

# Strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre

---

**Ružić, Pavlo**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2001**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:188:415895>

*Rights / Prava:* [Attribution-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA**

Mr. sc. PAVLO RUŽIĆ

**STRATEGIJA ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA HOTELSKIH  
TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE**

DOKTORSKA DISERTACIJA

**SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA  
RIJEKA**



930051393

RIJEKA, 2001.

## PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

### I. Autor

Ime i prezime:	PAVLO RUŽIĆ
Datum i mjesto rođenja	25. 02. 1950. Kaštelir
Ime oca i majke	Franjo i Čenta
Naziv fakulteta dodiplomskog studija (VII/1)	Ekonomski fakultet u Rijeci
Naziv fakulteta i teme poslijediplomskog studija (VII/2)	Ekonomski fakultet Ljubljana, Slovenija "Prestrukturiranje turističke ponude u općini Poreč u cilju povećanja potrošnje i uspješnosti privređivanja ugostiteljsko turističke djelatnosti"
Sadašnje zaposlenje:	Institut za poljoprivredu i turizam Poreč

### II. Disertacija

Naslov:	"Strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre"
Broj stranica, tablica, grafikona, slika i literature:	215 stranica, 41 tablica, 27 grafikona, 23 slike, 141 bibliografskih jedinica
Tvrтка i mjesto gdje je izrađena:	Institut za poljoprivredu i turizam Poreč
Znanstveno polje iz kojeg je postignut doktorat znanosti:	Ekonomija
Fakultet na kojem je obranjen doktorat znanosti:	Ekonomski fakultet u Rijeci

### III. Ocjena i obrana

Datum prijave teme:	24. 01. 1997.
Datum prihvatanja teme:	30. 11. 1998.
Mentor:	Prof. dr. Silvije Krajčević
Datum predaje rada:	13. 07. 2000.
Sastav povjerenstva za ocjenu rada:	Prof. dr. sc. Mladen Montana, Pravni fakultet u Rijeci Prof. dr. sc. Silvije Krajčević, Ekonomski fakultet u Rijeci Prof. dr. sc. Miroslav Žugaj, Fakultet organizacije i informatike Varaždin
Datum obrane rada:	26. 10. 2001.
Sastav povjerenstva za obranu rada:	Prof. dr. sc. Mladen Montana, Pravni fakultet u Rijeci Prof. dr. sc. Silvije Krajčević, Ekonomski fakultet u Rijeci Prof. dr. sc. Miroslav Žugaj, Fakultet organizacije i informatike Varaždin
Datum promocije:	08. 02. 2002.

## PREDGOVOR

Danas se u svijetu svakim danom događaju velike i raznovrsne promjene. Uvode se nove metode rada, suvremeni informacijski sustavi, unapređuju društveni i gospodarski odnosi, mijenjaju pristupi i filozofije poslovanja, menadžmenta i poimanja vrijednosti.

Prije kratkog vremena kapital i dobit bili su pojam i domet vrijednosti, da bi danas u menadžerskoj i poslovnoj filozofiji kapital i vrijednost poprimili posve drugo značenje a na njihovo mjesto dolaze ljudi i njihova znanja, kreativni i razvojni potencijali.

Ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo postaju glavni instrument učinkovite organizacije i djelotvornosti poslovanja trgovačkih društava.

Globalizacija i koncentracija u svijetu mijenja konkurentsku sliku i pravila tržišne borbe. Njom se povezuju dojučerašnji konkurenti stvarajući tako goleme poslovne sustave, s više stotina tisuća zaposlenih i financijskom snagom jačom od narodnog gospodarstva brojnih zemalja. Stoga se s razlogom može zaključiti da se ne živi samo u svijetu tržišnog, već i svojevrsnog organizacijskog gospodarstva.

Gospodarski subjekti posluju u nesigurnim uvjetima tržišnog i financijskog gospodarstva. U takvim uvjetima poslovanja trgovačka društva preuzimaju rizike ostvarivanja poslovnih rezultata, opstanka i razvoja. Da bi trgovačko društvo opstalo neophodno je da ustroji strukturu i strategiju kojima može u takvim uvjetima postizati svoju svrhu. Odgovarajućim organizacijskim rješenjima i strategijom treba u trgovačkim društvima dinamizirati organizacijske i poslovne metode i tehnike kao što su dinamične i same promjene poslovanja.

Imajući u vidu spomenuta kretanja, potaknut je izbor teme doktorske disertacije pod naslovom "Strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre" kojom se primjenom organizacijskog razvoja mogu rješavati poslovni problemi i ostvarivati trajna djelotvornost poslovanja.

Doktorska disertacija s navedenom tematikom podijeljena je u tri cjeline. U prvoj cjelini slijedi uvod u problematiku i definiranje hipoteze. Potom se u drugoj cjelini razrađuje strategija organizacijskog razvoja. U trećoj cjelini dokazuje se postavljena hipoteza kojom se tvrdi da se strategijom organizacijskog razvoja podiže razina učinkovitosti organizacije i ostvaruje trajna djelotvornost poslovanja.

Organizacijski razvoj kao pristup korisno se primjenjuje u djelovanju pojedinca, grupe ljudi, od obitelji do cjelokupnog društvenog i državnog ustrojstva. Budući da se istraživana strategija u ovom radu temelji na organizacijskom razvoju, to pretpostavlja da i njena primjena može imati velike mogućnosti za rješavanje poslovne i druge problematike u svim segmentima društva i gospodarstva.

Pripremu i izradu ove doktorske disertacije nisu zaobišli određeni problemi, jedan od tih je činio teškoće kod prikupljanja dokumentacijske i druge građe u trgovačkim društvima. Drugi problem koji je činio teškoće u radu je nedostatna literatura na temu organizacijskog razvoja. Naime na tu temu tiskan je mali broj radova, a posebice na hrvatskom jeziku.

Rad je bez obzira na sve teškoće, uz pomoć mentora, članova povjerenstva za ocjenu i drugih suradnika izrađen, te im ovom prigodom želim izraziti zahvalnost.

Osobitu zahvalnost dugujem mentoru prof. dr. Silviju Krajčeviću za svekoliku pomoć i podršku.

Zahvalnost dugujem prof. dr. Miroslavu Žugaju za njegove korisne sugestije i dobronamjerne primjedbe kod prijave i izrade doktorske disertacije.

Zahvalnost dugujem prof. dr. Mladenu Montani za njegovo učešće i podršku od prijave i ocjene doktorske disertacije.

Posebnu zahvalnost dugujem kolegama u Institutu za poljoprivredu i turizam Poreč, dr. Jusufu Šehanoviću, dr. Zdenku Tomčiću, dr. Desimiru Boškoviću i ostalima koji su svojim sugestijama pomogli i podržavali izradu ove doktorske disertacije.

Zahvalnost dugujem svim predsjednicima uprava hotelskih trgovačkih društava Istre koji su stavljanjem na raspolaganje traženu dokumentacijsku osnovu i podržavanjem anketiranja omogućili istraživanje.

I na kraju zahvalnost dugujem i svim onima u hotelskim trgovačkim društvima Istre koji su ispunili anketu i na taj način omogućili istraživanje.

Ovu doktorsku disertaciju posvećujem mojoj obitelji i roditeljima koji su me na poseban način podržavali za vrijeme njene izrade do završetka.

Pavlo Ružić  
Institut za poljoprivredu i turizam Poreč  
U Poreču, 17. 03. 2001.

## SAŽETAK

U povijesti poduzetništva cijeloga svijeta, glavna preokupacija menedžmenta je kako najbolje koristiti raspoložive resurse, povećati razinu proizvodnje, odnosno prihode, smanjiti rashode i na kraju ostvariti dobit. Tome se u novije vrijeme dodaje i nove koje se odnose na to kako očuvati prirodnu okolinu, osigurati zadovoljstvo i blagostanje zaposlenih, a da se istovremeno sačuva i uveća vrijednost trgovačkog društva. U pravcu postizanja navedenih težnji primjenjivani su s većim ili manjim uspjehom različiti pristupi, metodologije i programi. Tražeći izlaz i odgovore na navedena htjenja, u danas izrazito promjenjivim uvjetima poslovanja, u ovoj doktorskoj disertaciji razrađena je strategija utemeljena na organizacijskom razvoju. U vezi s njom postavljena je hipoteza kojom se tvrdi da se strategijom organizacijskog razvoja osigurava učinkovitost organizacije i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja. Postavljena hipoteza, u ovoj doktorskoj disertaciji znanstveno je elaborirana, obrazložena i dokazana na primjeru hotelskih trgovačkih društava Istre. Primjenom kompleksne analitičke metode dokazano je da se strategijom organizacijskog razvoja ustrojava učinkovita organizacija i ostvaruje trajna djelotvornost poslovanja. Strategijom organizacijskog razvoja pored navedenog poslovanje se usmjerava razvoju, rastu i napretku, osigurava mu se dinamičnost i konkurentski položaj na tržištu.

## SUMMARY

All over the world, in the history of undertaking, the main preoccupation of management was to put to best use the resources available, increase the level of production or rather income, lower the costs and in the end to gain profit. In the more recent days added are new issues relating to the preservation of the natural environment, ensuring contentment and welfare for employees, and at the same time to protect and increase the value of commercial associations. In the line of achieving the indicated tendencies, more or less successfully, applied have been different approaches, methodologies and programs. Searching for a way out and answering on the quoted intentions, in today outstanding changeable conditions of running a business, in this doctoral dissertation developed is the strategy founded on the organizational development. In connection with her positioned is the hypothesis which claiming that to strategy of organisational development is covering the effectiveness of organisation and is realising the perm efficacy of running a business. The set hypotheses, in this doctoral dissertation is scientific elaborated, explained and be proved on the example of hotel's business societies of Istria. The use of complex analytical methods is proved that to the strategy of organisational development is organising the effective organisations and achieving the permanent effectiveness of a running business. Thanks to this strategy the situation may be improved or rather it may be directed towards development, growth and progress. which insure dynamic and competitory position on the market.

## SADRŽAJ

	Stranica
PREDGOVOR	I
SAŽETAK	III
SUMMARY	IV
1. UVOD	1
1.1. Predmet istraživanja	1
1.2. Svrha, ciljevi i zadaci istraživanja	3
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja	4
1.4. Kompozicija rada	4
1.5. Metodika istraživanja	5
1.5.1. Metode istraživanja	6
1.5.2. Izvori podataka	6
1.5.3. Uzorak istraživanja	8
1.6. Znanstveni doprinos	9
2. TEORIJSKE SPOZNAJE O ORGANIZACIJI I ORGANIZACIJSKOM RAZVOJU	11
2.1. Pojam i značajke organizacije	11
2.2. Organizacijska struktura	19
2.3. Ljudska komponenta organizacije	27
2.3.1. Organizacijske grupe	28
2.3.2. Organizacijska kultura	33
2.3.3. Menedžment	41
2.4. Transformacijski procesi organizacije u Hrvatskoj	55
2.5. Organizacijski razvoj	58
2.5.1. Teorijski temelji pristupu proučavanja organizacijskog razvoja	58
2.5.2. Određenje organizacijskog razvoja	60
2.5.3. Organizacijski razvoj temelj strategije	66



3. PROBLEMI I TENDENCIJE ORGANIZACIJE U HOTELSKIM TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA ISTRE	68
3.1. Tendencije organizacije	68
3.1.1. Razgradnja složenih i utemeljenje novih oblika organizacije	70
3.1.2. Promjene upravljanja i rukovođenja	71
3.2. Problemi organizacije	72
3.2.1. Problemi neuvažavanja ciljeva, principa, načela i norma organizacije	72
3.2.2. Problemi organizacijske strukture	73
3.2.3. Problemi organizacije funkcija	74
3.2.4. Problemi upravljanja i rukovođenja	74
3.2.5. Problemi zanemarivanja ljudske dimenzije organizacije	88
3.3. Dijagnoza stanja	97
4. DEFINIRANJE I OBLIKOVANJE STRATEGIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA HOTELSKIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE	99
4.1. Znanstveno utemeljene karakteristike strategije	99
4.1.1. Značajke strategije	99
4.1.2. Vrste strategija	101
4.2. Oblikovanje uspješnih strategija	103
4.2.1. Uspješnost strategije po osobinama izvrsnosti	103
4.2.2. Uspješnost strategije po kriterijima tehničke racionalnosti	104
4.3. Oblikovanje strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre	106
4.3.1. Polazni koncept strategije organizacijskog razvoja	107
4.3.2. Strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre	108
4.4. Obilježja strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre	111
4.5. Ciljevi strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre	112
4.5.1. Ostvarivanje trajne djelatnosti poslovanja	112
4.5.2. Oblikovanje prilagodljive i učinkovite organizacije	117
4.6. Izvori strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre	117
4.6.1. Materijalni izvori strategije	118

4.6.1.1. Materijalna osnova poslovanja	118
4.6.1.2. Zaposlenička osnova poslovanja	122
4.6.1.3. Tržišna osnova poslovanja	128
4.6.1.4. Financijska osnova poslovanja	131
4.6.1.5. Organizacijska osnova poslovanja	133
4.6.2. Nematerijalni izvori strategije	134
4.6.2.1. Kvaliteta procesa i usluga	135
4.6.2.2. Prilagodljivost i promjenjivost organizacije	141
4.6.2.3. Kvaliteta odlučivanja	143
4.6.2.4. Komunikacija i suradnja pojedinaca i skupina	148
4.6.2.5. Motiviranost zaposlenih	150
4.6.2.6. Stavovi i vrijednosti	154
4.6.2.7. Struktura moći i utjecaja	155
4.6.2.8. Znanja i vještine	156
4.6.2.9. Grupne norme i ponašanja	157
4.6.2.10. Obrasci poslovanja	159
4.6.2.11. Pogled na stvarnost	161
<b>5. PRETPOSTAVKE I OSTVARIVANJE STRATEGIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA HOTELSKIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE</b>	<b>163</b>
5.1. Pretpostavke ostvarivanja strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre	163
5.1.1. Poslovna filozofija pretpostavka ostvarivanja strategije	164
5.1.2. Poslovna vizija pretpostavka ostvarivanja strategije	165
5.1.3. Poslovna misija pretpostavka ostvarivanja strategije	166
5.1.4. Organizacija pretpostavka ostvarivanja strategije	166
5.2. Ostvarivanje strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre	167
5.2.1. Pravci ostvarivanja strategije	167
5.2.1.1. Stalno povećanje i uvođenje promjena	167
5.2.1.2. Briga o zaposlenicima i njihovom ponašanju	168
5.2.1.3. Menedžment pokretač aktivnosti	169
5.2.1.4. Znanje, kreativnost, inovativnost pojedinaca i skupina	170
5.2.1.5. Stvaranje i korištenje razvojnih mogućnosti	171
5.2.1.6. Transformacija nevidljivih resursa u vidljive rezultate	172
5.2.2. Metode, tehnike i načela ostvarivanja strategije	172
5.2.2.1. Metode i tehnike za promjenu strukture i procesa	173
5.2.2.2. Metode i tehnike za oblikovanje stavova i stjecanje znanja i vještina	175
5.2.2.3. Metode i tehnike za promjenu ponašanja zaposlenih	176

5.2.2.4. Načela ostvarivanja strategije	178
5.2.3. Tempo ostvarivanja strategije	182
5.2.4. Fleksibilnost ostvarivanja strategije	183
6. UČINCI STRATEGIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA HOTELSKIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE	187
6.1. Utjecaj strategije na ustroj učinkovite organizacije	187
6.2. Utjecaj strategije na ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja	194
6.3. Utjecaj strategije na uspostavu konkurentskog položaja na tržištu	197
6.4. Perspektivnost strategije organizacijskog razvoja	198
7. ZAKLJUČAK	200
LITERATURA	204
POPIS SLIKA	210
POPIS TABLICA	211
POPIS GRAFIKONA	213
POPIS PRILOGA	215

## 1. UVOD

Danas je u svijetu poznato stalno usavršavanje proizvodne tehnike i tehnologije. Uvode se nove metode rada, suvremeni informacijski sustavi i unapređuju društveni i gospodarski odnosi. Svakodnevne promjene u tehnici i proizvodnim odnosima odražavaju se i na organizaciju, koja se mora prilagoditi novinama razvijajući se i poprimajući sve dinamičniji karakter.

Pritisak globalne konkurencije, novih tehnologija i očekivanja ljudi da više sudjeluju u radu, rezultiraju napuštanjem tradicionalne organizacije koja se temelji na hijerarhijskoj komandi. U trgovačkim društvima potrebno je uspostaviti poslovnu dinamiku, koju karakterizira brza provedba akcija, brzo reagiranje na promjene u okolini i upravljanje njima. To se može postići strateškim pristupom koji je iskazan u ovoj doktorskoj disertaciji.

U ovoj disertaciji razrađena je strategija organizacijskog razvoja, kojoj je cilj uspostavljanje učinkovite organizacije i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja. Temelji se na boljem korištenju materijalnih i nematerijalnih izvora poslovanja, pri čemu se poseban naglasak daje uvođenju promjenjivosti i prilagodljivosti organizacije, kvaliteti procesa i usluga, kvaliteti odlučivanja, komuniciranja i suradnje skupina i pojedinaca, motiviranosti zaposlenih i općenito stvaranja klime i kulture u funkciji postizanja trajne djelotvornosti poslovanja.

### 1.1. Predmet istraživanja

Veliki broj i kompleksnost organizacijskih problema i brojni izazovi u aktualnom trenutku pretvorbe i privatizacije gospodarskih subjekata u Hrvatskoj nameću potrebu kvalitetnijeg odnosa prema organiziranju i poslovanju. Dosadašnja praksa organiziranja dijela gospodarskih subjekata u Hrvatskoj uopće, pa tako i hotelskih trgovačkih društava, nije bila na zadovoljavajućoj razini. Organiziranje se u dijelu slučajeva provodilo udovoljavajući osnovnim formalnim i najnužnijim potrebama ostvarivanja poslovanja gospodarskih subjekata, što nije dalo zadovoljavajuća rješenja. Bez stalnog istraživanja organizacijske i poslovne problematike, dijagnosticiranja i primjerenog rješavanja problema, impliciraju se i multipliciraju brojne štetne posljedice u hrvatskom gospodarstvu.

U svijetu se u posljednje vrijeme organizaciji i poslovanju pristupa poklanjajući im veliku pozornost. To se zasniva na svakodnevnim promjenama kojim se stalno mora anticipirati rješenjima s težnjom za boljim i vrhunskim postignućima. Da bi u trgovačkim društvima poslovanje bilo uspješno, treba bolje koristiti njegove materijalne, a posebice nematerijalne izvore. Treba imati takvu poslovnu filozofiju, misiju, viziju, organizacijsku kulturu, stil menedžmenta i dr. koji su usmjereni na uspjeh. Iz tog razloga materijalni, posebice nematerijalni izvori, njihov odnos prema organizaciji i poslovanju, čini predmet istraživanja u ovoj disertaciji. Predmet istraživanja iz ove disertacije može se podijeliti u pet cjelina:

Prva cjelina obuhvaća:

- materijalnu osnovu (kapacitete uslužnog programa hotelskih trgovačkih društava, obujam pruženih usluga i vrijednost),
- zaposleničku osnovu (broj i obrazovnu strukturu zaposlenih, menedžmenta, i nadzora),
- tržišnu osnovu (poziciju na tržištu),
- financijsku osnovu (poziciju na financijskom tržištu),
- organizacijsku osnovu (stanje organiziranosti),

Druga cjelina obuhvaća nematerijalne izvore organizacije i poslovanja i to sljedeće:

- ljudske vrijednosti (znanja, kreativnost, inovativnost i druge sposobnosti zaposlenih u trgovačkim društvima),
- formalne i neformalne grupe, njihove svrhe, ciljeve i odnose,
- organizacijsku kulturu,
- poslovnu filozofiju, misiju, viziju,
- obrasce poslovanja i dr.

Treća cjelina bavi se relevantnim značajkama organizacije i organizacijskog razvoja, na temelju kojih je oblikovana strategija s ciljem uspostavljanja učinkovite organizacije i ostvarivanja trajne djelotvornosti poslovanja.

U četvrtoj cjelini istraženi su mogući načini prilagodbe organizacijskih i menedžerskih rješenja, sa svrhom ostvarivanja trajne djelotvornosti poslovanja.

U petoj cjelini odgovara se na pitanje uz kakav stupanj motiviranosti, kreativnosti i inovativnosti pojedinaca i skupina, te korištenja novih razvojnih mogućnosti, dolazi se do podizanja razine organizacije i ostvarivanja trajne djelotvornosti poslovanja.

Sljedom naprijed iznesene problematike i predmeta istraživanja postavljena je hipoteza koja glasi:

**strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava doprinosi povećanju učinkovitosti organizacije i ostvarivanju trajne djelotvornosti poslovanja.**

Provjera hipoteze izvršena je na uzorku kojeg su činila hotelska trgovačka društava iz Istre. Ona pripadaju radno intenzivnoj djelatnosti i djeluju na međunarodnom turističkom tržištu. Iz navedenih razloga potreba za strateškim djelovanjem u tim društvima je veća kako bi im se osigurala trajna djelotvornost i konkurentski položaj na inozemnom tržištu.

Kao podrška hipotezi navode se sljedeći argumenti:

1. Postojeći potencijali materijalne i zaposleničke osnove su statični te je za povećanje učinkovitosti gospodarskih subjekata potrebno sagledavati i druge mogućnosti.

2. Veća učinkovitost poslovanja gospodarskih subjekata može se postići osposobljavanjem menadžmenta kreativnošću, inicijativnošću i optimalnim korištenjem materijalnih i ljudskih resursa.

3. Poboljšanje učinkovitosti može se postići donošenjem ispravnih odluka i pravilne poslovne politike.

4. Unapređenje poslovanja može se postići kooperativnim i učinkovitim dijagnosticiranjem, izgradnjom organizacijske kulture, prakticiranjem djelovanja formalnih i neformalnih grupa, uz pomoć konsultanata, korištenjem teorija i tehnologija primjenjivih bihevioralnih znanosti i istraživanja.

## 1.2. Svrha, ciljevi i zadaci istraživanja

U najužoj vezi s predmetom istraživanja i postavljenom hipotezom određeni su svrha, ciljevi i zadaci istraživanja.

Svrha istraživanja u ovoj disertaciji je ocijeniti postojeću organiziranost trgovačkih društava, a posebice s aspekta njene učinkovitosti pri ostvarivanju trajne djelotvornosti poslovanja.

Osnovni cilj istraživanja je iznalaženje temelja za oblikovanje strategije, koja treba imati pozitivan utjecaj na učinkovitost organizacije i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

Navedenom svrhom i ciljevima, određeni su zadaci istraživanja, koji u ovoj disertaciji obuhvaćaju:

1. istraživanje materijalnih, formalnih, tvrdih (hard) izvora organizacije i poslovanja
2. istraživanje nematerijalnih, neformalnih, mekih (soft) izvora organizacije i poslovanja
3. razrada strategije
4. postavljanje hipoteze
5. provjeravanje i dokazivanje postavljene hipoteze.

Istraživanjem u ovoj disertaciji dati su odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Kakvo je stanje organiziranosti gospodarskih subjekata hotelskog sektora Istre?

2. Koji su osnovni problemi u organizaciji gospodarskih subjekata hotelskog sektora Istre?

3. Što je organizacijski razvoj, koji su mu ciljevi i kako se uključuje u oblikovanje strategije?

4. Što je strategija organizacijskog razvoja i kako utječe na rast, razvoj i trajnu uspješnost hotelskih trgovačkih društava?

5. Je li strategija organizacijskog razvoja primjenjiva u organiziranju hotelskih trgovačkih društava, može li se njom utjecati na konkurentski položaj na tržištu i kakva je njena budućnost?

Odgovori na navedena pitanja su, također, poseban zadatak istraživanja u ovoj disertaciji.

### 1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

U svrhu ocjene dosadašnjih istraživanja, procjene znanstvenog doprinosa za odabranu temu disertacije proučen je i pretražen na internetu veliki broj bibliografskih jedinica.

Uvidom u dostupnu literaturu područje organizacijskog razvoja, osobito u Hrvatskoj, nije cjelovito obrađeno. Organizacijski razvoj je u radovima definiran i donekle je određeno njegovo mjesto u odnosu na organizaciju i poslovanje. Stacey<sup>1</sup> organizacijski razvoj stavlja u funkciju ostvarivanja strateškog menedžmenta, Gabrijelčić<sup>2</sup> stavlja ga u funkciju ostvarivanja kvalitete, Alić<sup>3</sup> stavlja ga u funkciju ostvarivanja djelotvornosti poslovanja u poslovnom sustavu INA. Iz dostupne literature nisu uočeni radovi koji izravno govore o uključivanju organizacijskog razvoja kao temelja oblikovanja strategije s kojom se ustrojava učinkovita organizacija i ostvaruje trajna djelotvornost poslovanja.

Stoga, može se zaključiti da je odabrana tema disertacije pod nazivom "Strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre" poglavito, zbog inovacija koje prezentira interesantna. Predloženom temom produbljuje se spoznaja o organizacijskom razvoju posebice s gledišta njegova djelovanja na učinkovitost organizacije i ostvarivanja trajne djelotvornosti poslovanja.

### 1.4. Kompozicija rada

U UVODU ove disertacije definiran je predmet, svrha, cilj i zadaci istraživanja, ocijenjeni rezultati dosadašnjih istraživanja, obrazložena kompozicija rada, prikazane metode istraživanja i znanstveni doprinos.

---

<sup>1</sup> Stacey, R. D.: Strateški menedžment i organizacijska dinamika, MATE, Zagreb, 1993.

<sup>2</sup> Gabrijelčić, J.: Od kakvosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja, Dolenjska založba, Novo mesto, 1995.

<sup>3</sup> Alić, A.: Organizacijski razvoj u funkciji djelotvornosti poslovanja INA-grupe, magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, 1997.

Nakon uvoda, u poglavlju s naslovom TEORIJSKE SPOZNAJE O ORGANIZACIJI I ORGANIZACIJSKOM RAZVOJU raspravljena su teorijska gledišta o organizaciji i dat je prikaz kronologije transformacijskih procesa kroz koje je ona u Hrvatskoj prolazila od 1945. godine do danas.

Isto tako u ovom poglavlju produbljena je spoznaja o organizacijskom razvoju posebno istražujući njegove pogodnosti za oblikovanje strategije s ciljem poboljšanja organizacije i ostvarivanja trajne djelotvornosti poslovanja.

U trećem poglavlju s naslovom PROBLEMI I TENDENCIJE ORGANIZACIJE U HOTELSKIM TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA ISTRE raspravlja se o organizaciji u hotelskom sektoru u Istri. U ovom poglavlju poseban osvrt daje se tendencijama organiziranja, temeljnom obliku organizacije i njenom funkcioniranju. Isto tako, istražena je cjelokupna problematika aktualne organizacije u sektoru koji je predmet istraživanja, posebice tretirajući problematiku primjene principa, metoda, normi, čimbenika, ciljeva, zatim problematiku izgradnje organizacijske strukture, problematiku funkcioniranja upravljanja i rukovođenja, problematiku organizacije i raščlambe poslovnih funkcija, problematiku s gledišta ljudske dimenzije organizacije, da bi se na kraju konkretizirala dijagnoza stanja organizacije u hotelskim trgovačkim društvima Istre.

U četvrtom poglavlju s naslovom DEFINIRANJE I OBLIKOVANJE STRATEGIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA HOTELSKIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE definirana je strategija organizacijskog razvoja. Temeljni cilj strategije je iznalaženje učinkovite organizacije i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

U petom poglavlju s naslovom PRETPOSTAVKE I OSTVARENJE STRATEGIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA HOTELSKIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE istražene su pretpostavke i način ostvarivanja strategije. To je posebno važno istraživanje koje pokazuje uz koje se pretpostavke, pravce, metode, načela, tempo i fleksibilnost ostvaruje strategija.

UČINCI STRATEGIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA HOTELSKIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE je naslov šestog poglavlja u kojem su sistematizirani učinci strategije organizacijskog razvoja. Primjenom znanstvenih metoda istraživanja utvrđeni su učinci strategije, i to: na učinkovitost organizacije i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja. Time je potvrđena postavljena hipoteza u ovoj disertaciji.

Na kraju u ZAKLJUČKU disertacije prikazana je sinteza cijelog rada i istaknuta su glavna postignuća s teorijskog i aplikacijskog gledišta.

### 1.5. Metodika istraživanja

Metodikom istraživanja u ovoj disertaciji reguliran je postupak istraživanja, odnosno izbor metoda, izvora podataka i uzorka.



### 1.5.1. Metode istraživanja

Za potrebe istraživanja, formuliranja i prezentiranja rezultata u disertaciji korištene su brojne znanstvene metode koje su uobičajene za područje organizacijskih istraživanja, kao što su: empirijska, induktivna i deduktivna, te analize i sinteze, apstrakcije i konkretizacije, generalizacije, specijalizacije, dokazivanja i opovrgavanja, komparativna, deskripcije, statističke i dr.

Pored navedenih uobičajenih metoda korištene su i posebne metode anketiranja i kompleksna analitička metoda (KAM).

Metodom KAM ocijenjena je sadašnja i potrebna razina organizacije koja je uspostavljena strategijom organizacijskog razvoja. Pored toga, KAM metoda poslužila je za analiziranje pojedinih izvora strategije, odnosno utvrđivanje stupnja njihovog utjecaja na učinkovitost organizacije poslovanja.

Opredjeljenje za KAM metodu dolazi iz razloga što se njom omogućava:

1. Brzo i dovoljno točno sagledavanje i ocjena stanja poslovanja sa statičkog i posebice dinamičkog stanovišta,
2. Numeričko iskazivanje djelotvornosti poslovanja koje trgovačko društvo postiže primjenom strategije koja se ocjenjuje,
3. Preciznije programiranje kratkoročnih i dugoročnih mjera u cilju unapređenja poslovanja,
4. Kontrola učinkovitosti poduzetih mjera.

### 1.5.2. Izvori podataka

Istraživanje se u ovoj disertaciji temelji na podacima iz ankete (anketa u prilogu rada) i na podacima iz raznih evidencija promatranih hotelskih trgovačkih društava Istre.

Prikupljanje podataka i informacija za istraživanje materijalnih izvora organizacije i poslovanja korištene su sljedeće evidencije:

1. Plan poslovanja
2. Izvješće o poslovanju
3. Bilanca
4. Račun dobitka - gubitka
5. Statut trgovačkog društva
6. Rješenje o registraciji
7. Popis objekta i kapaciteta s oznakom kategorije
8. Shema organizacije
9. Vrijednost imovine i vlasnička struktura

10. Pregled zaposlenih s kvalifikacijskom i dr. strukturom (stalni, sezonci, zaposlenici u upravi i uslužnom sektoru i dr.)
11. Sistematizacija i procjena (poslova i zadatka) radnih mjesta
12. Popis članova uprave i menedžera do treće razine s obrazovnim i stručnim karakteristikama
13. Popis članova nadzora s obrazovnim i stručnim karakteristikama
14. Primjerak rješenja o namještenju zaposlenika
15. Primjerak menedžerskog ugovora
16. Primjerak propisa o organizaciji

Prikupljanje neophodnih podataka i informacija za istraživanje nematerijalnih izvora organizacije i poslovanja obavljeno je anketiranjem. Za anketiranje je pripremljen anketni upitnik koji se sastoji iz 46 pitanja, od kojih je jedno opće, a ostala se mogu grupirati u dva osnovna područja:

1. Područje ljudskih vrijednosti pojedinaca i pojedinca organiziranih u skupinama. Ovom području posvećeno je najviše pitanja koja se posebno tiču menedžmenta, organizacijskih skupina i organizacijske kulture.
2. Područje djelotvornosti poslovanja, u okviru kojeg su istraženi oni elementi koji su neophodni za njegovo uspostavljanje, a ne mogu se posredno utvrditi niti brojčano iskazati, kao što su: kvaliteta procesa i usluga, komunikacije i suradnje, odlučivanja, motivacije, znanja i vještine, promjenljivost i prilagodljivost i sl.

Anketni upitnik je razaslan u 460 primjerka u sva hotelska trgovačka društva Istre (Istarske županije) i to prema unaprijed pripremljenom planu, kako bi se istraživanjem zahvatilo sve strukture zaposlenih, najviše vodstvo, zaposlene u proizvodno uslužnom sektoru i onih u administrativno stručnom sektoru, odnosno kako slijedi u tablici 1.

Tablica 1. Plan provedbe anketiranja

Naziv sjedište TD	Čl. uprave	Čl. NO	Sindikalni povjerenik	Menedžeri PC	Menedžeri PJ	šefovi OJ	Zaposleni u zajed. službama	Zaposleni u uslužnom sektoru	Ukupno
Riviera Poreč	1	1	1	1	2	2	14	73	95
Plava laguna Poreč	1	1	1	1	2	2	12	50	70
Istraturist Umag	1	1	1	1	2	2	8	42	58
Jadranturist Rovinj	1	1	1	1	2	2	12	56	76
Arenaturist Pula	1	1	1	1	1	2	10	48	65
Rabac Rabac	1	1	1	1	1	1	5	25	36
Anita Vrsar	1	1	1	1	1	1	3	17	26
Laguna Novigrad	1	1	1	1	1	1	3	14	23
Valalta Rovinj	1	1	1	1	1	1	1	4	11
Ukupno	9	9	9	9	13	14	68	329	460

Izvor: Pripremio doktorand

Prikupljanje podataka putem ankete i onih iz posebnih evidencija trgovačkih društava provedeno je tijekom prosinca 1999. godine i siječnja 2000. godine. Od odaslanih 460 anketnih upitnika vraćeno je uredno popunjenih 201. Isto tako dobivene su i sve tražene evidencije.

Analiza podataka izvršena je tijekom veljače 2000. godine.

Osim toga, kao pripomoć istraživanju korišteni su razni postupci kao što su izračuni proizvodne, ekonomske i financijske uspješnosti poslovanja hotelskih trgovačkih društava Istre, i drugi od kojih se navodi samo neke: izračun tijeka gotovine, izračun razine profita, i dr.

### 1.5.3. Uzorak istraživanja

Uzorak na kojem se temelji istraživanje i dokazuje postavljena hipoteza uključuje 9 trgovačkih društava Istre (Istarske županije) koja pokrivaju čitavo njeno područje i pretežiti dio hotelske djelatnosti. To su: "Riviera" d.d. Poreč, Plava laguna d.d. Poreč, "Istraturist" d.d. Umag, "Jadranturist" d.d. Rovinj, "Arenaturist" d.d. Pula, "Rabac" d.d. Rabac, "Anita" d.d. Vrsar, "Laguna" d.d. Novigrad, "Valalta" d.d. Rovinj.

Navedena trgovačka društva u vremenu istraživanja ostvaruju preko 95% ukupnih noćenja u Istri, odnosno 16 % u domaćem i 53 % u inozemnom turističkom prometu Republike Hrvatske. Obzirom da navedena trgovačka društva u svom sastavu pokrivaju pretežiti dio hotelskog i drugog smještaja u njihovim nazivima je uvriježen atribut "hotelsko" poduzeće ili trgovačko društvo, pa se isti uvažio i u nazivu u ovoj disertaciji. No to ne znači da trgovačka društva iz uzorka ne pokrivaju i ostale

elemente turističkog proizvoda u užem smislu (pružanje usluga prehrane, pića, sporta, zabave, animacije i dr.).

## 1.6. Znanstveni doprinos

U ovoj je disertaciji znanstvenim pristupom istražena strategija organizacijskog razvoja s aspekta njenog utjecaja na uspostavu učinkovite organizacije i ostvarivanja trajne djelatnosti poslovanja trgovačkih društava. Tim pristupom ostvaren je znanstveni doprinos na uobičajenim razinama: teorijskoj, empirijskoj i normativnoj. Znanstvenim istraživanjem svestrano je zahvaćena proučavana materija i problematika, te su iskazani odgovarajući prijedlozi i zaključci.

Dobiveni rezultati istraživanja potvrdili su postavljenu hipotezu te je na taj način ostvarena svrha i cilj istraživanja. Time je ostvaren značajan znanstveni doprinos na polju ekonomskih znanosti, znanstvene discipline organizacije i organizacijskog razvoja. Ostvareni znanstveni doprinos može se mjeriti u sljedećem:

1. Doprinos organizacijskoj teoriji raščlanjujući organizaciju na organizacijsku strukturu i organizacijski razvoj. S tim u vezi je utvrđeno da organizacijska struktura u odnosu na poslovni proces stoji u funkciji njegovog ostvarivanja, dok je za ostvarivanje trajne djelatnosti poslovanja zaslužan organizacijski razvoj.
2. Razrađena je strategija organizacijskog razvoja koja se temelji na elementima organizacijskog razvoja i dokazuje da se istom ustrojava učinkovita organizacija i ostvaruje trajna djelatnost poslovanja.
3. Utvrđene su vrijednosti utjecaja materijalnih i nematerijalnih elemenata strategije na uspostavu ili ostvarivanje trajne djelatnosti poslovanja. Ove vrijednosti su utvrđene KAM metodom prema postojećem stanju elemenata za koje vrijedi relacija  $(Q-T_p) \leq 0$  i potrebno stanje elemenata za ostvarivanje relacije  $(Q-T_p) > 0$  pri čemu je  $Q$  jednak vrijednosti proizvodnje, a  $T_p$  vrijednosti troškova proizvodnje.
4. Dokazana je postavljena hipoteza, i to:
  - potvrđen je utjecaj strategije na učinkovitost organizacije koji je prikazan računski  $U_o = R_{opt} : R_{st} \times N_{st}$ , pri čemu je učinkovitost organizacije ( $U_o$ ) jednak omjeru optimalnog rezultata poslovanja ( $R_{opt}$ ) i ostvarenog rezultata poslovanja ( $R_{st}$ ) pomnožen sa stvarnom razinom organizacije ( $N_{st}$ ). Time je dokazano da se uvođenjem strategije organizacijskog razvoja podiže razina organizacije kojom se ostvaruju bolji rezultati poslovanja tj. organizacijska učinkovitost.
  - dokazana je tvrdnja da se strategijom organizacijskog razvoja ostvaruje trajna djelatnost poslovanja koja je računski prikazana  $D_p = R_{st} : N_{st} \times N_{opt}$ , pri čemu je djelatnost poslovanja ( $D_p$ ) jednaka omjeru ostvarenog rezultata poslovanja ( $R_{st}$ ) i ostvarene

razine organizacije ( $N_{st}$ ) pomnožen s optimalnom razinom organizacije ( $N_{opt}$ ).

Znanstveni doprinos je pored navedenog evidentan u teorijskom i aplikativnom smislu.

U teorijskom smislu očekivani znanstveni doprinos izražen je u razvoju znanstvene spoznaje o organizaciji, organizacijskom razvoju, strategiji.

U aplikativnom smislu očekivani znanstveni doprinos je izražen ekonomskim učincima koji se postižu primjenom strategije organizacijskog razvoja.

Dobiveni rezultati istraživanja u ovoj disertaciji mogu biti od koristiti u znanosti, struci i gospodarstvu, tj. mogu biti namijenjeni visokim učilištima pri obrazovanju i osposobljavanju menadžera svih razina, a isto tako mogu ih koristiti hotelska i trgovačka društva drugih djelatnosti pri poboljšanju i usavršavanju organizacije i ostvarivanja trajne djelotvornosti poslovanja.

## 2. TEORIJSKE SPOZNAJE O ORGANIZACIJI I ORGANIZACIJSKOM RAZVOJU

Današnje vrijeme karakterizira neprestano usavršavanje tehnike i tehnologije, metoda rada, suvremenih informacijskih sredstava, te unapređenje i razvoj društvenih odnosa. Organizacija se u takvom ozračju mora prilagođivati promjenama i poprimati sve dinamičniji karakter, mjenjajući sadržaj radi postizanja optimalnih rezultata. Ona se danas ne bavi samo učinkovitošću proizvodnje koja je u prošlosti bila njen jedini cilj, usmjeravajući svu pažnju na kvantitativne i kvalitativne elemente proizvodnje a da je pri tome društvena strana proizvodnje bila potpuno zanemarena.

U novije vrijeme u razvijenim industrijskim zemljama pod pritiskom snažnog sindikalnog pokreta i određenih tehničkih i društveno – demografskih promjena, pa i nove poslovne filozofije koja gospodarskog subjekta vidi u zadovoljnom a ne podčinjenom radniku, dolazi do značajnog preokreta pri čemu se sve veća pozornost poklanja društvenoj strani organizacije. Danas u razvijenim industrijskim zemljama nema većeg gospodarskog subjekta u kojem se ne vodi računa o čovjeku, uvjetima njegova rada i života. Organizacija je kompleksan pojam koji obuhvaća mnoge aktivnosti: upravljačke, pripremne, izvršne, kontrolne u raznim područjima društvenog i gospodarskog života. Obzirom na njenu kompleksnost dolaze do izražaja brojne njene značajke koje treba upoznati.

Upoznavanje s organizacijom, u ovom radu, polazi od njenog razvoja i značajki, zatim slijedi upoznavanje s organizacijskom strukturom, njenom ljudskom dimenzijom i na kraju organizacijskim razvojem.

Spoznaje o organizaciji i organizacijskom razvoju su potrebne kako bi se utvrdila mogućnost, i način njihova uključivanja u oblikovanje strategije organizacijskog razvoja, koja je predmet istraživanja u ovom radu.

### 2.1. Pojam i značajke organizacije

Da bi se spoznale značajke organizacije slijedi njeno proučavanje od njenog nastanka, razvoja, poimanja, upoznavanje s njenim oblicima, ciljevima, principima, objektom, subjektom, činiteljima, organizacijskom strukturom, njenom ljudskom dimenzijom s osobitim interesom za organizacijske grupe, kulturu, menadžment i organizacijski razvoj.

Spoznaja organizacije završava kratkim osvrtom na transformacijske procese kroz koje je ona prošla u Hrvatskoj u njenoj novijoj povijesti od 1945. godine do danas.

Organizacija je aktivnost koja seže u daleku prošlost. Kako ističu Novak, Sikavica "organizacija je veoma stara aktivnost koja počinje s pojavom čovjeka kao mislećeg bića,"<sup>4</sup> a da je važna isti autori potvrđuju činjenicama kako se "čovjek njome počeo baviti istovremeno s početkom bavljenja korisnim, proizvodnim radom s

<sup>4</sup> Cf. Novak, M., Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992. str. 1.

kojim je uz pomoć primitivnih sredstava za rad, preoblikovao predmete rada u raznovrsne proizvode u cilju podmirenja svojih životnih potreba.”<sup>5</sup> U svrhu usavršavanja proizvodnog rada, da bi isti postao što uspješniji, čovjek je morao kako kažu Novak, Sikavica prije “otpočinjanja što bolje promisliti, pripremiti, odnosno kako se to danas kaže, organizirati. Stjecanjem iskustva i sve boljim promišljanjem čovjek je razvijao sredstva za rad, pronalazio sve bolje metode i primjereniju organizaciju.”<sup>6</sup>

U svojoj povijesti ističu Novak, Sikavica “čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, od prvih slučajnih lovačkih skupina do suvremenih oblika zajedničkog života i rada.”<sup>7</sup> Na kraju treba reći i to da se “razvojem proizvodnih snaga, koje su pratili odgovarajući društveno-ekonomski odnosi, razvijala i organizacija, povećavao broj oblika organizacije, dok nije poprimila današnje razmjere pri kojim nije moguće bez znanstvenog pristupa rješavati sve složenije, organizacijske probleme, a isto tako i uspostavljati modernu, fleksibilnu i učinkovitu organizaciju.”<sup>8</sup>

Značajke organizacije su brojne a ogledaju se u koristima koje čovjek ima njenom primjenom na gospodarskom i u svim drugim područjima života i rada. Organizacija omogućuje čovjeku:

- realizaciju ciljeva koje neorganiziran ne bi mogao u potpunosti ili uopće realizirati
- korištenje tehničko-tehnoloških i informacijskih procesa koji omogućuju unapređenja rada i života u svim područjima društvenih i gospodarskih aktivnosti
- realizaciju najsloženijih zadataka i procesa
- stvaranje snage i ubrzavanje procesa
- skraćanje potrebnog vremena za izvršenje zadataka
- smanjenje utrošaka, te
- bolje korištenje umne i fizičke sposobnosti čovjeka.

Na temelju rečenog može se odrediti organizaciju u općem smislu kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima izvršenje određenih zadataka, s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života. Pojam organizacije upotrebljava se za označavanje: procesa organiziranja, rezultata organiziranja, organizacije kao institucije trgovačkog društva ili ustanove i organizacije kao znanstvene discipline.

