

Mr. sc. Ivona Vrdoljak Raguč

Asistent

Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju

Sveučilište u Dubrovniku

PROFIL HOTELSKOG MENADŽERA DUBROVAČKO- NERETVANSKE ŽUPANIJE – EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

UDK / UDC: 796.5:65.012

JEL klasifikacija / JEL classification: L83, M19

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 24. studenog 2005. / November 24, 2005

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. veljače 2006. / February 27, 2006

Sažetak

Interes znanstvenih i stručnih krugova za menadžere iznimno je velik zbog njihove važnosti za uspješno poslovanje poduzeća. Kvalitetni menadžeri postaju najvažniji resurs i temelj konkurentne i strategijske prednosti pred drugim poduzećima. Kako je hotelijerstvo djelatnost koja se značajno razlikuje od ostalih gospodarskih djelatnosti, tako se i hotelski menadžer razlikuje od svojih kolega zaposlenih u drugim djelatnostima. Promjene u vlasničkoj i upravljačkoj strukturi hotela dovele su i do promjena profila menadžera zaposlenih u hotelijerstvu Dubrovačko-neretvanske županije, zato se u radu analiziraju karakteristike hotelskih poduzeća i hotelskih menadžera u Dubrovačko-neretvanskoj županiji da bi se odredio njihov.

Empirijsko istraživanje profila menadžera provedeno je u razdoblju od 3. svibnja do 21. lipnja 2004. na uzorku od 47 menadžera u 32 hotelska poduzeća na području Dubrovačko-neretvanske županije. Cilj je istraživanja definiranje temeljnih karakteristika hotelskih poduzeća i hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanskoj županiji i davanje prijedloga za moguće poboljšanje postojećeg stanja.

Ključne riječi: osobine, znanja i vještine hotelskih menadžera, hotelsko poduzeće, profil hotelskog menadžera.

UVOD

Na području Dubrovačko-neretvanske županije, a posebno grada Dubrovnika, hotelijerstvo je jedna od ključnih djelatnosti u razvoju gospodarstva, čemu su posebno pridonijele prirodne atraktivnosti i vrijednosti, te kulturno-povijesna baština. Iako se broj hotela s visokom kategorijom iz godine u godinu povećava, još uvijek broj postelja u osnovnim smještajnim kapacitetima nije dosegnuo prijeratnu razinu. Usprkos svemu navedenome Dubrovnik se smatra "najlüksuznijom" i "najglamuroznijom" destinacijom Republike Hrvatske.

Kao posljedica privatizacije i internacionalizacije hotelijerstva na području Županije navode se promjene u vlasničkoj i upravljačkoj strukturi hotela koje su dovele i do promjena profila menadžera zaposlenih u hotelijerstvu Dubrovačko-neretvanske županije. Vodeći se činjenicom kako su upravo kvalitetni menadžeri izvor konkurentске i strategijske prednosti, te najkvalitetniji resurs hotelskih poduzeća, postavljen je i cilj istraživanja provedenoga u ovome radu: odrediti karakteristike hotelskih poduzeća na području Dubrovačko-neretvanske županije i profil menadžera zaposlenih u županijskom hotelijerstvu.

Kako bi se bolje razumio profil hotelskog menadžera, potrebno je objasniti koje su to osobine, znanja i vještine potrebne za uspješno obavljanje menadžerskih zaduženja i obveza. Osobine i znanja menadžera u hotelijerstvu prvenstveno su čvrsto povezani sa složenošću poslova i s veličinom hotelskog poduzeća. Veliki je broj menadžerskih metoda i tehnika kojima bi trebao ovladati hotelski menadžer. Ako je riječ o velikom hotelskom lancu ili korporaciji, onda su ta znanja sve manje potrebna jer se generalni menadžer zaokuplja planiranjem i građenjem vizije hotela kojom on definira svoju poziciju na turističkom tržištu. Što je hotel manji, to je i potreba za tehničkim znanjima sve veća jer će u nekim situacijama menadžer morati zamijeniti izostalog recepcionara ili konobara, a što je posebno izraženo u hotelima obiteljskog tipa.

1. DEFINIRANJE POJMOVA "OSOBINE", "ZNANJA" I "VJEŠTINE" HOTELSKIH MENADŽERA

Kako je hotelijerstvo specifična djelatnost koja je prije svega usmjerena na zadovoljavanje ljudskih potreba pružanjem zahtijevane usluge, od hotelskog se menadžera očekuje da bude drukčiji od menadžera zaposlenih u drugim djelatnostima. Od njega se očekuje izrazita sposobnost komunikacije, spremnost na timski rad, savršen izgled, maksimalna urednost, brzo reagiranje u problemskim situacijama te sposobnost udovoljavanja željama gostiju. Zbog toga je često izložen kritici i prilagođivanju promjenama unutar poduzeća i promjenama u vanjskom okruženju. Hotelski menadžer svakodnevno se prilagođuje zahtjevima gostiju, koji se uvelike razlikuju po svojim potrebama, navikama, motivima dolaska u određenu turističku destinaciju, kulturi,

nacionalnosti i nizom drugih obilježja, a s kojima on, kao rukovoditelj hotelskog poduzeća, treba biti upoznat.

Osobine menadžera oduvijek su zaokupljale mnogobrojne teoretičare menadžmenta. Na tu temu proveden je čitav niz istraživanja koja su nastojala odgovoriti na pitanje koje su sve osobine potrebne menadžeru da bi uspješno vodio organizaciju u kojoj je zaposlen. Današnja istraživanja usmjerena su na definiranje osobina što ih posjeduje karizmatički vođa.

Najbolju analizu tih osobina dao je Robbins:¹

1. samopouzdanje (imaju potpuno povjerenje u svoju prosudbu i sposobnost),
2. vizija (to je idealizirani cilj koji predlaže da je budućnost bolja nego status quo),
3. snažno uvjerenje u viziju (na karizmatičke vođe gleda se kao na one koji su voljni preuzeti osobni rizik, izvrnuti se velikim troškovima i žrtvovati se za postignuće vizije),
4. ponašaju se izvan normalnih okvira (kad je vođa uspješan, onda ovakvo ponašanje izaziva čuđenje i divljenje sljedbenika),
5. smatra se kreatorom promjene (karizmatički se vođe smatraju izazivateljima radikalnih promjena prije nego onima koje zaokuplja postojeće stanje).

