

Dr. GORAN KUTNJAK

Primorsko-goranska županija, Rijeka, Hrvatska

## ČIMBENICI MENEDŽMENT POLUGE U TRANSFORMACIJI HOTELSKIH POSLOVNIH SUSTAVA

UDK 65.012.4:640.41(497.5)

Primljeno: 08.11.2001.

Pregledni rad

Svaka konkurentna prednost određene gospodarske djelatnosti ili, pak, poslovnog sustava može rezultirati određenim pozitivnim učincima samo ako su u potpunosti angažirani najrelevantniji čimbenici (menedžment i ljudski resurs) i ukoliko je sinergijski eksponent takve integralne gospodarske politike istinsko obilježje takve aktivnosti.

Hotelijerstvo Primorsko-goranske županije zasigurno je nositelj ugostiteljsko-turističkog gospodarstva koje u ukupnom strateškom determiniranju gospodarstva RH ima specifično određenje. U kontekstu takve jedne strateške «definicije», činjenica je da 1) korelacija tj. interakcija navedenih čimbenika mora biti transparentnija, odnosno participiranje ljudskog resursa u svim domenama gospodarske aktivnosti (pa i odlučivanja) mora biti angažiranije. Samo na tim osnovama moguće je 2) očekivati bržu evoluciju i transformaciju organizacijske logike iz «birokratske» u «poduzetničku».

Realnost stanja hotelijerstva Primorsko-goranske županije u odnosu na determinirane ciljeve autor rada nastojao je fokusirati i kroz svoja istraživanja provedena tijekom 1999. g.

Ključne riječi: menedžment-poluga, transformacija, menedžment, ljudski resurs, interakcija.

### UVOD

Tijekom evolucije društvene zajednice ljudski resurs je bio apsolutno marginaliziran. Međutim, od 60-tih godina prošloga stoljeća ljudski resurs sve više dobiva na aktualnosti, što pogoduje diverzifikaciji istog u odnosu na neke druge, do tada «superiornije» čimbenike: npr. strojeve, poslovne prostore i sl. Ljudski čimbenik je počeo, prvenstveno glede svojih predispozicija koje se kapitaliziraju po osnovi znanja, umijeća i stručnosti, dobivati tretman «resursa» (a poslije i «potencijala») te se djelotvorno ukomponirao u poslovne sustave i dinamizirao angažiranje svih preostalih resursa poslovnog sustava (financijskog, fizičkog, informatičkog i sl.). U tih posljednjih četrdesetak godina skreće se pozornost na ljudske potrebe zaposlenih "... što je dovelo do razmatranja humanitarnih pitanja u sadržaju posla i do alternativnih metoda, pored specijalizacije, u oblikovanju posla. Danas ove alternative opisujemo kao dio programa kakvoće radnog života. Kakvoća radnog života postala je oznakom

za programe promjene unutar sustava koji poboljšavaju radno okruženje i zadovoljavaju potrebe pojedinih radnika".<sup>1</sup>

Potvrda o evolutivnom karakteru društvenog vrednovanja ljudskog resursa evidentna je i iz teoretskih pristupa prema kojima je «... u klasičnoj teoriji organizacije glavna orijentacija rukovodnog osoblja posao (rad), dok teorija ponašanja mijenja pravac orijentacije s posla na čovjeka, što omogućava da se u radnoj grupi postiže viša razina produktivnosti rad». <sup>2</sup>

Danas je suvremeno društvo okvalificirano kao "društvo promjena", a dinamički tokovi predodređuju da se sve promjene u društvu dešavaju lančano i u kontinuitetu. U toj dinamičnosti promjena mijenjaju se zahtjevi, mijenjaju se tržišta, mijenjaju se i konkurentne sposobnosti drugih poslovnih sustava, mijenjaju se kontrolni sustavi, što znači da se mijenjaju i kriteriji vrednovanja. Ljudski resurs u svemu tome ima dominantnu ulogu, jer se pojavljuje u svojstvu korisnika svih informacija i u svojstvu donosioca "konačnih" odluka i definicija. U ovom sublimiranju pojma «ljudskog resursa» razvidno je da i sam menadžment čini, na izvjestan način, podrazinu kategorije «ljudskog resursa» sa svojim specifičnim zadaćama i potrebama, koji je u najvećem dijelu slučajeva poslovno transformiran u ovu kategoriju čimbenika poslovnih sustava upravo iz kategorije «ljudskog resursa».

Bez obzira o kojoj je gospodarskoj djelatnosti riječ jedna je teza zasigurno nedvojbeno, a to je da niti jedan društveni razvoj, odnosno niti jedna dinamika poslovnog sustava nije toliko ovisna o pojedinom resursu kao što je to naglašeno kod je u pitanju ljudski potencijal i njegove ukupne vrednote.

Budući su svi nacionalni ciljevi pojedinih zemalja determinirani u okviru «državnih» strategije logično je zaključiti da i strategije pojedinih gospodarskih djelatnosti, kao i poslovnih sustava također moraju imati svoje «definicije». U okviru svake od njih posebno je pravilno preispitati postojeće i iznalaziti nove generatore društvenog i gospodarskog prosperiteta i progresije (razvoja). U takvom jednom globalnom značenju, ali i globalnom okruženju ljudski čimbenik svakim danom sve više dobiva na svojoj aktualnosti i sve angažiranije participira u poslovnim procesima, čak i u funkciji odlučivanja, odnosno determiniranja strategija poslovnih sustava. Prihvaćen je kao partner u proizvodnim (uslužnim) procesima, a svojim statusom i svakodnevnim reitingom potvrđuje da je punovrijedan i relevantan čimbenik poslovnog okruženja bez kojeg je i sam proces i njegova realizacija krajnje dvojbena.

Ugostiteljsko-turističko gospodarstvo Primorsko-goranske županije jedno je od mnogih u nizu gospodarskog okruženja koje u kontekstu ukupnog gospodarskog značenja ima (naj)značajnije mjesto. Hotelijerstvo je u tom turističkom miljeu onaj čimbenik koji ima veoma odgovornu i zahtjevnju zadaću, budući «ono» ostvaruje najviše ekonomskih učinaka te se od njega, s druge strane, najviše očekuje. Potrebe turističke potražnje inzistiraju na nekim novim turističkim proizvodima, novom turističkom imidžu, novoj razini kvalitete, što pred hotelijerske poslovne subjekte postavlja nove receptivne zahtjeve i usku suradnju i kooperativnost svih hotelijerskih, turističkih, ali i institucionalnih struktura.

<sup>1</sup> S. P. Robbins: «Bitni elementi organizacijskog ponašanja», Mate (treće izdanje), Zagreb, 1992., str. 64.

<sup>2</sup> F. Bahtijarević-Šiber et al.: «Organizacijska teorija», Informator, Zagreb, 1991., str. 54-55.

Razvidno je da je najveća sprega u smislu te suradnje, interakcije očekuje upravo na relaciji «hotelski menedžment - ljudski resurs», budući je i u interesnom smislu njihova korelacija najosnovanija.

