

Dr. IGOR BRAJDIĆ, docent

Fakultet za turistički i hotelski menadžment,

Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

Faculty of Tourism and Hospitality Management,

University of Rijeka, Croatia

UDK 640.4:65.012.4

Primljeno: 10.06.1999.

Pregledni rad

ANALIZA PERFORMANCI ODLUČIVANJA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA HRVATSKE OD 1994. DO 1998. GODINE

Primarno istraživanje o nekim značajkama odlučivanja u hotelskim poduzećima Hrvatske u razdoblju od kraja 1994. do 1998. godine provedeno je s osnovnim ciljem utvrđivanja eventualnih razlika u tom periodu, i postavljanja mogućih hipoteza o uzrocima. Analiza značajki odlučivanja usmjerena je na neke ključne čimbenike koji utječu na kvalitetu odlučivanja i to: vrste odluka po utjecaju na stanje sustava i tipu problemske situacije, sposobnosti managera, znanje i iskustvo, od karakteristika osobe: godine. Uz to su utvrđene mogućih mjera za njihovo poboljšanje. U ovom radu su obuhvaćena velika hotelska poduzeća na području Istarske i Primorsko-goranske županije, te visoka i srednja razina managementa.

Iz cjelokupnog istraživanja mogu se izdvojiti sljedeći rezultati:

- Ukoliko je mladost pretpostavka za ulazak u 3 tisućljeće, tada management visoke razine u 1998. godini u hotelijerstvu Hrvatske po svojim osobinama pruža veće mogućnosti za realizaciji tog cilja, od onog iz 1994. godine.

- Dobiveni podaci pokazuju da je po stručnoj spremi visoka razina managementa jako dobro osposobljena, ali zato većina managera visoke razine, te značajan dio managera srednje razine ne posjeduje potrebna znanja iz područja hotelijerstva. To vrijedi za cjelokupno razdoblje.

- Dužina radnog staža na sadašnjim poslovima ne prelazi 10 godina iz čega slijedi da su manageri visoke razine otvoreniji za izazove, kojima mogu suprostaviti dovoljno iskustva na postojećim poslovima.

- Manageri visoke razine previše vremena posvećuju operativnim te taktičkim odlukama i time zanemaruju svoju osnovnu funkciju u poduzeću a to je strategija, vizija budućeg i razrada njezine realizacije.

- Vidljiv je veliki pad kvalitete odluka koje se donose na visokoj razini krajem promatranog razdoblja, jer visoka razina bi trebala biti orijentirana na neprogramirane odluke, no u stvarnosti je daleko o toga..

Dobiveni rezultati ukazuju na potrebu da se na području hotelijerstva što hitnije donesu mjere koje će:

1. Podići razinu znanja posebno kod visokog ali i srednjeg managementa iz područja hotelijerstva,

2. Na razini cijele zemlje osigurati uvjete da management visoke razine bude motiviran na donošenje strateških odluka,

3. Razvijati alate za podršku odlučivanju kao neophodnih pretpostavki za uspješan razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj.

Ključne riječi: management, odlučivanje, vrste odluka, znanje, sposobnosti managera, mjere.

1. UVOD

U Hrvatskoj je u razdoblju od 1995. do 1998. godine proveden razmjerno malen broj primarnih istraživanja o značajkama odlučivanja menagera u poduzećima različitih djelatnosti, a najmanji broj se odnosi na poduzeća u hotelijerskoj djelatnosti. Proizlazi da je od interesa analizirati neke značajke odlučivanja menagera u hotelskim poduzećima Hrvatske s osnovnim ciljem utvrđivanja eventualnih razlika, i postavljanja mogućih hipoteza o uzrocima. Analiza značajki odlučivanja će se usmjeriti na dio ključnih čimbenika koju utječu na kvalitetu odlučivanja, uz utvrđivanje mogućih mjera za njihovo poboljšanje.

U ovom radu se analiza ograničava na uži segment hotelijerstva u Hrvatskoj i to: u geografskom smislu na područje Istarske i Primorsko-goranske županije, a za poduzeća na velika poduzeća. Naime, polazi se od činjenice da je hotelijerstvo početkom 1995. bilo reducirano na samo dio Hrvatske, i to poglavito na Primorsko-goransku i Istarsku županiju, gdje prevladavaju velika poduzeća.

2. UTJECAJ NEKIH ČIMBENIKA NA ZNAČAJKE ODLUČIVANJA

Od različitih klasifikacija čimbenika odlučivanja može se istaći sljedeća:¹

1. ograničenja u odlučivanju,
2. okolina odlučivanja,
3. način odlučivanja i okolnosti u kojima se odlučuje,
4. međusobni odnos različitih odluka,
5. menagerova osobna sposobnost za odlučivanje i
6. subjektivni čimbenici odlučivanja.

Za ovu analizu izdvojiti će se:

1. Od načina odlučivanja i okolnosti u kojima se odlučuje: *procedura odlučivanja, tj. vrste odluka po utjecaju na stanje sustava, te vrste odluka po tipu problemske situacije,*
2. Od sposobnosti menagera: *znanje i iskustvo, od karakteristika osobe: godine života,*
3. Od subjektivnih faktora: *dobra obrazovanost.*

2.1. Vrste odluka po utjecaju na stanje sustava

Prema *ukupnom utjecaju na stanje sustava (značenju)*, odluke mogu biti:

- a) **Strateške odluke**, koje se donose na najvišoj razini i za sustav u cjelini. One služe kao osnovica za sve druge odluke i dugoročno ispoljavaju utjecaj na sustav. Očekuje se da one podignu razinu efektivnosti

¹ Sikavica P. i dr., "Poslovno odlučivanje", Informator, Zagreb, 1994., 67-81.

poduzeća. Najčešće se odnose na planiranje i programiranje razvoja za potrebe upravljanja, organiziranja, rukovođenja i izvršavanja. "To su takve odluke koje se odnose na relacije između poduzeća i okoline i koje kao rezultat imaju poziciju poduzeća u odnosu na ostvarivanje postavljenih ciljeva u danoj okolini."² Konačni rezultat strateških odluka je varljivo jednostavan s obzirom da traži za poduzeće neku povoljnu kombinaciju produkata i tržišta.

U stvarnosti se dešava da su samo s apstraktnog stajališta strateške odluke malobrojne i jasno definirane. One su u stvarnosti konfuzne, višeslojne i preklapajuće. Glavni problem strateških odluka jest što se one odnose na alternativa korištenja ograničenih resursa, birajući među ograničenim brojem alternativa.

- b) **Taktičke odluke** se odnose na raspored resursa na način da se postignu ranije utvrđeni ciljevi, odnosno da se postigne optimalni odnos između inputa i outputa. Od taktičkih odluka se očekuje povećanje efikasnosti poduzeća (tj. što veći output u odnosu na input).
- c) **Operativne odluke** imaju kao cilj da se na najbolji mogući način koriste resurse koji su na raspolaganju poduzeću, a da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Krajnji cilj je, znači, maksimalizacija efikasnosti proizvodnog procesa (odnosno maksimizacija ekonomičnosti operacija koje se izvode).

Ove odluke su usmjerene prvenstveno na realizaciju:

- optimalne distribucije raspoloživih resursa,
- preciziranje i realizacija pojedinačnih operacija koje treba izvesti,
- općenito sve kontrolne aktivnosti.

Operativne odluke su karakteristične za niže razine managementa, mada ih, u određenom, manjem postotku donose i više razine managementa.

Operativne odluke su najčešće programirane, tj. koriste se za rješavanje rutinskih problema i to u situacijama koje se ponavljaju.

Može se reći kako manageri svih razina donose sve vrste odluka, ali se međusobno razlikuju po tome koji postotak od ukupnog broja odluka otpada na pojedinu vrstu odluka.

2.2. Vrste odluka po tipu problemske situacije

S obzirom na *tip problemske situacije* odluke se klasificiraju na:³

- a) **programirane odluke**, koje se koriste u rekurirajućim situacijama tj. za rješavanje rutinskih problema,

² Zuccardi, Merli M., "I fondamenti del sistema informativo del management", Giuffrè Editore, Milano, 1990, str. 37.

³ Simon, H., prema Harold, Koontz, i Heinz, Wehrich, "Essentials of Management", Fifth Edition, McGraw-Hill publishing Company, New York, 1990., str. 115.

- b) **neproprogramirane odluke** primjenjuju se u situacijama koje su nerekurirajuće tj. koje nisu redovne i kod kojih nema poznatih postupaka.

Jasno da se u praksi ne radi o dva tipa odluka, već o cijelom kontinumu, pri čemu se na jednom kraju nalazi visoko programirane odluke, a potpuno neprogramirane odluke na drugom kraju.