Osobine menadžera u turizmu proučavao je i prof. Radišić², koji je naveo poželjne menadžerske osobine u suvremenom turizmu, a samim tim i u hotelijerstvu. To su: privrženost tvrtki, samopouzdanje, vizionarstvo, racionalnost u donošenju odluka, umješnost komuniciranja i etičnost u radu. Iz navedenih osobina vidljivo je da se one bitno ne razlikuju od osobina menadžera u ostalim djelatnostima, ali se poseban naglasak stavlja na međuljudske odnose.

Kako hotelski menadžer radi s ljudima i u skupinama, a glavni cilj njegova poslovanja je zadovoljan gost, lako je zaključiti da je uspješan hotelski menadžer onaj menadžer u čijem je hotelu broj zadovoljnih gostiju maksimalan.³

Osim poželjnih osobina menadžera koje uvelike određuju njegov profil važno je i ovladavati određenim znanjima i vještinama. Znanje se najčešće promatra kao glavni pokretač svih ljudskih aktivnosti, bez kojeg nema uspješnog upravljanja hotelom, a jedini način da se steknu određena znanja o nekom području je uključivanje u obrazovni sustav. Menadžerske sposobnosti upravljanja hotelskim poduzećem determinirane su dvama osnovnim čimbenicima: akumuliranim znanjem koje se stječe obrazovanjem i iskustvom do kojega se dolazi praktičnim radom u hotelu.

Današnji menadžeri teže permanentnom obrazovanju, dakle produbljuju svoja znanja iz područja ekonomije relevantna za funkciju koju obavljaju,

¹ S. P. Robbins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, treće izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1995, str. 151.

² F. Radišić, *Poduzetnički menadžment u turizmu*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997, str. 209.

³ Z. Cerović, *Tražene osobine menadžera u hotelijerstvu*, Hotel & restaurant magazine, br. 5., Zagreb, 1995., str. 27.

najčešće primjenjujući jedan ili nekoliko navedenih načina trajnog obrazovanja: obrazovanjem unutar poduzeća, praćenjem stručne literature, sudjelovanjem na raznim tečajevima, seminarima, konferencijama, praćenjem hotelskoga menadžmenta u zemljama s višim stupnjem turističkog razvoja ili pohađanjem poslijediplomskog studija. O znanjima, vještinama i sposobnostima menadžera uvelike ovisi i uspješnost poslovanja hotela, pa je zato vrlo bitno da uistinu najsposobniji djelatnik bude hotelski menadžer. Posjedovanje određenih menadžerskih vještina označava sposobnost hotelskoga menadžera da svoje sposobnosti i znanja pretvori u određene oblike ponašanja i da bude sposoban poduzeti odgovarajuće akcije kad se za to pokaže prilika. Vještine nisu samo rezultat obrazovanja već i dugogodišnje prakse, ili su odlika osobe. Menadžerska teorija razlikuje ove vrste vještina: tehničke, interpersonalne, strategijsko-konceptualne, dijagnostičko-analitičke, komunikacijske i političke.⁴

Polazeći od posebnosti turističke djelatnosti, prof. Radišić⁵, u skladu s općim menadžerskim znanjima i vještinama, definira tri područja iz kojih bi hotelski menadžeri trebali imati određena znanja i vještine: turističko-ugostiteljske tehnike, socijalne komunikacije i strategijske integracije.

Turističko-ugostiteljska tehnika posebno je važna za niži i srednji menadžment i obuhvaća sve operativne poslove hotelskog poduzeća počevši od nabave hrane i pića, prodaje hotelske usluge, prijema gostiju, pripreme i posluživanja hrane i pića, pa do održavanja hotelskog objekta. Socijalna komunikacija obvezna je na svim razinama menadžmenta. Odnosi se to na međuljudsko komuniciranje, te kreiranje pozitivne organizacijske klime u kojoj pojedinci djeluju. Sve razine menadžmenta s podjednakom važnošću usmjerene su i na koordiniranje svih menadžerskih funkcija temeljem strategijske integracije.

Moderni menadžment treba se oslanjati na širu skupinu komplementarnih stručnjaka u kojoj se priznaje pravo na razlike u stilu i mišljenju. Ti komplementarni stručnjaci poznaju detalje svojega posla, a glavni menadžer, kao integrator, to znanje mora pretvoriti u stvaralačko upravljanje.⁶

Sve više raste važnost strateških i socijalnih vještina, te njihove međusobne povezanosti, jer upravo znanje menadžera postaje temeljna strateška i konkurentna prednost hotelskog poduzeća. Efektivan menadžer trebao bi posjedovati sve navedene vještine jer bi u protivnom, izostanak neke od njih mogao dovesti do neuspješnog poslovanja.⁷

⁴ Više o navedenom u M. Buble, *Management malog poduzeća*, II dio: Osnove managementa, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str. 120.

⁵ F. Radišić, op. cit., str. 181.

⁶ A. Kobašić, *Lutanja i dileme u našem turizmu, Veleučilište u Dubrovniku, HTZ, Zagreb i Županijska TZ, Dubrovnik, Dubrovnik, 2004.*, str. 133.

⁷ G. R. Jones, J. M. George, C. W. L. Hill, *Contemporary Management*, second edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, Bur Ridge, Illinois, str. 22.

Prof. Perić i Brajdić⁸ su 1998. objavili rezultate empirijskog istraživanja o performansama odlučivanja u malim i srednjim hotelskim poduzećima Republike Hrvatske. Metoda istraživanja bila je anketiranje, i to neposredni intervju. Ukupno je ispitan 101 menadžer. Kao jednu od značajnijih performanca odlučivanja naveli su i znanja potrebna za donošenje odluka, od kojih su posebno istaknuli: tehnička, ekonomska i organizacijska znanja, posebno znanja iz menadžmenta, informatička i sociološka znanja, znanja iz psihologije, ali jednako tako i iz hotelijerstva i komunikacije.

Istraživanje je pokazalo da se na visokoj i srednjoj razini ističu ekonomska (24%, 24%) te organizacijska znanja (20%, 21%). Slijede ih znanja iz menadžmenta (17%, 16%) i informatička znanja (16%, 12%). Kod srednje razine ističe se još i znanje iz psihologije (12%). Analiziranjem niske razine menadžmenta istraživači su utvrdili da su tu najvažnija organizacijska (29%) i ekonomska znanja (17%). Slijede ih znanja iz psihologije (14%), pa tehnička (12%) i informatička znanja (11%). U skladu s teorijskim očekivanjima istraživanje je pokazalo kako je najmanja potreba za znanjima iz sociologije, dok je slaba za onima iz komunikacije bila poprilično neočekivana. Zanimljiv je i podatak da se za znanje iz hotelijerstva nije odlučio nijedan menadžer na visokoj i srednjoj razini, dok je njih sedam na niskoj razini odgovorilo kako su upravo ta znanja iznimno važna za uspješno odlučivanje.

2. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA PROFILA MENADŽERA U IZABRANIM HOTELSKIM PODUZEĆIMA DUBROVAČKO- NERETVANSKE ŽUPANIJE

2.1. Opis istraživanog uzorka i metodologija istraživanja

Ovim radom istražuje se profil menadžera hotelskih poduzeća u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Podatci o broju i nazivu hotela dobiveni su preko internet-stranica Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka, iz statističkih podataka Turističke zajednice Dubrovačko-neretvanske županije i Turističke zajednice Grada Dubrovnika.

Osnovna metoda istraživanja je anketiranje hotelskih menadžera na području Dubrovačko-neretvanske županije - poštom, e-mailom i osobno. Najveći udio u provedenom istraživanju imala je poštanska anketa, dok je manji broj menadžera pristao na osobno ispitivanje. Poštanska anketa pokazala je određene prednosti u odnosu prema osobnom ispitivanju. Neke od prednosti su: troškovi provedbe poštanske ankete niži su od osobnog ispitivanja, ispitanici su imali

⁸ J. Perić, I. Brajdić, Poslovno odlučivanje u hrvatskom turizmu na početku XXI. stoljeća, Ekonomska misao i praksa, 2/1999., Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1999., str. 156. i str. 166-167.

vremena pročitati i proučiti anketni upitnik i tek tada dati odgovore na postavljena pitanja, te im je omogućena potpuna anonimnost. Za razliku od poštanske ankete, čiji je glavni nedostatak neodaziv ispitanika i problem u pouzdanosti rezultata (zbog subjektivnih odgovora ispitanika), osobno ispitivanje omogućilo je viši stupanj reprezentativnosti uzorka. Istraživanje menadžerskoga profila provedeno je u razdoblju od 3. svibnja do 21. lipnja 2004. na uzorku od 32 hotela na području Dubrovačko-neretvanske županije. Osnovni skup koji se istraživao sastoji se od 59 hotela.⁹ Iz navedenog proizlazi da je udio u osnovnom skupu 54,24%.

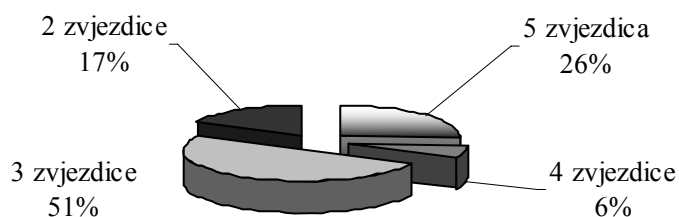
Poradi istraživanja oblikovan je anketni upitnik koji je služio za ispitivanje profila menadžera u hotelijerstvu Dubrovačko-neretvanske županije. Poštom je poslano 80 anketnih upitnika zajedno s popratnim pismom u kojem je dana svrha istraživanja i upute za popunjavanje upitnika. Imena menadžera hotelskih poduzeća na koje je anketni upitnik adresiran uglavnom su dobivena preko e-mail adresa objavljenih na web-stranicama analiziranih hotela.

Vraćeno je 48 anketnih upitnika, što je 60,00% od ukupno poslanih anketnih upitnika. Jedan nije u potpunosti popunjen, proglašen je nevažecim, pa je veličina reprezentativnog uzorka na temelju kojeg se donose zaključci 58,75%. U istraživanje su uključene dvije razine menadžmenta: top i middle management, a najčešće su na anketu odgovarali direktori hotela, hotelski menadžeri i menadžeri hotelskih sektora. Statistička obrada podataka provodila se na personalnom računalu uz pomoć sljedećih programskih paketa: Microsoft Excel 2000, Microsoft Access 2000 i SPSS 12.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Za obilježja hotelskog poduzeća u kojemu su ispitani hotelski menadžeri i njihova demografska obilježja koristilo se metodom utvrđivanja postotka pojedinoga odgovora u ukupnom uzorku. Statistička obrada omogućila je analizu odgovora hotelskih menadžera dobivenih anketnim upitnikom i prezentaciju rezultata istraživanja.

2.2. Obilježja hotelskih poduzeća obuhvaćenih uzorkom

Uvid u postojeće stanje hotelske ponude u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, gdje su zaposleni anketirani menadžeri, daje anketni upitnik kojim se ispitivalo: kategoriju i vrstu hotela, razdoblje osnutka hotela, broj stalno zaposlenih, broj zaposlenih u sezoni, sjedište hotela i njegovu vlasničku strukturu. Istraživanje je obuhvatilo 32 hotela od ukupno 59 hotelskih poduzeća koja posluju na području Županije, a s obzirom na to da je anketni upitnik anoniman, neće se navoditi imena ispitanika niti hoteli u kojima su oni zaposleni.

⁹Prilikom provedbe anketnog upitnika na internet-stranicama Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka evidentirano je 59 hotelskih poduzeća u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, dok podatci iz prosinca 2004. pokazuju da je u Županiji registriran 66 hotel.

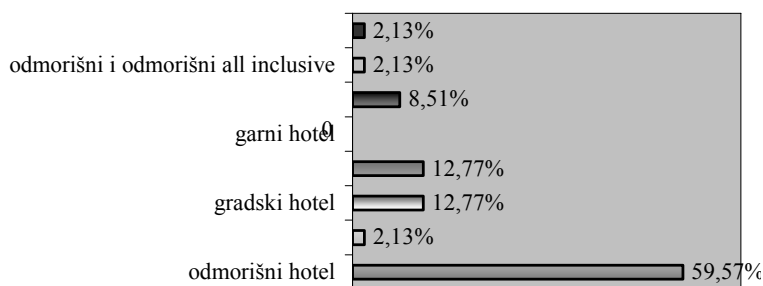


Slika 1. Kategorije hotela obuhvaćenih uzorkom

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

Slika 1. prikazuje kategorije hotela na području Županije koji su obuhvaćeni anketom. Vidi se da je najviše ispitanih menadžera zaposleno u hotelima s tri zvjezdice, njih 51%, i oni imaju najveći udio u strukturi hotelskih kapaciteta Županije - čak 50%.¹⁰