Organizacija je kao aktivnost svjesna ljudska djelatnost u smislu organiziranja, ali isto tako i rezultat procesa organiziranja. Kao proces i kao rezultat tog procesa organizacija uvijek predstavlja neki red, ona je sinonim za stabilnost i red u sustavu.

Organizacija je nesumnjivo najvažnija institucija suvremenog društva, u kojoj sve aktivnosti obavljaju ljudi. Ona je najefikasniji način ostvarivanja ciljeva, interesa i oblik povezivanja ljudi radi ostvarenja određenih ciljeva.

<sup>5</sup> Cf. Novak, M., Sikavica, P.: Op. cit. str. 1.

<sup>6</sup> Cf. Novak, M., Sikavica, P.: Op. cit. str. 1.

<sup>7</sup> Cf. Novak, M., Sikavica, P.: Op. cit. str. 1.

<sup>8</sup> Cf. Novak, M., Sikavica, P.: Op. cit. str. 2.

Najopćenitije značenje organizacije može se predstaviti kao skup ljudi s istim ciljem, te se kao takvu može promatrati kroz tri osnovna elementa: komuniciranje, spremnost za rad i zajednički cilj.

U znanstvenom sagledavanju organizacija je vrlo šaroliko predstavljena. Da bi se donekle pokazala šarolikost shvaćanja organizacije poslužiti će argumenti Sikavica, Novak, koji karakteriziraju bitne razlike shvaćanja organizacije:

- a) "Velik broj pisaca razlikuje organizaciju u užem i širem smislu. Organizacija u širem smislu jest svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja bilo kojih zajedničkih ciljeva, dok je organizacija u užem smislu udruživanje ljudi radi postizanja privrednih ciljeva (organizacije rada).
- b) Za neke autore organizacija je znanost, a za neke vještina, ali ima dosta onih za koje je organizacija i jedno i drugo, tj. i znanost i vještina. Kao znanost organizacija formulira principe koji omogućuju da se postignu optimalni rezultati u realizaciji zadataka organizacije. U tom smislu ona znači uklanjanje proizvoljnosti, slučajnosti i običaja. Kao vještina organizacija je sposobnost kojom čovjek upotrebom pogodnih sredstava i metoda usklađuje konkretne činioce proizvodnje radi ostvarivanja postavljenih ciljeva.
- c) Neki autori smatraju da je organizacija stanje, drugi smatraju da je proces, a treći misle da je prvo i drugo. Kao stanje organizacija pokazuje postojeću situaciju, a kao proces utječe na promjenu određenog organizacijskog stanja.
- d) Organizacija se bavi isključivo ljudima i njihovim odnosima. Nasuprot tome drugi smatraju da se organizacija bavi skladnim povezivanjem i ljudi i sredstava.
- e) I konačno, jedni smatraju da je organizacija uspostavljanje i održavanje hijerarhijskih rukovodnih odnosa, dok drugi smatraju da se njom potpuno regulira rad i život svih pripadnika neke zajednice."<sup>9</sup>

Također, važno je osvrnuti se na suvremena empirijska istraživanja pojma organizacije kojom se označava "situacijska veličina, koju određuju situacijski faktori i strukturne dimenzije."<sup>10</sup> Kao situacijske čimbenike autori ističu okolinu, veličinu i tehnologiju, a među strukturne dimenzije: diferencijaciju, hijerarhiju, centralizaciju, programiranje, formalizaciju, koordiniranje, komuniciranje, profesionalizaciju i motivacijske mehanizme. Pri tome se nastoje primijeniti mjerenja, uzimajući u obzir oblike ponašanja i mogući doprinos ostvarivanju ciljeva, što označava organizacijsku uspješnost. Uspjeh, odnosno ostvarenje ciljeva povratno djeluje na organizaciju i ponašanje njenih članova i do procesa prilagođivanja organizacije proizvodu i tržištu.

Organizacijom se nastoji uspostaviti sklad materijalnih sredstava i ljudskih potencijala radi njihovog racionalnog korištenja, pa se još za nju kaže, "da je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života."<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Cf. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 12.-13.

<sup>10</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999. str. 6.

<sup>11</sup> Novak, M. i Sikavica, P.: Op. cit. str. 9.



Organizacija, kao i sve druge aktivnosti ima svoje ciljeve: opće i posebne, jednostavne i složene, trajne i privremene.

Opći cilj organizacije jest uspostavljanje određenog organizacijskog stanja za određeno razdoblje, i to ne bilo kakvog već optimalnog. Optimalna organizacija je ona koja osigurava ostvarenje ciljeva organizacije uz najbolje zadovoljavanje osnovnih principa poslovanja. Ciljevi organizacije su u najužoj vezi s ciljevima trgovačkog društva. Dakle, oni nisu autonomni, već proizlaze iz proizvodnih i poslovnih zadataka trgovačkog društva. Ciljevi organizacije moraju biti ispravno definirani, i trebaju biti jasni, ostvarivi i pravilno odabrani.

Neki autori smatraju da svako trgovačko društvo ima više skupina temeljnih ciljeva, i to: "širih, parcijalnih ili užih."<sup>12</sup> Skupina širih ciljeva obuhvaća one radi kojih je trgovačko društvo osnovano i imaju trajni karakter. Ti se ciljevi odnose na osnovnu i poslovnu koncepciju razvoja trgovačkog društva, položaj u gospodarstvu, na tržištu. Druga skupina ciljeva organizacije obuhvaća posebne, odnosno parcijalne ciljeve koji se utvrđuju za kraća vremenska razdoblja, a odnose se na pojedine dijelove trgovačkog društva, kao npr.: sektore, profitne centre, profitne jedinice itd.

Pored temeljnih ciljeva postoje i parcijalni, ili tzv. individualni ciljevi zaposlenika. Ti su ciljevi brojni i raznovrsni, jer ih utvrđuju grupe, pojedinci koji njima izražavaju svoje želje, a koje očekuju ostvariti radom u trgovačkom društvu.

Govoreći o značajkama organizacije treba svakako spomenuti i njene vrste. U teoriji i praksi poznato je više vrsti organizacija i organiziranja, jedna od podjela prikazana je u tablici 2.

Tablica 2. Vrste organizacije

S obzirom na:	Vrste organizacije	
	1. mogućnost	2. mogućnost
Opseg rada	potpuna	djelomična
Način provođenja	individualna	shematska
Koncepciju rukovođenja	centralizirana	decentralizirana
Trajanje rada	jednokratna	postupna
Postojanje trgovačkog društva	organizacija	reorganizacija

Izvor: Novak, M., Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992. str. 24.

Potpuna organizacija je ona koja se odnosi na cjelokupno poslovanje, obično se poduzima u trgovačkim društvima u osnivanju, kada treba oblikovati organizaciju ili u onim slučajevima kada se radi veće rekonstrukcije i modernizacije organizacije.

Djelomična organizacija je ona s manjim promjenama i na ograničenom području.

<sup>12</sup> Babić, M.: Osnovi organizacije, III. izdanje, Svjetlost, Sarajevo, 1985., str. 31.

Kada se organizaciji pristupa na specifičan način, analizirajući pri tome sve pozitivne i negativne strane postojeće organizacije i usvajajući pri tome samo one promjene koje vode poboljšanjima, tada govorimo o individualnoj organizaciji.

Pristupa li se organizaciji po točno unaprijed poznatim normama, tada se govori o shematskoj organizaciji.

Centralizirana organizacija predstavlja onu vrstu organizacije pri kojoj se rukovođenje i upravljanje poslovanjem u nekom dijelu ili čitavim trgovačkim društvom usredotočuje na vrhu hijerarhijski utvrđene organizacijske strukture.

Decentralizirana organizacija je ona koja rukovođenje i upravljanje s centralnih organa prenosi na niže organe. U tom slučaju niži organi imaju veću ili manju samostalnost u organizaciji i obavljanju poslova.

Jednokratna organizacija je ona koja rješava pojedine organizacijske probleme ili funkcije, odnosno ona koja rješava probleme na jednom ograničenom području i u kratkom roku.

Postupna organizacija javlja se u pravilu kod većih organizacijskih zahvata, organiziranja cijelog trgovačkog društva, a u sebi uključuje sistematski rad na rješavanju organizacijskih problema.

Razlikuje se i organizacija od reorganizacije po tome što se organizacija odnosi na novoosnovano trgovačko društvo, a reorganizacija se odnosi na postojeće.

Organizacije se mogu klasificirati prema raznim kriterijima, a neke od tih su sljedeće:<sup>13</sup>

- a) "prema intezitetu strukturiranja,
- b) prema odnosu pojedinaca i organizacije i
- c) prema odnosu na ciljeve osnivanja."

Prema intezitetu strukturiranja organizacija može biti formalna i neformalna. Formalna organizacija je propisana, utvrđena. Sastoji se od ciljeva, sredstava, ljudi, oblika organizacijskog povezivanja radi ostvarivanja rezultata poslovanja.

Neformalna organizacija nastaje u okviru formalne organizacije, a sastoji se od većeg ili manjeg broja neformalnih skupina.

Organizacije u odnosu na pojedinca, odnosno njegovu emotivnu svrstanost, dijele se na primarne i sekundarne.

Primarne su one u kojima dominira emotivna uključenost pojedinca, dok kod sekundarnih dominira druga krajnost, intelektualna, racionalna ili ugovorna uključenost.

Organizacije se u odnosu na ciljeve osnivanja mogu klasificirati u više skupina:<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Op. cit. str. 109.

<sup>14</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Op. cit. str. 112.

- a) "Uslužne organizacije stoje pojedincima na usluzi, bez zahtjeva da korisnik podmiri potpune troškove za ono što dobiva od organizacije (dobrotvorne organizacije, javne škole, parkovi i zoološki vrtovi, autoceste),
- b) Ekonomske (gospodarske) organizacije proizvode neke proizvode ili pružaju usluge, u zamjenu za neki oblik plaćanja (različiti tipovi poduzeća),
- c) Vjerske organizacije zadovoljavaju duhovne potrebe svojih članova (crkve, sekte, redovi),
- d) Zaštitne organizacije čuvaju pojedince od različitih oblika nanošenja štete (redarstvo, vojska, vatrogasci),
- e) Vladine organizacije zadovoljavaju potrebu očuvanja reda i poretka u kontinuitetu (savezna vlada, država, lokalna uprava, sud),
- f) Društvene organizacije služe da zadovolje potrebu pojedinca za kontaktom s nekim drugim osobama, osiguravajući pri tom identifikaciju i obostranu podršku (udruženja, klubovi i športske momčadi)."

Govoreći o značajkama organizacije ne može se mimoći pojam subjekta, objekta i metoda organizacije.

Subjekt organizacije može se poistovjetiti s nosiocem odnosno kreatorom organizacije. On se u različitim oblicima vlasništva, privatno, mješovito, državno, javlja u različitim osobama, kao vlasnik, vlasnici, organi u ime vlasnika.

Objekti organizacije proizlaze iz njezina cilja - usklađivanja elemenata proizvodnje sa svrhom uspostavljanja najboljih organizacijskih rješenja. Među najvažnije objekte organizacije ubrajaju se čovjek, tehnološki odnosno radni proces, predmeti rada i oblik organizacije.

Čovjek je prvi i važniji objekt organizacije, ali ne kao pojedinac, nego kao skup pojedinaca, koji međusobno moraju biti povezani radi izvršenja ciljeva trgovačkog društva.

Tehnološki proces je drugi važan objekt organizacije koji se mora unapređivati i prilagođivati sredstvima za proizvodnju.

Treći važan objekt organizacije je predmet rada, koji je u uskoj vezi s tehnološkim procesom. Predmet rada mora se usklađivati s upotrebom strojeva i predmetima rada.

Metode organizacije pomažu pri njenom uspostavljanju i provođenju. Obično se koriste za ocjenu postojećih organizacijskih rješenja, za ocjenu i prihvaćanje novih organizacijskih rješenja i donošenje mjera za njihovu realizaciju i funkcioniranje. Pri organiziranju najčešće se koriste dvije metode, indukcije i dedukcije. Osim spomenutih metoda primjenjivih u gotovo svim znanstvenim disciplinama pa tako i u organiziranju koriste se metode analize i sinteze, te opća teorija sustava i metoda modeliranja.

U organizaciji pored rečenih koriste se posebne metode, "a jedna od mnogobrojnih klasifikacija ovih je sljedeća:

- a) kompleksna analitička metoda (KAM)
- b) metoda ocjenjivanja organizacije prema procesnim funkcijama
- c) metoda slike radnog dana (SRD)
- d) metoda IDEAL
- e) metoda standardnih popravaka
- f) metoda popravaka nakon određenog broja sati rada
- g) metoda kontrole kvalitete za proizvodnju bez pogrešaka i škarta”<sup>15</sup>

U navedenoj klasifikaciji nisu spomenute posebne metode (intervjua, ankete) koje se koriste u pojedinim znanstvenim disciplinama, no kada nalaže potreba primjenjuju se i u organizaciji. Metode koje se koriste u organizaciji imaju ograničenu dokaznu vrijednost, tako da bi rezultate svake od navedenih trebalo po mogućnosti dodatno istražiti drugim nezavisnim metodama.

Da bi se imalo što potpuniju sliku trebalo bi koristiti različite dopunjujuće metode, i pravilno ih izabrati prema predmetu, svrsi i ciljevima istraživanja.

Oblikovanje organizacije ili organizacijske strukture pod utjecajem je mnogih činitelja.

Činitelji organizacije dijele se na unutarnje i vanjske kako slijedi:

Tablica 3. Činitelji organizacije

Unutarnji	Vanjski
Ciljevi i strategija	Institucionalni uvjeti
Zadaci i tehnologija	Integracijski procesi
Veličina	Tržište
Kadrovi	Razvoj znanosti i tehnike
Proizvod	
Lokacija	

Izvor: Obradio doktorand prema, Novak, M., Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator Zagreb, 1992. str. 55-59.

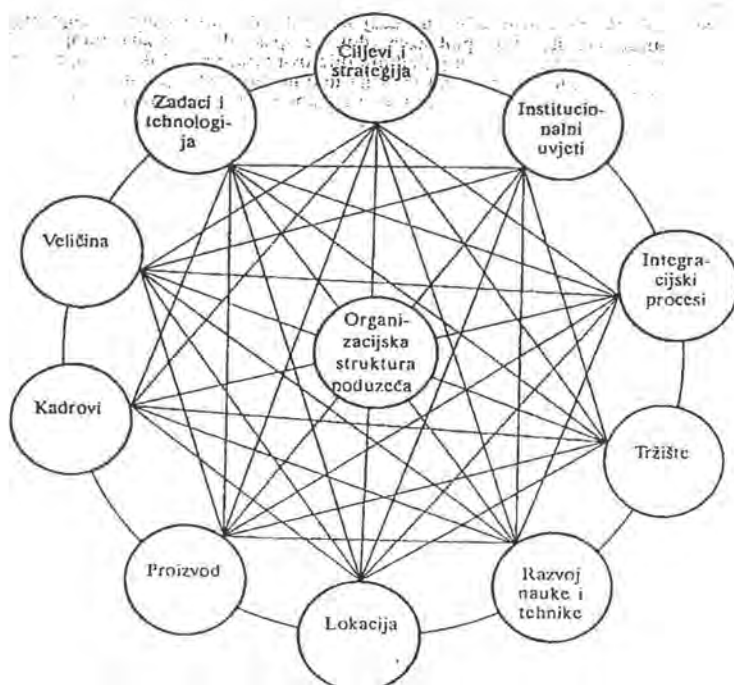
Za sve navedene činitelje treba istaći da utječu na oblikovanje organizacije trgovačkog društva. Činitelji organizacije ne mogu se promatrati nezavisno jedan od drugoga. Dva su temeljna razloga za to: jedan nalazimo u uzajamnom utjecaju i povezanosti; drugi se ogleda u tome što utjecaj jednog činitelja organizacije određuje izbor određenog modela organizacije trgovačkog društva, dok neki drugi činitelj organizacije poništava to organizacijsko rješenje.

Konkretan izbor organizacijskog modela trgovačkog društva ovisit će o onim činiteljima čiji je ponder odnosno frekvencija utjecaja na organizaciju najveća.

Činitelji organizacije u praksi funkcioniranja trgovačkih društava djeluju zajednički i međusobno povezano čineći tako jednu složenu matricu s velikim brojem međusobnih veza i odnosa kao što je to prikazano na slici 1.

<sup>15</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Op. cit. str. 52.

Slika 1. Moguće veze i odnosi između činitelja organizacije



Izvor: Novak, M. i Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992., str. 81.

Teško je ocijeniti težinu tj. intenzitet utjecaja činitelja na organizaciju trgovačkog društva. Neki su za određeno trgovačko društvo od većeg utjecaja, dok će u nekom drugom ti isti činitelji biti relevantni. Dizajniranje organizacijske strukture prema utjecaju činitelja svakog pojedinog trgovačkog društva treba pristupiti individualno, tj. bez kopiranja iskustava iz neke druge slične organizacije.

Iz proučenih značajki organizacije može se uočiti kako ona može utjecati na ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja. Obzirom da organizacija služi uspostavi stanja za ostvarivanje ciljeva i zadataka, to ne garantira ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja. Za ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja organizacija se mora stalno prilagođavati i mijenjati prema novonastalim situacijama i poslovnoj problematici.

Neosporno je da organizacija služi ostvarivanju ciljeva. Oni mogu biti opći, posebni, jednostavni, složeni, trajni i povremeni. Svim tim ciljevima je zajedničko uspostava organizacijskog stanja, tj. stvaranje uvjeta za trenutnu djelotvornost poslovanja. Za ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja kojoj se teži treba stalno pratiti promjene, prema njima donositi ciljeve i uspostavljati stanja.

Bez donošenja novih ciljeva i poduzimanja aktivnosti za njihovo ostvarivanje nema djelotvornosti.

Iz razmatranja vrsti organizacija i organiziranja može se uočiti da je njima svrha uspostava stanja, dok je za ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja potrebno više od toga.

U gospodarskom, a tako i u cijelom društvu svakodnevno se događaju promjene koje treba pratiti i njima se prilagođavati. To prilagođavanje ne postiže se stanjem već dinamikom.

Subjekt, objekt i metode organizacije značajni su za postizanje razine učinkovitosti organizacije i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

Vlasnik trgovačkog društva kao subjekt je zainteresiran za učinkovitost organizacije i poslovanja, ne samo trenutno, već za trajno bolje rezultate.

Isto tako objekt organizacije ima velik značaj za ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja, a ogleda se u kvaliteti sredstava i predmeta rada kao i u uvođenju novih tehnologija.

I na kraju ne mogu se zaobići metode koje pored analize i ocjene organizacije mogu podići njenu razinu i učinkovitost te tako utjecati na djelotvornost poslovanja.

Što se tiče činitelja organizacije oni omogućuju provedbu i izbor organizacije i organizacijskih oblika. Djelomično s prilagodbom organizacije mogu se stvoriti uvjeti za ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

## 2.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je sastavni i važan dio svake organizacije trgovačkog društva. Struktura se često uspoređuje s važnosti anatomije za ljudski, odnosno svaki živi organizam, pa se ona često i naziva anatomija organizacije ili anatomija trgovačkog društva. Organizacijska struktura predstavlja građu, sastav, strukturu trgovačkog društva i sastav dijelova koji ga sačinjavaju.

Uloga i važnost organizacijske strukture je toliko velika da se često pogrešno, izjednačava s organizacijom. Prema Novaku<sup>16</sup> "organizacija je širi pojam od organizacijske strukture, organizacijska struktura samo je jedan, premda najvažniji, element organizacije." Pored organizacijske strukture, organizacija kao širi pojam obuhvaća još i organizacijska sredstva i organizacijske postupke.

Organizacijska struktura kao jedna od važnih tema u izučavanju organizacije, zaokuplja veliki broj istraživača. Nema autora koji se bavi ovom tematikom da nije pokušao definirati organizacijsku strukturu, te stoga ima bezbroj definicija u širem i užem smislu. Najveći broj autora priklanja se široj, sveobuhvatnoj definiciji organizacijske strukture.

---

<sup>16</sup> Novak, M.: Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb, X. izdanje, 1989., str. 155.

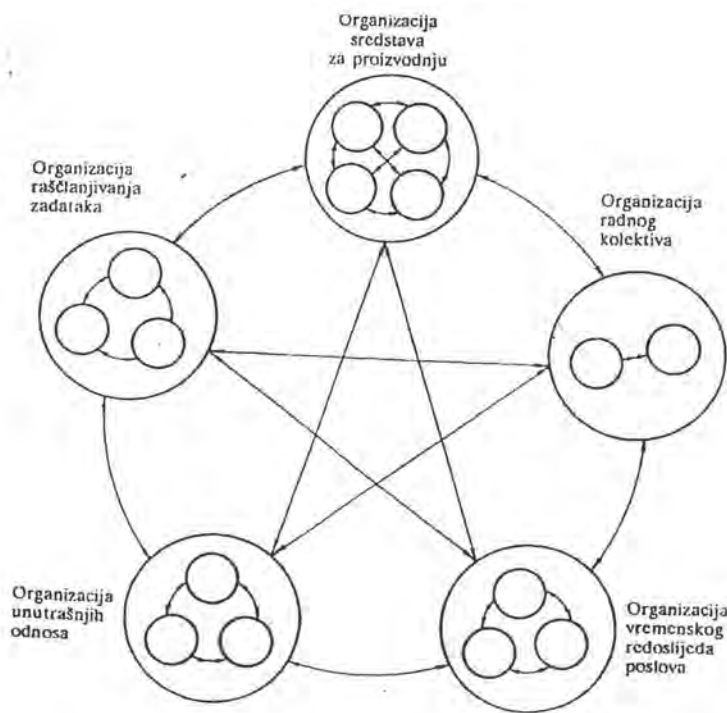
Jednu takvu sveobuhvatnu pa, prema tome i najprihvatljiviju definiciju organizacijske strukture, daje Novak,<sup>17</sup> koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja.

Organizacijsku strukturu čine različiti elementi. Najobuhvatniji popis i opis elemenata organizacijske strukture trgovačkog društva nalazimo u radovima Novaka,<sup>18</sup> a oni su sljedeći:

- a) organizacija sredstava za proizvodnju
- b) organizacija radnog kolektiva
- c) organizacija raščlanjivanja ili podjela zadataka sve do u pojedinosti
- d) organizacija unutrašnjih odnosa
- e) organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova.

Optimalna organizacijska struktura podrazumijeva veze i odnose unutar svakog elementa posebno, što je prikazano na slici 2.

Slika 2. Veze i odnosi između elemenata organizacijske strukture kao i unutar elemenata organizacijske strukture



Izvor: Novak, M. i Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992., str. 97.

<sup>17</sup> Cf. Novak, M.: Op. cit., str. 153.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 154.

Svaki od elemenata organizacijske strukture sadrži i sljedeće podelemente:

- a) "Organiziranje sredstava za proizvodnju, kao elementa organizacijske strukture, obuhvaća organizaciju sredstava rada, organizacijske probleme predmeta rada i organizaciju unutrašnjeg transporta.
- b) Organizacija radnog kolektiva obuhvaća sve probleme vezane za formiranje radnog kolektiva i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini.
- c) Raščlanjivanje zadataka obuhvaća podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke.
- d) Organizacija unutrašnjih odnosa obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i organizaciju rukovođenja, kao ostalih međusobnih odnosa.
- e) Organizacija vremenskog redoslijeda poslova obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činilaca proizvodnje i čitavog toka proizvodnje i poslovanja"<sup>19</sup>

Da bi organizacijska struktura odgovarala situaciji u kojoj se organizacija nalazi potrebno je naći načina kako izvršiti izbor odnosno dizajniranje odgovarajuće organizacijske strukture u trgovačkom društvu.

Mogući načini oblikovanja organizacijske strukture su:

- a) "Oblikovanje organizacijske strukture trgovačkog društva "odozdo prema gore" tj. po tzv. "*basis-upward*" sistemu
- b) Kombinirani pristup, koji podrazumijeva istovremeno strukturiranje organizacije poduzeća "odozdo prema dolje" i "odozdo prema gore" tzv. "bipolarna strategija"
- c) Strategija klina" koja podrazumijeva da promjene u organizaciji započinju sa srednjih razina rukovođenja i
- d) "Strategija većeg broja nukleusa ("*multiple nukleus*") koja podrazumijeva da organizacijske promjene u trgovačkom društvu započinju istovremeno i na različitim razinama i u različitim dijelovima trgovačkog društva."<sup>20</sup>

Takvo modeliranje organizacijske strukture prikazano je na slici 3.

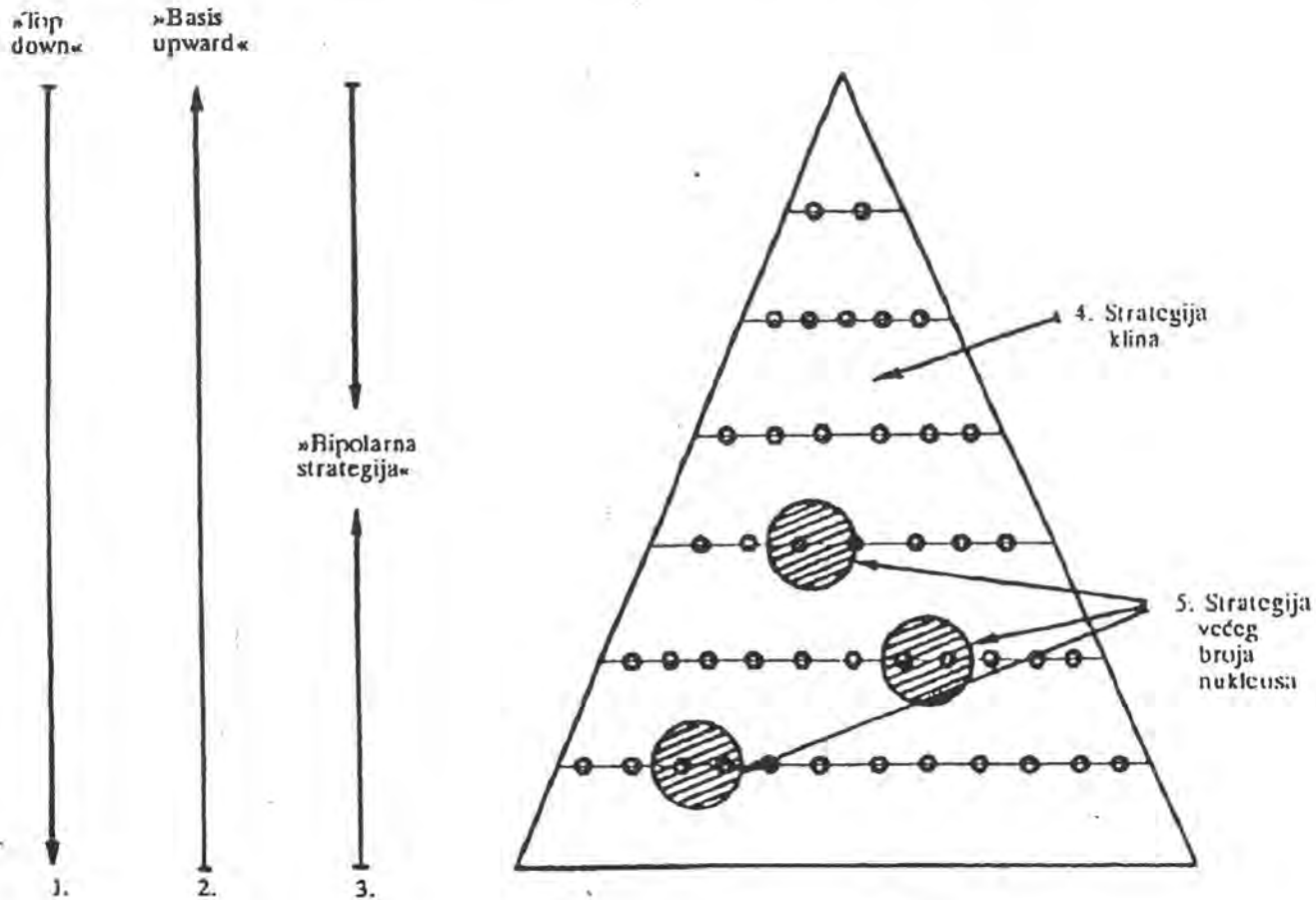
---

<sup>19</sup> Novak, M.: Op. cit. str. 98.

<sup>20</sup> Cf. Stefanović, Ž.: "Strategije" promena organizacione strukture preduzeća, Zbornik s naučnog savetovanja "Strategije razvoja samoupravnog preduzeća", Centar za marksizam Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1988., str. 87-93.



Slika 3. Mogući načini strukturiranja odnosno modeliranja organizacijske strukture



Izvor: Novak, M. i Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992., str. 100.

Svi navedeni pristupi oblikovanja organizacije trgovačkog društva u praksi se koriste u različitim međusobnim kombinacijama. Kod većih organizacijskih promjena ili pak kod izgradnje organizacijske strukture novog trgovačkog društva najčešće se u takvim slučajevima koristi "top down" sustav. Kada je riječ o reorganizaciji već postojećeg trgovačkog društva, ovisno o dubini i svrsi reorganizacije, moguće su kombinacije "top down" s drugim oblicima strukturiranja organizacije. Ako se radi o promjenama u jednom segmentu organizacije (organizacijskoj jedinici), tada je moguće primijeniti "strategiju klina" ili "strategiju većeg broja nukleusa".

Najvažnije je kod izgradnje organizacijske strukture to da se izgradi kvalitetna organizacijska struktura koja će osigurati: "ostvarenje ciljeva organizacije, optimalnu podjelu rada u organizaciji, posebno onih zadataka koji se dodjeljuju rukovodiocima; punu pažnju ključnim funkcijama u organizaciji; efikasnu upotrebu svih raspoloživih resursa; promjenjivost organizacije; jasan prijenos odgovornosti; racionalno korištenje kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja; zaposlenicima da rade u efikasnim timovima i mora se zasnivati na adekvatnom sustavu informacija i komunikacija."<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Babić, M.: Op. cit., str. 71.

U procesu organizacijske izgradnje ustrojava se formalna organizacijska struktura kojom se uspostavljaju osnove svake organizacije, odnosno raspored poslova i sustav međusobnih veza. To je ona organizacijska struktura koja je propisana i službeno utvrđena, u svojim relevantnim pitanjima funkcioniranja organizacije. Tako se njome: "a) utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u poduzeću, b) spajaju činioci rada (rad, sredstva za rad i predmeti rada) u uže i šire grupe, od radnih mjesta, preko pogona ili odjela, do razine poduzeća, c) određuje status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i rukovodećih radnih mjesta i d) propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji."<sup>22</sup>

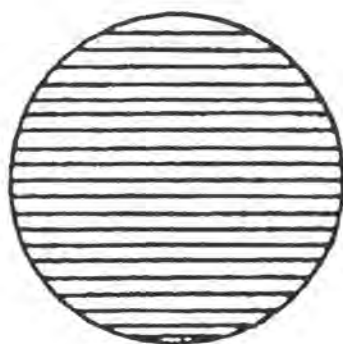
Nasuprot formalnoj u svakom trgovačkom društvu djeluje i stvarna (objektivno postojeća) organizacijska struktura. Ona nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture trgovačkog društva.

U času uspostavljanja organizacijske strukture trgovačkog društva, stvarna organizacijska struktura odgovara formalnoj. S vremenom i funkcioniranjem organizacije dolazi do raskoraka između tih dviju organizacijskih struktura. Raskorak je veći što je veći vremenski razmak od uspostavljanja nove formalne organizacijske strukture i sadašnjeg trenutka. Grafički to prikazuje slika 4.

---

<sup>22</sup> Babić, M.: Op. cit. str. 66.

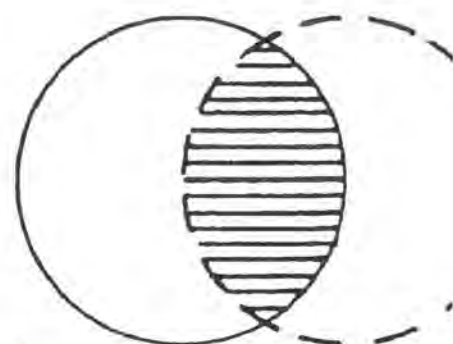
Slika 4. Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture promatrane u tri vremenske točke



a) odnos formalne i stvarne organizacijske strukture u trenutku uspostavljanja formalne organizacijske strukture



b) odnos formalne i stvarne organizacijske strukture nakon izvjesnog vremena od uspostavljanja formalne organizacijske strukture



c) odnos formalne i stvarne organizacijske strukture nakon dužeg vremena od uspostavljanja formalne organizacijske strukture

LEGENDA:



podudarnost formalne i stvarne organizacijske strukture



formalna organizacijska struktura



stvarna organizacijska struktura

Izvor: Novak, M. i Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992., str. 104.

Izgradnja organizacijske strukture je stalan proces u kojem se ne smije čekati veliki raskorak između formalne i stvarne organizacijske strukture kao na slici 4. označeno s "c". Ako se radi o manjem raskoraku onda je moguće organizacijsku strukturu dotjeravati u hodu, međutim, ukoliko dođe do većeg raskoraka potrebno je pristupiti reorganizaciji.

Do raskoraka između formalne i stvarne organizacijske strukture dolazi uslijed promjene na elementima organizacijske strukture. Nesklad je lakše otkriti na promjeni jednog elementa nego kada se proširi na sve elemente, tada je neformalnu organizaciju puno teže prepoznati.

Neformalnu organizaciju (*informal organization*) čine ljudi i njihovo djelovanje u njoj. Obično se vezuje na djelovanje neformalnih grupa u trgovačkom društvu. Često se neformalna organizacija shvaća negativno, što ne mora biti točno. Ona može biti usmjerena na ciljeve trgovačkog društva, ali isto tako i na ostvarenje nekih užih parcijalnih interesa, određenih neformalnih grupa u koliziji sa ciljevima i interesima trgovačkog društva kao cjeline. Tada govorimo o negativnom djelovanju neformalne organizacije.

Neformalna organizacija se obično izjednačava sa stvarnom organizacijom. Ona je za *Mescon, Alberta i Khedouria*<sup>23</sup> "spontano formirana grupa ljudi koji zajednički djeluju radi nekih identičnih ciljeva."

Neformalna organizacija može biti vrlo utjecajna, čak i toliko da dominira formalnom. I neformalna organizacija ima, kao i formalna, "hijerarhiju, svoje vođe i ciljeve, za razliku od formalne koja je namjerna, promišljena i svjesna kreacija. Neformalna organizacija je spontana."<sup>24</sup> Kritične aktivnosti neformalne organizacije kako ističe Babić su:<sup>25</sup> "ponašanje rukovodstva, odnosi u grupi, odnosi između grupa, neformalni raspored rada i komunikacija."

Organizacijska struktura obzirom na način provođenja unutrašnje podjele rada u trgovačkom društvu i formiranju nižih organizacijskih jedinica dijeli se na sljedeće vrste:

1. Funkcionalna organizacijska struktura
2. Divizionarna organizacijska struktura
3. Projektna organizacijska struktura
4. Matrična organizacijska struktura
5. Mješovite organizacijske strukture.

Kod funkcionalne organizacijske strukture podjela rada u trgovačkom društvu te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica vrši se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama i obično se primjenjuje u trgovačkim društvima koja proizvode jedan proizvod ili uslugu. Inače je ova organizacijska struktura najčešće upotrebljavani oblik. Obično trgovačko društvo počinje ovim oblikom da bi s vremenom uslijed rasta i razvoja prelazio i na druge oblike strukture, kao što su: "početni, standardni i razvojni oblik funkcionalne strukture."<sup>26</sup>

Loše strane funkcionalne organizacijske strukture prema *Babiću* bile bi:<sup>27</sup> sporo ulaganje i prilagođivanje promjenama u poslu i okolini; rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije; odsustvo suradnje i timskog rada funkcionalnih rukovodilaca; sporo i neadekvatno donošenje odluka; razvučenost linije koordinacije i komunikacije; odsustvo odgovornosti i funkcionalnih rukovodilaca za krajnji poslovni rezultat organizacije; neprikladnost za izgradnju funkcionalnih rukovodilaca šireg formata.

Divizionarna organizacijska struktura javlja se posljednjih dvadeset godina kao posljedica rasta i razvoja trgovačkih društava, uslijed diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda, ekspanzijom na nova tržišta, i usmjeravanja na određene kategorije kupaca. U takvim uvjetima organizacija mijenja svoju tradicionalnu, funkcionalnu organizacijsku strukturu, novim oblicima i modelima. Ti novi oblici su otkriveni u divizionarnoj formi, a koja je trebala dati odgovore na sva ona pitanja koje je rast i razvoj trgovačkog društva otvarao.

<sup>23</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: Management, Harper and Row, New York, 1985., str. 430.

<sup>24</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: Op. cit., str. 435.

<sup>25</sup> Cf. Babić, M.: Op. cit., str. 86-88.

<sup>26</sup> Babić, M.: Op. cit., str. 88.

<sup>27</sup> Cf. Babić, M.: Op. cit., str. 90.

Divizionalna organizacijska struktura *Divisional organization* strukture, odnosno od *Divisions*, naziv za organizacijske jedinice koje čine sastavne elemente ove organizacijske strukture. Po ovoj vrsti organizacijske strukture podjela rada u trgovačkom društvu kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica, obavlja se prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca. Stoga se govori o tri "temeljna oblika, tj. podvrste divizionalnih podjela:

- a) podjela prema proizvodima (product departmentation)
- b) podjela prema teritoriju (territorial departmentation)
- c) podjela prema korisnicima (potrošačima) (customer departmentation)."<sup>28</sup>

Iz tih osnovnih divizionalnih podjela organizacije trgovačkog društva proizlaze i tri osnovne organizacijske strukture, kao što su: predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura prema potrošačima.

Projektna organizacija kao oblik organizacijske strukture javlja se šezdesetih godina u SAD. Prvi pokušaji uvođenja ove organizacije vezani su za vojnu industriju i istraživanja u svemiru. Ideja projektne organizacije je kako ističu *Mescon, Albert i Khedouri*,<sup>29</sup> skupiti najbolje talente koji stoje na raspolaganju organizaciji, da bi se riješio neki složeni zadatak, uz određene troškove, za određeno vrijeme i uz zahtjevanu kvalitetu obavljenog posla. Kada je projekt završen, projektni tim se raspušta.

Projektna organizacija je poseban oblik kojim se definira projekt, tim koji izvršava projekt. Ona može biti prema karakteru projekta stalna ili nestalna. Projektna organizacija je uvijek samo dodatna odnosno naknadna organizacijska struktura uključena u neku od postojeće (funkcionalnu, predmetnu, teritorijalnu ili organizacijsku strukturu prema potrošačima).

Matrična organizacijska struktura predstavlja križanac projektne i funkcionalne organizacijske strukture. Obično se koristi kada se mora istovremeno zadovoljiti nekoliko zadataka, odnosno kada strategija trgovačkog društva zahtijeva povezivanje nekoliko dimenzija istovremeno, npr. proizvode, tržišta, teritorija i vremena.

U praksi se rijetko javlja u čistoj formi neka od prethodno izloženih organizacijskih struktura. Modeliranje organizacijske strukture obično se vrši primjenom različitih kombinacija dosada nabrojanih vrsta organizacijskih struktura, te se mogu nazvati mješovite konglomeratske organizacije (conglomerate organization). Karakteristika ovih organizacijskih struktura je što na pojedinim razinama dominira jedna vrsta, a na drugim, druge vrste organizacijske strukture.

Pri oblikovanju organizacijske strukture neminovno se susrećemo s pitanjem decentralizacije i centralizacije obavljanja pojedinih poslova, raščlanjivanja i grupiranja zadataka i odlučivanja.

<sup>28</sup> Babić, M.: Op. cit., str. 93.

<sup>29</sup> Cf. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: Op. cit., str. 325.

Kod dizajniranja organizacije i oblikovanja organizacijske strukture trgovačkog društva susrećemo se s dva bitna elementa: "specijaliziranom, horizontalnom i vertikalnom podjelom rada,"<sup>30</sup> što čini potrebu za koordinacijom nužnom. Ako je podjela rada dublja i detaljnija, to i poslovi rukovođenja postaju složeniji i teži, a važnost koordinacije veća. Otuda i zaključak da je "raspon rukovođenja glavni aspekt organizacijske strukture."<sup>31</sup>

Na izbor organizacijske strukture ima poseban utjecaj veličina trgovačkog društva pri čemu će kod manjih biti primjerena "funkcionalna", a kod većih s diverzificiranim proizvodnim programom "predmetna." U nekim trgovačkim društvima s obzirom na vrstu djelatnosti primjerena je "matrična" organizacijska struktura.

Može se zaključiti da je organizacijska struktura sastavni dio organizacije, koju čini građa sastavljena od čvrstih elemenata koji se mijenjaju od vremena do vremena uvođenjem u poslovni proces novih objekata, kapaciteta, tehnološkog postupka, tržišta, djelatnika i sl. Ta se njena čvrsta građa teško prilagođava svakodnevnim promjenama, te kao takva čini stanje koje omogućava ostvarivanje poslovnog procesa. Stoga se može zaključiti da organizacijska struktura doprinosi obavljanju poslovnog procesa, a za ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja treba se osloniti na ljudsku dimenziju organizacije i njene potencijale o čemu se posebna pozornost daje u nastavku rada.

### 2.3. Ljudska komponenta organizacije

U posljednje vrijeme sve se više ističe da su ljudi jedan od važnijih činitelja organizacije, odnosno da su oni ključ njenog uspjeha. Stoga, teorijski i praktički interesi organizacije prelaze sa statičnih na dinamične elemente, sa strukture na ljude, s tvrdih na meke aspekte organizacije. Okretanje čovjeku korištenju njegove kreativnosti, postaje jedan od bitnih karakteristika suvremene organizacije.

S tim u vezi, razvija se nova filozofija organizacije, koja se oslanja na temeljne pretpostavke o ljudima, načinu i uzrocima njihova ponašanja, koja uključuje pretpostavke i sudove o tome zašto ljudi rade i kako postići da oni uspješno ostvaruju organizacijske ciljeve. U tome svemu posebno značenje ima grupno ponašanje, stil i način menedžmenta usmjerenog na razvoj i kreativno korištenje ljudskih potencijala. To su samo neki od činitelja koji utječu na ponašanje ljudi i koji određuju organizacijsku usmjerenost, oni su najznačajniji u transformiranju individualnih potencijala i ponašanja u zajedničku aktivnost i rezultat, odnosno ljudske dimenzije u organizacijsku uspješnost. Da bi se zaokružilo temeljne značajke organizacije, u nastavku se raspravlja o ljudskoj dimenziji organizacije odnosno o grupama i upravljanju njima, organizacijskoj kulturi i menedžmentu.

<sup>30</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: Op. cit., str. 71.

<sup>31</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: Op. cit., str. 71.

### 2.3.1. Organizacijske grupe

Zanimanje za organizacijske grupe datira od tridesetih godina ovog stoljeća, da bi posebno naraslo u posljednjem desetljeću. U početku je dana pozornost malim grupama kao važnom elementu organizacije u kontekstu stvaranja individualnih zadovoljstava, dobrih međuljudskih odnosa kao pretpostavke povećanja produktivnosti. Danas grupa postaje temeljni koncept sagledavanja organizacijskog ponašanja i uspješnosti, glavni mehanizam rukovođenja, ključni element organizacijske strukture i važan činitelj fleksibilnosti i uspješnosti organizacije.

Grupe pored pozitivnih učinaka mogu producirati i nepoželjne. Da bi se izbjeglo nepoželjne učinke grupa potrebno ih je poznavati.

Pojam grupe asocira na skupinu ljudi, međutim, svaka skupina ljudi ne mora činiti grupu. Najobuhvatnije i najčešće određivanje grupe daje *Schein*,<sup>32</sup> koji kaže "da je grupa bilo koji broj ljudi koji: a) međusobno djeluju; b) psihološki su svjesni jedni drugih; i c) percipiraju sebe kao grupu."

Grupe imaju bitne organizacijske i individualne svrhe i ciljeve. Prema Handyu<sup>33</sup> organizacijske svrhe su:

1. Distribucija posla
2. Menedžment i kontrola rada
3. Rješavanje problema i odlučivanje
4. Širenje informacija
5. Skupljanje ideja i informacija
6. Testiranje i potvrđivanje odluka
7. Koordinacija i povezivanje
8. Povećanje odanosti i uključenja u organizaciju
9. Pregovaranje i razrješavanje konflikata.

