PRIMJENA VJEŠTINA STRATEŠKIH MENADŽERA U POSLOVANJU VELIKIH HOTELA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

Sekulović, Anđela

Master's thesis / Diplomski 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:124:852802

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

DIPLOMSKI RAD

PRIMJENA VJEŠTINA STRATEŠKIH MENADŽERA U POSLOVANJU VELIKIH HOTELA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

Mentor: **Studentica:**

Prof. dr. sc. Želimir Dulčić **Anđela Sekulović**

Split, veljača 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 6

1.3. Istraživačke hipoteze 7

1.4. Ciljevi istraživanja 7

1.5. Metode istraživanja 8

1.6. Doprinos istraživanja 9

1.7. Sadržaj istraživanja 9

2. OSNOVE MENADŽMENTA 10

2.1. Osnovna definicija menadžmenta 10

2.1.1. Pojam menadžmenta 10

2.1.2. Definicija menadžera 11

2.2. Tipovi menadžmenta 12

2.2.1. Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina 13

2.2.2. Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti 14

2.3. Aktivnosti i uloge menadžera 14

2.4. Menadžerske vještine 16

2.4.1. Osobne vještine 17

2.4.2. Interpersonalne vještine 20

2.4.3. Komunikacijske vještine 22

2.4.4. Grupne vještine 23

3. HOTELIJERSTVO I HOTELSKI MENADŽERI 27

3.1. Pojam hotelijerstva 27

3.1.1. Kratka povijest hotela 29

3.1.2. Organizacijska struktura hotela 31

3.2. Strategija hotelskih menadžera 33

3.2.1. Posebnost menadžera u hotelijerstvu 33

3.2.2. Razine menadžmenta u hotelijerstvu 36

3.2.3. Vizija, misija i cilj u hotelskom poduzeću 37

3.2.4. Uloga menadžera (planiranje, organiziranje, utjecaj, kontrola, razvoj menadžmenta i edukacija o raznolikosti) 39

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU VJEŠTINA STRATEŠKIH MENADŽERA NA POSLOVANJE VELIKIH HOTELA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI 43

4.1. Definiranje uzorka 43

4.2. Metodologija i ciljevi istraživanja 43

4.3. Analiza i interpretacija dobivenih podataka 44

4.4. Testiranje hipoteza ..... Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

5. ZAKLJUČAK 62

SAŽETAK 65

SUMMARY 66

LITERATURA 67

PRILOZI 71

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Veliki hoteli su u konstantnoj utrci za profitom i konkurentskom prednošću koju pokušavaju dobiti putem menadžerskih strategija. Obzirom da je menadžment kompleksan pojam i da ima problema već kod semantičkog aspekta gdje se preklapa sa drugim riječima (nadzorništvo,vodstvo, administracija, kontroliranje, direkcija), potrebno ga je razjasniti kako bi se bolje razumjela tematika.

Kreitner definira menadžment na slijedeći način: „ Menadžment je proces rada s drugim i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“ (Buble, 2013).

Prema Buble (2013) termin menadžer je veoma širok s obzirom da se uključuju menadžeri malih, velikih i megalomanskih poduzeća, ali s druge strane u realnom životu izraz menadžer se ne upotrebljava za sva radna mjesta na kojima se zaista i obavljaju menadžerske funkcije kao npr. administrator, izvršitelj, šef. Riječi menadžer se često pridodaje oznaka područja djelovanja ili funkcije, koju obavlja sam menadžer, a koji može označavati gospodarsku granu ili razinu i učestalo stupanj odgovornosti npr. menadžer hotela, menadžer prodaje, menadžer marketinga. Na koncu sve to i jesu menadžeri koji obavljaju svoje funkcije, ali ključ svakog menadžera je biti efektivan. Titula menadžer je samo oznaka na papiru, ako nema rezultata efektivnosti, ono zapravo nema nikakvog značaja (Cerović, 2003).

Kod hotelijerstva menadžer ima titulu strateškog menadžera hotela unutar kojeg se strateški menadžeri dijele po odjelima. Buble et al. (2005) strateški menadžment kao proces podrazumijevaju kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća, u ovom slučaju hotela, za prilagodbu u promjenjivoj okolini. Što znači da se to odnosi na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu. Iako se općenito ova i ostale definicije strateškog menadžmenta čine jasnim i jednostavnim, u stvarnom svijetu implementacija procesa strateških menadžera je zapravo kompliciranа pojava. Temeljni zadatci koji strateški menadžeri obavljaju su utvrđivanje misije, formuliranje filozofije poduzeća, utvrđivanje politika, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje organizacijske strukture, (Bower, 1966, u Buble et al., 2005, p.5).

Drugim riječima, strateški menadžeri hotela moraju imati jasnu viziju, misiju i ciljeve kako bi organizirali, implementirali i kontrolirali svoju strategiju.

Organizacijska struktura hotela se razlikuje po veličini hotela. Razlikujemo male do 75 soba, velike do 350 soba i mega hotele do 3000 soba. U problematici rada će se obrađivati vještine strateških menadžera velikih hotela. U ovakvim hotelima direktor angažira stručnjake, odnosno strateške menadžere koji su ujedno i šefovi odjela, da vode poslove na recepciji, domaćinstvu, hrani i piću, računovodstvu te drugim odjelima. Oni ujedno i jesu najodgovorniji zaposlenici koji upravljaju svakodnevnim zadaćama osoblja na najnižoj hijerarhijskoj ljestvici. (Hayes, Ninemeier, 2005). Naime Cerović (2003) klasificira tipove hotela prema veličini, cjelovitosti pružene usluge, kontinuitetu poslovanja, lokaciji i globalnom tržišnom usmjerenju. Prema veličini, za razliku od Hayesa, razlikuje male hotele do 100 postelja, srednje do 300 postelja i velike preko 300 postelja.

Cerović (2003) navodi da menadžer u hotelijerstvu u odnosu na druge gospodarske grane mora biti:

- Poduzetniji
- Maštovitiji
- Prodorniji
- Uporniji
- Strpljiviji

Kao predvodnik timova i kao vođa hotela uvijek mora biti na usluzi gostima. Mora biti drukčiji od menadžera u drugim gospodarskim djelatnostima jer vodi svoj tim u neposredni kontakt s gostima gdje taj kontakt predstavlja odnos između grupe/tima osoblja i gostiju. Tim osoblja koji čini grupu mora imati različita znanja i vještine poredane u različite razine kako bi zadovoljili drugu stranu (gosta). Uz sve ostale osobine i vještine hotelski menadžer mora imati i jednu dodatnu važnu osobinu - mora znati slušati te prihvatiti primjedbe i savjete gosta, aktivno slušati, govoriti, razgovarati, komunicirati i zbog toga upravo taj odnos s gostima zahtijeva dodatni napor hotelskog menadžera da pravilno rasporedi vrijeme.

Kako bi bio što uspješniji mora poštivati pet pravila:

- Analizirati potrošeno vrijeme
- Razmišljati o vlastitom doprinosu
- Učiniti zalaganje na poslu produktivnijim
- Obavljati važne stvari prije onih manje važnih
- Donositi djelotvorne odluke

Razvijene vještine dokazano pomažu hotelima da opstaju na tržištima i da ubiru profit te će kroz ovaj rad izuzetna važnost njihove uloge da hoteli opstanu te se suoče na dnevnoj bazi sa izazovima i problemima biti dodatno potvrđena.

1.2. Predmet istraživanja

Iz problema istraživanja prethodno postavljenog je razvidno da je predmet ovog istraživanja analiza utjecaja primjene vještina hotelskih strateških menadžera na poslovanje velikih hotela, u ovom slučaju s naglaskom na Splitsko – dalmatinsku županiju. Istraživanje bi trebalo dati odgovor kako i na koji način menadžeri koriste svoje osobine i vještine u svakodnevnom poslovanju, kako obavljaju svoje tekuće poslove te kako reagiraju na novonastale probleme čija rješenja zahtijevaju vrijeme i novac.

Nadalje, rad će utvrditi na koji način implementiraju svoju strategiju u svojim odjelima među zaposlenicima te kako provode svoju viziju, misiju i ciljeve. S obzirom da je u hotelskoj industriji gost uvijek u pravu, postavlja se pitanje što i na koji način menadžeri čine kako bi osobno udovoljili svakom gostu, ali i doprinijeli pozitivnoj atmosferi među zaposlenicima. U anketnom istraživanju će sudjelovati šefovi odjela i nadzornici velikih hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja, logično je postaviti sljedeće istraživačke hipoteze koje su nakon provedenog istraživanja potvrđene ili opovrgnute:

Istraživačke hipoteze ovog rada glase:

H0: Implementacija vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

H1: Upotreba osobnih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

H2: Upotreba interpersonalnih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

H3: Upotreba komunikacijskih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

H4: Primjena grupnih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

Rezultati hipoteza su doneseni na temelju provedene ankete među voditeljima i nadzornicima odjela.

1.4. Ciljevi istraživanja

Iz prethodno postavljenog problema i predmeta ističe se glavni cilj ovog istraživanja koji je ustanoviti koje vještine strateški menadžeri koriste u hotelijerstvu s utjecajem na poslovanje velikih hotela. U radu naglasak je bio na Splitsko – dalmatinskoj županiji.

Uz glavni postavljeni cilj ovog rada, mogu se izdvojiti i sljedeći sporedni ciljevi utvrđivanjem kojih je dan odgovor na istraživačke hipoteze:

- ✓ Teorijsko definiranje menadžmenta, tipova menadžmenta te menadžerskih aktivnosti
- ✓ Pojašnjenje hotelijerstva, strukture hotela i strategija menadžera s naglaskom na poslovanje velikih hotela
- ✓ Utvrđivanje aktivnosti i uloge menadžera u hotelijerstvu
- ✓ Prepoznavanje vizije, misije i ciljeva kojima se vode strateški menadžeri

1.5. Metode istraživanja

Za izradu diplomskog rada korištene su sljedeće metode:

- ✓ Induktivna metoda – na temelju pojedinih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu.
- ✓ Deduktivna metoda – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- ✓ Deskriptivna metoda – proces opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza.
- ✓ Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove i elemente.
- ✓ Metoda klasifikacije – sistemska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- ✓ Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka, spoznaja.
- ✓ Anketna metoda – pomoću anketnog upitnika dani su rezultati o razini korištenja vještina strateških menadžera u velikim hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Sam anketni upitnik bit će podijeljen voditeljima odjela i nadzornicima velikih hotela u Splitsko – dalmatinskoj županiji.

1.6. Doprinos istraživanja

Veliki hoteli u Splitsko – dalmatinskoj županiji izloženi su dinamičnim promjenama na emitivnim turističkim tržištima, te se uz prepoznatu heterogenost i promjenjivost turističkog sektora, svakodnevno moraju suočiti sa izazovima kako bi opstali i osigurali profitno poslovanje. U tome se najveći doprinos daju upravo strateški menadžeri. U ovom radu naglasak je na primjeni menadžerskih vještina koje posjeduju strateški menadžeri u svakodnevnom poslovanju velikih hotela ove županije. Doprinos ovog istraživanja ističe se u utvrđivanju koje su vještine krucijalne za poslovanje hotela, na koji način su implementirane i komunicirane s ostatkom hotelskog osoblja.

Rad može poslužiti kao literatura za one koje u budućnosti planiraju postati uspješni menadžeri sa svrhom provjere svojih vještina, procesa razmišljanja, rješavanja problema i izazova s kojim će se suočavati. Nadalje, može i doprinijeti studentima u svom napredovanju kroz školovanje i kao primjer diplomskog rada na temu o menadžmentu i menadžerima.

1.7. Sadržaj istraživanja

U prvom dijelu diplomskog rada se definirao problem, predmet i ciljevi istraživanja te doprinos i metoda rada.

Drugo poglavlje pojašnjava definiciju menadžmenta, koji tipovi postoje s različitih aspekata djelovanja. Pojašnjava se pojam menadžera i njegova aktivnost te uloga u poslovanju. Kao najvažniji dio ovog poglavlja,detaljno su objašnjene vještine hotelskih menadžera kroz podjelu vještina na više dijelova.

U trećem poglavlju rada se objašnjava hotelijerstvo i hotelski menadžeri. Opisuje hotelijerstvo kao gospodarska granu i kratku povijest hotela nakon koje se objašnjava struktura hotela. Nakon osnovne definicije hotelijerstva i hotela pobliže je pojašnjena razlika hotelskih i drugih menadžera na temu strategija hotelskih menadžera gdje će se saznati njihove misije, vizije i ciljevi u hotelskom poduzeću.

U četvrtom dijelu rada je provedeno empirijsko istraživanje gdje su izneseni statistički podaci rezultata provedene ankete u velikim hotelima Splitsko – dalmatinske županije te na kraju iznesen osvrt na svaki dobiveni rezultat.

2. OSNOVE MENADŽMENTA

2.1. Osnovna definicija menadžmenta

Menadžment predstavlja izuzetno kompleksan pojam te se u njegovu definiranju javljaju problemi semantičke i sadržajne naravi. Kako bi se omogućilo ispravno razumijevanje ovog pojma, potrebno je izvršiti razgraničenje između pojmova koji se često poistovjećuju u različitim stručnim literaturama.

2.1.1. Pojam menadžmenta

Prema Buble (2009.), pojam menadžmenta odnosi se na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju te ponekad funkciju u poduzeću. Stoga su i same definicije menadžmenta veoma različite u ovisnosti s kojeg se od navedenih aspekata daju. Većina definicija menadžmenta dolazi do nekih bitnih karakteristike, koje su:

- ✓ Rad s drugima i pomoću drugih – ostvarivanje ciljeva poduzeća izvršavanjem određenih zadataka zahtijeva kolektivnu akciju koja je nezamisliva bez menadžmenta. Operativne zadatke ne izvršava neposredno menadžment, već nositelji pojedinačnih zadataka. Menadžment osigurava logističku potporu obavljajući svoje specifične funkcije.
- ✓ Ciljevi poduzeća –poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. Ciljevi određuju svrhu i smjer menadžmenta. Nadalje, oni su i mjerilo uspješnosti s obzirom da se uspoređuje ostvareno i zadano.
- ✓ Efikasnost versus efektivnost – menadžment je odgovoran za uspostavljanje ravnoteže između efektivnosti i efikasnosti. Efikasnost je odnos outputa i inputa, a efektivnost veličina outputa koju treba ostvariti.
- ✓ Ograničeni resursi – resursi koji se koriste kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni već im prijeti iscrpljenje stoga je potrebno racionalno djelovanje.
- ✓ Promjenjiva okolina – okolina poduzeća suočava se s brojnim promjenama, te je izrazito složena, heterogena, dinamična i neizvjesna. Važno je pripremiti se za nastupajuće promjene te adaptirati se na nastale promjene.

Prema Sikavica et al. (2008.), menadžment se može definirati kao izvršnu aktivnost upravljanja. Funkcija menadžmenta proizlazi iz položaja u procesu rada jer je tehnička podjela rada podjela u

procesu rada prema kojoj najveći broj zaposlenih obavlja izvršne poslove dok manji broj (menadžeri) obavlja poslove planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole, tj. menadžerske poslove. Temeljna zadaća menadžmenta je učiniti ljude sposobnima za zajedničko izvršavanje zadataka putem zajedničkih ciljeva i zajedničkih vrijednosti.

Najjednostavnijem, menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva ali i aktivnostima drugih ljudi.

2.1.2. Definicija menadžera

Prema Buble (2009.), menadžera možemo definirati kao osobu čiji primarni zadaci proizlaze iz samog procesa menadžmenta, pa tako on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Druge definicije poimaju menadžera kao osobu koja ostvaruje svoje zadatke uz pomoć drugih ljudi nad kojima ima direktnu nadležnost ali i onih na kojima nema direktnu nadležnost. Zadatak menadžera je da mora naći način motiviranja sudionika u procesu rada s obzirom da on svoje ciljeve ostvaruje angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke. Nadalje, treba voditi računa o svojoj društvenoj odgovornosti s ciljem porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti.

Efektivan menadžer je aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi. Prema tome, ključne komponente pojma efektivnog menadžera su:

- ✓ Aktivan vođa
- ✓ Pozitivna radna okolina
- ✓ Mogućnost ostvarenja visokih performansi
- ✓ Poticaj za ostvarivanje visokih performansi

Svaki menadžer mora biti i vođa ukoliko želi uspjeh poduzeća. Velike vođe prenose svoju viziju na zaposlene te ih angažiraju u ostvarenju te vizije a sami se posvećuju zadatku ne misleći na neuspjeh. Pokreću istraživanja novih ideja te razvoj kreativnih rješenja za stare probleme. Nadalje, kreiraju takvu radnu klimu koja motivira zaposlene na veći angažman, traže dugoročna rješenja kako bi osigurali uspjeh poduzeću, zaposlenima i sebi samima. Glavni zadatak očita se u definiranju strategije i vođenju zaposlenih prema njenom ostvarenju.

Druga bitna karakteristika efektivnog menadžera je da stvara pozitivnu radnu okolinu u kojoj se potiče zaposlene na uspjeh a istovremeno otklanjaju uzroke neuspjeha. Moraju se u tom slučaju maksimalno angažirati kao organizatori te na adekvatan način oblikovati svoju organizacijsku jedinicu.

Da bi se stvorile mogućnosti ostvarenja visokih performansi nužno je ispuniti dva osnovna preduvjeta, a to su temeljito poznavanje poslova te opskrbljenost potrebnim resursima. Saznanje o svom poslu omogućava zaposlenicima da dobro obavljaju posao na postojeći način te da poduzimaju mjere da postojeći način rada unaprijede. Poznavanje poslova je pretpostavka za uspješno obavljanje poslova. Potrebno je imati i adekvatne resurse kako bi se poslovi uspješno obavili. Raspoloživost resursa može biti kvantitativna, kvalitativna, vremenska i prostorna.

Za ostvarenje tih visokih performansi, potreban je i određen poticaj. Treba aktivno identificirati motivacijske faktore i oblikovati adekvatne načine stimulacije za visoke učinke. Kao glavni faktori ističu se zanimljivost posla, stil vođenja, odnosi sa suradnicima, politika poduzeća i slično.

2.2. Tipovi menadžmenta

Menadžeri obavljaju svoje temeljne funkcije koristeći različite vještine i to u svim vrstama poduzeća (velikim, malim, profitnim, neprofitnim…). No nisu svi menadžerski poslovi isti s obzirom da su različiti menadžeri odgovorni za različita područja rada te da zauzimaju različite pozicije na drukčijim razinama organizacijske hijerarhije. Obzirom da svi menadžeri ostvaruju iste funkcije, nije nužno da se isto reflektiraju kod različitih razina i funkcijskih područja menadžmenta, dapače, ostvaruju se na različite načine. Upravo zbog toga je potrebno razgraničiti tipove menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina i tipove menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti.

