

Dr. sc. IGOR BRAJDIĆ, izvanredni profesor
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

RAŠČLAMBA PROCESA ODLUČIVANJA MENADŽERA U HOTELIJERSTVU ISTRE I PRIMORJA

UDK65.012.4.640.4)(497.5)
Primljeno: 19.10.2003.
Izvorni znanstveni rad

U teoriji se proces odlučivanja odvija po strogo utvrđenim fazama i podfazama. Pitanje je u slučaju da se menadžere postavi u situaciju da moraju svoje probleme sagledati u tom kontekstu kako interpretiraju pojedine faze u procesu odlučivanja vezano za konkretne problemske situacije. S tim ciljem provedeno je empirijsko istraživanje kojim je ispitano što su pojedine faze odlučivanja u konkretnim problemskim situacijama menadžera u hotelskoj djelatnosti u Istri i Primorju.

Menadžeri su većinom bili zainteresirani za istraživanje u kojem se do saznanja o značajkama njihovog odlučivanja dolazi neposrednim intervjuom. No, zato je istraživanje pokazalo da menadžeri samo u skromnom dijelu rješavaju probleme na adekvatan način, tj. po fazama kako je to propisano u teoriji odlučivanja.

Ključne riječi: proces odlučivanja, faze odlučivanja, menadžeri u hotelijerstvu.

UVOD

Polazeći od teorijskih saznanja koja su zasnovana na istraživanju odgovarajućeg načina rješavanja problemskih situacija od interesa je sagledati kako menadžeri u hotelijerstvu rješavaju svoje konkretne probleme. Pritom se kao mjera ispravnog odlučivanja uzima da se proces odlučivanja odvija po strogo utvrđenim fazama i podfazama. U tom slučaju se postavlja zadatak ustanovljavanja na koji način menadžeri u hotelijerstvu interpretiraju pojedine faze u procesu odlučivanja, odnosno drže li se tih faza. S tim ciljem treba provesti empirijsko istraživanje kojim bi se ispitalo postoje li i što sadrže pojedine faze odlučivanja u konkretnim problemskim situacijama menadžera u hotelskoj djelatnosti u Istri i Primorju.

Istraživanje se treba bazirati na unaprijed pripremljenim pitanjima koje se trebaju postaviti ispitanicima neposrednim intervjuem.

1. TEORIJSKI PRISTUP PROCESU ODLUČIVANJA KAO FAZKOM PROCESU

Jedan od pitanja o procesu odlučivanja je KAKO se rješava problemska situacija, a time i KAKO se odlučuje Time se dolazi do određivanja značajki odlučivanja u užem smislu, s time da se kao bit odlučivanja u **užem smislu** kod svih autora shvaća: (a) definiranje ili formulacija problema i (b) njegovo rješavanje.

Podjela procesa odlučivanja u užem smislu po glavnim fazama je uvjetna jer se proces traženja rješenja može se shvatiti u širem smislu kao cjelokupni proces odlučivanja. Naime, u svakoj fazi odlučivanja u užem smislu može se vraćati na neku od prethodnih faza a posebno na fazu definiranja problema. Time se ističe da je proces odlučivanja ITERATIVAN PROCES.

Još treba naglasiti da "svaka faza procesa odlučivanja predstavlja za sebe jedan kompleksan proces odlučivanja. Na primjer, iako aktivnost prikupljanja informacija u principu prethodi fazi formulacije problema i izbora alternativa, faza formuliranja modela problema može zahtijevati naknadne informacije. Tijekom rješavanja problema generiraju se podproblemi koji u sebi uključuju sve faze do donošenja odluke, tj. do izbora alternative itd."¹

Detaljnija analiza pojedinih faza odlučivanja u užem smislu se također razlikuje po autorima.² Jedna od mogućnosti je analiza cjelokupnog procesa odlučivanja sa stajališta **rekurentnosti problemske situacije**. Model odlučivanja u **užem** smislu sa stajališta rekurentnosti problemske situacije ima sljedeće elemente (faze i podfaze):

1. Formulacija, odnosno definiranje problema sa sljedećim podfazama:
 - a) Uočavanje problema-simptoma
 - b) Utvrđivanje uzroka problemu (dijagnoza)
 - c) Konačna formulacija problema.
2. Prikupljanje podataka i informacija
3. Rješavanje problema sa sljedećim podfazama:
 - a) Traženje alternativnih rješenja koje se može razdvojiti na:
 - Generiranje alternativa,
 - Ocjenjivanje (evaluacija) alternativa;
 - b) Izbor alternative (donošenje odluke³)

¹ Simon, H., *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1988., str.56.