Većina je menadžera zaposlena u odmorišnim hotelima, što je u skladu s očekivanjem, s obzirom na to da je najčešći motiv dolaska u Dubrovačko-neretvansku županiju uživanje u suncu i moru.¹¹



Slika 2. Vrste hotela obuhvaćenih uzorkom

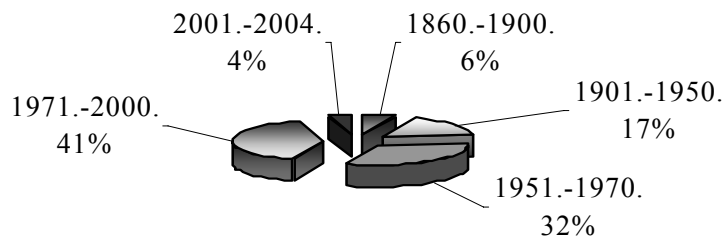
Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

Analizirajući hotele po vrstama, primjećuje se da je od ukupnog broja izabranih hotela u Dubrovačko-neretvanskoj županiji - najviše odmorišnih hotela, njih 59,57%, zatim slijede kongresni i gradski hoteli, s 12,77%, potom odmorišni

¹⁰ www.mmtp.hr (stanje 03.12.2004.)

¹¹ Tomas 2004, Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, Zagreb, siječanj 2005., str. 98.

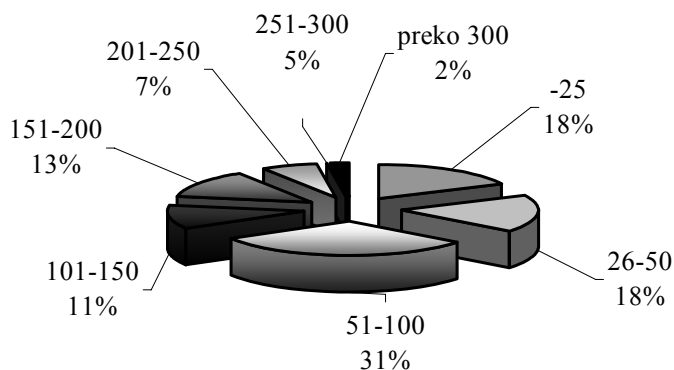
i kongresni, s 8,51%. U uzorku je najmanje kombinacija poput odmorišnih i kongresnih, te gradskih i kongresnih hotela, kojih je svega 2,13%.



Slika 3. Razdoblje osnutka hotela obuhvaćenih uzorkom

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

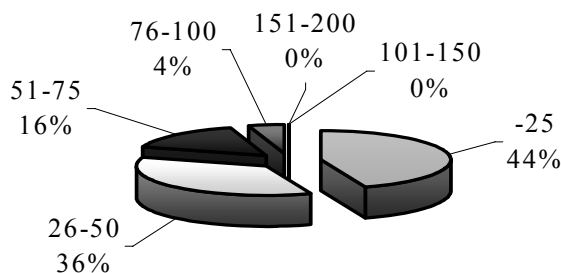
Hoteli obuhvaćeni uzorkom najvećim su dijelom osnovani u razdoblju između 1951. i 2000. - njih 73%. Krajem 19. i početkom 20. stoljeća osnovano je 23% hotela, dok se za moderno doba veže samo 4% hotela. Najveći broj menadžera naveo je uz postavljeno pitanje i godinu renoviranja hotelskog objekta (većina objekata obnovljena je u posljednjem desetljeću 20. stoljeća i početkom 21. stoljeća), što je lako objasniti činjenicom da je to razdoblje obnove hotelskih kapaciteta oštećenih ratnim razaranjima u razdoblju od 1991. do 1995. Veliki broj hotela Dubrovačko-neretvanske županije našao se na popisu Hrvatskog fonda za privatizaciju u nadi da će novi vlasnik investiranjem u obnovu podići kategoriju hotela na višu razinu i pomoći Dubrovniku i ostalim destinacijama u Županiji da se plasiraju s većim brojem postelja i višom kategorijom na europskom turističkom tržištu. Iako se stanje hotelske ponude Županije znatno poboljšalo, još uvijek je daleko od predratnog razdoblja.



Slika 4. Broj stalno zaposlenih u izabranim hotelima

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

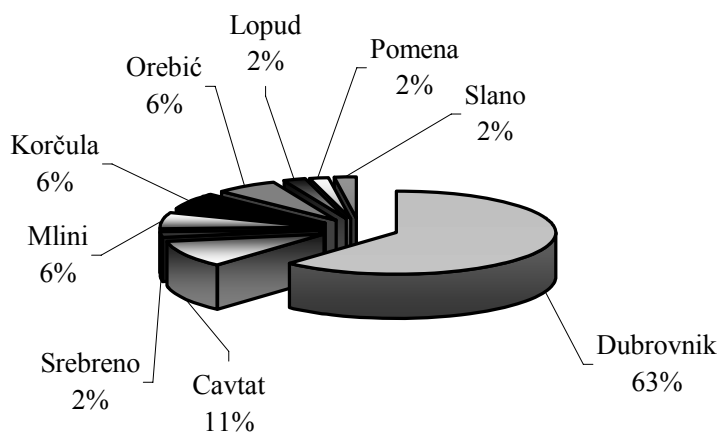
Kako bi se dobio uvid u veličinu hotelskih poduzeća, ispitivan je i broj stalno zaposlenih. Takvim načinom olakšano je donošenje konkretnih zaključaka. Većina hotela u Županiji je veličine malog i srednjeg poduzeća (u hrvatskoj praksi, malim poduzećima smatraju se sva ona do 50 zaposlenih, srednjim poduzećima ona s 250 zaposlenika, a velikima sva ona više od 250 zaposlenika). Po navedenoj klasifikaciji proizlazi da je u odabranom uzorku 86% malih i srednjih poduzeća, a svega 14% velikih hotelskih poduzeća u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, što odgovara suvremenim trendovima u hotelijerstvu.



