

# Organizacija poslovanja hotela "Adriana"

---

**Visković, Gabriela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:878091>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ORGANIZACIJA POSLOVANJA HOTELA „ADRIANA“**

**Mentor:**

**Izv.prof.dr.sc. Ivan Matić**

**Student:**

**Gabriela Visković**

**Split, rujan 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Gabriela Visković,  
(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 6. rujana 2023. godine

Vlastoručni potpis : Gabriela Visković

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1.2. Metode rada</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1.3. Struktura rada</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE POSLOVANJA</b>           | <b>6</b>  |
| <b>2.1. Uloga i značenje organizacije poslovanja</b>            | <b>6</b>  |
| <b>2.2. Organizacijski sustavi</b>                              | <b>7</b>  |
| <b>2.3. Organizacijska struktura</b>                            | <b>8</b>  |
| <i>2.3.1. Oblici organizacijske strukture</i>                   | <i>9</i>  |
| <i>2.3.2. Čimbenici koji utječu na organizacijsku strukturu</i> | <i>11</i> |
| <b>3. POSLOVNE FUNKCIJE</b>                                     | <b>13</b> |
| <b>3.1. Razvojna funkcija</b>                                   | <b>13</b> |
| <b>3.2. Nabavna funkcija</b>                                    | <b>15</b> |
| <b>3.3. Proizvodna funkcija</b>                                 | <b>17</b> |
| <b>3.4. Prodajna funkcija</b>                                   | <b>19</b> |
| <b>3.5. Kadrovska funkcija</b>                                  | <b>22</b> |
| <b>3.6. Računovodstvena funkcija</b>                            | <b>24</b> |
| <b>3.7. Istraživačka funkcija</b>                               | <b>25</b> |
| <b>3.8. Uloga poslovnih funkcija u hotelskim poduzećima</b>     | <b>27</b> |
| <b>4. ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU HOTELA „ADRIANA“</b>  | <b>29</b> |
| <b>4.1. Opći podaci o poduzeću</b>                              | <b>29</b> |
| <b>4.2. Poslovne funkcije hotela Adriana</b>                    | <b>30</b> |
| <i>4.2.1. Organizacijska struktura</i>                          | <i>30</i> |
| <i>4.2.2. Organizacija računovodstvene funkcije</i>             | <i>31</i> |
| <i>4.2.3. Organizacija funkcije nabave</i>                      | <i>32</i> |
| <i>4.2.4. Organizacija proizvodne funkcije</i>                  | <i>33</i> |
| <i>4.2.5. Organizacija prodajne funkcije</i>                    | <i>36</i> |
| <i>4.2.6. Organizacija kadrovske funkcije</i>                   | <i>37</i> |
| <b>5. RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA</b>                       | <b>39</b> |
| <b>6. ZAKLJUČAK</b>   | <b>40</b> |
| <b>LITERATURA:</b>  | <b>41</b> |
| <b>SAŽETAK</b>  | <b>46</b> |
| <b>SUMMARY</b>  | <b>47</b> |

## 1.UVOD

U današnje vrijeme, vrijeme globalizacije i velike konkurencije, organizacija hotelskog poslovanja igra ključnu važnost za opstanak i kvalitetno poslovanje. Trendovi i želje turista se mijenjaju iz godine u godinu, stoga su kontinuirana angažiranost praćenja i najmanjih trendova, nadogradnja i pametna organizacijska struktura vrlo važne za uspješno poslovanje hotelskih poduzeća. U skladu s promjenjivim uvjetima i zahtjevima tržišta, vrlo je važno postaviti pravilnu organizaciju poslovnih funkcija u hotelskom poduzeću kako bi na vrijeme prepoznali potencijalne prijetnje i djelovali na promjene zahtjeva tržišta.

U teorijskom dijelu završnog rada cilj je pobliže teorijski objasniti što je organizacija poslovanja, organizacijska struktura i poslovne funkcije. U empirijskom dijelu završnog rada cilj je prikazati organizaciju poslovanja na primjeru hotelskog poduzeća Adriana, opisati njegove odjele te temeljnu organizacijsku strukturu.

### 1.2. Metode rada

Metode koje se koriste u završnom radu su kabinetske metode i empirijske metode. Od kabinetskih metoda koristiti metode pretraživanja knjiga, članka i baza te čitanje i sistematiziranje relevantnih sadržaja. Na taj način će se doći do sekundarnih izvora podataka. Od empirijskih metoda se koriste metoda intervjua i metoda dokumentacije, pri čemu će se doći do primarnih izvora podataka. U pisanju ovog rada koriste se također i metode analize i sinteze te metoda kompilacije.

### 1.3. Struktura rada

U uvodnom dijelu je iznesen problem istraživanja, ciljevi rada, metode i struktura rada.

U drugom poglavlju se vrši pojmovno određenje organizacije, uloge i značenja organizacije poslovanja, organizacijskih sustava, organizacijske strukture i oblika organizacijske strukture te čimbenika koji utječu na istu.

U trećem poglavlju se opisuje pojam i važnost poslovnih funkcija, a svaka od poslovnih funkcija je detaljno opisana. Također, opisuje se i organizacija svake od promatranih poslovnih funkcija. Dodatno, ovom poglavlju rada se opisuje važnost poslovnih funkcija za hotelsko poslovanje.

U četvrtom poglavlju se analizira koliko vrijedi u praksi ono što će biti napisano u teoriji. Teme koje su obrađene u teoriji se analiziraju u empirijskom dijelu rada na primjeru hotelskog poduzeća Adriana. Konkretno, u ovom dijelu se opisuje organizacijska struktura i organizacija poslovanja promatranog poduzeća, s naglaskom na organizaciju poslovnih funkcija.

U petom poglavlju se diskutira najvažnije spoznaje iz empirije te što te spoznaje generalno znače u kontekstu zadane teme ovog rada.

U zaključku se donosi kratki prikaz najznačajnijih spoznaja do kojih se došlo prilikom pisanja rada.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE POSLOVANJA

Pojam organizacije je definiran od strane nekoliko autora u domaćoj i stranoj literaturi. U užem smislu riječi, organizacija označava ustrojstvo, odnosno „povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu“ (Hrvatska enciklopedija, 2023). Većina autora definira organizaciju kao skupinu ljudi koja djeluje zajedno kako bi postigli određeni cilj ili svrhu (Mihelčić, 2012). Baleta (2019) navodi da je organizacija svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj određenim sredstvima ispuniti zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području života. Prema Sikavici i Novak (1999) organizacija se može odnositi na procese organiziranja aktivnosti ili na promatranje rezultata tih procesa. U stranoj literaturi, autori su definirali organizaciju kao određenu skupinu, sistem kooperativnih aktivnosti te proces poslovanja, ali i kao okvir odnosa među poslovnim pozicijama (Academia, 2023).

Brojni autori u stručnoj literaturi su se bavili definiranjem pojma organizacije te su davali svoje definicije ovog pojma. Tako se na pojam organizacije može gledati kao na znanost, vještinu, stanje, proces, hijerarhiju itd.. Pojam organizacije se može odnositi i na poslovni subjekt koji se temelji na određenim sustavima i zakonodavnim okvirima osnivanja, djelovanja itd. (Woodward, 2023), ali i na strukturu poduzeća (Encyclopedia, 2023).

Kao funkcija u poslovanju, organizacija se odnosi na organiziranje rada i poslovnih procesa na svim razinama u poduzeću. Prema Pavia (2006:131) kroz organizaciju se strukturiraju odnosi i autoriteti u poduzećima kroz „projektiranje i razdiobu poslova, određivanje raspona kontrole i raspodjelu vodećih uloga“. U konačnici, organizacija predstavlja podjelu rada jer se poslovni zadaci unutar poduzeća raspoređuju zaposlenicima, a sve u svrhu postizanja poslovnih ciljeva.

### 2.1. Uloga i značenje organizacije poslovanja

Prije započinjanja bilo kakvih aktivnosti važno se adekvatno organizirati pa tako sama organizacija igra važnu ulogu u poduzeću. Organizacija unutar poduzeća očituje se u koordinaciji rada zaposlenika na svim razinama, kako bi poslovanje u konačnici bilo uspješno i brzo obavljeno uz što niže troškove. Organizacija rada se definira kao „udruživanje ljudi radi ispunjavanja gospodarskih, odnosno proizvodnih zadataka“ (Matić, 2015:5), pri čemu je kompleksnost organizacije rada unutar poduzeća proporcionalna kompleksnosti promjenama na tržištu. Što je tržište zahtjevnije, to je i organizacija rada poduzeća kompleksnija. Barbarić (2015) navodi da se kvalitetna organizacija očituje u uspostavljanju jasnog cilja, odnosno zadatka koji se želi postići, usklađivanju ljudskih potencijala i materijalnih

sredstava s kojima se raspolaže te njihova racionalna uporaba. Osnovna uloga svake organizacije je stvaranje klime koja će osigurati uspješno poslovanje poduzeća (Sikavica, 2011).

Sikavica i Novak (1999) ističu važnost organizacije u kontekstu realizacije složenih zadataka i ostvarenju tih zadataka u krećem vremenskom roku. Prema istom izvoru, organizacijom se relativno smanjuju radni i materijalni troškovi te se „proširuje opseg čovjekove individualne snage“ (Sikavica i Novak, 1999:5). Također, Sikavica (2011:21) ističe nekoliko uloga organizacije koje su od velike važnosti za društvo:

1. Objedinjavanje resursa kako bi se ostvarili ciljevi i želje;
2. Djelotvorna proizvodnja roba i usluga;
3. Olakšavanje inovacija;
4. Korištenje modernih proizvoda i informacijske tehnologije;
5. Prilagođavanje okolini koja je promjenjiva;
6. Stvaranje vrijednosti za vlasnike, zaposlenike i kupce;
7. Pronalaženje rješenja za izazove u koordinaciji, motivaciji i etici zaposlenih.

Važnost organizacije je istaknuo i Žugaj (1996) koji navodi da organizacija služi za stvaranje unutarnjih veza i odnosa te da ista predstavlja red i stabilnost sistema. Kada je poslovanje pravilno i adekvatno organizirano stvara se jasna vizija ciljeva i zadataka, ali i plana za postizanje tih ciljeva (Khan, 2023).

## 2.2. Organizacijski sustavi

Sustav se jednostavno može definirati kao mnoštvo međusobno povezanih dijelova i komponenti koji zajedno čine cjelinu. Organizacijski sustavi služe za pretvaranje ljudskih aktivnosti, energije, informacijskih resursa, novca, komponenti i sirovina u proizvode i usluge, korisne informacije i nusproizvode (Matić, 2015). Prema McGab Enaohwo (2022) organizacijski sustavi se odnose na strukturu poduzeća u koju je uključeno „definiranje svih poslovnih odjela i sektora, tijek komunikacije i hijerarhija izvješćivanja“. Prema istom izvoru, organizacijski sustavi služe za određivanje protoka informacija između odjela s ciljem postizanja učinkovitosti poduzeća. Dodatno, sustavom organizacije se definira uloga svakog zaposlenika u poduzeću te kako je ista usklađena s ciljevima poduzeća (McGab Enaohwo, 2022). S obzirom na navedeno, Sikavica (2011:28) je podijelio sustave na:

1. Otvorene sustave – sustavi u kojima je konstantna interakcija s okolinom ključna za ostvarivanje ciljeva.
2. Zatvorene sustave – samoodrživi sustavi kojima za ostvarenje ciljeva nije potrebna interakcija s okolinom.



3. Formalne sustave – sustavi koji su osnovani s jasnom svrhom u poduzeću pod pretpostavkom da je za uspješno poslovanje ključno dobro osmišljavanje i rad formalnih sustava.
4. Neformalne sustave – sustavi koji su osnovani u svrhu olakšavanja rada i popunjavanja praznina koje su ostale nepokrivene formalnim sustavima. Neformalni sustavi su osnovani od strane grupe ili pojedinca.
5. Mreže – kombinacije formalnih i neformalnih sustava čiji je temelj ljudska interakcija i razmjena informacija. Isto služe kao potpora u odvijanju poslovanja.

Svaka organizacija ima vlastite organizacijske sustave koji služe za ostvarivanje ključnih ciljeva, a isti mogu socijalne, tehnološke i socio-tehničke naravi (Matić, 2015). Bitno je istaknuti da će funkcionalni organizacijski sustavi rezultirati redom u internom okruženju poduzeća, ali i da će stvoriti red između internog i eksternog okruženja poduzeća. Organizacijski sustavi su od ključne važnosti za cjelokupno poduzeće i njegovu uspješnost te je iste potrebno procjenjivati kako bi se utvrdilo jesu li u skladu s ciljevima poduzeća (McGabh Enaohwo, 2022). U konačnici, nije svaki organizacijski sustav primjenjiv na svako poduzeće te je potrebno pronaći adekvatan i odgovarajući organizacijski sustav koji će individualno odgovarati. U slučaju poslovnih promjena, uvijek se može usvojiti novi organizacijski sustav.

### 2.3. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja jedan od gradbenih elemenata organizacije i vrlo je važna za poduzeće. Često se u stranoj literaturi naziva anatomijom organizacije ili anatomijom poduzeća (Buble, 2000). Organizacija i organizacijska struktura se često izjednačavaju sa menadžmentom, što nije sasvim točno jer je menadžment samo jedna od sastavnica organizacije pa i organizacijske strukture (Sikavica, 2011). Prema Pugh (1990) organizacijskom strukturom se definiraju aktivnosti usmjerene na postizanje organizacijskih ciljeva, pri čemu se aktivnosti odnose na raspodjelu zadataka, koordinaciju i nadzor. Burton i Obel (2004:166) navode da organizacijska struktura „detaljno prikazuje glavne jedinice koje predstavljaju osnovu za donošenje odluka i međusobnu komunikaciju“. Za uspješno djelovanje organizacije je važno postaviti dobar temelj, budući da struktura organizacije predstavlja ključan element o kojem ovise različiti faktori poput motivacije i zadovoljstva zaposlenika, međusobne povezanosti među istima i sl. (Baleta, 2019). Organizacijskom strukturom se utječe na organizacijsko djelovanje te ista pruža temelj za poslovne procese i rutine (Jacobides, 2007). Neki autori pojednostavljaju pojam organizacijske strukture te navode da se ista odnosi na raspored ljudskih resursa u poduzeću radi postizanja zajedničkih poslovnih ciljeva, pri čemu svaki od njih ima svoje uloge i odgovornosti (Vaidya, 2023a).