² Sikavica, P., i dr., *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb, 1993. na str.58. je širi pregled autora.

³ Odlučivanje u "najužem smislu"

1.1. Formulacija, odnosno definiranje problema

Sam proces formulacije problema je složen proces koji različiti autori različito shvaćaju. Dio autora ne raščlanjuje fazu formulacije problema u podfaze, dok dio autora to čini. No, bez obzira na pristup, svi se autori slažu da je definiranje problema složen proces. Za bolje razumijevanje tog procesa potrebno je njegovo raščlanjivanje u podprocese.

Kao glavni podprocesi mogu se izdvojiti:

- uočavanje problema-simptoma, koje se može, ali i ne mora poklopiti s trenutkom sastanka problema,
- prikupljanje dopunskih podataka odnosno informacija,
- traženje uzroka nastalom problemu,

Kao i cjelokupan proces odlučivanja i faza definiranja problema ima također svojstvo iterativnosti. Tek ako se na nekoj razini odlučivanja utvrdi da problem stvarno postoji nastavlja se s daljnjim fazama definiranja i rješavanja problema.

Ako problem postoji treba utvrditi koji je uzrok problemu. Naime, treba rješavati ("liječiti") uzrok(e), a ne simptome. Simptomi se tretiraju kao posljedica.

Nakon definiranja uzroka problema slijedi konačna formulacija problema. Ta formulacija mora sadržavati sve značajke procesa odlučivanja od uočavanja problema, tj. početnih simptoma, pa do utvrđivanja uzroka. U konačnoj formulaciji problema treba znači povezati sljedeće značajke:

1. Sve značajke uočavanja problema tj.:
 - a) tko je uočio problem,
 - b) koji podaci i informacije (simptomi) čine uočeni problem, tj. opis stanja kod uočenog problema,
 - c) opis poželjnog stanja, zapravo cilja ili (pod) cilja funkcioniranja (pod) sustava u okviru kojeg se pojavio problem,
 - d) je li postavljena početna dijagnoza i kako ona glasi,
 - e) tko je postavio početnu dijagnozu,
 - f) je li ta dijagnoza i konačna.
2. Sve značajke traženja uzroka problema, među kojima se ističu:
 - a) tko je sve tražio uzrok,
 - b) koji su sve dopunski podaci i informacije zatraženi i od koga,
 - c) točna formulacija uzroka problema,
 - d) koji su ograničavajući čimbenici u traženju rješenja, a posebno u kojem vremenskom periodu se mora naći rješenje, tko će tražiti rješenje, tko je ovlašten za izbor rješenja tj. postoji li u formalnom dijelu organizacije definirana osoba ili osobe (**tijela, organi**) zaduženi za traženje i izbor rješenja, koja su raspoloživa sredstva u traženju tih rješenja.
3. U samoj formulaciji problema korisno je razviti što preciznije kriterije ocjene kvalitete rješavanja problema.

U formulaciji problema treba istaknuti da trenutak identifikacije problema zapravo sadrži nekakvu rekonstrukciju realnosti, koja se filtrira kroz naše receptivne sposobnosti. Identifikacija problema započinje upravo od "pojednostavljenog modela" realnosti na osnovu kojeg odlučilac dalje odlučuje.

Treba još jednom istaknuti da je faza formulacije problema kritična faza u odlučivanju, jer bez dobre (ispravne) formulacije problema cjelokupan trud oko njegovog rješavanja najčešće će biti uzaludan.

