

Posebnosti menadžerskih funkcija na primjeru ugostiteljskog poduzeća Dokara d.o.o.

Crnjac, Antonela

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:548662>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Preddiplomski sveučilišni studij

ANTONELA CRNJAC

**Posebnosti menadžerskih funkcija na primjeru ugostiteljskog
poduzeća Dokara d.o.o.**

**Peculiarities of managerial functions on the example of the
hospitality company Dokara d.o.o.**

Završni rad

Zabok, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Preddiplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Posebnosti menadžerskih funkcija na primjeru ugostiteljskog
poduzeća Dokara d.o.o.**

**Peculiarities of managerial functions on the example of the
hospitality company Dokara d.o.o.**

Završni rad

Kolegij:

Menadžment

Student:

Antonela Crnjac

Mentor:

Prof. dr. sc. **Ines Milohnić**

Matični broj:

24077/17

Zabok, rujan, 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Antonela Crnjac

(ime i prezime studenta)

24077/17

(matični broj studenta)

Posebnosti menadžerskih funkcija na primjeru ugostiteljskog poduzeća Dokara d.o.o.

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, _____ 08. rujna 2023.

Antonela Crnjac

Potpis studenta

Sažetak

U današnjem dinamičnom i promjenjivom poslovnom okruženju, posjedovanje kvalificiranih i stručnih zaposlenika, posebno menadžera, ključno je za uspjeh poduzeća. Međutim, mala poduzeća često nemaju mogućnosti ili ne prepoznaju važnost profesionalnog menadžmenta.

Složenost menadžerskog posla u ovakvim poduzećima očituje se upravo u činjenici da sve funkcije moraju biti izvršene od strane iste osobe. Stoga ovaj završni rad istražuje funkcije menadžmenta s ciljem analize istih na praktičnom primjeru ugostiteljskog poduzeća. Zbog specifičnosti rukovođenja mikro poduzećima odabrano je poduzeće Dokara d.o.o. Analiza menadžerskih funkcija u poduzeću Dokara d.o.o. ukazuje na čvrsto postavljene ciljeve i dobro definiranu strategiju razvoja temeljenu na inovativnom pristupu ugostiteljstvu. Organizacijska struktura omogućuje učinkovito upravljanje resursima i brzu reakciju na vanjske utjecaje. Kadrovanje je usmjereno prema formiranju kompetentnog tima, a vođenje se fokusira na motiviranje zaposlenika i osiguravanje kvalitete usluge. Kontrola je usmjerena prema održavanju visoke kvalitete i inovacijama kako bi se privukli novi gosti i osigurala lojalnost postojećih gostiju. Ove funkcije zajedno doprinose uspješnom poslovanju i ostvarenju strateških ciljeva poduzeća Dokara d.o.o. U situacijama kada poduzećem upravlja sam vlasnik i direktor, kao u slučaju poduzeća "Dokara", važno je da vlasnik posveti što više pažnje menadžmentu, stjecanju znanja i razvijanju menadžerskih vještina. Ovo će omogućiti vlasniku da bolje upravlja poduzećem i ostvari veći uspjeh. U konačnici, bez obzira na veličinu poduzeća, kontinuirano usavršavanje menadžerskih sposobnosti i primjena profesionalnih pristupa menadžmentu bit će ključni faktori za postizanje visoke kvalitete poslovanja i dugoročnog uspjeha.

Ključne riječi: menadžment; funkcije menadžmenta; ugostiteljsko poduzeće

Sadržaj

<i>Uvod</i>	1
1. Temeljne odrednice menadžmenta	3
1.1. Pojmovno određenje menadžmenta	3
1.2. Temeljne odrednice menadžera	4
1.3. Vrste menadžmenta	6
2. Posebnosti ugostiteljskih poduzeća	9
2.1. Karakteristike ugostiteljstva kao djelatnosti	9
2.2. Klasifikacija ugostiteljskih poduzeća	10
2.3. Mikro, mala i srednja poduzeća u ugostiteljstvu	12
3. Funkcije menadžmenta ugostiteljskog poduzeća	14
3.1. Planiranje	15
3.2. Organiziranje	21
3.3. Kadroviranje	24
3.4. Vođenje	27
3.5. Kontroliranje	30
4. Analiza menadžerskih funkcija ugostiteljskog poduzeća Dokara d.o.o.	32
4.1. Metodologija istraživanja	33
4.2. Osnovni podaci poduzeća Dokara d.o.o.	33
4.3. Analiza menadžerskih funkcija na primjeru poduzeća Dokara d.o.o.	35
4.5. Rasprava o rezultatima istraživanja	41
Zaključak	43
Bibliografija	45

Uvod

U današnjem dinamičnom gospodarskom okruženju, poduzeća igraju ključnu ulogu u oblikovanju društva i ostvarivanju ekonomske aktivnosti. Njihova prisutnost i djelovanje prožimaju sve aspekte naše svakodnevice, pružajući proizvode i usluge koji zadovoljavaju naše potrebe i želje. Poduzeća se razlikuju po svojoj veličini, industrijskom fokusu i ciljevima, a svako od njih nosi sa sobom svoju priču, strategiju i doprinos zajednici.

Upravljanje malim poduzećem u uvjetima ograničenih resursa uvelike utječe na definiranje organizacijske strukture - mali je broj zaposlenih, zaposlenici obavljaju više funkcija, a nerijetko je sam vlasnik ujedno i menadžer. Drugim riječima, mala poduzeća zbog nedostatka financijskih sredstava ili neisplativnosti formiranja snažnije organizacijske strukture, vođene logikom povećanja profita zanemaruju profesionalan pristup procesu menadžmenta. Donošenje odluka najčešće obavlja vlasnik na intuitivnoj razini, bez stručnih znanja i profesionalnih vještina.

U prvoj fazi poslovanja mikro poduzeća pažnja je najvećim dijelom usmjerena na sam proizvod i njegov plasman. To je faza u kojoj dominiraju znanja, vještine i iskustvo samog poduzetnika - vlasnika poduzeća koji na sebe preuzima veliki dio ključnih menadžerskih poslova, od organiziranja proizvodnje, nabave, prodaje, osiguravanja proizvodnih faktora, sve do interne organizacije poduzeća i sl. To se u ovoj fazi smatra prirodnim, pa čak i poželjnim.

Problem nastaje kada poduzeće širi svoju djelatnost, raste i razvija se, a model upravljanja aktivnostima i funkcijama ostaje isti. Vlasnik problem najčešće opravdava time da je poduzeće još uvijek malo i da nema financijskih mogućnosti za angažiranje profesionalnih menadžera, kao i da najviše povjerenja ima u sebe za preuzimanje poslovne odgovornosti i poduzetničkog rizika. Ubrzan rast i razvoj poduzeća ne prati odgovarajući rast i razvoj menadžerskih znanja i vještina što povećava vjerojatnost pojave zastoja i neuspjeha u poslovanju.

Svrha istraživanja ovoga rada teorijski obrađene funkcije menadžmenta staviti u kontekst poduzeća „Dokara d.o.o.“ i na temelju uvida u poduzeće donijeti zaključak o uspješnosti provođenja istih.

Dakle, rad ima za **cilj** definirati postojeće stanje u poduzeću „Dokara d.o.o.“ s aspekta strukture i provedbe menadžmenta, te u okviru promatranih funkcija uočiti koje od njih su na zadovoljavajućoj razini, a kod kojih postoji potreba za promjenom i napretkom. Kako bi to bilo moguće potrebno je prikupiti podatke, proučiti poduzeće i analizirati ga kroz zadane parametre. Naposljetku, ovim radom nastoje se donijeti preporuke za unaprjeđenje poduzeća.

Poboljšanje funkcija menadžmenta osigurat će poduzeću ostvarenje ciljeva zbog kojih egzistira, spremnost na nastupajuće promjene, prilagodbu nastalim promjenama, zadovoljavajuću razinu konkurentnosti i olakšati donošenje važnih menadžerskih odluka.

U teorijskom dijelu ovog završnog rada koristile su se **sljedeće znanstveno-istraživačke metode**: metoda analize i sinteze, metoda eksplanacije, klasifikacije, komparacije i kompilacije, a u praktičnom dijelu rada primijenjena je metoda studije slučaja kojom se izučava jedno konkretno poduzeće i njegovo poslovanje. Rad se temelji na sekundarnim izvorima podataka, poput knjiga, znanstvenih i stručnih publikacija te informacija prikupljenih iz promatranog poduzeća.

Ovaj rad podijeljen je na 4 poglavlja. Nakon **Uvoda**, slijedi cjelina naslova „**Temeljne odrednice menadžmenta**“ u kojoj su pojmovno određeni termini „menadžment“ i „menadžer“ te su elaborirane vrste menadžmenta. Druga cjelina, naslova „**Posebnosti ugostiteljskih poduzeća**“, daje uvid u karakteristike ugostiteljstva kao djelatnosti, njihove karakteristike te klasifikaciju. **Funkcije menadžmenta ugostiteljskog poduzeća** opisane su u trećem poglavlju, a u posljednjem poglavlju, **Analiza menadžerskih funkcija ugostiteljskog poduzeća Dokara d.o.o.** prikazana je detaljna analiza menadžerskih funkcija ugostiteljskog poduzeća Dokara d.o.o.. U **Zaključku** se nalazi sinteza rezultata istraživanja.

1. Temeljne odrednice menadžmenta

Menadžment predstavlja ključnu komponentu svakog organiziranog napora, bilo da se radi o poslovnom entitetu, neprofitnoj organizaciji ili čak osobnom projektu. Ovaj dinamičan koncept obuhvaća planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu resursa kako bi se postigli ciljevi na efikasan i učinkovit način. Menadžment uključuje donošenje ključnih odluka, upravljanje ljudima, resursima i procesima te prilagodljivost promjenama i izazovima okoline. Postavljanje jasnih ciljeva, dodjeljivanje odgovornosti, motiviranje timova i optimalno iskorištavanje resursa ključni su elementi uspješnog menadžmenta. Bez obzira na industriju ili sektor, kompetentan menadžment igra vitalnu ulogu u postizanju uspjeha i održivosti organizacije.

U nastavku će se dublje istražiti suštinske aspekte menadžmenta, ulogu menadžera te različite dimenzije i pristupe unutar menadžmenta.

1.1. Pojmovno određenje menadžmenta

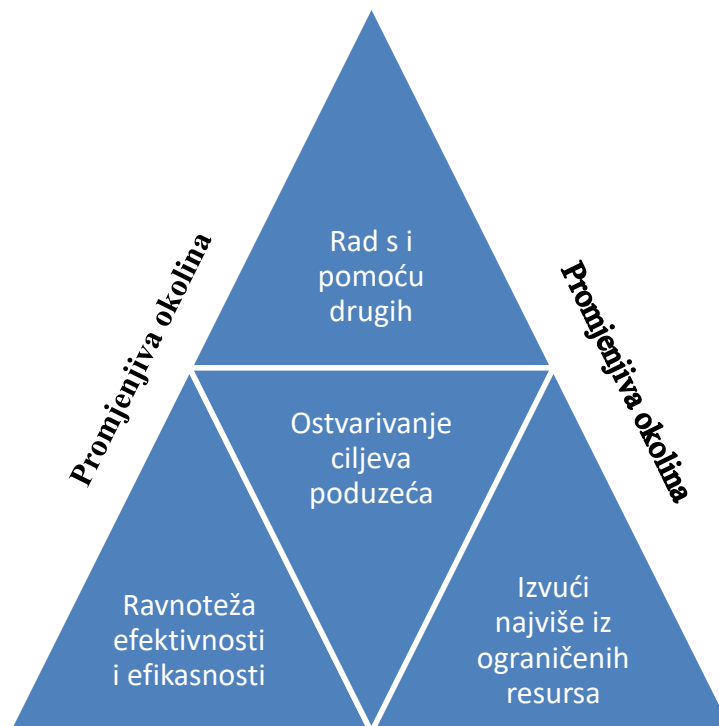
Menadžment se odnosi na proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole poslovnih aktivnosti u cilju postizanja definiranih ciljeva organizacije.

Riječ menadžment (eng. *management*), poistovjećuje se s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, u svrhu postizanja zadanih ciljeva¹. U literaturi postoje brojne definicije menadžmenta, a jedna od njih definira menadžment kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“². Menadžment je proces usmjeravanja ljudi prema obavljanju određenih zadataka. Zadaća menadžmenta je poduzimanje potrebnih akcija koje će motivirati pojedince da daju svoj maksimalni doprinos ciljevima skupine ljudi ili organizacije.³

¹ Cerović, *Hotelski menadžment*, 5.

² Wehrich i Koontz, *Menadžment*, 3.

³ Cerović, *Menadžment hotelskog domaćinstva*, 54.



Slika 1. Ključni aspekti management procesa

Izvor: Buble, Marin. *Management maloga poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2003., str. 2.

U jednostavnijem smislu, menadžment se može opisati kao proces rada s drugima i korištenja njihovih resursa na efektivan i učinkovit način kako bi se postigli ciljevi organizacije u promjenljivoj okolini s ograničenim resursima.