### *2.3.1. Oblici organizacijske strukture*

Oblik organizacijske strukture je ključno pitanje organizacije poduzeća te je njegov izbor za svako poduzeće strateška odluka. Danas je to važno, ali i kompleksno pitanje s obzirom na brojne oblike organizacijskih struktura koje su do sada razvijene, kao i onih koje će se razvijati u budućnosti (Buble, 2006). Autori u domaćoj i stranoj literaturi su dali različite podjele oblika organizacijskih struktura pa ih tako Buble (2006) klasificira na mehanicističke i organske organizacijske strukture. Mehanicističke organizacijske strukture karakterizira „rigidnost (krutost), složenost i formaliziranost, primjena strogih pravila i usko definiranih zadataka, visoki stupanj centralizacije, podjela rada i specijalizacija te uži raspon kontrole i vertikalni sustav komuniciranja“ (Mateljak i sur., 2018:78). Prema Bubleu (2006) u takvu skupinu spadaju funkcijska, divizijska i matična organizacijska struktura. S druge strane, organske organizacijske strukture su decentralizirane, imaju visoku složenost organizacije, komuniciranje se odvija horizontalno te je ista zadužena za dinamičnost strukture. Prema Bubleu (2006) u ovu skupinu spadaju procesna i mrežna organizacijska struktura. Uz funkcijsku, divizijsku i matičnu organizacijsku strukturu koje su dio mehanicističkih organizacijskih struktura te procesnu organizacijsku strukturu koja je dio organskih organizacijskih struktura, Sikavica i Novak (1999) su opisali i predmetnu, teritorijalnu, projektnu, hibridnu i mješovitu organizacijsku strukturu te organizacijsku strukturu orijentiranu potrošačima. Detaljniji prikaz navedenih organizacijskih struktura je iznesen u nastavku.

Funkcijska organizacijska struktura je najčešće upotrebljavana u poduzećima, posebno u početku djelovanja. Temelji se na grupiranju sličnih ili istovrsnih poslova u jednu organizacijsku jedinicu (Mateljak i sur., 2018), pa tako svaki odjel ima svoju funkciju koju efikasno obavlja. Grupiranje se temelji na formiranju uže organizacijske jedinice, a potom šire, sve dok se ne formira šira jedinica (Cerović, 2003). Sikavica i Novak (1999:172) navode da u ovoj organizacijskoj strukturi „svaka organizacijska jedinica obavlja poslove određene poslovne funkcije, ali za poduzeće kao cjelinu“. Prema istom izvoru, standardni oblik funkcijske organizacijske strukture se sastoji od direktora poduzeća, komercijale, istraživanja i studija proizvoda, nabave, prodaje, proizvodnje, financija i računovodstva te kadrova (Sikavica i Novak (1999). Prednosti funkcijske organizacijske strukture su mogućnost dobre kontrole, upravljanje s jednog mjesta, povezanost poslovnih funkcija, racionalna uporaba resursa itd., dok su nedostaci funkcijske organizacijske strukture nedostatak inovacija, sporo odlučivanje, niska fleksibilnost, izostanak fokusa na kupca, itd. (Sikavica, 2011).

Procesna organizacijska struktura se zasniva na resursima kojima se zadovoljavaju potrebe kupaca koji su opredijeljeni za određeni proizvod ili uslugu u uvjetima globalne konkurencije (Dujišin, 1999).

Karakterizira je hijerarhija na jednoj razini, odnosno „svaka pojedina poslovna funkcija poprima obilježja pojedinih faza poslovnog procesa, a sve zajedno obuhvaća cijeli poslovni proces“ (Sikavica, 2011:436). Poslovi se grupiraju oko središnjih procesa „formiranjem multidiscipliniranih timova“ (Mateljan i sur., 2018:79). Ovakva struktura se obično primjenjuje u velikim poduzećima, a dijeli se na horizontalnu i vertikalnu. Horizontalna struktura se formira oko procesa rada, a ne oko odjela, dok je vertikalna struktura svedena na jednu do dvije razine u funkciji potpore (Sikavica, 2011).

Divizijska organizacijska struktura je karakteristična za formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta (Cerović, 2003). Svi poslovi koji su zajednički za jedan proizvod se grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu koja postaje neovisna (Mateljak i sur., 2018). Javlja se u različitim modalitetima kao predmetna ili teritorijalna organizacijska struktura (Sikavica i Novak, 1999). Predmetna organizacijska struktura se odnosi na sve poslove koji se vežu uz određeni proizvod, dok se teritorijalna organizacijska struktura odnosi na poduzeća koja posluju na širem geografskom području, odnosno ona koja su nastala spajanjem više poduzeća na različitim lokacijama (Cerović, 2003). Jedna od vrsta divizijske organizacijske strukture je organizacijska struktura orijentirana prema potrošačima kod koje se podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova obavljaju prema skupinama kupaca (Sikavica, 2011). Primjerice, primjenjuje se u poduzećima koja proizvode različite proizvode za različite skupine kupaca. Prednosti divizijske organizacijske strukture orijentirane su autonomnost organizacijskih jedinica, razvoj menadžerskih funkcija, fleksibilnost i usredotočenost na kupce. S druge strane, nedostaci ovakve strukture su otežana kontrola s vrha organizacije, onemogućeno stvaranje ekonomije veličine, otežano korištenje vještina zaposlenih, itd. (Sikavica, 2011).

Projektna organizacijska struktura nadopunjuje trenutnu organizacijsku strukturu te se smatra posebnim oblikom timske organizacije (Cerović, 2003). Karakterizira je postizanje specifičnih rezultata, odnosno kada se jedan specifičan projekt završi, projektni tim se raspušta te je sama po sebi privremeni organizacijski oblik. Prema Cerović (2003) projekta organizacijska struktura može biti stalna i nestalna. U stalnoj projektnoj organizacijskoj strukturi se projektni procesi ponavljaju više puta uzastopno i slični su u načinu izvođenja, dok se u nestalnoj projekti javljaju jednom i rijetko se izvode na isti način (Cerović, 2003). Sikavica (2011) navodi da se projektna organizacijska struktura može podijeliti s obzirom na angažiranost ljudi na projektu, pri čemu se dijeli na individualnu i čistu projektnu organizacijsku strukturu. Individualna projektna organizacijska struktura ima direktora ili predsjednika Uprave te izabranog voditelja projekta, ali bez radnog tima. S druge strane, čista projektna organizacijska struktura se primjenjuje u realizaciji velikih i složenih projekata, a sami projekti ne ovise o funkcijskoj organizacijskoj strukturi (Sikavica, 2011).

Matrična organizacijska struktura kombinira divizijske i funkcijske jedinice na način da se maksimiziraju dobre strane, a minimiziraju slabosti divizijske i funkcijske strukture. Pojednostavljeno, poslovi se grupiraju prema principima divizijske i funkcijske rganizacijske strukture (Mateljan i sur., 2018). Prikladna je u poduzećima koja proizvode više različitih proizvoda u isto vrijeme (Cerović, 2003). Prema Sikavica i Novak (1999) organizacijske jedinice su formirane za obavljanje osnovne djelatnosti, no zaposlenici u njima rade i za potrebe određenih projekata. Članovi projektnih timova su odgovorni i projektnom menadžeru i menadžeru funkcijske jedinice, pri čemu se javlja dvostruka odgovornost članova projektnih timova (Sikavica, 2011).

Osim navedenih oblika organizacijskih struktura, neki autori definiraju i opisuju mrežnu organizacijsku strukturu. Ista se odnosi na „međusobno elektronički povezane autonomne grupe pomoću središnjeg brokera s kojima ugovaraju usluge radi ostvarivanja profita“ (Mateljan i sur., 2018:79). Obično se koristi kako bi se smanjila nesigurnost u poslovanju te se može uspostaviti na mjestima gdje ima interakcije među članovima. Ista je oblik virtualne organizacijske strukture čija je primjena u današnje vrijeme široko rasprostranjena, posebice zbog telekomunikacija i informacijske tehnologije (Sikavica, 2011). Mrežna organizacijska struktura nema formalnu organizacijsku strukturu, može biti strukturirana s niskom hijerarhijom, a primjenjuje se u svim područjima života (Sikavica, 2011).

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

Na organizacijsku strukturu utječu brojni čimbenici koji u konačnici uvjetuju organizacijske promjene. Organizacijske promjene su segment gotovo svake organizacije te su prisutne u poslovnom svijetu, a Abrahamson (2000) navodi da je promjena uvijek bilo i da će uvijek biti. Sukladno navedenom, Mateljan i sur. (2018) ističu da je važno upravljati promjenama i razvojem organizacije jer su proizvodi i tržište nestabilni, a organizacijske promjene česte. U užem smislu, te su promjene uvjetovane određenim čimbenicima te je potrebno „dizajnirati takav tip organizacijske strukture koji će efikasno odgovarati na zahtjeve okoline“ (Mateljan i sur., 2018:79). U tom kontekstu se definiraju čimbenici koji utječu na organizacijsku strukturu, kategorizirani u dvije skupine kao unutarnji (interni, endogeni) čimbenici te vanjski (eksterni, egzogeni) čimbenici. Bitno je naglasiti da poduzeće može utjecati na unutarnje čimbenike jer sami po sebi nastaju u unutarnjoj okolini poduzeća, dok na vanjske čimbenike ne može utjecati jer im je priroda takva da nastaju izvan poduzeća. Iako poduzeće na vanjske čimbenike ne može utjecati, može ih pratiti.

Autori u domaćoj literaturi navode različite čimbenike koji spadaju u kategorije unutarnjih i vanjskih čimbenika. Primjerice, Mateljan i sur. (2018) govore o ciljevima, strategijama, veličini poduzeća, tehnologiji, zadacima, ljudima, životnom ciklusu, lokaciji i kulturi poduzeća kao unutarnjim

čimbenicima, dok su institucionalni čimbenici, tržište, razvoj znanosti i tehnologije te integracijski procesi vanjski čimbenici. S druge strane, Cerović (2003) pod unutarnje čimbenike navodi ciljeve i strategije, zadatke i tehnologiju, veličinu poduzeća, kadrove, strukturu proizvoda i usluga te lokaciju, dok pod vanjske čimbenike navodi društveno, političko i pravno okruženje, integracijske procese, gospodarsku infrastrukturu, tržište te razvoj znanosti i tehnologije. Sikavica (2011) je dao složeniju podjelu unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na organizacijsku strukturu, a ista je prikazana u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Vanjski i unutarnji čimbenici organizacijske strukture

| <b>Unutarnji čimbenici</b>         | <b>Vanjski čimbenici</b> |
|------------------------------------|--------------------------|
| <b>Vizija, misija i ciljevi</b>    | Ekonomska okolina        |
| <b>Strategija</b>                  | Tehnološka okolina       |
| <b>Veličina organizacije</b>       | Društvena okolina        |
| <b>Tehnologija organizacija</b>    | Demografska okolina      |
| <b>Kadrovi</b>                     | Politička okolina        |
| <b>Lokacija</b>                    | Pravna okolina           |
| <b>Proizvodi</b>                   | Kulturna okolina         |
| <b>Životni ciklus organizacije</b> | Međunarodna okolina      |
|                                    | Integracijski procesi    |
|                                    | Kupci                    |
|                                    | Konkurencija             |
|                                    | Dobavljači               |
|                                    | Tržište rada             |

Izvor: Sikavica, P. (2011)., str. 216-322

Mateljan i sur. (2018:79) navode da su unutarnji čimbenici „pod izravnim utjecajem menadžmenta“ te da određuju poduzeće i oblikovanje organizacijske strukture. Prema istom izvoru, takvi čimbenici „izviru iz samog poduzeća“ (Mateljan i sur., 2018:79), a poduzeće na iste može izravno utjecati. S druge strane, vanjski čimbenici nisu pod izravnim utjecajem menadžmenta te isti izviru izvan samog poduzeća. Poduzeće na njih ne može izravno utjecati, niti može na njih utjecati kao na unutarnje čimbenike. U konačnici, unutarnji čimbenici su pod kontrolom menadžmenta organizacije, a vanjskim čimbenicima se mora prilagođavati (Sikavica, 2011).

### 3. POSLOVNE FUNKCIJE

Za uspješno poslovanje poduzeća je važna razvijenost poslovnih funkcija, ali i njihov međusoban odnos. Poslovne funkcije se mogu definirati kao aktivnosti koje provodi poduzeće u svrhu poslovanja (Eurostat, 2013), ali i kao „djelatnost sastavljena od niza međusobnih povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća“ (Cerović, 2003:433). Prema Vaidya (2023) pod pojmom funkcija se opisuje „organizacijska komponenta i vrste zadataka koje ona obavlja“. Aktivnosti koje poduzeće poduzima su specifične za njegove funkcije te služe za podupiranje rada organizacije i maksimiziranje njezinog uspjeha. Ukoliko su poslovne funkcije dobro strukturirane, poduzeće će biti uspješno za svoje klijente, zaposlenike, investitore i druge (Vaidya, 2023).

Cerović (2003) je poslovne funkcije grupirao s obzirom na važnost zadataka i cilja na osnovne i izvršne funkcije. U osnovne funkcije se ubrajaju vlasničko upravljanje i menadžersko rukovođenje, dok se u izvršne funkcije ubrajaju funkcije razvoja, marketinga, nabave, proizvodnje, kontrole te kadrovska, financijska, računovodstvena i administrativna funkcija. Podjela poslovnih funkcija je različita od strane pojedinih autora pa je tako Sikavica (2011) opisao 7 poslovnih funkcija u koje su uključene razvojna, nabavna, proizvodna, prodajna, kadrovska, računovodstvena te istraživačka funkcija. Detaljnija obilježja navedenih funkcija su prikazana u nastavku.

