

Dr. IGOR BRAJDIĆ, docent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija,
Sveučilište u Rijeci, Hrvatska
Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija,
University of Rijeka, Croatia

UDK 65.012.4:640.41(497.5)
Primljeno: 08.03.2001.
Prethodno priopćenje

UTJECAJ OBRAZOVANJA NA ZNAČAJKE ODLUČIVANJA MENADŽERA U HOTELIJERSTVU HRVATSKE

Struktura zaposlenih menadžera u hotelijerstvu varira po razini i vrsti stupnja obrazovanja, odnosno stupnju obrazovanja koju posjeduju. Pitanje je utječe li vrsta stupnja obrazovanja na značajke poslovnog odlučivanja unutar jedne razine odlučivanja. Od mnogobrojnih značajki poslovnog odlučivanja težište istraživanja je na značajkama koje bitnije utječu na njegovu kvalitetu: načini rukovođenja, utjecaj pojedinih čimbenika odlučivanja, neke vrste odluka koje se donose, odnos prema informatizaciji poduzeća, primjena znanstvenih metoda i tehnika odlučivanja.

U analizi se polazi od podataka dobivenih empirijskim istraživanjem zaposlenog hotelskog menadžmenta u Istarskoj i Primorsko-goranskoj županiji te manjim dijelom u kontinentalnom dijelu Hrvatske tijekom 1998. i 2000. godine. Uz razinu signifikantnosti od 5% statističkim metodama ispitano je postoji li veza unutar jedne razine između stupnja obrazovanja i onih značajki odlučivanja koje su od bitnijeg značaja za njegovu kvalitetu. Ustanovljeno je da stupanj obrazovanja ne utječe na ispitane značajke odlučivanja, već da postoje značajnija odstupanja između pojedinih značajki odlučivanja i razina na kojima se odlučuje.

Cljučne riječi: stupanj obrazovanja, odlučivanje, razine menadžmenta, hotelijerstvo.

UVOD

Menadžeri u turizmu odlučuju u izrazito turbolentnoj okolini i pritom trebaju čim više koristiti mogućnosti koje pružaju ranija i novija otkrića na području procesa odlučivanja kao i na području informatike kako u klasičnom smislu, ali i šire na području gdje se susreću informatika i istraživanja procesa odlučivanja.

Danas se turistički menadžeri moraju ponašati u skladu sa sedam principa koji su osnovica modernog menadžmenta,¹ među kojima se posebno ističe odlučivanje. Svijet treće tehnološke revolucije počiva na invenciji i kreativnosti kojom valja znati efikasno upravljati. Bitne komponente modernog menadžmenta su: struktuiranost

¹ Srića, V., *Principi modernog menadžmenta*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992., str. 14.

odluke u odnosu na razinu odlučivanja, strateško usmjerenje i ravnoteža između racionalnog i intuitivnog.

Uloga stupnja obrazovanja u konceptu modernog menadžmenta s naglaskom na poduzetništvo je istraživački zadatak za sebe. Naime, polazeći od sve značajnijeg uključivanja hotelskih menadžera u sve razvojne aspekte društva na pragu XXI. stoljeća potrebno je empirijski utvrditi posebnosti odlučivanja menadžera ovisno o stupnju obrazovanja i to po pojedinoj razini odlučivanja, tj. unutar pojedine razine.

1. OPIS UZORKA I METODE ISTRAŽIVANJA S OSNOVNIM OPISOM ISTRAŽIVANIH ZNAČAJKI ODLUČIVANJA

1.1. Opis uzorka i metode istraživanja

U ovom radu će se prikazati dio rezultata istraživanja o značajkama odlučivanja menadžera u hotelijerstvu u Hrvatskoj, obavljenog tijekom 1998. i 2000. godine. Rezultati su dobiveni na osnovu reprezentativnog uzorka i to anketom, a kao područje istraživanja obuhvaćeno je područje Istarske i Primorsko-goranske županije. Na te županije otpada ukupno 66% turističkog prometa cijele Hrvatske.² Uz to je djelomično obuhvaćeno i hotelijerstvo u kontinentalnom dijelu Hrvatske. Istraživanjem je na području Primorsko-goranske i Istarske županije obuhvaćeno ukupno 14 hotelskih poduzeća, od čega 8 velikih i 6 malih, uz 7 malih hotelskih poduzeća u kontinentalnom dijelu Hrvatske, odnosno ukupno 21 poduzeće.³