Kako se i cjelokupno društvo nalazi u tranziciji, neupitno je da se tom novom režimu transformacije moraju podrediti i svi «entiteti» te je s tog osnova bilo bitno zoomirati razinu, odnosno nivo hotelijerske tranzicije (prijelaza iz «birokratskog» pristupa u «poduzetnički» pristup), što je predstavljalo jedan od prioriteta autorovih istraživanja. S druge strane, osnovna autorova preokupacija mogla bi se komprimirati u pitanju: "... da li hotelski poslovni sustavi Primorsko-goranske županije imaju osnova tvrditi da je u njima prisutna interakcija menedžmenta i zaposlenika, kolika je razina te međusuradnje u kontekstu kreativnog određenja buduće strategije ili, pak, sve skupa ima u našoj hotelijerskoj praksi samo deklarativni karakter"?

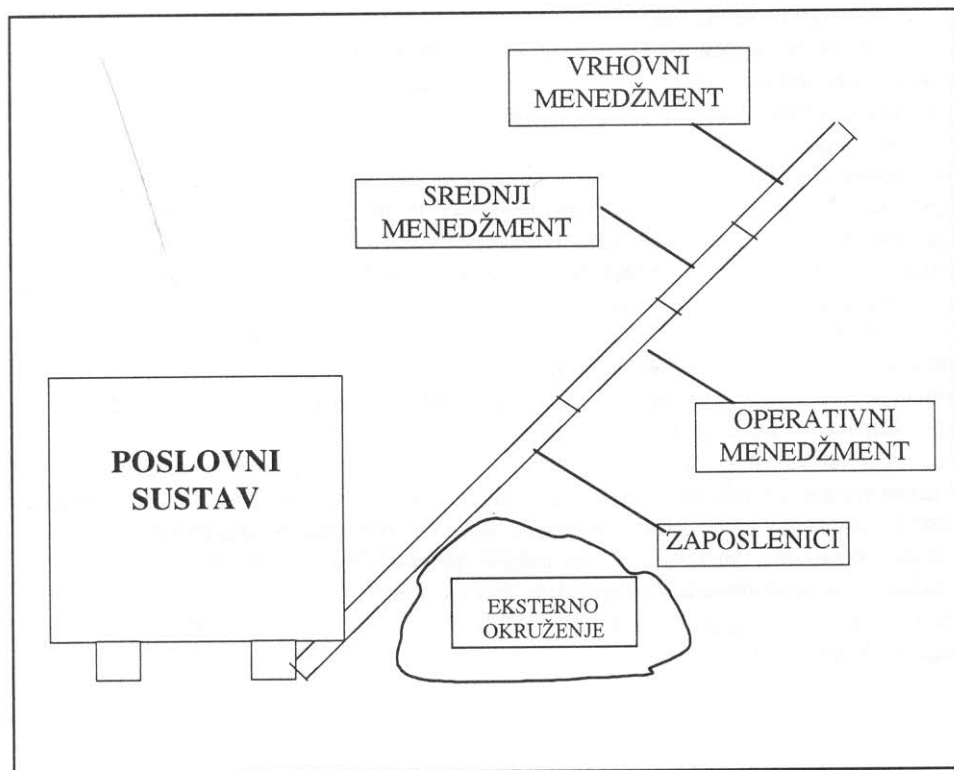
Ova druga razina istraživana imala je za cilj potvrditi (ili odbaciti) osnovanost sumnje o postojećoj interakciji, odnosno međusuradnji u determiniranju strategija hotelskih poslovnih sustava, što je u biti i bio osnov hipoteze o nedovoljnoj razini interakcije menedžmenta i ljudskog resursa.

Svjetska iskustva u nekim drugim gospodarskim djelatnostima potvrdila su da takva razina interakcije te sustavno poslovno fuzioniranje menedžmenta i ljudskog resursa u gospodarskom okruženju može i mora biti predmetom akceptiranja i s nivoa drugih poslovnih sustava, jer su jedino to modaliteti «modus-a vivendi-a» u turbulentnom konkurentskom okruženju, čiji su učinci sinergijskog karaktera. Takva jedna korelacija, odnosno moguća, očekivana učinkovitost interakcije može se metaforički prikazati i kroz niže opisani sustav menedžment-poluge.

## 1. SUSTAV MENEDŽMENT-POLUGE POSLOVNIH SUSTAVA

U financijskim se krugovima često spominje pravilo financijske poluge, koje govori da se u poslovnom sustavu isplati koristiti dug u financijskom poslovanju sve dok se tim poslovanjem ostvaruje stopa rentabilnosti (profitabilnosti) veća od ponderirane kamatne stope po kojoj se plaćaju kamate na dug. Pojam "poluga", koja je ključna riječ u ovom financijskom teoremu, često se spominje i u fizici, npr. u pravilu o jednokrakoj poluzi. Ovaj pojam se može, sukladno pravilima jednokrake poluge u fizici, adekvatno aplicirati i na menedžerske strukture i na sve zaposlenike u poslovnom sustavu, koji samo svojim integriranim snagama, sinergijom znanja i aktivnosti mogu utjecati na lakše prilagođavanje i probitak poslovnog sustava u tržišnom okruženju. Stoga bi se isto "pravilo" moglo, prema autoru, nazvati sustavom menedžment-poluge, što objašnjava sljedeći prikaz:

Slika 1. Odnos sustava menedžment-poluge i poslovnog sustava



Izvor: G. Kutnjak

Sukladno pravilima jednokrake poluge, očito je da se poslovni sustav može «pomaknuti» samo ukoliko ista poluga funkcionira kao sustav menedžment-poluge, koja se sastoji od četiri komponente: a) zaposlenika koji su najbliži poslovnom sustavu i direktni su izvršioци, ali i učesnici u stvaranju poslovne orijentacije poslovnog sustava, b) operativne (operating) razine menedžmenta, koja je direktno pretpostavljena zaposlenicima i s njima učestvuje u izgradnji proizvodnog i uslužnog procesa, c) srednje (middle) razine menedžmenta i d) vrhovne razine (top) menedžmenta, kao najviše instance poslovnog sustava. Ako je poluga primjerena, odnosno adekvatno duga, znači da je učešće zaposlenika i menedžmenta srazmjerno potrebama proizvodnog (uslužnog) procesa i da će moći odgovoriti zahtjevima i ambicijama poslovnog sustava i tržišta (okruženja) s odgovarajućim proizvodnim programom.

Kraći sustav menedžment poluge, što znači redukciju jedne od komponenti (čimbenika), negativno će se manifestirati na pozitivne pomake poslovnog sustava, što pretpostavlja ostvarenje zacrtanih ciljeva uz daleko veće napore i zalaganja. Isto pravilo također pretpostavlja da će se pozitivne reakcije u ostvarenju zacrtane politike (pomaci u odnosu na okruženje) ostvarivati ukoliko se poluga «drži za kraj poluge»,

što znači da je upravo vrhovna razine menedžmenta odlučujuća za politiku, orijentaciju, strategiju poslovnog sustava. Predugački sustav menedžment-poluge, kao i prekratki, negativno utječe na poslovni sustav, jer je neprimjeren realnim potrebama poslovnog sustava i opterećuje ga u smislu njegovog financijske, radne i svekolike druge aktivnosti. U tom slučaju potrebno je razraditi određene programe restrukturiranja poslovnog sustava.

