

# Stavovi voditelja o potrebama razvoja struke upravljanja ugostiteljskim objektima na području Splita

---

Gudelj, Mia

Master's thesis / Diplomski rad

2015

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:355052>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**



DIPLOMSKI RAD

**STAVOVI VODITELJA O POTREBAMA RAZVOJA STRUKE  
UPRAVLJANJA UGOSTITELJSKIM OBJEKTIMA NA  
PODRUČJU SPLITA:**

**VODITELJI NOĆNIH KLUBOVA DEFINIRAJU VODITELJSKE VJEŠTINE KOJE  
ZAHTIJEVAJU POBOLJŠANJE**

**Mentor: doc. dr. sc. Ljudevit Pranić**

**Studentica: Mia Gudelj**

**Split, rujan 2015.**

## Sadržaj

1. UVOD.....	4
1.1. Problem istraživanja .....	4
1.2. Predmet istraživanja .....	6
1.3. Istraživačke hipoteze .....	7
1.4. Ciljevi istraživanja.....	8
1.5. Metode istraživanja .....	9
1.6. Znanstveni doprinos istraživanja.....	11
1.7. Struktura diplomskog rada .....	12
2. PREGLED LITERATURE .....	13
2.1. Menadžment i menadžeri .....	13
2.1.1. Menadžment .....	13
2.1.2. Menadžer .....	17
2.1.3. Tipovi menadžmenta .....	20
2.1.4. Pojam i sadržaj funkcija menadžmenta .....	22
2.1.5. Ostvarivanje funkcija menadžmenta .....	27
2.2. Aktivnosti i uloge menadžmenta .....	28
2.2.1. Aktivnosti menadžera.....	28
2.2.2. Uloge menadžera .....	29
2.3. Aspekti menadžmenta .....	31
2.3.1. Menadžment kao vještina .....	31
2.3.2. Menadžment kao znanost .....	31
2.4. Menadžerske vještine .....	32
2.4.1. Konceptualne vještine .....	35

2.4.2.	Vještine rada s ljudima .....	36
2.4.3.	Tehničke vještine.....	36
2.4.4.	Vještine oblikovanja.....	37
2.5.	Upravljanje (menadžment) u ugostiteljstvu.....	38
3.	<b>METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>41</b>
3.1.	Metodologija istraživanja .....	41
3.1.1.	Pristup istraživanju .....	41
3.1.2.	Dimenzije i sadržaj istraživanja.....	41
3.1.3.	Uzorak i instrumenti istraživanja.....	42
3.1.4.	Obrada podataka.....	42
4.	<b>REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>43</b>
4.1.	Analiza podataka i interpretacija rezultata .....	43
4.1.1.	Identificiranje osnovnih vještina koje koriste voditelji noćnih klubova.....	47
4.1.2.	Definiranje pojedinih vještina koje traže unaprjeđenje .....	49
4.1.3.	Testiranje hipoteza.....	51
4.2.	Što dalje? .....	61
4.2.1.	Edukacije i radionice .....	61
4.2.2.	Organizacija i financiranje .....	62
5.	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>65</b>
	Sažetak.....	67
	Summary.....	67
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>68</b>
	<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA .....</b>	<b>71</b>
	<b>PRILOZI.....</b>	<b>73</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Premda je Hrvatska bogata nedirnutom i prelijepom prirodom, poviješću i kulturnom baštinom te mjestima koja se još rijetko gdje u svijetu mogu naći, ipak sve to nije dovoljno. Izuzev spomenutih prirodnih i kulturnih ljepota, može se reći da Hrvatsku još uvijek posjećuje najveći broj turista samo zbog sunca i mora, što jednostavno nije dovoljno kako bi bili zadovoljeni apetiti svih uzrasta, grupa i subkultura. Stoga treba raditi na širokoj turističkoj ponudi, što podrazumijeva i područje noćnog života. U uvjetima kad destinacija nema ili pak potroši klasične oblike prirodnih i povijesnih atrakcija, što je slučaj u brojnim destinacijama masovnog turizma, javlja se potreba stvaranja umjetnih atrakcija koje mogu zaokupiti pozornost posjetitelja, te osigurati relevantne turističko-gospodarske učinke (Geić,2011.).

Uzimajući u obzir navedeno, može se zaključiti da je noćna zabava jedna od važnih stavki turističke ponude cijele destinacije. Bilo da se promatra s aspekta izvansezonskog ili sezonskog razdoblja, važno je da postoji kvalitetna i raznolika ponuda. Spomenuto su prepoznali mnogi poduzetnici, vlasnici ugostiteljskih i zabavnih objekata grada Splita, na čije će se područje usmjeriti ovaj rad. Dakako, da bi postojala i opstala kvaliteta ponuda noćne zabave, potrebno je postaviti i kvalitetan kadar zaposlenika koji bi izvršavali potrebne menadžerske uloge i zadaće.

Nema istraživanja koje je provedeno kako bi se utvrdilo koje, konkretno, vještine upravljanja moraju imati voditelji noćnih klubova, odnosno kojim vještinama bi bilo potrebno poboljšanje. Također nema istraživanja na temu koje se od vještina mogu unaprijediti kroz obuku te koji tečajevi bi mogli ispuniti menadžerska očekivanja, za koliko novca i vremena.

Kako i na koji način, menadžeri rade svoj posao ovisi o mnogim čimbenicima, od kojih su najvažniji kompetencije, odnosno vještine menadžera.

U radu će se prikazati rezultati teorijskih i empirijskih istraživanja prema kojima su sami voditelji identificirali one vještine menadžera koje koriste, koje su im potrebne za obavljanje menadžerskih uloga, a temelje se na znanju, iskustvu te osobnim karakteristikama.

Voditelj mora posjedovati prirodnu ili stečenu osobinu razumijevanja ljudi kojima upravlja, tj. mora razumjeti ili otkrivati ljudske individualne sposobnosti, sklonosti i slabosti, što je suština menadžmenta. Aktivnosti i uloge menadžera zahtijevaju određene vještine, podijeljene u četiri kategorije: konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke i vještine oblikovanja. (Buble,2001).

Nakon identifikacije spomenutih vještina, u radu će biti prikazan i potencijalni model za njihov razvoj. Model razvoja menadžerskih kompetencija predlaže donošenje općeg, posebnog i specifičnog znanja kroz formalno obrazovanje, s jednog aspekta, dok u drugom smjeru prikazuje razvoj menadžerskih kompetencija temeljenih na činjenici da menadžeri trebaju razviti elemente svoje osobnosti, poput kreativnosti, strasti, upornosti i hrabrosti, u menadžerske vještine kroz neformalno obrazovanje.

Svrha ovog istraživanja je, dakle, utvrditi i izmjeriti važnost potrebe unaprjeđenja vještina voditelja noćnih klubova/barova te njihove stavove o navedenom. Rezultati istraživanja prikazat će trenutno stanje svijesti menadžera o kvaliteti vlastitih vještina, te o njihovim stavovima prema dodatnom usavršavanju i razvoju kompetencija.

## 1.2. Predmet istraživanja

Istraživanje je usmjereno prema određivanju vještina koje su potrebne menadžerima da bi uspješno vodili noćni klub.

Predmet istraživanja je definiranje onih vještina kojima je potreban razvoj i unapređenje. Istraživanjem će se ispitati koje su to vještine i kako će poboljšanje istih utjecati na aktivnost i provođenje uloga menadžera.

Osim definiranja vještina koje menadžerima nedostaju, dodatno će se iznijeti moguće varijante akcija kojima bi se razvoj tih vještina mogao osigurati voditeljima noćnih klubova.

### 1.3. Istraživačke hipoteze

U radu će se postaviti pet glavnih hipoteza. Temeljem provedenog istraživanja i obrade podataka, prihvatiti će se ili odbaciti svaka od hipoteza. Postavljene su tri jednostavne hipoteze (jedna varijabla) koje će prihvatit ili odbaciti pretpostavke o stavovima voditelja. Dodatne dvije hipoteze stavove voditelja stavljaju u odnos s demografskim obilježjima i radnim iskustvom (dvije varijable).

**H1** Voditelji noćnih klubova/barova smatraju da su im odabrane vještine potrebne za obavljanje menadžerskih dužnosti

**H2** Voditelji noćnih klubova/barova smatraju da bi određeni tečajevi poboljšali vještine koje im nedostaju

**H3** Voditelji noćnih klubova/barova su spremni sami financirati potrebne edukacije

**H4** Demografske karakteristike utječu na stavove o odabranim vještinama

H4.1. Dob utječe na stavove o odabranim vještinama

H4.2. Razina obrazovanja utječe na stavove o odabranim vještinama

**H5** Radno iskustvo utječe na stavove o odabranim vještinama

H5.1. Radno iskustvo u turizmu utječe na stavove o odabranim vještinama

H5.2. Radno iskustvo na voditeljskoj poziciji utječe na stavove o odabranim vještinama



#### 1.4. Ciljevi istraživanja

Istraživanjem u radu nastojat će se postići sljedeći ciljevi:

1. Teoretski objasniti pojmove vezane za menadžment, menadžera i tipove menadžmenta
2. Teoretski odrediti funkcije menadžera, njihov pojam, sadržaj i ostvarivanje
3. Utvrditi aktivnosti i uloge menadžera
4. Utvrditi potrebne menadžerske vještine te ispitati koje od njih bi trebalo unaprijediti
5. Procijeniti koliko unapređenje spomenutih vještina utječe na provođenje uloga menadžera
6. Ponuditi moguće akcije koje bi unaprijedile razvoj onih menadžerskih vještina kojima je isti potreban

## 1.5. Metode istraživanja

U teorijskom dijelu rada prikupljaju se i analiziraju relevantne stručne i znanstvene literature te na temelju tih podataka i empirijskih analiza dolazi se do novih spoznaja. Prilikom izrade teorijskog dijela koriste se sljedeće znanstveno-istraživačke metode:

1) *Metoda deskripcije* - postupak opisivanja predmeta ili pojava, odnosno postupak opisivanja izgleda i osobina predmeta ili tijeka razvoja pojava. Metoda deskripcije se primjenjuje u početnoj fazi istraživanja, a svrha metode je objasniti važna obilježja, zakonitosti i uzročno-posljedične odnose među predmetima odnosno pojavama koje se opisuju.

2) *Metoda komparacije* - postupak uspoređivanja istih ili srodnih stvari, predmeta ili pojava, odnosno postupak utvrđivanja sličnosti i razlika među njima. Svrha ove metode je utvrđivanje odnosa i veza, struktura, funkcija i svojstava barem dviju pojava ili predmeta.

3) *Metoda analize* - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente te izučavanje svakog dijela i elementa za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline. Pri tome se zanemaruju one pojave, svojstva i odnosi koji na određenom stupnju istraživanja otežavaju ispitivanje predmeta izučavanja. Ova metoda omogućuje uočavanje, otkrivanje i izučavanje znanstvene istine (Zelenika, 1998.).

4) *Metoda sinteze* - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani (Zelenika, 1998.).

5) *Induktivna metoda* – postupak koji podrazumijeva da se do zaključka o općem sudu dolazi na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica koje se obuhvaćaju dosljednom i sistematskom primjenom induktivnog načina zaključivanja. Polazi se od izučenog prema neizučenom, odnosno od većeg broja pojedinačnih pojava rade se uopćavanja. Ukratko, induktivna metoda se temelji na postupku zaključivanja od pojedinačnog prema općem.

6) *Deduktivna metoda* – postupak koji se temelji na dedukciji, odnosno na zaključivanju od općih sudova ka pojedinačnim ili ka drugim općim sudovima. Ona služi u znanosti posebice za objašnjavanje činjenica i zakona, zatim predviđanja budućih događaja, otkrivanju novih činjenica i zakona, provjeravanju hipoteza te za znanstveno izlaganje.

*Induktivno-deduktivna* metoda koristi se za objašnjavanje utvrđenih te otkrivanje novih spoznaja i novih zakonitosti za dokazivanje postavljenih teza, za provjeravanje hipoteza i znanstvenih istraživanja.

7) *Metoda studija slučaja* - postupak kojim se istražuje neki zaseban slučaj iz određenog znanstvenog područja (npr. ekonomije, prava, geografije, ...). Istražuje se bilo koji ograničeni problem odnosno neka karakteristična osobina određenog slučaja.

U empirijskom dijelu rada, s ciljem dokazivanja postavljenih hipoteza, provest će se istraživanje anketnim upitnikom.

8) *Metoda anketiranja* - posebna metoda prikupljanja podataka pomoću koje dolazimo do podataka o stavovima i mišljenjima anketiranih osoba odnosno ispitanika. Značaj anketiranja nije u postavljanju pitanja i traženju odgovora na njih, već je njegova bit postavljati točno određena pitanja točno određenoj grupi i broju ljudi na određeni način. Anketiranje je, dakle, samo jedna faza u istraživačkom procesu i zato se anketni upitnik može oblikovati tek kada se definiraju istraživački problem, cilj istraživanja i hipoteze.

Postoji više metoda anketiranja (npr. individualno osobno anketiranje, grupno osobno anketiranje, anketiranje putem telefona, anketiranje pošte) od kojih je u ovom radu korištena metoda individualnog osobnog anketiranja. Anketa će se provoditi tijekom ljetnih mjeseci 2015. u gradu Splitu, u prostorima noćnih klubova/ugostiteljskih objekata prilagođenih noćnoj zabavi, a anketirani će biti voditelji istih objekata.

Metoda anketiranja poslužit će prilikom empirijskog istraživanja, kao postupak kojim se prikupljaju i istražuju podaci, informacije i mišljenja ispitanika o predmetu istraživanja. Temelji se na anketnom upitniku. Anketni upitnik sadržavat će pitanja o demografskim karakteristikama ispitanika, njihovim stavovima, vještinama i sl. Dobiveni rezultati obradit će se pomoću statističkog programa za računala SPSS (eng. Statistical Package for the Social Sciences) koji je prilagođen ekonomskim istraživanjima.

## 1.6. Znanstveni doprinos istraživanja

Menadžer mora posjedovati prirodnu ili stečenu osobinu razumijevanja ljudi koje vodi, tj. mora razumjeti ili otkrivati ljudske individualne sposobnosti, sklonosti ili slabosti, što je suština menadžmenta, ali i vodstva. Vodstvo se stoga definira kao proces koji koristi neprisiljene utjecaje na oblikovanje organizacijskih ciljeva s ciljem utjecaja na ponašanje ljudi kako bi ostvarili zajedničke interese (Buble,2001).

Kako i na koji način, menadžeri rade svoj posao ovisi o mnogim čimbenicima, od kojih su najvažniji kompetencije odnosno vještine menadžera. U radu će se prikazati rezultati teorijskih i empirijskih istraživanja koji su identificirali one vještine menadžera temeljene na znanju i potrebama voditelja za obavljanje menadžerskih uloga.

Nakon identifikacije spomenutih vještina, u radu će biti prikazan i model za njihov razvoj. Model razvoja menadžerskih kompetencija predlaže donošenje općeg, posebnog i specifičnog znanja kroz formalno obrazovanje. Drugi smjer razvoja menadžerskih kompetencija temelji se na činjenici da menadžeri trebaju razviti elemente svoje osobnosti, poput kreativnosti, strasti, upornosti i hrabrosti.

Svrha ovog istraživanja je utvrditi i izmjeriti važnost potrebe unaprjeđenja vještina menadžera. Nastojat će se ostvariti 3 cilja: utvrditi vještine koje je potrebno poboljšati; procijeniti koje od tih vještina se mogu poboljšati kroz obuku; identificirati specifične tečajeve koji su interesu menadžera te način provođenja istih.

