

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

KREATIVNOST I TEHNIKE ODLUČIVANJA U HOTELIJERSTVU HRVATSKE

UDK 65.012.4:640.41(497.5)
Primljeno: 08.11.2001.
Prethodno priopćenje

Vještine kreativnog mišljenja imaju osobitu važnost za svako stvaranje. Njihova primjena u modernom menadžmentu ima presudnu ulogu. Današnje poslovanje karakteriziraju brze promjene, jako razvijena konkurencija i sve veća informatiziranost. Svaka konačna odluka uključuje i suradnju intuitivne strane naše svijesti. Kako bi se kreativno rješavali problemi, dizajnirane su posebne metode za poticaj kreativnog mišljenja i prevladavanje zapreka kod samog rješavanja problema. Iako su kreativnost i inovativnost individualni fenomeni, unutar grupnih metoda ideje i misli djeluju kao okidači, pa se smatraju kao kooperativni fenomeni. Obzirom na njihovu znakovitost modernom menadžmentu uopće, važno je ustanoviti, imaju li i u kojoj mjeri te metode svoje mjesto u menadžmentu hotelijerstva kao okosnice turističke djelatnosti. U tom smislu, uz ispitivanje opće uloge tih metoda u hotelijerstvu, provedena su dva empirijska istraživanja sa ciljem ustanovljavanja stupnja kreativnosti menadžera u dijelu hotelske ponude. Jednim istraživanjem ispitano je kakav je stupanj primjene tehnika odlučivanja kod menadžera u hotelijerstvu, a u drugom mišljenje zaposlenika o stupnju kreativnosti njihovih nadređenih menadžera. Istraživanja su pokazala izrazito nizak stupanj inovativnosti menadžmenta i slabu primjenu tehnika odlučivanja u hrvatskom hotelijerstvu.

Glavne riječi: kreativnost, tehnike odlučivanja, hotelijerstvo.

UVOD

Kreativno mišljenje je važno u svakoj djelatnosti, a do posebnog izražaja dolazi u hotelijerstvu čija globalizacija i sve veća konkurencija postavlja sve veće zahtjeve pred zaposlenim menadžmentom.

Idealno zamišljen menadžer okrenut budućnosti trebao bi imati sljedeće značajke: [5,286]

- uvijek spreman upustiti se u iskušano i novo,
- zanima se za strane kulture,
- voljeti promjenu, pa čak i promjene u svom načinu poslovanja.

No, u zbilji postoji različit stupanj otvorenosti prema nekim inovacijama u procesu odlučivanja općenito, pa i kod hrvatskih *turističkih menadžera*, ukoliko su te

inovacije proizvod drugih kultura. Tako je pitanje stupnja prihvatljivosti rezultata američkih istraživanja, usmjereni k poboljšanju odlučivanja shvaćenog kao strogo racionalni pristup odlučivanju, prihvatljiv za većinu menadžera u našoj zemlji.. Naime, u američkoj kulturi se turizam, tj. hotelijerstvo shvaća kao industrija, tj. djelatnost koja ima strogo određene i kvantificirane postupke i procedure u svim fazama kreiranja proizvoda za tržište. Iz toga slijedi pristup da je odlučivanje istog tipa, odnosno da stožerni element odlučivanja - menadžer ima značajke strogo racionalne, matematičko-logičkim radnjama sklone osobe.

Menadžment velikih hotelskih lanaca u SAD-u hotelijerstvu pristupa kao industrijskoj djelatnosti (hospitality industry). Takvim pristupom menadžmentu nije toliko strano korištenje racionalnog pristupa odlučivanju s korištenjem i nekih metoda odlučivanja matematiziranog tipa koje su i potekle iz menadžmenta i teorije organizacije industrijskog tipa. Za razliku od američkih hotelskih menadžera, menadžeri u hrvatskom turizmu imaju pozitivan stav prema primjeni, ali u stvarnosti ne koriste znanstvene metode odlučivanja.

Na drugom kraju skale pristupa odlučivanju imamo pojavu i primjenu tzv. tehnika kreativnosti koje su također proizvod američke kulture. Te se tehnike baziraju na pristupu odlučivanju u kojem nema strogih matematičko-logičkih pristupa formuliranju i rješavanju problemskih situacija. Tipičan primjer tih tehnika su Brainstorming i Brainwriting, te Delphi metoda.

