**Organizacija i menadžment procesnih funkcija hotela- skripta 2.kol.**

**3. POSLOVNE I PROCESNE FUNKCIJE HOTELA**

3.2.  RAŠČLANJIVANJE UKUPNIH ZADATAKA, GRUPIRANJE I POVEZIVANJE RADNIH ZADATAKA HOTELA

Organizacijska struktura hotela rezultat je procesa organizacijske izgradnje u kojem se obavlja proces raščlanjivanja odn. podjele zadataka, i proces grupiranja odn. sinteze zadataka odgovarajuće organizacijske jedinice u hotelu, počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj razini tj. na prvoj razini podjele i grupiranja zadataka u hotelu.

Kao što se razlikuje organizacijska struktura između pojedinih hotela, tako se razlikuje i dubina raščlanjivanja odn. grupiranja zadataka odgovarajuće organizacijske  jedinice hotela. Način grupiranja zadataka, broj organizacijskih razina i broj organizacijskih jedinica do kojih dolazi grupiranjem zadataka, ovisit će o relevantnim čimbenicima utjecaja na oblikovanje organizacijske strukture konkurentnog hotela.

Da bi hotel mogao uspješno realizirati ukupan zadatak, potrebno je izvršiti **unutarnju podjelu rada.**Ta podjela rada, koja se odvija unutar hotela naziva se ***pojedinačna-tehnička podjela rada.***Ona podrazumijeva podjelu ukupnog zadatka hotela na posebne zadatke i podjelu posebnih na pojedinačne zadatke. Dok pojedinačni zadatci predstavljaju najnižu razinu raščlanjivanja zadataka u hotelu, koji se u procesu grupiranja zadataka dodjeljuju na izvršavanje zaposlenicima na radnim mjestima, dotle se posebni zadaci u fazi grupiranja mogu dodjeljivati na izvršenje različitim organizacijskim jedinicama višeg ili nižeg ranga. Koliko će biti tih organizacijskih jedinica, kako će se duboko provesti raščlanjivanje zadataka, kao i njihova integracija ovisi o čimbenicima organizacije.

Raščlanjivanje zadataka i njihovo grupiranje ima svoju gornju i donju granicu.

***-gornja granica*** raščlanjivanja zadataka podjela je sveukupnog zadatka na posebne koji se realiziraju posredstvom funkcija;

***-donja granica*** raščlanjivanja predstavljaju pojedinačni zadatci.

Isto tako gornju granicu grupiranja zadataka predstavljaju organizacijske jedinice najviše razine, koje su direktno podređene direktoru hotela, dok donju granicu grupiranja zadataka predstavljaju radna mjesta.

Ukupan zadatak hotela je takav da ga ne može izvršiti jedan čovjek. Čim na nekom poslu radi najmanje dva i više zaposlenika, raščlanjivanje odn. podjela zadataka predstavlja nužnost, ali je isto tako nužno provesti i grupiranje zadataka.

**Raščlanjivanjem i podjelom zadataka** u poduzeću bavili su se mnogi predstavnici **klasične teorije organizacije.** Oni su pokušali utvrditi, na kojim se načelima može obaviti raščlanjivanje i grupiranje zadataka. Među svim autorima koji su se bavili ovom problematikom najistaknutiji je***Erich Ksion***, koji je dao najsustavniju klasifikaciju raščlanjivanja zadataka na temelju ***5 načela:****izvršenje, objekt, rang, faza i svrha*.

-**raščlanjivanje prema izvršenju:** predstavlja podjelu zadataka prema vrstama radnog procesa odn. prema funkcijama i zadacima u organizaciji.

**-raščlanjivanje prema objektu:**predstavlja podjelu zadataka prema vrstama proizvodima, uslugama, materijalima, tržištima, dobavljačima i kupcima.

**-raščlanjivanje prema rangu:** polazi od činjenice da svi pojedinačni odn. djelomični zadatci unutar kompleksnog zadatka imaju različit rang. Sa stajališta kriterija ranga moguće je govoriti o izvršenim zadacima i zadacima odlučivanja.

**-raščlanjivanje prema fazi:** temelji se na tome da se svaki zadatak sastoji od tri osnovne faze: planiranja, izvršavanja i kontrole.

**-raščlanjivanje prema svrsi:**polazi od spoznaje, da u svakom poduzeću pored primarnih postoje i sekundarni zadatci. Dok primarni obuhvaćaju poslove iz osnovne djelatnosti poduzeća, sekundarni zadaci imaju pretežno administrativni karakter.

Sva se ova načela mogu svrstati u dvije skupine:

1)    načela prema izvršenju i prema objektu;

2)   načela prema rangu, fazi i svrsi.

***Osnovna razlika među skupinama*** je, što se načela izvršenja i objekta uvijek koriste kao primarna načela raščlanjivanja, što nije slučaj sa drugom skupinom. Prva dva načela mogu se uzastopce primjenjivati, što ne vrijedi za ostala tri načela, koja nije moguće primjenjivati niti jedno za drugim, a još manje isto načelo uzastopce.

Nakon raščlanjivanja treba slijediti **grupiranje zadataka.** Grupiranjem zadataka po različitim organizacijskim razinama, od radnog mjesta do organizacijske jedinice najvišeg ranga, oblikuje se organizacijska struktura hotela. Ista načela odn. kriterij, kao i dubina raščlanjivanja zadataka sasvim će se drugačije grupirati ako je riječ o većem odn. manjem hotelu. Projektant organizacije prilikom grupiranja i projektiranja mora početi od analize konkretnoga hotela pa grupiranje izvršiti po zahtjevima tog hotela. Zbog toga će broj djelomičnih zadataka, koji se dodjeljuju pojedinim nosiocima i organizacijskim jedinicama, a isto tako i broj organizacijskih jedinica, kao i njihova hijerarhija, biti različiti od hotela do hotela.