1.2. Prikupljanje podataka i informacija

Kao u uočavanju problema, tako i u oba slučaja formulacije, pa i u kasnijim fazama prikupljanje podataka i informacija ističe se kao posebna faza (ili podfaza). Iterativnost procesa odlučivanja je najizraženija u podprocesu prikupljanja informacija.

U procesu prikupljanja dopunskih podataka i informacija sudjeluju razni izvori informacija, koji se svi mogu svrstati u tzv. Informacijski sustav.

Ova faza odlučivanja u biti i nije faza. Naime, ovo je postupak koji se ponavlja praktički u svakom koraku odlučivanja, pri čemu najveću važnost ima:

- a) na početku odlučivanja prije i poslije postavljanja početne dijagnoze problema,
- b) na kraju formulacije problema, a prije nego se postavi konačna dijagnoza, tj. ustanovi uzrok,
- c) na kraju samog odlučivanja, tj. izbora najbolje ili zadovoljavajuće odluke.

U ovoj **fazi** se utvrđuje "što imamo na raspolaganju za rješavanje problema. Analiziramo postojeće materijalne resurse, kadrovske potencijale i ostala sredstva koja nam stoje na raspolaganju."⁴

Skupljati informacije za odlučivanje znači izabrati one relevantne i zanemariti ostale, znači odlučiti koji su problemi od značaja na koji to nisu, razvijati i opravdavati procese odlučivanja koji su već realizirani i mjeriti ih s realnošću nakon odluke.

1.3. Rješavanje problema

Nakon formulacije problema može se pristupiti fazi rješavanja problema u užem smislu. Pod rješavanje problema u užem smislu spada nadalje traženje alternativnih mogućih rješenja i konačno izbor između tih mogućih rješenja, tj.:

- a) Traženje alternativnih rješenja,
- b) Izbor između alternativnih rješenja, a što je zapravo odlučivanje u najužem smislu.

⁴ Sikavica, P., op.cit. pod 10., str. 63.

1.4. Odlučivanje u širem smislu

Definiranjem odlučivanja u užem smislu po mnogim autorima nije dovršen mogući opis procesa odlučivanja. Tako po Simonu manageri i njihovi suradnici troše jako malo vremena na vrednovanje rezultata već primijenjenih aktivnosti kao dio iterativnog ciklusa koji dovodi do novih odluka. Takva zapažanja su dovela do **proširenja** pojma odlučivanja. Pritom se u takvom pristupu problemu odlučivanja mogu prepoznati dvije osnovne podgrupe:

1. jednu podgrupu čine oni autori koji uz odlučivanje u užem smislu uočavaju samo jednu (konačnu) fazu u procesu odlučivanja i to: provođenje (realizacija, primjena) odluka.
2. drugu podgrupu čine oni autori⁵ koji nakon odlučivanja u užem smislu vide još dvije faze odlučivanja:
 - a) primjena (realizacija) odluka i
 - b) kontrola.

Time je dobiven **model procesa odlučivanja u širem smislu**, koji, uz model procesa odlučivanja u užem smislu, sadrži još i fazu primjene i kontrole. Provođenjem odluke u djelo, dakle implementiranjem rješenja, u biti se provjerava ispravnost cjelokupnog procesa odlučivanja u užem smislu. Tek u praktičnom djelovanju se provjerava valjanost zamišljenog modela problemske situacije.

Najčešći je slučaj da postoje odstupanja između stvarne i zamišljene situacije, tako da se tijekom primjene da bi se otklonila uočena odstupanja od zamišljenog djelovanja rješenja, tj. postizanje poželjnog stanja zvanog cilj mora:

- a) vraćati na sam početak cjelokupnog procesa obuhvaćenog sustavom odlučivanja u užem smislu,
- b) vratiti na neku od faza u sustavu odlučivanja u užem smislu.

