

Dr. sc. Joža Perić, docent
Dr. sc. Igor Brajdić, docent
Hotelijski fakultet, Opatija

POSLOVNO ODLUČAVANJE U HRVATSKOM TURIZMU NA POČETKU XXI. STOLJEĆA*

UDK/UDC: 65.012

Prethodno priopćenje/Preliminary communication

Primljeno/Received: 18. studenog 1999./November 18, 1999

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 2. veljače 2000./February 2, 2000

Sažetak

Jedno od mjerila uspješnog ulaska hrvatskog turizma u XXI. stoljeće je spremnost zaposlenog managementa da usvoji i primjeni predvidljive značajke managementa XXI. stoljeća. Među tim značajkama je razina poduzetništva, odnosno uklapanje u pojam poduzetničkog managementa. U opis uspješnog poduzetničkog managementa ulaze karakteristike managera i performance odlučivanja. Od osnovnih karakteristika managera ističu se: spol, dob, stručna sprema, vrsta stručne spreme, radni staž u poduzeću, staž na postojećoj funkciji. U performansama odlučivanja se mogu izdvojiti: faktori koji djeluju na kvalitetu odlučivanja, znanja potrebna za uspješno odlučivanje, razine managementa na kojima se donose bitne odluke, udio programiranih i neprogramiranih odluka, struktura odluka prema utjecaju na stanje sustava, utjecaj na donošenje individualnih, grupnih i kolektivnih odluka. Ispitivanje performanci i karakteristika managera provedeno je u srednjim i malim hotelskim poduzećima u Hrvatskoj, kao prevladavajućim tipovima hotelskih poduzeća na ulasku u XXI. stoljeće. Dobiveni rezultati pokazuju da po većini karakteristika manageri svih razina u srednjim i malim poduzećima u Hrvatskoj zadovoljavaju u uspješnoj realizaciji koncepcije poduzetničkog managera, osim tamo, gdje prevladavaju stariji kadrovi. Po performansama odlučivanja najslabiji rezultati su u strukturi strateških, taktičkih i operativnih odluka, kao i kod udjela programiranih i neprogramiranih odluka, na štetu poželjnijih neprogramiranih odluka, posebice na visokoj razini. Ostale su performance odlučivanja zadovoljavajuće. U cjelini se može zaključiti da management u srednjim i malim poduzećima po svojim osnovnim karakteristikama (osim spola) i bitnim performansama odlučivanja ima sve potrebne značajke za ulazak u XXI. stoljeće.

Ključne riječi: poduzetništvo, srednja i mala poduzeća, karakteristike managera, performance odlučivanja

* Osnovne postavke ovog rada prezentirane su na IV. Znanstvenom i stručnom skupu Hrvatski turizam na pragu XXI. stoljeća, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 28.-29. listopada 1999.

UVOD

Spremnost managerskih struktura u hrvatskom hotelijerstvu da usvoji i primjeni značajke poduzetničkog managementa se može uzeti kao jedno od mjerila uspješnog ulaska u XXI. stoljeće. U opis uspješnog poduzetničkog managementa ulaze i performance managera i njihovog odlučivanja. Od brojnih karakteristika managera posebno se ističu: spol, dob, stručna sprema, vrsta stručne spreme, radni staž u poduzeću, staž na postojećoj funkciji, a od performanci odlučivanja: najvažniji čimbenici koji djeluju na kvalitetu odlučivanja, znanja potrebna za uspješno odlučivanje, razine managementa na kojima se donose bitne odluke, udio programiranih i neprogramiranih odluka, struktura odluka prema utjecaju na stanje sustava, utjecaj pri donošenju individualnih, grupnih i kolektivnih odluka. Ispitivanje tih performanci i karakteristika zaposlenog managementa u srednjim i malim hotelskim poduzećima u Hrvatskoj, kao prevladavajućim tipovima hotelskih poduzeća na ulasku u XXI. stoljeće relevantno je za ocjenu osposobljenosti managementa u hotelijerstvu Republike Hrvatske.

1. PODUZETNIŠTVO, SREDNJA I MALA PODUZEĆA

Usmjeravanje istraživanja na utjecaj mjera za poboljšanje odlučivanja o razvoju srednjih i malih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj ima svoje uporište u činjenici da "danas u svijetu suvremenu turističku ponudu karakteriziraju mala i srednja hotelska poduzeća"¹, a hotelijerstvo u Hrvatskoj se preusmjerava s bivšeg trenda okrupnjavanja na trend usitnjavanja. Osim značajnog utjecaja te kategorije poduzeća u okviru hotelijerstva², njihova važnost se još više ističe u širem okviru srednjih i malih poduzeća neovisno o vrsti djelatnosti, jer:³

- mala poduzeća dobivaju sve veći značaj u zemljama tržišnih gospodarstva svijeta,

- mala poduzeća postaju i pogodnim oblikom afirmacije novih znanja, umijeća i drugih novih činitelja i pokazatelja napretka.

Nadalje "Znanje i vještine, informiranost i motivacija uz uporabu modernih elektroničkih sredstava, kreativnost i inovativnost su nezaobilazni i sve su važniji činitelji napretka... U tom sklopu, mala (i srednja) poduzeća postaju nužan komplement velikih poduzeća."⁴

1 Hendija, Z., Čizmar, S., Utjecaj aktualnih društvenih promjena na svjetska turistička kretanja, Turizam, 5-6/92, str. 88

2 Mala poduzeća u ugostiteljskoj i turističkoj djelatnosti čine 5% svih malih poduzeća u Hrvatskoj.

3 Deželjin J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V., Poduzetnički menadžment, Alinea, Zagreb, 1999., str. 213.

4 Deželjin J. i dr., op. cit., str. 248.

Određenjem pojma poduzetništva bavilo se i bavi više autora⁵. Zanimljivi su noviji pogledi na poduzetništvo, među kojima se ističe Druckerov: "poduzetništvo je sposobnost odabira pravilnih prioriteta radi postizanja postavljenih ciljeva."⁶ Prioriteti se mogu odrediti slijedećim stavovima: odabrati budućnost; usredotočiti se na alternativu, a ne na problem; odabrati vlastiti smjer, a ne slijepo slijediti većinu; ciljati visoko, uvijek ciljati više i na ono što donosi promjenu, ne ciljati u poznato.

"Poduzetništvo je resurs razvoja i resurs stvaranja novog. Ono je resurs koji generira nove resurse."⁷

Uz pojam poduzetništva javlja se nužno i pojam poduzetnika. Drucker kaže da je "poduzetnik inovator i stvaralac novih resursa, u čemu rizik prenosi ili ga dijeli s drugima"⁸. Očito da kod poduzetnika rizik uvijek postoji, ali je manje presudan ili čak može biti minimalan u odnosu na druge sudionike u procesu stvaranja i inovacije.

Pojam rizika ide uz svakog poduzetnika, ali to nije jedino što ga određuje.

Ukupnost pojmova poduzetništva i managementa rezultirala je sintetičkim pojmom **PODUZETNIČKOG MANAGEMENTA**. Naime, "managerske aktivnosti se u složenim uvjetima suvremenih visoko informatiziranih procesa toliko isprepliću s funkcijama i svojstvima poduzetništva, da dolazi do spajanja tih dviju inače odvojenih funkcija."⁹ "Uspješni management u najnovijim uvjetima poslovanja mora biti i sposoban poduzetnik, mora misliti i djelovati kao on."¹⁰ "Poduzetnički manager aktivno traži alternative, prilike, promišljeno riskira uvadeći promjene i poboljšanja."¹¹ "Tri su ključna poduzetnička zadatka managementa: podizanje uspješnosti postojećeg biznisa; nalaženje poslovnih potencijala; osiguranje budućnosti biznisa."¹² Ovakav oblik managementa je sve potrebniji na svim razinama organiziranosti, u svim vrstama djelatosti. Uspješni manageri moraju biti i sposobni poduzetnici.