Istraživanje je bazirano na stupnju obrazovanja zaposlenog menadžmenta na svim razinama pa su u anketnom upitniku predviđene sljedeće razine stupnja obrazovanja: visoka, viša, srednja, VKV, KV i završena osnovna škola. Zbog mogućnosti uspoređivanja dobivenih rezultata sa rezultatima istraživanja drugih autora⁴ u samoj analizi polazi se od tri osnovne stupnja obrazovanja: visoka, viša i srednja (VKV, srednja stupanj obrazovanja, KV).

Nadalje istraživanje, a time i analiza, polazi od tri glavne razine menadžmenta u hotelskim poduzećima u Hrvatskoj. To su sljedeće razine: 1. **visoka**, u koju ulaze glavni direktori i njihovi pomoćnici u velikim poduzećima; 2. **srednja**, u koju ulaze u velikim poduzećima: direktori sektora u poduzeću, direktori hotela i profitnih centara i njihovi pomoćnici, a u malim poduzećima: direktori hotela i njihovi pomoćnici; 3. **niža**, u koju ulaze šefovi recepcija, kuhinja, restorana i održavanja, i domaćice hotela,

² Podatak dobiven iz turističkih zajednica Istarske i Primorsko-goranske županije.

³ Poduzeća u kojima je izvršeno istraživanje su sljedeća: «Jadranka», M. Lošinj, «Liburnia Riviera Hoteli», Opatija, «Marina Punat», Punat, «Rivijera», Ičići, «Grand Hotel Adriatic», Opatija, «Continental», Rijeka, «Jadran», Rijeka, «Mozart» Opatija, «Opatija» Opatija, «Bonavia», Rijeka, «Jadran-turist», Rovinj, «Plava laguna», Poreč, «Istraturist», Umag, «Rabac», Rabac, «Esplanade», Zagreb, «Dubrovnik», Zagreb, «Daruvarske toplice», Daruvar, «Lipik», Lipik, «Krapinske toplice», Krapina, «Brodvin-park», «Laguna», Zagreb.

⁴ Posebno istraživanje Šehanović J., sa Instituta za poljoprivredu i turizam iz Poreča.

neovisno o veličini poduzeća.⁵ Obzirom da u službenoj statistici nema pouzdanih pokazatelja o broju zaposlenih menadžera u hotelijerstvu na razini Hrvatske, ali i nižem u županijama,⁶ kao i strukture stupnja obrazovanja u hotelijerstvu, kod projekcije uzorka upotrijebljeno je pravilo uzorka proporcije žena i muškaraca u hotelijerstvu na bazi radova Šehanovića.⁷ U tom istraživanju je polazište u sljedećim pretpostavkama: najnepovoljnija varijanca ($PQ=0,25$), maksimalna greška koja se tolerira u procjeni od 8% i razini signifikantnosti 0,05. Temeljem toga u tom istraživanju dobiven je uzorak od 103 ispitanika. U ovom radu se ta projekcija uzorka izmjenila polazeći od strožih pretpostavki i to: varijanca je ispravljena temeljem stvarno dobivenih rezultata u istraživanju Šehanović na $PQ=0,219$, a kao maksimalna greška uzeta je vrijednost od 6%, što je kao veličinu uzorka dalo 137 ispitanika. Obradeni anketni upitnici dali su ukupno 158 ispravno popunjenih anketnih upitnika što je vidljivo u tablici 1.

Tablica 1. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja

SPREMA	VISOKA RAZINA	SREDNJA RAZINA				
	Direktori velikih poduzeća	Direktori sektora	Direktori hotela			Ukupno srednja razina
			Direktori hotela u velikim poduzećima	Direktori hotela u malim poduzećima	Ukupno direktori hotela	
VSS	15	7	5	9	14	21
VŠS	1	4	13	11	24	28
SSS	0	0	9	4	13	13
UKUPNO	16	11	27	24	51	62

SPREMA	NIŽA RAZINA					UKUPNO SREDNJA I NIŽA RAZINA	UKUPNO SVE RAZINE
	Šefovi recepcija			Ostali šefovi u svim poduz.	Ukupno niža razina		
	Šefovi recepcije u velikim poduz.	Šefovi recepcije u malim poduz.	Ukupno šefovi recepcija				
VSS	6	5	11	5	16	37	52
VŠS	6	5	11	8	19	47	48
SSS	6	9	15	30	45	58	58
UKUPNO	18	19	37	43	80	142	158

Izvor: Vlastita istraživanja

⁵ Kao kriterij razvrstavanja veličine poduzeća uzet je: Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V., *Poduzetnički menadžment*, Alinea, Zagreb, 1999., str.207.