Ovdje je zasigurno važno spomenuti i sljedeće. Da bi menedžment-poluga funkcionirala sukladno pozitivnim očekivanjima poslovnog sustava i mogla adekvatno i učinkovito utjecati na poslovne rezultate, poslovnu politiku i transparentnost poslovnog sustava potrebno je da se ista, u cilju stvaranja pozitivnih vrijednosti poslovnog sustava, "oslanja" na eksterno okruženje i uvažava sve aspekte njegova utjecaja. Oslanjanje menedžment-poluge o eksterno okruženje, što podrazumijeva snimanje i uvažavanje utjecaja i akceptiranje zakonitosti eksternog okruženja, značajno je za "akapultiranje" poslovnog sustava u poslovnu orbitu.

Budući da je ova razina interakcije često degradirana upravo iz razloga svjesnosti ili pak nesvjesnosti menedžera (prema nekim do sada provedenim istraživanjima proizlazi da se zbog pogrešaka menedžera čak i do 50% suradnika zatvara u sebe, na radnom mjestu stagnira ili samo «statora»), u kontekstu budućeg konvergiranja i sinergije poslovne aktivnosti, upravo je u ovome dijelu bitno izdvojiti neke od elementarnih i «tipičnih» pogrešaka menedžera:<sup>3</sup>

- licemjerje menedžera;
- neadekvatno ili nedovoljno informiranje;
- osamljene odluke;
- nedostatak mogućnosti sudjelovanja;
- nedovoljna spremnost za razgovor i diskusiju;
- pogreške u komuniciranju.

Postoje i neke sustavne pogreške kojih menedžeri nisu svjesni, čak ako i ne postoje sukobi interesa ili uvjerenja. Tako V. Srića navodi:<sup>4</sup>

- donosioci odluka lako se «sidre» oko nekih poznatih vrijednosti bez obzira na to jesu li one relevantne za samu odluku ili nisu,
- donosioci odluka ne pridaju dovoljno važnosti apriornim vrijednostima nastupanja očekivanih događaja,
- donosioci odluka često zanemaruju veličinu uzorka, tako da pridodaju istu vrijednost nastupanja događajima pri vrlo različitim veličinama uzoraka iz kojih je dobivena neka informacija,
- donosioci odluka imaju više povjerenja u informacije koje dolaze iz redundantnih izvora, nego u informacije čiji su izvori nezavisni,
- donosioci odluka vrlo lako povjeruju informacijama koje se slažu s njihovim očekivanjem, čak i kad takve informacije dolaze iz potpuno nepouzdatih izvora,

<sup>3</sup> M. Novak - Sikavica P.: "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 1993., str. 286.-287.

<sup>4</sup> V. Srića: "Principi modernog menedžmenta", Zagrebačka poslovna škola, 1992., str. 39.-41.

- složeni ljudski sustavi uglavnom se ponašaju protuintuitivno tako da, slijede li intuiciju, ljudi odbacuju ispravne modele, jer ovi nisu u skladu s očekivanjem i iskustvom.

Jedna od pogrešaka pojedinih menedžera konotira i u tome što njihov mentalni sklop predviđa da znanje, stručnost, komunikacija i sve pozitivnosti menedžera počinju od njihove razine, odnosno od one razine menedžera sa kojom su oni osobno u paraleli pa naviše. Sve kategorije suradnika, koje su ispod njihove razine najčešće su predmetom manje vrijednog, jedino ukoliko nije riječ o kategoriji laskavih suradnika koji podilaze svojim menedžerima te si na takav način stvaraju prostor za uvažavanje.

Nadalje, jedna od osnovnih pogrešaka današnjeg menedžmenta vezana je i za jednu od osnovnih pogrešaka gospodarstva našega društva. Naime, naglašava se da "... je u Hrvatskoj utjecaj politike na gospodarstvo nedopustivo velik", ali i vjeruje "da će s vremenom, razvitkom tržišta te razvojem demokratskih institucija sustava ovaj utjecaj izbljediti".<sup>5</sup> Međutim, dosadašnja gospodarska pa i politička stvarnost nadišla je i principe definirane prema Peterovom načelu. «Peterov princip (Peter's Principle) kaže da se čovjek u hijerarhiji organizacije penje tako dugo dok ne dostigne razinu nekompetentnosti. Naime, ako zadovoljava na nekom poslu, unapređuje ga se na posao s većom upravljачkom, a manjom stručnom odgovornošću. Kad je unaprijeđen na posao na kojem više ne zadovoljava, uskraćuju mu se daljnja unapređenja».<sup>6</sup>

## 2. SVJETSKA ISKUSTVA (STRATEŠKE) KORELACIJE ČIMBENIKA POSLOVNIH SUSTAVA

Uvodno, bilo bi realno ustvrditi da evolucija društva «tipizira» i karakter pojma menedžera te se prioritet u gradaciji između klasičnog i inventivnog menedžera daje potonjem. Naime, dok «...prvi stavlja naglasak na predmet (objekt) izvršenja radnje, za inventivnog menedžera je primaran način pristupanja i izvođenja (izvršenja) same radnje».<sup>7</sup> Inventivni menedžer mogao bi se usporediti i s dupinima, koji su prema Lynch-u i Kordis-u (u knjizi «Strategija dupina»), metaforički prikazali inventivnog menedžera kao dupina. Razlozi nisu slučajni, budući su «...dupini jedna od najinteligentnijih životinja. Dupini su inventivni, spremni za igru, osjetljivi i responzivni. Vrlo su vješti u komuniciranju. Prilagođavaju svoje ponašanje brzo, precizno i maštovito, kako bi osigurali postizanje onog što žele. Dupini uspijevaju u svim morima i oceanima svijeta ili u velikim jatima. Dupini vole izazov koji zahtjeva od njih da učine nešto novo i drugačije».<sup>8</sup>

<sup>5</sup> V. Srića: op. cit., str. 251.

<sup>6</sup> V. Srića: "Poslovni reinženjering - nova menedžerska filozofija", Ekonomija, Zagreb, listopad 1995., broj 10-12., str. 650.

<sup>7</sup> G. Kutnjak: "Kreativnost- stvaralačka komponenta inventivnog hotelskog menedžmenta", Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, br. 2-3., Zagreb, 1998., str. 219.

<sup>8</sup> V. Pusić: «Vladaoci i upravljač», Novi liber, Zagreb, str. 92.

Budući su se inventivni menedžeri potvrdili i kroz svjetske primjere u kojima apsolutno zagovaraju i provode «programe interakcije» izdvajamo neke od primjera, iz kojih je vidljivo da se potrebe zaposlenika moraju zadovoljavati i s aspekta «potreba za realizacijom». Naime, prema Abrahamu Maslow-u<sup>9</sup>, koji je u knjizi «Motivacija i ličnost» gradirao određene razine ljudskih potreba (1. fiziološke potrebe, 2. potrebe za sigurnost, 3. socijalne potrebe, 4. poštovanje samog sebe i 5. potrebu za realizacijom) svakako je najznačajnija posljednja prema kojoj čovjek želi realizirati sve što osjeća da može; želi biti produktivan i želi primijeniti sva svoja znanja i sposobnosti te polučiti maksimum. Stoga je potreba za realizacijom pitanje izražavanja njegove osobnosti, kreativnosti, pitanje određenja njega samog.