Zbog važnosti koje ima kreativnost uopće, odnosno osobine koje bi morao imati poželjan menadžer, te stvarna razina primjene različitih tehnika koje usmjeravaju i potiču kreativnost, od interesa je provesti istraživanje kojim će se ispitati stvarno stanje kreativnosti i primjene tehnika kreativnosti u hrvatskom turizmu. Za realizaciju postavljenog cilja analizirat će se podaci dobiveni jednim istraživanjem provedenim 1998. godine koje je, uz razinu primjene tehnika kreativnosti, obuhvatilo i neke se druge značajke odlučivanja. 2001. godine provedeno je istraživanje u jednom hotelskom objektu kojim je ispitano, ima li zaposleni menadžer poželjne osobine sposobnog i kreativnog menadžera.

Prethodno je potrebno sagledati koje su osnovne značajke kreativnosti, odnosno koje su poželjne osobine menadžera temeljem kojih se može govoriti o kreativnom menadžeru. Isto vrijedi i za same tehnike kreativnosti.

1. KREATIVNI PRISTUP I TEHNIKE ODLUČIVANJA

1.1. Kreativni pristup

Razlikuju se dva različita pristupa procesu odlučivanja. [9,25] Prvi, koji se naziva kreativni, karakteristika je "menadžera praktičara" spremnog na preneglašavanje iskustvene komponente, a drugi predstavlja drugu krajnost i odluka je "objektivnog menadžera". Problemske situacije se ispoljavaju u stabilnoj i nestabilnoj okolini. U prvome slučaju se problem rješava racionalnim pristupom, a u drugom, primjenom tehnika kreativnosti. Općenito je kreativni pristup korisniji kod složenih situacija kada su parametri problema nepredvidivi.

Konzekventna primjena kreativnog pristupa u nekoj organizaciji može se obuhvatiti pojmom kreativne kulture a ona pokazuje da je takva organizacija zainteresirana za inovaciju, i to bez obzira na stvarnu situaciju u kojoj se nalazi (rekurirajuću, polurekurirajuću ili nerekurirajuću). Naime, u odnosu na problemske situacije cjelokupni sustav ima za cilj da: [2,15]

- a) smanji na minimum, u krajnosti da u cijelosti eliminira nerekurirajuće problemske situacije koje se nepredvidljivo ispoljavaju, odnosno da poveća broj rekurirajućih ili barem polurekurirajućih problemskih situacija,
- b) da predvidi čim je više moguće problemskih situacija kao mogućih, a ne stvarno postojećih situacija i pripremi moguća rješenja za te situacije,
- c) da poveća broj samoizazvanih nerekurirajućih problemskih situacija, tj. da se za postojeće probleme iznađu nova rješenja, odnosno da se za postojeće probleme iznađu novi mogući uzroci.

Posljednja dva cilja su podloga za ispoljavanje kreativnosti, odnosno mjerilo kreativnosti menadžmenta nekog poduzeća ili djelatnosti.

Iznesena analiza odnosa odlučivanja i problemske situacije pokazuje opravdanost shvaćanja odlučivanja kao rješavanja problemske situacije.

Na kraju se može reći da se obzirom na stupanj kreativnosti, odluke mogu podijeliti na rutinske i inovacijske.

1.2. Tehnike kreativnosti

Tehnike odlučivanja¹ kao skup metoda proizašlih iz kreativnog pristupa odlučivanju spadaju u neegzaktne metode odlučivanja. Među njima su najpoznatije: tehnika vođenja sastanka, Brainstorming metoda ("Oluja mozgova"), Gordonova tehnika, Brainwriting (zapisivanje misli), Nominalna grupna tehnika, tehnika isforsirane veze (tehnika slučajne riječi), tehnika W (igre riječima), Check lista, lista atributa, sinetičke metode (povezivanje različitih misli), Bionika, strukturalno modeliranje, pro et contra, morfologijske metode, Delphi- metoda, input-output tehnike, analiza osjetljivosti, cost-benefits analiza, lista pitanja itd. To su većinom grupne metode, ali ima i individualnih.