1.2. Temeljne odrednice menadžera

Menadžment se u nekoj organizaciji ne bi mogao provoditi da ne postoje menadžeri zaslužni za provođenje menadžerskih aktivnosti. Svakom menadžeru je cilj postizanje optimalnog odnosa između inputa i outputa u određenom vremenskom razdoblju te pritom veliku pozornost pridodaje kvaliteti obavljanja posla.⁴

⁴ Garača i Kadlec, „Komunikacija u procesu menadžmenta“, 119.

Menadžeri se često bave različitim aktivnostima kao što su planiranje strategija, donošenje odluka, upravljanje ljudskim resursima, nadzor nad operacijama, rješavanje problema i komunikacija s različitim interesnim grupama.

Menadžer je ključna figura u organizaciji koja igra vitalnu ulogu u postizanju ciljeva i uspješnom funkcioniranju organizacije. Slika u nastavku prikazuje kakav efektivan menadžer mora biti.



Slika 2. Ključne komponente efektivnog menadžera

Izvor: Buble, Marin. *Osnove menadžmenta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 7.

Slika 2. ističe ključne komponente koje bi trebao posjedovati svaki efektivan menadžer. Menadžer treba biti sposoban inspirirati, motivirati i voditi svoj tim prema postizanju ciljeva. Također, menadžer mora biti dobar slušatelj, jasan u izražavanju svojih misli i ideja, te sposoban komunicirati s različitim dionicima unutar i izvan organizacije. Slika jasno prikazuje ključne karakteristike i uloge efektivnog menadžera. Umjesto pasivnog nadzora, menadžer djeluje kao aktivan vođa, što znači da preuzima inicijativu i usmjerava tim prema postizanju ciljeva. Osim toga, menadžer kreira pozitivnu radnu okolinu, stvarajući poticajno okruženje za zaposlenike. Osim toga, menadžer je odgovoran za osiguravanje poticaja za postizanje visokih performansi. To uključuje nagrađivanje i priznavanje uspjeha, kao i pružanje prilika za razvoj i napredak zaposlenika. Menadžer također mora osigurati da zaposlenici imaju mogućnost ostvariti visoke performanse pružajući im potrebne resurse i podršku. Ukratko, menadžer ima ključnu ulogu u vođenju i motiviranju tima prema postizanju visokih performansi. To uključuje aktivno vođenje, stvaranje pozitivne radne okoline, osiguravanje poticaja za postizanje uspjeha i pružanje mogućnosti za razvoj i napredak zaposlenika.

1.3. Vrste menadžmenta

Menadžment se može podijeliti na različite hijerarhijske razine u organizaciji.

Ovisno o razini upravljanja, menadžment se može podijeliti na različite razine:⁵

- Viši menadžment:

Viši menadžment čini vrhovno rukovodstvo organizacije, kao što su izvršni direktori, predsjednici, generalni direktori i članovi uprave. Ovi menadžeri imaju odgovornost za donošenje strateških odluka i postavljanje vizije i ciljeva organizacije. Oni također uspostavljaju kontakte s dionicima i sudjeluju u planiranju dugoročnih strategija.⁶

- Srednji menadžment:

Srednji menadžment nalazi se između višeg i nižeg menadžmenta te obuhvaća menadžere odjela, timova ili projekata. Oni prenose strateške ciljeve s više razine upravljanja na operativnu razinu. Srednji menadžment nadzire izvršenje planova, koordinira rad timova, pruža smjernice zaposlenicima i osigurava uspješnost operativnih procesa.

- Niži menadžment:

Niži menadžment čine menadžeri koji su izravno uključeni u operativne aktivnosti i vođenje timova ili pojedinaca. Oni su odgovorni za nadzor i usmjeravanje zaposlenika kako bi se postigli ciljevi organizacije. Ovi menadžeri obično donose taktičke odluke, provode smjernice srednjeg menadžmenta i osiguravaju zadovoljavanje operativnih zahtjeva.

Važno je napomenuti da su ove kategorije fleksibilne i mogu se razlikovati ovisno o strukturi i veličini organizacije. Hijerarhija menadžmenta može se razlikovati u različitim organizacijama, ali ova podjela pruža opću sliku o različitim razinama upravljanja.

S aspekta djelokruga odgovornosti se razlikuju: *funkcijski, linijski, generalni i projektni menadžeri*.

- Funkcijski menadžer:

⁵ Buble, *Osnove menadžmenta*, 9.

⁶ Rupčić, *Suvremeni menadžment*, 8.

Funkcijski menadžer je osoba koja ima odgovornost za upravljanje specifičnom funkcijom ili područjem unutar organizacije. Funkcijski menadžeri obično se nalaze na srednjoj razini upravljanja i odgovorni su za vođenje aktivnosti u svom funkcijskom području u skladu s ciljevima i strategijama organizacije.⁷

- Linijski menadžer:

Linijski menadžer je osoba koja ima izvršnu odgovornost za vođenje operativnih aktivnosti i donošenje odluka unutar određenog područja u organizaciji. Oni se nalaze na samom vrhu⁸

- Generalni menadžer:

Generalni menadžer je visoki menadžer koji obično ima najvišu razinu odgovornosti u organizaciji. On je odgovoran za vođenje i upravljanje cjelokupnom organizacijom ili njezinim ključnim dijelovima. Generalni menadžer ima široki djelokrug odgovornosti i ovlasti te je odgovoran za postizanje ciljeva organizacije, donošenje strateških odluka i osiguravanje uspješnog poslovanja.

- Štabni menadžer:

Odgovaraju za one odjele koji podupiru linijske menadžere.

- Projektni menadžer:

Projektni menadžer je osoba koja ima odgovornost za planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu aktivnosti u okviru određenog projekta. Projektni menadžer igra ključnu ulogu u uspješnom vođenju projekta, osiguravajući da se projektni ciljevi postignu u okviru zadanih vremenskih, financijskih i resursnih ograničenja.

Pojam menadžmenta predstavlja temeljni stup uspješnog vođenja organizacija i postizanja postavljenih ciljeva. Menadžment obuhvaća skup strategija, tehnika i vještina koje se koriste za učinkovito planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu resursa, kako bi se ostvarili optimalni rezultati.

U srcu menadžmenta nalazi se menadžer, ključna figura koja balansira između vizionarskog liderstva i operativne praktičnosti. Menadžer je odgovoran za postavljanje jasnih ciljeva, donošenje odluka, upravljanje timom i motiviranje članova, te osiguranje koherentne provedbe planova.

⁷ Buble, op. cit. 11.

⁸ Ibid.

Različite vrste menadžmenta prilagođavaju se specifičnim potrebama organizacija. Viši menadžeri fokusiraju se na strateške odluke i usmjeravanje organizacije prema dugoročnim ciljevima. Srednji menadžeri povezuju strategiju s operativnim razinama, osiguravajući usklađenost između planova i svakodnevnih aktivnosti. Operativni menadžeri, s druge strane, koncentriraju se na učinkovitost procesa i detaljno upravljanje resursima.

U suštini, menadžment je umijeće koje zahtijeva ravnotežu između vizije, vještina komunikacije i praktične primjene. Menadžeri su kormilari organizacija, vođe koji usklađuju ljudske resurse i operativne komponente kako bi ostvarili uspjeh. Kroz različite vrste menadžmenta, ova uloga prilagođava se dinamičnim izazovima poslovnog svijeta, čineći menadžere ključnim pokretačima napretka i inovacija.

Menadžment je ključan za uspješno vođenje organizacija, uključujući planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Menadžeri postavljaju ciljeve, motiviraju timove i optimalno koriste resurse. Razlikuju se viši, srednji i niži menadžment, s različitim odgovornostima. Uz različite vrste menadžera poput funkcijskih, linijskih i projektnih, menadžment prilagođava strategije organizacijama i doprinosi uspjehu.

2. Posebnosti ugostiteljskih poduzeća

Svaka gospodarska grana ima svoje specifičnosti i karakteristike, što utječe na različite pristupe i strategije menadžmenta. Menadžment se ne može jednostavno uspoređivati između različitih grana poslovanja poput ugostiteljstva, građevinarstva, trgovine, brodogradnje, prometa i drugih. Svaka od tih grana zahtijeva poseban pristup, znanja i vještine koje su specifične za njihovo poslovanje.

Ugostiteljska poduzeća se ističu po svojim specifičnostima koje ih razlikuju od drugih industrija. Raznolikost ponude i prilagodljivost su ključne karakteristike koje su važne za uspješno poslovanje u ovom sektoru.

U daljnjem tekstu, vidjeti ćemo specifičnosti koje čine ugostiteljstvo posebnim. Ova industrija krije mnogo jedinstvenih elemenata. Kroz našu analizu saznat ćemo što točno čini ugostiteljstvo tako privlačnim i kako se razlikuje od drugih sektora.

2.1. Karakteristike ugostiteljstva kao djelatnosti

Ugostiteljstvo kao djelatnost ima svoje specifične karakteristike koje ga čine jedinstvenim u poslovnom svijetu. Razumijevanje tih karakteristika ključno je za uspješno vođenje ugostiteljskog poduzeća.

Visoka razina interakcije s klijentima

Ugostiteljstvo je djelatnost koja uključuje neposrednu interakciju između osoblja i gostiju. Ovo je jedna od ključnih karakteristika ugostiteljstva koja ga razlikuje od drugih industrija. Osoblje ugostiteljskog poduzeća ima stalni kontakt s gostima, bilo da se radi o dobrodošlici, preporukama jela, pružanju usluga ili rješavanju problema. Ova visoka razina interakcije zahtijeva ljubaznost, strpljenje, komunikacijske vještine i sposobnost prilagodbe različitim tipovima gostiju.⁹

⁹ Zeithaml, Bitner i Gremler, *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, 67.

Ugostiteljstvo je također obilježeno sezonalnošću i fluktuacijom potražnje. Mnoga ugostiteljska poduzeća doživljavaju promjene u potražnji ovisno o godišnjim dobima, praznicima, turističkim sezonama i drugim vanjskim faktorima. Na primjer, ljetni mjeseci mogu donijeti povećanu potražnju zbog turističkih aktivnosti, dok zimi potražnja može biti manja. Ova karakteristika zahtijeva prilagodljivost u upravljanju radnom snagom, planiranju zaliha i marketinškim aktivnostima kako bi se iskoristile prilike i smanjili rizici u promjenjivom okruženju.¹⁰

Ugostiteljstvo je djelatnost koja je iznimno osjetljiva na kvalitetu usluge koja se pruža gostima. Kvalitetna usluga nije samo pitanje pružanja ukusne hrane ili udobnog smještaja, već i sveukupnog iskustva koje gosti doživljavaju tijekom boravka u ugostiteljskom objektu. Ovo uključuje ljubaznost osoblja, brzu uslugu, čistoću prostora, atraktivan ambijent i personalizirani pristup. Kvalitetna usluga stvara zadovoljstvo gostiju, pozitivnu reputaciju i lojalnost prema poduzeću.¹¹

Ugostiteljska poduzeća su također obvezna održavati visoke higijenske standarde kako bi osigurala zdravlje i sigurnost svojih gostiju. Ovo uključuje pridržavanje higijenskih protokola pri pripremi hrane, pravilno rukovanje hranom i pićem, održavanje čistoće prostora, redovito provjeravanje i održavanje sigurnosnih sustava, te usklađivanje s lokalnim sanitarnim propisima. Poštivanje visokih higijenskih standarda je od ključne važnosti za ugostiteljska poduzeća kako bi osigurala povjerenje gostiju i sprečavanje eventualnih zdravstvenih problema.¹²

2.2. Klasifikacija ugostiteljskih poduzeća

Ugostiteljska poduzeća mogu se klasificirati prema različitim kriterijima kako bi se bolje razumjela njihova struktura i specifičnosti. U nastavku su prikazane neke od najčešćih klasifikacija ugostiteljskih poduzeća.

¹⁰ Buhalis i Costa, *Tourism management dynamics: Trends, management, and tools*, 11.

¹¹ Johns i Pine, *Management in the hotel industry: Strategic perspectives*. 65.

¹² *Edukativni materijali za polaznike tečaja za stjecanje potrebnog znanja o zdravstvenoj ispravnosti hrane i osobnoj higijeni osoba po proširenom programu*, 24.

Ugostiteljska poduzeća se mogu podijeliti prema vrsti usluge koju pružaju. Ova klasifikacija obuhvaća različite vrste ugostiteljskih objekata kao što su hoteli, kampovi, ostali ugostiteljski objekti za smještaj, restorani, barovi, catering objekti te objekti jednostavnih usluga. Svaki od ovih tipova poduzeća ima svoje specifičnosti u pogledu ponude, načina poslovanja i ciljne skupine gostiju.

Drugi način klasifikacije ugostiteljskih poduzeća je prema ciljnoj skupini gostiju kojoj su usmjereni. Primjeri takvih klasifikacija mogu uključivati poduzeća koja su orijentirana prema turistima, poslovnim gostima, obiteljima s djecom, mladima ili specifičnim skupinama poput sportaša ili umjetnika. Svaka ciljna skupina ima svoje posebne potrebe i preferencije, stoga ugostiteljska poduzeća prilagođavaju svoju ponudu i uslugu kako bi privukla i zadovoljila tu skupinu gostiju.