Iz iskustava primjenjivanja «krugova kvalitete», koje su Amerikanci počeli primjenjivati sredinom 70-tih godina (a potom i druge zemlje svijeta), razvidno je da poimanje i provedba «interakcije» proizlazi iz uvjerenja da zaposlenici najlakše detektiraju kvarove, propuste, anomalitete i organizacijska rješenja, a najbolje uočavaju gdje se dešavaju «uska grla» u proizvodnji i u ustroju poslovnog sustava. Stoga im se obiju dozvoljava učestvovanje u idejnim rješenjima, inovacijama koje pridonose poboljšanju proizvoda, uštedama, boljoj preraspodjeli ljudskih potencijala i sl.

Nadalje, unutar pojedinih svjetski priznatih poslovnih sustava sve više anulira disperziranost menedžerskih razina, odnosno ukidaju se niže, operativne razine menedžmenta. Time se neposrednim zaposlenicima daje na važnosti, dozvoljava im se viša razina radne slobode i mogućnost kreativnog izražaja, potiču se da kroz svoje radno mjesto participiraju u upravljanju poslovnim sustavom. Doslovce, daje im se pravo da poslovni sustav osjećaju i doživljavaju kao svoju (osobnu) organizaciju, da je kreiraju, da se sukobljavaju s njenim prijetnjama i da koriste njene prednosti. De facto, time se ukida se formalni odnos pretpostavljenosti, a značaj se daje svim strukturama (čimbenicima) poslovnog sustava, njihovoj međusvezi, interakciji, toleranciji i fleksibilnosti.

Tako je i kod «samoupravljujućih timova» (self- managed) koji samostalno upravljaju radnim procesima, ali mogu biti nadzirani od strane upravljačkog menadžmenta. Temeljna koncepcija samoupravljujućih timova sadržana je u tome da zaposlenici budu vlastiti menedžeri (own managers) tj. zaposlenici u znatnoj mjeri vode i kreiraju operacije vezane uz određeno radno mjesto. Na taj se način potenciraju i potvrđuju njihove kreativne i inovativne mogućnosti.

Ovaj teorijski model već ima svoju praktičnu primjenu u praksi. Npr. američka tvrtka W. L. Gore & Associates<sup>10</sup>, proizvođač elektroničkih, medicinskih i industrijskih proizvoda, egzistira isključivo na načelu samoupravljujućih timova, bez menadžera ili nižih šefova. Zahvaljujući takvoj metodi rada timovi su veoma brzi, fleksibilni te učinkoviti u plasiranju inovacija. Članovi timova međusobno se potpomažu te prenose osobna znanja i iskustva, a ideje se stvaraju kroz međusobnu suradnju.

<sup>9</sup> S. Marušić: "Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala", Ekonomski institut, Zagreb, 1994., str. 254.

<sup>10</sup> M. Kovačić: "Ljudski resursi i timski rad u profitabilnom poslovanju", Računovodstvo, revizija i financije, br. 3., godina 1997., str. 651.

Što se tiče odnosa naspram zaposlenika potrebno je naglasiti da vrhovni menadžment W. L. Gore & Associates-a ne upotrebljava riječ radnik već svoje zaposlenike tretira kao članove kompanije. Takva su shvaćanja raširena u velikim japanskim korporacijama, a za američke poslovne prilike bila su novost. Pođe li se od takvog svjetskog pristupa i netretiranja zaposlenika "radnicima" (što je, mora se priznati, doista neutralno i ne povređuje njihov identitet i osobnost) već članovima kompanije, bilo bi dobro preispitati koliko je obezvređujuće te iste zaposlenike tretirati kao "podređene", kako se često operacionalizira u našoj teoriji, a samim time i u praksi.

S ovim problemima susreo se i menadžment švedskog proizvođača vozila «Volvo».<sup>11</sup> Umjesto tekuće vrpce, u novoj tvornici u Uddevallu, instalirali su male decentralizirane radne timove koji su proizvodili određene dijelove automobila. Svaki tim ima visok stupanj autonomije i odgovornosti pa tako samostalno određuje pauze, vrijeme korištenja godišnjeg odmora te preoblikuje radne procese kad je neki od članova tima odsutan. Timovi također sudjeluju u procesu donošenja odluka i odgovorni su za različite zadatke koji uključuju npr. kontrolu kvalitete, planiranje proizvodnje, usavršavanje radnih procedura, servisiranje opreme i narudžbe dobavljačima. U tvornici ne postoji operativni menadžment, tj. nema predradnika, poslovođa ili šefova pogona. Uprava nastoji da se zaposlenici bolje upoznaju s korporacijskom poviješću, tradicijom i strategijom. Poslovne informacije slobodno cirkuliraju pa su zaposlenici dobro upoznati sa svim aspektima poslovne politike i strategije poslovnog sustava.

U Japanu se već osjećaju pozitivne posljedice drastičnih primjera u kojima nema hijerarhije već je organizacija jednodimenzionalna. Veliki stupanj organizacijske decentralizacije, specijalizacije i delegiranja nadležnosti, uz postizanje velike učinkovitosti vidljiv je u novoj koncepciji «ameba organizacije».<sup>12</sup> Naime, za Kyocera Co. iz Kyota u Japanu amebe su nezavisni profitni centri koji zapošljavaju 3-50 djelatnika. Ovisno o potražnji i količini posla, organizacijske amebe mogu se podijeliti u manje jedinice, seliti iz jednog dijela organizacije u drugi ili integrirati s amebama drugih dijelova poslovnih sustava. U istoj korporaciji organizacijska se struktura stalno mijenja, budući je dozvoljena interna razmjena osoblja. Vođa amebe posuđuje članove drugim amebama ili ih unajmljuje od drugih, ovisno o radnom opterećenju i potrebama.

Interesantan je primjer «...RINGI odlučivanja čija je osnovna značajka u tome da angažira cjelokupni kadar na svim razinama, a odluka je donesena na osnovi suglasnosti rukovodilaca svih ovih organizacijskih dijelova poduzeća koje prijedlog dodiruje. Riječ je, dakle, o procesu kolektivnog odlučivanja koji se realizira kroz više faza, bez obzira da li prijedlog oblikuje top-management i koji onda putuje odozgo prema dolje ili - ako se prijedlog oformi na nižoj ili srednjoj rukovodećoj razini - teče proces odozdo prema gore po hijerarhijskoj piramidi».<sup>13</sup>

<sup>11</sup> M. Kovačić: ibidem, str. 651-652.

<sup>12</sup> V. Srića: "Inventivni menadžer", Croman MEP Consult, Zagreb, 1994., str. 88.

<sup>13</sup> Ž. Šarman: "Položaj radnika u upravljanju japanskim poduzećima", Informator, Zagreb, 1990., str. 72.



U drugoj polovici 20. st. aktualiziraju se različiti oblici timskog rada. Nastaje i menadžerski koncept grupnog treniranja (T- Group Training) kojim se omogućava stvaralački doprinos svakog zaposlenika, a unutar velikih poslovnih sustava počinju se osnivati vlastita učilišta unutar kojih se djelatnici kontinuirano usavršavaju i obrazuju.