5 Vidjeti Deželjin, Josip i Vujić, V., Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment, Alinea-Zagreb, Zagreb, 1992., str.77-84., zatim Sikavica, P., Poduzeće, poduzetništvo, poduzetnik, RIF, Zagreb, 1990, str. 105-106., zatim Bolčić, S., Sociološki pristup poduzetništvu, Naše teme, Zagreb br. II/89., str. 2849.

6 Drucker, P., op. cit. pod 397., str. 82

7 Srića, V., Upravljanje kreativnošću, Školska knjiga, Zagreb, 1992., str. 11.

8 Drucker, F. Peter, Inovacije i poduzetništvo, Globus, Zagreb, 1992., str. 37

9 Sundač, D., Zakonitosti integracijskih procesa, Istarska naklada, Pula, 1986., str. 22

10 Deželjin, J., i Vujić., op cit. pod 400., str. 95.

11 Bahtijarević-Šiber, F., op. cit. pod 3., str. 259.

12 Drucker, P., Managing for results, Harper & Row, New York, 1986. str. 14.

2. KARAKTERISTIKE MANAGERA I PERFORMANCE ODLUČIVANJA

Od brojnih karakteristika managera posebno se ističu: spol, dob, stručna sprema, vrsta stručne spreme, radni staž u poduzeću, staž na postojećoj funkciji. U značajnije performance odlučivanja možemo ubrojiti najvažnije faktore koji djeluju na kvalitetu odlučivanja, znanja potrebna za uspješno odlučivanje, razine managementa na kojima se donose bitne odluke, udio programiranih i neprogramiranih odluka, strukturu odluka ovisno o utjecaju na stanje sustava, utjecaj na donošenje individualnih, grupnih i kolektivnih odluka.

3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA O PERFORMANCAMA ODLUČIVANJA

3.1. Opis istraživanog uzorka i metodologije istraživanja

Pod pojmom malog poduzeća smatrat će se svako poduzeće koje ima do 50 zaposlenih, a srednjeg koje ima od 50-125 zaposlenih.¹³

Metoda istraživanja je anketiranje i to neposredni intervju. Anketirano¹⁴ je na temelju statistički utvrđenog relevantnog uzorka 23 srednja i mala poduzeća u cijeloj Hrvatskoj.¹⁵ U tim poduzećima je anketirano na visokoj razini 41, srednjoj 37 i niskoj 23 managera, tj ukupno 101 manager. U analizi dobivenih podataka primjenjena je metoda komparacije i to po razinama managementa, s time da su prethodno za sve veličine izračunate relativne vrijednosti i to postoci. Tako su svi polazni podaci u tabelama i grafikonima, dani u postocima. Da bi se metoda komparacije mogla primjeniti prethodno su svi manageri svrstani u odgovarajuće razine:¹⁶ U visoku razinu su ušli samo direktori poduzeća i direktori hotela, te njihovi najneposredniji suradnici: zamjenici i pomoćnici, direktori marketinga i prodaje. U srednju razinu su svrstani šefovi recepcija

13 Kriterij je preuzet iz Deželjin J., op. cit., str. 127

14 Anketni upitnik koji je za tu svrhu razraden ima podudarnih točaka s upitnikom koji je razradio P. Sikavica za potrebe znanstvenog projekta "Management". Razlog za dodirne točke leži u mogućnosti da se dio rezultata dobivenih ovim istraživanjem usporedi s rezultatima istraživanja P. Sikavice (ali ne u ovom radu).

15 Srednja i mala poduzeća u Primorsko-goranskoj i Istarskoj županiji, sjevernoj i srednjoj Dalmaciji, kontinentu.

16 Jednim dijelom se koristio rad Cerović Z., (1996) Middle management u hotelijerstvu Hrvatske, Zbornik radova sa Međunarodnog kongresa Hotelska kuća '96, Opatija, str. 42-43. Odstupanja su vezana za činjenicu što se u tom radu diferencijacija po razinama provodi u malim poduzećima, a u ovom radu se razmatraju i srednja koja imaju nešto drugačiju strukturu.

i kuhinja. U nisku razinu spadaju šefovi smjena na recepciji, kuhinji, šef restorana, i domaćica hotela.

3.2. Osnovne značajke managera

Od osnovnih značajki managementa ističu se: spol, dob, stručna sprema, vrsta stručne sprema, radni staž u poduzeću, staž na postojećoj funkciji

a) Spol

Uloga spola u općoj strukturi managementa je od posebnog interesa u modernim teorijama managementa, a ističe se uloga spola na pojedinim razinama managementa.

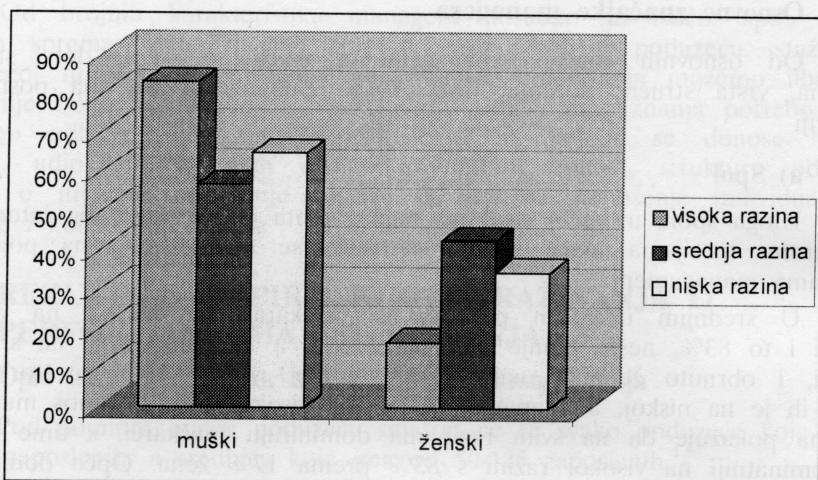
U srednjim i malim poduzećima muškaraca je najviše na visokoj razini i to 83%, nešto manje 65% na niskoj, a najmanje 57% na srednjoj razini, i obrnuto žena je najviše na srednjoj razini (43%), nešto manje 35% ih je na niskoj, a najmanje 17% na visokoj razini. Odnos muškarac - žena pokazuje da na svim razinama dominiraju muškarci, s time da su najdominatniji na visokoj razini s 83% prema 17% žena. Opća dominacija je vidljiva i ako promatramo spol cjelovitog managementa, tj. bez diferencijacije na razinama. Tada je muškaraca 68%, a žena 32%.

Situacija je na visokoj razini u cjelosti u skladu s rezultatima dobivenih u ostalim djelatnostima u Hrvatskoj,¹⁷ posebice na visokoj razini. Ukoliko se za spol managementa u Hrvatskoj uzmu pokazatelji iz takvih istraživanja, tada je za očekivati da će na svim razinama izrazito dominirati muškarci, dok je ovo istraživanje, barem što se managementa tiče u srednjim i malim poduzećima, pokazalo značajna odstupanja po njegovim razinama. Može se zaključiti da u srednjim i malim poduzećima u hotelijerskoj djelatnosti situacija po spolu odgovara u cjelosti očekivanju na visokoj, nešto manje na niskoj, a najmanje na srednjoj razini.