Potpuno je razumljivo da se grupiranje zadataka, a tako i projektiranje organizacijske strukture hotela ne može obaviti kopiranjem. Kao što se pojedini autori međusobno razlikuju u pogledu načela raščlanjivanja zadataka, takve razlike postoje i kada je riječ o načelima grupiranja zadataka. Pregledom načela grupiranja različitih autora uočavaju se zajednička načela. Ona počivaju na kriteriju izvršenja i predstavljaju različite varijacije primjene tog kriterija. To se odnosi na načela grupiranja kao što su *proces, srodnost poslova i međusobna povezanost poslova.* ***Grupiranje odn. sinteza djelomičnih zadataka obrnut je proces od raščlanjivanja odn. podjele zadataka. Dok smo u procesu raščlanjivanja polazili od ukupnog preko posebnog do pojedinačnog zadatka, u procesu grupiranja polazimo od radnih mjesta, da bi preko skupine radnih mjesta formirali uže i šire organizacijske jedinice, do onih najvišeg ranga neposredno podređenih direktoru hotela.***

***Rezultat grupiranja zadataka*** su radna mjesta, organizacijske jedinice višeg i nižeg ranga (odjeli, službe), pa sve do onih najvišeg neposredno podređenih direktoru hotela ili predsjedniku uprave.***Grupiranje odn. povezivanje zadataka obavljamo tako*** da najprije povežemo istorodne, zatim srodne i na kraju različite, ali međusobno povezane i zavisne zadatke. Kad je grupiranje završeno, pristupa se ***dodjeli tih zadataka pojedinačnim odn. zajedničkim nositeljima***čime se oblikuju organizacijske jedinice a ujedno završava proces projektiranja organizacijske strukture hotela.

**Osnovni cilj hotela je** da ostvaruje ukupan zadatak, kako u pružanju usluga, tako i u realizaciji dohotka. Dok je ***ciljevima definiran*** smjer i identitet aktivnosti hotela, ***zadatkom je definiran***proces, objekt, sredstva, prostor i vrijeme izvršenja.

Raščlanjivanjem ukupnog zadatka na posebne zahtijeva da se i unutrašnja organizacija postavi tako, da omogući optimalno ostvarivanje tih zadataka. U današnjim složenim uvjetima ukupan zadatak može se raščlaniti na nekoliko posebnih zadataka, da bi se što uspješnije realizirao ukupan zadatak. U raščlanjivanju ukupnog zadataka na posebne, ne može se poći od globalne odn. sume procesa reprodukcije, jer je ona nepogodna za organizacijsku svrhu. **Ukupan zadatak hotela** sastoji se od posebnih zadataka odn. funkcija, a to su:      -razvoj,

         -briga o kadrovima,

         -nabava,

         -proizvodna,

         -prodaja i

         -financijsko-računovodstveni zadaci.

**2.2. DEFI**NI**CIJA I VRSTE POSLOVNIH FUNKCIJA**

Riječ ***funkcija***ima različitih značenja, a može se definirati kao ***stalna aktivnost u obavljanju istovrsnih međusobno povezanih poslova, koji su grupirani u veći ili maji broj skupina.***Funkcija se svodi na radnu grupu ljudi posebne stručnosti, koja odgovarajućim sredstvima obavlja posebni zadatak, jer funkcija obuhvaća prije svega poslove, kojima se realizira taj posebni zadatak.

*Funkcije, na koje se dijeli zadatak hotela, mogu se podijeliti na:*

-osnovne funkcije hotela (one koje se odnose na upravljanje i rukovođenje);

-poslovne funkcije hotela (one koje se odnose na izvršavanje poslova, odn. na ostvarivanje poslovnog procesa).

Izvršitelji određenih funkcija i zadataka su svi sudionici u procesu rada., a oni se ponekad javljaju i kao voditelji poslova. Takve poslovne funkcije mogu se definirati kao  skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije mogu obavljati posebni zadatci hotela.

Poslovne funkcije u hotelu mogu se podijeliti u 7 skupina. Sve poslovne funkcije ostvaruju se preko određenih službi, a ***službom*** se smatra ***organizaciona forma povezivanja više radnih mjesta, koji ostvaruju isti zadatak.***Iz toga proizlazi da jednu poslovnu funkciju može obavljati više službi, isto tako i jedna služba može obavljati više funkcija.

Oba slučaja nalazimo u praksi ugostiteljstva gdje se prvi slučaj (jedna funkcija u više jedinica) javlja kod funkcija prodaje, koja se u hotelu izvršava na recepciji, ali i u posebnoj, prodajnoj službi hotela. Također funkcija prodaje istovremeno se ostvaruje u kuhinji, slastičarnici, točioniku i sl.

Nasuprot tome restoran kao organizacijska jedinica može vršiti poslove više funkcija, kao što su nabava, proizvodnja i prodaja.

U ugostiteljstvu se teško može izvršiti striktna podjela rada među pojedinim funkcijama i njihovo raščlanjivanje po službama i radnim mjestima, budući da se oni isprepliću na više onih radnih mjesta, a to posebno vrijedi za funkciju proizvodnje koje se ostvaruju često na istom radnom mjestu.

***Najčešće raščlanjivanje osnovnog radnog zadatka hotela vrši se prema slijedećim funkcijama:***

-proizvodna funkcija;

-nabavna funkcija;

-prodajna funkcija;

-razvojna funkcija;

-kadrovska funkcija;

-financijsko-računovodstvena funkcija i

-istraživačka funkcija (koja se ne primjenjuje u hotelijerstvu).