2. RAŠČLAMBA PROCESA ODLUČIVANJA MENADŽERA U HOTELIJERSTVU

Istraživanje je provedeno neposrednim intervjuom s unaprijed pripremljenim pitanjima u skladu s raščlambom procesa odlučivanja po fazama i podfazama. Pritom su izdvojene dvije vrste problemskih situacija:

- a) jednostavne
- b) složene

Kriterij svrstavanja konkretne problemske situacije u pojedini tip je prepušten menadžerima. Svaki menadžer je posebno obradio jednu jednostavnu i jednu složenu problemsku situaciju.

⁵Od naših autora mogu se istaći: a) Sikavica, P., i dr., op.cit.pod 10., str.53., 59. i 66. b) Zver, B., *Proces odlučivanja u organizacijama udruženog rada*, Informator, Zagreb, 1983. str.82. c) Gorupić, D., *Poslovna politika poduzeća 1*, Visoka škola za vanjsku trgovinu, Zagreb, 1975., str.42.

Ispitano je ukupno 24 menadžera različitih razina u isto toliko hotelskih objekata odnosno hotelskih poduzeća (uz jednu marinu) u Istri i Primorju.

Razine menadžmenta: direktor poduzeća (4), direktor sektora u poduzeću (7), direktor hotela (8), rukovoditelj marketinga u hotelu (1), šef recepcije (3), šef kuhinje (1).

2.1. Svrstavanje problemskih situacija u jednostavne i složene tipove

Tablica 1. Jednostavne problemske situacije

| | | |
|--|---|--|
| dnevna tekuća problematika: raspored izvršioaca radnih zadataka, prijevoz gostiju i djelatnika, novi menadžment hotela | problemi organizacije rada | raznorazni tehnički kvarovi; sitne tekuće pogreške osoblja; smještaj gostiju |
| prijem gostiju | tekući problemi organizacije rada | potpisivanje; organizacija posla; održavanje objekata |
| organizacija svakodnevnog rada službi | edukacija i stručno usavršavanje djelatnika | prodaja i nabava |
| računovodstveno-financijski problem praćenja redovnih troškova, obveza i prihoda; organizacija nastave i pomoćnih programa; osiguranje logistike za postojeće programe | korištenje radnog vremena; servisi | rješavanje reklamacija kupaca i storno odštete; |
| prijem gostiju, osvježavanje roba i zajedničkih prostorija, loša organizacija večeraja | raspored radnog vremena; nabava novčanih sredstava; naplata računa koji su plaćeni karticama; prava zaposlenih iz radnog odnosa i zaštite na radu; očuvanje okoliša; prihvat stranih brodova na vez | organizacija rada, zapošljavanje djelatnika, površnost u radu, nabava sirovina za prehranu i točenje pića, nabava sitnog inventara |
| smanjenje troškova poslovanja angažiranjem zaposlenika na pripremi objekta za turističku sezonu; sklapanje ugovora s agencijama za predstojeću turističku sezonu; dovođenje poslovnih partnera da pogledaju smještajne objekte | disciplina; manji nedostaci rasporeda rada | operativni poslovi |
| prodaja i nabava | razni sitni kvarovi u hotelu; nesporazumi s gostima | |
| sastavljanje ponude; formiranje cijene, informiranost u sektoru prodaje i drugim sektorima | organizacija rada | |
| nesporazumi s osobljem, gostima, kooperantima | problem komunikacije između zaposlenika | |