Osim što će se predložiti koje edukacije i radionice mogu poslužiti za razvoj identificiranih vještina, također će se spomenuti organizacija i financiranje istih.

## 1.7. Struktura diplomskog rada

Uvodni dio predstaviti će problem i predmet istraživanja, te postaviti temeljne hipoteze.

Prikazat će se ciljevi i metode istraživanja te struktura rada.

Zatim će se definirati doprinos istraživanja. Rad će se sastojati od sedam poglavlja s dodatkom popisa literature i priloga (tablice, grafovi, slike).

Drugi dio pojmovno i sadržajno definira menadžment i menadžera, te tipove menadžmenta.

Dotaknut će se i definicije funkcija menadžmenta, njihov pojam, sadržaj i ostvarenje. U ovom dijelu bit će govora, također, o aktivnostima i ulogama menadžera. Prikazat će se raščlamba vještina koje su potrebne za provođenje spomenutih uloga u odnosu na razine organizacije.

Menadžment će se razmatrati prema tri različita aspekta: kao vještina, znanost i kao profesija.

Treće poglavlje sadržavat će opis metodologije i instrumenata istraživanja te definiranje uzorka. Prikazat će se način istraživanja putem anketnog upitnika.

Četvrti dio rada donosi rezultate te analizu rezultata empirijskog istraživanja. Dodatno iznosi finalna razmatranja, zbroj teorijskih osnova i empirijskih rezultata. Povezat će se i analizirati svi relevantni rezultati na temelju kojih će se prihvatiti ili odbaciti postavljene hipoteze o utjecaju unaprjeđivanja vještina na provođenje menadžerskih uloga, te će se dati usmjerenja za buduće akcije u razvoju istih.

U petom dijelu sažet će se problematika rada i iznijeti zaključak.

## 2. PREGLED LITERATURE

### 2.1. Menadžment i menadžeri

#### 2.1.1. Menadžment

Menadžment je pojam kojeg je teško jednostavno definirati, zbog njegove kompleksnosti možemo ga promatrati s nekoliko različitih aspekata. U stručnoj literaturi može se uočiti kako se pojmovi menadžment, organizacija i administracija veoma često poistovjećuju. Prije samog definiranja pojma menadžment potrebno je razlučiti razlike spomenutih pojmova. Stoga je potrebno, na samom početku, načiniti razgraničenje između tih pojmova (Buble, 2010.).

Kada se želi razgraničiti pojam menadžment od pojma organizacija, treba imati na umu da ni sam pojam organizacije nema samo jedno značenje. Tako prema Hoffmannu (1980.) razlikujemo četiri temeljne kategorije pojma organizacije: univerzalni, institucionalni, strukturni i funkcijski.

Naime, ključna zadaća menadžmenta je uspostavljanje adekvatne organizacije kako bi se obavljale aktivnosti koje su preduvjet i nužne za postizanje zadanih ciljeva.

Prema tome, kao jedna od funkcija menadžmenta pojavljuje se organizacija, odnosno organiziranje.

Nadalje, funkcijski pojam organizacije ukazuje na to da je organizacija djelatnost koja oblikuje, dizajnira ili projektira neki sustav.

Pojam organizacije može se promatrati kao sustav, jer sadrži jedinstvo međusobno povezanih, sređenih elemenata, a među tim dijelovima nalazi se i menadžment kao dio organizacije.

Na taj način može se definirati i institucionalni pojam organizacije gdje se organizacija pojavljuje kao socijalni element, odnosno ciljano fokusiran socijalni sustav. Menadžment je, u tom kontekstu, uži pojam od organizacije, dakle njezin segment (podsustav).

Poduzeće, kao i svaki drugi socijalni sustav, ima svoju organizaciju, a upravo to je bit i definicija strukturnog pojma organizacije. Ovdje je menadžment autonoman element poduzeća koji osigurava funkcioniranje njegove organizacije i omogućava postojanje strukture. Iz spomenutog, može se reći da menadžment ima ulogu svojevrsnog "kostura organizacije", pa odatle proizlazi poistovjećivanje organizacijske i strukture menadžmenta.

Da bi se olakšalo razumijevanje pojmova administracija i menadžment i razlučivanju istih, stručna literatura predstavlja dva načina koja se mogu upotrijebiti. Tako Fayol (1949.) u prvom značenju pojam administracija koristi kao istoznačnicu (sinonim) za pojam menadžment. U praksi se, kao takav, koristi u neprofitnim organizacijama, državnim i javnim službama.

U drugom značenju ističe se sadržajna i funkcijska razlika između pojma menadžment i pojma administracija, na sljedeći način:

1. pojam *administracija* je uži od pojma menadžment, te je njegov dio
2. pojam menadžment odnosi se na rad s ljudima, dok pojam *administracija* označuje rad sa stvarima, kao što su organizacijska struktura, različiti operativni sustavi i drugo

S obzirom na preciznost i značenje definicije, od navedenih dvije, smatra se da je prihvatljivija ona koja administraciju smatra dijelom menadžmenta (Fayol, 1949.; u: Buble, 2010.).

"Spomenutim izazovima, potrebno je pridodati i problem adekvatnog prevođenja izraza *menadžment* na hrvatski jezik. Naime, u hrvatskom jeziku gotovo je nemoguće naći adekvatan izraz kojim bi se prevela riječ *management*. Često se prevodi kao *upravljanje*, što nije adekvatno budući da riječ *upravljanje* ima šire značenje, no najbliža riječ bila bi *rukovođenje* - korijen od glagola *manage*, od latinskog *manus* - ruka" (Buble, 2010).

Ništa manji izazov nije ni sa sadržajnog aspekta. "Pojam menadžment odnosi se na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu i profesiju, a ponekad i na funkciju u poduzeću. Definicije će se razlikovati ovisno iz kojeg aspekta se promatra. Jedna od njih menadžment definira kao proces oblikovanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju zadane ciljeve" (Koontz, Wehrich, 1988.; u: Buble, 2010.). Nešto drugačiju definiciju daju Hellriegel i Slocum (1988.), prema kojima bi menadžment bio vještina ostvarivanja zadanog cilja pomoću drugih osoba.

Kreitner (2005.) pruža sintezu ovih definicija, pa tako menadžment definira kao proces rada s ljudima i pomoću ljudi na postizanju organizacijskih ciljeva, u promjenljivoj okolini, pazeći na efektivnu i efikasnu uporabu resursa, koji su ograničeni.

Iz navedenih definicija menadžmenta, a posebno iz posljednje, proizlaze neke važne karakteristike (Kreitner, 1989., u: Buble, 2010.):

- 1) rad s drugima i pomoću drugih
- 2) ciljevi poduzeća
- 3) efikasnost nasuprot efektivnosti
- 4) ograničeni resursi
- 5) promjenjiva okolina

Međusobna povezanost spomenutih karakteristika prikazana je na slici 1.

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa



Izvor: Kreitner, 1989.; u: Buble, 2010.



*Rad s drugima i pomoću drugih* – postizanje ciljeva koji su zadani, ispunjavanjem određenih zadataka, traži kolektivnu akciju koja se ne može ostvariti bez menadžmenta. Uz to, operativne zadatke menadžment ne obavlja neposredno, već ih delegira na drugima i pomoću drugih, koji su nositelji pojedinačnih zadataka., dolazi do ostvarenja. Kako je menadžment odgovoran za postizanje ciljeva, on mora osigurati logističku podršku obavljajući svoje specifične funkcije, a tek tada ljudi mogu na efektivan i efikasan način ishoditi rezultat.

*Ostvarenje ciljeva poduzeća* – poduzeće postoji kako bi se ostvarili zadani ciljevi, koji obično zahtijevaju zajednički ili kolektivni angažman. Zadani ciljevi određuju, daju svrhu i usmjeravaju menadžment. Bez jasno postavljenih ciljeva menadžment bi bio neusmjeren, besmislen proces. Ostvareni rezultati i jesu mjerilo uspješnosti menadžmenta.

*Ravnoteža efikasnosti i efektivnosti* – definicija efikasnosti bila bi odnos outputa i inputa, dok se efektivnost definira kao rezultat koji menadžment mora ostvariti, prikazan u veličini outputa. Menadžment je, dakle, odgovoran i zaslužan za ravnotežu efikasnosti i efektivnosti.

*Racionalno korištenje ograničenih resursa* – resursi koji se koriste kao inputi za ostvarenje rezultata, kako je poznato, nisu neograničeni, već je s njima potrebno vrlo racionalno raspolagati. Prijeti nestašica materijalnih resursa i energenata, stoga menadžment mora s pažnjom pristupiti ovim segmentima.

*Promjenjiva okolina* – u današnje vrijeme okolina u kojoj poduzeće egzistira puna je sve brojnijih promjena, sve dinamičnija i raznovrsnija, a samim time postaje složenija i neizvjesna. Menadžment ovdje ima dva zadatka: biti spreman na nastupajuće promjene i prilagoditi se novonastaloj situaciji. Oba spomenuta zadatka traže operativnu, stratešku ili strukturalnu adaptaciju.

### 2.1.2. Menadžer

Primarne zadaće menadžera proizlaze iz samog procesa menadžmenta – on je taj koji planira i donosi odluke, osoba koja organizira rad i poslovanje, on angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse (Buble, 2010.).

Menadžer je osoba koja postiže svoje ciljeve radeći s ljudima i pomoću drugih ljudi, i to onih nad kojima ima direktan utjecaj, njegovi podređeni, te onih kojima nisu direktno nadređeni, kao što su stručnjaci-specijalisti za neko određeno područje. Dakle, menadžer delegira zadatke i angažira druge osobe da obavljaju zadatke. Da bi postigao rezultat, mora naći način kako motivirati sudionike u procesu ostvarivanja tih rezultata, a pri tom pazi na održavanje i porast razine efikasnosti i efektivnosti. Uz sve spomenuto važno je i da cijelo vrijeme vodi računa o svojoj društvenoj odgovornosti.

Menadžer, kao termin, je dosta širok, obzirom da uključuje sve od menadžera malog poduzeća do osobe koja je CEO multinacionalne kompanije, kao i menadžera postrojenja i poslovođu na prvoj liniji proizvodnje, menadžere neprofitnih organizacija kao što su vladine i religijske agencije, pa sve do menadžera trgovačkih, ugostiteljskih udruženja.

Može se reći da je uspješan menadžer aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu atmosferu u kojoj poduzeće i zaposlenici imaju mogućnost, alate i poticaj za ostvarivanje visoko postavljenih ciljeva (Bateman, Zeithalm, 1993.; u: Buble, 2010.).

Ključne komponente pojma efektivnog menadžera prikazane su na slici 2.

Slika 2. Ključne komponente efektivnog menadžera



Izvor: Bateman, Zeithalm, 1993.; u: Buble, 2010.

Kako pokazuje slika 2., da bi menadžer bio uspješan i kvallitetno obavljao svoje dužnosti, mora uvijek imati u vidu kako kreirati pozitivnu okolinu, osigurati poticaj i alate za rad svojih djelatnika, te možda najvažnije biti njegov aktivni vođa u svim procesima.

Niže su objašnjenja komponenti, kako su ih protumačili Bateman i Zeithalm (1993.).

*Menadžer kao aktivni vođa* – možda najvažnija odlika aktivnog menadžera da se najviše svog vremena troši na to da se *rade prave stvari*, a ne da troši vrijeme da se *stvari rade na pravi način*. Veliki vođe prenose svoju viziju na zaposlene te ih angažira za ostvarenje te vizije, iniciraju novih ideja, potiču razvoj kreativnih rješenja za stare probleme, stvaraju takvu klimu koja motivira zaposlene za dodatni angažman, traže dugoročna rješenja kako bi osigurali uspjeh poduzeću, zaposlenima i sebi samima. Prema tome efektivan menadžer je aktivan sudionik, proaktivan, a ne samo promatrač u procesima rada. Njegova osnovna zadaća je definirati strategiju, pritom nije dovoljno da ima znanja, već i strast za posao koji obavlja, također snalažljivost i prilagodljivost.

*Pozitivna radna okolina* – još jedna od važnih karakteristika dobrog menadžera je da stvara pozitivnu radnu okolinu. To je takva radna okolina u kojoj menadžeri stvaraju uvjete koji potiču zaposlene na uspjeh, a istodobno uklanjaju uzroke prepreke, omogućava pristup potrebnim alatima za rad, rješava konfliktne situacije (ako bi do njih došlo).

Menadžeri se zato maksimalno angažiraju kao organizatori te rade na tome da na na što bolji i adekvatniji način oblikuju svoju organizacijsku jedinicu. To oblikovanje moralo bi imati dva usmjerenja: prvi je oblikovanje mogućnosti zaposlenima da ostvaruju visoke učinke, a drugi je oblikovanje stimulansa koji će poticati za ostvarenje tih učinaka, uz to i briga o pravednom i transparentnom nagrađivanju.

*Mogućnost ostvarenja visokih performansi* – da bi se postojale mogućnosti ostvarenja visokih performansi, nužno je ispuniti dva osnovna preduvjeta, a to su: 1) temeljito poznavanje poslova; 2) opskrbljenost potrebnim resursima. Da bi se moglo ostvariti visoke performanse, neophodno je da svi zaposleni imaju potrebna znanja i kompetencije. Međutim, poznavanje poslova tek je preduvjet za uspješno obavljanje zadaća. Uz znanje, nužno je da zaposleni imaju na raspolaganju adekvatne resurse i alate potrebne za rad. Ta raspoloživost mora biti kvantitativna, kvalitativna, vremenska i prostorna, što bi značilo da zaposleni imaju resurse u odgovarajućim količinama, odgovarajuće kvalitete, i to u onom vremenu i onim radnim mjestima gdje i kada su im potrebni. Sve to zahtjeva dobru organizaciju pripreme rada, stoga je na menadžeru važan zadatak otklanjanja zapreka koje bi se mogle pojaviti u postizanju rezultata.

*Poticaj za ostvarivanje visokih performansi* – za postizanje visokih performansi nije dovoljno da za to postoje samo uvjeti, već su nužni i odgovarajući poticaji (motivacija) koji će zaposlene navesti da radom ostvare visoke rezultate. Menadžeri, u tom kontekstu, moraju biti aktivni u prepoznavanju motivacijskih faktora i oblikovanja prikladnih načina stimulacije za visoke učinke. Obično su faktori motivacije zanimljivost posla, stil vođenja, odnosi sa suradnicima, politika poduzeća, plaća, bonusi na plaću, promaknuće i sl.

Budući da menadžeri djeluju u različitim sredinama, koje se brzo mijenjaju, uz sve oštriju konkurenciju na tržištu, prijeko je potrebno da se neprestano obrazuju za nove situacije. Baš iz takvih razloga je visoko razvijeni zapadni svijet već odavno spoznao važnost neprestanog obrazovanja menadžera. Vodeće kompanije u svijetu godišnje troše stotine tisuća, pa i milijune dolara za obrazovanje ne samo menadžera nego i svih svojih zaposlenika. Postoji mnogo modaliteta i izvođenja obrazovanja, među kojima prednost ima tzv. kućni trening, tj. Obrazovanje unutar organizacije u grupama za trening i u radionicama (work-shops). Osim toga, prisutni su i ovi načini obrazovanja: konferencijski programi, sveučilišni seminari, tečajevi odnosno programi za menadžere (čije trajanje ovisi o zahtjevima naručitelja programa edukacije), samostalno proučavanje relevantne literature, programi poslovne simulacije, posebni programi treninga (Certo, Certo, 2008.).