2.2.1. Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina

Razlikuju se tri hijerarhijske razine menadžmenta:

- Top management (Menadžeri na višoj razini)
- Middle management (Menadžeri na srednjoj razini)
- Lower ili First-line management (Menadžeri na prvoj razini)

Vrhovni menadžment su menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini , koji su odgovorni za poduzeće kao cjelinu. Najčešći nazivi za osobe na toj razini su predsjednik, izvršni direktor, CEO i izvršni potpredsjednik. Top menadžeri imaju izuzetnu odgovornost kod:

- Postavljanja ciljeva
- Definiranje strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva
- Nadgledanje (monitoring) i interpretacija eksterne okoline
- Donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu

Top menadžeri se brinu za budućnost poduzeća, komuniciraju zajedničku viziju, angažiraju znanje, vještine i sposobnosti svojih zaposlenika. Oblikuju korporacijsku kulturu i njeguju poduzetnički duh kako bi održali korak s makro mikro ekonomskim promjenama, a koje imaju utjecaja na poduzeće.

Menadžeri na srednjoj razini su odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. To su uglavnom šefovi odjela, sektora, rukovoditelj odjela za razvoj ili za financije.

Srednji menadžment je odgovoran za implementaciju cjelokupne strategije i politike koja je definirana dobrim odnosima te da ohrabruje timski rad i rješava konflikte. Prema Bahtijarević (2008) menadžeri predmetne razine imaju trostruku ulogu, podređenih, ravnopravnih i nadređenih menadžera. U odnosu na svoje šefove su podređeni, prema svom timu je nadređen te prema ostalim kolegama srednjeg menadžmenta su ravnopravni. Upravo iz tog razloga menadžeri srednje razine moraju nositi „3 šešira“. Obzirom da u jednom trenutku moraju biti i stratezi i izvršioci, njihova uloga je zbog toga odgovorna i teška.

Negdje između srednje i prve razine menadžmenta možemo i ubaciti projektne menadžere. Projektni menadžeri su odgovorni za privremeni rad na projektu koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću. Jednom kad je projekt završen, njegova odgovornost i zadaća prestaju.

2.2.2. Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti

Dujanić (2006) navodi kako bi djelovanje s aspekta odgovornosti bilo horizontalno diferenciranje menadžera po kojem se razlikuje nekoliko tipova menadžmenta:

- ✓ Funkcijski menadžeri - odgovorni za odjele koji provode pojedine funkcijske zadatke (odjel prodaje, nabave, proizvodnje, financija, računovodstva i sl.)
- ✓ Linijski menadžeri - odgovorni za odjele koji neposredno provode temeljne zadatke poduzeća.
- ✓ Štabni menadžeri - odgovorni za odjele koji podupiru linijske odjele.
- ✓ Generalni menadžeri - odgovorni za nekoliko odjela koji obavljaju različite funkcije.
- ✓ Projektni menadžeri -imaju odgovornost generalnog menadžera s obzirom da koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjela uključenih u određeni projekt, a ta mu odgovornost prestaje nakon što je projekt završen. Ovakav menadžer omogućuje poduzeću da poveća kapacitet srednjeg menadžmenta.

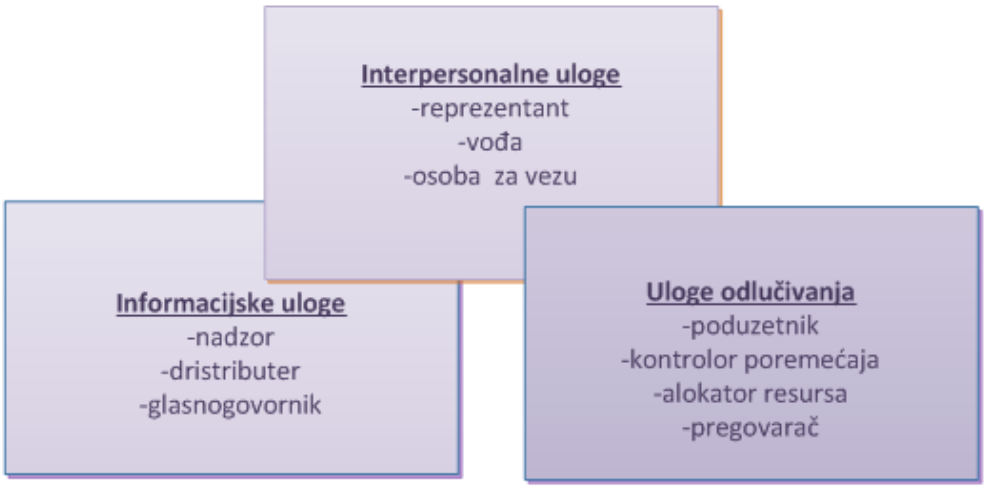
Kako bi menadžeri uspješno provodili svoje zadatke i uloge moraju posjedovati različite vještine: tehničke, konceptualne i znanja u ophođenju s ljudima koje će biti objašnjene nešto kasnije u poglavlju 2.4.

2.3. Aktivnosti i uloge menadžera

Iako se pod aktivnostima i ulogama menadžera uvijek navode funkcije menadžmenta koje će biti objašnjene detaljnije u poglavlju 3., potrebno ih je ipak objasniti detaljnije što se podrazumijeva pod aktivnostima, a što pod ulogama menadžera.

Aktivnosti menadžera bi bili svi poslovi koji menadžeri obavljaju putem osnovnih menadžerskih funkcija. Premda su funkcije svugdje iste, poslovi različitih razina i različitih poduzeća se ipak neće uvijek podudarati kroz iste funkcije. Primjerice, da menadžeri bilo gdje, u bilo kojoj zemlji i u bilo kojoj organizaciji rade iste poslove, način na koji ih rade će biti drukčiji. I upravo u tome ćemo izdiferencirat uspješne od neuspješnih menadžera, odnosno sposobne od nesposobnih.

Jedna od najvažnijih aktivnosti se smatra odlučivanje, odnosno donošenje odluka. Zapravo, odlučivanje se provlači kroz sve menadžerske funkcije, kako bi se svaka provela, menadžeri moraju donositi odluke o planu, organizaciji ili bilo čega drugoga. Biti menadžer nije nimalo lak posao, istodobno se susreću s važnim i manje važnim poslovima, zbog čega se njihov fokus stalno mijenja u skladu s prioritetima. Mintzberg klasifikaciju naziva „folklornim" pristupom, temelji menadžerske poslove i aktivnosti kroz menadžerske uloge. Navodi deset uloga koje je grupirao kroz tri skupine: Interpersonalne uloge, informacijske uloge i uloge odlučivanja. Kao što je na slici 1. Prikazan međusobni odnos menadžerskih uloga.



Slika 1. Međusobni odnos menadžerskih uloga

Izvor: Sikavica et al. (2008), „Temelji menadžmenta", str.30.

Najvažnije aktivnosti pojedinih uloga bi bile slijedeće:

- ✓ Uloga reprezentanta- uloga koja se ostvaruje u pravnim, društvenim i ceremonijalnim te simboličnim aktivnostima.
- ✓ Uloga vođe – odnos prema suradnicima, koje motivira da rade svoj posao, koje trenira i daje instrukcije te vrednuje rezultate.
- ✓ Uloga za vezu – umrežavanja i razvijanje odnosa sa osobama izvan njegove organizacijske jedinice.
- ✓ Uloga nadzora –prikupljanje informacija iz svih mogućih izvora.

- ✓ Uloga distributera informiranja – prijenos informacija u druge organizacijske jedinice, informacije koje dolaze s vrha da budu proslijeđene zaposlenicima.
- ✓ Uloga glasnogovornika – prenošenje informacija ljudima izvan organizacije, odnosno kupcima, dobavljačima i ostalim skupinama.
- ✓ Uloga poduzetnika – inovativnost i poboljšanje u organizaciji.
- ✓ Uloga kontrola i poremećaja – ostvaruje se korektivnim akcijama koje poduzima za vrijeme krize ili neke konfliktne situacije
- ✓ Uloga alokatora poremećaja – izrada plana budžetskih aktivnosti, odnosno upravljanje vremenom i prioritetima
- ✓ Uloga pregovarača – prezenter svoje organizacijske jedinice u bilo kojim poslovima pregovaranja sa zaposlenima, menadžerima, sindikatima, kupcima i dr.

Kako se ne bi shvatilo da su menadžerske funkcije suprotstavljene menadžerskim ulogama, već bi ih trebali povezati kao dva komplementarna pojma, prikazana je slika 2. koja će pobliže objasniti međusobni odnos funkcija i uloga kroz menadžerske zadatke. Na slici je vidljivo kako su uloge podijeljene kroz skupine produkt osnovnih funkcija menadžmenta.

2.4. Menadžerske vještine

Prema Bahtijarević - Šiber et al. (2008) razlikujemo 4 grupe vještina koje se smatraju osnovnom raspodjelom menadžerskih vještinama, a koje su prijeko potrebne kako bi menadžer ili rukovoditelj uspješno poslovao i djelovao na svom području. Prema spomenutoj raspodjeli, trebalo bi se moći raspoznati i razlikovati uspješne menadžere od onih neuspješnih. Odnosno, uspješni menadžeri bi bili oni koji koriste i implementiraju vještine u svom djelovanju, dok ih neuspješni ne koriste ili se pak oslanjaju na svoje opće osobne vještine.

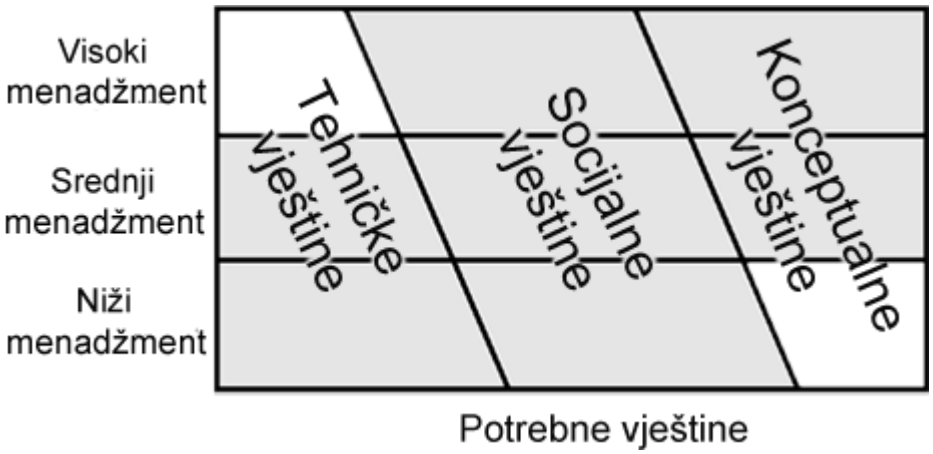
Svatko tko želi postati menadžer, bez obzira na razinu, mora posjedovati, nadograđivati i razvijati znanja i vještine potrebne za uspješno poslovanje odnosno izvršavanje funkcija menadžmenta.

2.4.1. Osobne vještine

Kako navodi R.L.Katz (strana 48. Moderni men.), obzirom da različite funkcije na različitim razinama obnašaju menadžeri različitog temeljnog obrazovanja, struke i različitih profila postavlja se pitanje koja zajednička znanja i vještine karakteriziraju sve menadžere, bez obzira na njihovu struku i obrazovanje. Katz smatra da svi menadžeri moraju posjedovati tri temeljne vrste znanja i vještina:

- ✓ Tehnička znanja i vještine
- ✓ Znanja i vještine u ophođenju s ljudima
- ✓ Konceptualna znanja i vještine

Na drugi način, radi se o stručnim, socijalnim i strateškim znanjima



Slika 2. Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama

Izvor: Komunikacijske vještine; dostupno na: http://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/index.php/hr/uvod/teorijska-pozadina-uvod

Na slici 2. se može primijetiti da su tehnička znanja najvažnija na razinama menadžmenta, ali nisu zanemariva na druge dvije razine. Pod tehničkim znanjima i vještinama se podrazumijeva da se odnose na metodu i tehniku obavljanja poslova kroz primjenu posebnih, analitičkih znanja.

Komuniciranje s ljudima je podjednako važno na svim razinama, jer menadžeri na svakoj razini uspostavljaju komunikaciju s ljudima, odnosno usmjeravaju svoje suradnike na ostvarivanje ciljeva organizacije. Razlikuju se različite tehnike organizacijskog ponašanja, kao što bi to bila

uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika. Ovdje je jako bitno to što se komunikacija s ljudima ne može naučiti, već ovisi o osobnosti pojedinca.

Konceptualna znanja su najpotrebnija menadžerima visoke razina menadžmenta, što podrazumijeva sposobnost shvaćanja apstraktnih ideja te njihovu primjenu u poslovanju, redovnim ili vanrednim situacijama. Takvi menadžeri imaju sposobnosti gledati organizaciju kao cjelinu, tražiti rješenje problema kroz različite scenarij. Ovakva vrsta vještina pomaže menadžerima da razriješe najsloženije poslovne situacije, razumiju odnose organizacije i okoline.

Vrijeme je rijedak, nepovratan i ograničen resurs i jedini čimbenik čija ponuda nije elastična. Stoga je vrlo bitno dobro upravljati svojim vremenom. Peters razlikuje dvije vrste menadžera, brze i mrtve. Brzi su oni koji pravovremeno reagiraju na promjene dok su mrtvi oni koje je vrijeme pregazilo, odnosno nisu reagirali na promjenu u okolini.

Poslovi koji obavljaju menadžeri nisu jednako važni, postoje oni koji imaju prioritet i oni koji nemaju. U razlikovanju istih, u sposobnosti pametne raspodjele svog vremena prepoznajemo sposobnog menadžera. Menadžerski poslovi se mogu podijeliti u tri skupine:

- ✓ Prioriteti
- ✓ Vremenske obveze
- ✓ Aktivnosti na koje se gubi vrijeme

Jako je bitno prepoznati prioritete u svom poslovanju, jer se tu ubrajaju ključni poslovi ključnih funkcija, tj. oni najvažniji. Tajna uspješnog upravljanja se zapravo krije u razlikovanju hitnih i važnih poslova. Važni istovremeno ne moraju značiti i hitne poslove i obrnuto. Loše poslovanje bi bilo ono gdje menadžer troši mnogo vremena na nevažne poslove, posebice ako iste rješava po hitnom postupku.

Na vremenske obveze menadžer troši do 40-45% svog vremena, tu vrstu obaveza bi menadžeri trebali delegirati svojim suradnicima kako bi sebi ostavili vremena za rješavanje prioriteta.

„Kradljivci“ vremena su aktivnosti na koje menadžeri troše 10-15% vremena, što bi bio loš znak upravljanja vremenom. Takav tip aktivnosti bi trebalo svesti na minimum odnosno u potpunosti eliminirati.

Jenks i Kelly navode da je delegiranje najvažnija menadžerska vještina, što znači da nije nužno da menadžer svaki posao obavlja sam. Delegiranje nije samo obično prebacivanje zadatka, već

od člana tima traži preuzimanje izvođenja zadatka ovlašćujući ga da djeluje u menadžersko ime zadržavajući i dalje menadžersku odgovornost.

Prednosti učinkovitog delegiranja:

- ✓ Ušteda vremena,
- ✓ Davanje zadataka osobi ili timu koji je najbolji za to,
- ✓ Učinkovito korištenje eksperata koji imaju više znanja,
- ✓ Veća motivacija tima,
- ✓ Jačanje uloge kao vođe tima,
- ✓ Poboljšanje vještina vođenja.

Opasnosti neučinkovitog delegiranja:

- ✓ Gubljenje vremena na nadgledanje drugih,
- ✓ Ne dodjeljivanje poslova osobama ili timu koji su najbolji za to,
- ✓ Neučinkovito korištenje vještina tima ili znanja,
- ✓ Tim i pojedinci ne razvijaju nove vještine,
- ✓ Tim i pojedinci su demotivirani jer ne dobivaju željenu i prihvatljivu odgovornost.

Što treba delegirati:

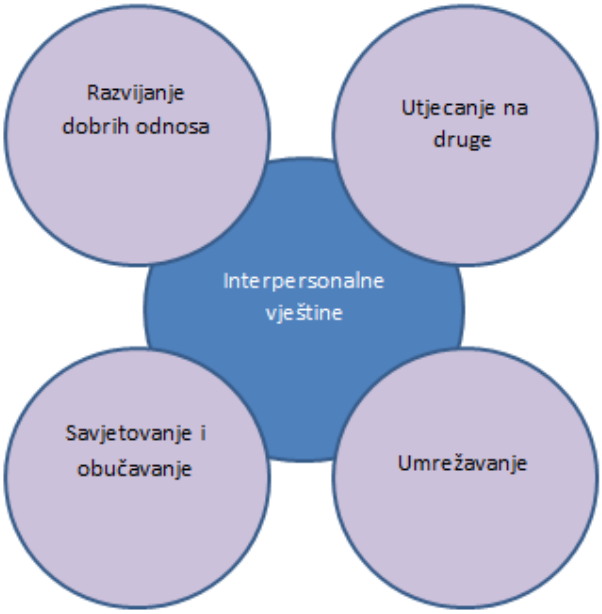
- ✓ Zadaće koje se svakodnevno ponavljaju-rutinske zadaće,
- ✓ Nevažne odluke koje se često ponavljaju,
- ✓ Zadatke koji nadređenom oduzimaju puno vremena,
- ✓ Zadatke za koje su zaposlenici kvalificiraniji od nadređenoga,
- ✓ Zadatke koji su specijalizirani, a za koje imamo dobro osposobljenu osobu,
- ✓ Zadatke za koje je netko jako zainteresiran ili voli taj posao.

Delegiranje, ovlast i odgovornost su u međusobnoj interakciji. Apsolutna decentralizacija i centralizacije nisu poželjne, već je potrebno iznaći rješenje tako da se podjednako podijele poslovi kako bi organizacija što bolje i brže reagirala na promjene.

2.4.2. Interpersonalne vještine

Goleman upozorava na problem današnjice – digitalnog doba gdje se kvocijent inteligencije povećao, ali se kvocijent emocionalne inteligencije smanjio. Upravo zbog razvoja tehnologije sve je teže upotrijebiti „pomoćna sredstva“ kao što su geste, izraz lica te govor tijela. Može se reći da za neuspjeh na poslu su zaslužni nedostaci interpersonalnih vještina menadžera.

Pojam interpersonalnih vještina se odnosi na bezbroj vještina i kompetencija. Takve vještine omogućavaju harmoničan i uspješan rad s ljudima, procjenu i prihvaćanje odgovornosti, uspješno rješavanje sukoba, rad u timovima i dr.



