Stilovi vodstva i odlučivanje u poduzeću Valamar Lacroma Dubrovnik

Tarabić, Jasmina

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:932094

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

Stilovi vodstva i odlučivanje u poduzeću Valamar Lacroma Dubrovnik

Mentor:

doc. dr. sc. Ivana Bulog

Studentica:

Jasmina Tarabić

Split, rujan 2017.

1. UVOD **5**

1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA **6**

1.2. CILJEVI RADA **6**

1.3. METODE RADA **6**

2. ODLUČIVANJE **7**

2.1. DEFINIRANJE ODLUČIVANJA **8**

2.2. FAZE INTEGRALNOG PROCESA ODLUČIVANJA **9**

2.3. MENADŽERSKO ODLUČIVANJE **10**

2.4. PROCES ODLUČIVANJA **12**

3. VOĐENJE **16**

3.1. DEFINICIJA VOĐE **16**

3.2. STILOVI VODSTVA **19**

3.2.1. VODSTVO TEMELJENO NA OVLASTI 19

3.2.2. AUTOKRATSKO- DEMOKRATSKO VODSTVO 21

3.2.3. MODEL KONTINUUMA STILOVA VODSTVA 22

3.2.4. VODSTVO ORIJENTIRANO NA KONSIDERACIJE I STRUKTURE 22

3.2.5. VODSTVO ORIJENTIRANO NA ZADATKE ILI ZAPOSLENE 23

3.2.6. LIKERTOV MODEL 23

3.2.7. MREŽA VODSTVA 25

4. STILOVI VODSTVA I ODLUČIVANJE U PODUZEĆU VALAMAR LACROMA DUBROVNIK **27**

4.1. OSNOVNI PODACI O VALAMAR LACROMA DUBROVNIK **27**

4.2. OSNOVNI PODATCI O VALAMAR RIVIERI **30**

4.2.1. VRIJEDNOSTI VALAMARA **30**

4.2.2. VIZIJA I MISIJA **31**

4.2.3. PORTFELJ **31**

4.2.4. NAGRADE I PRIZNANJA ZA IZVRSNOST U POSLOVANJU I DRUŠTVENO ODGOVORNE PROGRAME **32**

4.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA – VALAMAR RIVIERA 33

4.3.1. NADZORNI ODBOR..... 34

4.3.2. UPRAVA..... 34

4.3.3. VIŠI MENADŽMENT..... 35

4.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA – GLAVNI ODJELI S ASPEKTA PONUDE USLUGA GOSTIMA - VALAMAR LACROMA..... 36

4.5. KADROVSKA STRUKTURA 37

4.5.1. VALAMAR AKADEMIJA..... 37

4.5.2. USAVRŠAVANJE I RAZVOJ..... 37

4.6. POSLOVANJE 41

4.6.1. BILANCA 41

4.6.2. RAČUN DOBITI I GUBITKA..... 42

5. OBILJEŽJA ISPITANIKA..... 43

5.1. STATUS ANKETIRANOG..... 43

5.2. RADNO MJESTO 43

5.3. SPOLNA STRUKTURA 44

5.4. DOBNA STRUKTURA 45

5.5. STUPANJ STRUČNOG OBRAZOVANJA..... 47

5.6. TRAJANJE RADNOG VREMENA..... 48

6. ISTRAŽIVANJE..... 49

6.1. REZULTATI – UPITNIK O STILU VODSTVA..... 49

6.2. REZULTATI – UPITNIK O STILU ODLUČIVANJA..... 54

7. ZAKLJUČAK 57

8. LITERATURA 59

9. POPIS SLIKA 60

10. PRILOG 1. UPITNIK O STILU VODSTVA 62

11. PRILOG 2. -UPITNIK O STILU ODLUČIVANJA 65

1. UVOD

Odlučivanje je od iznimne važnosti za menadžment. Premda odluke donose i neki drugi subjekti u organzaciji, ipak su odluke od najveće važnosti u domeni upravljanja i menadžmenta. Za menadžment se može reći da je to proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.[1] Menadžmet ostvaruje svoju ulogu upravo odlučivanjem.

Svaki menadžer koji želi biti uspješan mora biti i kvalitetan vođa.Ni jedna tvrtka ne može danas uspješno djelovati bez kvalitetnog vođe na čelu.S obzirom da nema područja života i rada gdje se ne donose odluke, za donositelje odluka svaka je odluka izuzetno važna. Što je razina odlučivanja viša, to je i odlučivanje važnije, jer se tiče većeg broja članova organizacije pa u slučaju pogrešne odluke može imati dalekosežne posljedice za organizaciju kao cjelinu.

Većina istraživanja koja su provedena kroz polovicu prošlog stoljeća naglašavala su osobine vođe, da bi početkom druge polovice tog stoljeća naglasak bio na ponašanju i moći, a krajem tog stoljeća na situaciji u kojoj vodstvo djeluje.[2] To je rezultiralo da se sve teorije i empirijska istraživanja vodstva klasificiraju u sljedeće grupe pristupa: pristup osobinama, pristup vještinama, pristup stilu, kontigencijski pristup, situacijski pristup te transformacijski pristup.
U svim teorijama vodstva, svi se stilovi vodstva kreću u rasponu između autokratskog i demokratskoga. Jednu krajnost označuje autokratski stil odlučivanja, a druga je krajnost potpuno demokratski stil odlučivanja. Mnogi od stilova odlučivanja ovise o karakteristikama menadžera koji donosi odluku, zatim o karakteristikama njegovih suradnika, ali i o specifičnosti situacije u kojoj se donose odluke.[3] Stoga, ovisno od znanja i sposobnosti menadžera koji donose odluke, kao i znanja i sposobnosti njihovih podređenih odnosno suradnika te ovisno o situaciji u kojoj se donose odluke, menadžeri će se koristiti raznim stilovima vodstva.

[1] Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit. str. 3
[2] Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit. str. 40
[3] Sikavica P., Hunjak T., Redep B. N., Hernaus T.(2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str. 44

1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Važnost funkcije vođenja manifestira se u tome što ona pokreće ljude,a time praktički pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva. Glavnu ulogu u samom poslovanju dobiva znanje. Ono postaje ključni faktor koji omogućava stvaranje konkurentskih prednosti poduzeća. Odlučivanje je temelj upravljanja. Upravljanje u svakom svom dijelu, u svakoj svojoj dimenziji se jedino i može ostvariti preko procesa donošenja odluka odnosno preko odlučivanja.

U ovom radu kao problem istraživanja postavlja se fokus na primjenu stilova vodstva i odlučivanje. Treba uvidjeti prisutnost stilova vodstva i utvrditi kolika je važnost vodstva i odlučivanja u poduzeću.

1.2. CILJEVI RADA

Osnovni cilj ovog rada jest upoznavanje sa stilovima vodstva i poslovnim odlučivanjem te detaljna analiza stilova unutar poduzeća Valamar Lacroma Dubrovnik. Pobliže će se definirati svaki pojedini stil vodstva, vođa i njegove osobine te definiranje menadžerskog i poslovnog odlučivanja.

Zatim, napravit će se usporedba teorijskog pogleda na stilove vodsta i odlučivanje s praktičnom primjenom u navedenom poduzeću.

1.3. METODE RADA

Metode istraživanja obuhvaćaju istraživanje za stolom i terensko istraživanje koje podrazumijeva provođenje određenih istraživanja na terenu(obilazak terena te provođenje anketiranja).

Provođenjem istraživanja za stolom koristit će se sljedeće metode: proučavanja postojeće literature, indukcije i dedukcije, analize, sinteze i deskripcije.

Prema Šešiću[4] osnovni cilj znanstvenog istraživanja je deskripcija ili opis predmeta i pojava koji se istražuju.

[4] Zelenika R., Metodologija i Tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, op. cit. str. 338

Deskripcija predstavlja postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

2. ODLUČIVANJE

Pojam odlučivanje u najužoj je vezi s pojmovima kao što su upravljanje, rukovođenje i menadžment.[5]Odlučivanje je kao pojam u vrlo širokoj upotrebi pa se tako može govoriti o odlučivanju na različitim područjima rada i života, kao primjerice o odlučivanju u osobnom životu, o odlučivanju u obitelji, o odlučivanju u poduzećima, o odlučivanju u različitim organizacijama i ustanovama odnosno o odlučivanju u široj društvenoj zajednici, tj. o odlučivanju u državi i svim njezinim institucijama.[6]

Ukoliko se odlučivanje ne odvija u osobnome ili obiteljskom životu tada se govori isključivo o poslovnom odlučivanju. Banke, bolnice, vlada, škola, poduzeće ili pak ministarstvo sve su to mjesta poslovnog odlučivanja.Odlučivanje je po samoj definiciji proces koji traje određeno(dulje ili kraće vrijeme), a završava donošenjem odluke. Trajanje procesa odlučivanja, zavisno od vrste odluka, kreće se u rasponu od djelića sekunde pa do dugotrajnijeg procesa koji se mjeri ne samo satima i danima, već i mjesecima pa i godinama.

Čovjek se stalno, svakodnevno susreće s odlučivanjem. S obzirom na to da se živi intezivnije i brže, u suvremenim je uvjetima rada i života i odlučivanje neusporedivo češće i intezivnije.[7] Donošenje odluka u svakodvnevnom, privatnom životu čovjeka, kako ističu M.Mescon,M. Albert i F. Khedouri, [8]ponajprije se oslanja na čovjekovu intuiciju. No nije svejedno je li riječ o svakodnevnim rutinskim odlukama ili o onima koju su važne za život pojedinca.

Dakle, ukoliko se pojedinac nalazi u turbulentnoj okolini ili pak ne raspolaže s dovoljnom količinom pouzdanih informacija on će se odluku donijeti na temelju intuicije. Intuicija se

[5] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str.3
[6]Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb , op. cit. str. 3
[7] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str. 10
[8] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T., Poslovno odlučivanje (2014) , Školska knjiga, Zagreb, op.cit. str. 11

često naziva i šestim čulom čovjeka. Pojedinac može na temelju osjećaja odnosno intuicije izabrati krajnu odluku neovisno o neraspolaganju krajnjeg ishoda odluke. (moja izjava)

Bez obzira na to je li riječ o jednostavnijim ili složenijim odlukama, i u osobnom odlučivanju odnosno odlučivanju pojedinca, odlučivanje nije nimalo jednostavno. Donositelj odluke nalazi se u brojnim dvojbama koje traže odgovore. Odgovori mogu biti:[9]„ne donijeti odluku", „možda donijeti odluku" i „možda donijeti odnosno možda ne donijeti odluku". Izbor bilo koje od ovih inačica bit će, najčešće, rezultat intuitivnog odlučivanja.

2.1. DEFINIRANJE ODLUČIVANJA

Odlučivanje je proces identifikacije problema i rješavanja problema. Identifikacija problema jest faza u procesu odlučivanja u kojoj se prati kakvi su uvjeti u organizaciji i okolini kako bi izvedba bila zadovoljavajuća te kako bi se dijagnosticirali uzroci smetnji.
Rješavanje problema faza je u kojoj se razmatraju inačice i načini djelovanja te se odabire jedna inačica koja se i provodi.[10]

S obzirom da se pojedinac ili organizacija stalno susreću s problemom nije lako odabrati između bezbroj inačica onu pravu. Oni moraju jasno vidjeti problem da bi mu pristupili na adekvatan i razuman način. Odlučivanje je vrlo važna aktivnost menadžera u svim vrstama organizacija i na svim razinama menadžmenta.To je jedina aktivnost svojstvena menadžerima koja jasno razlikuje menadžment od ostalih aktivnosti. Bez kvalitetnog odlučivanja nema ni učinkovitog menadžmenta.[11]

[9] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str.11
[10] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014.), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str. 14
[11] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014) , Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str. 18

2.2. FAZE INTEGRALNOG PROCESA ODLUČIVANJA

Integralni proces odlučivanja se sastoji od navedenih faza[12] :

- identifikacija problema
- definiranje zadatka
- snimanje i analiza postojećeg stanja
- traženje inačica rješenja problema
- vrednovanje inačica rješenja problema
- donošenje odluke
- provođenje odluke
- kontrola provođenja odluke

Upravljanje kao proces je mnogo šire od odlučivanja. Razlog toga jest što upravljanje obuhvaća sve faze procesa odlučivanja, a ne samo proces donošenja odluka.

Integralni proces započinje identifikacijom problema. Od posebne važnosti je ispravna identifikacija problema te se može reći da o tome ovisi uspjeh ostalih faza u procesu odlučivanja. Definiranje zadatka je puno lakše definirati ukoliko je problem jasno identificiran. Prilikom snimanja i analize postojećeg stanja analiziraju se postojeći materijalni resursi, kadrovski potrencijali te ostala sredstva. Sljedeća faza jest faza u kojoj se donositelj odluke nalazi između više alternativa. Dolazi do kvantitativne i kvalitativne analize te se procjenjuju, ocjenjuju i vrednuju sve inačice kao potencijalna rješenja nekog problema te se na temelju izabrane alternative dolazi do vrednovanja inačice rješenja problema.

Faza donošenja odluke podrazumijeva izbor najprikladnije inačice s obzirom na postojeće okolnosti i ograničenja. S obzirom da nije uvijek moguće izabrati maksimalno rješenje donositelj odluka mora biti sposoban donijeti privremenu zadovoljavajuću odluku neovisno o vremenskom pritisku.

Fazom donošenja odluke završava se proces odlučivanja u užem smislu. Faza provođenja odluke jest zapravo faza u kojoj se diferencira uspješan od neuspješnog i nesposobnog menadžmenta. Menadžment poduzeća mora biti sposoban uskladiti sve donosene odluke, koje se donose na različitim organizacijskim razinama. Dobri menadžeri utvrđuju ciljeve, daju pravac djelovanja, postavljaju zadatke i nadziru njihovo izvršavanje. Donesena i implementirana odluka mora nastojati dosegnuti zacrtane ciljeve.

[12] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T., Poslovno odlučivanje (2014), Školska knjiga, Zagreb, op.cit. str.162.

Zadnja faza integralnog procesa odlučivanja je kontrola. Mora se vršiti po određenoj vremenskoj dinamici. Kontrola daje odgovor na pitanje o tome je li odluka uopće provedena te ukoliko je provedena, ispitiva se kako je provedena i kakve razultate donosi organizaciji.

2.3. MENADŽERSKO ODLUČIVANJE

Poslovno odlučivanje predstavlja svako odlučivanje izvan sfere privatnosti.
Za razliku od odlučivanja u osobnom životu odnosno u obitelji, odlučivanje u poduzećima, bankama, ustanovama i sličnim institucijama naziva se poslovnim odlučivanjem.
Nema nikakve razlike između privatnog i poslovnog odlučivanja u vezi s načinom odlučivanja, fazama u procesu odlučivanja, čimbenicima koji utječu na odlučivanje i okolnostima u kojima se odlučuje. Razlika se ogleda jedino u tome tko je subjekt odlučivanja, tj. je li to čovjek kao privatna osoba ili čovjek kao predstavnik pravne osobe odnosno kao pravna osoba.

Kod poslovnog odlučivanja(ovisno o razini odlučivanja, mjestu odlučivanja i veličini organizacije) odluke će utjecati na veći ili manji broj članova organizacije, a katkad i na sve zaposlene, za razliku od privatnog odlučivanja koje se odnosi samo na određenu osobu i na njezinu užu ili širu obitelj. To je osnovni razlog zbog kojeg je poslovnom odlučivanju potrebno posvetiti mnogo više pozornosti.

U sklopu poslovnog odlučivanja posebno mjesto pripada menadžerskom odlučivanju odnosno odlučivanju menadžera. Menadžersko je odlučivanje dinamičan proces, a to je generički naziv za sve oblike organizacijskih aktivnosti. Taj je proces eklektičan. Pri menadžerskom odlučivanju uzimaju se u obzir relevantna stajališta brojnih disciplina kao što su psihologija, sociologija, organizacija, statistika, filozofija itd.

Menadžersko bi se odlučivanje moglo shvatiti i kao podskup poslovnog odlučivanja. U poslovnom odlučivanju sudjeluju različiti subjekti odlučivanja, od uprave preko menadžmenta do izvršnih radnika.
S obzirom na to da upravljačke odluke nisu brojne, ali su iznimno važne za svaku organizaciju , te da su odluke izvršnih radnika uglavnom operativne i rutinske, potpuno je

jasno da najveću važnost za organizaciju, i prema ulozi i količini, imaju menadžerske odluke i menadžersko odlučivanje.