Iz popisa organizacijskih svrha uočljiva je distribucija posla koja omogućuje zajedničko povezivanje niza vještina, talenata, odgovornosti. Također, grupe omogućuju osobama s posebnom odgovornošću organiziranje i kontroliranje rada. Povezivanjem ljudi u grupe koncentriraju se znanja, talenti i odgovornosti kojim se uspješno rješavaju problemi i unapređuje odlučivanje. Grupe omogućuju distribuciju informacija korisnicima kojima su potrebne za djelovanje. Kroz grupe se sakupljaju informacije, ideje, sugestije. U grupama se potvrđuje ispravnost odluka koje se donose izvan grupe, jer su one te koje ih realiziraju. Grupe su koordinatori problematike i aktivnosti između funkcija i organizacijskih jedinica. Kroz grupe se omogućuje uključivanje pojedinaca u planove i aktivnosti organizacije. I na kraju grupe služe za razrješavanje nesuglasja i sukoba između organizacijskih razina, jedinica ili funkcija.

Individualni ciljevi grupe se poistovjećuju s pojedincima koji upotrebljavaju grupu kao:

<sup>32</sup> Schein, E. H.: *Organizational psychology*, (Prentice Hall), Englewood Cliffs, 1965, str. 67.

<sup>33</sup> Cf. Handy, C. B.: *Understanding organizations*, (3 rd ed), (Penguin Books), Harmondsworth, 1986, str. 155.-156.

1. Sredstvo zadovoljenja socijalnih potreba kako bi pripadali nekom ili nečem.
2. Sredstvo za uspostavljanje samoodređenja jer mnogi ljudi lakše određuju sebe u odnosu s drugima i u ulozi koju imaju u grupi.
3. Sredstvo za dobivanje podrške u ostvarivanju osobnih ciljeva koji mogu biti isti ili različiti od organizacijskih.
4. Sredstvo sudjelovanja i pomaganja u zajedničkoj djelatnosti ili cilju koji može biti pravljenje proizvoda, izvršenje posla, zabavljanje, davanje pomoći ili kreiranje nečega.

Ciljevi organizacije i individualni ciljevi grupe često se preklapaju, ali mogu biti u konfliktu.

Veličina, kohezivnost, norme i status članova grupa utječu na njihovu uspješnost.

Veličina grupe je važan činitelj njene uspješnosti. Obični se govori o većoj ili manjoj grupi. Kada se radi o većoj grupi, veća je raznolikost talenata, vještina i znanja, koji utječu na njenu uspješnost. Isto tako, u većoj grupi manje su šanse individualne participacije.

Kohezivnost grupe je bitna i važna karakteristika koja utječe na njenu efikasnost. Obično se kohezivnost razmatra u značajkama privlačnosti grupe za pojedinca, jačine želje da ostane članom grupe i da se odupre promjeni grupe. Na kohezivnost grupe prema Argyleu utječe niz činitelja:<sup>34</sup> fizička blizina, homogenost članstva, sistem rada i nagrađivanja, eksterne prijetnje.

Učinci kohezivnosti na uspješnost grupe prema Argyleu su sljedeći:<sup>35</sup>

- Kohezivne grupe imaju mnogo manji apsentizam i fluktuaciju,
- Produktivnost kohezivne grupe je veća,
- Kohezivnost općenito djeluje na intenzitet i kvalitetu socijalne interakcije, veća je suradnja i komuniciranje o problemima vezanim uz zadatke članova grupe,
- Kohezivnost je vrlo često povezana s jakom unutarnjom povezanošću i identifikacijom članova unutar grupe i negativnim stavovima prema "autsajderima".

Učinkovitost grupa ovisi o brojnim činiteljima. Jedan od tih su grupne norme kojima se djeluje na ponašanje i uspostavljanje kontrole članova grupe. Norme su svojevrsna pravila ponašanja, odnose se na zahtijevano i očekivano ponašanje članova.

U organizaciji se razvijaju norme o različitim aspektima rada i života. Najčešće su vezana uz produktivnost, profitabilnost, timski rad, superviziju, inovacije, odnos s potrošačima, poštenje, organizacijski ponos i sl.

Status i grupna struktura su također značajne karakteristike grupe. Prije svega, status se određuje prema poštivanju i ugledu, odnosno divljenju drugih pojedinaca u

<sup>34</sup> Argyle, M.: *The social psychology of work*, (Penguin Books), Harmondsworth, 1985, str. 117.

<sup>35</sup> *Ibidem*, str. 120.



grupi. Status pojedinaca određuje ne samo njegove radne, nego i njegove osobne, socijalne karakteristike, odnosno kvalitete. Status u grupi može imati različite izvore kao što su: raspolaganje znanjima, informacijama, doprinos pojedinaca u obavljanju, za grupu, važnih aktivnosti (radnih ili socijalnih), pridržavanje normi, obavljanje kompleksnijih i sofisticiranijih zadataka.

Organizaciju mogu činiti brojne vrste grupa, koje se najčešće klasificiraju prema trima ključnim dimenzijama svake grupe, a to su: "stupanj privrženosti, stupanj utjecaja i stupanj formalnosti."<sup>36</sup>

Prema stupnju privrženosti (odanosti) grupe je moguće diferencirati na primarne i sekundarne.

Primarne grupe su u pravilu male grupe, s neposrednim kontaktom, spontanom interakcijama i relativno slabim vezama. Temelj formiranja grupe su često osjećaji (obitelj, prijatelji, radna grupa). U tim grupama postoji visoka identifikacija pojedinaca.

Sekundarne grupe karakterizira psihološka i socijalna distanca, manja osobna privrženost i angažiranost čovjeka. U principu to su veće grupe, s manjom, često indirektnom interakcijom preko složenih komunikacijskih veza. Povezanost je racionalna i logička. Osnova formiranja je interes. Primjeri takvih grupa su organizacija i odjeli u organizaciji, profesionalna udruženja, političke stranke, sportska društva i sl.

Prema stupnju utjecaja Atchison, Hil, vrše podjelu po dimenzijama utjecaja u organizaciji na ove grupe:<sup>37</sup> apatične, nestabilne, strategijske i konzervativne.

Apatične grupe su one koje čine ljudi niže stručne spreme, slabo plaćeni i s malo potrebne interakcije. Karakterizira ih disperzivno nejasno vodstvo, unutarnje nejedinstvo, podjele, prikriveno nezadovoljstvo, neaktivost, netaktičnost i opće odsustvo organizacijske moći.

Nestabilne grupe karakterizira nekonzistentnost i nepredvidivost ponašanja. U odnosu na menadžment ponašaju se od dobrog do lošeg, od pasivnosti do hiperaktivnosti. Oko manjih problema mogu razviti buku i akciju, a isto tako ostati pasivne kod važnijih i većih problema. Ovu grupu čine ljudi koji obavljaju poslove razine polukvalificiranih i kvalificiranih djelatnika.

Strategijske grupe su visoko kohezivne grupe zaposlenih s visokom stručnom spremom. Interesantne su i dobre za organizaciju važnih poslova, s mogućnošću i potrebom osobnog odlučivanja i autonomije. Menadžment ih visoko cijeni, ali isto tako boji se njihove moći. Postižu visoke radne efekte i uspješnost.

Konzervativne grupe obično se nalaze na najvišem rangu statusne i promocijske ljestvice organizacije. Čine ih uspješni i samo pouzdani pojedinci velike moći, povezane s važnošću njihovog posla za organizaciju i tok rada. Te grupe čine

<sup>36</sup> Cf. Atchison, T. J., Hil, W. W.: Management today - managing work in organizations, (Harcourt Brace), New York, 1978, str. 236.-241.

<sup>37</sup> Bahtijarević-Šiber, F. i suradnici: Op. cit., str. 190.

pritisak za ostvarenje specifičnih ciljeva, nastojeći zadržati postojeće prednosti i status. Često koče promjene, jer od njih malo dobivaju ili čak mogu izgubiti stečene pozicije.

Prema stupnju formalnosti imamo formalne i neformalne grupe. Formalnost kao temelj podjele odnosi se na organizacijsku definiranost zadataka i aktivnost grupe, oblika komunikacije, interakcija, rukovođenja, programiranja odluka i načina ponašanja.

Formalne grupe čine organizacija i njen menedžment kojima je svrha ispunjenje specifičnih ciljeva i zadataka povezanih s ukupnim ciljevima i zadatkom organizacije. Te su grupe sastavni dio organizacijske strukture, njen temeljni element i organizacijski instrument raščlanjivanja, koordiniranja i kontroliranja zadataka. U tom smislu organizaciju možemo promatrati kao mnoštvo međupovezanih formalnih grupa oblikovanih sa svrhom realizacije različitih grupa ukupnog zadatka i realizacije specifičnih organizacijskih ciljeva. Formalne grupe s obzirom na trajanje dijelimo na "stalne i privremene."<sup>38</sup>

Stalne formalne grupe su one koje imaju trajniju osnovu u organizacijskoj strukturi kao što su odjeli, radne jedinice, nadzorni odbor, menedžment timovi, radne grupe i sl.

Povremene grupe osnivaju se za posebne zadatke, a njihovo trajanje je određeno izvršenjem zadataka ili postizanjem specifičnog cilja.

Obzirom na prirodu posla koji obavljaju i ulogu u realizaciji organizacijskih ciljeva, može se govoriti o "funkcijskim i projektnim grupama."<sup>39</sup>

Funkcijske grupe su one u kojima se izvršavaju osnovni zadaci funkcija (računovodstvo, financije, proizvodnja).

Projektne grupe su one koje su osnovane radi posebnih zadataka, a izvršavanje zadataka obavljaju u timovima.

Formalne grupe mogu se podijeliti i prema zadacima kojima se bave (Argyle), na:<sup>40</sup> "grupe odlučivanja, grupe za rješavanje problema i kreativne." Jedan od važnijih zadataka i cilj tih grupa je donošenje odluka, usvajanje suglasja u kojima se pojedinci i grupe, odnosno organizacijske jedinice mogu razilaziti ali isto tako pronalaziti rješenja prihvatljivih za većinu članova ili dijelova organizacije. Dok se formalne grupe osnivaju iz potreba organizacije i rezultat su njene svjesne, planirane akcije, neformalne grupe nastaju iz potreba ljudi odnosno članova organizacije i nisu planirane. Prve su vezane za prirodu organizacije, druge uz prirodu čovjeka.

Neformalne grupe razlikuju se po dvjema osnovnim dimenzijama: socijalne interakcije i strukture članova. Prema dimenziji socijalne interakcije imamo dvije osnove vrste neformalnih grupa: interesne i prijateljske grupe.

<sup>38</sup> Schein, E. H.: Op. cit., str. 68.

<sup>39</sup> Bahtijarević-Šiber, F. i suradnici: Op.cit., str. 192.

<sup>40</sup> Cf. Argyle, M.: Op. cit., str. 130.

Interesne neformalne grupe dobivaju i održavaju članstvo zbog specifičnih interesa koji mogu biti profesionalni ili ekonomski. Takve su npr. grupe koje vrše pritisak na menadžment za povećanje plaća, poboljšanje mjesta rada, otpor promjenama i sl.

Prijateljske grupe su one koje članove u principu povezuje privlačnost. Po strukturi članstva možemo govoriti o "horizontalnim, vertikalnim mješovitim grupama odnosno klikama."<sup>41</sup>

Horizontalne grupe povezuju članove po istom organizacijskom rangu i rade u istom području. Ovaj je tip grupa najčešći u svim organizacijama.

Vertikalne grupe sačinjavaju članovi različitih organizacijskih razina koje uključuju i odnose nadređenih i podređenih.

Mješovite grupe imaju članove različitog organizacijskog položaja, često iz različitih odjela a i fizičkih lokacija. One mogu služiti zajedničkim interesima i nastati iz funkcijskih potreba.

Često se u organizacijskoj teoriji i terminologiji spominje neformalna organizacija koja nastaje kao rezultat djelovanja organizacijskih grupa.

Neformalna organizacija nastaje iz činjenice da formalna organizacija ne može predvidjeti i kontrolirati sve oblike ljudskog ponašanja pa ni onog koji je u funkciji ostvarenja njihovih ciljeva. S tim u vezi prema Milleru sastavni elementi neformalne organizacije su<sup>42</sup>:

1. Srodne grupe: Nosioci neformalne organizacije su neformalne grupe,
2. Organizacija i struktura koja određuje odnose unutar i između grupa u smislu prava, obveza, ugleda i utjecaja,
3. Pravila ponašanja članova uključuju norme i običaje koji određuju nutarnje i vanjske odnose.
4. Sustav ideja, uvjerenja i vrijednosti koji podržavaju i pojačavaju ponašanja i grupne aktivnosti.
5. Neformalne grupne aktivnosti, povezane ili nepovezane s formalnim ponašanjem u radu.
6. Sustav komuniciranja koji članove obavještava o idejama, stavovima i zbivanjima važnim za grupnu solidarnost i akciju.

Neformalna organizacija ima svoje svrhe i funkcije i u odnosu na pojedince i u odnosu na organizaciju u kojoj se razvija, a one su<sup>43</sup>:

1. "Primarna funkcija neformalne organizacije je zadovoljavanje potreba članova (afirmativnih, prestiža, priznanja i sl.)
2. Neformalna organizacija pruža odgovore svojim članovima i služi kao vodič za korektno ponašanje

<sup>41</sup> Shein, E. H.: Op. cit., str. 69.

<sup>42</sup> Cf. Miller, D. G., From, V. H.: Industrijska sociologija, Panorama, Zagreb, 1966, str. 342.

<sup>43</sup> Bahtijarević - Šiber, F. i suradnici: Op. cit., str. 198.

3. Socijalna kontrola jedna je od važnijih funkcija neformalne organizacije, prema unutra tj. svojim članovima i prema vani prema drugim grupama u formalnoj organizaciji.
4. Neformalna grupa omogućava bržu i bolju informiranost članova jer stvara paralelni sustav informacija.
5. Neformalne grupe perpetuiraju socijalne i kulturne vrijednosti koje članovi grupe smatraju važnim i na taj način služe očuvanju i razvoju kulture.
6. Podizanje kvalitete radnog života postaju sve važnija funkcija neformalne organizacije.
7. Neformalna organizacija ima ulogu posrednika između pojedinaca i organizacije.
8. Neformalna organizacija utječe na djelovanje i uspješnost formalne organizacije.
9. Širenje i prenošenje individualne inicijative i kreativnosti izuzetno je značajna funkcija neformalne organizacije."

Formalna i neformalna organizacija se tijekom vremena sve više približavaju i preklapaju. Njihov odnos određuje ukupnu uspješnost organizacije. Unatoč bitnoj povezanosti formalne i neformalne organizacije postoje i znatne razlike koje treba imati u vidu. Formalna organizacija je planirana, njeni ciljevi su eksplicitni, struktura je rezultat svjesne odluke, mnogi njeni interesni procesi su također, planirani, eksplicitniji i lakše primjetljivi.

### 2.3.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja dominantan i nezaobilazni koncept organizacijske uspješnosti i razvoja. Pojavljuje se u novije vrijeme kao jedan od modernih pristupa organizaciji i razumijevanju činitelja koji utječu na njenu uspješnost.

Organizacijska kultura je izuzetno složen koncept koji karakteriziraju različiti pristupi i mnogobrojni aspekti njenog promatranja. U mnoštvu sličnih pojmova indentificira se s pojmom "mekih" elemenata organizacije. Isto tako uspoređuje se s brojnim nazivima kao što su identitet ili ličnost organizacije (*organizational personality*), ideologija organizacije i organizacijska klima.

Najčešće upotrebljavani sinonim za organizacijsku kulturu je organizacijska klima koja se definira subjektivnim aspektima, vezama s članovima organizacije i njenom perceptivnom prirodom kao osnovom formiranja stavova, uvjerenja i motivacije zaposlenih.

Organizacijska klima je dio organizacijske kulture koja uključuje i oblik ponašanja, komunikaciju i drugo. Sve organizacije razvijaju svoju specifičnu kulturu. Uspješne organizacije imaju jake kulture koje dominiraju nad svim aspektima organizacijskog djelovanja. Postoji lista definicija organizacijske kulture, a navest će se onu koja daje najpotpunije određenje.

Organizacijska kultura je relativno trajan i specifičan sustav osnovnih oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja, koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjeravanje aktivnosti pojedinca i grupe. Ona izražava "specifičan način ponašanja istih života organizacije i grupa unutar nje."<sup>44</sup>

Organizacijska kultura uključena je u sve aktivnosti organizacije. Utječe na način organiziranja, vrstu strukture i stupanj decentralizacije, primjenu autoriteta, moći, standardizaciju postupaka, način kontrole, alokaciju resursa, kadrovsku politiku, sustav nagrađivanja, jednom riječju djeluje na ukupnu praksu i ponašanje organizacije.

Specifične funkcije organizacijske kulture u okviru organizacije prema Bahtijarević-Šiber i suradnicima su:<sup>45</sup>

1. Određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije, usmjeruje odluke i ponašanje pojedinaca.
2. Osnovni je i najefikasniji instrument realizacije strategije.
3. Omogućava da vizija organizacijskog razvoja postane transparentna i zajednička svim članovima organizacije.
4. Zamjenjuje formalnu strukturu i omogućava da se pažnja rukovodstva sa strukture i procesa usmjeri na aktivnost i rezultate, dakle i ključne činitelje uspjeha i razvoja.
5. Mehanizam je adaptacije organizacije okolini.
6. Predstavlja specifičan distinktivni psihološki prostor koji osigurava integritet i određuje specifičan identitet organizacije prema unutra i prema vani.
7. Njena svrha je unificiranje socijalne dimenzije.
8. Pruža zajednički obrazac ponašanja radnika u određenoj organizaciji
9. Filtrira i koordinira utjecaj okoline.
10. Usmjerava ljudsku energiju u postizanje specifične misije i ciljeve organizacije.
11. Određuje image organizacije.
12. Učvršćuje socijalne odnose.
13. Kultura integrira različite podsisteme organizacije i društva (ekonomski, obrazovni, politički itd.). Osim toga ona integrira organizacijske i individualne ciljeve (ekonomsku uspješnost, zadovoljstvo i ponos pojedinaca).
14. Osigurava autonomiju djelovanja pojedinca
15. Ima ulogu katalizatora koji stvara motivaciju i inicira aktivnost.
16. Kultura je osnovni izvor svrhe i stabilnosti organizacije, osigurava kontinuitet djelovanja.

Jaka kultura je osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja trgovačkog društva u suvremenim uvjetima. Uz intenzitet potrebna je kompatibilnost organizacijske kulture sa strategijom organizacije, odnosno njena funkcionalnost. Organizacijska kultura može biti usmjerena na krive stvari. U svakom slučaju ona je izvor snage i slabosti organizacije, a njeno mijenjanje često je pretpostavka uspjeha i razvoja.

<sup>44</sup> Bahtijarević – Šiber, F. i suradnici: Op. cit., str. 202.

<sup>45</sup> Cf. Bahtijarević – Šiber, F. i suradnici: Op. cit., str. 203.

Organizacijsku kulturu čine različiti aspekti organizacijskog života i stila ponašanja. Nju određuje međupovezanost i dvosmjerni utjecaj s nizom drugih dimenzija organizacije. Povezanost među dimenzijama prikazano je u sljedećoj slici:

Slika 5. Konceptijski model organizacijske kulture



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. i sur.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 204.

Iz slike je vidljivo da organizacijsku kulturu čine: vrijednosti, norme, stavovi i usmjerenja, običaji i rituali, komunikacije i jezik, mitologija i simboli.

Vrijednosti izražavaju ono što se organizacijom želi postići. Organizacijske vrijednosti koje se naglašavaju u organizacijskoj kulturi mogu biti vrijedan i odgovoran rad, obavljanje dužnosti, primjena pravila, timski rad, pouzdanost, uslužnost, inovativnost, promjene i drugo. Vrijednosti predstavljaju okvir i vodič za ponašanje.

Norme, bez obzira da li su pisane ili nepisane, utječu na ponašanje zaposlenika. Vezane su uz način na koji se nešto želi postići.

Stavovi i uvjerenja su teško definirani dio organizacije. Odnose se na sustav uvjerenja i stavova za organizaciju kao cjelinu koji obuhvaćaju ideale i principe ponašanja.

Običaji i rituali su ustaljen oblik ponašanja kojima se pojačava identifikacija pojedinca s organizacijom.

Tipovi organizacijske kulture razvrstani su prema raznim dimenzijama. Tako su po Scholzovoj tipologiji razvrstane prema sljedećim osnovnim dimenzijama:<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Cf. Scholz, C.: Corporate culture and strategy - problem of strategic fit, Long Range Planning, vol. 20, 1987., No 4. str. 81-84

- prva se odnosi na sklonost organizacije ka kontinuitetu (stabilnosti) ili promjeni,
- druga dimenzija se odnosi na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema i
- treća dimenzija vezana je uz odnose organizacije s okolinom.

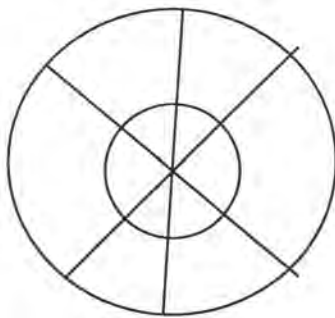
Prema prvoj dimenziji, sklonost organizacije ka kontinuitetu, imamo: stabilnu, reaktivnu, anticipirajuću, istraživačku i kreativnu organizacijsku kulturu.

Obzirom na dimenziju unutarnjeg stanja organizacije, njenih unutarnjih aspekata organizacijsku kulturu se dijeli na: proizvodnu, birokratsku i profesionalnu.

*Handy* dijeli organizacijsku kulturu na četiri osnovna tipa:<sup>47</sup> kulturu moći (poduzetnička kultura), kulturu uloga, kulturu zadataka i kulturu pojedinaca.

Kultura moći (poduzetnička kultura) karakteristična je po tome što u središtu ima jaku centralnu figuru odnosno centar moći, od koje se moć poput zraka širi kroz organizaciju, tvoreći funkcionalne ili specijalističke niti koje povezuju centar moći s centrima aktivnosti. Prikazana je kao paukova mreža.

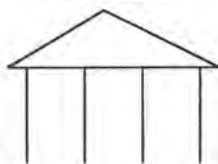
Slika 6. Shematski prikaz kulture moći



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. i sur.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 209.

Kultura uloga (birokratska kultura) zasniva se na logici i racionalnosti, ali i naglasku pravila i procedure. Slikovni predstavnik te kulture je grčki hram.

Slika 7. Shematski prikaz kulture uloga



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. i sur.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 210.

<sup>47</sup> Cf. Handy, C. B.: Op. cit., str. 188.-196.

suvremenim uvjetima pokazuje osnovni instrument realizacije strategije, a o njihovoj podudarnosti i usklađenosti ovisi uspješnost i rast organizacije. Suvremeni trendovi u organizacijskoj kulturi prema obradi Bahtijarević-Šiber, F. i suradnicima prikazani su u sljedećim tabelarnim pregledima:

Tablica 4. Pregled promjena u organizacijskoj kulturi

Birokracija koja nestaje	Ad-hc-kracija koja nastaje
<i>Model industrijske epohe</i>	<i>Model superindustrijske epohe</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tvornički sistem komparabilan McGregoro-voj teoriji X managementa i Likertovim sistemima 1/2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "kibernetizirani" sistem komparabilan McGregorovoj teoriji Y i Likertovim sistemima 3/4</li> </ul>
<i>Stara kultura</i>	<i>Nova kultura</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sistemi koje karakterizira trajnost hijerarhije i podjele rada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sistem koji se brzo mijenja s puno informacija, dinamička, kinetička organizacija budućnosti</li> </ul>
<i>Tradicionalne organizacije</i>	<i>Moderni sistemi</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rad radnika u strogo definiranim ulogama s uskim specijalizacijama</li> <li>- funkcioniranje unutar lanca komandi od vrha prema dolje</li> <li>- donekle nepristupačne strukture i odjeli</li> <li>- spore promjene obično kao rezultat vanjskih utjecaja</li> <li>- prvenstvena orijentacija prema vlastitim interesima</li> <li>- dobro funkcioniranje u stabilnim uvjetima s rutinskim i predvidljivim problemima, kompetitivna i nediferencirana okolina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- privremene jedinice s mobilnim kadrovima i kontinuiranom reorganizacijom</li> <li>- difuznost i privremenost radnih uloga u uvjetima konvergirajućih talenata i disciplina za postizavanje zadataka</li> <li>- fluidni, participativni sporazumi s promjenljivim organizacijskim ulogama, odnosima i strukturama</li> <li>- karakteristike: različiti odjeli, task forces, projektni timovi i ad hoc jedinice</li> <li>- osjećaj socijalne odgovornosti</li> <li>- dinamične korporacije koje se kontinuirano saobnavljaju i prilagodavaju</li> <li>- superindustrijsko društvo s kibernetikom kulturom koju karakteriziraju ubrzane promjene</li> </ul>
<i>Vertikalna koncentracija moći</i>	<i>Horizontalna distribucija moći</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- donošenje svih važnih odluka za niže ešalone na top razinama</li> <li>- vertikalne i polagane organizacijske komunikacije</li> <li>- jednostavni mehanizmi rješavanja problema za rutinska pitanja</li> <li>- sporo odlučivanje</li> <li>- štabno-linijski odnosi između operativnih i pomoćnih jedinica</li> <li>- mnoštvo umjereno obrazovanih radnika za rutinske zadatke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delegiranje odlučivanja na šire i niže razine odgovornosti</li> <li>- veće učešće radnika i potrošača u odlučivanju i širi input</li> <li>- cirkularne ili lateralne organizacijske komunikacije s brzim protokom informacija i kompjutoriziranim sistemima</li> <li>- kompleksno rješavanje problema za svladavanje sve većeg broja nerutinskih, novih i neočekivanih problema koji zahtijevaju veliku brzinu odlučivanja</li> <li>- timski pristup s konvergencijom specijalizacija</li> <li>- više kvalificiranih radnika i tehničara</li> </ul>



<i>Vertikalna distribucija moći</i>	<i>Horizontalna distribucija moći</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- naglasak na efikasnost, profitabilnost, održavanje opreme, pogona i ekspanziju kapitala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- naglasak na podršku ljudi i na razvoj ljudskih resursa</li> </ul>
<p><i>Stari organizacijski čovjek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- često koristi svoju energiju i znanja za dobro organizacije kojoj je čovjek lojalan i privržen</li> <li>- shvaća managere "mozgovima" a radnike "rukama"</li> <li>- radi unutar hijerarhijske piramide u kojoj su položaj i uloga jasno definirani</li> <li>- traži od korporacije odobravanje i priznanje, nagradu i kaznu</li> <li>- naučen je na podvrgavanje i na primanje plaće za slaganje</li> <li>- nije potican za iskazivanje kreativnosti i osobitosti</li> <li>- zainteresiran za ekonomsku sigurnost i status u organizaciji</li> <li>- podvrgava individualnost za dobro organizacije</li> <li>- sudjeluje u korporacijskom naglašavanju kompeticije, u uspjehu i u postizavanju kvalitete proizvodnje</li> <li>- obično uski specijalista s ograničenim obrazovanjem koji se boji promjena i zastupa status quo</li> <li>- sa svojom orijentacijom prema prošlosti dozreo za šok budućnosti</li> </ul> <p>Izuzeci su poduzetnici koji su izgradili ogromna poduzeća, snažno braneći grubi individualizam i nezavisnost u duhu zapadnih pionira.</p>	<p><i>Nova asocijativna ličnost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- različiti kompetentni ljudi koji angažiraju svoju energiju i vještine za samoaktualizaciju, često u privremenim grupiranjima</li> <li>- mobilna samoinicijativna osoba koja uzima ekonomsku sigurnost kao gotovu činjenicu i traži osobni i profesionalni razvoj</li> <li>- managere smatra koordinatorima i konzultantima mješovitih privremenih timova</li> <li>- djeluje u kompleksnim uvjetima s matričnim zahtjevima fleksibilnosti i funkcijskih znanja</li> <li>- kreativna i "devijantna" s pouzdanjem u sebe i profesiju</li> <li>- radnik znanja koji poštuje samo autoritet kompetentnosti</li> <li>- obrazovan za međuljudske odnose i grupnu dinamiku, sposoban za brze i intenzivne radne veze u privremenim timovima</li> <li>- nosilac promjena sa shvaćanjem da je prolaznost oslobađajuća i s naglašavanjem suradnje i kvalitete proizvodnje ili usluge</li> <li>- pojedinac koji kreira i planira svoju budućnost smatrajući promjene kao izazov za novo učenje.</li> </ul> <p>Superindustrijske osobe često su dio poduzetničkih grupa, katkad unutar velikih, kompleksnih sistema u kojima je međuzavisnost norma. Ne boje se ući u novo područje, to su pioniri budućnosti.</p>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., i suradnici: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991. str. 218-219. ( prema Haris, Moran)

U pregledu su date moguće promjene u organizacijskoj kulturi. Te promjene iskazane su u presijeku dvaju naznaka: birokracije koja nestaje i ad-hc-kreacije koja nastaje. Iz pregleda mogu se uočiti promjene organizacijske kulture industrijsko epohalne, stare, tradicionalne, zatim promjene koncentracije moći i organizacijskog čovjeka.

Također, se u radu Bahtijarević-Šiber i suradnici prikazuje interesantan naputak o nužnim promjenama organizacijske kulture. Naputak prikazuje osam usmjerenja kako slijedi u nastavku:

1. *Usmjerenost na akciju:*

Osnovna pravila ponašanja su:

- učiniti, riješiti, provjeriti, eksperimentirati, stalno inovirati, povezivati ljude na rješavanju problema
- dugotrajne analize i prikupljanje podataka zamijeniti neposrednim timskim djelovanjem
- spojiti prave ljude i tražiti da riješe problem
- stvoriti takvu okolinu koja je orijentirana fluidnim projektima i stalnoj akciji

2. *Orijentacija na potrošače:*

Osnovna pravila su:

- poslovni uspjeh je uvijek povezan, na neki način, s prodajom
- brzo reagiranje na potrebe potrošača
- kupac je uvijek u pravu
- stalno kontaktirati s potrošačima
- uključiti potrošače u sve aspekte poslovanja: prodaju, proizvodnju, istraživanje i dr.
- pažljivo slušati i učiti od kupaca. Najbolje ideje za nove proizvode dolaze uvijek od korisnika
- sve ideje provjeriti na potrošačima.

3. *Orijentacija na autonomiju i poduzetništvo*

Osnovna pravila su:

- biti kreativan, stvarati i podržavati šampione i kreativne "fanatike"
- stimulirati poduzetnika
- omogućiti mnoštvo malih projekata
- duplicirati projekte i razvijati unutarnje tržište i konkurenciju ideja
- nijedna ideja ne smije propasti bez provjere; inovacijski uspjeh je igra velikih brojeva
- tolerirati greške - bez grešaka nema otkrića i napretka
- osnivati mnoštvo malih poduzeća u poduzeću

4. *Orijentacija na ljude*

Osnovna pravila su:

- tretirati ljude kao partnere, s dignitetom i respektom
- tretirati ljude - ne kapital i automatizaciju - kao najvažniji izvor ideja, a ne par ruku
- u izuzetnim uvjetima obični ljudi daju izuzetne rezultate
- postaviti visoka očekivanja u pogledu rezultata i osigurati punu autonomiju ponašanja

5. *Orijentacija na vrijednosti*

Osnovna pravila su:

- postaviti fiksne i čvrste vrijednosti i ponašati se od "vrha" prema njima
- postaviti standarde uspješnosti
- poslovni moto: usluga, pouzdanost, kvaliteta, uspješnost, ekonomski rast i profit
- stvarati jasnu viziju i entuzijazam kod svih za njenu realizaciju

6. *Orijentacija na uspjeh*

Osnovna pravila su:

- usmjeriti se na ono u čemu smo najbolji
- ne ulaziti naglo u nova područja
- ne treba provjeravati "toplu vodu" s obje noge - to se može učiniti i s jednim prstom i brzo se povući ako je voda pretopla ili prehladna
- brzo eksperimentirati i brzo se povlačiti
- diverzificirati se postupno i iznutra, evolutivno

7. *Orijentacija na jednostavnu i fleksibilnu organizaciju*

Osnovna pravila su:

- maksimalno pojednostavniti organizacijsku strukturu
- koristiti privremene fleksibilne organizacijske forme, grupe zadataka, timove, projektne centre
- decentralizirati sve što se može, centralizirati samo što je nužno

- maksimalno smanjiti upravu
- uništiti birokraciju
- intenzivirati komunikacije i neformalnost
- primjenjivati pravilo "malo je lijepo"
- koristiti povezivanje.

#### 8. Simultana eksterna i interna orijentacija:

Osnovna pravila su:

- primjenjivati princip labavo - čvrsto
- strogo kontrolirati provođenje osnovnih vrijednosti uz maksimalnu autonomiju, poduzetništvo i inovacije zaposlenih
- najbolji način snižavanja troškova je podizanje kvalitete i kreativnosti
- najtrajnija disciplina je samodisciplina
- najefikasnija kontrola je samokontrola.

Iz naputka se mogu uočiti tendencije promjena organizacijske kulture koje su usmjerene na akciju, potrošače, autonomiju i poduzetništvo, ljude, vrijednosti, uspjeh i na jednostavnu, fleksibilnu, simultanu, eksternu i internu organizaciju. U okviru naznačenih promjena prikazana su i temeljna pravila za promjenu organizacijske kulture.

### 2.3.3. Menedžment

Menedžment je, pored ostalih, vrlo važan činitelj organizacijskog uspjeha i razvoja. Na globalnoj društvenoj razini promatranja menedžment se smatra glavnim i najvažnijim resursom ekonomskog, a na organizacijskoj osnovi jedan od važnijih ljudskih aktivnosti.

Menedžment je povezan uz nekoliko bitnih pojava, i to specifičnu kategoriju ljudi i njihovih znanja, svojevrstan socijalni postupak, sustav odnosno podsustav organizacije i posebna organizacijska aktivnost.

Koncept menedžmenta je kompleksan i multidimenzijski, te se može analizirati s više aspekta i razina promatranja. Često se u literaturi menedžment poistovjećuje s konceptom organizacije, administracije i vodstva (*leadership*). Radi se o međusobno povezanim ali različitim konceptima.

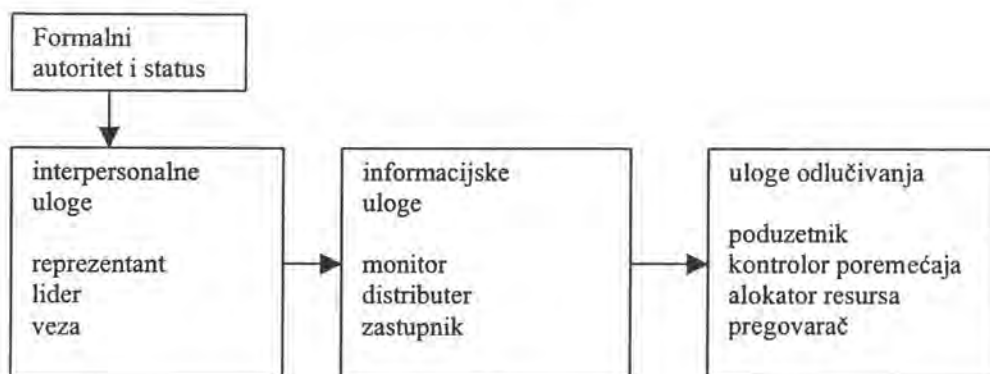
Postoje brojne definicije menedžmenta iz kojih se mogu izlučiti njegove temeljne značajke koje ga pobliže označavaju kao proces međusobno povezanih funkcija koje se javljaju u svim vrstama organizacije i na svim organizacijskim razinama, usmjerene na određivanje i realizaciju ciljeva organizacije. Osnovni cilj menedžerskih procesa je efikasnost i uspješnost organizacije koja se postiže pomoću drugih ljudi.

I, na kraju, treba istaknuti da su ključne odrednice procesa menedžmenta odlučivanje, utjecanje, komuniciranje, koordiniranje, povezivanje.

Menedžment se najčešće promatra s aspekta njegove uloge u organizaciji. Ulogu menedžmenta u organizaciji istražili su Mintzberg i Adizes, po kojima su poznati njihovi modeli uloga menedžmenta.

Prema Mintzbergovom modelu uloge menedžera su podijeljene na tri glavne kategorije i deset osnovnih uloga kako je prikazano na slici br. 10.

Slika 10. Mintzbergov model menedžerskih uloga



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. i sur.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 228.

Prema modelu prikazanom na slici 10. uočljive su 3 glavne kategorije uloga menedžera, a te su: interpersonalne, informatijske, i odlučivanja. U okviru glavnih uloga prikazane su i osnovne, a te su: reprezentant, lider, veza, monitor, distributer zastupnik, poduzetnik, kontrolor poremećaja, alokator resursa, pregovarač.

Menedžeri u okviru interpersonalnih uloga kontaktiraju s okolinom, unutar organizacije, motiviraju, potiču, ohrabruju zaposlene, te uspostavljaju i održavaju kontakte s osobama i institucijama izvan organizacije.

U okviru informatijske uloge menedžment je monitor eksternih i internih informacija, kao i prenosnik distributer informacija unutar i iz organizacije prema van.

I, na kraju, odlučivanje je u samoj suštini menedžerske uloge. U tom segmentu menedžer inicira i oblikuje promjene, rješava probleme, upravlja konfliktima i poremećajima, alocira materijalne i nematerijalne resurse, pregovara s vanjskim činiteljima o problemima organizacije.

*Adizesov* model uloga menedžmenta, zastupa da uspješan menedžment "mora obavljati četiri uloge: proizvođača, upravitelja, poduzetnika i integratora."<sup>48</sup>

Uloga menedžera kao proizvođača vezana je uz pitanje što treba činiti, da bi se uspješno obavio posao i postizali rezultati. U tom slučaju mora biti dobar poznavalac tehnologije, financija, marketinga i sl. Ta je uloga ključna za efikasnost organizacije.

Menedžerska uloga upravitelja usmjerena je na vođenje odnosno funkcioniranje sustava. U toj ulozi menedžer brine o funkcioniranju sustava,

<sup>48</sup> Cf. Bahtijarević-Šiber, F. i suradnici: Op. cit. str. 228-229.

pridržavanju propisa, postupka, procedura, inzistira na usklađenom, odgovornom djelovanju ljudi u cilju ostvarenja željenih rezultata.

Menedžment s ulogom poduzetnika određuje ciljeve, odlučuje o strategiji razvoja i poslovnoj politici trgovačkog društva. U toj ulozi mora biti kreativac koji inicira, uvodi promjene i mijenja tok aktivnosti.

Menedžment kao integrator mora izgrađivati timove, imati sluha za potrebe ljudi, usklađivati individualne i grupne ciljeve i aktivnosti.

Za uspješno obavljanje svih gore navedenih uloga jedna osoba sama nije kompetentna jer ne posjeduje sve potrebne osobine. Smatra se da je za izvršenje uloga najučinkovitiji menedžerski tim u kome se uloge i zadaci pojedinih članova dopunjuju.

Proces menedžmenta počinje od planiranja, kojim se postavljaju budući ciljevi, pretpostavke o okolini, te izbor akcija, sredstava i načina ostvarenja ciljeva. Sastavni dio planiranja je i definiranje strategije kao ciljnog budućeg stanja organizacije. Planiranje mora biti sastavni dio menedžmenta na svim razinama, pri čemu je na višoj razini vremenska dimenzija planiranja dugoročnija, poslovna orijentacija globalnija i obratno.

Organiziranje je stalna aktivnost menedžmenta kojom se vrši usklađenje ljudskih i materijalnih resursa, podjela rada, delegiranje konkretnih zadataka, odgovornosti pojedinaca i grupa.

Jedna od bitnih funkcija menedžmenta je motiviranje i vođenje. Ova funkcija se odnosi na složene odnose, proces utjecaja, vođenja, iniciranja aktivnosti, osiguranje motiviranosti i angažman ljudi u realizaciji organizacijskih zadataka i ciljeva. Bez motiviranja i vođenja ne bi bilo ni uspješne organizacije.

Kontrola je funkcija kojom se uspostavljaju norme, kompariraju rezultati s normama i poduzimaju akcije za korekciju odstupanja. Njena osnovna svrha je jačanje uspjeha odnosno sprječavanje neuspjeha.

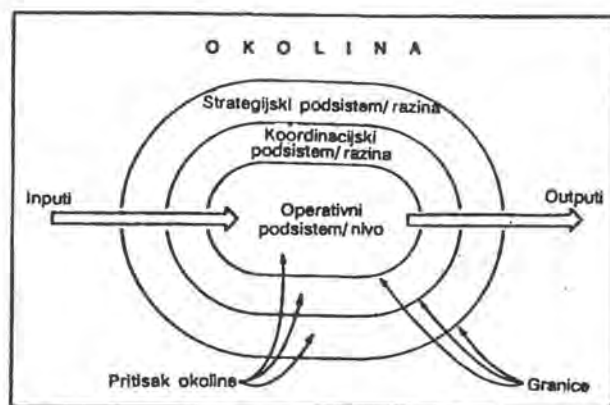
Ključna funkcija suvremenog menedžmenta je iniciranje i uvođenje promjena, a odnos prema njima postaje temelj filozofije i ponašanja menedžmenta koji daje ton svim navedenim aktivnostima.

Menedžment se može promatrati kroz tri osnovna podsustava povezana s različitim razinama hijerarhijske strukture organizacije. Prema *Kastu i Rosenzweigu*<sup>49</sup> razlikuje se "operativni, koordinativni i strategijski podsustav menedžmenta." Njihov pristup ilustriran je na slici 11.

---

<sup>49</sup> Kast, F. E., Rosenzweig, J. E.: *Organization and management - a system and contingency approach*, (McGraw - Hill), New York, 1979, str. 110.-114.

Slika 11. Podsustavi menedžmenta



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. i sur.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 232.

Slika 11. pokazuje podsustave menedžmenta i njihova područja djelovanja.

Operacijski podsustav menedžmenta bavi se izvršavanjem neposrednih zadataka i ciljeva. Određuju ga dnevne aktivnosti ostvarivanja kontinuirane i efikasne proizvodnje ili pružanje usluga. To je u principu niža rukovodna razina.

Koordinacijski podsustav menedžmenta orijentiran je na koordiniranje različitih organizacijskih jedinica i integriranje unutarnjih aktivnosti. Taj menedžerski podsustav, usmjeren je na oblikovanje unutarnjih podsustava i stalno funkcioniranje organizacije.

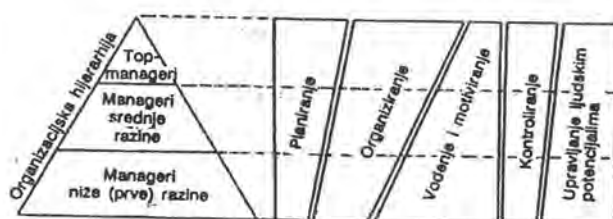
Strategijski podsustav menedžmenta povezuje organizaciju s okolinom. Izložen je najvećoj neizvjesnosti, pritiscima i utjecajima izvana. U okviru tog podsustava oblikuje se strategija, donose dugoročni planovi, ciljevi i politika ostvarenja tih ciljeva.

“Uobičajeni način isticanja razlika u opsegu i sadržaju managerskih funkcija na različitim organizacijskim razinama je diferenciranje tri različitih razina managementa koje se razlikuju i po vremenu što ga posvećuju izvršavanju pojedinih funkcija, svojoj odgovornosti, vrsti ciljeva kojima su usmjerene (dugoročni-kratkoročni), i prirodi procesa odlučivanja, naglascima i dominantnim problemima kojim se bave.”<sup>50</sup>

Prikaz razina i funkcija menedžmenta slijedi na slici 12.

<sup>50</sup> Cf. Bahtijarević-Šiber, F. i suradnici: Op. cit. str. 233.

Slika 12. Razine i funkcije menedžmenta



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. i sur.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 233.

Iz slike 12. može se uočiti:

Niži menedžeri kontroliraju i usmjeravaju resurse na najnižoj organizacijskoj hijerarhiji. Usredotočeni su na tehničke probleme, kvantitetu i kvalitetu rada, izvršenje zadataka.

Srednji menedžeri obavljaju poslove ovisno o poziciji unutar srednjeg menedžmenta.

Vrhovni menedžeri usmjeravaju cjelokupnu organizacijsku aktivnost i odgovorni su za uspješnost cijele organizacije.

Pored spomenutih razlika, "u razini managementa ističu se i dva tipa menagera koji imaju komplementarnu ulogu: linijski i štabni."<sup>51</sup>

Linijski menedžeri odgovorni su za obavljanje osnovnog proizvodnog ili uslužnog zadatka organizacije (npr. direktor proizvodnje).

Štabni menedžeri podržavaju ostvarivanje osnovnih zadataka organizacije, u tom smislu jedna od važnijih aktivnosti im je postavljanje menedžera na nižim razinama.