Slika 3. Struktura interpersonalnih vještina

Izvor: Bahtijarević-Šiber et al. (2008), „Suvremeni menadžment“, str. 52.

Organizacije koje razvijaju kvalitetne interpersonalne odnose imaju veću proizvodnost, brže i bolje rješavaju probleme, pružaju veću kvalitetu proizvoda ili usluga. Razvijanje dobrih odnosa među suradnicima i zaposlenicima važna je zadaća menadžera, stoga sa slijedećim aktivnostima menadžeri mogu poduzeti da bi pridonijeli organizaciji kako bi potvrdili tvrdnje istraživanja kako su dobri interpersonalni odnosi tri puta jači čimbenik u predviđanju profitabilnosti u velikim korporacijama (Bahtijarević - Šiber et al., 2008).

- ✓ Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja
- ✓ Inspiriranje suradnika
- ✓ Sposobnost izražavanja empatije
- ✓ Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja
- ✓ Davanje povratne informacije

Povjerenje u vođu je vjera u integritet, karakter i sposobnost rukovoditelja. Koncept povjerenja se sastoji do pet dimenzija: integritet, kompetentnost, dosljednost i otvorenost. Menadžer može inspirirati suradnike poticanjem odnosno: potpomaganjem razvoja talenata drugih, priznavanjem doprinosa drugih, osposobljavanjem drugih da se osjećaju kao vođe, poticanjem drugih na iznošenje mišljenja te stvaranjem ozračja entuzijazma za projekte i zadatke.

Povratna informacija je bitno sredstvo gdje pojedinci i organizacije uče iz svojih pogrešaka. To je jasna informacija o nekoj osobi o tome koliko je dobro obavila posao. Postoji pozitivna i negativna povratna informacija.

Utjecanje na druge je bit vodstva, ono određuje odnos utjecaja između vođe i suradnika. Utjecaj uvijek nastaje iz interakcije ljudi. Moć je povezana s vodstvom da se uz znanje i povjerenje smatra trećim važnim čimbenikom upravljačke trijade. Uspješni vođe znaju kada delegirati, nalagati te kada zapovijedati.

McClelland potrebu za moći smatra jednom od temeljnih ljudskih potreba te svrhu uporabe moći označuje kao razliku između uspješnih i neuspješnih menadžera. Svakako treba uzeti u obzir da nedostatak moći i prevelika moć mogu biti kontraproduktivne.

„coaching“ pojam koji je u zadnje vrijeme popularniji, posebice u vremenu s prijelaza tradicionalnog menadžmenta na moderni. Koncept bi bio sadržaj koji se sastoji od savjetovanja i obučavanja. Taj koncept integrira znanja i vještine obučavanja, mentorstva, savjetovanja, razvoja i sl. tri su ključne vještine koje su potrebne menadžeru za uspješno savjetovanje i obučavanje:

- ✓ Analiziranje načina poboljšanja radne uspješnosti,sposobnosti i vještina zaposlenih
- ✓ Stvaranje ozračja potpore
- ✓ Utjecanje na promjenu ponašanja zaposlenika

Još jedna vještina koja spada pod grupacijom interpersonalnih vještina je tzv. umrežavanje. To bi bio organiziran i kontinuiran proces stjecanja i njegovanja privatnih i poslovnih poznanstava i veza radi brzog pronalaženja u poslovnim ili privatnim situacijama. Kako bi bili uspješni u

stvaranju među odjelnih, među funkcijskih i među hijerarhijskih mreža, menadžeri trebaju biti: dostupni, pristupačni, pouzdani, pošteni i dosljedni.

2.4.3. Komunikacijske vještine

Komuniciranje se smatra najvažnijom kompetencijom vođa, odnosno smatra se da je dio strategije koji menadžeri provode. S druge strane nesposobnost komuniciranje se smatra jednom od deset zapreka uspješnosti menadžera. U suvremenom poslovanju, komunikacijske vještine postaju opća pretpostavka uspješnosti i kritični činitelj uspjeha u većini poslova. Istraživanja su pokazala da uspješna osoba provede 75% radnih sati na komunikaciju. Komunikacijske aktivnosti se prožimaju kroz rad i život s drugima. Postoje dvije temeljne skupine komunikacija:

- ✓ Pisane - Sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja ideja, stavova i informacija u pisanom obliku gdje je važna uporaba rječnika i gramatike, struktura rečenice, paragrafa i sl.
- ✓ Usmene – tzv. „licem u lice“ komunikacije (međusobne rasprave, interpersonalne komunikacije, sastanci, grupne rasprave, formalni govori, konferencije i dr.)

Obzirom da su komunikacijske vještine temeljni uvjet svake aktivnosti menadžera, one uključuju slijedeće funkcije:

- ✓ Informacijske – pružaju i prenose informacija o poslovanju, ciljevima, standardu i dr.
- ✓ Motivacijske – prenose očekivanja, objašnjava instrumentalnost dobrog rada
- ✓ Koordinacijske i kontrolne – objašnjavaju uloge, pravila i norme ponašanja
- ✓ Funkcija uvjeravanja – uvjerava druge u svoje vizije, ideje i prijedloge i dr.

Pregovaranje

Pregovaranje bi bio proces u kojem se dvije ili više osoba s različitim interesima i mišljenjima sukobljavaju kako bi sklopile posao. Odnosno, proces u kojemu se pronalaze načini da se dođe do onog što želimo. Drugim riječima proces donošenja zajedničke odluke kada uključene strane imaju različite želje.

Menadžeri svakodnevno pregovaraju unutar i izvan organizacije, gdje se ciljevi pregovora mogu podijeliti na ciljeve koji se odnose na sadržaj ili na ciljeve u vezi s međuljudskim odnosima.

Kako bi bili uspješni trebaju zadovoljiti tri kriterija:

- ✓ Kvaliteta – zadovoljiti obje strane
- ✓ Troškovi – minimalno potrebni resursi i vrijeme
- ✓ Harmonija – njegovanje međuljudskih odnosa

Distributivno pregovaranje, odnosno pristup pobjednik-gubitnik je zapravo konkurentski. Ono se smatra lošim pristupom jer pobjeda jedne, a gubitak druge nije temelj za ponovnu suradnju.

Integrativno pregovaranje , drugim riječima pristup pobjednik- pobjednik, je pristup gdje obje strane teže zadovoljiti svoje i suparničke želje. Takvi pregovarači su kooperativni, suprotne strane ne doživljavaju kako konkurenciju već ih poštuju i iskreni su prema njima.

Uspješno pregovaranje se sastoji od tri dijela: pripreme govora, procesa pregovaranja i analize pregovora.
Priprema govora je bitna zbog osjećaja sigurnosti pri pregovaranju. Da bi bila kvalitetna ona obuhvaća: definiranje vlastite pozicije, prikupljanje informacija o suprotnoj strani, o konkurenciji, razvijanje taktika pregovaranje i dr.

Osim tradicionalnoga pregovaranja licem u lice, pred suvremenim su pregovaračima i ostale mogućnosti komunikacije kao što je pregovaranje elektroničkom poštom, izravnim porukama, telefonsko pregovaranje ili videokonferencijsko. U vezi s tim, Purdy, Nye i Balakrishnan (2000.) naglašavaju da komunikacijski medij treba pozorno odabrati s obzirom na to da bogatstvo medija različito utječe na trajanje pregovaračkoga procesa, zadovoljstvo ishodom pregovaranja i željom za pregovaranjem u budućnosti. Elektroničko se pregovaranje najčešće definira kao proces koji se u potpunosti ili djelomično provodi uz uporabu elektroničkih medija u kojima se digitalni kanali koriste za prijenos potrebnih podataka olakšavajući komunikaciju među sudionicima (Kulkarni, 2009). U tom smislu, elektroničko pregovaranje podrazumijeva procese koji uključuju informacijsko-komunikacijske tehnologije u jednoj ili više pregovaračkih aktivnosti (Bichler, Kersten i Weinhardt, 2003.).

2.4.4. Grupne vještine

Najpopularnija koncepcija suvremenog i modernog menadžmenta je timski rad. Ono se danas smatra glavnim oblikom organizacijski promjena te omogućavaju da više odgovornosti za uspješno izvršavanje zadataka prenose na one koji obavljaju zadatke, odnosno da ukine

birokraciju te da promiče fleksibilnost i odgovornost. Doprinos grupa i timova je prikazan na slici 4. Gdje nam skica pokazuje da se sve više vjeruje kako timovi izgrađuju čvrst put ka uspješnosti.



Slika 4. Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije

Izvor: Bahtijarević-Šiber et al. (2008), „Suvremeni menadžment“, str. 149.

Uvođenje tima zahtijeva fundamentalne promjene u organizaciji i načinu djelovanja radnika te zahtijeva pažljivu pripremu i planiranje. S jedne strane postoje pozitivne implikacije za djelovanje u timovima, dok s druge strane postoje i nedostaci koji uzrokuju određene troškove za organizaciju.

Prednosti i koristi grupa su:

- ✓ Povećanje radne uspješnosti
- ✓ Proširenje znanja i vještina
- ✓ Postizanje sinergije
- ✓ Povećanje organizacijske fleksibilnosti i brzine
- ✓ Poboljšanje procesa odlučivanja i rješavanja problema
- ✓ Veća motivacija i zadovoljstvo članova
- ✓ Smanjenje operativnih troškova

Nedostatci i troškovi grupa su :

- ✓ Preorijentacija moći

- ✓ Troškovi koordinacije
- ✓ Promjena sustava
- ✓ Socijalno zabušavanje
- ✓ Sklonost rizičnijim odlukama

Obzirom da postoji mnogo različitih vrsta timova, koji se mogu klasificirati na različite načine. Razlikuju se u : sastavu, svrsi, zadaći, trajanju, osnovi formiranja, stupnju formalnosti i utjecaja i dr. predmet zanimanja su formalne grupe koje su podijeljene na više podgrupa.

- ✓ Funkcijska grupa

  Tzv. zapovjedne grupe, koje obično obavljaju uobičajene i rutinske poslove te rješavaju probleme unutar vlastitog područja odgovornosti i stručnosti. Pripadaju istom stručnom i funkcijskom području te se sastoje od menadžera i zaposlenika koji su neposredno odgovorni. Odnosi članova u ovom tipu tima su određeni organizacijskom strukturu.

- ✓ Više funkcijske grupe i timovi

  Ovakav tip grupe prevladava u suvremenim organizacijama koji su usmjereni na fleksibilne i vrlo dinamične grupe, sastoje se od zaposlenika s različitih stručnih i funkcijskih područja koji obavljaju specifične, ne rutinske zadaće ili rješavaju posebne probleme. Postoji više tipova među funkcijskih grupa obzirom na svrhu : grupe zadataka, grupe za odlučivanje, grupe za rješavanje problema, projektni timovi, kreativne grupe.

- ✓ Samoupravni timovi

  Ovaj tip grupe predstavlja obnovljenu tzv. koncepciju autonomnih radnih grupa. Uspješnost tima se promatra s aspekta da uključuju „kolektivno“ viđenje i shvaćanje posla, koje nadilazi sposobnosti bilo kojega pojedinačnog člana. Zajedničkim odlučivanjem potiču na odanost. Zapravo je riječ o fundamentalnoj organizacijskoj promjeni u načinu organizacije i vođenja rada.

- ✓ Virtualni timovi

  To bi bile skupine ljudi koji su raštrkani ili geografski ili organizacijski, a koji komuniciraju elektroničkim putem u svrhu postizanja ciljeva ili izvršavanje zadaća. Temeljna karakteristika je da se povezuju i komuniciraju preko različitih medija napredne informacijske tehnologije.

- ✓ Globalni timovi

  Timovi koji se sačinjavaju od članova iz različitih nacija, država i kultura, a povezani zbog provođenja zadaće ili projekta radi postizanja ciljeva.

  Dijele su dvije kategorije: interkulturalne timove i virtualne globalne timove. Interkulturalni dolaze iz različitih zemalja ali se osobno susreću dok virtualni ostaju na svojim lokacijama i obavljaju svoju dužnost elektroničkim putem.

3. HOTELIJERSTVO I HOTELSKI MENADŽERI

3.1. Pojam hotelijerstva

Latinska riječ "hospes" koja u prijevodu znači gost te francuska riječ „hotė" koja u prijevodu znači domaćin su izvorišta samog poimanja hotela. Bunja (2006) navodi kako se često ne može točno utvrditi koji su sadržaji potrebni da bi se neki objekt mogao nazvati hotelom. Zbog toga postoji niz definicija u svjetskim okvirima koji pobliže pojašnjavanju pojam hotela i hotelijerstva. Svjetska turistička destinacija (WTO)[1] se prilikom definiranja hotela orijentira na veličinu objekta, dostupnost i širinu usluga te na provedenost postupka kategorizacije.

Hotel se također prema Svjetskoj turističkoj organizaciji definira i kao objekt u kojem se usluge smještaja nude u određenom broju soba, (to je broj koji je uvijek veći od definiranog minimuma), te koji u sobama pruža i niz dodatnih usluga kao što su: pospremanje i čišćenje soba, posluživanje hrane i pića u sobama, te koji se i kategorizira prema uslugama i opremi koja se nalazi u sobama i na koncu koji je vođen i upravljan od strane jednog menadžmenta.

Smještaj može biti pružen također i u hotelskim apartmanima. Hoteli iznajmljuju sobe te se sobe u pravilu dijele na jednokrevetne i dvokrevetne sobe te se pruža i mogućnost korištenja dodatnog ležaja ili dječjeg krevetića. To bi značilo da je čimbenik po kojemu se gleda poslovna uspješnost hotela iznajmljena soba a ne broj ostvarenih noćenja. Ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti je osnovna svrha i cilj svakoga hotela te se radi ostvarivanja istih u fokusu uvijek trebaju nalaziti zadovoljavanje želja i potreba svojih gostiju.

Hotel se može definirati i kao poslovna organizacija koja je u vlasništvu određenih subjekata sa uloženim vlastitim novčanim sredstvima te koja očekuju povrat ulaganja i najčešće materijalne koristi. S toga se može zaključiti da je temeljni cilj hotelskog poslovanja ostvarivanje dobiti. Hotel kao suvremena organizacija ima i niz drugih ciljeva te treba kroz svoju ponudu nuditi određenu uslugu (korisnost) potrošačima za vrijeme njihova boravka u hotelskim objektima.

Nadalje, prema Hayesu i Ninemeieru (2005) pojam hotela bi se odnosio na građevinu u kojoj se nalaze sobe za noćenje. Usko gledano što bi bilo i točnom no u konačnici to se ne može tako

[1]Svjetska trgovinska organizacija (kratica WTO od engl.World Trade Organization)je međunarodna organizacija koja predstavlja institucionalni i pravni okvir multilateralnog trgovinskog sustava u područjima carina i trgovine robama, uslugama i intelektualnom vlasništvu. Osnovana je i službeno je otpočela s radom 1. siječnja1995. godine.

interpretirati. Sa šireg aspekta se to može objasniti i na drugačiji način. Primjerice imamo turiste koji odabiru luksuzno odmaralište i lokaciju gdje osim prenoćišta traže i dodatne pogodnosti za njihov boravak (razne rekreacijske aktivnosti, prostori s hranom i pićem). Neki drugi će odabrati hotel gdje ih pak zanima samo noćenje bez doručka. Stoga se hotel ne može definirati samo kao građevina sa sobama, već objekt koji nudi noćenje uz dodatne aktivnosti kako bi svaki gost bio zadovoljan.

Pojam hotelijerstva se definira kao djelatnost koja nudi usluge smještaja, prehrane i točenja pića, rekreacije i druge raznovrsne usluge. U odabranoj destinaciji hotelijerstvo također pruža odmor i relaksaciju poslovnim ljudima, sklapanje i ostvarivanje poslovnih kontakata te sve potrebne uvjete za rad, omogućava upoznavanje s prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim atrakcijama izletnicima, dok lokalnom stanovništvu usluge hrane i pića, te različite zabavne i druge sadržaje.

Značajke hotelijerstva su da neizravno zapošljava značajan broj ljudi zbog toga što se hotelijerstvo koristi brojnim proizvodima drugih djelatnosti što potiče njihov razvitak a i dovodi do samog zapošljavanja. Hotelijerstvo ostvaruje i značajan dio same turističke ponude jedne zemlje te sama ekspanzija je rezultat njenog gospodarskog rasta, osobito tercijarnog sektora.

Hotelijerstvo kao gospodarska djelatnost omogućava i stvara razvoj ostalih oblika turizma kao što su: kongresni, zdravstveni, odmarališni, vjerski, gastronomski i sl. Cerovic (2003) tvrdi da hotelijerstvo spada pod uži pojam ugostiteljstva, te potiče gotove sve gospodarske grane kao što su: komunikacije, prehrambena industrija i sl. Hotelijerstvo se kao gospodarska grana može i definirati kao grana koja pruža usluge smještaja i ostale usluge u ugostiteljstvu u objektima za smještaj: hotel, turističko naselje, turistički apartmani, aparthotel, pansioni..

3.1.1. Kratka povijest hotela

Sama povijest razvoja hotela seže u davna vremena. Grci su gradili termalna kupališta za odmor i oporavak, dok su Rimljani radili vile u kojima su nudili smještaj putnicima. Pojavom karavana, došlo je do razvoja novih smještajnih jedinica. Gledajući s religijskog stajališta Samostani i opatije bile su prve građevine koje su pružale odmor putnicima.

Brojna utočišta iznikla su za hodočasnike i križare na putu za Svetu zemlju. U Srednjem vijeku kada su putovanja postala sve opasnija vjerski redovi sagradili su prva svratišta uz ograničenu ponudu. Inn-ovi[2] su se istovremeno počeli pojavljivati u većem dijelu Europe.

Početkom 15. Stoljeća, točnije u Francuskoj zakon je zahtijevao da se hotelska poduzeća registriraju. U to vrijeme izgrađeno je oko 1500 spa objekata diljem Europe.

Iako povijest seže iz davnina u doba Grka i Rimljana, ne možemo izostaviti činjenicu da najvažniji datumi i promjene dolaze iz povijesti hotelske industrije u Sjedinjenim Američkim Državama.