⁶ Statistički pokazatelji govore sumarno o ugostiteljstvu, bez izdvajanja hotelijerstva.

⁷ Šehanović, J., I drugi, kao autori objavili su dio tih istraživanja u dva rada: 1. *Women managers in tourism and catering trade*, Zbornik radova 17. posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, 1 – 3. travanj, 1998., 583-592.2. *Neke karakteristike žena menadžera u hotelijerstvu*, International journal of contemporary hospitality management, July 2000.

Obzirom da na visokoj razini nema varijacije po promatranom obilježju: stupnju obrazovanja, u daljnjoj analizi je visoka razina isključena, a kao uzorak za analizu ostaje 142 ispitanika na srednjoj i nižoj razini, što je više od potrebnih 137 ispitanika.

1.2. Osnovni opis istraživanih značajki odlučivanja

U istraživanju su kao mjerilo kvalitete odlučivanja modernog menadžmenta općenito, pa i u hotelijerstvu, izdvojene sljedeće značajke odlučivanja:

1. koncepcija i načini rukovođenja
2. utjecaj pojedinih čimbenika odlučivanja
3. pretežite vrste odluka koje se donose
4. odnos prema informatizaciji poduzeća
5. primjena metoda i tehnika odlučivanja.

Koncepcija rukovođenja polazi od osnovne podjele na centraliziranu i decentraliziranu. Načini rukovođenja se baziraju na osnovnom modelu podjele na demokratski i autokratski način rukovođenja.

Od velikog mnoštva različitih čimbenika koji utječu na odlučivanje izdvojeni su:

1. dobra i stručna pripremljenost odluka
2. dobra i objektivna informiranost donosilaca odluke
3. obrazovanost uopće, a za odlučivanje posebno
4. motiviranost za odlučivanje
5. odgovornost za odluke
6. pravilna raspodjela moći u poduzeću
7. znanja potrebna za uspješno odlučivanje.

Od različitih vrsta odluka analizirane su sljedeće vrste odluka:

1. razina na kojoj se donose odluke od važnosti za poduzeće
2. utjecaj menadžera na donošenje odluka u poduzeću.

Odnos prema informatizaciji u poduzeću je istražen sa stajališta:

1. uspješnosti poslovanja na strateškoj i operativnoj razini
2. uzroci važnosti infomacijske tehnologije u poduzeću.

Razina korištenja metoda i tehnika odlučivanja je istraživana sa stajališta klasifikacije svih metoda na kvantitativne i kvalitativne metode i tehnike odlučivanja.

Sve značajke će se analizirati na dva načina:

1. ispitivanjem ispravnosti hipoteze da ne postoji veza između spremne i pojedinih značajki odlučivanje na razini 5% signifikantnosti,
2. analiziranjem strukture distribucije pojedinih značajki po razinama menadžmenta u relativnim brojevima: postocima.

2. ANALIZA ZNAČAJKI ODLUČIVANJA MENADŽERA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU PO STUPNJU OBRAZOVANJA I RAZINAMA MENADŽMENTA

2.1. Konceptija i načini rukovođenja

1. Konceptija rukovođenja

Tablica 2. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja i konceptiji rukovođenja

Obilježje	Srednja razina			Niža razina		
	VSS	VŠS	SSS	VSS	VŠS	SSS
a)	0	0	1	0	4	3
b)	6	8	0	3	5	10
c)	7	12	5	3	4	10
d)	8	8	7	9	6	21

Legenda: a) centralizirana b) decentralizirana c) pretežno centralizirana d) pretežno decentralizirana

Izvor: Vlastita istraživanja

Testiranje na razini signifikantnosti od 5% pokazuje da nema povezanosti između stupnja obrazovanja i konceptije rukovođenja, tj. stupanj obrazovanja ne utječe na konceptiju rukovođenja.