17 Sikavica, P., op. cit., str. 138., gdje muškarca u velikim poduzećima (većina ispitanih poduzeća je izvan hotelijerske djelatnosti, odnosno turizma) na visokoj razini managementa u Hrvatskoj ima 87% prema 13% žena.

Graf 1.

Spol managera u srednjim i malim hotelskim poduzećima u Hrvatskoj



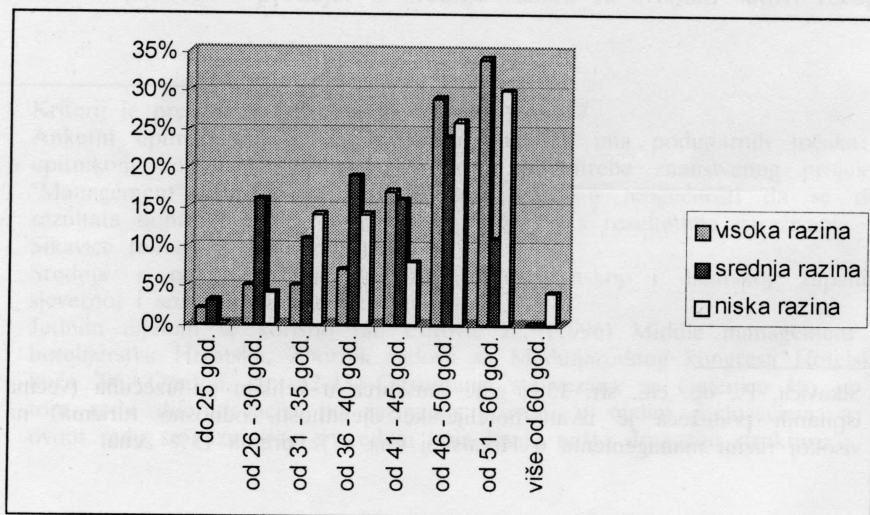
Izvor: Istraživanje autora

b) Dobna struktura

Od interesa u opisu značajki managera je utvrditi dobnu strukturu, i to način na koji ona prevladava na pojedinim razinama, kao i strukturu koja je zajednička za sve razine, te uspoređivanje dobivenih pokazatelja s teorijskim postavkama i drugim praktičkim primjerima. Svi pokazatelji su vidljivi u grafu 2.

Graf 2.

Dobna struktura managera u srednjim i malim hotelskim poduzećima u Hrvatskoj



Najpravilniji uzlazni krivolinijski trend dobne strukture ima **visoka razina** u kojoj je najmanje managera u dobnoj grupi do 25 godina (2%), a najviše ih je u dobi od 51-60 godina (34%). Pritom broj managera približno eksponencijalno raste približavanjem dobnoj skupini od 51-60 godina, pa tako u najbližoj (donjoj) dobnoj skupini od 46-50 godina imamo 29% managera. U najvišoj dobnoj granici višoj od 60 godina nema niti jednog managera visoke razine.

Sličan (iako nešto manje pravilan na samom kraju krivulje) uzlazni trend ima **cjelokupna populacija managera**, gdje u najmlađoj dobnoj skupini do 25 godina imamo svega 2% managera, a u nastarijoj skupini 51-60 godina imamo 25% managera, s time da u prethodnoj dobnoj skupini od 46-50 godina nešto ih je više (27%). Ostale dobne skupine po distribuciji vrijednosti pravilno rastu.

Ostale razine nemaju takvu pravilnost. Već niska razina ima dva maksimuma i tri minimuma, a srednja tri maksimuma i 4 minimuma.

Niska razina ima jedan maksimum s dobnim granicama od 31-35 godina (14%) i 36-40 godina (14%), a drugi na dobnoj granici od 51-60 godina. Prvi minimum je na dobnoj granici od 25 godina gdje nema niti jednog managera, slijedi dobnica od 41-45 godina gdje ih je 8%, te zadnji minimum s granicom višom od 60 godina (1%).

Srednja razina ima prvi maksimum na dobnoj granici od 26-30 godina (16%), drugi je na dobnoj granici od 36-40 godina (19%), dok je treći na dobnoj granici od 46-50 godina (24%). Prvi minimum je na dobnoj granici do 25 godina (3%), drugi na dobnoj granici od 31-35 godina (11%), treći na dobnoj granici od 41-45 godina (16%), i zadnji četvrti na dobnoj granici višoj od 60 godina gdje nema niti jednog managera srednje razine.

Skupina u kojoj ima proporcionalno najviše managera svih razina je skupina od 46-50 godina, iz visoke ih je 29%, srednje 24% i niske 26%.

Skupina koja ima *najviše managera visoke razine je u dobi od 51-60 godina (34%)*, i u njoj je *najviše managera niske razine (30%)*. Skupina koja ima *najviše managera srednje razine je u dobi od 46-50 godina (24%)*.

Konačni zaključak je da su manageri u srednjim i malim hotelskim poduzećima u Hrvatskoj na svim razinama visoke dobi, posebno ako se kao kriterij uspješnosti uzimaju rezultati novijih teorija modernog managementa koje prednost daju mlađim managerima. No, i po donedavno važećim teorijama, gdje je optimalna granica bila dobnica od 46-50 godina, značajan je broj managera izvan optimuma, i to iznad 45 godina. To posebno vrijedi za visoku razinu sa čak 63% managera preko 45 godina, i samo 17% unutar optimalne granice, a situacija je još i gora kod niske razine sa 68% managera izvan, i samo 8% unutar optimalne dobne granice. Srednja razina je po starosnoj strukturi nešto povoljnija jer managera s preko 45 godina je 34%, a unutar optimuma ih je 16%.

c) Školska sprema

Među svim karakteristikama managera **školska sprema** je od posebne važnosti.

Najvišu spremu **doktorat** nema niti jedna razina managementa u srednjim i malim poduzećima.

Sljedeću spremu **magisterij znanosti** ima svega 2% managera visoke i 3% managera srednje razine, a kao što je i za očekivati niti jedan manager niske razine.

Magisterij specijaliste nije zabilježen ni na jednoj razini.

Visoku spremu prema očekivanjima susrećemo najčešće na visokoj razini (46% managera), slijedi srednja sa 38% i naposljetku niska razina sa 14% managera.

Višu spremu najčešće i podjednako susrećemo na visokoj i srednjoj razini, i to na visokoj razini 34%, na srednjoj 35% te na niskoj 21% managera.

VKV radnika prema očekivanjima ima najviše na niskoj razini i to 26%, a jako malo ih je na visokoj (2%) i srednjoj (3%). No, i to malo managera visoke i srednje razine koji imaju spremu VKV radnika govori o zabrinjavajućem stanju.

Srednju stručnu spremu (SSS) ima također prema očekivanjima najviše managera na niskoj razini sa 35%, a upola manje ih je na visokoj sa 16% i srednjoj sa 18%. Slijedi ista ocjena za visoku i srednju razinu kao i kod VKV sprema.

Spremu **KV radnika** ima malo managera i to na srednjoj razini 3%, i na niskoj 4%, dok na visokoj razini nema niti jednog managera s tom spremom.

