

# ANALIZA ORGANIZACIJSKOG USTROJA U HOTELU SALONA PALACE SOLIN

---

Ožegović, Maruška

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*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:124:820760>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA ORGANIZACIJSKOG USTROJA U  
HOTELU SALONA PALACE SOLIN**

**Mentor:**

**doc.dr.sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Maruška Ožegović**

**4185986**

**Split, rujan 2020.**

## SADRŽAJ

<b>1.UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1.Predmet rada .....	1
1.2.Problem rada .....	1
1.3.Ciljevi rada .....	1
1.4.Metode rada .....	2
1.5. Obrazloženje strukture rada .....	2
<b>2. ORGANIZACIJA.....</b>	<b>3</b>
2.2. Pojam organizacije .....	3
2.3.Organizacija poduzeća .....	6
2.4. Organizacijska struktura .....	7
2.5. Vrste organizacijske strukture .....	9
2.5.1. Jednostavna struktura .....	9
2.5.2. Organska struktura organizacije.....	9
2.5.3. Mehanička struktura organizacije .....	10
2.5.4. Divizijska struktura .....	12
<b>3. ORGANIZACIJA HOTELA .....</b>	<b>14</b>
3.1. Organizacijska struktura hotela .....	14
3.2. Organizacijski ciljevi u hotelu .....	17
3.3. Raspon kontrole u hotelu .....	17
3.4. Utvrđivanje odgovornosti odjela .....	18
3.5. Organogram hotela .....	18
<b>4. ANALIZA ORGANIZACIJE HOTELA SALONA PALACE SOLIN ...</b>	<b>21</b>
4.1. O hotelu Salona Palace Solin .....	21
4.2. Struktura zaposlenika .....	23
4.3. Izvršna razina hotela .....	24
4.4. Menadžeri srednje razine ili odjela .....	25
4.5. Operativno osoblje i osoblje za goste .....	26
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>27</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>29</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>30</b>

<b>SUMMARY .....</b>	<b>31</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>32</b>

# **1.UVOD**

## **1.1. Predmet rada**

Veličina hotela određuje veličinu i prirodu organizacijskog tijeka. Mali hotel s nekolicinom zaposlenika može imati dvorazinski grafik on s vlasnikom na vrhu i linije povezane s održavanjem, rezervacijama i održavanjem. Dok lanac hotela mora ubaciti dodatne slojeve upravljanja, uključujući izvršni odbor i regionalne menadžere, koji dijagram toka proširuju na najmanje četiri sloja. Dijagram organizacijskog tijeka može biti općenit poput jednostavnog pregleda odjela ili usredotočen na odnose po položaju u cijelom hotelu. Hotel treba pažljivo definirati svako radno mjesto nakon što ispuni organizacijski dijagram tijeka. Svaki posao treba biti naveden unutar svakog odjela i sadržavati kratki sažetak radnih zadataka. Sveobuhvatan popis radnih zadataka za svako zvanje radnog mjesta treba biti uključen u organizacijsku strukturu. Zaposlenici u hotelu razumiju što trebaju obaviti svaki dan ako imaju pristup usko definiranim poslovnim odgovornostima

## **1.2.Problem rada**

Problem rada je istražiti može li se boljim organizacijskim ustrojem u hotelu Salona Palace Solin postići još bolja poslovna učinkovitost. Hotel Salona Palace jedinstveni je Luxury Resort. Hotel raspolaže sa 47 soba, unutarnjim i vanjskim bazenom, SPA&Wellness centrom, fitness sobom, konferencijskim dvoranama, banket restoranom, parkingom i ugostiteljskim sadržajima.

## **1.3.Ciljevi rada**

Ciljevi u radu se dijele na teorijske i praktične. Ciljevi rada u okviru praktičnog dijela je definirati pojam organizacije, vrste organizacijskih struktura, faktori utjecaja na organizacijski ustroj. Praktični ciljevi rada su analiza postojećeg organizacijskog ustroja u hotelu Salona Palace Solin i predlaganja boljim organizacijskim ustrojem.

#### **1.4. Metode rada**

Rad sadrži teorijski i praktični dio. U okviru izrade teorijskog dijela rada koristi se domaća i strana literatura koja predstavlja sekundarne podatke ili podatke iz višestrukih izvora. Prilikom pisanja rada koristile su se metode analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda i metoda kompilacije. Metoda sinteze i analize radi definiranja osnovnih pojmova, kao i njihovog raščlanjivanja. Metoda indukcije i metoda dedukcije radi donošenja zaključaka i tvrdnji, zatim metoda kompilacije radi postavljanja već dokazanih zaključaka drugih autora. Prilikom provođenja empirijskog dijela istraživanja analizirali su se interni podatci hotela Salona Palace Solin.

#### **1.5. Obrazloženje strukture rada**

Rad sadrži pet dijelova. Prvi dio rada je uvod u kojem se iznosi predmet rada, ciljeve i strukturu rada. U drugom dijelu rada definira se pojam organizacije te podjelu organizacije. Treći dio rada donosi organizacijsku strukturu u hotelu. U četvrtom dijelu rada analizira se organizacija hotela na praktičnom primjeru Salona Palace Solin. Na kraju rada je zaključak.

## 2. ORGANIZACIJA

### 2.2. Pojam organizacije

Riječ organizacija grčkog je porijekla. Izvedena je iz starogrčke riječi *organon*, što u prijevodu znači oruđe, alat, naprave, sprave odnosno pravljenje i stvaranje organizacije. Riječ organizacija se odnosi na unutarnju povezanost.<sup>1</sup> Organizacija je sustav svjesno koordiniranih osobnih aktivnosti i struktura odnosa, utjecaja, ciljeva, uloga, aktivnosti, komunikacija i drugih čimbenika koji postoje kada ljudi rade skupa. Organizacija je suradnja sudjelujućih između kojih postoje jasni ciljevi i tehnološke metode za njihovo prilagođavanje okolini. Tumačenju pojma organizacije ovisno je o uvjetima, vremenima i autorima stoga su različita i shvaćanja organizacije. Tako se mogu izdvojiti četiri načina shvaćanja organizacije to je

- univerzalni pojam organizacije,
- institucionalni pojam organizacije,
- strukturalni pojam organizacije,
- funkcionalni pojam organizacije.<sup>2</sup>

Univerzalni pojam organizacije se odnosi na područje cjelokupne realnosti s ciljem da se na materijalističkim temeljima razvije opća organizacija. Pod utjecajem organizacijske sociologije promatraju se organizacije u sociologiji i socijalnoj psihologiji kao vrsta socijalnih sustava unutar društva. Dakle, pojam organizacije ovdje se koristi kao oznaka za institucije određene vrste. Organizacija bi se mogla definirati kao socijalni sustav usmjeren cilju, odnosno može se općenito reći "Poduzeće je organizacija".

Pojam organizacije poistovjećuje sa strukturom socijalnog sustava. Kako svaka takva struktura sadrži u sebi i deklarirana pravila ponašanja, to velik broj autora s područja ekonomske-organizacijske literature shvaća organizaciju i kao sustav formalnih pravila za upravljanje aktivnostima poduzeća. Takav pristup dovodi do toga da se pojmom organizacije označavaju svojstva poduzeća pa se može reći kako poduzeće ima organizaciju. Na taj način tretirana organizacija, promatrano sa stajališta teorije sustava, funkcijski je podsustav poduzeća, koji služe za postizanje ciljeva. Sve to govori da je moguć i instrumentalni pojam organizacije.