Da bi menedžeri mogli izvršavati svoje funkcije moraju posjedovati znanja i vještine, i to: tehničke, socijalne i konceptijske (strategijske) vještine.

Tehničke vještine predstavljaju specijalizirana znanja koja se odnose na poznavanje tehničko-stručne problematike posla, odnosno na rad sa stvarima, te realiziranje tehničkih aktivnosti unutar organizacije.

Socijalne vještine predstavljaju sposobnost menedžera za uspješno komuniciranje, motiviranje i vođenje pojedinaca i grupa. U te vještine može se isto

<sup>51</sup> Bahtijarević-Šiber, F. i suradnici: Op. cit. str. 234.

tako uključiti izgrađivanje odnosa suradnje, timskog rada, stavova otvorene podrške i sigurnosti, pospješivanje participacije svih članova u planiranju i definiranju svega onoga što je za njih od posebne važnosti. Iz spomenutog se može zaključiti da se one odnose prvenstveno na rad s ljudima.

Koncepcijske (strategijske) vještine pokazuju je li menadžer u mogućnosti sagledati cjelokupnu organizaciju, njene međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti, te djelovanje na promjene u jednom dijelu koje imaju utjecaja na sve druge organizacijske cjeline. Osim toga ove sposobnosti se odnose i na to je li menadžer u mogućnosti sagledati povezanost organizacije i njenih poslovnih aktivnosti s užom i širom okolinom (gospodarstvom, zajednicom, političkim, socijalnim i gospodarskim snagama cijelog društva).

Uspješnost menadžera ovisi o njegovom stilu ponašanja i vođenja, koji su razrađeni u modele. Najpoznatije i cjelovite analitičke modele stila vođenja predstavljaju Likertov model i managerska mreža Blakea i Moutona.<sup>52</sup>

Likertov model zasniva se na četiri stila ili sustava menadžmenta i njima odgovarajuća socijalna sustava organizacije. To su kako ga predstavljaju Bahtijarević-Šiber i suradnici:<sup>53</sup>

- |  |            |
|--|------------|
| 1. ekstremno autoritativni ili autokratski stil        | - sistem 1 |
| 2. benevolentno autoritativni ili paternalistički stil | - sistem 2 |
| 3. konzultativni stil                                  | - sistem 3 |
| 4. participativni stil                                 | - sistem 4 |

Operativne karakteristike ponašanja po kojima se razlikuju su:

- motivacija
- komunikacija
- interakcija i utjecaj
- odlučivanje
- ciljevi
- kontrola
- efekti.

Važnije karakteristike gore navedenih sustava prikazane su u tablici 5.

<sup>52</sup> Cf. Bahtijarević-Šiber, F. i suradnici: Op. cit. str. 240.

<sup>53</sup> Cf. Bahtijarević-Šiber, F. i suradnici: Op. cit. str. 241.



Tablica 5. Profili različitih sustava menadžmenta

Karakteristike	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
<p>1. <i>motivacija</i> vrste motiva</p> <p>faktori motivacije 1. strah 2. prijetnja 3. kazne 4. nagrade 5. uključenje</p> <p><i>stavovi prema organizaciji i njezinim ciljevima</i></p> <p><i>odgovornost za realizaciju organizacijskih ciljeva</i></p>	<p>ekonomski</p> <p>1,2,3 rijetko 4</p> <p>neprijateljski, suprotni</p> <p>na vrhu</p>	<p>ekonomski, socijalni</p> <p>3 i 4</p> <p>često neprijateljski i suprotni</p> <p>na vrhu i sredina</p>	<p>ekonomski, socijalni, ego motiv</p> <p>4 nekad 3 i 5</p> <p>češće pozitivni</p> <p>opća</p>	<p>raznovrsni motivi</p> <p>5,4 zasnovano na grupi</p> <p>jako pozitivni i usmjereni organizacijskim ciljevima</p> <p>na svim razinama</p>
<p>2. <i>komunikacije</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- smjer informacija</li> <li>- prihvaćanje informacija odozgo</li> <li>- točnost informacija prema gore</li> <li>- informiranje rukovodioca o problemima podređenih</li> </ul>	<p>odozgo - dolje</p> <p>s nepovjerenjem</p> <p>krive</p> <p>vrlo malo</p>	<p>uglavnom prema dolje</p> <p>dosta nepovjerenja</p> <p>cenzurirane</p> <p>donekle</p>	<p>dolje i gore</p> <p>sumnja</p> <p>selekcionirane</p> <p>dosta dobra</p>	<p>svestrane</p> <p>povjerenje</p> <p>točne</p> <p>potpuna</p>
<p>3. <i>interakcija i utjecaj</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- količina i karakter</li> <li>- timski rad i suradnja</li> <li>- traženje ideja i suglasnosti zaposlenih</li> <li>- količina utjecaja podređenih</li> <li>- adekvatnost informiranja za odlučivanje</li> </ul>	<p>mala, s nepovjerenjem</p> <p>nema</p> <p>nema</p> <p>nikakav</p> <p>rijetka</p>	<p>mala s oprezom</p> <p>malo</p> <p>rijetko</p> <p>vrlo mali</p> <p>ponekad</p>	<p>prilična, s dosta povjerenja</p> <p>prilično</p> <p>obično</p> <p>dosta</p> <p>često</p>	<p>intenzivna, s povjerenjem</p> <p>veliki, kroz cijelu organizaciju</p> <p>uvijek</p> <p>velik</p> <p>uvijek</p>

Karakteristike	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
<b>5. ciljevi</b>				
- način postavljanja	naredbe	naredbe, ponekad rasprava	diskusija i naredbe	grupno
- razina postavljanja	vrh	vrh	odjel	područja
- otpor	jak	priličan	ponekad	nema
- analiza ciljeva i realizacije	nikad	rijetko	polugodišnje	mjesečno
<b>6. kontrola</b>				
- interes za kontrolu	vrh	vrh	vrh i srednja razina, ponekad niža	na svim razinama
- točnost mjerenja i informacija	tendencija iskrivljavanja	često nekompletne i netočne	djelomično točne i kompletne	točne i kompletne informacije za samokontrolu
- koncentracija kontrole	na vrhu	na vrhu, malo delegirana	dosta delegirana	decentralizirana odgovornost za kontrolu
- neformalni otpori formalnoj organizaciji	uvijek	obično	ponekad	nema
- svrha upotrebe podataka	kažnjavanje	nagrade i kazne	nagrade i samousmjerenje	samoregulacija i rješavanje problema

Izvor: Bahtijarević-Šiber F. i suradnici: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 242.-243. (prilagođena prema Likertu 1967., str. 14.-24.)

Najbolji stil je participativni koji se zasniva na visokim ciljevima i zahtjevima koji aktiviraju pojedince, razvijaju njihove sposobnosti, grupno odlučivanje, decentralizaciju odlučivanja na one razine na kojim postoji najviše znanja i najveći interes za donošenje kvalitetne odluke i odlučivanje.

Bez daljnjega jedan od poznatijih pristupa menadžmentu s aspekta stila vođenja je menadžerska mreža Blakea i Moutona. Pretpostavke na kojima se taj koncept zasniva Bahtijarević-Šiber i suradnici, predstavili su na sljedeći način<sup>54</sup>:

1. Uspješno ponašanje i stil vođenja moraju se zasnivati na principima behavioralnih znanosti da bi dali očekivane rezultate kao što se tehnička konstrukcija mora zasnivati na principima fizike, odnosno organizacija na principima zdravog ponašanja.

2. Postoji jedan "najbolji stil" vođenja i to je onaj koji primjenjuje ključne principe ljudskog ponašanja na odgovarajući način.

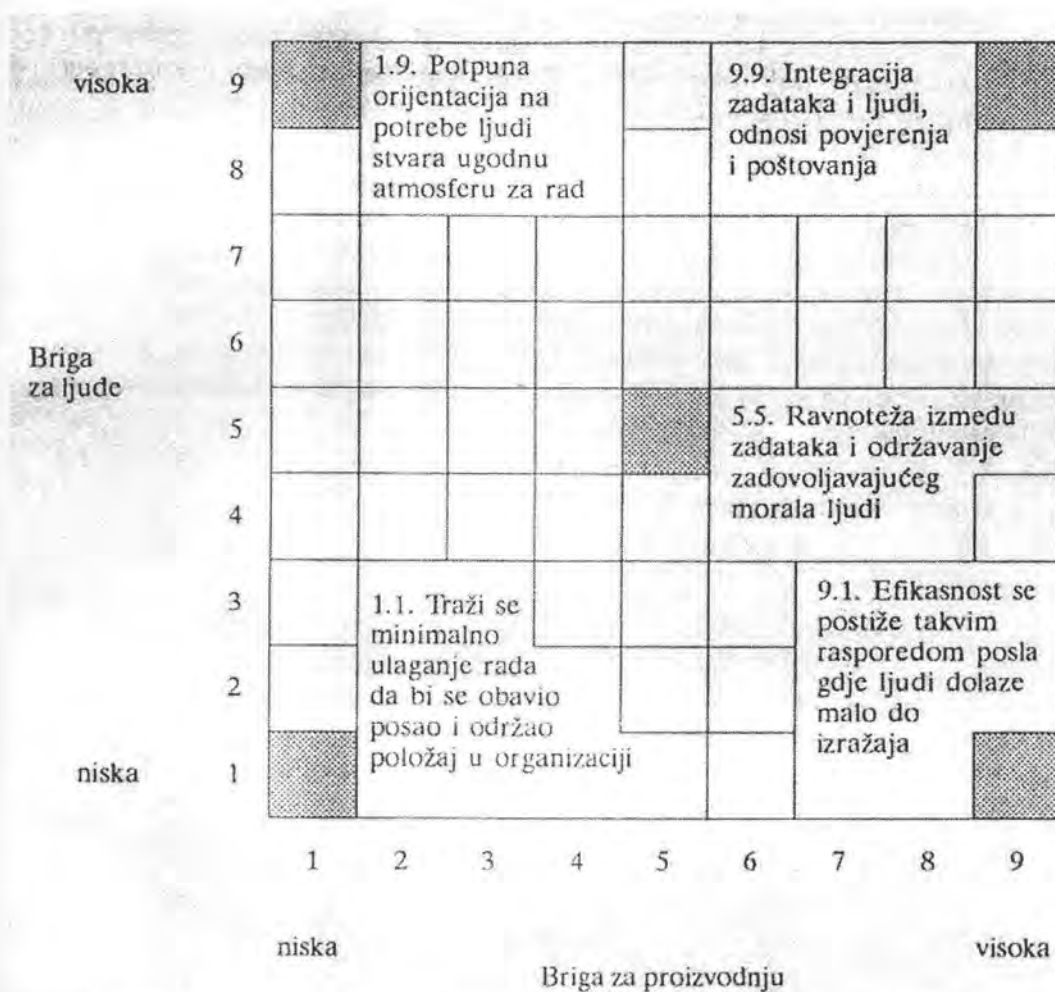
<sup>54</sup> Cf. Bahtijarević-Šiber, F. i suradnici: Op- cit., str. 244.

3. Bitno je razlikovati strategiju i taktiku unutar stila vođenja. Strategija se zasniva na principima behaviorijskih znanosti, dok je taktika odnosno primjena strategije vezana uz specifičnu situaciju, dakle situacijski određena.

4. Umjesto promjene ponašanja i stila u skladu sa situacijom (na čemu inzistira situacijski-kontigencijski pristup) treba situaciju mijenjati i na taj način vršiti usklađivanje.

Menedžerska mreža kao konceptualni okvir za analizu menedžmenta, kako navedeni autori ističu<sup>55</sup> “zasniva se na tri međuzavisne, ali odvojene dimenzije ili varijable koje određuju managerski stil vođenja, a to su: horizontalna označava interes ili brigu za proizvodnju, vertikalna označava interes ili brigu za ljude, motivacijska koja presjeca mrežu pod pravim kutom u određenim točkama kombinacije prvih dviju dimenzija”. Menedžerska mreža prikazana je na slici 13.

Slika 13. Menedžerska mreža



Izvor: Novak, M., Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992. str. 251.

Na slici 13. može se uočiti pet osnovnih menedžerskih orijentacija.

<sup>55</sup> Cf. Bahtijarević, F. i suradnici: Op. cit. str. 244.

Orijentacija 1.9. predstavlja stil menedžmenta kojem je ishodište u vjerovanju da ukoliko su ljudi sretni, proizvodnja će se sama po sebi odvijati, zadaci izvršavati bez strogo usmjeravanja i kontrole.

Orijentaciju 1.1. karakterizira podjednaku nezainteresiranost za proizvodnju, zadatke i ljude. Menedžeri nemaju velike aspiracije, brinu malo, daju malo, dobivaju malo. Karakteristično je za ovaj stil da nema entuzijazma i liderskih ambicija.

Orijentacija 5.5. označava prosječnu, usmjerenu balansiranu brigu za proizvodnju i ljude. Motivacijska orijentacija menedžera zasniva se na potrebi socijalnog pripadanja i popularnosti ili strahu od nepravilnosti i mogućnosti kritike. Taj tip menedžera nastoji ostvariti rezultate koji se od njega očekuju odozgo, izbjegavajući sve ono što inicira konflikte i kritike odozdo.

Orijentacija 9.1. predstavlja maksimaliziranje proizvodnje jednosmjerno primjenom moći i autoriteta, zahtijevajući poslušnost i podvrgavanje podređenih.

Orijentacija 9.9. predstavlja timski menedžment, koji je najbolji stil i koji ostvaruje najbolje rezultate. Uspješno integrira orijentaciju na proizvodnju i ljude. Menedžeri ove orijentacije visoko su orijentirani na ciljeve organizacije i grupe kojim rukovode. Članove grupe vide kao aktivne, samostalne i kreativne činitelje realizacije ciljeva.

Strategija tog stila menedžmenta zasniva se na principima visoke motivacije i angažmana ljudi u ostvarenju organizacije, samoodgovornosti, rješavanja konflikata kroz konfrontiranje uzroka, razumijevanje i suradnju. Odgovornost za vlastitu aktivnost kao najvišu razinu zrelosti ostvaruju širokim delegiranjem, decentralizacijom moći i autoriteta. Probleme rješavaju potičući aktivan doprinos produktivnog i kreativnog razmišljanja.

U današnje vrijeme u uvjetima radikalnih promjena od menedžmenta se traži uspješnost. Za uspješan menedžment kako ističe Schein<sup>56</sup> "od presudne važnosti postaju znanja i sposobnosti da:

1. izaberu i treniraju (osposobljavaju) zaposlene,
2. oblikuju i vode sastanke svih vrsta,
3. upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa,
4. utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi,
5. integriraju napor osoba različitih tehničkih specijalnosti."

Daljnji trendovi suvremenog menedžmenta čine promjene u pet<sup>57</sup> "ključnih područja i poslovne orijentacije:

1. Opsesivna orijentiranost na potrošače,
2. Konstantne inovacije u svim područjima,
3. Partnerstvo i maksimalna participacija svih ljudi povezanih s organizacijom,

<sup>56</sup> Cf. Schein, E. H.: Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning And Development, in; DuBose P.H. (ed), Readings in Management, N. J. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988., str. 139.-140.

<sup>57</sup> Cf. Bahtijarević-Šiber i suradnici: Op. cit. str. 256.

4. Vodstvo koje voli promjene (umjesto da ih se plaši) i koje stvara i prenosi inspirativnu viziju,
5. Kontrola pomoću jednostavnih sistema podrške kojima je svrha da mjere "suštinu stvari".

Trend u suvremenom menadžmentu je pored rečenog smanjenje rukovodnih linija. U mnogim uspješnim kompanijama nestaju prve rukovodne linije, te se svode na dvije do tri razine, kako je prikazano na slici 14.

Slika 14. Nova koncepcija menadžmenta



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. i sur.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 257. (prema Peters, 1988., str. 370.)

Pored navedenog, novi trendovi menadžmenta podrazumijevaju mijenjanje prirode posla. U tablici 6 je prikazano mijenjanje prirode posla na prvoj razini menadžmenta.

Tablica 6. Mijenjanje prirode posla prve razine menedžmenta

Stari manager	Novi manager
- 10 ljudi odgovornih rukovodiocu	- 50-75 "direktnih izvještaja"
- raspodjelitelj posla	- učitelj i osoba za provjeru ideja za vođe/koordinatore samoupravnih timova
- nameće pravila	- osoba koja olakšava, dajući stručnu pomoć kad timovi traže
- mnogo planira	- mnogo luta okolo
- usmjeren prema "dolje" (ili "gore") u strukturi	- usmjeren horizontalno, radi s drugim funkcijama da ubrza akciju
- transmitira potrebe srednjeg (višeg) tipa managementa dolje	- "prodaje" ideje/potrebe tima "gore"
- osigurava nove ideje za radnike	- pomaže radnicima/timovima da razviju vlastite ideje, osigurava ideje za poboljšanje krosfunkcijskih sistema

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. i suradnici: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991. str. 257.

Uloga menedžera, iako je i dalje ključna za uspješnost organizacije, pomiče se od planiranja, odlučivanja, kontrole, dakle, od tradicionalnih oblika djelovanja prema situaciji u kojoj menedžer mora postati onaj koji ubrzava otklanjanje barijera, olakšava, ekspert na poziv, širitelj dobrih vijesti i uopće prenositelj i distributer informacija.

Orijentacija menedžmenta u kontekstu novih trendova je u funkciji motivacije i privrženosti zaposlenih organizaciji, njenim ciljevima, osiguravanju njihovog stalnog obrazovanja, otklanjanju prepreka kreativnosti, uspješnom i brzom rješavanju zadataka. Da bi se to postiglo menedžeri trebaju:

- razviti intenzivne formalne i neformalne komunikacije,
- konstantno slušati, skupljati ili sudjelovati u idejama
- poticati i omogućavati stalni trening i usavršavanje
- izdašno investirati u stalna i neformalna druženja
- priznavati i slaviti uspjeh
- uvesti kao osnovno pravilo eksperimentiranja i prava na grešku
- stalno poticati promjene
- proklamirati vrijednost brzog horizontalnog povezivanja
- razvijati entuzijazam i posao činiti zanimljivim, zabavnim
- sažimati i naglašavati promjenu u svakoj akciji i stvarati osjećaj hitnosti kroz cijelu organizaciju
- eliminirati politiku i praksu organizacije koja obeznačava i umanjuje ljudski dignitet
- postati konsultant tvrtke u rješavanju konkretnih problema
- umjesto zatvorenosti u funkcijske granice menedžeri moraju biti tamo gdje se stvari odvijaju

- otkloniti sve što odvlači od efektivnog rada na rješavanju problema i zadataka, što blokira kreativnost i usporava djelovanje
- trebaju razvijati sustave nagrađivanja koji uređuju timski rad, kreativnost, suradnju i sl.
- jedno od bitnih pravila menedžmenta postaje rukovođenje primjerom, a količina vremena koja se posvećuje nekim problemima, pokazatelj je stvarne važnosti koju imaju za menedžment
- najvažniji instrument postaje delegiranje, ali ne samo spuštanje odlučivanje na nižu razinu, nego i horizontalno delegiranje autoriteta timovima kako bi se ubrzala akcija
- najefikasniji i najuspješniji put za uvođenje promjena je stalna participacija svih, na svim razinama, kroz formalne i neformalne oblike.

Danas se u vrlo promjenjivim uvjetima poslovanja zahtijeva od menedžera da razmišlja i djeluje kao poduzetnik. Tri su ključna zadatka poduzetničkog menedžmenta: podizanje uspješnosti postojećih poslova, nalaženje poslovnih potencijala, osiguranje budućnosti poslova.

Nužnost poduzetničkog ponašanja i djelovanja modernog menedžmenta ne prakticira se samo na menedžerskom vrhu, smatra se neophodnim i na ostalim menedžerskim razinama.

U nastavku se prikazuju razlike tipova menedžmenta s aspekta četiri osnovne grupe karakteristika:

Tablica 7. Razlike između poduzetničkog i menadžmenta birokrate

<i>Poduzetnički manager</i>	<i>Administrator - birokrata</i>
<i>I. Aktivan odnos prema okolini i prilikama koje se u njoj javljaju</i>	
1. Traži i koristi mogućnosti i šanse koje se javljaju u okolini	Orijentiran na rješavanje problema
2. Stvara pretpostavke za nove poslove i uspjeh	Koristi ranije stečene uspjehe i slavu (leži na starim lovorikama)
3. Stvara, kombinira i mijenja resurse	Optimalno koristi postojeće resurse
4. Intenzivno koristi sve vanjske resurse (informacije, ideje, kapital)	Orijentiran isključivo na interne resurse
5. Svaku neizvjesnost i promjenu vidi kao šansu za novi uspjeh i stvaranje novog	Neizvjesnost i promjenu vidi kao prijetnju i nelagodu (voli predvidljivost i stabilnost)
<i>II. Usmjerenost na razvoj i budućnost</i>	
1. Orijentiran je na budućnost i dugoročnu perspektivu	Orijentiran na sadašnjost i prošlost
2. Sagledava cjelovitost organizacije i poslovanja	Zaokupljen je pojedinačnim aktualnim problemima poslovanja i kratkoročnom perspektivom
3. Nosilac je promjena	Optimizator postojećeg
4. Usmjeren na inovacije i njihovu brzu komercijalizaciju	Usmjeren na pravila i efikasno izvršenje postojećih zadataka
5. Anticipira buduće događaje i kretanja - stvara budućnost	Budućnost vidi kao ekstrapolaciju prošlosti i sadašnjosti
<i>III. Osobine ličnosti</i>	
1. Koristi intuiciju	Koristi isključivo podatke i proračune
2. Karakterizira ga strategijsko mišljenje i usmjerenost	Karakterizira ga precizno planiranje budućih aktivnosti
3. Dinamičan je	Inertan je
4. Preuzima i tolerira rizik (ali ga i kontrolira)	Izbjegava rizik i preferira sigurnost
5. Motivira ga postignuće i uspjeh	Motivira ga podrška i sigurnost
6. Usmjeren je ciljevima i akciji	Usmjeren je na provođenje procedura i politike
7. Orijentiran na rezultat (ne zanima ga kako se do njega dolazi)	Orijentiran je na proces i njegovu kontrolu



<i>Poduzetnički manager</i>	<i>Administrator - birokrata</i>
<i>IV. Socijalni odnosi - način na koji ulaze u interakcije</i>	
1. Preferira i bira stručne i talentirane suradnike	Preferira prosječnost i ovisnost suradnika (tako štiti sebe)
2. Stvara neposredne, intenzivne, neformalne komunikacije	Preferira formalne komunikacije (time štiti pripisani - pozicijski, a ne stečeni autoritet)
3. Nagrađuje ideje, znanje, timski rad	Nagrađuje korektno izvršavanje zadataka, kvantitet i funkciju
4. Potiče konfrontacije i različita mišljenja - uspješno upravlja konfliktima	Traži konformnost i izbjegava konflikt (plaši se svakog konflikta jer on sa sobom nosi rizik neizvjesnosti i vlastitog neuspjeha)
5. Pažljivo sluša suradnike i stalno traži mišljenja i ideje	Daje naloge i ne upušta se u rasprave (jer mogu dovesti u pitanje njegovu kompetentnost i autoritet)

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. i suradnici: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991. str. 260-261.

Iz tablice se može uočiti da menadžer s karakteristikama poduzetničkog treba imati aktivan odnos prema okolini, mora biti usmjeren na razvoj i budućnost, posjedovati posebne osobne i pristupačne socijalne odnose, u interakcijama sa suradnicima.

#### 2.4. Transformacijski procesi organizacije u Hrvatskoj

Govoreći o organizaciji u Hrvatskoj valja reći nekoliko riječi i o njenim transformacijskim procesima kroz koje je prolazila. Analizirati ove procese potrebno je iz više razloga, a posebice radi toga što se na taj način identificiraju problemi i isključuje mogućnost njihovog ponavljanja u novim procesima. Naime, izgradnjom gospodarskog sustava, organizacija u Hrvatskoj prošla je nekoliko transformacijskih procesa koji su je posebno obilježili.

Organizaciju u Hrvatskoj nakon rata (od 1945. do 1950. g.) karakteriziraju vrlo jednostavni organizacijski oblici. Glavni zadaci organizacije u to vrijeme bili su tehničke i financijske naravi. Zadaci financiranja poslovanja bili su povjereni upravi i njenom glavnom predstavniku - direktoru, dok su se tehnička rukovodstva bavila problemima mehanizacije i proizvodnje.

Poslije drugog svjetskog rata zatečena poduzeća eksproprijacijom i nacionalizacijom, prešla su u vlasništvo države, čime je ona preuzela ulogu poduzetnika umjesto dotadašnjih vlasnika. Temeljne značajke tadašnjih poduzeća bile su: "centralistički način upravljanja, nesamostalnost u određivanju ciljeva i raspolaganja sredstvima."<sup>58</sup> Rukovodstvo poduzeća je postavljala država, kojoj je ono

<sup>58</sup> Bahtijarević-Šiber, F. i sur.: Op. cit. str. 79.

bilo odgovorno. Osnovni cilj poduzeća bio je brzi razvoj proizvodnih snaga i socijalističkih proizvodnih odnosa. Sa stajališta organizacijske prakse to je bilo jedino moguće rješenje, kao što je to bilo u Sovjetskom savezu, koji je u svemu služio kao uzor. Organizaciji poduzeća se u to vrijeme pridavala mala pozornost.

Prekretnica za organizaciju zabilježena je u razdoblju 1950. do 1965. godine donošenjem Zakona kojim se državni socijalistički odnosi zamjenjuju samoupravnim odnosima u kojima su radnici umjesto države dobili upravljanje poduzećima u ime države i u okviru društvenog plana. Pravo upravljanja radnici ostvaruju putem Radničkog savjeta i Upravnog odbora.

Organizaciju u to vrijeme čine: proizvodno-tehnički sektor, komercijalni sektor, sektor ekonomskih poslova i sektor za opće i kadrovske poslove. Proizvodno tehnički sektor u daljnjem raščlanjivanju čine pogoni, odjeli, grupe poslova.

U početku uvođenja samoupravljanja nosilac te funkcije bio je cijeli radni kolektiv poduzeća. To se vrlo brzo pokazalo neučinkovitim pogotovo u velikim poduzećima i složenoj organizacijskoj strukturi, pa su tu funkciju u njegovo ime preuzeli organi upravljanja: radnički savjet i upravni odbor. Broj članova radničkog savjeta ovisio je o broju zaposlenih, tako je do 30 radnika cijeli kolektiv vršio funkciju radničkog savjeta. Upravni odbor brojao je od 5-11 članova koje je birao radnički savjet poduzeća. Direktor poduzeća, po položaju, bio je član upravnog odbora. Zadatak upravnog odbora bio je priprema i predlaganje svih odluka koje donosi radnički savjet.

Pored posrednog bila je poznata i praksa neposrednog sudjelovanje radnika u upravljanju koje je ostvarivano referendumom. Referendum je raspisivao radnički savjet na kojem se donosilo odluke značajne za radni kolektiv. I pored navedenih načina radnici su mogli sudjelovati u razmatranju svih pitanja i na zborovima radnika. U velikim poduzećima s mnogo pogona organizirani su i pogonski radnički savjeti koji su odlučivali o svim bitnim pitanjima koja su se ticala pogona. Radnički savjet poduzeća imao je ulogu centralnog radničkog savjeta.

Rukovođenje je organizirano na hijerarhijskoj osnovi od direktora poduzeća preko direktora sektora, direktora pogona, šefova odjela, poslovođa do radnika izvršilaca poslova i zadataka. Direktora poduzeća i ostale rukovodioce u cijeloj strukturi birao je radnički savjet, odnosno upravni odbor poduzeća.

Karakteristično za ovaj period je decentralizacija poduzeća organiziranjem ekonomskih jedinica. S druge strane u velikim poduzećima, s velikim brojem radnika i dislociranim pogonima otvoren je proces okrupnjavanja u kojem su ekonomske jedinice prerasle u radne jedinice. One su predstavljale cjelinu ili zaokruženi dio poduzeća čiji se rezultati rada mogu planirati, mjeriti i raspodjeljivati.

U traganju za izgradnjom optimalnog organizacijskog oblika ni radna jedinica nije ispunila društveno-ekonomsku ulogu. Mala autonomija radnih jedinica bila je praćena čestim sukobima s organom upravljanja i rukovođenja poduzeća. Takva situacija nametnula je potrebu traženja novih organizacijskih rješenja, te je

tako u razdoblju 1965. do 1971. godine izmjenom Osnovnog zakona poduzećima u praksu organiziranja unijeto novo rješenje tj. jedinice s različitim pravima i obvezama, pod nazivom organizacije udruženog rada, i to:

- samostalna organizacija udruženog rada sa svojstvom pravne osobe
- samostalna organizacija udruženog rada bez svojstva pravne osobe
- organizacija udruženog rada.

Samostalna organizacija udruženog rada sa svojstvom pravne osobe je imala najveću samostalnost u pogledu poslovanja i upravljanja. Takav oblik prihvaćen je u najvećem broju poduzeća koja su organizirana s druga dva tipa samostalnih organizacija bez svojstva pravih osoba.

U tom razdoblju došlo je do razgraničenja funkcije upravljanja od rukovođenja. Upravljanje obuhvaća pravo donošenja odluka neposredno ili delegiranjem određenih funkcija upravljanja radničkom savjetu ili drugom odgovarajućem organu. Funkcija rukovođenja postaje izvršna funkcija upravljanja, a njeni nosioci kolegijalni ili inokosni organi.

Od 1971. do 1988. dolazi do novih promjena u organizaciji. Izmjenom Ustava (Ustavnim amandmanima XXI do XXII) napušta se poduzeće zasnovano na kapital odnosu i kao dominantni oblik organizacije uvodi se novi oblik - osnovne organizacije udruženog rada u koju se radnici udružuju i u okviru koje ostvaruju svoja neotuđiva prava upravljanja sredstvima i procesom društvene reprodukcije. Osnovnu organizaciju oblikuju radnici iz onih dijelova koji čine radnu cjelinu u kojoj se rezultat rada može izraziti kao vrijednost na tržištu. Više osnovnih organizacija udružuje se u radnu organizaciju definiranu kao samostalna samoupravna organizacija radnika povezanih zajedničkim interesima u radu.

Radne organizacije povezuju se u viši oblik kao što je složena organizacija udruženog rada u kojemu se udružuju dvije ili više radnih organizacija povezanih u procesu reprodukcije.

Administrativno-stručni, pomoćni i slični poslovi organizirani su u radnim zajednicama.

Pored ovih oblika udruživanja bili su poznati i drugi kao npr. poslovne zajednice, zajednice za plansku i poslovnu suradnju, zajednice osnovnih organizacija udruženog rada i samoupravna interesna zajednica.

Sustav samoupravne organizacije udruženog rada, s jedne strane, karakterističan je po bogatstvu organizacijskih oblika. Međutim, potrebno je naglasiti da je propisivanje mogućih organizacijskih oblika udruživanja rada i sredstava unutar organizacije, dovelo do velikog broja subjekata neadekvatne strukture.

Samoupravni sustav gradio se 40 godina, međutim, nije nikad razvio zadovoljavajuće organizacijske oblike i rješenja. Inzistiralo se na strukturnoj provedbi prihvaćenih rješenja za sve gospodarske subjekte bez obzira da li su ona bila pogodna i praktična. Unapređenje postojeće organizacije nije bilo moguće postići sitnim korekcijama postojećih organizacijskih oblika, te se nametnula potreba korjenitih

promjena i nova faza transformacije organizacije koja kreće od 1988. godine koju karakterizira ponovo vraćanje poduzeća.

Donošenjem Zakona o poduzećima, Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća, Zakona o trgovačkim društvima u hrvatskom gospodarstvu stvorene su zakonske pretpostavke za temeljite promjene organizacije. U uvjetima donošenja navedene zakonske regulative sustav samoupravne organizacije i njenih oblika u hrvatskom gospodarstvu nestaju, te se uvodi novi oblik temeljne organizacije. S novim oblikom organizacije mijenja se dosadašnji način upravljanja i rukovođenja.

Primjenom Zakona o poduzećima oblik samoupravne organizacije pretvoren je u oblik organizacije društveno poduzeće, koje zadržavši društveno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju nije bio primjeren oblik organizacije u tržišnoj ekonomiji. Stoga je donošenjem Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća i njegovom primjenom izvršena pretvorba, kojom je društveno poduzeće transformirano u oblik poduzeća s poznatim vlasnikom ili vlasnicima.

Na kraju donošenjem i primjenom Zakona o trgovačkim društvima društveno poduzeće pretvoreno je u jedan od oblika organizacije kao što je dioničko društvo ili društvo s ograničenom odgovornošću.

## 2.5. Organizacijski razvoj

Organizacijski razvoj kao pojam je nedovoljno istražen, pa je dobrim dijelom nepoznat, a njegovo poimanje je različito. Iz spomenutih razloga pojmu organizacijskog razvoja posvećeno je više pozornosti, kako bi se isti objasnio i utvrdila mogućnost njegova uključivanja u strategiju koja se u ovom radu proučava.

### 2.5.1. Teorijski temelj pristupu proučavanja organizacijskog razvoja

Organizacijski razvoj je interdisciplinarna kategorija s uporištem u nizu teorija.

“Korijeni organizacijskog razvoja usađeni su duboko u podsvijesti ljudske psihe o čemu su pisali još starogrčki filozofi *Aristotel* (384.-322. g. pr. Kr.) i *Platon* (427.-347. g. pr. Kr.), *Epikur* i *Aristip Kirenski* (435.- oko 355. g. pr. Kr.), razmatrajući prapočela volje i htijenja.”<sup>59</sup>

Za teoriju organizacijskog razvoja važno je i “utemeljenje psihoanalize *Sigmunda Freuda* (1865.-1939.) čija je osnovna pretpostavka bila da je užitak temeljni poriv i prevladavajuća želja čovjeka. Freud je svojim proučavanjem zahvatio najdublje u čovjekovu podsvijest i tamo potražio osnovne psihološke obrasce koji upravljaju čovjekovim ponašanjem.”<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Cf. Alić, A: Op.cit. str. 7.

<sup>60</sup> Ibidem, str. 7.

Doprinos teoriji organizacijskog razvoja dao je *Adolf Adler* (1890.-1937.) svojim "zaključkom da je nagon za moći i vlasti čovjekov prevladavajući nagon. Slično je sa svojom teorijom o nadčovjeku učio i *Friedrich Nietzsche* (1844.-1900.)."<sup>61</sup>

Napredniju tezu od utjecaja na teoriju organizacijskog razvoja postavio je i zagovarao *Carl Gustav Jung* (1875.-1961.). Za njega, "osnovna pokretačka snaga čovjeka bila je želja za samoaktualizacijom. Prema Jungu, čovjekovo zadovoljstvo i sve njegove želje usmjerene su isključivo rastu i razvoju njegove osobnosti."<sup>62</sup>

Moglo bi se istaknuti i niz drugih autora i njihovih stavova i teorija na kojima se temelji organizacijski razvoj. Na ovom mjestu može se istaknut još neki temelji organizacijskog razvoja koji se kako navodi Alić mogu prepoznati u ovim filozofskim nazivima<sup>63</sup>:

**Meliorizam** - kao čovjekovo stremljenje prema novom i boljem

**Aktivizam** - kao potreba za stalnom fizičkom aktivnošću, koja ujedno pospješuje i opći razvoj čovjeka

**Aktualizam** - kao težnja za prilagođavanjem i neprestanom promjenom potencijalnoga u konkretno i stvarno

**Vitalizam** - koji smisao života vidi u stalnoj aktivnosti, veselju, stvaralačkoj moći i apsolutnoj energiji

**Dinamizam** - po kojem svi subjekti i objekti uključuju silu, gibanje i dinamiku u svojem međudjelovanjem

**Optimizam** - koji ističe u prvome redu dobre i pozitivne strane života

**Zelotizam** - koji ističe težnju za postizanjem vlastitih ciljeva. Često se zelotizam prenosi i na događaje u cijelom društvu ili organizaciji

**Fanatizam** - koji je usmjeren pretjeranom nastojanju da se dostigne cilj ili namjera. Ako je dugotrajan prelazi u otuđenje

**Transcendentalizam** - kao vrlo zanimljiv nazor koji traži nove spoznaje izvan dosega poznatih iskustva ili prakse

**Voluntarizam** - koji naglašava prvenstvo volje nad svim drugim psihičkim procesima

**Perfekcionizam** - koji ima za cilj neprestano upotpunjavanje i poboljšanje, a smatra da se pojedinac, organizacija i društvo može popravljati.

Najznačajniji doprinos teoriji organizacijskog razvoja donijelo je proučavanje i unošenje humanih elemenata u organizaciju, čime je popunjena praznina koju je stvorio pretjerani tehnicizam.

Mnoštvo promjena, pojava, događaja, raznovrsnosti, suprotnosti i razdvojenosti, čovjek mora međusobno povezivati i usklađivati. Usklađivanje u društvu proučava znanost o organizaciji. S organizacijskim razvojem koji predstavlja "proces stalnih promjena u organizacijskome i menedžerskom ponašanju ili stalnom čovjekovu djelovanju i težnja k novom promijenjenom, drugačijem i posebno boljem."<sup>64</sup>

Organizacijski razvoj i organizacija stoje u određenoj proturječnosti. Naime, organizacijski razvoj teži promjenama, a organizacija redu. Zbog navedenih

<sup>61</sup> Ibidem, str. 7.

<sup>62</sup> Ibidem, str. 7.

<sup>63</sup> Ibidem, str. 8.

<sup>64</sup> Cf. Bahtijarević-Šiber, F.: Op. cit., str. 6.

proturječnosti potrebno je između organizacijskog razvoja i organizacije pronaći nužnu ravnotežu. Uspješan se organizacijski razvoj može temeljiti samo na prikladnoj ravnoteži i povezanosti razvoja i stabilnosti. Uspješno primijenjen organizacijski razvoj daje ton i svim ostalim aspektima razvoja.

### 2.5.2. Određenje organizacijskog razvoja

Organizacijski razvoj je pojava novijeg doba. Od 17. stoljeća pa sve donedavno "svijet se opisuje i objašnjava kao mehanički sustav (*Bacon, Descartes, Newton*), bez isticanja čovjekova udjela u njegovu mijenjanju."<sup>65</sup> Takav pristup objašnjavanja svijeta, prirode i gospodarstva, a u sklopu toga i gospodarskog subjekta, promatran je u usporedbi sa strojem.

Početak organizacijskog razvoja možemo povezati s pojavom prvih naznaka brige o radniku, razvijanja shvaćanja o humanoj strani i ljudskoj dimenziji organizacije. Temelj otkriću i primjeni organizacijskog razvoja dali su brojni znanstvenici bihevioralnih znanosti i istraživači organizacijskih grupa, kulture i menedžmenta.

Prvi počeci razmišljanja o tome da i čovjek u procesu proizvodnje ima važnu ulogu, potječe od *Sheldonove* (1923.) tvrdnje da organizacija nije skup strojeva i ljudskih tijela, ona je, zapravo, skup društvenih odnosa koji su prvenstveno opredijeljeni ponašanjem ljudi.

Razmišljanja da čovjek ima važnu ulogu u procesu proizvodnje potječu od istraživanja koja su rađena 1927.-1932. u tvornici *Hawthorne* u Chicagu, u podružnici *Western Electrica*. Ovim je istraživanjem *Elton Mayo* sa svojim suradnicima *Roethlisbergerom* i *Dicksonom* započeo promatrati čovjeka s njegovim ljudskim i duhovnim obilježjima, koja djeluju na osnovi interakcije u okviru grupe. Ljudi u grupi grade stavove i ponašanje, koje ne ovisi samo o uvjetima rada već i od odnosa rukovodioca i drugih prema njima.

*Rensis Likert* (1961-1967.) autor je modela stilova menedžmenta. Model obuhvaća četiri stila ili kako ih autor naziva sustava menedžmenta i njima odgovarajuće socijalne sustave organizacije. Likert je istraživao odnose unutar vodstvenih struktura i radnika, te zaključio da je najučinkovitiji participativni stil u kojem prevladavaju demokratski odnosi.

Među poznatijim pristupima menedžmentu s aspekta stila vođenja i njegove važnosti za uspješnost organizacije je menedžerska mreža *Robert Blake* i *Jane Mouton*. Pored navedenih autora doprinos teoriji organizacijskog razvoja dali su *Peter Drucker*, *George S. Odione* i drugi koji su istraživali nove načine vođenja i organiziranja. S tim u vezi predlažu novitete u vođenju, npr. vođenje s kontrolom (Management by Control) prelazi na vođenje pomoću ciljeva (Management by Objectives). Tim se novitetima uvodi decentralizacija i participacija širokog kruga

<sup>65</sup> Osmanagić Bedenik, N.: Potencijali poduzeća, Alinea, Zagreb, 1993., str. 39.

ljudi, te se aktiviraju nove ideje i rješenja, što ujedno povećava i motivaciju zaposlenih.

Proučavanje organizacijskog razvoja može se pristupiti s nekoliko polazišta. Prema *Imai* i *Osmanagić Bednik*, razlikuju se: "procesni pristup nasuprot strukturalnome, postupan pristup nasuprot skokovitome, holistički (organski) pristup nasuprot mehanističkome."<sup>66</sup>

Strukturalni pristup više je poznat na Zapadu. Prema ovom pristupu napredak poslovanja poslovnog sustava pripisuju mijenjanju strukture, dok se procesi koji se događaju unutar pojedinih dijelova strukture i između, ocjenjuju kao nebitni.

Procesni pristup više se koristi na Dalekom Istoku, posebno u Japanu. Ovaj pristup daje prednost procesu, odnosno traženju odgovora na pitanja kako sustav funkcionira, što se događa u dijelovima unutar iste strukture i kako dijelovi sustava međusobno komuniciraju.

Postupan, nasuprot skokovitom pristupu, povezan je s brzinom uvođenja promjena. Ukoliko se koristi kao jedini način ostvarivanja programa kompanije djeluje iscrpljujuće na sve njene resurse, a posebno na ljudske i financijske.

Prema mehanističkom pristupu gospodarski subjekt se promatra kao stroj u kojem svaki dio ima unaprijed određenu ulogu.

Za razliku od mehanističkog pristupa holistički (organski) slijedi logiku prirode po kojoj je čovjek i njegova uloga razumljiva, ali i ostali elementi imaju podjednaku važnost.

Pojam organizacijskog razvoja nije dovoljno objašnjen te se nailazi na razna mišljenja i nazive. Često se organizacijski razvoj poistovjećuje s razvojem organizacije i organizacijskim razvitkom.

Treba razlikovati organizacijski razvoj od razvoja organizacije. Prije svega zato što razvoj organizacije uključuje razvoj pojedinih njenih elemenata kao što su razvoj odjela, radnih mjesta, tehnološki razvoj i sl. Organizacijski razvoj predstavlja način ostvarivanja poslovne dinamike ili trajne djelotvornosti poslovanja.

Da bi se pojam organizacijski razvoj mogao pobliže obrazložiti, potrebno je osvrnuti se na njegove definicije.

Warren G. Bennis<sup>67</sup> organizacijski razvoj definira kao "odgovor na promjene, cjelovita odgojna strategija koja ima za cilj izmijeniti vjerovanja, stajališta, vrednote i strukture u organizaciji na takav način, da se ove bolje prilagode novim tehnologijama, tržištu, izazovima i stupnjem rasta promjena."

<sup>66</sup> Cf. Imai, M.: *Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success*, The Kaizen Institute, Ltd., New York, 1986., str. 23; Osmanagić Bednik, N.: Op. cit. str. 39.

<sup>67</sup> Bennis, G.: *Organization development, its nature oribnis and prospects*, State University of New York at Buffalo, 1969., str. 2.

Ovo je zanimljiva definicija koja na jednoj strani naglašava odgoj a s tim i učenje i znanje, a na drugoj strani pojmove kao što su osjećaji, stajališta i vrijednosti. Isto tako može se uočiti da ova definicija naglašava neformalne elemente organizacije koji definiraju organizacijski razvoj.

Šire određenje organizacijskog razvoja dao je Chris Argyris<sup>68</sup> s definicijom "organizacijski razvoj je u suštini briga za aktiviranje i obnavljanje organizacije uz pomoć tehničkih i ljudskih izvora."