U SAD-u je oko 1900-tih godina bilo otprilike 750.000 – 850.000 soba, koje su bile dio prvi začetnika hotelskih lanaca (St. Regis u New Yorku, Hotel Statler u Buffalou,) i koji su uvodili novitete poput zasebnih kupaonica, velikih ogledala, telefona,biljara, zasebnih kontrola grijanja i dr. Nakon deset godina broj se penje na milijun soba koji broji do 300.000 zaposlenih, tad se već počela uvoditi i električna energija za potrebe kuhanja i osvjetljavanja. 1920- tih gradnja hotela dostiže vrhunac izgradnjom tisuća hotelskih soba uz državne i savezne autoceste. Desetak godina poslije na popisu AHA-e se nalazilo oko 20.000 hotela , gdje se zbog velike ekonomske krize zabilježila najniža stopa popunjenosti. Nedugo nakon krize se pojavila prva hotelska korporacija koju bilježi Njujorška burza – Sheraton, Westin je bio prvi hotel koji je koristio kreditne kartice kao oblik plaćanja. 1950-tih Hilton postaje prvi lanac hotela koji sve gostinske sobe oprema TV prijemnikom. Od 60-tih pa nadalje prihod se na godišnjoj bazi bilježio od 3 milijarde dolara pa sve do 2000. Godine kad je prihod iznosio 97 milijardi dolara. Prosječna cijena sobe u tih 40 godina se kretala od 9,99 dolara , preko 19,83 pa sve do 58,70 dolara. Što je kvaliteta usluge bila bolja, tako se i cijena povećavala. Uvođenjem inovacija se prihod penjao svake godine (Hayes i Ninemeier, 2005).

[2]Inn (hrv. Han) - konačište uz cestu. Arhitektonski je orijentalnog stila gradnje. Služi za prihvat putnika i zaprega. U prenesenom značenju može značiti gostionicu. Građeni su u periodu osmanske vladavine.

Razvoj hotelijerstva se prvi put u Hrvatskoj spominje u 16. Stoljeću. Prvi registrirani hotel datira iz 1868. Godine, a nalazio se na otoku Hvaru. Tek kasnije počinju se graditi „suvremeni“ hoteli. Prvi takav objekt otvoren je u Opatiji točnije hotel Kvarner. Dolazak željeznice u Zagreb 1862. godine te izgradnjom ogranka Južne pruge (Beč-Trst) bio je početak snažnijeg razvoja hotelijerstva u kontinentalnoj Hrvatskoj.

Cerović (2003), je podijelio hotelijerstvo u Hrvatskoj na 6 faza.

- Prvobitno hotelijerstvo koje je obilježavalo prva masovna putovanja na hrvatskom prostoru, počeci izgradnje prvih vila, pansiona i objekata za odmor aristokracije. Prvi vila je izgrađena 1844. godine u Opatiji,Vila Angiolina. Iako je navedeno da je prvi hotel izgrađen 1868, godine na Hvaru, ipak je postojao 20 godina ranije i prvi hotel- svratište također sa Hvara.
- Elitno hotelijerstvo gdje su prvi hoteli jasno definirani procesnim funkcijama, recepcijom, domaćinstvom i restoranom. 1884.-1914. Je prvi suvremeni Hotel Quarnero Opatija
- Hotelijerstvo između dva svjetska rata gdje se gradi jako malo hotela no ipak izniče Hotel Esplanade Zagreb 1918.-1939.
- Hotelijerstvo poslije Drugog Svjetskog rata je bio period obnove i masovnijeg dolaska domaćih turista, javlja se i prva Viša ekonomska škola za ugostiteljstvo u Opatiji
- Razvijeno tržišno hotelijerstvo je bilo doba snažne kvantitativne izgradnje u hotelijerstvu duž cijele obale gdje su prevladavali hoteli B kategorije, Hotel Ambasador u Opatiji
- Hrvatsko hotelijerstvo u restrukturiranju, doba osnivanje samostalne države Hrvatske te nema izgradnje novih objekata, već rekonstrukcije, adaptacije i sanacije. Hotel Sheraton Zagreb 1996.

Velikani hotelijerstva su bili poznati menadžeri u hotelijerstvu. Tako Cerović nabraja 8 velikih imena koji su uvelike doprinijeli hotelijerstvu i načinu poslovanja do dana današnjeg. Među najznačajnijim su tu bili Cesar Ritz (1850.-1918.)koji je uveo glazbu za vrijeme ručka, shvatio važnost svjetla i dekoracije, bio je inovator i poznavalac ljudske psihe. Ellsworth Statler(1863.-1928.) je bio poznat po uvođenju standarda u svoje hotele, njegovo je ime postalo sinonim za hotele prve klase, kao što je ime Ritz sinonim za luksuzne hotele. Conrad Hilton (1887.-1979.) je bio prvi međunarodni hotelijer i osnivač hotelskog lanca „Hilton“. Bio je poznat po tome što je uveo filozofiju“ dobiti najviše za najmanje“, razvio je sustav kontrole cijene i troškova te je prvi

uveo industrijske metode planiranja i kontrole. Ralf Hitz (1891.-1940.) je posebnu pozornost posvećivao komuniciranju s gostima. Ernest Henderson (1897.-1967.) je osnivač međunarodnog hotelskog lanca „Sheraton“ koji se izdvajao po poduzetničkom duhu. Willard Mariott (1900.-1985.) je osnivač sadašnje najveće hotelske korporacije na svijetu Mariott International, prvi je uveo restorane koji su prodavali hranu za nošenje kući. Među ostalima su tu bili i Howard Dearing Johnson, Kemmons Wilson i ostali koji su svaki na svoj način doprinijeli svojim radom i inovacijama hotelijerstvu od prošlosti pa sve do dana današnjeg.

3.1.2. Organizacijska struktura hotela

Prema Bunji (2006), složenost poslovanja te veličina hotela određuju karakter poslova i broj izvršitelja radnih zadataka. Organizacijsku strukturu hotela čine poslovne jedinice u kojima se obavljaju istovrsni ili slični poslovi. Organizacijska struktura određenog hotela je uvjetovana brojnim čimbenicima. S jedne strane se određuje vertikalno i horizontalno, a s druge strane, označava definirani tijek odvijanja poslova, kao i opise poslova u svim organizacijskim jedinicama te se prikazuje organigramima. Organigram je u obiteljskih hotela ograničen na vlasnika, koji zajedno s članovima obitelji vodi poslovanje. Ipak, i u takvim se hotelima preporučuje postavljanje organizacijske strukture, odnosno utvrđivanje opisa poslova. Što je veći hotel to je važnije ispravno postaviti organizacijsku strukturu po pojedinim hotelskim funkcijama. Veliki i srednji hoteli imaju potrebu za ustrojavanjem posebne službe za obavljanje određene funkcije, dok u manjim hotelima isti djelokrug poslova može izvršavati jedna osoba.

Osnovni elementi organizacijske strukture hotela jesu:

- menadžment - donosi odluke, odnosno vodi poslovne aktivnosti hotela;
- odjeljenje smještaja - recepcija - prima, smješta i ispraća goste, te naplaćuje usluge;
- portirnica - obavlja poslove vezane za dolazak, boravak i odlazak gosta;
- hotelsko domaćinstvo - brine se o čistoći soba i zajedničkih prostorija;
- odjeljenje hrane i pića
- kuhinja - proizvodna jedinica za pripremu jela i slastica;
- restoran - prodajna jedinica za usluživanje jela i pića;
- aperitiv bar - proizvodno-prodajna jedinica za pripremu i usluživanje pića i napitaka;

- odjeljenje rekreacije - objedinjuje rekreacijske, sportske i zabavno-kulturne hotelske sadržaje;
- odjeljenje prodaje i marketinga - obavlja poslove prodaje i promocije hotelskih kapaciteta;
- kontroliranje i financije - prikuplja, obrađuje i prezentira podatke, odnosno informacije o hotelskom poslovanju i obavlja druge financijske poslove;
- tehničko odjeljenje (održavanje) - brine se o ispravnosti opreme i uređaja, odnosno radi na održavanju hotela.
- Ovisno o veličini, hoteli mogu imati posebno ustrojena odjeljenja, odnosno službe kadrova, nabave i slično. Nadalje, hotel može biti u sastavu određene kompleksne organizacije poput lanca hotela, pa u tom smislu isti možemo smatrati jednom organizacijskom jedinicom unutar strukture većeg poslovnog sustava.

Prema Buble (2013), pod vrstama organizacijske strukture podrazumijeva se način podjele rada unutar poduzeća te formiranja organizacijskih jedinica na svim razinama poduzeća. Na taj način formirane organizacijske jedinice se nazivaju odjelima, službama, sektorima i slično. Razlikuju se po poslovima koje treba obaviti u poduzeću i po načinima njihova povezivanja. Najbolji način organizacije je onaj koji dopušta da se poduzeće brzo prilagodi na promjene koje nastaju u okruženju. Kvalitetna organizacija sadržava ciljeve poduzeća, definira nadležnosti menadžmenta i uprave, osigurava normalne uvjete za obavljanje posla, omogućava suradnju između radnih grupa te je po svojoj prirodi dinamična i djelotvorna.

Organizacijske strukture dijele se na:

- Klasične, neprilagodljive ili neorganske:

a) Funkcijske organizacijske strukture – svi se slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice (marketing, računovodstvo, proizvodnja i slično),
b) Divizijske organizacijske strukture – svi se poslovi, koji su zajednički za neki proizvod, grupu proizvoda ili liniju, grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu koja je dovoljna sama sebi,

- Neoklasične, poluprilagodljive ili polurganske:

a) Matrične organizacijske strukture – istovremeno se primjenjuje funkcijski i divizijski pristup i tako tvore novi oblik organizacijske strukture,

- Moderne, prilagodljive ili organske:

a) Procesne organizacijske strukture – poslovi se grupiraju oko temeljnih procesa,
b) Mrežne organizacijske strukture – autonomne grupe koje su povezane elektronički i mogu biti locirane bilo gdje u svijetu.

3.2. Strategija hotelskih menadžera

3.2.1. Posebnost menadžera u hotelijerstvu

Galičić i Šimunić (2006) navode kako menadžment u hotelijerstvu u nastajanju i učenju o tržišnom razmišljanju i poslovanju, mora prihvatiti nova načela i nove menadžerske trendove kako bi se što efikasnije uklopilo u međunarodne turističke tokove. U svrhu uspješnog odgovora na aktualne tržišne trendove, menadžmentu u hotelijerstvu osnovna je zadaća ovladavanje brojnim znanjima i sposobnostima, kao što su.:

- ✓ shvaćanje promjena i upravljanje promjenama u interakciji gospodarskih, društvenih i političkih činitelja okružja
- ✓ sposobnost vođenja u dinamičnim i nepredvidljivim okolnostima koje turizam i hotelijerstvo kao društvena pojava donosi,
- ✓ sposobnost upravljanja kompleksnim organizacijskim strukturama,
- ✓ inventivnost i inicijativnost u svezi s tehnološkim napretkom,
- ✓ upravljanje i korištenje sve složenijih informacijsko-komunikacijskih sustava,
- ✓ upravljanje ljudskim potencijalima različitih i dinamičnih sustava vrijednosti i očekivanja.

Postavljanje ciljeva te definiranje strategije razvoja postali su visoko profesionalan posao koji zahtjeva određene teorijske, metodske i praktične spoznaje i znanja pa je stoga postalo sastavnica menadžmenta. Naročito se ističe u ulozi globalnog upravljanja koje inače pripada vlasniku,ali koju danas u ime vlasnika sve više obavljaju profesionalci zbog dva osnovna razloga:

- ✓ U suvremenim poslovnim uvjetima upravljanje traži visoka stručna znanja, profesionalnost, poznavanje djelatnosti (u našem slučaju turizma, ugostiteljstva i hotelijerstva), te globalnih poslovnih i tržišnih kretanja.

- ✓ Brojnost dioničara u pojedinim hotelskim tvrtkama, marginalizira i ritualizira njihovu ulogu.

Osnovne značajke funkcioniranja menadžmenta u hotelijerstvu jesu odabir suradnika, rad s grupom, rad s velikim brojem gostiju, rad s grupama u okružju, znanje i vještine u pravilnom formiranju hotelskog proizvoda, racionalno korištenje resursa u kojima se formira hotelski proizvod.

Sambol (2008) smatra da svaka grana gospodarstva, djelatnost a time i hotelijerstvo, ima svoje specifičnosti i posebnosti, koje se razlikuju u sljedećim stavkama:

- ✓ strukturi uloženog kapitala,
- ✓ strukturi kadrova,
- ✓ programu proizvodnje,
- ✓ tržištu,
- ✓ broju i intenzitetu kontakata sa svojim okružjem,
- ✓ posebnosti tehnologije koja se mora uskladiti s tržištem,
- ✓ potražnjom te s
- ✓ utvrđenim ciljevima i zadacima.

Raznolikost se ogleda u općim principima organizacije i realizaciji zadataka. U različitim granama primjenjuju se različiti modeli, principi i tehnike rukovođenja i upravljanja. U različitim granama gospodarstva različite su i funkcije menadžmenta. Principi iz jedne grane često su neprimjenjivi u drugoj grani, iako ih povezuju neke opće karakteristike. Tako utvrđene razlike u menadžmentu između grana nameću pitanje da li postoje razlike u menadžerskim funkcijama unutar samog turizma i ugostiteljstva, odnosno hotelijerstva. Postavlja se pitanje da li menadžerske funkcije u hotelijerstvu odgovaraju za sve menadžere te postoji li univerzalnost svih menadžerskih vještina.

Odgovor je negativan, odnosno menadžerske vještine i funkcije zavisne o razlikama i cijelom nizu faktora koji determiniraju cjelokupni organizacijski sustav pojedinog subjekta u hotelijerstvu. Različitost menadžmenta u hotelijerstvu je uvjetovana sljedećim faktorima:

- ✓ pravnim i gospodarskim normama,
- ✓ kulturnim i povijesnim nasljeđem,

- ✓ vjerskim opredjeljenjem,
- ✓ turističkim tržištem,
- ✓ strukturom kapitala i vlasništva,
- ✓ različitosti turističkih resursa,
- ✓ ograničenom formom hotela i tvrtki,
- ✓ odnosom tehničkih znanja i opće naobrazbe.

Vještina komuniciranja je jedna od krucijalnih vještina menadžmenta u hotelijerstvu. U odmarališnim hotelima ona se ogleda u poznavanju što većeg broja stranih jezika. Vještina komuniciranja s gostima i poslovnim okruženjem odnosi se na vještinu upravljanja i vođenja osoblja i tvrtke u cjelini, da bi se postiglo zadovoljstvo posjetitelja. Zadovoljstvo gosta pružanjem raznolikih usluga na najvišoj mogućoj razini znači uspješan menadžment.

Menadžer određuje ciljeve, kreira strategiju i utvrđuje poslovnu politiku hotela. Hotelski menadžer odlučuje, ugovara poslove, organizira, raspoređuje zaposlenike, stvara timove, rukovodi, delegira poslove, motivira, vodi brigu o napredovanju suradnika, upravlja financijskim i drugim potencijalima i resursima (prostor, oprema, vrijeme, ljudi, novac), kontrolira ostvarenje ciljeva, izvršenje poslova i zadataka, informira o poslovanju, te potiče gospodarski i tehnološki razvoj, a u svemu tome treba biti djelotvoran (Sambol, 2008).

Menadžer hotelskog poduzeća bit će djelotvoran u svom poslu ako uspješno upravlja vremenom,obavlja poslove prema prioritetu, donosi djelotvorne odluke,usredotočen je na doprinos,koristi sve raspoložive potencijale u cilju postizanja rezultata te uspješno upravlja stresom i umorom.

Cerović (2003) navodi kako je univerzalnost primjene menadžerskih koncepcija moguća u općem pristupu na sve gospodarske grane, ali hotelijerstvo traži dodatne posebnosti primjene menadžmenta, na koje utječu čimbenici:

- pravne, ekonomske i društveno političke norme
- strukture kapitala, vlasništva i rada
- posebnosti potreba i motiva turističke potražnje
- povijesno i kulturno nasljeđe
- vjersko opredjeljenje

- posebnosti utjecaja turističke ponude
- različitost turističkih resursa
- struktura, veličina i kvaliteta hotela i hotelske ponude
- struktura opće kulture, znanje i opća naobrazba djelatnika u turizmu
- struktura turističke, komunalne i prometne infrastrukture

Hotelski menadžment definira na slijedeći način:

„Hotelski menadžment je sustav procesa stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenik, koji utječu na stvaranje hotelske usluge i u kojem pojedinci djelotvorno ostvaruju, unaprijed zacrtane, ciljeve hotelskog poslovanja.“

„Hotelski menadžment je skupina rukovodećeg osoblja svih razina menadžment, koji svojim radom i radom drugih ljudi planira, organizira, vodi i kontrolira poslovanje hotela.“

Hotelski menadžer se, za razliku od menadžera drugih poduzeća, mora postaviti kao vođa tima, odnosno uvijek mora biti na usluzi gostima i udovoljiti njegove potrebe zbog činjenice da je u ovoj industriji gost uvijek u pravu. Ističe se i izloženost stalnim promjenama kojima se treba prilagođavati. Značajne karakteristike za ovaj tip posla bi bile da mora biti: emotivan, otporan, stabilan, prodoran, ambiciozan, aktivan, poletan, samostalan, praktičan, univerzalan, uvijek točan i uredan.

3.2.2. Razine menadžmenta u hotelijerstvu

Nadalje, Cerović (2003) navodi, obzirom da se hotelski menadžment smatra sustavom, a njegove razine podsustavom, bez obzira na organizacijski ustroj može se podijeliti na tri razine:

- ✓ Strateški podsustav
- ✓ Koordinacijski podsustav
- ✓ Operacijski podsustav

Strateški podsustav menadžmenta povezuje organizaciju i osigurava podršku okoline, izložen je najvećoj neizvjesnosti, pritiscima, prijetnjama i utjecajima. To bi predstavljao vrhovni menadžment i ono formulira strategiju poslovanja, dugoročne planove poslovanja, ciljeve i

politiku za ostvarenje tih ciljeva. Top menadžeri moraju imati dugoročnu perspektivu usmjerenu na traženje optimalnih rješenja za budućnost. Oni su odgovorni vlasničkoj strukturi.

Koordinacijski podsustav menadžmenta ima integracijsku ulogu, odgovaraju vrhovnim menadžerima, a nadređeni su nižoj razini menadžera. Srednja razina menadžera koordinira različite organizacijske jedinice te osigurava ulaz roba i materijala, znanja i informacija na operativnu razinu, identificiraju poslovne probleme te iniciraju i prijedloge rješenja. Također Galičić i Šimunić (2008) objašnjavaju da na ovoj organizacijskoj razini transformira neizvjesnost okoline u gospodarsko-tehničku racionalnost te da je ključni menadžerski podsustav usmjeren na oblikovanje unutarnjih podsustava i stabilno funkcioniranje organizacije u cjelini.