Dakle, odlučivanje je svojevrsna univerzalna funkcija kojom se ostvaruju i menadžerske i poslovne funkcije. Zbog toga je menadžersko odlučivanje od ključne važnosti za svaku organizaciju. O njemu umnogome ovise uspjeh svake organizacije i njezina budućnost pa je stoga sposobnost odlučivanja najvažnija vještina menadžera.Ključne su dimezije menadžerskog odlučivanja: organizacija, tj. mjesto menadžerskog odlučivanja; razina menadžmenta na kojoj se donose odluke; važnost odluka za budućnost organizacije; racionalnost, s obzirom na to da je menadžersko odlučivanje nadasve racionalno jer je orjentirano na postizanje dugoročnih ciljeva organizacije; strategija kao sastavni dio menadžerskog odlučivanja, s obzirom na to da ona pokazuje kada se i kako trebaju postići ciljevi organizacije; rezultat, tj. postizanje cilja organizacije i nesigurnost kao konstanta u menadžerskom odlučivanju koja se nikada ne može ukloniti.

Menadžersko odlučivanje mora biti učinkovito i djelotvorno jer se samo tako osiguravaju napredak i izvjesna budućnost organizacije u današnjoj neizvjesnoj i turbulentnoj okolini.
[13] Upravo se prema odlučivanju razlikuju uspješne organizacije od neuspješnih organizacija. Naime, uspješne organizacije nadmašuju svoje konkurente time što odlučuju bolje, što odlučuju brže i što provode svoje odluke.
[14]

Menadžeri nerijetko oklijevaju u odlučivanju o ključnim pitanjima za organizaciju pod opravdanjem da još nije pravo vrijeme za odlučivanje. Za menadžere koji izbjegavaju probleme nikad neće doći pravi trenutak jer je njima kao pojedincu jednostavno „urođeno" da ih izbjegavaju. Jednu od ključnih uloga vezanih za uspijeh ili neuspjeh organizacije ovisi o sposobnosti menadžera da donosi ključne odluke. Inventivnosti, povezivanje komponenti problemske situacije, sudjelovaje u timskom radu, visoka razina odlučivaja te shvaćanje potreba i želja zaposlenih se mogu navesti kao karakteristike koje su poželjne kod svakog menadžera.
Tipovi menadžera prema sklonosti u odlučivanju su podijeljeni u tri kategorije:[15]

[13] Sikavica P., Hunjak T., Rađep B. N., Hernaus T., Poslovno odlučivanje (2014) , Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str.16-20
[14] Sikavica P., Hunjak T., Rađep B. N., Hernaus T., Poslovno odlučivanje (2014), Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str.20

- Menadžeri izbjegavatelji problema- Menadžeri koji ignoriraju informacije o problemu i ne žele se nositi s problemom.

- Menadžeri rješavatelji problema- Menadžeri koji rješavaju probleme onda kada se problemi pojave.

- Menadžeri tragatelji za problemima- Najpoželjniji tip menadžera, aktivno "traže" probleme i nastoje ih riješiti na vrijeme, tj. oni su proaktivni u rješavanju problema jer djeluju prije nego što se problem pojavi.

2.4. PROCES ODLUČIVANJA

Da bi odluka, kao rezultat procesa odlučivanja, mogla djelotvorno riješiti problem, ona ponajprije mora biti nedvosmislena, precizna, realna i jasna, a prije svega mora biti donesena na vrijeme. [16]

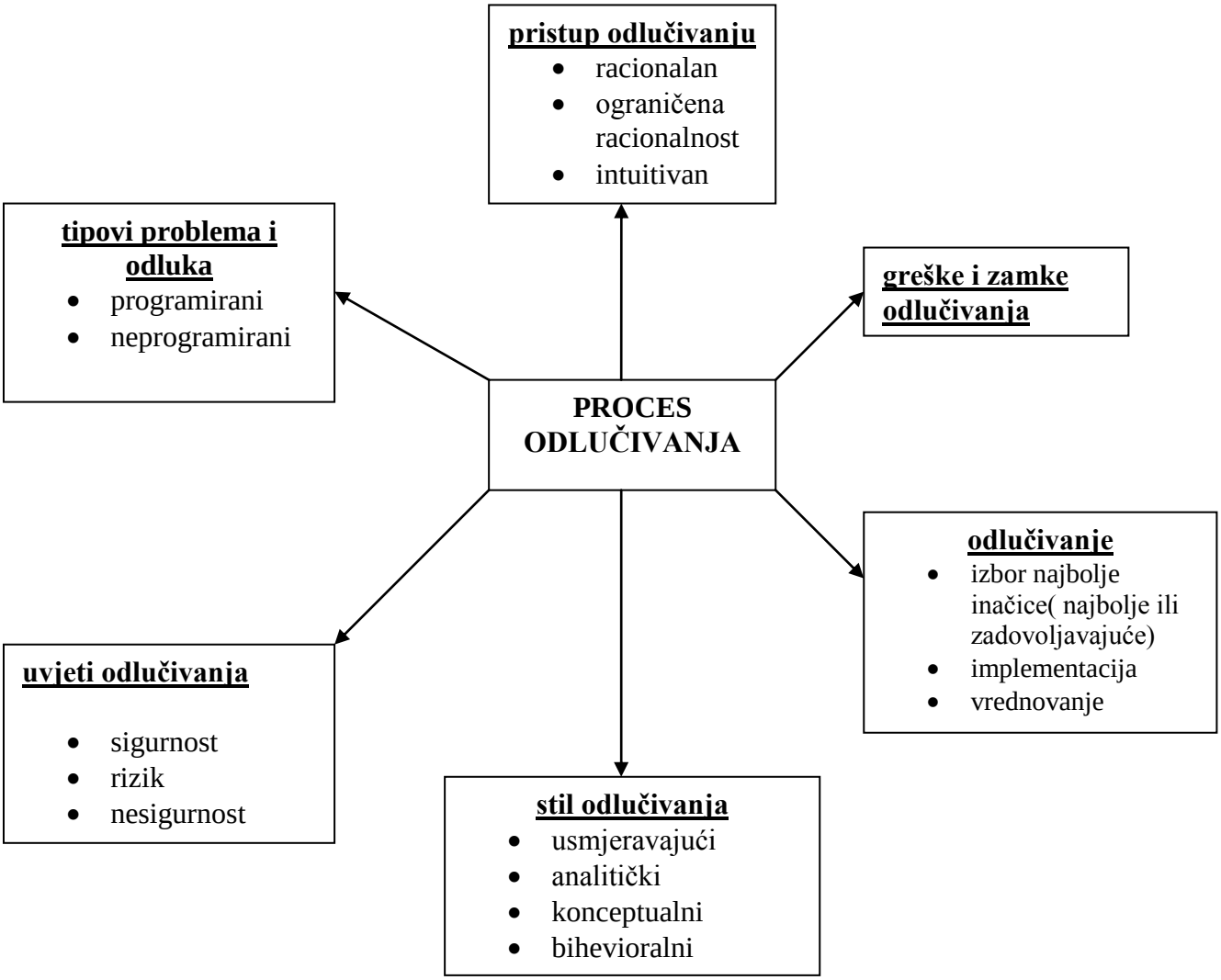
Sam proces odlučivanja nije niti malo jednostavan. Neke odluke donosimo na brzinu, dok neke zahtijevaju puno više vremena. Ukoliko je riječ o svakodnevnim i opertativnim odlukama pojedinac ili pak organizacija će donijeti odluku na puno jednostavniji način i na rutinski način. Suprotno tome, ukoliko je riječ o strateškim odlukama treba se pripremiti na ozbiljnost pri donošenju odluke, zahtijevnost, proučiti problem u cijelosti o kojem se odlučuje te to sve uklopiti s vremenom kojeg najčešće nema na pretek te se može slobodno reći da vrijeme predstavlja jedan od ključnih faktora koji u velikoj mjeri uzrokuje na ishod krajnje odluke.

Proces odlučivanja jest višedimenzionalan i obuhvaća različita gledišta kao što pokazuje slika:[17]

---

[15] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014.), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op.cit. str. 19

[16] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T.(2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op.cit. str. 55



Slika 1. Opseg procesa odlučivanja

Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T., Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, 2014,str. 22 prema Robbins, S.P., Coulter, M. (2005.), Management, 8th edition, New Jersey, str.150

Iz priložene slike može se zaključiti da na proces odlučivanja utječu brojne karakteristike.

[17] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op.cit. str.22

Tipovi problema i odluka s kojima se pojedinac može susresti su nerutinskog i rutinskog karaktera. Programirane se odluke temelje na ustaljenim kriterijima odlučivanja[18]. Jasno rečeno to su odluke koje se rabe za rješavanje rutinskih problema, i to u situacijama koje se ponavljaju.

Neprogramirne odluke se primjenjuju u situacijama koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju.**[19]** Stoga se kod donošenja ovakvog tipa odluka stavlja naglasak na intuiciju.

Greške i zamke pri odlučivanju su itekako moguće te ih pojedinac ili organizacija nastoji minimizirati.

Broj mogućih pogrešaka u odlučivanju povećava se posebno u odlučivanju u okolini brzih promjena te u odlučivanju u uvjetima velike neizvjesnosti.[20]

Sam proces odlučivanja se provodi razmatranjem inačica;tj. najboljih ili trenutno zadovoljavajućih. Nakon razmatranja izabire se inačica te se provodi odnosno implementira. Nakon odabira dolazi do faze vrednovanja inačica rješenja problema.

Razlikuju se tri pristupa odlučivanju: racionalni, ograničena racionalnost i intuitivni.

Pri racionalnom pristupu pojedinca ili organizacije se koristi razumom. Racionalan je menadžer onaj donositelj odluka koji ima sve potrebne informacije za odlučivanje, a jednako tako i jasno određeni cilj koji želi ostvariti.[21] Racionalno odlučivanje se navodi kao najpouzdaniji način odlučivanja no treba naglasiti da je ono ograničeno zato što nije pogodno za turbulentu i nemirnu okolinu koja se stalno mijenja, u kojoj se zapravo danas donose sve važnije poslovne odluke.Prilikom donošenja odluka ljudi često rabe inuticiju.

Intuicija se može definirati kao sposobnost razumijevanja nečega bez potrebe za svjesnim mišljenjem. [22] Često se naziva i šestim čulom.

(moja izjava)Donositelji odluka će ponekad odluku donijeti intuitivno na temelju osjećaja te pod pritiskom vremena će najčešće primjeniti ovaj pristup odlučivanja. Kada ga se upita zbog

[18] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T., Poslovno odlučivanje (2014), Školska knjiga, Zagreb, op.cit. str. 58

[19] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb,op.cit. str.58

[20] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str. 35

[21] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str. 261

[22] Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit. str. 24

kojeg je razloga određenu inačicu izabrao moguće je da neće znati objasniti zašto je postupio na određeni način.

Odlučivanje u uvjetima rizika karakterizira činjenica da su menadžeri, kao donositelju odluka, poznate moguće inačice rješavanja problema, ali nisu mu sa sigurnošću poznate posljedice svake od inačica.[23]

Uvjeti odlučivanja ovise o sigurnosti, riziku i nesigurnosti. Da bi se izbjegle pogrješke u odlučivanju treba izbjegavati ove situacije:[24]

- ne odlučivati o pitanjima koja nisu važna
- ne donositi odluke prerano
- ne donositi beskorisne odluke
- ne donositi odluke koje bi trebao donositi netko drugi

Odlučivanje u uvjetima sigurnosti omogućuje pojedincima ili organizaciji da „unaprijed" znaju kakav će biti ishod njihove odluke odnosno rezultat.Zbog toga donositelj odluka u uvjetima sigurnosti pouzdano zna što će se dogoditi s odlukom bez obzira na to koju će mogućnost odabrati. Dok, s druge strane odlučivanje u uvjetima nesigurnosti rezultira vrlo niskom vjerom u ispravnost odluke iz razloga jer se odluka donosi u uvjetima nepostojanja nikakvih informacija o vjerojatnostima mogućih rješenja, nedostatkom vremena ili se pak ne raspolaže dovoljnim znanjem o mogućnosti rješenja određenog problema.

Bihevioralne teorije menadžmenta [25] naglašavaju važnost socijalne dimenzije, odnosno razumijevanje ljudskog ponašanja i potreba na radnom mjestu, za povećanje organizacijske uspješnosti.

Konceptualne vještine uključuju dobru procjenu, predviđanje, intuiciju, kreativnost i sposobnost pronalaženja smisla i reda u dvosmislenim, nejasnim događajima.

[26]

[23] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T. (2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str. 270

[24] Sikavica P., Hunjak T., Ređep B. N., Hernaus T.(2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str.36

[25]Buble, M. (2011.),Poslovno vođenje, MEP,Zagreb,op.cit.,str. 26

[26] Buble,M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str. 54

3. VOĐENJE

Vodstvo je „umjetnost ili proces utjecanja na ljude tako da oni spremno i s entuzijazmom teže k ostvarivanju grupnih ciljeva“.[27]

Važnost funkcije vođenja manifestira se u tome što ona pokreće ljude, a time praktički pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva.Pokrenuti ljude najteži je i najsloženiji zadatak menadžmenta s obzirom da najvažniji problemi menadžmenta dolaze od ljudi- njihovih želja i stavova, njihovih ponašanja kao pojedinca i u grupama- pa stoga učinkoviti menadžeri trebaju također biti i učinkoviti vođe.[28]

Vodstvo se može definirati kao proces ili kao svojstvo. Kao proces, vodstvo je uporaba nepresilnog utjecaja na oblikovanje grupnih ili organizacijskih ciljeva, na motiviranje ponašanja usmjerenih na postizanje tih ciljeva, te na pomaganje definiranja grupne ili organizacijske kulture. Kao svojstvo, vodstvo je skup značajki koje pripadaju pojedinicima koji se poimaju kao vođe.[29]

3.1. DEFINICIJA VOĐE

Vođa(leader) je osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih.[30]
On se stavlja na čelo grupe, djeluje inspirirajući i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva, maksimalno aktivirajući njihove sposobnosti.[31]
Kao temeljna karakteristika vođe navodi se oblikovanje vizije te usmjerenje članova grupe ka njezinu ostvarenju; fokus se stavlja na budućnost.

Pod ulogom vođe podrazumijeva se njegovo očekivano ponašanje u procesu vođenja podređenih. To ponašanje može biti eksplicitno ili implicitno, više ili manje propisano. Svaki

[27] Žugaj M., Brčić R. (2003.), Menadžment, Varaždin, FOI, op.cit. str. 175
[28] Buble ,M. (2011.) Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str. 10
[29] Žugaj M., Brčić R. (2003.), Menadžment, Varaždin, FOI, op.cit. str 175
[30] Buble, M. (2011.) Poslovno vođenje, Zagreb,MEP, op. cit. str. 27
[31] Ibid

vođa daje pečat obavljanju svoje uloge. Da bi te svoje uloge uspješno ostvarivao, vođa pored ostalog mora imati određene sposobnosti od kojih je pet karakterističnih, a to su:[32]

- opunomoćenje da svoju moć podijeli s podređenima njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti;

- intuicija u anticipiranju promjena te pokretanja akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća uza sve rizike koji iz toga slijede;

- samorazumijevanje koje omogućava vođi da sagleda svoju prednost te iznađe kompenzacije za svoje slabosti;

- vizija koja uključuje sposobnost vođe da percepira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura;

- podudaranje vrijednosti koje uključuju sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednost pojedinca te izvrši njihovo usklađivanje

U ostvarivanju svoje uloge vođa prakticira određeni stil, odnosno način ponašanja i utjecanja u vođenju članova grupe, odnosno organizacije(poduzeća). Taj je njegov stil zasnovan na kombinaciji njegovih vjerovanja, vrijednosti i preferencija kao i organizacijskoj kulturi i normama koje će ohrabrivati jedan stil a obeshrabrivati druge.[33]
Postoje različiti pristupi klasifikaciji stilova koje vođe prakticiraju, od kojih je karakterističan onaj kojega navode Goleman/ Boyatzis/ McKee.[34] Oni opisuju šest stilova vođenja koji imaju različite efekte na emocije ciljanih sljedbenika. Svaki vođa može koristiti neki stil i njihovu mješavinu koja je primjerena situaciji te predstavlja najefektniji pristup. Ti su stilovi sljedeći: [35]

- vizionarski vođa
- instruktivan vođa

[32] Buble,M. (2011.) Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str. 28
[33] Buble,M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit.str. 29
[34] Ibid
[35] Ibid

- afilijativan vođa
- demokratski vođa
- vođa koji uspostavlja ton(predvodnik)
- vođa koji zapovijeda (dominantan vođa)

S obzirom da vođe imaju izrazito važnu ulogu u vođenju postoje brojne aktivnosti koje su zajedničke svim vođama.