2. KREATIVNOST U HOTELIJERSTVU

Specifičnosti poslovanja hotelskog poduzeća ogleda se u:²

- relativno kratkom vremenu trajanja proizvodnih i uslužnih procesa,
- diskontinuiranom tijeku radnih procesa,

¹ Nazivaju se i tehnike kreativnog mišljenja ili tehnike kreativnosti. Opis i primjere za korištenje osnovnih tehnika kreativnosti se između ostalog može naći u sljedećoj literaturi: Srića V., Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.; Srića V., Inventivni menadžer, MEP Consult, Zagreb, 1994.; Srića V., Upravljanje kreativnošću, ŠK, Zagreb, 1992.; Srića V. Kako postati pun ideja, MEP Consult, Zagreb, 1997.; Plenković M., Komunikologija masovnih medija, Barbat, Zagreb, 1993.

² Avelini Holjevac I., Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.

- proizvodnji za neposrednu potrošnju,
- stalnoj pripremnosti radnika i sredstava,
- raznovrsnosti proizvoda i usluga,
- neprestano komuniciranje s gostima i zadovoljavanje njihovih zahtjeva,
- krutost opsega i strukture sredstava koje karakterizira dominantno sudjelovanje fiksnih troškova i imovine,
- potreba stalnog usklađivanja broja radnika sa iskorištenosti kapaciteta,
- elastičnost radnog vremena,
- sezonski rad,
- potreba diferenciranja cijena hotelskih usluga,
- veliki broj poslova obavljaju nekvalificirani radnici,
- u procesu rada koriste se materijali visoke vrijednosti,
- zamjena strojem je ograničena.

Zbog specifičnosti poslovanja vrlo je važno uvoditi standarde i sustav kvalitete kojima se moraju prilagoditi djelatnici i menadžment. Hotelijerstvo je ljudska djelatnost i zbog toga treba znati da je izbor dobrog menadžera preduvjet uspjeha poduzeća.

Menadžer prije svega mora biti:

- stručnjak u području tehnologije,
- dobar poznavatelj tržišta,
- poznavati probleme poslovanja,
- poznavati poslovni proces.

Menadžer u hotelijerstvu mora imati i ono još nešto:

- mora biti otvoren i brzo misliti,
- pomalo egoističan i impulzivan,
- marljiv, zahtjevan i odan poslu,
- intelektualno znatiželjan,
- sklon esteticima i nezavisnom mišljenju,
- osjetljiv i tolerantan,
- okrenut budućnosti,
- posjedovati smisao za humor,
- fleksibilan.

Sve te osobine krasi i inventivnog menadžera što nas navodi na zaključak da menadžer u hotelijerstvu zbog specifičnosti te djelatnosti prije svega mora biti izuzetno inventivan.

Važno je da menadžer od svakog pojedinca zahtijeva kreativnost i odgovornost, ali istovremeno da im olakša i onako teške uvjete rada. To je moguće stvaranjem povoljne klime, prijevozom na i sa posla, održavanjem radne odjeće itd.

Kreativnost se uvodi postepeno i karakterizira ju:

- raznovrsnost interesa,
- radoznalost,
- tolerancija,
- smisao za humor,
- neovisnost o tuđem mišljenju.

Današnje poslovanje karakterizira jako razvijena konkurencija i stalne promjene pa su nekreativna i neinventivna poduzeća osuđena na propast. Sve su to razlozi zbog kojih menadžer mora biti inventivan, ali i znati motivirati suradnike na razvoj kreativnosti.

3. KREATIVNOST U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU

Pitanju razine kreativnosti menadžera u hotelijerstvu Hrvatske posvećeno je vrlo malo radova, od kojih većina samo uzgred navodi neku značajku kreativnosti u hotelijerstvu.³ Samo jedan rad je usmjeren na proučavanje stupnja kreativnosti hotelskog menadžmenta i tu u županiji Primorsko-goranskoj. Istraživanje je obuhvatilo 300 ispitanika u 14 najvećih hotelskih poduzeća (100 hotelskih menadžera, 100 hotelskih djelatnika i 100 hotelskih gostiju). Rezultati tog istraživanja se mogu prikazati u sljedećoj tabeli. [3,75]

Tab. 1. Stupanj kreativnosti hotelskog menadžmenta
županije Primorsko-goranske

Stupanj kreativnosti	Mišljenje hotelskih menadžera	Mišljenje hotelskih djelatnika	Mišljenja hotelskih gostiju
nekreativna osoba			
ispod prosječna kreativnost			
prosječna kreativnost	17	45	46
natprosječna kreativnost ⁴	80	53	54
visoka kreativnost	3	2	
izuzetna aktivnost			

Iz tabele je vidljivo da menadžeri znatno više vrjednuju svoju kreativnost od objektivnih promatrača: hotelskih djelatnika i gostiju. Podaci anketiranja ujedno pokazuju da su mišljenja zaposlenika i gostiju praktički identična. Kreativnost menadžera u promatranom uzorku je neznatno iznad prosjeka.