---

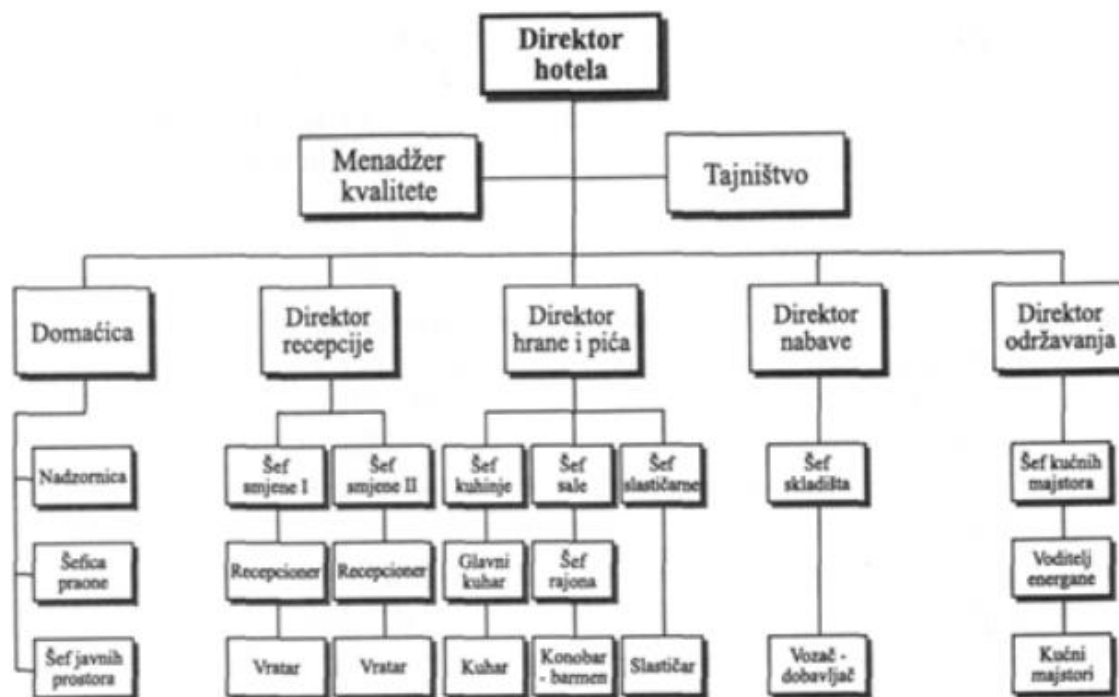
<sup>1</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004) *Organizacija*, Tiva, Varaždin, str. 3.

<sup>2</sup> Ibid.

U instrumentalnom načinu promatranja organizacije definira se kao djelatnost koja je orijentirana s ciljevima. To je vrlo rašireno u ekonomski usmjerenj organizacijskoj znanosti, proizlazi funkcionalni pojam organizacije. Organizacijska djelatnost je postupak strukturiranja u kojem se najprije raščlanjuje poduzeće u podsustave, a potom se ti podsustavi integriraju u cjelinu usmjerenu prema ciljevima cjeline.<sup>3</sup>

Poslovne funkcije se mogu definirati kao skup Funkcionalna organizacijska struktura povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak hotelskog poduzeća s ciljem stvaranja proizvoda ili usluge.<sup>4</sup>

Slika 1. Osnovni oblik funkcijske organizacijske strukture



Izvor: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf\(21..09.2020\)](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf(21..09.2020))

<sup>3</sup> Kapustić, S., D. Radošević, M. Žugaj (1986) *Uvođenje organizacijske znanosti u klasifikaciji znanstvenih oblasti i područja*, Zbornik radova 9-10, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin., str. 11.

<sup>4</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf\(21..09.2020\)](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf(21..09.2020))

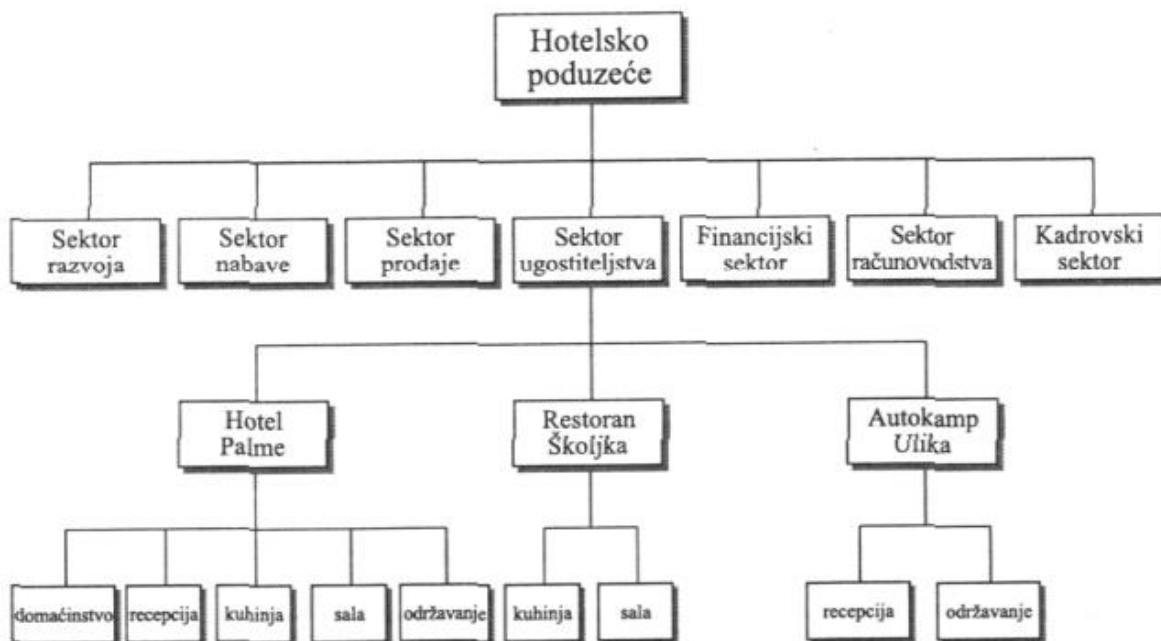


S aspekta veličine poduzeća funkcijske organizacijske strukture se mogu podijeliti na:

- osnovne,
- standardne,
- prijelazne.

Osnovni oblik funkcijske organizacijske strukture pogodan je za manja poduzeća i ona koja nisu prostorno disperzirana standardna struktura je karakteristična za veća poduzeća i ona koja su prostorno disperzirana, odnosno podijeljena u profitne centre ili sektore prijelazni oblik je primjenjiv u velikim i složenim poduzećima s većim brojem profitnih jedinica.

Slika 2. Oblik standardne organizacijske strukture



Izvor: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)(21..09.2020)

### 2.3. Organizacija poduzeća

Ovisno o različitim društvenim odnosima organizacija rada izražava se u posebnim oblicima, prije pojave kapitalizma kao organizacija ceha i feuda, a u kapitalizmu kao organizacija poduzeća.<sup>5</sup> Poduzeće je poseban oblik organizacije kao institucije. Ono je produkt industrijske revolucije. "Poduzeće je povijesna kategorija koja se ne može razumjeti bez njegovog mjesta i funkcije u društvenoj reprodukciji i bez njegove međuovisnosti i međudjelovanja s privrednim sistemom, te privrednim i tehničkim razvojem.<sup>6</sup> Ono je ekonomski subjekt.

Ako bi se analizirala organizacija rada prije industrijske revolucije, tj. obrtnička i manufakturna, i organizacija poduzeća poslije industrijske revolucije, uočila bi se velika razlika. Naime, vrlo su različiti udjeli elemenata, tj. predmeta rada, sredstva za rad i ljudi s radnim iskustvom. U industrijskom poduzeću za razliku od obrtničke i manufakturne proizvodnje znatno se smanjio broj ljudi i predmeta rada, a povećala su se sredstva za rad.

Organizacija nije uvijek sadržajno ista. U pojedinim vremenskim razdobljima ona je kvalitativno i kvantitativno različita. Poduzeće je podvrgnuto neprestanim promjenama, što se ogledaju u promjeni odnosa između pojedinih elemenata, ali i u promjeni kvalitete svakog pojedinog elementa. O svim tim promjenama treba voditi računa prilikom oblikovanja njegove organizacije.<sup>7</sup>

Promjene su rezultat napretka u znanosti, tehnologiji i tehnici. Tako se automatizacijom i robotizacijom povećava udio sredstva za rad, dok se udio radnika relativno smanjuje. Ove i još neke druge novine dovode i do drukčijeg raspoređivanja radnika. Sve je manje radnika u neposrednoj proizvodnji. Promjene u vlasništvu dovode do razlika u poduzećima, odnosno u njihovoj organizaciji. Poduzeće je sociotehnički i ekonomski sustav, te je bitan element i podsustav gospodarskog sustava. Ono je i ljudska organizacija.

---

<sup>5</sup> Sikavica, P., M. Novak (1993) *Poslovna organizacija*, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb., str. 121.

<sup>6</sup> Žugaj, M., M. Cingula (1992) *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin., str. 3.