Razlog zbog kojeg su programirane odluke ponovljive, i obrnuto, nalazi se u činjenici da ako se neki problem pojavljuje dovoljno često, obično se razvije jedna fiksna procedura za njegovo rješavanje. O neprogramiranim odlukama može se govoriti kada ne postoji precizan način za rješavanje tog problema jer se on nikada ranije nije pojavio, ili pokazuje značajke koje su suviše složene i nejasne, ili je toliko važan da zahtijeva poseban "tretman".

Treba naglasiti da se ova distinkcija ne provodi samo u odnosu na krajnji akt izbora, već na cjelokupni proces.

Simon navodi sljedeći pregled tehnika za donošenje odluka:⁴

Tablica 1. Tipovi odluka i tehnike odlučivanja

Tip odluka	Tehnike odlučivanja	
	Tradicionalne	Moderne
<i>Programirane:</i> ponavljajuće, rutinske odluke Organizacija razvija specifične procese za njihovo rješavanje	1. Navike 2. Uredska "rutina": standardne procedure 3. Organizacijska struktura: uobičajena očekivanja, sustav podciljeva 4.	Operativna istraživanja matematske analize, modeli, simulacija Kompjuterska obrada podataka
<i>Neproprogramirane:</i> Jedinstvene odluke, loše strukturirane, odnose se na politiku, odluke koje se donose na osnovi općih procedura rješavanja problema	1. Procjena, intuicija i kreativnost 2. Empirijska pravila 3. Selekcija i obučavanje managera	Heurističke tehnike ⁵ za: a) obuku onoga tko mora donositi odluke b) izradu heurističkih kompjuterskih programa

⁴ Simon, H., "Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro", Franco Angeli, Milano, 1988., str. 58.

⁵ Ovom popisu bi se moglo dodati i c) simulacije.

2.3. Znanje i iskustvo

Posebitosti tehničkih znanja u hotelijerstvu također utječu na oblikovanje managementa, jer nije svejedno s kakvim znanjem, bilo po širini tehničko hotelijerskih znanja ili po širini opće ekonomskih znanja, manager ulazi u hotelski sustav.

Tehnička znanja i vještine u hotelijerstvu posebno su važni, a odnose se na primjenu specifičnih znanja, metoda i vještina za obavljanje posebnih zadataka.⁶

Polazeći od posebnosti hotelijerstva za uspješno obavljanje managerskih poslova potrebno je imati znanje i sposobnosti iz tri područja⁷:

- ugostiteljske tehnike,
- socijalne komunikacije i
- strategijske integracije.

Pojam iskustva i intuicije

Uz znanje neophodno je i odgovarajuće iskustvo, pri čemu se ističe iskustvo u samom poduzeću kao i na poslovima koje manager trenutačno obavlja.

Zbog sličnosti ali i razlika u interpretiranju pojma iskustva u odnosu na pojam intuicije, važno je istaći da neki autori zastupaju stav da je intuicija⁸ nešto bitno različito od iskustva. No, čest je slučaj da se ta dva pojma povezuju, pa čak i praktički u smislu uloge u odlučivanju i izjednačavaju. Povećavajući znanje i posjedujući bolje informacije, unapređujemo intuitivno-iskustveno⁹ spoznavanje nekog problema. Postoji niz pristupa značenju iskustva u spoznaji od čega se može izdvojiti da ga neki autori shvaćaju najšire, tako da identificiraju pojmove iskustvo i praksa.

Naime, ako se usporede pojmovi intuicije i iskustva tada je moguće donijeti zaključak da se intuicija oslanja na iskustvo, ali ne neposredno već posredno, a u smislu da je iskustvo "nesvjesno izvoriste" intuicije. U intuitivnom pristupu odlučivanju odluke se donose poglavito prema osjećaju ili intuicijom, ali na temelju iskustva. Ta se dva pojma mogu samo uvjetno razdvojiti, i u tom slučaju imamo dva načina odlučivanja, u kojima je samo više naglašena jedna, odnosno druga komponenta (intuicija ili iskustvo). Tako imamo:

⁶ Damitio W.J. and Whitney L.D., "Ethical Orientation of Hospitality Educations", Michigan State University, Number 1., 1992., str.78.

⁷ Radišić F., "Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu", Otokar Keršovani, Opatija, 1988., str. 9-10.

⁸ "ISKUSTVO (grč. empeiria, lat.experientia), neposredno doživljavanje, ono što je neposredno doživljeno. Također: skup svih na neposrednom doživljavanju zasnovanih spoznaja. Najčešće se suprotstavlja tradiciji, autoritetu, nekritičkom prihvatanju nedoživljenog, a razumu i umu s druge strane." (Filipović, V., "Filozofijski rječnik", Matica hrvatska, Zagreb, 1989., str. 154.)

⁹ Ovdje su ta dva pojma povezana znakom "-" što ukazuje na duboku vezu među njima, iz čega ne slijedi i jednakost.

1. Intuitivno odlučivanje - zasniva se na intuiciji donositelja odluke. Na kvalitetu tog odlučivanja utječe u prvom redu broj mogućnosti, tj. rješenja. Taj način odlučivanja je važan u nestabilnoj, turbulentnoj okolini.

O intuitivnom odlučivanju možemo govoriti onda kada ne znamo na čemu zasnivamo odlučivanje, dok kod odlučivanja baziranog na iskustvu djelujemo sasvim suprotno, tj. više ili manje precizno znamo na čemu smo zasnovali svoju odluku. Donositelj odluka koji odlučuje intuitivno nije u mogućnosti objasniti razloge zašto je u odlučivanju postupio tako kako je postupio.

Kod odlučivanja zasnovanog na intuiciji smatramo da se:

- naša odluka može donijeti samo na način na koji smo je mi donijeli,
- naša odluka može donijeti i na drugi način, ali ne tražimo koji su ti drugi načini jer smatramo da je donesena odluka zasnovana na intuiciji - jedina dobra.

Intuitivno odlučivanje može obuhvatiti:

- a) cjelokupni proces odlučivanja, u smislu da se odmah kod uočavanja simptoma sagleda rješenje,
- b) neke od nepoznanica na koje ukazuje racionalni model odlučivanja, tj. neku od faza ili skup faza iz tog modela. Najčešće je to faza formulacije problema i generiranja rješenja.¹⁰

2. Odlučivanje na temelju prosuđivanja¹¹ je odlučivanje na temelju prijašnjih iskustava i znanja za iste ili slične situacije, tj. ono se koristi u situacijama koje se ponavljaju, a relativno je brzo i jeftino.

Konačno se može reći da je većina praktičara managementa obično sklona prenaplaćavati iskustvenu i intuitivnu komponentu odlučivanja (na račun racionalne).

2.4. Karakteristike osobe: godine

Svi autori se slažu da postoji značajan utjecaj razlika u dobi na motivaciju i odnos prema riziku. Tako neka istraživanja pokazuju da: "S godinama raste tendencija izbjegavanja više razine rizika ili situacije s teškoćama nakon nekog uspjeha".¹²

Nadalje, "dob, ne djeluje samo na sklonost riziku osoba, već i na njihovo shvatanje rizika".¹³ Tako s obzirom na sklonost ili nesklonost riziku, individualni donositelji odluka dijele se na:¹⁴

- izbjegavatelje problema,
- rješavatelje problema,
- tragatelji za problemima.

¹⁰ Daft, R.L., "Organization Theory and Design", Fourth Edition, West Publishing Company, Saint Paul etc. 1992., str. 351.

¹¹ Sikavica, P. i dr., op.cit., str. 105-106.

¹² Gabassi Pier Giorgio, Calderini Paola, Gabrieli Gabriela, "Rischio e processi decisionali", Franco Angeli, Milano, 1993., str. 112.

¹³ Gabassi etc., op.cit., str. 114.

¹⁴ Dunham R.B., Pierce J.L., "Management", Scott Foresman and Company, Glenview, Illinois-London, England, 1989. str.222. (pruzeto iz Sikavica P., "Poslovno odlučivanje", op.cit. str. 91).

Izbjegavatelji problema imaju nisku toleranciju prema neizvjesnosti i riziku, pa s obzirom da ne vole riskirati, izabiru alternativu rješavanja problema sa sigurnim posljedicama.

Rješavatelji problema su oni koji imaju srednju razinu tolerancije prema neizvjesnosti i riziku, a kad se suoče s problemima ne pokušavaju ih spriječiti.

Tragatelji za problemima su ljudi koji toleriraju nesigurnost i rizik u odlučivanju, što za njih predstavlja izazov, a zadovoljstvo nalaze u suprostavljanju neizvjesnosti.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Obzirom da nema primarnih istraživanja na području odlučivanja u hotelskim poduzećima Hrvatske u 1995. godini, kao polazište je uzeto istraživanje obavljeno sredinom 1994. godine. Ta činjenica uz napomene u uvodu ne mijenja kvalitetu analize. Rezultati tog istraživanja će se uspoređivati s rezultatima istraživanja obavljenog tijekom 1998. godine (koje je obuhvatnije od onog iz 1994. godine). Nadalje, dobiveni rezultati zbog nešto drugačijeg cilja istraživanja iz 1998. godine su jednim dijelom neposredno uporedivi, dok su ostali posredno uporedivi. U ovoj analizi težište je na neposredno uporedivim pokazateljima, a u manjoj mjeri na posredno uporedivim pokazateljima.