³ Na primjer Srića, V., Kako postati pun ideja: Menadžeri i kreativnost, MEP Consult, Zagreb, 1997.

⁴ Autor je koristio termin koji nije sasvim odgovarajući, bolji termin je "kreativnost malo iznad prosjeka".

Drugo istraživanje koje predstavljamo u ovom radu obuhvatilo je jedan hotel u Opatiji. Istraživanje je provedeno anketom, u hotelu srednje veličine sa 40 zaposlenika i to tako da su zaposlenicima ponuđene 22 osobine, od kojih su oni odabrali 10 koje bi željeli da njihovi menadžeri posjeduju. U prvom dijelu ankete bilo je potrebno ocijeniti najvažniju osobinu ocjenom 1 i tako redom. Drugi dio ankete odnosio se na postojeće osobine menadžera te su se najzastupljenije osobine ocijenile ocjenama od 1 do 5. Kako bi se ispitala i postojeća kreativnost zaposlenika, na dnu ankete ostavljen je prostora za samostalno dodavanje osobina. Korištena je metoda uzoraka kojom je ispitano 23% ispitanika svih profila.

Provođenje ankete je pokazalo sljedeće:

- zaposlenici nisu željeli potpisati anketu što znači da imaju negativan stav prema postojećem menadžmentu, a isto tako da ne sudjeluju u nikakvim odlukama te ne smiju davati prijedloge u vezi poboljšanja vođenja poslovanja;
- menadžment hotela nije odobrio spominjanje imena hotela znajući da se ocjenjuju njihove osobine, očito svjesni negativnog stava njihovih djelatnika.

Podaci dobiveni anketiranjem rangirani su od najpoželjnije do najmanje poželjne osobine, pokazuju sljedeće:

Tab. 2. Najpoželjnije osobine menadžera u opatijskom hotelu

NAJPOŽELJNIJE OSOBINE MENADŽERA	POSTOTAK (baza svih ispitanika)
– poštenje	100%
– pouzdanost	
– obrazovanost	89%
– odlučnost	78%
– inteligencija	
– iskrenost	
– inovativnost	
– sposobnost	67%
– spremnost na suradnju	
– suosjećajnost	
– karizmatičnost	56%
– demokratičnost	44%
– dalekovidnost	
– omiljenost među suradnicima	33%
– ambicioznost	
– poznavanje tehnologije	
– originalnost	
– pravičnost	11%

Iz tabele je vidljivo da svi ispitanici smatraju da je najvažnija osobina poštenje. Atributi vezani uz kvalitetu menadžmenta kao što su: obrazovanost, odlučnost, inteligencija i sposobnost visoko su plasirane kao etičke značajke u koje pripada i iskrenost.

Važno je istaknuti da se tradicionalna vrijednost kao što je pouzdanost ovdje smatra vrlo poželjnim dok je slično istraživanje u Americi pokazalo njegovu marginalnost. [9,57]

Od osobina vezanih uz kreativnost jedino je odabirana inovativnost i to kao jako značajna osobina koju je navelo 67% zaposlenika, dok inspiracija i kreativnost nisu zamijećene.

Što se tiče samostalnog dodavanja osobina anketirani nisu pokazali vlastitu kreativnost, jer je samo jedna osoba dodala osobinu pravičnosti.

Drugi dio ankete odnosio se na osobine menadžera u stvarnosti, a rezultati tog dijela istraživanja prikazani su u sljedećoj tabeli:

Tab. 3. **Stvarne osobine menadžera u opatijskom hotelu po predloženim odgovorima**

STVARNE OSOBINE	POSTOTAK (broj ispitanika)
– cijeni novac	100%
– ambiciozan	67%
– dobar poznavatelj tehnologije	44%
– patrijarhalan	
– samostalan	11%

Što se tiče samostalnog dodavanja osobina, zaposlenici su pokazali veliku inicijativu. Rezultati tog dijela anketiranja prikazani su u sljedećoj tabeli.