Centralizirana konceptija rukovođenja je na svim razinama neovisno o stupnju obrazovanja najmanje prisutna, točnije takav pristup ima samo jedan menadžer sa srednjom spremom na srednjoj razini, te 21% menadžera sa VŠS i 7% sa SSS na nižoj razini. Pretežno centraliziranu konceptiju prakticira između 20% i 42% menadžera svih razina i sprema, s time da se ističe srednja razina kod koje takvu konceptiju rukovođenja prakticira 42% menadžera sa VŠS i srednjom spremom, dok tu konceptiju prakticira od 20% do 23% menadžera niže razine.

Decentraliziranu konceptiju na srednjoj i nižoj razini prakticira između 20% do 29%, s izuzetkom srednje razine gdje takvu konceptiju ne prakticira niti jedan menadžer srednje sprema. Pretežno decentraliziranu konceptiju najmanje prakticiraju menadžeri na srednjoj razini VSS i VŠS sprema kao i menadžeri na nižoj razini srednje sprema i to od 29% do 32% menadžera.

Sumarno se na svim razinama najviše primjenjuje pretežno decentralizirana, a najmanje centralizirana konceptija rukovođenja.

2. Načini rukovođenja

Tablica 3. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja i načinu rukovođenja

Obilježje	Srednja razina			Niža razina		
	VSS	VŠS	SSS	VSS	VŠS	SSS
a)	0	0	0	0	1	2
b)	7	15	1	6	7	19
c)	14	13	13	10	11	19

Legenda: a) autokratski b) demokratski c) između autokratskog i demokratskog

Izvor: Vlastita istraživanja

Testiranje na razini signifikantnosti od 5% pokazuje da nema povezanosti između sprema i načina rukovođenja, tj. sprema ne utječe na način rukovođenja unutar jedne razine odlučivanja..

Autokratski način rukovođenja se u manjoj mjeri primjenjuje samo na nižoj razini i to 5% menadžera sa VŠS i 6% menadžera sa srednjom spremom.

Demokratski način rukovođenja se primjenjuje na svim razinama, s time da je izrazitiji na srednjoj razini kod menadžera koji imaju VŠS (54%), a najmanje je izražen kod menadžera na toj razini koji imaju srednju spremu (7%).

Najčešće se prakticira način rukovođenja koji se nalazi negdje između autokratskog i demokratskog, u jer se između 46% i 93% izjasnilo da prakticira taj način, s time da takav način rukovođenja prakticira 46% menadžera na srednjoj razini sa VŠS, i 93% sa srednjom spremom.

Općenito se može zaključiti da menadžeri obih razina neovisno o stupnju obrazovanja najmanje prakticiraju autokratski način rukovođenja, osrednje demokratski, a najčešće neki oblik između tih krajnosti.

2.2. Utjecaj nekih čimbenika na kvalitetu odlučivanja

Istraživanje je obuhvatilo izbor između nekih čimbenika odlučivanja na kvalitetu odlučivanja i kao posebnu kategoriju - znanja potrebna za uspješno odlučivanje.

1. Utjecaj nekih čimbenika odlučivanja na kvalitetu odlučivanja

Tablica 4. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja i nekih čimbenika odlučivanja

Obilježje	Srednja razina			Niža razina		
	VSS	VŠS	SSS	VSS	VŠS	SSS
a)	16	21	12	11	17	34
b)	15	19	9	9	17	30
c)	8	12	3	5	6	9
d)	1	4	2	2	4	5
e)	15	12	10	12	11	22
f)	5	9	2	6	2	10

Legenda: a) dobra i stručna pripremljenost odluka b) dobra i objektivna informiranost donosilaca odluke c) obrazovanost uopće, a za odlučivanje posebno d) motiviranost za odlučivanje e) odgovornost za odluke f) pravilna raspodjela moći u poduzeću

Izvor: Vlastita istraživanja

Testiranje na razini signifikantnosti od 5% pokazuje da nema povezanosti između spreme i utjecaja sljedećih čimbenika na kvalitetu odlučivanja anketiranih menadžera: dobra i stručna pripremljenost odluka, dobra i objektivna informiranost donosilaca odluke, obrazovanost uopće, a za odlučivanje posebno, motiviranost za odlučivanje, odgovornost za odluke i pravilna raspodjela moći u poduzeću.