Gledajući po razinama u visokoj razini dominira visoka i viša stručna sprema s ukupno 80% managera, uz 2% managera s magisterijem znanosti, što je po strukturi sprema dosta dobra slika visoke razine. Ono što zabrinjava je 2% managera koji su VKV radnici i čak 16% sa srednjom stručnom spremom. Još je i gore da na visokoj razini ima managera sa tom spremom.

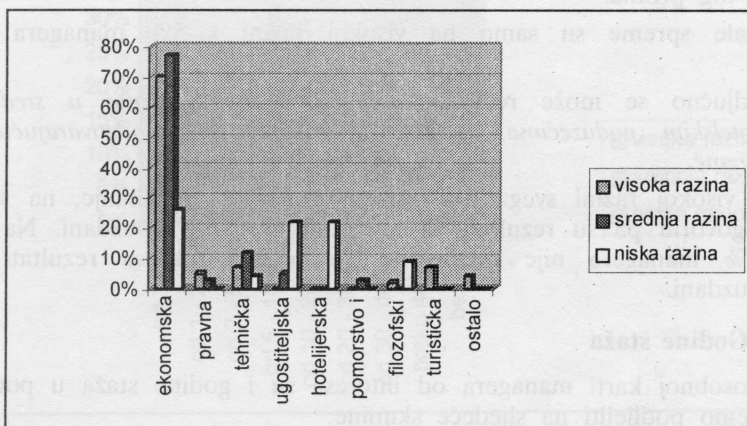
Na srednjoj razini dominira visoka i viša sprema s ukupno 73% managera, uz 3% managera s magisterijem znanosti, što je dobra struktura sprema na toj razini. Ono što zabrinjava je preveliko učešće managera sa spremom VKV radnika (26%) i SSS (35%) što bi trebalo ako ne u potpunosti eliminirati, a ono barem smanjiti.

Na niskoj razini dominiraju sprema tipa VKV i srednja stručna sprema i to ukupno sa 61%, što uz 4% KV radnika daje dobru sliku. Ono što zabrinjava je činjenica da ovdje radi 14% managera visoke stručne sprema, kao i 21% visoke sprema, a njima ovdje ne bi trebalo biti mjesto.

Drugi važan podatak je vezan uz **vrstu stručne spreme** koju posjeduju pojedine razine managementa u srednjim i malim hotelskim poduzećima u Hrvatskoj, što se može vidjeti na grafu 3.

Graf 3.

Vrsta stručne spreme u srednjim i malim hotelskim poduzećima u Hrvatskoj



Ekonomsku vrstu spreme ima značajna većina menagera visoke (70%) i srednje razine (77%), što je naizgled dobro, ali ukoliko se uzme u obzir da je taj management usmjeren na hotelijerstvo, to i ne mora biti tako. Naime, samo 5% menagera srednje razine se izjasnilo da ima ugostiteljsku vrstu spreme, a tu vrstu spreme nema niti jedan menager visoke razine.¹⁸ Na niskoj razini samo 26% menagera ima tu vrstu spreme što je i za očekivati.

Pravnu vrstu spreme ima svega 5% menagera visoke razine i 3% menagera srednje razine, dok je nema niti jedan menager niske razine.

Tehničku spremu ima na visokoj razini svega 7%, na srednjoj 12%, a niskoj 4% menagera. Na visokoj i srednjoj razini ta je vrsta spreme druga po brojnosti.

Ugostiteljsku spremu nema niti jedan menager visoke razine, a ima je samo 5% menagera srednje razine. Najučestalija je na niskoj razini s 22% menagera.

¹⁸ No, taj pokazatelj ne mora biti pouzdan, jer postoji mogućnost da su se i oni koji su završili Hotelijerski fakultet na kojem se dobivaju znanja iz hotelskog managementa, izjasnili za ekonomsku spremu, jer njima na diplomu piše da su stekli zvanje diplomirani ekonomist

Hotelijsku spremu na visokoj i srednjoj razini nema niti jedan manger, a na niskoj je njih 22%.

Ugostiteljska i hotelijerska sprema su prisutne ili u najvećoj mjeri ili isključivo na niskoj razini, što je u skladu s očekivanjima.

Filozofski fakultet (filološka sprema) na visokoj razini ima samo 2% , na niskoj ima 9% managera, dok na srednjoj razini nema niti jednog managera tog profila.

Ostale spreme su samo na visokoj razini s 5% managera s tim spremama.

Zaključno se može reći da *sve razine managementa u srednjim i malim hotelskim poduzećima imaju u potrebnoj mjeri odgovarajuću vrstu stručne spreme.*

Na visokoj razini svega 5% nije odgovorilo na pitanje, na srednjoj su svi odgovorili pa su rezultati za te razine potpuno pouzdani. Na niskoj razini 17% managera nije odgovorilo na pitanje, pa su rezultati nešto manje pouzdani.

d) Godine staža

U osobnoj karti managera od interesa su i godine staža u poduzeću, koje možemo podijeliti na sljedeće skupine:

- a) staž u poduzeću od 1 godine
- b) staž u poduzeću od 1-2 godine
- c) staž u poduzeću od 2-5 godina
- d) staž u poduzeću od 5-10 godina
- e) staž u poduzeću od 10-20 godina
- f) staž u poduzeću od 20-30 godina
- g) staž u poduzeću od 30-40 godina
- h) staž u poduzeću preko 40 godina.

Strukturu staža po razinama u srednjim i malim hotelskim poduzećima data na grafu 4.

Analiza se izvodi grupiranjem istraživanih skupina u tri podskupine:

- i) mali staž od 1-5 godina
- j) srednji staž od 5-20 godina
- k) velik staž od 20-40 godina

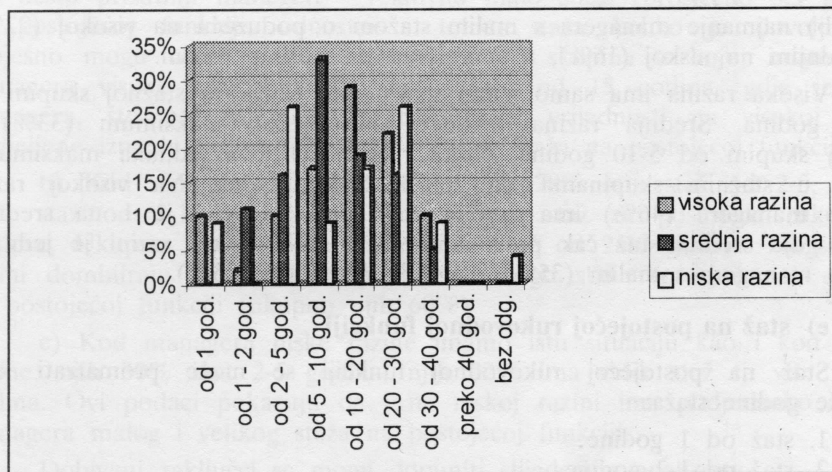
U prvoj podskupini s **malim stažom (1-5 godina)** u poduzeću imamo sljedeću situaciju:

- u skupini s najmanje staža od 1 godine ima 10% managera visoke i 9% managera niske razine, dok srednje razine u toj stažnoj skupini nema.

- u skupini s nešto više staža od 1-2 godine ima samo 2% managera visoke i nešto više (11%) njih srednje razine. Nema niti jednog managera niske razine.

Graf 4.

Godine radnog staža managera u srednjim i malim hotelskim poduzećima u Hrvatskoj



- u skupini od 2-5 godina staža je 10% managera visoke, 16% srednje i (najviše) 26% niske razine.