Cjelovitu definiciju daju autori knjige Organizacijski razvoj, koji taj pojam označuju: (1) "kao način stalnog unapređivanja poslovanja, (2) uz potporu vodstva poduzeća, osobito (3) efektivnijim i kooperativnijim dijagnostičiranjem i izgradnjom organizacijske kulture, (4) s posebnim naglaskom na formalne grupe i međugrupnu kulturu (5) uz pomoć konsultanata, (6) korištenjem teorija i tehnologija primjenjivih bihevioralnih znanosti i istraživanja."<sup>69</sup>

Iz navedenih definicija može se uočiti da je organizacijski razvoj način rješavanja poslovne problematike, odnosno uspostave uvjeta za ostvarenje trajne djelotvornosti poslovanja. Pri rješavanju poslovne problematike, odnosno uspostave trajne djelotvornosti poslovanja koristi se materijalnim i nematerijalnim izvorima poslovanja. U tom kontekstu značenje organizacijskog razvoja može se proširiti i reći da je to način uspostave uvjeta za ostvarenje trajne djelotvornosti poslovanja, uvođenjem stalnih poboljšanja, korištenjem materijalnih, a posebice nematerijalnih izvora organizacije i poslovanja.

Kad se govori o materijalnim izvorima, pod istim se podrazumijevaju materijalna, zaposlenička, tržišna, financijska i organizacijska osnova poslovanja.

U sklopu nematerijalnih izvora, koji su brojni, mogu se istaknuti kvaliteta procesa proizvoda i usluga, kvaliteta odlučivanja, komuniciranja i suradnja među pojedincima i skupinama, motiviranost, stavovi i vrijednosti, struktura i način utjecaja, znanje i vještine, obrasci poslovanja, pogled na stvarnost i sl.

Osmišljenim korištenjem svih navedenih izvora može se postići trajna djelotvornost poslovanja.

Organizacijski razvoj kao postupak snalaženja u poslovnim situacijama, pri rješavanju poslovne problematike, uspostavi trajne djelotvornosti poslovanja pokazuje elemente kolektivne inteligencije: analitičke, praktične i kreativne. Kao postupak uspostave trajne djelotvornosti poslovanja koristi znanje, kreativnost, inovativnost, praktična iskustva pojedinaca i skupina, te se s tog gledišta može usporediti s inteligencijom, a s obzirom da je povezan s organizacijom može se po tome nazvati organizacijska inteligencija.

<sup>68</sup> Preuzeto iz knjige French, W. - Bell, C.: Organization development, Prentice-Hall, International Editions, New Jersey, 1984., str. 15.

<sup>69</sup> Cf. French, W. - Bell, C.: Organization development, Prentice-Hall, International Editions, New Jersey, 1984., str. 17.



Iz rečenog, mogu se uočiti obilježja organizacijskog razvoja koja proizlaze iz njegove uloge prilagođivanja organizacijskih i menedžerskih rješenja potrebama i zahtjevima novih faza rasta trgovačkih društava.

*Alić*<sup>70</sup> ističe sljedeća obilježja koja svrstavaju organizacijski razvoj u perspektivnu organizacijsku vještinu za unapređenje djelotvornosti poslovanja:

- anticipiranje i sustavno uvođenje promjena
- čovjek u središtu pozornosti organizacijskog razvoja
- menedžment - pokretač organizacijskog razvoja
- znanje, kreativnost i inovativnost pojedinaca i grupa
- stvaranje i korištenje novih razvojnih mogućnosti
- nevidljivi resursi i vidljivi rezultati pomoću organizacijskog razvoja.

Promjene se događaju kako u poslovnom okruženju, tako i u poslovnom sustavu. Najčešće promjene su one nastale uslijed djelovanja ekonomskih zakona, promjene na tržištu, promjene filozofija, promjena tehnika i tehnologija, promjena kompleksnosti poslovanja, promjena vrijednosti i druge. Sve te promjene imaju utjecaja na poslovanje poslovnog subjekta. Obično promjene ne donose ništa dobro, pravilnim odnosom prema promjenama moguće je stvoriti konkretnu prednost, odnosno resurs koji mogu i znaju upotrijebiti samo najuspješniji i tako se nametnuti onima koji tu prednost ne znaju iskoristiti. Za uspješan odnos prema promjenama Know-how je organizacijski razvoj kojemu je jedno od osnovnih obilježja anticipiranje i sustavno uvođenje promjena.

Menedžment je svojom ulogom planiranja, organiziranja, kadrovanja, kontroliranja, usklađivanja i usmjeravanja, načinom i stilom vođenja, poslovnom filozofijom i orijentacijom pokretač organizacijskog razvoja.

Znanje, kreativnost i motiviranost pojedinaca i grupa su najvažnije značajke čovjeka koje ne može nadmašiti nikakva tehnika. Informacijska tehnologija može poduprijeti odluke čovjeka i omogućiti njihov razvoj, usavršavanje i primjenu.

Stoga, središte interesa organizacijskog razvoja jest čovjek sa svojim znanjima, vještinama, stavovima i ponašanjem. Metode i tehnike organizacijskog razvoja su usmjerene razvoju elemenata ljudske osobnosti.

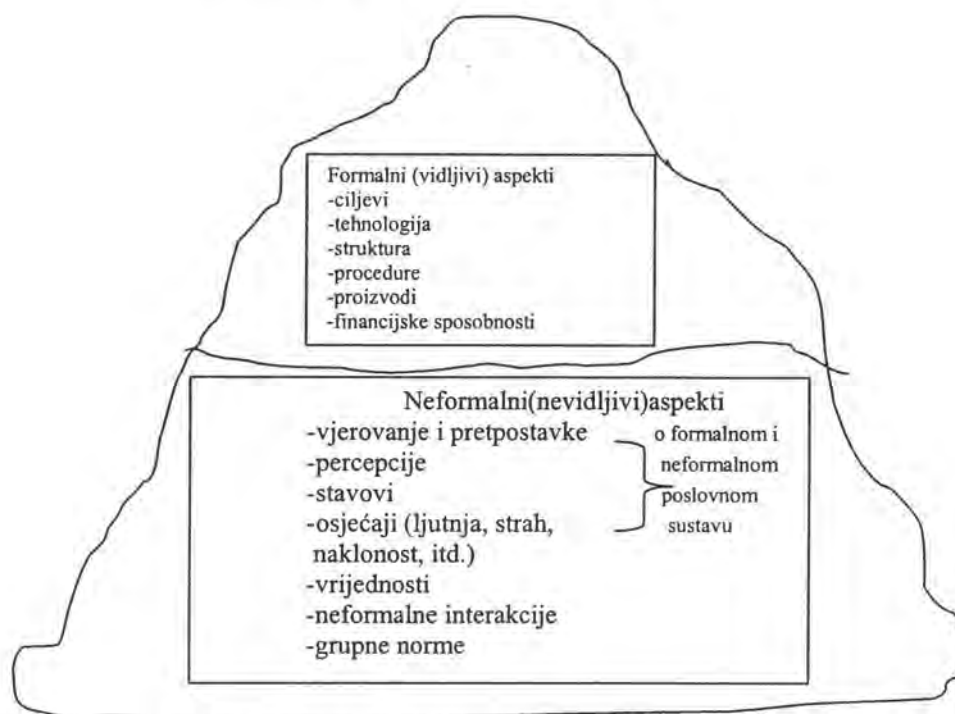
Ljudi vole promjene, teže osobnom razvoju i razvoju svog okruženja. Potreba za razvojem je vrlo izražena i treba je iskoristiti, ali i pružiti zaposlenicima mogućnost da je aktualiziraju na najbolji mogući način. Organizacijski razvoj usmjeren je prema cjelovitom napretku čovjeka i njegova okruženja.

I raspoloživi resursi trgovačkog društva su značajan preduvjet djelotvornosti poslovanja. Resursi trgovačkog društva pojavljuju se u različitim oblicima, a teorija organizacijskog razvoja dijeli ih na vidljive i nevidljive, kako je prikazano na slici 15.

---

<sup>70</sup> Cf. Alić, A.: Organizacijski razvoj u funkciji djelotvornosti poslovanja INA-GRUPE, Magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1997., str. 18.

Slika 15. Organizacijski ledeni brijeg



Izvor: Alić, A.: Organizacijski razvoj u funkciji djelotvornosti poslovanja INA- grupe, Magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, 1997., str. 30.

Nevidljive resurse nije moguće prikazati vrijednosno. Jedno je sigurno, nevidljivi resursi generiraju vidljive, ali se i sami obnavljaju, te postaju poticaj rastu i razvoju. Danas je opstanak trgovačkog društva ovisano njegovoj sposobnosti za rast, brzom reakciji i prilagođivanju. Te se sposobnosti razvijaju i grade primjenom programa organizacijskog razvoja, putem uvažavanja nevidljivih resursa i ljudskih potencijala.

Ciljevi organizacijskog razvoja usmjereni su svrsi. Svrha organizacijskog razvoja "je pomoći organizaciji unaprijediti njezinu sposobnost za djelotvorne promjene."<sup>71</sup>

Alić<sup>72</sup> u svom radu navodi opće i specifične ciljeve organizacijskog razvoja. Prema autoru opći cilj organizacijskog razvoja je stalno povećanje ukupne djelotvornosti poslovanja u promjenljivim okolnostima, pomoću angažiranja te zadovoljavanja potreba za razvojem raspoloživih ljudskih potencijala, u atmosferi slobodnog mišljenja i odgovornog djelovanja. Neki od tih ciljeva bili bi:

- kvaliteta procesa, proizvoda i usluga
- povećanje adaptibilnosti i fleksibilnosti
- poboljšanje kvalitete odlučivanja
- poboljšanje komunikacije i suradnje pojedinaca i grupe
- veća motiviranost zaposlenih

<sup>71</sup> Levis, S. P. - Goodman, H. S. - Fandt, M. P.: Management, West Publishing Company, St. Paul, 1995., str. 370.

<sup>72</sup> Cf. Alić, A.: Op. cit., str. 31.

- pozitivan utjecaj na organizacijsku klimu i kulturu.

Povećanje ukupne djelotvornosti trgovačkih društava može se postići ukoliko je ono u stanju u organizacijske procese uključivati psihičke elemente skrivene u podsvijesti zaposlenih. Djelotvornost se može postići u okruženju u kojem zaposleni rade u zdravoj, motivirajućoj klimi uz podršku i poticaj menedžmenta. Danas kad su trgovačka društva prisiljena brinuti se za svakog kupca neophodno je podizati razinu kvalitete. Taj cilj organizacijski razvoj nastoji postići zadovoljstvom zaposlenika, jer samo takav može učiniti zadovoljnjog kupca.

Organizacijski razvoj popravlja manjkavosti sustava kvalitete, osobito one u dijelu koji nastaje s pretjeranom birokratizacijom. Osim toga, organizacijski razvoj djelujući na usavršavanje procesa djeluje pozitivno na kvalitetu proizvoda i usluga. Organizacijski razvoj pored ostalog definiran je i kao: "Proces općih promjena usmjerenih prema povećanju adaptibilnosti organizacije."<sup>73</sup>

Punu organizacijsku adaptibilnost i fleksibilnost teško je postići, ali tomu treba težiti. Adaptibilnost i fleksibilnost su vrlo važni ciljevi organizacijskog razvoja posebno u uvjetima neizvjesnosti, promjenjivosti, kompleksnosti i aktivnog kaosa. Jedan od posebnih ciljeva organizacijskog razvoja je poboljšanje kvalitete odlučivanja. Organizacijski razvoj poboljšanju kvalitete odlučivanja pristupa stvaranjem organizacijske klime u kojoj su problemi uobičajena posljedica razvoja, koja se nastoji rješavati u trenutku nastajanja bez suvišnih hijerarhijskih usklađivanja. Komunikacije između sudionika pri rješavanju problema trebaju biti više horizontalne, a manje hijerarhijske. Menedžment bira i stvara dobre suradnike i uključuje ih u proces odlučivanja i rješavanja problema. Korištenjem znanja i kreativnosti pojedinaca oni postaju kompetentniji i zadovoljniji, pa im se mogu povjeravati sve složeniji zadaci. Na kraju zajednički napor pojedinaca i grupa u rješavanju zajedničkih problema usmjerava ljude na uzajamnu suradnju, snošljivost, povjerenje, te ih aktivno uključuje u rješavanje vitalnih poslovnih problema.

Organizacije potiču razne oblike komunikacija kao što su neposredne, dinamične, suradnje, povezivanje i međudjelovanje svih službi, te slobodno i umreženo komuniciranje kao dvosmjerno i višesmjerno. Menedžment s naučenim i razvijenim vještinama, pridonosi kvaliteti komuniciranja i rješavanja komunikacijskih sukoba.

Dobrom komunikacijom i suradnjom pojedinaca i grupa pridonosi se otklanjanju konflikta i utječe na djelotvornost poslovanja.

Motivacija je pokretač svakog razvoja pa tako i organizacijskog. Predstavlja sve one činitelje koji potiču, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje i određuju mu jačinu i trajanje. Sa zadovoljnim i motiviranim ljudima postižu se bolji rezultati i općenito djelotvornost gospodarskih subjekata.

---

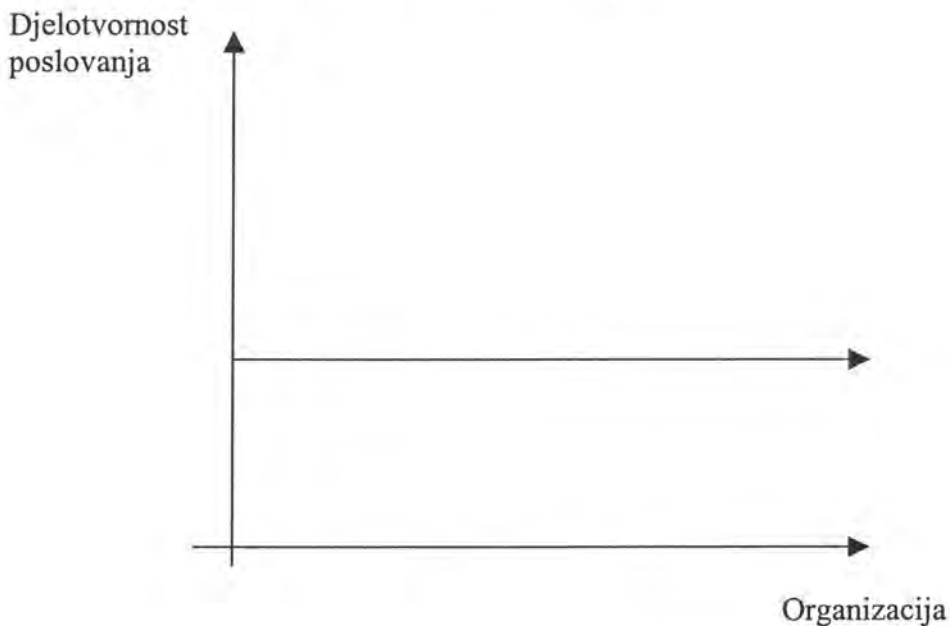
<sup>73</sup> Cf. Alić, A.: Op.cit., str. 7.

### 2.5.3. Organizacijski razvoj temelj strategije

Organizacijski razvoj svojim elementima predstavlja dobar temelj strategiji za ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

Do navedene spoznaje došlo se proučavanjem organizacije i organizacijskog razvoja. Organizacija sa svojim čvrstim elementima kao što su: kapaciteti, proizvodni program, tržište, zaposlenici i sl. omogućuje ostvarivanje poslovanja, što se slikovito može prikazati kako slijedi:

Slika 16. Organizacija i djelotvornost poslovanja

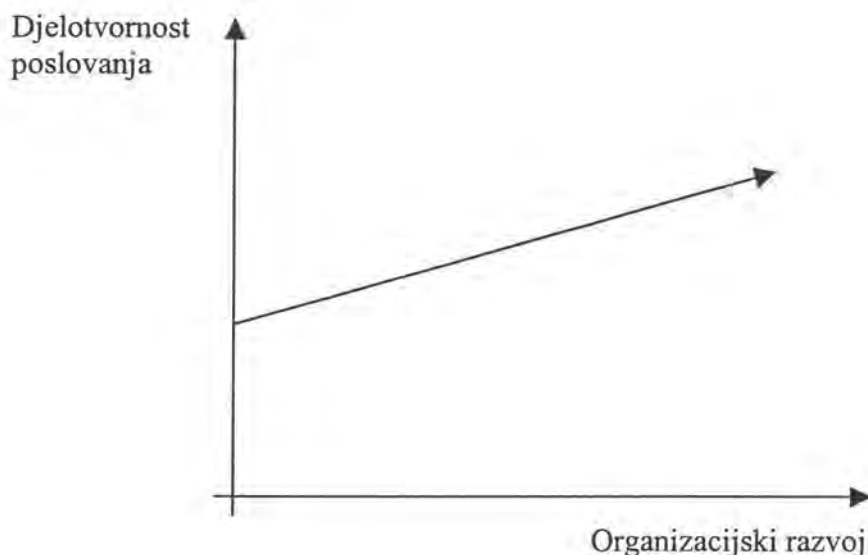


Organizacijom se uspostavlja određeno stanje kojim se ostvaruje stalna razina poslovanja.

To stanje ostaje nepromijenjeno, ukoliko se ne uvodi promjene, tj. ne donošaju stalno novi ciljevi i ne vodi briga o njihovom ostvarivanju.

Trajna djelotvornost poslovanja postiže se organizacijskim razvojem, što pokazuje slika 17.

Slika 17. Organizacijski razvoj i djelotvornost poslovanja



Organizacijskim razvojem kojim se anticipiraju promjene, uvažava znanje, kreativnost, inovativnost i dr., uspostavljaju se uvjeti za ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

Slijedeći spomenuto dolazi se do spoznaje kojom se tvrdi da se organizacijom uspostavlja stanje u kojem se poslovanje normalno ostvaruje, a organizacijskim razvojem se ostvaruje trajna djelotvornost poslovanja.

Naime, da bi ustrojili učinkovitu organizaciju ona se mora temeljiti na uvažavanju ljudskih potencijala, mekih elementa organizacije koji omogućuju njen razvoj i fleksibilnost.

Iz definicije organizacijskog razvoja može se uočiti da upravo on daje prednost mekim elementima organizacije, njenoj ljudskoj dimenziji, kojom se omogućuje ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

Naprijed istaknuto govori da na postavkama organizacijskog razvoja, moguće je koncipirati strategiju, koja u prvi plan postavlja anticipiranje i stalno uvođenje promjena, davanje posebne pozornosti ljudskim činiteljima i menadžmentu pokretaču svih aktivnosti. Također, uvažavanje znanja, kreativnosti i inovativnosti, kvalitete komuniciranja, odlučivanja, suradnje pojedinaca, zatim stalno stvaranje i korištenje novih razvojnih mogućnosti, uspostavljanje uvjeta za povećanje kvalitete procesa, proizvoda i usluga i sl., omogućuje se ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

Organizacija i njena uloga, te organizacijski razvoj i njegovi aspekti, čine solidan temelj za oblikovanje strategije organizacijskog razvoja o kojoj se raspravlja u nastavku.

### 3. PROBLEMI I TENDENCIJE ORGANIZACIJE U HOTELSKIM TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA ISTRE

Donošenjem i primjenom Zakona o poduzećima, Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća, te Zakona o trgovačkim društvima u hrvatskom gospodarstvu ostvarene su zakonske pretpostavke za temeljite promjene organizacije.

U uvjetima donesene zakonske regulative sustav samoupravne organizacije u hrvatskom gospodarstvu pa tako i u hotelskim trgovačkim društvima Istre mijenja se, te se uvodi novi, primjeren tržišnoj ekonomiji, s novim oblikom temeljne organizacije, te izmijenjenim načinom upravljanja i rukovođenja.

#### 3.1. Tendencije organizacije

Donošenjem i primjenom Zakona o poduzećima, Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća, Zakona o trgovačkim društvima stvorene su pretpostavke za promjenama organizacije.

Tijek promjena organizacije kao posljedica donošenja i primjene spomenute zakonske regulative može se prikazati kako slijedi:

Slika 18. Prikaz tijeka organizacijskih promjena u procesu preobražaja hrvatskog gospodarstva



Slijedom donošenja i primjene naprijed spomenutih zakona postupno se mijenjala organizacija. Primjenom Zakona o poduzećima oblik samoupravne organizacije pretvoren je u oblik - društveno poduzeće koje zadržavši društveno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju nije bio primjeren oblik organizacije u tržišnoj ekonomiji. Stoga je donošenjem Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća i Zakona o trgovačkim društvima i njihovom primjenom društveno poduzeće transformirano u oblik - društva s poznatim vlasnikom ili vlasnicima. U procesu

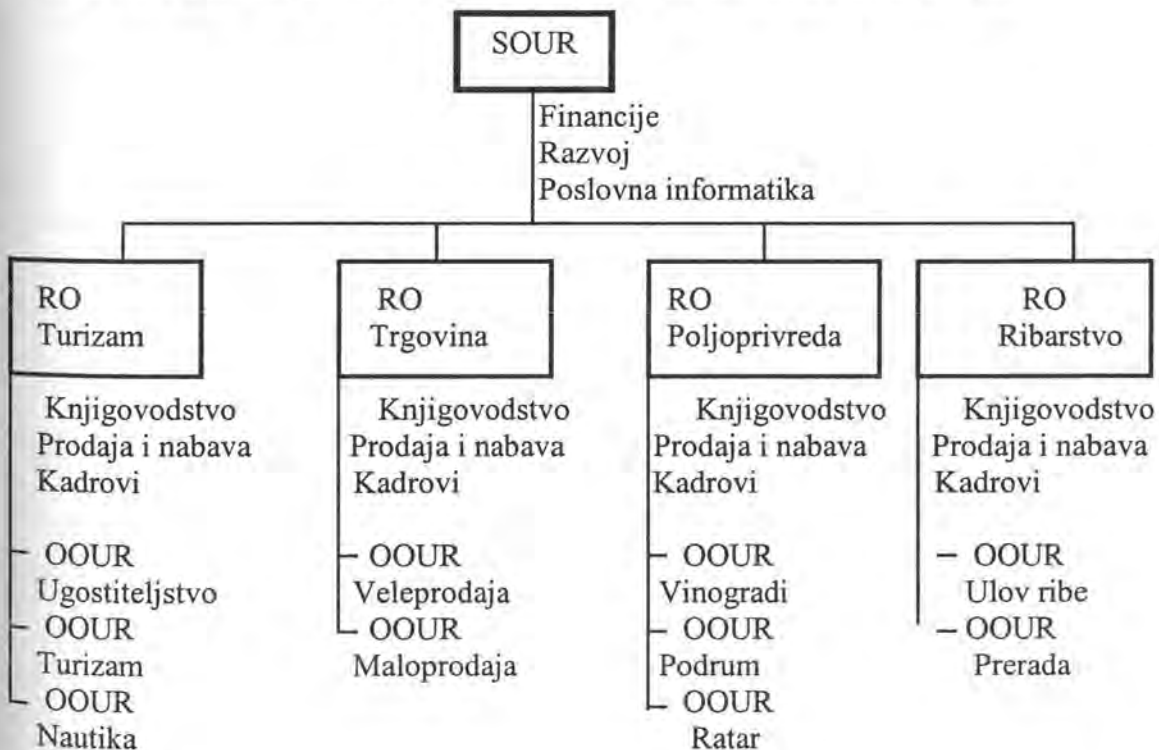
pretvorbe društvenih poduzeća stvorene su različite strukture vlasništva u kojima prevladava:<sup>74</sup>

- Fond privatizacije
- Mirovinsko-invalidski fondovi
- Mali dioničari (zaposlenici poduzeća)
- Poslovne banke (kojima su potraživanja pretvorena u udjele)
- Poduzeća (kojima su potraživanja pretvorena u udjele)
- Rezervirano (za vlasnike kojima je u prijašnjem sustavu oduzeta, nacionalizirana imovina)

Iz strukture vlasništva u kojoj su fondovi zastupljeni s preko 50% evidentna je tendencija da se društveno vlasništvo i poduzeće najprije pretvori u državno, a zatim u druge oblike vlasničkih odnosa i poduzeća.

Prije preobražaja hrvatskog gospodarstva hotelska trgovačka društva Istre bila su organizirana u složenim oblicima organizacije ( tzv. SOUR ) koji su objedinjavali u svom sastavu niz različitih djelatnosti. Pored ugostiteljske djelatnosti u sklopu gigantskih složenih oblika organizacije najčešće su integrirane poljoprivreda i ribarstvo, trgovina, industrija. Integracijske procese u složene oblike organizacije osim zakonske regulative (Zakon o udruženom radu) podupirala je i ekonomika turističkog proizvoda, koji oblikuje 80% grana i djelatnosti narodnog gospodarstva, uključujući direktno ili indirektno svoje proizvode u turističku potrošnju. S tim u vezi sve djelatnosti koje su imale veze s turizmom uključivane su u složeni oblik organizacije, a tipična organizacija bila je sljedeća:

Slika 19. Tipična organizacija u hotelskom gospodarstvu Istre do 1989. god.



<sup>74</sup> Ocjena dobivena na temelju uvida u vlasničku strukturu hotelskih trgovačkih društava Istre

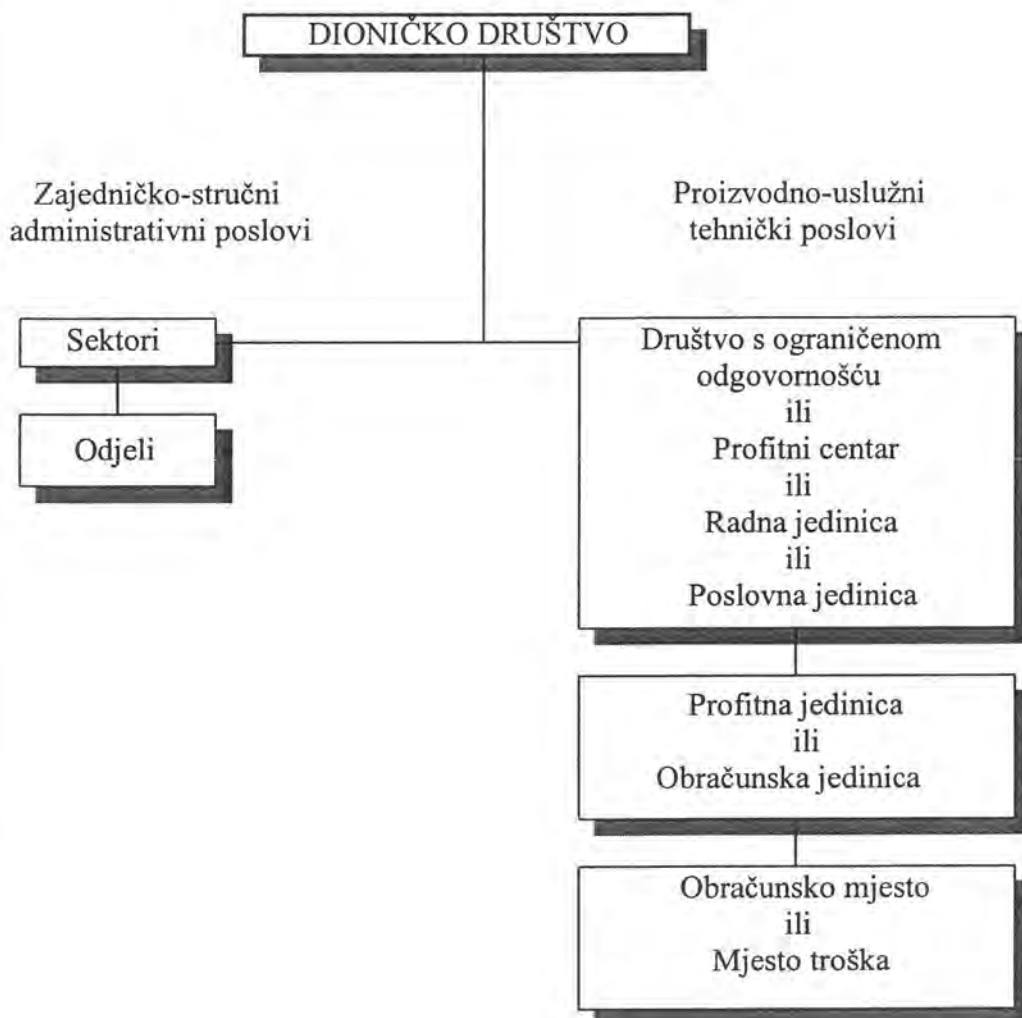
Socijalistički, netržišni način privređivanja, centralizirano planiranje, ekstenzivni razvoj i radničko samoupravljanje opterećivalo je organizaciju i imalo je negativnog utjecaja na njenu efikasnost. Velika turistička poduzeća tipa kombinata koja su obuhvaćala raznovrsne djelatnosti, različitih razvojnih mogućnosti i interesa, bili su tromi giganti, općinski monopolisti nad trgovinom, poljoprivredom, ugostiteljstvom, turizmom i kao takvi se nisu mogli održati.

### 3.1.1. Razgradnja složenog i utemeljenje novog oblika organizacije

Procijenivši da su veliki složeni oblici organizacije s različitom djelatnošću tromi, neefikasni i neprimjereni tržišnom gospodarstvu, tendencija organizacije hotelskih trgovačkih društava Istre u procesu pretvorbe imala je za cilj dezintegraciju, oblikujući organizaciju u okviru materijalne i zaposleničke osnove ugostiteljske djelatnosti.

Pojednostavljeno prikazana podjela poslova hotelskih trgovačkih društava Istre nakon gospodarskog preobražaja je kako slijedi:

Slika 20. Prikaz raščlambe poslovnog procesa hotelskih trgovačkih društava Istre





Kao što se primjećuje iz slike 20. materijalna osnova hotelskih trgovačkih društava raščlanjena je na dio za zajedničke administrativno i stručne poslove, te dio za proizvodno-uslužne i tehničke poslove. Također, primjetno je da su u dioničko društvo organizirani samo oni zajednički administrativno stručni poslovi koji osiguravaju neophodne poslovne informacije, a to su financijski, računovodstveni, analitičko-planski i razvojni, opći, pravni i kadrovski.

Organizacijska struktura proizvodno-uslužnih poslova u dioničkom društvu sastavljena je iz organizacijskih jedinica pod nazivima: profitni centri, profitne jedinice, poslovne jedinice, radne jedinice koje predstavljaju posebne radne cjeline kojima je moguće planirati i pratiti ostvarenje rezultata poslovanja, odnosno pratiti njihovu uspješnost.

### 3.1.2. Promjene upravljanja i rukovođenja

Osim promjena temeljnog oblika organizacije došlo je do bitnih promjena u upravljanju. U trgovačkim društvima ulogu upravljača preuzimaju upravni odbori, odnosno, primjenom Zakona o trgovačkim društvima, upravni odbor preimenovan je u nadzorni odbor, te je u društvima s velikim brojem dioničara formirana skupština dioničara.

Osim promjene naziva organa upravljanja, došlo je do suštinskih promjena u upravljanju. Pravo upravljanja temelji se na vlasništvu, odnosno upravljače predlažu i izabiru vlasnici i obavezuju ih da u njihovo ime djeluju u cilju poboljšanja poslovanja i ostvarivanja dobiti.

Upravljanje u novo utemeljenom obliku organizacije u odnosu na samoupravljanje razlikuje se po osnovu, nosiocu i cilju upravljanja. U prijašnjem sustavu upravljanja, temelj upravljanja bio je rad, nosilac upravljanja radnik, a cilj upravljanja optimalno podmirenje društvenih potreba. U novo oblikovanom organizacijskom obliku, temelj upravljanja je vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju, nositelj upravljanja je vlasnik sredstava za proizvodnju, odnosno profesionalni upravljači delegirani od vlasnika, dok je cilj upravljanja interes vlasnika, a to je maksimalizacija dobiti.

Rukovođenje trgovačkim društvima također poprima novu kvalitetu. Prema postojećoj organizaciji na najvišoj razini rukovodi predsjednik uprave kojeg postavlja i mijenja vlasnik ili njegovi predstavnici članovi nadzornog odbora. Nižim organizacijskim jedinicama rukovode direktori koje postavlja i mijenja Predsjednik uprave

Rukovođenje novim oblikom organizacije nakon gospodarskog preobražaja, poprima nove kvalitete. Ako se polazi od činjenice da je rukovođenje izvršna aktivnost upravljanja, a kako je upravljanje doživjelo korjenite promjene za očekivati je da se rukovođenje prilagodi novonastalim promjenama, tj. da teži što većoj uspješnosti poslovanja.

### 3.2. Problemi organizacije

U procesu pretvorbe organizaciji se pristupilo nespremno. Zbog kratkoće vremena posebno u prvoj fazi pretvorbe, organizaciju se rješavalo isključivo s formalno-pravnog aspekta usklađujući je sa zakonskom regulativom. Tako u pri usklađivanju jednostavno radne organizacije transformirane u poduzeća, a kasnije u dionička društva, a osnovne organizacije udruženog rada u društva s ograničenom odgovornošću. Organizacijske promjene učinjene su bez prethodne analize i traženje boljih organizacijskih rješenja, bez primjene adekvatnih i logičnih ciljeva, principa, načela i metoda organizacije, bez oblikovanja adekvatne organizacijske strukture, upravljačke i rukovodne funkcije primjerene oblicima organizacije tržišnog gospodarstva. Slična problematika evidentna je i kod organizacije hotelskih trgovačkih društava Istre o kojoj se pobliže raspravlja u nastavku.

#### 3.2.1. Problemi neuvažavanja ciljeva, principa i norma organizacije

Pred organizaciju se postavljaju ciljevi koje se nastoji ostvariti. Bez ciljeva nema smišljenog djelovanja odnosno svrsishodne organizacije.

Temeljni cilj organizacije je uspostavljanje određenog organizacijskog stanja za određeno razdoblje, ne bilo kakvog stanja već najboljeg u danim uvjetima, a koji osigurava stabilan razvoj i položaj trgovačkog društva na tržištu te optimalni stupanj ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja. Ti ciljevi odražavaju koncepciju razvoja trgovačkog društva, ukazuju na njegovu poslovnu orijentaciju, položaj na tržištu i posebno položaj u grani odnosno grupaciji u kojoj djeluje.

Pored spomenutih temeljnih ciljeva imamo parcijalne ciljeve koji se utvrđuju za kraća razdoblja, a odnose se na pojedine dijelove trgovačkog društva, sektore, odjele, pogone itd. U trgovačkim društvima postoje i tzv. individualni ciljevi članova, odnosno radnika, u kojima se izražavaju željena organizacijska stanja pojedinaca ili grupa.

U razdoblju od 1989. godine do danas sva hotelska trgovačka društva Istre uključena su u proces transformacije i usklađivanja organizacije sa Zakonom o poduzećima i Zakonom o trgovačkim društvima. Temeljne značajke organizacijskih promjena u pretvorbenom procesu kada su u pitanju ciljevi organizacije mogu se ukratko sažeti s ovih nekoliko primjedbi:

- organizacija je utemeljena s ciljevima ali se malo poduzima za njihovo ostvarivanje
- organizacija je svedena na najnužnije promjene koje je nalogala zakonska regulativa, a koje se sastoje u promjeni naziva temeljnog oblika organizacije i njenih organizacijskih dijelova
- organizacija je ostala opterećena svim onim problemima i stanjem koje je zatečeno.

U organizacijskim procesima se obvezno primjenjuju principi organizacije. Radi analize primjene principa organizacije u pretvorbenom procesu hotelskih

trgovačkih društava Istre treba spomenut one koji se po mišljenju autora ne smiju izbjeći pri oblikovanju organizacije trgovačkih društava, a to su:

- princip podjele rada i specijalizacije
- princip povezivanja činilaca proizvodnje
- princip koordinacije
- princip interakcije radnog kolektiva

U pretvorbenom procesu pri oblikovanju organizacije hotelskih trgovačkih društava nisu dosljedno uvažavani principi organizacije. Zadržana je postojeća podjela rada i specijalizacija, jedino što se iz postojeće podjele rada isključilo dijelove koji su prodani ili dati u najam. Također, nisu ponuđena bolja rješenja povezivanja činilaca proizvodnje. Najviše problema u sadašnjoj organizaciji pridaje interakcija radnog kolektiva u kojem se zbog novonastalih uvjeta poslovanja i interesa teško usklađuju interesi kolektiva i trgovačkog društva, te ima nerazumijevanja i velikih suprotnosti interesa i stavova.

Organizacija kao djelatnost dinamičkog usklađivanja svih elemenata proizvodnje postaje sve opsežnija i složenija što je trgovačko društvo veće, što su veća sredstva kojima raspolaže i što je veći broj radnika koje zapošljava. Hotelska trgovačka društva Istre su upravo takva, raspolažu velikim sredstvima, zapošljavaju veliki broj radnika i djelatnost im je složena raznovrsnim uslugama koje pružaju turistima. Za obavljanje djelatnosti upotrebljavaju raznovrstan materijal, raznovrsne tehnološke postupke i sl. U tim uvjetima potrebno je međusobno usklađivanje elemenata proizvodnje, putem smanjenja ili eliminiranja svega onoga što je suvišno i nepotrebno ne bi li se postiglo stanovito ujednačavanje, red koji bi omogućio ne samo dobar pregled elemenata već i njihovo smišljeno povezivanje. To ujednačavanje i red postiže se postupcima normiranja i tipizacije. I ovi značajni postupci organizacije hotelskih trgovačkih društava u procesu pretvorbe nisu uzimani u obzir. Tako imamo slučajeve da u istom trgovačkom društvu u njegovim dijelovima ima razlika u snabdijevanju potrebnim materijalima za proizvodnju, u tehnološkim postupcima, u broju zaposlenih, kvaliteti usluga i sl.

Isto tako pri organizaciji trgovačkih društava u pretvorbenom procesu nije se obraćala pažnja ni na načela i metode organizacije što je također imalo za posljedicu manjkavosti i nerješavanja njenih problema.

### 3.2.2. Problemi organizacijske strukture

Struktura predstavlja sastavni i najvažniji dio svake organizacije. Ona predstavlja građu-sastav (strukturu) trgovačkog društva. Organizacijska struktura predstavlja neophodan temelj, koji s drugim područjima organizacije čini njenu učinkovitost. Upravo iz tih razloga pred svako trgovačko društvo postavlja se kao prioritetan zadatak, izbor adekvatne organizacijske strukture.

Organizacijska struktura u pretvorbenom procesu u hotelskim trgovačkim društvima Istre u odnosu na postojeću doživjela je manje izmjene, na makro razini, izdvajajući hotelsku djelatnost iz bivših složenih oblika organizacije i organiziranje iste u samostalno trgovačko društvo. U ustrojenoj organizacijskoj strukturi nisu

poduzimani veći zahvati, uglavnom je zadržana postojeća uz jednostavnu izmjenu naziva njenih dijelova u profitne centre, profitne jedinice, društva s ograničenom odgovornošću.

### 3.2.3. Problemi organizacije funkcija

Temeljni cilj svakog trgovačkog društva je ostvarenje postavljenih zadataka, kako u proizvodnji oslanjajući se na podjelu rada, tako i u realizaciji poslovnih učinaka. Ostvarivanje optimalnih rezultata moguće je samo ukoliko se raspoloživa sredstva, rad, odnosno elementi proizvodnje racionalno koriste. Na današnjem stupnju razvoja proizvodnih snaga i organizacije gospodarstva reprodukcijski ciklus vrlo je složen jer se sastoji od više posebnih zadataka, i može se podijeliti na sljedeće funkcije:

- razvojnu
- proizvodnu
- kadrovsku
- nabavnu
- prodajnu
- računovodstvenu

U hotelskim trgovačkim društvima Istre podjela ukupnog zadatka na funkcije slična je navedenoj raščlambi. Problemi u vezi s organizacijom funkcija u hotelskim trgovačkim društvima nalaze se u zadržavanju postojećeg načina rada s kojim nije bitno napredovala njegova stručnost i učinkovitost.

Osim toga, iz uvida u raščlambu poslova nije uočena grupa poslova ili radno mjesto koje prati i rješava problematiku organizacije. Ta se problematika rješava povremeno i uglavnom vanjskim suradnicima.

### 3.2.4. Problemi upravljanja i rukovođenja

Upravljanje je kontinuirani proces rješavanja problema s kojima se susreće trgovačko društvo u obavljanju svoje djelatnosti. Uvjeti poslovanja u gospodarstvu i trgovačkom društvu neprestano se mijenjaju te je neophodno prilagođivati aktivnosti izmijenjenim uvjetima poslovanja.

Pored ostalog, upravljanje je preduvjet za opstanak, rast i razvoj trgovačkog društva. Ono se ne iscrpljuje samo u donošenju upravljačkih odluka, već uključuje i poduzimanje akcije za ostvarenje tih odluka, pretpostavlja i odgovornost organa upravljanja za donesene odluke.

Upravljanjem se trgovačko društvo prilagođava i utječe na zbivanja u sredini u kojoj obavlja svoju gospodarsku aktivnost. Pored toga, upravljanjem trgovačko društvo nastoji minimalizirati negativno i optimalizirati pozitivno djelovanje pojedinih čimbenika kojima se prilagođava i na koje utječe. Tako sveobuhvatnu ulogu

upravljanje u hotelskim trgovačkim društvima Istre nije dostiglo te bi i u tom pravcu trebalo poraditi poučavanjem i odabirom iskusnih i stručnih upravljača.

Da bi ocijenili rukovođenje u hotelskim trgovačkim društvima potrebno je znati da je ono aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva. Takvim poimanjem rukovođenja podrazumijevamo aktivnost planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. Ove aktivnosti predstavljaju osnovne faze rukovodećeg procesa, usmjerene na koordiniranje i povezivanje razlomljenih radova. U najužoj vezi s rukovođenjem su pojmovi autoritet i odgovornost. Autoritet se može definirati kao pravo naređivanja, a odgovornost je obveza izvršenja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje. Autoritet i odgovornost su u uskoj vezi. Budući da je autoritet podloga odgovornosti, u organizaciji je potrebno u svakom času postići ravnotežu između autoriteta i odgovornosti.

U teoriji i praksi rukovođenja, poznati su brojni načini, stilovi rukovođenja, koji se kreću između dviju krajnosti. Jednu krajnost čini autokratski stil rukovođenja a drugu demokratski stil rukovođenja. Pored ova dva temeljna stila, postoje i drugi koji uzimaju u obzir različite čimbenike od utjecaja na rukovođenje neki u izboru stila rukovođenja uzimaju u obzir karakteristike vođe i podređenih, dok poneki kombiniraju različite utjecajne čimbenike, kao što su: struktura, uvažavanje, briga za ljude, briga za proizvodnju, odnos između rukovoditelja i podređenog, strukturu zadataka i poziciju vlasti odnosno moći u organizaciji. Da bi rukovođenje bilo uspješno i efikasno, rukovoditelji moraju posjedovati određena znanja i vještine. Osnovna znanja i vještine koje treba jedan rukovoditelj poznavati su: tehnička znanja, znanja u ophođenju s ljudima, konceptualna znanja i znanja oblikovanja. Tehnička znanja su važna na nižim razinama rukovođenja, dok su konceptualna znanja važna na najvišim razinama rukovođenja.

U tablicama 8 do 13 iznose se podaci koji su rezultat istraživanja menedžmenta u hotelskim trgovačkim društvima u Istri<sup>75</sup> kojim se nastoji uočiti koliko se uklapa u suvremene trendove. U tablici 8. dati su pokazatelji istraživanja menedžmenta prema Likertovom modelu<sup>76</sup> "četiri sustava menedžmenta i njima odgovarajuća socijalna sustava organizacije." Tablice 9.-13. prikazuju rezultate istraživanja menedžmenta u skladu s novim trendovima kao što su "novi stari menedžer, poduzetnički i menedžer birokrata."<sup>77</sup>

<sup>75</sup> O metodologiji istraživanja opširnije pod 1.5. na str. 5.-8.

<sup>76</sup> O tome više pod 2.1.3.3. na str.48.-50.

<sup>77</sup> O tome više pod 2.1.3.3. na str.54.-57.