Tab. 4. **Stvarne dodane osobine menadžera u opatijskom hotelu**

DODAVANE STVARNE OSOBINE	POSTOTAK (baza svi ispitanici)
– neiskren	33%
– izbjegava obveze prema djelatnicima	22%
– gleda svoju korist	
– premalo surađuje s drugima	
– nepravedan	
– nepošten	
– neodlučan	
– bez vizije	
– slabo motivira djelatnike	
– nesuosjećajan	
– nesposoban	
– nepouzdan	11%

Rezultati ankete pokazali su nizak stupanj kreativnosti unutar hotela u kojem je provedena anketa. Zaposlenici nisu otkrili niti jednu kreativnu osobinu menadžera, ali isto tako nisu pokazali niti vlastitu (kod dodavanja poželjnijih osobina), iako su kao potrebitu osobinu naveli inovativnost (67% anketiranih). S druge strane pokazali su veliko nezadovoljstvo postojećim menadžerom.

Zato se postavlja pitanje: Kako uvoditi kreativnost uz tako jako izražen negativan stav prema postojećem menadžeru?

Rješenje se krije u sistematskom uvođenju inventivnosti u sve razine poslovanja. Prva i osnovna zadaća je dobar odabir menadžera koji je sposoban razvijati osobnu kreativnost i prenositi je na druge zaposlenike. On je osoba koja bi trebala podijeliti odgovornost, omogućiti zaposlenicima da sudjeluju u nekom odlukama u cilju stvaranja pozitivne atmosfere i poboljšanja poslovanja.

4. PRIMJENA TEHNIKA KREATIVNOSTI U HOTELIJERSTVU

Prikazat će se rezultati jednog empirijskog istraživanja izvršenog 1998. godine koje je bilo orijentirano na šire aspekte odlučivanja u hotelijerstvu Hrvatske, a dio tog istraživanja je obuhvatilo i stvarnu razinu primjene tih tehnika. Anketirano je na temelju statistički utvrđenog relevantnog uzorka 10 velikih poduzeća i to u Primorsko-goranskoj i Istarskoj županiji. U tim poduzećima je anketirano na visokoj razini 15, srednjoj 35 i niskoj 45 menadžera, tj. ukupno 95 menadžera. U postotcima visoka razina menadžmenta je u istraživanju nazočna sa 16%, srednja sa 37%, a niska sa 47%, iz čega slijedi da se najpouzdaniji pokazatelji mogu izvesti iz usporedbe odgovora srednje i niske razine.

Po tom istraživanju svega 13% visoke i 4% menadžera srednje razine u hotelijerstvu Hrvatske koristi neku od tri tipične tehnike odlučivanja, dok na niskoj razini nitko ne koristi te tehnike. Ujedno, niti jedna razina ne koristi neku drugu tehniku.

Na visokoj razini Brainstorming koristi 20% menadžera i isto toliko menadžera koristi Delphi metodu. Na srednjoj razini Brainstorming koristi 3% menadžera, a Brainwriting 1% menadžera. (tj. svega 1 menadžer).

Mogući razlog slabe primjene tih metoda kod menadžera u hrvatskom turizmu je u interpretaciji tih metoda kao neke vrsti "igre", i da time nisu primjerene ozbiljnom menadžeru.

Iako su rezultati istraživanja izrazito skromni, ipak je postojala sumnja da se te tehnike uopće primjenjuju pa se razina primjene tih tehnika dodatno ispitala sljedeće godine. Poslani su dodatni anketni upitnici na adresu 45 poduzeća različitih djelatnosti u Hrvatskoj kojima je obuhvaćeno 115 anketiranih osoba koji su odgovorili da koriste barem jednu metodu. Odgovori su stigli iz 6 poduzeća hotelijerske djelatnosti s ukupno 7 anketiranih. U pratećem dopisu, kod slanja anketnih upitnika naglašeno je da ukoliko se ne dobiju povratni odgovori interpretirati će se kao da te metode u stvarnosti ne koriste, odnosno da se ne koriste kao matematsko-statistički modeli ili kao stvarne tehnike odlučivanja.

Dobiveni odgovori su pokazali da se te metode u stvarnosti koriste u najmanjoj mogućoj mjeri i samo dva ispitanika su navela da te metode stvarno koriste.