Slika 5. Broj zaposlenih u sezoni u izabranim hotelima

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

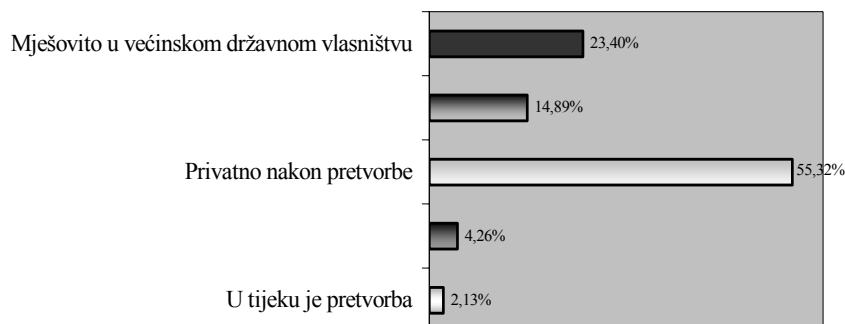
Kako većina hotela na području Županije posluje sezonski, u anketi je obuhvaćen i broj zaposlenika u sezoni, koji je pokazao kako oni variraju s obzirom na broj stalnih zaposlenika, ali i s obzirom na veličinu hotela, te raznolikost hotelskih sadržaja koji se nude gostima. Slika 5. pokazuje da do 50 "sezona" zapošljava 80% izabranih hotelskih poduzeća.



Slika 6. Sjedište hotela obuhvaćenih uzorkom

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

S obzirom na to da je najveći broj ukupne hotelske ponude Dubrovačko-neretvanske županije u gradu Dubrovniku, ne iznenađuje podatak da je 63% menadžera obuhvaćenih uzorkom zaposleno upravo na tom području, potom slijedi Cavtat s koncentracijom od 11% hotelskih menadžera. Korčula, Mlini i Orebić u izabranom uzorku sudjeluju svaki sa 6%, a slijede ih Lopud, Pomena, Slano i Srebreno sa po 2%.



Slika 7. Vlasnička struktura hotela u uzorku

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

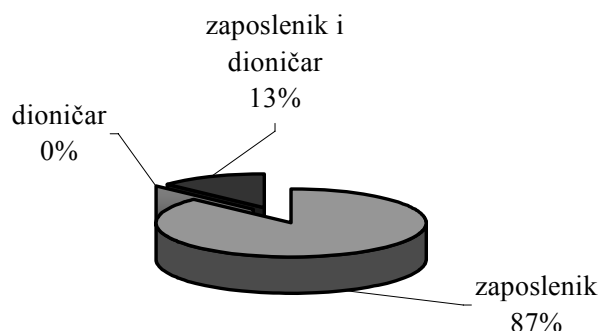
Kako je prije navedeno, većina hotelskih poduzeća u županiji prodana je u proteklom desetljeću, pa je čak 55,32% menadžera zaposleno u hotelu koji je postao privatni nakon pretvorbe, 14,89% anketiranih menadžera zaposleno je u hotelima s većinskim privatnim vlasništvom, dok je samo 4,26% njih zaposleno u hotelima koji su privatni od osnivanja, 2,13% menadžera upravlja hotelom u kojemu je u tijeku privatizacija, a njih 23,40% još uvijek rukovodi hotelima s većinskim državnim vlasništvom. Za očekivati je kako će se trenutno stanje značajno mijenjati u idućim godinama sukladno tržišnim zahtjevima.

2.3. Obilježja hotelskih menadžera obuhvaćenih uzorkom

Ovo istraživanje obuhvaća 15 obilježja ispitanih hotelskih menadžera: dob, spol, bračno stanje, mjesto rođenja, stupanj stručnog obrazovanja, socijalno podrijetlo, broj članova kućanstva, status s obzirom na vlasništvo, ukupni radni staž, radni staž na poslovima upravljanja, promjene posla, napredovanje u poslu, važnost permanentnog obrazovanja, načine proširivanja stečenog znanja i trajanje radnog dana.

Analizirajući status anketiranih menadžera zaključuje se da ih je najveći broj u statusu zaposlenika, 87%, dok je čak 13% u statusu zaposlenika i dioničara, što potvrđuje novije trendove u približavanju hotelijerstva Dubrovačko-neretvanske županije, kao i Republike Hrvatske, tržišnim uvjetima

poslovanja, gdje je zaposlenicima u hotelu omogućena kupovnja dionica, kako bi mogli sudjelovati u upravljanju i odlučivanju hotelskim poduzećem u kojemu su zaposleni.



Slika 8. Status anketiranih hotelskih menadžera

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

Čak 46% anketiranih menadžera predstavlja *top* menadžment hotela obuhvaćenih uzorkom: generalni menadžer (20%), direktor hotela (13%) i predsjednik uprave (13%).

Pritom, 31,19% menadžera su žene, a 68,09% su muškarci, što pokazuje kako su žene sve više zastupljene na poslovima upravljanja, te da se njihova pozicija u poduzeću značajno poboljšala prema prošlom desetljeću. One najčešće pripadaju srednjemu menadžmentu, dok su vodeće pozicije hotelskih poduzeća (predsjednici uprave i generalni direktori) ipak "rezervirane" za muškarce.

Tablica 1.

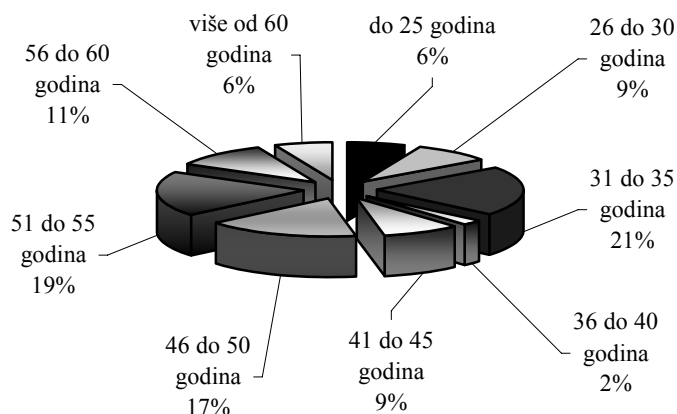
Spolna struktura anketiranih hotelskih menadžera

SPOL MENADŽERA	BROJ MENADŽERA	%
Muško	32	68,09
Žensko	15	31,91
Ukupno	47	100,00

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

Najveći broj menadžera ima između 31 i 35 godina, njih 21,28%, dok je iz analize vidljivo da čak 53,19% menadžera ima više od 40 godina. To je i logično jer je put do menadžerske pozicije iznimno težak i od pojedinca zahtijeva dugi niz

godina rada u praksi. Iskustvo i odgovarajuća stručna sprema u konačnici, u većini slučajeva, rezultiraju upravljačkom pozicijom.



Slika 9. Dob anketiranih hotelskih menadžera

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

Od ukupnog broja menadžera koji su odgovorili na anketu, njih 48,94% rođeno je u mjestu rada, dok ih je 51,06%, rođeno izvan mjesta u kojemu rade.