Tablica 8. Sustavi menedžmenta u hotelskim trgovačkim društvima Istre

Karakteristike sustava	Riviera	Plava laguna	Istraturist	Jadranturist	Arenaturist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valaita	Ukupno
Prema vrsti motivatora kojim se koriste u svom radu										
1) ekonomskim	55,56%	19,35%	62,50%	17,65%	20,00%	0,00%	25,93%	15,38%	100,00%	30,43%
2) ekonomskim i socijalnim	11,11%	35,48%	37,50%	17,65%	20,00%	45,45%	3,70%	23,08%	0,00%	21,01%
3) ekonomskim, socijalnim i ego	22,22%	16,13%	0,00%	17,65%	40,00%	9,09%	18,52%	7,69%	0,00%	15,22%
4) raznovrsnim motivima	11,11%	29,03%	0,00%	47,06%	20,00%	45,45%	51,85%	53,85%	0,00%	33,33%
Prema čimbenicima motivacije										
1) strah	12,50%	23,33%	12,50%	28,57%	55,56%	33,33%	19,23%	22,22%	75,00%	29,51%
2) prijetnja	62,50%	10,00%	87,50%	28,57%	22,22%	0,00%	38,46%	22,22%	16,67%	28,69%
3) kazne	0,00%	3,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	8,33%	3,28%
4) nagrade	25,00%	63,33%	0,00%	42,86%	22,22%	66,67%	42,31%	33,33%	0,00%	38,52%
Prema stavovima o organizaciji i realizaciji organizacijskih ciljeva										
1) neprijateljski, suprotni	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	41,67%	3,70%
2) često neprijateljski i suprotni	22,22%	0,00%	25,00%	6,25%	10,00%	0,00%	12,00%	14,29%	16,67%	9,63%
3) češće pozitivni	44,44%	62,50%	75,00%	81,25%	80,00%	77,78%	48,00%	71,43%	41,67%	62,96%
4) jako pozitivni usmjereni organizacijskim ciljevima	33,33%	37,50%	0,00%	12,50%	10,00%	22,22%	40,00%	14,29%	0,00%	23,70%
Prema stavovima za realizaciju organizacijskih ciljeva										
1) vršni menedžeri	10,00%	25,00%	62,50%	41,18%	20,00%	36,36%	18,52%	38,46%	83,33%	33,57%
2) vršni menedžeri i srednji	50,00%	6,25%	37,50%	17,65%	20,00%	27,27%	11,11%	7,69%	8,33%	16,43%
3) vršni, srednji i ponekad niži menedžeri	10,00%	12,50%	0,00%	0,00%	50,00%	9,09%	11,11%	15,38%	8,33%	12,14%
4) menedžeri na svim razinama	30,00%	56,25%	0,00%	41,18%	10,00%	27,27%	59,26%	38,46%	0,00%	37,86%
Prema komunikaciji i smjeru informiranja										
1) odozgo prema dolje	25,00%	53,13%	62,50%	35,29%	40,00%	33,33%	14,81%	28,57%	91,67%	40,71%
2) uglavnom prema dolje	50,00%	15,63%	37,50%	29,41%	20,00%	41,67%	37,04%	28,57%	8,33%	27,86%
3) dolje i gore	12,50%	25,00%	0,00%	23,53%	30,00%	8,33%	7,41%	14,29%	0,00%	15,00%
4) svestrano	12,50%	6,25%	0,00%	11,76%	10,00%	16,67%	40,74%	28,57%	0,00%	16,43%
Prema prihvaćanju informacija										
1) s nepovjerenjem	0,00%	6,45%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	41,67%	7,25%
2) s dosta nepovjerenja	0,00%	16,13%	25,00%	5,88%	10,00%	20,00%	11,11%	0,00%	8,33%	10,87%
3) sa sumnjom	66,67%	12,90%	50,00%	23,53%	80,00%	30,00%	37,04%	21,43%	41,67%	34,06%
4) s povjerenjem	33,33%	64,52%	0,00%	70,59%	10,00%	50,00%	51,85%	71,43%	8,33%	47,83%
Prema točnosti informacija										
1) krive	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	2,17%
2) cenzurirane	11,11%	3,13%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,41%	7,69%	8,33%	5,80%
3) selekcionirane	66,67%	56,25%	75,00%	58,82%	60,00%	60,00%	51,85%	84,62%	75,00%	62,32%
4) točne	22,22%	37,50%	0,00%	41,18%	40,00%	40,00%	40,74%	7,69%	0,00%	29,71%
Prema razmatranju problema podređenih										
1) vrlo malo	33,33%	18,75%	25,00%	17,65%	40,00%	9,09%	0,00%	28,57%	25,00%	18,57%
2) donekle	33,33%	43,75%	37,50%	29,41%	60,00%	27,27%	51,85%	57,14%	0,00%	40,00%
3) dosta dobro	33,33%	34,38%	37,50%	52,94%	0,00%	63,64%	48,15%	0,00%	25,00%	35,00%
4) potpuno	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	50,00%	6,43%
Prema interesu i sklonosti za timski rad i suradnju										
1) nema	11,11%	3,13%	50,00%	0,00%	10,00%	9,09%	11,11%	7,14%	33,33%	11,43%
2) malo	55,56%	34,38%	50,00%	35,29%	80,00%	36,36%	40,74%	71,43%	41,67%	45,71%
3) prilično	22,22%	59,38%	0,00%	58,82%	10,00%	36,36%	44,44%	14,29%	0,00%	35,71%
4) veliki	11,11%	3,13%	0,00%	5,88%	0,00%	18,18%	3,70%	7,14%	25,00%	7,14%
Prema inicijativi za traženje ideja										
1) nema	11,11%	3,13%	62,50%	6,25%	10,00%	8,33%	11,54%	0,00%	41,67%	12,95%
2) rijetko	55,56%	40,63%	25,00%	43,75%	80,00%	41,67%	42,31%	78,57%	41,67%	48,20%
3) obično da	22,22%	43,75%	12,50%	50,00%	10,00%	50,00%	38,46%	14,29%	16,67%	33,09%
4) uvijek	11,11%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%	7,14%	0,00%	5,76%
Prema intezitetu utjecaja zaposlenih na menedžment										

1) nikakav	55,56%	33,33%	62,50%	25,00%	20,00%	9,09%	12,00%	50,00%	66,67%	33,33%
2) vrlo mali	33,33%	48,48%	37,50%	62,50%	70,00%	63,64%	44,00%	35,71%	25,00%	47,10%
3) dostatan	11,11%	15,15%	0,00%	12,50%	10,00%	27,27%	40,00%	14,29%	8,33%	18,12%
4) velik	0,00%	3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	1,45%
Prema koncentraciji odlučivanja										
1) koncentrirano na vrhu	55,56%	50,00%	100,00%	18,75%	40,00%	66,67%	11,11%	28,57%	83,33%	43,57%
2) koncentrirano na glavne odluke na vrhu	11,11%	25,00%	0,00%	56,25%	30,00%	8,33%	70,37%	35,71%	8,33%	33,57%
3) koncentrirano na okvirne odluke na vrhu uz delegiranje ostalog odlučivanja	33,33%	15,63%	0,00%	25,00%	30,00%	25,00%	18,52%	21,43%	8,33%	19,29%
4) koncentrirano na svim razinama	0,00%	9,38%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	3,57%
Prema participaciji zaposlenih u odlučivanju										
1) nema je	44,44%	43,75%	75,00%	12,50%	40,00%	25,00%	10,71%	42,86%	91,67%	37,59%
2) s povremenim konsultacijama	44,44%	40,63%	12,50%	68,75%	60,00%	50,00%	67,86%	42,86%	8,33%	47,52%
3) uz konzultiranje	11,11%	12,50%	12,50%	18,75%	0,00%	25,00%	21,43%	7,14%	0,00%	13,48%
4) potpuna participacija	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%	1,42%
Prema informiranju o donesenim odlukama										
1) rijetko	22,22%	9,38%	25,00%	0,00%	40,00%	16,67%	25,93%	21,43%	50,00%	20,71%
2) ponekad	33,33%	40,63%	62,50%	43,75%	60,00%	33,33%	18,52%	50,00%	33,33%	38,57%
3) često	11,11%	40,63%	12,50%	43,75%	0,00%	33,33%	51,85%	21,43%	16,67%	32,14%
4) uvijek	33,33%	9,38%	0,00%	12,50%	0,00%	16,67%	3,70%	7,14%	0,00%	8,57%
Prema načinu postizanja planiranih ciljeva										
1) naredbom	11,11%	12,90%	0,00%	0,00%	10,00%	16,67%	14,81%	50,00%	41,67%	17,27%
2) naredbom, ponekad raspravom	33,33%	35,48%	75,00%	31,25%	30,00%	25,00%	29,63%	28,57%	33,33%	33,81%
3) diskusijom i naredbom	33,33%	9,68%	25,00%	31,25%	20,00%	50,00%	29,63%	21,43%	25,00%	25,18%
4) grupnim djelovanjem	22,22%	41,94%	0,00%	37,50%	40,00%	8,33%	25,93%	0,00%	0,00%	23,74%
Prema postavljanju ciljeva										
1) uprava	44,44%	68,75%	37,50%	58,82%	70,00%	75,00%	33,33%	28,57%	63,64%	53,57%
2) uprava i niže razine menadžmenta	55,56%	31,25%	62,50%	35,29%	30,00%	25,00%	66,67%	71,43%	36,36%	45,71%
3) razina odjela	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,71%
4) područja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Prema otporu na postavljanje ciljeva										
1) jak	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	4,32%
2) priličan	22,22%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	11,54%	0,00%	25,00%	6,47%
3) srednje jak	33,33%	31,25%	37,50%	23,53%	50,00%	54,55%	30,77%	21,43%	16,67%	31,65%
4) nema otpora	44,44%	68,75%	37,50%	70,59%	50,00%	45,45%	57,69%	78,57%	25,00%	57,55%
Prema učestalosti analiziranja realizacije ciljeva										
1) nikad	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,74%
2) rijetko	11,11%	9,38%	37,50%	5,88%	20,00%	20,00%	30,43%	64,29%	0,00%	20,74%
3) rjeđe	44,44%	12,50%	25,00%	11,76%	50,00%	20,00%	13,04%	7,14%	0,00%	17,04%
4) redovito	44,44%	78,13%	37,50%	76,47%	30,00%	60,00%	56,52%	28,57%	100,00%	61,48%
Prema razini i interesu za kontrolom										
1) vršni menadžment	0,00%	13,79%	25,00%	5,88%	10,00%	30,00%	29,63%	0,00%	63,64%	19,26%
2) vršni i srednja razina menadžmenta	33,33%	10,34%	37,50%	23,53%	20,00%	20,00%	18,52%	28,57%	18,18%	20,74%
3) vršni i srednji, ponekad i niži menadžment	22,22%	17,24%	25,00%	29,41%	50,00%	10,00%	25,93%	28,57%	18,18%	24,44%
4) na svim razinama	44,44%	58,62%	12,50%	41,18%	20,00%	40,00%	25,93%	42,86%	0,00%	35,56%
Prema točnosti informiranja										
1) tendencija iskrivljavanja	0,00%	0,00%	22,22%	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%	0,00%	0,00%	2,27%
2) često nekompletne i netočne informacije	22,22%	9,68%	33,33%	0,00%	0,00%	11,11%	7,41%	14,29%	0,00%	9,85%
3) djelomično točne i kompletne informacije	55,56%	48,39%	44,44%	40,00%	75,00%	33,33%	62,96%	42,86%	100,00%	54,55%
4) točne i kompletne informacije	22,22%	41,94%	0,00%	60,00%	25,00%	44,44%	29,63%	42,86%	0,00%	33,33%
Prema koncentraciji kontrole										

1) na vrhu	44,44%	37,50%	37,50%	20,00%	62,50%	11,11%	33,33%	8,33%	41,67%	32,58%
2) na vrhu, malo delegirana	33,33%	43,75%	50,00%	40,00%	37,50%	66,67%	66,67%	58,33%	8,33%	46,97%
3) dosta delegirana	22,22%	9,38%	12,50%	26,67%	0,00%	22,22%	0,00%	25,00%	50,00%	15,91%
4) decentralizirana	0,00%	9,38%	0,00%	13,33%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	0,00%	4,55%
Prema otporu neformalnim grupama										
1) uvijek	14,29%	0,00%	37,50%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	50,00%	8,80%
2) obično	28,57%	17,24%	50,00%	7,69%	0,00%	20,00%	4,00%	7,69%	41,67%	16,80%
3) ponekad	28,57%	13,79%	12,50%	30,77%	50,00%	60,00%	60,00%	7,69%	8,33%	30,40%
4) nema	28,57%	68,97%	0,00%	61,54%	50,00%	20,00%	32,00%	84,62%	0,00%	44,00%
Prema svrhi podataka i informacija glede individualne upotrebe										
1) kažnjavanje	12,50%	0,00%	0,00%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	16,67%	4,13%
2) nagrade i kazne	37,50%	29,63%	50,00%	7,69%	57,14%	20,00%	18,18%	0,00%	58,33%	27,27%
3) nagrade i samousmjerenje	0,00%	7,41%	37,50%	0,00%	0,00%	10,00%	9,09%	7,14%	25,00%	9,92%
4) samoregulacija i rješavanje problema	50,00%	62,96%	12,50%	84,62%	42,86%	70,00%	72,73%	85,71%	0,00%	58,68%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Tablica 8 pokazuje mišljenje i izjašnjavanje anketiranih o menadžmentu u hotelskim trgovačkim društvima Istre, s aspekta 23 karakteristike i 4 sustava menadžmenta. U tom kontekstu anketiranim su postavljena 23 pitanja koja obuhvaćaju karakteristike menadžmenta, i 4 potpitanja koja predstavljaju sustav menadžmenta.

Prema podacima iz tablice 8 može se uočiti da su se anketirani izjasnili u većim postocima za prva 3 potpitanja koja karakteriziraju autokratski i dijelom demokratski sustav vođenja, a manjim dijelom za participativni sustav koji je pozicioniran na potpitanju 4. U nastavku su obrazložene samo neke od navedenih karakteristika.

Prema vrstama motivatora koje koriste menadžeri u svom radu, 66,67 % od ukupno anketiranih je potvrdilo korištenje ekonomskih, socijalnih i ego motiva s potpitanja 1 do 3, a za raznovrsne motive s potpitanja 4 svega 33,33% od ukupno anketiranih. To se vidi na grafikonu 1.



Izvor: Tablica 8. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre



Obzirom na čimbenike motivacije koje menadžeri koriste u radu, zabrinjava činjenica, da se koriste strahom, prijetnjom, kaznom, koji su navedeni u potpitanjima 1 do 3, što potvrđuje 61,48 % od ukupno anketiranih, a svega 38,52% od anketiranih potvrđuju da se menadžeri u hotelskim trgovačkim društvima Istre koriste nagradom kao čimbenikom motivacije, evidentan na potpitanju 4. Cjelovit prikaz izjašnjavanja o menadžerima s aspekta čimbenika motivacije koje koriste u svom radu u hotelskim trgovačkim društvima Istre dat je u grafikon 2.



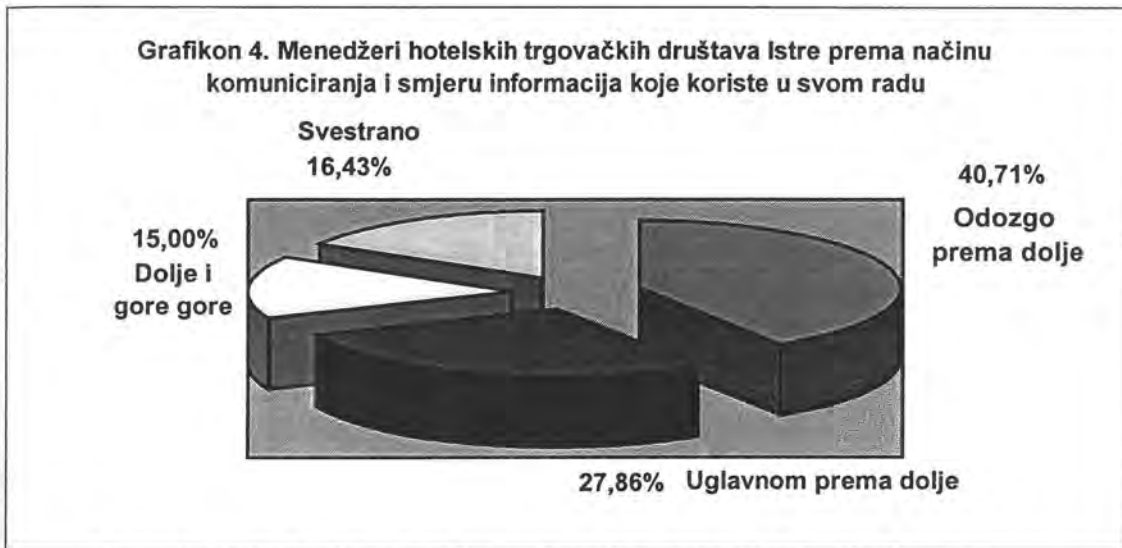
Izvor: Tablica 8. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Obzirom na to kakvi su stavovi menadžera prema organizaciji i realizaciji njenih ciljeva, 23,7% od ukupno anketiranih se izjasnilo da su ti odnosi jako pozitivno usmjereni organizacijskim ciljevima, dok se 76,3 % od ukupno anketiranih izjasnilo da su oni neprijateljski, suprotni i manje pozitivni. Detaljnije o tome pokazuje grafikon 3.



Izvor: Tablica 8. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

U grafikonu broj 4 prikazano je izjašnjavanje anketiranih o tome kojim se smjerom komunikacija i informiranja koriste menedžeri u radu u hotelskim trgovačkim društvima Istre. Iz grafičkog prikaza može se uočiti da menedžeri preferiraju smjer komunikacija i informacija odozgo prema dolje i dijelom u oba pravca, što je potvrdilo 83,57 % od ukupno anketiranih. Isto tako može se uočiti da se svega 16,43 % od ukupno anketiranih izjasnilo da menedžeri prakticiraju svestrano informiranje i komuniciranje.



Izvor: Tablica 8. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Pored ostalog u grafičkom prikazu 5 može se uočiti da svega 7,14% od ukupno anketiranih se izjasnilo da menedžeri u hotelskim trgovačkim društvima Istre imaju interesa i sklonosti za timski rad i suradnju.



Izvor: Tablica 8. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Iz rezultata ankete može se uočiti da se u hotelskim trgovačkim društvima Istre preferira donošenje odluka na najvišim razinama uz minimalno delegiranje na niže i uz malo uključivanje nižih razina vođenja i zaposlenih.

Istaknute su samo neke od analiziranih karakteristika vodstva u hotelskim trgovačkim društvima Istre koje najbolje ilustriraju način njihova djelovanja, njihovog

odnosa prema zaposlenicima, zatim prema informiranju, komuniciranju, preferiranju timskog rada, znanja i sposobnosti i sl. Ocjena njihovog rada, djelovanja i korištenja mogućnosti koje su im na raspolaganju, nije zadovoljavajuća, što upućuje na potrebu da se njihove navike mijenjaju, a to se može postići adekvatnom edukacijom i strategijom koja bi na tome inzistirala. Strategija organizacijskog razvoja o kojoj je riječ u ovom radu, pored ostalog, menadžment stavlja u središte pozornosti, jer je poznato da se uspostava učinkovite organizacije i djelotvornosti poslovanja bez dobrog menadžmenta ne može ni zamisliti.

U tablici 9 analiziran je menadžment prema načinu na koji obavlja svoje aktivnosti, uspoređujući ga prema karakteristikama "starog" ili "novog" menadžera. Pri tome se podrazumijeva da postoje menadžeri koji svoje aktivnosti obavljaju na zastarjeli način koji označava: inzistiranje na odgovornosti podređenih, raspodjeli poslova, nameće pravila, mnogo planira i sl., s druge strane onaj koji djeluje suvremenije, a karakterizira ga: suradnja, postavlja se kao učitelj i osoba za provjeru ideja, osoba koja olakšava dajući stručnu pomoć i sl.

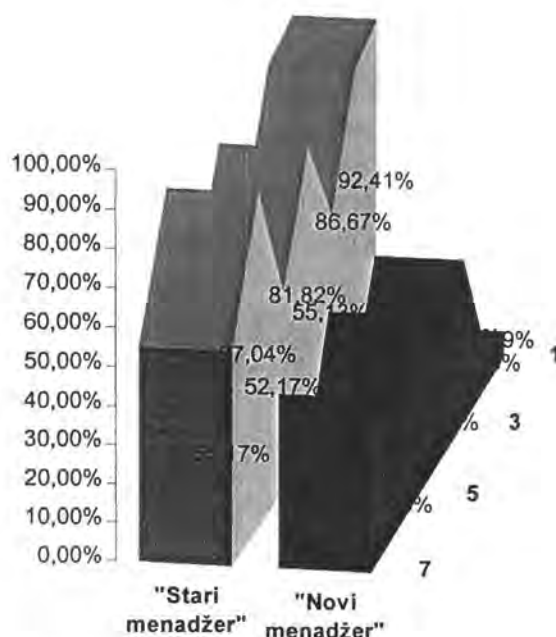
Tablica 9. Menadžment prema karakteristikama "starog" ili "novog" menadžera

Vrsta menadžera	Riviera	Plava laguna	Istra-turist	Jadran-turist	Arena-turist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
<b>Stari menadžer</b>										
1) 10 ljudi odgovornih rukovodiocu	66,67%	89,47%	100,00%	83,33%	100,00%	85,71%	100,00%	100,00%	100,00%	92,41%
2) raspodjelitelj posla	100,00%	78,57%	100,00%	91,67%	66,67%	85,71%	100,00%	80,00%	92,31%	86,67%
3) nameće pravila	71,43%	50,00%	100,00%	25,00%	37,50%	62,50%	50,00%	40,00%	100,00%	55,13%
4) mnogo planira	83,33%	93,33%	100,00%	100,0%	100,00%	44,44%	63,64%	60,00%	90,00%	81,82%
5) usmjeren prema "dolje" (ili "gore") u strukturi	83,33%	50,00%	100,00%	50,00%	44,44%	42,86%	36,36%	50,00%	100,00%	52,17%
6) transmitira potrebe srednjeg (višeg) tipa menadžmenta dolje	75,00%	88,24%	100,00%	83,33%	75,00%	85,71%	100,00%	75,00%	0	87,04%
7) osigurava nove ideje za radnike	25,00%	35,00%	100,00%	62,50%	100,00%	42,86%	81,82%	75,00%	0	55,17%
	75,68%	68,89%	100,0%	69,12%	68,89%	63,46%	75,00%	74,42%	95,00%	74,04%
<b>Novi menadžer</b>										
1) 50-75 "direktnih izvještaja"	33,33%	10,53%	0,00%	16,67%	0,00%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	7,59%
2) učitelj i osoba za provjeru ideja za vođe/koodinatore samoupravnih timova	0,00%	21,43%	0,00%	8,33%	33,33%	14,29%	0,00%	20,00%	7,69%	13,33%
3) osoba koja olakšava, dajući stručnu pomoć kad timovi traže	28,57%	50,00%	0,00%	75,00%	62,50%	37,50%	50,00%	60,00%	0,00%	44,87%
4) mnogo luta okolo	16,67%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	55,56%	36,36%	40,00%	10,00%	18,18%
5) usmjeren horizontalno, radi s drugim funkcijama da ubrza akciju	16,67%	50,00%	0,00%	50,00%	55,56%	57,14%	63,64%	50,00%	0,00%	47,83%
6) "prodaje" ideje/potrebe tima "gore"	25,00%	11,76%	0,00%	16,67%	25,00%	14,29%	0,00%	25,00%	0	12,96%
7) pomaže radnicima/timovima da razviju vlastite ideje, osigurava ideje za poboljšanje krosfunkcijskih sistema	75,00%	65,00%	0,00%	37,50%	0,00%	57,14%	18,18%	25,00%	0	44,83%
	24,32%	31,11%	0,00%	30,88%	31,11%	36,54%	25,00%	25,58%	5,00%	25,96%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Za istraživanje navedenih karakteristika menadžmenta postavljeno je anketiranim za svaku vrstu po sedam pitanja koja karakteriziraju njihove osobine. Anketirani su na razini hotelskih trgovačkih društava Istre ocijenili da menadžment pripada tipu "starog menadžera" što potvrđuje 74,04% od ukupno anketiranih, a samo 25,96% od ukupno anketiranih se opredijelilo za "novog menadžera". Više o tome može se vidjeti na grafikonu 6.

**Grafikon 6. Menedžment prema karakteristikama "starog" i "novog" menadžera**



Izvor: Tablica 9. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

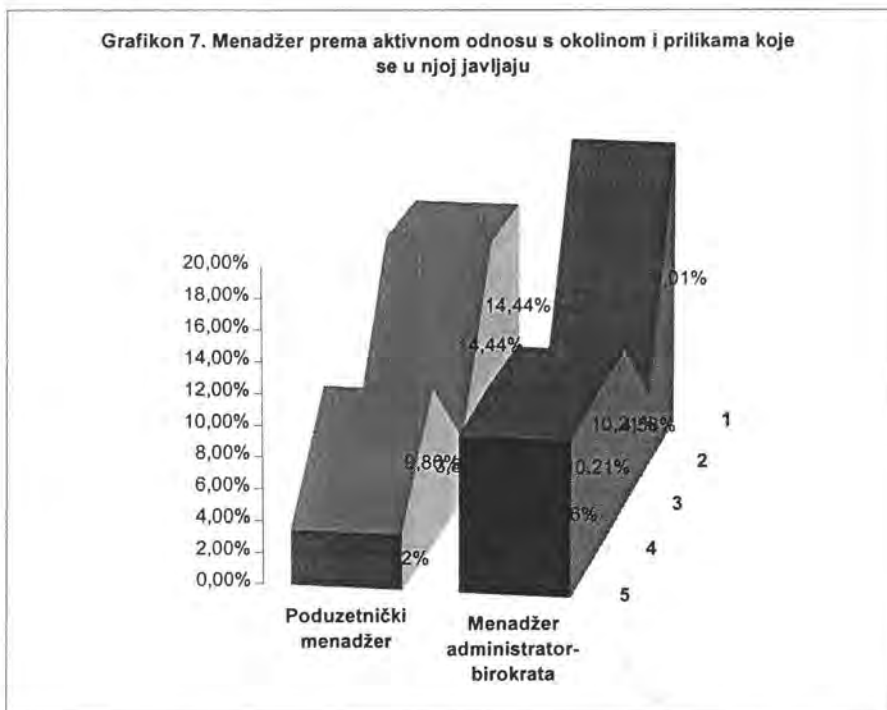
Osim navedenog anketom u hotelskim trgovačkim društvima Istre nastojalo se ocijeniti menadžere i s drugih aspekta. U tablicama 10 do 13 analizirani su menadžeri u hotelskim trgovačkim društvima Istre, s aspekta "poduzetničkog" i menadžera "birokrata" u raznim situacijama i to: u odnosu prema okolini i prilikama koje se u njoj javljaju, zatim prema usmjerenosti na budućnost, prema osobinama ličnosti i prema načinu na koji ulaze u interakcije. U tablici 10 dati su pokazatelji analize menadžera prema aktivnom odnosu s okolinom i prilikama koje se u njoj javljaju.

**Tablica 10. Menedžeri prema aktivnom odnosu s okolinom i prilikama u njoj**

	Riviera	Plava laguna	Istraturist	Jadranturist	Arenaturist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
<b>Poduzetnički menadžer</b>										
1. Traži i koristi mogućnosti i šanse koje se javljaju u okolini	5,26%	11,39%	4,35%	31,25%	29,41%	18,18%	10,42%	9,52%	17,39%	14,44%
2. Stvara pretpostavke za nove poslove i uspjeh	10,53%	13,92%	4,35%	9,38%	17,65%	13,64%	18,75%	0,00%	39,13%	14,44%
3. Stvara, kombinira i mijenja resurse	0,00%	5,06%	0,00%	0,00%	5,88%	4,55%	6,25%	4,76%	4,35%	3,87%
4. Intenzivno koristi sve vanjske resurse (informacije, ideje, kapital)	5,26%	15,19%	0,00%	6,25%	17,65%	0,00%	10,42%	19,05%	4,35%	9,86%
5. Svaku neizvjesnost i promjenu vidi kao šansu za novi uspjeh i stvaranje novog	5,26%	3,80%	0,00%	3,13%	0,00%	4,55%	6,25%	0,00%	4,35%	3,52%
<b>Menedžer administrator-birokrata</b>										
6. Orijentiran na rješavanje problema	10,53%	16,46%	13,04%	28,13%	29,41%	27,27%	12,50%	28,57%	17,39%	19,01%
7. Koristi ranije stečene uspjehe i slavu	15,79%	2,53%	8,70%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	4,58%
8. Optimalno koristi postojeće resurse	15,79%	15,19%	8,70%	9,38%	0,00%	13,64%	4,17%	9,52%	8,70%	10,21%
9. Orijentiran isključivo na interne resurse	21,05%	8,86%	30,43%	3,13%	0,00%	4,55%	8,33%	19,05%	4,35%	10,21%
10. Neizvjesnost i promjenu vidi kao prijetnju i nelagodu	10,53%	7,59%	30,43%	9,38%	0,00%	13,64%	10,42%	9,52%	0,00%	9,86%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Analiziranje menedžmenta u hotelskim trgovačkim društvima Istre s aspekta njihovog odnosa s okolinom i prilikama koje se u njoj javljaju, prema tome kako ih prati i rješava poduzetnički ili menadžer administrator-birokrata, obavljeno je na način da je anketiranim postavljeno 10 pitanja, od kojih 5 s karakteristikama poduzetničkog menadžera, 5 s karakteristikama menadžera administratora-birokrate. Analizom pokazatelja u tablici 10, i iz grafikona 7, može se uočiti da 53,87 % od ukupno anketiranih opredijelilo se za pitanja od 6 do 10, odnosno za menadžera administratora-birokrate, koji u odnosu s okolinom i prilikama koje se u njoj javljaju odnosi se na sljedeći način: orijentiran je na rješavanje problema, koristi ranije stečene uspjehe i slavu, orijentiran je isključivo na interne resurse, neizvjesnost i promjene vidi kao prijetnju i nelagodu.



Izvor: Tablica 10. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

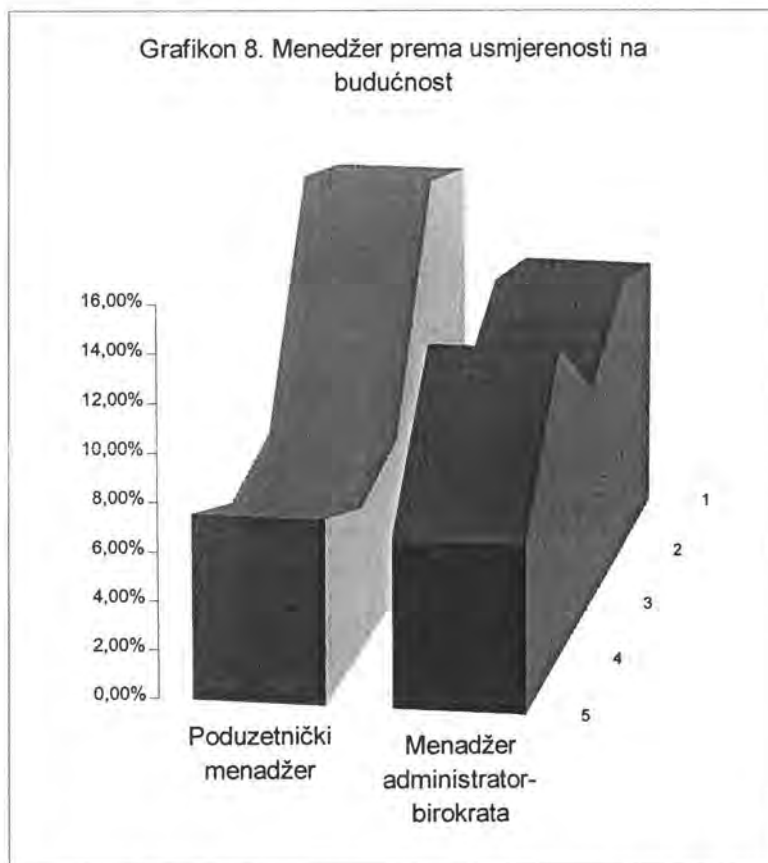
Slična analiza prezentirana je u tablici 11 u kojoj su dati pokazatelji o ocijeni menadžera u hotelskim trgovačkim društvima Istre s aspekta njihovog usmjerenja prema budućnosti.

Tablica 11. Menedžer prema usmjerenosti na budućnost

	Riviera	Plava laguna	Istraturist	Jadran-turist	Arena-turist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
<b>Poduzetnički menadžer</b>										
1. Orijentiran je na budućnost i dugoročnu perspektivu	14,29%	16,87%	5,56%	11,54%	7,69%	4,35%	11,29%	12,50%	40,00%	14,14%
2. Sagledava cjelovitost organizacije i poslovanja	14,29%	20,48%	5,56%	19,23%	15,38%	17,39%	9,68%	25,00%	5,00%	15,52%
3. Nosilac je promjena	4,76%	8,43%	0,00%	7,69%	15,38%	0,00%	6,45%	8,33%	5,00%	6,55%
4. Usmjeren na inovacije i njihovu brzu komercijalizaciju	9,52%	10,84%	0,00%	7,69%	0,00%	4,35%	1,61%	8,33%	0,00%	5,86%
5. Anticipira buduće događaje i kretanja - stvara budućnost	0,00%	10,84%	0,00%	7,69%	7,69%	0,00%	16,13%	0,00%	0,00%	7,59%
<b>Menedžer administrator-birokrata</b>										
6. Orijentiran na sadašnjost i prošlost	14,29%	1,20%	27,78%	0,00%	7,69%	13,04%	17,74%	8,33%	20,00%	10,34%
7. Zaokupljen je pojedinačnim aktualnim problemima poslovanja i kratkoročnom perspektivom	4,76%	8,43%	11,11%	7,69%	38,46%	17,39%	16,13%	8,33%	0,00%	11,38%
8. Optimalizator postojećeg	4,76%	9,64%	5,56%	23,08%	0,00%	8,70%	6,45%	8,33%	10,00%	8,97%
9. Usmjeren na pravila i efikasno izvršenje postojećih zadataka	19,05%	10,84%	5,56%	15,38%	7,69%	30,43%	11,29%	16,67%	0,00%	12,76%
10. Budućnost vidi kao ekstrapolaciju prošlosti i sadašnjosti	14,29%	2,41%	38,89%	0,00%	0,00%	4,35%	3,23%	4,17%	20,00%	6,90%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Kao i u prvom slučaju, i u tablici broj 11 anketiranim je postavljeno 10 pitanja. S prvih 5 je ocijenjena pripadnost poduzetničkom, a s preostalih pripadnost menadžeru administratoru-birokrati.



Izvor: Tablica 11. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Anketirani u hotelskim trgovačkim društvima u Istri ocijenili su s preko 50% od ukupno, da njihovi menadžeri s aspekta usmjerenosti na budućnost pripadaju

menadžeru administratoru-birokrati, koji je pri rješavanju poslovne problematike orijentiran na sadašnjost i prošlost, zaokupljen je problemima s kratkoročnom perspektivom, optimalizator postojećeg, usmjeren je na pravila i efikasno izvršavanje zadataka, budućnost vidi kao ekstrapolaciju prošlosti i sadašnjosti.

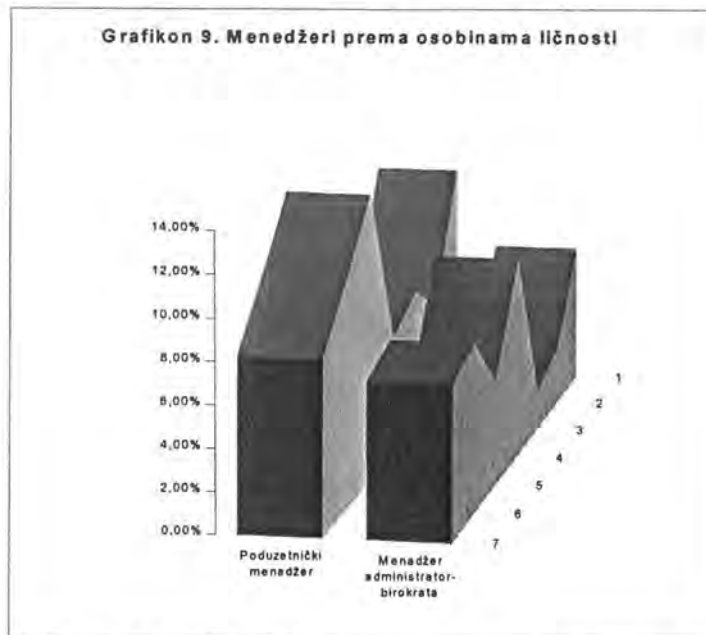
U tablici 12 dati su pokazatelji kojim se ocjenjuju menadžeri hotelskih trgovačkih društava Istre prema osobinama ličnosti. Za ovu ocjenu postavljeno je 14 pitanja od kojih 7 se odnosi na ona kojima se u kontekstu osobina ličnosti ocjenjuje pripadnost poduzetničkom menadžeru, a s preostalih 7 menadžeru administratoru-birokrati.

Tablica 12. Menadžeri prema osobinama ličnosti

	Riviera	Plava laguna	Istra-turist	Jadran-turist	Arena-turist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
Poduzetnički menadžer										
1. Koristi intuiciju	0,00%	6,56%	10,34%	7,50%	16,67%	12,12%	4,69%	4,17%	36,36%	10,12%
2. Karakterizira ga strategijsko mišljenje i djelovanje	8,33%	4,92%	0,00%	10,00%	5,56%	9,09%	0,00%	0,00%	6,06%	4,60%
3. Dinamičan je	0,00%	6,56%	0,00%	12,50%	16,67%	3,03%	6,25%	8,33%	6,06%	6,44%
4. Preuzima i tolerira rizik (ali ga i kontrolira)	0,00%	8,20%	0,00%	5,00%	0,00%	6,06%	7,81%	16,67%	0,00%	5,52%
5. Motivira ga postignuće i uspjeh	8,33%	6,56%	6,90%	7,50%	33,33%	6,06%	18,75%	20,83%	24,24%	13,50%
6. Usmjeren je ciljevima i akciji	12,50%	14,75%	3,45%	15,00%	11,11%	9,09%	7,81%	8,33%	12,12%	10,74%
7. Orijentiran na rezultat (ne zanima ga kako se do njega dolazi)	12,50%	8,20%	10,34%	5,00%	5,56%	6,06%	9,38%	12,50%	6,06%	8,28%
Menadžer administrator-birokrata										
8. Koristi isključivo podatke i proračune	4,17%	9,84%	10,34%	7,50%	0,00%	6,06%	6,25%	0,00%	6,06%	6,44%
9. Karakterizira ga precizno planiranje budućih aktivnosti	4,17%	4,92%	3,45%	2,50%	0,00%	3,03%	3,13%	0,00%	0,00%	2,76%
10. Inertan je	12,50%	1,64%	3,45%	0,00%	0,00%	3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	1,84%
11. Izbjegava rizik i preferira sigurnost	8,33%	6,56%	6,90%	2,50%	0,00%	15,15%	15,63%	29,17%	0,00%	9,51%
12. Motivira ga podrška i sigurnost	0,00%	6,56%	6,90%	10,00%	5,56%	9,09%	3,13%	0,00%	0,00%	4,91%
13. Usmjeren je na provođenje procedura i politike	16,67%	6,56%	17,24%	10,00%	0,00%	12,12%	7,81%	0,00%	0,00%	7,98%
14. Orijentiran je na proces i njegovu kontrolu	12,50%	8,20%	20,69%	5,00%	5,56%	0,00%	9,38%	0,00%	3,03%	7,36%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Anketirani u hotelskim trgovačkim društvima Istre u ovom su se slučaju izjasnili s 59,2% od ukupno za poduzetničkog menadžera, koji u svom radu koristi intuiciju, karakterizira ga strategijsko razmišljanje i djelovanje, dinamičan je, motivira ga postignuće i uspjeh, usmjeren je ciljevima i akciji i orijentiran je na rezultat.



Izvor: Tablica 12. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

U tablici 13. iznijeti su pokazatelji o ocjeni menedžera prema načinu na koji ulazi u interakcije.

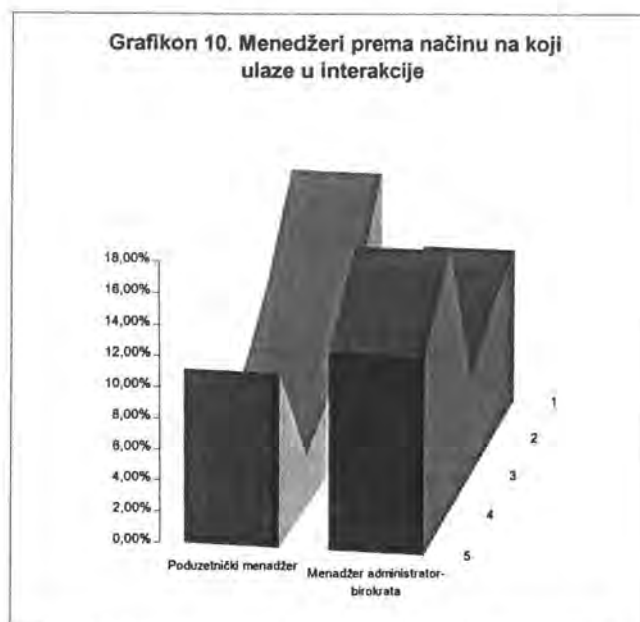
Tablica 13. Menedžeri prema načinu na koji ulaze u interakcije

	Riviera	Plava laguna	Istraturist	Jadran-turist	Arena-turist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
<b>Poduzetnički menadžer</b>										
1. Preferira i bira stručne i talentirane suradnike	15,00%	21,21%	0,00%	17,24%	15,38%	25,00%	7,27%	0,00%	29,17%	15,30%
2. Stvara neposredne, intenzivne, neformalne komunikacije	0,00%	10,61%	5,00%	13,79%	23,08%	12,50%	5,45%	11,76%	8,33%	9,33%
3. Nagrađuje ideje, znanje, timski rad	5,00%	7,58%	0,00%	3,45%	0,00%	0,00%	12,73%	0,00%	0,00%	5,22%
4. Potiče konfrontacije i različita mišljenja - uspješno upravlja konfliktima	0,00%	4,55%	0,00%	6,90%	0,00%	8,33%	1,82%	5,88%	0,00%	3,36%
5. Pažljivo sluša suradnike i stalno traži mišljenja i ideje	10,00%	9,09%	0,00%	17,24%	0,00%	25,00%	16,36%	11,76%	0,00%	11,19%
<b>Menedžer administrator-birokrata</b>										
6. Preferira prosječnost i ovisnost suradnika (tako štiti sebe)	10,00%	10,61%	10,00%	3,45%	15,38%	8,33%	7,27%	23,53%	16,67%	10,45%
7. Preferira formalne komunikacije (time štiti pripisani - pozicijski, a ne stečeni autoritet)	5,00%	9,09%	25,00%	10,34%	23,08%	0,00%	7,27%	0,00%	8,33%	8,96%
8. Traži konformnost i izbjegava konflikt (plaši se svakog konflikta jer on sa sobom nosi rizik neizvjesnosti i vlastitog neuspjeha)	10,00%	4,55%	5,00%	0,00%	7,69%	8,33%	5,45%	23,53%	4,17%	6,34%
9. Daje naloge i ne upušta se u rasprave (jer mogu dovesti u pitanje njegovu kompetentnost i autoritet)	25,00%	12,12%	35,00%	10,34%	7,69%	8,33%	21,82%	23,53%	16,67%	17,16%
10. Nagrađuje korektno izvršavanje zadataka, kvantitet i funkciju	20,00%	10,61%	20,00%	17,24%	7,69%	4,17%	14,55%	0,00%	16,67%	12,69%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Za ovu ocjenu postavljeno je anketiranim 10 pitanja, 5 za ocjenu pripadnosti poduzetničkom i 5 za ocjenu pripadnosti menedžeru administratoru-birokrati.





Izvor: Tablica 13. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Anketirani u hotelskim trgovačkim društvima Istre s 55,6% opredijelilo se za menedžera administratora-birokrate, koji pri stupanju u interakcije preferira prosječnost i ovisnost suradnika, preferira formalne komunikacije, inzistira na konformnosti i izbjegava konflikte jer ih se plaši, daje naloge i ne upušta se u rasprave, nagrađuje korektno izvršenje zadataka.

Shodno naprijed spomenutim temeljnim saznanjima o vođenju u hotelskim trgovačkim društvima Istre mogu se još spomenuti i drugi problemi:

- vođenje je organizirano s postojećim kadrovima, zatečenim u procesu pretvorbe,
- s tim kadrovima u sustav vođenja nisu unesene neke od novih pojedinosti koje bi imale pozitivan utjecaj na učinkovitost vođenja. Prenesena su znanja i vještine koje su rukovodioci posjedovali u sustavu samoupravne organizacije a nisu sasvim primjerena novoj,
- u stilu vođenja koji se prakticira evidentni su elementi autokratskog vođenja.

Pored navedenog uočene su i neke greške pojedinih rukovoditelja hotelskih trgovačkih društava Istre i to sljedeće:

- neadekvatno ili nedovoljno informiranje o organizaciji kako bi se suradnici identificirali s organizacijom i njenim ciljevima. Nema pravovremenih i otvorenih informacija te se ne razvija međusobno povjerenje među pretpostavljenima i njihovim suradnicima.
- nedovoljna spremnost za razgovor i diskusiju je vrlo česta pojava koja se negativno reflektira na odnose rukovoditelja i podređenih. Stvara se distanca i udaljavanje ne samo podređenih od rukovoditelja već i podređenih od posla.
- pogreške u komuniciranju su također čest problem rukovođenja u hotelskim trgovačkim društvima Istre. Rukovoditelji koji su spremni na suradnju s podređenima nisu je u stanju provesti, jer ne znaju komunicirati.