Tablica 2. Složene problemske situacije

| | | |
|--|--|--|
| kadrovska problematika (zapošljavanje sezonaca), PDV, istraživanje tržišta | poboljšanje i oživljavanje vanpansionske ponude; obogaćivanje sadržaja hotela; poboljšanje financijske situacije | uvjeti financiranja; investicije; uvođenje novih programskih sadržaja |
| Kompjutorski programi | sezonska struktura ponude u sportu i animaciji; koncept godišnjeg seminara animacije; odabir sezonske radne snage | sezonska struktura ponude u sportu i animaciji; koncept godišnjeg seminara animacije; odabir sezonske radne snage |
| Likvidnost, odnosno nemogućnost dostatne zarade prilikom prodaje usluga | problemi inicijative i njihovo rješavanje; uvođenje novih programskih rješenja | kompjutorski programi; bolja popunjenost hotela; nedostatak parkirnog prostora |
| animacija polaznika za kamp i tečaj, naplata potraživanja u dogovoreno vrijeme od strane polaznika i poslovnih suradnika, praćenje izvanrednih troškova | novac | poboljšanje likvidnosti; iznalaženje dugoročnih sredstava za rekonstrukciju; smještajni objekti; ostvarenje većeg profita; organizacija posla |
| manjkavost kompjutorskog programa i pad sistema, zastarjelost hotela, uvođenje novih sadržaja u hotel | uvijek i iznova kako povećati kraće usluge i kako napraviti bolji financijski rezultat; kako smanjiti propuste | nefunkcionalnost i loša opremljenost soba |
| prodaja hotelskih kapaciteta na zapadnom tržištu, poboljšanje kvalitete usluge, veći stupanj kompjuterizacije, proširenje komunikacija i osiguranje parkinga za veći broj vozila | pitanje vlasništva nad objektima na pomorskom dobru; plaćanje koncesije na pomorskom dobru i komunalne naknade; nenaplaćena potraživanja od stranaca; povrat PDV-a strancima za robu koju smještaju na brod u marini | moгуćnost zagađenja namirnica i epidemioloških incidenata; vremenska nesigurnost naplate usluga; zaposlenicima treba dati bolju predodžbu o mikro modelima poslovanja; potrebna preciznija podjela uloga ovlaštenih i odgovornosti; potrebna preciznija koordinacija/timing; potrebna je veća disciplina kod izvršenja posla |
| starost objekta | tehnički sustav instalacija; pomanjkanje artikala asortimana ponude, nedostatak kvalitetnog asortimana | poboljšanje utjecaja menadžmenta na vlasničku strukturu, nemogućnost primjene novih tehnologija |
| formiranje nove ponude | slabo poslovanje restorana u sklopu hotela; nedovoljna izvanpansionska ponuda hotela (bazen, sauna, fitness itd.); nedovoljna ponuda grada Opatija (Night club i razni ostali zabavni sadržaji); maleno parkiralište | marketing koncepcija; funkcionalnost organizacije rada |

2.2. Raščlamba izabranih situacija po fazama i podfazama:

Za primjer raščlamba problemskih situacija izabrana je jedna jednostavna i jedna složena situacije.

2.2.1. Raščlamba jednostavne problemske situacije (površnost u radu)

Formulacija problema

Problem je uočen kada su radnici prestali dobivati stimulativni dio nagrade. Pokazatelji tog problema (simptomi) su efekti rada koji se prate iz mjeseca u mjesec, a pokazali su trend pada. Budući da je plaća radnika jedan od osnovnih poticaja za rad, nestimuliranost se odražava negativno. Primijećen je pad proizvodnje u odnosu na prethodnu godinu kada je stimulativni dio bio bolji.

Prikupljanje podataka i informacija

Efektivni dio rada zaposlenih vidljivi su iz radnih listi u kojima se prate dnevno sati rada, a podaci o proizvodnji vidljivi su iz izvještaja o proizvodnji.

Rješavanje problema

Taj problem u svom okruženju menadžer rješava sam ili sa poslovnim suradnicima. U rješavanju problema najčešće koristi osobna iskustva i iskustva prijašnjih menadžera. Zbog loših prilika u gospodarstvu i zatvaranja više tvrtki dolazi do razlike u ponudi i potražnji radne snage na tržištu, pa se stoga očekuje i veća ozbiljnost prema zahtjevima poslodavca.⁶

Kontrola

Rješenje problema se kontrolira učestalim nadzorom nad procesom rada i praćenjem aktivnosti svakog pojedinog radnika. Time se postiže pozitivniji efekt rada.

2.2.2. Raščlamba složene problemske situacije (nemogućnost primjene novih tehnologija)

Formulacija problema

Nemogućnost primjene novih tehnologija leži u pomanjkanju financijskih sredstava. Smatra se da je to jedan od najvažnijih problema u turizmu Hrvatske.