Operacijski podsustav menadžmenta je usmjerena na realizaciju zadataka i ciljeva, stalno je u kontaktu s gostima te je podređena srednjoj razini menadžmenta. Obilježja koje imaju su slijedeći: mali utjecaj vanjske okoline, veća zatvorenost, kratkoročna perspektiva i usmjerenost na optimiziranje proizvodno uslužnog procesa.

3.2.3. Vizija, misija i cilj u hotelskom poduzeću

Vizija

Cerović (2003) definira viziju kao zamisao ili predodžbu nekog budućeg stanja ili događaja, odnosno sliku budućeg stanja poduzeća koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Vizija u hotelijerstvu je prikaz buduće slike hotelske usluge koja će biti dostupna velikom broju turista na podlozi „Value for money“, odnosno gost mora dobiti uslugu koja odgovara veličini novca koju gost plaća za istu uslugu. Vizija mora osiguravati zadovoljenje potreba gosta, ali i ostvarenje očekivanog profita, zaposlenicima očekivana primanja. Dobro postavljena vizija mora sadržavati dva elementa: osnovnu ideologiju i predvidivu budućnost.

Osnovna ideologija predstavlja sustav osnovnih vrijednosti i osnovne svrhe,odnosno predstavlja sustav vodećih načela i normi po kojima se vodi hotelsko poduzeće. Osnovna svrha s druge strane predstavlja najvažniji razlog postojanja poduzeća, karakter dugoročnog postojanja i doprinosu društvu u cjelini.

Predvidiva budućnost predstavlja postavljanja i predviđanje ciljeva na dugi rok te način njihova postizanja. Iskazuje se kako će hotelsko poduzeće izgledati i kakve će rezultate dati te kakve će imati temeljne vrijednosti.

Misija

Buble (2006), navodi sljedeće: „Misija ili svrha označuje, dakle, osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, koja se razlikuje od poduzeća do poduzeća. Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća."

Tokom njenog definiranja, treba paziti da misija ne bude predugačka ali da pritom uključi sva važna pitanja. Misija uvijek proizlazi iz vizije te sadržava što poduzeće želi biti, tko su joj potrošači i što je razlikuje od ostalih. Autori Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N. (2008) navode karakteristike dobre misije a to su realnost, razumljivost, da nije prekratka ni preduga, da izrazi kreativnost, s istaknutim koristima za potrošače te ključno mora motivirati sve zaposlenike i biti jednaka svakom zaposleniku u organizaciji. Neki autori danas se zalažu da u sudjelovanju u kreiranju misije budu uključeni i potrošači s obzirom da se misija odnosi i na njih.

Ciljevi

"Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku. Ciljevi usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama (strategijskoj, taktičkoj, operativnoj) kroz to što ukazuju na prioritete, olakšavaju odlučivanje te su temelj za vrednovanje postignutog" navode Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., (2008).

Nadalje, mogu se definirati 3 vrste ciljeva a to su namjera, usmjerenje i rezultat. Namjera definira zašto poduzeće postoji te definira osnovnu zadaću poduzeća. Usmjerenje poduzeća podrazumijeva smjer kretanja poduzeća u određenom vremenu. Postoje 5 karakteristika dobro postavljenog cilja a oni su sljedeći: specifični, mjerljivi, usklađeni, ostvarivi i vremenski određeni. Suvremeni menadžment nalaže da se ciljevi donose zajedno sa zaposlenicima jer se smatra da će učinak biti bolji ukoliko zaposlenicima nisu nametnuti određeni ciljevi koje su dužni ispuniti.

3.2.4. Uloga menadžera (planiranje, organiziranje, utjecaj, kontrola, razvoj menadžmenta i edukacija o raznolikosti)

Obzirom da je menadžment bogat brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta, najčešće se spominju glavne 4 funkcije: planiranje, organiziranje, motiviranje i vođenje te kontroliranje. Još jedna funkcija koja se nadodala na postojeće je upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno kadroviranje. Menadžeri igraju ključnu ulogu u otkrivanju i korištenju potencija svakog pojedinca unutar svog odjela. Kako bi bili uspješni moraju imati sposobnosti gore navedenih 4 funkcija.

Planiranje

Prema Weihrich-u i Koontz-u (1994) planiranje predstavlja proces postavljanja ciljeva i određivanje koraka za potrebno ostvarivanje. Hotelsko poduzeće se planiranjem usmjerava prema budućnosti. Planiranje prolazi kroz pet faza, odnosno kroz svijest o prigodi, postavljanju ciljeva, određivanju i odabiru alternativnih tokova, formuliranje i izvedbe te financiranje plana. Prema Buble M. (2006.) planiranje je kompleksan proces u kojem se najprije utvrđuje vizija poduzeća iz koje se deducira njegova misija kojom se ostvaruje ta vizija. Iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje kojih treba formulirati u adekvatnu strategiju koju treba pretočiti u planove i budžete. Dok Weihrich i Koontz navode 5 faza, Buble smatra da se proces planiranja sastoji od osam faza. U prvoj fazi se utvrđuju interni i eksterni faktori preko SWOT-analize, u drugoj fazi se postavljaju ciljevi poduzeća kako bi se definiralo gdje poduzeće želi doći u određenom vremenskom razdoblju. Planske premise (predviđanje stanja i procesa) pripadaju trećoj fazi gdje se koriste najpopularnije metode kao metoda eksploatacije, metoda procjene eksperata, metoda simulacije. Četvrta faza je identificiranje alternativa koja podrazumijeva definiranje više planskih rješenja gdje se naknadno odabire najbolje rješenje, tehnika koje se najčešće koristi je brainstorming[3]. Kroz petu, šestu i sedmu fazu se evaluiraju alternative gdje se uspoređuje svaka i analizira. Nakon uspoređivanja alternativa formulira se plan izveden iz više

[3]Oluja mozgova (ili brainstorming) je metoda pronalaska ideja koju je osmislio Alex F. Osborn a usavršio Charles Hutchison Clark. Potiče razvoj novih, neobičnih ideja kod skupine ljudi. Metoda je dobila ime po metodi „using the brain to storm a problem“ (doslovno: rabiti mozak za na brzo rješavanje problema).

manjih planova. Zadnja faza je izrada budžeta koja pripada jednoj od najvažnijih faza planiranja, obzirom da sve ovisi o budžetu za daljnje poslovanje.

Organiziranje

Organiziranje bi bio proces uspostavljanja urednog korištenja svih resursa u sustavu upravljanja. Potrebno je da su menadžeri u komunikaciji sa stručnjacima za ljudske potencijale u odabiru kandidata za posao, zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika u svrhu postizanja najbolje kombinacije zaposlenika za tvrtku u kojoj rade. Menadžerske odgovornosti uključuju osnivanje odbora ili radnih skupina za istraživanje problema i davanje ideja, za pomno biranje radnih zadataka u svrhu pomaganja razvoja karijere svih zaposlenika te za procjenu u kojoj se mjeri postižu ciljevi raznolikosti. Nakon što menadžeri zaposle nove radnike, njihov je cilj da ih i zadrže. Potrebno je obratiti pozornost na mnoga pitanja koja se tiču raznolikosti radne snage. Kao na primjer, žene i muškarci koji imaju obitelj, a rade, potrebno im je osigurati fleksibilno radno vrijeme u svrhu produktivnije obavljanja posla.

Utjecaj

Certo i Trevis Certo (2008) kažu da je utjecaj proces vođenja aktivnosti članova organizacije u odgovarajućem smjeru. Dio utjecaja su zasigurno efikasni stil vođenja, dobre komunikacijske vještine, sposobnost motiviranja drugih te razumijevanje organizacijske kulture i dinamika grupa. Menadžeri ne samo da mogu poticati i podupirati zaposlenike da konstruktivno sudjeluju u raznolikoj radnoj okolini, već se moraju i sami uključiti u razvoj karijere i procese usavršavanja zahvaljujući kojima će steći vještine potrebne za glatko upravljanje raznolikom radnom zajednicom. Osim poticanja i motiviranja, zadaća menadžera je da informiraju svoje podređene o svim pravilima i politici organizacije, ujedno i bontona. Uloga menadžera u tom slučaju bi bila da se pobrinu i potraže odgovornosti zaposlenika za usvajanje i poštivanje tvrtkine politike raznolikosti. Takva svijest o odgovornosti se postiže sastancima i zajedničkim radionicama gdje menadžeri mogu nagraditi zaposlenike, primjerice javnim pohvalama ili priznanjima te davanjem prilike zaposlenicima da pokazane vještine iskoriste na poželjnim radnim zadacima.

Kontrola

Kontroliranje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. Ono se događa u sadašnjosti i pokazuje je li poduzeće ide pravim putem. Kontroliranje predstavlja mjerenje realizacije postavljenih ciljeva te poduzimanje akcija ukoliko postoje odstupanja od očekivanog smjera kretanja. Dakle, sama svrha kontroliranja je smanjivanje mogućnosti za neuspjeh na najmanju razinu.

Kontrola je zadaća menadžera u poduzeću. Temeljni sustav kontrole obuhvaća tri koraka. Postavljanje pokazatelja – prvi korak kontrole je formulacija planova. Pokazatelji predstavljaju kriterije učinkovitosti. Oni su određene „točke" u procesu u kojima se provodi mjerenje i omogućuju da se pravodobno uoče greške u poslovanju, a da se ne treba pratiti baš svaka akcija. Mjerenje učinkovitosti – ako su pokazatelji odabrani na dobar način i ako ih se može jednostavno utvrditi, onda je procjena učinkovitosti jednostavna. Mnoge aktivnosti su teške za procijeniti jer je pokazatelje za njih komplicirano stvoriti. S obzirom da je teško postaviti precizne pokazatelje, teško je i provesti kontrolu učinkovitosti.
Korekcija odstupanja – Ako se učinkovitost mjeri postavljenim pokazateljima onda je jednostavnije ispraviti moguća odstupanja od ciljeva. Menadžeri moraju znati na kojim mjestima primijeniti ispravke. Odstupanja se mogu otkloniti preraspodjelom zadataka, dodatnim zapošljavanjem, otpuštanjem i slično. Isto tako, menadžeri mogu promijeniti ciljeve prema odstupanjima.

Razvoj menadžmenta i edukacija o raznolikosti

Edukacija o raznolikosti je proces učenja tipičnih za upravljanje raznolikom radnom snagom. Odnosno, proces razvoja kvaliteta u ljudskim potencijalima zbog kojih će biti produktivniji. Drugim riječima, moći će u većoj mjeri doprinijeti postizanju organizacijskih ciljeva. Neka poduzeća razvijaju intenzivne programe za rukovoditelje odjela i manje intenzivne za ostale zaposlenike. Sastavni dijelovi programa bi bili: svijest o ponašaju, priznavanju stereotipa i pristranosti, usredotočenost na poslovne rezultate, izbjegavanje pretpostavki i izmjena pravilnika i postupnih priručnika.

Faze upravljanja raznolikom radnom snagom prema Certo(2008) koji navodi model faza iz knjige *Human Resource Development" od Donaldsona i Scanella* se sastoji od 4 faze:

- Nesvjesna nesposobnost – menadžeri su nesvjesni ponašanja koje pripadnicima ostalih skupina stvara probleme
- Svjesna nesposobnost – menadžeri prolaze proces učenja u kojem postaju svjesni ponašanja koje je dovelo do nesposobnosti interakcije s pripadnicima raznolikih skupina
- Svjesno sposobnim – menadžeri uče kako se ophoditi prema raznolikim skupinama i kulturama tako što svjesno razmišljaju o tome kako se ponašati.
- Nesvjesna sposobnost – menadžeri su upili ta nova ponašanja te se osjećaju ugodno među onima koji se od njih razlikuju pa ne moraju uložiti mnogo truda da bi se ponašali na odgovarajući način.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU VJEŠTINA STRATEŠKIH MENADŽERA NA POSLOVANJE VELIKIH HOTELA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

4.1. Definiranje uzorka

Empirijsko istraživanje o utjecaju vještina strateških menadžera u poslovanju velikih hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji je provedeno putem anketnog upitnika koji se sastoji do 3 tipa pitanja (osnovni podaci, istraživanje te poslovni rezultati posljednjih 5 godina). Anketa je poslana na e-mail adrese menadžera u nekolicinu velikih hotela u Splitu i okolici.

Istraživanje se provodilo tijekom siječnja 2017. godine kad su menadžeri imali slobodnog vremena da odvoje vrijeme za odgovaranje na anketu i kad su imali više podataka nakon sezone 2016. o poslovnim rezultatima. Od ukupnog broja poslanih anketnih upitnika, tj.61 , njih 36 je odgovorilo što čini 59% odgovora.

4.2. Metodologija i ciljevi istraživanja

Istraživanje je provedeno kroz trodijelni anketni upitnik, kako bi se došlo do rezultata o potvrđivanju ili odbacivanju prethodno postavljenih hipoteza, odnosno hoće li se potvrditi da vještine strateških menadžera pozitivno utječu na poslovanje velikih hotela. Osim toga da se sazna utječu li pozitivno na poslovanje hotela, bitno je saznati koriste li ih uopće u svom svakodnevnom poslovanju. Anketa je poslana na sve razine (niže, srednje i više) menadžmenta. Uobičajeno je da se, na spomen riječi menadžer, prvo pomisli na rukovoditelje odjela, pa je u ovom radu važno da se ne zanemare i srednje i niže razine menadžmenta u svrhu dobivanja reprezentativnih podataka o utjecaju na poslovanje.

Prvi dio upitnika se odnosi na osobne podatke ispitanika, odnosno, dob, stručna sprema ,godine rada u aktualnoj firmi, godine radnog iskustva kao menadžer, razina menadžmenta, stručna sprema.

Drugi dio upitnika se odnosio na pitanja sa višestrukim odgovorom. Ispitanici su trebali prepoznati sebe i svoj rad kroz pitanja o 4 kategorije vještina (osobne, interpersonalne,

komunikacijske i grupne), odnosno pitanja su postavljena na način da ih se pitalo da li koriste određene vještine kroz svakodnevno poslovanje. U konačnici bilo nam je bitno saznati koliki postotak ispitanika koristi predmetne vještine i u kojoj mjeri.

Treći dio se sastoji od pitanja vezanih za poslovanje hotela, tj. na povećanje ili smanjenje zaposlenika, profita, broja grupnih i individualnih dolazaka, poziciji na tržištu i dr.

4.3. Analiza i interpretacija dobivenih podataka

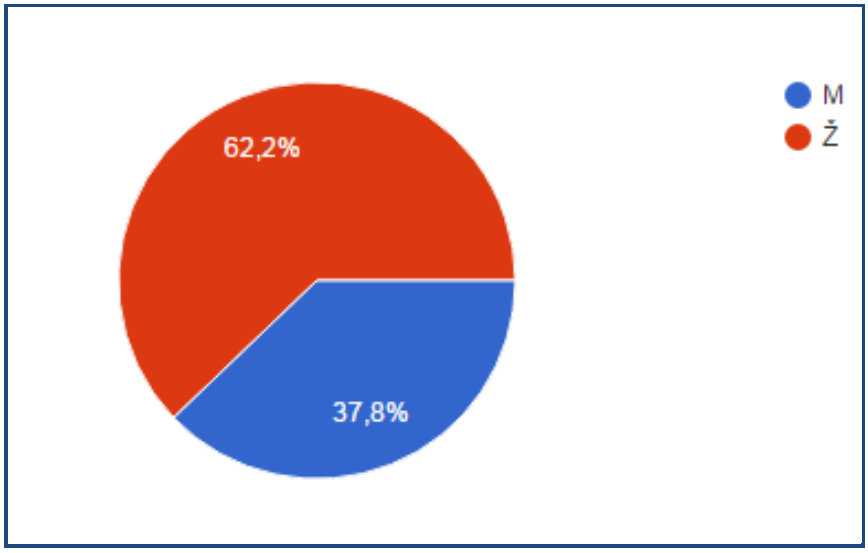
Istraživanjem se prikupilo 36 odgovorenih anketa od hotela u Splitu i okolici. Za potrebe istraživanja, mjerenja i testiranja hipoteza, ankete su se provele u spss programu. Za osnovno istraživanje se koristila deskriptivna statistika gdje su se izmjerile frekvencije spola, dobi i drugih podataka, a za testiranje hipoteza su se koristila dva testa: Mann Whitney i Chi square radi uspostavljanja povezanosti između vještina i poslovanja hotela.

Tablica 1. Struktura spola

		Frequency	Percent
Valid	M	14	38,9
	Ž	22	61,1
	Total	36	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Dijagram 1. Struktura spola



Iz Tablice 1. i Dijagrama 1. je vidljivo da su većinom žene menadžeri odgovarale, oko 62%, što pokazuje da se sve više u suvremenom svijetu pokazuje da žene mogu napredovati u velikim

kompanijama, odnosno da politika tako velikih firmi ne diskriminira ženski spol u poslovnom svijetu i napredovanju.

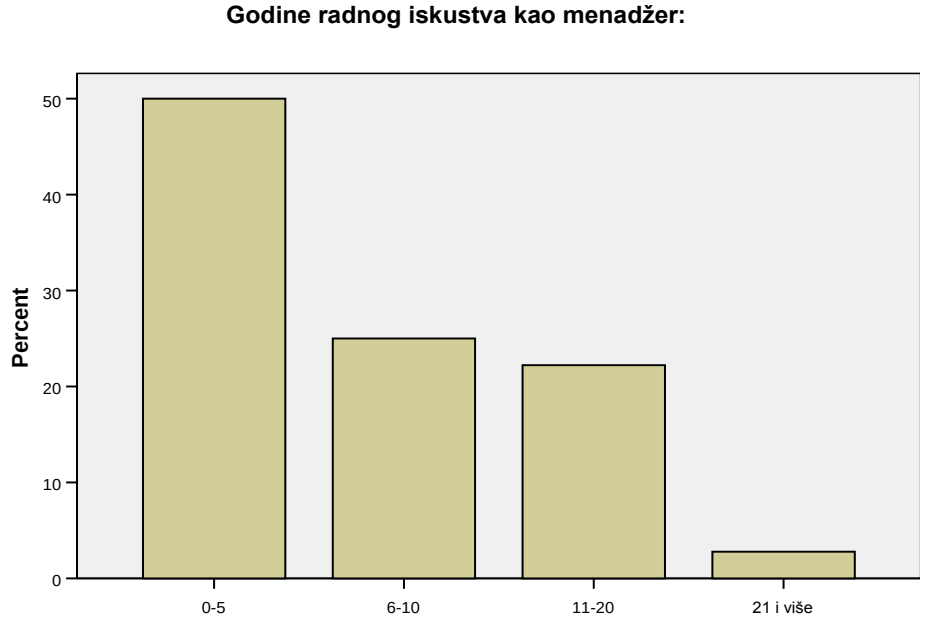
Tablica 2. Struktura dobi menadžera

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	20-30	11	30,6	30,6	30,6
	31-40	17	47,2	47,2	77,8
	41-50	6	16,7	16,7	94,4
	51-60	1	2,8	2,8	97,2
	60 i više	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema Tablici 2. Se može zaključiti da je većina ispitanika u dobi između 31 i 40 godina, a slijede ih ispitanici u dobi od 20 do 30 godina. Može se zaključiti kako u velikim hotelima na području Splita i okolice prevladavaju menadžeri mlađe životne dobi. Najmanje je menadžera u dobi starijoj od 51 godinu, i to samo 2.