Menedžment je, pored ostalog, vrlo važan činitelj organizacijskog uspjeha i razvoja. Na globalnoj društvenoj razini promatranja menedžment se smatra glavnim i najvažnijim resursom ekonomskog, a na organizacijskoj osnovi jedan od važnijih ljudskih aktivnosti.

Polazeći od analize menedžmenta hotelskih trgovačkih društava Istre, zaključuje se da uspostavljeni trendovi ne pokazuju da menedžeri u dovoljnoj mjeri inzistiraju na upravljanju ljudskim potencijalima i strategijskoj orijentaciji trgovačkog društva. Ne smatraju da je za njihovu uspješnost od presudne važnosti znanje i sposobnosti kao i to da treniraju zaposlene, oblikuju i vode sastanke svih vrsta, upravljaju svim vrstama konflikata između pojedinaca i grupa, utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi, integriraju napor osoba različitih tehničkih specijalnosti.

Uloga menedžera u toj koncepciji ne pomiče se bitno od planiranja, odlučivanja, kontrole, dakle, od tradicionalnih oblika djelovanja prema situaciji u kojoj menedžer mora postati onaj koji ubrzava i otklanja barijere, olakšava, ekspert na poziv, širitelj dobrih vijesti i uopće prenosnik i distributer informacija.

Ukupna orijentacija menedžmenta nije u dovoljnoj mjeri u funkciji motivacije i privrženosti zaposlenih u organizaciji, njenim ciljevima, osiguravanju njihovog stalnog obrazovanja, otklanjanju prepreka kreativnosti, uspješnom i brzom rješavanju zadataka.

Vrlo promjenjiva i turbolentna okolina nije potakla menedžere u hotelskim trgovačkim društvima Istre da misle i djeluju kao poduzetnici. Nužnost poduzetničkog ponašanja i djelovanja nije dovoljno uspostavljena kako na menedžerskom vrhu tako ni na ostalim menedžerskim razinama.

### 3.2.5. Problemi zanemarivanja ljudske dimenzije organizacije

Suvremena organizacijska spoznaja najsadržajnije izražava da su ljudi ključ uspjeha.

Stoga, teorijski i praktički interesi organizacije prelaze sa statičnih na dinamične elemente, sa strukture na ljude, s tvrdih na meke aspekte organizacije. Okretanje čovjeku radi korištenja njegove kreativnosti, postaje jedan od bitnih karakteristika suvremene organizacije.

To su samo neki od činitelja koji utječu na ponašanje ljudi i koji određuju organizacijsku usmjerenost, oni su najznačajniji u transformiranju individualnih potencijala i ponašanja u zajedničku aktivnost i rezultat, odnosno ljudske dimenzije u organizacijsku uspješnost.

Za uspješno rukovođenje i upravljanje organizacijom izuzetno je važno poznavati neformalne odnose. Praksa velikih trgovačkih društava poznaje raznovrsnost i učinkovitost organizacijskih skupina. Pokazatelji o organizacijskim grupama u hotelskim trgovačkim društvima Istre prikazani su u tablicama 14 i 15:

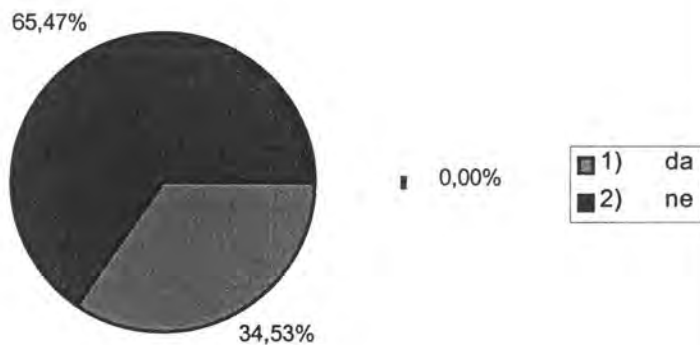
Tablica 14. Organizacijske skupine prema izjašnjavanju anketiranih

Da li se u Vašem trgovačkom društvu zaposlenici povezuju u neformalne skupine:	Riviera	Plava laguna	Istra-turist	Jadran-turist	Arena-turist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
1) da	55,56%	32,26%	50,00%	41,18%	40,00%	72,73%	29,63%	14,29%	0,00%	34,53%
2) ne	44,44%	67,74%	50,00%	58,82%	60,00%	27,27%	70,37%	85,71%	100,00%	65,47%
Temeljni ciljevi djelovanja neformalnih skupina u Vašem trgovačkom društvu su:										
1) distribucija posla	0,00%	14,63%	0,00%	16,67%	0,00%	6,25%	19,35%	13,33%	0,00%	12,34%
2) kontrola rada	0,00%	2,44%	8,33%	16,67%	14,29%	0,00%	0,00%	13,33%	0,00%	5,84%
3) rješavanje problema	28,57%	19,51%	25,00%	25,00%	57,14%	25,00%	19,35%	26,67%	0,00%	24,03%
4) informiranje	42,86%	17,07%	33,33%	12,50%	14,29%	31,25%	19,35%	13,33%	0,00%	20,13%
5) skupljanje ideja i informacija	14,29%	14,63%	0,00%	4,17%	14,29%	6,25%	12,90%	6,67%	0,00%	9,74%
6) testiranje i potvrđivanje odluka	0,00%	2,44%	0,00%	4,17%	0,00%	0,00%	3,23%	0,00%	0,00%	1,95%
7) koordinacija i povezivanje	0,00%	19,51%	16,67%	12,50%	0,00%	6,25%	6,45%	6,67%	0,00%	11,04%
8) povećanje odanosti	0,00%	4,88%	0,00%	4,17%	0,00%	0,00%	3,23%	6,67%	0,00%	3,25%
9) pregovaranje i razrješavanje konflikata	14,29%	4,88%	16,67%	4,17%	0,00%	25,00%	16,13%	13,33%	100,00%	11,69%

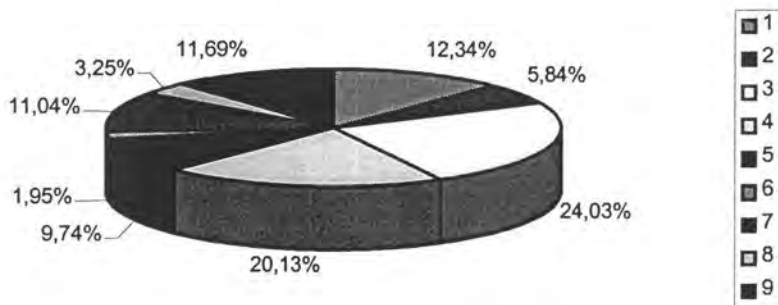
Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

U tablici 14 dati su pokazatelji o organizacijskim skupinama, a dobiveni su izjašnjavanjem anketiranih. Veći broj anketiranih, njih 65,47% od ukupnog broja, izjasnilo se o nepostojanju neformalnih organizacijskih skupina u njihovim trgovačkim društvima. Manji dio koji se izjasnio za njihovo postojanje, po obrazloženju koja su data uz problematiku organizacijskih skupina, može se zaključiti da se zapravo radi o formalnim ili poluformalnim skupinama, kao što su privremeni timovi, sindikat, kolegij direktora, i sl.

**Grafikon 11. Organizacijske skupine prema izjašnjenju anketiranih**



**Temeljni ciljevi djelovanja neformalnih skupina u hotelskim trgovačkim društvima Istre**



Izvor: Tablica 14. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Na pitanje o ciljevima neformalnih skupina, anketirani su se u najvećem postotku tj. 24,03% od ukupno anketiranih izjasnili za cilj rješavanje problema, zatim s 20,13% za cilj informiranje, s 12,34% za cilj distribucija posla, s 11,69% za cilj pregovaranje i razrješavanje problema, s 11,04% za cilj koordinacija i povezivanje itd.

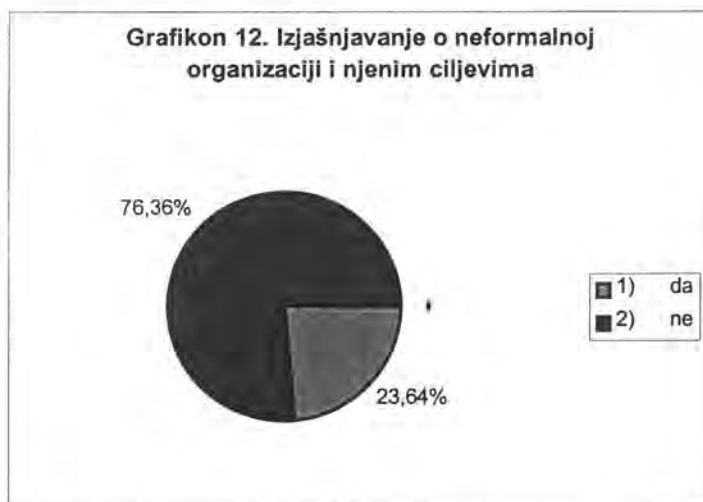
Budući da su se anketirani dijelom izjasnili za postojanje neformalnih skupina, za očekivati je da se putem njih uspostavlja neformalna organizacija, izjašnjenje o njoj prikazano je u tablici 15.

Tablica 15. Izjašnjavanje o neformalnoj organizaciji i njenim ciljevima

Da li se u Vašem trgovačkom društvu prisutnošću neformalnih skupina uočava djelovanje neformalne organizacije:	Riviera	Plava laguna	Istraturist	Jadranturist	Arenaturist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valaita	Ukupno
1) da	16,67%	15,15%	33,33%	14,29%	10,00%	26,67%	29,03%	10,00%	8,33%	23,64%
2) ne	66,67%	72,73%	50,00%	71,43%	80,00%	33,33%	38,71%	90,00%	75,00%	76,36%
Ciljevi neformalnih skupina i njihovo djelovanje na pojedince i organizaciju										
1) zadovoljavanje svojim članovima afirmativnih, prestižnih potreba i priznanja	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	23,08%	0,00%	0,00%	8,89%
2) pružanje svojim članovima svih odgovora i služi kao vodič ponašanja, pružanje socijalne sigurnosti svojim članovima i drugim grupama u organizaciji	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	23,08%	0,00%	50,00%	13,33%
3) omogućuje bržu i bolju informiranost paralelnim sustavom informiranja	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	45,45%	0,00%	0	0,00%	13,33%
4) promicanje važnih socijalnih i kulturnih vrijednosti	50,00%	0,00%	0,00%	20,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	6,67%
5) briga o kvaliteti radnih uvjeta i života za svoje članove	0,00%	12,50%	33,33%	20,00%	0,00%	0,00%	30,77%	0	50,00%	17,78%
6) posredovanje između pojedinca i organizacije po svim pitanjima	0,00%	0,00%	66,67%	40,00%	0,00%	27,27%	7,69%	0	0,00%	17,78%
7) pozitivan utjecaj na uspješnost formalne organizacije	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	0,00%	0	0,00%	8,89%
8) promicanje individualne inicijative i kreativnosti	50,00%	25,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	15,38%	0	0,00%	13,33%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Provedeno istraživanje pokazuje u manjem obujmu izjašnjavanje o postojanju neformalne organizacije u hotelskim trgovačkim društvima Istre kao rezultat djelovanja neformalnih skupina.



Izvor: Tablica 15. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Na postavljeno pitanje u anketi da li se prisutnošću neformalnih skupina uočava djelovanje neformalne organizacije, potvrdno se izjasnilo 23,64%, a 76,36% izjasnilo se za nepostojanje neformalne organizacije.

U tablici 15 prikazani su i podaci o ciljevima i djelovanju neformalnih skupina na pojedince i organizaciju. Rezultati ove analize prikazani su grafikonom 13.



Izvor: tablica 15. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Dio anketiranih koji su se izjasnili za postojanje neformalne organizacije navode i neke njene ciljeve, kao što su briga o kvaliteti radnih mjesta (17,78% anketiranih), u istom postotku anketirani su se izjasnili za posredovanje između pojedinca i organizacije po svim pitanjima, za pružanje svih odgovora svojim članovima izjasnilo se 13,13% anketiranih, u istom postotku su se izjasnili za bržu i bolju informiranost i za promicanje individualne inicijative i kreativnosti itd.

U hotelskim trgovačkim društvima Istre iz provedene ankete može se zaključiti da su organizacijske grupe prisutne. Prema poznatim podjelama mogle bi se svrstati u formalne grupe koje čini njihova organizacija i menadžment i kojima je svrha ispunjenje specifičnih ciljeva i zadataka povezanih s ukupnim ciljevima i zadacima organizacije. Te su grupe sastavni dio organizacijske strukture, njen temeljni element i organizacijski instrument raščlanjivanja, koordiniranja i kontroliranja zadataka. Uglavnom se radi o stalnim formalnim grupama kao što su odjeli, radne jedinice, nadzorni odbori, menadžment timovi (kolegij direktora) radne grupe. Uočljivo je da se radi uglavnom o funkcijskim grupama a čine ih pojedinci koji izvršavaju osnovne zadatke funkcija pružanja i realizacija ugostiteljskih usluga, računovodstva, financija, prodaje, nabave i sl.

Od neformalnih grupa koje su u teoriji i praksi brojne u trgovačkim društvima Istre su malo zastupljene. Nazire se jedino prisutnost grupe koja interesno povezuje određeni broj ljudi uz sindikat. Interes te grupe je profesionalni i ekonomski, s ciljem vršenja pritiska na menadžment za povećanje plaća, poboljšanje radnih uvjeta, otpor promjenama i sl.

Organizacijskih grupa kojima je svrha i cilj prikupljanje ideja, potvrđivanja odluka, razrješavanje problema i odlučivanja nema. Siromaštvo takvih grupa u organizaciji ne pridonosi njenoj uspješnosti i trajnom poboljšanju poslovanja trgovačkog društva.

Organizacijska kultura predstavlja dominantan i nezaobilazni koncept organizacijske uspješnosti i razvoja. Pojavljuje se u novije vrijeme kao jedan od modernih pristupa organizaciji i razumijevanju činitelja koji utječu na njenu

uspješnost. Istraživanje organizacijske kulture i njenih trendova u hotelskim trgovačkim društvima Istre prikazano je u tablicama 16 i 17.

Tablica 16. Trendovi u organizacijskoj kulturi hotelskih trgovačkih društava Istre

	Riviera	Plava laguna	Istraturist	Jadranturist	Arenaturist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
Birokracija koja nestaje										
1) sustav koje karakterizira trajnost hijerarhije i podjele rada	50,00%	88,24%	100,00%	85,71%	77,78%	100,00%	57,14%	100,00%	64,29%	81,25%
2) rad radnika u strogo definiranim ulogama s uskim specijalizacijama	50,00%	56,25%	100,00%	80,00%	44,44%	100,00%	71,43%	28,57%	100,00%	66,15%
3) funkcioniranje unutar lanca komandi od vrha prema dolje	100,00%	88,00%	100,00%	90,91%	87,50%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	93,42%
4) donekle nepristupačne strukture i odjeli	33,33%	80,00%	100,00%	55,56%	71,43%	100,00%	50,00%	33,33%	100,00%	69,09%
5) spore promjene obično kao rezultat vanjskih utjecaja	33,33%	35,71%	100,00%	77,78%	100,00%	100,00%	71,43%	80,00%	100,00%	73,77%
6) prvenstvena orijentacija prema vlastitim interesima	100,00%	50,00%	100,00%	40,00%	63,64%	25,00%	66,67%	40,00%	100,00%	58,82%
7) dobro funkcioniranje u stabilnim uvjetima s rutinskim i predvidljivim problemima, kompetitivna i nediferencirana okolina	0,00%	69,23%	100,00%	50,00%	66,67%	100,00%	80,00%	60,00%	0,00%	66,67%
8) donošenje svih važnih odluka za niže ešalone na top	100,00%	84,62%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	85,71%	75,00%	100,00%	92,31%
9) vertikalne i polagane organizacijske komunikacije	80,00%	72,22%	100,00%	55,56%	100,00%	50,00%	75,00%	66,67%	100,00%	73,85%
10) jednostavni mehanizmi rješavanja problema za rutinska pitanja	50,00%	90,91%	100,00%	90,00%	100,00%	100,00%	75,00%	90,91%	100,00%	90,38%
11) sporo odlučivanje	50,00%	46,67%	100,00%	40,00%	75,00%	80,00%	50,00%	66,67%	100,00%	65,22%
12) štabno-linijski odnosi između operativnih i pomoćnih jedinica	50,00%	69,23%	100,00%	25,00%	100,00%	100,00%	75,00%	50,00%	0,00%	60,38%
13) mnoštvo umjereno obrazovanih radnika za rutinske zadatke	50,00%	26,67%	100,00%	57,14%	100,00%	100,00%	60,00%	100,00%	0,00	63,83%
14) naglasak na efikasnost, profitabilnost, održavanje opreme, pogona i ekspanziju kapitala	100,00%	82,61%	100,00%	90,00%	75,00%	100,00%	63,64%	100,00%	100,00%	84,85%
15) često koristi svoju energiju i znanja za dobro organizacije kojoj je čovjek lojalan i privržen	50,00%	50,00%	100,00%	85,71%	100,00%	100,00%	66,67%	40,00%	0,00	68,89%
16) shvaća menadžere "mozgovima" a radnike "rukama"	50,00%	56,25%	100,00%	30,00%	83,33%	75,00%	33,33%	66,67%	100,00%	61,29%
17) radi unutar hijerarhijske piramide u kojoj su položaj i uloga jasno definirani	100,00%	89,47%	100,00%	70,00%	50,00%	100,00%	75,00%	66,67%	0,00	82,00%
18) traži od korporacije odobravanje i priznanje, nagradu i kaznu	0,00%	38,46%	100,00%	27,27%	75,00%	0,00%	16,67%	50,00%	100,00%	34,00%
19) naučen je na podvrgavanje i na primanje plaće za slaganje	50,00%	61,54%	100,00%	37,50%	83,33%	85,71%	75,00%	83,33%	100,00%	71,70%
20) nije potican za iskazivanje kreativnosti i osobitosti	100,00%	60,00%	100,00%	62,50%	80,00%	50,00%	75,00%	83,33%	100,00%	74,47%
21) zainteresiran za ekonomsku sigurnost i status u organizaciji	100,00%	78,57%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%	85,71%	100,00%	100,00%	84,00%
22) podvrgava individualnost za dobro organizacije	50,00%	66,67%	100,00%	28,57%	50,00%	66,67%	50,00%	66,67%	100,00%	60,00%
23) sudjeluje u korporacijskom naglašavanju kompeticije, u uspjehu i u postizavanju kvalitete proizvodnje	0,00%	58,33%	100,00%	71,43%	33,33%	66,67%	50,00%	0,00%	0,00%	54,29%
24) obično uski specijalista s	0,00%	16,67%	100,00%	37,50%	33,33%	50,00%	80,00%	50,00%	0,00%	36,64%

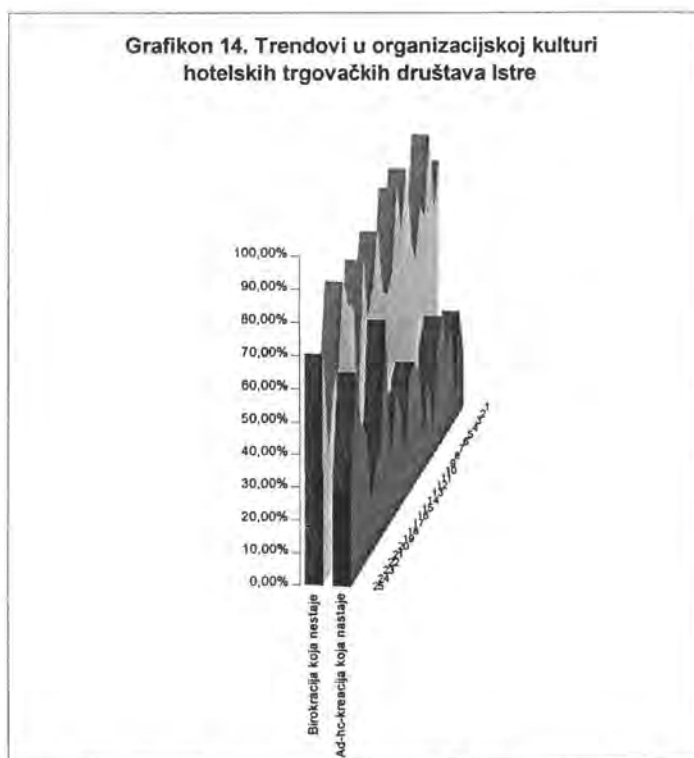
ograničenim obrazovanjem koji se boji promjena i zastupa status quo sa svojom orijentacijom prema prošlosti dozreo za šok budućnosti											
	56,67%	65,00%	100,00%	60,73%	78,32%	83,33%	64,29%	69,75%	85,88%	70,72%	
Ad-hc-kreacija koja nastaje											
1) sustav koji se brzo mijenja s puno informacija, dinamička, kinetička organizacija budućnosti	50,00%	11,76%	0,00%	14,29%	22,22%	0,00%	42,86%	0,00%	35,71%	18,75%	
2) privremene jedinice s mobilnim kadrovima i kontinuiranom reorganizacijom	50,00%	43,75%	0,00%	20,00%	55,56%	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%	33,85%	
3) difuznost i privremenost radnih uloga u uvjetima konvergirajućih talenata i disciplina za postizavanje zadataka	0,00%	12,00%	0,00%	9,09%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,58%	
4) fluidni, participativni sporazumi s promjenljivim organizacijskim ulogama, odnosima i strukturama	66,67%	20,00%	0,00%	44,44%	28,57%	0,00%	50,00%	66,67%	0,00%	30,91%	
5) karakteristike: različiti odjeli, task forces, projektni timovi ad hoc jedinice	66,67%	64,29%	0,00%	22,22%	0,00%	0,00%	28,57%	20,00%	0,00%	26,23%	
6) osjećaj socijalne odgovornosti	0,00%	50,00%	0,00%	60,00%	36,36%	75,00%	33,33%	60,00%	0,00%	41,18%	
7) dinamične korporacije koje se kontinuirano obnavljaju i prilagodavaju	100,00%	30,77%	0,00%	50,00%	33,33%	0,00%	20,00%	40,00%	0,00%	33,33%	
8) superindustrijsko društvo s kibemetskom kulturom koju karakteriziraju ubrzane promjene	0,00%	15,38%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	25,00%	0,00%	7,69%	
9) delegiranje odlučivanja na šire i niže razine odgovornosti	20,00%	27,78%	0,00%	44,44%	0,00%	50,00%	25,00%	33,33%	0,00%	26,15%	
10) veće učešće radnika i potrošača u odlučivanju i širi input	50,00%	9,09%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	25,00%	9,09%	0,00%	9,62%	
11) cirkularne ili lateralne organizacijske komunikacije s brzim protokom informacija i kompjutoriziranim sistemima	50,00%	53,33%	0,00%	60,00%	25,00%	20,00%	50,00%	33,33%	0,00%	34,78%	
12) kompleksno rješavanje problema za svladavanje sve većeg broja nerutinskih, novih i neočekivanih problema koji zahtijevaju veliku brzinu odlučivanja	50,00%	30,77%	0,00%	75,00%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	100,00%	39,62%	
13) timski pristup s konvergencijom specijalizacija	50,00%	73,33%	0,00%	42,86%	0,00%	0,00%	40,00%	0,00%	0,00%	36,17%	
14) manje ali više kvalificiranih radnika i tehničara	0,00%	17,39%	0,00%	10,00%	25,00%	0,00%	36,36%	0,00%	0,00%	15,15%	
15) naglasak na podršku ljudi i na razvoj ljudskih resursa	50,00%	50,00%	0,00%	14,29%	0,00%	0,00%	33,33%	60,00%	0,00%	31,11%	
16) različiti kompetentni ljudi koji angažiraju svoju energiju i vještine za samoaktualizaciju, često u privremenim grupiranjima	50,00%	43,75%	0,00%	70,00%	16,67%	25,00%	66,67%	33,33%	0,00%	38,71%	
17) mobilna samoinicijativna osoba koja uzima ekonomsku sigurnost kao gotovu činjenicu i traži osobni i profesionalni razvoj	0,00%	10,53%	0,00%	30,00%	50,00%	0,00%	25,00%	33,33%	0,00%	18,00%	
18) menadžere smatra koordinatorima i konzultantima mješovitih privremenih timova	100,00%	61,54%	0,00%	72,73%	25,00%	100,00%	83,33%	50,00%	0,00%	66,00%	
19) djeluje u kompleksnim uvjetima s matričnim zahtjevima fleksibilnosti i funkcijskih znanja	50,00%	38,46%	0,00%	62,50%	16,67%	14,29%	25,00%	16,67%	0,00%	28,30%	
20) kreativna i "devijantna" s	0,00%	40,00%	0,00%	37,50%	20,00%	50,00%	25,00%	16,67%	0,00%	25,53%	



pouzdanjem u sebe i profesiju										
21) radnik znanja koji poštuje samo autoritet kompetentnosti	0,00%	21,43%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	0,00%	16,00%
22) obrazovan za međuljudske odnose i grupnu dinamiku, sposoban za brze i intenzivne radne veze u privremenim timovima	50,00%	33,33%	0,00%	71,43%	50,00%	33,33%	50,00%	33,33%	0,00%	40,00%
23) nosilac promjena sa shvaćanjem da je prolaznost oslobađajuća i s naglašavanjem suradnje i kvalitete proizvodnje ili usluge	100,00%	41,67%	0,00%	28,57%	66,67%	33,33%	50,00%	100,00%	0,00%	45,71%
24) pojedinac koji kreira i planira svoju budućnost smatrajući promjene kao izazov za novo učenje.	100,00%	83,33%	0,00%	62,50%	66,67%	50,00%	40,00%	50,00%	0,00%	63,16%
	43,33%	35,00%	0,00%	39,27%	21,68%	16,67%	35,71%	30,25%	14,12%	29,28%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

U tablici 16 prikazani su pokazatelji o trendovima organizacijske kulture u hotelskim trgovačkim društvima Istre. Njihovo istraživanje obavljeno je na način da se ona stavlja u kontekst organizacijske kulture birokracije koja nestaje i ad-hc-kreacije koja nastaje. Za jedan i drugi trend organizacijske kulture anketom je postavljeno 24 pitanja.



Izvor: Tablica 16. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

U hotelskim trgovačkim društvima Istre preko 70% od ukupno anketiranih ocjenjuje organizacijsku kulturu kao birokratsku koja nestaje, koju karakterizira sustav trajne hijerarhije i podjele rada, rad s strogo definiranim ulogama, funkcioniranje unutar lanaca komandi od vrha prema dolje, spore promjene organizacije obično kao rezultat vanjskih utjecaja i sl.

U tablici 17 dati su podaci o organizacijskoj kulturi u hotelskim trgovačkim društvima Istre obzirom na nove vrijednosti i pravila koja su danas u suvremenoj organizaciji aktualna.

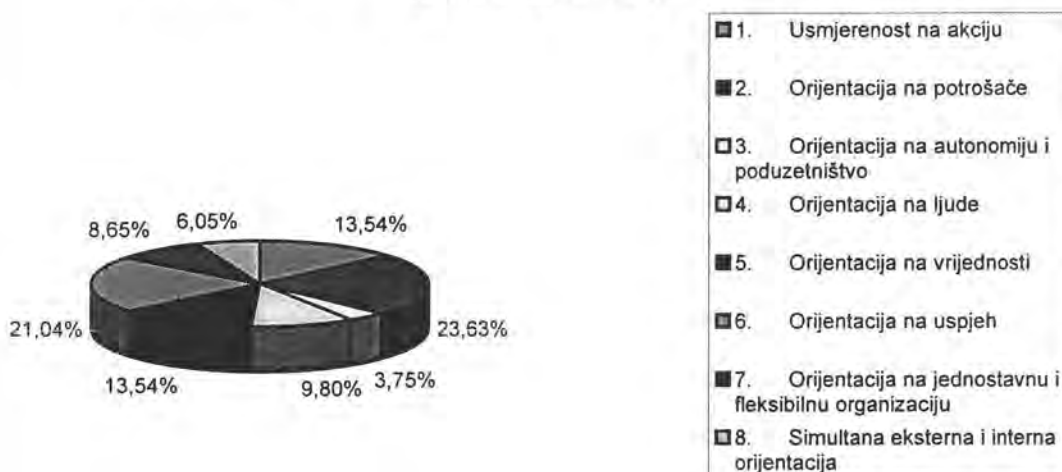
Tablica 17. Organizacijska kultura prema novim vrijednostima i pravilima ponašanja

	Riviera	Plava laguna	Istraturist	Jadranturist	Arenaturist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
1. Usmjerenost na akciju	8,00%	18,02%	5,26%	19,51%	18,18%	6,67%	10,00%	7,14%	13,89%	13,54%
2. Orijentacija na potrošače	28,00%	14,41%	36,84%	19,51%	36,36%	26,67%	31,67%	28,57%	25,00%	23,63%
3. Orijentacija na autonomiju i poduzetništvo	4,00%	5,41%	5,26%	2,44%	0,00%	3,33%	3,33%	7,14%	0,00%	3,75%
4. Orijentacija na ljude	12,00%	14,41%	5,26%	7,32%	0,00%	13,33%	5,00%	0,00%	11,11%	9,80%
5. Orijentacija na vrijednosti	16,00%	14,41%	5,26%	19,51%	9,09%	13,33%	11,67%	7,14%	13,89%	13,54%
6. Orijentacija na uspjeh	20,00%	14,41%	36,84%	12,20%	36,36%	10,00%	25,00%	42,86%	33,33%	21,04%
7. Orijentacija na jednostavnu i fleksibilnu organizaciju	8,00%	11,71%	5,26%	12,20%	0,00%	20,00%	3,33%	0,00%	2,78%	8,65%
8. Simultana eksterna i interna orijentacija	4,00%	7,21%	0,00%	7,32%	0,00%	6,67%	10,00%	7,14%	0,00%	6,05%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Prema spomenutoj osnovi organizacijska kultura u hotelskim trgovačkim društvima Istre, istraživana je izjašnjavanjem anketiranih u skladu s osam istaknutih vrijednosti, kao što su orijentacija na akciju, potrošače, autonomiju, ljude, vrijednosti, jednostavnu i fleksibilnu organizaciju i simultanu eksternu i internu orijentaciju.

Grafikon 15. Organizacijska kultura prema novim vrijednostima i pravilima ponašanja



Izvor: Tablica 17. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Anketirani su se izjasnili na sljedeći način, i to 23,63% od ukupnih za orijentaciju na potrošače, 21,04% od ukupnih za orijentaciju na uspjeh, s po 13,54% od ukupnih na orijentaciju na akciju i na vrijednosti, zatim slijede ostale kako je u tablici navedeno.

### 3.3. Dijagnoza stanja

Organizacija je doživjela u posljednjih 5 godina u Hrvatskoj značajne promjene koje nisu mimoišle ni hotelska trgovačka društva Istre, a mogu se sistematizirati ovako:

- Sustav samoupravne organizacije je napušten i uveden je novi oblik organizacije.
- Utvrđivanjem titulara vlasništva nad čimbenicima proizvodnje mijenja se temelj, činitelj i cilj upravljanja, te je neminovno moralo doći i do izmjene i usklađenja upravljanja i rukovođenja s nastalim promjenama.
- Organizacija je doživjela promjene u svim sektorima gospodarstva, tako i u hotelskom kojem se posvetila posebna pozornost u ovom radu.
- Utvrđeno je da je oblik organizacije hotelskih trgovačkih društava nastao razgradnjom bivših složenih oblika organizacije. Hotelska trgovačka društva Istre su organizirana u oblik organizacije dioničko društvo u okviru materijalne i kadrovske osnove pretežito hotelske djelatnosti.
- Istraživanja su pokazala da je novo oblikovana organizacija hotelskih trgovačkih društava primjeren oblik u ovom trenutku i dobra je polazna osnova za usavršavanje i povećanje njene efikasnosti. No isto tako je uočeno, da je zbog brzine pretvorbenog procesa pri usklađivanju organizacije ostalo niz problema, nejasnoća, slabosti i otvorenih pitanja koje treba rješavati u daljnjem tijeku privatizacije i restrukturiranja hotelskog gospodarstva Istre.
- Razmatranje ljudske dimenzije organizacije, analizirajući je kroz organizacijske grupe i upravljanje njima, zatim organizacijsku kulturu i menadžment ustanovljeno je da je u tom djelu postignut mali napredak.
- Organizacijske grupe u hotelskim trgovačkim društvima Istre su prisutne ali dobrim djelom formalne koje čini organizacija i menadžment i usmjerene su na neophodne zadatke i ciljeve organizacije.
- Kad se govori o organizacijskoj kulturi u hotelskim trgovačkim društvima Istre, iz analize se nazire da su saznanja o njoj vrlo oskudna, shvaćanje organizacije je birokratsko koje karakterizira tradicionalnu spoznaju organizacije sa strogo definiranim ulogama i uskim specijalizacijama. Promjene organizacije su spore i kao rezultat vanjskih utjecaja. Na razini zatečene organizacijske kulture i odlučivanje je sporo s tipično vertikalnom koncentracijom moći pri čemu donošenje svih važnih odluka dolazi od top menadžmenta.
- I na kraju polazeći od analize menadžmenta zaključuje se da uspostavljeni trendovi ne vode dovoljno brige o upravljanju ljudskim potencijalima i strategijskoj orijentaciji trgovačkog društva. Zadržani su tradicionalni

oblici menedžmenta pri kojim je planiranje, odlučivanje, kontrola glavni način njihovog djelovanja. Orijentacija menedžmenta nije u dovoljnoj mjeri usmjerena na motivaciju zaposlenih u cilju privrženosti organizaciji, njenim ciljevima, osiguranju njihovog obrazovanja, kreativnosti, uspješnom i brzom rješavanju zadataka. Menedžeri u tim poduzećima ne misle i ne rade kao poduzetnici obzirom na promjenjivu okolinu u kojoj djeluju.

#### 4. DEFINIRANJE I OBLIKOVANJE STRATEGIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA HOTELSKIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE

Strategija organizacijskog razvoja koja je predmet istraživanja u ovom radu oblikovana je u nekoliko faza.

Prva je upoznavanje s strategijama općenito, zatim slijedi razmatranje iskustva o kreiranju uspješnih strategija.

Nakon toga, na temelju dobivenih relevantnih spoznaja, oblikovana je strategija organizacijskog razvoja.

##### 4.1. Znanstveno utemeljene značajke strategije

Strategija je koncept koji se od sredine pedesetih godina koristi u gospodarstvu uopće, te planiranju i razvojnoj politici trgovačkih društva posebno.

Njeno korištenje u gospodarstvu, napose u trgovačkim društvima poseban je interes zanimanja u ovom radu u kojem se namjerava oblikovati strategija organizacijskog razvoja s ciljem ustroja učinkovite organizacije i ostvarivanja trajne djelotvornosti poslovanja.

Da bi se uspjelo u ovoj nakani, slijedi rasprava o općim spoznajama o strategijama, zatim proučavanje iskustva oblikovanja uspješnih strategija, da bi se nakon toga od temeljnog oblika razradio stvarni oblik strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre.

##### 4.1.1. Značajke strategije

Pojam strategija preuzet je iz vojne terminologije. Njeno pojednostavljeno značenje je vođenje vojske, imati pravac akcije, središnju točku prema kojoj je akcija usmjerena.

Zadaci strategije su: razrada općih osnova upotrebe važnih oblika resursa, koordinacija napora usmjerenih na postizanje jedinstvenog cilja.

Strategija se često poistovjećuje s igrom, koju menadžeri igraju svaki dan. Radi se o igri koju skupina menadžera igra s drugom skupinom u vlastitoj ili drugoj organizaciji, te s pojedincima u organizaciji i izvan nje.

U kontekstu ovih igara može se govoriti o najmanjim i najvećim igračima. Najmanji igrači se smatraju pojedinačni menadžeri, samačka kućanstva i poslovni pothvati kojim upravlja jedna osoba dok su najveći igrači moćni timovi vrhovnog menadžmenta u velikim poslovnim sustavima i vladinim organizacijama.

U tim igrama unutrašnji igrači se često nazivaju odjeli, poslovne jedinice, projektni timovi dok se vanjski igrači nazivaju klijenti, dobavljači, konkurenti, zakonodavci, financijeri.

Strategija se oblikuje u uvjetima stalnih promjena. Ona predstavlja primjenu odabranog načina ostvarenja ciljeva u okolnostima koje se mijenjaju. Taktika, za razliku od strategije, osigurava uspjeh u konkretnim okolnostima.

Prva definicija strategije u teoriji upravljanja poduzećem datira od početka 60-tih godina i glasi, da je ona "ostvarivanje temeljnih ciljeva i zadataka poduzeća i prihvaćanje pravaca akcije i alociranja izvora neophodnih da se sprovedu ti ciljevi."<sup>78</sup>

Prema drugom gledanju "strategija je konceptualizacija izražena ili nagovještena od organa upravljanja o:

- a) dugoročnim svrhama i cijevima organizacije
- b) mjerama ograničenja ili politikama koje u danoj situaciji ograničavaju okvire aktivnosti organizacije
- c) set tehničkih planova i kratkoročnih zadataka koji su prihvaćeni s očekivanjem da će doprinijeti ostvarenju zadataka organizacije.<sup>79</sup>"

Na ovaj način definirana strategija je temeljna upravljačka odluka koja obuhvaća ciljeve, politike i načine njihovog realiziranja u gospodarskoj praksi. To je šire shvaćanje strategije dok bi prema užem shvaćanju strategija bila planska odluka kojom se definiraju temeljni načini ostvarivanja ciljeva gospodarskog subjekta. Formuliranje strategije može početi tek kada su utvrđeni ciljevi i politike koje omogućuju izbor strategije u suglasnosti sa ciljevima.

Potreba za strategijom javlja se kada trgovačko društvo ima namjeru nešto mijenjati u svojoj aktivnosti (tržišnu orijentaciju ili poziciju, proizvodni program, kapacitet, tehnologiju itd.) ili način na koji obavlja svoju aktivnost.

Strategija kao opredjeljenje o temeljnim načinima ostvarenja ciljeva poslovanja, orijentirana je na izbor područja poslovne djelatnosti i alokaciju rada i sredstva s ciljem kreiranja i održavanja konkurentske prednosti. U procesu formuliranja strategije ključno pitanje je određivanje područja poslovne aktivnosti. Ta odluka određuje sudbinu trgovačkog društva u cjelini, što nije jednostavno. Trgovačko društvo mora nastojati osigurati i permanentno očuvati konkretnu prednost, svoju poziciju u odnosu na druga trgovačka društva koja se bave istom aktivnošću.

<sup>78</sup> Chandler, A. D.: Strategy and structure, MIT, Cambridge, 1962., str. 13.

<sup>79</sup> Lorange, P. and Vancil, D.: Strategie Planing systems, Prentice-Hall Inc., Englewood Clifs, 1978. str. 43.

#### 4.1.2. Vrste strategija

Strategija je odluka kojom se određuje bazični načini ostvarenja ciljeva poslovanja. Oblikuje se polazeći od ciljeva i politika na osnovu analize okoline i potencijala trgovačkog društva. Ona treba odgovarati trgovačkom društvu u određenom vremenskom periodu i biti sprovodljiva. Strategija se formulira polazeći od određene situacije u sredini, a vezana je za pribavljanje određenih izvora i njihovu alokaciju na različita strategijska područja aktivnosti trgovačkog društva.

Da bi strategija bila racionalno formulirana neophodna je detaljna analiza stanja, za koju je potreban dobar informacijski sustav i sljedeće vrste analiza:

- analiza sredine
- analiza izvora
- procjena strategije.

Analiza sredine odnosi na procjenu elemenata i čimbenika sredine, dok se analiza izvora odnosi se na inventuru snaga odnosno slabosti trgovačkog društva. Procjena strategije se vrši sa stanovišta njihovog doprinosa ostvarivanju ciljeva poslovanja. Na taj način se omogućava izbor pravih strategijskih područja trgovačkog društva, koja mogu biti stabilna i nestabilna područja poslovanja. Na nestabilnim područjima poslovanja (osjetljivost na konjunkturu, tehnološke promjene ili promjene u uvjetima privređivanja) neophodna je stalna analiza adekvatnosti strategije i njeno kontinuirano prilagođivanje, posebno putem taktičkih odluka, promjena u sredini.

Najčešća podjela strategija je prema obuhvatu, zavisno od toga da li se radi o složenom poslovnom sustavu, podsustavu ili poslovnoj funkciji (proizvodnja, marketing, financije). Obzirom na to strategije se dijele na: opće, poslovne i funkcionalne.

Opće strategije trgovačkog društva orijentirane su na izbor načina rasta, razvoja trgovačkog društva kao poslovnog sustava. Takve strategije osiguravaju sinergiju poslovnih aktivnosti. Na temelju racionalnih pristupa alokaciji izvora (sredstava i rada), akcentira se strategijski pravac razvoja koji daje najpovoljnije učinke (rezultate poslovanja).

Poslovne strategije pojedinih podsustava (strategije profitnih jedinica), trgovačkog društva orijentirane su na izbor načina usklađivanja proizvodnog programa s tržišnim segmentima kojima su proizvodi i usluge namijenjeni. Neophodno je osigurati diferenciranost programa i konkurentske prednosti i prilagođavati strategiju u svakoj fazi životnog ciklusa osnovnih proizvoda u proizvodnom programu.

Funkcionalne strategije se definiraju za pojedine poslovne funkcije i trebaju osigurati sinergiju unutar poslovnih funkcija.

Po Porteru<sup>80</sup> postoje tri osnovne ili kako ih on naziva generičke strategije: "opće vodstvo u troškovima, diferenciranje i fokus odnosno usredotočenost na određeni tržišni segment." To su ustvari tri načina ostvarivanja najpovoljnijih rezultata u trgovačkom društvu. Primjena bilo koje od tri generičke strategije zahtijeva opću usmjerenost organizacije na odabrani strategijski pravac aktivnosti.

Prva strategija dobiva na značaju u 70-tim godinama a odnosi se na kontrolu troškova poslovanja u svim područjima poslovne aktivnosti. Da bi ova strategija bila uspješna, potreban je povoljan pristup materijalnim resursima za proizvodnju.

Druga strategija predstavlja diferenciranje proizvoda ili usluga trgovačkog društva. Pristup diferencijaciji može imati različite forme; prepoznatljivost marke, tehnologiju, dizajn, prodajne usluge, kanale prodaje i dr. Idealan je pristup ovoj strategiji ako se trgovačko društvo diferencira u više dimenzija.

Prema Hoferu postoji šest alternativnih grupa strategija.<sup>81</sup>

"Prva grupa su strategije povećanja učešća na tržištu. Zahtijeva ulaganja u marketing.

Druga grupa su strategije usmjerene na održavanje pozicije trgovačkog društva na tržištu koje doživljava ekspanziju.

Treća grupa su strategije povećanja dobiti koje imaju za cilj efikasno korištenje raspoloživih kapaciteta ili širenje raspoložive aktive trgovačkog društva.

Četvrta grupa su strategije kontrakcije na tržištu i redukcije aktive, sa ciljem smanjenja pokrivenosti tržišta i koncentriranja napora na određeni broj tržišnih segmenata, čije se potrebe mogu efikasno zadovoljavati. Sredstva i rad se povlače iz određenih aktivnosti i usmjeravaju na definirani strategijski pravac razvoja.

Peta grupa su strategije preorijentacije sa svrhom povremenog povlačenja trgovačkog društva s tržišta koja doživljavaju permanentan pad potražnje.

Šesta grupa su strategije likvidacije odnosno dezinvestiranja i imaju za cilj osiguranje što većeg priliva financijskih sredstava prije nego što se obustavi gospodarska aktivnost."

Postoje i druge podjele strategija kao npr. na perspektivnu, optimalizirajuću i prospektivnu.

Perspektivna strategija je orijentirana na razumijevanje perspektive tržišta i karakteristika sredine u kojoj se poslovna aktivnost obavlja. Sugerira način suočavanja trgovačkog društva sa sredinom.

<sup>80</sup> Porter, M. E.: *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980., str. 35.

<sup>81</sup> Hofer, C. W. and Schendel, D.: *Strategy Evaluation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, 1978., str. 160.



Optimalizirajuća strategija predstavlja proces uključivanja programa trgovačkog društva u strukturu grane i gospodarstva, na način koji omogućava najefikasnije korištenje sredstava i rada.