### 2.1.3. Tipovi menadžmenta

Kako je već spomenuto, da bi ostvarili svoje temeljne funkcije menadžeri se služe različitim vještinama. To se može raći za sve menadžere uopće i to kod svih poduzeće, bez razlike (velikim – malim, proizvodnim – uslužnim, profitnim - neprofitnim). Međutim, iako svi menadžeri ostvaruju iste funkcije, opseg svake od tih funkcija različito se manifestira na različitim razinama i funkcijskim područjima menadžmenta te se ostvaruje na različite načine. U tom smislu razlikujemo tipove menadžment s aspekta razina i tipove menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti (Buble, 2010).

#### *Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina*

Važna odrednica menadžerskog posla je hijerarhijska razina, gdje možemo govoriti o tzv. vertikalnoj diferencijaciji menadžera.

Buble (2010.) kaže da se obično razlikuju tri hijerarhijske razine menadžmenta, a to su:

- 1) Top management (najviša razina)
- 2) Middle management (srednja razina)
- 3) Lower ili First-line management (prva, najniža razina)

*Top management* ili vrhovni menadžment; čine ga menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini i odgovorni su za poduzeće kao cjelinu. Pozicije koje susrećemo na ovoj hijerarhijskoj razini nazivaju se predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, CEO (chief executive officer) i izvršni potpredsjednik. Temeljne se odgovornosti ovih menadžera sažimaju u sljedećem:

- postavljanje ciljeva
- definiranje strategije za postizanje zadanih ciljeva
- monitoring i interpretacija eksterne okoline
- donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu

Vrhovni se menadžment brine o budućnosti poduzeća. Komuniciranje zajedničke vizije spada među njegove najvažnije aktivnosti, a također i oblikovanje korporacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha, angažiranje znanje, vještine i sposobnosti zaposlenih.

*Middle management* ili srednji menadžment; čine menadžeri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije. Odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele poduzeća. To bi bili rukovoditelji odjela za razvoj, rukovoditelj odjela za financije, odjela prodaje, odjela za marketing, itd. Vrhovni menadžment uspostavlja i definira cjelokupnu strategiju i politike poslovanja, a na srednjem menadžmentu je odgovornost da iste uspješno implementira. Od njega se očekuje da uspostavi dobre odnose s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad i rješava konflikte, a orijentiran je na bližu budućnost.

Na ovoj razini zgodno je spomenuti i Projektni menadžment koji je odgovoran za privremeni rad na projektu koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini poduzeća. Ta mu odgovornost prestaje nakon završetka projekta.

*Lower ili First-line management*; čine menadžeri koji su direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Oni su prva ili druga razina menadžmenta te imaju pozicije koje se nazivaju supervisor, line manager, section chief, team leader ili office manager. Njihova je glavna zadaća primjena pravila i procedura za efikasno obavljanje zadataka te ostavljanje ciljeva jedinice koju vode, osiguravanje alata i resursa te motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratki rok ili ostvarivanje dnevnih zadataka.

### *Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti*

Druga glavna razlika u poslovima menadžera, tzv. horizontalno diferenciranje menadžera, manifestira se u njihovu djelokrugu odgovornosti. Četiri su razine odgovornosti (Buble, 2010.).

*Funkcijski menadžeri* – postavljaju pojedine funkcijske zadatke i odgovorni su za odjele koje te zadatke odrađuju. Ti odjeli su oblikovani tako da se u njima obavljaju isti ili slični poslovi, a zaposleni u tim odjelima imaju iste ili slične kompetencije, odnosno profesije. Odjeli koji bi se nalazili pod vodstvom funkcijskog menadžera su odjeli prodaje, nabave, proizvodnje, financija, računovodstva, ljudskih resursa i sl.

*Linijski menadžeri* – oni koji su odgovorni su za niže odjela koji neposredno provode temeljne zadatke poduzeća, a iza njih su tzv. štabni menadžeri odgovorni za odjele koji podupiru linijske odjele, odnosno pružaju podršku priklikom odrade zadataka.

*Generalni menadžeri* – odgovaraju za više odjela, grupu ili sektor odjela, koji obavljaju različite funkcije u svrhu povezivanja i komunikacije među odjelima.

*Projektni menadžeri* – imaju odgovornosti kao i generalni menadžer, obzirom da koordiniraju rad više osoba iz više odjela uključenih u projekt.

#### 2.1.4. Pojam i sadržaj funkcija menadžmenta

##### Uloga menadžmenta

Svaka organizacija ima svoju svrhu i ciljeve, a glavna uloga menadžmenta je voditi organizaciju prema definiranim ciljevima. Menadžeri koriste i kombiniraju organizacijske resurse da bi osigurali ostvarenje rezultata. Uprava je ta koja određuje i osmišljava određene aktivnosti, dok menadžment nastoji pojedinog radnika usmjeriti i potaknuti prema efikasnoj odradi tih aktivnosti i dostizanju željenih ciljeva (Certo, Certo, 2008., 9.-11.str).

## Definicija menadžmenta

U suvremenoj literaturi nalazimo brojne, različite definicije menadžmenta. U ovom radu biti će spomenute neke od njih, one koje se najprikladnije mogu povezati s temom istraživanja. Dakle, izraz menadžment može se koristiti na različite načine. Pojednostavljeno, izraz se koristi kao skup procesa i aktivnosti koji bi koristio menadžer u obavljanju svojih dužnosti, odnosno postizanju ciljeva. Također, može se odnositi i na znanja koje menadžer posjeduje, a nerijetko se koristi i kao izraz koji objedinjuje pojedince koji vode i upravljaju organizacijom ili organizacijskim jedinicama.

Certo i Certo u svom udžbeniku izraz menadžment definirali su kao izraz koji označava proces postizanja organizacijskih ciljeva, radeći s ljudima i pomoću ljudi, uz korištenje ostalih resursa s kojima raspolaže.

Imajući na umu spomenutu definiciju i stavljajući je u odnos s drugim definicijama suvremenih teoretičara, mogu se izdvojiti tri glavna obilježja koja ih povezuju:

- 1) proces kontinuiranih aktivnosti
- 2) usmjerenje i težnja ostvarenju ciljeva
- 3) postizanje rezultata radom s ljudima i pomoću ljudi

## Četiri funkcije upravljanja

Neke od funkcija koje se mogu naći u literaturi mnogih autora, razlikuju se prema ukupnom broju stavki te određenim značenjima. Osim već navedene, prikazat će se podjelu funkcija na sljedeće četiri (Certo, Certo, 2008, 8.str):

- planiranje: odabir ciljeva i zadataka koji vode ostvarenju ciljeva
- organizacija: zadavanje odabranih zadataka pojedincima ili grupama unutar organizacije
- utjecaj: usmjerenje, motiviranje, poticaj zaposlenika da efikasno obavljaju zadatke te donose rezultate
- kontroliranje: skupljanje informacija, promatranje i analiza rezultata, donošenje odluka o promjeni ili uspostavljanju novih aktivnosti

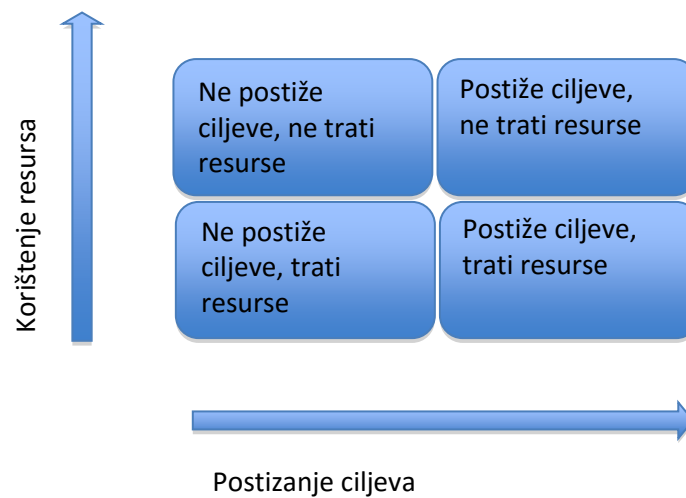


Odlike kvalitetnog menadžera, njegove vještine i znanja izravno utječu na njegovu efikasnost i učinkovitost.

Menadžerska efikasnost odnosila bi se na korištenje organizacijskih resursa pri ostvarenju ciljeva, dok menadžerska učinkovitost promatra udio resursa koji pridonosi proizvodnji.

Detaljnije se ova konstatacija može objasniti kako je to prikazano na slici x.

Slika 3. Kombinacije efikasnosti i učinkovitosti menadžera



Izvor: prema Certo, Certo, 2008.

Dakle, možemo vidjeti da učinkovitost znači da većina resursa pridonosi proizvodnji, a suprotno tome kad malo resursa pridonosi proizvodnji imamo neučinkovitost menadžmenta, tj. menadžera. Isto tako neefikasan menadžer ili menadžment donosi mali napredak prema ostvarenju ciljeva, dok efikasan pokazuje znatan napredak prema ostvarenju visokih rezultata.

Menadžment se može smatrati procesom, pa se i menadžerske aktivnosti mogu nazivati funkcijama menadžmenta.

Polovinom 20.stoljeća P. Drucker iznosi svoju koncepciju menadžmenta koju oblikuju uglavnom dva aspekta (Jaeger, 1961., u: Buble, 2010.):

- 1) drugačiji stav i drugačiji odnos prema ljudima: mnogo više inzistira na formiranju osoblja, na boljoj komunikaciju, pronalaženja motivacije zaposlenima, umjesto na naređivanje i kontrolu. Fokus je prebačen na unutarnje odnose u poduzeću.
- 2) naglasak kvantitativnim aspektom menadžmenta, odnosno postavljanje ciljeva u brojkama ili općenito mjerljivim veličinama, stvaranje instrumenata za mjerenje tih kvantificiranih postignutih rezultata, te da rezultate mjere i ocjenjuju zajedno s izvršiteljima.

Osim spomenute podjele na četiri funkcije, široko je uvažena i ova starija podjela, pa tako prema Koontzu i Weihrichu imamo pet funkcija menadžmenta:

- 1) planiranje
- 2) organiziranje
- 3) kadrovanje
- 4) vođenje
- 5) kontroliranje

*Planiranje* – je jedna od funkcija manifestacija koja ima širok koncept. Sadrži projekciju poslovnog položaja poduzeća, određuje pravac djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za postizanje ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Dakle, planiranje se pojavljuje kao metoda približavanja ideja gdje se poduzeće sada nalazi i onoga gdje želi biti u budućnosti.

*Organiziranje* – funkcija kao svojevrstan produžetak planiranja; nakon što su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije kojima će se to ostvariti, tada je potrebno oblikovanje adekvatne organizacije poduzeća kao glavnog alata za ostvarenje zadanih ciljeva. Menadžment ima zadatak izabrati organizacijsku strukturu, sustave upravljanje i ekonomske odnose. Također, važno je spomenuti da organizaciju poduzeća treba stalno unapređivati, dakle jednom izabrana organizacijska struktura nije završen posao.

*Kadroviranje* – zadaća kadroviranja je dodijeliti uloge, određene organizacijom, ljudima koji će te konkretne uloge najbolje obavljati. To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih, selekcijom i profesionalnom orijentacijom, kompetencijama te osposobljavanjem i usavršavanjem.

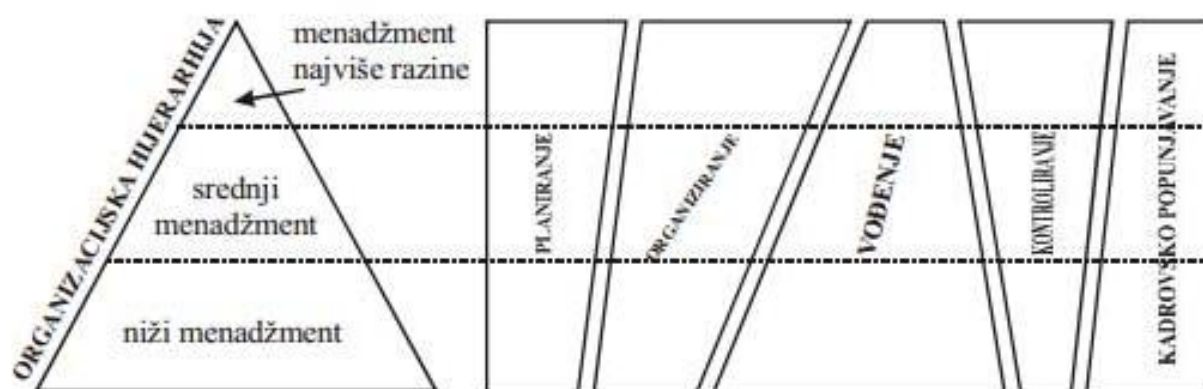
*Vođenje* – usmjeravanje zaposlenih prema ostvarenju željenih ciljeva. Obzirom da se radi o ljudima koji nose različite zadane uloge, vođenje se pojavljuje kao interpersonalni aspekt menadžmenta. Izazovi kojima se bavi najsloženijeg su karaktera jer ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i provedu željene akcije, a to od menadžmenta zahtjeva da stvara vođe. Vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komunikaciju s ljudima.

*Kontroliranje* – postupak mjerenja ostvarenja rezultata i zadanih ciljeva te poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenje ostvarenja provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova, utvrđivanja razlike u dostignutom rezultatu i onih predviđenih, tako planiranje iako prethodi kontroli čini njezinu bazu, jer bez planova ne bi bilo moguće utvrđivati odstupanja ostvarenja od onoga što je zadano na početku.

### 2.1.5. Ostvarivanje funkcija menadžmenta

Funkcije menadžmenta koje su navedene prethodno ostvaruju svi menadžeri u poduzeću, stupanj njihova vremenskog angažmana prilikom rada nije isti, što se može najbolje vidjeti na slici 3. (Buble, 2010.)

Slika 4. Udio vremena u ostvarenju pojedinih funkcija menadžmenta



Izvor: Buble, 2010.

Iz slike 3. može se vidjeti da top menadžment najviše vremena utroši na planiranje i organiziranje poslova poduzeća, menadžmentu prve razine najviše vremena oduzima neposredno vođenje zaposlenih u ostvarivanju njihovih rezultata, dok je menadžment srednje razine fokusiran na organizaciju i vođenje. Karakteristična je pojava da sve tri razine menadžmenta podjednako vode brigu o kadroviranju, što još jednom ističe važnost te menadžerske funkcije.

## 2.2. Aktivnosti i uloge menadžmenta

### 2.2.1. Aktivnosti menadžera

Funkcije menadžmenta ostvaruju se izvršavanjem niza aktivnosti koje se mogu promatrati s različitih aspekata. Prvi aspekt promatra aktivnosti menadžera na razini njegova dnevnog rada, a drugi te iste aktivnosti promatra s aspekta uloga koje menadžer ima obavljajući svoj posao.

Kad se promatra dnevni rad menadžera, mogu se uočiti brojne i raznovrsne aktivnosti koje obavlja, ali i grozničavost te dramatika njegova rada (Buble, 2010.)

Menadžerski posao je toliko raznolik da su bile potrebne brojne studije kako bi se utvrdilo što menadžeri točno rade. Neke od glavnih aktivnosti menadžera *lower i middle managementa* popisali su Hellriegel i Slocum te su pokušali odrediti koliko vremena menadžeri potroše za svaku od njih, međutim u konceptu ovo rada važnije je spomenuti zaključke do kojih su došli u vidu promjena koje bi se mogle dogoditi u budućnosti.

Očekuje se da će nastati velike promjene u menadžerskim aktivnostima prve razine, utoliko da će menadžeri preuzeti veću odgovornost za rad svojih odjela, da će im poslovi biti preciznije definirani nego prije, radnici kojima upravljaju očekivat će veću satisfakciju posla i željeti participirati u odlukama koje utječu na njihov rad.