Dijagram 2. Godine radnog iskustva



Izvor: Istraživanje autora

Dijagram 2. pokazuje kako 50% ispitanika ima petogodišnje iskustvo na poziciji menadžera, a samo 1 ispitanik ima više od 21 godinu iskustva. Podjednak broj ispitanika ima iskustvo između 6 i 10 godina (njih 9) i između 11 i 20 godina (njih 8).

Tablica 3. Stručna sprema

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	SSS	5	13,9	13,9	13,9
	VŠS	7	19,4	19,4	33,3
	VSS	16	44,4	44,4	77,8
	Magisterij	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

U Tablici 3. vidljivo je da najviše ispitanika ima Visoku stručnu spremu, dok su samo 8 njih magistri. Čak njih 5 ima srednju stručnu spremu što daje naslutiti da vjerojatno nisu na rukovodećoj poziciji već na nižem menadžmentu gdje obavljaju funkciju supervizora.

Dijagram 3. Razina menadžmenta



Izvor: Istraživanje autora

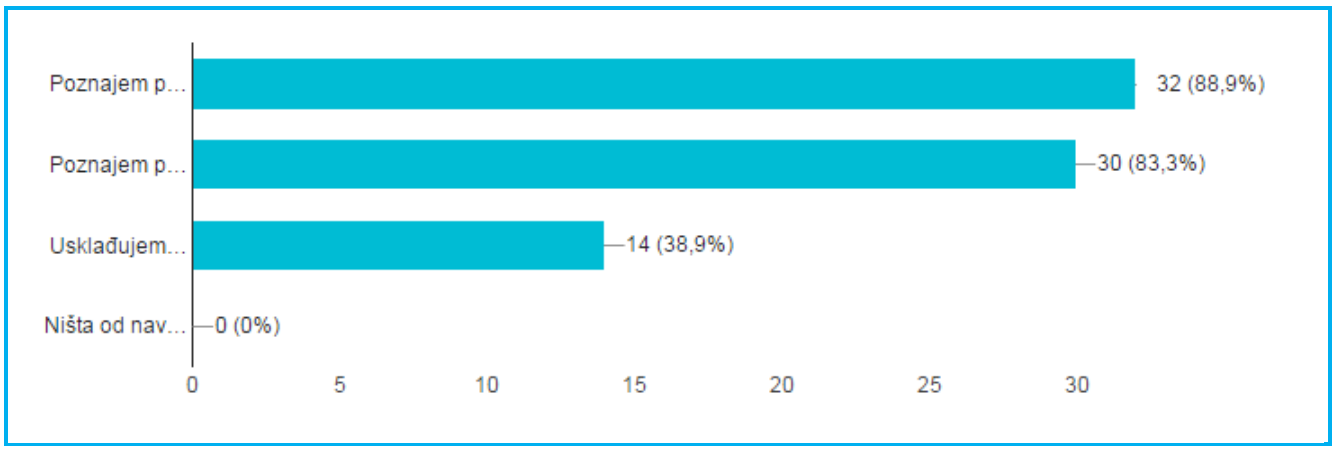
Dijagram 3. pokazuje da oko 45% ispitanika obavlja svoje dužnosti na srednjoj razini menadžmenta, dok ih 25% obavlja na nižim pozicijama pa se može zaključiti da ih je samo 33% odgovorilo sa rukovodeće pozicije u velikim hotelima. Iako se pod strateškim menadžerima smatraju voditelji odjela u hotelu, ne smije se zanemariti klasifikacija koje je objašnjena u poglavlju 2. ovog rada da se menadžment dijeli na 3 razine: niska, srednja i visoka razina gdje svaka od njih obavlja svoje dužnosti i ima odgovornosti u svakodnevnom poslovanju.

Tablica 4. Godine rada u aktualnoj firmi

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	0-5	12	33,3	33,3	33,3
	6-10	19	52,8	52,8	86,1
	11-20	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Preko 50% menadžera radi više od 6 godina u aktualnoj firmi, a čak 13,9% ih radi u istoj firmi više od 10 godina. Ovaj pokazatelj navodi kako su relativno dugo u zaposleni u istoj firmi. Ovo može ukazivati na to da u hotelima u Splitu i okolici postoje prilike za napredovanje unutar poduzeća.

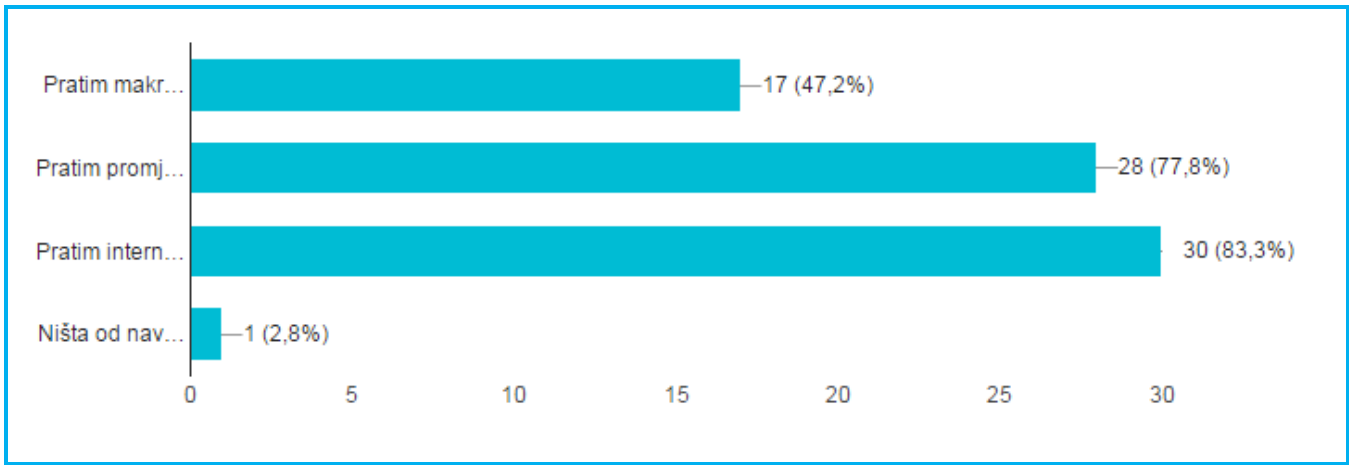


Slika 5.U svrhu obavljanja svojih poslovnih zadataka:

Izvor: Istraživanje autora

Kroz istraživanje dobio se odgovor na pitanje koliko dobro ispitanici poznaju poslovne procese unutar svojeg odjela i unutar drugih odjela s kojima su povezani. Preko 88% menadžera poznaje poslovne procese u svom odjelu, dok je 83% odgovorilo da čak poznaju i poslovne procese u drugim odjelima poduzeća

Prema Slici 5. vidljivo je da samo38,9% njih usklađuje procese unutar cijelog poduzeća dok ih preko 61,1% nije odgovorilo da usklađuju sve poslovne procese unutar poduzeća.

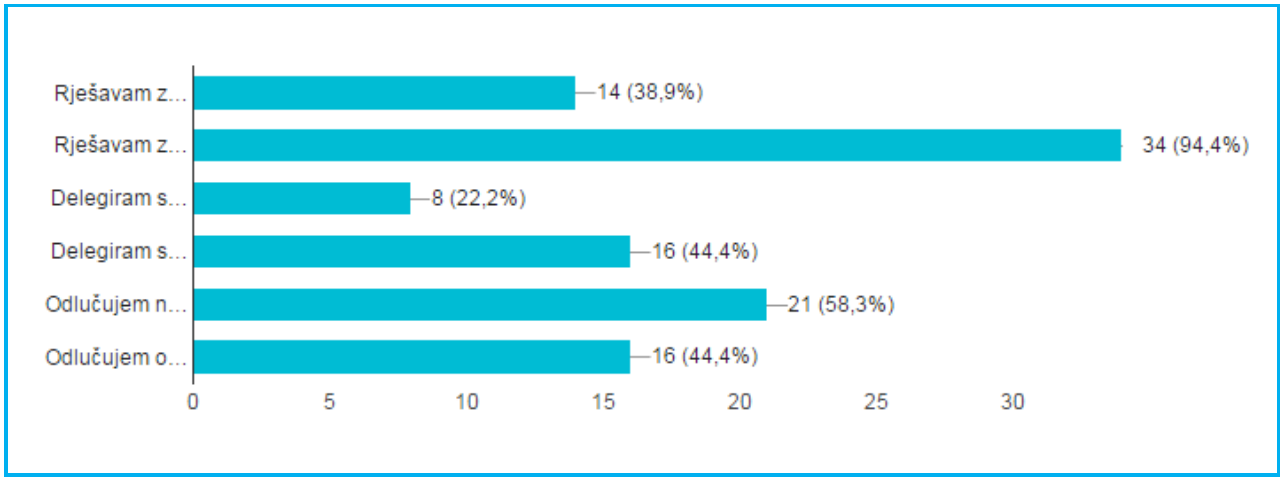


Slika 6. Praćenje promjena u okruženju u svrhu ranog otkrivanja promjena i otklanjanja problema

Izvor: Istraživanje autora

Na Slici 6. je vidljivo da je samo 17 ispitanika prati promjene na makroekonomskoj razini. Najviše menadžera, njih 30, prati interne promjene u poduzeću, dok 28 menadžera prati i promjene u užem okruženju poduzeća (dobavljači, konkurencija, partneri, mediji). 1 menadžer

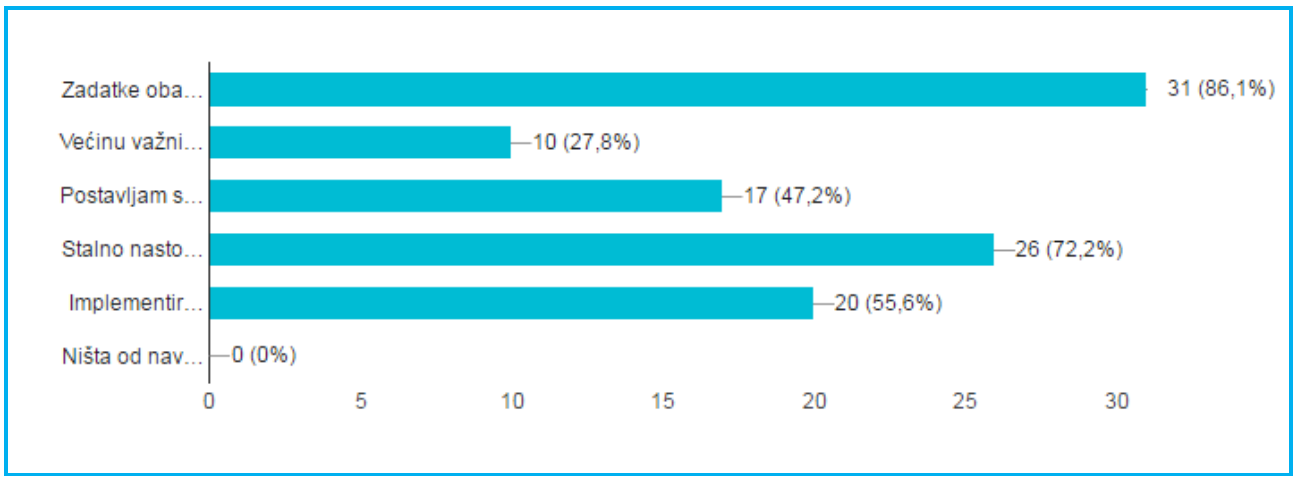
ne prati uopće promjene koje se događaju u poduzeću i van poduzeća. Zanimljivo je da neki menadžeri ne prate promjene unutar samog poduzeća, dok prate ostale čimbenike.



Slika 7. Svakodnevno poslovanje

Izvor: Istraživanje autora

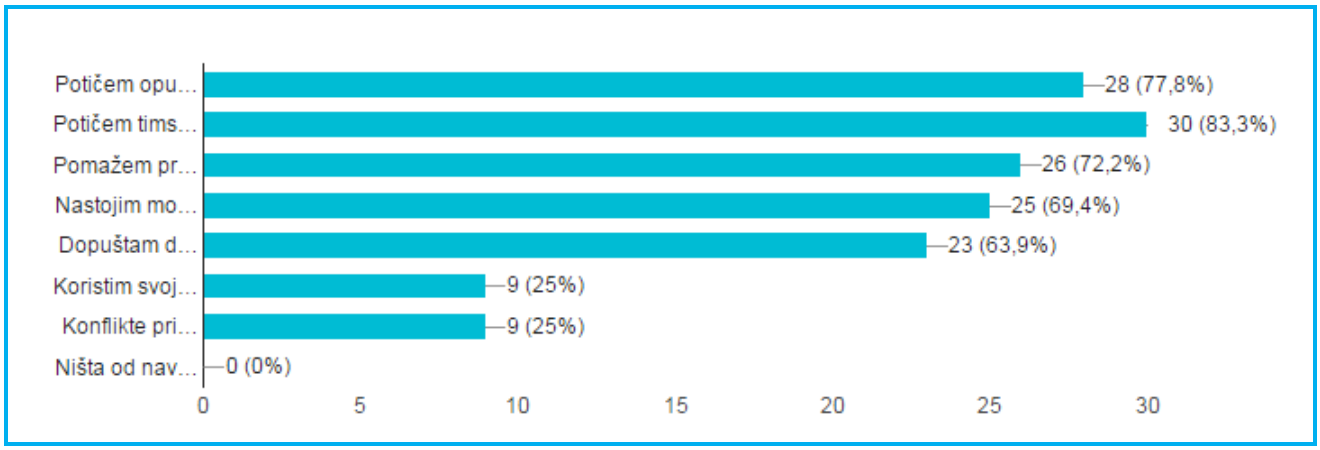
Iz Slike 7. primjetno je da čak 94,4% menadžera rješava zadatke i probleme uz pomoć suradnika, dok ih se 38,9% trudi zadatke prvenstveno riješiti sami, bez ikakve pomoći od suradnika. 8 menadžera (22.2%) delegira među svojim zaposlenicima samo rutinske i jednostavne zadatke, dok 16 njih (58,3%) delegira sve zadatke među zaposlenicima i samo nadgleda njihovo provođenje. 16 menadžera se pri odlučivanju oslanja na vlastite instinkte, a njih 21 provodi detaljne analize prilikom odlučivanja. Iz ovih podataka, može se zaključiti da samo 1 menadžer odlučuje kombinirajući analizu i vlastite instinkte.



Slika 8. Upravljanje vremenom

Izvor: Istraživanje autora

Većina menadžera (86,1%) zadatke obavlja prema prioritetu, odnosno prema njihovoj važnosti i hitnosti. 27,8% menadžera većinu važnih zadataka obavlja u doba dana kada su najproduktivniji. Od ispitanog broja menadžera, njih 17 si postavlja rokove u kojima je potrebno izvršiti svaki zadatak, a njih 26 se trudi stalno pronaći nove načine kako efikasnije iskoristiti vrijeme. Samo 20 menadžera svoje vrijeme koristi da bi implementirali razne mehanizme koji bi pomogli pri sprječavanju i ponavljanju problema.

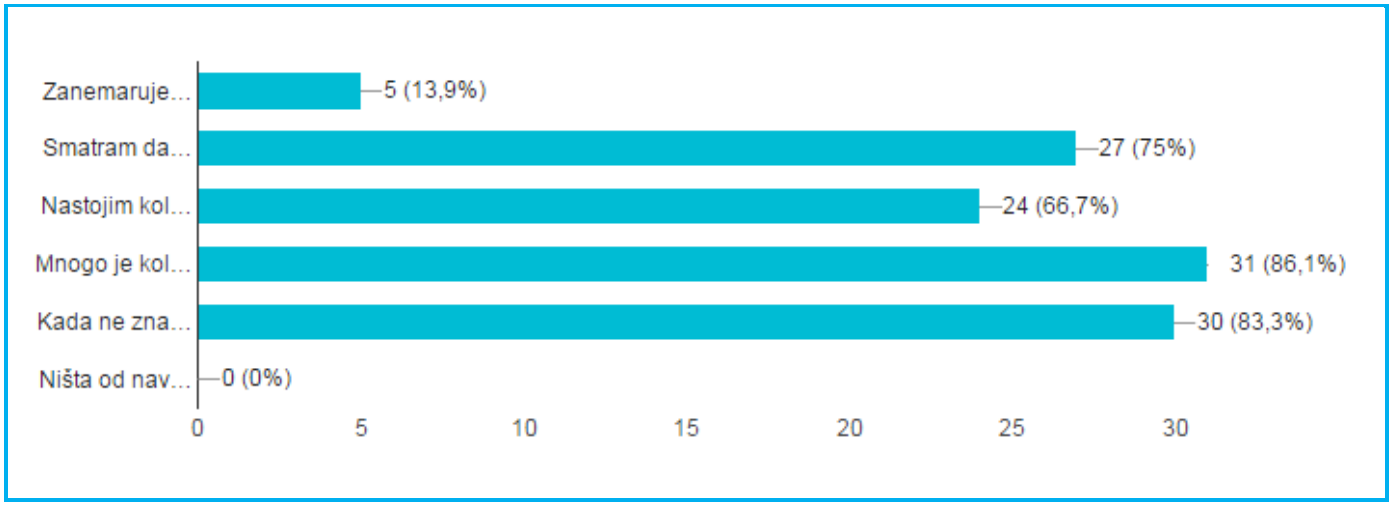


Slika 9. Atmosfera u timu

Izvor: Istraživanje autora

Gotovo svi menadžeri u svojem timu potiču timski rad (30) i opuštenu radnu okolinu (28). Većina menadžera (26) pomaže timu da bi bolje razumjeli probleme s kojima se susreću, te ih motiviraju da bolje obavljaju svoje zadatke (25). Čak 23 menadžera dopuštaju svojem timu da im iznesu konstruktivne kritike na račun njihovog rada, a njih 9 smatra da su konflikti među timom

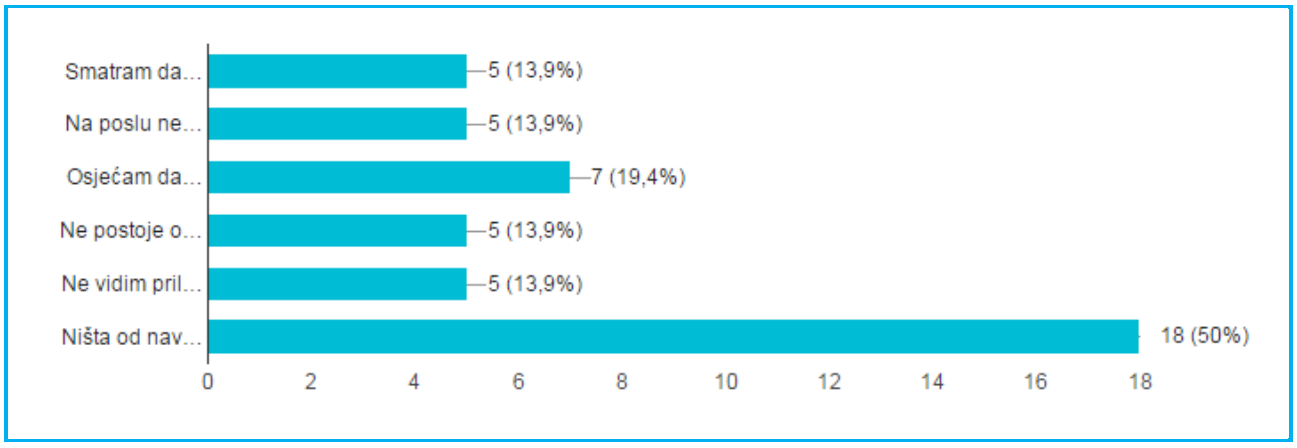
jedna od neizbježnih situacija i prihvaćaju ih kao takve. Zanimljivo je da 9 menadžera koristi svoj položaj kako bi kaznili ili nagradili podređene.