Zbog velikog broja istraživača ovog problema, te različitih klasifikacija spomenute su samo neke od njih: [36]

- koordiniranje grupnih aktivnosti
- aktiviranje i posredovanje u intergrupnim konfliktima
- osvjetljavanje ciljeva, osiguravanje vizije i inspiriranje
- objašnjavanje i sugeriranje rješenja
- iniciranje i ubrzavanje aktivnosti
- reprezentiranje grupe prema van i organizacije prema grupi
- pružanje sigurnosti i optimizma u problemskim situacijama
- nagrađivanje
- integriranje grupe
- obnavljanje i razvoj grupe

Dobar vođa nužno ne mora imati menadžerske vještine, ali uspješan menadžer mora imati sposobnost vođenja. Prema Daftu menadžment i vodstvo važni su za poduzeće, pa efektivan menadžer mora biti vođa s obzirom na to da se time integriraju različite kvalitete, a što osigurava prednost poduzeću.[37]

[36]Žugaj M., Brčić R. (2003.), Menadžment, Varaždin, FOI, op.cit. str. 180
[37] Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit., str. 34

3.2. STILOVI VODSTVA

Stilovi odlučivanja u najužoj su vezi sa stilovima vodstva.[38]
Pristup stilu u fokus svog interesa postavlja vođu, ali ne njegove osobine ili njegove vještine, već njegovo ponašanje. [39]U tom smislu ovaj je pristup isključivo orijentiran na ono što vođa radi i kako on to radi odnosno na razumijevanje ljudskog ponašanja i potreba na radnom mjestu u vidu povećanja organizacijske uspješnosti.

Mnogobrojna istraživanja su rezultirala brojnim pristupima od kojih su karakteristični sljedeći stilovi: [40]

- vodstvo temeljeno na ovlasti
- autokratsko- demokratsko vodstvo
- kontinuum stilova vodstva
- vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene
- vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture
- Likertovi sustavi vodstva
- mreža vodstva

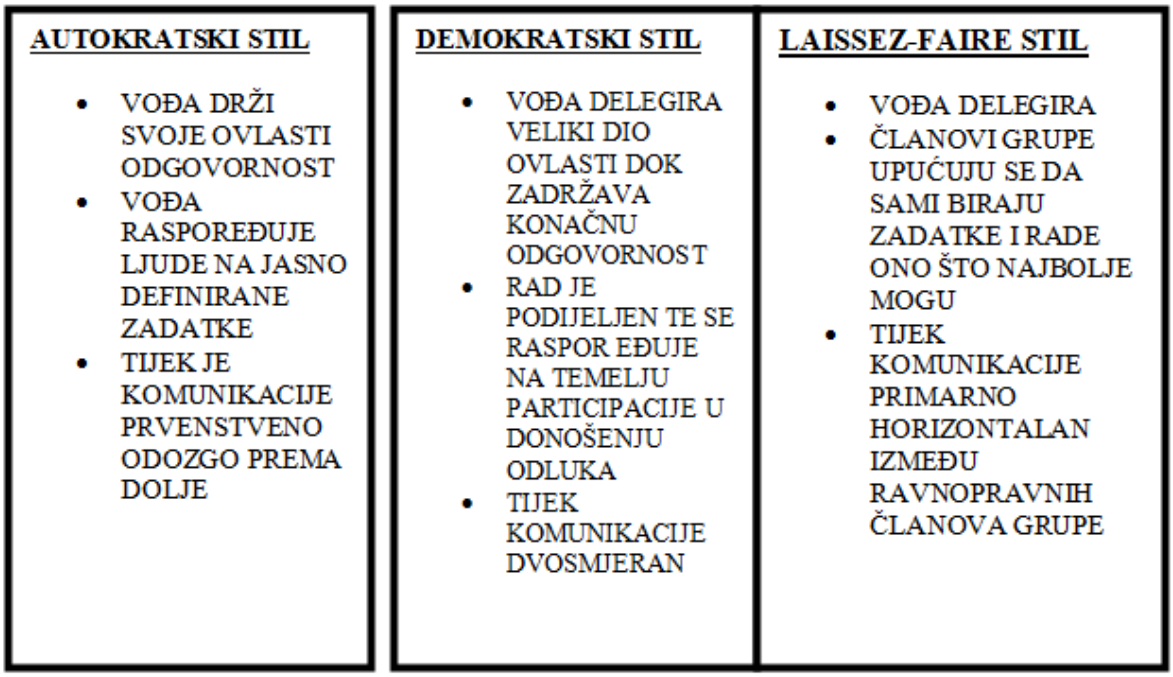
3.2.1. VODSTVO TEMELJENO NA OVLASTI

Prema istraživanjima razvijeni su brojni stilovi vodstva koji se kreću između dviju krajnosti – jednu čine autokratski, a drugu lassez-faire stil vodstva.[41]

Vođe na različite načine motiviraju ljude da se ponašaju u skladu ostvarenja organizacijskih ciljeva.
Ukoliko njihov pristup naglašava nagrađivanje (npr. novčano), za vođu se može reći da koristi pozitivan stil. S druge strane, ukoliko vođa koristi kazne, tada on primjenjuje negativno vodstvo.

[38] Sikavica P., Hunjak T., Redep B. N., Hernaus T.(2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op.cit. str. 43
[39] Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit. str. 68
[40] Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit. str. 68
[41] Buble, M.(2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit., str. 69

Bolja edukacija i obučenost zaposlenih, veći zahtjevi za samostalnošću i drugi faktori stvorili su kod zaposlenih osjećaj zadovoljstva, te ih učinili ovisnima o pozitivnom vodstvu.
Negativno vodstvo djeluje dominirajuće i nadmoćno nad ljudima. Kako bi prisilio zaposlene da izvrše svoje zadatke, vođa na njih vrši pritisak kažnjavajući ih gubitkom posla, opomenom u nazočnosti drugih, suspenzijom na nekoliko dana bez plaće i slično. Vođa koristi svoj autoritet i položaj živeći u lažnom uvjerenju da će njegove mjere koje provodi „zastrašiti" zaposlene i povećati proizvodnost.[42]



Slika 2 – Tri klasična stila vodstva

Izvor: Poslovno vođenje, prof. dr. sc. Marin Buble, Zagreb, 2011.

Vođa s autoritarnim stilom preuzima na sebe svu moć i donošenje odluka. Od zaposlenih očekuje da izvršavaju njegove naloge. Sam preuzima cjelokupnu kontrolu i snosi punu odgovornost za sve odluke. Autoritarno se vodstvo temelji na strahu, prijetnjama i kaznama. Prednost je autoritarnog vodstva u tome što ono uvijek rezultira zadovoljstvom vođe, omogućava brze odluke, omogućava kontrolabilnost izvršenja podređenih i drugo. Nedostatak mu je u tome što ga većina zaposlenih ne voli, pogotovo onda kada uzrokuje strah i frustraciju[43]. Autokratski stil odlučivanja nije poželjan u velikim organizacijama. Glavni direktor ili predsjednik uprave, kao donositelj odluka, suviše se

[42] Buble,M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit. str. 69-70.
[43] Buble, M., (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit., str.70

opterećuje s operativnim i rutinskim odlukama, koje bi inače u glavnini trebale donositi srednja i niža razina menadžmenta.[44]

Vođa s demokratskim stilom dobrovoljno se odriče autoriteta, kojega prenosi na zaposlene, a sam zadržava konačnu odgovornost. Odluke se donose u suradnji s podređenima i uz njihovu potporu što cijeli proces odlučivanja znatno usložnjava. Vođa i grupa djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina u kojoj su oni informirani o zadacima, te motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge.[45]
Sve to rezultira većim zadovoljstvom zaposlenih te se zadovoljstvo očituje u većem učinku organizacije.

Laissez- faire stil vodstva koristi se kada vođa želi izbjeći moć i odgovornost. Vođa s ovim stilom veoma je ovisan o grupi prilikom postavljanja ciljeva. Članovi se grupe međusobno motiviraju; vođa igra sporednu ulogu. Ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe isto kao što autoritaran stil vodstva ignorira doprinos grupe. S obzirom na to da vođa laissez-faire stila omogućava različitim grupama da vode autonomne politike, to može dovesti do kaosa, pa se ovaj stil obično ne koristi kao dominantan.[46]

3.2.2. AUTOKRATSKO- DEMOKRATSKO VODSTVO

Model autokratsko-demokratsko vodstvo razvijen je iz Torije X i Teorije Y koju je postavio Douglas McGregor[47] u kojoj objašnjava čovjekovu ličnost i njegovo ponašanje u organizaciji. Prema njegovom viđenju većina akcija vođe dolaze direktno iz teorije o ponašanju ljudi. Na toj je osnovi razvio svoju teoriju koju je nazvao Teorija Y, koju je suprostavio Teoriji X, a po kojoj su zaposleni motivirani, imaju mogućnost razvitka, imaju sposobnost preuzimanja odgovornosti i usmjeravanja svog ponašanja prema ciljevima organizacije.

Teorija X pretpostavlja da ljudima rad nije prirodan, da se oni moraju neprestano usmjeravati, da nemaju želju za odgovornošću, niti želje za kreativnošću i rješavanjem problema poduzeća, da žele sigurnost iznad svega, da su motivirani novcem, raznim nagradama i strahom od kazne.[48]

[44] Sikavica P., Hunjak T., Redep B. N., Hernaus T. (2014), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, op. cit. str. 46
[45] Buble op. cit. str. 70
[46] Buble, M., (2011.), Poslovno vođenje,Zagreb, MEP, op. cit., str.70
[47] Buble M.(2011.), Poslovno vođenje, MEP., op.cit.str. 71
[48] Buble op. cit. str. 71

Teorija Y pretpostavlja da su ljudi kreativni, te da ih ne treba striktno kontrolirati ukoliko su ispravno motivirani. Individualni se ciljevi mogu najbolje ostvariti njihovim usmjeravanjem na postizanje organizacijskih ciljeva, pa bi stoga vođa morao biti participativan.
Teorija X daje model vodstva po kojemu se vođa predstavlja kao tvrdokorni autokrat koji podržava čvrstu kontrolu primjenom sustava nagrada-kazna. Nasuprot tome Torija Y daje demokratski model vodstva, po kojem je vođa benevolentan i participativan s uvjerenjem u samokontrolu zaposlenih. S obzirom na to da po McGregoru Teorija Y ima prednost nad Teorijom X, onda i demokratski model vodstva ima prednost nad onim autokratskim.[49]

3.2.3. MODEL KONTINUUMA STILOVA VODSTVA

Model kontinuuma stilova vodstva kojega su razvili Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt[50] prikazuje niz stilova vodstva u rasponu od autokratskog pa do demokratskog stila, s obzirom na različiti stupanj upotrebe autoriteta vođe, te slobode podređenih.

U njemu se daje suptilnija gradacija stilova vođenja. Između dva krajnja stila vođenja (autokratskog i demokratskog) navodi se još pet stilova vođenja. To bi bila behavioralna teorija ako bi se gledala samo ta dva krajnja stila, a ako gledamo ostale pozicije između tih stilova tada bi tu teoriju mogli nazvati kontigencijskom, jer ovisi o vođi, podređenima i sutaciji.[51]

3.2.4. VODSTVO ORIJENTIRANO NA KONSIDERACIJE I STRUKTURE

Konsideracija (osobno angažiranje ili briga za ljude) naglašava uzajamno povjerenje, pomaganje i uvažavanje kao i mogućnost participacije u procesu donošenja odluka i poticanja na dvosmjerno komuniciranje. Za vođe ovog tipa ponašanja karakteristično je da ono uključuje gradnju drugarstva, respekt, povjerenje i veze između vođe i podređenih. Iniciranje strukture naglašava aktivnost vodstva u organiziranju i određivanju aktivnosti grupe, raspoređivanju radnih zadataka, ustanovljavanju načina izvršenja zadataka, utvrđivanju kanala komuniciranja i drugo. Za vođe koji se ovako ponašaju karakteristično je da to ponašanje

[49] Buble M. (2011.), Poslovno vođenje, MEP, op.cit., str.72
[50] Buble op.cit.str. 72
[51] Žugaj M., Brčić R. (2003.), Menadžment, Varaždin, FOI, op.cit. str. 192

uključuje organiziranje rada, stvaranje strukture radnog konteksta, definiranje uloge odgovornosti i raspored radnih aktivnosti. [52]

3.2.5. VODSTVO ORIJENTIRANO NA ZADATKE ILI ZAPOSLENE

Orijentacija na zaposlene opisuje ponašanje vođa koji pristupaju podređenima s naglašavanjem jako humanih odnosa. Oni pokazuju interes prema radnicima kao humanim bićima, vrednuju njihovu individualnost i pridaju specijalnu pozornost njihovim osobnim potrebama. Vodstvo orijentirano na zaposlene koncentrira svoju pozornost na podređene, a ne na zadatke. Ono je spremno pomoći u izvršavanju radnih zadataka i rješavanju drugih pitanja zaposlenih. U tom smislu vodstvo planira i provodi razvoj i usavršavanje podređenih, potiče ih na participaciju u odlučivanju, motivira ih koristeći naročito intrinzične mjere i drugo.

Orijentacija na proizvodnju odnosi se na ponašanje vodstva u smislu naglašavanja tehničkog i proizvodnog aspekta posla, a zaposleni se tretiraju kao sredstvo za izvršenje rada. Vodstvo orijentirano na proizvodnju koncentrira svoju pozornost na besprijekorno izvršavanje zadataka i ostvarivanje očekivanih rezultata. U tu svrhu ono podređene nastoji optimalno prilagoditi strukturi zadatka, potiče ih odgovarajućim mjerama stimulacije (plaća po učinku), nadzire njihov rad i slično.[53]

3.2.6. LIKERTOV MODEL

Likertov model predstavlja behevioralnu teoriju i to je jedan od najpoznatijih modela koji se temelji na diferenciranju različitih stilova i njihovih organizacijskih dimenzija i konzekvenci. Rensis Likert polazi od stajališta da je „upravljanje ljudskom komponentom centralni i najvažniji zadatak jer ovisi o tome kako je on dobro obavljen“.[54]

Na osnovu integracije rezultata istraživanja Rensis Liker je razradio analitičke okvire i metode za analizu organizacije, te identificirao četiri dominantna stila:

[52] Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit., str. 74
[53] Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit., str. 76
[54] Žugaj M., Brčić R. (2003.), Menadžment, Varaždin, FOI, op.cit. str. 193

- eksploatatorsko- autoritativan (sustav 1)
- benevolentno- autoritativan (sustav 2)
- konzultativan (sustav 3)
- participativan (sustav 4)

SUSTAV I. – Ekstremno autoritativni (autokratski stil). Vođa je autokratski orijentiran, ima malo povjerenja u podređene, motivira strahom i kaznom, samo povremeno nagrađuje, dozvoljena je samo komunikacija prema dolje, odluke donosi sam bez konzultacije sa podređenima.

SUSTAV II. – Benevolentno- autoritativni stil. Vođa ima malo povjerenja u podređene, motivira nagradom, samo ponekad kaznom i strahom, dopušta komunikaciju prema gore ali u malim količinama, uzima u obzir neke ideje i mišljenja podređenih te dopušta nešto delegiranja i odlučivanja, ali sa čvrstom kontrolom.

SUSTAV III.- Konzultativni stil. Vođa ima veliko ali ne i potpuno povjerenje u podređene, pokušava iskoristiti ideje i mišljenja podređenih, kao motivaciju koristi nagrade, povremeno kazne, uključen je u komunikaciju i prema gore i prema dolje, dopušta da se neke odluke donesu na nižim razinama, a sam donosi osnovne poslovne politike i općenite odluke.

SUSTAV IV. – Participativan stil. Vođa ima potpuno povjerenje u podređene, uvijek uzima u obzir ideje i mišljenja podređenih. Nagrađivanje podređenih je na osnovi grupne participacije, pretpostavljeni djeluje zajedno sa podređenima kao homogena cjelina, komunkacija je u svim smjerovima (gore, dolje, bočno prema kolegama iste razine), odlučivanje se odvija na svim razinama[55].

Najbolji stil je participativni, koji se temelji na visokim ciljevima i zahtjevima koji aktiviraju pojedince i razvijaju njihove sposobnosti, grupnom odlučivanju i decentralizaciji odlučivanja na one razine gdje postoji najviše znanja i informacija za

[55] Žugaj M., Brčić R. (2003.), Menadžment, Varaždin, FOI, op.cit. str 194

kvalitetne odluke, a isto tako i najveći interes za odlučivanje. Participativni model najbolje koristi ljudske potencijale, povećava fleksibilnost i adaptivne sposobnosti organizacije.[56]

Prema Likertu „Najuspješniji vođe odnosno menadžeri su oni koji čine vezu između ljudi koji se nalaze „iznad" i „ispod" njih u organizaciji. On ga naziva participativno-demokratski sustav efikasnih radnih skupina, a karakterizira ga: povjerenje, konzultacija, nagrađivanje i zajednički rad vođa i podređenih.[57]

3.2.7. MREŽA VODSTVA

Mrežu vodstva (Leadership Grid) razvili su 1991. godine Blake/ Mouton[58] iz menadžerske mreže (Menadžerial Grid) koju su oblikovali 1969. godine polazeći od rezultata do kojih se došlo Ohio State istraživanjima. U tom modelu („mreži") razlikuju se dvije dimenzije i to:

1. orijentacija na ljude
2. orijentacija na zadatke.