Ugostiteljska poduzeća mogu se klasificirati i prema veličini i kapacitetu objekta. To uključuje male obiteljske restorane ili kafiće s ograničenim brojem sjedećih mjesta, srednje velike restorane s većim kapacitetom, te velike hotelske komplekse s više restorana, barova i drugih ugostiteljskih objekata. Veličina i kapacitet poduzeća često utječu na način organizacije rada, upravljanje timom i opću operativnu efikasnost.

Poduzeća se po veličini općenito razvrstavaju na srednje, malo i mikro poduzeće.

Ugostiteljska poduzeća mogu se klasificirati i prema konceptu poslovanja koji slijede. To može uključivati luksuzne restorane s visokim standardima kvalitete hrane i usluge, brze restorane s naglaskom na brzini posluživanja, tematske restorane s posebnim stilom ili kuhinjom, restorane s buffetom ili all-inclusive konceptom, te restorane s posebnim fokusom na određenu vrstu hrane poput talijanske ili japanske kuhinje. Svaki koncept poslovanja ima svoje specifičnosti i privlači određenu vrstu gostiju.¹³

¹³ Pivac, *Osnove ugostiteljstva*, 57.

2.3. Mikro, mala i srednja poduzeća u ugostiteljstvu

Ugostiteljska industrija često uključuje različite vrste poduzeća, uključujući mikro, mala i srednja poduzeća (MMSP). Ova kategorizacija se temelji na veličini i opsegu poslovanja poduzeća. U nastavku su opisane karakteristike i posebnosti MMSP-ova u ugostiteljstvu.

Mikro poduzeća u ugostiteljstvu obično su mala obiteljska poduzeća ili samostalni obrti. Karakteriziraju ih jednostavne strukture, osobni odnos vlasnika s gostima te često imaju lokalni karakter i prepoznatljivost. Mikro poduzeća često nude specijalizirane usluge ili autentična jela i pića, te stvaraju intimnu i obiteljsku atmosferu za svoje goste.

Mikro subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe, koje:

- Prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika,
- Prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti od 2.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura.

Mala poduzeća u ugostiteljstvu imaju veći broj zaposlenika i opsežniji obujam poslovanja u usporedbi s mikro poduzećima. Ova poduzeća mogu imati više odjela ili sektora, kao što su kuhinja, poslugi, uprava i marketing. Mali ugostiteljski objekti često imaju širu ponudu hrane i pića, te mogu pružati usluge cateringa ili organizirati događaje.

Mali subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe, koje:

- Prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika,
- Prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti od 10.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.

Srednja poduzeća u ugostiteljstvu su najveća kategorija MMSP-ova. Srednji subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe, čiji je godišnji prosječni broj radnika, ukupni godišnji promet ili zbroj bilance, odnosno dugotrajna imovina veća od 50 milijuna eura. Srednja poduzeća često imaju složeniju organizacijsku strukturu i poslovne procese. Ona mogu uključivati lanac hotela, restoranske lance ili velike ugostiteljske objekte. Srednja poduzeća često primjenjuju profesionalne standarde upravljanja, pružaju različite usluge i

imaju široku mrežu kupaca.¹⁴ Nakon utvrđivanja ključnih karakteristika i vrsta ugostiteljskih poduzeća, u okviru treće cjeline je detaljno analiziran menadžment iz kuta njegovih ključnih funkcija.

¹⁴ Kandžija, *Ugostiteljstvo: priručnik za ugostitelje*, 19.

3. Funkcije menadžmenta ugostiteljskog poduzeća

Funkcije menadžmenta predstavljaju ključne aktivnosti koje definiraju proces menadžmenta i uloge menadžera u poslovnim procesima i okolini poduzeća. One obuhvaćaju planiranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, organiziranje i kontrolu. Menadžeri obavljaju ove funkcije kako bi uspješno upravljali poduzećem.

Važno je napomenuti da vremenski udio koji menadžeri posvećuju pojedinim funkcijama može varirati ovisno o razini menadžmenta. Slika 3 prikazuje udio vremena koji se obično troši na pojedine funkcije menadžmenta na različitim razinama u hijerarhiji poduzeća.

Vrhovni menadžment	Menadžment srednje razine	Menadžment najniže razine
<ul style="list-style-type: none">• Planiranje• Organiziranje• Vođenje• Kontroliranje• Kadrovanje	<ul style="list-style-type: none">• Kadrovanje• Vođenje• Organiziranje• Planiranje• Kontroliranje	<ul style="list-style-type: none">• Vođenje• Kadrovanje

Slika 3. Udio vremena za ostvarenje funkcija menadžmenta

Izvor: Buble, Marin. *Osnove menadžmenta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 15.

Sa slike 3 može se zaključiti da vrhovni menadžment najviše vremena posvećuje planiranju i organiziranju. S druge strane, menadžeri srednje razine troše više vremena na kadrovanje i vođenje. Funkcija kontroliranja zahtijeva najmanji udio vremena jer su već uspostavljeni sustavi kontrole koji olakšavaju posao menadžerima. Menadžeri na nižim razinama najviše vremena provode u vođenju. Važno je napomenuti da na svim razinama menadžmenta veliki naglasak stavlja na funkciju upravljanja ljudskim resursima ili kadrovanje.¹⁵

U nastavku ovog poglavlja detaljnije je razrađena svaka pojedina funkcija menadžmenta.

¹⁵ Buble, op. cit. 18.

3.1. Planiranje

Funkcija planiranja ima ključnu ulogu u određivanju trenutnog položaja organizacije i definiranju smjera njenog djelovanja. Ona obuhvaća postavljanje ciljeva koji su usmjereni prema uspješnom poslovanju te odabir strategija za postizanje tih ciljeva. Tijekom procesa planiranja, menadžeri donose odluke koje su važne za organizaciju u svim fazama planiranja.

Planiranje se može opisati kao sredstvo za smanjenje vremenskog jaza između trenutnog položaja organizacije i željenog položaja u budućnosti. Da bi se odredio trenutni položaj i definirao željeni položaj, postavljaju se tri osnovna pitanja:¹⁶

- Gdje smo sada? Ovo pitanje se odnosi na procjenu trenutnog stanja organizacije, uključujući njezine resurse, sposobnosti, konkurentske prednosti i tržišnu poziciju.
- Kamo želimo stići? Ovo pitanje se odnosi na postavljanje ciljeva organizacije, odnosno definiranje željenog stanja ili rezultata koje organizacija želi postići u budućnosti.
- Kako to želimo postići? Ovo pitanje se odnosi na odabir strategija i aktivnosti koje će organizacija primijeniti kako bi postigla svoje ciljeve. To uključuje razmatranje različitih opcija, procjenu njihove izvedivosti i odabir najboljeg pristupa za ostvarenje željenog stanja.

Planiranje se često opisuje kao proces koji uključuje stvaranje racionalne vizije budućnosti. Ono obuhvaća odabir ciljeva i aktivnosti koje će nam pomoći da ih ostvarimo. Planiranje nas usmjerava prema određenom mjestu u budućnosti koje želimo postići i nužno zahtijeva inovativan pristup menadžera.

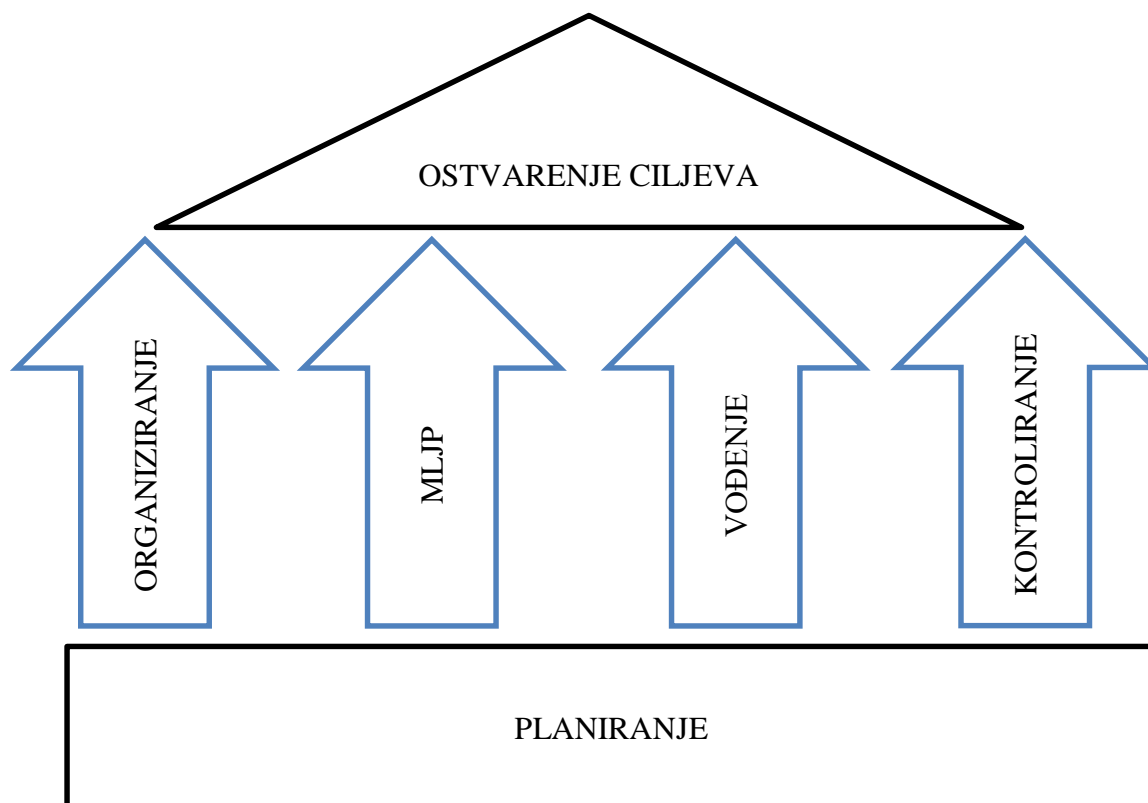
Kao rezultat planiranja, nastaje plan koji treba obuhvatiti sljedeće elemente:¹⁷

- Skup kvantitativno određenih ciljeva i primjerenih pokazatelja koji moraju biti usklađeni,
- Pokazatelji trebaju upućivati na optimalno ostvarivanje postavljenih zadataka,
- Da bi se zadaci izvršili i ciljevi postigli, plan mora predviđati sredstva, mjere i uvjete pod kojima će se to postići,
- Plan sadrži predviđanje budućnosti kroz dinamično kretanje.

¹⁶ Buble, *Menadžment*, 12.

¹⁷ Deželjin i De-željin, *Menadžment u malim i novoosnovanim poduzećima*, 107.

Ključ uspješnosti menadžera leži u njihovoj sposobnosti da imaju širok pogled i razmišljaju unaprijed, da duboko razumiju dinamično okruženje i pronađu prave odgovore u uvjetima stalnih promjena, kako bi osigurali uspješno poslovanje poduzeća. Važno je napomenuti da pravi plan ne postoji sve dok se ne donese odluka o ulaganju ljudskih ili materijalnih resursa. Dok se odluka ne donese, postoje samo planske studije, analize ili prijedlozi, ali ne i stvarni plan, što nam pokazuje slika u nastavku.



Slika 4. Funkcijom planiranja do ostvarenja ciljeva

Izvor: Bahtijarević-Šiber Fikreta, Pere Sikavica i Nina Pološki Vokić. *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, 2008., str. 139.

Prema prikazanoj slici 4., funkcija planiranja obuhvaća upravljačke aktivnosti koje definiraju ciljeve za budućnost i odgovarajuće načine za njihovo ostvarenje. Rezultat planiranja je pisani dokument koji utvrđuje smjer aktivnosti koje treba poduzeti. Planiranje se odnosi na postavljanje ciljeva koje treba postići i određivanje tijekom aktivnosti potrebnih za njihovo ostvarenje. Prije samog početka planiranja, potrebno je donijeti odluke o načinu izvođenja aktivnosti, što podrazumijeva odlučivanje o tome što treba učiniti, kako to treba učiniti, kada treba učiniti i tko će to učiniti. Funkciju planiranja obavljaju rukovoditelji na svim razinama jer je planiranje kontinuirani proces. Ono je preduvjet za osiguravanje

potrebnih resursa kako bi se postigli željeni ciljevi. Na slici 4. su prikazani koraci u procesu planiranja.

Postoje dva glavna razloga za nužnost planiranja, kako ističe Kreitner:¹⁸

1. Ograničenost resursa: Svaka organizacija ima ograničene resurse poput financija, ljudskih resursa, materijala itd. Planiranje omogućuje racionalno korištenje tih resursa i postizanje maksimalne učinkovitosti.
2. Neizvjesnost okoline: Okolina u kojoj organizacija djeluje često je nepredvidljiva i podložna promjenama. Planiranje pomaže organizaciji da se pripremi za buduće izazove, identificira moguće prijetnje i prilike te usmjerava aktivnosti prema ostvarenju ciljeva unatoč neizvjesnosti.