***1)              PROIZVODNA FUNKCIJA:*** obuhvaća sve poslove proizvodne prirode (proizvodnja i priprema jela i pića). Ona je značajna jer se zadovoljavaju potrebe gostiju hotelskim uslugama. To je osnovna funkcija hotela, sve ostale funkcije su u funkciji pružanja usluga gostima.

***2)              NABAVNA FUNKCIJA:*** obuhvaća poslove vezane za nabavu sirovina, repromaterijala, oprema, skladištenja i čuvanje zaliha. U hotelu nabava je u službi prodaje. Sukladno zahtjevima turističkog tržišta, treba voditi politiku nabave sredstava rada, živežnih namirnica i pića, opreme, roba, prodajnih i pripremnih jedinica u objektima za smještaj i dr.

***3)              PRODAJNA FUNKCIJA:*** obuhvaća poslove prodaje i prodajne promocije usluga, ali i formiranje cijena. Cjelokupno poslovanje hotela treba usmjeriti prema turističkom tržištu na čijim zahtjevima će se zasnivati i politika: nabave, prodaje, cijene, struktura usluga, organizacija poslovanja hotela u cijelosti.

***4)              RAZVOJNA FUNKCIJA:***obuhvaća dugoročno razvojno programiranje, uključujući razvoj proizvoda, kapaciteta i kadrova. Razvoj hotela uvjet je njegovog opstanka. Razvijati se znači kvantitativno i kvalitativno unapređivati promet hotelskih usluga. Poslovi funkcije razvoja odnose se na istraživanje relevantnih čimbenika u okruženju hotela ali i unutar samoga hotela.

***5)              KADROVSKA FUNKCIJA:***obuhvaća oko razvoja kadrova, personalne poslove, evidenciju. Hotelsko osoblje ima značajnu i odgovornu ulogu. Ono pri pružanju hotelskih usluga dolazi u neposredan kontakt s gostima. Značaj te funkcije je u izboru adekvatnog hotelskog osoblja.

***6)              FINANCIJSKO-RAČUNOVODSTVENA FUNKCIJA:*** obuhvaća pribavljanje i raspolaganje financijskim sredstvima, praćenje i evidentiranje poslovnih promjena, evidentiranje imovine, utvrđivanje rezultata poslovanja. Ta je funkcija u najvećoj mjeri funkcija u funkciji ostalih funkcija. Poslovanje hotela je nezamislivo bez ove funkcije. Njen značaj dolazi do izražaja kod pribavljanja potrebnih financijskih sredstava, pri vođenju evidencija o imovini hotela i rezultatima rada. Da bi mogla redovito i uspješno obavljati poslove, ova funkcija treba najuže surađivati sa nositeljima ostalih funkcija u hotelu.

Među ove funkcije se može ubrojiti opća funkcija, koja ne povezuje srodne već različite poslove. Premda bi po tome što čini skup povezanih poslova mogla biti klasificirana kao posebna funkcija.

Prodajna funkcija se može samo uvjetno tako nazvati, budući da ona danas u suvremenoj definiciji uključuje i funkciju marketinga, koja uz poslove što spadaju u funkciju prodaje dodaje i unapređenje proizvoda i usluga te marketinga istraživanja kao nužne podfunkcije u novoj koncepciji tržišnog poslovanja.

Svi poslovi što se obavljaju za ostvarenje navedenih funkcija, izvršavaju se u određenim organizacijskim jedinicama odn. odjelima. ***Proizvodna funkcija*** ostvaruje se u odgovarajućim***proizvodnim odjeljenjima*** (kuhinja, slastičarnica, pekara, točionica). ***Sve ostale funkcije***ostvaruju se u za to predviđenim ***službama,***a neke i u zasebnim ***suproizvodnim odjeljenjima***kao što su recepcija hotela, blagovaonica u restoranu, sobe i sl.

U vanjskom poslovanju hotela od posebnog su značenja one funkcije što poslovanje povezuju sa turističkim tržištem, a to su ***tržišne i marketing funkcije***, koje zahtijevaju posebnu pažnju u procesu organiziranja hotela.

2.3. DEFINIRANJE PROCESNIH FUNKCIJA I ODREĐIVANJE

         ORGANIZACIJE TEHNOLOŠKIH PROCESA

Riječ proces potječe od lat. Riječi procesus,  označava tijek, put i način kojim nešto nastaje, odn. razvoj ili postupak. To je ***skup povezanih aktivnosti.*** Funkcije, iako definirane kao dio poslovnog procesa, još su uvijek složene, te se u organizacijskoj teoriji njihova dekompozicija svodi na barem tri tzv. procesne funkcije:  -planiranje;

         -izvođenje i

         -nadzor.

To znači da svaka poslovna funkcija započinje planiranjem, odvija se kroz fazu izvođenja, a nadzor je potreban da bi menadžment uskladio sve pojedinačne poslovne funkcije sa jedinstvenim ciljevima čitave organizacije.

*Dekompozicija poslovnog procesa na poslovne funkcije i njihovo raščlanjivanje na procesne funkcije prikazana je na slici:*

                            poslovni proces

                            proizvodne funkcije

(proizvodnja, nabava, prodaja, razvojna, kadrovska, financijsko-računov.)

                            procesne funkcije

                   (planiranje, izvođenje, nadzor)

Procesne funkcije ostvaruju se svakodnevno ili kontinuirano u procesu poslovanja kroz odgovarajuće***službe i jedinice.*** Pošto su osigurani svi elementi za rad, u ugostiteljstvu se odvijaju odgovarajući radni procesi na pripremanju i pružanju ugostiteljskih i drugih usluga. Pripremanje i pružanje ugostiteljskih i drugih usluga zahtijeva različite poslove i radne operacije koje se obavljaju po određenom postupku što se naziva ***proces rada***.