Orijentacija na ljude odnosi se na to kako vođe brinu o tome da su ljudi u organizaciji oni koji pokušavaju ostvariti njezine ciljeve. Ova briga uključuje izgradnju organizacijske predanosti i povjerenja, promociju osobnih vrijednosti zaposlenih, osiguranje dobrih radnih uvjeta, održavanje fer strukture plaća i promociju dobrih socijalnih odnosa.

Orijentacija na zadatke odnosi se na to kako vođa brine o izvršenju organizacijskih zadataka. Ona uključuje široku lepezu aktivnosti kao što su politika odlučivanja, razvoj novih proizvoda, pitanja procesa, opterećenje kapaciteta, obujam prodaje i drugo. Ne ograničavajući stvari, briga za proizvodnju može se odnositi na bilo što što je organizacija dala ostvariti.

[56] Žugaj M., Brčić R. (2003.), Menadžment, Varaždin, FOI, op.cit. str. 195
[57] Ibid
[58] Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, op. cit. str. 79

Mreža vodstva povezuje orijentaciju na ljude i orijentaciju na zadatke u model u kojemu se sijeku dvije osi. Horizontalna os predstavlja orijentaciju vođe na rezultate, a vertikalna os predstavlja orijentaciju vođe na ljude. Svaka od ovih osi oblikovana je kao skala s 9 stupnjeva inteziteta na kojoj stupanj 1 predstavlja minimum,a stupanj 9 maksimum brige. Povezivanjem ovih stupnjeva moguće je pokazati 81 različit stil vodstva od kojih se izdvaja pet: vodstvo autoritet-pokoravanje (9,1), vodstvo lokalnog kluba (1,9), osiromašeno vodstvo (1,1), vodstvo organizacijskog čovjeka (5,5) i timsko vodstvo (9,9).

Svaka osoba ima različiti način djelovanja odnosno dominantu mrežu stilova koju upotrebljava u više situacija. Sa sigurnošću se može reći da je mreža vodstva primjer praktičnog modela vodstva koji stavlja naglasak isključivo na: odnose i zadatak.

Vodstvo lokalnog kluba (1,9) na prvo mjesto stavlja potrebe i interese zaposlenih u svrhu njihovog zadovoljavanja. Vođe nastoje postići pozitivnu radna atmosfera u kojoj bi se svaki pojedinac trebao osjećati kao dio „velike obitelji.“ Pozitivna radna atmosfera je preduvjet za ostvarenje zacrtanih organizacijskih ciljeva.

Osiromašeno vodstvo (1,1) karakterizira nezainteresiranost za zaposlene i za proizvodnju (izvršenje zadataka). Vođe ovog stila nemaju smisla za kreativnošću te se isključivo fokusiraju na zadržavanje statusa quo, tj. na zadržavanje postojeće razine proizvodnje i postojeće pozicije u organizaciji. S obzirom da ne djeluju motivirajuće na zaposlene stvara se opća negativna klima koja dovodi do neorganizacije i destimuliranja volje podređenih.

Vodstvo autoritet-pokoravanje(9,1) karakterizira maksimalna orijentiranost na izvršenje zadatka i zanemarivanje ljudske dimenzije odnosno shvaćanje ljudi kao alata za izvršavanje zadataka. Vođa to nastoji postići pokazivajući moć i autoritet. Komuniciranje s podređenima je isključivo bazirano na davanjae instrukcija i naloga. Vođa ne nastoji stvoriti prijateljsku atmosferu. Cilj mu je da ostvari svoju promociju prema vrhu kako bi mogao osigurati dominaciju i kontrolu nad drugima.

Timsko vodstvo (9,9) je vodstvo koje je podjednako orijentiran na ljude i izvršenje zadataka te je izrazito poželjno u organizaciji. Navdi se kao najbolji primjer vodstva. Karakterizira ga visok stupanj participacije i timskog rada u organizaciji. Vođe aktivno sudjeluju na relaciji vođa-podređeni te teže razvijanju participacije podređenih u odlučivanju, raduju se radu i primaju pitanja otvoreno.

Vodstvo organizacijskog čovjeka (5,5) karakterizira kompromisan odnos između brige za zadatke i brige za ljude koji izvršavaju te zadatke. Drugi naziv mu je vodstvo srednjeg puta. Vođe ovog stila su sebične te imaju izbalansiranu orijentaciju na ljude i prozivodnju.

4. STILOVI VODSTVA I ODLUČIVANJE U PODUZEĆU VALAMAR LACROMA DUBROVNIK

4.1. OSNOVNI PODACI O VALAMAR LACROMA DUBROVNIK

Današnja Valamar Riviera razvijala se i rasla na hrvatskom turističkom tržištu više od 60 godina. Razvoj tvrtke obilježilo je nekoliko razdoblja, uvjetovanih društvenim i političkim promjenama i previranjima, razvojem turizma te stalnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu.

U razdoblju od 1895. do 1950. s aspekta poslovanja Valamar-a obilježava početak turizma u Poreču. 1895. godine otvara se javno kupalište na otoku Sv. Nikola, Bango Parentino. Zatim, 1910. otvoren je Hotel Riviera u Poreču po kojem je tvrtka dobila ime, te u razdoblju od 1913. do 1923. otvoreni su hoteli Venezia i Parentino koji su još i danas u vlasništvu kompanije.

U razdoblju od 1950. do 1965. godine može se reći da za grupaciju Valamar počinje organizirani turizam. 1953. godine osniva se Riviera Poreč. Provodi se upravljanje hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču te na otoku Sv. Nikola.

U razdoblju od 1965. do 1990. dolazi do dinamičnog rasta turističkih aktivnosti te intezivne izgradnje većine objekata. Izgrađeni su sljedeći objekti : Hoteli i apartmani Luna(1967.), hotel Neptun i turističko naselje Lanterna (1968.), hoteli Kristal i Rubin (1971.), hoteli Dijamant i Zagreb te paviljon Solaris (1976.), hotel Pical koji ujedno i postaje prvi hotel najviše kategorije u Poreču (1979.) te hotel Fortuna na otoku Sv. Nikola (1988.) .

Razdoblje od 1990. do 2000. godine obilježava privatizacija i vlasnička pretvorba. Dolazi do osnivanja najvećeg privatizacijskog - investicijskog fonda pod imenom Dom fonda tijekom razdoblja vaučerske privatizacije u Hrvatskoj.

Razdoblje od 2000. do 2010. godine obilježava ulaganje u unapređivanje kvalitete objekata i usluga u vidu ulaganja u poslovni razvoj i ulaganja u portfelj. Tvrtka Valamar hoteli i ljetovališta počinju upravljati s turističkim poslovanjem. Dolazi do uvođenja prvih brendova za hotele i kampove, Valamar Hotels & Resorts i Camping Adriatic.

Razdoblje od 2010. do 2015. godine obilježava nova faza rasta i upravljanja. Tijekom 2011. godine dolazi do konsolidacije i uvrštavanja na Zagrebačku burzu. Zlatni otok d.d., Rabac d.d. te Dubrovnik Babin Kuk d.d. pripajaju se kompaniji Riviera Adria d.d. koja potom integrira Valamar grupu d.d. i Valamar Adria holding d.d. Tako konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom Valamar Riviera d.d. te biva uvrštena na Službeno tržište Zagrebačke burze.

U razdoblju od 2012. do 2015. godine vrši se ulaganje u premium usluge i objekte 4 i 5 * (zvjezdica). Prvi izgrađeni hotel s 5 zvjezdica je Valamar Dubrovnik President. Dovršava se Valamarov najveći investicijski projekt pod nazivom Valamar Isabella Island Resort 4&5 *. U 2015. godini dolazi do rekordnih poslovnih rezultata. Sve prethodno navedeno je rezultiralo restruktuiranjem kompanije te porastom financijskih rezultata.

U 2016. nije bilo znatnih ulaganja, no predstavljena su ulaganja koja su planirana za 2017. godinu. Predstavljen je planirani investicijskih ciklus vrijedan ukupno 753 milijuna kuna. Najavljeni investicijski ciklus u svom najvećem dijelu usmjeren je na dva velika projekta u Rapcu: Family Life Bellevue Resort 4* i Valamar Girandella Resort 4*.

Također, u drugom mjesecu 2016. godine u Valamaru se odvija predstavljanje novih modela Mercedes – Benz. Riječ je bila o službenom predstavljanju nove E klase vozila mreži prodavača iz cijelog svijeta, a čak 340 vrhunskih modela Mercedes- Benz vozila klase C,S i E bilo je tada izloženo u Dubrovniku. Osim što je organizirano ovo svjetsko događanje, tijekom ta tri mjeseca, Valamar Lacroma Dubrovnik i Valamar Dubrovnik President ugostili su više od 12 tisuća sudionika koji su ostvarili 25 tisuća noćenja te se može sa sigurnošću reći da su Mercedesovi gosti produžili sezonu te znatno povećali noćenja u prvom kvartalu.



Hotel Kristal – izgrađen 1971. u Opatiji



Predstavljanje modela Mercedes- Benz vozila klase C,S i E u hotelu Valamar Lacroma Dubrovnik

4.2. OSNOVNI PODATCI O VALAMAR RIVIERI

Valamar Riviera d.d. posluje sa sjedištem u Poreču kao najveće turističko društvo i grupa po kapacitetima u Hrvatskoj koja uključuje 43 objekta na jadranskoj obali, odnosno 30 hotela i ljetovališta, te 13 kampova od Istre i otoka Krka do Dubrovnika, ukupnog kapaciteta za više od 48.000 gostiju. Dakle, Istra, otoci Krk i Rab te Dubrovnik su destinacije na kojima posluje Valamar grupacija.



Valamar Riviera d. d. Vlasnik je brenda Valamar, ujedno i prvog hrvatskog brenda, koji predstavlja kombinaciju međunarodnog standarda kvalitete usluge, mediteranskog gastronomskog užitka i elemenata hrvatskog gostoprimstva, kao i Brenda Camping Adriatic by Valamar koji se odnosi na kapove, čiju iznimnu kvalitetu potvrđuju brojna međunarodna priznanja, certifikati i nagrade.

4.2.1. VRIJEDNOSTI VALAMARA

Za sam proces pružanja usluga vrijede tri karakteristike: gost u središtu pažnje, profesionalna etika te ostvarenje rezultata.

Tim Valamara je predan razumijevanju, slušanju i brizi za goste kako bi mogli stvoriti nezaboravna sjećanja za svakog gosta, svakog dana. Osjetljivi su na potrebe gosta, fleksibilni i izrazito kreativni.

Što se tiče profesionalne etike može se reći da su stručnjaci u svom poslu, neprestano unaprjeđuju svoja znanja i vještine, svoje vrijednosti žive svakodnevno te je Valamar prvi izbor svakog zaposlenika.

Što se tiče ostvarenja rezultata vodeći su na tržištu i vodeća su kompanija. Posvećeni su ispunjenju obećanja, ostvarivanju ciljeva i kreiranju nezaboravnih sjećanja za goste.

4.2.2. VIZIJA I MISIJA

Vizija je nezaboravno sjećanje, svakog dana, za svakog gosta!

Misija je biti turističko - ugostiteljska kompanija koja je prvi izbor putnika, partnera i zaposlenika na hrvatskom dijelu Jadrana.

4.2.3. PORTFELJ

Valamar upravlja s 30 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta, od kojih je 40% visoke, 41% srednje više te 19% srednje niže kategorije. Dnevno u našim hotelima i ljetovalištima možemo primiti oko 56,000 gostiju. Vrijednost imovine u našem portfelju iznosi više od četiri milijarde kuna i predstavlja temelj našeg uspjeha.

Grupacija Valamar je lider na tržištu te ključni ciljevi korporativne strategije usmjereni su na ostvarenje značajnog rasta i zadržavanja pozicije lidera na hrvatskom tržištu uz investicije od 1,5 do dvije milijarde kuna u portfelj tijekom narednog razdoblja te unapređivanje upravljanja odnosa s gostima i proširenje strateških partnerstva. Jedan je od ključnih ciljeva Valamar Rivijere biti prepoznat kao najpoželjniji poslodavac u turizumu te poticati održivi i društveno odgovoran razvoj destinacije.

Od 2012. godine investirali su oko 1,4 milijarde kuna u razvoj portfelja. Ulaganja su ključan pokretač ostvarenog rasta poslovanja kroz povećanje udjela usluga i smještaja visoke dodane vrijednosti unutar portfelja. Kao strateški cilj, obvezali su se da će Valamar Riviera do 2020. godine u turističku imovinu uložiti od 1,5 do 2 milijarde kuna, od čega je 873 milijuna kuna investicija u tijeku u pripremi za sezonu 2017.

4.2.4. NAGRADE I PRIZNANJA ZA IZVRSNOST U POSLOVANJU I DRUŠTVENO ODGOVORNE PROGRAME

Hotel Valamar Lacroma Dubrovnik nosi certifikat izvrsnosti u kategoriji „ Top 10 Premium Resort Meeting Hotels“, koji dodjeluje prestižni Kongres magazin, dok Holiday Check u svom izboru hotela za 2016. godinu preporučuje Valamar Club Dubrovnik.

U 2014. godini Valamar Lacroma Dubrovnik je proglašen vodećim poslovnim hotelom u RH, dok je hotel Valamar Riviera 4* iz Poreča drugu godinu zaredom vodeći hrvatski botique. Rabački hotel Valamar Sanfior 4* osvojio je naslov vodećeg hotela u Hrvatskoj, dok je porečki obiteljski hotel Valamar Club Tamaris 4* nagrađen kao vodeće ljetovalište u Hrvatskoj. Valamar je osvajanjem nagrada u sve četiri nominirane kategorije u potpunosti nadmašio konkurenciju u kojoj su se našli redom renomirani hrvatski hoteli, mnogi od njih s kategorijom pet zvjezdica. Navedene nagrade su se preuzimale u Ateni.

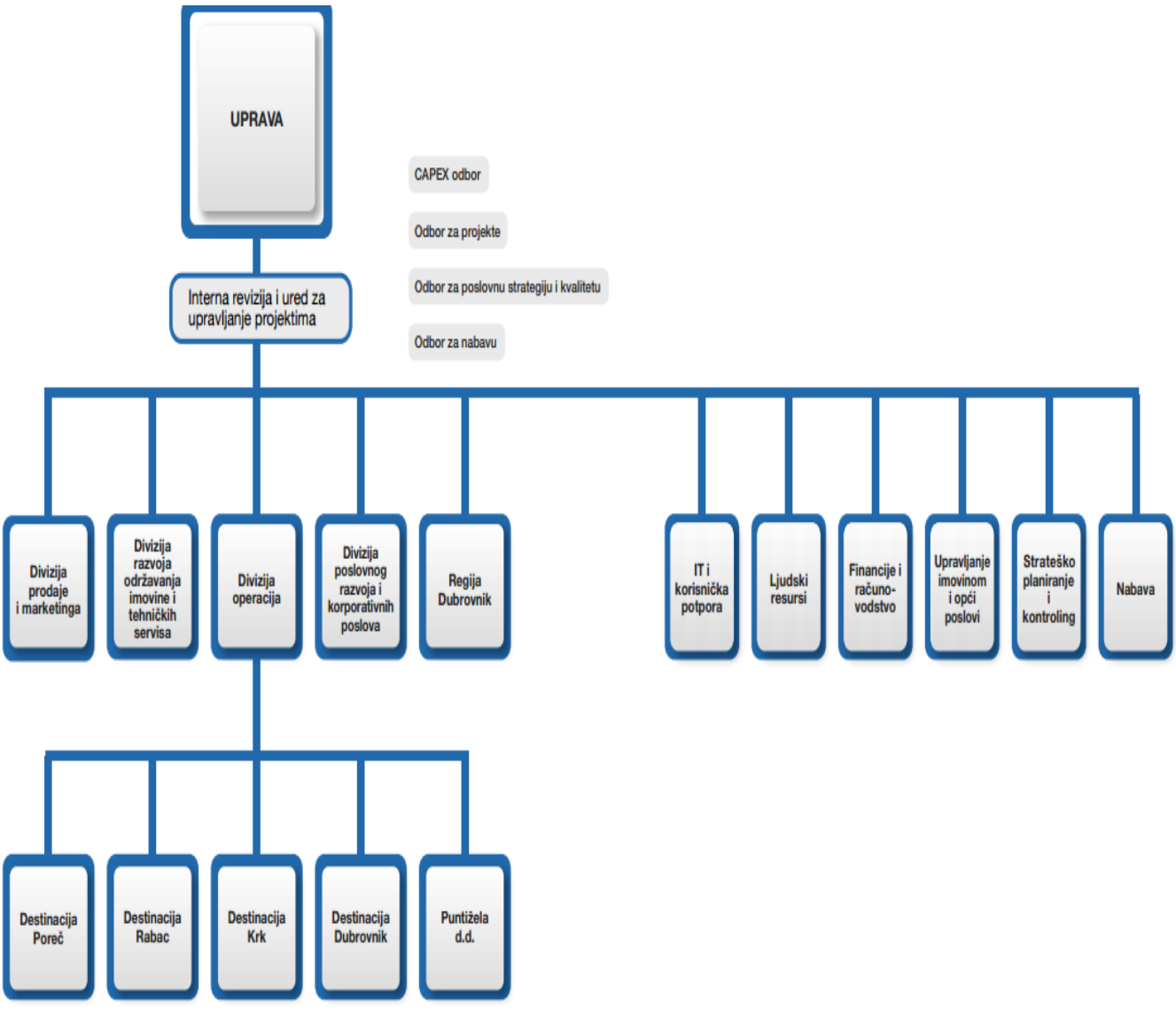
Korporativne nagrade Valamar Rivijere su: Zlatna kuna za 2015, Dionica godine 2016., Dionica s najvećim porastom prometa 2015., Najbolji odnosi s investitorima 2015., Indeks DOP-a za odgovorne politike i praksu upravljanja okolišem.