Promjene će se događati i na razini srednjeg menadžmenta, u obliku većeg pomaka prema tehničkim aspektima rada, radit će se na razvoju vještina i znanja menadžera da bi se mogli ostvariti ciljevi, porasti će sposobnosti pregovaranja i komunikacije s nižom razinom menadžmenta i zaposlenika.

### 2.2.2. Uloge menadžera

Menadžeri imaju različite uloge u poduzeću, dok ispunjavaju svoje aktivnosti. Proučavajući te aktivnosti Mintzberg (1973.) ih je prikazao u deset uloga, gdje uloga označava specifičan način ponašanja. Tablica 1. prikazuje upravo tih deset uloga.

Tablica 1. Uloge menadžera i njihove aktivnosti

Kategorija	Uloga	Aktivnost
<b>Informacijska uloga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osoba za nadzor</li> <li>• Prenositelj informacija</li> <li>• Glasnogovornik</li> </ul>	1) Traži i prima informacije, izvještava, održava kontakte 2) Predaje informacije drugim članovima organizacije, šalje bilješke, izvještaje 3) Prenosi informacije nečlanovima usmeno i pismeno
<b>Interpersonalna uloga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprezentant</li> <li>• Vođa</li> <li>• Osoba za veze</li> </ul>	4) Izvršava ceremonijalne i simboličke dužnosti, kao što su pozdravljanje posjetitelja, potpisivanje legalnih dokumenata 5) Usmjerava i motivira podređene, obučava, savjetuje i komunicira s podređenima 6) održava informacijske veze unutar i izvan organizacije
<b>Uloga odlučivanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poduzetnik</li> <li>• Korektor</li> <li>• Alokator resursa</li> <li>• Pregovarač</li> </ul>	7) Inicira projekte unapređenja, identificira nove ideje, delegira odgovornost na druge 8) Poduzima korektivne akcije za vrijeme neslaganja ili kriza, rješava konflikte među podređenima, adaptira se na krize iz okoline 9) Odlučuje tko će dobiti resurse, izrađuje raspored, budžet, set prioriteta 10) Predstavlja odjel za vrijeme pregovora sa sindikatima, prodajama, nabavama, budžetima, predstavlja interese odjela

Izvor: Prilagođeno prema Mintzberg, 1973., u: Buble, 2010.

Iz tablice 1. Može se vidjeti da se uloge menadžera dijele u tri glavne kategorije:

- 1) informacijska uloga (upravljanje pomoću informacija)
- 2) interpersonalna uloga (upravljanje pomoću ljudi)
- 3) uloga odlučivanja (upravljanje akcijom)

Sve uloge ovjde navedene označavaju aktivnosti koje menadžeri rade, također sve su međusobno povezane i u stalnoj interakciji u praksi, tako da iako se mogu odvojeno promatrati, ne znači da se mogu odvojeno i ostvarivati.

*Informacijske uloge* – sve aktivnosti koje se primjenjuju za održavanje i razvoj informacijske mreže. Razlikujemo tri informacijske uloge: uloga osobe za nadzor, uloga prenositelja informacija i glasnogovornika. Uloga nadzora bila bi da traži i prikuplja tekuće informacije iz različitih izvora, a uloga prenositelja i glasnogovornika upravo je suprotna, uključuje prenošenje tekuće informacije na korištenje drugima, bilo u poduzeću ili izvan njega.

*Interpersonalne uloge* – obuhvaćaju one aktivnosti menadžera koje su usmjerene na rad s ljudima, zahtijevaju dobro poznavanje vještina rada s drugima. Mogu se razlikovati tri interpersonalne uloge menadžera: uloga reprezentanta, vođe i osobe za vezu. Uloga reprezentanta je vođenje ceremonijalnih i simboličnih aktivnosti, recimo primanje gostiju, otvaranje svečanosti, potpisivanje dokumenata i sl. Uloga vođe pak obuhvaća odnose s podređenima, motivaciju zaposlenika, komunikaciju i sl., dok se uloga za vezu odnosi se na održavanje informacijskih veza unutar i izvan poduzeća.

*Uloge odlučivanja* – aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i poduzimanje akcija. Postoje četiri uloge odlučivanja: uloga poduzetnika, korektora, uloga alokatora resursa i uloga pregovarača. Uloga poduzetnika uključuje iniciranje promjena, poticanje novih ideja i delegiranje zadataka za ostvarenje inovativnih projekata. Uloga korektora podrazumijeva poduzimanje korektivnih akcija u slučajevima odstupanja od zadanih ciljeva, te rješavanje konfliktnih situacija među pojedincima ili organizacijskim jedinicama. Uloga alokatora resursa je da odlučuje kako raspodijeliti ljude, vrijeme, opremu, budžet i druge resursa da bi se ostvario željeni rezultat. Uloga pregovarača menadžeru donosi zadatak pregovaranja i pogađanja da bi se ostvarili ciljevi organizacijske jedinice za koju je odgovoran.

## 2.3. Aspekti menadžmenta

### 2.3.1. Menadžment kao vještina

U praksi, u kojoj se svakog dana ostvaruju menadžerske funkcije, može se govoriti o menadžmentu kao vještini. U tom smislu vještinu se može shvatiti kao (Han, 1961., u: Buble, 2010.):

- talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva
- radnja za postizanje određenih ciljeva
- skup pravila za čovjekovu djelatnost, razvijenu radi ostvarivanja zadanih ciljeva

Obzirom na svoju kompleksnost, menadžment se može tretirati sa svakog od tri navedena aspekta shvaćanja vještine, ali i integralno. Međutim, neosporno je da menadžment može biti djelotvorniji unaprjeđivanjem znanja.

Dakle, prema Koontzu i Weihrichu, menadžment kao praksa je vještina; organizirano znanje utemeljeno na praksi tretiramo kao znanost. U tom smislu znanost i vještina se isprepleću i nadopunjuju.

### 2.3.2. Menadžment kao znanost

Znanost se obično definira kao organizirano znanje, odnosno racionalno utemeljeno znanje o nečemu koje se koristi definiranim pojmovnim okvirima i metodama istraživanja (Enciklopedija Leksikografskog zavoda, 1979.). Cilj skupljenog znanja o nekom predmetu može imati dvojaku narav: 1) saznavanje stvari kakve jesu, 2) saznavanje sredstava i postupaka radi oblikovanja i mijenjanja predmeta.

Kada se govori o menadžmentu kao o znanosti, trebalo bi razlikovati tri pojma koja se mogu koristiti u tom kontekstu:

- 1) znanstveni menadžment
- 2) znanost menadžmenta
- 3) znanost o menadžmentu

Obzirom na tematiku ovog rada, dovoljno je spomenuti ne i objašnjavati navedene pojmove.



## 2.4. Menadžerske vještine

Prema do sad spomenutom, može se vidjeti je menadžerski posao kompleksan i multidimenzionalan, dakle, brojne su aktivnosti sadržane u funkcijama koje obavlja menadžment. Za uspješno obavljanje tog posla potrebne su određene vještine pod kojima se podrazumijeva skup specifičnih sposobnosti koje proizlaze iz skupa znanja, informacija, prakse, iskustva i talenta. Iako su brojne, sve bi se one ipak mogle sažeti u četiri kategorije (Koontz, Weihrich, 1994., u: Buble, 2010.):

- 1) konceptualne vještine
- 2) vještine rada s ljudima
- 3) tehničke vještine
- 4) vještine oblikovanja

Zastupljenost ovih vještina po razinama menadžmenta je različita, ali svi moraju imati svaku od njih u nekoj mjeri, kako bi uspješno obavljali svoje funkcije.

Na pojedinim razinama menadžmenta te vještine su različito zastupljene i manje ili više relevantne. Tako su konceptualne vještine i vještine oblikovanja od najveće važnosti za vrhovni menadžment. Tehničke vještine najvažnije su za izvršitelje, nemenadžere, te za menadžere prve razine. Vještine rada s ljudima su od velike važnosti za sve razine menadžmenta, a nisu zanemarive niti za nemenadžere obzirom da i oni rade s ljudima – svojim nadređenima, suradnicima, klijentima.

Postoji još jedan pogled na različite vještine potrebne kvalitetnim menadžerima, niže je vrlo suženo, prilagođeno potrebama ovog rada, prikazan poredak vještina kako su ih složili Baldwin, Bommer i Rubin u svom udžbeniku (2008.)

## 1) Osobne vještine

### Osobnost

Kod svakog efektivnog menadžera snažno se očituje njegova osobnost. Kvalitetni menadžeri imaju sposobnost brzog učenja, visoku razinu samosvijesti, samopouzdanja, te dobro kontroliraju stres i upravljaju svojim vremenom.

### Komunikacija

Iako ne moraju biti izrazito nadareni i karizmatični govornici, ipak moraju na utjecajan način prenijeti informacije, kako u pisanom tako i usmenom obliku. Također moraju dobro čuti, razumjeti i preoblikovati informaciju kako bi se razumjeli kolege kojima je prenosi.

### Rješavanje problema i donošenje odluka

Jedna od primarnih vještina menadžera je kritično, odnosno analitičko razmišljanje. Te vještine olakšavaju donošenje odluka, ali da bi one bile ispravne ne smije se zanemariti ni etička te moralna potkovanost menadžera.

## 2) Interpersonalne vještine

### Motivacija

Motivacija je vrlo važna, ako ne i ključna u dostizanju ciljeva radom pomoću ljudi. Dobar menadžer mora biti sposoban prepoznati što potiče i gura naprijed svakog pojedinca, time mora upravljati i nagrađivati.

### Upravljanje učinkom

Uspjeh menadžera uvijek je usko vezan za upravljanje učinkom i sposobnošću njegovih podređenih. Pri upravljanju učinkom veliku važnost imaju selekcija, procjena i edukacija kadrova s kojima će menadžer upravljati. Dobri menadžeri pomno biraju i prepoznaju potencijale, ulažu u znanje i razvoj kompetencija svojih radnika, te osiguravaju kontinuiranu komunikaciju i povratnu informaciju o ostvarenjima i napretku.

## Moć i utjecaj

Svoju moć i utjecaj, kvalitetan menadžer može kontrolirati i koristiti kako bi uvjerio svoje nadređene o potrebnim koracima koji bi riješili izazov ili doprinosili poslovanju (managing up).

## Leadership (Vodstvo)

Vođenje, usmjeravanje i utjecaj na podređene, izražena stranom riječju leadership, označava zapravo karakteristiku menadžera da usmjerava zaposlene prema ispunjavanju ciljeva, ali u smjeru u kojem oni sami nužno ne bi krenuli. Menadžeri pokušavaju pomoći ljudima uvidjeti što sve mogu postići, predstavljajući im nadahnuće i motivaciju.

### 3) Grupne vještine

#### Upravljanje timom

Upravljanje raznolikostima u timu, kao i postizanje te održavanje učinkovitosti tima i visokih rezultata, iznimno je važno i zahtjeva puno energije i predanosti od strane menadžera.

#### Konflikti i pregovori

Menadžeri se na svakodnevnoj razini susreću s konfliktnim situacijama, te je jako važno prepoznati i snaći se u tim uvjetima, i to tako bitna je i sposobnost pregovaranja kako bi se osigurali željeni uvjeti.

#### Proaktivnost i promjene

Menadžeri se, prilikom obavljanja svojih dužnosti, susreću s brojnim promjenama s obzirom na dinamičnost okoline u kojoj djeluju. Vrlo važno je za njih, da uspijevaju prepoznati da je potrebna promjena procesa, te kada i na koji način je provesti kako bi se unaprijedilo cjelokupno poslovanje organizacije.

#### 2.4.1. Konceptualne vještine

Konceptualna vještina je sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje povezanosti i utjecaja među tim elementima. Ta vještina uključuje menadžerovu sposobnost razmišljanja, predviđanja, procesiranja informacija i planiranje. Drugačije rečeno, od menadžera se traži sposobnost misliti strateški, odnosno mora imati širok prostorni i vremenski horizont (Buble, 2010).

Konceptualne vještine su prisutne kod menadžera na svim razinama, a posebno na razini vrhovnog menadžmenta koja mora definirati ključne elemente okoline te razvijati globalne koncepte djelovanja. Menadžeri kojima je ambicija promaknuće s niže na višu razinu moraju razvijati konceptualne vještine, u protivnom će im to biti ograničeno.

Konceptualna znanja i vještine – znanja oblikovanja najpotrebnija su na najvišim razinama menadžmenta, tj. na razini vrhovnog menadžmenta.

Pod konceptualna znanja podrazumijeva se sposobnost shvaćanja apstraktnih i općih ideja i njihovu primjenu u nekoj specifičnoj situaciji. Riječ je o znanjima koja omogućavaju da se sagleda velika (šira slika), tj holistički pristup organizaciji, koji organizaciju promatra kao cjelinu, pod utjecajem brojnih unutarnjih i vanjskih čimbenika. Menadžeri koji posjeduju ta znanja sposobni su prepoznati problem, predvidjeti događaje i pripremiti se za određene scenarije. Konceptualna znanja i vještine pomažu im razriješiti složene situacije u kojima se zateknu, također lakše će razumjeti svu zamršenost i složenost organizacije (Bahrijević, Sikavica, Pološki, 2008.)

#### 2.4.2. Vještine rada s ljudima

Sposobnost menadžera da radi s ljudima i pomoću drugih ljudi, važna je vještina, kao i da radi učinkovito kao dio tima. Ta vještina iskazuje se putem odnosa menadžera prema drugim ljudima, a uključuje njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Menadžer s tom vještinom dopušta podređenima da se izraze i ohrabruje njihovo sudjelovanje. Učinkoviti menadžeri su vođe koji bodre, olakšavaju rad, treneri i odgajatelji. Oni rade i grade pomoću ljudi, a efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima pokrenuti energiju podređenih i pomoći u njihovoj promociji i razvoju karijere.

Pod znanja i vještine u ophođenju s ljudima razumijevaju se različite tehnike organizacijskog ponašanjem kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog i ugodnog radnog okruženja. Te su vještine izrazito važne i imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta. Naime ni najuspješniji menadžer s izrazito naprednim tehničkim i konceptualnim vještinama neće daleko dogurati ako ne znaju „raditi s ljudima“. Delikatnost ovih znanja i vještina ogleda se i u tome što se većinom ne mogu naučiti, već većinom ovise o osobnosti pojedinca koje je teško izmijeniti. Zato će menadžeri dobro razvijenih socijalnih vještina biti najbolji za svoje suradnike, koji će im biti i odani. Takvi menadžeri znaju kako treba komunicirati s ljudima kako ih treba nagrađivati kako bi bili entuzijasti, a kao takvi zadovoljni na poslu i poslom koji obavljaju (Bahrijević, Sikavica, Pološki, 2008.).

#### 2.4.3. Tehničke vještine

Tehnička vještina se očituje u upoznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na odradu specifičnih zadataka u poduzeću, odnosno u obavljanju menadžerske funkcije (npr. zadaća prodaje, proizvodnje i sl.). Uključuje znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične zadatke. Tehnička vještina također uključuje specijalizirana znanja, analitičku sposobnost i kompetentnu uporabu alata i tehnika za rješavanje problema.

Tehničke vještine od velike su važnosti na najnižim razinama menadžmenta. Prvo promaknuće zaposlenika na prvu menadžersku funkciju ostvaruje se upravo zahvaljujući razini i izvrsnosti njihovih tehničkih vještina. Međutim, u daljnjoj promociji prema vrhu hijerarhije ove vještine gube na važnosti.