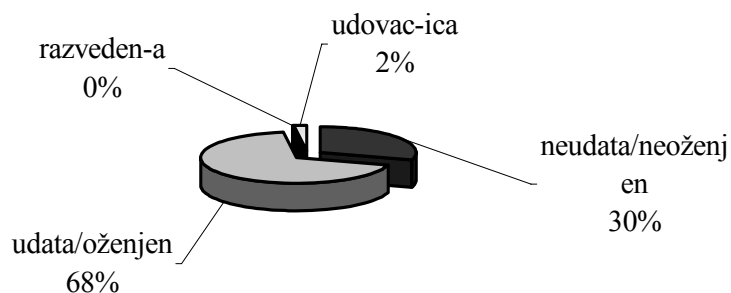
Tablica 2.

Mjesto rođenja anketiranih hotelskih menadžera

MJESTO ROĐENJA	BROJ MENADŽERA	%
U mjestu rada	23	48,94
Izvan mjesta rada	24	51,06
Ukupno	47	100,00

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

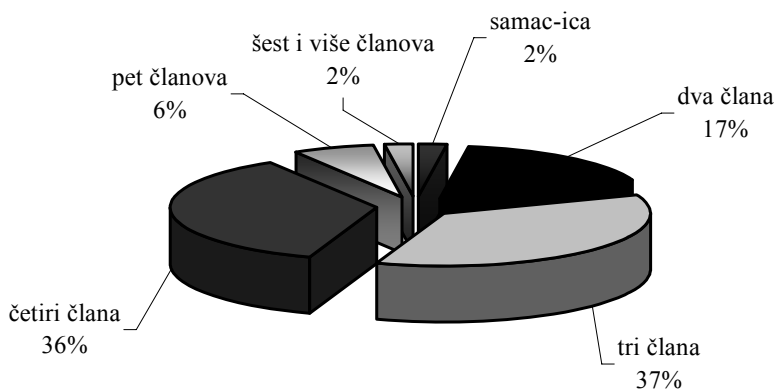
Promatranjem bračnog statusa uočava se da je većina hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije udana ili oženjena. Od ukupnog broja anketiranih, njih 68% je udano/oženjeno, 30% ih je neudano/neoženjeno, dok je samo jedna menadžerica udovica. Uspoređivanjem dobi i bračnog statusa uočava se da kategoriji neudano/neoženjeno pripadaju menadžeri mlađi od 35 godina.



Slika 10. Bračno stanje anketiranih hotelskih menadžera

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

Anketirani menadžeri pretežno žive u tročlanoj i četveročlanoj obitelji - njih 73%.



Slika 11. Broj članova u kućanstvu anketiranih hotelskih menadžera

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

Važan problem u analizi menadžmenta je i kvalifikacijska struktura aktualnih menadžera. U kvalifikacijskoj strukturi prevladava VSS, koju ima 50% menadžera, potom slijedi 26% menadžera sa završenom VŠS. SSS ima 13% menadžera, 9% ih ima završen magisterij ekonomskih znanosti, dok je jedan menadžer VKV radnik.

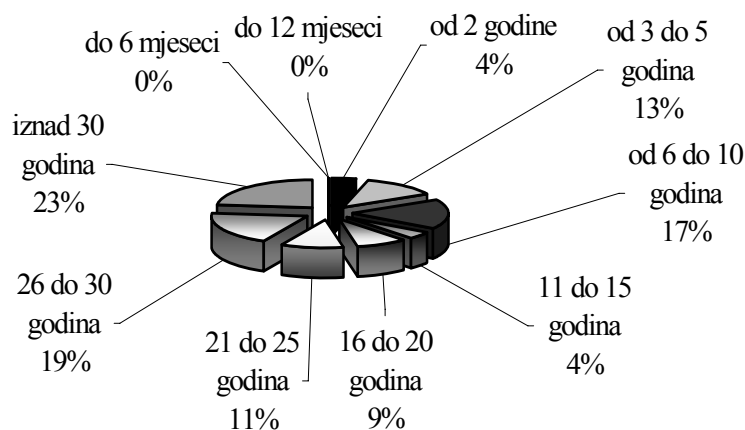
U anketnom upitniku postavljeno je i pitanje o zanimanju menadžera, na koje su dobiveni sljedeći odgovori:

- diplomirani ekonomist - 34,04%,
- ekonomist za turizam - 25,53%,
- hotelijerski djelatnik - 14,89%,
- magistar ekonomskih znanosti - 8,51%,
- diplomirani pravnik - 8,51%,
- diplomirani profesor - 6,38%,
- diplomirani inženjer u turizmu - 2,13%.

Iz analize se uočava da je 85,11% menadžera ekonomskog usmjerenja, od čega najveći udio, 42,55%, otpada na menadžere turističkog usmjerenja.

Analizirajući dobivene podatke jasno je kako je većina hotelskih menadžera radničkoga i seljačko-ribarskog podrijetla, čak 66%, a samo 14,89% je intelektualnog podrijetla. Na dnu su ljestvice menadžeri čije je podrijetlo službeničko, 12,77%, a 6,38% ih je iz obrtničkih obitelji.

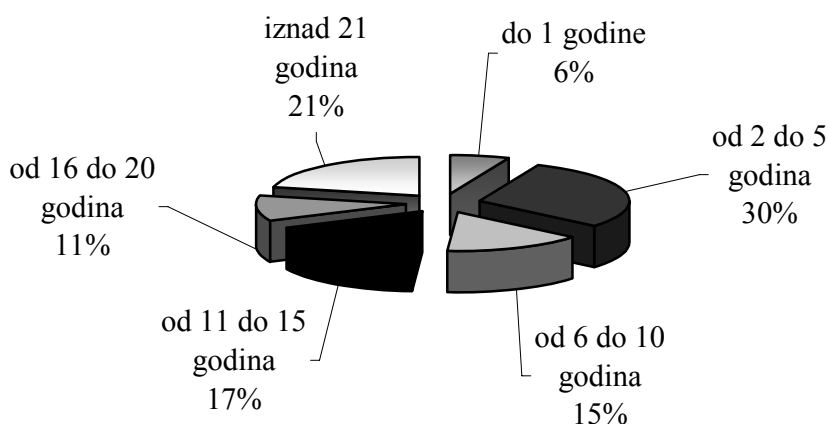
Analizirajući odgovore na pitanje o ukupnom stažu, zapaža se da hotelima Dubrovačko-neretvanske županije upravljaju menadžeri s ukupnim radnim stažem od 16 do preko 30 godina - 63,82%.