Nagrade zaposlenicima Valamar Rivijere su: Najbolji kontaktni centar u Hrvatskoj, Čovjek ključ uspjeha u turizmu - djelatnik godine u kategoriji "Konobar", Čovjek ključ uspjeha u turizmu - djelatnik godine u kategoriji "Djelatnik prodaje i marketinga u turizmu", Čovjek ključ uspjeha u turizmu - djelatnik godine u kategoriji "Recepcijski djelatnik", Ambasador hrvatskog kongresnog turizma, 1. mjesto u kategoriji "Najljepši kolač večeri" ,3. mjesto u kategoriji "Profesionalci", 2. mjesto u kategoriji "Kulinarstvo - voće i povrće" te Zaposlenik godine u kategoriji "Domaćica".

Nagrade hotelima i ljetovalištima su sljedeće: Certifikat ISO 50001,World Travel Awards, Top 10 Premium Resort Meeting Hotels 2016, 2016 Travellers Choice winner – TripAdvisor, Golden Plaque 2016, IHAC reward 2016, Najbolja plaža u 2015. godini, Održivi hotel, TUI Environmental Champion 2015, Proven Quality 2015, Premium Quality Hotel- Wellbeing, 2015. Certificate of Excellence, 2015. Travellers Choice Award, Travellife Gold Award, Guest Review Score, Luxury TravelGuide Global Awards 2016, Najbolji proizvod u 2015. – Zlatna koza, Kids HolidayTip! Quality Mark 2015, Zoover Award Bronze 2015, Codex

Alimentarius, ISO 9001, ISO 14001, Oznaka kvalitete „Q“, Plava zastava te Najbolji hotel s 4* na Jadranu.

4.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA – Valamar Riviera



Slika 3 – Prikaz organizacijske strukture u grupaciji Valamar Riviera

Izvor : http://valamar-riviera.com/media/113257/valamar-riviera-organizacijska-struktura.pdf

Dobro definirana jasna korporativna struktura temelj je učinkovitoga strateškog i operativnog upravljanja kompanijom.

Ključna su upravljačka tijela tvrtke Valamar Riviera d.d. Glavna skupština dioničara, Nadzorni odbor s pripadajućim pododborima i Uprava predvođena predsjednikom Uprave Valamar Rivijere. Konkretna upravljačka ovlast i odgovornosti tih upravljačkih tijela regulirane su mjerodavnim hrvatskim zakonodavstvom, statutom tvrtke i ostalim kodeksima korporativnog upravljanja, pravilnicima ili propisanim procedurama.

4.3.1. Nadzorni odbor

Nadzorni odbor s pripadajućim pododborima i Uprava predvođena predsjednikom Uprave Valamar Rivijere. Konkretna upravljačka ovlast i odgovornosti tih upravljačkih tijela regulirane su mjerodavnim hrvatskim zakonodavstvom, statutom tvrtke i ostalim kodeksima korporativnog upravljanja, pravilnicima ili propisanim procedurama.

Nadzorni odbor sastoji se od 7 članova, od kojih su 2 neovisna, a jedan je predstavnik zaposlenika.Nadzorni odbor sastaje se barem četiri puta godišnje. Nadzorni odbor aktivno sudjeluje u ključnim upravljačkim odlukama preko odgovarajućih pododbora koji se sastaju češće radi upravljanja ključnim strateškim inicijativama i pružanja podrške Nadzornom odboru pri procesu donošenja odluka. Članovi su: Gustav Wurmböck (predsjednik i predstavnik dioničara), Franz Lanschützer (zamjenik predsjednika i predstavnik dioničara), Mladen Markoč (zamjenik predsjednik i neovisni član), Georg Eltz Vukovarski (član i predstavnik dioničara), Vicko Ferić (član i predstavnik dioničara) te Mariza Jugovac (član i predstavnik zaposlenika).

4.3.2. Uprava

Uprava se sastoji od dvaju članova: predsjenik Uprave Željko Kukurin i čan Uprave Marko Čižmek.

Predsjednik Uprave u prvom je redu odgovoran za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima tvrtke. Nadalje, predsjednik pojedinačno vodi sljedeća područja: hotelske operacije, marketing i prodaju, ljudske resurse, upravljanje destinacijama, nabavu, razvoj investicija i nekretnina u portfelju, vanjske odnose i odnose s javnošću, upravljanje kvalitetom, kontroling, pravne i opće poslove. Član Uprave Marko

Čižmek u prvom je redu je i pojedinačno odgovoran za financije, računovodstvo, riznicu, IT i odnose s institucionalnim investitorima.

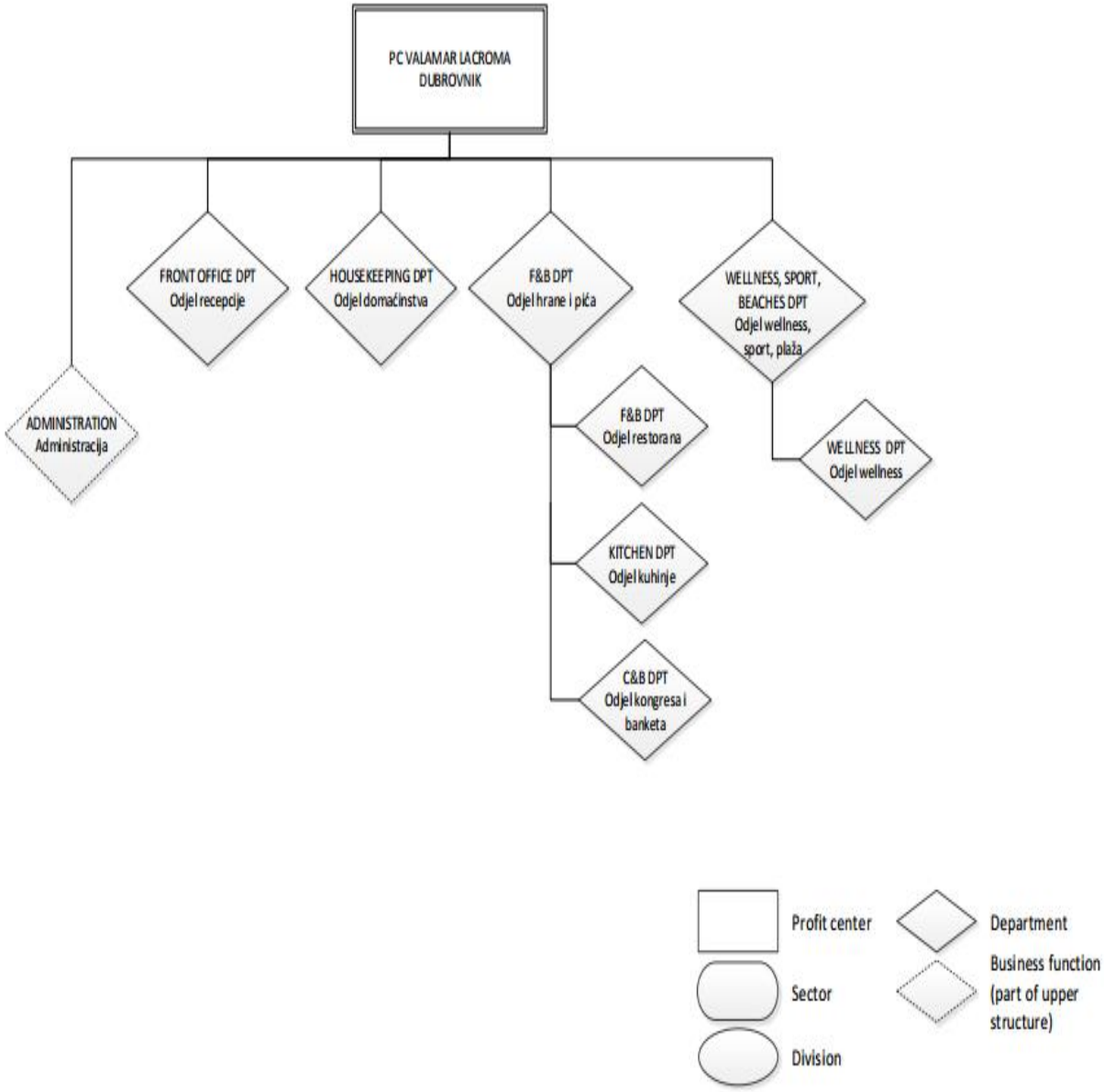
4.3.3. Viši menadžment

Strateške korporativne poslovne funkcije organizirane su u četiri divizije koje predvode četiri potpredsjednika: Davor Brenko (prodaja i marketing), David Poropat (operativno poslovanje), Ivana Budin Arhanić (razvoj poslovanja i korporativni poslovi) , Alen Benković (razvoj imovine, održavanje i tehničke usluge).

Viši menadžment, odnosno potpredsjednici divizija odgovorni su za upravljanje ključnim funkcionalnim poslovnim područjima i aktivnostima. Nadalje, zadaća je višeg menadžmenta unakrsno funkcionalno upravljanje i vodstvo, provedba korporativne strategije i pružanje upravljačke podrške predsjedniku Uprave. Stoga viši menadžment usko surađuje s Upravom i obavlja zadane korporativne funkcije putem poslovnih odbora koji su usredotočeni na one strateške aktivnosti tvrtke koje nalažu visoku razinu unakrsnog funkcionalnog upravljanja:

- CAPEX odbor (kapitalni investicijski projekti)
- Projektni odbor - PO (vođenje organizacije upravljanja projektima)
- Odbor za poslovnu strategiju i kvalitetu - OPR (poslovno širenje i lojalnost gostiju)
- Odbor za nabavu - OZN (strateška partnerstva i ugovori o nabavi)

4.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA – Glavni odjeli s aspekta ponude usluga gostima - Valamar Lacroma



Slika 4. – Organizacijska struktura hotela Valamar Lacroma

Prema slici je vidljivo da se organizacijska struktura sastoji od sljedećih dijelova : Administracije, odjela recepcije, odjela domaćinstva (sobarice i čistačice), odjela hrane i piće koji se dalje dijeli na odjel restorana, odjel kuhinje i odjel kongresa i banketa te odjel wellness, sport i plaža.

Predsjednik hotelijerske udruge UPUHH i direktor hotela Valamar Lacroma Dubrovnik je Ivica Sabljić. Predsjednik uprave je mr. sc. Željko Kukurin, EMBA i Marko Čižmek, Management Board Member. S obzirom da je Valamar Lacroma Dubrovnik dio podgrupacije Valamar riviera, nadzornom odboru pripadaju i sljedeći navedeni članovi koji su prethodno navedeni u predstavljanju organizacijske strukture Valamar rivere, a to su imenom: Gustav Wurmböck, Franz Lanschützer, Mladen Markoč, Georg Eltz Vukovarski, Vicko Ferić te Mariza Jugovac.

4.5. KADROVSKA STRUKTURA

U visokoj sezoni 2016. godine u Valamar Rivijeri radilo je više od 4.400 zaposlenika, što ih svrstava među najveće poslodavce u Hrvatskoj. Više od 10 godina za redom nositelji su certifikata Poslodavac Partner, a brojne nagrade zaposlenika i timova potvrda su uspješnog upravljanja razvojem ljudskih potencijala.

4.5.1. Valamar akademija

Valamar akademija je standardizirani program edukacije koji predstavlja skup najboljih praksi, internih znanja i profesionalnih iskustava stečenih u godinama rada zaposlenika. Program se na sustavan način prenosi na polaznike Valamar akademije - mlađe generacije zaposlenika.

Valamar akademija promiče ideju internog napredovanja temeljenog na osobnim i profesionalnim kompetencijama. Valamar akademija podržava kontinuiran profesionalan razvoj i cjeloživotno obrazovanje mladih potencijala unutar Valamara koji se kroz program edukacije te uz snažnu podršku mentora pripremaju za preuzimanje složenijih poslova i većih odgovornosti u grupaciji Valamar. Osnovni moto Valamar akademije je „Talenti danas, menadžeri sutra!“

4.5.2. Usavršavanje i razvoj

Valamar potiče kontinuirano usavršavanje i razvoj svojih zaposlenika s ciljem povećanja stručnog znanja i razvijanja njihovih profesionalnih i tehničkih vještina. Sukladno potrebama za stručnim usavršavanjem u Valamaru, se razvija godišnji krovni edukacijski program koji broji gotovo 20 tisuća sati edukacije, a u okviru kojeg su organizirani različiti oblici

profesionalnog i osobnog razvoja. Krajnji cilj je povećati sveukupnu kvalitetu usluge prema gostu, kao i kreirati motivirajuću atmosferu rada za svakog zaposlenika.

Stručna sprema	**Broj zaposlenih**
SSS	150
VSS	8
KV	5
VŠS	5
VKV	4
NSS	3
NKV	2
BEZ	1
UKUPNO	**178**

Tablica 1. – Popis zaposlenih u hotelu Valamar Lacroma Dubrovnik prema stručnoj spremi

Iz priložene tablice je vidljivo da je srednja stručna sprema prevladavajuća u hotelu.

Zanimanje	**Broj zaposlenih**
Direktor	1
Pomoćnik direktora PC- a	1
Glavni administrator PC-a	1
Komercijalist za hranu i piće	1
Glavni skladištar	1
Voditelj recepcija	1
Voditelj smjene recepcije	3
Žurnalist	1
Recepcionar	6
Vratar- portir	5
Domaćica	1
Domaćica smještaja	1
Nadzornica	5
Izdavačica rublja	1
Sobarica- specijalist	7
Sobarica	25
Spremačica / spremač	12
Pomoćni radnik u domaćinstvu	6
Voditelj wellnesa	2
Wellnes terapeut	8
Redar na bazenu	2
Šef kuhinje	1

Zamjenik šefa kuhinje	1
Pomoćnik šefa kuhinje	1
Voditelj smjene kuhinje	2
Kuhar	13
Kuhar II – pomoćni	13
Kuhinjska domaćica	1
Kuhinjski radnik- radnica	6
Voditelj restorana	1
Pomoćnik voditelja restorana	1
Voditelj barova	1
Voditelj a la carte restorana	1
Voditelj sale	1
Konobar - voditelj rajona- barmen	26
Konobar II – pomoćni	15
Koordinator banketa	1
Suradnik u odjelu banketa i kongresa	2
Audio video kongresni tehničar	1
UKUPNO	**178**

Tablica 2. – Popis zaposlenih u hotelu Valamar Lacroma Dubrovnik prema zanimanju

4.6. POSLOVANJE

Prikaz poslovanja Valamar Rivijere ćemo dati pomoću usporednog pregleda Bilanci te Računa dobiti i gubitka kroz razdoblje 2015. i 2016. poslovne godine.

4.6.1. Bilanca

Osnovno financijsko izvješće o poslovanju nekog poduzeća jest njegova bilanca. Predstavlja sistematizirani prikaz imovine, obveza i kapitala na određeni dan.

Tablica ispod teksta prikazuje skraćenu bilancu uspjeha poslovanja tekuće godine u odnosu na prethodnu.

Bilanca prema GFI-POD obrascima (stanje na dan 31.12 2016. godine)

Obveznik: 36201212847; Valamar Riviera d.d.