Pod tehnička znanja podrazumijeva se sposobnost primjene potrebnih znanja, tj. Znanja struke, specijalističkih i analitičkih znanja, odnosno metoda i tehnika u obavljanju poslova. Ta vrsta znanja omogućava dobro obavljanje poslova. Pritom se misli na tehnička, ekonomska, pravna, sociološka, medicinska ili neka druga vrsta znanja i vještine koja se stječu određenom vrstom obrazovanja (Bahrijević, Sikavica, Pološki, 2008.).

#### 2.4.4. Vještine oblikovanja

Vještina oblikovanja označavala bi sposobnost menadžera da pronalazi i oblikuje rješenja poslovnih problema, i to na način koji će biti najkorisniji za poduzeće. Dakle, od menadžera, a pogotovo onih na višim razinama, ne očekuje se samo uočavanje problema u radu, već adekvatna i brza reakcija. Moraju znati generirati i artikulirati rješenje problema, vodeći pri tom brigu o tome da je rješenje primjenjivo i razumljivo onima kojima će biti zadatak provesti akciju. Ako bi menadžeri ostali samo na razini registratora problema, sigurno je da ne bi ostvarili ciljeve koje su zadali (Buble, 2010.).

## 2.5. Upravljanje (menadžment) u ugostiteljstvu

U prethodnim poglavljima prikazan je teorijski aspekt menadžmenta na općoj razini, što je svakako vrijedno te se može primjeniti na bilo koju djelatnost pa i ugostiteljstvo, ali potrebno je dati još bliži pogled u područje upravljanja u ugostiteljstvo, na što se ovaj rad i fokusira.

### *Posebnosti menadžera u ugostiteljstvu*

U današnje vrijeme brzi razvoj znanosti i tehnologije te složeni uvjeti rukovođenja i upravljanja od suvremenog menadžera traže poznavanje djelatnosti u kojoj djeluje, stručna znanja, a i prirodnu nadarenost za vođenje, osjećaj profesionalnosti i cijeli niz osobina.

Zbog složenosti i specifičnosti ugostiteljske usluge i rada s grupom ljudi u kontekstu te složene i specifične usluge, posebnosti koje menadžer mora imati u ugostiteljstvu, drugačije su od osobina koje menadžer mora imati u drugim gospodarskim granama. Osim općih principa, rukovođenje u ugostiteljstvu traži dodatne posebnosti, na koje utječu sljedeći čimbenici (Pranić, 2011):

- Pravne, ekonomske i društveno-političke norme
- Strukture kapitala, vlasništva i rada
- Posebnosti potreba i motiva turističke potražnje
- Posebnosti utjecaja turističke ponude
- Različitosti turističkih resursa
- Struktura, veličina i kvaliteta objekta i ugostiteljske ponude
- Struktura opće kulture, znanje i opća naobrazba djelatnika u turizmu
- Struktura turističke, komunalne i prometne infrastrukture

Kako bi menadžer bio uspješan, morao bi paziti na potrošeno vrijeme, ukloniti nepotrebne radnje koje gutaju vrijeme, voditi računa o vlastitom doprinosu, uočiti jaku stranu osoblja, znati odabrati prave ljude, odrediti prioritete prilikom obavljanja zadataka, donositi djelotvorne odluke, težište staviti na bitne zadatke, dati prednost strateškim stvarima i odlukama općeg značaja.

Razine upravljanja u ugostiteljstvu, prema Praniću, mogle bi se sažeti na ovaj način:

1) Strategijski podsustav

- Poveznica s okolinom (osigurava podršku ali je izložen najvećoj neizvjesnosti, pritiscima, prijetnjama i utjecajima iz okoline)
- Naziva se 'vrhovni menadžment' jer formulira strategiju, dugoročne planove i ciljeve poslovanja

2) Koordinacijski podsustav

- Poveznica strategijskog i operacijskog podsustava koja koordinira različite organizacijske jedinice
- Naziva se 'srednji menadžment' jer (1) osigurava ulaz roba i materijala te znanja i informacija na operativnu razinu, i (2) utvrđuje probleme te inicira i predlaže rješenja

3) Operacijski podsustav

- U stalnom odnosu sa gostima te usmjeren na izvršenje neposrednih zadataka i ciljeva
- Naziva se 'niži menadžment' jer ga obilježava mali utjecaj vanjske okoline, veća zatvorenost, kratkoročna perspektiva te usmjerenost na optimiziranje proizvodno-uslužnog procesa

Osnovni elementi upravljanja su vizija, misija, zadani ciljevi, struktura i organizacija, planiranje i poslovna okolina. Što se tiče vizije u ugostiteljskom poduzeću osnovna ideologija bila bi definirati prirodu i identitet poduzeća u okruženju, a sastoji se od utvrđivanja osnovne vrijednosti (načela po kojima se jedno poduzeće razlikuje od drugih) i osnovne svrhe (najvažniji razlog postojanja poduzeća). Misija u ugostiteljskom poduzeću je osnovna funkcija postojanja poduzeća, treba biti uži pojam od vizije, a čine je svrha tj. razlog postojanja, strategija (utvrđuju se izvori konkurentskih prednosti, tržišna pozicija), standardi ponašanja i sl. Nužnost i važnost stalne korekcije misije se očituje kroz odgovore na slijedeća pitanja (Pranić, 2011.):

- Koje je turističko tržište i koji su segmenti potražnje?
- Što gost želi (potrebe i želje gostiju)?
- Koje su realne mogućnosti poduzeća?
- Koji je budući posao poduzeća, koji će davati efekte?



Glavni cilj upravljanja u ugostiteljstvu je stvoriti planirani profit (u određenom vremenskom razdoblju) na način da i gosti i djelatnici osjećaju da su njihove potrebe i motivi zadovoljeni.

Planiranje u ugostiteljstvu, prema Praniću, formalan je postupak koji uključuje utvrđivanje i odabir ciljeva tj. donošenje odluka pri izboru između alternativnih budućih smjerova djelovanja, odabir odgovarajuće strategije za ostvarivanje planiranih ciljeva, a mora dati odgovor na tri ključna pitanja:

- Gdje se nalazimo sada?
- Gdje se želimo naći u budućnosti?
- Kako stići u željeno stanje?

Planiranje je važan proces, jer su svi resursi ograničeni, a pripadajuće okruženje uvijek je neizvjesno.

Organizacija u ugostiteljstvu, kao i drugim djelatnostima, svjesna je čovjekova aktivnost usmjerena ka ostvarivanju zadanih ciljeva uz racionalnu uporabu resursa. Organizacijska struktura je dinamičan oblik organizacije poduzeća s ciljem optimalne uporabe svih postojećih resursa u svim dijelovima poduzeća. Na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća utječu vanjski čimbenici - poduzeće (ne) može na njih utjecati već mu se (ne) mora prilagođavati, također i unutarnji čimbenici- poduzeće može na njih utjecati te im se ne prilagođava ili djelomično prilagođava (Pranić, 2011.).

### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

#### 3.1. Metodologija istraživanja

##### 3.1.1. Pristup istraživanju

U empirijskom dijelu rada, s ciljem dokazivanja postavljenih hipoteza, provest će se istraživanje anketnim upitnikom.

Metoda anketiranja - posebna metoda prikupljanja podataka pomoću koje dolazimo do podataka o stavovima i mišljenjima anketiranih osoba odnosno ispitanika. Značaj anketiranja nije u postavljanju pitanja i traženju odgovora na njih, već je njegova bit postavljati točno određena pitanja točno određenoj grupi i broju ljudi na određeni način. Anketiranje je, dakle, samo jedna faza u istraživačkom procesu i zato se anketni upitnik može oblikovati tek kada se definiraju istraživački problem, cilj istraživanja i hipoteze.

##### 3.1.2. Dimenzije i sadržaj istraživanja

Postoji više metoda anketiranja (npr. individualno osobno anketiranje, grupno osobno anketiranje, anketiranje putem telefona, anketiranje pošte) od kojih je u ovom radu korištena metoda individualnog osobnog anketiranja. Istraživanje je usmjereno prema određivanju vještina koje su potrebne menadžerima da bi uspješno vodili noćni klub. Predmet istraživanja je definiranje onih vještina kojima je potreban razvoj i unapređenje. Istraživanjem će se ispitati koje su to vještine i kako će poboljšanje istih utjecati na aktivnost i provođenje uloga menadžera. Osim definiranja vještina koje menadžerima nedostaju, dodatno će se iznijeti moguće varijante akcija kojima bi se razvoj tih vještina mogao osigurati voditeljima noćnih klubova.

### 3.1.3. Uzorak i instrumenti istraživanja

Metoda anketiranja poslužila je prilikom empirijskog istraživanja, kao postupak kojim se prikupljaju i istražuju podaci, informacije i mišljenja ispitanika o predmetu istraživanja. Temelji se na anketnom upitniku, a sadržava pitanja o demografskim karakteristikama ispitanika, njihovim sklonostima, stavovima i interesima vezanim za temu istraživanja. Sam anketni upitnik izrađen je prema formi ankete koja se provodila u sličnoj studiji istraživanja stavova o percepciji menadžerske izobrazbe u pomorskom turizmu RH (Pranić, Šerić, 2010.) te, naravno, prilagođen svrsi i uzorku ovog istraživanja od strane autora. Primjer ankete nalazi se među Prilozima ovog rada.

Anketa se provodila tijekom ljetnih mjeseci 2015. u gradu Splitu, u prostorima noćnih klubova/ugostiteljskih objekata prilagođenih noćnoj zabavi, a anketirani su bili voditelji istih objekata. U slučajevima odsutnosti voditelja ili nemogućnosti ispunjavanja ankete, ispitanici su zamoljeni za kontakt podatke i sudjelovanje putem ispunjavanja web ankete. Na taj način prikupljeni su primarni podaci, a u ispunjavanju anketnog upitnika pristupio je 21 ispitanik. Pri ispitivanju je korišten prigodni uzorak.

### 3.1.4. Obrada podataka

Dobiveni rezultati obradit će se pomoću statističkog programa za računala SPSS (eng. Statistical Package for the Social Sciences) koji je prilagođen ekonomskim istraživanjima. Za testiranje postavljenih hipoteza korišteno je nekoliko testova u ovisnosti o vrsti varijabli.

Tako su za testiranje utjecaja dobi, razine obrazovanja i radnog iskustva ispitanika na stavove o odabranim vještinama ili o zainteresiranosti za pojedina područja koja zahtijevaju dodatno obrazovanje korišteni Mann Whitney U test i Kruskal-Wallis test, ovisno o broju utjecajnih varijabli.

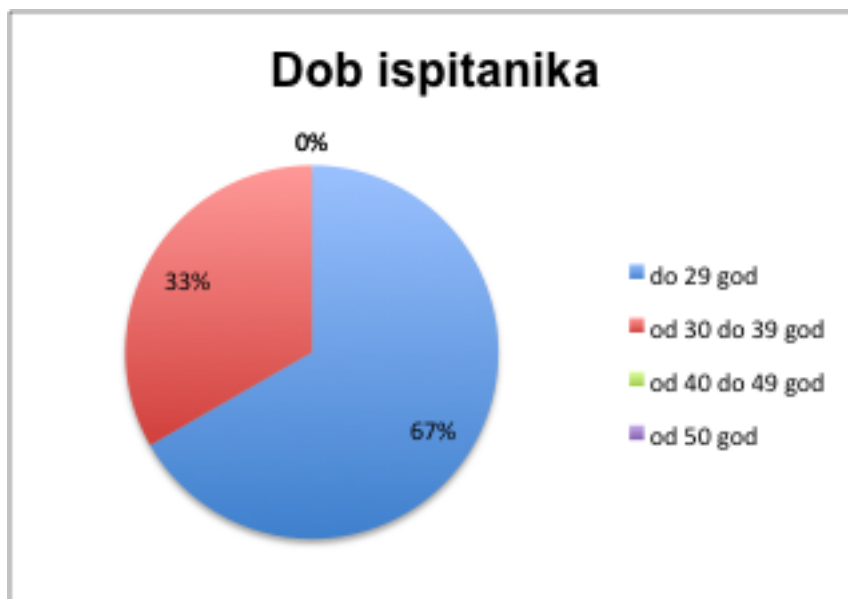
## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Analiza podataka i interpretacija rezultata

Nakon provedenog anketiranja i prikupljanja podataka dolazimo do rezultata koji su poslužili u daljnjoj analizi i testiranju zadanih hipoteza. Kako je spomenuto ranije, uzorak na kojem se temelji istraživanje usko je definiran i broji dvadeset i jednog (21) ispitanika.

Na pitanja vezana za dob i obrazovanje te funkciju ispitanika, rezultati su prikazani sljedećim grafovima.

Graf 1. Dob ispitanika



Izvor: vlastito istraživanje

Prema dobi ispitanika možemo zaključiti da se na funkciji voditelja noćnih klubova/barova nalaze mladi ljudi, te da zaposlenicima srednjih godina prestaje biti primamljivi, odnosno zastupljenost starijih od 39 godina je 0%.

Prema razini obrazovanja velika je zastupljenost voditelja s višom i visokom stručnom spremom. Najniži stupanj obrazovanja je srednja stručna sprema, a udio zaposlenih na funkciji voditelja je 33%.

Graf 2. Razina obrazovanja ispitanika



Izvor: vlastito istraživanje

Ispitanici su dali odgovore i na pitanja o trajanju radnog iskustva u turizmu te isto tako o trajanju radnog iskustva na poziciji voditelja noćnog kluba/bara.

Graf 3. Radno iskustvo u turizmu



Izvor: vlastito istraživanje

Usporedbom dvaju grafova može se primijetiti da je 67% ispitanika u turizmu zaposleno ne duže od 5 godina, 28% do 10 godina i tek 5% preko 10 godina, a na poziciji voditelja 95% ispitanika ne radi duže od 5 godina. Dakle, jedan dio ispitanika imao je radnog iskustva u turizmu prije nego je ostvario promaknuće na poziciju voditelja.

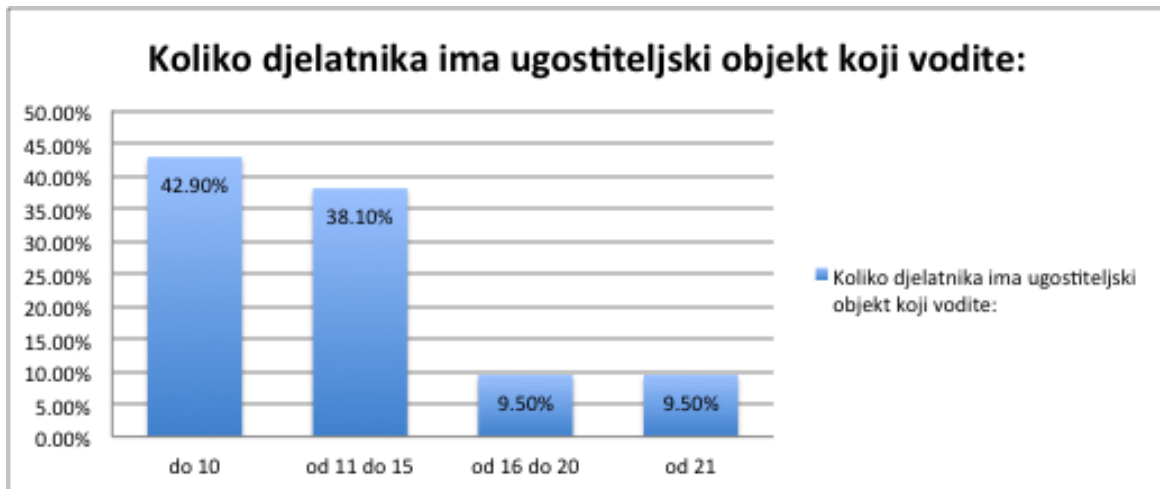
Graf 4. Radno iskustvo na voditeljskoj poziciji



Izvor: vlastito istraživanje

Osim demografskih obilježja i radnog iskustva, u rezultatima ankete nalazi se i podatak o opsegu organizacijske jedinice koju vode ispitanici. Tako njih 42,9% vodi grupu manju od 10 zaposlenih, 38,1% do 15 zaposlenih, a tek 9,5% voditelja ima do 20 podređenih, jednako toliko ima više od 21.