Dobra i stručna pripremljenost odluka, dobra i objektivna informiranost donosilaca odluke i odgovornost za odluke menadžeri smatraju najvažnijim čimbenicima koji utječu na kvalitetu odlučivanja.

Dobru i stručnu pripremljenost odluka menadžeri smatraju najvažnijim čimbenikom koji utječe na kvalitetu odlučivanja, jer se taj čimbenik izjasnilo od 24%-32% menadžera.

Slijedi po razini utjecaja dobra i objektivna informiranost donosilaca odluke koju kao važan čimbenik ističe od 20%-30% menadžera na obim razinama, te odgovornost za odluke kao važan čimbenik ističe od 16%-28% menadžera. Najmanje važan čimbenik u odlučivanju je motiviranost za odlučivanje, za koji kao važan čimbenik ističe svega 2%-7% menadžera.

Čimbenici izrazito male važnosti za kvalitetno odlučivanje su obrazovanost i pravilna raspodjela moći u poduzeću, jer te čimbenike smatra važnim svega 4-15% menadžera.

2. Znanja potrebna za uspješno odlučivanje

Tablica 5. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja i znanjima potrebnih za uspješno odlučivanje

Obilježje	Srednja razina			Niža razina		
	VSS	VŠS	SSS	VSS	VŠS	SSS
a)	8	7	1	3	7	15
b)	17	23	10	11	17	24
c)	19	24	11	13	16	38
d)	17	22	9	7	10	9
e)	13	12	7	6	12	14
f)	7	5	1	2	3	3
g)	11	10	7	10	7	23

Legenda: a) tehnička b) ekonomska c) organizacijska d) znanja iz menadžmenta e) informatička f) sociološka g) znanja iz psihologije

Izvor: Vlastita istraživanja

Testiranje na razini signifikantnosti od 5% pokazuje da nema povezanosti između spremne i shvaćanju koja su znanja potrebna za uspješno odlučivanje, tj. spremna ne utječe na stav prema znanjima potrebnih za uspješno odlučivanje.

Za većinu menadžera su za uspješno odlučivanje najvažnija ekonomska i organizacijska znanja. Za 19%-24% menadžera obih razina su ekonomska znanja najvažnija, organizacijska za 20% do 31% menadžera, pri čemu se 31% menadžera odnosi na nižu razinu sa srednjom spremom.

Za uspješno odlučivanje po važnosti slijede: znanja iz menadžmenta, informatička znanja i znanja iz psihologije, i to za 7% do 21% menadžera važna su znanja iz menadžmenta, za 11% do 18% menadžera važna su informatička znanja, a znanja iz psihologije su važna za 9% do 19% menadžera obih razina. Slijede po važnosti tehnička znanja (od 2% do 12% menadžera), i konačno kao najmanje važna sociološka znanja (1% do 7%).

2.3. Vrste odluka koje se donose

1. Razina na kojoj se donose odluke od važnosti za poduzeće

Tablica 6. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja i razinama na kojima se donose odluke od važnosti za poduzeće

Obilježje	Srednja razina			Niža razina		
	VSS	VŠS	SSS	VSS	VŠS	SSS
a)	1	5	1	4	6	8
b)	10	15	10	6	10	20
c)	4	4	2	4	2	7
d)	5	3	0	1	0	4

Legenda: a) na «vrhu» b) uglavnom na «vrhu», a samo neke, manje važne odluke se prepuštaju nižim razinama rukovođenja c) samo se najvažnije odluke donose na «vrhu», a sve ostale na nižim razinama d) odluke se donose po svim razinama rukovođenja, ali uz dobru međusobnu koordinaciju u odlučivanju.

Izvor: Vlastita istraživanja

Testiranje na razini signifikantnosti od 5% pokazuje da nema povezanosti između spremne i shvaćanju menadžera o razini na kojoj se donose odluke od važnosti za poduzeće, tj. spremna ne utječe na shvaćanje menadžera o razini na kojoj se donose odluke od važnosti za poduzeće.