Tablica 3. - Skraćena bilanca uspjeha (iznos u kunama)

Red. Br.	**AKTIVA**		
		2015. god.	**2016. god.**
1.	A. Potraživanja za upisani a neuplaćeni kapital		
2.	B. Dugotrajna imovina	3.190.008.042	4.105.084.164
3.	C. Kratkotrajna imovina	355.363.412	336.880.206
4.	D. Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda	21.247.239	23.369.940
5.	E. Gubitak iznad visine kapitala		
6.	**F. UKUPNA AKTIVA**	**3.566.618.693**	**4.465.334.310**
	PASIVA		

		2015. god.	2016. god.
7.	A. Kapital i rezerve	1.901.690.680	2.373.637.039
8.	B. Dugoročna rezerviranja za rizike i troškove		
9.	C. Dugoročne obveze	1.331.861.034	1.556.069.066
10.	D. Kratkoročne obveze	229.556.759	394.111.168
11.	E. Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg poslovanja	72.496.341	91.807.915
12.	F. UKUPNA PASIVA	**3.566.618.693**	**4.465.334.310**

Izvor: http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/119444/godisnji-izvjestaj-za-2016-konsolidirani.pdf, str. 34

4.6.2. Račun dobiti i gubitka

Kao obavezni financijski izvještaj uz bilancu dolazi Račun dobit i gubitka. To je financijski izvještaj koji prikazuje uspješnost poslovanja poduzeća kroz određeno vremensko razdoblje. Osnovni zadatak računa dobiti i gubitka jest obračunavati sve rashode i prihode u promatranom obračunskom razdoblju, te prikazati rezultat koji je u tom razdoblju ostvaren (dobit tekuće godine ili gubitak).

Tablica 4. – Skraćeni Račun dobiti i gubitka (iznos u kunama)

		2015. godina	2016. godina
1.	A. Poslovni prihodi	1.294.036.934	1.488.610.601
2.	B. Poslovni rashodi	1.122.244.561	1.241.906.080
3.	C. Financijski prihodi	39.456.545	90.889.300
4.	D. Financijski rashodi	78.322.141	65.684.632
5.	E. Izvanredni prihodi		

6.	F. Izvanredni rashodi		
7.	**UKUPNI PRIHODI**	1.333.493.479	1.579.499.901
8.	**UKUPNI RASHODI**	1.200.566.702	1.307.590.712
9.	Dobit prije oporezivanja	132.926.777	271.909.189
10.	**G. DOBIT NAKON OPOREZIVANJA**	**105.461.477**	**342.313.777**

Izvor: http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/119444/godisnji-izvjestaj-za-2016-konsolidirani.pdf , str. 37

5. OBILJEŽJA ISPITANIKA

5.1. Status anketiranog

Anketiranje je provedeno na uzorku od 15 zaposlenika.

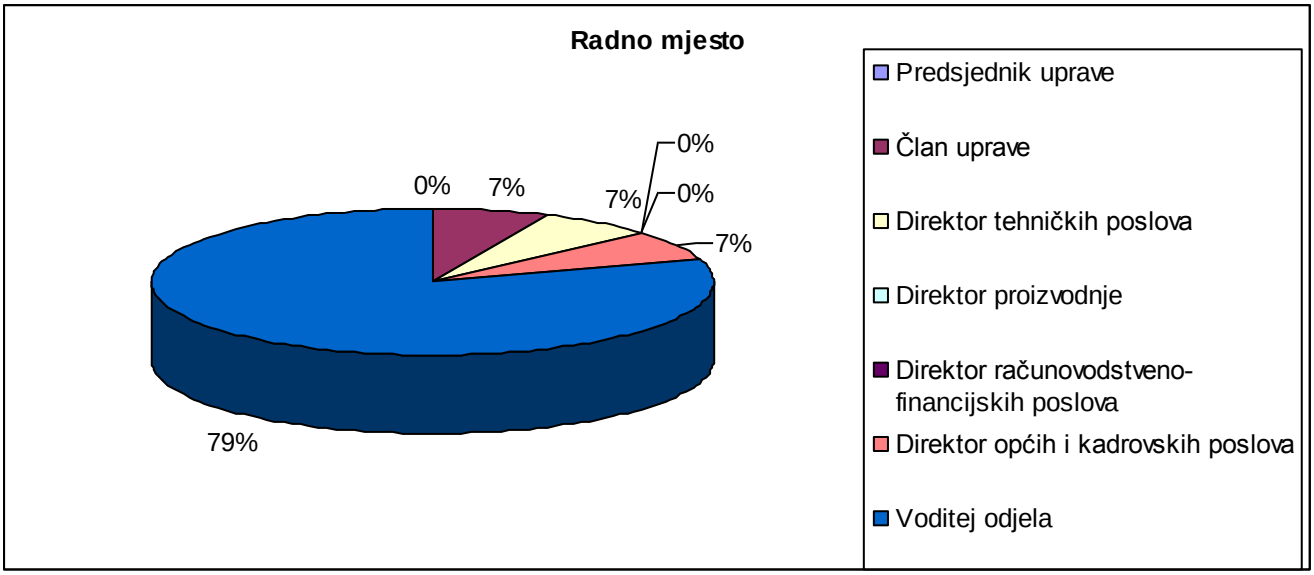
5.2. Radno mjesto

Potrebno je utvrditi radno mjesto da bi se vidjelo koliko odgovornosti snose pojedini ispitanici.

Tablica 5 – Radno mjesto

Radno mjesto	**Broj ispitanika**	**%**
Predsjedik uprave	0	0
Član uprave	1	6,7
Direktor tehničkih poslova	1	6,7
Direktor proizvodnje	0	0
Direktor računovodstveno-financijskih poslova	0	0

Direktor općih i kadrovskih poslova Voditelj odjela	1 12	6,7 80,00
UKUPNO	15	100



Slika 5 – Radno mjesto

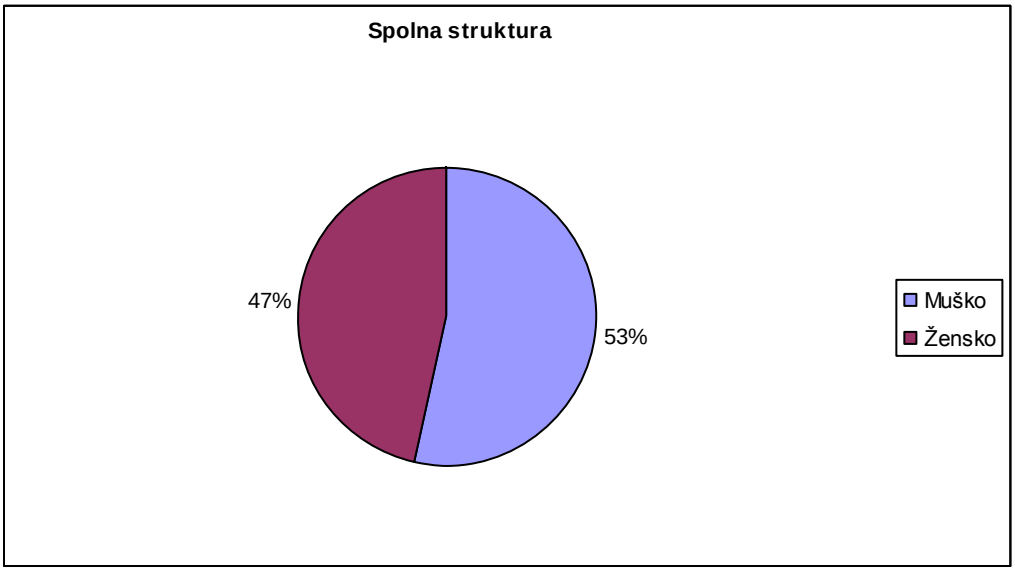
Ispitivanje je pokazalo da su ispitanici uglavnom iz niže razine menadžmenta. Prisutna je i srednja i viša razina no u znatno manjoj količini.

5.3. Spolna struktura

Bitno je izvršiti klasifikaciju ispitanika prema spolu da bi se utvrdilo postoji li razlika u stilovima vođenja među spolovima.

Tablica 6. – Spolna struktura

Spol	Broj ispitanika	%
Muško	8	53,33
Žensko	7	46,67
UKUPNO	15	100



Slika 6- Spolna struktura

Ispitivanje je pokazalo da je među ispitianicima veći broj muških u odnosu na ženski rod za 6%.

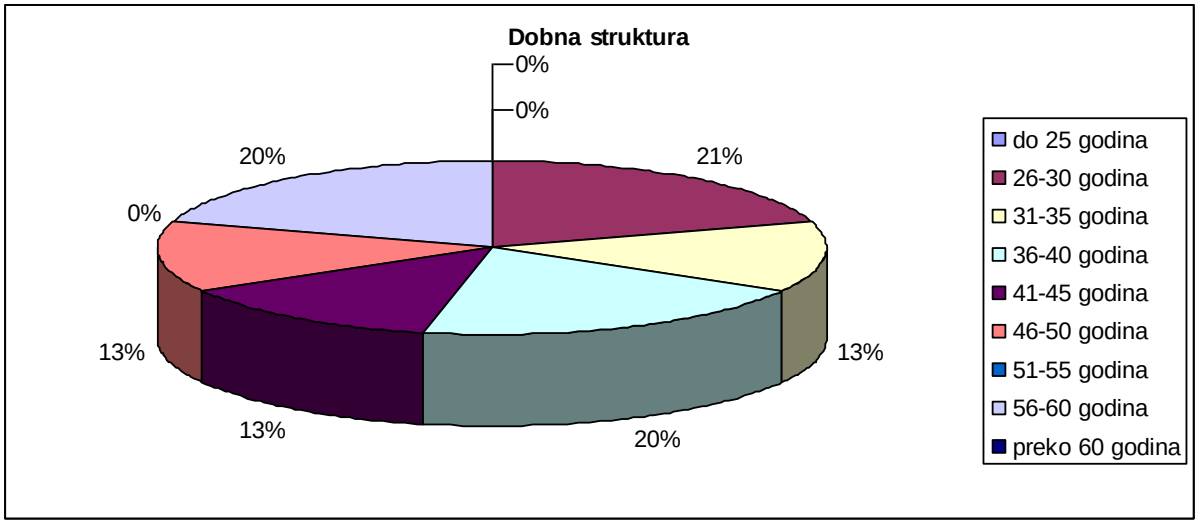
5.4. Dobna struktura

Ispitanici su klasificirani s obzirom na dob da bi se utvrdilo da li su mlađe ili starije dobi.

Tablica 7. – Dobna struktura

Dobna struktura	Broj ispitanika	%
do 25 godina	0	0
26-30 godina	3	20,00
31-35 godina	2	13,33

36-40 godina	3	20,00
41-45 godina	2	13,33
46-50 godina	2	13,33
51-55 godina	0	0
56-60 godina	3	20,00
preko 60 godina	0	0
UKUPNO	15	100



Slika 7. - Dobna struktura

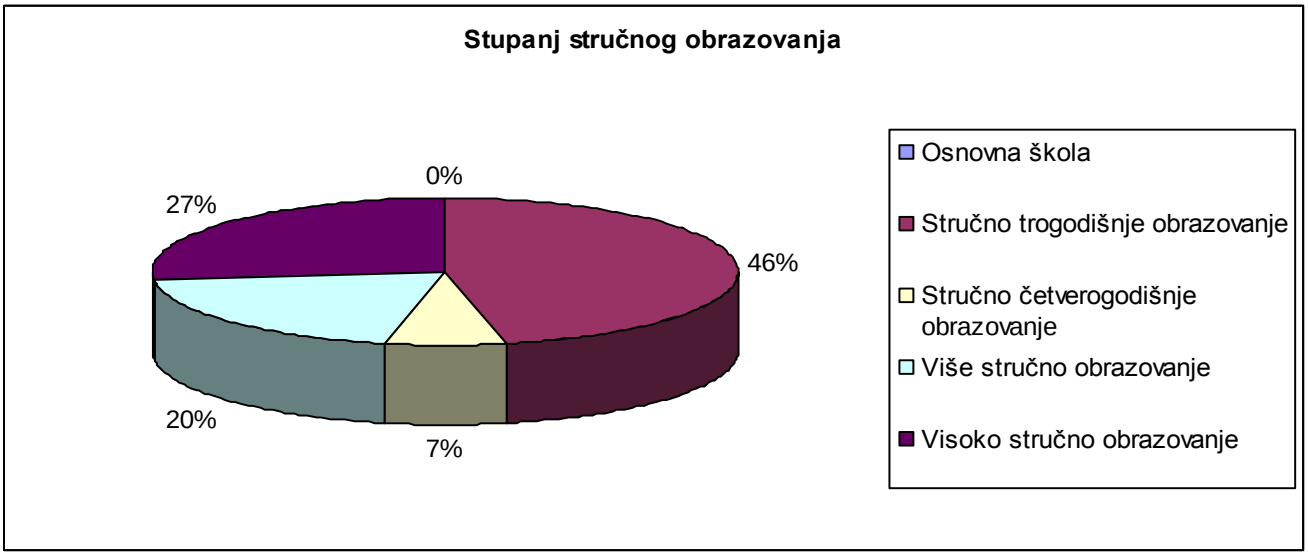
Može se zaključiti da ispitanici koji su popunili anketu su osobe u rasponu od 26 do 60 godina. Također treba naglasiti da ispitanici do 25 godina, od 51 do 55 godina te preko 60 nisu sudjelovali u ispunjavanju iste.

5.5. Stupanj stručnog obrazovanja

Prilikom istraživanja ispitanika prikupili su se podatci o raspoloživom stupnju sutrčnog obrazovanja u svrhu definiranja postojeće obrazovne strukture u hotelu Valamar Lacroma.

Tablica 8. – Stupanj stručnog obrazovanja

Stupanj stručnog obrazovanja	**Broj ispitanika**	**%**
Osnovna škola	0	0
Stručno trogodišnje obrazovanje	7	46, 67
Stručno četverogodišnje obrazovanje	1	6,67
Više stručno obrazovanje	3	20,00
Visoko stručno obrazovanje	4	26,67
UKUPNO	15	100



Slika 8. – Stupanj stručnog obrazovanja

Ispitivanje je pokazalo da čak 46 % ispitanika ima trogodišnje stručno obrazovanje, 27 % ispitanika ima visoko stručno obrazovanje, 20% ima više stručno obrazovanje dok 7%

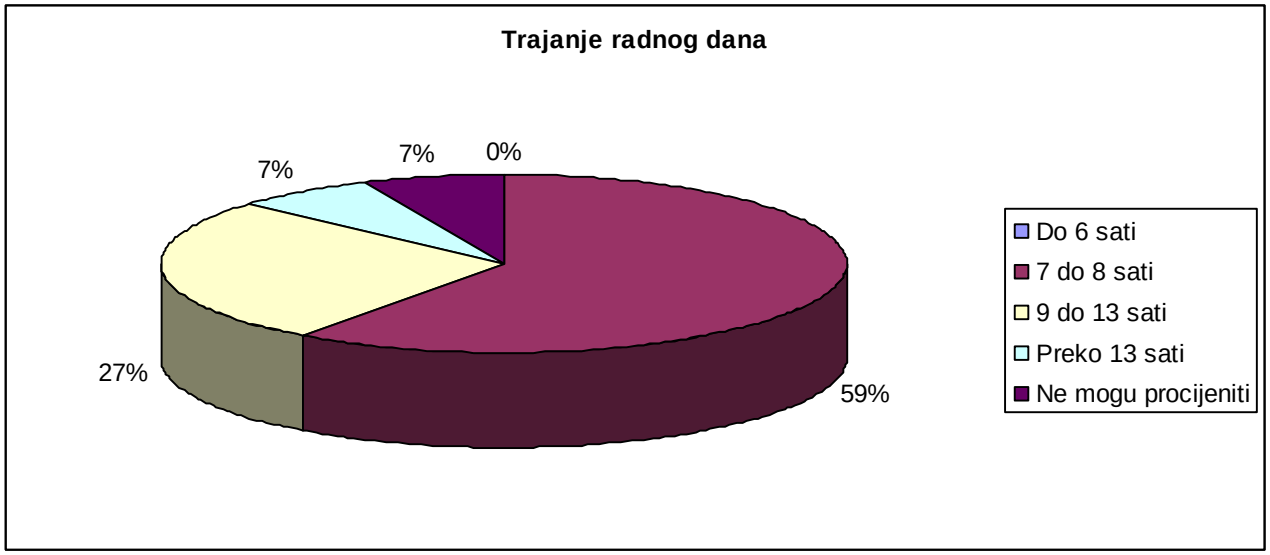
ispitanika ima stručno četverogodišnje obrazovanje. Među ispitanicima nema zaposlenika koji imaju samo završenu osnovnu školu.

5.6. Trajanje radnog vremena

Prilikom istraživanja ispitanika prikupili su se podatci o trajanju radnog dana.