Ukupno u podskupini s malim stažom imamo na visokoj razini 22%, na srednjoj 27% i niskoj (najviše) 35% managera.

U drugoj podskupini sa **srednjim stažom (5-20 godina)** u poduzeću imamo:

- u skupini od 5-10 godina 17% managera iz visoke, zatim (najviše) 33% srednje i samo 9% niske razine.

- u skupini od 10-20 godina (najviše) 29% iz visoke, 19% srednje i 17% niske razine,

Ukupno u podskupini sa srednjim stažom imamo 46% managera na visokoj, 52% srednjoj i samo 16% na niskoj razini.

U trećoj podskupini s **velikim stažom (od 20-40 godina)** u poduzeću:

- u skupini od 20-30 godina je 22% managera visoke, 16% srednje i (najviše) 26% niske razine,

- u skupini od 30-40 godina je 10% managera visoke, 5% srednje i 9% niske razine.

Ukupno u podskupini s velikim stažom je na visokoj razini 32% managera visoke, 21% srednje i 35% niske razine.

Zaključno se može reći da je:

a) najviše managera s malim stažom (1-5) u poduzeću na niskoj razini (35%), najviše managera sa srednjim stažom (5-20) na visokoj (46%) i srednjoj razini (52%), a najviše managera sa velikim stažom (20-40) na niskoj razini (35%).

b) najmanje managera s malim stažom u poduzeću na visokoj (22%), sa srednjim na niskoj (16%), a sa velikim na srednjoj razini.

Visoka razina ima samo jedan maksimum (29%) u stažnoj skupini od 10-20 godina. Srednja razina također samo jedan maksimum (33%) u stažnoj skupini od 5-10 godina. Niska razina ima dva jednaka maksimuma (26%) u stažnim skupinama od 2-5 i 20-30 godina. Na visokoj razini najviše managera (46%) ima srednji staž. Ista situacija je i na srednjoj razini, gdje srednji staž čak prevladava (52%). Na niskoj razini je jednako mnogo managera s malim (35%) i s velikim stažom (35%).

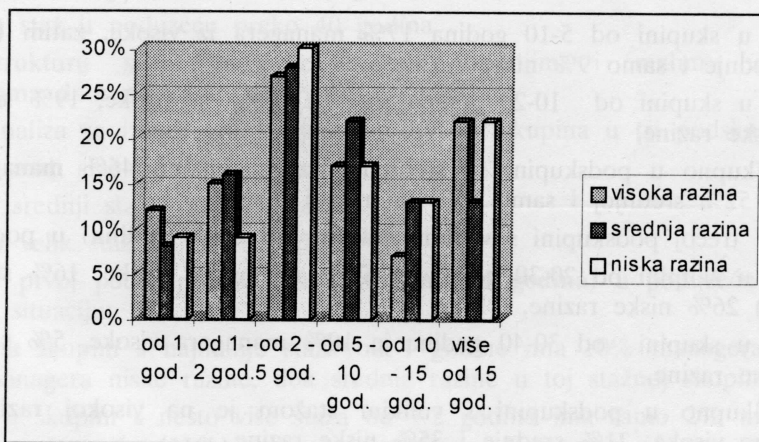
e) staž na postojećoj rukovodnoj funkciji

Stož na postojećoj rukovodnoj funkciji se može promatrati kroz sljedeće godine staža:

1. staž od 1 godine
2. staž od 1-2 godine.
3. staž od 2-5 godina
4. staž od 5-10 godina
5. staž od 10-15 godina
6. staž veći od 15 godina

Graf 5.

Godine staža managera u srednjim i malim hotelskim poduzećima u Hrvatskoj na sadašnjoj rukovodećoj funkciji



U ukupnoj strukturi dominiraju slijedeće godine staža na postojećim rukovodnim poslovima:

a) Kod managera visoke razine, njih 27%, ima na sadašnjoj rukovodnoj funkciji staž od 2-5 godina, što znači da su na visokoj razini tek nešto prisutniji manageri s relativno malo staža (prosječno 3,5 godina) na postojećoj funkciji, odnosno s toliko staža koliko je dovoljno da uspješno mogu voditi poslove. Druga stažna skupina u kojoj imamo više managera visoke razine je skupina s više od 15 godina, gdje je 22% managera, što pokazuje da su maksimalne vrijednosti na visokoj razini podjeljene između krajnosti malog i velikog staža na postojećoj funkciji.

b) Kod managera srednje razine njih 28% ima staž od 2-5, te još 22% staž od 5-10 godina, što je značajan staž za postojeće rukovodne poslove. Ukupno čak 68% managera ima staž od 2-10 godina. Na srednjoj razini dominiraju manageri s optimalno mnogo staža (prosječno 6 godina) na postojećoj funkciji (ukupno njih 60%)

c) Kod managera niske razine imamo istu situaciju kao i kod visoke razine, njih 30% ima 2-5 godina, njih 22% ima velik staž tj. više od 15 godina. Ovi podaci pokazuju da i na niskoj razini ima podjednako mnogo managera malog i velikog staža na postojećoj funkciji.

Dobiveni zaključci se mogu dopuniti slijedećom analizom:

- Ukupno manje od 10 godina staža na postojećim rukovodnim poslovima ima na visokoj razini čak 71% managera, na srednjoj razini praktički njih (74%), i nešto manje na niskoj razini - 65%. Slijedi da na visokoj i srednjoj razini većina managera ima optimalan broj godina staža na postojećim poslovima, dok je na niskoj razini na postojećim poslovima nešto izraženiji veći staž.

- Jako malo staža, do dvije godine, ima 27% managera visoke razine, 24% srednje, te 18% niske razine.

- Jako mnogo staža, preko 15 godina, ima na visokoj razini 22% managera, na srednjoj razini 13%, a na niskoj 22% managera.

3.3. Performance odlučivanja

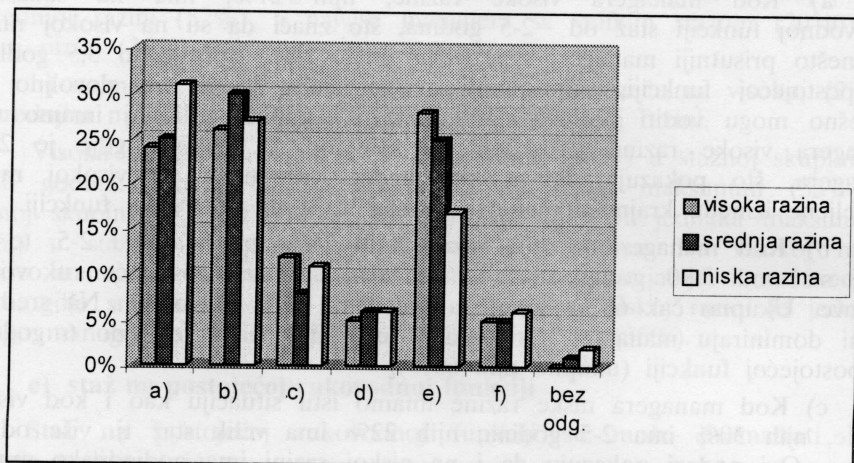
a) Najvažniji čimbenici koji djeluju na kvalitetu odlučivanja

Od mnogobrojnih čimbenika koji djeluju na kvalitetu odlučivanja izdvojiti će se sljedeći:

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

Utjecaj tih čimbenika će se promatrati kroz pojedine razine managementa.