Većina menadžera smatra da se važne odluke donose uglavnom na «vrhu», a samo neke, i to manje važne odluke se prepuštaju nižim razinama rukovođenja. Tako smatra između 40% i 77% menadžera obih razina, stime da je najmanji udjel u takvom stavu (40% menadžera) na nižoj razini kod menadžera sa VSS, a najveći sa 77% na srednjoj razini kod menadžera sa srednjom spremom.

Slijedi stav da se važne odluke donose isključivo na «vrhu» stime da tako misli od 5% do 33% menadžera (5% se odnosi na menadžere srednje razine sa VSS, a 33% na menadžere nižem razine sa VŠS. Sličan je odnos prema tvrdnji da se samo najvažnije odluke donose na «vrhu», a sve ostale na nižim jer tako misli od 11% do 20% menadžera obih razina.

Najmanje je prisutan stav da se odluke donose po svim razinama rukovođenja, ali uz dobru međusobnu koordinaciju u odlučivanju. Takav stav dijeli izrazitije 25% menadžera srednje razine sa VSS, a u manjoj mjeri 11% menadžera sa VŠS, 10% menadžera niže razine sa srednjom spremom te 6% menadžera nižem razine sa VSS.

Za takvo mišljenje se nije izjasnio niti jedan menadžer na nižoj razini sa VŠS i niti jedan menadžer na srednjoj razini sa srednjom spremom.

2. Učestalost provjere odluka donesenih na nižim razinama

Tablica 7. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja i učestalosti provjere odluka donesenih na nižim razinama

Obilježje	Srednja razina			Niža razina		
	VSS	VŠS	SSS	VSS	VŠS	SSS
a)	0	1	0	0	0	3
b)	0	1	0	0	1	2
c)	4	1	1	6	7	10
d)	17	23	21	8	8	23

Legenda: a) nikada b) rijetko c) ponekad d) često

Izvor: Vlastita istraživanja

Testiranje na razini signifikantnosti od 5% pokazuje da nema povezanosti između sprema i učestalosti provjere odluka donesenih na nižim razinama, tj. sprema ne utječe na učestalosti provjere odluka donesenih na nižim razinama.

Najviše menadžera odluke donesene na nižim razinama provjerava često (jako često po samoisticanim upozorenjima), i to od 57% menadžera niže razine sa VSS, do 95% menadžera srednje razine sa srednjom spremom.

Nešto manje menadžera odluke donesene na nižim razinama provjerava ponekad, pri čemu je takav pristup narjeđi na srednjoj razini (4%-5% menadžera VŠS i srednje sprema), i nešto izraženiji kod srednje razine menadžera (19% menadžera). Takav pristup ima najčešće niža razina sa 26% menadžera srednje razine srednje sprema i 43% menadžera sa VSS i VŠS.

Izrazito malo menadžera nikada ne provjerava odluke donesene na nižim razinama (4% na srednjoj razini sa VŠS, i 8% na nižoj sa SSS), odnosno to čini samo rijetko (4% na srednjoj sa VŠS, 6% na nižoj sa VŠS i 5% na nižoj razini sa SSS).

2.4. Odnos prema informatizaciji poduzeća

Tablica 8. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja i odnosu prema informatizaciji poduzeća

Obilježje	Srednja razina			Niža razina		
	VSS	VŠS	SSS	VSS	VŠS	SSS
a)	13	15	7	4	9	17
b)	13	16	8	8	14	28
c)	6	13	7	6	9	13
d)	0	1	1	0	1	0
e)	1	2	2	1	1	0
f)	14	19	7	11	10	26

Legenda: a) zbog toga što je danas nemoguće uspjeti bez korištenja računala b) zato što smanjuje vremensko trajanje poslovanja c) jer poboljšava komunikaciju na daljinu d) zato što je danas moderno koristiti računala e) zato što je koriste i konkurentske tvrtke f) zbog lakšeg vođenja različitih vrsta evidencija

Izvor: Vlastita istraživanja

Testiranje na razini signifikantnosti od 5% pokazuje da nema povezanosti između spreme i shvaćanju menadžera o uzrocima važnosti informacijske tehnologije u poduzeću, tj. sprema ne utječe na shvaćanje menadžera o uzrocima važnosti informacijske tehnologije u poduzeću.