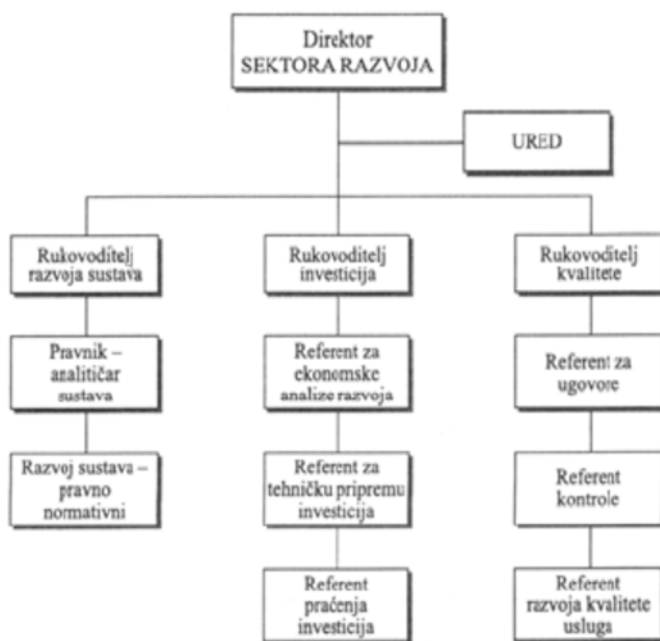
#### 3.1. Razvojna funkcija

Razvojna funkcija ima ulogu vođenja brige o budućim pothvatima poduzeća, s ciljem osiguravanja budućnosti poduzeća koja će utjecati na realizaciju ciljeva. Sikavica (2011) navodi da ju je teško kategorizirati jer sama po sebi objedinjuje nekoliko funkcija te je ista u velikoj primjeni u organizacijama današnjice. Prema Čičin-Šain (2023) funkcija razvoja podrazumijeva razvoj poduzeća u više pravaca kao što su ekonomski, organizacijski, tehnološki, tehnički, itd. Sikavica je podijelio zadatke razvojne funkcije u dvije kategorije: ekonomske i tehničko-tehnološke, pri čemu su neki od zadataka svrstani u istima sljedeći (Sikavica i Novak, 1999:50):

1. Istraživanje ponude i potražnje na tržištu;
2. Istraživanje motiva kupaca i korisnika usluga;
3. Istraživanje opremanja objekata i primjene suvremene gradnje;
4. Istraživanje uvođenja i primjene novih tehnologija;
5. Istraživanje mogućnosti financiranja;
6. Izrada investicijskih programa i projekata;
7. Izrada planova poslovanja;

8. Izrada poslovnih izvještaja;
9. Analiza rezultata istraživanja;
10. Projektiranje organizacijskih struktura.

Organizacijski gledano, za provođenje zadataka razvojne funkcije je potreban sektor razvoja na čelu s direktorom te tim koji obavlja tehničko-tehnološke, ekonomske i zadatke kontrole i kvalitete. U takav tim spadaju rukovoditelj investicija, referent praćenja investicija, referent za ekonomske analize razvoja (ekonomske zadaci), analitičar sustava, rukovoditelj razvoja sustava (tehničko-tehnološki zadaci), referent kontrole, referent za ugovore, rukovoditelj kvalitete (zadaci kontrole i kvalitete), ali i ostali dionici prikazani na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 1. Organizacija razvojne funkcije

Izvor: Čičin-Šain, D. (2023)., str. 4

Jedan od zadataka razvojne funkcije je i pronalaženje optimalnih rješenja kako bi se održala poslovna politika poduzeća (Sikavica i Novak, 1999) odnosno projektiranje optimalnog sustava razvoja za strukturiranje resursa, radne snage i mogućnosti kojima će se postići razvojni planovi (Čičin-Šain, 2023). Primarno je potrebno prije svakog razvojnog programa provesti istraživanja i stručne studije, odnosno istraživanje unutarnjeg i vanjskog okruženja, ali i sagledati viziju, misiju i ciljeve poduzeća. Rezultati tih istraživanja prethode izradi projekata razvoja (Čičin-Šain, 2023).

### 3.2. Nabavna funkcija

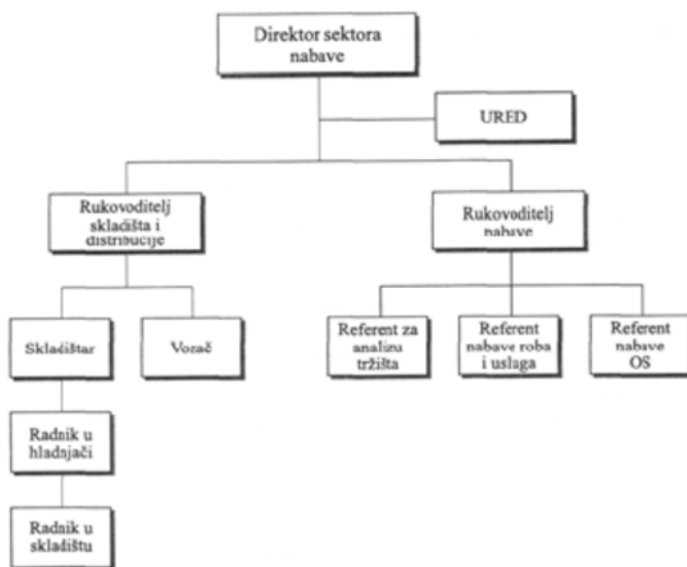
Značaj nabave u posljednje vrijeme je u porastu prvenstveno radi sve veće društvene podjele rada i povećanja broja predmeta nabave. Nabavu možemo definirati kao nabavljanje proizvoda, materijala ili usluga određene kvalitete te pravovremena dostava uz određenu cijenu na određenom mjestu. Cilj funkcije nabave je nabavljanje robe uz što manje troškove nabave, čuvanja i transporta (Cerović, 2003) odnosno „određivanje dobavljača i dostave roba i usluga po najpovoljnijim cijenama i uvjetima, uz najniže troškove i angažiranje što manje sredstava“ (Čičin-Šain, 2023:5). Nabava može biti provedena prema centralističkom ili decentralističkom modelu ili pak kombinacijom ova dva modela. Ukoliko poslove nabave obavlja jedna, nadležna organizacija radi se o centralističkom modelu nabave. S druge strane, ukoliko su za zabavu zadužene razne organizacije radi se o decentraliziranoj nabavi. Također je moguća i kombinacija ovih dvaju načela, kao što je ranije spomenuto (Pavia, 2002).

Funkcija nabave omogućuje povezivanje nabavnog, prodajnog i proizvodnog tržišta, pri čemu se plan proizvodnje usklađuje s planom nabave. Prema Trokteru (2009:6) usklađivanje plana proizvodnje i plana nabave koji su nužni za proizvodne cikluse treba oblikovati i s „planom utvrđenih tržišnih proizvoda i usluga“. Važnost funkcije nabave ističu Sikavica i Novak (1999) u kontekstu točnosti u poslovanju, a sve s ciljem izbjegavanja grešaka, propusta i kašnjenja. Sam proces nabave je kompleksan i ima vrlo važnu ulogu u svakom poduzeću, pa su zbog toga formirani timovi, odnosno službe zadužene za nabavu (Pavia, 2002). Sva poduzeća koja teže rastu i razvijanju na nabavu gledaju kao na funkciju strateškog značenja. Upravo zbog takve funkcije, prilikom obavljanja nabave je važno primjenjivati različite modele najbolje prakse te inzistirati na kontinuiranom unaprjeđivanju i povećanju razine učinkovitosti na ovom području (Grubić, 2023).

Organizacija nabavne funkcije može biti određena oko zadataka, materijala i područja nabave materijala, pri čemu je važno pronaći optimalan oblik nabave i optimizaciju procesa (Žugaj i sur., 2004). Kao što je ranije spomenuto, nabavna jedinica treba imati plan nabave na temelju kojeg će se raditi evidencija ponuda, a odabrati će se ona ponuda koja je najpovoljnija. Važno je poznavanje tržišta te praćenja događaja koji se odvijaju na istom, a koji utječe i na položaj nabavne službe. Osim tržišta, na položaj nabavne službe utječu podjednako unutarnji i vanjski čimbenici poput lokacije organizacije, količina materijala koji se nabavlja, izvori nabavnih materijala i sl. (Sikavica i Novak, 1999). Iz toga razloga se izrađuje plan nabave, čija je važnost prethodno opisana. Krpan i sur. (2015) smatraju da organizacije s velikim brojem zaposlenika imaju veće troškove nabave jer nabavljaju više materijala, no troškovi se mogu dovesti u optimalno stanje primjenjujući dobro organiziranje oko obavljanja funkcije nabave. Primjerice, primarni zadaci nabave u koje se ubrajaju skladištenje i sama nabava se mogu



podijeliti između odjela skladišta i odjela nabave, a koji će imati zaposlenike koji obavljaju određene zadatke. Takvi zadaci mogu biti skladištenje, dobava materijala, analiza tržišta i slično. U konačnici, cilj je dobro organiziranje oko preraspodjele zadataka, a prikaz moguće organizacije funkcije nabave je prikazan na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 2. Organizacija funkcije nabave

Izvor: Čičin-Šain, D. (2023)., str. 6

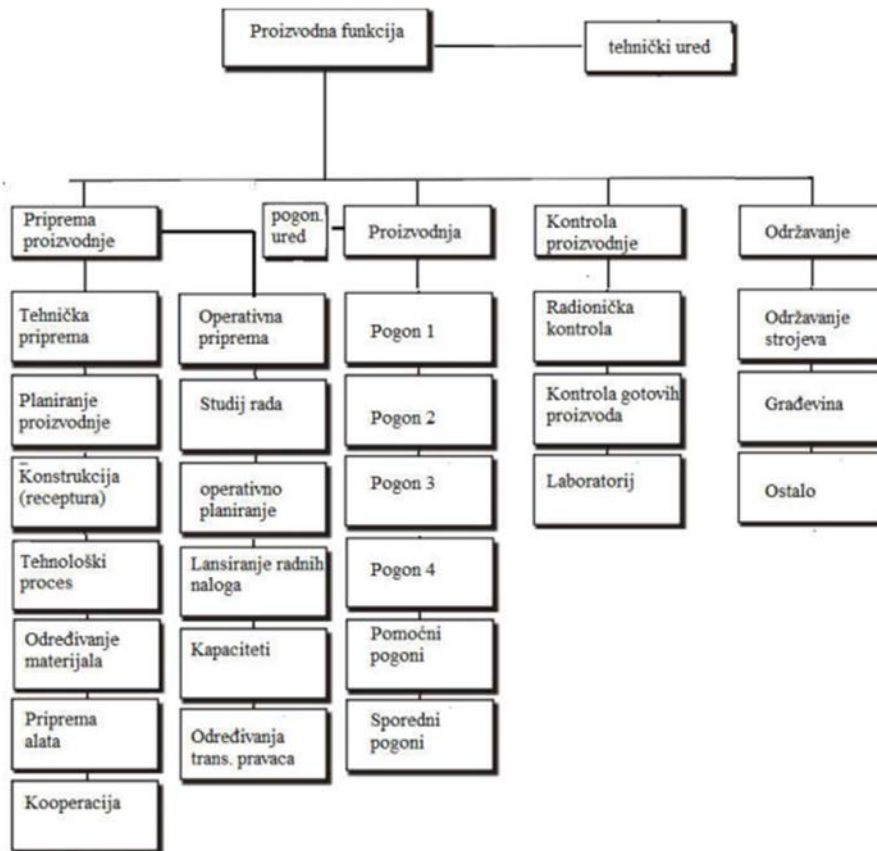
Krpan i sur. (2015) navode da je važno da nabavu vodi osoba dobrih pregovaračkih sposobnosti i jakih poslovnih odnosa s dobavljačima kako bi ostvarila znatnu uštedu svojoj organizaciji, koja je vrlo važna i za konkurentnost na tržištu. Kako bi funkcija nabave bila efikasna potrebno je kao i za svaku funkciju istražiti tržište, te odabrati najpouzdanije dobavljače na tržištu. Prilikom odabira proizvoda ili usluga važno je provjeriti prvenstveno kvalitetu materijala, ali i imati na umu rok isporuke, način plaćanja, cijenu materijala i slično (Pavia, 2002). Važno je naglasiti kako uspješna funkcija nabave unutar poduzeća ne ovisi samo o unutarnjim čimbenicima poduzeća, nego i o vanjskim čimbenicima, odnosno tržišnim okolnostima. Stoga je važno pomno pratiti situaciju na tržištu te istraživati pouzdane dobavljače koji poštuju rokove i posluju s kvalitetnim materijalima (Gabrić, 2019). Također, funkcija nabave treba težiti što manjim oštećenjima roba, a koji se mogu postići dobrim skladištenjem i čuvanjem roba (Čičin-Šain, 2023).

### 3.3. Proizvodna funkcija

Proizvodna funkcija se, jednostavno govoreći, odnosi na procese proizvodnje u organizaciji. Opći cilj proizvodne funkcije je isplativost u proizvodnji proizvoda ili usluga (Stacey, 1997). Cilj proizvodne funkcije se može usporediti s ciljem nabavne funkcije jer im je svrha zajednička – pronaći optimalna i isplativa rješenja s jedne strane u nabavi, a s druge u proizvodnji. Osim specifičnog cilja isplativosti, proizvodna funkcija teži proizvodnji proizvoda određene kvalitete i količine u određeno vrijeme, u skladu sa strukturom sredstava (Petrić, 2010). No proizvodna funkcija se ne odnosi samo čim proizvodnje, već su njeni zadaci opsežniji, a mogu se opisati kao (Čičin-Šain, 2023:2):

1. Planiranje proizvodnje
2. Priprema proizvodnje
3. Kontrola proizvodnje
4. Analiza provedbe funkcije

Za proces proizvodnje su važni materijalni, ljudski i informatički elementi, a dobrom organizacijom proizvodne funkcije će se stvoriti rješenja za poslovne ciljeve poduzeća. U osnovi proizvodnje su ljudski rad, koji podrazumijeva čovjekovu fizičku i mentalnu spremnost, predmet rada, koji se odnosi na materijale i sirovine, te sredstva rada, pod koja spadaju alati i strojevi potrebni za proizvodnju. Funkcija proizvodnje, kao takva, određuje organizacijsku strukturu proizvodnje, a samim tim ima i presudni utjecaj i na organizacijsku strukturu poduzeća u cjelini (Jurić, 2016). Sikavica i Novak (1999) su podijelili organizaciju proizvodne funkcije na 4 odjela koji su zaduženi za pripremu proizvodnje, proizvodnju, kontrolu proizvodnje i održavanje. Unutar tih odjela zaposlenici su organizirani oko određenih zadataka koje izvršavaju, a koji mogu biti kooperacija, priprema alata, tehnička priprema (priprema proizvodnje), rad u proizvodnim pogonima (proizvodnja), kontrola gotovih proizvoda, kontrola radionica (kontrola proizvodnje) te održavanje strojeva, održavanje građevina (održavanje) i sl.. Organizacija proizvodne funkcije je prikazana na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 3. Organizacija funkcije proizvodnje

Izvor: Sikavica P., Novak M. (1999)., str. 807

Kao i ostale poslovne funkcije, proizvodna funkcija je podložna internim i eksternim čimbenicima. Takvi čimbenici utječu na sam proces proizvodnje te na samostalnost funkcije u cjelokupnom procesu (Sikavica i Novak, 1999). Veliki utjecaj imaju i troškovi koje je, prema Sikavici i Novaku (1999), potrebno raščlaniti u dvije skupine: troškove koji nastaju po mjestu i troškove koji se prenose na nosioce. Međutim, Jelavić i sur. (1993:194) navode kako postoji dio troškova koji se ne može obuhvatiti po mjestima troškova pa se takvi troškovi „ili raspoređuju na mjesta troškova na osnovi dogovorenih osnovica ili obuhvaćaju po režijskim mjestima i skupa s troškovima tih mjesta prenose se na nosioce troškova“. Povećanje ili smanjenje troškova je i pod utjecajem tehnologije koja može omogućiti da se proizvede veća količina proizvoda koristeći manje materijala (Amrine, 1987).