Tablica 9. Trajanje radnog dana

Trajanje radnog dana	**Broj ispitanika**	**%**
Do 6 sati	0	0
7 do 8 sati	9	60,00
9 do 13 sati	4	26,67
Preko 13 sati	1	6,67
Ne mogu procijeniti	1	6,67
UKUPNO	15	100



Slika 9 - Trajanje radnog dana

Može se zaključiti da prosječni radni dan traje za 59% ispitanika 7 do 8 sati. Za 27% zaposlenika radno vrijeme traje 9 do 13 sati, dok za 7% ispitanika radno vrijeme traje preko 13 sati te se preostalih 7% izjasnilo da ne mogu procijeniti.

6. ISTRAŽIVANJE

U daljnjoj razradi će se proučavati odgovori ispitanika na pitanja o odnosu njihovog nadređenog prema zaposlenicima i odgovori direktora na pitanja koja se odnose na rješavanje problema, način donošenja odluka te odnos na relaciji vođa - podređeni. Anketno istraživanje je provedeno na uzorku od 16 ispitanika, zaposlenika hotela Valamar Lacroma Dubrovnik od čega je jedan anketni upitnik popunio direktor hotela.

Odgovarali su na tvrdnje ocjenama od 1 do 5 sukladno svom slaganju, odnosno neslaganju s tvrdnjom (1 - uopće se ne slažem, 5 - u potpunosti se slažem).

6.1. Rezultati – Upitnik o stilu vodstva

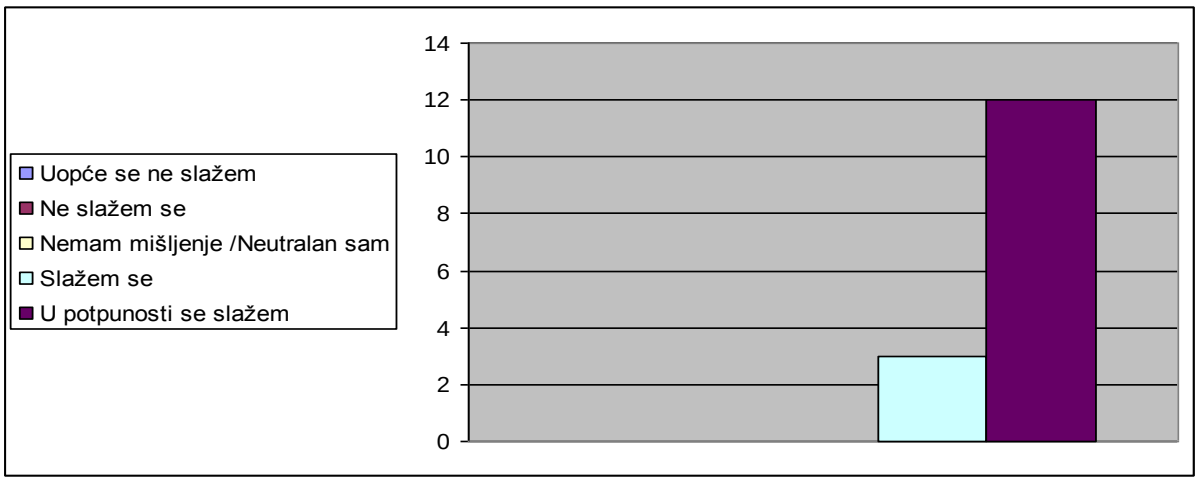
Navedeni upitnik su popunili zaposlenici Valamar Lacrome Dubrovnik.

Tvrdnju da nadređeni govori članovima grupe što treba raditi ispitanici su ocjenili u 46,67 % slučajeva ocjenom 4, dok je broj 5 označilo 53,33 % ispitanika.

Ispitanici su tvrdnju da se nadređeni sa članovima grupe ponaša na prijateljski način označili u 80% slučajeva brojem 5, 13,33% ispitanika brojem 4, dok preostalih 6,67% ispitanika je neutralno.

Za tvrdnju da nadređeni postavlja standarde u vršenju posla za članove grupe svi su se ispitanici u potpunosti složili.

Na pitanje da li nadređeni pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi , 80% ispitanika je označilo tvrdnju brojem 5, dok je broj 4 označilo 20% ispitanika .

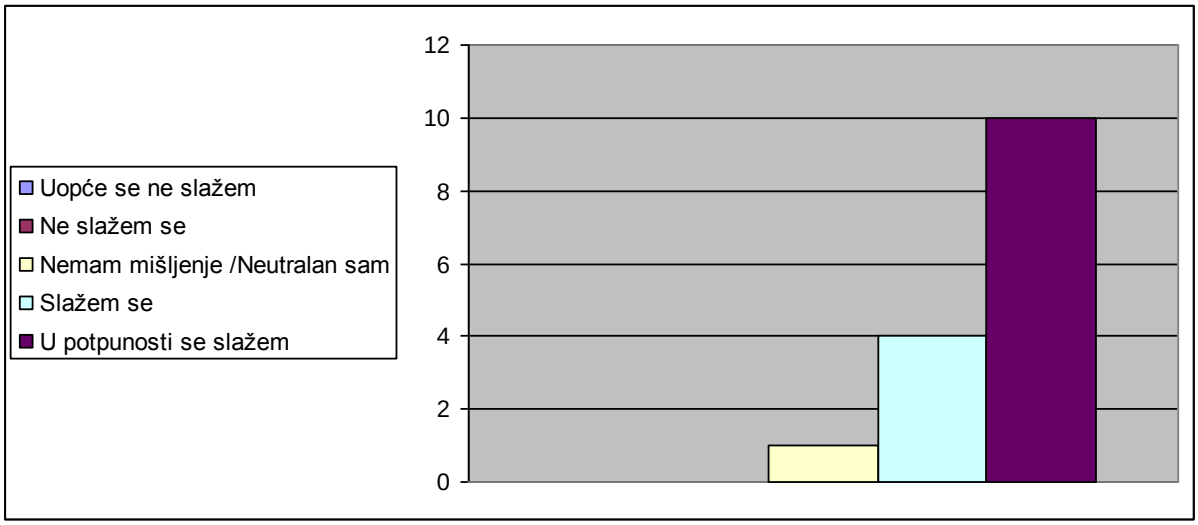


Slika 10 – prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi

Izvor: vlastiti prikaz prema rezultatima ankete

Ispitanici su tvrdnju da nadređeni predlaže načine za rješavanje problema označili u 93% slučajeva brojem 5, dok je preostalih 7% ispitanika ovu tvrdnju označilo brojem 4.

Na pitanje da li nadređeni izražava povoljno mišljenje na prijedloge drugih, 66,67% ispitanika je označilo tvrdnju brojem 5, 26,67 % ispitanika je označilo brojem 4 te preostalih 6,66 % su neutralni.



Slika 11- prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni izražava povoljno mišljenje na prijedloge drugih

Izvor: vlastiti prikaz prema rezultatima ankete

Za tvrdnju da nadređeni jasno predstavlja svoje poglede drugima svi su se ispitanici u potpunosti složili.

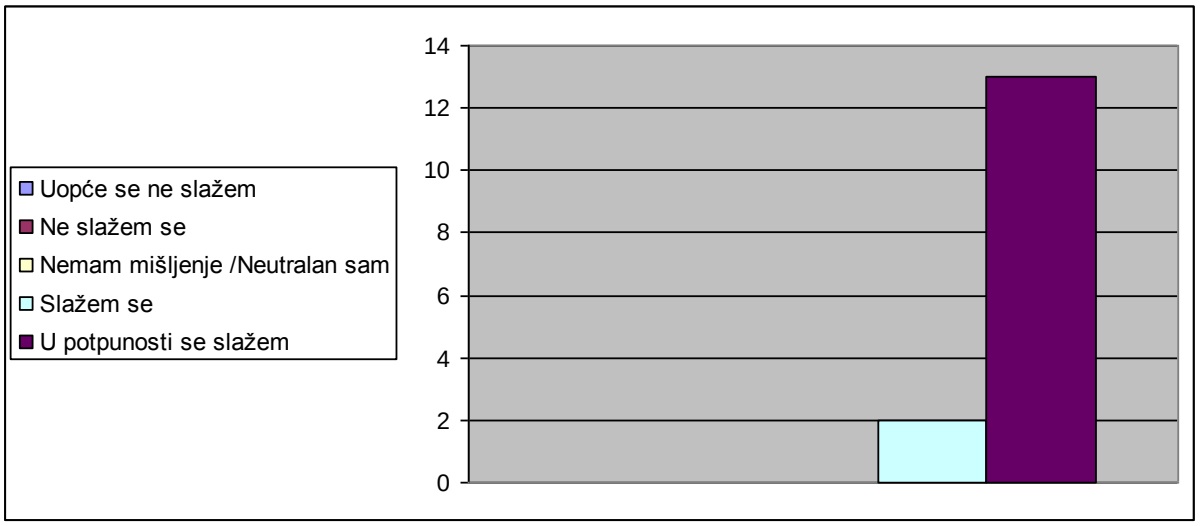
Na tvrdnju da nadređeni ostale tretira na pravedan način 86,67% ispitanika je označilo tvrdnju brojem 5, 6,67% je označilo tvrdnju brojem 4, dok je preostalih 6,67% ispitanika neutralno.

Tvrdnju da nadređeni razvija plan aktivnosti ispitanici su ocjenili u 80% slučajeva ocjenom 5, dok je 20% ispitanika ovu tvrdnju označilo brojem 4.

Za tvrdnju da se nadređeni ponaša na predvidljiv način svi su se ispitanici u potpunosti složili.

Tvrdnju da nadređeni jasno definira odgovornost za svakog člana grupe ispitanici su ocjenili u 86,67% slučajeva ocjenom 5, dok je 13,33% ispitanika ovu tvrdnju označilo brojem 4.

Tvrdnju da nadređeni aktivno komunicira sa članovima grupe ispitanici su ocjenili u 86,67% slučajeva ocjenom 5, dok je 13,33% ispitanika ovu tvrdnju označilo brojem 4.



Slika 12 – prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni aktivno komunicira sa članovima grupe

Izvor: vlastiti prikaz prema rezultatima ankete

Za tvrdnju da nadređeni razjašnjava svoju ulogu unutar grupe svi su se ispitanici u potpunosti složili.

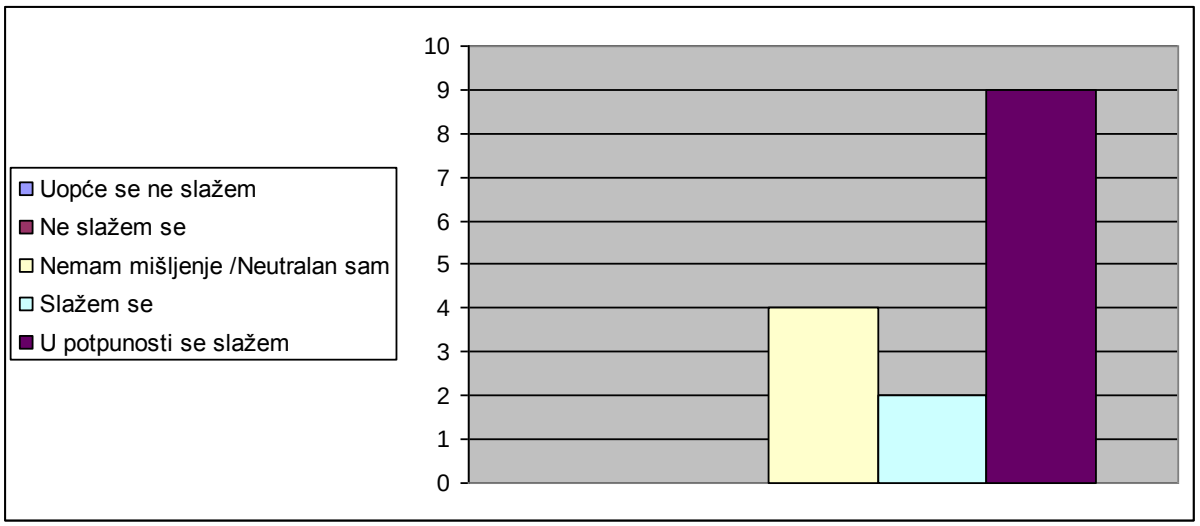
Tvrdnju da nadređeni pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih 80 % ispitanika je označilo brojem 5, dok je preostalih 20% ispitanika označilo brojem 4.

S tvrdnjom da nadređeni daje plan za izvršenje posla se u potpunosti slaže 80% ispitanika, dok preostalih 20% je neutralno.

Za tvrdnju da nadređeni pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka svi su se ispitanici u potpunosti složili.

Tvrdnju da nadređeni osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje ispitanici su ocjenili u 86,67% slučajeva ocjenom 5, dok je 13,33% ispitanika ovu tvrdnju označilo brojem 4.

Na tvrdnju da nadređeni otkriva misli i osjećanja članovima grupe 60% ispitanika je označilo tvrdnju brojem 5, 13,33 % je označilo brojem 4, dok je preostalih 26,67 % ispitanika označilo brojem 3, što je vidljivo na slici broj 13.



Slika 13 – prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni otkriva misli i osjećanja članovima grupe

Izvor: vlastiti prikaz prema rezultatima ankete

S tvrdnjom da nadređeni ohrabruje članove grupe da kvalitetno obavljaju posao u potpunosti se složilo 66,67% ispitanika. Preostalih 33,33% je navedenu tvrdnju označilo brojem 4.

Za tvrdnju da nadređeni pomaže članovima grupe da se međusobno slažu svi su se ispitanici u potpunosti složili.

Rezultati anketiranja zaposlenih ovisno o tome koji stil vodstva primjenjuje direktor hotel Valamar Lacrome Dubrovnik pokazuju da su zaposleni izrazito zadovoljni načinom vođenja poduzeća. Anketirani se u većini slučajeva u potpunosti slažu s postavljenom tvrdnjom, dok se se u par slučajeva izjasnili kao neutralni.

Iz slike broj 11 može se vidjeti da 66,67% ispitanika u potpunosti smatra da nadređeni izražava povoljno mišljenje na prijedloge drugih, 26,67 % ispitanika je označilo brojem 4 te preostalih 6,66 % su neutralni.

Također, iz slike 12 može se uočiti da nadređeni aktivno komunicira sa članovima grupe što upućuje na pozitivnu korelaciju između vođe i podređenih.

S tvrdnjom da nadređeni pomaže članovima grupe da se svi međusobno slažu; tvrdnja da nadređeni jasno predstavlja svoje poglede; tvrdnja da nadređeni postavlja standarde u vršenju posla za članove grupe te s tvrdnjom da nadređeni pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka svi su se ispitanici jednoglasno složili što upućuje da se odluke donose u suradnji s podređenima i uz njihovu potporu što cijeli proces odlučivanja znatno usložnjava.

S obzirom na obrađeni uzorak o stilu vodstva da se zaključiti kako u hotelu Valamar Lacroma Dubrovnik prevladava demokratski stil vođenja. Tijek komunikacije je dvosmjera, rad je podijeljen te vođa delegira zadatke. Vođa i grupa djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina u kojoj su oni informirani o zadatcima, te motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge.

6.2. Rezultati – Upitnik o stilu odlučivanja

Navedeni upitnik je popunio direktor hotela Valamar Lacroma Dubrovnik. Prilikom odgovaranja na tvrdnju direktoru su bile na raspolaganju ocjene od 1 do 5 sukladno svom slaganju, odnosno neslaganju s tvrdnjom (1 - uopće se ne slažem, 5 - u potpunosti se slažem).

S tvrdnjom : „ Jednom kad izaberem rješenje, izradit ću plan implementacije s nizom događaja potrebnih za dovršenje“ direktor se u potpunosi složio te je izabrao ocjenu 5.

Sa tvrdnjom : „Nakon što donesem odluku, konačna je i ne dvoumim se više“ direktor se izjasnio ocjenom 4.

S tvrdnjom : „ Kada se suočim s problemom nastojim definirati svaki problem prije nego što ga uopće pokušam riješiti“ direktor se izjasnio ocjenom 4.

Na pitanje da li nastoji sagledati probleme iz različitih perspektiva i pritom generirati više rješenja direktor se u potpuno složio.

Na pitanje da li sustavno traži pitanja koja mogu postati problemi u budućnosti, direktor se u potpunosti složio.

S tvrdnjom : „Smatram da mali problemi često postaju mnogo veći te mogu prerasti u ozbiljan problem ukoliko ih se na vrijeme ne uoči“, direktor se u potpunosti složio.

S tvrdnjom: „Kad se suočim s problemom postavljam si puno različitih pitanja o prirodi problema“, direktor se u potpunosti složio.

Na pitanje da li će se opustiti i ponovno usredotočiti na uobičajene dužnosti u tijeku implementacije konačne odluke direktor se izjasnio da se u potpunosti ne slaže.

Tvrdnju da nastoji procijeniti potencijalna rješenja trenutnog problema je ocjenio ocjenom 4.