Slika 10. Odnos s kolegama

Izvor: Istraživanje autora

Slika 10. prikazuje kakav odnos ispitanici imaju sa svojim kolegama. 5 menadžera u odnosu s kolegama zanemaruje njihove pogreške i ne kritizira ih kada naprave nešto pogrešno, dok 27 njih smatra da su pogreške koje kolege naprave dobra prilika za učenje. 66,7% ispitanika nastoji svojim kolegama biti uzor, a 86,1% smatra da su dovoljno pristupačni da bi ih kolege mogli zvati kada god im zatreba pomoć. 83,3% ispitanika priznaje da im nije problem tražiti pomoć od kolega kada oni ne znaju riješiti problem.



Slika 11. Nošenje s poslovnim obvezama

Izvor: Istraživanje autora

Slika 11. prikazuje odgovore na pitanje kako se menadžeri nose sa svojim poslovnim obavezama. 5 menadžera smatra da posao ometa njihov privatni život van radnog vremena, a isto toliko ih smatra da na poslu ne mogu iskoristiti svoj puni potencijal i talent. Jednak broj menadžera smatra da ne postoje objektivna mjerila njihove uspješnosti te ne vide priliku za napredovanje na poslu. 7 menadžera osjeća da ih poslovne obveze iscrpljuju. Čak 18 ih je odgovorilo da ništa od navedenog nije istina, dakle da se nose sa poslovnim obavezama jednostavno i bez utjecaja na privatni život.

U nastavku su prikazani rezultati poslovanja hotela kroz posljednjih pet godina, tj. prikazano je kako menadžeri vide uspjeh hotela u kojem rade. Istraživalo se jesu li se dogodile promjene u broju zaposlenih, broju noćenja, broju individualnih i grupnih dolazaka, profitu, poziciji na tržištu i slično.

Tablica 5. Broj zaposlenih se:

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Smanjio	18	50,0	50,0	50,0
	Ostao isti	5	13,9	13,9	63,9
	Povecao	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 5. prikazuje promjene u hotelima u broju zaposlenih u posljednjih pet godina. Kod 18 ispitanika broj zaposlenih se smanjio, dok se kod 13 ispitanika broj zaposlenih povećao. 5 ispitanika smatra da je broj zaposlenih u hotelu ostao otprilike isti. Ovakvi pokazatelji odaju kako u većini slučajeva ne postoji potreba za povećanjem broja zaposlenika, bez obzira na povećanje uspješnosti hotela, što će biti vidljivo u nastavku.

Tablica 7. Broj noćenja se:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Povecao	36	100,0	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autora

U Tablici 7. može se primijetiti da je 100% ispitanika odgovorilo da se broj noćenja u posljednjih pet godina povećao.

Tablica 8.Broj individualnih dolazaka se:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Smanjio	1	2,8	2,8	2,8
	Ostao isti	3	8,3	8,3	11,1
	Povecao	32	88,9	88,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 9. Broj grupnih dolazaka se:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Smanjio	4	11,1	11,1	11,1
	Ostao isti	3	8,3	8,3	19,4
	Povecao	29	80,6	80,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz posljednje dvije tablice, Tablice 8. i Tablice 9., primjetno je da se i broj individualnih dolazaka i grupnih dolazaka povećao u gotovo svim slučajevima. 4 ispitanika smatra da se u njihovom hotelu broj grupnih dolazaka smanjio, a jedan ispitanik kaže da se smanjio i broj individualnih gostiju. Po 3 ispitanika kažu da je i broj individualnih i grupnih dolazaka ostao podjednak kao što je bio i prije 5 godina.

Tablica 10. Broj kongresnih konferencija se:

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Smanjio	6	16,7	16,7	16,7
	Ostao isti	12	33,3	33,3	50,0
	Povecao	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema Tablici 10., broj kongresa koji su se održali u hotelima se povećao kod 18 ispitanika, a samo 6 ispitanika smatra da se broj održanih kongresa smanjio. U 12 slučajeva, broj kongresa je ostao isti kao i prije 5 godina.

Tablica 11.Poboljšala se kvaliteta usluge (povratna informacija od gostiju – TripAdvisor, službena stranica, ankete i slično):

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	DA	24	66,7	66,7	66,7
	NE	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz Tablice 11. gdje je testirano kako se kretao trend usluge prema gostima, a kojima su mjerilo komentari i ocjene na službenim stranicama hotela, anketama, društvenim mrežama i sl. vidljivo je da 24 ispitanika smatra da se usluga poboljšanja, dok njih 12 smatra da se usluga nije poboljšala. Ovo pitanje ne mora biti uzeto kao ključno jer je teško zaključiti iz menadžerskih razmišljanja je li se usluga poboljšala ili pogoršala.

Tablica 12. S aspekta nadređenih, radna okolina je:

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Negativna	3	8,3	8,3	8,3
	Neutralna	8	22,2	22,2	30,6
	Pozitivna	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema Tablici 11. dolazi se do zaključka da je 70% ispitanika odgovorilo da radna okolina među zaposlenima pozitivna, dok je 22% ispitanika odgovorilo da je neutralna. Zanimljivo je kako čak 3 ispitanika smatra kako je radna okolina na poslu negativna.

Tablica 13. Profit se:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ostao isti	1	2,8	2,8	2,8
	Povecao	35	97,2	97,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

U gotovo svim slučajevima, ispitanici smatraju da se profit hotela povećao u posljednjih 5 godina, dok samo jedan ispitanik smatra da je profit ostao jednak. Niti jedan ispitanik ne smatra da se profit hotela smanjio.

4.4. Testiranje hipoteza

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja, logično je postaviti sljedeće istraživačke hipoteze koje su nakon provedenog istraživanja potvrđene ili opovrgnute:

Istraživačke hipoteze ovog rada glase:

H0: Implementacija vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

H1: Upotreba osobnih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

H2: Upotreba interpersonalnih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

H3: Upotreba komunikacijskih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

H4: Primjena grupnih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

Obzirom da su hipoteze postavljene na isti način, te se ispituju koje točno vještine menadžera utječu pozitivno na poslovanje hotela , testiran je svaki odgovor na sve stavke djela ankete o poslovanju hotela. Odnosno iz svake grupe pitanja će se izdvojiti po jedan ili dva odgovora koji će tumačiti da li isti utječu pozitivno na poslovanje hotela.

Korišten je Mann - Whitney U- test je korišten jer se primjenjuju za dva nezavisna uzorka koje se mjere pomoću redoslijedne skale.

H1: Upotreba osobnih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na poslovanje hotela

S ciljem da se donese zaključak o tome postoji li razlika između hotela u kojima menadžeri implementiraju osobne vještine i onih u kojima ih ne implementiraju, potrebno je postaviti pomoćne hipoteze. Hipoteze su postavljene uz signifikantnost testa od 5%.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između hotela u kojima menadžeri implementiraju osobne vještine i hotela u kojima ih ne implementiraju

H_1 - postoji razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između hotela u kojima menadžeri implementiraju osobne vještine i hotela u kojima ih ne implementiraju

Tablica 14. Usklađujem sve poslovne procese unutar poduzeća

	17. Profit se:	12. Broj individualnih gostiju se:	13 Broj grupnih dolazaka se:
Mann-Whitney U	147,000	143,500	137,000
Wilcoxon W	400,000	396,500	390,000
Z	-,798	-,625	-,800
Asymp. Sig. (2-tailed)	**,425**	**,532**	**,424**
ExactSig. [2*(1-tailedSig.)]	,835(a)	,737(a)	,597(a)

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 14. Prikazani su odgovarajući rezultati Mann –Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika. Testirano je kako usklađivanje svih poslovnih procesa unutar poduzeća utječe na tri varijable, a to su profit hotela, broj individualnih gostiju i broj grupnih dolazaka u posljednjih 5 godina.

Na temelju testa, vidljivo je da za varijablu „Profit“, empirijska signifikantnost iznosi $\alpha^*=0,425=42,5\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, pa se može prihvatiti početna hipoteza H_0, tj. da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju osobne i onih u kojima ih ne implementiraju. Može se zaključiti da za profit hotela, nije značajno koriste li menadžeri osobne vještine ili ne.

Za varijablu „Broj individualnih gostiju“, empirijska signifikantnosti iznosi $\alpha^*=0,532=53,2\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, a za varijablu „Broj grupnih dolazaka“ empirijska signifikantnost iznosi $\alpha^*=0,424=42,4\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, pa se u oba slučaja također može prihvatiti početna hipoteza H_0,

tj. da ne postoji značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju osobne vještine i onih u kojima ih ne implementiraju. S obzirom na dobivene podatke, može se zaključiti da implementacija osobnih vještina ne utječe značajno ni na broj individualnih i grupnih dolazaka.

Tablica 15. Pratim makroekonomske promjene (a), pratim promjene u užem okruženju (b), pratim interne promjene (c)

	18. Pozicija na tržištu je (a)	18. Pozicija na tržištu je (b)	18. Pozicija na tržištu je (c)
Mann-Whitney U	148,500	94,500	78,000
Wilcoxon W	338,500	139,500	543,000
Z	-,531	-1,271	-,656
Asymp. Sig. (2-tailed)	**,596**	**,204**	**,512**
ExactSig. [2*(1-tailedSig.)]	,684(a)	,330(a)	,634(a)

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice 15. vidljivo je kako praćenje promjena u okruženju utječe na poziciju hotela na tržištu.

Za varijablu „Pratim makroekonomske promjene“, empirijska signifikantnost testa iznosi $\alpha^*=0,596=59,6\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, te se može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju osobne vještine i onih u kojima ih ne implementiraju.

Za varijablu „Pratim promjene u užem okruženju“, empirijska signifikantnost testa iznosi $\alpha^*=0,204=20,4\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, te se također može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju osobne vještine i onih u kojima ih ne implementiraju.

Za varijablu „Pratim interne promjene“, empirijska signifikantnost testa iznosi $\alpha^*=0,512=51,2\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, te se također može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju osobne vještine i onih u kojima ih ne implementiraju.

Iz ovog testa vidljivo je da osobne vještine menadžera nemaju značajan utjecaj na poziciju hotela na tržištu. Dakle, odbacuje se *H1*, tj. da osobne vještine menadžer pozitivno utječu na trend poslovanja hotela.

H2: Upotreba interpersonalnih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

S ciljem da se donese zaključak o tome postoji li razlika između hotela u kojima menadžeri implementiraju interpersonalne vještine i onih koji to ne rade, potrebno je postaviti pomoćne hipoteze. Hipoteze su postavljene uz signifikantnost testa od 5%.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između hotela u kojima menadžeri implementiraju interpersonalne vještine i hotela u kojima ih ne implementiraju

H_1 - postoji razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između hotela u kojima menadžeri implementiraju interpersonalne vještine i hotela u kojima ih ne implementiraju

Tablica 16. Koristim svoj autoritet i položaj kako bih nagradio/kaznio podređene

	10. Broj zaposlenih se:	16. S aspekta nadređenih, radna okolina je:
Mann-Whitney U	102,000	77,500
Wilcoxon W	147,000	122,500
Z	-,784	-1,988
Asymp. Sig. (2-tailed)	**,433**	**,047**
ExactSig. [2*(1-tailedSig.)]	,494(a)	,109(a)

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 16. prikazano je kako korištenje autoriteta i položaja menadžera utječe na broj zaposlenih u hotelima i na radnu okolinu.

Za varijablu „Broj zaposlenih“ empirijska signifikantnost testa iznosi $\alpha^*=0,433=43,3\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, te se može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju interpersonalne vještine i onih u kojima ih ne implementiraju.

Za varijablu „Radna okolina“ vidljivo je da empirijska signifikantnost testa iznosi $\alpha^*=0,047=4,7\%$ - $\alpha^*<5\%$ - H_1, te se može zaključiti da u ovom slučaju postoji statistički značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju interpersonalne vještine i onih u kojima ih ne implementiraju.

Iz priloženoga može se zaključiti da upotreba interpersonalnih vještina varira od varijable do varijable, odnosno da ne utječe na broj zaposlenih, ali zato svakako utječe na radnu okolinu u hotelu. Hipoteza *H2* se u slučaju utjecaja na broj zaposlenih odbacuje, a u slučaju utjecaja na radnu okolinu, prihvaća. Dakle, upotreba interpersonalnih vještina pozitivno utječe na trend poslovanja hotela kroz utjecaj na radnu okolinu.

H3: Upotreba komunikacijskih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

S ciljem da se donese zaključak o tome postoji li razlika između hotela u kojima menadžeri implementiraju komunikacijske vještine i onih koji to ne rade, potrebno je postaviti pomoćne hipoteze. Hipoteze su postavljene uz signifikantnost testa od 5%.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između hotela u kojima menadžeri implementiraju komunikacijske vještine i hotela u kojima ih ne implementiraju

H_1 - postoji razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između hotela u kojima menadžeri implementiraju komunikacijske vještine i hotela u kojima ih ne implementiraju

Tablica 17. Sklon sam kompromisu da bih riješio/la problem (a), ne prosuđujem ono što sugovornik govori dok ne završi (b)

	14. Broj kongresnih konferencija se (a)	14. Broj kongresnih konferencija se (b)
Mann-Whitney U	137,500	128,500
Wilcoxon W	290,500	194,500
Z	-,833	-,338
Asymp. Sig. (2-tailed)	**,405**	**,735**
ExactSig. [2*(1-tailedSig.)]	,452(a)	,761(a)

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 17. istražuje se kako komunikacijske vještine menadžera utječu na broj kongresnih konferencija u hotelima. Ispitano je kako sklonost kompromisu i ne prosuđivanje sugovornikovih riječi utječe na broj konferencija.
Za varijablu „Sklon sam kompromisu da bih riješio/la problem“, vidljivo je da empirijska signifikantnost testa iznosi $\alpha^*=0,405=40,5\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, te se može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju komunikacijske vještine i onih u kojima ih ne implementiraju.

Za varijablu „Ne prosuđujem ono što sugovornik govori dok ne završi“, empirijska signifikantnost testa iznosi $\alpha^*=0,735=73,5\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, te se može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju komunikacijske vještine i onih u kojima ih ne implementiraju.

Na temelju rezultata može se zaključiti da upotreba komunikacijskih vještina ne utječe značajno na trend poslovanja hotela, čime odbacujemo hipotezu *H3*, tj. da komunikacijske vještine pozitivno utječu na trend poslovanja hotela.

H4: Primjena grupnih vještina strateških menadžera pozitivno utječe na trend poslovanja hotela

S ciljem da se donese zaključak o tome postoji li razlika između hotela u kojima menadžeri implementiraju grupne vještine i onih koji to ne rade, potrebno je postaviti pomoćne hipoteze. Hipoteze su postavljene uz signifikantnost testa od 5%.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između hotela u kojima menadžeri implementiraju grupne vještine i hotela u kojima ih ne implementiraju

H_1 - postoji razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između hotela u kojima menadžeri implementiraju grupne vještine i hotela u kojima ih ne implementiraju

Tablica 18. Promoviram i potičem na promjene vezane za poslovanje

	18. Pozicija na tržištu je	19. Cijene su (u odnosu na konkurentne hotele):
Mann-Whitney U	136,500	120,500
Wilcoxon W	461,500	186,500
Z	-,044	-,639
Asymp. Sig. (2-tailed)	**,965**	**,523**
ExactSig. [2*(1-tailedSig.)]	,973(a)	,565(a)

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 18. prikazano je kako poticanje na promjene u poslovanju utječe na poziciju hotela na tržištu i cijene u odnosu na konkurentne hotele.

Za varijablu „Pozicija na tržištu“, vidljivo je da empirijska signifikantnost testa iznosi $\alpha^*=0,965=96,5\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, te se može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju grupne vještine i onih u kojima ih ne implementiraju.

Za varijablu „Cijene u odnosu na konkurentne“, vidljivo je da empirijska signifikantnost testa iznosi $\alpha^*=0,523=52,3\%$ - $\alpha^*>5\%$ - H_0, te se može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima u trendu poslovanja hotela između onih u kojima menadžeri implementiraju komunikacijske vještine i onih u kojima ih ne implementiraju.

Iz priloženoga, vidljivo je da upotreba grupnih vještina strateških menadžera ne utječe značajno na trend poslovanja hotela, čime se odbacuje *H4*.

5. ZAKLJUČAK

Menadžera možemo definirati kao osobu čiji primarni zadaci proizlaze iz samog procesa menadžmenta, pa tako on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Velike vođe prenose svoju viziju na zaposlene te ih angažiraju u ostvarenju te vizije, a sami se posvećuju zadatku ne misleći na neuspjeh. Pokreću istraživanja novih ideja te razvoj kreativnih rješenja za stare probleme.

S obzirom da svi menadžeri ostvaruju iste funkcije, nije nužno da se isto reflektiraju kod različitih razina i funkcijskih područja menadžmenta, dapače, ostvaruju se na različite načine. Upravo zbog toga je potrebno razgraničiti tipove menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina i tipove menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti.