### 3.4. Prodajna funkcija

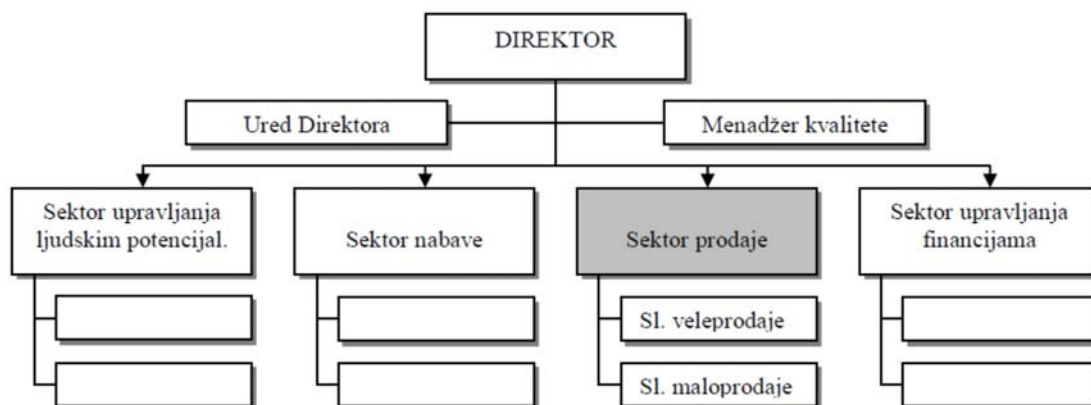
Prodajna funkcija se odnosi na realizaciju proizvedenih proizvoda na način da se isti dostave krajnjem kupcu te da se pretvore u novac. Prema Sikavica i Novak (1999:802) prodaja je „mjerilo korisnosti ostvarene proizvodnje kojom poduzeća dobivaju svoju društvenu potvrdu za proizvedene robe“. Jelavić (1993) navodi da je funkcija prodaje u izravnoj vezi s marketinškom funkcijom jer se svi zadaci marketinga nalaze u prodajnoj funkciji, a sam marketing je okrenut prema prodaji. S navedenim se slažu Žugaj i Schatten (2005) koji navode da marketinška funkcija nije moguća bez dobre organizacije prodajne funkcije. Prema Čičin-Šain (2023) marketinška funkcija se može strukturirati na način da objedinjuje procese nabave i prodaje. S obzirom na navedeno, cilj prodajne funkcije je prodaja, ali i osmišljavanje usluga (Sikavica i Novak, 1999). Prema Drljači (2005:19) prodaja se izvršava na operativnoj razini u poduzeću, pri čemu su njezine zadaće i aktivnosti sljedeće:

1. Analiza sadržaja potražnje za proizvodima i uslugama;
2. Analiza kretanja ponude i potražnje na tržištima;
3. Kalkulacija cijena i izrada prijedloga cijena;
4. Obrada veleprodajnih i maloprodajnih informacija;
5. Komunikacija s tržištem;
6. Obrada narudžbi i distribucija podataka za narudžbe;
7. Analiza prodajnih politika;
8. Predlaganje aktivnosti i mjera za unaprjeđenje prodaje.

Sikavica i Novak (1999) smatraju prodaju indikatorom koji ukazuje na uspješnost svih izvršenih procesa od istraživanja i nabave pa sve do proizvodnje i prodaje. Isti autori ukazuju na važnost izrade dobrog prodajnog plana, pri čemu je potrebno obuhvatiti nekoliko aktivnosti kao što su istraživanje tržišta, davanje ponuda, promidžba itd.. U kontekstu organizacije, funkcija prodaje se mora uskladiti s tržišnom situacijom te treba imati dinamički karakter (Sikavica i Novak, 1999). Sikavica i Novak (1999:804) ističu da organizacija poslova povezana s funkcijom prodaje zahtjeva dobro promišljanje, a ne „mehaničko spajanje nabave i prodaje iz tradicionalnih pobuda“. Isti autori navode da se na temelju analize u jednoj organizaciji može činiti da prodaju treba ostaviti samostalno, a nabavu spojiti sa proizvodnjom, dok će analiza u drugoj organizaciji pokazati obratan slučaj. Također, autori ističu i ovisnost te podložnost prodajne funkcije eksternim čimbenicima, čija je ovisnost viša u odnosu na druge poslovne funkcije (Sikavica i Novak, 1999).

Na koje mjesto će biti pozicionirana funkcija prodaje unutar poduzeća, ovisi o posebnostima samog poduzeća. Ukoliko je temeljna djelatnost poduzeća prodaja, prodaja će biti pozicionirana na prvu

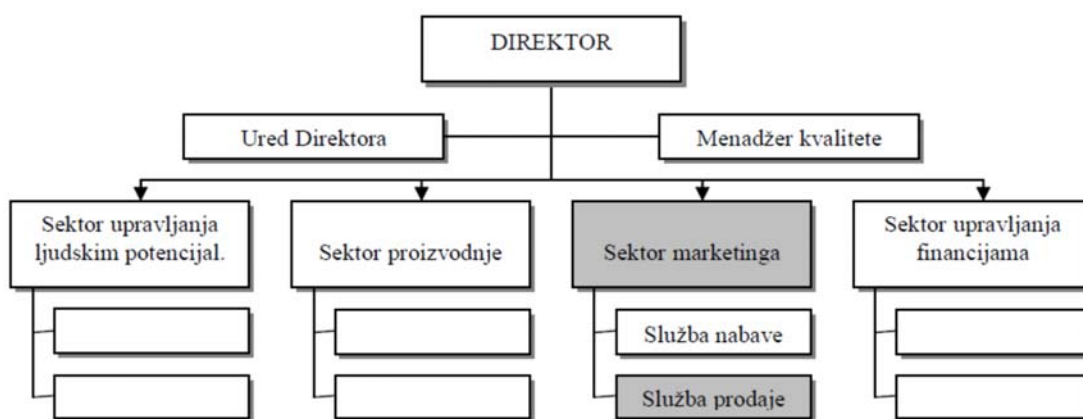
menadžersku razinu odnosno na razini sektora (Drljača, 2005). Organizacija prodajne funkcije na takav način je prikazana na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 4. Organizacija funkcije prodaje na prvoj menadžerskoj razini

Izvor: Drljača, M. (2005)., str. 5

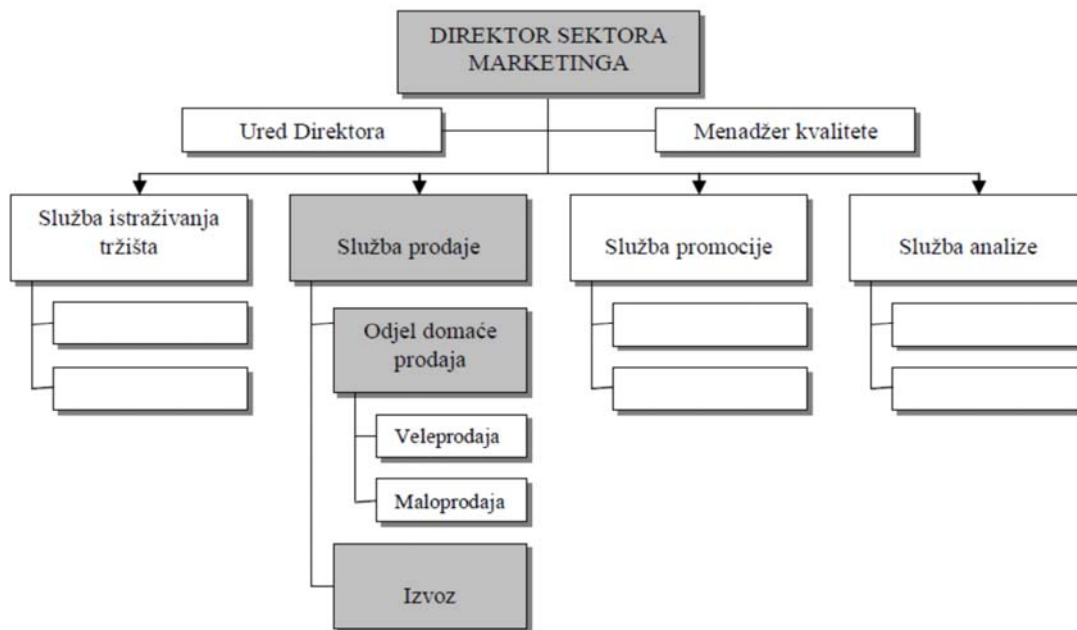
Ukoliko prodaja nije temeljna djelatnost poduzeća, funkcija prodaje se ne treba nužno pozicionirati na prvu menadžersku razinu. Tada se funkciju prodaje može pozicionirati na drugoj menadžerskoj razini odnosno na razini službe prodaje. Drljača (2005:5) navodi da se u tom slučaju marketinška funkcija može sagledati kao „skup međusobno povezanih poslovnih funkcija ili procesa: funkcije marketinga (prodaje) i poslovne nabave“. Organizacija prodajne funkcije na takav način je prikazana na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 5. Organizacija funkcije prodaje na drugoj menadžerskoj razini

Izvor: Drljača, M. (2005)., str. 6

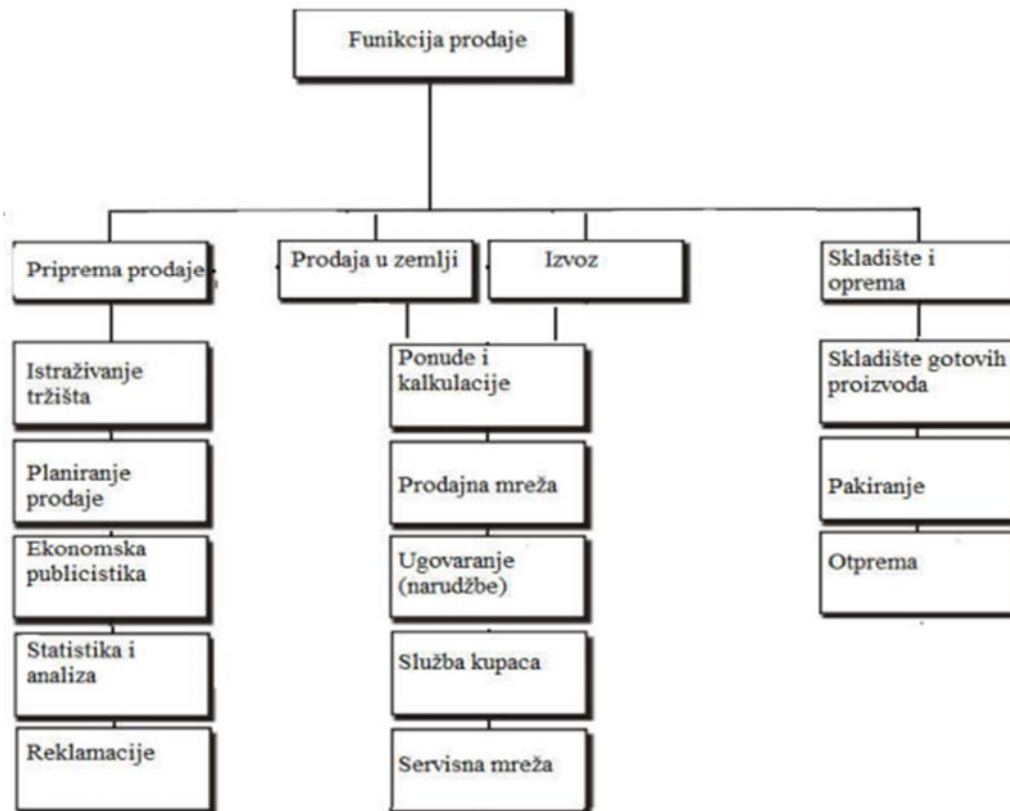
Osim pozicioniranja funkcije prodaje na prvu ili drugu menadžersku razinu, funkcija prodaje se može pozicionirati na treću menadžersku razinu. Na taj način je njeno pozicioniranje na razini odjela. Organizacija prodajne funkcije na takav način je prikazana na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 6. Organizacija funkcije prodaje na trećoj menadžerskoj razini

Izvor: Drljača, M. (2005)., str. 6

U okviru sektora marketinga, funkcija prodaje se može organizirati kroz odjel prodaje u inozemstvu ili odjel domaće prodaje. Dodatno se domaća prodaja može organizirati na način da se segmentiraju poslovi maloprodaje i veleprodaje, dok se prodaja u inozemstvu može segmentirati sukladno regionalnim tržištima. Međutim, Drljača (2005) navodi da organiziranje funkcije prodaje ovisi o kombinaciji i utjecaju internih i eksternih čimbenika na organizacijsku strukturu te da će je organizirati sami menadžment. S druge strane, Sikavica i Novak (1999) su organizirali funkciju prodaje kroz 3 segmenta u koje su uključeni priprema prodaje, prodaja u zemlji i izvoz te skladištenje i otpremanje. Takva organizacija je prikazana na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 7. Organizacija funkcije prodaje

Izvor: Sikavica P., Novak M., (1999)., str. 807

Novak (1989) navodi da je prije organizacije funkcije prodaje potrebno sagledati ciljeve i zadatke koje organizacija želi postići. Prodajna organizacija treba biti upoznata s faktorima, karakteristikama i specifičnostima organizacije (Kotnik, 1971), pri čemu se naglasak postavlja na pronalaženje optimalnih prodajnih rješenja.

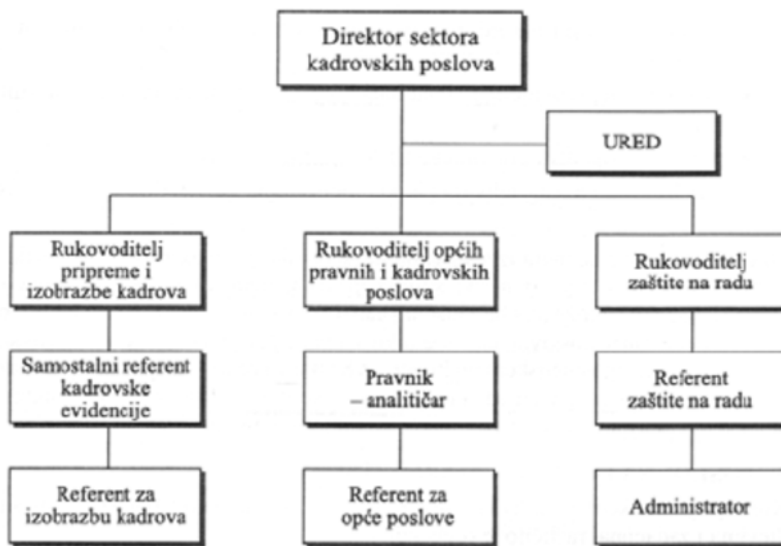
### 3.5. Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija se odnosi na ukupne ljudske resurse ili ljudske potencijale u poduzeću, a koji doprinose u realizaciji ciljeva poduzeća na temelju svojih znanja, vještina, iskustava, sposobnosti itd.. Prema Buntak i sur. (2013) kadrovska funkcija je skup zadataka koji su povezani uz kadrove te organizirani na način da izvršavaju zadatke u pripremi i obradi kadrova, a koji kasnije izvršavaju zadatke i procese u organizaciji. Svrha kadrovske funkcije je postizanje ciljeva ili politika poduzeća, a neki od zadataka koje ova funkcija obavlja su regrutiranje, obuka i razvoj, kompenzacija, integracija i održavanje osoblja (Bhavika, 2023). Dodatno, zadaci kadrovske funkcije su (Krpan i sur., 2015:39):

1. Izrada planova i programa za realizaciju poslovnih politika;

2. Izrada planova za izvršenje zadataka;
3. Predlaganje planova i zadataka za dugoročno poslovanje;
4. Vođenje kadrovske evidencije;
5. Izrada planova o budžetu koji se odnosi na troškove kadrova;
6. Izrada menadžerskih ugovora i sustava kompenzacija.