### **3. TRANSFORMACIJE HOTELIJERSTVA PRIMORSKO-GORANSKE IZ «BIROKRATSKOG» U «PODUZETNIČKI» PRISTUP**

Činjenica je da se svaka interaktivnost implicira i na razinu transformacije poslovnog sustava, u smislu njegova «otklona» od birokratskog pristupa i «zastupljenosti» poduzetničkog pristupa. Suvremena teorija i primijenjena praksa potvrđuju da se svaki poslovni sustav pokušava izboriti za poduzetnički pristup kojim se osigurava što bolji “krvotok” i što veća efikasnost i efektivnost poslovnog sustava. Istim pristupom omogućavaju se sve one “pogodnosti” ili privilegije suvremenog gospodarenja o kojima govori i koje transparira poduzetnička inicijativa, poduzetnička organizacija i poduzetnička klima.

Nasuprot takvom, danas neophodnom i neizostavnom pristupu još uvijek proturječi birokratski pristup koji je, nažalost, još uvijek većinski zastupljen u našem gospodarskom okruženju. Birokratski pristup je kočnica suvremenog društva, predstavlja rudiment društvenog i gospodarskog razvitka te je stoga potrebno svim snagama i energijom svih čimbenika u što skorijem vremenu i na što bezbolniji način napraviti transformaciju i preobrazbu “svega onoga” što je tipično za birokratski pristup u poduzetnički pristup. Taj proces nije moguće realizirati preko noći; proces transformacije je mukotrpan i vremenski zahtjevan, jer stare navike, ustaljene potrebe i uske interese pojedinaca ili manje-više uskog kruga ljudi nije moguće mijenjati odjednom.

Na koncu, pristaše birokratizma se ne žele odreći niti žele olako odstupiti od svojih privilegija i beneficija, nego će se svim sredstvima i metodama boriti za njihovu daljnju postojanost. Bez obzira što poduzetnički poslovni sustav nose brojne prednosti, kako za svakog člana poslovnog sustava, tako i za poslovni sustav u cjelini i predstavlja interes većinskog dijela poslovnog sustava, obilježja birokratskog poslovnog sustava prisutna su u gotovo svim našim poslovnim sustavima, bez obzira koliko se oni trudili da pro forme ili istinski budu transparentni kao poduzetnički. Zaokret s birokratskog prema poduzetničkom pristupu unutar poslovnih sustava predstavlja trend u svjetskoj gospodarskoj praksi i tendencija je svih društava koji teže suvremenoj tržišnoj ekonomiji.

Koliko je poduzetnički poslovni sustav produhovljeniji u svim segmentima i pristupima radnom procesu naspram birokratskog poslovnog sustava pokazuje i sljedeća tablica:

Tablični prikaz broj 1.: **Birokratska i poduzetnička organizacija**

ORGANIZACIJA	BIROKRATSKA	PODUZETNIČKA
Cilj djelovanja	status quo	razvoj
Način djelovanja	poštivanje pravila	promjena pravila
Reakcija na promjene	spora, defenzivna	brza, ofenzivna
Težište pristupa	procedura, poznate metode	rezultati, ostvarenje
Odnos prema novome	negativan	pozitivan
Ključni resurs	novac	znanje, vrijeme
Pokretač akcije	ideologija	profesionalizam
Tip organizacije	rigidan, nepromjenjiv	fleksibilan, dinamičan
Tip vodstva	autoritativan, strog	demokratski, tolerantan
Način odlučivanja	preglasavanje	konsenzus
Pristup problemima	iskustven	inventivan
Organizacijski autoritet	formalna hijerarhija	participacija, znanje, inicijativa
Izbor osoblja	formalni uvjeti	spособnost, vještina
Poželjno obrazovanje	uska specijalizacija	multidisciplinarnost
Poželjni tip radnika	poslušan, pedantan, "svi misle isto"	maštovit, inventivan, samostalan
Tip ponašanja	administrativni	poduzetnički
Odnos prema imovini	nemaran, rasipnički	maran, ekonomski
Odnos prema okolini	konflikt, izolacija	suradnja, interakcija
Način kontrole	naknadni, vanjski	akceptivni, unutarnji

Izvor: V. Srića: "Inventivni menedžer", Croman Mep Consult, Zagreb, 1994., str. 49.

Hrvatski turizam, a samim time i hotelijerstvo Primorsko-goranske županije mora se nastojati što prije preobraziti u "poduzetničko". Ova postavka ima svoje teoretsko i praktično značenje, a prednosti koje "nosi" poduzetnički orijentiran poslovni sustav očigledne su na svakom koraku. Međutim, da bi se pojedini poslovni sustav mogao "nadograditi" i dosegnuti sve pogodnosti i prednosti poduzetničke organizacije potrebno se stvoriti platformu svih neophodnih preduvjeta: od materijalnih, financijskih, kadrovskih, duhovnih, socioloških i drugih, kako bi proces preobrazbe bio moguć.

Stoga se u ovom dijelu istraživanja pokušalo se odgovoriti na pitanje: "Kakav je pristup (poduzetnički ili birokratski) u hotelskim poslovnim sustavima Primorsko-goranske županije?" Za ovo istraživanje korišten je upitnik "Kakva je Vaša organizacija", kao i predloženi sustav obračuna vrijednosti iz knjige "Inventivni menedžer" (str. 359-360.) prof. dr. Velimira Sriće, a samo istraživanje provedeno je s dvije razine ispitanika (hotelski menedžeri i hotelski zaposlenici Primorsko-goranske županije).

Temeljem ovog istraživanja dijagnosticirana je organizacijska logika hotelskih poslovnih sustava, što je posebno značajno u kontekstu daljnjeg definiranja i determiniranja strategije hotelskog gospodarstva općenito, ali i svakog poslovnog

sustava ponaosob. Rezultati ovog istraživanja iskazuju se sljedećim tabličnim prikazom:

Tablični prikaz broj 2.: **Pitanje organizacijske logike hotelskih poslovnih sustava Primorsko-goranske županije**

distribuirani uzorak = 270 upitnika odgovoreno = 189 upitnika (100%); [49 menedžera (26%) i 140 zaposlenika (74%)] % odgovorenih upitnika = 70%						
	UKUPNO		MENEDŽERI		ZAPOSLENICI	
Organizacijska logika	UKUPNI BROJ BODOVA (189)	Strukt. 100 %	UKUPNI BROJ BODOVA (49)	Strukt. 100 %	UKUPNI BROJ BODOVA (140)	Strukt. 100 %
birokratska	112	59 %	17	35 %	95	68 %
poduzetnička	77	41 %	32	65 %	45	32 %

Izvor: Istraživanje provedeno u razdoblju veljača-svibanj 1999. g. između hotelskih poslovnih sustava Primorsko-goranske županije

Na razini "ukupnih" rezultata činjenično je utvrđeno da je logika hotelskih poslovnih sustava Primorsko-goranske županije u 59% birokratska, a u 41% poduzetnička.

Potpuno su dijametralna gledišta po pojedinim kategorijama ispitanika, a obzirom na omjer ispitanika, logično je očekivati da bi se i ukupni rezultati bitno razlikovali od rezultata utvrđenih ovim istraživanjem da je omjer ispitanika bio jednako zastupljen.