Planiranje je ključno jer omogućuje organizaciji da postavi jasne ciljeve, razvije strategije za njihovo ostvarenje, prilagodi se promjenama u okolini i maksimizira iskorištenje resursa. Pojam i vrste planova u ugostiteljstvu

U ugostiteljstvu, planiranje je od velike važnosti kako bi se postigla uspješna operativna izvedba i dugoročni uspjeh poduzeća. Pojam planova u ugostiteljstvu odnosi se na različite vrste planova koji se koriste u tom sektoru kako bi se postigli različiti ciljevi i zadovoljile potrebe gostiju.

Ugostiteljski planovi mogu se klasificirati prema različitim kriterijima, kao što su vremenski horizont, razina detaljnosti i područje primjene. Prema vremenskom horizontu, planovi se mogu podijeliti na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove. Kratkoročni planovi obuhvaćaju operativne aktivnosti i obično se odnose na razdoblje do godinu dana. Srednjoročni planovi obuhvaćaju planiranje projekata, događanja ili marketinških kampanja i odnose se na razdoblje od jedne do tri godine. Dugoročni planovi obuhvaćaju strategijsko planiranje i usmjereni su na razdoblje dulje od tri godine.¹⁹

Razina detaljnosti planova određuje se ovisno o potrebama i zahtjevima organizacije. Može se raditi o općim planovima koji daju smjernice za postizanje ciljeva ili detaljnim operativnim planovima koji se fokusiraju na konkretne aktivnosti i zadatke.

Ugostiteljski planovi mogu se primjenjivati na različita područja unutar ugostiteljskog poslovanja, kao što su planovi za hranu i piće, planovi za marketing, planovi za ljudske

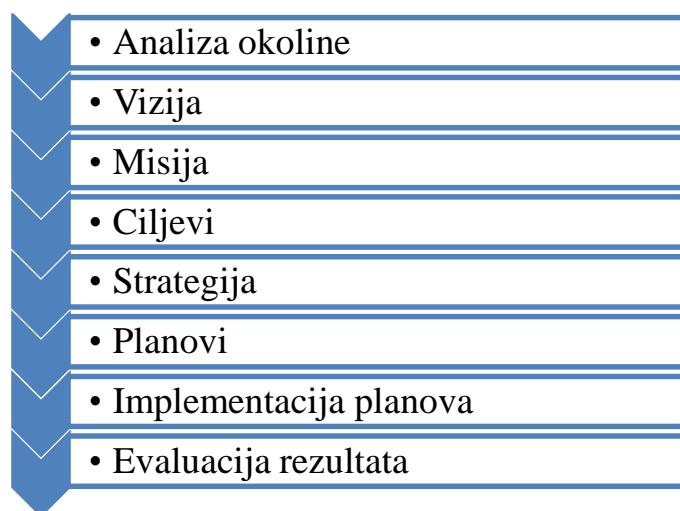
¹⁸ Buble, op. cit. 86.

¹⁹ Čavlek i Marković. *Upravljanje turističkim poduzećem*, 75.

resurse, planovi za financije itd.²⁰Svaki od tih planova ima specifične ciljeve i strategije usmjerene prema tom području.

Proces planiranja

Pravilno upravljanje resursima je ključno za postizanje maksimalne produktivnosti uz minimalno korištenje resursa. Postavljanje ciljeva za organizaciju zahtijeva pažljivo razmatranje i usklađivanje s raspoloživim mogućnostima. Menadžeri se suočavaju s izazovom pronalazjenja ravnoteže između ambicioznih ciljeva i stvarnih mogućnosti organizacije. Iako su ciljevi usmjereni prema budućnosti, njihovo postavljanje zahtijeva temeljito razumijevanje trenutnih i prošlih situacija koje mogu biti ključne za definiranje konačnih ciljeva. Proces planiranja ima važnu ulogu u osiguravanju uspješnog vođenja organizacije prema postavljenim ciljevima. Ovaj proces obuhvaća prikupljanje informacija, analizu, definiranje ciljeva i strategija te donošenje odluka koje će omogućiti ostvarenje željenih rezultata.



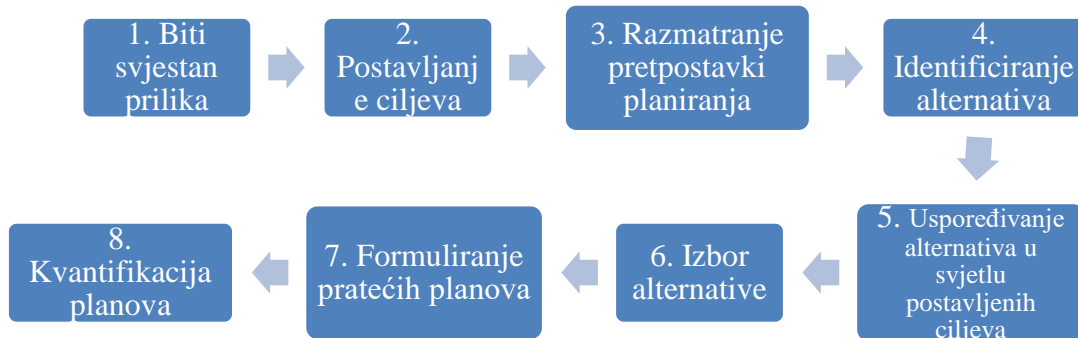
Slika 5. Proces planiranja

Izvor: Bahtijarević-Šiber Fikreta, Pere Sikavica i Nina Pološki Vokić. *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, 2008., str. 144.

Slika 5. prikazuje važne elemente planiranja koji su ključni za uspješno vođenje organizacije. Sve navedene komponente su međusobno povezane i zajedno čine temelj uspješnog planiranja i vođenja organizacije.

²⁰ Jakopović, *Organizacija i menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, 119.

Slika u nastavku prikazuje glavne korake u planiranju.



Slika 6. Koraci u planiranju

Izvor: Weihrich, Heinz i Harold Koontz. Menedžment. Zagreb: MATE d.o.o., 1998. str. 131.

Slika 6. opisuje korake u planiranju koji obuhvaćaju svjesnost o prilikama, postavljanje ciljeva, razmatranje pretpostavki, identifikaciju alternativa, usporedbu tih alternativa s ciljevima, izbor optimalne alternative, formuliranje pratećih planova te kvantifikaciju planova. Ovaj proces omogućava organizacijama da sustavno pripreme put prema ciljevima, uzimajući u obzir različite mogućnosti i uvjete okoline.

Strateško planiranje u ugostiteljskom poduzeću

Alfred D. Chandler, Jr. definirao je strategiju kao “određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursapotrebni za postizanje određenih ciljeva“.

Strategija organizacije ima ključnu ulogu u određivanju dugoročnog smjera i ciljeva organizacije te u usklađivanju njenih aktivnosti s vanjskim okruženjem. Strategija se formira na temelju analize okoline, konkurencije i internih resursa i sposobnosti. Ona služi kao osnova za donošenje odluka i utvrđivanje prioriteta u ostvarivanju konkurentne prednosti i postizanju organizacijskih ciljeva.

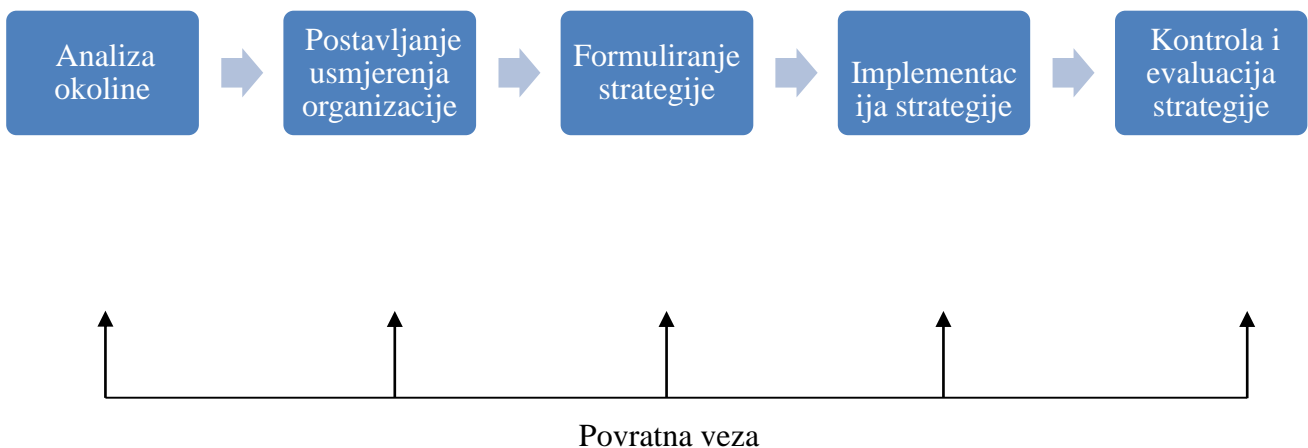
Da bi strategija bila učinkovita, potrebno je pretvoriti je u konkretne akcijske planove i implementirati ih u praksi. To se postiže putem strateškog menadžmenta, koji obuhvaća upravljanje procesom donošenja odluka, provedbu strategije i praćenje njenog izvršenja.

Ukratko, strategija i strateški menadžment su međusobno povezani i čine ključne elemente za uspješno vođenje organizacije. Strategija pruža smjernice za postizanje konkurentske prednosti, dok strateški menadžment osigurava implementaciju strategije i upravljanje svim relevantnim aspektima organizacije kako bi se ostvarili željeni rezultati.

Strateški menadžment uključuje pet glavnih etapa koje se obično provode kako bi se ostvarila uspješna implementacija strategije:²¹

- 1) provođenje analize okoline,
- 2) postavljanje organizacijskog usmjerenja,
- 3) formuliranje organizacijske strategije,
- 4) implementacija organizacijske strategije,
- 5) provođenje strateške kontrole i evaluacija.

Navedene etape prikazane su na slici 7 u nastavku.



Slika 7. Etape u procesu strateškog menadžmenta

Izvor: Buble, Marin. *Osnove menadžmenta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 111.

²¹ Buble, op. cit. 111.

Analiza okoline: Prva etapa u strateškom menadžmentu je temeljita analiza vanjske i unutarnje okoline organizacije. Zato je ključno identificirati i analizirati ključne faktore i njihov utjecaj na izbor strategije. Za to se koriste tri grupe analiza:²²

- analiza opće i socijalne okoline,
- analiza poslovne okoline ili okoline zadatka,
- analiza interne okoline ili interna analiza.

Izrada strategije: U ovoj fazi strateškog menadžmenta, na temelju analize okoline i postavljenih ciljeva, razvija se strategija. Strategija predstavlja plan djelovanja koji će organizacija primijeniti kako bi postigla svoje ciljeve. Ovdje se određuje način na koji će organizacija iskoristiti svoje resurse i komparativne prednosti kako bi ostvarila konkurentske prednosti na tržištu.

Implementacija strategije: Nakon što je strategija definirana, slijedi faza implementacije. To uključuje konkretne korake i akcije koje organizacija poduzima kako bi primijenila strategiju u svakodnevnom poslovanju. Implementacija strategije uključuje raspodjelu resursa, postavljanje odgovornosti, usklađivanje aktivnosti i provođenje promjena unutar organizacije.

Praćenje i kontrola: Posljednja etapa strateškog menadžmenta je praćenje i kontrola provedbe strategije. Ovo uključuje redovito praćenje napretka prema postavljenim ciljevima, identifikaciju eventualnih odstupanja i provođenje korektivnih mjera kako bi se osiguralo da organizacija ostvaruje željene rezultate. Praćenje i kontrola omogućuju organizaciji da prilagodi strategiju i aktivnosti kako bi se postigao uspjeh.

3.2. Organiziranje

Funkcija organiziranja u menadžmentu obuhvaća planiranje, strukturiranje i usklađivanje resursa i aktivnosti unutar organizacije kako bi se postigli ciljevi. To uključuje definiranje hijerarhije, odgovornosti i ovlaštenja, te stvaranje efikasnih komunikacijskih puteva.

²² Buble, op. cit. 168.

Organiziranje omogućuje bolju raspodjelu poslova, smanjenje dupliranja zadataka i optimalno iskorištavanje resursa, čime se olakšava postizanje uspjeha organizacije.

Temeljne odrednice sustava organiziranja

Organiziranje je ključna funkcija menadžmenta koja se provodi nakon planiranja. Njezin glavni cilj je stvoriti učinkovitu organizacijsku strukturu i definirati uloge i odgovornosti pojedinaca unutar organizacije kako bi se postigli planirani ciljevi.

Prema Bubleovoj definiciji, projektiranje organizacije je kreativan proces u kojem se oblikuje organizacijska struktura poduzeća.²³ Ovaj proces uključuje dizajniranje sustava ekonomskih odnosa između različitih dijelova poduzeća, kao i upravljačkih sustava koji se primjenjuju u poduzeću. Za projektiranje organizacije koriste se specifične metodologije i organizacijski alati koji se prilagođavaju potrebama i ciljevima organizacije.