*S obzirom na karakter usluga koje se pružaju u ugostiteljstvu i sve poslove s tim u vezi****radni proces možemo podijeliti na:***

         -tehnološke radne procese i

         -ostale radne procese.

***Tehnološki procesi:*** U njima dolazi do promjena na predmetima rada koji se prerađuju na nove proizvode odn. usluge kao što je slučaj kod pripreme jela i pića.

U ***ostalim radnim procesima***ne dolazi do promjena na predmetima rada, već se oni nabavljaju, skladište ili prevoze, prodaju se gotovi i vrše se drugi poslovi sa poslovanjem. Oni se razlikuju prema vrsti proizvoda i usluga koji se izrađuju, a isto tako razlikuju se i drugi radni procesi prema naravi poslova koji se obavljaju. Oni se raščlanjuju na pojedine faze radne operacije, zahvate i pokrete da bi se što bolje organiziralo njihovo obavljanje.

Pojedini radni procesi obavljaju se u pojedinim manjim jedinicama službe kao što su ***sektori, službe i odjeli.***

Proces rada u ugostiteljstvu razlikuje pružanje usluga jela i pića, koja se prethodno pripremaju u ugostiteljstvu, od usluga jela i pića, koja se pripremaju u trenutku davanja usluge ili od usluge smještaja i drugih usluga.

Pri vršenju najvećeg dijela usluge prehrane i jednog dijela pića, kada se jela i pića pripremaju u ugostiteljstvu, imamo tehnološki odn. proizvodni proces na samom pripremanju jela i pića. ***U tom slučaju proces rada prolazi kroz 3 faze:***

-nabava potrebnog materijala za pripremanje jela i pića;

-prerada nabavljenog materijala u pripremljena jela i pića;

-prodaja realizacija pripremljenih jela i pića.

Pri vršenju usluga prehrane i pića odn. posluživanja jela i pića koja se prethodno ne pripremaju u ugostiteljstvu, imali bi uglavnom ***2 faze u procesu rada:***

-nabava gotovih jela i pića i

-prodaja nabavljenih jela i pića.

Ovdje nema prethodne proizvodne (tehnološke) faze rada, već samo pripremna i završna faza, tj. prodaja gotovih jela i pića uz neposredno posluživanje gostiju.

Kod usluga smještaja imamo često uslužni proces koji se može raščlaniti na ***2 faze:***

-spremanje i usluživanje soba i prostorija za smještaj,

-izdavanje namještenih soba i apartmana gostima uz razne druge usluge povezane uz te usluge.

Kod pružanja ovih usluga nema proizvodnog procesa rada. U ugostiteljstvu imamo i razne sporedne usluge. Kod njihovog vršenja možemo imati, ovisno o naravi pojedine djelatnosti, proizvodne, proizvodno-uslužne i čisto uslužne procese rada.

**U ugostiteljstvu imamo:**

1)                   -proizvodni i proizvodno-uslužni proces rada: kod pružanja usluga jela i pića koja se pripremaju;

2)                  -nabavno-prodajni i uslužni proces rada: kod pružanja usluga jela i pića koja se ne pripremaju;

3)                  -uslužni proces rada: kod pružanja usluga smještaja.

Navedeni radni procesi i pojedine faze odgovarajućih radnih procesa mogu se dalje raščlaniti na pojedine dijelove, poslove i radne operacije i to prema specifičnostima pojedinog radnog procesa:

1)-***pripremna faza nabave potrebnog materijala raščlanjuje se na poslove:***       -istraživanje tržišta;

         -pronalaženje materijala;

         -naručivanje;

         -ugovaranje;

         -isporuka i doprema;

         -izdavanje materijala;

         -vađenje potrebne evidencije kontrole o primljenom i izdanom materijalu kao i o zalihama na skladištu.

2)-***proizvodna faza pripremanja jela i pića uključuje:***

         -pripremne radove u vezi sa pripremom sredstava za rad i osiguranjem potrebnog materijala;

         -sama prerada materijala i dogotovljavanje jela i pića;

         -dorada i dotjerivanje jela i pića;

         -dijeljenje obroka;

         -postavljanje i izdavanje jela i pića;

         -vođenje potrebnih evidencija;

         -obračun poslovanja i

-završni radovi.

3)-***prodajna faza kod pružanja usluga jela i pića obuhvaća:***

         -pripremanje prostorija i pribora za posluživanje;

         -pripremanje stolova, jelovnika i cjenika;

         -prikupljanje narudžbi od gostiju;

         -iznošenje i evidentiranje iznesenih jela i pića;

         -posluživanje gostiju;

         -naplaćivanje;

         -obračunavanje

         -polaganje utroška i

         -završni radovi.

4)-***uslužni proces rada na pružanju usluga smještaja obuhvaća:***

         -spremanje i uređivanje prostorija;

         -primanje i vršenje rezervacija;

         -prihvat i primanje gostiju i izdavanje soba;

         -pružanje drugih usluga u sobama i prostorijama za smještaj.

Poslovi na koje se raščlanjuje pojedina faza u poslovnom procesu mogu imati s obzirom na karakter poslovanja ***proizvodno-uslužni i uslužni karakter.*** Ovi poslovi obavljaju se u manjim organizacijskim jedinicama. Sve ove faze, ako su povezane i ovisne jedna o drugoj, odvijaju se jedna iza druge pa i uspjeh slijedeće faze ovisi o prethodnoj.

**4. ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA (MENADŽMENT)**

4.1. UPRAVLJANJE U HOTELU

Da bi se objasnilo pojam menadžmenta potrebno je upoznati pojmove kao što su upravljanje, rukovođenje i izvršenje, kako bi se lakše smjestio menadžment u jedinstveni proces upravljanja.