- a) jedan ispitanik je naveo da koristi tehniku odlučivanja na sljedeći način:
- primjenjuje je od 1988. godine,
 - tijekom godine primjenjuje 10-15 puta,
 - kod primjene koristi fakultetsku literaturu,
 - primjenjuje se u okviru sektora te na kolegiju direktora,
 - kod sektora 2-3- sudionika, a kod kolegija direktora 3-5 sudionika,
 - dobivene rezultate neposredno primjenjuje,
 - primjena je objavljena u časopisu (ne navodi se kojem),
 - primjenjuje se na probleme iz područja komercijale, te organizacije i razvoja,
 - bit metode se prikazuje kao grupna metoda koja se koristi kod otežanog odlučivanja zbog velikog broja nepoznanica, temeljem hipoteze, uz iznošenje mogućih alternativa bez ograničenja.
 - alternative koje dobiju podršku grupe nameću se kao rješenje koje nažalost tek praksa verificira.
- b) isti ispitanik navodi da koristi i Delphi tehniku i to na sljedeći način:
- primjenjuje se od 1990. godine,
 - primjenjuje se 3-5 puta tijekom godine,
 - koristi fakultetsku literaturu,
 - metodu primjenjuje isključivo sam,
 - traži mišljenje užeg kruga menadžera (pismeno) o određenom problemu u kojem su oni barem jednim dijelom involvirani (poznavatelj problematike),
 - metoda služi kao orijentacija (tj. rezultati se ne primjenjuju neposredno),
 - metoda je objavljena u časopisu (ne navodi se kojem),
 - metoda se primjenjuje u problemima razvoja i organizacije,
 - način primjene metode se sastoji od dostave pismenih prijedloga i rješenja za određeni problem, uz očekivana pismena očitovanja kolega, uz primjedbe i prijedloge, korekcije i dopune.
 - temeljem dobivenih materijala vrše se korekcija prvobitnih prijedloga rješenja čime se u rezultatu postiže visok stupanj usaglašenosti.

c) drugi ispitanik navodi da koristi jednokriterijsko odlučivanje – operacijska istraživanja

- od 1994. godine,
- 10-12 puta godišnje
- metodu primjenjuje isključivo sam,
- dobivene rezultate primjenjuje neposredno,
- primjenu je objavio u časopisu (ne navodi kojem),
- metoda je primijenjena na probleme: kontrole troškova, kadrovsku politiku, poslovne rezultate
- bit te metode je po njemu u matematsko – statističkim modelima.

d) isti ispitanik primjenjuje i Brainstorming i to:

- od 1996. godine,
- 2 –3 puta godišnje,
- od literature koristi dr. V. Sriću “Upravljanje kreativnošću”
- metodu primjenjuje s bliskim suradnicima
- sudjeluje 5-7 suradnika,
- dobiveni rezultati služe samo kao orijentacija,
- objavio je u časopisu, ali se ne sjeća kojem,
- primjenjuje u sljedećim problemima: stimulacija kadrova uz ograničena novčana sredstva, dopunski sadržaji animacije itd.
- bit te metode je po njemu u nesmetanom i neograničenom iznošenju ideja iz kojih se nakon obrade i eliminacije iskristalizira barem jedno rješenje.

Isti ispitanik na kraju anketiranja navodi da: “Metode koje smo naveli koristimo samo kao orijentir, te radi upoznavanja zaposlenika s metodama koje će biti neizostavni dio tehnike odlučivanja u budućnosti, dok su u sadašnjim uvjetima poslovanja neprimjerene.”)

Ostalih 5 ispitanika je navelo da su te metode shvatili kao: “opis načina na koji oni rješavaju probleme”, “opis problema kojim se oni bave”, “želju da te metode koriste”

ZAKLJUČAK

Polazeći od rezultata dobivenih temeljem empirijskih istraživanja moguće je izvesti sljedeće zaključke:

1. Istraživanje posvećeno ispitivanju poželjnih i stvarnih osobina menadžera u hotelu srednje veličine na Opatijskoj rivijeri pokazuje da je stvarna razina kreativnosti mala, te da postoji velika razlika između stvarnih i poželjnih

osobina menadžera. Obzirom da je riječ o samo jednom hotelu, ne može se izvesti zaključak o cjelokupnom hotelijerstvu u Hrvatskoj, ali predstavlja indikator mogućeg stanja kojeg bi trebalo provjeriti na širem uzorku.