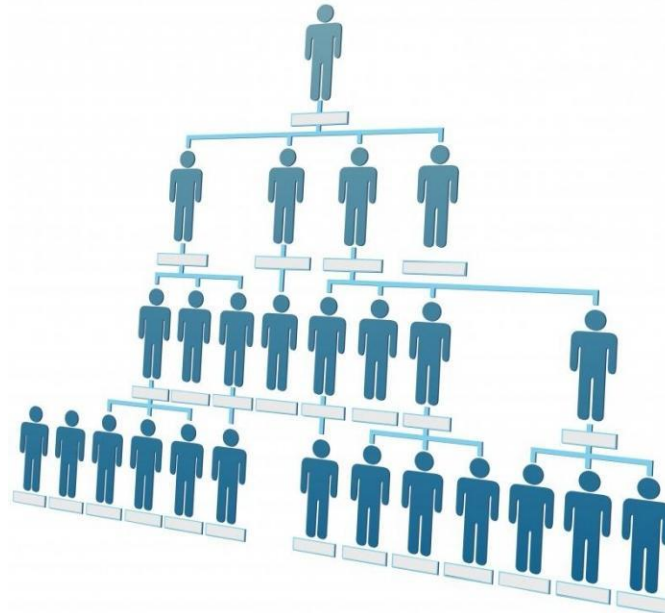
<sup>7</sup> Sikavica, P., M. Novak (1993) *Poslovna organizacija*, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb., str 50.

Organizacija rada i organizacija poduzeća ne mogu se izjednačavati ili suprotstavljati. Organizacija rada stara je koliko i sam rad, odnosno društvo, a organizacija poduzeća samo toliko koliko je staro i poduzeće. Osim toga, organizacija rada odnosi se na usklađivanje činitelja proizvodnje u samom procesu rada, dok se organizacija poduzeća odnosi na cjelokupno poslovanje poduzeća. To ukazuje na činjenicu da je organizacija rada samo dio organizacije poduzeća.<sup>8</sup>

## 2.4. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je vizualni dijagram tvrtke koji opisuje što zaposlenici rade, kome se prijavljuju i kako se donose odluke u cijelom poslu. Organizacijske strukture mogu koristiti funkcije, tržišta, proizvode, zemljopisna područja ili procese kao svoje vodiče i udovoljavati tvrtkama određene veličine i djelatnosti. Organizacijske strukture pomažu u definiranju najmanje tri ključna elementa kako će se poslovanje voditi. Kako se tvrtka povećava, organizacijska struktura može biti korisna i za nove zaposlenike dok uče tko upravlja kojim procesima u tvrtki.<sup>9</sup>

Slika 3. Shema organizacijske strukture



Izvor: <https://hr.public-welfare.com/4133342-informal-and-formal-organizations-concept-goals-and-objectives> , (14.09.2020)

<sup>8</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004) *Organizacija*, Tiva, Varaždin, str. 3.

<sup>9</sup> Devaney, E., 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams> (12.09.2020.)

Ako treba okrenuti ili preusmjeriti vodstvo, možete vizualizirati kako bi tokovi rada funkcionirali prilagođavanjem dijagrama organizacijske strukture. Grafikon poput mape koja jednostavno objašnjava kako tvrtka radi i kako su organizirane njene uloge. Primjer organizacijska strukture prikazan je na slici 3.

Odjel za upravljanje odnosi se na ljude koji određuju zadatke i odobravaju ih. Struktura organizacije omogućuje definiranje koliko će tvrtka imati sektora te tko je kome nadređen. Raspon kontrole može predstavljati dvije stvari: tko su rukovoditelji pod upravu i koji zadaci spadaju u odgovornost odjela. Centralizacija opisuje gdje se konačno donose odluke. Nakon što se uspostavi lanac zapovijedanja, morat se razmotriti koji ljudi i odjeli imaju pravo glasa u svakoj odluci. Tvrtka se može naginjati centraliziranom, gdje konačne odluke donosi samo jedan ili dva entiteta; ili decentralizirani, gdje se konačne odluke donose unutar tima ili odjela zaduženog za provođenje te odluke

## 2.5. Vrste organizacijske strukture

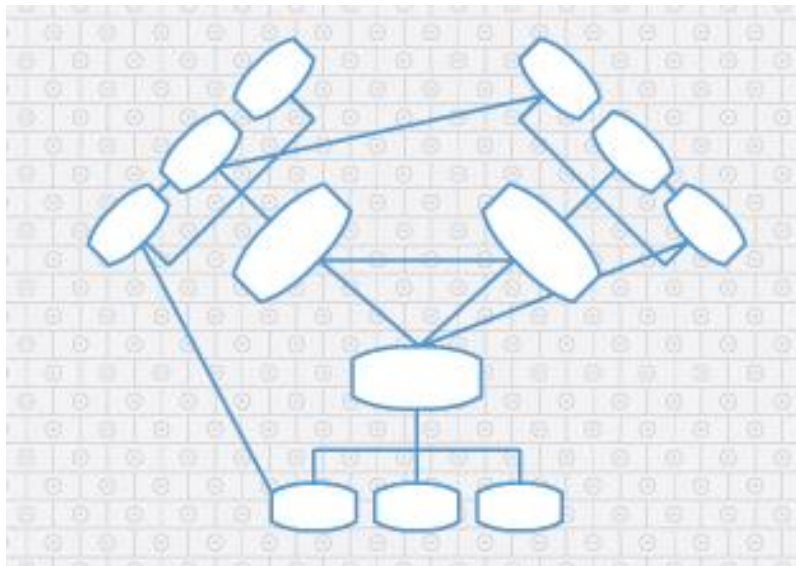
### 2.5.1. Jednostavna struktura

Jednostavna struktura je neformalna, uz nisku razinu formalizacije i specijalizacije poslova, nisku razinu birokracije, nesofisticirani informacijski sistem te visoku razinu centralizacije. Jednostavne strukture dobro funkcioniraju u malim, brzorastućim pothvatima koji djeluju u fragmentiranim djelatnostima s intenzivnom konkurencijom.<sup>10</sup>

### 2.5.2. Organska struktura organizacije

Ravna struktura je poznata po svojim širokim rasponima kontrole, decentralizacije, niske specijalizacije i labave departizacije. Ovaj model može imati više timova koji odgovaraju jednoj osobi i preuzimaju projekte na temelju njihove važnosti i onoga što je tim sposoban - umjesto onoga za što je tim dizajniran. Ova organizacijska struktura mnogo je manje formalna od mehaničke i zauzima pomalo *ad hoc* pristup poslovnim potrebama. To ponekad može otežati dešifriranje zapovjednog lanca. Kao rezultat toga, vođe bi nekim projektima mogli brže dati zeleno svjetlo, ali izazvati zabunu u podjeli rada na projektu.

Slika 4. Primjer ravne ili organske strukture organizacije



<sup>10</sup> Alapeza, M. Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012. str. 21.

Izvor: Devaney, E., 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider  
<https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams> (12.092020)

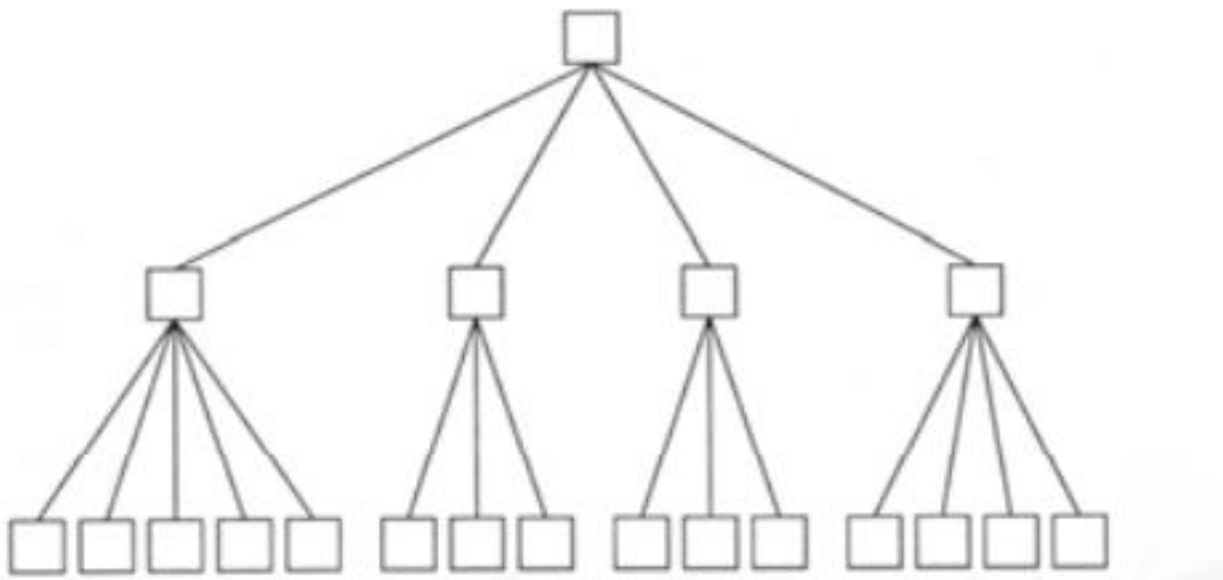
Unatoč tome, fleksibilnost koju ravna struktura dopušta može biti izuzetno korisna za tvrtku koja se kreće u brzom industriji ili se jednostavno pokušava stabilizirati nakon grubog kvartala. Također omogućuje zaposlenicima da iskušaju nove stvari i razvijaju se kao profesionalci, čineći radnu snagu organizacije dugoročno moćnijom.<sup>11</sup>

### 2.5.3. Mehanička struktura organizacije

Mehaničke strukture, koje se nazivaju i birokratske strukture poznate su po tome što imaju uske raspone kontrole, kao i visoku centralizaciju, specijalizaciju i formalizaciju. Također su prilično kruti u onome što su određeni odjeli dizajnirani i smiju raditi za tvrtku.