Funkcija organiziranja obuhvaća tri glavne grupe zadataka koji su ključni za postizanje uspješnog organizacijskog funkcioniranja:

- 1) projektiranje organizacijske strukture,
- 2) projektiranje sustava upravljanja,
- 3) projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću.

Organizacijska struktura ugostiteljskog poduzeća

Organiziranje i organizacijska struktura su nerazdvojno povezani. Organizacijska struktura se odnosi na sve međusobne veze i odnose unutar organizacijskog sustava. Ona predstavlja temeljni element organizacije.

Kreiranje organizacijske strukture uključuje tri ključna koraka:

- raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća,
- oblikovanja organizacijskih jedinica i
- uspostavljanja mehanizma koordinacije.

1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća

Organizacijska struktura igra ključnu ulogu u postizanju postavljenih ciljeva, jer omogućuje uspješno izvršavanje zadataka. Drugim riječima, putem organizacijske strukture ostvarujemo ciljeve kroz izvršenje zadataka. Kroz zadatak se definiraju koraci za izvršenje, objekt koji se izvršava, resursi koji se koriste, te mjesto i vrijeme izvršenja.

²³ Buble, op. cit. 174.

Kosiol je formulirao pet principa dekomponiranja cjelokupnog zadatka, koji uključuju dekomponiranje prema načinu izvršenja, prema objektu, prema hijerarhijskom položaju, prema fazi i prema svrsi.²⁴

2. Oblikovanje organizacijskih jedinica

Dekomponiranjem cjelokupnog zadatka poduzeća nastaje niz pojedinačnih parcijalnih zadataka. Stoga je važno provesti proces departmentalizacije kako bi se ovi zadaci organizirali i razdijelili među različitim odjelima ili timovima.

Departmentalizacija je “proces grupiranja pojedinačnih zadataka i formiranje organizacijskih jedinica“.

Ona se provodi putem formiranja uskih cjelina koje se kasnije povezuju u šire cjeline, a taj proces se ponavlja sve dok svi zadaci ne budu povezani u cjelokupnu strukturu zadatka poduzeća.

3. Uspostavljanje mehanizma koordinacije

Promjena stupnja neizvjesnosti zadataka zahtijeva od poduzeća da prilagodi svoju organizacijsku strukturu. Važno je razmotriti kako poduzeće može reagirati na promjene i koje mehanizme treba implementirati radi suočavanja s takvim situacijama.

Postavlja se pitanje kako poduzeće može prilagoditi svoju organizaciju kako bi odgovorilo na promjene stupnja neizvjesnosti. Potrebno je ugraditi odgovarajuće mehanizme koji omogućuju fleksibilnost i brzu prilagodbu. To može uključivati stvaranje agilnih timova, uspostavljanje jasnih komunikacijskih kanala i sustava upravljanja rizicima, te poticanje inovacija i kreativnosti unutar organizacije. Također je važno uložiti u razvoj zaposlenika kako bi stekli potrebna znanja i vještine za suočavanje s promjenama.

Sposobnost poduzeća da se prilagodi i reagira na promjene u stupnju neizvjesnosti može biti ključna za dugoročni uspjeh i održivost. Stoga, važno je da poduzeće bude svjesno svoje okoline i brzo se prilagođava novim uvjetima kako bi ostalo konkurentno.

Organizacija poslovnih i procesnih funkcija ugostiteljskog poduzeća

Organizacija poslovnih i procesnih funkcija ugostiteljskog poduzeća predstavlja važan aspekt njegovog uspješnog poslovanja. Ova organizacija obuhvaća uspostavljanje jasne

²⁴ Buble, op. cit. 178.

strukture i raspodjele odgovornosti unutar poduzeća kako bi se osigurala učinkovita izvedba različitih funkcija i procesa.

Poslovne funkcije uključuju područja kao što su upravljanje ljudskim resursima, marketing, financije, nabava i opskrba, kao i odnosi s javnošću. Ove funkcije igraju ključnu ulogu u upravljanju poslovnim procesima i ostvarenju ciljeva poduzeća. Svaka funkcija ima svoje specifične zadatke i odgovornosti.

S druge strane, procesne funkcije obuhvaćaju operativne procese koji su ključni za pružanje ugostiteljskih usluga, kao što su priprema hrane i pića, posluživanje, čišćenje, upravljanje zalihama i sl. Organizacija ovih procesa uključuje definiranje radnih zadataka, rasporeda rada, praćenje kvalitete usluga i optimizaciju učinkovitosti.

Kao zaključak, organizacije poslovnih i procesnih funkcija je kritična za održavanje konkurentske prednosti i visoke kvalitete usluga u ugostiteljskom sektoru. Pravilno strukturiranje, koordinacija funkcija i optimizacija procesa stvaraju temelj za uspjeh u dinamičnom i zahtjevnom okruženju ugostiteljskog poslovanja.

3.3. Kadrovanje

Ljudski resursi, s njihovim znanjima, sposobnostima, vještinama i kompetencijama, predstavljaju ključnu komponentu uspješnog djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Oni su vitalni faktor organizacije i bitno se razlikuju od materijalnih resursa.

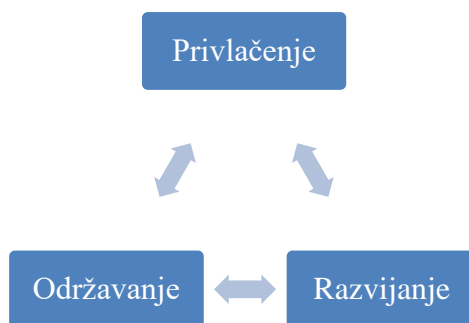
Funkcija kadrovanja ima za cilj osigurati potrebne ljudske resurse za obavljanje određenih zadataka. To uključuje proces zapošljavanja novih djelatnika i njihovo raspoređivanje na odgovarajuća radna mjesta. Kadrovanje je ključno za sastavljanje timova s pravim vještinama i kompetencijama, kao i za osiguranje učinkovite raspodjele rada unutar organizacije.

Tijekom procesa kadrovanja u ugostiteljskom poduzeću, potrebno je pažljivo procijeniti potrebe organizacije te identificirati kvalifikacije i iskustvo koje su potrebni za uspješno obavljanje zadatka. To može uključivati procjenu kandidata, intervjuiranje, provjeru referenci i donošenje odluka o zapošljavanju.

Kadroviranje ima tri osnovna cilja koja treba postići:²⁵

1. privlačenje efektivne radne snage,
2. razvijanje radne snage prema njezinu potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage.

Navedeni ciljevi zajedno s pripadajućim aktivnostima prikazani su na slici 8.



Slika 8. Glavne aktivnosti kadroviranja

Izvor: Buble, Marin. *Osnove menadžmenta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2006. Str 121.

Posebnosti kadrova u ugostiteljstvu

Ugostiteljstvo zahtijeva posebne kompetencije od svojih zaposlenika. Kadrovi u ugostiteljstvu imaju neke posebnosti i specifičnosti u usporedbi s drugim industrijama. Nekoliko karakteristika koje su često prisutne u kadrovima ugostiteljstva su: komunikacijske vještine, fleksibilnost i prilagodljivost, timski rad, brza reakcija i rješavanje problema te strpljenje i empatija.

Ove posebnosti oblikuju uspješne radnike koji su sposobni pružiti visokokvalitetnu uslugu i zadovoljiti raznolike potrebe ugostiteljske industrije.

Pribavljanje i razvoj kadrova u ugostiteljskom poduzeću

Pribavljanje i razvoj kadrova u ugostiteljskom poduzeću predstavlja ključni proces koji ima za cilj privući kvalitetne zaposlenike i osigurati njihov razvoj kako bi postigli visoku razinu usluge i zadovoljstva gostiju. Ovaj proces obuhvaća nekoliko važnih koraka:²⁶

1. Pribavljanje kadrova:

²⁵ Buble, op. cit. 253.

²⁶ Jones i Lockwood, *The Management of Hotel Operations*, 145.

- Oglašavanje slobodnih radnih mjesta na internetskim stranicama za zapošljavanje, internim oglasnicima poduzeća i drugim relevantnim platformama.
- Suradnja s agencijama za zapošljavanje koje se specijaliziraju za ugostiteljski sektor.
- Sudjelovanje na sajmovima poslova i organiziranje internih događaja za privlačenje potencijalnih kandidata.
- Korištenje profesionalnih mreža i društvenih medija za pronalaženje talenata i aktivno povezivanje s potencijalnim kandidatima.

2. Selekcija i intervjuiranje kandidata:

- Analiza pristiglih prijava i životopisa kako bi se odabrali najbolje kvalificirani kandidati.
- Provjera referenci, provođenje testiranja ili provjera vještina kako bi se dodatno procijenila sposobnost kandidata.
- Intervjuiranje kandidata kako bi se utvrdila njihova stručnost, kompetencije i usklađenost s organizacijskim vrijednostima i kulturom.

3. Integracija i obuka novih zaposlenika:

- Dobrodošlica i uvod u organizaciju kako bi se novi zaposlenici osjećali dobrodošlo i brzo se prilagodili radnom okruženju.
- Pravovremena i cjelovita obuka novih zaposlenika o poslovnim procesima, sigurnosti, standardima kvalitete i specifičnim vještinama potrebnim za obavljanje njihovih zadataka.
- Mentorstvo i podrška iskusnih članova tima kako bi novi zaposlenici bili uspješno integrirani i imali kontinuiranu podršku tijekom početnog razdoblja.

4. Razvoj kadrova:

- Identifikacija potencijala unutar organizacije i pružanje prilika za napredovanje zaposlenika na osnovu njihovih sposobnosti i interesa.
- Organizacija internih treninga, radionica i edukacija kako bi se poboljšale vještine i znanja zaposlenika.
- Poticanje sudjelovanja u vanjskim edukacijskim programima, konferencijama i seminarima kako bi se unaprijedile stručne kompetencije zaposlenika.
- Uspostavljanje sustava povratnih informacija i evaluacije kako bi se pratila i podržavala osobna i profesionalna rast zaposlenika.

Zaključno, pribavljanje i razvoj kadrova u ugostiteljskom poduzeću igraju ključnu ulogu u postizanju izvrsnosti usluge i konkurentске prednosti. Pravilno usklađivanje kadrova s potrebama industrije te kontinuirano ulaganje u njihov razvoj osigurava stabilnost i uspjeh u dinamičnom okruženju ugostiteljskog sektora.

3.4. Vođenje

Vođenje predstavlja ključnu funkciju menadžmenta, koja ima središnju ulogu u uspješnosti cjelokupnog procesa upravljanja.

Za razliku od ostalih funkcija menadžmenta, vođenje se ne može djelomično prenijeti na druge, kao što je moguće s ostalim funkcijama. Dok se za planiranje, organiziranje, kadroviranje i kontroliranje mogu formirati posebne organizacijske jedinice, vođenje ostaje integrirano u sve aspekte rada organizacije. Ono prožima sve razine i sve aktivnosti, jer je suštinski povezano s ponašanjem i utjecajem menadžera na ljude u organizaciji.

Osnovne aktivnosti vođenja su vodstvo, motiviranje zaposlenih, komunikacija te interpersonalni procesi, grupe i konflikti.

Značajke i modeli vodstva u ugostiteljstvu

Vodstvo je sastavni dio funkcije vođenja i može se opisati kao: “proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji“.²⁷

Iz prethodno navedene definicije proizlazi da proces vodstva obuhvaća četiri ključne varijable: vođu, sljedbenike, ciljeve i okolinu. Uspješno vodstvo zahtijeva uspostavljanje i održavanje ravnoteže između ovih varijabli.

Sposobnost vodstva proizlazi iz više komponenti, kao što je prikazano na sljedećoj slici:

²⁷ Buble, op. cit. 309.



Slika 9. Sposobnost vodstva

Izvor: Buble, Marin. *Osnove menadžmenta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 311.

Postoje različiti pristupi i modeli vodstva koji se pokušavaju odgovoriti na pitanje što je vodstvo i kojim osobinama treba posjedovati kako bi se postalo vođom. Tri glavna pristupa vodstvu su:²⁸

1. modeli osobina vođe,
2. bihevioralni modeli i
3. situacijski modeli.

Model osobina vođe vjeruje da su određene inherentne osobine ili karakteristike pojedinca ključne za uspješno vođenje. Pretpostavka je da su lideri rođeni s određenim skupom osobina koje ih čine prikladnima za vođenje drugih. Primjeri ovih osobina uključuju samopouzdanje, odlučnost, inteligenciju, karizmu i emocionalnu stabilnost.

Bihevioralni pristup vodstvu usmjerava se na promatranje i analizu ponašanja lidera i njihovih interakcija s članovima tima. Ovaj pristup sugerira da specifični obrasci ponašanja lidera imaju veći utjecaj na uspjeh liderstva nego inherentne osobine. Bihevioralni model prepoznaje dvije ključne dimenzije ponašanja lidera: usmjerenost na zadatak (task-oriented) i usmjerenost na ljude (people-oriented).

²⁸ Buble, op. cit. 312.