Graf 5. Broj zaposlenika ugostiteljskog objekta



Izvor: vlastito istraživanje

Dakle, može se zaključiti da ugostiteljska grana, konkretno noćni klubovi/barovi, imaju manje organizacijske jedinice i usko surađuju na internoj razini.

#### 4.1.1. Identificiranje osnovnih vještina koje koriste voditelji noćnih klubova

Prema znanstvenoj literaturi i praksi, odabrane su menadžerske vještine koje bi voditelj noćnog kluba/bara trebao posjedovati kako bi što uspješnije obavljao zadane funkcije. Ispitanicima su prikazane u Likertovoj ljestvici kako bi mogli izraziti svoje stavove o važnostima svake od spomenutih vještina.

Prema ocjenama ispitanika može se reći da svaka od njih smatraju važnom u određenoj mjeri. Tako su se organizacija poslovanja, upravljanje ljudima i marketing izdvojile kao najvažnije vještine prema mišljenjima ispitanika, dok su poznavanje informacijskih tehnologija i stranih jezika nešto manje važne ali ne i zanemarive. Detaljan prikaz je u tablici 2.

Tablica 2. Stavovi ispitanika o važnosti odabranih vještina

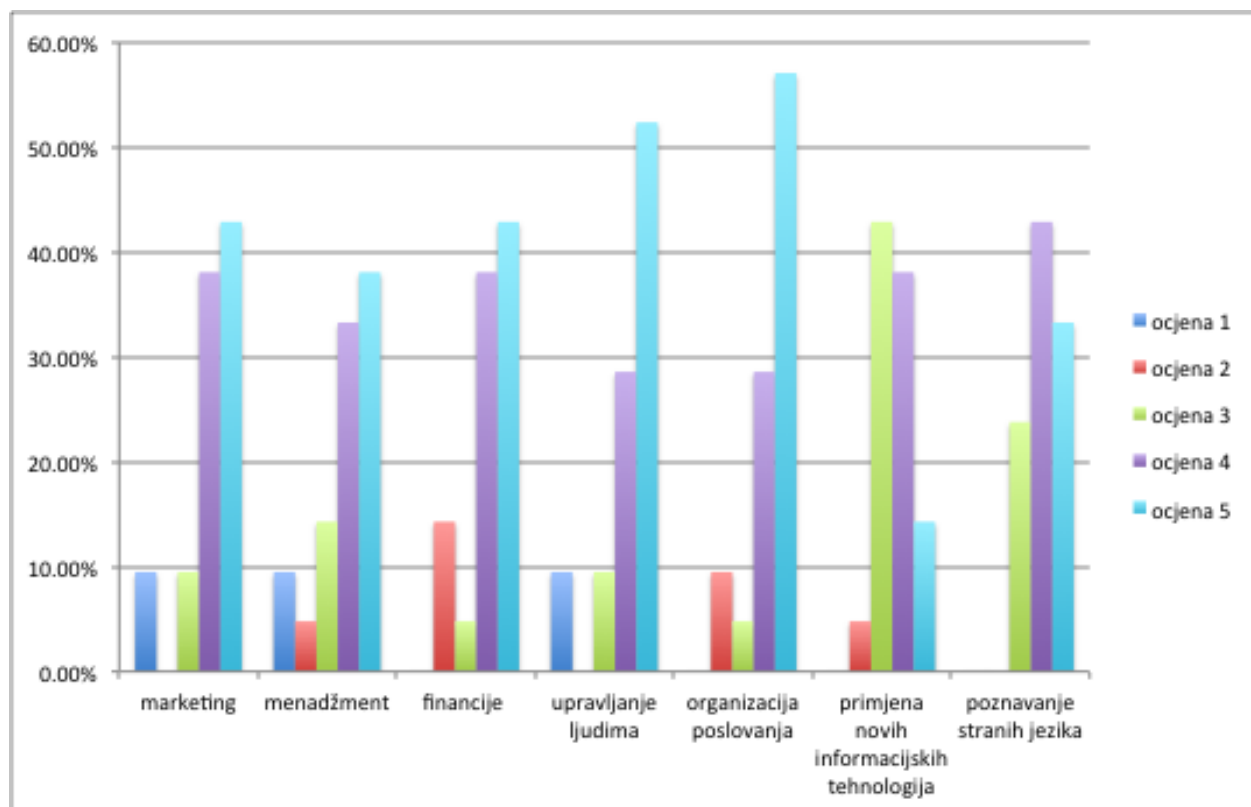
izbor seminara/radionica	ocjena <sup>1</sup>	ocjena <sup>2</sup>	ocjena <sup>3</sup>	ocjena <sup>4</sup>	ocjena <sup>5</sup>
marketing	9,50%	0,00%	9,50%	38%	42,90%
menadžment	9,50%	4,80%	14,30%	33,30%	38,10%
financije <sup>2</sup>	0%	14,30%	4,80%	38,10%	42,90%
upravljanje ljudima	9,50%	0%	9,50%	28,60%	52,40%
organizacija poslovanja	0%	9,50%	4,80%	28,60%	57%
primjena novih informacijskih tehnologija	0%	4,8%	42,90%	38,10%	14,30%
poznavanje stranih jezika	0%	0,00%	23,80%	42,90%	33,3%

Izvor: vlastito istraživanje



Možda je najpreglednije ove podatke promatrati u obliku grafa, kako je prikazano niže.

Graf 6. Stavovi ispitanika o važnosti odabranih vještina



Izvor: vlastito istraživanje

#### 4.1.2. Definiranje pojedinih vještina koje traže unaprjeđenje

Kao i za identifikaciju potrebnih vještina, tako i za odabir odgovarajućih tema koje bi voditelji odabrali ukoliko bi imali priliku pohađanja seminara ili radionica, korištena je znanstvena literatura i dosadašnja praksa, te su ispitanicima također prikazane u Likertovoj ljestvici kako bi mogli izraziti svoje stavove o važnostima i zainteresiranosti za svake od spomenutih tema, odnosno područja.

Prema ocjenama ispitanika može se reći da svako od područja smatraju važnim u određenoj mjeri. Tako su se teme Liderstvo i motivacija, kao i Predviđanje potražnje i ponašanja posjetitelja, izdvojile kao najvažnije teme prema mišljenjima ispitanika, dok su najmanje interesa pokazali prema dodatnom obrazovanju na temu Računovodstva i financija, te Unutarnje kontrole i planiranje. Detaljan prikaz, niže je, u tablici 3.

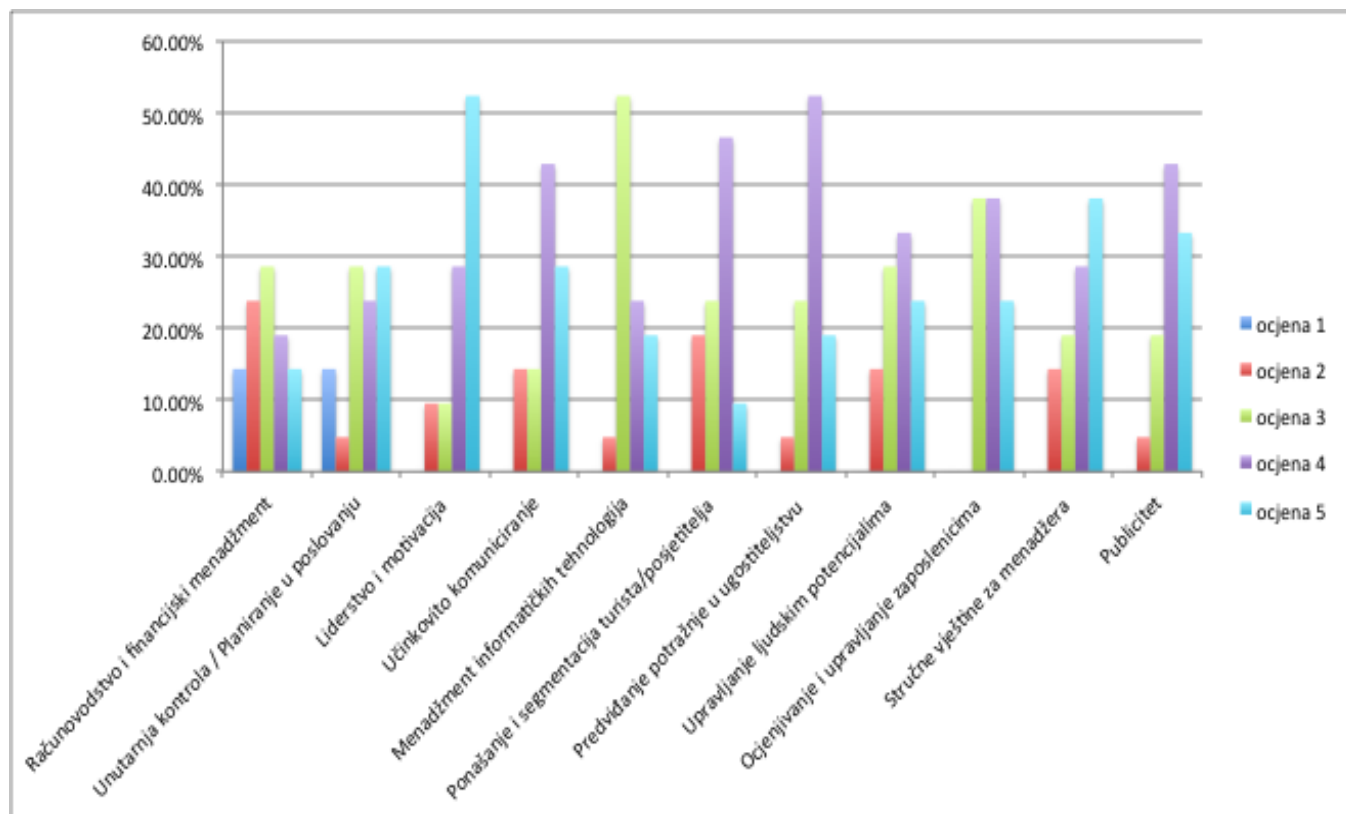
Tablica 3. Zainteresiranost ispitanika za pojedine teme radionica

Izbor seminara/radionica	ocjena 1	ocjena 2	ocjena 3	ocjena 4	ocjena 5
Računovodstvo i financijski menadžment	14,30%	23,80%	28,60%	19%	14,30%
Unutarnja kontrola / Planiranje u poslovanju	14,30%	4,80%	28,60%	23,80%	28,60%
Liderstvo i motivacija	0%	9,50%	9,50%	28,60%	52,40%
Učinkovito komuniciranje	0%	14,30%	14,30%	42,90%	28,60%
Menadžment informatičkih tehnologija	0%	4,80%	52,40%	23,80%	19%
Ponašanje i segmentacija turista/posjetitelja	0%	19%	23,80%	46,60%	9,50%
Predviđanje potražnje u ugostiteljstvu	0%	4,80%	23,80%	52,40%	19%
Upravljanje ljudskim potencijalima	0%	14,30%	28,60%	33,30%	23,80%
Ocjenjivanje i upravljanje zaposlenicima	0%	0%	38,10%	38,10%	23,80%
Stručne vještine za menadžera	0%	14,30%	19%	28,60%	38,10%
Publicitet	0%	4,80%	19%	42,90%	33,30%

Izvor: vlastito istraživanje

Radi bolje preglednosti i lakšeg razumijevanja, zainteresiranost ispitanika za spomenute teme edukacija (seminare) prikazana je i u grafu 7.

Graf 7. Zainteresiranost ispitanika za pojedine teme radionica



Izvor: vlastito istraživanje

#### 4.1.3. Testiranje hipoteza

U radu je postavljeno pet glavnih hipoteza. Temeljem provedenog istraživanja i obrade podataka, prihvatiti će se ili odbaciti svaka od hipoteza. Postavljene su tri jednostavne hipoteze (jedna varijabla) koje će prihvatit ili odbaciti pretpostavke o stavovima voditelja.

Dodatne dvije hipoteze stavove voditelja o važnostima odabranih vještina, također izražen interes za edukaciju na određenim područjima, stavljaju u odnos s demografskim obilježjima i radnim iskustvom (dvije varijable).

Kako je već navedeno, za testiranje utjecaja dobi, razine obrazovanja i radnog iskustva ispitanika na stavove o odabranim vještinama ili o zainteresiranosti za pojedina područja koja zahtijevaju dodatno obrazovanje korišteni Mann Whitney U test i Kruskal-Wallis test, ovisno o broju utjecajnih varijabli.

**H1** Voditelji noćnih klubova/barova smatraju da su im odabrane vještine potrebne za obavljanje menadžerskih dužnosti

H0...voditelji ne smatraju odabrane vještine važnima

H1...voditelji smatraju odabrane vještine važnima

Tablica 4. Nužnost posjedovanja odabranih vještina za obavljanje menadžerskih dužnosti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	15	71,4	71,4	71,4
Ne	5	23,8	23,8	95,2
Ne znam	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Izvor: vlastito istraživanje

Od 21 ispitanih (100%) koji su odgovorili na pitanje o važnosti posjedovanja odabranih vještina za uspješno obavljanje zadaća, 15 (71,4%) ih smatra da su odabrane vještine važne, 5 ispitanika (23,8%) ne smatra da je važno imati odabrane vještine te jedan ispitanik (4,8%) ne zna.

Iz navedenih rezultata istraživanja može se zaključiti da većina ispitanika smatra da je važno posjedovati odabrane vještine kako bi mogli lakše i uspješnije obavljati svoje dužnosti. Prema tome, prihvaća se hipoteza H1.

**H2** Voditelji noćnih klubova/barova smatraju da bi određeni tečajevi poboljšali vještine koje im nedostaju

H0...voditelji ne smatraju da bi tečajevi unaprijedili njihove vještine

H1...voditelji smatraju da bi tečajevi unaprijedili njihove vještine

Tablica5. Korisnost dodatne izobrazbe za oplemenjivanje menadžerskih vještina

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	19	90,5	90,5	90,5
Ne	1	4,8	4,8	95,2
Ne znam	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Izvor: vlastito istraživanje

Na postavljeno pitanje mislite li da bi dodatna izobrazba bila korisna za oplemenjivanje Vaših menadžerskih vještina odgovorio je 21 (100%) ispitanik. Od 100% ispitanika 19 (90,5%) ih smatra da bi dodatna izobrazba bila korisna, jedan ispitanik (4,8%) smatra da dodatna izobrazba ne bi bila korisna te jedan ispitanik (4,8%) ne zna bi li dodatna izobrazba bila korisna za oplemenjivanje menadžerskih vještina.

Iz prethodno navedenih rezultata istraživanja može se zaključiti da većina ispitanika smatra da bi dodatna izobrazba bila korisna u oplemenjivanju menadžerskih vještina te se stoga prihvaća postavljena hipoteza H1.

**H3** Voditelji noćnih klubova/barova su spremni sami financirati potrebne edukacije

H0...voditelji nisu spremni sami financirati edukacije

H1...voditelji su spremni sami financirati edukacije

Tablica6. Prihvatljiv način financiranja obrazovanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Financiranje vlastitim sredstvima	3	14,3	14,3	14,3
Financiranje od strane poslodavca – djelomično	4	19,0	19,0	33,3
Financiranje od strane poslodavca - u cijelosti	14	66,7	66,7	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Izvor: vlastito istraživanje

Vezano za pitanje financiranja odabranih seminara i radionica koje bi pohađali, većina voditelja pristalo bi isključivo u slučaju da je ista u cijelosti na teret poslodavca (66,7%, 14 ispitanika), dok bi 4 ispitanika (19%) pristalo na podjelu troška s poslodavcem, a 3 ispitanika (14,3%) spremno je pokriti troškove vlastitim sredstvima.