Najvažniji čimbenici koji djeluju na kvalitetu odlučivanja



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

Kod visoke razine se kao faktori ističu: značaj dobre i objektivne informiranosti s 26%, odgovornost za odluke s 28%, te s 24% dobra i stručna pripremljenost odluka.

Kod srednje razine se posebno ističu: dobra i stručna pripremljenost odluke (25%), dobra i objektivna informiranost (30%), te odgovornost za odluke (25%). Kod niske razine 31% managera smatra važnim dobru i stručnu pripremljenost odluke, 27% dobru i objektivnu informiranost, a njih znatno manje (17%) odgovornost za odluke.

Ostali su faktori slabije zastupljeni na svim razinama, s time da je najmanje važna motiviranost za odlučivanje i pravilna raspodjela moći u poduzeću (5 i 6%).

b) Znanja potrebna za uspješno odlučivanje

Od znanja potrebnih za uspješno odlučivanja izdvojiti će se :

- tehnička
- ekonomska
- organizacijska
- znanja iz managementa
- informatička

- sociološka
- znanja iz psihologije
- znanje iz hotelijerstva
- komunikacija

Tablica 1.

Znanja potrebna za uspješno odlučivanje

	visoka razina	srednja razina	niska razina
tehnička	7	8	12
ekonomska	24	24	17
organizacijska	20	21	29
znanja iz manag.	17	16	9
informatička	16	12	11
sociološka	5	6	0
znanja iz psiholo.	7	12	14
znanje iz hotelijerstva	0	0	7
komunikacija	2	0	0
bez odg.	2	1	1

Na visokoj i srednjoj razini se ističu ekonomska (24%,24%) te organizacijska (20%,21%) znanja. Slijede znanja iz managementa (17%,16%) i informatička znanja (16%,12%). Kod srednje razine se ističe još i znanje iz psihologije (12%). Na niskoj razini se ističu organizacijska (29%) i ekonomska znanja (17%), a nešto izraženiji su potreba za znanjima iz psihologije (14%), tehnička znanja (12%) i informatička znanja (11%).

Najmanje je zastupljena potreba za znanjima iz sociologije, i to na visokoj razini tek 5% managera, srednjoj 6% a na niskoj niti jedan manager. Također se kod visoke (7%) i srednje (8%) razine samo mali broj managera smatra potrebnim tehnička znanja. Taj pokazatelj je u skladu s teorijskim očekivanjima.

Ostale tipove znanja su manageri sami dodavali pa se dobiveni pokazatelji ne mogu uzeti kao pouzdani. Tako se svega 7% managera niske razine sjetilo pridodati znanje iz područja hotelijerstva, dok se to nije sjetio niti jedan manager iz visoke i srednje razine. Slaba je i potreba za znanjem iz komunikacije s podređenima, koje tek 2% managera visoke razine smatra potrebnim, a niti jedan manager iz srednje i niske razine. No, kao što je rečeno ovi tipovi znanja nisu bili ponuđeni u mogućim odgovorima, pa su i dobiveni pokazatelji upitni.

c) Razine managementa na kojima se donose bitne odluke

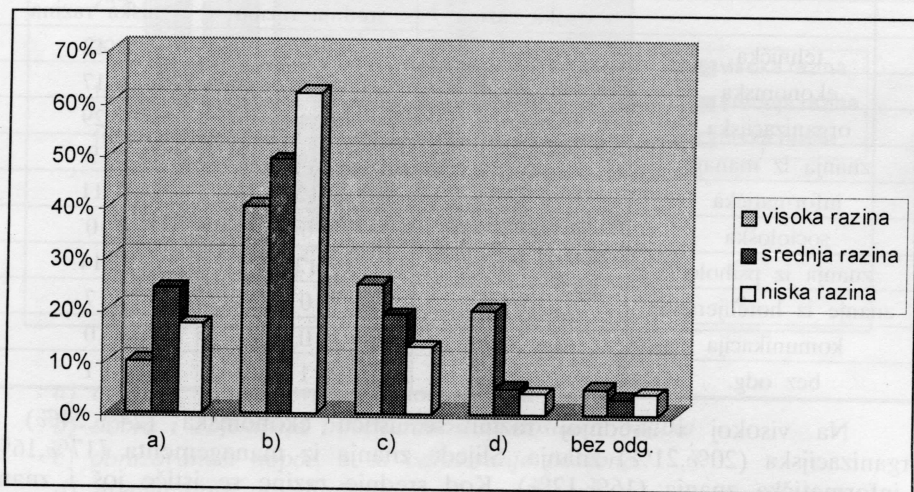
Razine na kojima se donose odluke mogu se podijeliti:

- na "vrhu"
- uglavnom na "vrhu", a samo neke, manje važne odluke prepuštaju se nižim razinama rukovođenja

- samo se najvažnije odluke donose na "vrhu", a sve ostale na nižim razinama
- odluke se donose na svim razinama rukovođenja, ali uz dobru međusobnu koordinaciju u odlučivanju

Graf 7.

Razine managementa na kojima se donose bitne odluke



a) na "vrhu"

b) uglavnom na "vrhu"

c) samo se najvažnije odluke donose na "vrhu"

d) odluke se donose na svim razinama rukovođenja

Kod srednje (49%) i više razine (40%) prevladava mišljenje da se donošenje odluka odvija uglavnom na vrhu, uz prepuštanje manje važnih odluka nižim razinama managementa, dok se kod niske razine (62%) taj način odlučivanja smatra još značajnijim. Manji dio managera visoke razine (25%) smatra da se samo najvažnije odluke donose na vrhu, a 20% je mišljenja da se odluke donose na svim razinama rukovođenja.

Od preostalog dijela srednje razine 24% managera smatra da se važne odluke donose samo na "vrhu", a u nešto manjoj mjeri se ističe mišljenje (19%) da samo najvažnije odluke donosi "vrh".

Kod niske razine su nešto izraženija druga dva mišljenja: samo najvažnije odluke se donose na vrhu (19%), i sve važne odluke se isto tako tamo donose (17%).

d) Udio programiranih i neprogramiranih odluka

Odluke se između ostalog mogu podijeliti na:

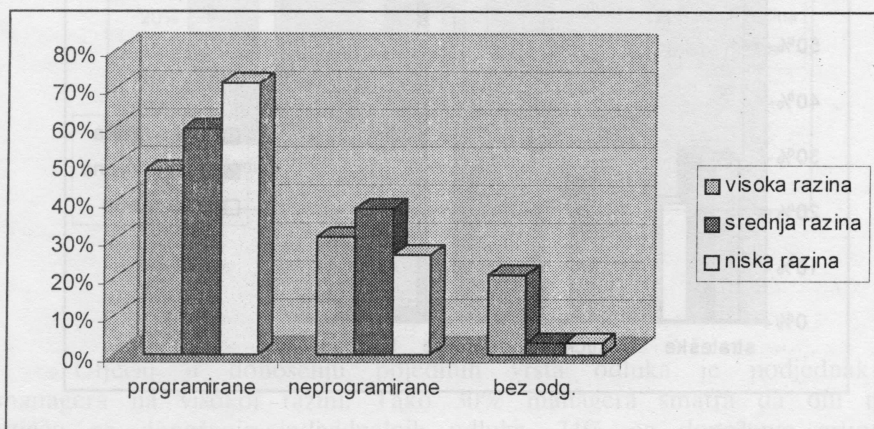
- programirane
- neprogramirane.