Mehaničke organizacijske strukture su horizontalno diferencirane, vladaju kruti hijerarhijski odnosi, uglavnom imaju veliki broj razina te se teško prilagođavaju, vlada visok stupanj formalizacije, uključujući i kanale distribucije dužnosti menadžera su fiksne i u pravilu daju dobre rezultate u općim i stabilnim uvjetima.

Slika 5. Opći pristup mehaničkim organizacijskim strukturama

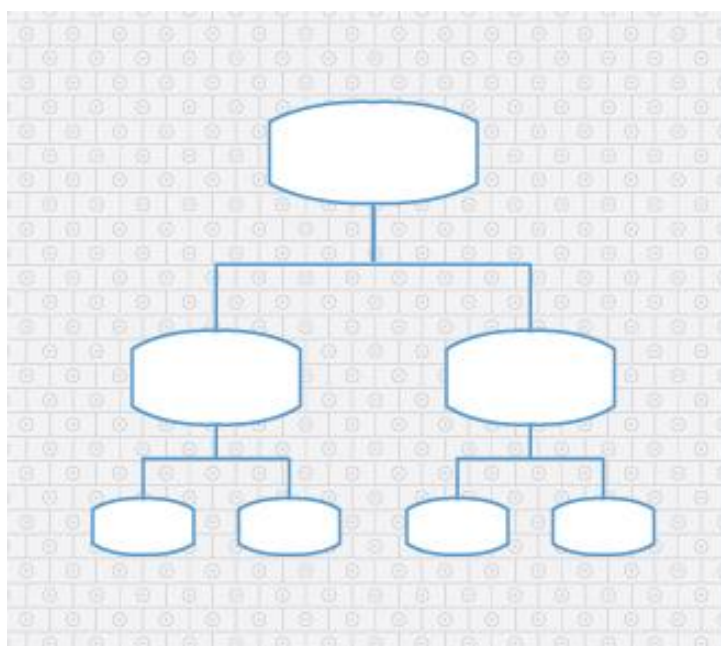


Izvor: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)(21..09.2020)

<sup>11</sup> Devaney, E., 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider  
<https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams> (12.092020)

Ova organizacijska struktura mnogo je formalnija od organske, koristeći posebne standarde i prakse za upravljanje svakom odlukom koju donosi posao. I dok ovaj model osoblje drži odgovornijim za svoj rad, to može postati prepreka kreativnosti i okretnosti koje organizacija treba da prati slučajne promjene na svom tržištu.<sup>12</sup>

Slika 6. Struktura mehaničke strukture organizacije



Izvor: Devaney, E., 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider  
<https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams> (12.092020)

Koliko god mehanistička struktura zvučala zastrašujuće i nefleksibilno, zapovjedni lanac, bio on dug ili kratak, uvijek je jasan pod ovim modelom. Kako tvrtka raste, mora osigurati da svi (i svaki tim) znaju što se od njih očekuje. Timovi koji po potrebi surađuju s drugim timovima mogli bi pomoći u pokretanju posla u ranim fazama, ali održavanje tog rasta - s više ljudi i projekata koji će se pratiti - na kraju će trebati donijeti neke politike. Drugim riječima, držite mehaničarsku strukturu u stražnjem džepu ... nikad ne znate kada će vam trebati.

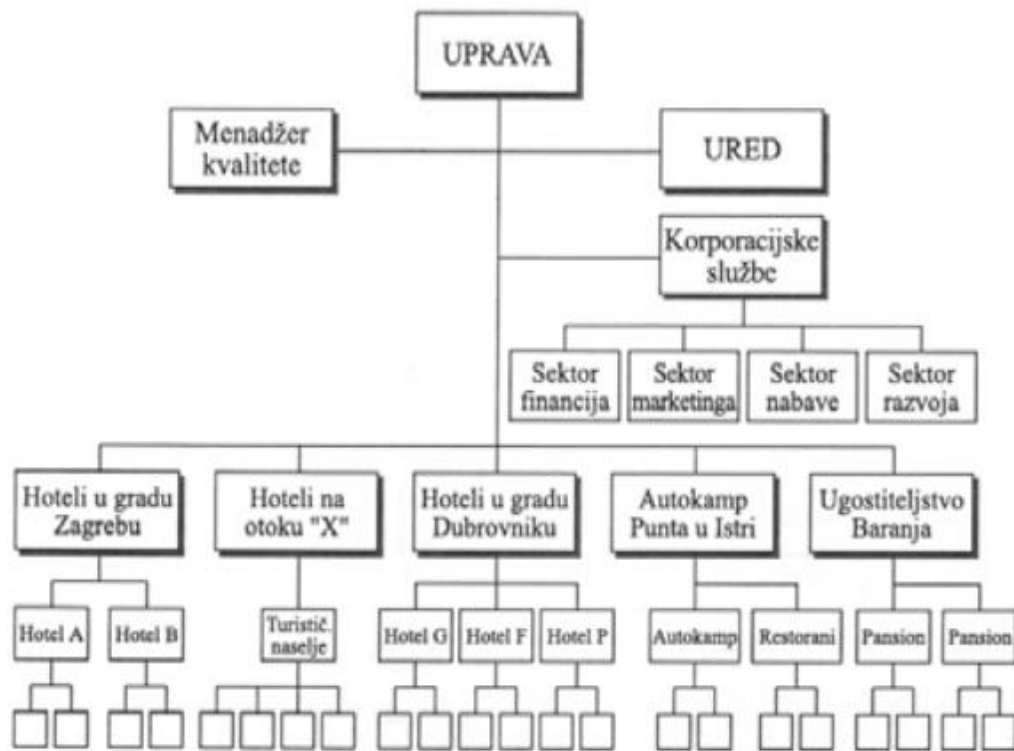
---

<sup>12</sup> Ibid.

## 2.5.4. Divizijska struktura

Divizijska struktura je ona u kojoj egzistira više profitnih centara koji funkcioniraju manje ili više neovisno s različitim organizacijskim strukturama, ali uz zahtjev da se osigura njihovo međusobno usklađivanje u smislu formalizacije i standardizacije procedura i metoda rada.<sup>13</sup>

Slika 7. Teritorijalna divizijska struktura



Izvor: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)(21.09.2020)