Čičin-Šain (2023) navodi da zadatke kadrovske funkcije može izvršiti vlastita kadrovska služba, a ukoliko se radi o manjim poduzećima, zadaci kadrovske funkcije mogu biti dio neke druge poslove funkcije, primjerice administrativne. S obzirom na navedeno, organizacija kadrovske funkcije može obuhvaćati rukovođenje i pripremu za izobrazbu kadrova, rukovođenje općim pravnim i kadrovskim poslovima te rukovođenje zaštitom na radu (Čičin-Šain, 2023). Organizacija kadrovske funkcije je prikazana na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 8. Organizacija kadrovske funkcije

Izvor: Čičin-Šain, D. (2023), str. 4

Kadrovska funkcija omogućuje uspješnost cijele organizacije jer se ljudi smatraju najvrjednijim resursom s kojim organizacija raspolaže. Na temelju njihovog rada i doprinosa, organizacija će biti konkurenta na tržištu.



### 3.6. Računovodstvena funkcija

Računovodstvena funkcija, kako joj i sam naziv nalaže, je povezana s računovodstvenim poslovima u poduzeću. Takvi poslovi uključuju kalkulacije, izradu bilance i financijskog plana, obračun troškova te analizu prethodno navedenih stavki (Sikavica i Novak, 1999). Cilj računovodstvene funkcije je vođenje evidencije o poslovnim rezultatima poduzeća te pripremanje i pružanje informacija o stanju i procesima poduzeća (Čičin-Šain, 2023). U tu svrhu, računovodstvena funkcija poznaje zakonske i regulatorne okvire računovodstva, ali i pravne akte, iako ju se često integrira s funkcijom financija. Međutim, Sikavica i Novak (1999:814) opisuju razliku između financijske i računovodstvene funkcije u kontekstu da „financijska funkcija ne bi mogla obavljati svoje poslove bez pravodobnih i detaljnih knjigovodstvenih podataka s kojima se kvantificira realno stanje raspoloživog kapitala, njegovih struktura i izvora, potraživanja i obaveza te njegova vremenska dospijeca“. Na taj način se naglasak stavlja na poznavanje računovodstvenih i knjigovodstvenih pravila koje financijska funkcija ne treba nužno poznavati. Žugaj i sur. (2004) navode da računovodstvena funkcija u organizaciji može biti samostalna ili dio sektora financija, pri čemu nastaje računovodstveno-financijski sektor. No unatoč tome, glavni zadaci računovodstvene funkcije se mogu opisati kao (Sikavica i sur., 2011:60):

1. Pripremanje financijskih izvještaja;
2. Pripremanje proračuna;
3. Evidencija uporabe novčanih sredstava;
4. Kalkulacija plaća;
5. Kontroliranje troškova;
6. Naplata potraživanja;
7. Kontroliranje kreditnih sposobnosti poduzeća;
8. Rad u materijalnom knjigovodstvu.

Sikavica i sur. (1999) navode da je prilikom organiziranja računovodstvene funkcije potrebno raščlaniti zadatke, razvrstati ih te potom povezati. S druge strane, Žugaj i sur. (2004) navode da se računovodstvena funkcija može definirati i na temelju ciljeva koje računovodstvo ispunjava pa tako razlikuju financijsko računovodstvo (zakonske regulative, podaci o novčanim tokovima, podaci o transakcijama) i menadžersko računovodstvo (interpretacija podataka iz prošlosti za buduće vrijednosti). Između ostalog, Kukoleča i Kostić. (1961:163) navode da je organiziranje računovodstvene funkcije potrebno provesti na način da se „postigne maksimalna točnost, ažurnost i autentičnost“. Govoreći o samoj organizaciji računovodstvene funkcije, ista je izrazito jednostavna jer se može segmentirati kroz par odjela. U iste je uključeno materijalno knjigovodstvo, obračuni te financijsko knjigovodstvo, a isti imaju svoje rukovoditelje. Takva je organizacijska struktura prikazana na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 9. Organizacija računovodstvene funkcije

Izvor: Čičin-Šain, D. (2023)., str. 7

Žugaj i sur. (2004) navode da je računovodstvena funkcija, između ostalog, važna i za stvaranje dobrog imidža poduzeća je prikuplja podatke i informacije o vanjskim i unutarnjim čimbenicima. Također, računovodstvena funkcija omogućuje interpretaciju ostalih funkcija u poduzeću (Amrine, 1987).

### 3.7. Istraživačka funkcija

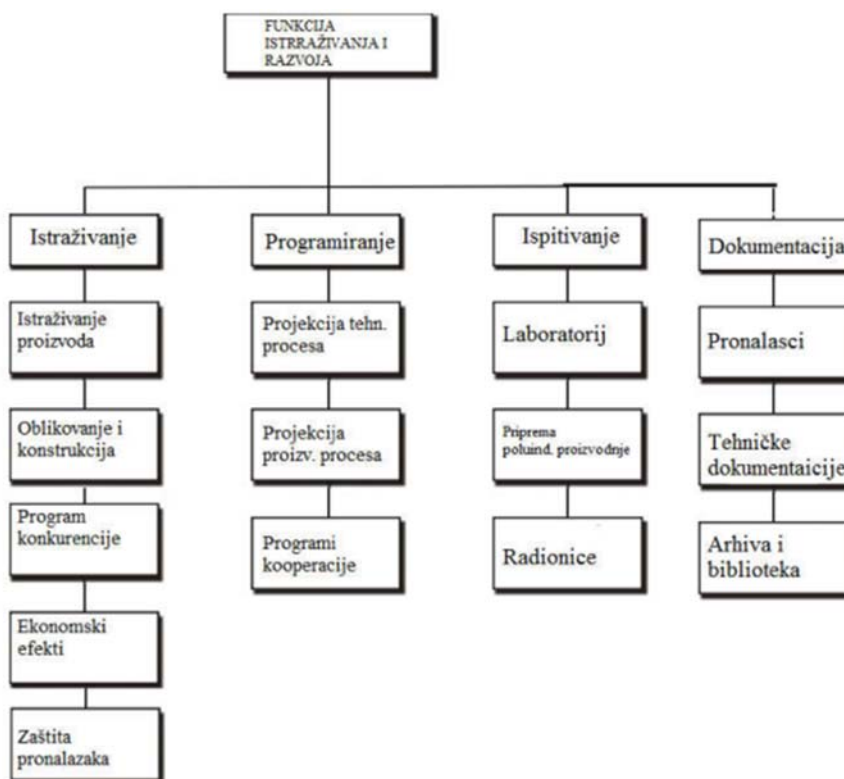
Kako bi se kupcu ponudili određeni proizvodi i usluge te zadovoljili njegove potrebe i želje, potrebno je istražiti njegove interese. Funkcija istraživanja podrazumijeva razvoj poduzeća u više pravaca, a njezin značaj se sastoji u projektiranju optimalnog sustava razvoja kako bi se mogle strukturirati mogućnosti, potrebni resursi i snage kojima će se ostvariti poslovni planovi. Ova funkcija čini osnovu, odnosno temelj za aktivnosti ostalih funkcija. Istraživačka funkcija se temelji na primanju informacija i podataka o tržištu te slanju odgovora prije tržišnih promjena (Sikavica i Novak, 1999), a sve s ciljem poboljšanja tehnologija ili uvođenja novih, poboljšanja postojećih proizvoda ili uvođenja novih, pronalaženja kooperanata te unaprjeđenja organizacije rada (Žugaj i sur., 2004). Krajnji cilj istraživačke funkcije je poboljšanje postojeće potrošnje, ali i istraživanje novih načina proizvodnje. Poduzeća koja imaju razvijenu strategiju istraživanja imaju veće predispozicije za uspjeh u odnosu na poduzeća koje ju nemaju (Alexis, 2023).

Također, funkciji istraživanja se pripisuje i razvoj koji je usko povezan sa funkcijom proizvodnje pa se tako može istraživati i razvijati proizvod. U tom kontekstu, Sikavica i sur. (1999:759) navode da se razvoj može promatrati s tehničko-tehnološkog i ekonomskog aspekta, a njihov način primjene će ovisiti o „karakteru proizvodnje i koncepcijama od kojih se polazi u organizaciji istraživanja“. S obzirom na navedeno, elementi istraživačke funkcije se mogu opisati kao (Sikavica i Novak, 1999:759):

1. Istraživanje proizvoda;

2. Oblikovanje i konstrukcija;
3. Program konkurencije;
4. Ekonomski efekti;
5. Zaštita pronalazaka.

Organizacija funkcije istraživanja može imati projektnu ili funkcijsku osnovu. Projektna osnova se može organizirati po znanstvenim područjima ili skupinama neovisno o tom je li organizacija u kojoj se događa proizvodnja postavljena kao funkcijska ili projektna organizacija. S druge strane, funkcijska osnova se primjenjuje kod proizvodnje samo jednog proizvoda (Ristić, 2012). U velikim organizacijama, funkcija istraživanja se može postaviti tako da organizacija ima odgovarajuće zavode u kojima se događaju najvažnija istraživanja, a razvojna istraživanja su organizirana u sektorima poslovne organizacije. S druge strane, u manjim i srednjim poduzećima istraživanje i razvoj se organizira na nivou pojedinih sektora (Ristić, 2012). U funkciju istraživanja te razvoja, Sikavica i Novak (1999) su pripisali nekoliko segmenata prema kojima se sama funkcija može organizirati. Isti se odnose na istraživanje, programiranje, ispitivanje i dokumentaciju, a koji uključuju programe kooperacije, radionice, tehničke dokumentacije, ekonomske efekte, istraživanje proizvoda itd.. Organizacija funkcije istraživanja i razvoja je prikazana na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 10. Organizacija funkcije istraživanja i razvoja

Izvor: Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999)., str. 759

Proizvodi i usluge koje poduzeće nudi zahtijevaju različite načine proizvodnje, ali i organizacije poslovanja i procesa stvaranja proizvoda. Funkcija istraživanja pruža mogućnost organizaciji da bude u toku s događajima na tržištu te da pojedine situacije i promjene može predvidjeti i na njih odgovoriti na vrijeme pa čak i prije nego se dogode. U konačnici, funkcija istraživanja prethodi izradi projekata razvoja.

### 3.8. Uloga poslovnih funkcija u hotelskim poduzećima

Podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje poslova te formiranje organizacijskih jedinica prema poslovnim funkcijama, govori o funkcionalnoj organizacijskoj strukturi. Poslovne funkcije, smatra Galičić (2005a:25), su u izravnoj vezi te su „podjednako važne u procesu rada iz čega proizlaze jednaka prava i odgovornosti za menadžere kao nositelje rukovodne funkcije“. U kontekstu hotelskih poduzeća, Galičić (2005b) navodi da preustrojavanje poslovnih funkcija može imati posljedice na organizaciju hotelskog poslovanja, pri čemu se naglasak stavlja na menadžment. Važnost menadžmenta u hotelskim poduzećima ističe i Pavia (2004) koja smatra da se funkcija menadžmenta treba organizirati na način da osigurava izvršavanje svih poslovnih funkcija. Prethodno opisane poslovne funkcije su primjenjive u hotelskim poduzećima, pri čemu se njihova uloga očituje u:

1. Razvojna funkcija – u hotelskim poduzećima ima ulogu u ostvarivanju strateških ciljeva i tržišnom širenju. Ista može doprinijeti u proširenju hotela, brendiranju, repozicioniranju, kupnju nekretnina i sl. (Autin, 2020). Između ostalog, temelji se i na planiranju razvoja, sastavljanju razvojnog tima, izradi analize osjetljivosti, provedbi projekata te u konačnici početku poslovanja. U tu je svrhu potrebno sačiniti koncepte i ugovorne dokumentacije kojima će se omogućiti razvoj hotela (Venter i Cloete, 2007).
2. Funkcija nabave – kada se govori o ulozi nabavne funkcije u poslovanju hotelskog poduzeća, bitno je naglasiti njenu važnost koja svojim aktivnostima definira kvalitetu usluge hotelskog poduzeća preko koje izravno djeluje na uspješnost poslovanja hotela, odnosno hotelske tvrtke (Cerović, 1998). Njena uloga se ogleda se u opskrbi hotelskog poduzeća i njegovih odjela materijalima i opremom koji su potrebni za uspješno poslovanje te u pravilnom funkcioniranju skladišta i transporta materijala, ali i u prodaji pripremljenih usluga (Pavia, 2002).
3. Proizvodna funkcija – kada se govori o funkciji proizvodne funkcije unutar hotelskog poduzeća, ona se odnosi na proizvodno-uslužnu funkciju, te je kao takva usmjerena na pružanje usluge smještaja. Hotelsko poduzeća može nuditi i dodatne usluge koje se naplaćuju kao što su prijevoz od zračne luke do hotela, zabava, kongresi, sport, čuvanje djece, čuvanje automobila i sl. (Cerović, 2003).

4. Prodajna funkcija – kada se govori o ulozi prodajne funkcije u hotelskom poduzeću, važno je naglasiti da njena uloga nije samo prodati već i osmisliti hotelske usluge. Da bi bila prodana, hotelska usluga prethodno treba biti naručena kako bi proces pripreme određene usluge mogao započeti. Sama prodaja se obavlja temeljem rezervacije ili ugovora s turističkim agencijama (Baleta, 2019).
5. Kadrovska funkcija – omogućuje neometano obavljanje ostalih poslovnih funkcija u hotelskom poduzeću te je u interakciji s istima. Njezina se uloga očituje u privlačenju radne snage prema hotelskom poduzeću, razvijanje radne snage sukladno potencijalima te dugoročno održavanje radne snage (Buble, 2006) kako bi se osiguralo pružanje visokokvalitetnih usluga klijentima. Osim navedenih, uloga kadrovske funkcije u hotelskim poduzećima je upravljanje kadrovskim i radnim odnosima.
6. Računovodstvena funkcija – u posljednje vrijeme ima sve značajniju ulogu. Ona danas čini tzv. centralnu funkciju toka reprodukcije bez koje se ostale funkcije ne bi mogle odvijati (Tomić, 2018). Hotelsko računovodstvo održava financijske zapise o uspješnosti hotelskog poslovanja, a adekvatno provođenje ove funkcije čini financije hotelskog poduzeća lakima za razumijevanje Upravi i drugim dionicima kako bi mogli donositi informirane odluke (Site Minder, 2023).
7. Funkcija istraživanja – unutar iste se provode istraživanje tržišta, identifikacija trendova, uspoređivanje industrija, razvoj proizvoda i poslovno eksperimentiranje kako bi hotelskom poduzeću osigurali kvalitetne informacije u određivanju novih proizvoda, usluga ili tokova prihoda za postizanje viših dobiti. Osim interesa, potrebno je istražiti i druga tržišta i potencijalne konkurente (Indeed, 2023).