***Upravljanje se bazira na pravu vlasništva nad materijalnim čimbenicima proizvodnje.*** Onaj tko je vlasnik materijalnih čimbenika proizvodnje, taj je ujedno i nositelj funkcije upravljanja. Za razliku od upravljanja definiranje menadžmenta u širem društveno-ekonomskom kontekstu polazi od upravljanja i traži vezu između upravljanja i menadžmenta, te rukovođenje tretira kao izvršnu aktivnost upravljanja.

Osnova je, odn. izvor menadžmenta tehnička podjela rada, dok upravljanje ima svoju osnovu u vlasništvu. Dakle, dok je *funkcija upravljanja* funkcija kapitala, *funkcija menadžmenta* polazi iz položaja u procesu rada, jer je tehnička podjela rada podjela u procesu rada, prema kojoj najviše zaposlenih obavlja izvršne poslove dok manji broj osoblja obavlja poslove planiranja, organiziranja, vođenja, kontrole, dakle – važeće poslove. Transformacijom vlasništva te rastom i razvojem poduzeća, a s tim u vezi povećanja broja dioničara dolazi do razdvajanja ne samo menadžmenta od funkcije upravljanja već i do razdvajanja funkcije upravljanja od vlasništva.

***Rukovođenje je određeno upravljanje odn. nositelje funkcije upravljanja određuju i nositelje rukovodeće aktivnosti.*** Promjenom nositelja funkcije upravljanja mijenjali su se i nositelji rukovodećih djelatnosti. Nositelj rukovodeće djelatnosti najprije je sam individualni poduzetnik koji je ujedno i upravljač, jer radi vlastitim sredstvima. On je i izvršitelj jer radi izvršne poslove.

Razvitkom podjele rada rukovođenje se javlja kao posebna djelatnost, izdvojilo se upravljanja te je postalo posebna funkcija. Potreba za angažiranjem potrebnih ljudi zbog sve složenijih proizvodnih i poslovnih zadataka rukovoditelja i rukovođenje stavlja na povlašteni položaj u odnosu na izvršitelje i rukovođenju daje posebno mjesto u organizaciji.

***Funkcija izvršenja podređena je upravljačkoj funkciji i pripada nevlasnicima.*** Misli se na veća hotelska poduzeća u kojima je došlo do razdvajanja ovih triju funkcija i njihovog djelovanja različitim nositeljima. Ako se rukovođenje promatra u odnosu na neposredne izvršitelje, onda ono ima značajke upravljanja jer je vlasnik sredstava primio tu funkciju na profesionalne upravljače. Ako se rukovođenje promatra u odnosu na vlasnike sredstava prave upravljače, onda ono ima značajke izvršne funkcije. Tu se rukovođenje pojavljuje kao izvršna funkcija upravljanja.

Funkcija menadžmenta dvostruko je proturječna, i to u odnosu na vlasnike i u odnosu na zaposlenike. Rukovođenje je upravljačka funkcija u odnosu na izvršnu funkciju, ali je i samo rukovođenje izvršna funkcija upravljanja.

***Menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi.***

*Osnovne funkcije menadžmenta:*

         -planiranje;

         -organiziranje;

         -upravljanje ljudskim potencijalima;

         -vođenje i

         -kontrola.

Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Definiranje menadžmenta kao procesa koordiniranja čimbenika proizvodnje odn. poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva jedna je od najčešćih definicija menadžmenta.

Položaj rukovođenja u odnosu na upravljanje i izvršavanje:

Vlasnik                           Profesionalna

sredstava                       osoba                                       Radnik

Upravljač                       Rukovodilac                     Izvršilac

Suvremeno hotelsko poslovanje danas djeluje u uvjetima poduzetništva i slobodnog tržišta. U takvim uvjetima uspostavlja se odnos upravljanja usklađen sa poduzetništvom što u ranijem sustavu kod nas nije postojalo. Veza poduzetništva, upravljanja i rukovođenja je funkcionalna i međuovisna. To je u hotelijerstvu jednako kao i u drugim djelatnostima, ali u hotelijerstvu djeluje veći broj malih hotela, pa se poduzetnik javlja kao rukovoditelj hotela. U većim hotelima postoji menadžer odn. direktor kao organizator poslovanja.

***Poduzetništvo je sveukupnost poduzetnikovih organizacijskih, usmjeravajućih, rukovodećih i nadzornih funkcija.*** Uz poduzetništvo javlja se i poduzetnik.

***Poduzetnik:***

-osoba koja raspolaže sredstvima potrebnim da uđu u proces    privređivanja u određenoj djelatnosti;

-samostalno donosi odluke u vezi djelatnosti;

         -samostalno organizira, kombinira proizvodne čimbenike;

                   -koordinira njihovo djelovanje;

                   -*upravlja, nadzire i rukovodi* cijelim radom i poslovanjem.

Mnoge od ovih funkcija poduzetnik može prenijeti na druge izvršioce.

***Bitna obilježja poduzetništva su:***

-upuštanje u rizik i neizvjesnost te unošenje inovatorskih shvaćanja u poslovanje;

-inicijativa, inventivnost; dinamičnost i smjelost.

Iz toga proizlaze i pojedine ***osobine poduzetnika:***

-na prvom mjestu je osjećaj za uspjeh i postignuće;

-zatim kreativnost i inicijativa, poduzimanje rizika, samopouzdanje, potreba za neovisnošću, motivacija, autonomija u poslu, energija i angažman.

Sa poduzetništvom povezano je i ***vlasništvo***. Vlasništvo kapitala važan je činitelj tržišnog sustava, a time i poduzetništva.