U obim istraživanjima je osnovna metoda anketiranje, s time da je 1994. obavljeno isključivo dopisom, tj. poštom, dok je 1998. većim dijelom obavljeno neposredno, a manjim dijelom poštom. U tom smislu se podaci iz 1998. godine mogu uzeti s većom pouzdanošću. Istraživanja su realizirana na području Istarske i Primorsko-goranske županije.

Daljnji elementi osnovnog uzorka dobiven po dva kriterija: veličina poduzeća i razina managementa.

Poduzeća po veličini

U obim istraživanjima su obuhvaćena poduzeća svih veličina, s time da je u prvom iz 1994. godine kao mjerilo veličine poduzeća uzet broj hotelskih jedinica, a u drugom iz 1998. kao osnovni pokazatelj broj zaposlenih. Taj podatak je dopunski utjecao na smanjivanje istraživnog uzorka, jer kod velikih poduzeća oba kriterija daju iste rezultate, dok kod srednjih i malih to nije uvijek slučaj.

Iz pokazatelja u Hrvatskoj gospodarskoj komori proizlazi da u području istraživanja imamo 9 velikih poduzeća, od čega je u 1994. godini istraženo 8, a u 1998. godini svih 9 poduzeća. Iz toga slijedi da su oba uzorka po veličini poduzeća pokazatelju uporediva.

Management po razinama

Iz službenih statističkih pokazatelja nije moguće ustanoviti broj menagera u hotelijerstvu, osim u ugostiteljstvu.¹⁵ Iz tih razloga se istraživanje baziralo na dodatnim istraživanjima¹⁶ autora s uprosječivanjem rezultata.

Prethodno je razrađen kriterij za razine managementa, što za velika poduzeća daje sljedeću strukturu:¹⁷

- a) vrhunski (top)¹⁸ management: generalni direktor, njegovi pomoćnici, i direktori poduzeća u holding organizaciji velikih poduzeća)
- b) srednji management: direktori hotela, funkcionalni manageri (direktori sektora u "zajedničkim službama" i direktor "zajedničkih službi"), šefovi pogona u hotelima.

Uzimajući u obzir te pretpostavke dolazimo do sljedećeg broja managementa u području istraživanja:

Tablica 2. Struktura managementa u području istraživanja

	Top management	Direktori hotela	Funkcionalni management	Šefovi pogona	Ukupno srednji management	Ukupno management
Velika poduzeća	45	90	81	270	441	486

Uzorkom je obuhvaćeno 1994. godine od vrhunske razine 13 menagera, što čini 29%, a srednje razine 87 menagera što čini 20%, dok je 1998. godine obuhvaćeno 15 visokih menagera, tj. 33%, a srednjih 76 što čini 17%. Razvidno je da su i po kriteriju razine managementa oba uzorka uporediva, a sami pokazatelji su istaknuti u tablici 3.

Tablica 3. Struktura managementa u apsolutnim iznosima

Razine managementa	1994.	1998.
- visoka razina	13	15
- srednja razina	87	76
Ukupno	100	91

¹⁵ Cjelokupna službena statistika rijetko izdvaja hotelijerstvo iz ugostiteljstva, što znatno otežava istraživanje značajki hotelijerstva.

¹⁶ Analiza akata, dopisi i neposredni intervjui.

¹⁷ Sličan pristup uvrštavanju pojedinog tipa managementa u određenu razinu ima Sikavica P., "Menedžersko odlučivanje", Savjetovanje ekonomista, Opatija, 1993. (radni materijal). U svom istraživanju pod VRHUNSKI management navodi: direktora poduzeća, njihove zamjenike i pomoćnike, direktore organizacijskih jedinica najviše razine koji su neposredno podređeni direktoru poduzeća.

¹⁸ U tablicama i grafikonima će se koristiti ili termin *top management (manageri)* ili *vrhunski management* ili *visoka razina*.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Osnovni podaci o manageru (karakteristike osobe)¹⁹

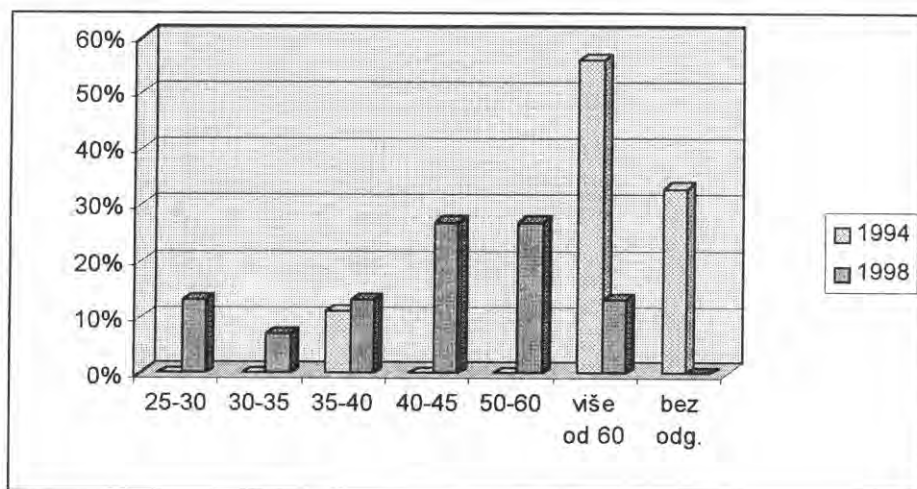
Prvi faktor koji utječe na značajke odlučivanje su sami manageri, tj. njihove osnovne značajke, među kojima se ističu:

- godine života,
- školska sprema
- godine staža u poduzeću
- godine staža na sadašnjem radnom mjestu

4.1.1. Godine života

a) Visoka razina managementa

Grafikon 1. Dobna skupina – visoka razina managementa



¹⁹ Nažalost u istraživanju iz 1994. godine nema podatka o spolu mangera pa se taj pokazatelj ne može analizirati. Za 1998. godinu u tablici 4. imamo sljedeću strukturu.

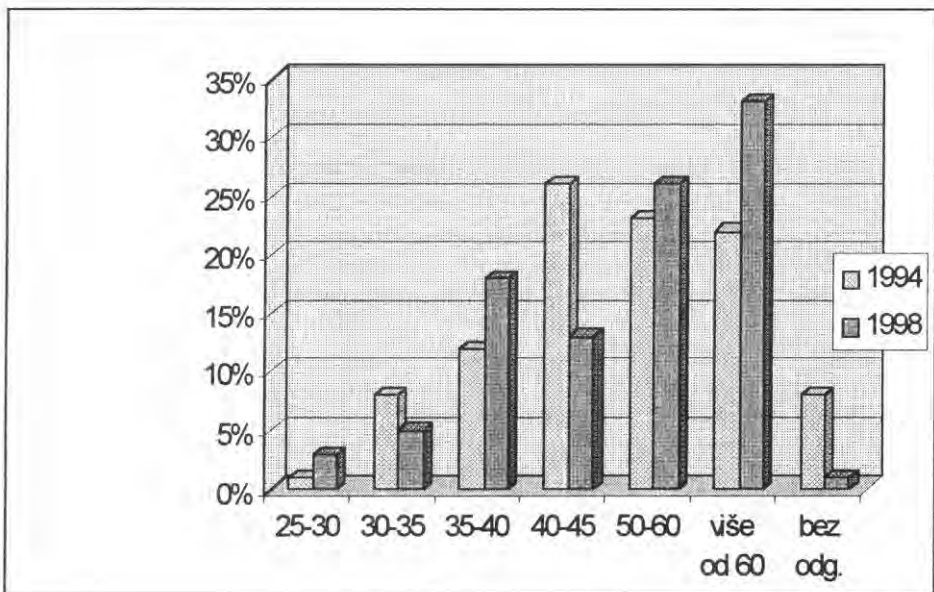
Tablica 4. Spolna struktura managementa

	visoka razina managementa	srednja razina managementa
Muški	60%	72%
Ženski	40%	28%

U skupini menagera visoke razine u 1998. godini u donosu na 1994. godinu došlo je do pomlađivanja menagera visoke razine.²⁰ To se vidi u smanjenju učešća menagera u dobnoj skupini više od 60 godina gdje je u 1994. godini bilo 56% menagera, a u 1998. godini svega 13%, kao i povećanju udjela mlađe dobne skupine od 25-35 godina, koje uopće nema u 1994. godini, dok je u 1998. godini imamo u grupi od 25-30 godina s 13%, a u grupi od 30-35 s 7%.