2. Drugo istraživanje posvećeno razini primjene tehnika odlučivanja (kreativnosti) u hrvatskom hotelijerstvu pokazalo je da:
 - a) U primjeni metoda kreativnosti treba krenuti od činjenice da timski duh kod nas u dovoljnoj mjeri ne postoji i da treba vremena da se on jače uvede. U međuvremenu bi se trebale uvesti individualne metode kreativnosti koje bi pokretali, kao radni zadatak, menadžeri na razini višoj od razine gdje se ukaže potreba za takvim pristupom.
 - b) Za "top" menadžere u situacijama gdje odlučuju više po mišljenjima, nego po činjenicama, naglasak staviti na korištenje tehnika kreativnosti. Pritom treba uzeti u obzir pretpostavku da mi nemamo mentalitet Japanaca, a također ni mentalitet Amerikanaca, a koji je pretpostavka stvarnom, (a ne deklarativnom) timskom radu. Da bi se taj problem prebrodio, predlaže se korištenje informatičke opreme za korištenje tih ideja (uključujući i one koje predviđaju samostalan rad).
 - c) Primjena neegzaktnih metoda odlučivanja je u Americi česta. U nizu drugih zemalja to nije slučaj, pri čemu se ne može zaobići specifična makro i mikro kultura. Tako npr. može se pretpostaviti da postoji razlika u stavovima prema tim metodama, između prosječnog Amerikanca i prosječnog Europljanina. Isto vrijedi i za studentsku ili zreliju dob. Problemi te vrste su prisutni kod grupnih metoda, no postoje i individualne tehnike koje se mogu bezbolno, a korisno primijeniti. Preporučuje se pohađanje seminara na kojima bi se primjenjivale te metode na konkretnim sadašnjim problemima. Također se preporučuje korištenje terminala kojim se izbjegava bilo nelagoda kod grupnog rada, bilo problemi fizičke prisutnosti na nekom mjestu u neko vrijeme.

LITERATURA

1. Avelini Holjevac I. (1998), Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija.
2. Brajdić I. (1998), Modeli odlučivanja, Hotelijerski fakultet, Opatija.
3. Kutnjak G. (1996), Valorizacija inventivno-kreativnog pristupa hotelskog menadžmenta u županiji Primorsko-goranskoj, (magistarski rad), Hotelijerski fakultet, Opatija.
4. Plenković M. (1993), Komunikologija masovnih medija, Barbat, Zagreb.
5. Schmidt, J. (1998), Postizanje osobnog i gospodarskog uspjeha jasnim postavljanjem etičkih i ekonomskih ciljeva, Zbornik radova međunarodnog simpozija "Male zemlje i narodi u okruženju globalizacije", Brijuni, 19 i 20. listopada.
6. Srića V. (1997), Kako postati pun ideja, MEP Consult, Zagreb.
7. Srića V. (1994), Inventivni menadžer, MEP Consult, Zagreb.
8. Srića V. (1992), Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb.
9. Srića V. (1992), Upravljanje kreativnošću, ŠK, Zagreb.
10. Srića V. (1997), Kako postati pun ideja: Menadžeri i kreativnost, MEP Consult, Zagreb.

Summary

CREATIVITY AND DECISION-MAKING TECHNIQUES IN THE CROATIAN HOTEL INDUSTRY

The skills of creative thinking are crucial to all processes of creation. The application of these skills in modern management plays a pivotal role. Business today is characterized by rapid changes, highly developed competition and a growing degree of access to information. Every final decision made involves the participation of the intuitive side of our consciousness. Special methods for stimulating creative thinking and overcoming obstacles in problem solving have been designed that can help in solving problems in a creative manner. Even though creativity and innovation are individual phenomena, ideas and notions can act as triggers within group methods, and are considered cooperative phenomena. Given their significance in modern management, it is of importance to determine whether and to which extent these methods are present in hospitality management as the backbone of tourist activity. Hence, in addition to examining the general role of these methods in the hotel industry, two empiric studies have been carried out with the purpose of determining the degree of creativity displayed by managers as a part of the hotel offer. The first study deals with the level of application of decision-making techniques by managers in the hotel industry, where the second study focuses on the opinion of employees on the degree of creativity displayed by their managers. Studies have shown that there is a very low degree of innovation exhibited by management, and that the application of decision-making techniques in the Croatian hotel industry is poorly developed.

Key words: creativity, decision-making techniques, hospitality.