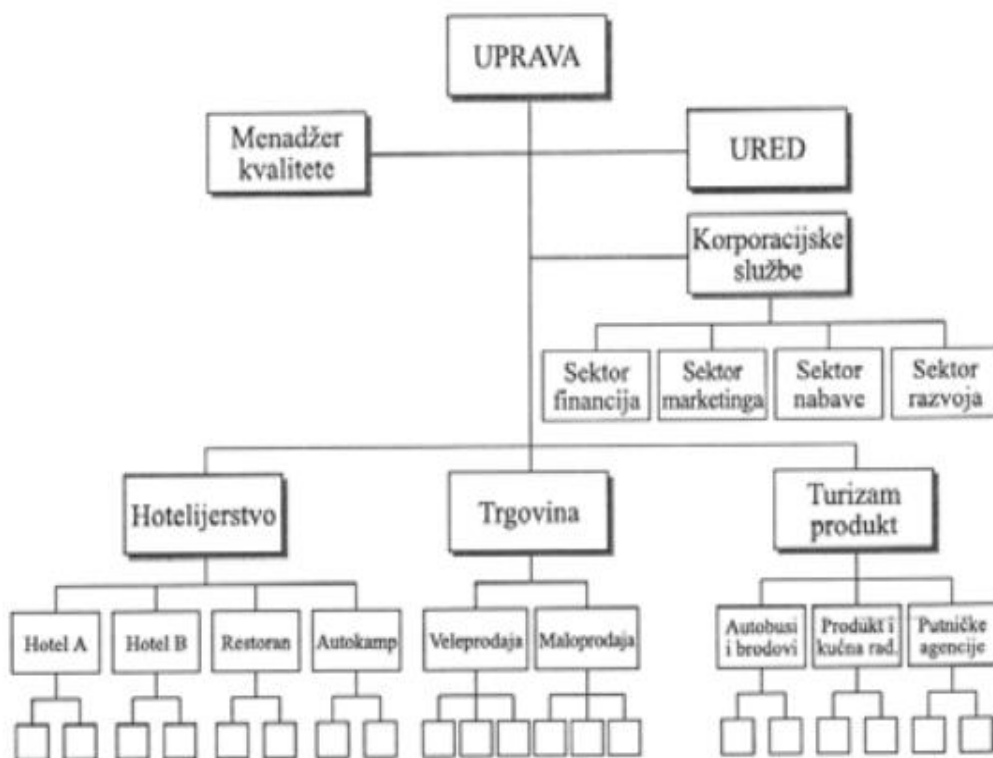
Teritorijalna organizacijska struktura karakterizira grupiranje zadataka prema geografskom području, sve se aktivnosti jednog područja grupiraju u jedinstvenu diviziju u kojoj će biti uključene sve funkcije nužne za proizvodnju ili pružanje usluga.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Alapeza, M. (2012) *Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 21.

<sup>14</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)(20.09.2020)



Slika 8. Predmetna divizijska organizacijska struktura



Izvor: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)(21.09.2020)

Divizijska organizacijska struktura sastoji se od više manjih funkcionalnih struktura (tj. svaki odjel unutar divizijske strukture može imati svoj marketinški tim, vlastiti prodajni tim itd.). U ovom slučaju - podijeljena struktura zasnovana na proizvodu, svaki odjel unutar organizacije posvećen je određenoj liniji proizvoda.<sup>15</sup>

Predmetna organizacijska struktura podrazumijeva grupiranje pojedinačnih zadataka u takve organizacijske jedinice koje su usmjerene na stvaranje jedne vrste ili skupine proizvoda ili usluga. Ovo potiskuje u drugi plan funkcijska područja koja nisu ništa manje bitna od proizvodnje usluga.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Devaney, E., 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams> (12.092020)

<sup>16</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)(21.09.2020)

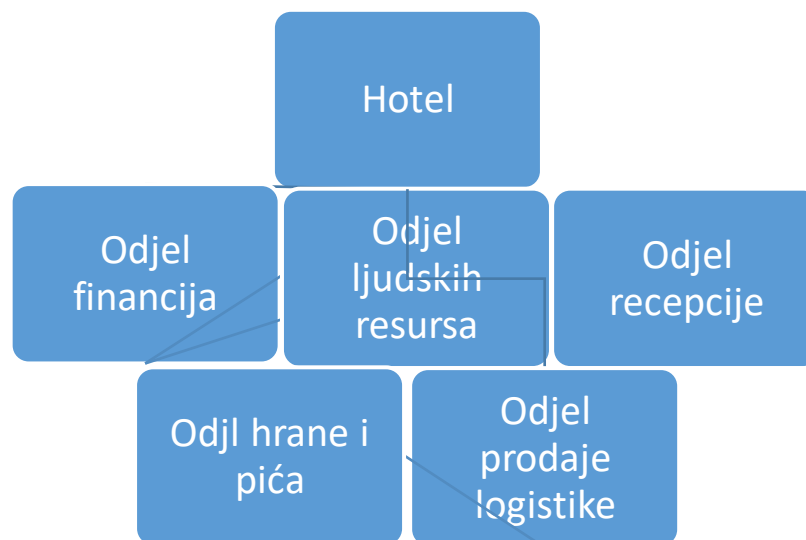
### 3. ORGANIZACIJA HOTELOVA

#### 3.1. Organizacijska struktura hotela

Organizacijska struktura hotela sveobuhvatan je plan vlasnika hotela kojim se definiraju aktivnosti i odgovornosti odjela. Ova struktura uvodi red u sve aspekte hotelskog poslovanja, od recepcije i sobne usluge do odjela za ljudske resurse. Organizacijske strukture hotela neophodne su kako bi se osigurala maksimalna profitabilnost svake sobe, restorana i bara na dnevnoj bazi. Hotel može učinkovito raditi ako ima organizacijsku strukturu koja je lako razumljiva.<sup>17</sup>

Svaki hotel, bio on velik ili mali, treba organizacijsku strukturu za obavljanje svojih svakodnevnih poslova. Koristi se za podjelu zadataka, određivanje posla za svaki odjel i delegiranje ovlasti unutar i među odjelima. Učinkovite specifikacije posla povećat će produktivnost i učinkovitost rada. Svaki hotel organizira radnu snagu na različite načine. Na slici 5 je prikazan primjer organizacijske strukture hotela srednje veličine.

Slika 9. Primjer organizacijske sheme hotela



Izvor: samostalna izrada prema Hotel organizational structure, <https://bizfluent.com/about-5063797-hotel-organizational-structure-.html>(18.09.2020)

<sup>17</sup>Hotel organizational structure, <https://bizfluent.com/about-5063797-hotel-organizational-structure-.html>(18.09.2020)

U osnovi hotel je podijeljen u nekoliko odjela: odjel financija, odjel recepcije, odjel ljudskih resursa, odjel hrane i pića, odjel prodaja i logistike.

Uloga financijskog odjela je evidentirati financijske transakcije, pripremiti i interpretirati financijske izvještaje te se baviti računovodstvom troškova i kontrolom troškova.

Odjel recepcije (upravljanje prostorijama) bavi se korisničkom uslugom, uključujući recepciju, rezervaciju, praonicu rublja, vratar, telefon i usluge održavanja kuće. Recepcija hotela je mjesto gdje goste dočekuju kad dođu, gdje se registriraju i rasporede u sobu i gdje se odjavljuju. Gotovo je najvažniji odjel jer često nudi kontakt s kupcima.

Odjel za ljudske resurse zadužen je za regrutiranje zaposlenika, organiziranje obuke osoblja, donošenje napredovanja i disciplinske odluke te provjeru prisutnosti osoblja.

Odjel za hranu i piće odgovoran je za sve blagovaonice, restorane, barove, kuhinju, usluge čišćenja itd. Ovdje u osnovi dijeli odjel na dva dijela: kuhinju i restoran. Odjel za kuhinju odgovoran je za pripremu hrane, uključujući glavnu hranu, desert, prilog i piće. Uloga restoranskog odjela je pružiti rad blagovaonice, poslugu konobara, uslugu pripreme hrane i uslugu čišćenja.<sup>18</sup>

Odgovornost prodajnog odjela je prodaja hotelskih objekata i usluga pojedincima i skupinama. Prodajom soba, hrane, pića ili posebnih usluga poput masaže i pranja rublja potencijalnim kupcima prodaju oglašavanje ili izravne kontakte. Odjel logistike odgovoran je za praćenje dnevnih zaliha, kupnju uređaja i održavanje sigurnosti.<sup>19</sup>

Većina hotela koristi hijerarhijsku organizacijsku strukturu s unaprijed definiranim ulogama i odjelima. Njihovi zaposlenici imaju jasno definirane odgovornosti i svi znaju njihove uloge. Obično je generalni direktor na vrhu hijerarhije, a ta pozicija nadgleda različite odjele u hotelu.

---

<sup>18</sup> Hotel organizational structure, <https://bizfluent.com/about-5063797-hotel-organizational-structure-.html>(18.09.2020)

<sup>19</sup>Hotel organization, chart, <https://www.orgcharting.com/hotel-organizational-chart/>(15.09.2020)

Svakim određenim odjelom upravljaju menadžeri srednje i niže razine. Oni imaju sljedeće zadatke:<sup>20</sup>

- koordiniraju aktivnosti zaposlenika,
- dodjeljuju zadatke,
- nadgledaju radne operacije i nadgledaju cjelokupnu uspješnost odjela za koji su odgovorni.