b) Srednja razina managementa

Grafikon 2. Dobna skupina – srednja razina managementa



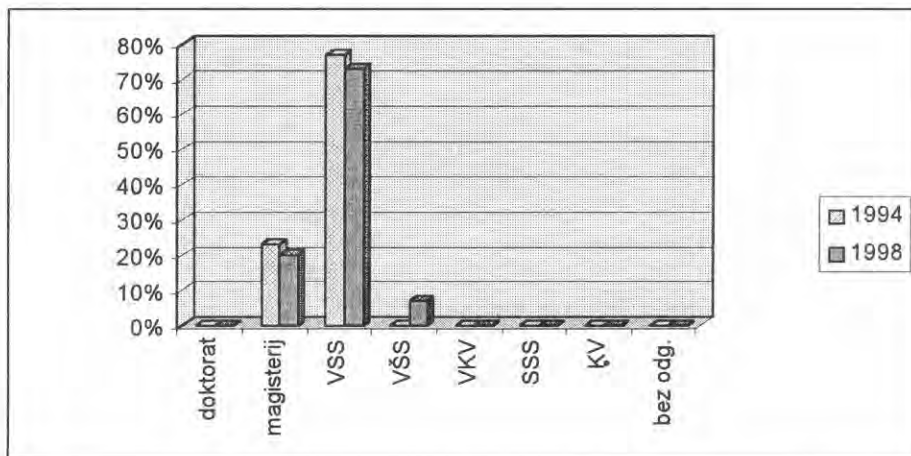
Dobiveni podaci pokazuju da na srednjoj razini managementa nije došlo da tako drastične promjene dobne strukture, ali je ipak primjetno starenje te razine managementa. To starenje je vidljivo u povećanju broja menagera u dobnoj skupini od 50 godina na više u 1998. Godini. Povećano je učešće u dobnoj skupini od 50-60 godina s 23% na 26%, te u dobnoj skupini više od 60 godina s 22% na 33%. Uporedo imamo opadanje učešća u dobnoj skupini od 40-45 s 26% na 13%.

²⁰ Pitom treba uzeti u obzir da značajan dio menagera (njih 33%) uopće nije dalo podatke o dobnoj skupini kojoj pripadaju.

4.1.2. Školska sprema

a) Visoka razina managementa

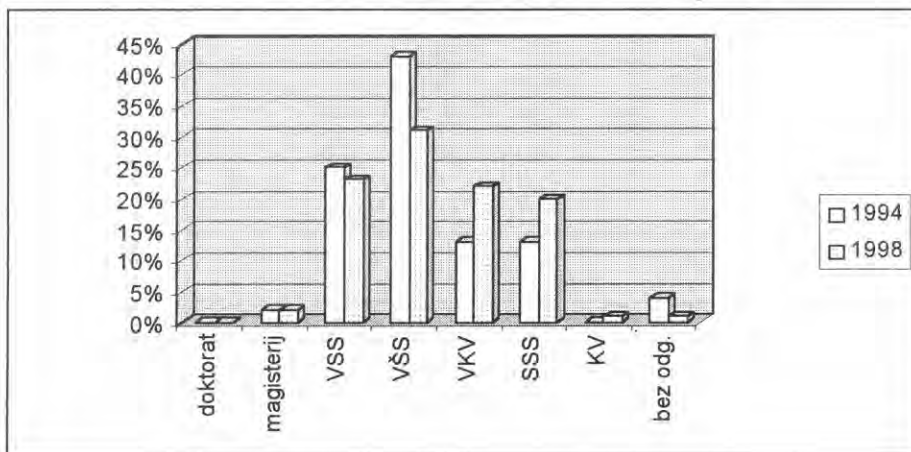
Grafikon 3. Najviša školska sprema – visoka razina managementa



U visokoj razini managementa nije došlo dio zamjetnije promjene u školskoj spremi. I dalje dominira visoka školska sprema u skoro istom postotku, i to u 1994. godini s 77%, a u 1998. godini s 73%. Nadalje je došlo do blagog opadanja magistara i to s 23% u 1994. godini, na 20% u 1998. godini.

b) Srednja razina managementa

Grafikon 4. Najviša školska sprema – srednja razina managementa



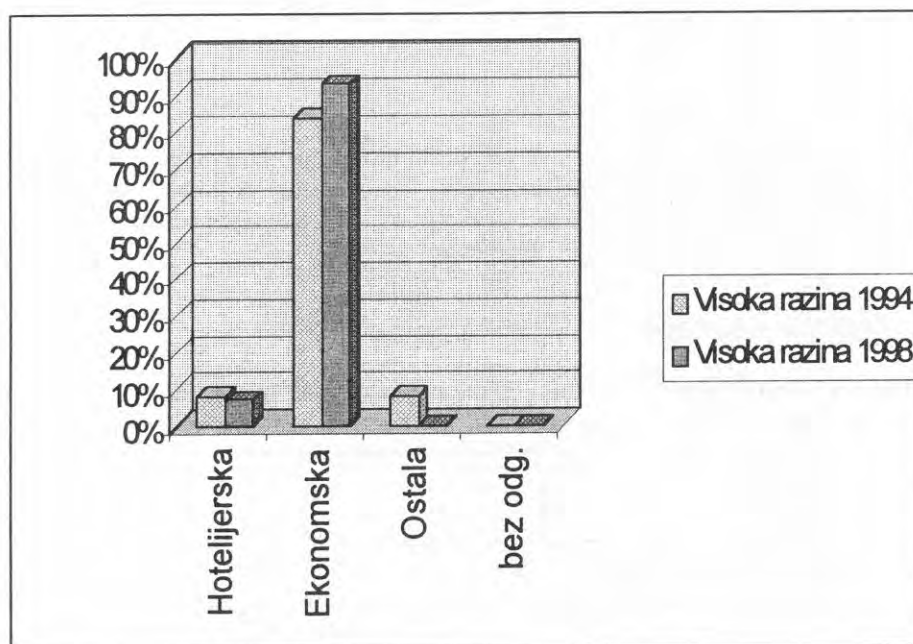
Na srednjoj razini je situacija raznolikija, s time da je u 1994. godini naglašenija viša školska sprema s 43%, dok je u 1998. godini ta naglašenost bitno umanjena na 31%. Razina visoke stručne spreme je ostala skoro ista u proteklom razdoblju, i to 25% u 1994. te 23% u 1998. godini. Isto vrijedi i za magisterij koji je u tom razdoblju ostao na 2%. Vidljivo je da se izjednačilo učešće visoke, više i srednje sprema, te visoka kvalifikacija.

Tek je manji dio menagera odbio odgovoriti na pitanje o školskoj sprebi i to 4% u 1994., a samo 1% u 1998. godini.

4.1.3. Vrsta stručne spreme

a) Visoka razina managementa

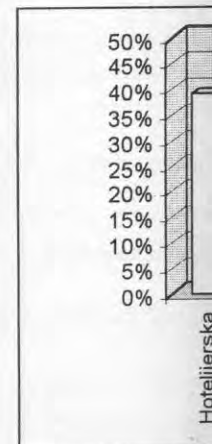
Grafikon 5. Vrsta stručne spreme - visoka razina



Vidljivo je da je na visokoj razini hotelijerska sprema izrazito slabo zastupljena u proteklom razdoblju, i to 1994. godini s 8% a u 1998. godini s 7%, što znači praktički nepromijenjena. Izrazito dominantna je ekonomska sprema koja je u 1994. godini učestvovala s 84% a u 1998. godini s čak 93%, i to na račun ostalih vrsta sprema. Na to pitanje niti jedan ispitanik nije uskratio odgovor.

b) Srednja razina

Grafikon 6. Vrsta

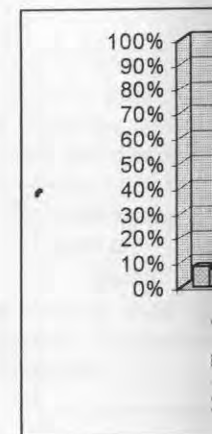


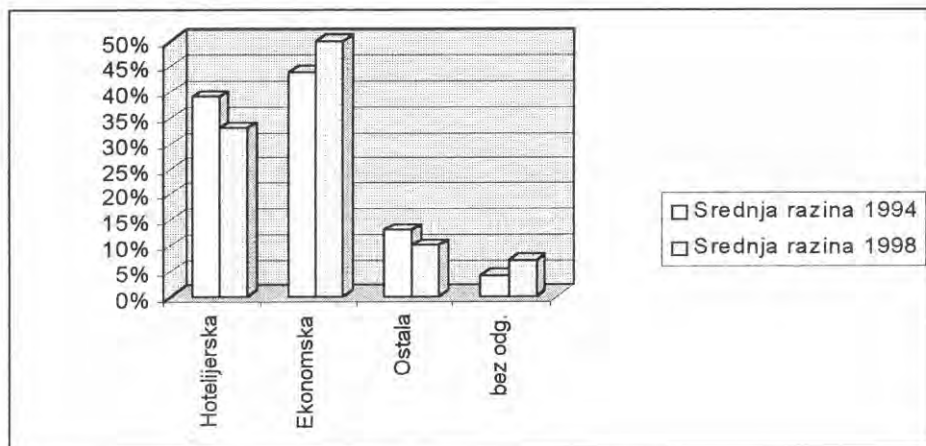
Na srednjoj višoj razini, s tim zaposlenih menagera pritom treba uzeti odgovor na to pitanje.