S tvrdnjom : „Kada se suočim s problemom obično nastojim raspolagati sa većom količinom informacija za rješenje istog“, direktor se u potpunosti složio.

Na tvrdnju da prilikom odlučivanja kao donositelj odluke ne traga za najboljim rješenjem, te da traži samo onu količinu informacija koja mu omogućuje identificiranje zadovoljavajuće odluke, direktor se izjasnio ocjenom 5.

Na pitanje da li se prije donošenja krajnje odluke konzultira sa svojim sljedbenicima direktor se izjasnio ocjenom 4.

S tvrdnjom da li smatra da podređeni imaju potpunu slobodu da iznose svoje mišljenje i utječu na grupne odluke u potpunosti se složio.

Tvrdnju da u grupnom procesu donošenja odluka nastoji podržavati prijedloge podređenih se izjasnio ocjenom 4.

Na tvrdnju da prilikom priopćavanja odluke uključuje svoje obrazloženje i opravdanje, direktor se izjasnio ocjenom 4.

Na tvrdnju da li više preferira donositi odluke samostalno od donošenja istih u timskom radu odlučio je ostati neutralan.

Na pitanje da li dobro poznaje probleme s kojima se suočavaju zaposleni, u potpunosti se složio.

Na pitanje da li smatra da se motivacija zasniva na nagrađivanju i participiranju zaposlenih, u potpunosti se složio.

S tvrdnjom da li koristi sustav nagradi ili kazni za zaposlene, ovisno o njihovom učinku u potpunosti se složio.

Na pitanje da li smatra da se podređeni osjećaju slobodno u razgovoru s njime izjasnio se ocjenom 4.

S tvrdnjom: „Zaposleni loše prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo prema dolje“ u potpunosti se ne slaže te je izabrao ocjenu 1.

Na pitanje da li je komunikacija ponekad dopuštena i s nižih razina menadžmenta prema vrhovnom vodstvu te da li kontrola i dalje ostaje u rukama strategijskog vrha izjasnio se ocjenom 5.

Na pitanje da li u poduzeću postoje pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada poduzeća izjasnio se ocjenom 2.

Stil odlučivanja kojega primjenjuje menadžer od osobite je važnosti, ponajprije za pozitivnu poslovnu politiku te za dobre međuljudske odnose.

S obzirom na obrađeni uzorak o stilu odlučivanja da se zaključiti kako u hotelu Valamar Lacroma Dubrovnik direktor prilikom odlučivanja primjenjuje analitički stil. Kada se po prvi put suoči s problemom nastoji sagledati problem iz različitih perspektiva i generirati više rješenja. Smatra da mali problemi često postaju mnogo veći te mogu prerasti u ozbiljan problem ukoliko ih se na vrijeme ne uoči. Direktor zahtijeva kada se suoči s problemom da raspolaže sa većom količinom informacija za rješavanje istog. Jednom kad izabere rješenje, teži za izradom plana implementacije s nizom događaja potrebnih za dovršenje. U tijeku implementacije konačne odluke ne smatra prihvatljivim da se opusti i ponovno usredotoči na uobičajene dužnosti. Analitički stil zahtijeva visok stupanj tolerancije. Naime, direktor se izjasnio da u grupnom procesu donošenja odluka nastoji podržavati prijedloge podređenih, da dobro poznaje probleme s kojima se suočavaju te smatra da njegovi podređeni imaju potpunu slobodu da iznose svoje mišljenje i utječu u konačnici na grupne odluke.

Motivacija je od izrazite važnosti za svaku organizaciju jer njome nadređeni nastoji zadovoljiti želje svojih suradnika u svrhu poželjnog ponašanja i pozitivnih poslovnih rezultata. Naime, direktor hotela motivira svoje zaposlenike sustavom nagradi ili kazni ovisno o njihovom učinku.Vođa aktivno sudjeluju na relaciji vođa-podređeni te teži razvijanju participacije podređenih u odlučivanju, raduje se radu i prima pitanja otvoreno.

7. ZAKLJUČAK

Menadžment se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva poduzeća u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.[59] Iz odnosa između menadžmenta, vođenja i vodstva nedvosmisleno proizlazi da je vođenje jedna od funkcija menadžmenta, a da je vodstvo jedna od komponenti vođenja.

Menadžment i vodstvo uključuju donošenje odluka o onome što treba učiniti i pokušavaju osigurati da se to učini. Međutim, jako vodstvo može narušiti red i učinkovitost, a jaki menadžment može odvratiti podređene od rizika i inovativnog razmišljanja. Oba dva procesa su od izrazite važnosti za poduzeće. Naime, vodstvo uključuje motivaciju podređenih i kreiranje pozitivnih uvjeta za obavljanje posla. Motivacija se zasniva na nagrađivanju i participiranju zaposlenih.

Vodstvo predstavlja jedan od segmenata vođenja, koji se može definirati kao proces ili kao osobina. Temljne karakteristike vodstva se mogu usvojiti. Ništa ne može spriječiti nekoga da postane vođa, jer je svačiji život ispunjen prilikama za vođenje.

Prema rezultatima ankete provedene na uzorku zaposlenika hotela Valamar Lacroma Dubrovnik, utvrđeno je da prevladava demokratski stil rukovođenja. Ovakav stil dovodi do najvećeg radnog morala u grupi, prijateljstva i suradnje među članovima. Ipak treba naglasiti da grupe s tim stilom rukovođenja mogu biti manje produktivne i učinkovite te im može trebati više vremena za izvršenje zadatka, nego grupama s autokratskim vodstvom.

S obzirom na obrađeni uzorak, u svrhu identificiranja stila odlučivanja da se zaključiti kako u hotelu Valamar Lacroma Dubrovnik direktor prilikom odlučivanja primjenjuje analitički stil. Naime, analitički stil zahtijeva visok stupanj tolerancije.

Autokratski stil rukovođenja rezultira većom produktivnošću i izvršenjem zadatka u kraćem roku. Međutim, u odsutnosti vođe javlja se neprikladno ponašanje. Na dulji rok, članovi grupe postaju nezadovoljni i frustrirani te se može reći da najbolju produktivnost imaju grupe s laissez-faire rukovođenjem te se u takvim grupama najčešće pojavljuje, i neprikladno

[59] Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit. str. 3

ponašanje te grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe. Međutim, odnos vođe i podređenog je na prijateljskoj bazi.

Naime, koji će od stilova odlučivanja menadžer upotrijebiti, pored ostalog, ovisi o količini informacija koju menadžer koristi u odlučivanju i broju inačica za rješavanje problema.

8. LITERATURA

1. Buble, M. (2011), Poslovno vođenje , Zagreb, MEP

2. Sikavica P., Hunjak T., Redep B. N., Hernaus T., Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, 2014

3. Žugaj M., Brčić R. (2003.), Menadžment, Varaždin, FOI

4. Zelenika R., Metodologija i Tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka, 1998.

Internet stranice:

5. Godišnji izvještaj- bilanca i račun dobiti gubitka Valamar Riviera http://valamar-riviera.com/media/119442/godisnji-izvjestaj-za-2016-nekonsolidirani.pdf

6. http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3

7. http://valamar-riviera.com/hr/portfelj-i-destinacije/

8. http://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/nagrade-i-priznanja/

9. http://www.valamar.com/hr/o-nama

10. http://vivblog.valamar-riviera.com/nagrade-u-valamaru-valamar-tim-godine-tim-mercedes-benz-eventa/

11. https://www.vecernji.hr/biznis/valamar-lacroma-dubrovnik-proglasen-vodecim-poslovni-hotel-u-rh-954049

12. http://valamar-riviera.com/hr/investitori/korporativno-upravljanje/

9. POPIS SLIKA

Slika 1. - Opseg procesa odlučivanja

Slika 2. - Tri klasična stila vodstva

Slika 3. - Prikaz organizacijske strukture u grupaciji Valamar Riviera

Slika 4. - Organizacijska struktura hotela Valamar Lacroma

Slika 5 – Radno mjesto

Slika 6 – Spolna struktura

Slika 7 – Dobna struktura

Slika 8 – Stupanj stručnog obrazovanja

Slika 9 – Trajanje radnog vremena

Slika 10 – prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi

Slika 11 - prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni izražava povoljno mišljenje na prijedloge drugih

Slika 12 - prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni aktivno komunicira sa članovima grupe

Slika 13- prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni otkriva misli i osjećanja članovima grupe

POPIS TABLICA

Tablica 1. – Popis zaposlenih u hotelu Valamar Lacroma Dubrovnik prema stručnoj spremi

Tablica 2. – Popis zaposlenih u hotelu Valamar Lacroma Dubrovnik prema zanimanju

Tablica 3. - Skraćena bilanca uspjeha (iznos u kunama)

Tablica 4. – Skraćeni Račun dobiti i gubitka (iznos u kunama)

Tablica 5 – Radno mjesto

Tablica 6. – Spolna struktura

Tablica 7. – Dobna struktura

Tablica 8. – Stupanj stručnog obrazovanja

Tablica 9. Trajanje radnog dana

10. PRILOG 1. UPITNIK O STILU VODSTVA

Poštovane zaposlenice i poštovani zaposlenici, pred Vama se nalazi Upitnik o stilu vodstva putem kojeg ćete ocijeniti vođu Ivicu Sabljića. Radila sam u ovom hotelu kao sobarica te bih Vam bila veom zahvalna kad biste izdvojili svoje dragocjeno vrijeme i popunili ovaj upitnik. Upitnik je anoniman i rezultati će se koristiti isključivo za potrebe završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu, stoga Vas molim da odgovarate samostalno i iskreno.

Pitanja u svrhu utvrđivanja osnovnih obilježja ispitanika

1. Status anketiranog:
   1)vlasnik
   2)zaposlenik
   3) vlasnik i zaposlenik

2.Stručna sprema:
   1) VKV
   2) KV
   3) PKV
   4) NKV
   5) SSS
   6) VŠSS
   7) VSS

3.Radno mjesto :

   1)Predsjednik uprave
   2)Član uprave
   3)Direktor tehničkih poslova
   4)Direktor proizvodnje
   5)Direktor komercijalnih poslova
   6)Direktor računovodstveno-financijskih poslova
   7)Direktor općih i kadrovskih poslova
   8) _____

(navedi naziv radnog mjesta ako nije jedno od navedenih)

4. Spol :

1)muško

2)žensko

5. Dob :

1) do 25 godina
2) 26 do 30 godina
3) 31 do 35 godina
4) 36 do 40 godina
5) 41 do 45 godina
6) 46 do 50 godina
7) 51 do 55 godina
8) 56 do 60 godina
9) Iznad 60 godina

6. Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje Vaš radni dan:

1) do 6 sati
2) 7 do 8 sati
3) 9 do 13 sati
4) preko 13 sati
5) ne mogu procijeniti

NAPOMENA: *Odgovarat ćete tako da zaokružite broj uz tvrdnju(* ***1- uopće se ne slažem****,* ***5 – u potpunosti se slažem****). Hvala!*

1.	Članovima grupe govori što treba raditi.	1	2	3	4	5
2.	Sa članovima grupe ponaša se na prijateljski način.	1	2	3	4	5
3.	Postavlja standarde u vršenju posla za članove grupe.	1	2	3	4	5
4.	Pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi.	1	2	3	4	5
5.	Predlaže načine za rješavanje problema.	1	2	3	4	5
6.	Izražava povoljno mišljenje na prijedloge drugih.	1	2	3	4	5
7.	Jasno predstavlja svoje poglede drugima.	1	2	3	4	5
8.	Ostale tretira na pravedan način.	1	2	3	4	5
9.	Razvija plan aktivnosti za grupu.	1	2	3	4	5
10.	Ponaša se na predvidljiv način prema članovima grupe.	1	2	3	4	5
11.	Definira odgovornost za svakog člana grupe.	1	2	3	4	5
12.	Aktivno komunicira sa članovima grupe.	1	2	3	4	5
13.	Razjašnjava svoju ulogu unutar grupe.	1	2	3	4	5
14.	Pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih.	1	2	3	4	5
15.	Daje plan za izvršenje posla.	1	2	3	4	5
16.	Pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka.	1	2	3	4	5
17.	Osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje.	1	2	3	4	5
18.	Otkriva misli i osjećanja članovima grupe.	1	2	3	4	5
19.	Ohrabruje članove grupe da kvalitetno obavljaju posao.	1	2	3	4	5
20.	Pomaže članovima grupe da se međusobno slažu.	1	2	3	4	5

Ponovno zahvaljujem na Vašoj pozornosti i strpljenju.

Kao mjerni instrument korišten je Upitnik o stilu vodstva koji je konstruirao dr. Dževad Šehić, redoviti profesor na Katedri za menadžment i organizaciju Ekonomskog fakulteta u Sarajevu. Upitnik je dizajniran na način da mjeri dvije varijable : zadatak i međusobne

odnose. Sastoji se od 20 čestica na koje se odgovara zaokruživanjem broja 1 – 5 uz tvrdnju, pri čemu je 1 ekvivalent potpunom neslaganju, a 5 potpunom slaganju. (Šehić & Penava, 2007.)

11. PRILOG 2. -UPITNIK O STILU ODLUČIVANJA

Poštovani,
Pred Vama se nalazi Upitnik o stilu odlučivanja u kojem će se ispitati kako se ponašate kada se prvi put suočite s problemom,na koji način donosite odluke te Vaš odnos na relaciji vođa-podređeni. Radila sam u ovom hotelu kao sobarica te bih Vam bila veoma zahvalna kad biste izdvojili svoje dragocjeno vrijeme i popunili ovaj upitnik.
Rezultati će se koristiti isključivo za potrebe završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu, stoga Vas molim da odgovarate samostalno i iskreno.

*Odgovarat ćete tako da zaokružite broj uz tvrdnju(**1- uopće se ne slažem**, **5 – u potpunosti se slažem**). Hvala!*

1.	Jednom kad izaberem rješenje, izradit ću plan implementacije s nizom događaja potrebnih za dovršenje.	1	2	3	4	5
2.	Nakon što donesem odluku, konačna je i ne dvoumim se više.	1	2	3	4	5
3.	Kada se suočim s problemom nastojim definirati svaki problem prije nego što uopće ga pokušam riješiti.	1	2	3	4	5
4.	Nastojim sagledati probleme iz različitih perspektiva i generirati više rješenja.	1	2	3	4	5
5.	Sustavno tražim pitanja koja mogu postati problemi u budućnosti.	1	2	3	4	5
6.	Smatram da mali problemi često postaju mnogo veći te mogu prerasti u ozbiljan problem ukoliko ih se na vrijeme ne uoči.	1	2	3	4	5
7.	Kad se suočim s problemom postavljam si puno različitih pitanja o prirodi problema.	1	2	3	4	5
8.	U tijeku implementacije moje konačne odluke, opustiti ću se i ponovno usredotočiti na uobičajene dužnosti.	1	2	3	4	5
9.	Nastojim procijeniti potencijalna riješenja trenutnog problema.	1	2	3	4	5

10.	Kada se suočim s problemom obično nastojim raspolagati sa većom količinom informacijama za rješenje istog.	1	2	3	4	5
11.	Prilikom odlučivanja kao donositelj odluke ne tragam za najboljim rješenjem, tražim samo onu količinom informacija koja mi omogućuje identificiranje zadovoljavajuće odluke.	1	2	3	4	5
12.	Prije donošenja krajnje odluke konzultiram se sa svojim sljedbenicima.	1	2	3	4	5
13.	Smatram da moji podređeni imaju potpunu slobodu da iznose svoje mišljenje i utječu na grupne odluke.	1	2	3	4	5
14.	U grupnom procesu donošenja odluka nastojim podržavati prijedloge mojih podređenih.	1	2	3	4	5
15.	Prilikom priopćavanja moje odluke uključujem svoje obrazloženje i opravdanje.	1	2	3	4	5
16.	Više preferiram donositi odluke samostalno od donošenja istih u timskom radu.	1	2	3	4	5
17.	Dobro poznajem probleme s kojima se suočavaju zaposleni.	1	2	3	4	5
18.	Motivacija se zasniva na nagrađivanju i participiranju zaposlenih.	1	2	3	4	5
19.	Koristim sustav nagradi ili kazni za zaposlene ovisno o njihovom učinku.	1	2	3	4	5
20.	Podređeni se osjećaju slobodno u razgovoru sa mnom.	1	2	3	4	5
21.	Zaposleni loše prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo prema dolje.	1	2	3	4	5
22.	Komunikacija je ponekad dopuštena i s nižih razina menadžmenta prema vrhovnom menadžmentu, ali je kontrola i dalje u rukama strategijskoga vrha.	1	2	3	4	5
23.	U poduzeću postoje pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada poduzeća.	1	2	3	4	5

Ponovno zahvaljujem na Vašoj pozornosti i strpljenju.