Odgovarajućom organizacijom poslovnih funkcija se može osigurati uspješno djelovanje u izvršavanju poslova hotelskog poduzeća. Pri tome je važno spomenuti da poslovne funkcije u hotelskom poduzećima trebaju biti organizirane na način da svaka od njih postiže cilj za koji je primarno određena te da izvršava zadatke koji se nalaze unutar svake pojedinačne funkcije. Integracijom rješenja zadataka svih poslovnih funkcija, hotelsko poduzeće će ostvariti svoje ciljeve i osigurati dugoročni opstanak na tržištu.

## 4. ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU HOTELA „ADRIANA“

Primarni izvori podataka su prikupljeni metodom intervjua, odnosno razgovora s direktorom hotelskog poduzeća Adriana. Intervju se proveo s ciljem analize organizacije poslovanja u hotelskom poduzeću Adriana. Intervju je omogućio pregled i uvid kako su i koliko teorijska polazišta o organizaciji poslovanja i poslovnim funkcijama primijenjeni u praksi i to na primjeru hotelskog poduzeća Adriana. Prikaz i analiza rezultata istraživanja su opisani u sljedećem dijelu.

### 4.1. Opći podaci o poduzeću<sup>1</sup>

Hotelsko poduzeće Adriana, smješteno u srcu Splita, uz Rivu, posluje od 2002. godine. Hotelsko poduzeće je privatna investicija, kategoriziran s 3\*, a proširenje je doživio 2005. godine. Ukupna površina hotelskog poduzeća čini 750 m<sup>2</sup>, od čega restoran zauzima 400 m<sup>2</sup>, a sobe 350 m<sup>2</sup> od ukupne površine. Posjeduje 15 smještajnih jedinica odnosno soba. U blizini hotelskog poduzeća se nalaze autobusni i željeznički kolodvor te trajektna luka. Do aerodroma je potrebno oko 30 minuta vožnje. Hotelsko poduzeće Adriana je privlačno svim posjetiteljima, bilo da se radi o turistima ili poslovnim ljudima, prvenstveno zbog blizine starog grada, Dioklecijanove palače, obale i plaže Bačvice. U prizemlju se pored kompletno opremljenih soba nalazi restoran, kafić, aperitiv bar te otvoreni restoran s pogledom na Rivu.

Sadržaje koje nudi hotelsko poduzeće Adriana su: dvorište, internet usluge koje se ne naplaćuju, na zahtjev gosta dozvoljen je boravak kućnih ljubimaca i ne naplaćuje se, usluge hrane i pića, bar i restoran. Kao što je prethodno spomenuto, hotel ima 15 smještajnih jedinica od kojih se izdvaja: jednokrevetna soba, dvokrevetna sobu s bračnim krevetom i pogledom na more, apartman za tri odrasle osobe koji uključuje jedan veliki bračni krevet i jedan kauč na rasklapanje, apartman za dvije osobe (jedan bračni krevet), standardna dvokrevetna soba s bračnim krevetom ili s dva kreveta odvojeno, soba superior s queen size krevetom te dvokrevetna soba superior s bračnim krevetom i pogledom na more. Od ostalih usluga hotelskog poduzeća Adriana izdvaja se svakodnevna usluga čišćenja, fotokopiranje, brza prijava i odjava gosta, prijevoz iz i do zračne luke te recepcija koja je dostupna 24 sata.

---

<sup>1</sup> Tekst je pisan temeljem službene dokumentacije poduzeća. Svi podaci su dobiveni na sastanku s direktorom hotela.

## 4.2. Poslovne funkcije hotela Adriana

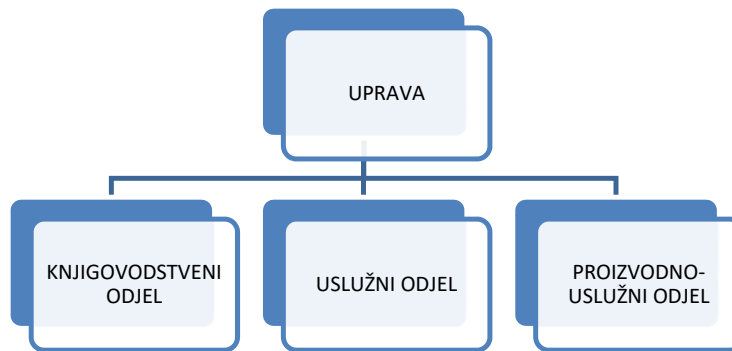
Hotelsko poduzeće Adriana je organizirano kao funkcijska organizacijska struktura, pri čemu svaki odjel ima svoju poslovnu funkciju koju obavlja. Odjeli unutar promatranog hotelskog poduzeća su podijeljeni na knjigovodstveni odjel, proizvodno-uslužni i uslužni odjel. Sinergija, koordinacija i komunikacija između svih odjela pridonosi poslovnoj uspješnosti ovog hotelskog poduzeća. Kao najvažniji čimbenik koji je utjecao na organizacijsku strukturu, direktor hotelskog poduzeća ističe kontrolu rada jer se istom stječe veća efikasnost. Ipak, ističe se kako je svaka funkcija u hotelskom poduzeću jako bitna iz razloga što sve podjednako moraju funkcionirati na najbolji način kao individualne funkcije, a potom i kao skup poslovnih funkcija.

Nadalje, ističe se kako način organiziranja hotelskog poduzeća Adriana uvelike ovisi o smjeru kojim hotelsko poduzeće želi ići. Između ostalog, poslovna politika je utemeljena na načelu da se organizacijska struktura, konkretno hijerarhijski odnos nadređenosti i podređenosti, moraju poštovati zbog efikasnosti poslovanja. Norme rada u ugostiteljskoj i hotelijerskoj industriji su podložne promjenama, što u konačnici utječe na organizacijsku strukturu te njenu reorganizaciju. Reorganizacija se u promatranom hotelskom poduzeću događa povremeno i to u slučajevima kada zaposleni kadrovi ne mogu pratiti i primijeniti promjene radnih normi. Sama reorganizacija smanjuje nefleksibilnost hotelskog poduzeća i slabosti u postojećoj organizacijskoj strukturi, a hotelsko poduzeće se na taj način prilagođava promjenama u okruženju.

U nastavku je prikazana organizacijska struktura hotelskog poduzeća Adriana, a potom i poslovne funkcije u promatranom poduzeću. Za svaku promatranu funkciju je prikazana njezina organizacija.

### 4.2.1. Organizacijska struktura

Oblik organizacijske strukture hotelskog poduzeća Adriana je funkcijska organizacijska struktura što znači da su istovrsni poslovi grupirani u jednu organizacijsku jedinicu. Svaki odjel ima svoju poslovnu funkciju koju obavlja i to za hotelsko poduzeće u cjelini. Donošenje odluka, njihovo izvršenje i obavljanje poslova dolazi od vlasnika koji svojim podređenima daje upute. Odjeli su podijeljeni na knjigovodstveni odjel, proizvodno-uslužni i uslužni odjel. Organizacijska struktura hotelskog poduzeća Adriana je prikazana na sljedećoj slici.



Grafički prikaz 11. Osnovni prikaz organizacijske strukture hotelskog poduzeća Adriana

Izvor: Izrada autorice prema dobivenim podacima

Knjigovodstveni odjel je zadužen za organizaciju i provedbu knjigovodstvenih poslova kao što su prihodi, rashodi, potraživanja i obveze. Proizvodno-uslužni odjel obavlja gastronomske djelatnosti unutar restorana u hotelskom poduzeću Adriana, dok uslužni odjel obavlja smještajne djelatnosti te su isti pod vodstvom voditelja. Voditelji svakog odjela su nadređeni ostalim zaposlenicima i osoblju, o čemu se detaljnije govori u nastavku rada.

#### 4.2.2. Organizacija računovodstvene funkcije

Knjigovodstveni odjel je zadužen za provođenje računovodstvene funkcije u hotelskom poduzeću Adriana. Unutar ovog odjela se obavljaju poslovi kalkulacija, izrade bilance i financijskog plana, obračuna troškova, ali i praćenje te analiza navedenih stavki. Računovodstvena funkcija se provodi na način da se redovno prate financijski aspekti poslovanja hotelskog poduzeća Adriana te se istima upravlja. Knjigovodstveni odjel vodi evidenciju o poslovnim rezultatima hotelskog poduzeća Adriana te priprema i pruža informacije o financijskom stanju i novčanim procesima, a o istima obavještava Upravu. Između ostalog, ovaj odjel održava podatke o osoblju te kontrolira evidenciju vremena i troškova rada. Nadzire mjenjačko poslovanje u radu s recepcijom i radi s internim te eksternim klijentima. Također, prate se svi prihodi koji dolaze od rezervacija i restorana, ali i rashodi u koje su uključeni troškovi plaća zaposlenih, troškovi nabave, troškovi energenata i slično. S druge strane, računovodstvena funkcija omogućuje pregled u postojeće financijsko stanje za buduće financiranje i budžetiranje, ali i upravljanje istima. Između ostalog, prate se zakonski okviri te usklađenost s istima kako bi se osiguralo točno i relevantno poslovanje, ali i transparentnost u donošenju odluka.

Knjigovodstveni odjel prati jesu li obveze prema dobavljačima plaćene na vrijeme te s istima koristi popuste kako bi minimizirao troškove hotelskog poduzeća. Odjel blisko surađuje s odjelom nabave



kako bi provjerio jesu li sve fakture koje treba platiti doista fakture hotelskog poduzeća. U konačnici, sažima, izvješćuje i analizira financijski položaj hotelskog poduzeća za određeno razdoblje, čime dodatno pomaže Upravi u procjeni proračuna te predviđanju i planiranju budućih troškova. Unutar knjigovodstvenog odjela u hotelskom poduzeću Adriana te računovodstvene funkcije je zaposlen knjigovođa te sami odjel nema daljnje razgranatu organizacijsku strukturu.

#### *4.2.3. Organizacija funkcije nabave*

Funkcija nabave se ogleda se u opskrbi hotelskog poduzeća Adriana i njegovih odjela materijalima i opremom koji su potrebni za uspješno poslovanje. Materijali i oprema koji se nabavljaju uvelike ovise o uslužnom i proizvodno-uslužnom odjelu u hotelskom poduzeću te su samim time isti različiti. Primjerice, nabava u uslužnom odjelu se temelji na nabavljanju materijala koji se koriste u uslužne svrhe kao što je oprema za smještajne jedinice koju koriste gosti hotelskog poduzeća, oprema koja je dio hotelske ponude kao što su plahte, ručnici i sl. te oprema kojom se zaposlenici služe prilikom pružanja usluga smještaja kao što su računala te ostala tehničko-komunikacijska oprema.

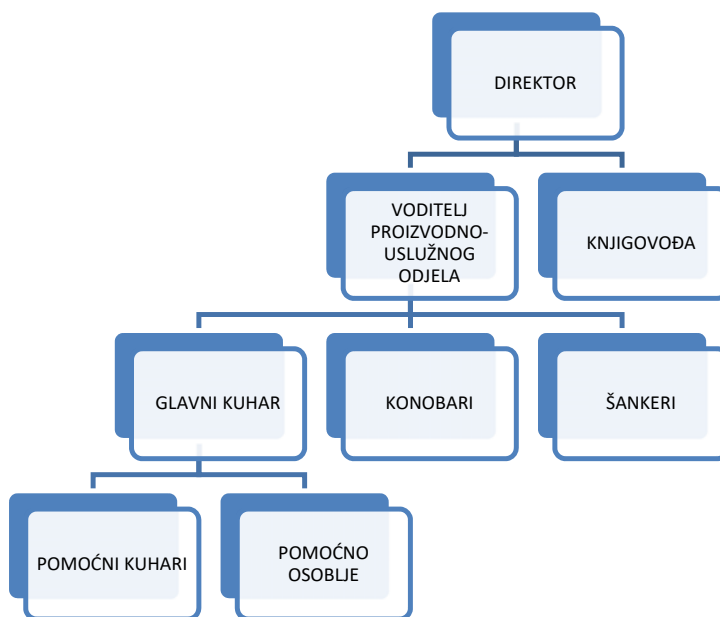
S druge strane, nabava u proizvodno-uslužnom odjelu se temelji na nabavljanju materijala koji se koriste u proizvodne i uslužne svrhe. Pod proizvodnim svrhama se misli na materijale koji ulaze u hotelsko poduzeće kao inputi te se transformiraju u outpute, konkretno neprerađene namirnice koje postaju proizvod odnosno jelo. U uslužni dio istog odjela spadaju usluge koje kadrovi pružaju krajnjim korisnicima, a isti se odnose na pripremu i posluživanje hrane i pića. Funkcija nabave unutar hotelskog poduzeća Adriana je pod nadležnošću voditelja prethodno spomenutih odjela, pri čemu je svaki od njih zadužen za nabavke unutar poslovne jedinice kojoj je nadređen. Dodatno, voditelji su u stalnoj komunikaciji s knjigovodstvenim odjelom kojeg obavještavaju o potrebnim materijalima i sirovinama za nabavu, a istom prilažu fakture i otpremnice od dobavljača.

Na temelju navedenog, funkcija nabave u hotelskom poduzeću Adriana osigurava da hotelsko poduzeće ima potrebne materijale i resurse koji su mu neophodni za uspješno poslovanje. Isti se identificiraju sukladno poslovnom odjelu hotelskog poduzeća te se njima upravlja kako bi se pratila količina zaliha i osigurala njihova dostupnost onda kada su potrebni. Funkcija nabave prati usklađenost materijala i resursa sa standardima kvalitete, posebice u proizvodno-uslužnom odjelu u kojem je potrebna visoka kvaliteta i sigurnost materijala. U nepredviđenim situacijama kada nabavljeni materijali ne zadovoljavaju standarde kvalitete, nabava funkcionira na način da daje brze reakcije kako bi odjel, ali i cijelo hotelsko poduzeće, nastavilo s poslovanjem.

#### 4.2.4. Organizacija proizvodne funkcije

Proizvodna funkcija u hotelskim poduzećima se odnosi na proizvodno-uslužnu funkciju, te je kao takva obično usmjerena na pružanje usluge smještaja. Međutim, pojam i definicija proizvoda i usluga su različiti te se usluge tretiraju kao neopipljivi output kojeg krajnji korisnici ne mogu vidjeti, za razliku od proizvoda. S obzirom na navedeno, proizvodna funkcija u hotelskom poduzeću Adriana je određena oko proizvodnog odjela u kojem se materijali koji ulaze u hotelsko poduzeće kao inputi transformiraju u outpute odnosno neprerađene namirnice postaju proizvod tj. jelo. Konkretno se misli na restoran koji se nalazi u samom objektu hotelskog poduzeća. S druge strane, ako se u stručnoj literaturi promatra pojam uslužne funkcije, ista nije jasno definirana, već se ubraja pod proizvodnu funkciju. Samim time se smještaj tretira kao proizvod hotelskog poduzeća, iako bi trebao spadati pod pruženu uslugu jer je isti neopipljiv, nedjeljiv, promjenjiv i prolazan. Za razliku od drugih industrija, proizvodna funkcija u hotelskoj industriji obično ne podrazumijeva fizičku proizvodnju te se odnosi na pružanje usluga i stvaranje iskustva za goste.