Na primjer, financijski direktor/menadžer nadgleda rad hotelskog računovođe i blagajnika. Voditelji logistike zaduženi su za osoblje odgovorno za kupnju i održavanje.

Ne postoje dva ista hotela. Struktura ugostiteljstva ovisi o nekoliko čimbenika, uključujući veličinu objekta, njegove usluge i pogodnosti, proračun i poslovne ciljeve. Većini objekata ipak je zajedničko nekoliko ključnih područja; to obično uključuje izvršnu upravu, recepciju, kuhinjsko osoblje, osoblje održavanja, računovodstvo i marketing. Mali hotel svoje marketinške aktivnosti može dodijeliti recepciji, dok luksuzno odmaralište može imati zaseban odjel zadužen za oglašavanje, odnose s javnošću i prodaju.

---

<sup>20</sup> Hotel organizational structure, <https://bizfluent.com/about-5063797-hotel-organizational-structure-.html>(18.09.2020)

### **3.2. Organizacijski ciljevi u hotelu**

Organizacijska struktura hotela je beskorisna bez početnog popisa organizacijskih ciljeva. Ovi se ciljevi odnose na unutarnje i vanjske poslove hotela, tako da ciljeve koje postavlja može postići odgovarajuće osoblje. Interni cilj hotela mogu biti tjedni sastanci šefova odjela radi komuniciranja operativnih problema. Vanjski ciljevi unutar hotelske organizacijske strukture mogu uključivati ciljeve zapošljavanja sezonskog osoblja i promjenjive cijene za radne dane i vikende. Možete surađivati s hotelskom savjetodavnom tvrtkom poput HVS Hotel Management kako biste od početka uspostavili kratkoročne i dugoročne ciljeve.<sup>21</sup>

### **3.3. Raspon kontrole u hotelu**

Izraz raspon kontrole koristi se za opisivanje lanca ovlasti u hotelskoj organizacijskoj strukturi. Hotel koji koristi širok raspon kontrole zahtijeva da svaki odjel izravno podnosi izvještaje glavnom direktoru. Hoteli koji koriste uski raspon kontrole delegiraju ovlasti upravljanja pomoćnicima upravitelja, voditeljima odjela i nadzornicima za svakodnevne probleme. Mali će hotel vjerojatno koristiti širok raspon kontrole jer je generalni direktor možda na mjestu svakog dana. Nacionalni i međunarodni lanci koriste se uskim rasponima kontrole kako bi se odmah pozabavili hotelskim problemima jer vlasnici ili generalni direktori nisu u mogućnosti pokriti svaki hotel.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

### **3.4. Utvrđivanje odgovornosti odjela**

Odjeli koji su navedeni u hotelskoj organizacijskoj strukturi su odjel soba, odjel hrane i pića, odjel ljudskih resursa; odjel marketinga i odjel računovodstva. Odjel za sobe bavi se korisničkim uslugama, uključujući pranje rublja, održavanje domaćinstva i rezervacije. Od Odjela za ljudske resurse traži se regrutiranje zaposlenika, obuka i beneficije, a računovodstvo nadgleda knjige hotela. Odjel za marketing preuzima odgovornost za prodaju oglasnog prostora u hotelima i provođenje promocija.<sup>23</sup>

Veliki broj ljudi je zaposlen u hotelskoj industriji od generalnih menadžera i financijskih direktora do upravitelja odjela i osoblja za održavanje. Važno je da svaki zaposlenik ima dobro definiranu ulogu u ovoj vrsti organizacije. Hoteli trebaju formalnu organizacijsku strukturu za obavljanje svojih svakodnevnih aktivnosti. Ova struktura utječe na sve procese i operacije. Odgovornost vlasnika hotela ili menadžera je organizirati radnu snagu.

### **3.5. Organogram hotela**

Učinkovit hotelski organogram može povećati radnu učinkovitost i produktivnost. Važno je delegirati zadatke unutar i među odjelima, definirati ulogu i funkcije svakog odjela i biti jasni tko što radi.

Organogram hotela je organizacijska shema koja ilustrira strukturu hotela i ulogu svakog odjela ili jedinice. U osnovi, pokazuje kako je hotel strukturiran i kako se raspoložive pozicije međusobno odnose. Kako ovaj grafikon izgleda ovisi o objektu. Na primjer, međunarodni hotelski lanac imat će složeniju strukturu u usporedbi s lokalnim hotelom ili malim odmaralištem.

Svrha hotelskog organograma je da jasno opiše autoritet, odgovornosti i dužnosti svakog odjela i njegovog osoblja. Ilustrira tko je za što zadužen i tko je kome podređen te olakšava praćenje uspješnosti zaposlenika. Također pomaže zaposlenicima da razumiju svoje svakodnevne zadatke i odnos s drugim zaposlenicima.

---

<sup>23</sup>Michael J., Denney G. (2010) *HVS Hotel Management: Hotel Asset Management Hotel Management and Operations*, Rutherford; str. 4.

Svaki hotel ima različitu organizacijsku strukturu, ovisno o pruženim uslugama. Na primjer, luksuzno planinsko odmaralište može imati pojedinačna odjeljenja zadužena za zabavu, spa i wellness usluge, medicinske usluge i još mnogo toga. Organizacijska shema pomaže pojednostaviti ove operacije i olakšava planiranje. Također omogućuje učinkovitu raspodjelu resursa i pametnije odluke o zapošljavanju.

Organogram hotela također može dobro doći kod proširenja poslovanje. Na primjer, pomoću ovog alata može se vidjeti kako svaki odjel radi i prepoznati područja na kojima se mogu smanjiti troškovi. Ako se postavi prava strukturu, izbjeci će se nepotrebni troškovi i održavati poslovanje nesmetano, a istovremeno povećati produktivnost i performanse zaposlenika.

Bez obzira na veličinu, hotel mora imati organizacijsku strukturu koja svojim klijentima najučinkovitije pruža usluge. Iako se broj osoblja može promijeniti u velikom hotelu, struktura obično ostaje ista, a zapovjedni lanac i uloge i odgovornosti svakog odjela ključni su za održavanje dobro funkcionirajuće organizacije.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Michael J., Denney G. (2010) *HVS Hotel Management: Hotel Asset Management Hotel Management and Operations*, Rutherford; str. 4.





## 4. ANALIZA ORGANIZACIJE HOTELA SALONA PALACE SOLIN

### 4.1. O hotelu Salona Palace Solin

Hotel "Salona Palace" jedinstveni je "luxury resort" koji odiše antičkim duhom stare Salone, nekad najvećega grada rimske provincije Dalmacije, na čijem se području i nalazi. Uz hotel je smješten i arheološki park koji ga oblikuje sa južne strane. Simbolika hotela je njegova izgradnja poput križa vezana za početke kršćanstva na ovom području.

Slika 10. Hotel Palace Solin



Izvor: <http://www.solin-live.com/index.php/hotel-salona-palace-jedinstveni-hotel-jedinstvenoj-lokaciji/>  
(12.09.2020)

Nalazi se preko 80 vrsta biljnog svijeta i 20 različitih vrsta ptica što ovo područje posebno čini bogatim florom i faunom. Hotel je napravljen 2017. godine pod firmom Dolis d.o.o. i 100% vlasnikom Stipm Dolićem, te temeljnim kapitalom u iznosu od 1 020 000kn.

Brend hotela „luxury small resort for soul and body“. Pod vlasništvo hotela je došla i „Si dentana poliklinika“ kako bi se promovirao i zdravstveni turizam.

Posebnosti hotela su:

- lokacija,
- Iskustvo,
- raznolikost cilj imati goste koji njeguju kulturnu baštinu, te goste vezane za more i plažu jer je vlasnik hotela ujedno i koncesionar plaže „Kašjuni“, kongresni turizam/ sala za svadbe - sala za primanje 300 ljudi,
- vjerski turizam.

Salona palace Solin je nominiran za europsku nagradu za arhitekturu 2019. godine. Londonski „Time“ uvrstio ga je u 30 „najcool“ lokacija u RH, te je pet frendly.

Hotel ima četiri zvjezdice, 44 sobe i tri apartmana, dakle stotinjak kreveta. Ima i kongresnu dvoranu, tako da je idealan za manji kongresni turizam, a dvorana je zamišljena i kao prekrasno mjesto za svadbe budući da može primiti 330 ljudi. Objekt ima i wellness, te vanjski i unutarnji bazen.