Ekonomski 1998. godini dolazi u 1994. godini s 13% Bez odgovora

c) Sve razine man

Grafikon 7. Vrsta

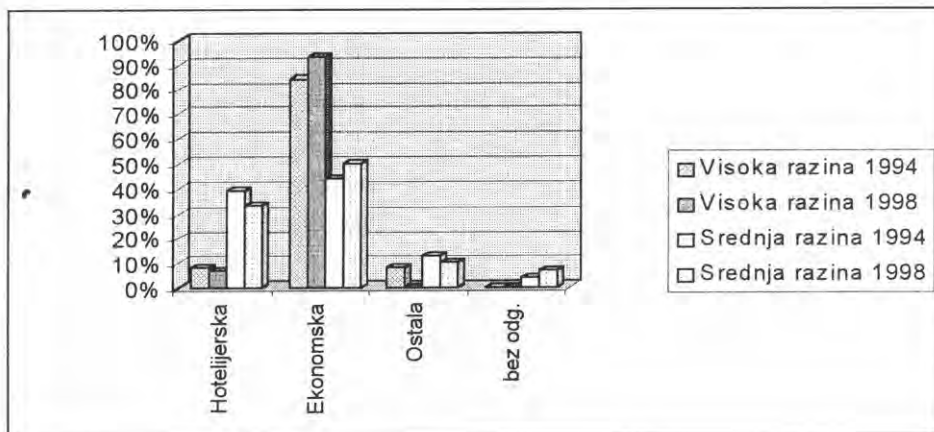


b) *Srednja razina managementa***Grafikon 6. Vrsta stručne spreme - srednja razina**

Na srednjoj razini je situacija u pogledu hotelijerske spreme povoljnija nego u višoj razini, s time da je došlo do manjeg pada u 1998. godini koja ima 33% zaposlenih managera hotelijerske spreme, u odnosu na 39% u 1994. godini. No, pritom treba uzeti u obzir da je za 3% više ispitanika u 1998. godini odbilo dati odgovor na to pitanje.

Ekonomska sprema je i dalje najzastupljenija i to u 1994. godini s 44%, a u 1998. godini dolazi do povećanja na 50%. Ostale spreme su najmanje zastupljene i to u 1994. godini s 13% a u 1998. godini s 10%.

Bez odgovora je u 1994. godini 4% ispitanih, a u 1998. godini 7% ispitanih.

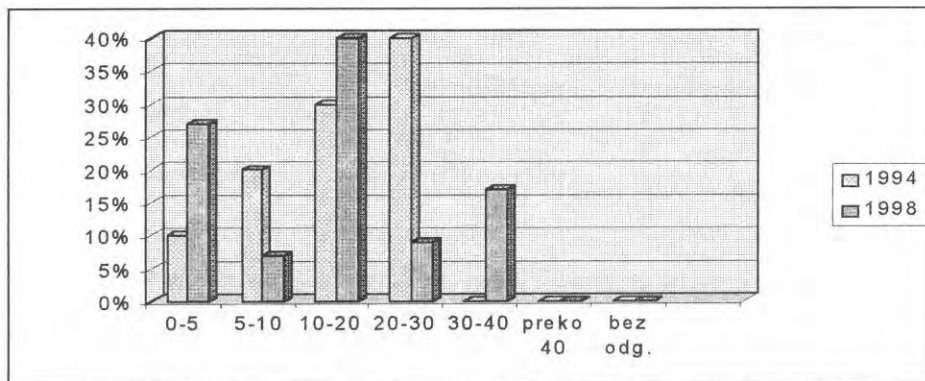
c) *Sve razine managementa (kao cjelina)***Grafikon 7. Vrsta stručne spreme – sve razine**

Ukoliko se sagleda učešće vrste stručne spreme na svim razinama razvidno je da je najzastupljenija u proteklom razdoblju ekonomska sprema, i to na visokoj razini s 84% u 1994, te 93% u 1998 godini, a na srednjoj razini s 44% u 1994. i 50% u 1998. godini.

4.1.4. Godina staža u poduzeću

a) Visoka razina managementa

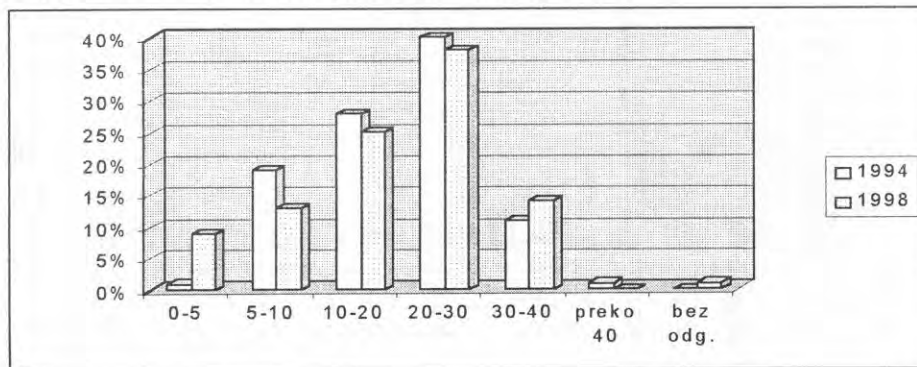
Grafikon 8. Godina staža u poduzeću – visoka razina



U odnosu na 1994. godinu došlo je do značajnog smanjenja učešća managera u poduzeću sa stažom od 5-10 godina s 20% u 1994. na 7% u 1998. godini, te za razdoblje od 20-30 godina s 40% u 1994., na samo 9% u 1998. godini. Značajno se povećalo učešće managera sa stažom od 0-5 godina s 10% u 1998. godini, na 27% u 1998. godini, kao i sa stažom od 30-40 godina gdje je u 1994. godini nije bilo niti jednog managera, pa do 17% u 1998. godini. Svi su manageri iz visoke razine odgovorili na postavljeno pitanje.

b) Srednja razina managementa

Grafikon 9. Godina staža u poduzeću – srednja razina



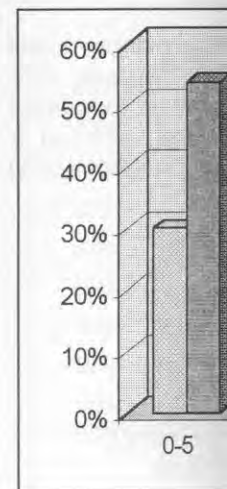
Na srednjoj isključivo s malim is kao i znatno skromni to s 11% u 1994. na l

No, u svim ostalo praktički isto, godini nije odgovorilo

4.1.5. Godina staža u poduzeću

a) Visoka razina managementa

Grafikon 10. Godina staža u poduzeću – visoka razina



Management malog te srednje veli s iskustvom od 0-5 g ističe značajno poveć 5 godina s 30% na 5- 26% i nešto manji pa

Nadalje je godina, te također z godina) na postojeć iskustvom.

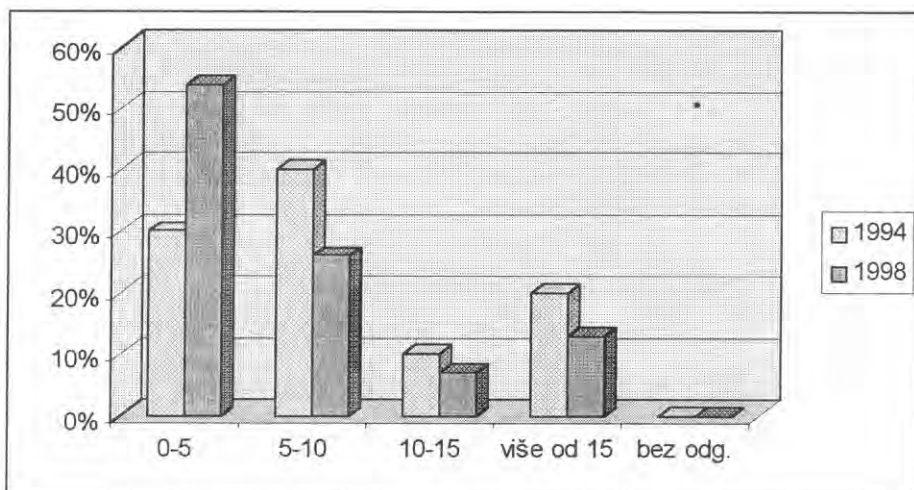
Na srednjoj razini je došlo do značajnijeg povećanja učešća managera isključivo s malim iskustvom u poduzeću i to s 1% u 1994. na 13% u 1998. godini, kao i znatno skromnijeg povećanja učešća managera sa iskustvom od 30-40 godina, i to s 11% u 1994. na 14% u 1998. godini.