Sukladno navedenom, usluge koje se pružaju u hotelskom poduzeću Adriana su usluge smještaja, pospremanja i čišćenja soba te usluge koje se pružaju na recepciji. Iako oba odjela, sukladno teorijskom okviru, spadaju pod proizvodnju funkciju, u nastavku se prikazuje organizacijska struktura zasebno za svaki odjel. Na sljedećoj slici je prikazana organizacija proizvodne funkcije unutar proizvodno-uslužnog odjela u hotelskom poduzeću Adriana.



Grafički prikaz 12. Organizacija proizvodno-uslužne funkcije u hotelskom poduzeću Adriana

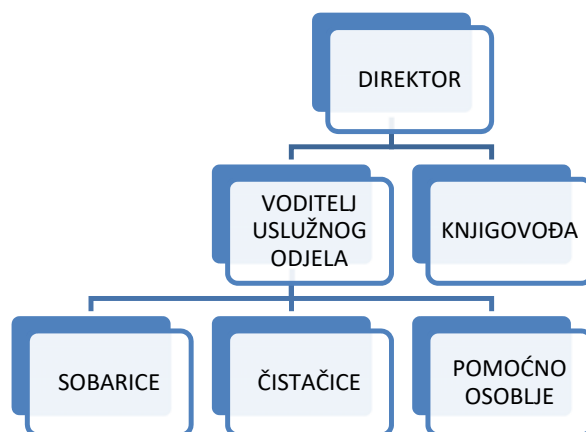
Izvor: Izrada autorice prema dobivenim podacima

Glavni kuhar je odgovoran za kreiranje jelovnika, pripremu jela te aktivno sudjeluje u procesu kuhanja i pripreme. Kako bi povećao zadovoljstvo kupaca, glavni kuhar podržava i unapređuje standarde za kvalitetu hrane, produktivnost, upravljanje osobljem, obuku i kreativnost. Osim toga zadužen je za organizaciju pravovremene nabave hrane i materijala te vođenje točne evidencije u operativnom sustavu hotelskog poduzeća. Suraduje s voditeljem proizvodno-uslužnog odjela kako bi zajamčio visoke standarde korisničke usluge i ispunjavanje jedinstvenih zahtjeva. Vodi evidenciju informacija koje se koriste za izračun dnevne potrošnje hrane, raspodjelu obroka hrane i reguliranje zaliha, a iste dijeli s voditeljem odjela. On nadzire i upravlja kuhinjom te je u suradnji i komunikaciji s ostalim dionicima na svojoj razini, odnosno konobarima i šankerima, a podređeni su mu pomoćni kuhari i pomoćno osoblje u kuhinji.

Kuhar priprema hranu u skladu s jelovnikom, recepturama i količinskim smjernicama uz poštivanje svih relevantnih radnih standarda i procedura. Održava visoku razinu higijene, pazi na čistoću radnog prostora i pribora potrebnog za rad te pazi na skladištenje nepojedene hrane. Kao i svaki zaposlenik u hotelskom poduzeću Adriana, upravlja otpadom u skladu s hotelskim procedurama i standardima.

Konobar je zadužen za učinkovito posluživanje jela i pića na za to predviđenom radnom mjestu uz pridržavanje utvrđenih standarda usluge i zahtjeva za radno mjesto. Konobar se pridržava strogih smjernica o odijevanju, standarda usluge i higijenskih zahtjeva. Pomaže voditelju odjela u svakodnevnim operativnim obavezama i doprinosi postizanju ciljeva odjela. U konačnici, šanker je zadužen za posluživanje toplih i hladnih napitaka na direktnom mjestu, odnosno baru.

Uslužni odjel hotelskog poduzeća Adriana je zadužen za pružanje usluga smještaja, pospremanja i čišćenja soba te usluga koje se pružaju na recepciji. Ovaj dio ima svog voditelja koji nadzire tijekom uslužnog procesa, a kojem obavještava knjigovodstveni odjel i Upravu. Ukoliko se radi o nabavi materijala i određene opreme, o istom će obavještavati knjigovodstveni odjel, dok će o promjenama do kojih je došlo, funkcioniranju, kvaliteti pruženih usluga te preporukama i smjernicama za unaprjeđenje funkcioniranja odjela obavještavati Upravu hotelskog poduzeća. Na sljedećoj slici je prikazana organizacija uslužne funkcije hotelskog poduzeća Adriana.



Grafički prikaz 13. Organizacija uslužne funkcije unutar hotelskog poduzeća Adriana

Izvor: Izrada autorice prema dobivenim podacima

Sobarica jamči uredne i besprijekorne sobe te visok standard usluge u skladu s politikom i standardima hotelskog poduzeća. U slučaju oštećenja ili zahtjeva za popravkom ili zamjenom, sobarica mora učinkovito koordinirati s voditeljem odjela te raspolagati hotelskom robom i opremom na pravilan način. Isto tako, učinkovito upravlja hotelskom opremom kao što su posteljina, materijali za goste, oprema i materijali za čišćenje. Sobarica održava prostor u kojem se odlaže korištena posteljina i ostale operativne prostorije urednom i uvijek opskrbljenom potrebnim potrepštinama.

Čistačica održava čistoću svih prostora u hotelskom poduzeću uključujući podove, dizala, predvorje, hodnike, prodajne prostore, prostore za osoblje, stubišta, restoran, bar, urede, toalete i sobe za zaposlenike, u skladu s hotelskim standardima i procedurama. Uredno pazi na hotelsku opremu i imovinu i uvijek je spremna za učinkovitu suradnju s voditeljem odjela. Na efikasan način koristi materijale i sredstva za čišćenje. Osim toga, učinkovito se brine o željama i zahtjevima posjetitelja dok upravlja otpadom u skladu s hotelskim standardima.

U konačnici, pomoćno osoblje čine kadrovi koji se zapošljavaju prema potrebi te kada je opseg poslovanja veći od očekivanog, obično tijekom turističke sezone. Njihov je opis posla pomoćnog karaktera te služe za pomaganje u poslovanju recepcionara, sobarica ili čistačica.

Sukladno navedenom, u fokusu proizvodne funkcije u hotelskom poduzeću Adriana je pružanje usluga i gostoprimstvo. Kadrovi koji su u svakodnevnom kontaktu s gostima održavaju visoku razinu profesionalnosti i obavljaju svoje zadatke sukladno uputama voditelja odjela. Ovisno o kojem se odjelu radi, ovisi i obavljanje radnih zadataka. Kao što je prethodno spomenuto, zaposlenici u uslužnom odjelu će brinuti o održavanju soba, zajedničkih prostora te cijelog objekta, dok će zaposlenici u proizvodno-

uslužnom odjelu brinuti o posluživanju hrane i pića. Njihov rad te samo funkcioniranje proizvodne funkcije je u nadležnosti voditelja odjela čiji je zadatak da organizacija pojedinog odjela funkcionira neometano, pri čemu se naglasak postavlja na goste. S obzirom da se radi o učestalom kontaktu s gostima te kontaktu s njihovim privatnim prostorom (rad u sobama) voditelji preko nadzornih kamera prate da ne bi došlo do povrjede zaštite sigurnosti gostiju. Između ostalog, ova funkcija omogućava i da se prate povratne informacije o zadovoljstvu i kvaliteti pruženih usluga u hotelskom poduzeću Adriana, a koje od krucijalne važnosti za privlačenje novih gostiju.

#### *4.2.5. Organizacija prodajne funkcije*

Prodajna funkcija u hotelskom poduzeću Adriana za cilj ima prodati i osmisлити hotelske usluge. Da bi bila prodana, hotelska usluga prethodno treba biti naručena kako bi proces pripreme određene usluge mogao započeti. Sama prodaja se obavlja temeljem rezervacije. Rezervacija smještajnog objekta označava početak procesa pružanja hotelskih usluga. Usluge se mogu rezervirati preko poznatih posrednika kao što su Booking, Trivago, Airbnb, Hotels, Agoda i sl.. Po dolasku u promatrano hotelsko poduzeće, posjetitelj obavlja "check in" na recepciji koja je otvorena od 15:00 do 00:00 sati. Kako bi se posjetiteljima osigurala vrhunska usluga i ispunili specifični zahtjevi, recepcija radi u suradnji sa svim ostalim odjelima hotelskog poduzeća. Kako bi hotelsko poduzeće poslovao u skladu s potrebama gostiju, recepcija je odgovorna za održavanje i unapređenje kvalitetnih odnosa s klijentima, učinkovitu komunikaciju prije, tijekom i nakon boravka, održavanje i poboljšanje razine usluge gostima te brze i učinkovite odgovore na njihove povratne informacije.

Recepcioner je uobičajena i dobro poznata titula za djelatnika na recepciji koji dočekuje i razgovara s gostima, poslovnim partnerima i posjetiteljima kojima su jednostavno potrebne informacije. On je odgovoran za kontakt s gostom i upoznavanje sa svim sadržajima hotelskog poduzeća. Posreduje u pružanju usluga posjetiteljima hotelskog poduzeća, a njegova primarna odgovornost je komunikacija s ljudima direktno ili putem telefona, najčešće na jednom od stranih jezika. Isti ima razvijene komunikacijske sposobnosti.

U hotelskom poduzeću Adriana se koristi program u koji se unosi profil gostiju koji ostaju memorirani, što ponovnim povratkom gostu olakšava i ubrzava rad. Program omogućava lakše i transparentnije poslovanje, a odjeljak pod „praćenje boravka gosta“ predstavlja dužnost pokrivanja procesa prijave, praćenja boravka, naplate i odjave u cijelosti. Izravna prodaja postupka rezervacije način je na koji hotelsko poduzeće Adriana održava strategiju poslovnog razvoja na mjestu. Za prodajnu funkciju ključno je odabrati proizvode i pružiti usluge visoke kvalitete. Booking, Trivago i AirBnb samo su neke

od aplikacija koje hotelsko poduzeće koristi kao posrednike. Održavanje i unaprjeđenje dobrog odnosa s klijentima je ključno. Hotelsko poduzeće ima internetsku stranicu na kojoj su navedeni sadržaji i usluge, a Web stranica hotelskog poduzeća je na engleskom jeziku. Zadaci koji se ispunjavaju unutar prodajne funkcije su vezani uz identifikaciju novih tržišta i poslovnih prilika te povećanje prodaje, predstavljanje hotelskog poduzeća na raznim događajima i izložbama, pružanje klijentu kvalitetu usluge u svakom trenutku, blisko surađivanje s ostalim odjelima, ciljanje potencijalnih kupaca, jačanje odnosa s postojećim klijentima kako bi se omogućile buduće rezervacije itd..

Prodajna funkcija u hotelskom poduzeću Adriana ima važnu ulogu u privlačenju gostiju, povećanju popunjenosti smještajnih jedinica i u konačnici povećanju prihoda. Kako bi sama prodaja bila zadovoljavajuća za promatrano hotelsko poduzeće, isti se služi marketinškom promocijom, primarno na Web stranici na kojoj se oglašava. U konačnici, prodajna funkcija ne završava nakon same rezervacije gosta, već se cijela organizacija hotelskog poduzeća brine da su potrebe gosta ispunjenje i da su zadovoljni uslugama koje hotelsko poduzeće nudi.

#### *4.2.6. Organizacija kadrovske funkcije*

Razvoj kadrova je u fokusu kadrovske funkcije. Zaposlenici su vrijedan resurs koji hotelskom poduzeću Adriana osigurava uspjeh, a isti su predani i motivirani za uspjeh. Hotelsko poduzeće Adriana ima uspostavljene standarde kojih se zaposlenik mora pridržavati. Nakon ispunjavanja zahtjeva, zaposlenik dobiva obuku koja se provodi pod nadzorom voditelja, ovisno poslovnoj funkciji te odjelu unutar kojih su potrebni zaposlenici. Hotelsko poduzeće nudi mogućnost edukacije za svakog zaposlenika koji želi napredovati. Svaki zaposlenik dobiva komplet radne odjeće i mjesto za čuvanja osobnih stvari. Također, zaposlenici mogu ručati u kantini hotelskog poduzeća.

Kadrovska funkcija u hotelskom poduzeću Adriana ima važnu ulogu u stvaranju radne okoline kojom će zaposlenici biti motivirani, produktivni i zadovoljni. Kako bi gostima bile pružene adekvatne usluge i kako bi poslovanje hotelskog poduzeća bilo uspješno, potrebno je upravljanje ljudskim resursima koje se provodi od strane voditelja odjela u hotelskom poduzeću. Voditelji odjela paze na stručnost zaposlenog osoblja koje prima u radni odnos, razvijaju edukacije za razvoj njihovih karijera, ali i rješavaju konflikte na radnom mjestu te brinu da se zaposlenici pridržavaju zakonskih propisa i da su uvjeti rada zadovoljavajući za zaposlenike. Između ostalog, hotelskom poduzeću Adriana je važan timski rad i suradnja svih dionika u organizaciji te uporaba i poznavanje tehnologije, posebice u uslužnom i prodajnom odjelu. Dodatno, u fokusu kadrovske funkcije je zadržavanje osoblja koje se pokaže motivirano za rad i koji svoje radne zadatke obavlja po uputama i pravilima hotelskog poduzeća.

U slučajevima kada zaposleni kadrovi ne mogu pratiti i primijeniti promjene radnih normi, događa se reorganizacija u poduzeću

## 5. RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Na temelju prikupljenih podataka iz empirijskog dijela rada se htjela provjeriti opravdanost teorijskih polazišta u radu. U teorijskom dijelu rada je istaknuta važnost adekvatnog organiziranja u poslovanju, kao i organiziranja poslovnih funkcija u poduzećima.

Iz same teorijske osnove je vidljivo kako organizacija poslovnih funkcija doprinosi poduzeću u postizanju uspješnosti, ali i da postoji sinteza između poslovnih funkcija. Može se reći da se jedna poslovna funkcija nadovezuje na drugu te da je za uspješno funkcioniranje jedne poslovne funkcije potrebna učinkovitost druge. Kako će se poslovne funkcije organizirati u poduzećima, ovisi o samom poduzeću. Isto tako, kakva će biti organizacijska struktura jednog poduzeća, ponovno ovisi o samom poduzeću te što se takvom organizacijom želi postići. Međutim, organizaciju je potrebno strukturirati na način da njezina hijerarhija doprinosi u izvršenju zadataka za kolektiv, a ne samo pojedini sektor ili odjel. Na taj će način poduzeće težiti prema uspješnosti i ispuniti svoju svrhu.