U strukturi hotela nalazi se odjel recepcije i prodaje, odjel domaćinstva, odjel ugostiteljstva, te administracija koja je povezana sa poduzećem Dolis d.o.o., te jedan čovjek u tehničkoj službi.

Odlike koje se traže kod budućih zaposlenika: odgovornost, profesionalizam i iskustvo.

Smještajni kapaciteti; 50 soba podijeljenih na standard, superior ( sa pogledom), suite( velike sobe sa tri ležaja), te deluxe. Bez kvalitetne organizacije nema dobrog poslovanja.

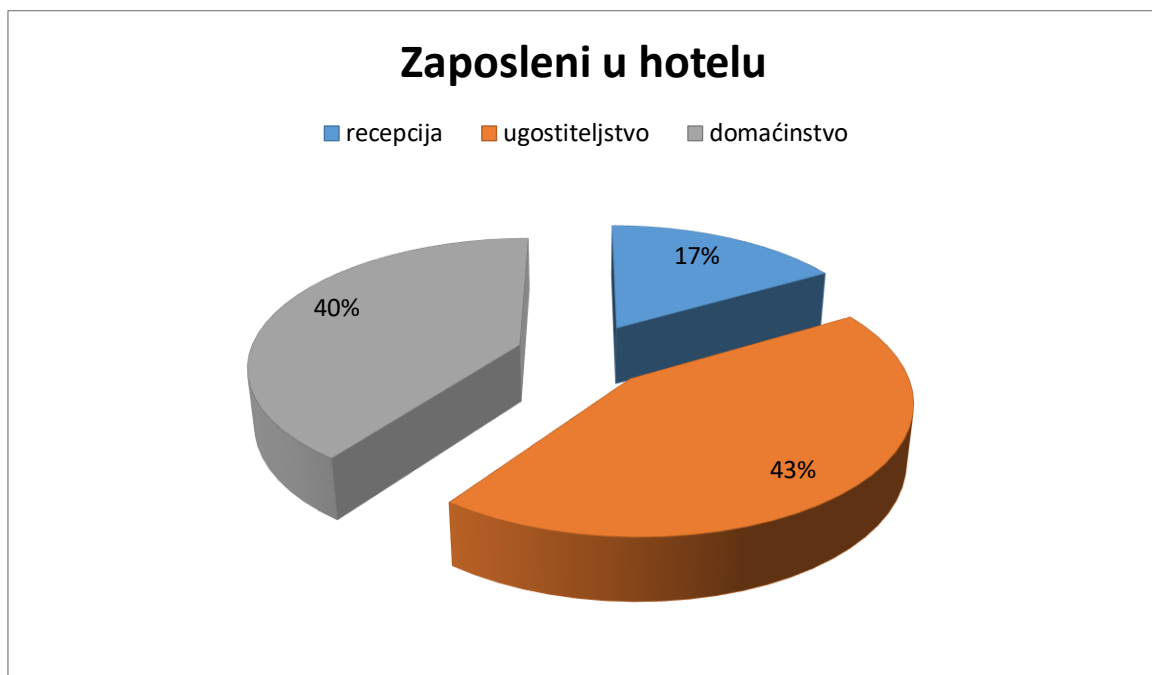
## 4.2. Struktura zaposlenika

U hotelu je 25 konstantno zaposlenih ljudi, od čega je 5 sezonskih što je ukupno 30 ljudi zaposlenih u hotelu.

	STALNI	SEZONSKI
RECEPCIJA	5	
UGOSTITELJSTVO	10	3
DOMAĆINSTVO	10	2

U hotelu su 90% zaposlenih žene. Kvalitete koje se traže prilikom zapošljavanja: odgovornost, profesionalizam i iskustvo.

Slika 11. Broj zaposlenika u hotelu



Izvor: interni podaci hotela

### **4.3. Izvršna razina hotela**

Izvršnu razinu hotela obično čine vlasnik hotela i generalni direktor. U malim hotelima ista osoba ponekad zauzima te položaje, ali u većini slučajeva zauzimaju ih dvije različite osobe. Vlasnik hotela postavlja standarde i politike hotela i primjenjuje te standarde i politike generalnom direktoru. Odgovornost generalnog menadžera je upravljanje svakodnevnim hotelskim aktivnostima i nadgledanje funkcija različitih odjela kao što su hrana i piće, praonica rublja i domaćinstvo.

U mnogim je hotelima pomoćnik upravitelja desna ruka generalnog direktora i pruža podršku za brojne svakodnevne zadatke. Primjerice, posao pomoćnika upravitelja je da komunicira sa svim šefovima odjela i osigurava da rješavaju sve probleme koji bi mogli utjecati na standarde izvedbe hotela.

U većim hotelima obično ima nekoliko pomoćnika menadžera, kao što je i u hotelu Salona Palace Solin od kojih je svaki nadgledan određeni odjel ili odjel hotela. Odgovornosti mogu uključivati određivanje rasporeda rada, rješavanje pritužbi pokrovitelja i osiguravanje dobrog organiziranja hotelskih događaja. Pomoćnik upravitelja također može preuzeti ulogu generalnog direktora ako je generalni direktor bolestan, odlazi na godišnji odmor ili je na drugi način nedostupan.

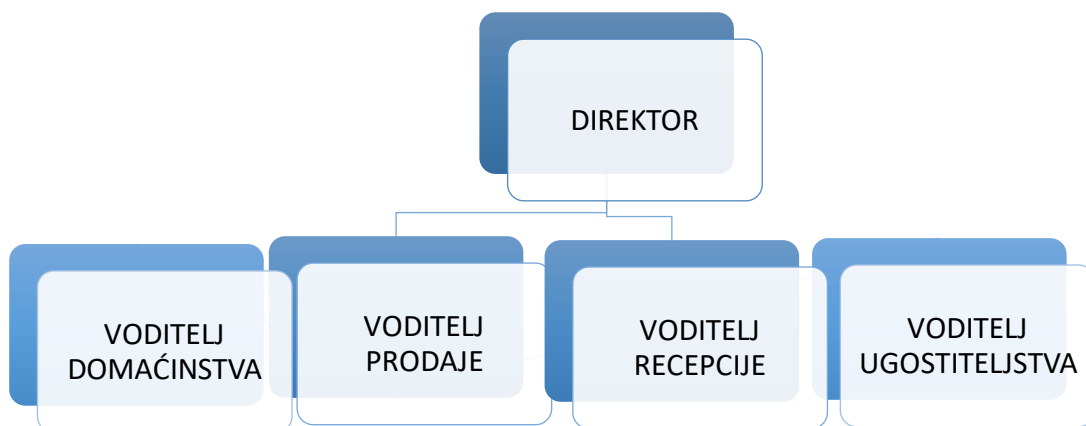
#### 4.4. Menadžeri srednje razine ili odjela

Menadžeri hotela na srednjoj razini niži su od nivoa pomoćnika menadžera i obično uključuju radna mjesta poput:

- voditelj recepcije,
- voditelj ugostiteljstva,
- voditelj prodaje,
- menadžera marketinga,

Dužnosti upravitelja recepcije uključuju rukovanje rezervacijama, rješavanje žalbi gostiju i osiguravanje da odgovarajući odjel obrađuje zahtjeve gostiju. Voditelj hrane i pića odgovoran je za ručno posluživanje, ugostiteljstvo i dnevne aktivnosti hotelskog bara i restorana. Voditeljica domaćinstva nadgleda sve aspekte čišćenja i održavanja izgleda hotela.

Slika 12. Menadžerske razine u hotelu Salona Palace Solin



Izvor: Interni podatci hotela

Voditelj marketinga odgovoran je za provođenje promotivnih kampanja za privlačenje gostiju, a financijski menadžer rješava računovodstvo hotela, proračun i troškove. Upravitelj hotela za ljudske resurse nadgleda zapošljavanje, obuku i razvoj cjelokupnog hotelskog osoblja, a također osigurava da svaki član osoblja dobiva naknadu prema protokolima zapošljavanja. Menadžeri hotela za ljudske resurse također moraju osigurati da se hotel pridržava zakonskih sigurnosnih politika, kao i prakse zapošljavanja u skladu sa zakonom.