No, u svim preostalim godinama iskustva u poduzeću učešće managera je ostalo praktički isto, odnosno u manjoj mjeri se smanjilo. Tek 1% managera u 1998. godini nije odgovorilo na postavljeno pitanje.

4.1.5. Godina staža na sadašnjem poslu

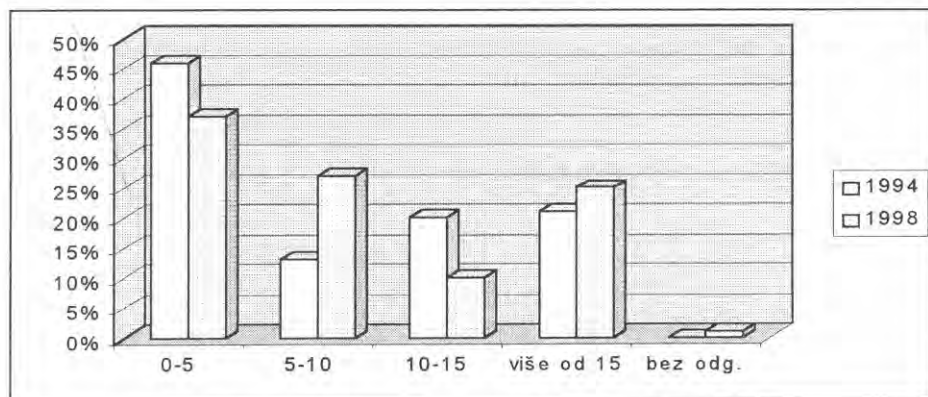
a) Visoka razina managementa

Grafikon 10. Godina staža na sadašnjem poslu – visoka razina

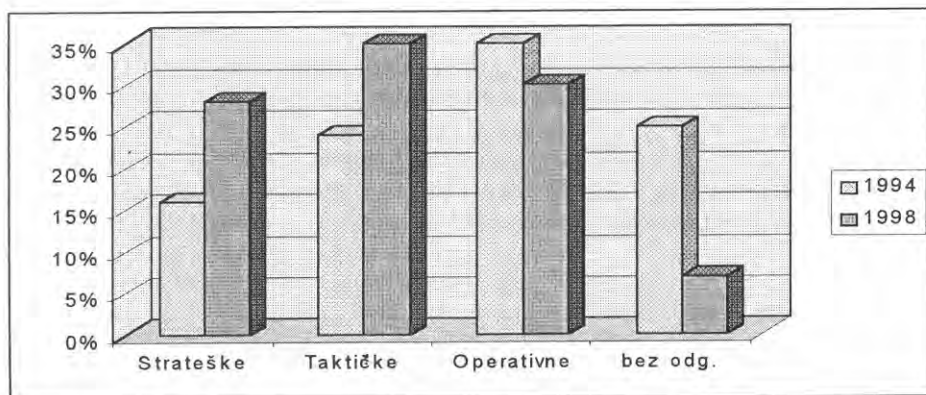


Management visoke razine je u 1994. godini imao podjednako učešće jako malog te srednje velikog iskustva na sadašnjem poslovima, i to 30% učešća managera s iskustvom od 0-5 godina, te 40% učešća managera s iskustvom. U 1998. godini se ističe značajno povećanje učešća managera s iskustvom na sadašnjim poslovima od 0-5 godina s 30% na 54%, te značajan pad u srednje velikim (od 5-10 godina) s 40% na 26% i nešto manji pad učešća s većim iskustvom (od 10-15 godina) s 11% na 7%.

Nadalje je razvidno veliko učešće managera (40%) s iskustvom od 5-10 godina, te također značajno učešće managera (30%) s manjim iskustvom (od 0-5 godina) na postojećim polovima, a značajno manje učešće managera s većim iskustvom.

b) *Srednja razina managementa***Grafikon 11. Godina staža na sadašnjem poslu – srednja razina**

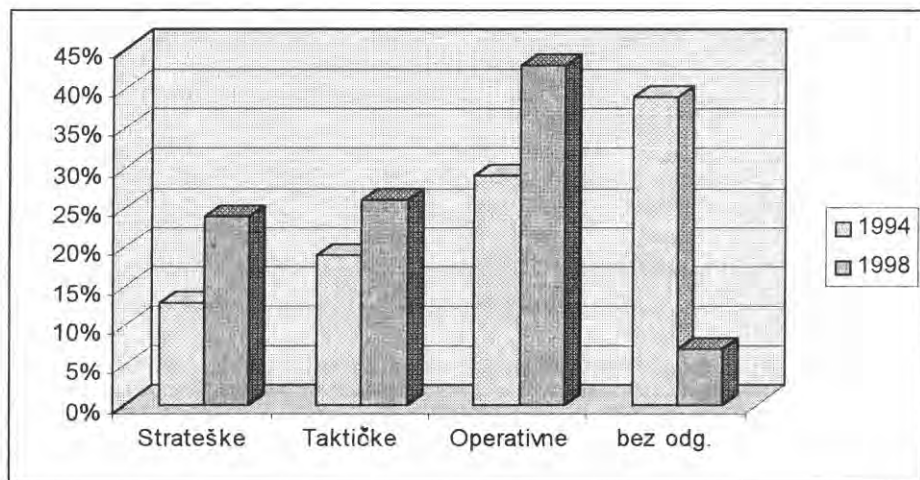
Kod srednje razine managementa u 1994. godini dominiraju manageri s jako malo radnog iskustva (od 0-5 godina) i to s 46%. U 1998. godini to učešće nešto slabi i to na 37%, ali je još uvijek jako. Preostalo učešće managera je podjednako raspoređeno na veće iskustvo na postojećim poslovima i to njih 27% sa stažom od 5-10 godina, te 25% s većim stažom od 15 godina. Najmanje je učešće managera (10%) na poslovima sa stažom od 10-15 godina.

4.2. Struktura odluka prema utjecaju na stanje sustavaa) *Visoka razina managementa***Grafikon 12. Struktura odluka prema utjecaju na stanje sustava – prosječno tijekom godine VISOKA RAZINA MANAGEMENTA**

Management visoke razine se tijekom cjelokupnog perioda od 1994. do 1995. godine premalo posvećivao donošenju strateških odluka, koje su njegove primarne odluke. Tako je u 1994. godini svega 16% menagera donosilo strateške odluke, s time da je čak 25% menagera izbjeglo odgovoriti na to pitanje. U 1998. godini je nešto povećano učešće menagera u donošenju strateških odluka na 28%, ali je to još uvijek premalo. Najveće je učešće menagera u 1994. godini bilo u donošenju operativnih odluka i to čak 35%, dok u 1998. godini o učešće iznosi nešto manje, ali još uvijek značajnih 30%. Taktičke odluke donosi u 1994. 24% menagera, dok se u 1998. godini to učešće povećava na 35%. U 1998. godini je svega 7% menagera izbjeglo odgovoriti na postavljeno pitanje.

b) Srednja razina managementa

Grafikon 13. Struktura odluka prema utjecaju na stanje sustava – prosječno tijekom godine SREDNJA RAZINA MANAGEMENTA



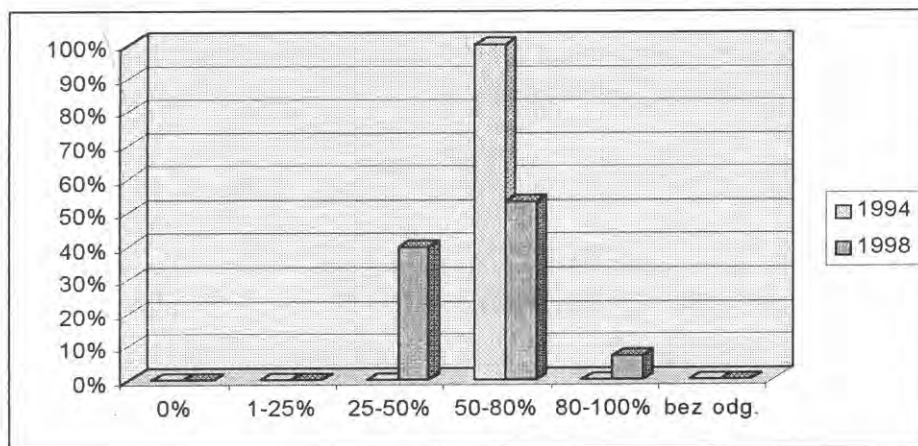
Management srednje razine također suviše učestvuje u donošenju operativnih odluka, i to 29% odluka otpada na donošenje operativnih odluka u 1994. godini, dok se taj broj povećava na čak 43% u 1998. godini. Hipoteza o mogućem uzroku: Sve ingerencije je preuzela država ili nema uvjeta za ostvarenje bilo kakve hrabre zamisli, sve se aktivnosti i zamisli svode na preživljavanje.