Vlasništvo nad kapitalom u ekonomskom smislu je monopol nad resursima u hotelu, iz čega proizlazi moć kapitala u upravljanju hotelu. Vlasnik je nositelj moći i interesa, a taj interes ostvaruje putem menadžmenta. Proizlazi da se menadžment javlja kao izraz upravljanja i rukovođenja hotelskim poduzećem, bez obzira je li on institucionaliziran kao povjerenik ili se sam vlasnik javlja kao menadžer. *Takav menadžment u suvremenom hotelskom poduzeću vrši brojne zajedničke funkcije, i to:*

-funkcija planiranja;

-funkcija izvršavanja i koordiniranja;

-funkcija organiziranja;

-funkcija kontrole.

Sposobni menadžer će u realizaciji ovih funkcija nastojat razvijati motivaciju izvršitelja sa slijedećim zadacima:

-motivacija osoblja;

-donošenje odluka i rješavanje problema;

-fleksibilno rukovođenje i osjećaj za potreba promjene;

-reduciranje otpora promjenama.

***Ostvarujući svoju funkciju, menadžer se javlja u 4 uloge:***

1)                   kao proizvođač (zadatak mu je postići rezultate, proizvesti određene proizvode i usluge uz bolju kvalitetu od konkurencije);

2)                  kao upravljač (zadatak mu je planiranje, koordiniranje i kontrola procesa);

3)                  kao poduzetnik (inicijator i pokretač aktivnosti u cjelini, ali i kreativac);

4)                  kao integrator (pojedinačne napore i rizike integrira u cjelinu, ciljeve pojedinaca usklađuje s ciljevima grupe).

Organiziranje je jedna od osnovnih funkcija menadžera. Tu spada svakodnevno organiziranje procesa rada ali i postavljanje formalne organizacije hotela. U organizaciji rada i hotela menadžment mora uvažavati određene principe organizacije, jednako u velikom i malom hotelu, ***a ti principi su:***

-racionalna podjela rada (među izvršiteljima)

-autoritet (nadređenog) i disciplina (izvršitelja)

-jedinstvo upravljanja

-stimulativno nagrađivanje

-inicijativa (menadžmenta i izvršitelja)

-hijerarhija odgovornosti u procesu rada

***U malim hotelima***ovi se principi se pojednostavljuju, jer je mali poduzetnik i sam menadžer. Budući da on sam organizira proces rada, raspoređuje djelatnike, koordinira proces rada i kontrolira ga.

***U velikim hotelima***odn. hotelskim pansionima obično se odvaja funkcija menadžera od poduzetnika, tako da menadžer bilo grupni ili pojedinačni, postaje samostalni činitelj u vođenju velikih hotela. Bavljenje pojedinim tendencijama menadžera danas ne traži istu količinu raspoloživog vremena, ali zahtjeva jednaku kakvoću odn. pažnju.

4.2. SISTEMI UPRAVLJANJA

Funkcija upravljanja odn. vođenja poslova, što je izvedena kao sintetična funkcija menadžmenta, javlja se u hotelu kao neminovan pratilac tehničke podjele rada. Ta funkcija javlja se svugdje gdje dvije ili više osoba izvode pojedine operacije radnog procesa. U takvim okolnostima funkcija upravljanja osigurava jedinstvo akcija u izvršavanju ciljeva i zadataka hotela.

U većim hotelima, gdje je razvijena podjela rada odn. veći broj radnih operacija, funkcija upravljanja mora biti adekvatno realizirana. Izrađuje se po različitim sistemima, a znanost poznaje više primjenjivih sistema upravljanja.

***Osnovni, najčešće primjenjivani sistemi upravljanja su:***

         -linijski,

         -funkcionalni i

         -linijsko-štabni.

Postoji i nekoliko suvremenijih sistema upravljanja, ali su manje primjenjivi u praksi i rijetko se susreću u hotelijerstvu. To su:

         -matrični,

                   -projektni,

         -timski i dr.

U praksi hotelskog poduzeća najčešće se nalazi kombinacija navedenih sistema a rijetko čisti sistemi upravljanja.

Sistemi upravljanja razlikuju se između hotela različitih veličina. Tzv. čisti sistemi upravljanja se nalaze u velikim hotelima, a rjeđe u srednjim i malim poduzećima. Naime, manji hoteli ne izrađuju organizacijsku strukturu po nekom od spomenutih sistema nego ju prilagođavaju dedn   mogućnostima a i pogledima malim poduzetnicima.

***Glavna obilježja spomenutih sistema su:***

***LINIJSKI*** se temelji na ***odgovornosti svakog izvršitelja zadatka jednom rukovoditelju.*** ***Nalozi idu neposredno, a prenose se od višeg organa na niže.*** *Prednost sistema*je u jasnoći i jedinstvenosti, jer svaki zaposlenik zna od koga treba primiti nalog i kome odgovara. *Nedostaci*su u tome, što se od rukovodioca traži univerzalno znanje, što je teško naći u jednoj osobi, te moguća dužina skale ako se radi o većem hotelu (skale su odjeli). Na toj skali nalaze se svekolike razine rukovođenja, pa se javlja mnogo poduzetnika po vertikalnoj liniji, a prenošenjem zadataka od višeg prema nižem rukovodiocu gubi se mnogo vremena.

***FUNKCIONALNI*** se temelji na ***podjeli ovlaštenja i odgovornosti po funkcijama.*** U takvom sistemu pojedini rukovoditelji i izvršitelji ne primaju naloge samo od nadređenog rukovoditelja, nego od većeg broja rukovoditelja koji su specijalisti svaki za odgovarajuću vrstu posla. Tu je *prednost*što je rukovođenje stručnije, ali je *nedostatak* što može doći do više različitih naloga čistome izvršitelju i tako izazvati sukobe menadžment i zastoje u izvršenju.