Iako u manjini, menedžeri su ocijenili da su hotelski poslovni sustavi Primorsko-goranske županije poduzetnički orijentirani, da je u njima prisutna poduzetnička logika i vladavina poduzetničkog "mentaliteta". Visok je i stupanj takve ocjene (65%), dok svega 35% menedžera cijeni da su hotelski poslovni sustavi Županije naklonjeniji birokratskoj logici i birokratskoj inicijativi.

Nasuprot tome, hotelski zaposlenici su gotovo obrnuto proporcionalnog mišljenja. Velika većina zaposlenika cijeni da je u hotelskim poslovnim sustavima birokratska logika prisutna sa 68%, a poduzetnička sa svega 32%.

Obzirom na disparitet strukture ispitanika i većinski udio zaposlenika u odgovorima (koji su skloni ocjeni o prisutnosti birokratske logike u hotelskim poslovnim sustavima Primorsko-goranske županije) i "ukupni" rezultati imaju predznak birokratske inicijative, promišljanja, mentaliteta i logike.

Utvrđivanjem "ukupne" nadmoći birokratske logike nad poduzetničkom, a glede širokog dijapazona bodovnih pragova sljedećim tabličnim prikazom iskazuju se gore izneseni i elaborirani rezultati kroz prizmu (raspon) bodovne lepeze. Takvim obračunom i grafičkim prikazom nastojalo se iskazati amplitudu tj. sukladno rezultatima pojedinačnih odgovora nastojalo se odgovoriti gdje se trenutno nalaze hotelijerski poslovni sustavi u procesu transformacije iz "birokratskih" u "poduzetničke".

Tablični prikaz broj 3.: **Broj bodova o organizacijskoj logici hotelskih poslovnih sustava Primorsko-goranske županije - sukladno rasponu bodova**

distribuirani uzorak = 270 upitnika odgovoreno = 189 upitnika (100%); [49 menedžera (26%) i 140 zaposlenika (74%)] % odgovorenih upitnika = 70%			
RASPON BROJA BODOVA	UKUPNO ( 189 )	menedžeri ( 49 )	zaposlenici ( 140 )
OPIS			
0	0	0	0
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	1	0	1
5	2	1	1
6	2	0	2
7	6	0	6
8	9	0	9
9	16	0	16
10	19	1	18
11	26	6	20
12	31	9	22
13	19	8	11
14	18	5	13
15	15	6	9
16	4	1	3
17	5	3	2
18	7	3	4
19	3	2	1
20	3	3	0
21	3	1	2
22	0	0	0
23	0	0	0
24	0	0	0

Izvor: Istraživanje provedeno u razdoblju veljača-svibanj 1999. g. u hotelsko poslovnim sustavima Primorsko-goranske županije

Ovakvim detaljističkim pristupom je, na svjestan način, ublažena prethodna kategorična ocjena i rezultat ovog istraživanja prema kojoj su naši hotelski poslovni sustavi sa gotovo 3/5 ocijenjeni kao birokratski, a s gotovo 2/5 kao poduzetnički. Utvrđeno je da se najveći broj odgovora koncentrirao na bodovnom pragu između 12 i 13 bodova, gdje je u biti i zamišljena crta prijelaza iz "birokratskog" u "poduzetničko" i to, kako na razini "ukupnih" odgovora, tako i na razini zasebnih odgovora hotelskih menedžera i hotelskih zaposlenika. Ova konstatacija najbolje se objašnjava grafičkim prikazom (vidi Prilog: Grafički prikaz broj 1.: Prikaz raspona bodova organizacijske logike hotelskih poslovnih sustava Primorsko-goranske županije).

Sagledavanjem navedenih grafičkih pozicija djelomično su ublaženi prethodni zaključci o izraženijoj dominaciji birokratske logike nad poduzetničkom u hotelskim poslovnim sustavima Primorsko-goranske županije. Ovim pristupom se potvrđuje da hotelijersko gospodarstvo Primorsko-goranske županije, i uz sve ranije navedene objektivne poteškoće, nema tako velik "zaostatak" poduzetničke logike i izrazitu inicijativu u birokratskoj logici kako je to u prvi mah izgledalo, već da se hotelijerski poslovni subjekti Primorsko-goranske županije nalaze u fazi najizrazitije

transformacije iz "birokratskog" u "poduzetničko", jer je amplituda dijagnostificirana upravo u bodovnom pragu koji označava razdiobu birokratskog od poduzetničkog "pola". Obzirom da je ovo prelomni i sudbonosni trenutak sadašnjice, važan za budućnost hotelijerstva Primorsko-goranske županije potrebno je da svi relevantni čimbenici pomognu svim raspoloživim mjerama i radnjama gospodarske politike, kao i financijskim sredstvima proces transformacije (tranzicije) hotelijerskih poslovnih sustava u "poduzetnička" društva kapitala, jer se time radi ustupak i otvara šansa i za sve druge "prateće" (komplementarne) gospodarske djelatnosti

#### 4. INTERAKCIJA MENEDŽMENTA I LJUDSKOG RESURSA U HOTELIJERSTVU PRIMORSKO-GORANSKE ŽUPANIJE

Budući su primjeri iz svjetske prakse potvrdili ekonomsku logiku u smislu učinkovitosti koja se multidimenzionalno reflektira na poslovni sustav, ali i na eksterno okruženje (u širem smislu značenja), dvojbe oko ranije postavljenog hipotetičkog pitanja autor rada nastojao je demistificirati i narednim istraživanjem. No, prije same elaboracije rezultata istraživanja koja potvrđuju «osnovanost sumnje», i dovode pod «povećalo» određenu nedostatnu interaktivnost ili participativnost ljudskog resursa u hotelijerstvu Primorsko-goranske županije potrebno je istaknuti što u biti određuje sam pojam «participacije». «... Participacija u rukovođenju predstavlja sudjelovanje radnika u procesu odlučivanja o pitanjima koja ih se neposredno tiču... Očekivani rezultat je da se čovjek osjeća zadovoljnim, jer mu se pruža prilika da se svestranije iskaže pa čak i da utječe na neke odluke».<sup>14</sup>

«U identifikaciji procesa - aktivnosti, pomoću kojih se participacija ostvaruje, primjenjuje se vrlo širok, ne samo terminološki već i pojmovni raster. Tako se osim naziva participacija, susrećemo s terminima kao što je suodlučivanje, suutjecanje, heteroodlučivanje, sudjelovanje, zajedničko konzultiranje, suupravljanje, radnička kontrola, industrijska demokracija, radnička demokracija, pogonska ili poduzetna demokracija, gospodarska demokracija, tripartitno odlučivanje, samoupravljanje ili radničko samoupravljanje i dr. .... Participacije su, dakle, svi oblici sudjelovanja i odlučivanja zaposlenih neovlasnika u kojima se oni pojavljuju kao partner jednoj ili više privatnih ili pravnih osoba (pojedinaac, dioničar, država i sl.) koje su vlasnici sredstava za proizvodnju ili ih u tom svojstvu zastupaju».<sup>15</sup>

Sukladno navedenom citatu, pod pojmom participacije može se obuhvatiti i pojam interakcije, budući je isti, na izvjestan način, sinonim za suodlučivanje, sudjelovanje, suutjecanje. Zajedničko im je povezivanje ili međusuradnja koja se odnosi na strukture (razine) menedžmenta i ljudskog resursa.