Simptomatično je da u 1994. godini čak 39% menagera odbilo odgovoriti na postavljeno pitanje, dok je 1998. godine to učinilo svega 7% ispitanika. Jedna od hipoteza je da su 1994. godini menageri pokušali prikriti pravo stanje, a u 1998. godini nisu vidjeli razloga zašto bi to učinili.

4.3. Struktura odluka prema tipu problemske situacije

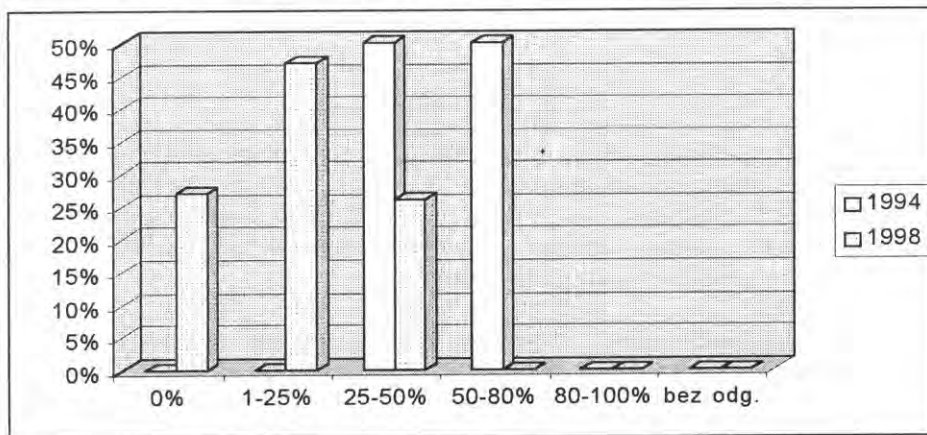
a) Visoka razina managementa

Grafikon 14. Učestalost donošenja programiranih odluka – visoka razina



Većina managera visoke razine donosi programirane odluke i to u 1994. godini s učestalošću od 50-80% svi manageri, dok u 1998. godini imamo nešto manje učešće, i to s učestalošću od 25-50% njih 40% a s učestalošću od 50-80% njih 53%, preostalih 7% donosi te odluke s učestalošću od 80-100%. Svi su manageri odgovorili na postavljeno pitanje.

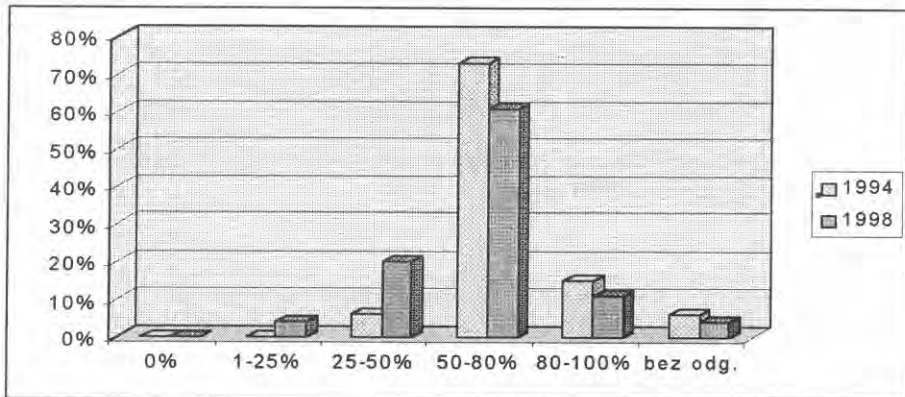
Grafikon 15. Učestalost donošenja neprogramiranih odluka – visoka razina



Dobivene rezultate upotpunjuje analiza donošenja neprogramiranih odluka, tako u 1994. godini neprogramirane odluke s učestalošću od 25-50% donosi 50% managera, a s učestalošću od 50-80% preostalih 50%. U 1998. godini čak 27% managera visoke razine uopće ne donosi neprogramirane odluke, dok je većina managera njih 47% koncentrirana na donošenje neprogramiranih odluka s učestalošću od 1-25%, a preostalih 26% donosi te odluke s učestalošću od 50-80%.

b) Srednja razina managementa

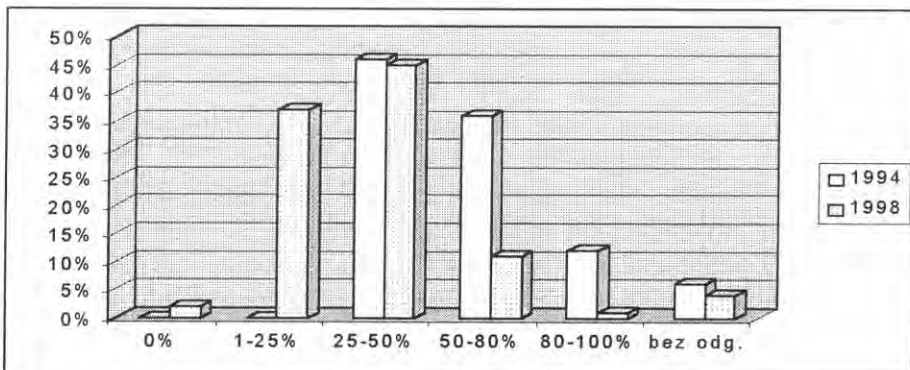
Grafikon 16. Učestalost donošenja programiranih odluka – srednja razina



Na srednjoj razini se donose najčešće programirane odluke i to učestalošću od 50-80%. U 1994. godini takve odluke donosilo je većina od 73% managera, a 1998. godine nešto manje 61% managera. Manji broj managera donosi te odluke većom učestalošću od 80-100% i to 15% managera u 1994. godini, a 11% u 1998. godini. Takva učestalost donošenja programiranih odluka je u cijelosti u skladu s obvezama te razine managementa.

Svega 6% managera u 1994. i 4% managera u 1998. godini nije odgovorilo na postavljeno pitanje.

Grafikon 17. Učestalost donošenja neprogramiranih odluka – srednja razina

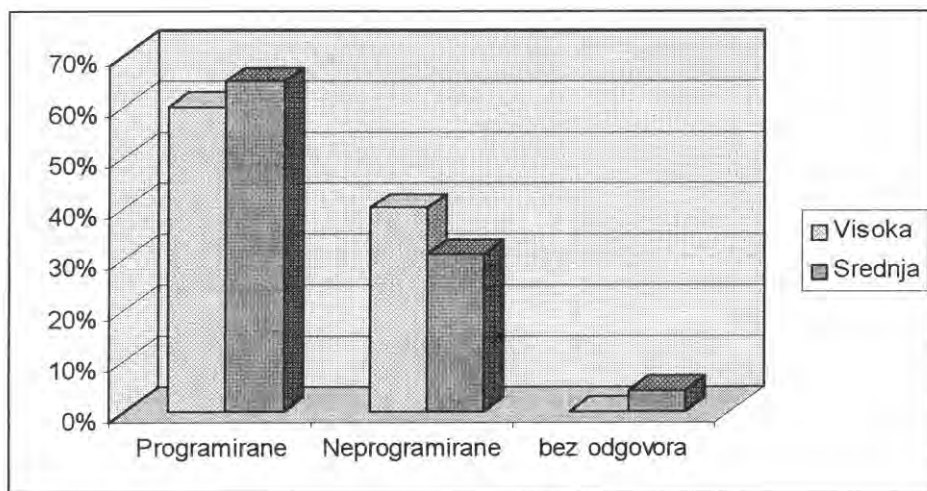


Dobivenu sliku upotpunjava analiza učestalosti donošenja neprogramiranih odluka na srednjoj razini managementa. Takve odluke učestalošću od 25-50% donosi 1994. godine 36% menagera, a 1998. godine svega 11% menagera. S većom učestalošću od 80-100% odluke donosi u 1994. godini svega 12% menagera, a u 1998. godini beznačajnih 1% menagera.

Vidljiv je pad učestalosti donošenja neprogramiranih odluka kod srednje razine managementa, jer se u 1998. godini težište pomjera k učestalosti od 0% s 2% menagera, te značajnijih 37% menagera s učestalosti donošenja neprogramiranih odluka od svega 1-25%.

c) Obje razine managementa prosječno u 1998. godini

Grafikon 18. Struktura odluka prema tipu problemske situacije – prosječne vrijednosti u 1998 godini.



Iznesenu analizu upotpunjuje grafikon 18. u kojem je vidljivo da obje razine najčešće donose programirane odluke i to kod visoke razina u 1998. godini takve odluke donosi 60% menagera, a kod srednje razine 65% menagera. Taj odnos nije prihvatljiv kod visoke razine, dok je kod srednje razine prihvatljiv.