***LINIJSKO-ŠTABNI*** predstavlja ***kombinaciju linijskog i nekih elemenata funkcionalnog sistema.*** Karakterističan je po tome, što rukovoditelj ima nekoliko savjetnika ili specijalista-pomoćnika. Oni čine svojevrstan štab, s kojim se rukovoditelj savjetuje i priprema naloge. *Prednost*ovog sistema je, što dopunjuje znanje rukovoditelja, a ovaj se oslanja na stručnjake. *Nedostatak* je, što može smanjiti osjećaj odgovornosti rukovoditelja, koji krivnju prebacuje na suradnike.

                   3.3. METODE I SREDSTVA UPRAVLJANJA

***Metode rukovođenja predstavljaju način na koji se vođa grupe odnosi prema članovima te grupe.***Postoje razni načini klasifikacije, a svode se uglavnom***na dvije ekstremne varijante:***

         -rukovođenje orijentirano prema ljudima i

         -rukovođenje orijentirano prema radu

***1)****U rukovođenju orijentiranom prema ljudima* menadžer svoj način rukovođenja orijentira na postizanje zadovoljstva ljudi koje vodi po načelu:*zadovoljan čovjek je najbolji izvršitelj.*

***2)****Rukovođenje orijentirano prema radu* temelji se na načelima podjele rada, na načelu *sposoban djelatnik je najbolji djelatnik.*

Oviekstremni slučajevi se u praksi obično kombiniraju. Međutim postoji nekoliko načina upravljanja koji se temelje na osobinama menadžera, njihovom stilu upravljanja. To su:     -autokratski,

                            -konzultativni,

                            -demokratski i

                                      -ubjeđivački

pa se prema njima određuju i metode upravljanja.

***Postoje tri metode koje obilježavaju način upravljanja menadžera:***

                            -autokratska,

                            -demokratska i

                            -individualne slobode.

***1)****AUTOKRATSKA METODA*se ostvaruje se u naglašenoj podređenosti nižih rukovoditelja viših, a izvršitelja neposrednom rukovoditelju. ***Ova metoda ne poznaje konzultacije i suodlučivanje, ostvaruje se autoritetom koji se često nameće podređenima.***

***2)****DEMOKRATSKA METODA****podrazumijeva suradnju savjetovanje rukovoditelja sa suradnicima.*** Ona selekcionira naloge i stvara osjećaj suodgovornosti suradnika. Veoma je pogodna u hotelima, gdje je stručnost osoblja zamjetljiva na raznim razinama rukovođenja. Ovdje se primjenjuje dogovaranje. Podrazumijeva kooperativnog vođu.

***3)****METODA INDIVIDUALNE SLOBODE*je potpuno suprotna prvoj metodi, jer se ***temelji na slobodi suradnika odn. izvršitelja naloga, da posao izvrši obavi na načine koje smatra najprikladnijima.***Ovdje izvršitelji preuzimaju individualnu odgovornost, a rukovoditelj svoju funkciju ograničava na izdavanje i donošenje naloga, koordiniranje procesa i kontrolu. Ova metoda zahtijeva visoku samodisciplinu, pa je u praksi rijetko primjenjiva osim u malim hotelima gdje su vlasnici i izvršitelji poslova. Rjeđe se provodi u velikim hotelima gdje je razvijena podjela rada.

Metode upravljanja nisu unaprijed određene u pojedinom hotelu. Ovise o individualnom stavu menadžera. Često se ostvaruju spontano, ovisno o tipu menadžera. U poduzetničkom sustavu menadžer postaje bitan činitelj poduzetništva. Njegova sposobnost da vodi hotel određuje mu vrijednost i cijenu obzirom da se menadžerstvo na tržištu smatra ***ROBOM.*** Idealan menadžer uspješno sjedinjuje sve menadžerske uloge u jednoj osobi.

Možemo reći da je menadžer uspješan ako uspije ostvariti određena načela, a to su:

1)    -racionalno korištenje raspoloživog vremena,

2)   -povjerenje u suradnike i izvršitelje,

3)   -uspješno komuniciranje sa okruženjem,

4)   -rješavanje problema na elegantan način,

5)   -uspostavljanje efikasnog sustava kontrole.

Različiti su tipovi rukovoditelja unose različit vlastiti stil rada u vođenju hotela. Mnogi nisu perspektivni i održavaju se samo ako konkurencija nije velika. Ti tipovi bili bi:

-neodlučni (teško prihvaćaju obaveze, teško donose odluke, traže puno informacija, gube puno vremena)

-pričalice (prekomjerno razgovaraju, drže duge sastanke, dugo se dogovaraju)

-nametljivci (nameću svoje stavove, napadno kontroliraju, prigovaraju suradnicima)

-autokrati (traže slijepu podređenost, priznaju samo svoje znanje, sve rade sami, nameću se autoritetom).

Primijenjeno na hotelijerstvo, ***lošim menadžerom se smatra onaj direktor, koji se ponaša kao birokrata ili žigolo. Birokrata***je zatvoren u svoj ured, okružen je papirima, nedovoljno je komunikativan, nema dovoljno vremena, uvijek je prezaposlen i sl. ***Žigolo*** je ekstremno suprotan tip, rijetko je u uredu, šarmira goste i stalno je među njima, rijetko izvršava poslove.

Odgovarajuće metode upravljanja su ***ORGANIZACIJSKA SREDSTVA***, čiji zadatak je da postavi prava rješenja za pojedinu organizaciju upravljanju. ***Među osnovna organizacijska sredstva spadaju:***

-strukturni plan,

-organizacijske upute,

-plan zadataka,

-nalozi rukovoditelja.