Situacijski pristup vodstvu prepoznaje da učinkoviti lideri prilagođavaju svoje ponašanje ovisno o kontekstu i specifičnoj situaciji. Ovaj pristup naglašava da nema univerzalnog "najboljeg" stila vođenja, već da se lideri trebaju prilagoditi potrebama i zahtjevima situacije.

Neki od modela vodstva koji se primjenjuju u ugostiteljstvu uključuju:²⁹

- Transformacijsko vodstvo: Fokusira se na poticanje vizije, inspiraciju i motivaciju kod zaposlenika kako bi postigli izvanredne rezultate.
- Situacijsko vodstvo: Prilagođava se specifičnoj situaciji i zahtjevima te se temelji na prilagodljivosti i pružanju odgovarajuće razine podrške zaposlenicima.
- Servant leadership (vodstvo kao služenje): Stavlja naglasak na brigu o potrebama i razvoju zaposlenika te služenje njihovim interesima kako bi se postigao uspjeh organizacije.

Značajke i modeli vodstva u ugostiteljstvu istražuju specifične karakteristike vođa i pružaju okvir za razumijevanje i primjenu vodstvenih principa u ugostiteljskom kontekstu.

Motivacija zaposlenika

Motivacija zaposlenika je ključni aspekt upravljanja ljudskim resursima u ugostiteljstvu. Ona se odnosi na proces poticanja i održavanja visokog nivoa motivacije među zaposlenicima kako bi ostvarili svoj potencijal i postigli izvrsne rezultate u svom radu.

Motivirani zaposlenici su produktivniji, angažiraniji i zadovoljniji, što pozitivno utječe na kvalitetu usluge i ukupno poslovanje ugostiteljskog poduzeća. Upravljanje motivacijom zaposlenika zahtijeva razumijevanje njihovih individualnih potreba, ciljeva i želja te primjenu odgovarajućih strategija i tehnika.

Neke od ključnih čimbenika motivacije zaposlenika u ugostiteljstvu uključuju:

- financijske nagrade,
- mogućnosti napredovanja,
- radno okruženje i radni uvjeti.

Motivacija zaposlenika igra ključnu ulogu u oblikovanju slike organizacije. Kvalitetne inicijative ljudskih resursa direktno poboljšavaju rezultate organizacije. Upravljanje ljudskim resursima uključuje održavanje visokog nivoa motivacije među zaposlenicima. Posvećenost prema zaposlenicima potiče veći trud i angažiranost, unapređuje izvedbu na

²⁹ Yukl, *Leadership in Organizations*, 205.

poslu, izgrađuje međusobno povjerenje te na koncu pomaže ostvariti ciljeve organizacije. Kada svi ovi faktori funkcioniraju, rezultiraju pozitivnim ishodima koji doprinose ukupnom uspjehu organizacije.

3.5. Kontroliranje

Kontroliranje je ključna funkcija menadžmenta koja se odnosi na sustavni proces reguliranja aktivnosti unutar organizacije kako bi se osigurala usklađenost s postavljenim ciljevima, standardima i očekivanjima. Može se definirati kao: “sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnihakcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih“.³⁰

Planiranje i kontroliranje su dvije neodvojive menadžerske funkcije koje međusobno čvrsto surađuju. Planiranje postavlja temelje za kontrolu, dok kontrola osigurava provedbu planova i njihovu usklađenost s postavljenim ciljevima.

Proces menadžerske kontrole

Funkcija kontrole je neposredno povezana s prethodnim aktivnostima i ima zadatak provjeriti izvršene aktivnosti kako bi se utvrdilo jesu li se odvijale prema planovima. Njen cilj je otkriti eventualna odstupanja i greške te ih ispraviti kako bi se postigli željeni ciljevi. Kontrola obuhvaća mjerenje i ispravljanje već provedenih aktivnosti. Iako je kontrola posljednja funkcija u procesu upravljanja, ne smije se podcjenjivati njen značaj u uspješnom funkcioniranju organizacije. Stoga je važno da menadžer redovito vrši kontrolu nad izvršenim aktivnostima kako bi osigurao njihovu pravovremenost i usklađenost s planiranim ciljevima.

Proces kontroliranja se sastoji od četiri ključne etape, a to su:³¹

1. postavljanje standarda,
2. mjerenje performansi,

³⁰ Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, 755.

³¹ Buble, op. cit. 383. - 384.

3. komparacija performansi sa standardima,
4. evaluacija performansi i poduzimanje akcije.

U prvoj fazi određuju se očekivani standardi ili ciljevi koji trebaju biti postignuti. Standardi su referentne vrijednosti ili mjere uspješnosti koje se koriste kao osnova za procjenu performansi. Ti standardi mogu biti definirani u smislu kvantitativnih brojki, kvalitete proizvoda ili usluga, vremenskih okvira i drugih relevantnih kriterija.

U drugoj etapi „mjerenje performansi „ se stvarna performansa ili rezultati mjere u odnosu na postavljene standarde. To uključuje prikupljanje relevantnih podataka i informacija kako bi se dobila objektivna slika trenutnog stanja. Mjerenje se može provesti pomoću različitih metoda, alata i tehnika, ovisno o vrsti aktivnosti koja se prati.

Nakon što su prikupljeni podaci o stvarnoj performansi, uspoređuju se s prethodno postavljenim standardima ili ciljevima. Ova usporedba pomaže identificirati razlike između očekivanja i stvarnih rezultata. Na temelju te usporedbe može se procijeniti je li performansa u skladu s ciljevima ili su potrebne promjene.

Zadnja etapa uključuje analizu rezultata usporedbe između performansi i standarda. Ako su rezultati u skladu s očekivanjima, proces se može nastaviti bez značajnih promjena.

Metode menadžerske kontrole u ugostiteljskom poduzeću

Metode menadžerske kontrole u ugostiteljskom poduzeću mogu uključivati različite pristupe i tehnike kako bi se osigurala učinkovita provjera izvršenih aktivnosti. Neki od primjera metoda menadžerske kontrole u ugostiteljskom poduzeću su:³²

1. Financijska kontrola: Ova metoda uključuje praćenje financijskih pokazatelja kao što su prihodi, rashodi, profitabilnost i novčani tokovi. Analizom financijskih izvještaja moguće je identificirati bilo kakve odstupanja i poduzeti korektivne mjere kako bi se održala financijska stabilnost i postigli željeni ciljevi.
2. Operativna kontrola: Ova metoda obuhvaća praćenje operativnih procesa i aktivnosti unutar ugostiteljskog poduzeća. To može uključivati redovito praćenje pripreme hrane, usluge gostima, upravljanje zalihama i opću operativnu efikasnost. Kroz usporedbu izvršenih aktivnosti s postavljenim standardima i procedurama, mogu se identificirati nedostaci i poduzeti korektivne radnje.

³² Buble, op. cit. 414.

3. Kontrola kvalitete: Ova metoda se fokusira na osiguravanje visokih standarda kvalitete proizvoda i usluga u ugostiteljskom poduzeću. To uključuje redovito ocjenjivanje kvalitete hrane, čistoće, usluge i zadovoljstva gostiju. Povratne informacije gostiju, ankete i inspekcije mogu biti korisni alati za provjeru i poboljšanje kvalitete.
4. Kontrola zaliha: Ova metoda uključuje praćenje i upravljanje zalihama hrane, pića i ostalih potrepština u ugostiteljskom poduzeću. Kroz redovitu inventuru i usporedbu stvarnih zaliha s planiranim količinama, mogu se otkriti nedostaci ili prekomjerna potrošnja. Na temelju tih saznanja mogu se poduzeti mjere za optimizaciju zaliha i smanjenje gubitaka.

Važno je napomenuti da se metode menadžerske kontrole mogu prilagođavati specifičnim potrebama i karakteristikama ugostiteljskog poduzeća. Uvođenje odgovarajućih metoda kontrole može pomoći u održavanju učinkovitog poslovanja, poboljšanju kvalitete usluge i postizanju postavljenih ciljeva.

Menadžerske funkcije su temelj uspješnog vođenja organizacije. Planiranje omogućava precizno postavljanje ciljeva i strategija, dok organiziranje osigurava efikasno raspoređivanje resursa i odgovarajuću strukturu. Motiviranje potiče angažiranost zaposlenika i njihov doprinos, dok kontrola osigurava da se ostvaruju postavljeni ciljevi i da se preduzmu korektivne mjere ako je potrebno. Ove funkcije su međusobno povezane i uzajamno podržavaju uspjeh organizacije, omogućavajući menadžerima da se uspješno nose s izazovima i promjenama u poslovnom okruženju. Učinkovito upravljanje ovim funkcijama zahtijeva pravilno balansiranje, fleksibilnost i sposobnost prilagodbe kako bi se organizacija održala konkurentnom i usmjerena ka ostvarivanju svoje vizije.

4. Analiza menadžerskih funkcija ugostiteljskog poduzeća

Dokara d.o.o.

U okviru ove cjeline objašnjena je metodologija istraživanja, prezentirani su osnovni podaci poduzeća te je provedena analiza menadžerskih funkcija poduzeća Dokara d.o.o.. Cjelina završava kritičkim osvrtom na dobivene rezultate ovog istraživanja.

4.1. Metodologija istraživanja

Svrha ovog istraživanja je analizirati funkcije menadžmenta unutar poduzeća "Dokara d.o.o." i postaviti ih u kontekst trenutne situacije. Cilj je dublje razumjeti kako se funkcije menadžmenta provode unutar poduzeća te utvrditi njihovu uspješnost i prilagoditi ih potrebama rasta i razvoja.

Podaci su prikupljeni anketama i intervjuiranjima osoblja. Ankete i intervjuiranje osoblja, uključujući menadžere i zaposlenike, omogućuju prikupljanje informacija o njihovim iskustvima, mišljenjima i izazovima s kojima se suočavaju u svakodnevnom radu. Podaci su također prikupljeni analizom financijskih izvještaja. Proučavanje financijskih izvještaja, poput bilance, izvještajima o dobiti i gubicima te cash flow izvještaja, pomaže u procjeni financijske stabilnosti i održivosti poslovanja. Swot analiza je pomogla u identificiranju unutarnjih i vanjskih faktora koji utječu na ugostiteljsko poduzeće, te minimiziranju slabosti i prijetnji.

Konkretno, istraživanje ima za cilj definirati postojeće stanje strukture i provedbe menadžmenta unutar "Dokara d.o.o.", identificirati funkcije koje su efikasne te one koje zahtijevaju poboljšanja ili promjene. Kroz analizu prikupljenih podataka, rad će dati uvid u trenutno stanje i omogućiti donošenje preporuka za unaprjeđenje poslovanja poduzeća kako bi bolje pratilo svoj rast i razvoj.

4.2. Osnovni podaci poduzeća Dokara d.o.o.

Poduzeće za djelatnosti pripreme i usluživanja pića naziva "Dokara d.o.o.", čiji je skraćeni naziv "Dokara d.o.o.", osnovano je kao društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) 1995. godine. Poduzeće Dokara d.o.o., ima svoje temelje na obiteljskim vrijednostima. Osnivači poduzeća su supružnici, a kći direktorica. Početak njihovog poduzetničkog puta obilježen je skromnim caffe barom pod imenom Caffe bar Grand. Poslovna ideja ubrzo je postala uspješna stvarnost, s vremenom privlačeći sve više zaposlenika i ostvarujući financijske rezultate koji su krenuli uzlaznom putanjom. Taj uspjeh je otvorio vrata širenju poduzeća i otvaranju novih lokacija.

Dokara d.o.o. je 2022. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 175.216,27 € što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 78.129,40 € u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 97.086,87 €. Poslovni subjekt je tekuće godine poslovao s neto dobiti. Tijekom prethodne godine, poslovanje je zabilježilo negativan financijski rezultat, što je uvelike posljedica epidemiološke situacije izazvane pandemijom COVID-19. Naime, zbog navedene pandemije, ugostiteljski objekti su bili prisiljeni zatvoriti svoja vrata tijekom određenih razdoblja, što je rezultiralo gubicima u poslovanju. Nakon ponovnog otvaranja, suočavali su se s nizom restrikcija i ograničenja koja su nametnuta kako bi se suzbilo širenje virusa. Ta ograničenja obuhvaćala su smanjeni kapacitet gostiju, fizičku distancu, dodatne higijenske mjere i slične protuepidemijske mjere. Sve te okolnosti znatno su utjecale na njihovu sposobnost obavljanja poslovnih aktivnosti i financijsku održivost tijekom tog razdoblja. Dokara d.o.o. je u 2022. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 157,28 € dok je ostvarena neto marža iznosila 0,09%. Poslovni subject Dokara d.o.o. u 2022. povećao je broj zaposlenih na 8 djelatnika, te u 2023. nastavlja s pozitivnim rezultatima.

Poduzeće "Dokara d.o.o." upravlja sa ukupno 8 zaposlenika koji djeluju unutar svoja dva kafića. Ova organizacija se svrstava u kategoriju mikro poduzeća s obzirom na svoju veličinu. Glavna usluga koju pružaju obuhvaća posluživanje različitih napitaka, uključujući pića i tople napitke, u svojim ugostiteljskim objektima.