Obzirom na važnost same interakcije menedžmenta i ljudskog resursa u kontekstu «menedžment-poluge» i ukupnog hotelijerstva Primorsko-goranske županije autor rada osobno je osmislio upitnik koji je nakon distribucije, a potom obrade podataka dao odgovor na osnovanost (pred)postavljene hipoteze da razina interakcije nije na razini realnih potreba, odnosno da je niža u odnosu na proklamirane javne interpretacije te da je deklarativnog karaktera.

Sljedom uvodnog rezultati provedene ankete sadržani su sljedećim tabličnim prikazom:

<sup>14</sup> F. Bahtijarević-Šiber et al.: ibidem, str. 59.

<sup>15</sup> S. Juriša: op. cit., str. 1-2.

Tablični prikaz broj 4.: Interakcija menedžmenta i ljudskog resursa u kreativnom determiniranju strategije hotelskih poslovnih sustava Primorsko-goranske županije

OPIS PITANJA	OPIS MOGUĆNOSTI	UKUPNO		MENEDŽERI		ZAPOSLENICI	
		Br. bod. (189)	Strukt. 100 %	Br. bod. (49)	Strukt. 100 %	Br. bod. (140)	Strukt. 100 %
1. U donošenju dugoročnih programa (strategije) uvijek sudjeluju i zaposlenici ?	a) tvrdnja stoji	14	7 %	5	10 %	9	6 %
	b) tvrdnja djelomično stoji	73	39 %	20	41 %	53	38 %
	c) tvrdnja ne stoji	102	54 %	24	49 %	78	56 %
2. Ideje (vizije) zaposlenika se uvijek razmatraju čak i ukoliko se ne slažu s mišljenjem menedžmenta ?	a) tvrdnja stoji	22	12 %	9	18 %	13	9 %
	b) tvrdnja djelomično stoji	63	33 %	24	49 %	39	28 %
	c) tvrdnja ne stoji	104	55 %	16	33 %	88	63 %
3. U određivanju kreativnih promjena i strategije organizacije postoji interakcija (medusuradnja) menedžmenta i zaposlenika organizacije ?	a) tvrdnja stoji	21	11 %	7	14 %	14	10 %
	b) tvrdnja djelomično stoji	75	40 %	26	53 %	49	35 %
	c) tvrdnja ne stoji	93	49 %	16	33 %	77	55 %
4. Zaposlenici su punovažni, a sukladno tome i tako tretirani čimbenici u kreiranju strategije organizacije ?	a) tvrdnja stoji	17	9 %	6	12 %	11	8 %
	b) tvrdnja djelomično stoji	66	35 %	26	53 %	40	28 %
	c) tvrdnja ne stoji	106	56 %	17	35 %	89	64 %
5. Potencijali zaposlenika (intelektualni, stvaralački, inovativni i sl.) su adekvatno angažirani u smislu određenja poslovne strategije organizacije ?	a) tvrdnja stoji	30	16 %	15	30 %	15	11 %
	b) tvrdnja djelomično stoji	71	37 %	17	35 %	54	38 %
	c) tvrdnja ne stoji	88	47 %	17	35 %	71	51 %
6. Zaposlenici mogu, uz pretpostavku njihova uvažavanja od strane menedžmenta, biti korisniji i mogu više doprinjeti građenju poslovne, dugoročne orijentacije organizacije ?	a) tvrdnja stoji	96	51 %	25	51 %	71	51 %
	b) tvrdnja djelomično stoji	65	34 %	18	37 %	47	33 %
	c) tvrdnja ne stoji	28	15 %	6	12 %	22	16 %
7. Pitanje definiranja strategije u Vašoj organizaciji je problematika samo ili isključivo u nadležnosti menedžmenta organizacije ?	a) tvrdnja stoji	119	63 %	32	65 %	87	62 %
	b) tvrdnja djelomično stoji	58	31 %	16	33 %	42	30 %
	c) tvrdnja ne stoji	12	6 %	1	2 %	11	8 %
8. Da li cijenite da trenutno, odnosno u budućem vremenskom horizontu možete osobno više doprinjeti Vašoj organizaciji?	a) tvrdnja stoji	87	46 %	26	53 %	61	44 %
	b) tvrdnja djelomično stoji	77	41 %	19	39 %	58	41 %
	c) tvrdnja ne stoji	25	13 %	4	8 %	21	15 %

Izvor: Istraživanje provedeno u razdoblju veljača-svibanj 1999. g. između hotelskih poslovnih sustava Primorsko-goranske županije

Slijedom navedenih rezultata u pogledu utvrđivanja stupnja i mogućnosti daljnje interakcije menedžmenta i ljudskog resursa u kreativnom determiniranju strategije hotelskih poslovnih sustava može se zaključiti sljedeće:

1. očigledno je da su glede donošenja dugoročnih programa i strategije poslovnih sustava ljudski resursi u potpunosti vrlo malo angažirani;
2. nedvojbeno je da se ideje i vizije zaposlenika vrlo malo razmatraju, poglavito ukoliko se ne slažu s mišljenjima menedžmenta;
3. proizlazi da interakcija ljudskog resursa i menedžmenta nije adekvatno zastupljena tj. da interakcija nema neko konkretno, prihvaćeno značenje;
4. ocjenjuje se da ljudski resursi nisu punovažni čimbenici u kreiranju strategije poslovnih sustava pa se, sukladno tome, tako i tretiraju;
5. razvidno je da potencijali zaposlenika (intelektualni, stvaralački, inovativni i sl.) nisu adekvatno angažirani u smislu određenja poslovne strategije poslovnih sustava;
6. nedvojbeno je da ljudski resurs može, uz pretpostavku uvažavanja od strane menedžmenta, biti korisniji i može više doprinijeti građenju poslovne, dugoročne orijentacije poslovnih sustava;
7. potvrđuje se da je pitanje kreativnog definiranja i determiniranja strategije u hotelskim poslovnim sustavima problematika samo ili isključivo u nadležnosti menedžmenta;
8. razvidno je da većina zaposlenika i menedžera može u ovom i budućem gospodarskom trenutku više doprinijeti svojem hotelskom poslovnom sustavu.

Činjenica je da interakcija menedžmenta i ljudskog resursa nije na zavidnoj razini i da ljudski resurs nije dovoljno valoriziran čimbenik u građenju poslovne politike poslovnih sustava. Šteta, svijet na tome gradi svoje prednosti. I dok hotelijerstvo konkurentskih zemalja galopirajuće koristi i potiče razvoj i eksponencionalnost svih svojih raspoloživih potencijala hotelski poslovni sustavi Primorsko-goranske županije, u tom kontekstu, ne iskazuje spremnost za kapitaliziranje konkurentске prednosti po toj osnovi.

## 5. ZAKLJUČAK

Svako okruženje nastoji svoju konkurentsku prednost zasnivati i nadograđivati na svojim komparativnim prednostima. Kvantificirajući prirodne resurse, kao predodređenost za ukupnu aktivnost i daljnju politiku ugostiteljsko-turističkog gospodarstva Primorsko-goranske županije, razvidno je da se ta konkluzija može akceptirati samo na spoznajama interakcije i participacije ljudskog resursa u ukupnim gospodarskim aktivnostima (i u definiranju strategije) te u tom suživotu s menedžmentom mora biti generirana ona akumulacija učinaka koja će biti

sinergijskog karaktera, što znači da će ukupni učinci biti veći od zbroja pojedinačnih učinaka svakog od navedenih čimbenika. Samo na poštivanju, uvažavanju i dosljednom provođenju «zakonitosti» menedžment-poluge mogu se očekivati brže evolutivne promjene, čije će «putanje» biti identificirane bržim i kategoričnijim prelaskom iz «birokratskog» u «poduzetničko» okruženje.