1)    STRUKTURNI PLAN je najvažnije organizacijsko sredstvo. Tu se razgraničavaju nadležnosti i odgovornosti pojedinaca, njihovi zadaci i međuovisni odnosi. On mora svakom zaposlenom u hotelu pružiti sliku ovisnosti zadataka pojedinih organa rukovođenja. Sastoji se od popisa rada pojedinih rukovoditelja i grafičkog prikaza strukture rukovođenja.

2)   ORGANIZACIJSKE UPUTE reguliraju suprotnosti, koje bi mogle nastati u djelovanju rukovoditelja na istom skupnom zadatku. One moraju biti precizne. Sadrže rješenja za sva relevantna pitanja rukovođenja.

3)   PLAN ZADATAKA predstavlja registar svih zadataka po nositeljima i vremenu izvršenja, tako da rukovoditeljima omogućava uvid u praćenje pravovremenosti rješenja zadatka.

4)   NALOZI RUKOVODITEJA su najčešće primjenjivano sredstvo rukovođenja. Nastaju u procesu rada kao prijenos zadatka iz prethodno spomenutih osnovnih sredstava rukovođenja ili kao trenutna reakcija na situaciju i u procesu rada. Mogu biti usmeni i pismeni.

***Rukovođenje kao funkcija ostvaruje se kroz tri elementarne faze:***

                   -priprema,

                   -izvršenje i

                   -kontrola.

U svakoj od ovih faza menadžer ima određene zadatke.

***a)*** ***U pripremnoj fazi*** *vrši se koncipiranje i formuliranje zadataka, što se kasnije prenosi nalogom na podređene.* U ovoj fazi je rukovodna funkcija *organizacijska*. Ona mora osigurati da svi zaposleni na svojim radnim mjestima obavljaju one zadatke, kojima se ostvaruje sveukupni cilj hotela.

***b) U fazi izvršavanja****rukovođenje se ostvaruje kroz izdavanje naloga odn. zadataka izvršiteljima i kroz koordiniranje izvršenja.* To je osnovni zadatak funkcije rukovođenja i odvija se kontinuirano.

**a)   *Kontrola***je posebna faza. Ostvaruje se naknadno, ali i u tijeku izvršavanja. Kontrola u tijeku izvršavanja bitna je iz razloga, što se u tijeku poslovanja javljaju pojedine situacije, koje nije moguće unaprijed predvidjeti, pa treba donijeti naknadne odluke i naloge. Kontrola služi za uspostavljanje potpune koordinacije poslovanja.

Rukovođenje u poslovnom procesu hotela ostvaruje se na više razina. Na tim razinama javljaju se rukovodna mjesta. Koliko će biti razina rukovođenja i različitih rukovodnih mjesta ovisi o veličini i organizacijskoj strukturi hotela.

***U hotelskom poduzeću u osnovi postoje tri razine menadžmenta:***

                   -niži,

                   -srednji i

                   -vrhovni menadžment.

Važno je razviti ulogu menadžmenta i njegovu povezanost s veličinom poduzeća pri određivanju organizacijske strukture, koja menadžmentu daje najpovoljnije uvjete za realizaciju svih postavljenih zadataka i učinkovito poslovanje hotela.

***U suvremenom hotelu javljaju se uglavnom dvije razine institucionalnog rukovođenja:***

***Prva razina*** se odnosi na rukovođenje hotelom kao glavnim subjektom.

***Druga razina***se odnosi na rukovođenje hotela u sastavu poduzeća.

Ako je hotel samostalno poduzeće onda otpada ova druga razina.

Prvu razinu čini *rukovodno osoblje u menadžmentu poduzeća*, a drugu isto tako *osoblje u sastavu menadžmenta hotela.*

***Na razini hotelskog poduzeća*** izrađuje se rukovodna piramida, na čijem vrhu je **direktor odn. menadžer** . na stepenicama te piramide su podređeni rukovoditelji , tako da su na prvoj od vrha**rukovoditelji odn. direktori sektora** (marketinga, razvoja…), a na slijedećoj **rukovoditelji službi** unutar sektora odn. odjela.

***Na razini hotela kao poslovne jedinice*** , rukovodna mjesta su **direktor na vrhu**, a zatim**voditelji odjeljenja**(šef kuhinje, recepcije, sale…). Ljestvica rukovodnih mjesta nastavlja se**šefovima unutar glavnih odjeljenja** (glavni konobar, glavni recepcionar, šef smjene…).

Organizacija vođenja hotelom ista je i kad je on samostalno poduzeće, s time da će hotel tada imati i neke službe koje bi se inače nalazile u poduzeću. ***Razine menadžmenta hotela možemo promatrati u dvije razine:***

         -vrhovni menadžment i

         -operativni menadžment.

VRHOVNI MENADŽMET je direktor hotela. on usmjerava cijelu aktivnost hotela, koordinira niži menadžment, predstavlja hotel i povezuje ga sa vanjskim svijetom. Sa vlasnikom hotela utvrđuje strategiju hotela i brine o njenoj realizaciji.

OPERATIVNI MENADŽMENT čine šefovi pojedinih organizacijskih jedinica. Oni usmjeravaju i kontroliraju pripremanje i pružanje usluga, rješavaju tekuće probleme i pružaju djelatnicima pomoć u obavljanju svakodnevnih poslova.

Kakva će biti organizacija rukovođenja konkretnom hotelu, ovisi o brojnim okolnostima a prije svega o:

         -veličini organizacije,

         -karakteru poslovanja,

         -poslovnoj koncepciji i

         -kadrovskoj politici.