Tablica 1. Osnovni podaci poduzeća Dokara d.o.o.

Osnovni podaci	
Godina osnivanja	1995.
Broj zaposlenika	8
Veličina	Mikro poduzeće
Porijeklo kapitala	100% domaći kapital - izvor FINA

Izvor: Izrada autora

Svaki od navedenih lokala opremljen je unutrašnjim prostorom koji pruža oko 60 sjedećih mjesta, pružajući udoban i prikladan ambijent za goste. Osim toga, ovi kafići također nude vanjske terase koje ukupno obuhvaćaju 100 sjedećih mjesta. Ova prostrana vanjska područja omogućuju gostima da uživaju u svojim pićima na otvorenom uz ugodno okruženje.

Dokara d.o.o. nastoji pružiti visoko profesionalno iskustvo svojim klijentima, nudeći im širok asortiman napitaka i udobno okruženje za opuštanje i druženje. Ovo poduzeće se ponosi svojom posvećenošću kvalitetnoj usluzi i gostoprimstvu, te se trudi osigurati da svaki posjetitelj ima ugodno iskustvo tokom boravka u njihovim objektima.

4.3. Analiza menadžerskih funkcija na primjeru poduzeća Dokara d.o.o.

Poduzeće Dokara d.o.o. može se analizirati kroz prizmu menadžerskih funkcija kako bi se bolje razumjelo kako su one primijenjene u njihovom poslovanju. Uzimajući u obzir specifičnost provođenja menadžerskih funkcija u mikro poduzećima, u nastavku se donosi njihova analiza u poduzeću Dokara d.o.o.

Planiranje

Nakon temeljite analize poslovanja poduzeća Dokara d.o.o., jasno se ističe da su postavljeni čvrsti ciljevi i dobro definirana strategija razvoja. Ova strategija prožima misiju i viziju poduzeća, koja se temelji na inovativnom vođenju ugostiteljskih objekata s ciljem pružanja iznimno ugodnih doživljaja gostima.

Vizija poduzeća Dokara d.o.o. je postati prepoznatljivo mjesto u uživanju u vrhunskim napicima i ugodnom okruženju.

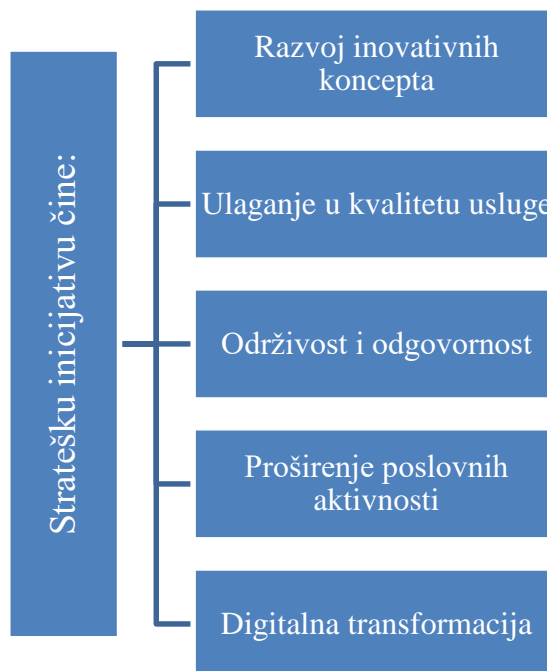
Temeljne vrijednosti ovog poduzeća uključuju kvalitetu - u pripremi napitaka i usluzi, gostoljubivost - pružajući srdačno dobrodošlicu i pažljivu uslugu, te inovaciju - stalno istraživanje novih pristupa i okusa kako bi se obogatio doživljaj za goste.

Strateške inicijative poduzeća Dokara d.o.o. obuhvaćaju sljedeće ključne elemente:

1. Razvoj inovativnih koncepta: Poduzeće Dokara d.o.o. stavlja naglasak na kontinuirani razvoj inovativnih koncepta kako bi se gostima pružila jedinstvena i nezaboravna iskustva. To uključuje istraživanje novih trendova u ugostiteljskoj industriji, eksperimentiranje s različitim stilovima i kreiranje atraktivnih interijera koji odražavaju njihovu viziju.
2. Ulaganje u kvalitetu usluge: Kvaliteta usluge je jedan od ključnih prioriteta poduzeća Dokara d.o.o. Stoga, strateška inicijativa uključuje ulaganje u kontinuirano usavršavanje osoblja, pružanje visoko personalizirane usluge gostima, te redovito

praćenje zadovoljstva gostiju kako bi se osiguralo da se njihove potrebe i očekivanja ispunjavaju na najbolji mogući način.

3. Održivost i odgovornost: Poduzeće Dokara d.o.o. ima snažnu predanost održivom razvoju i društvenoj odgovornosti. To uključuje primjenu ekoloških praksi u poslovanju, podršku lokalnim dobavljačima i zajednicama, te promicanje održivih vrijednosti među zaposlenicima i gostima.
4. Proširenje poslovnih aktivnosti: Kroz stratešku inicijativu proširenja poslovnih aktivnosti, poduzeće Dokara d.o.o. planira otvaranje novih ugostiteljskih objekata na atraktivnim lokacijama. To uključuje identifikaciju potencijalnih tržišta, analizu konkurencije i prilagodbu ponude kako bi se privukla nova publika i ostvario daljnji rast poslovanja.
5. Digitalna transformacija: U skladu s brzim tehnološkim napretkom, poduzeće Dokara d.o.o. prepoznaje važnost digitalne transformacije. Strateška inicijativa uključuje implementaciju modernih tehnoloških rješenja, poput mobilnih aplikacija za korisnike, te korištenje društvenih mreža za promociju i interakciju s gostima.



Slika 10. Ključni elementi strateške inicijative poduzeća Dokara d.o.o.

Izvor: Izrada autora

Ove strateške inicijative čine temelj za uspjeh poduzeća Dokara d.o.o. One se usklađuju s njihovom misijom, vizijom i vrijednostima, te pružaju smjernice za postizanje dugoročnog rasta, zadovoljstva gostiju i izvrsnosti u ugostiteljskom sektoru. Nositelj funkcije planiranja je sam vlasnik poduzeća.

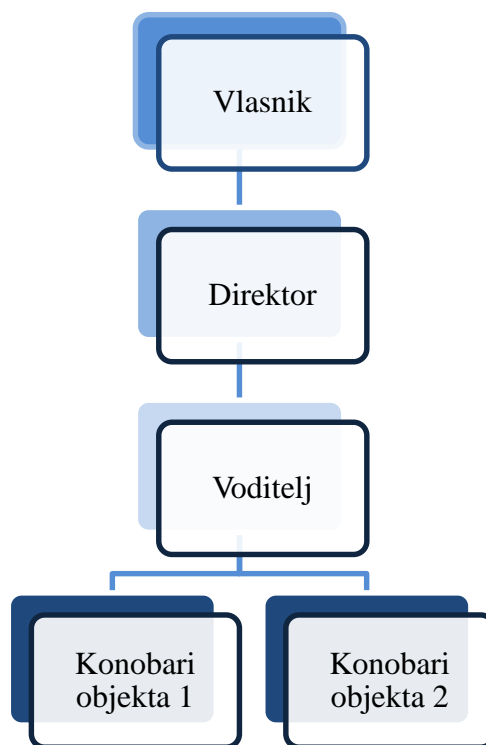
Organiziranje

Organizacijska struktura poduzeća Dokara d.o.o. je pažljivo oblikovana s ciljem osiguranja stabilnosti poslovanja, optimalnog iskorištavanja resursa i brze reakcije na vanjske utjecaje. Ova struktura je prilagođena tako da omogući učinkovito upravljanje ključnim procesima i ostvarenje postavljenih ciljeva.

Jedna od ključnih karakteristika organizacijske strukture je njezina funkcionalnost, što znači da su zadaci, odgovornosti i ovlasti jasno definirani unutar različitih funkcionalnih jedinica. To omogućuje usklađivanje i koordinaciju rada te efikasno iskorištavanje resursa. Svaki zaposlenik ima precizno određene zadatke, što olakšava suradnju unutar timova i osigurava usklađenost s ciljevima poduzeća.

Transparentnost je također važan element organizacijske strukture poduzeća Dokara d.o.o. Informacije i komunikacija slobodno teku između različitih razina i jedinica, čime se osigurava da zaposlenici budu dobro informirani o važnim odlukama i događanjima unutar poduzeća. Transparentnost omogućuje otvorenu komunikaciju, sudjelovanje zaposlenika u procesima donošenja odluka i osjećaj pripadnosti.

Ova dobro osmišljena organizacijska struktura pruža temelj za stabilno poslovanje poduzeća Dokara d.o.o. Omogućuje učinkovito upravljanje resursima kao što su ljudski potencijali, financije i materijalni resursi. Također, brza reakcija na vanjske utjecaje, bez obzira jesu li pozitivni ili negativni, omogućuje prilagodbu i uspješno suočavanje s promjenama na tržištu.



Slika 11. Organizacijska struktura poduzeća Dokara d.o.o.

Izvor: Izrada autorice

Funkcija vlasnika u ugostiteljskom poduzeću Dokara d.o.o. ima ključnu ulogu u postavljanju vizije i ciljeva ugostiteljskih objekata. Vlasnik je osoba koja posjeduje objekt te stoga ima veliki utjecaj na sve aspekte poslovanja.

Funkcija direktora u ovom ugostiteljskom poduzeću ima ključnu ulogu u vođenju i operativnom upravljanju svim aspektima poslovanja. Direktor je također odgovoran za usklađivanje poslovnih ciljeva i strategije objekta te za postizanje izvrsnosti u pružanju usluga gostima.

Jedna od ključnih funkcija direktora je donošenje odluka. Direktor donosi važne odluke vezane uz poslovne aktivnosti, kao što su odabir ponude pića, cijena, marketinške strategije, upravljanje ljudskim resursima i druge operativne odluke. Direktor je odgovoran za analizu tržišta, praćenje trendova i procjenu konkurencije kako bi donio informirane odluke koje će podupirati rast i uspjeh objekta.

Funkcija voditelja u ugostiteljskom poduzeću ima ključnu ulogu u svakodnevnom vođenju operacija i upravljanju timom zaposlenika. Voditelj je odgovoran za usklađivanje

poslovnih ciljeva s operativnim aktivnostima, osiguravanje kvalitete usluge i postizanje zadovoljstva gostiju.

Jedna od glavnih funkcija voditelja je upravljanje timom zaposlenika. To uključuje regrutiranje, odabir i obuku novih članova tima, dodjeljivanje radnih zadataka, vođenje, motiviranje i poticanje timskog rada. Voditelj se brine da tim radi u skladu s postavljenim standardima usluge i pridržava se radnih procedura.

Upravljanje operacijama je također važan aspekt funkcije voditelja. Voditelj je odgovoran za osiguravanje glatke i učinkovite svakodnevne operacije objekta. To uključuje upravljanje radnim rasporedima, kontrolu zaliha, praćenje inventara, upravljanje nabavom i suradnju s dobavljačima. Voditelj također nadzire radne procese kako bi se osigurala učinkovitost i pravilno izvršavanje svih zadataka.

Ukratko, funkcija voditelja u ugostiteljskom poduzeću Dokara d.o.o. obuhvaća upravljanje timom, operacijama, kvalitetom usluge, financijskim aspektima i odnosima s gostima. Voditelj je ključni član tima koji doprinosi uspjehu i rastu poduzeća.

U ugostiteljskom poduzeću Dokara d.o.o., funkcija konobara ima iznimnu važnost u pružanju izvrsne usluge gostima. Konobari su prvi koji stupaju u kontakt s gostima i predstavljaju lice objekta. Njihova uloga je stvaranje ugodne atmosfere i nezaboravnog iskustva za svakog gosta koji posjeti objekt.

Kroz timski rad i međusobnu podršku, konobari osiguravaju brzu uslugu i glatko funkcioniranje objekta.

Kadroviranje

Kadroviranje u ugostiteljskom poduzeću Dokara d.o.o. ima ključnu ulogu u formiranju kvalitetnog i kompetentnog tima zaposlenika koji će pridonijeti uspješnom poslovanju poduzeća. Ovaj proces obuhvaća identifikaciju, odabir, zapošljavanje, obuku i razvoj zaposlenika.

Pri identifikaciji novih zaposlenika, poduzeće Dokara d.o.o. pažljivo analizira potrebe i zahtjeve poslovnih aktivnosti. Definira se profil potrebnih vještina, znanja i iskustva za određene radne pozicije u objektu. Oglas za zapošljavanje se objavljuje na relevantnim platformama i provodi se selekcijski proces kako bi se odabrao najkvalificiraniji kandidat.

Nakon odabira kandidata, slijedi proces zapošljavanja koji uključuje potpisivanje ugovora o radu i formalnosti vezane uz prijem novog zaposlenika. U ovoj fazi, poduzeće Dokara

d.o.o. osigurava da se sve administrativne procedure izvrše u skladu s važećim zakonima i propisima.