Slika 12. Ukupni radni staž anketiranih menadžera u hotelskom poduzeću

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

Menadžeri koji su sada rukovoditelji hotelskih poduzeća u županiji, proveli su na rukovodećim mjestima u prosjeku od 2 do 15 godina.



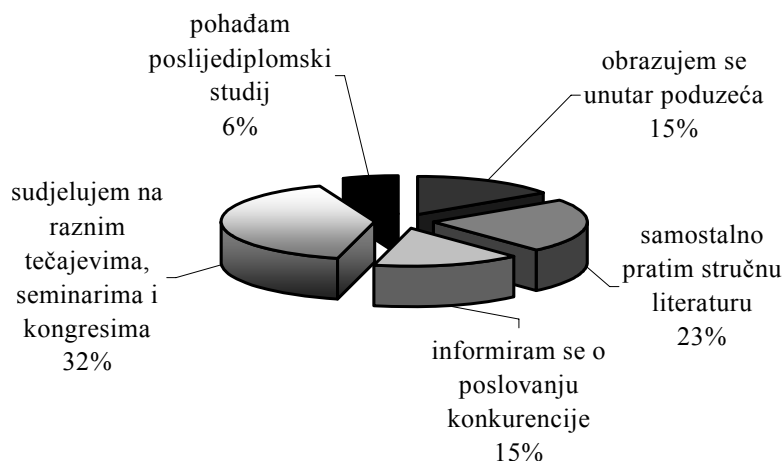
Slika 13. Radni staž na poslovima upravljanja

Izvor: Podatci dobiveni anketnim istraživanjem

Za 4% menadžera hotel u kojemu su sada zaposleni ujedno je i njihovo prvo zaposlenje, 7% je jedanput mijenjalo zaposlenje, 14% dva puta, 8% tri puta, 11% četiri puta, a 56% više od četiri puta. Dobiveni odgovori podudaraju se s trendovima na tržištu prema kojima su menadžeri spremni na međuorganizacijsku mobilnost tijekom svojega radnog vijeka, u prosjeku - između četiri i pet puta mijenjaju zaposlenje.

Napredovanje bitna je karakteristika u suvremenim poduzećima, a većina anketiranih menadžera napredovala je u istom poduzeću - 91,49%. Svi anketirani menadžeri smatraju kako je permanentno obrazovanje iznimno važno za uspješno upravljanje poduzećem.

Potrebno je bilo ispitati i način na koji hotelski menadžeri u Dubrovačko-neretvanskoj županiji proširuju i upotpunjuju svoje znanje. Najveći broj njih sudjeluje na tečajevima, seminarima i kongresima, dok samo 6% pohađa poslijediplomski studij. Hotelski menadžeri u Županije pokazali su kako se ipak sve više koriste mnogobrojnim načinima permanentnog obrazovanja, da bi mogli konkurirati svojim kolegama iz inozemstva i pridonositi što uspješnijem poslovanju hotela u Županiji.



Slika 14. Kojim se načinima permanentnog obrazovanja koristite

Izvor: podatci dobiveni anketnim istraživanjem

U razvijenim zemljama Europe normalno je da hotelski menadžeri rade duže od 10 sati, a anketni upitnik je dokazao da i naši hotelski menadžeri rade pretežno između 9 i 14 sati, što je posljedica tržišnoga gospodarstva u strukturi kojega prevladava privatno vlasništvo.

Čak 83% menadžera izjavilo je da radi od 9 do 14 sati, a 17% ih radi u prosjeku od 7 do 8 sati.

3. ODREĐIVANJE PROFILA HOTELSKOG MENADŽERA U DUBROVAČKO-NERETVANSKOJ ŽUPANIJI

Do rezultata povezanih s hotelskim poduzećima i obilježjima ispitanika došlo se statističkom obradom podataka, a dobiveni rezultati sumarno prikazuju sljedeće: 51% anketiranih upravlja hotelima s tri zvjezdice i čak 59,57% zaposleno je u odmorišnim hotelima; zatim 73% hotela osnovano je između 1951. i 2000, 77% hotela ima do 100 zaposlenika, u hotelima se najčešće (44%) zapošljava do 25 "sezona"; 63% hotela smješteno je u gradu Dubrovniku, u 55,32% hotela je privatno nakon pretvorbe, dok ih je još uvijek 23,40% u većinskom državnom vlasništvu; 87% hotelskih menadžera svoju funkciju obavljaju kao zaposlenici, a 13% su osim toga još i dioničari, najveći postotak anketiranih menadžera, njih 20% rade kao generalni menadžeri, dok je 13% i na radnomu mjestu predsjednika uprave i direktora hotelskog poduzeća; 68,09% menadžera su muškarci, a 31,91% su žene, 53,19% ispitanih ima preko 40

godina,; 48,94% rođeno je u mjestu rada i po socijalnom podrijetlu 43,68% ih je iz radničkih obitelji, 21,28% iz obitelji seljačko/ribarskog podrijetla, 14,89% iz obitelji intelektualaca, 12,77% iz obitelji službenika i 6,38% iz obitelji obrtnika; 68% menadžera je oženjeno i u najvećem broju (81%) žive u obiteljskim kućanstvima s tri i više članova; 85,10% anketiranih je visoko obrazovano, svega 12,77% ima srednje stručno obrazovanje, zanimanje ispitanih menadžera je raznoliko, od diplomiranog ekonomista (34,04%), ekonomista za turizam (25,53%) preko diplomiranog pravnika (8,51%) do diplomiranog profesora (6,38%); 53% menadžera radi u hotelijerstvu više od 20 godina, a veliko iskustvo u upravljanju ima 50% njih (između 11 i 25 godina), 56% ispitanih tijekom radne karijere više od četiri puta je mijenjalo zaposlenje, dok ih je čak 91% napredovalo u istom poduzeću; svi anketirani menadžeri smatraju da je permanentno obrazovanje iznimno važno za uspješno rukovođenje, 32% redovito sudjeluje na seminarima, konferencijama i tečajevima, 23% samostalno prati stručnu literaturu, 15% ih se obrazuje unutar poduzeća, a isto toliko se informira o poslovanju konkurencije; za 83% anketiranih menadžera radni dan traje u prosjeku od 9 do 14 sati.