5. ZAKLJUČAK

Istraživanje je dalo sljedeće rezultate:

a) Godine života

Ukoliko je mladost pretpostavka za ulazak u 3 tisućljeće, koje se definira kao tisućljeće informatike i robotike, tada management visoke razine u hotelijerstvu Hrvatske pruža veće mogućnosti za realizaciji tog cilja, od onog iz 19994. godine.

U managementu srednje razine ne možemo očekivati veću otvorenost k inovacijama, već to ostaje obveza visoke razine. Ova skupina garantira uspješnu primjenu stečenih znanja u situacijama koje se ne ponavljaju, tj. u donošenju programiranih odluka.

b) Školska sprema

Dobiveni podaci pokazuju da je po stručnoj spremi visoka razina managementa jako dobro osposobljena. Poželjno je povećanje broja magistara i doktorata, ali za to su potrebne razne pretpostavke, među kojima se može istaći povećana podrška znanosti u cjelokupnom društvu. Podaci su tim pouzdaniji što niti jedan ispitanik nije odbio odgovoriti na to pitanje.

Struktura stručne spreme srednje razine managementa garantira uspješno djelovanje srednje razine na toj razini primjerenim zadacima i načinima odlučivanja.

d) Vrsta stručne spreme

Velika većina managera visoke razine ne posjeduje potrebna znanja za management na području hotelijerstva.

Struktura vrste spreme na srednjoj razini je nešto bolja nego na visokoj, ali još uvijek nedostaje veća zastupljenost hotelijerske spreme.

Razvidno je da se struktura stručne spreme nije promijenila u proteklom razdoblju, i da to vrijedi za sve razine.

e) Godina staža u poduzeću

Istraživanje pokazuje da se povećalo učešće managera s malim iskustvom u poduzeću, kao i onih sa srednjim i jako velikim iskustvom, dok se s druge strane smanjilo učešće managera s malo većim i velikim iskustvom. Ukoliko iskustvo promatramo kao komponentu koja pogoduje rješavanju poznatih situacija, tj. situacija koje se ponavljaju tada je značajno povećanje učešća managera s jako velikim brojem godina iskustva poželjno i prihvatljivo. No, prihvaćeno je da visoka razina managera s većim iskustvom na poslovima u poduzeću ograničavajući faktor za inovacije i rizike.

Razvidno je da je na srednjoj razini došlo do blagog porasta učešća managera s manjim iskustvom u poduzeću, što ne utječe na ukupnu sliku koja pokazuje naglasak na managerima s većim iskustvom u poduzeću. Taj podatak ukazuje na stabilnost srednjeg managementa u promatranom razdoblju od 1995-1998. godine i to kao pozitivnu činjenicu, jer je toj razini osnovni zadatak rješavati problemske situacije s manje rizika i manje razine složenosti.

f) Godina staža na sadašnjem poslu

Dobiveni pokazatelji upućuju na zaključak da je danas povoljna situacija s učešćem managera u sadašnjim poslovima, jer im rad na postojećim poslovima ne prelazi 10 godina iz čega slijedi da su manageri visoke razine otvoreniji za izazove, kojima mogu suprostaviti dovoljno iskustva na postojećim poslovima.

Na srednjoj razini managementa je općenito poželjnije da manageri imaju više iskustva na postojećim poslovima, jer je ta razina okrenuta programiranim odlukama u situacijama koje se ponavljaju, pa se može uzeti da je postojeći trend pozitivan.

g) Struktura odluka prema utjecaju na stanje sustava

Razvidno je da manageri visoke razine previše vremena posvećuju operativnim te taktičkim odlukama i time zanemaruju svoju osnovnu funkciju u poduzeću a to je strategija, vizija budućeg i razrada njezine realizacije.

Situacija je kod srednjeg managementa nešto bolja nego kod vrhunskog managementa jer je za poduzeće manje opasno to što značajan dio srednjeg vremena posvećuje previše pažnje operativnim umjesto taktičkim, te dijelom strateškim odlukama.

h) Struktura odluka prema tipu problemske situacije

Vidljiv je veliki pad kvalitete odluka koje se donose na visokoj razini krajem promatranog razdoblja, a razlozi mogu biti isti kao i u ranijim razmatranjima kod donošenja strateških odluka. Naime, visoka razina bi trebala biti orijentirana na neprogramirane odluke, no u stvarnosti je daleko od toga.

Učestalost donošenja programiranih odluka je u cijelosti u skladu s obvezama srednje razine managementa. Isto vrijedi i za očekivanja o učestalosti donošenja neprogramiranih odluka za tu razinu.

Iznesenu analizu upotpunjuje podatak da obje razine najčešće donose programirane odluke i to kod visoke razine u 1998. godini takve odluke donosi 60% managera, a kod srednje razine 65% managera. Taj odnos nije prihvatljiv kod visoke razine, dok je kod srednje razine prihvatljiv.

Dobiveni rezultati ukazuju na potrebu da se na području hotelijerstva što hitnije donesu mjere koje će:

1. Podići razinu znanja posebno kod visokog, ali i srednjeg managementa iz područja hotelijerstva,
2. Na razini cijele zemlje osigurati uvjete da management visoke razine bude motiviran na donošenje strateških odlukama,
3. Razvijati alate za podršku odlučivanju kao neophodnih pretpostavki za uspješan razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj,
4. Utjecati na efikasnije sagledavanje i realizaciju poglavito strateških, ali i taktičkih ciljeva managementa.

LITERATURA

1. Sikavica Pere, Skoko Hrvoje, Tipurić Darko, Dalić Martina, "Poslovno odlučivanje", Informator, Zagreb, 1994.
2. Zuccardi, Merli M., I fondamenti del sistema informativo del management, Giuffre Editore, Milano, 1990.
3. Simon, H., prema Harold, Koontz, i Heinz, Weihrich, "Essentials of Management", Fifth Edition, Mc Graw-Hill publishing Company, New York, 1990.
4. Simon, H., "Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro", Franco Angeli, Milano, 1988.
5. Damitio W.J. and Whitney L.D., "Ethical orientation of Hospitality educations", Michigan State University, Number 1., 1992.
6. Radišić F., "Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu", Otokar Keršovani, Opatija, 1988.
7. Filipović, V., "Filozofijski rječnik", Matica hrvatska, Zagreb, 1989.
8. Daft, R.L., "Organization Theory and Design", Fourth Edition, West Publishing Company, Saint Paul etc. 1992.
9. Gabassi Pier Giorgio, Calderini Paola, Gabrieli Gabriela, "Rischio e processi decisionali", Franco Angeli, Milano, 1993.
10. Dunham R.B., Pierce J.L., "Management", Scott Forestman and Company, Glenview, Illinois-London, England, 1989.
11. Sikavica P., "Menedžersko odlučivanje", Savjetovanje ekonomista, Opatija, 1993. (radni materijal).

Summary

AN ANALYSIS OF DECISION-MAKING PERFORMANCES IN CROATIAN HOTEL ENTERPRISES FROM 1994 TO 1998

Initial research on some of the decision-making features in Croatian hotel enterprises in the period from the end of 1994 until 1998 was carried out with the primary aim of determining possible discrepancies and forwarding likely hypotheses for the causes of these discrepancies. Our analysis into the characteristics of decision-making is focused on certain key factors which influence the quality of decision-making. These are: decision categories with regard to their effect on the system and with regard to type of problem-oriented situation at hand; the competence of the manager; knowledge and experience; personal characteristics: the age factor. Possible measures for improving and enhancing these factors are also proposed. This paper covers the large hotel enterprises in the Istria region and the Primorsko-goranska County and deals with both high-level and middle-level management.

The following results can be singled out from our research:

- Providing youth is one of the suppositions for entering the third millennium, we can say that high-level management in the Croatian hotel industry of 1998 has greater potential for achieving this goal than did the high-level management of 1994.

- Data obtained show that high-level management is very well qualified with regard to educational background. However, the majority of high-level managers and a considerable number of middle-level managers do not possess the necessary knowledge in the field of hotel management. This applies to the entire period observed.

- The years of employment at current positions do not exceed 10 years meaning that high-level managers are more open to challenges which they can face confidently based on prior experience.

- High-level managers devote too much time to operational and tactical decisions at the expense of their main task within the enterprise which is developing a strategy, a vision of the future and making it into a reality.

- There is an obvious drop in the quality of high-level decision-making towards the end of the period observed. Although high-level management should be committed to non-programmed decisions, this is hardly the case in reality.

These results clearly indicate the necessity to undertake immediate measures in the field of hotel management in order to:

- 1. Increase the level of hotel management knowledge in both high-level and middle-level managers.*
- 2. Create a setting in which high-level management, throughout the country, will be motivated to take strategic decisions.*
- 3. Develop the support apparatus to decision-making as an indispensable prerequisite to the successful development of the Croatian hotel industry.*

Key words: management, decision-making, decision categories, manager competence, measures.