#### **4.5. Operativno osoblje i osoblje za goste**

Operativno osoblje hotela uključuje sve ljude koji rade u različitim hotelskim odjelima, poput hrane i pića; održavanje domaćinstva; recepcija; bar; i restoran. Radna mjesta uključuju kuhare, kuhare, perilice posuđa, poslužitelje u gostinjskim sobama, poslužitelje u praonicama rublja, poslužitelje u poslu u sobi, nosače i predstavnike kupaca koji goste pozdravljaju, vode ih u njihove sobe i prenose posebne zahtjeve na recepciju.<sup>25</sup>

U hotelu zapošljavaju sljedeće zaposlenike:

- Recepcioner,
- Concierge,
- Sobarica,
- Spremačica,
- Konobar,
- Barmen,
- Kuhar,
- Pomoćni kuhar,
- Wellness terapeut.

---

<sup>25</sup>Organizational Structure of a Hotel Sampson Quain <https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-hotel-3809.html>

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacija je sustav svjesno koordiniranih osobnih aktivnosti i struktura odnosa, utjecaja, ciljeva, uloga, aktivnosti, komunikacija i drugih čimbenika koji postoje kada ljudi rade skupa. Organizacija je suradnja sudjelujućih između kojih postoje jasni ciljevi i tehnološke metode za njihovo prilagođavanje okolici. Tumačenju pojma organizacije ovisno je o uvjetima, vremenima i autorima stoga su različita i shvaćanja organizacije. Univerzalni pojam organizacije se odnosi na područje cjelokupne realnosti s ciljem da se na materijalističkim temeljima razvije opća organizacija. Pojam organizacije poistovjećuje sa strukturom sustava. Organizacija nije uvijek sadržajno ista. U pojedinim vremenskim razdobljima ona je kvalitativno i kvantitativno različita.

Organizacija rada i organizacija poduzeća ne mogu se izjednačavati ili suprotstavljati. Organizacija rada stara je koliko i sam rad, odnosno društvo, a organizacija poduzeća samo toliko koliko je staro i poduzeće. Osim toga, organizacija rada odnosi se na usklađivanje činitelja proizvodnje u samom procesu rada, dok se organizacija poduzeća odnosi na cjelokupno poslovanje poduzeća.

Organizacijska struktura je vizualni dijagram tvrtke koji opisuje što zaposlenici rade, kome se prijavljuju i kako se donose odluke u cijelom poslu. Organizacijske strukture mogu koristiti funkcije, tržišta, proizvode, zemljopisna područja ili procese kao svoje vodiče i udovoljavati tvrtkama određene veličine i djelatnosti. Organizacijske strukture pomažu u definiranju najmanje tri ključna elementa kako će se poslovanje voditi. Kako se tvrtka povećava, organizacijska struktura može biti korisna i za nove zaposlenike dok uče tko upravlja kojim procesima u tvrtki.

Organizacijska struktura hotela sveobuhvatan je plan vlasnika hotela kojim se definiraju aktivnosti i odgovornosti odjela. Ova struktura uvodi red u sve aspekte hotelskog poslovanja, od recepcije i sobne usluge do odjela za ljudske resurse. Organizacijske strukture hotela neophodne su kako bi se osigurala maksimalna profitabilnost svake sobe, restorana i bara na dnevnoj bazi. Hotel može učinkovito raditi ako ima organizacijsku strukturu koja je lako razumljiva.

Svaki hotel, bio on velik ili mali, treba organizacijsku strukturu za obavljanje svojih svakodnevnih poslova. Koristi se za podjelu zadataka, određivanje posla za svaki odjel i delegiranje ovlasti unutar i među odjelima.

Većina hotela koristi hijerarhijsku organizacijsku strukturu s unaprijed definiranim ulogama i odjelima. Njihovi zaposlenici imaju jasno definirane odgovornosti i svi znaju njihove uloge. Obično je generalni direktor na vrhu hijerarhije, a ta pozicija nadgleda različite odjele u hotelu.

Ne postoje dva ista hotela. Struktura ugostiteljstva ovisi o nekoliko čimbenika, uključujući veličinu objekta, njegove usluge i pogodnosti, proračun i poslovne ciljeve. Većini objekata ipak je zajedničko nekoliko ključnih područja; to obično uključuje izvršnu upravu, recepciju, kuhinjsko osoblje, osoblje održavanja, računovodstvo i marketing. Mali hotel svoje marketinške aktivnosti može dodijeliti recepciji, dok luksuzno odmaralište može imati zaseban odjel zadužen za oglašavanje, odnose s javnošću i prodaju.

Organizacijska struktura Salona Palace Solin hotela se sastoji od direktora i menadžera. Menadžeri hotela na srednjoj razini niži su od nivoa pomoćnika menadžera i uključuju radna mjesta poput: voditelj recepcije, voditelj ugostiteljstva, voditelj prodaje, menadžera marketinga,

Dužnosti upravitelja recepcije uključuju rukovanje rezervacijama, rješavanje žalbi gostiju i osiguravanje da odgovarajući odjel obrađuje zahtjeve gostiju. Voditelj ugostiteljstva odgovoran je za posluživanje, ugostiteljstvo i dnevne aktivnosti hotelskog bara i restorana. Voditelj domaćinstva nadgleda sve aspekte čišćenja i održavanja izgleda hotela.



## LITERATURA

1. Alapeza, M. (2012) Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek,
2. Devaney, E., 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams> (12.09.2020)
3. Hotel organizational structure, <https://bizfluent.com/about-5063797-hotel-organizational-structure-.html>(18.09.2020)
4. Kapustić, S., D. Radošević, M. Žugaj (1986) Uvođenje organizacijske znanosti u klasifikaciji znanstvenih oblasti i područja, Zbornik radova 9-10, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
5. Michael J., Denney G. (2010) HVS Hotel Management: Hotel Asset Management Hotel Management and Operations, Rutherford; str. 4.
6. Organizational Structure of a Hotel Sampson Quain <https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-hotel-3809.html>
7. Sikavica, P., M. Novak (1993) Poslovna organizacija, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb.
8. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004) Organizacija, Tiva, Varaždin
9. Žugaj, M., M. Cingula (1992) Temelji organizacije, FOING, Varaždin.
10. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)(21.09.2020)

## SAŽETAK

Hotelska organizacijska struktura je sveobuhvatan plan od hotela vlasnika definirati odjela aktivnosti i odgovornosti. Ova struktura uvodi red u sve aspekte hotelskog poslovanja, od recepcije i usluge u sobama do odjela za ljudske resurse. Uobičajena metoda predstavljanja strukture različitih ljudi koji rade u raznim odjelima u hotelu naziva se organizacijska karta hotela. Organizacijske strukture odnose se na hijerarhijski raspored različitih položaja u hotelu. U većim hotelima obično ima nekoliko pomoćnika menadžera, kao što je i u hotelu Salona Palace Solin. Svaki menadžer je zadužen za svoj odjel hotela. Odgovornosti mogu uključivati određivanje rasporeda rada, rješavanje pritužbi pokrovitelja i osiguravanje dobrog organiziranja hotelskih događaja. Pomoćnik upravitelja također može preuzeti ulogu generalnog direktora ako je generalni direktor bolestan, odlazi na godišnji odmor ili je na drugi način nedostupan.

*Ključne riječi: organizacija, hotel, Salona Palace Solin.*

## **SUMMARY**

The hotel's organizational structure is a comprehensive plan from the hotel owner to define the department's activities and responsibilities. This structure brings order to all aspects of the hotel business, from reception and room service to the human resources department. A common method of presenting the structure of different people working in different departments in a hotel is called a hotel organizational chart. Organizational structures refer to the hierarchical arrangement of different positions in a hotel. Larger hotels usually have several assistant managers, such as the Salona Palace Solin. Each manager is in charge of their own hotel department. Responsibilities may include scheduling work, resolving sponsor complaints, and ensuring that hotel events are well organized. The Assistant Manager may also take on the role of Director-General if the Director-General is ill, going on holiday or otherwise unavailable.

*Keywords: organization, hotel, Salona Palace Solin.*

## POPIS SLIKA

Slika 1. Osnovni oblik funkcijske organizacijske strukture .....	4
Slika 2. Oblik standardne organizacijske strukture .....	5
Slika 3. Shema organizacijske strukture .....	7
Slika 4. Primjer ravne ili organske strukture organizacije.....	9
Slika 5. Struktura mehaničke strukture organizacije .....	11
Slika 6. Teritorijalna divizijska struktura .....	12
Slika 7. Predmetna divizijska organizacijska struktura .....	13
Slika 8. Primjer organizacijske sheme hotela .....	14
Slika 9. Hotel Palace Solin .....	21
Slika 10. Broj zaposleni8ka u hotelu .....	23
Slika 11. Menadžerske razine u hotelu Salona Palace Solin .....	25