Temeljem analize obilježja hotelskih menadžera potvrđenih uzorkom došlo se do profila hotelskog menadžera u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, koji se može okarakterizirati kao: *prosječni hotelski menadžer Dubrovačko-neretvanske županije je visokoobrazovan oženjen muškarac, otac jednog djeteta ili dvoje djece u dobi preko 40 godina, radničkog je podrijetla, zaposlen u privatiziranom hotelu s tri zvjezdice, u statusu je zaposlenika s više od 16 godina radnog iskustva te preko deset godina iskustva na poslovima upravljanja, permanentno se obrazuje, sudjeluje na raznim tečajevima, seminarima i konferencijama, a dnevno radi više od 9 sati.*

Uspoređujući profil tipičnoga hotelskog menadžera s profilom tipičnog menadžera u svijetu, a prema dostupnim usporedivim podatcima, moglo bi se zaključiti da se hrvatski menadžer po brojnim svojim karakteristikama bitno ne razlikuje od svojih kolega u svijetu. Neke neznatne razlike su npr. u dobi, gdje su oni u svijetu nešto mlađi nego naši, radni staž menadžera u sadašnjem je poduzeću nešto kraći nego hrvatskih menadžera, kako zbog znatno veće mobilnosti radne snage, tako isto i zbog bržeg napredovanja u karijeri.¹²

Za očekivati je da će turbulentno vanjsko okruženje pridonijeti radikalnim promjenama u profilu menadžera u budućnosti. Prema Srići hotelski menadžer morat će razviti sljedeća znanja i sposobnosti ako želi uspješno upravljati hotelskim poduzećem:¹³

1. shvaćati promjene i upravljanje promjenama u interakciji ekonomskih, društvenih i političkih faktora okruženja,

¹² P. Sikavica, Bahtijarević-Šiber, F., *Menadžment, teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 67.

¹³ V. Srića, *Moderni hotelski management, Razvojni resursi i suvremeni management u hotelijerstvu*, RRiF., Zagreb, 1993., str. 9.

2. posjedovati sposobnost rukovođenja u dinamičnim i nepredvidljivim okolnostima,
3. biti sposoban da upravlja kompleksnim i diverzificiranim organizacijskim strukturama,
4. biti inventivan u vezi s tehnološkim napretkom,
5. biti sposoban da upravlja i koristi se sve složenijim informacijskim sustavima,
6. upravljati ljudima različitih i dinamičnih sustava vrijednosti i očekivanja.

Profil hotelskog menadžera u budućnosti će se mijenjati težeći prilagođavanju hotelskim menadžerima u inozemstvu, a posebno turističkim destinacijama koje su konkurentne Dubrovniku i Županiji. Naglasak će biti na poštenju, odgovornosti, poduzetnosti, jakoj individualnosti prepoznatljivosti, sposobnosti jasnog i jednostavnog komuniciranja uz sposobnost pridobivanja suradnika, te mogućnost stvaranja vizije i dosljednosti u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

ZAKLJUČAK

Ulazak inozemnog kapitala u hotelijerstvo Dubrovačko-neretvanske županije (devet hotela ima inozemnog vlasnika) omogućio je pružanje kvalitetnijih usluga i obogaćivanje hotelske ponude Dubrovnika. Hotelska poduzeća sve više ulažu u podizanje kvalitete usluga koje nude svojim gostima, te u razvoj ljudskih potencijala koji su u današnjem turbulentnom okruženju postali temelj konkurentnosti.

Na temelju istraživanjem utvrđenih obilježja hotelskih poduzeća i hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije dolazi se do sljedećeg zaključka: neznatne su razlike između hotelskih menadžera u Hrvatskoj i menadžera u svijetu iako ostaje evidentno da će se hotelska ponuda i profil menadžera u budućnosti mijenjati, počevši od spolne, dobne i kvalifikacijske strukture pa sve do edukacije sadašnjih i potencijalnih hotelskih menadžera, a pod utjecajem promjena koje se događaju u unutarnjem i vanjskom okruženju poduzeća, te modernih trendova u menadžmentu i na turističkom tržištu koji diktiraju prilagođavanje i menadžera i hotelskih poduzeća novim uvjetima poslovanja.

LITERATURA

Buble, M., *Management malog poduzeća*, II dio: *Osnove managementa*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003.

Cerović, Z., 'Tražene osobine menadžera u hotelijerstvu, *Hotel & restaurant magazine*, br. 5., Zagreb, 1995.

Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L., *Contemporary Management*, second edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, Bur Ridge, Illinois

Kobašić, A., *Lutanja i dileme u našem turizmu*, Veleučilište u Dubrovniku, HTZ, Zagreb i Županijska TZ, Dubrovnik, Dubrovnik, 2004.

Perić, J., Brajdić, I., *Poslovno odlučivanje u hrvatskom turizmu na početku XXI. stoljeća*, *Ekonomski misao i praksa*, 2/1999., Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1999.

Radišić, F., *Poduzetnički menadžment u turizmu*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997.

Robbins, S. P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, treće izdanje, Mate d.o.o., 1995.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., *Menadžment, teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004.

Srića, V., *Moderni hotelski management, Razvojni resursi i suvremeni management u hotelijerstvu*, RRiF., Zagreb, 1993.

Tomas 2004, *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb, siječanj 2005.

www.mmtpr.hr (14.4.2005.)

Ivona Vrdoljak Raguž, MSc

Junior Researcher – Assistant
University of Dubrovnik
Department of Economics and Business Economics
e-mail: ivrdoljak@unidu.hr

**PROFILE OF A HOTEL MANAGER IN THE DUBROVNIK
AND NERETVA COUNTY - EMPIRIC RESEARCH*****Summary***

Scientific and professional circles show a great interest in managers because of their importance for the successful operation of companies. Quality managers are becoming the most important resource and a basis for a competitive and strategic advantages over other companies. Since the hotel industry differs considerably from other economic activities, hotel managers accordingly differ from their colleagues in other operations. Changes in hotel ownership and managerial structure lead to changes in the profile of managers employed in the hotel industry in the Dubrovnik and Neretva County. Therefore, this paper analyses the characteristics of hotel companies and hotel managers in the Dubrovnik and Neretva County, aimed at determining the profile of hotel managers in the County.

An empiric research into managerial profiles was conducted with a sample of 47 managers in 32 hotel companies in the Dubrovnik and Neretva County in the period between 3 May and 21 June 2004. The purpose of this research was to define the basic characteristics of hotel companies and hotel managers in the County with the aim of improving the present situation.

Key words: characteristics, hotel managers` know-how, hotel company, hotel manager`s profile

JEL classification: L83, M19