Aktivnosti menadžera bi bili svi poslovi koji menadžeri obavljaju putem osnovnih menadžerskih funkcija. Premda su funkcije svugdje iste, poslovi različitih razina i različitih poduzeća se ipak neće uvijek podudarati kroz iste funkcije. Primjerice, da menadžeri bilo gdje, u bilo kojoj zemlji i u bilo kojoj organizaciji rade iste poslove, način na koji ih rade će biti drukčiji.

Osobne vještine se dijele na tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine. Komuniciranje s ljudima je podjednako važno na svim razinama, jer menadžeri na svakoj razini uspostavljaju komunikaciju s ljudima, odnosno usmjeravaju svoje suradnike na ostvarivanje ciljeva organizacije. Organizacije koje razvijaju kvalitetne interpersonalne odnose imaju veću proizvodnost, brže i bolje rješavaju probleme, pružaju veću kvalitetu proizvoda ili usluga. U suvremenom poslovanju, komunikacijske vještine postaju opća pretpostavka uspješnosti i kritični činitelj uspjeha u većini poslova. Istraživanja su pokazala da uspješna osoba provede 75% radnih sati na komunikaciju. Grupne vještine omogućavaju da više odgovornosti za uspješno izvršavanje zadataka prenose na one koji obavljaju zadatke, odnosno da ukine birokraciju te da promiče fleksibilnost i odgovornost. Doprinos grupa i timova pokazuje da se sve više vjeruje kako timovi izgrađuju čvrst put ka uspješnosti.

Hotel se može definirati i kao poslovna organizacija koja je u vlasništvu određenih subjekata sa uloženim vlastitim novčanim sredstvima te koja očekuju povrat ulaganja i najčešće materijalne koristi. S toga se može zaključiti da je temeljni cilj hotelskog poslovanja ostvarivanje dobiti. Organizacijska struktura određenog hotela je uvjetovana brojnim čimbenicima. S jedne strane se

određuje vertikalno i horizontalno, a s druge strane, označava definirani tijek odvijanja poslova, kao i opise poslova u svim organizacijskim jedinicama.

U svrhu uspješnog odgovora na aktualne tržišne trendove, menadžmentu u hotelijerstvu osnovna je zadaća ovladavanje brojnim znanjima i sposobnostima. Osnovne značajke funkcioniranja menadžmenta u hotelijerstvu jesu odabir suradnika, rad s grupom, rad s velikim brojem gostiju, rad s grupama u okružju, znanje i vještine u pravilnom formiranju hotelskog proizvoda, racionalno korištenje resursa u kojima se formira hotelski proizvod. Menadžeri igraju ključnu ulogu u otkrivanju i korištenju potencija svakog pojedinca unutar svog odjela. Menadžeri igraju ključnu ulogu u otkrivanju i korištenju potencija svakog pojedinca unutar svog odjela. Top menadžeri moraju imati dugoročnu perspektivu usmjerenu na traženje optimalnih rješenja za budućnost. Srednja razina menadžera koordinira različite organizacijske jedinice te osigurava ulaz roba i materijala, znanja i informacija na operativnu razinu, identificiraju poslovne probleme te iniciraju i prijedloge rješenja. Operacijski podsustav menadžmenta je usmjerena na realizaciju zadataka i ciljeva, stalno je u kontaktu s gostima te je podređena srednjoj razini menadžmenta.

Menadžeri ne samo da mogu poticati i podupirati zaposlenike da konstruktivno sudjeluju u raznolikoj radnoj okolini, već se moraju i sami uključiti u razvoj karijere i procese usavršavanja zahvaljujući kojima će steći vještine potrebne za glatko upravljanje raznolikom radnom zajednicom. Osim poticanja i motiviranja, zadaća menadžera je da informiraju svoje podređene o svim pravilima i politici organizacije.

Da bi se pokazalo kako upotreba vještina strateških menadžera (osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne) utječe na trend poslovanja hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji provedeno je istraživanje pomoću anketnog upitnika. Ispitanici su imali priliku odgovarati na višestruke odgovore gdje su sami sebe ocjenjivali. Istraživanje je provedeno na 36 različitih menadžera visoke, srednje i niže razine. Dovelo je do zaključka kako na poslovanje velikih hotela statistički značajno ne utječu vještine strateških menadžera.

Upotreba osobnih vještina menadžera nema posebno značajan utjecaj na poslovanje hotela. Dakle, bez obzira usklađuju li menadžeri poslovne procese unutar poduzeća i prate li promjene u vanjskom i internom okruženju, rezultati poslovanja su podjednaki. Nadalje, upotreba interpersonalnih vještina također nema utjecaja na poslovanje hotela, osim na radnu okolinu, što je pokazano kroz ispitivanje utjecaja kažnjavanja/nagrađivanja podređenih. Komunikacijske i grupne vještine također nemaju utjecaja na trend poslovanja hotela, što je pokazano kroz odnos

menadžera sa suradnicima i podređenima, te kroz motiviranje zaposlenika na promjene unutar poduzeća.

Može se zaključiti da menadžeri i njihove vještine, te upotreba i implementacija tih vještina, nemaju značajan utjecaj na trend poslovanja hotela što se tiče broja zaposlenih, broja dolazaka, pozicije na tržištu i slično, već samo na radnu okolinu unutar poduzeća i na odnos među kolegama i suradnicima.

SAŽETAK

Hotelski menadžment je sustav procesa stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika, koji utječu na stvaranje hotelske usluge i u kojem pojedinci djelotvorno ostvaruju, unaprijed zacrtane, ciljeve hotelskog poslovanja.

Hotelski menadžer se mora postaviti kao vođa tima te uvijek mora biti na usluzi gostima i udovoljiti njegovim potrebama zbog činjenice da je u turističkom sektoru gost uvijek u pravu. Značajne karakteristike za ovaj tip posla bi bile da mora biti: emotivan, otporan, stabilan, prodoran, ambiciozan, aktivan, poletan, samostalan, praktičan, univerzalan, uvijek točan i uredan.

Osnovnom raspodjela menadžerskih vještina dijeli ih u 4 grupe: osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne. One su prijeko potrebne kako bi menadžer ili rukovoditelj uspješno poslovao i djelovao na svom području.

Provedeno empirijsko istraživanje u ovom diplomskom radu putem ankete podijeljene velikim hotelima Splitsko – dalmatinske županije utvrdilo je da ne postoji značajan utjecaj menadžerskih vještina na trend poslovanja hotela.

Ključne riječi: menadžer, vještine, hotel

SUMMARY

Hotel management is a system of making, directing and coordinating all the factors which influence the creation of hotel services and in which individuals effectively accomplish predetermined goals of hotel business.

Hotel manager must act as a team leader and must always be at the service of the guests and please their needs because of the fact that in touristic sector the guest is always right. Significant characteristics for an employee in this type of business would be: emotional, resistant, stable, competitive, ambitious, active, enthusiastic, independent, practical, universal, always punctual and neat.

The basic distribution of manager skills consists of four groups: personal, interpersonal, communicative and group. They are much-needed for the manager or executive in order to do a flourishing business and act in their area.

Conducted empirical research in this graduation thesis via the poll distributed to the big hotels in Splitsko- dalmatinska county has established that there is no significant influence of manager skills on the trend of hotel business.

Key words: manager, skills, hotel

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008): „Suvremeni menadžment“, Školska knjiga d.o.o., Zagreb
2. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008): „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga d.o.o., Zagreb
3. Buble, M., (2009.): „Menadžment“, Ekonomski fakultet Split, Split
4. Buble, M., (2005): „Strateški menadžment“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
5. Buble, M. (2011): Tendencije u razvoju menadžmenta 21. stoljeća, Pozvana predavanja, Zbornik inter-katedarskog znanstvenog skupa s međunarodnim sudjelovanjem, Ekonomski fakultet Split/ Ekonomski fakultet Zagreb
6. Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija Zagreb 2006. str 122
7. Buble, M. (2013): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 250.
8. Cerović, Z.,(2003.): „Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
9. Certo, S., Certo, T., (2008): Moderni menadžment 10. Izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
10. Dulčić, A., Petrić, L. (2001): Upravljanje razvojem turizma, Mate, Zagreb
11. Galičić, V., Šimunić, M., (2006): „Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Rijeka
12. Hayes, D.,K., Ninemeier, J., D., (2004): „Upravljanje Hotelskim poslovanjem“, M Plus d.o.o., Zagreb
13. Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D.: Kompetencije menadžera iuspješnost preduzeća, JORDAN Studio, Sarajevo, 2012.
14. Mencer, I. (2012): Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća, TEB Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb
15. Moutinho, L. (2005): Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb
16. Pavia, N., (2004): „Hotelski menadžment kao poslovna funkcija“, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
17. Pivac, S. (2010): „Statističke metode“, Ekonomski fakultet Split, Split
18. Thompson A.,A., Strickland III, A.,J., Gamble, J.,E., (2006): „Strateški menadžment“, MATE d.o.o., Zagreb

19. Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Tiskara Zelina d.d
20. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 578.

Internet izvori:

1. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., (2004), „Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, Masmedia, Zagreb, dostupno na:https://books.google.hr/books?id=vv48bSUiQa0C&pg=PA223&lpg=PA223&dq=komunikacijske+vje%C5%A1tine+menad%C5%BEera&source=bl&ots=1_wFInNykI&sig=UU8vhZqb79tH0hDW5O9OqB4bbHM&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwjN8rS1qqPPAhWLVxQKHWPSCDYQ6AEIUDAF#v=onepage&q=komunikacijske%20vje%C5%A1tine%20menad%C5%BEera&f=false
2. Turističko ugostiteljstvo, dostupno na: http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf
3. Komunikacijske vještine menadžera, dostupno na: https://www.scribd.com/doc/122039111/Komunikacijske-vje%C5%A1tine-menadzera-doc
4. Management u hotelijerstvu, dostupno na: http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2040.pdf
5. Organizacijska shema hotela, dostupno na: http://savath.net/organizaciona-sema-hotela
6. Što je to revenuemanagement i kako se provodi u praksi?, dostupno na: https://www.hotelijer.hr/sto-je-to-revenue-management-i-kako-se-provodi-u-praksi-2/
7. Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu, dostupno na: http://hrcak.srce.hr/
8. Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, dostupno na: http://hrcak.srce.hr/
9. Komunikacija u procesu menadžmenta, dostupno na: http://hrcak.srce.hr/
10. Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje, dostupno na : http://lumens.fthm.hr/enotice/2011/bc1ad1d3-268a-4df2-91a0-27118a1397f6.pdf
11. Management u hotelijerstvu, dostupno na :http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2040.pdf

POPIS TABLICA, DIJAGRAMA I SLIKA

- ✓ Slika 1. Međusobni odnos menadžerskih uloga
- ✓ Slika 2. Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama
- ✓ Slika 3. Struktura interpersonalnih vještina
- ✓ Slika 4. Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije
- ✓ Slika 5.U svrhu obavljanja svojih poslovnih zadataka:
- ✓ Slika 6. Praćenje promjena u okruženju u svrhu ranog otkrivanja promjena i otklanjanja problema
- ✓ Slika 7. Svakodnevno poslovanje:
- ✓ Slika 8. Upravljanje vremenom
- ✓ Slika 9. Atmosfera u timu
- ✓ Slika 10. Odnos s kolegama.
- ✓ Slika 11. Nošenje s poslovnim obvezama

- ➢ Tablica 1. Struktura spola
- ➢ Tablica 2. Struktura dobi menadžera
- ➢ Tablica 3. Stručna sprema
- ➢ Tablica 4. Godine rada u aktualnoj firmi
- ➢ Tablica 5. Broj zaposlenih se:
- ➢ Tablica 7. Broj noćenja se
- ➢ Tablica 8.Broj individualnih dolazaka se
- ➢ Tablica 9. Broj grupnih dolazaka se
- ➢ Tablica 10. Broj kongresnih konferencija se
- ➢ Tablica 11.Poboljšala se kvaliteta usluge (povratna informacija od gostiju – TripAdvisor, službena stranica, ankete i slično)
- ➢ Tablica 12. S aspekta nadređenih, radna okolina je:
- ➢ Tablica 13. Profit se:
- ➢ Tablica 14. Usklađujem sve poslovne procese unutar poduzeća
- ➢ Tablica 15. Pratim makroekonomske promjene (a), pratim promjene u užem okruženju (b), pratim interne promjene (c)
- ➢ Tablica 16. Koristim svoj autoritet i položaj kako bih nagradio/kaznio podređene
- ➢ Tablica 17. Sklon sam kompromisu da bih riješio/la problem (a), ne prosuđujem ono što sugovornik govori dok ne završi (b)

➢ Tablica 18. Promoviram i potičem na promjene vezane za poslovanje

- Dijagram 1. Struktura spola
- Dijagram 2. Godine radnog iskustva
- Dijagram 3. Razina menadžmenta

PRILOZI

Anketa

Poštovani menadžeri, u anketi su pitanja kojima se procjenjuje razvoj Vaših vještina. Odgovori su anonimnog karaktera, a rezultati će se isključivo koristiti u svrhe pisanja diplomskog rada, stoga Vas molimo da odgovarate iskreno. Hvala

OSNOVNI PODACI

1. Spol
   M Ž

2. Dob
   a. 20-30 b. 31-40 c. 41-50 d. 51-60 e. 60 i više

3. Stručna sprema
   a. Sss b. Všs c. Vss d. Magisterij e. Doktorat

4. Razina menadžmenta
   a. Niska razina b. Srednja razina c. Visoka razina

5. Godine radnog iskustva kao menadžer:
   a. 0-5 b. 6-10 c. 11-20 d. 21 i više

6. Godine rada u aktualnoj firmi:
   a. 0-5 b. 6-10 c. 11-20 d. 21 i više

ISTRAŽIVANJE

Molimo Vas da zaokružite barem jedan odgovor.

(Osobne vještine)

1. **U svrhu obavljanja svojih poslovnih zadataka:**
   a. Poznajem poslovne procese u svom odjelu

b. Poznajem poslovne procese u drugim odjelima poduzeća
c. Usklađujem sve poslovne procese unutar poduzeća
d. Ništa od navedenog

2. **U svrhu prognoziranja i ranog otkrivanja promjena koje mogu utjecati na poduzeće i rezultate poslovanja:**
   a. Pratim makroekonomske promjene
   b. Pratim promjene u užem okruženju (dobavljači, konkurencija, partneri, mediji)
   c. Pratim interne promjene
   d. Ništa od navedenog

3. **U svakodnevnom poslovanju djelujem na iduće načine:**
   a. Rješavam zadatke i probleme sam/a, bez pomoći suradnika
   b. Rješavam zadatke i probleme uz pomoć suradnika
   c. Delegiram samo rutinske i jednostavne zadatke
   d. Delegiram sve zadatke među suradnicima i nadgledam njihovo provođenje
   e. Odlučujem na temelju pažljive analize
   f. Odlučujem oslanjajući se na vlastite instinkte

4. **Upravljam svojim vremenom na način da:**
   a. Zadatke obavljam prema prioritetu, odnosno prema njihovoj važnosti i hitnosti
   b. Većinu važnih zadataka obavljam u ono doba dana kada sam najproduktivniji/ja.
   c. Postavljam si rokove za obavljanje zadataka
   d. Stalno nastojim pronaći načine efikasnijeg iskorištavanja vremena
   e. Implementiram mehanizme za sprječavanje nastanka i/ili ponavljanja problema
   f. Ništa od navedenog

(Interpersonalne vještine)

1. **U svom timu:**
   a. Potičem opuštenu radnu okolinu
   b. Potičem timski rad
   c. Pomažem pri boljem razumijevanju problema
   d. Nastojim motivirati članove tima kako bi bolje obavljali svoje zadatke

e. Dopuštam da mi se iznesu konstruktivne kritike
f. Koristim svoj autoritet i položaj kako bih nagradio/kaznio podređene
g. Konflikte prihvaćam kao neizbježnu fazu
h. Ništa od navedenog

2. **U odnosu s kolegama:**
   a. Zanemarujem i ne kritiziram pogreške kolega
   b. Smatram da su pogreške suradnika prilika za učenje
   c. Nastojim kolegama biti uzor
   d. Mnogo je kolega koji me mogu nazvati kada im zatreba pomoć
   e. Kada ne znam odgovoriti na pitanje, tražim savjet od kolega
   f. Ništa od navedenog

(Komunikacijske vještine)

1. **U komunikaciji sa suradnicima:**
   a. Ne prosuđujem ono što sugovornik govori dok ne završi
   b. Nastojim da moja riječ bude zadnja
   c. Kod pregovaranja pažljivo istražujem i analiziram probleme do kojih može doći
   d. Sklon/a sam kompromisu da bih riješio/la problem
   e. Moja tolerancija prema stresu je vrlo visoka
   f. Ništa od navedenog

(Grupne vještine)

1. **U svrhu razvoja tima:**

a. Dopuštam članovima tima da se sami bave ostvarivanjem svojih pojedinačnih ciljeva
b. Preciziram individualne zadatke, kao i kolektivne
c. Nastojim odmah iznijeti sve zahtjeve i probleme
d. Promoviram i potičem na promjene vezane za poslovanje
e. Ništa od navedenog

2. **Sa poslovnim obavezama se nosim na način:**

a. Smatram da posao ometa moj osobni život
b. Na poslu ne mogu iskoristiti svoje potencijale i talente
c. Osjećam da me posao iscrpljuje

d. Ne postoje objektivna mjerila moje uspješnosti
e. Ne vidim priliku za napredovanje
f. Ništa od navedenog

PORMJENE U HOTELU U POSLJEDNJIH PET GODINA POSLOVANJA:

1. Broj zaposlenih se:
   a. Smanjio b. Povećao c. Ostao isti
2. Broj noćenja se:
   a. Smanjio b. Povećao c. Ostao isti
3. Broj individualnih gostiju se:
   a. Smanjio b. Povećao c. Ostao isti
4. Broj grupnih dolazaka se:
   a. Smanjio b. Povećao c. Ostao isti
5. Broj kongresnih konferencija se:
   a. Smanjio b. Povećao c. Ostao isti

6. Poboljšala se kvaliteta usluge (povratna informacija od gostiju – TripAdvisor, službena stranica, ankete i slično):
   a. Da b. Ne
7. S aspekta nadređenih, radna okolina je:
   a. Pozitivna b. Negativna c. Neutralna
8. Profit se:
   a. Smanjio b. Povećao c. Ostao isti
9. Pozicija na tržištu je:
   a. Poboljšana b. Pogoršana c. Nepromijenjena
10. Cijene su (u odnosu na konkurentne hotele):
    a. Više b. Niže c. Podjednake d. Ne uspoređujem