Promatranjem organizacijske strukture u hotelskom poduzeću Adriana je vidljivo da je cijela organizacija predana izvršenju svrhe poduzeća, a to je prodaja hotelskih usluga. Između ostalog, hotelsko poduzeće ne nudi samo uslugu smještaja i čišćenja kao što to rade pojedina hotelska poduzeća, već je ponuda proširena i na gastronomiju, a sve kako bi se zadovoljila potreba gosta. Konstrukt je to poslovnih funkcija koje su prisutne u promatranom poduzeću i koje na temelju svoje produktivnosti i učinkovitosti omogućuju poduzeću poslovnu uspješnost. Iz empirijskog dijela rada je jasno vidljivo da postoji sinteza između poslovnih funkcija te se jedna nadovezuje na drugu. Kako bi gost bio zadovoljan, podjednaku važnost imaju sve prisutne funkcije. Kao što je ranije u radu spomenuto, prodajna funkcija ne završava kada gost napravi rezervaciju, već se ona nastavlja i dalje te uključuje cijeli proces od privlačenja gosta, rezerviranja, pružanja usluge, popratnih sadržaja u uslugama i slično pa sve do njegovog odlaska.

Za uspješno funkcioniranje svih poslovnih funkcija u hotelskom poduzeću Adriana su zaslužni voditelji odjela koji koordiniraju rad u organizacijskoj strukturi svojih odjela. Između ostalog, voditelji ulažu napore da su njihovi timovi pravilno vođeni i organizirani kako bi, s jedne strane, gosti bili zadovoljni, a s druge strane se postigli financijski ciljevi hotelskog poduzeća. U konačnici, integracija i sinergija između poslovnih funkcija su ključ za dugoročnu uspješnost hotelskog poduzeća Adriana.



## 6. ZAKLJUČAK

Održivost na tržištu u današnje vrijeme je vrlo izazovan proces. Kompleksnost organizacije rada unutar poduzeća je varijabilna, odnosno proporcionalna je razvoju, tj. kompleksnosti promjena na tržištu. Što je tržište zahtjevnije, to je i organizacija rada poduzeća kompleksnija. Stoga je vrlo važno angažirati menadžere s ambicijom, jasnom vizijom i strategijama u skladu s trendovima. Kada je organizacija poslovnih funkcija kvalitetna onda možemo očekivati i zadovoljstvo radnika radnim mjestom, visoku motiviranost i ambiciju za rad i napredak, kako osobni, tako i cijelog poduzeća.

Proizvodno-uslužna funkcija od velikog je značaja u samoj organizaciji hotelskog poslovanja. Hotel, međutim, pruža usluge smještaja, prehrane i pića. Ponudu je potrebno prilagoditi zahtjevima kupaca kako bi posao uspio i ostao konkurentan na tržištu, što su u hotelu Adriana i primijenili. Gosti posebno naglašavaju zadovoljstvo lokacijom i pogledom iz sobe, te ljubaznost i susretljivost ugostitelja, ali i drugih zaposlenika hotela. Ova činjenica nas navodi na zaključak da među zaposlenicima i nadređenima postoji dvosmjerna komunikacija, te da su zaposlenici motivirani za rad, što implicira učinkovitu organizaciju poslovanja.

Ključno je ostati u tijeku s tržištem i biti spreman brzo reagirati na promjene u poslovanju hotelske industrije. Tvrtke koje posluju u okruženjima u kojima su uvelike podložne utjecajima okoline trebaju se prilagoditi promjenama kako bi ostale konkurentne na tržištu. Može se zaključiti da poslovanje hotela „Adraina“ na tragu upravo opisanog i da je adekvatno organizacijski opremljeno za izazove koji im nosi budućnost.

## LITERATURA:

1. Academia (n.d.). Definition, Meaning & Characteristic of Organization. Academia. Preuzeto 14.09.2023. s  
[https://www.academia.edu/32138533/Definition\\_Meaning\\_and\\_Characteristic\\_of\\_Organisation](https://www.academia.edu/32138533/Definition_Meaning_and_Characteristic_of_Organisation)
2. Alexis, W. (2023, 17. rujna). What does a Research and Development Department do?, *Smart Capital Mind*, <https://www.smartcapitalmind.com/what-does-a-research-and-development-department-do.htm>
3. Amrine, H. T. (1987). *Manufacturing Organization and Management*. Prentice Hall.
4. Autin, G. (2023, 17. rujna). What is Hotel Development?, *Hospitality Net*, <https://www.hospitalitynet.org/explainer/4101003.html>
5. Baleta, T. (2019). *Organizacija poslovanja u hotelu Marvie*. EFST.
6. Bhavika, H. (2023, 17. rujna). Functions of Personnel Management: Managerial, Operative and General Functions, *Economics Discussion*, <https://www.economicsdiscussion.net/personnel-management/functions-of-personnel-management-managerial-operative-and-general-functions/31456>
7. Buble, M. (2000). *Management*. EFST.
8. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija nakladništvo.
9. Buntak, K., Droždek, I. Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2), 213–219. <https://hrcak.srce.hr/105610>
10. Cerović, Z. (1998). Poslovna funkcija nabave u hotelijerstvu, U: Peršić, M. (ur.) *Zbornik radova međunarodnog kongresa Opatija* (111–122). Vološćansko grafičko poduzeće.
11. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. FTHM.
12. Čičin-Šain, D. *Poslovne i procesne funkcije u poduzeću*. UNIZD.
13. Drljača, M. (2005) Prodaja kao funkcija. *Suvremena poslovna znanja*, 22(1), 12–15. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=9457721690737951269&hl=en&oi=scholar>
14. Encyclopedia (n.d.). Business Organization. Encyclopedia. Preuzeto 14.09.2023. s  
<https://www.encyclopedia.com/finance/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/business-organization>
15. Eurostat (n.d.). Glossary: Business functions. Eurostat. Preuzeto 16.09.2023. s  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Business\\_functions](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Business_functions)

16. Galičić, V. (2005a). Postojeće stanje organiziranosti poslovnih i procesnih funkcija hotela. *Tourism and hospitality management*, 11(1), 22–33. <https://hrcak.srce.hr/181344>
17. Galičić, V. (2005b). Preustroj poslovnih i procesnih funkcija hotela. *Tourism and hospitality management*, 11(1), 265–274. <https://hrcak.srce.hr/181369>
18. Grubić, B. (2023, 16. rujna). Funkcija nabave, *Poslovna učinkovitost*, <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave>
19. Hrvatska enciklopedija (n.d.) Organizacija. Hrvatska enciklopedija. Preuzeto 14.09.2023. s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461>
20. Indeed (n.d.). 15 Examples of Business Functions (With Definitions). Indeed. Preuzeto 17.09.2023. s <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/functions-of-businesses>
21. Jacobides, M. G. (2007). The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. *Organization Science*, 18(3), 455–477. <https://www.jstor.org/stable/25146112>
22. Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J. (1993). *Ekonomika poduzeća*. EFZG
23. Khan, Z. (2023, 14. rujna). What is Business Organization. Importance. Scope of Business Organization, *Business Studies Notes*, <https://businessstudiesnotes.com/what-is-business-organization-importance-scope-of-business-organization/>
24. Kotnik, D. (1971). *Prodajna politika*. Informator.
25. Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik*, 9(3), 327–336. <https://hrcak.srce.hr/146256>
26. Kukoleča, S., Kostić, Ž. (1961). *Organizacijska kolektiva*. Informator.
27. Mateljak, Ž., Dulčić, Ž., Ljoljić, Z. (2018). Utjecaj primijenjenih tipova organizacijskih struktura na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 16(1), 77–95. <https://hrcak.srce.hr/202207>
28. Matić, I. (2015). *Organizacija poslovanja*. EFST.
29. McGab Enahwo, O. (2023, 14. rujna). Design an Efficient Organizational System to Grow Your Business, *Sweet Process*, <https://www.sweetprocess.com/organizational-systems/>
30. Mihelčić, M. (2012). An Extension of Lipovec's Definition of Organisation and the Most Relevant Goal-Oriented Relationships. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 26–47. [https://www.researchgate.net/publication/284006175\\_An\\_Extension\\_of\\_Lipovec%27s\\_Definition\\_of\\_Organisation\\_and\\_the\\_Most\\_Relevant\\_Goal-Oriented\\_Relationships](https://www.researchgate.net/publication/284006175_An_Extension_of_Lipovec%27s_Definition_of_Organisation_and_the_Most_Relevant_Goal-Oriented_Relationships)
31. Novak, M. (1989). *Organizacija rada u socijalizmu*. Informator.

32. Pavia, N. (2002). Nabavna funkcija u hotelijerstvu. *Tourism and hospitality management*, 8(1-2), 87–92. <https://hrcak.srce.hr/181874>
33. Pavia, N. (2004). Hotel management as a business function. *Tourism and hospitality management*, 10(3-4), 127–132. <https://hrcak.srce.hr/clanak/267404>
34. Pavia, N. (2006). Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta. *Tourism and hospitality management*, 12(1), 131–136. <https://hrcak.srce.hr/62023>
35. Pugh, D. S. (1990). *Organization Theory: Selected Readings*. Viking Press.
36. Ristić, M. (2023, 17. rujna) Funkcija istraživanja i razvoja, *Beleške*, <https://beleske.com/funkcija-istrazivanja-i-razvoja/>
37. Sikavica, P., Novak, M (1999). *Poslovna organizacija*. Informator.
38. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Školska knjiga
39. Site Minder (n.d.). Hotel accounting: Your property's comprehensive guide. Site Minder. Preuzeto 17.09.2023. s <https://www.siteminder.com/r/hotel-accounting/>
40. Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. MATE.
41. Tomić, D. (2018). *Organizacija poslovne funkcije prodaje u poduzeću IN-DI d.o.o.* UNIPU.
42. Trokter, I. (2009). *Organizacija poslovanja nabavne funkcije u proizvodnom poduzeću*. Informator.
43. Vaidya, D. (2023a, 14. rujna). Organizational Structure, *Wall Street Mojo*, <https://www.wallstreetmojo.com/organizational-structure/>
44. Vaidya, D. (2023b, 16. rujna) Business Functions, *Wall Street Mojo*, <https://www.wallstreetmojo.com/business-functions/>
45. Venter, I., Cloete, C. E. (2007). A framework for successful hotel developments. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 10(2), 223–237. [https://www.researchgate.net/publication/268293742\\_A\\_framework\\_for\\_successful\\_hotel\\_developments](https://www.researchgate.net/publication/268293742_A_framework_for_successful_hotel_developments)
46. Woodward, S. N. (2023, 14. rujna) Business organization, *Britannica*, <https://www.britannica.com/money/topic/business-organization>
47. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. TIVA.
48. Žugaj, M., Schatten, M. (2005). *Arhitektura suvremenih organizacija*. FOI.

## POPIS TABLICA

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Vanjski i unutarnji čimbenici organizacijske strukture..... | 12 |
|--|----|

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

|  |    |
|--|----|
| Grafički prikaz 1. Organizacija razvojne funkcije .....  | 14 |
| Grafički prikaz 2. Organizacija funkcije nabave .....  | 16 |
| Grafički prikaz 3. Organizacija funkcije proizvodnje.....                                      | 18 |
| Grafički prikaz 4. Organizacija funkcije prodaje na prvoj menadžerskoj razini.....             | 20 |
| Grafički prikaz 5. Organizacija funkcije prodaje na drugoj menadžerskoj razini.....            | 20 |
| Grafički prikaz 6. Organizacija funkcije prodaje na trećoj menadžerskoj razini.....            | 21 |
| Grafički prikaz 7. Organizacija funkcije prodaje .....   | 22 |
| Grafički prikaz 8. Organizacija kadrovske funkcije .....                                       | 23 |
| Grafički prikaz 9. Organizacija računovodstvene funkcije.....                                  | 25 |
| Grafički prikaz 10. Organizacija funkcije istraživanja i razvoja .....                         | 26 |
| Grafički prikaz 11. Osnovni prikaz organizacijske strukture hotelskog poduzeća Adriana .....   | 31 |
| Grafički prikaz 12. Organizacija proizvodno-uslužne funkcije u hotelskom poduzeću Adriana..... | 33 |
| Grafički prikaz 13. Organizacija uslužne funkcije unutar hotelskog poduzeća Adriana .....      | 35 |

## **SAŽETAK**

Brojna poduzeća, među kojima su i hoteli, danas se susreću s brojnim izazovima na tržištu. Tržište je varijabilno, kontinuirano traži praćenje trendova, ažuriranje i nadogradnju postojećih ili potpuno uvođenje novih usluga. Kako bi uspješno pružali sadržaj i zadovoljili kriterije koje postavlja tržište (gosti), hoteli, kao i ostala poduzeća, moraju imati jasnu i sigurnu organizacijsku strukturu posla, odnosno osoblja. Organizacijska struktura predstavlja temelje za uspješno poslovanje. U literaturi se susrećemo s različitim definicijama organizacijske strukture, no možemo zaključiti kako je svim definicijama je zajednička činjenica da uspjeh rada poduzeća ovisi o uspješnoj i kvalitetnoj organizacijskoj strukturu. U radu su teorijski opisane ključne poslovne funkcije čija organizacija igra važnu ulogu u uspješnom poslovanju. Osim teorijskog, predstavljen je i praktični osvrt na organizacijsku strukturu poslovnih funkcija na primjeru Hotela Adriana. Cilj rada je kroz praktični pokušati pojasniti teorijske tvrdnje o organizacijskoj strukturi poduzeća, odnosno o organizaciji poslovnih funkcija unutar njega. Na osnovu prikazanih detalja, istraživanja Internet stranica i recenzija koje su ostavljali gosti hotela, možemo zaključiti da je organizacijska struktura hotela zadovoljavajuća, no kao i u svemu i ovdje ima još mjesta za napredak. Glavna prednost hotela je sama lokacija u centru grada, odnosno na samom šetalištu Rive. Svi podaci o hotelu i njegovu djelovanju sakupljeni su intervjuiranjem direktora hotela.

**Ključne riječi:** organizacijska struktura poslovanja, poslovne funkcije, hotel Adriana

## **SUMMARY**

Numerous companies, including hotels, today face different challenges on the market. The market is variable, it continuously requires following trends, updating, and upgrading existing or completely introducing new services. To successfully provide content and meet the criteria set by the market (guests), hotels, as well as other companies, must have a clear and secure organizational structure of work and personnel. The organizational structure is the foundation for successful business. In the literature, we come across different definitions of organizational structure, but we can conclude that all definitions have in common the fact that the success of a company's work depends on a successful and high-quality organizational structure. The paper describes theoretically the key business functions whose organization plays an important role in successful business. In addition to the theoretical, a practical overview of the organizational structure of business functions was presented using the example of hotel Adriana. The aim of the paper is to try to clarify the theoretical claims about the organizational structure of the company, that is, about the organization of business functions within it, through a practical approach. Based on the presented details, research on the Internet and reviews left by hotel guests, we can conclude that the organizational structure of the hotel is satisfactory, but as in everything, there is still place for improvement. The main advantage of the hotel is its location in the city center, i.e. on the promenade of Riva. All information about the hotel and its operation was collected by interviewing the hotel director.

**Keywords:** business organizational structure, business functions, hotel Adriana