Za očekivati je da će sve ono (ili najveći dio onoga) što je uspješno u svijetu u pogledu interakcije menedžmenta i ljudskog resursa, u cilju determiniranja strategije hotelskih poslovnih sustava, biti uspješno primijenjeno i u hotelijerstvu Županije. Stoga treba prihvaćati svjetski priznate trendove u poslovnom ponašanju visoko razvijenih zemalja (Japana, Amerike i Zapadne Europe), koji se trebaju prihvatiti kao opća pravila suvremene poslovne «abecede». S druge strane, neosnovano je i krajnje amoralno prozivati zaposlenike za neuspjeh poslovnog sustava, a, s druge strane, istima ne pružati priliku za dokazivanje, kreativnu interpretaciju i samim time eliminirati im pravo na učestvovanje i participiranje u determiniranju strategije poslovnog sustava.

Zaposlenici trebaju u tom kontekstu biti suradnici, a ne sluga, sustvaraoci, a ne samo pomagači ili podređeni ili, pak, neprihvaćeni sljedbenici gospodarske politike svojeg vrhovnog rukovodstva. Boljitak u poslovanju hotelskih poslovnih sustava može očekivati samo po osnovi partnerstva menedžera i zaposlenika, ne na uspostavljanju strogo centralizirane i formalno i/ili deklarativno liberalne orijentacije poslovnog sustava.

Ukoliko ova konkluzija (konstatacija) ne bude akceptirana i od strane menedžmenta, svaka je daljnja pozitivna prosudba hotelijerskog boljitka Primorsko-goranske županije iluzorna.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber F et al.: "Organizacijska teorija", Informator, Zagreb, 1991.
2. Juriša S.: "Suodlučivanje zaposlenih u privredi SR Njemačke", Jugoslavenska akademija znanosti i umjetnosti, Zavod za znanstveni rad, Osijek i "Informator" Zagreb, 1991.
3. Kovačić M.: "Ljudski resursi i timski rad u profitabilnom poslovanju", Računovodstvo, revizija i financije, br. 3., Zagreb, 1997.
4. Kutnjak G.: "Kreativnost - stvaralačka komponenta inventivnog hotelskog menadžmenta", Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, br. 2-3., Zagreb, 1998.
5. Marušić S.: "Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala", Ekonomski institut, Zagreb, 1994.
6. Novak M.-Sikavica P.: "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 1993.
7. Pusić V.: "Vladaoci i upravljači", Novi liber, Zagreb, 1992.
8. Robbins S. P.: "Bitni elementi organizacijskog ponašanja", Mate (treće izdanje), Zagreb, 1992.
9. Srića V.: "Inventivni menedžer", Croman Mep Consult, Zagreb, 1994.
10. Srića V.: "Poslovni reinženjering - nova menedžerska filozofija", Ekonomija, "Rifin", Zagreb, 1995.
11. Šarman Z.: "Položaj radnika u upravljanju japanskim poduzećima", Informator, Zagreb, 1990.



## Summary

### **ACTORS OF THE MANAGEMENT MECHANISM IN TRANSFORMATION OF THE HOTEL BUSINESS SYSTEMS**

*Any competitive advantage in a particular economic activity or business system can result in particular positive effects only if the most relevant actors are engaged completely (management and human resources) and if the synergy exponent of such integral economic policy is the real characteristic of such activity.*

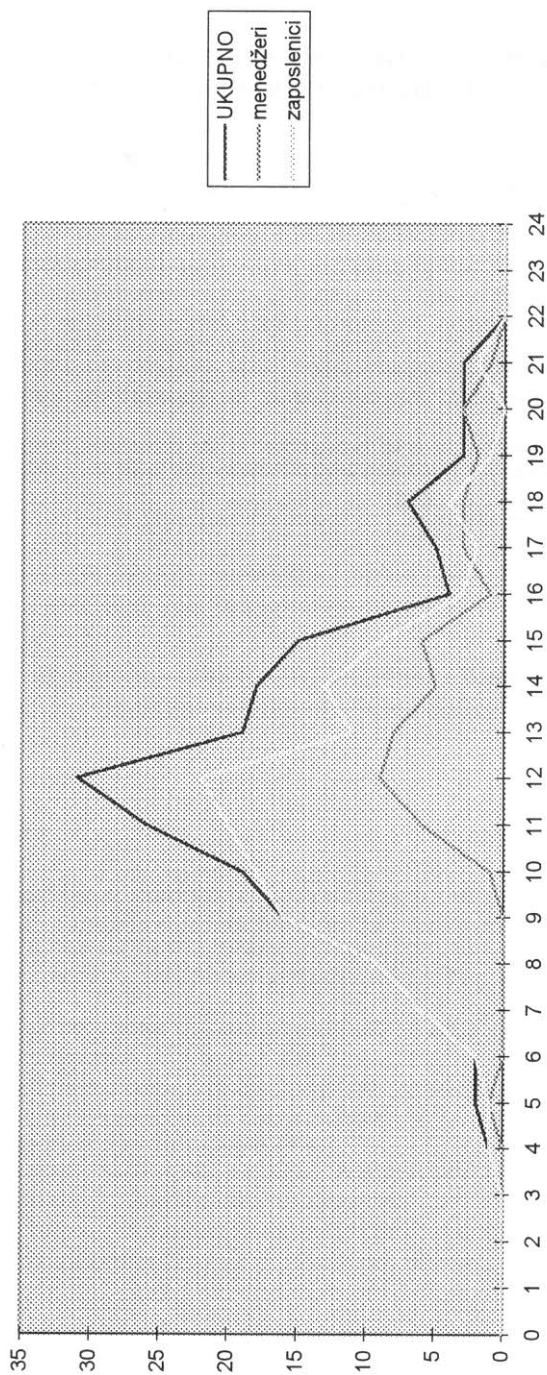
*The hotel industry of Primorsko goranska county is certainly a major element of the whole catering and tourist industry, which in the strategic planning of the economy of the Republic of Croatia has a specific role. In the context of such a strategic "definition" the fact is that: 1) correlation that is interaction of the above mentioned actors must be more transparent, and the participation of human resources in all areas of economic activities (and decision making) must be more engaged. Only on this premise is it possible to 2) expect a faster evolution and transformation of the organizational logic from "bureaucratic" to "entrepreneurial".*

*The reality of the conditions in hotel management of the Primorsko goranska county compared with determinate targets the author of this work tried to focus on also in his research done during 1999.*

*Key words: management mechanism, transformation, management, human resources, interaction.*

## Prilog

Grafčki prikaz broj 1.: Prikaz raspona bodova organizacijske logike hotelskih poslovnih sustava Primorsko-goranske županije



Izvor: Istraživanje provedeno u razdoblju veljača-svibanj 1999. g. između hotelskih poslovnih sustava Primorsko-goranske županije