Programirane odluke su one odluke koje se koriste za rješavanje rutinskih problema i to u situacijama koje se ponavljaju, i kod njih su koraci u odlučivanju poznati.

Neprogramirane odluke primjenjuju se u situacijama koje nisu redovite i koje se ne ponavljaju, i nema poznatih postupaka donošenja takvih odluka. Različite razine managementa bi trebale donositi različite vrste odluka.

Graf 8.

Udio programiranih i neprogramiranih odluka



Na svim razinama managementa je udio programiranih odluka, koje se primjenjuju u situacijama koje se ponavljaju, veći od neprogramiranih, s time da je udio tih odluka nešto značajniji kod niske, potom srednje i tek na kraju visoke razine. Tako napr. visoka razina ima 48%, srednja 59%, a niska izazitih 71% programiranih odluka. Gledajući ukupnu raspodjelu po razinama rezultati su u skladu s očekivanjima, no udio tih odluka po pojedinim razinama nije za sve njih očekivan. Rezultat dobiven za nižu razinu je u skladu s teorijom i očekivanjima, dok za srednju, a posebice visoku razinu dobiveni pokazatelji nisu u skladu s očekivanjima i potrebama. Slijedi zaključak da se visoka i srednja razina ne bave odlukama, tj. situacijama koje su njima primjerene, pa tako izbjegavaju obavljati poslove primjerene njihovoj razini.

e) Struktura odluka prema utjecaju na stanje sustava

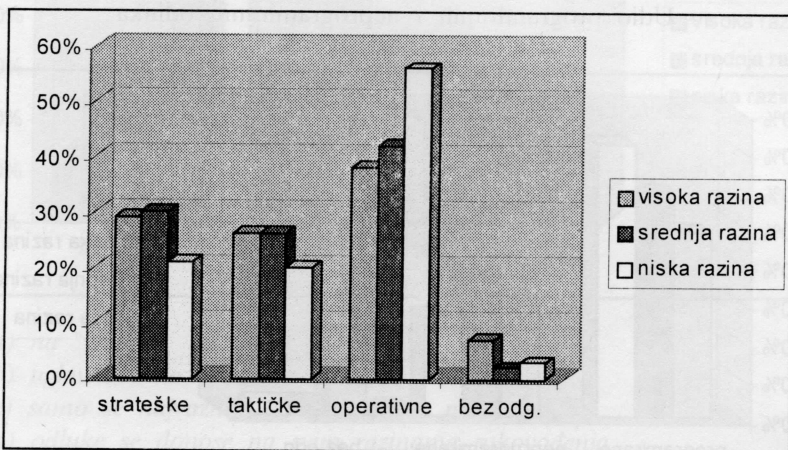
Prema utjecaju na stanje sustava razlikujemo:

- a) strateške
- b) taktičke
- c) operativne odluke.

Teorijski bi se na najvišoj razini managementa trebale donositi pretežito strateške odluke, na srednjoj pretežito taktičke, a na najnižoj razini pretežno operativne odluke.

Graf 9.

Struktura odluka prema utjecaju na stanje sustava u 1998. godini



Slično kao i u donošenju programiranih i neprogramiranih odluka i ovdje se stanje u praksi značajnim dijelom razlikuje od teorijskih zamisli i stvarnih potreba.

Visoka razina se u većoj mjeri bavi donošenjem operativnih (38%), a ne strateških odluka (29%) koje bi trebale dominirati. Uz to se i 26% menagera bavi donošenjem taktičkih odluka.

Slično vrijedi za srednju razinu koja bi se pretežito trebala baviti taktičkim, a u manjoj mjeri strateškim i operativnim odlukama. Umjesto toga ona se najviše bavi operativnim odlukama (42%), na račun taktičkih kojima se bavi manje (26%), dok strateške odgovaraju očekivanjima (30%).

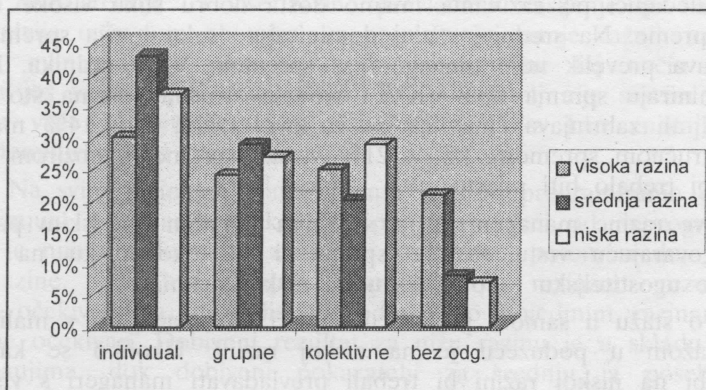
Kod niske razine dominiraju operativne odluke (56%), što je u skladu s očekivanjima, no udio tih odluka je neznan. Nije jasno kako se na toj razini može govoriti o učešću od 21% u donošenju strateških odluka, dok je podatak o 20% menagera koji se na toj razini bavi taktičkim odlukama nešto viši od u teoriji očekivanog.

f) Utjecaj u donošenju individualnih, grupnih i kolektivnih odluka

Odluke u poduzeću, mogu donositi pojedinci ili gupe, odnosno cjeli kolektiv. Pitanje je kakav je utjecaj pojedine razine managementa kod donošenja individualnih, grupnih i kolektivnih odluka.

Graf 10.

Utjecaj u donošenju individualnih, grupnih i kolektivnih odluka



Utjecaj u donošenju pojedinih vrsta odluka je podjednak kod managera na visokoj razini. Tako 30% managera smatra da oni najviše utječu na donošenje individualnih odluka, 24% na donošenje grupnih a 25% na donošenje kolektivnih odluka. Najveći je utjecaj srednje razine na donošenje individualnih odluka - 43% managera, a na te odluke je njihov utjecaj najveći i kod niske razine 37%.

Ostale odluke su na srednjoj i niskoj razini zastupljene u podjednakoj mjeri. Tako na srednjoj razini imamo 29% managera za grupne i 20% za kolektivne odluke, dok na niskoj ih imamo 27% za grupne i 29% za kolektivne odluke.

Dobiveni rezultati su u skladu s predviđanjima, uz manja odstupanja kod visoke srednje razine, kod koje bi trebalo biti veće učešće u donošenju grupnih odluka. Također su podaci, dobiveni za visoku razinu, nešto upitniji jer na pitanje nije odgovorilo 21% managera.

ZAKLJUČAK

Po *karakteristikama managera* profilira se slijedeća slika.

Značajke koje u zadovoljavajućoj mjeri odgovaraju zahtjevima ulaska u XXI. stoljeće su:

1. U srednjim i malim poduzećima hotelijerske djelatnosti situacija po spolu je različita prema razinama. Iz dobivenih pokazatelja slijedi da je žena premalo na visokoj i operativnoj razini, a da ih je dovoljno na srednjoj.

2. Gledajući po razinama imamo dosta dobru sliku visoke razine po strukturi sprema. Na srednjoj razini dominiraju visoka i viša sprema, s time da zabrinjava prevelik udio managera sa spremom VKV radnika. Na niskoj razini dominiraju sprema tipa VKV i srednja stručna sprema što odgovara potrebama, ali zabrinjava činjenica da na ovoj razini radi 14% managera s visokom stručnom spremom, kao i 21% visoke sprema, s obzirom da njima ovdje ne bi trebalo biti mjesto.