Za većinu menadžera najvažniji razlog zašto je informacijska tehnologija važna u poduzeću je lakše vođenje različitih vrsta evidencija (od 22% do 37% menadžera).

Od ostalih razloga po učestalosti slijedi: zbog toga što je danas nemoguće uspjeti bez korištenja računala, zato što smanjuje vremensko trajanje poslovanja i jer poboljšava komunikaciju na daljinu (od 13% do 34% menadžera obih razina).

Najmanje važni razlozi su: što je danas moderno koristiti računala i zato što je koriste i konkurentske tvrtke. Te razloge ističe svega 2% do 6% menadžera obih razina neovisno o spremi, s time da dio menadžera potpuno odbacuje te razloge: srednja razina VSS, niža razina VSS i srednja sprema.

2.5. Primjena metoda i tehnika odlučivanja

1. Opća primjena kvalitativnih i kvantitativnih metoda odlučivanja

Tablica 9. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja i općoj primjeni kvalitativnih i kvantitativnih metoda odlučivanja

Obilježje	Srednja razina			Niža razina		
	VSS	VŠS	SSS	VSS	VŠS	SSS
DA	12	13	7	6	7	11
NE	8	15	6	11	12	34

Izvor: Vlastita istraživanja

Testiranje na razini signifikantnosti od 5% pokazuje da nema povezanosti između sprema i razine opće primjene kvalitativnih i kvantitativnih metoda odlučivanja, tj. sprema ne utječe na razinu opće primjene kvalitativnih i kvantitativnih metoda odlučivanja.

Da koristi barem neke kvalitativne i kvantitativne metode odlučivanja se izjasnilo veći broj menadžera srednje u odnosu na one niže razine, što je bilo i za očekivati. Te metode koristi od 45% do 60% menadžera srednje razine, stime da korištenje opada po stupnju stupnja obrazovanja, dok je to nižoj razini rjeđe i to od 12% do 35% menadžera s time da se tu samo dijelom prati stupanj stupnja obrazovanja.

2. Konkretna primjena kvalitativnih i kvantitativnih metoda odlučivanja

Tablica 10. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja i konkretnoj primjeni kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja

Obilježje	Srednja razina			Niža razina		
	VSS	VŠS	SSS	VSS	VŠS	SSS
a)	4	5	0	3	4	3
b)	6	3	3	1	3	1
c)	2	2	1	0	1	3
d)	1	1	1	1	0	0
e)	2	1	0	1	1	0
f)	3	4	0	1	1	3
g)	6	8	3	4	1	4
h)	2	0	3	1	2	3
i)	1	1	0	1	1	1
j)	0	1	1	1	1	0
k)	1	2	0	1	1	4
l)	4	5	2	3	1	2

Legenda: a) teorija korisnosti b) analiza odlučivanja c) jednokriterijsko odlučivanje d) višekriterijsko odlučivanje e) ekonometrijske tehnike f) problemi izbora i predviđanja g) metode prognoziranja i predviđanja h) metode grupnog odlučivanja i) nematematičke metode j) tabele odlučivanja k) sistemska analiza l) modeli simulacije

Izvor: Vlastita istraživanja

Testiranje na razini signifikantnosti od 5% pokazuje da nema povezanosti između spremne i stupnja konkretne primjene kvalitativnih i kvantitativnih metoda odlučivanja, tj. spremna ne utječe na stupanj konkretne primjene kvalitativnih i kvantitativnih metoda odlučivanja.

Pojedine se metode samo rijetko primjenjuju, i to najčešće metode prognoziranja i predviđanja uz analizu odlučivanja.

3. Primjena tehnika odlučivanja

Tablica 11. Zaposleni hotelski menadžeri na srednjoj i nižoj razini u Primorskoj i Istarskoj županiji i kontinentalnom dijelu Hrvatske prema stupnju obrazovanja i primjeni tehnika istraživanja

Obilježje	Srednja razina			Niža razina		
	VSS	VŠS	SSS	VSS	VŠS	SSS
a)	3	2	0	0	0	2
b)	0	2	1	0	0	1
c)	1	0	2	1	0	0
d)	1	0	0	0	0	0
e)	16	24	10	15	19	42

Legenda: a) Brainstorming b) Nominal Group technique c) Delphi technique d) Brainwriting e) ne primjenjuje

Izvor: Vlastita istraživanja

Testiranje na razini signifikantnosti od 5% pokazuje da nema povezanosti između spremne i primjene tehnika odlučivanja, tj. spremna ne utječe na primjenu tehnika odlučivanja.