Iz prikazanih podataka istraživanja može se zaključiti da većina ispitanika nije spremno pokriti troškove edukacija vlastitim sredstvima, stoga se prihvaća postavljena hipoteza H0.

#### **H4** Demografske karakteristike utječu na stavove o odabranim vještinama

##### H4.1. Dob utječe na stavove o odabranim vještinama

Razlikuju li se stavovi vođitelja noćnih klubova/barova u odnosu na njihovu dob istraženo je pomoću varijabli demografskog obilježja dobi ispitanika u odnosu na odabranje vještine ocijenjene putem Likertove ljestvice. Test koji je korišten za procjenu hipoteze je test analize razlike u rangovima spomenutih redosljednih varijabli tj. Mann Whitney U test.

Rezultati utjecaja dobi na stavove i procjenu važnosti vještina prikazani su u nastavku.

H0...dob ispitanika ne utječe na stavove o vještinama

H1...dob ispitanika utječe na stavove o vještinama

U tablici je prikaz rezultata iz kojih je moguće uočiti da je empirijska signifikantnost za gotovo sve izabrane varijable iznad 0,05 tj. iznad 5% uvjetne vrijednosti značaja razlike u rangovima. Hipoteza H1 prihvaća se samo u promatranju varijable *marketing*, gdje je signifikantnost 0.3% , dakle dob ispitanika ima utjecaj na stav o važnosti navedene kompetencije. Za sve ostale varijable odbacuje se H1, prema tome se može donijeti zaključak da dob ne utječe na razliku stavova ispitanika po pitanju važnosti vještina.



Tablica 7. Mann-Whitney U test za testiranje utjecaja dobi na stavove o važnosti vještina

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Marketing	12,500	40,500	-2,926	,003
Menadžment	33,000	61,000	-1,254	,210
Financije	27,000	55,000	-1,765	,078
Upravljanje	46,500	74,500	-,204	,838
Organizacija	34,500	62,500	-1,216	,224
Informacijske tehnologije	45,000	73,000	-,321	,748
Poznavanje stranih jezika	44,000	72,000	-,399	,690

a. Grouping Variable: dob

Izvor: vlastito istraživanje

Obzirom da dob nema utjecaja na šest od sedam varijabli, zaključak je da se cijela prva pothipoteza H4 ovog rada odbacuje, tj. dob ispitanika nema značajan utjecaj na razlike u stavovima ispitanika o važnosti odabranih vještina.

#### H4.2. Razina obrazovanja utječe na stavove o odabranim vještinama

Kako bi se ispitaio utjecaj razine obrazovanja na stavove o odabranim vještinama primijenjen je Kruskal Wallis test. Postavljaju se dvije hipoteze testa, kako bismo utvrdili utemeljenost glavne hipoteze.

H0...razina obrazovanja ne utječe na stavove o vještinama

H1...razina obrazovanja utječe na stavove o vještinama

Na temelju empirijske razine signifikantnosti testa može se donijeti zaključak da razina obrazovanja nema utjecaja na razliku u stavovima voditelja koje su iskazali vezano a važnost vještina. Isto je evidentno iz tablice u nastavku, gdje su prikazani rezultati testa među kojima je razina signifikantnosti kod svih varijabli veća od uvjetne veličine 0,05. Dakle, prihvaća se H0 hipoteza, a H1 time se odbacuje.

Ovakvim rezultatom i druga se pothipoteza H4 ovog rada odbacuje, smatra se neutemeljenom.

Tablica 8. Kruskal Wallis test za testiranje utjecaja razine obrazovanja na stavove o vještina

	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
Marketing	2,222	2	,329
Menadžment	1,169	2	,557
Financije	2,242	2	,326
Upravljanje	3,932	2	,140
Organizacija	,008	2	,996
Informacijske tehnologije	1,049	2	,592
Poznavanje stranih jezika	,638	2	,727

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: obrazovanje

Izvor: vlastito istraživanje

## **H5** Radno iskustvo utječe na stavove o odabranim vještinama

### H5.1. Radno iskustvo u turizmu utječe na stavove o odabranim vještinama

Kako bi se ispitaio utjecaj radnog iskustva u turizmu na stavove o odabranim vještinama primijenjen je ponovno Kruskal Wallis test. I ovdje se postavljaju dvije hipoteze testa, s ciljem utvrđivanja utemeljenosti hipoteze H5.1.

H0...stečeno radno iskustvo ne utječe na stavove o vještinama

H1... stečeno radno iskustvo ne utječe na stavove o vještinama

Na temelju empirijske razine signifikantnosti testa može se donijeti zaključak da razina obrazovanja nema značajnog utjecaja na razliku u stavovima voditelja koje su iskazali vezano za važnost vještina. Isto je evidentno iz tablice u nastavku, gdje su prikazani rezultati testa među kojima je razina signifikantnosti kod varijabli veća od uvjetne veličine 0,05. Dakle, prihvaća se H0 hipoteza, a H1 time se odbacuje.

Ova konstatacija vrijedi za sve varijable osim varijable *menadžment*, čija razina signifikantnosti iznosi 1,3%, što označava prihvatanje null-varijable, tj. može se reći da radno iskustvo u turizmu ima utjecaja na formiranje stava o važnosti vještina menadžmenta.

Tablica 9. Kruskal Wallis test za testiranje utjecaja radnog iskustva u turizmu na stavove o važnosti vještina

	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
Marketing	2,446	2	,294
Menadžment	8,729	2	,013
Financije	,273	2	,873
Upravljanje	2,379	2	,304
Organizacija	1,706	2	,426
Informacijske tehnologije	1,984	2	,371
Poznavanje stranih jezika	1,557	2	,459

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: radno iskustvo u turizmu

Izvor: vlastito istraživanje

Obzirom da radno iskustvo u turizmu nema utjecaja na šest od sedam varijabli, zaključak je da se cijela hipoteza H5.1. ovog rada odbacuje, tj. radno iskustvo ispitanika nema značajan utjecaj na razlike u stavovima ispitanika o važnosti odabranih vještina.

## H5.2. Radno iskustvo na voditeljskoj poziciji utječe na stavove o odabranim vještinama

Razlikuju li se stavovi voditelja noćnih klubova/barova o važnostima vještina koje su im potrebne u odnosu na njihovo radno iskustvo na poziciji voditelja istraženo je pomoću Mann Whitney U testa, tj. testa analize razlike u rangovima spomenutih redosljednih varijabli.

Rezultati utjecaja radnog iskustva na voditeljskoj poziciji na stavove i procjenu važnosti vještina prikazani su u nastavku.

H0...voditeljsko radno iskustvo ispitanika ne utječe na stavove o vještinama

H1... voditeljsko radno iskustvo ispitanika utječe na stavove o vještinama

U tablici je prikaz rezultata iz kojih je moguće uočiti da je empirijska signifikantnost za sve izabrane varijable iznad 0,05 tj. iznad 5% uvjetne vrijednosti prihvaćanja null-hipoteze, odnosno uvjetne vrijednosti značaja razlike u rangovima. Odbacujemo H1, prema tome se može donijeti zaključak da radno iskustvo na voditeljskoj poziciji ne utječe na razliku stavova ispitanika po pitanju važnosti vještina.

Prikazanim rezultatima odbacujemo, dakle, i hipotezu H5.2.

Tablica 10. Mann-Whitney U test za testiranje utjecaja radnog iskustva u vođenju na stavove o važnosti vještina

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Marketing	7,500	8,500	-,444	,657
Menadžment	3,500	213,500	-1,128	,259
Financije	7,500	8,500	-,444	,657
Upravljanje	5,000	215,000	-,905	,366
Organizacija	5,500	6,500	-,836	,403
It	6,500	216,500	-,621	,534
Stranijez	3,000	213,000	-1,237	,216

a. Grouping Variable: radno iskustvo na poziciji voditelja

Izvor: vlastito istraživanje

## 4.2. Što dalje?

### 4.2.1. Edukacije i radionice

Rezultati ankete su utvrdili da su prethodno odabrane vještine važne za obavljanje menadžerskih funkcije na poziciji voditelja noćnih klubova/barova, te da ispitanici smatraju da ih je moguće i važno unaprijediti kako bi lakše i uspješnije obavljali svoje dužnosti. Obzirom na spomenute stavove anketiranih, ideja o potrebi dodatnih edukacija za voditeljske sposobnosti je neosporiva.

Osim stavova o važnosti vještina koje im trebaju, istraživanje je provedeno i o zainteresiranosti voditelja za određene teme i područja koje bi htjeli pohađati u obliku seminara i radionica.

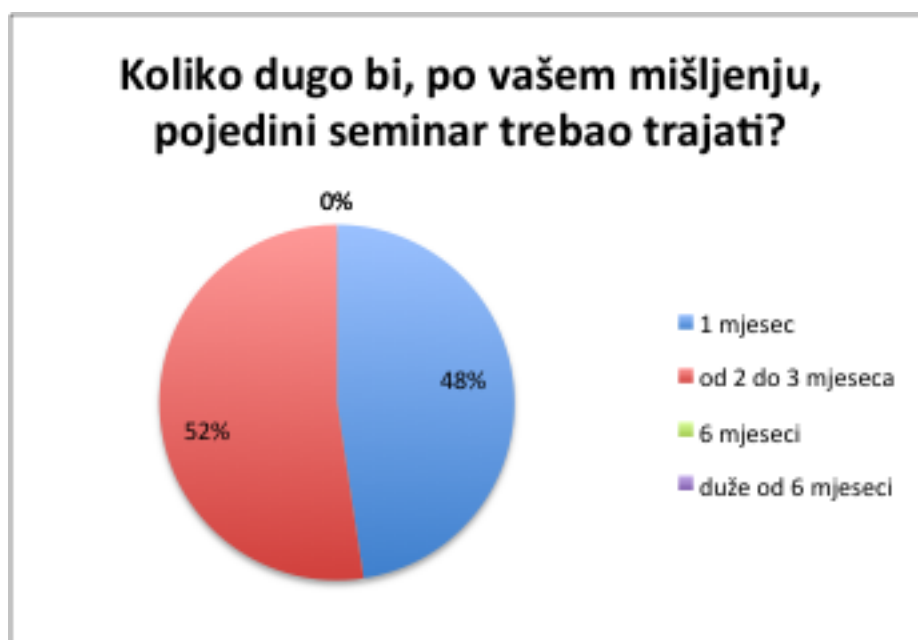
Prijedlog ovog rada je da bi voditeljima noćnih klubova/barova trebalo omogućiti dodatnu edukaciju i mogućnost usavršavanja kompetencija ukoliko to žele, kada govorimo o malim obiteljskim ugostiteljskim objektima, ili ako to od njih traži poslodavac kao uvjet za daljnje obavljanje funkcije ili preduvjet da daljnji razvoj i promaknuće, ako promatramo veće i "jače" ugostitelje koji djeluju kao poduzeće.

#### 4.2.2. Organizacija i financiranje

Izvedba i organizacija edukacija mogu imati različite oblike. Bilo da se radi o internoj organizaciji grupe ili angažmanu osobe unutar poduzeća koja posjeduje i voljna je podijeliti znanje s ostalima, do angažiranja vanjskog suradnika stručnjaka pojedinca ili suradnje sa specijaliziranim poduzećima koja se bave i usko su fokusirana upravo na slične projekte.

Anketom su prikupljeni i podaci o stavovima ispitanika o preferiranom trajanju takvih edukacija, također o njihovim preferencama glede perioda godine u kojem bi se edukacija odvijala.

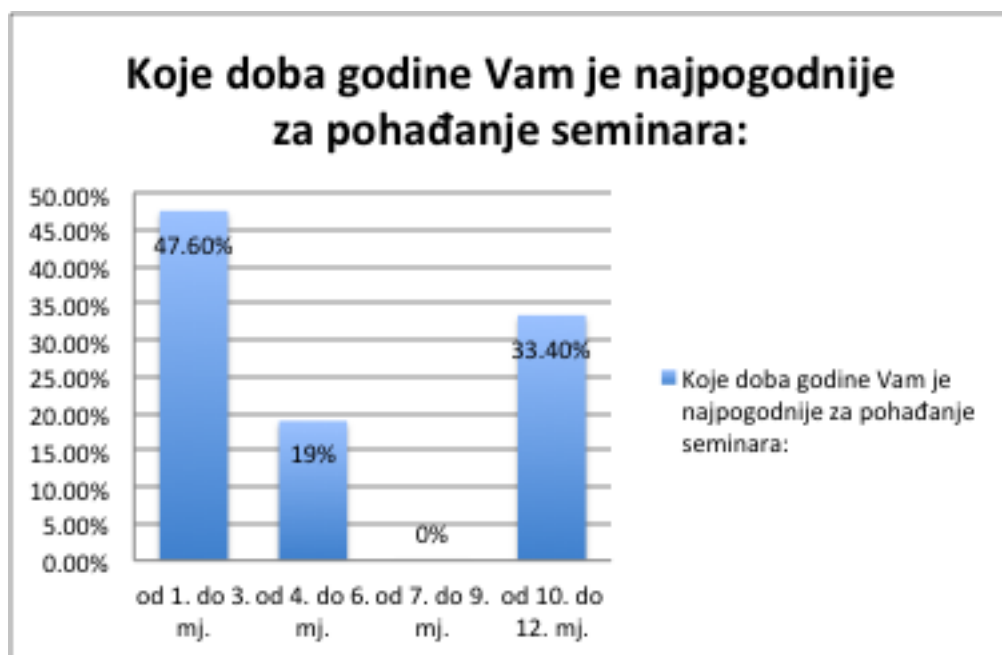
Graf 8. Stavovi o trajanju edukacija



Izvor: vlastito istraživanje

Grafovi 8. i 9. slikovito prikazuju da se većina ispitanika opredijelilo za trajanje edukacije od 2 do 3 mjeseca (52%), a ostatak za trajanje do mjesec dana (sve duže od spomenuta 3mj. nosi 0%), te da bi bilo najprihvatljivije da se edukacije održavaju u zimskom periodu, konkretno u prvom kvartalu kalendarske godine (47,6%) i u posljednjem (33,4%).

Graf 9. Stavovi o periodu održavanja edukacija



Izvor: vlastito istraživanje

Vezano za pitanje financiranja odabranih seminara i radionica koje bi pohađali, većina voditelja pristalo bi isključivo u slučaju da je ista u cijelosti na teret poslodavca (72%), dok bi 14% ispitanika pristalo sami pokriti troškove, a isti toliko udio ispitanika prihvatilo bi i podjelu troška s poslodavcem.



Hipoteza je već testirana na ovu temu, a niže je i grafički prikaz podataka.

Graf 10. Preferirani način financiranja



Izvor: vlastito istraživanje

## 5. ZAKLJUČAK

Istraživanje koje je provedeno usmjereno je prema određivanju vještina koje su potrebne menadžerima da bi uspješno vodili noćni klub. Predmet istraživanja bio je definiranje onih vještina kojima je potreban razvoj i unapređenje. Ispitalo se koje su to vještine i kako će poboljšanje istih utjecati na aktivnost i provođenje uloga menadžera. Osim definiranja vještina koje menadžerima nedostaju, dodatno su predložene moguće varijante akcija kojima bi se razvoj tih vještina mogao osigurati voditeljima noćnih klubova.