Kroz sve faze kadrovanja, poduzeće Dokara d.o.o. nastoji stvoriti poticajno i motivirajuće radno okruženje. Cijeni se timski rad, suradnja i transparentna komunikacija među zaposlenicima. Cilj je stvoriti radnu atmosferu u kojoj se zaposlenici osjećaju cijenjeno, potiče njihov profesionalni rast i uspjeh te omogućuje postizanje zadanih ciljeva poduzeća.

Vođenje

Vođe u poduzeću Dokara d.o.o. sudjeluju u procesima kadrovanja, odabiru novih zaposlenika, obuci i razvoju postojećih zaposlenika te upravljanju performansama. Oni se brinu da se svaki član tima pravilno rasporedi na odgovarajuću radnu poziciju i da se stvore optimalni uvjeti za produktivan rad.

Motiviranje zaposlenika je također važan aspekt funkcije vođenja. Vođe u poduzeću Dokara d.o.o. koriste različite tehnike motivacije kako bi održali visoku razinu angažmana i zadovoljstva zaposlenika. To uključuje pružanje podrške, prepoznavanje postignuća, nagrađivanje i pružanje mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj. Kroz motivaciju, vođe potiču zaposlenike da pruže izvrsnu uslugu gostima i postignu ciljeve poduzeća.

Ukupno gledano, funkcija vođenja u ugostiteljskom poduzeću Dokara d.o.o. obuhvaća rukovođenje zaposlenicima, njihovo motiviranje, donošenje odluka i uspostavljanje jasnih komunikacijskih kanala. Vođe u poduzeću Dokara d.o.o. imaju ključnu ulogu u postizanju uspjeha poduzeća, osiguravajući učinkovito vođenje tima i postizanje ciljeva organizacije.

Kontrola

Dokara d.o.o. kontinuirano radi na inovacijama i održavanju svojih usluga i proizvoda kako bi osigurala zadovoljstvo gostiju i stvorila njihovu lojalnost. Funkcija kontroliranja ima ključnu ulogu u tom procesu, jer omogućuje poduzeću da prati i ocjenjuje kvalitetu svojih usluga i proizvoda.

Kroz funkciju kontroliranja, Dokara d.o.o. može identificirati mogućnosti za unaprjeđenje svoje ponude i privlačenje novih gostiju. Analizom povratnih informacija gostiju i praćenjem njihovih preferencija, poduzeće može prilagoditi svoje usluge i proizvode kako bi zadovoljilo njihove potrebe i očekivanja.

Poduzeće je usvojilo strateški model upravljanja kvalitetom koji se fokusira na goste i dosljedno isporučivanje usluga. Ovaj model osigurava da se svaki korak u pružanju usluga

podvrgne kontroliranju kako bi se osigurala visoka razina kvalitete. To uključuje uspostavljanje standarda, postavljanje jasnih smjernica za zaposlenike i redovito praćenje performansi kako bi se osiguralo da se usluge isporučuju na očekivanom nivou.

Kontroliranje u Dokara d.o.o. nije samo usmjereno na otkrivanje i ispravljanje nedostataka, već i na aktivno traženje načina za unaprjeđenje ponude. Poduzeće je otvoreno za inovacije i konstantno istražuje nove ideje i trendove u industriji kako bi pružilo svježije i privlačne usluge koje će privući nove goste.

Ukupno gledano, funkcija kontroliranja u Dokara d.o.o. igra ključnu ulogu u održavanju visoke kvalitete usluga i proizvoda, privlačenju novih gostiju i stvaranju lojalnosti kod postojećih gostiju. To omogućuje poduzeću da ostvari svoje strateške ciljeve i postigne uspjeh u konkurentnom ugostiteljskom sektoru.

4.5. Rasprava o rezultatima istraživanja

Opis problema u poduzeću "Dokara d.o.o." ukazuje na nesrazmjer između rasta i razvoja poduzeća s jedne strane i nedovoljnog prilagođavanja modela upravljanja aktivnostima i funkcijama s druge strane. Ovaj nesrazmjer može imati ozbiljne implikacije na dugoročnu održivost i konkurentnost poduzeća. Evo detaljnijeg opisa problema:

1. Nesrazmjer između rasta i razvoja: Nagli rast i širenje poduzeća su pozitivni znakovi, ali mogu stvoriti nesrazmjer između obujma poslovanja i kapaciteta postojećeg modela upravljanja. Ako se model upravljanja ne prilagodi brzom rastu, poduzeće može izgubiti kontrolu nad operacijama i resursima.
2. Nepromijenjeni model upravljanja: Nedostatak prilagodbe modela upravljanja znači da se poduzeće i dalje oslanja na iste procese, politike i strukture koje su možda bile prikladne za manji obujam poslovanja. To može dovesti do neučinkovitosti, dupliranja poslova i otežanog donošenja brzih odluka.
3. Nedostatak stručnosti za upravljanje većim razmjerima poslovanja: Upravljanje većim poduzećem zahtijeva specifične kompetencije i iskustvo koje se možda ne razvija ako se model upravljanja ne prilagodi. Nedostatak stručnosti može dovesti do grešaka u donošenju odluka, neefikasnog korištenja resursa i loših rezultata.

4. Potencijalni problemi i zastoji u poslovanju: Nedovoljno prilagođen model upravljanja može dovesti do različitih problema u poslovanju, uključujući poteškoće u praćenju financija, upravljanju ljudskim resursima, upravljanju lancem opskrbe i zadovoljavanju rastućih potreba kupaca. Ovo može rezultirati gubicima, kašnjenjima i potencijalno negativnim utjecajem na ugled poduzeća.
5. Gubitak konkurentske prednosti: Nedostatak prilagodbe modela upravljanja može dovesti do gubitka konkurentske prednosti na tržištu. Konkurencija može biti bolje pripremljena za rastuće zahtjeve tržišta, dok "Dokara d.o.o." može zaostajati.

Rješavanje ovog problema zahtijeva ozbiljno razmatranje i prilagodbu modela upravljanja kako bi se bolje odgovorilo na promjene u obujmu poslovanja. To može uključivati reviziju poslovnih procesa, ulaganje u obuku i razvoj zaposlenika, prilagodbu organizacijske strukture te primjenu modernih alata i tehnologija za upravljanje. Važno je da se poduzmu odgovarajući koraci kako bi se osiguralo da rast poduzeća bude održiv i usklađen s njegovim kapacitetima za upravljanje.

Zaključak

Menadžment predstavlja ključnu funkciju unutar organizacija koja se bavi planiranjem, organiziranjem, vođenjem i kontrolom poslovnih aktivnosti kako bi se postigli definirani ciljevi. Menadžeri igraju vitalnu ulogu u vođenju timova i resursa prema ostvarivanju uspjeha. Ovisno o hijerarhijskoj razini i odgovornostima, menadžeri se dijele na viši, srednji i niži menadžment, kao i na različite funkcionalne uloge kao što su funkcijski, linijski, generalni i projektni menadžeri.

Bitna karakteristika uspješnog menadžera je sposobnost balansiranja između vizionarskog vođenja i praktične primjene. Menadžeri postavljaju ciljeve, donose odluke, motiviraju timove te osiguravaju koherentnost između strategije i operativnih aspekata poslovanja. Njihova uloga prilagođava se dinamičnim promjenama u poslovnom okruženju, čineći ih ključnim čimbenicima napretka i inovacija unutar organizacija.

U konačnici, menadžment je umijeće koje zahtijeva stručnost u komunikaciji, strategijskom razmišljanju i praktičnoj primjeni, te je neophodan za ostvarivanje uspjeha i postizanje ciljeva u svim vrstama organizacija.

Ključ uspjeha menadžmenta leži u postizanju harmonije između njegovih osnovnih funkcija. Međutim, iako profesionalni menadžeri mogu pružiti velike prednosti poduzeću, nije nužno da mala i srednja poduzeća imaju angažirane stručnjake za vođenje kako bi postigla tržišni uspjeh. Dokara d.o.o. je primjer takvog poduzeća u kojem vlasnik obavlja i menadžerske zadatke, a unatoč tome postiže uspjeh na tržištu.

Važno je da menadžer, bez obzira je li vlasnik ili zaposlena osoba zadužena samo za rukovođenje, posjeduje potrebne vještine za postizanje definiranih ciljeva. U slučaju Dokara d.o.o., njihov vlasnik i direktor su uspješno obavljali menadžerske poslove te poduzeće bilježi uspjehe. Međutim, analizom internih i eksternih podataka vezanih uz poduzeće, uočava se prostor za daljnji napredak i rast na tržištu.

Može se istaknuti da je funkcija kadroviranja najbolje ostvarena u poduzeću Dokara d.o.o. Unatoč nedostatku stručnog tima za upravljanje ljudskim resursima, poduzeće se može pohvaliti kvalitetnom radnom snagom. Uviđaju važnost ulaganja u ljudske resurse, poduzeće pruža dodatno obrazovanje, mogućnosti usavršavanja i motivaciju za svoje zaposlenike.

Ključ uspješnosti poslovanja poduzeća "Dokara d.o.o." leži u vještinama i sposobnostima vlasnika koji, unatoč obimnom radu u vlastitoj djelatnosti, uspijeva obavljati i menadžerske funkcije na zadovoljavajući način. Većina menadžerskih zadataka u poduzeću "Dokara" temelji se na intuiciji i laičkom pristupu. Kako bi poduzeće iskoristilo svoje potencijale i postiglo puni razvojni potencijal, potrebno je posvetiti više pažnje primjeni menadžerskih metoda i tehnika pri donošenju odluka, kao i planiranju budućih aktivnosti.

Upravljanje poduzećem "Dokara d.o.o." zahtijeva usklađenost i harmoniju među različitim funkcijama menadžmenta. Tek kroz takav pristup može se osigurati rast, razvoj, dugoročno preživljavanje i stabilnost poduzeća.

Sveukupno, kako bi poduzeće "Dokara d.o.o." ostvarilo svoje puni potencijal i postiglo uspješnost u poslovanju, važno je da vlasnik i menadžer usvoje strukturiraniji i metodološki pristup menadžmentu. Primjena efikasnih menadžerskih metoda i tehnika, uz usklađenost među funkcijama menadžmenta, bit će ključni čimbenici za rast, razvoj i dugoročni uspjeh poduzeća.

Bibliografija

Knjige

1. Bahtijarević-Šiber Fikreta, Pere Sikavica i Nina Pološki Vokić. *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, 2008.
2. Buble, Marin. *Management maloga poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2003.
3. Buble, Marin. *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2000
4. Buble, Marin. *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, 2006.
5. Buhalis, Dimitrios, and Carlos Costa, eds. *Tourism management dynamics: trends, management and tools*. Routledge, 2006.
6. Cerović, Zdenko. *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010.
7. Čavlek, N. i Marković, I.: *Upravljanje turističkim poduzećem*. Sinergija, 2010
8. Deželjin, Josip i Joško Deželjin. *"Menadžment u malim i novoosnovanim poduzećima"*. Zagreb: Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 1999.
9. Jakopović, Mladen. *Organizacija i menadžment u hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: Sinergija, 2016., s
10. Johns, Nick i Joe Pine. *Management in the hotel industry: Strategic perspectives*. Routledge. 2002.
11. Jones, Peter, i Andrew Lockwood. *The Management of Hotel Operations*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA, 1989., str. 145.
12. Rupčić, Nataša. *Suvremeni menadžment*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018
13. Weihrich, Heinz i Harold Koontz. *Menedžment*. Zagreb: MATE d.o.o., 1998..
14. Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner i Dwayne Gremler. *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill, 2006.
15. Yukl, Gary.: *Leadership in Organizations*, 2013.

Članci

16. Cerović, Zdenko. *Menadžment hotelskog domaćinstva*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005.
17. Garača, N., i Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 118-125.

Ostalo

18. *Edukativni materijali za polaznike tečaja za stjecanje potrebnog znanja o zdravstvenoj ispravnosti hrane i osobnoj higijeni osoba po proširenom programu*. Hrvatski zavod za javno zdravstvo, 2021., <https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2021/04/Obrazovni-materijali-PROŠIRENI-PROGRAM> (pristupljeno 20. lipnja 2023).
19. Kandžija, V., & Banović, M. (2010). *Ugostiteljstvo: priručnik za ugostitelje*. Hrvatska obrtnička komora., str. 19
20. Pivac, T. (2009). *Osnove ugostiteljstva*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Popis tablica

Tablica 1.	Osnovni podaci poduzeća Dokara d.o.o.	36
------------	---------------------------------------	----

Popis slika

Slika 1.	Ključni aspekti management procesa (Kreitner, 1989.)	4
Slika 2.	Ključne komponente efektivnog menadžera	5
Slika 3.	Udio vremena za ostvarenje funkcija menadžmenta	14
Slika 4.	Funkcijom planiranja do ostvarenja cilja	16
Slika 5.	Proces planiranja	18
Slika 6.	Koraci u planiranju	19
Slika 7.	Etape u procesu strateškog menadžmenta	20
Slika 8.	Glavne aktivnosti kadroviranja	25
Slika 9.	Sposobnost vodstva	28
Slika 10.	Ključni elementi strateške inicijative poduzeća Dokara d.o.o.	37
Slika 11.	Organizacijska struktura poduzeća Dokara d.o.o.	38