Najčešće se tehnike odlučivanja uopće ne primjenjuju, tj. te metode ne primjenjuje 76% do 100% menadžera obih razina.

Rijetko se koriste sljedeće tehnike: Brainstorming od 4% do 14% menadžera, Nominal Group Technique od 2% do 7% menadžera, Delphi technique od 5% do 16% menadžera te Brainwriting 5% menadžera (1 menadžer).

ZAKLJUČAK

Dobiveni rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajna veza između spremne i sljedećih značajki odlučivanja: koncepcija i načini rukovođenja, okolnosti u kojima se odlučuje, dobra i stručna pripremljenost odluka, dobra i objektivna informiranost donosilaca odluke, obrazovanost uopće a za odlučivanje posebno, motiviranost za odlučivanje, odgovornost za odluke, pravilna raspodjela moći u poduzeću, znanja potrebna za uspješno odlučivanje, odnos prema informatizaciji u poduzeću, razina i konkretna primjena metoda i tehnika odlučivanja.

Ti su rezultati pouzdani u okviru pretpostavki koje su eksplicitno ili implicitno ugrađene u istraživanje, a među njima se ističu: da je uzorak dobro izabran, i da su ispitanici iskreno odgovarali na postavljena pitanja. Nadalje je pitanje u kojoj se mjeri

utjecaj spremu u pojedinoj grani gospodarstva može mjeriti uopćenim značajkama odlučivanja, odnosno treba li istraživanje usmjeriti na one značajke problemskih situacija koje su specifične za danu granu, posebice za hotelijerstvo kao dio uslužnih djelatnosti.

Ukoliko se zadrži pristup mjerenja uopćenih značajki odlučivanja tada bi se daljnje istraživanja moglo proširiti i na:

- komparaciju analiziranih značajki odlučivanja po stupnju obrazovanja sa veličinom poduzeća, godinama starosti menadžera i spolom unutar iste razine i između pojedinih razina.
- utjecaj spremu na ostale značajke odlučivanja kao što su: rad s Internetom, odnos prema načinu prodaje usluga, individualno i grupno odlučivanje i stil odlučivanja unutar i između pojedinih razina odlučivanja
- analizu drugih značajki odlučivanja a sa stajališta mogućeg utjecaja stupnja obrazovanja na te značajke.

LITERATURA

1. Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V.: *Poduzetnički menadžment*, Alinea, Zagreb, 1999.
2. Srića, V.: *Principi modernog menadžmenta*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
3. Šehanović, J., Žugaj, M., Križman, D., Bojanić-Glavica, B.: *Women managers in tourism and catering trade*, Zbornik radova 17. posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, 1 – 3. travanj, 1998.
4. Šehanović, J., Žugaj, M., Križman, D., Bojanić-Glavica, B.: *Neke karakteristike žena menadžera u hotelijerstvu*, International journal of contemporary hospitality management, july 2000.

Summary

THE INFLUENCE OF EDUCATION ON THE FEATURES OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE CROATIAN HOSPITALITY TRADE

The managerial structure in the hospitality trade varies according to levels of management, and types of educational degrees held by the managers. The question is whether the type of educational degree can influence the traits of decision-making within a given managerial level. Among the many features of decision-making, we will focus our research on those that have considerable impact on the quality of decision-making. These are: managerial styles, the influence of individual factors of decision-making, certain types of decisions made, the reaction of enterprises regarding the use of information technology, and the application of scientific methods and techniques of decision-making.

Our analysis is based on data obtained from empirical research of hotel management predominantly in the Istria County and the Primorsko-goranska County, and to a smaller extent in the continental part of Croatia, during the years 1998 and 2000. Given a significance degree of 5%, we applied statistical methods to test whether, within the individual levels, educational degrees could be correlated to those features of decision-making that impact on the quality of decision-making. We established that the educational degree has no influence on the studied features of decision-making, but that there is a rather notable deviation between the individual features of decision-making and the managerial levels at which decisions are made.

Key words: educational degree, decision-making, levels of management, hospitality.