3. Sve razine managementa u srednjim i malim hotelskim poduzećima imaju odgovarajuću vrstu stručne sprema i to: ekonomsku na visokoj i srednjoj, te ugostiteljsku i hotelijersku na niskoj razini.

4. Po stažu u samom poduzeću najveći dio managera s malim ali i s velikim stažom u poduzeću je na niskoj razini. Ukoliko se kao kriterij uzme da bi na niskoj razini bi trebali prevladavati manageri s više godina staža tada je taj pokazatelj na niskoj razini samo djelomično zadovoljen. Obzirom da je najviše managera sa srednjim stažom uz najmanje managera sa malim stažom na visokoj razini slijedi da tu imamo dobru strukturu managera, naravno ako se kao kriterij uspješnosti uzme poznavanje strukture poduzeća. S obzirom da je najviše managera sa srednjim stažom i na srednjoj razini, s time da ovdje imamo najmanje managera s velikim stažom, slijedi da je i na srednjoj razini struktura managera odgovarajuća.

5. Na svim razinama većina managera ima optimalni broj godina staža na postojećim poslovima.

Značajke koje nisu u dovoljnoj mjeri u skladu sa zahtjevima XXI. stoljeća su:

1. Manageri u srednjim i malim hotelskim poduzećima u Hrvatskoj na svim razinama visoke su dobi, što posebno vrijedi za visoku razinu. Po tim značajkama ne odgovaraju slici managera na ulasku u XXI. stoljeće.

Po *performancama odlučivanja* imamo sljedeću sliku:

Značajke koje su u skladu s potrebom uspješnog uključivanja managera u zahtjeve XXI. stoljeća:

1. Kod svih razina se kao faktori za uspješno odlučivanje ističu značaj dobre i objektivne informiranosti, odgovornost za odluke, te njihova dobra i stručna pripremljenost. Po tim značajkama se manageri uspješno uključuju u XXI. stoljeće.

2. Na svim razinama se ističe potreba za ekonomskim i organizacijskim znanjima. Slijede znanja iz managementa i informatička znanja. Kod srednje razine se još ističe i znanje iz psihologije, dok kod niske razine potreba za znanjima iz psihologije je nešto izraženija, uz tehnička znanja i informatička znanja. Na svim razinama je najmanje zastupljena potreba za znanjima iz sociologije. Taj pokazatelj je u skladu s teorijskim očekivanjima.

Značajke koje nisu u skladu sa zahtjevima managementa na ulasku u XXI. stoljeće su:

1. Kod srednje i više razine prevladava mišljenje da se donošenje odluka odvija uglavnom na vrhu, uz prepuštanje manje važnih odluka nižim razinama managementa, dok se kod niske razine taj način odlučivanja smatra u još većoj mjeri značajnijim. Taj pokazatelj nije sasvim u skladu s potrebom veće samoinicijative u donošenju odluka kao značajke koja bi trebala dominirati kod managera XXI. stoljeća.

2. Na svim razinama managementa je udio programiranih odluka koje se primjenjuju u situacijama koje se ponavljaju veći od neprogramiranih, s time da je njihov udio nešto značajniji kod niske, potom srednje i na kraju visoke razine. Gledajući ukupnu raspodjelu po razinama rezultati su u skladu s očekivanjima, no udio tih odluka po pojedinim razinama nije za sve razine očekivan. Dobiveni rezultat za nižu razinu je u skladu s teorijom i očekivanjima, dok dobiveni pokazatelji za srednju, a posebice visoku razinu nisu u skladu s očekivanjima i potrebama. Slijedi zaključak da se visoka i srednja razina ne bavi odlukama, tj. situacijama koje su njima primjerene, tj. da izbjegavaju obavljati poslove koji su im primjereni.

3. Slično kao i u donošenju programiranih i neprogramiranih odluka i u donošenju strateških, taktičkih i operativnih odluka stanje u praksi je značajnim dijelom različito od teorijskih zamisli i stvarnih potreba. Visoka razina se više bavi donošenjem operativnih nego li strateških odluka koje bi trebale dominirati. Slično vrijedi za srednju razinu koja bi se pretežito trebala baviti taktičkim, a manjim dijelom strateškim i operativnim odlukama, a umjesto toga ona se najviše bavi operativnim odlukama. Kod niske razine dominiraju operativne odluke, što je u skladu s očekivanjima, no njihov udio je neznatan.

4. Utjecaj u donošenju pojedinih vrsta odluka ne odgovara potrebama, jer premalo managera smatra da značajnije utječe na donošenje grupnih i kolektivnih odluka.

LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, F., i dr., *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
- Bolčić, S., *Sociološki pristup poduzetništvu*, Naše teme, Zagreb, br. II/89.
- Deželjin, J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V., *Poduzetnički menadžment*, Alinea, Zagreb, 1999.
- Deželjin, Josip, i Vujić, V., *Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment*, Alinea-Zagreb, Zagreb, 1992.
- Drucker, F. Peter, *Inovacije i poduzetništvo*, (092).
- Drucker, P., *Managing for results*, Harper & Row, New York, 1986.
- Hendija, Z., Čizmar, S., *Utjecaj aktualnih društvenih promjena na svjetska turistička kretanja*, Turizam, 5-6/92.
- Sikavica, P., *Poduzeće, poduzetništvo, poduzetnik*, RIF, Zagreb, 1990.
- Srića, V., *Upravljanje kreativnošću*, Školska knjiga, Zagreb, 1992.
- Sundač, D., *Zakovitosti integracijskih procesa*, Istarska naklada, Pula, 1986.

Joze Peric, Ph.D.

Assistant Professor

Faculty of Hotel Management, Opatija

Igor Brajdic, Ph.D.

Assistant Professor

Faculty of Hotel Management, Opatija

BUSINESS DECISION-MAKING IN CROATIAN TOURISM ON THE BEGINNING OF THE 21ST CENTURY**Summary**

One of the measures for the successful entering of the 21st century by the management of Croatian hotels is the readiness of the existing management to adopt and apply the foreseeable features of 21st century management. Among these features is the level of enterprise, or meeting the idea of enterprise management. Under the description of a successful entrepreneurial management comes performance decision-making and manager characteristics. The main characteristics of managers are: sex, age, expert qualifications, type of expert qualifications, company employment period, and employment period in present function. Under performance decision-making, we can isolate: the most important factors affecting decision quality, the knowledge required for successful decision-making, the level of management at which significant decisions are made, the percentage of programmed and non-programmed decisions, the structure of decisions according to their influence on the system's condition, and the influence of carrying out individual, group and collective decisions. A survey of these performances and manager characteristics was carried out with the small- and medium-sized hotel companies in Croatia, as the predictable ruling type of hotel companies on the beginning of the 21st century. The characteristic results obtained for managers at all levels in small- and medium-sized Croatian companies indicate that they are within the satisfactory limits of successfully realizing the concept of entrepreneurial manager, excepting for where older aged personnel prevail. In performance decision-making, the poorest results are found within the structure of strategic, tactical and operative decisions, as well as with the percentage of programmed and non-programmed decisions, at the sacrifice of desired non-programmed decisions, especially at high levels, while remaining performance decision-making is adequate. Collectively, it can be concluded that the management of small- and medium-sized companies according to their main characteristics (excluding sex) and significant performance decision-making have the necessary features for entering the 21st century.

Key words: *entrepreneurship, small- and medium-sized companies, manager characteristics, performance decision-making.*