Taj je problem uočen kada je potreba za proizvodnjom proizvoda potrebnih u turizmu znatno opala a menadžer smatra da je to kontinuirani problem. Na zaključak da

⁶ U ovoj raščlambi nema vidljive mjere za poboljšanje radnog učinka, već samo nositelja i razloga zašto se radnici "tjeraju" da bolje rade.

je riječ o problemu menadžera je navela situacija koja je uvjetovana zbog napredovanja tehnoloških sredstava u svijetu i želje da se one primjene i kod nas. Problem se dogodio zbog nesigurnosti, tj. nedovoljne garancije ulaska stranog kapitala.

Prikupljanje podataka i informacija

Konkretni kvantitativni pokazatelj problema može se pokazati na primjeru stroja za brzo zamrzavanje namirnica koji je neophodan za normalnu proizvodnju hrane, a da bi se zadovoljili svi tehnički i sanitarni zahtjevi. Potreba za trošenjem u novu tehnologiju proizlazi iz internih planova i programa poduzeća koje pred sektor postavlja nadzorni odbor i uprava poduzeća. Realnost ove potrebe utvrđuje se sa ozakonjenim normama koje utvrđuju normalnu potrebu proizvodnih pogona, a definirani su u stručnim časopisima.

Rješavanje problema

Problem se rješava po odluci menadžmenta poduzeća. Da bi prava donijela odluku potrebno je detaljno obrazložiti prednosti koje bi poduzeće imalo rješenjem ovog problema.

Pri rješavanju problema puno bi pomoglo i to da su sektori potpuno kompjuterizirani te da postoji brzi protok informacija. Koriste se i stručne literatura iz kojih je vidljivo da primjena novih tehnologija daje bolje efekte rada.

Budući da je makrookruženje trenutno u lošoj situaciji teško je računati na rješenja koja bi iz tog makrookruženja trebala doći. Rješenja se uglavnom nalaze u vlastitoj sredini.

ZAKLJUČAK

Menadžeri su bez iznimke pokazali interes za istraživanje koje se provodi u obliku neposrednog intervjua, za razliku od niza istraživanja provedenih anketnim upitnicima s unaprijed pripremljenim pitanjima i odgovorima gdje je interes zanemariv pa time i kvaliteta takvog istraživanja upitna. Nažalost susretljivost menadžera ne odgovara kvaliteti dobivenih odgovora. Odgovori su većim dijelom nepotpuni, i barem dijelom odražavaju ili nedovoljnu spremnost da se daju kvalitetni odgovori ili neadekvatan pristup problemskoj situaciji, tj., u praksi se menadžeri ne drže preporučenih faza formulacije i rješavanja problema. Problemima se pristupa većim dijelom stihijski polazeći od osobnih iskustava i nepotpunih znanja o načinima kako se problem općenito treba rješavati.

LITERATURA

1. Gorupić, D., (1975), Poslovna politika poduzeća 1, Visoka škola za vanjsku trgovinu, Zagreb
2. Sikavica, P., i dr., (1993), Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb.
3. Simon, H., (1998), Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro, Franco Angeli, Milano
4. Zver, B., (1983), Proces odlučivanja u organizacijama udruženog rada, Informator, Zagreb.

Summary

A BREAKDOWN OF THE DECISION PROCESS APPLIED BY MANAGERS IN THE HOTEL INDUSTRY OF ISTRIA AND THE COAST

In theory, the decision process evolves through stringently established stages and sub-stages. If managers were placed in a situation requiring them to view their problems in this context, it would be interesting to observe their interpretations of the individual stages of the decision process with regard to real-life problem situations. To this end, an empirical study was conducted to examine the various stages of decision-making in actual problem situations applied by managers in the hotel industries of Istria and the Coastal region. The majority of managers showed an interest in the study, and interviews were conducted to determine the characteristics of managerial decision-making. The study has revealed that only to a modest degree do managers solve problems in the proper manner i.e. according to the stages prescribed by the theory of decision-making.

Key words: decision-making process, decision-making stages, managers in the hotel industry.