□ Menadžer mora posjedovati prirodnu ili stečenu osobinu razumijevanja ljudi koje vodi, tj. mora razumjeti ili otkrivati ljudske individualne sposobnosti, sklonosti ili slabosti, što je suština menadžmenta, ali i vodstva. A kako i na koji način, menadžeri rade svoj posao ovisi o mnogim čimbenicima, od kojih su najvažniji kompetencije odnosno vještine menadžera. U radu su prikazani rezultati teorijskih i empirijskih istraživanja koji su identificirali one vještine menadžera temeljene na znanju i potrebama voditelja za obavljanje menadžerskih uloga.

U radu je postavljeno pet glavnih hipoteza. Temeljem provedenog istraživanja i obrade podataka, prihvatiti će se ili odbaciti svaka od hipoteza. Postavljene su tri jednostavne hipoteze (jedna varijabla) i dvoje složene, a za testiranje su korišteni Z-tesr, Mann Whitney U test i Kruskal-Wallis test, ovisno o broju utjecajnih varijabli.

Nakon identifikacije spomenutih vještina, predložen je i model za njihov razvoj. Model razvoja menadžerskih kompetencija predlaže donošenje općeg, posebnog i specifičnog znanja kroz formalno obrazovanje. Drugi smjer razvoja menadžerskih kompetencija temelji se na činjenici da menadžeri trebaju razviti elemente svoje osobnosti, poput kreativnosti, strasti, upornosti i hrabrosti.

Svrha ovog istraživanja bila je utvrditi i izmjeriti važnost potrebe unaprjeđenja vještina menadžera. Nastojala su se ostvariti 3 cilja: utvrditi vještine koje je potrebno poboljšati; procijeniti koje od tih vještina se mogu poboljšati kroz obuku; identificirati specifične tečajeve koji su interesu menadžera te način provođenja istih.

Na temelju rezultata predložene su edukacije i radionice mogu poslužiti za razvoj identificiranih vještina, također je spomenuta organizacija i financiranje istih.

Prema znanstvenoj literaturi i praksi, odabrane su menadžerske vještine koje bi voditelj noćnog kluba/baro trebao posjedovati kako bi što uspješnije obavljao zadane funkcije. Ispitanicima su prikazane u Likertovoj ljestvici kako bi mogli izraziti svoje stavove o važnostima svake od spomenutih vještina. Po ocjenama ispitanika može se reći da svaka od njih smatraju važnom u određenoj mjeri. Tako su se organizacija poslovanja, upravljanje ljudima i marketing izdvojile kao najvažnije vještine prema mišljenjima ispitanika, dok su poznavanje informacijskih tehnologija i stranih jezika nešto manje važne ali ne i zanemarive.

Kao za identifikaciju potrebnih vještina, tako i za odabir odgovarajućih tema koje bi voditelji odabrali ukoliko bi imali priliku pohađanja seminara ili radionica, korištena je znanstvena literatura i dosadašnja praksa, te su ispitanicima također prikazane u Likertovoj ljestvici kako bi mogli izraziti svoje stavove o važnostima i zainteresiranosti za svake od spomenutih tema, odnosno područja. Prema rezultatima može se ustanoviti da svako od područja smatraju važnim u određenoj mjeri. Tako su se teme Liderstvo i motivacija, kao i Predviđanje potražnje i ponašanja posjetitelja, izdvojile kao najvažnije teme prema mišljenjima ispitanika, dok su najmanje interesa pokazali prema dodatnom obrazovanju na temu Računovodstva i financija, te Unutarnje kontrole i planiranje.

Rezultati ankete su utvrdili da su prethodno odabrane vještine važne za obavljanje menadžerskih funkcije na poziciji voditelja noćnih klubova/barova, te da ispitanici smatraju da ih je moguće i važno unaprijediti kako bi lakše i uspješnije obavljali svoje dužnosti. Obzirom na spomenute stavove anketiranih, ideja o potrebi dodatnih edukacija za voditeljske sposobnosti je neosporna. Osim stavova o važnosti vještina koje im trebaju, istraživanje je provedeno i o zainteresiranosti voditelja za određene teme i područja koje bi htjeli pohađati u obliku seminara i radionica.

Prijedlog ovog rada je da bi voditeljima noćnih klubova/barova trebalo omogućiti dodatnu edukaciju i mogućnost usavršavanja kompetencija ukoliko to žele, ili ako to od njih traži poslodavac. Izvedba i organizacija edukacija mogu imati različite oblike., bilo da se radi o internoj organizaciji ili angažiranja vanjskog suradnika .

## **Sažetak**

Noćna zabava jedna od važnih stavki turističke ponude cijele destinacije. Bilo da se promatra s aspekta izvansezonskog ili sezonskog razdoblja, važno je da postoji kvalitetna i raznolika ponuda, a da bi takva postojala i opstala potrebno je postaviti i kvalitetan kadar zaposlenika koji bi izvršavali potrebne menadžerske uloge i zadaće.

Do sada nije bilo istraživanja koje je provedeno kako bi se utvrdilo koje, konkretno, vještine upravljanja moraju imati voditelji noćnih klubova, odnosno kojim vještinama bi bilo potrebno poboljšanje. Također nije bilo istraživanja na temu koje se od vještina mogu unaprijediti kroz obuku te koji tečajevi bi mogli ispuniti menadžerska očekivanja, za koliko novca i vremena. U ovom radu identificirane su spomenute vještine ito prema stavovima voditelja, također prepoznati su njihovi interesi za dodatan razvoj i usavršavanje kompetencija kako bi što lakše i uspješnije nastavili obavljati svoje zadaće.

Ključne riječi: vještina, razvoj, edukacija

## **Summary**

*Night entertainment is one of the most important items of tourist offer in a destination. Viewed from the aspect of off-season or the seasonal period, it is important that there is good quality and varied, and if it's to exist and survive it is necessary to set up a quality staff and employees who would perform the necessary roles and tasks.*

*There have been no studies conducted to determine which, in particular, management skills nightclub supervisors must have to perform well, or which of those skills would be needing improvement. There was also no research on which of the skills can be improved through training and courses, for how much money and how much time. In this paper we have identified such skills clearly, we have considered supervisors preferences and thoughts, also recognize their interests in additional development and improvement in order to continue to perform their tasks more easily and more successfully.*

*Keywords: skills, development, education*

## LITERATURA

Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R., Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing* 58(3), 53–66, 1994.

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N.; *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Baldwin T.T., Bommer W.H., Rubin R.S., *Developing management skills: what great managers know and do*, 2008.- McGraw – Hill Irwin, New York

Bartoluci M. i suradnici: *Menadžment u sportu i turizmu*, 2004., Sveučilište u Zagrebu

Buble, M.; *Menadžerske vještine*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2010.

Buble, M.; *Osnove menadžmenta*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2001.

Certo, S.C., Trevic Certo S., *Moderni menadžment 10. izdanje*, 2008. Mate d.o.o., Zagreb

Cronin, J.J., Brady, M.K., Hult, G.T.M.; *Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments*, *Journal of Retailing* 76(2), 193–218, 2000.

Dulčić, A., Petrić, L.; *Upravljanje razvojem turizma*, Mate d.o.o., Zagreb, 2001.

Formica, S., & McCleary, K.; *Professional-development needs in Italy: Hoteliers identify the management skills that require improvement*; *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University 2000.

Geić, S.; *Menadžment selektivnih oblika turizma*, Sveučilište u Splitu, Split, 2011.

Geić S.; *Organizacija i politika turizma: kulturološko – ekologijski i sociogospodarski aspekti*, Sveučilište u Splitu, Split, 2007.

Hellriegel, D., Slocum, J.W., *Management*, 5<sup>th</sup> ed., Addison-Wesley Company, Boston, 2005.

Kesić, T. (2006): Ponašanje potrošača, Adeco, Zagreb, 2006.

Kotler, P.; Upravljanje marketingom; analiza, planiranje, primjena i kontrola, Mate d.o.o., Zagreb, 2001.

Petrić, L.; Destinacijski menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006.

Petrić, L.; Osnove turizma, Ekonomski fakultet, Split, 2006.

Petrić, L., Mrnjavac, Ž.; Turistička destinacija kao lokalno ukorijenjen sustav, Turizam, Split, 2003.

Pranić, Lj. Posebnosti I razine rukovođenja te planiranje I organizacija u ugostiteljstvu.ppt, 2011.

Pranić, Lj., Šerić, N.; Professional development needs in Croatia's marine tourism industry: Harbormasters identify the management skill's that require improvement; Tourism in Marine Environments, Vol. 7, No. 1 ; Cognizant Comm. Corp. , 2010

Weber, S. et al.; Marketing u turizmu , Vadea, Varaždin, 1993.

Weber, S. M., Mikačić, V. Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1998.

Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilista u Rijeci, Rijeka, 1998.

Živić D. ; Demografske odrednice i posljedice starenja stanovništva Hrvatske, Revija za socijalnu politiku, 2003.

Žugaj M., Dumičić K. i Dušek V., Temelji znanstvenoistraživačkog rada, Varaždin,1999.

## **Ostali izvori:**

<http://www.ffst.hr/dokumenti/izdavastvo/studentski/sociologija/metodoloski%20predmeti/2/4/BATURINA-INTERVJU.pdf>

[http://www.playground.hr/blog/hr-34-najbolji\\_nocni\\_klubovi\\_na\\_hrvatskoj\\_obali/](http://www.playground.hr/blog/hr-34-najbolji_nocni_klubovi_na_hrvatskoj_obali/)

[https://www.pravo.unizg.hr/\\_download/repository/Methodologija\\_drustvenih\\_istrazivanja.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/Methodologija_drustvenih_istrazivanja.pdf)

<http://www.scribd.com/doc/23397592/Metoda-ankete-upitnika-i-intervjua-u-istraživačkom-procesu-u-saobraćaju#scribd>

[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/METODE\\_ZNANSTVE\\_NIH\\_ISTRAZIVANJA.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVE_NIH_ISTRAZIVANJA.pdf)

<http://www.uniline.hr/hrvatska/top10.php>

<http://www.visitsplit.com>

<http://www.visitsplit.com/hr/1416/grad-split>

<http://www.visitsplit.com/hr/218/nocni-zivot>

<http://www.zpr.fer.hr/static/erg/2005/poljak/intervjui.html>

[http://193.198.60.202/nastava/IsTrz\\_Matutinovic/GVH\\_Primary\\_data\\_qualitative\\_methods\\_final.pdf](http://193.198.60.202/nastava/IsTrz_Matutinovic/GVH_Primary_data_qualitative_methods_final.pdf)

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa.....	15
Slika 2. Ključne komponente efektivnog menadžera.....	18
Slika 3. Kombinacije efikasnosti i učinkovitosti menadžera.....	24
Slika 4. Udio vremena u ostavrenju pojedinih funkcija menadžmenta.....	27
Tablica 1. Uloge menadžera i njihove aktivnosti.....	29
Tablica 2. Stavovi ispitanika o važnosti odabranih vještina.....	47
Tablica 3. Zainteresiranost ispitanika za pojedine teme radionica.....	49
Tablica 4. Nužnost posjedovanja odabranih vještina za obavljanje menadžerskih dužnosti...52	
Tablica5. Korisnost dodatne izobrazbe za oplemenjivanje menadžerskih vještina.....	53
Tablica6. Prihvatljiv način financiranja obrazovanja.....	54
Tablica 7. Mann-Whitney U test za testiranje utjecaja dobi na stavove o važnosti vještina...56	
Tablica 8. Kruskal Wallis test za testiranje utjecaja razine obrazovanja na stavove.....	57
Tablica 9. Kruskal Wallis test za testiranje utjecaja radnog iskustva u turizmu na stavove o važnosti vještina.....	59
Tablica 10. Mann-Whitney U test za testiranje utjecaja radnog iskustva u vođenju na stavove o važnosti vještina.....	60



Graf 1. Dob ispitanika.....	43
Graf 2. Razina obrazovanja ispitanika.....	44
Graf 3. Radno iskustvo u turizmu.....	44
Graf 4. Radno iskustvo na voditeljskoj poziciji.....	45
Graf 5. Broj zaposlenika ugostiteljskog objekta.....	46
Graf 6. Stavovi ispitanika o važnosti odabranih vještina.....	48
Graf 7. Zainteresiranost ispitanika za pojedine teme radionica.....	50
Graf 8. Stavovi o trajanju edukacija.....	62
Graf 9. Stavovi o periodu održavanja edukacija.....	63
Graf 10. Preferirani način financiranja.....	64

## **PRILOZI**

### Prilog 1. Anketni upitnik

#### **ANKETA O STAVOVIMA VODITELJA O POTREBAMA RAZVOJA STRUKE UPRAVLJANJA UGOSTITELJSKIM OBJEKTIMA**

Anketa o stavovima voditelja o potrebama razvoja struke upravljanja ugostiteljskim objektima  
S ciljem definiranja onih vještina koje utječu na aktivnost i provođenje uloge voditelja, a kojima je potreban razvoj i unapređenje, ljubazno Vas molimo da ispunite ovu kratku anketu.  
Anketa je anonimna. Zahvaljujemo na Vašem trudu i suradnji u ovom istraživanju.

1. Dob:

do 29 god

od 30 do 39 god

od 40 do 49 god

od 50 god

2. Razina obrazovanja:

NSS

SSS

VŠS

VSS

3. Vaša funkcija:

(označite jednu od ponuđenih kategorija)

voditelj

voditelj smjene

Ostalo

4. Radno iskustvo u turizmu:

do 5 god

od 6 do 10 god

od 11 do 20 god

od 21 god

5. Radno iskustvo na voditeljskoj poziciji:

do 5 god

od 6 do 10 god

od 11 do 20 god

od 21 god

6. Koliko djelatnika ima ugostiteljski objekt koji vodite:

do 10

od 11 do 15

od 16 do 20

od 21

7. Koji su najvažniji menadžerski aspekti/vještine voditelja ugostiteljskog objekta koje bi trebalo unaprijediti? ocijenite prema važnosti od 1 (zanemarivo) do 5 (izrazito važno)

marketing

menadžment

financije

upravljanje ljudima

organizacija poslovanja

primjena novih informatičkih tehnologija

poznavanje stranih jezika

8. Smatrate li da su odabrane vještine potrebne za obavljanje menadžerskih dužnosti?

da

ne

ne znam

9. Mislite li da bi dodatna izobrazba bila korisna za oplemenjivanje Vaših menadžerskih vještina?

da

ne

ne znam

10. Ocijenite Vašu zainteresiranost za sljedeće seminare: ocijenite u rasponu od 1 (nisam nimalo zainteresiran) do 5 (vrlo sam zainteresiran)

Računovodstvo i financijski menadžment

Unutarnja kontrola / Planiranje u poslovanju

Liderstvo i motivacija

Učinkovito komuniciranje

Menadžment informatičkih tehnologija

Ponašanje i segmentacija turista/posjetitelja

Predviđanje potražnje u ugostiteljstvu

Upravljanje ljudskim potencijalima

Ocjenjivanje i upravljanje zaposlenicima

Stručne vještine za menadžera

Publicitet

11. Koliko dugo bi, po vašem mišljenju, pojedini seminar trebao trajati?

1 mjesec                      od 2 do 3 mjeseca                      6 mjeseci                      duže od 6 mjeseci

12. Koje doba godine Vam je najpogodnije za pohađanje seminara:

od 1. do 3. mj.                      od 4. do 6. mj.                      od 7. do 9. mj.                      od 10. do 12. mj.

13. Na koji od načina financiranja obrazovanja biste pristali:

vlastita sredstva

financira poslodavac – djelomično

financira poslodavac – u cijelosti