Prospektivna strategija priprema trgovačko društvo sa sučeljavanjem s promjenama kako onima koje se očekuju, tako i onima koje nisu anticipirane.

#### 4.2. Oblikovanje uspješnih strategija

Da bi se oblikovalo uspješne strategije potrebno je poznavati značajke koje strategiji daju obilježje uspješnosti. Radovi koji se bave ovom problematikom upućuju na to da su uspješne strategije one koje se temelje na kriterijima izvrsnosti i tehničke racionalnosti.

Slijedi osvrt na karakteristike koje čine strategije uspješnim, kako bi se iste mogle primijeniti u kreiranju strategije organizacijskog razvoja koju u ovom radu istražujemo.

##### 4.2.1. Uspješnost strategije po osobinama izvrsnosti

Istraživanjem kojim su se ranih osamdesetih godina bavili Peters i Waterman, utvrđeno je osam osobina koje Stacey<sup>82</sup> u svom radu koristi kao objašnjenje za uspješne strategije. Prema ovim osobinama uspješne strategije su:

1. Orijentirane na poznato i oslanjaju se na vlastite snage i sposobnosti kompanije, drže se onoga što u kompaniji znaju, a izbjegavaju ono što ne znaju raditi. Autor navodi primjer McDonalds-a koji je usmjeren na brzu hranu i ne pokušava širiti djelatnost novim koje ne poznaje npr. hotelskom.
2. Daju važnost bliskosti s potrošačima aktivno ih slušaju, uspostavljaju izvrsne odnose s okolinom. Pri tome naglasak se daje osiguravanju kvalitete, pouzdanosti i visoke razine usluga. Posebnu pozornost daju vjernim potrošačima uključujući ih u sustav nagrađivanja (emocionalne nagrade), npr. svečanosti dodjele nagrada.
3. Produktivnost ostvaruju s namještenicima, posvećujući im veliku pozornost, brineći se za njihove osjećaje nastoje njegovati međusobne odnose članova velike obitelji.
4. Daju prednost autonomiji i poduzetništvu. Prihvaćaju stavove i procese koji dozvoljavaju inicijativu i praktično prihvaćanje rizika. Ovlašćuju ljude da donose odluke i ne kažnjavaju ih za pogreške koje ponekad nastaju iz rizičnih pothvata.

<sup>82</sup> Cf. Stacey, R. D.: Strateški menadžment i organizacijska dinamika, MATE, Zagreb, 1993., str. 20-21.

5. Poseban naglasak daju zajedničkim uvjerenjima i vrijednostima. Vođe oblikuju i zagovaraju uvjerenja s kojima usmjeravaju ostale. Snažna zajednička kultura osnovni je uzrok postojanja sklada u kompanijama.
6. One u kojima su izražene sklonosti akcijama. Takve strategije u svojim organizacijama koriste i oslanjaju se na neformalne komunikacije, a za poticanje različitih projekata koriste male, privremene skupine, za rješavanje zadataka, utemeljene na dobrovoljnom članstvu i inspirirane vizionarskim pobjedničkim podvizima. Ove strategije zastupaju opipljive rezultate, a ne dugačke izvještaje, ne čekaju rezultate analiza, već brzo isprobavaju ideje. Položaj i proces menadžmenta koji koriste, ističe se kroz brzu akciju utemeljenu na pokušaju i pogrešci kroz koju uče o svom okruženju.
7. Prihvaćaju jednostavan oblik organizacije s malom središnjicom kompanije, dok se ostatak kompanije decentralizira u male autonomne jedinice. Time se širi autoritet, izbjegavaju složene matrične organizacijske forme, organizacijske jedinice su fleksibilne i otvorene, bez strogih definicija posla.
8. Uspješne strategije su i one koje istodobno prihvaćaju svojstva opuštenosti i stega. S jedne strane, potiču se jednostavne strukture s visokom razinom autonomije i pozitivnim stavom prema riziku, u kojima su ljudi ovlašteni samostalno donositi odluke. S druge strane, primjenjuju se čvrste kontrole učinaka svih jedinica i snažno nadziru ključne vrijednosti. Uspješnost strategije je veća ukoliko se radi o kombinaciji individualnih inicijativa i pothvata (opuštenost) s centralnim organizacijskim nakanama i kontrolom (stega) na postojan i skladan način.

Na temelju rečenog, nameće se zaključak da ukoliko se strategije oslanjaju na spomenute osobine izvrsnosti one su uspješne, a time i njihove organizacije koje ih podupiru. U tim organizacijama ljudi su motivirani na provođenje akcija za ostvarenje zajedničke vizije. Vrh definira viziju i vrijednosti, a zatim se oslanja na sposobnost ljudi u organizaciji da pronadu put prema toj viziji. Put prema željenoj poziciji vodstvo otkriva metodom pokušaja i pogrešaka kojim se daje poticaj za poduzimanje velikog broja akcija, koje proizlaze iz vjerovanja ljudi. Za uspješne strategije u okviru nabrojanih osam osobina izvrsnosti veliki naglasak daje se ideologiji, kulturi i viziji.

#### 4.2.2. Uspješnost strategije po kriterijima tehničke racionalnosti

Ocjena uspješnosti s aspekta tehničke racionalnosti pretpostavlja identificiranje i međusobno usaglašavanje učinaka, kako financijskih, tako i operativnih, koji se ostvaruju do određenog trenutka u daljnjoj budućnosti. Ciljevi uspješne strategije moraju zadovoljiti racionalne kriterije prihvatljivosti, ostvarivosti i prikladnosti.

Prema kriteriju prihvatljivosti ili poželjnosti strategija je uspješna ako su njihove posljedice prihvatljive najmoćnijim interesnim skupinama u okvirima financijskog učinka, kao i u smislu ispunjavanja ostalih očekivanja interesnih skupina, uključujući utjecaj na njihove pozicije moći i njihova kulturna uvjerenja.

Zainteresirane skupine su vlasnici, menedžeri, namještenici, potrošači, dobavljači, trgovačka tijela, sindikati, državna vlast i skupine društvenog pritiska. Ako strategija nije prihvatljiva bilo kojoj od nabrojanih skupina neće uspjeti.

Postoje tri aspekta prema kojima je strategija prihvatljiva i uspješna. "Prvo, učinak u financijskim okvirima mora biti prihvatljiv vlasnicima i kreditorima. Drugo, posljedice strategije moraju biti prihvatljive najmoćnijim skupinama unutar organizacije. Treće, posljedice strategije moraju biti prihvatljive moćnim skupinama izvan organizacije."<sup>83</sup>

Prihvatljiv financijski učinak je onaj koji proizlazi iz: tokova gotovine, kapitalnih izdataka i drugih troškova, količine prodaje, razina cijena, razina dobiti, imovine i obveza, uključivo kredita i drugih zahtjeva za financiranja. Za podloge ove strateške opcije koriste se analize troškova i dobiti, usporedba učinaka, analiza jaza, financijski modeli i scenariji, tekuće ocjenjivanje investicija (razdoblje isplativosti investicije, prosječna stopa povrata investicije, analiza novčanih tokova, rizik i analiza osjetljivosti, financijski pokazatelji (pokazatelji zaduženosti, pokazatelji likvidnosti, obrtaj zaliha).

Strategije su uspješne ako produciraju prihvatljive posljedice za utjecajne skupine unutar organizacije. Naime, provođenje strategije uveliko mijenja način na koji ljudi rade, s kim rade, njihovu relativnu moć, način kako ih vide drugi i ostalo. Strategije mogu rezultirati posljedicama za koje ljudi vjeruju da su moralno neprihvatljive ili na neki drugi način suprotne njihovim običajima i uvjerenjima. U tom slučaju, te će strategije teško uspjeti jer će ljudi učiniti sve kako bi spriječili njihovo provođenje. Zato se strategije moraju podvrgnuti drugom testu prihvatljivosti odnosno analizi očekivanja, relativne pozicije moći i kulture uvjerenja ključnih pojedinaca i skupina unutar organizacije.

Na kraju, kao što je rečeno strategija je uspješna ako polučuje prihvatljive posljedice za utjecajne skupine izvan organizacije. Izvan organizacije najutjecajnija skupina je društvenog pritiska. Ukoliko ova skupina ne prihvaća strategiju čak i one uspješne mogle bi se svrstati u neuspješne. Skupine izvan organizacije mogu biti različite od zakonodavaca, političara, dobavljača, konkurencije i dr.

Uspješnost strategije u okviru racionalnih pokazatelja mjeri se i njenom ostvarivošću. Ako strategija nije ostvariva ne može se govoriti o njenoj uspješnosti. Strategije su ostvarive ukoliko u procesu njihovog provođenja nema nepremostivih prepreka. Te prepreke se mogu opisati kao nepostojanje odgovarajućih resursa, postojanja resursa nedovoljne kvalitete, nepostojanje prikladne tehnologije, vremenske neusklađenosti u odnosu na ostale događaje, snaga konkurencije. Jedan od važnih resursa koji mora biti na raspolaganju da bi se strategija mogla provesti su financijska sredstva. U nedostatku financijskih sredstava, polovično raspolaganje ili ukoliko ponestane sredstava za provođenje strategije u tim slučajevima ona je osuđena na propast.

---

<sup>83</sup> Stacey, R. D.: Op. cit., str. 69.

Osim financijskih izvora, za provođenje strategije neophodno je raspolagati kvalitetnim i stručnim ljudima. Ljudski resursi su važni činitelji ostvarivanja strategije i to ne samo oni unutar već i oni izvan organizacije.

Pored financijskih sredstava i ljudskih resursa u određivanju ostvarivanja strategije značajan činitelj je raspoloživost vremena. Organizacija može raspolagati mogućnostima za provođenje strategije, može imati sve potrebne vještine i resurse, ali prilike koje se strategijom trebaju iskoristiti mogu biti raspoložive samo kratko vrijeme i to može onemogućiti organizaciju da pravovremeno mobilizira svoje izvore i da zbog toga provođenje strategije ne uspije.

Provedba strategije pretpostavlja uvođenje velikog broja ključnih elemenata organizacije. Da bi oblikovali uspješne strategije koje se moraju provoditi potrebno je dizajnirati hijerarhijsku strukturu izvještavanja, koja treba biti primjerena strategiji.

Potrebno je uvesti i operacionalizirati upravljački, informacijski i kontrolni sustav koji pomaže da se održi organizacija na planiranoj razini.

Isto tako, potrebno je uvrstiti sustav nagrađivanja radnika kojim se osiguravaju novčani poticaji za provedbu strategije.

Radi uspješne provedbe strategije potrebno je usklađenje organizacijske kulture sa strategijom. U tom slučaju potrebno je promjenu kulture planirati, a kod toga prepoznati razloge zbog kojih se ljudi protive promjenama i pripremiti planove za prevladavanje otpora. Proces prevladavanja otpora uključuje fazu nazvanu "odmrzavanje", tijekom koje se ispituje postojeća kultura, nakon čega slijedi razdoblje reformulacije u kojem se razmatraju koja nova uvjerenja su potrebna. Konačno, postoji i faza ponovnog "zamrzavanja" tijekom koje se učvršćuje nova kultura.<sup>84</sup>

Operacionalizacija strategije je vrlo osjetljiva aktivnost. Kod operacionalizacije dolazi do diferencijacije funkcija, jedinica, koje razvijaju svoje vlastite ciljeve, od kojih se neki razlikuju od ciljeva organizacije u cjelini. U tom procesu treba računati na heterogenost ciljeva i sukobe, oskudnost resursa i sl. koje treba u hodu usklađivati.

#### 4.3. Oblikovanje strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre

Postupak razrade strategije organizacijskog razvoja koji slijedi sastoji se iz dvije osnovne faze. U prvoj fazi oblikuje se temeljni koncept iz kojeg se u drugoj razrađuje konačan koncept strategije organizacijskog razvoja na primjeru hotelskih trgovačkih društava Istre.

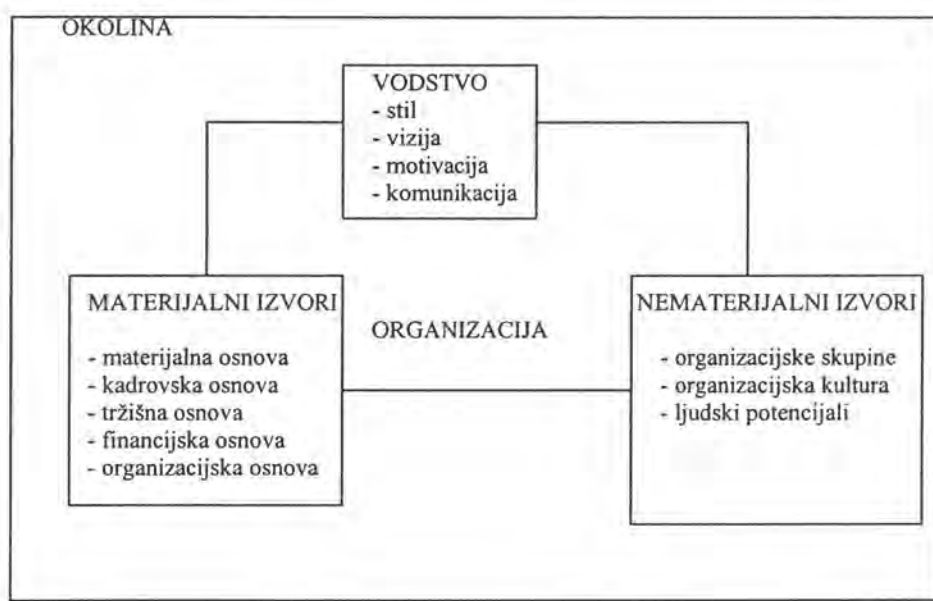
---

<sup>84</sup> Cf. Stacey, R. D.: Op. cit. str. 69.

#### 4.3.1. Polazni koncept strategije organizacijskog razvoja

Polazni koncept za oblikovanje strategije organizacijskog razvoja temelji se na činiteljima prikazanim na slici 21.

Slika 21. Temeljni koncept strategije organizacijskog razvoja



Strategija organizacijskog razvoja temelji se na materijalnim i nematerijalnim činiteljima, vodstvu s određenim stilom, vizijom, načinima motivacije i komunikacije, organizaciji i utjecajnim činiteljima iz okoline.

Odabir navedenih činitelja polazi od potrebe da se oblikuje uspješna strategija organizacijskog razvoja. Ona može biti uspješna ukoliko bude podržana od vodstva i organizacije, zatim uz ljudski potencijal, organizacijsku kulturu s pozitivnim vrijednostima usmjerenim na njenu operacionalizaciju.

Oblikovanje strategije, budući da je to složen proces, predstavlja samo pola obavljenog posla, a druga polovica ovog složenog posla je faza primjene.

Obje faze pripadaju stratezijskom menadžmentu koji brine i radi na njihovom ostvarenju. Kod primjene i realizacije strategije dolazi do promjena položaja organizacije. Ljudi se unutar i izvan organizacije neprekidno kreću procesima kroz koje ostvaruju utjecaj u donošenju odluka i poduzimanja akcija kojima kontroliraju i razvijaju organizaciju.

Pri oblikovanju strategije često se suočavamo s problemom nesigurnosti i neodređenosti. Strategija je promjenjiva igra u kojoj se sve mijenja: stavovi ljudi, njihovi zahtjevi za dobrima i uslugama, ukusi i moda kao i tehnologije, vladine politike i mnogi drugi čimbenici. Menadžeri moraju u sadašnjem vremenu poduzimati i donositi odluke s nesigurnim budućim posljedicama.

Stvaranje strategija kako ističe Stacey je smišljeni, namjeran i složen proces koji se sastoji od:<sup>85</sup>

- “postavljanja ciljeva kojima se usklađuju sposobnosti organizacije sa zahtjevima njezine okoline;
- analiziranja okoline i sposobnosti organizacije;
- izvođenja, na temelju analize, onih opcija kojima će se ostvariti ciljevi;
- izbora najbolje opcije i njezina provođenja.”

To je ustvari model koji se na analitički i racionalan način bavi pitanjima: Kako se došlo ovamo? Gdje se želi ići? Kako će se tamo stići?

Kako je već istaknuto uspješne strategije temelje se na analizi ili istraživanju pozicije u kojoj se trgovačko društvo nalazi. Ovim se istraživanjem odgovara na pitanje gdje je trgovačko društvo sada i zašto je tu. Osim toga istraživanjem treba utvrditi trenutnu poziciju u kojoj se trgovačko društvo nalazi, a ono može biti u usponu, kulminaciji ili padu.

Za uspješnu strategiju treba također istražiti kakvoću potencijala kojim trgovačko društvo raspolaže i kamo bi se moglo stići raspoloživim potencijalima. Nadalje, razmatraju se ciljevi pri čemu se u osnovi odgovara na pitanje kamo se teži imajući u vidu tendencije unutrašnjeg i vanjskog okruženja.

Nakon detaljnih analiza resursa, ciljeva razmatraju se opcije pri čemu se odgovara na pitanja kako do cilja tj. odmjeravaju se pravci, metode i tempo, kako bi se uskladili ciljevi i pravci za njihovo ostvarenje. U tom smislu analizira se karakter i snaga svih poticajnih i ograničavajućih čimbenika, identificiraju se atraktivnosti pojedinih pravaca, metoda i tempa. Shodno tome određuje se razvojno ponašanje, nastoji se uskladiti tržišni, tehnološki i konkurentski aspekti strategije. I na kraju slijedi provjera uspješnosti strategije, tj. da li je ona usklađena s načelima i kriterijima, odnosno prihvatljivost i valjanost temelja i instrumenata za postizanje ciljeva.

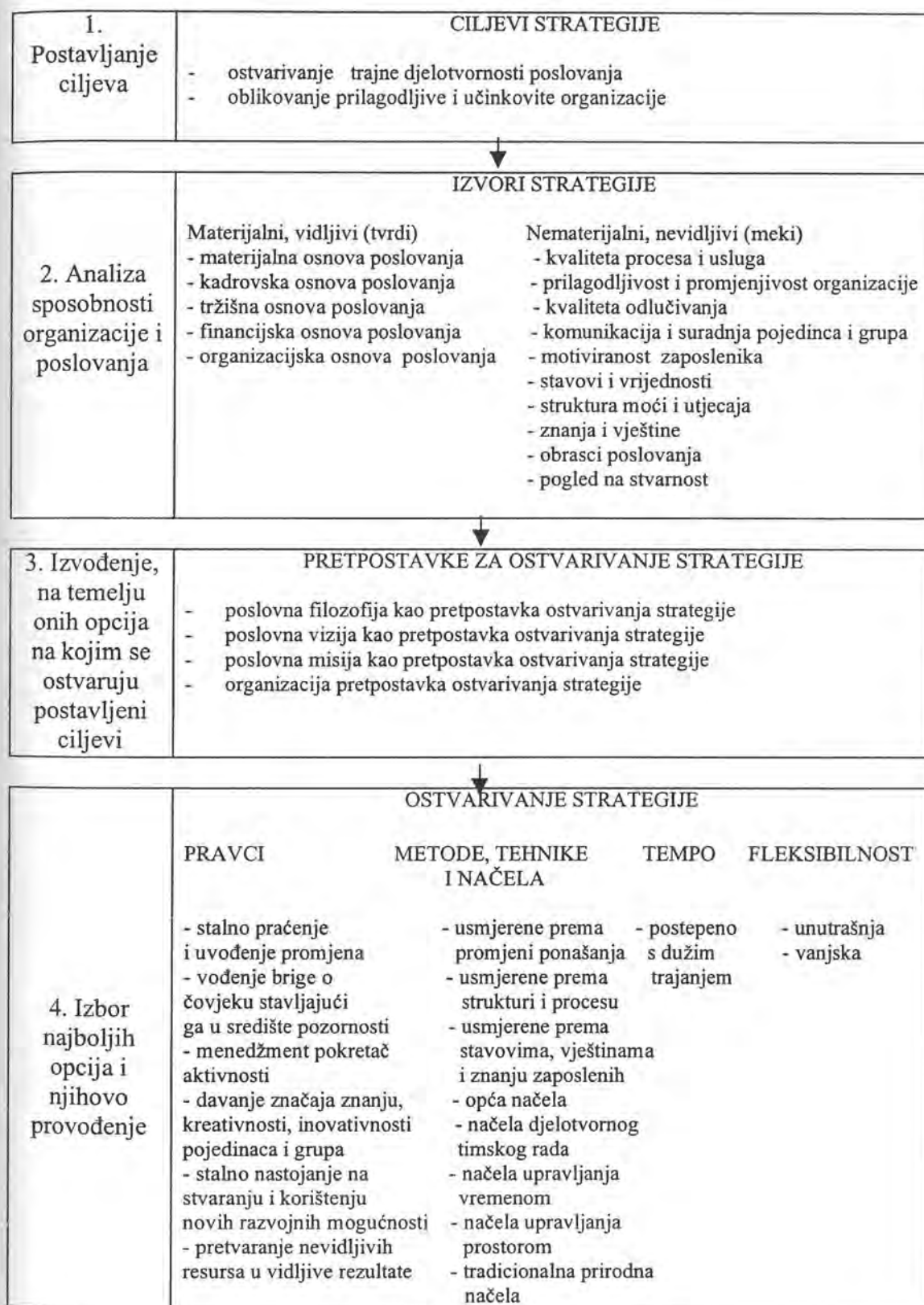
#### 4.3.2. Strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre

Strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava razrađena je na temelju stečenih spoznaja o strategijama i procesu njihovog oblikovanja.

Oblik i struktura tako razrađene strategije prikazan je na slici 22.

<sup>85</sup> Stacey, R. D.: Op. cit., str. 8.

Slika 22. Strategija organizacijskog razvoja



Oblikovanje strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre prikazano na slici 22. sastoji se iz više faza:

1. definirani su ciljevi, tj. situacija ili stanje u koje se želi doći, odnosno rezultat koji se želi ostvariti. Iz prikaza strategije može se uočiti da se želi postići dinamika koja osigurava ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja hotelskih trgovačkih društava Istre.

2. utvrđeni su izvori, odnosno resursi na kojima se temelji ostvarivanje ciljeva i strategije. Ti su izvori podijeljeni na vidljive (tvrde) kao što su proizvodni i tržišni potencijali, te nevidljive (meke) izvore kao što su: kvaliteta, motiviranost, znanje i vještine i sl.

3. utvrđeni su pravci kretanja, odnosno usmjeravanja prema ciljevima. Neki od tih pravaca su: stalno praćenje i uvođenje promjena, vođenje brige o čovjeku stavljajući ga u središte pozornosti, stavljanje u središte pozornosti menadžmenta kao pokretača aktivnosti, davanje značaja kreativnosti, inovativnosti pojedinaca i grupa, stalno nastojanje na stvaranju i korištenju novih razvojnih mogućnosti, pretvaranje nevidljivih resursa u vidljive rezultate i sl.

4. utvrđene su metode, odnosno načini ostvarivanja strategije. Za ostvarivanje strategije predviđene su metode, tehnike i načela: metode i tehnike usmjerene prema razini promjene, prema strukturi te one usmjerene prema stavovima, vještinama i znanju zaposlenih. Pored navedenih metoda za ostvarivanje pravaca strategije predviđena su brojna načela od kojih se ističu: opća načela, načela djelotvornog timskog rada, načela upravljanja vremenom, prostorom i tradicionalna prirodna načela.

5. utvrđen je tempo, odnosno brzina kojom se mogu postići ciljevi, odnosno, operacionalizirati strategija, tj. uspostaviti adekvatno organizacijsko stanje i ostvarivati trajnu djelotvornost poslovanja hotelskih trgovačkih društava Istre.

6. slijedi odlučivanje o razini fleksibilnosti, tj. pravovremeno i uz što niže troškove reagiranje na nove šanse, odnosno otklanjanje opasnosti ostvarivanja strategije, kako onih iz unutrašnjeg tako i vanjskog okruženja.

Kao što se može uočiti, strategija je uvjetovana odlukama koje treba simultano pripremati i donositi. Pri tome treba uključiti brojne aspekte razvojnog ponašanja, među kojima su najznačajnije ljudske, tržišne, tehnološke, konkurentske dimenzije i sl. O svemu tome detaljno se raspravlja u nastavku.



#### 4.4. Obilježja strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre

Strategija organizacijskog razvoja temelji se na organizacijskom razvoju, koji u odnosu na klasičnu organizaciju ističe čovjeka smještajući ga na prvo mjesto.

Paradigma organizacijskog razvoja smješta u prvi plan čovjeka ne samo kao prvog i osnovnog činitelja proizvodnje; sa znanjima, sposobnostima i snagom, već i kao subjekta zbog čijeg se blagostanja, opstanka, ali i zadovoljstva događaju cjelokupne gospodarske i ostale aktivnosti. U tome svemu čovjek je cilj i uvjet proizvodnje. Organizacijski razvoj nastoji pronaći takve načine njegova uključivanja u radni proces, kojim se istodobno postiže visoka djelotvornost, ali i najviši stupanj zadovoljstva i motiviranosti čovjeka u tom procesu i za taj proces.

Ideja organizacijskog razvoja vuče korijene iz prvih početaka industrijske proizvodnje pa i prije ali je uvijek bila potiskivana težnjom za profitom. Vjerojatno nije mogla oživjeti dok čovječanstvo nije spoznalo da materijalno bogatstvo nije jedini način postizanja zadovoljstva.

Sve to na najbolji, a možda i jedini način širi dosege djelotvornosti ljudskog rada a time i svih drugih resursa. Iznenađujuća je jednostavnost rješenja pitanja djelotvornosti, ali je istodobno zapanjujuće kako je praksa upravljanja trgovačkim društvima još daleko od takva pristupa u cijelosti, na čemu se inzistira u strategiji organizacijskog razvoja.

Organizacijski razvoj igra značajnu ulogu opstanka suvremenih organizacija i uspješnosti menadžmenta. Njegova važnost sastoji se u prilagođivanju organizacijskih i menadžerskih rješenja potrebama i zahtjevima novih faza rasta trgovačkih društava i novim problemima. Iz ove važne uloge proizlaze i temeljna obilježja organizacijskog razvoja koja podrazumijevaju mobilizaciju svih sposobnosti u odnosu na prosječnost i stagnaciju.

Strategija uspostavlja poseban odnos prema promjenama, koje prati, uvodi i anticipira. To je od posebnog značaja pogotovo za ekonomiju u kojoj se danas promjene svakodnevno događaju i ukoliko nema pravilnog odnosa prema njima, to može biti vrlo štetno za poslovanje i napredak gospodarskih subjekata.

Strategija organizacijskog razvoja očituje se i po posebnom odnosu prema čovjeku, odnosno njegovom ponašanju koje stavlja u središte pozornosti, omogućujući mu rast, razvoj i prihvaćenost u organizaciji. Čovjek je važan čimbenik organizacije, nositelj inteligencije, vizije, razvoja, odlučivanja i vođenja, te mu davanje odgovarajućeg značaja i pripada.

Isto tako strategija organizacijskog razvoja ističe ulogu menadžmenta kao pokretača svih aktivnosti u trgovačkom društvu. Odnos prema menadžmentu kao procesu planiranja, organiziranja, vođenja brige o kadrovima, vođenja i kontroliranja te usklađivanja aktivnosti drugih radi postizanja rezultata, čini posebno obilježje strategije.

Isticanje potrebe za sve većim znanjem, kreativnosti i inovativnosti pojedinca i grupa predstavlja, također, jedno od važnih obilježja strategije organizacijskog razvoja. Potrebe za sve većim znanjem, kreativnosti i inovativnosti nalažu česte promjene i neizvjesne gospodarske prilike u kojima je sposobnost snalaženja, rješavanje novih problema i pronalaženje novih prilagođenih reakcija, uvjet preživljavanja i napretka.

Strategija organizacijskog razvoja veliki značaj daje stvaranju i korištenju novih razvojnih mogućnosti što je, također, posebno obilježava. Naime, razvojnim procesom uključuje se niz prilagodljivih promjena u pretvorbu trgovačkog društva u cilju njegovog osposobljavanja da koristi nove šanse, odnosno izbjegava opasnosti koje nastaju u dinamičkoj evoluciji čimbenika okruženja.

Pored navedenih obilježja, strategija organizacijskog razvoja otvara mogućnost pretvaranja nevidljivih resursa u vidljive rezultate. Da bi se udovoljilo visokim zahtjevima opstanka trgovačko društvo mora posjedovati sposobnost za rast, za brzu reakciju i prilagođavanja. Te se sposobnosti razvijaju i grade uvažavanjem mekih činitelja poslovanja, nevidljivih resursa i ljudskih potencijala. Znatan dio uspjeha, a time i djelotvornost trgovačkog društva, postiže se onim mentalnog oblika, transformacijom u rezultate.

#### 4.5. Ciljevi strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre

Strategija organizacijskog razvoja razrađena je u nekoliko faza. Jedna od tih je postavljanje ciljeva. Pred strategiju su postavljena dva temeljna cilja, a to su :

Ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja, te oblikovanje učinkovite organizacije.

Ostvarenje postavljenih ciljeva temelji se na brojnim izvorima, među kojima se ističu materijalni, koji su postojani, te nematerijalni koji se zajedno s strategijom uspostavljaju da bi se oblikovalo učinkovitu organizaciju i ostvarivalo trajno djelotvorno poslovanje.

##### 4.5.1. Ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja

Pod poslovanjem se podrazumijeva gospodarsko djelovanje u određenom vremenu, prostoru i obujmu. Ono se može promatrati s različitih aspekta, a posebice s aspekta predmeta i ciljeva poslovanja.

Ciljevi poslovanja i njihovo ostvarivanje u najužoj su vezi s djelotvornošću, te se može reći da je djelotvornost poslovanja kontinuirano ostvarenje postavljenih ciljeva koji se smatraju vrijednim.

Ciljevi se u poslovanju ostvaruju korištenjem materijalnih i ljudskih resursa koji se pri tome trebaju stalno razvijati i usavršavati. Stoga proizlazi da djelotvornost

poslovanja nije samo postizanje ciljeva već dinamika i odnos prema njihovom ostvarenju. To znači da je djelotvornost poslovanja kretanje a ne stanje, odnosno to je proces koji pokazuje u kojem se smjeru poslovanje kreće i kako se u tom kretanju koriste navike, stajališta, nadarenosti, sposobnosti i sl.

Za djelotvornost poslovanja može se još reći da je rezultat neobičnih nadarenosti i sposobnosti, a posebice učenja kako te darove i sposobnosti valjano iskoristiti da bi se poslovanje obavljalo ne samo neobično, već posebno i trajno dobro.

S obzirom na rečeno da bi se stvorili uvjeti za djelotvorno poslovanje treba stalno birati i postavljati ciljeve. Ako se ciljevi postave i oni se ostvare treba postaviti nove, više ciljeve. Ukoliko se to ne učini, nema uspjeha a ni trajne djelotvornosti. O djelotvornosti se može govoriti u svim aktivnostima pa tako i u trgovačkim društvima. Kada je u pitanju djelotvornost poslovanja u trgovačkim društvima, može se govoriti o više varijanti.

Trgovačko društvo koje je u prošlosti bilo uspješno, a u sadašnjosti nema ciljeva kao takvo prestaje biti uspješno i djelotvorno.

Isto tako prestaje biti djelotvorno ono trgovačko društvo koje je izabralo ciljeve ali ništa ne poduzima za njihovo ostvarenje.

I na kraju, ako se u trgovačkom društvu izaberu ciljevi i radi se na njihovom ostvarenju, ali nisu vrijedni ni tada nema uspjeha a ni djelotvornosti poslovanja.

Svaki rad na razvoju neiskorištenih potencijala je vrijedan cilj. To zahtijeva rad na novinama, isključuje kopiranje onog što su drugi već učinili.

Jedan od glavnih razloga zbog kojih se u trgovačkom društvu ne postiže ono što se želi je pomanjkanje jasne slike o tome što je djelotvornost i kako se do nje dolazi. U tom slučaju nisu poznate mogućnosti koje se mogu postići te se jednostavno stagnira.

U trgovačkom društvu postoje neograničeni potencijali kojima se može ostvariti trajna djelotvornost. Treba ih ispravnim tehnikama i uputama iskoristiti. Trgovačko društvo postaje djelotvorno onoliko koliko je u tom cilju programirano. Ukoliko su zaposlenici u trgovačkom društvu razmišljanjem usmjereni na uspjeh tada postaju još uspješniji.

Djelotvornost je ustvari moć kojom se u trgovačkom društvu potiče kreativnost, hrabrost, dinamičnost, odvažnost i odlučnost. Ona je sveukupna moć kojom se u trgovačkom društvu nastoji postati ono što se želi.

Djelotvornost je skupni pokazatelj koji se izražava odnosom izlaza (prihodima) prema ulazu (troškovima). Uključuje proračune rentabilnosti, proizvodnosti rada, iskorištavanja kapaciteta, korištenja obrtnih sredstva i dr.

Razina djelotvornosti ovisi o korištenju resursa za koje je važno znati da su ograničeni i da valja njima racionalno gospodariti. Resursi djelotvornosti poslovanja nisu nepromjenjivi. Promjenom ciljeva, ti se resursi mijenjaju te tako različiti činitelji

uspjeha u trgovačkom društvu dobivaju ili gube na važnosti, ovisno o promjeni unutar trgovačkog društva ali i u okruženju. Za prikazivanje resursa djelotvornosti, postoje veći broj činitelja u različitim međusobnim odnosima, te je potrebno mnogo znanja, kreativnosti i inventivnosti za njihovo usklađivanje i održavanje njihove trajnosti i izdašnosti. Čovjek je u poslovnoj aktivnosti trgovačkog društva pred velikim izazovom, i to ne samo kao menadžer, već i kao svaki radnik koji svojim stvaralaštvom, znanjem i sposobnostima može pridonijeti dobrom poslovnom rezultatu.

Da bi se postigla djelotvornost poslovanja mora se znati što se želi i kojim smjerom krenuti. Poznavati identitet trgovačkog društva je dodatna polazna točka ka djelotvornosti. Identitet trgovačkog društva može se odrediti prosuđujući postupke, poznavati što se radi i to što se radi mora se svjesno raditi.

U vezi s temeljnim ciljem strategije i radi njegovog dokazivanja potrebno je odrediti ključna područja uspjeha koji neposredno i životno utječu na opstanak i napredak trgovačkog društva.

Na ključna područja uspjeha upozoravaju mnogi teoretičari: Drucker<sup>86</sup> ističe da su to: "položaj na tržištu, novatorstvo, produktivnost, fizički i financijski resursi, sposobnost ostvarenja dobitka, efikasnost i razvoj rukovodstva, produktivnost radnika i njihov odnos prema trgovačkom društvu te javna odgovornost." Tako je i američka kompanija General Electric Company odredila osam ključnih područja uspjeha, a to su:<sup>87</sup>

1. rentabilnost
2. tržišni položaj
3. produktivnost
4. vodeće mjesto u proizvodu
5. razvoj osoblja
6. odnos zaposlenih prema kompaniji
7. javna odgovornost
8. podešavanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva

Iz navedenog može se uočiti da se daje značaj materijalnim i nematerijalnim izvorima poslovanja.

Danas u promjenjivim okolnostima nije lako održati, a kamo li povećati djelotvornost poslovanja.

Djelotvornost poslovanja trgovačkih društava uopće pa tako i hotelskih ovisi o tome koliko su ona u stanju u organizacijski i poslovni proces uključiti psihičke aktivnosti, smještene u svijesti ili skrivene u podsvijesti zaposlenih. Postizanje dugoročne djelotvornosti u velikoj mjeri ovisi od okruženja u kojem rade zaposleni. Uvjet za postizanje djelotvornosti je rad u zdravoj i motivirajućoj poslovnoj klimi, uz podršku i poticaj menadžmenta.

<sup>86</sup> Drucker, P., F.: The practice of Management (Harper and Row, Publishers), New York, 1954., str. 31.

<sup>87</sup> Antony, R., N., Dearden, J., Vancil., R., F.: Management Control systems (Illions, Richard D. Irwin, Inc.), New York, 1965.,str. 92.

Ocjenu djelatnosti trgovačkih društava najbolje pokazuje paradigma koja predstavlja skup dubokih neupitnih uvjerenja o tome što određenu organizaciju čini uspješnom, kako njome treba upravljati i koja je važnost potrebe kojoj organizacija služi.

Sveobuhvatnu metodiku za postizanje djelatnosti nudi paradigma organizacijskog razvoja, stvarajući pretpostavke stabilne konkurentnosti, profitabilnosti i ukupne poslovne uspješnosti.

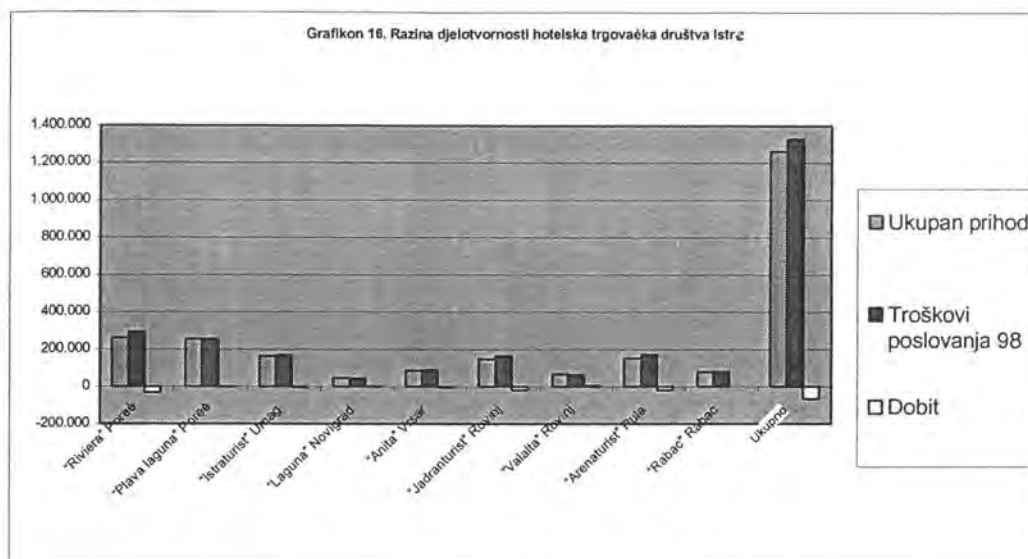
Poznat je i veći broj pokazatelja kojim se izražava djelatnost. Jedan od tih je visina profita ili razlika između postignutih prihoda i utrošenih sredstava. Profit se, pored ostalog postiže na tržištu kvalitetom usluga, te prihvatljivom cijenom poslujući istodobno djelatno.

Tablica 18. Razina djelatnosti hotelskih trgovačkih društava Istre ( u 000 kn)

Naziv TD	1998.		
	Ukupan prihod	Troškovi poslovanja	Dobit
“Riviera” Poreč	262.548	292.810	- 30.262
“Plava laguna” Poreč	254.602	254.134	468
“Istraturist” Umag	163.583	167.106	- 3.523
“Laguna” Novigrad	47.186	44.115	3.071
“Anita” Vrsar	86.217	90.535	-4.318
“Jadranturist” Rovinj	146.954	164.333	- 17.379
“Valalta” Rovinj	68.499	62.655	5.844
“Arenaturist” Pula	153.051	171.385	- 18.334
“Rabac” Rabac	78.944	78.869	75
Ukupno	1.261.584	1.327.940	-64.358

Izvor: Izvješće o poslovanju trgovačkih društava, 1998. god. Za Jdranturist Rovinj radi usporedbe s ostalim TD, u prihode i rashode uzeti su samo oni koji se odnose na hotelijerstvo, dok prihodi i rashodi ostalih djelatnosti u sastavu ovog TD trgovine, poljoprivrede i proizvodnje su izostavljeni.

Prikazani rezultati poslovanja u tablici 18 odražavaju različitu poslovnu situaciju. S jedne strane evidentna je povoljna poslovna situacija u kojoj trgovačka društva bilježe pozitivan rezultat, i s druge one s gubitkom.



Izvor: Tablica 18

Zbirno poslovanje hotelskih trgovačkih društava Istre je negativno što zahtijeva strategijski pristup otklanjanja poteškoća u koje su zapala.

Dugoročno gledano važno je uspostaviti trajnu djelatnost poslovanja. U tom slučaju nije najvažnija dobit u milijunima kuna, već milijuni zadovoljnih kupaca, i tisuće motiviranih suradnika. Da bi se to postiglo, treba osigurati kooperativnost i povjerenje svih u povećanju djelatnosti. Za povećanje djelatnosti, u ovom slučaju, važni su mikro činitelji djelatnosti kao što su: motivacija, stvaralački rad, participativno vođenje, podržavanje razlike u mišljenjima i drugi preduvjeti koji su inače u centru djelovanja organizacijskog razvoja.

Bolji poslovni rezultat postiže se povećanjem pozitivnih i smanjenjem negativnih performansi, kako je vidljivo u tablici 19.

Tablica 19. Performanse djelatnosti prema BPI metodi

POVEĆAVA	SMANJUJE
Efektivnost	Troškove
Efikasnost	Vrijeme proizvodnje
Zadovoljstvo kupaca	Različitost
Moral	Konflikte
Prilagodljivost	Birokraciju

Izvor: Harington, J. H.: Breakthrough Improvement in Performance, 40<sup>th</sup> Annual EOQ Congress, Berlin, September 10, 1996., str. 195.

BPI (Business Process Improvement) je jedna od metoda koja se bavi unapređivanjem poslovnih procesa. Pokazuje što treba činiti da se pozitivne vrijednosti poslovnog procesa povećavaju, odnosno negativne smanjuju. Spoznaje iz

ove metode i primjena istih može također doprinijeti u oblikovanju i uspješnosti strategije organizacijskog razvoja.

#### 4.5.2. Oblikovanje prilagodljive i učinkovite organizacije

Drugi temeljni cilj strategije organizacijskog razvoja je oblikovanje učinkovite organizacije.

Učinkovita organizacija se postiže osposobljavanjem i stvaranjem razine koja može povezati strukturu resursa s odlukama pomoću kojih se ostvaruje veća potencijalna sposobnost.

Takva organizacija aktivira i povezuje elemente materijalne i nematerijalne prirode, koji pospješuju proizvodnju, plasman i stvaraju uvjete za realizaciju svih ciljeva koji se prema potrebi i situaciji postavljaju. Odnosno, u našem slučaju razina organizacije mora biti takva da bez teškoća može operacionalizirati strategiju.

#### 4.6. Izvori strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre

Osnovne pretpostavke za povećanje ukupne djelotvornosti trgovačkog društva nalaze se u resursima u okviru kojih su identificirani izvori strategije organizacijskog razvoja. Izvori strategije organizacijskog razvoja mogu se podijeliti u dvije grupe:

- materijalne (formalne, vidljive, tvrde, statične)
- nematerijalne (neformalne, nevidljive, meke, dinamične)

Formalni ili materijalni predstavljaju one koji se mogu mjeriti, kvantitativno izraziti i čine supstanciju trgovačkog društva. U ove izvore uključeni su materijalna, zaposlenička, tržišna, financijska i organizacijska osnova, odnosno njeni sastavni dijelovi kao što su proizvodni program, kapaciteti, zaposlenici, tržište, organizacijska struktura.

Nevidljivi ili nematerijalni izvori predstavljaju pojave, procese, koji se ne mogu mjeriti niti iskazivati brojevima, a mogu se predvidjeti. U te izvore strategije uključeni su stavovi i vrijednosti, mišljenja i osjećaji, struktura moći i utjecaja, interpersonalne tenzije, znanja i vještine, grupne norme i ponašanja, obrasci poslovanja, novi pogledi na stvarnost i sl.

Organizacijski razvoj, obrađuje nevidljive resurse s aspekta njihovog djelovanja na uspješnost poslovanja. Ti resursi određuju njezinu bit, te se nalaze u samu središtu njezina zanimanja. Strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre koja se u ovom radu istražuje temelji se na jednim i drugim izvorima, te se o njima govori u nastavku.

#### 4.6.1. Materijalni izvori strategije

Materijalni izvori strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre o kojima se u ovom dijelu raspravlja, bili su posebno uvažavani u vrijeme industrijske revolucije i masovne proizvodnje a i poslije, u vrijeme kada je prevladavalo mehanističko shvaćanje organizacije trgovačkog društva. U tom vremenskom periodu daje se naglasak na tehnicima te se trgovačko društvo smatralo strojem za proizvodnju učinaka. Ništa bolje mjesto nije pripalo ni čovjeku koji je smatran dodatak stroju, uz to i prilično nepouzdan i sklon pogreškama, te ga trebalo stalno nadzirati i kontrolirati.

Materijalni, vidljivi, tvrdi resursi, kako se još nazivaju, a o kojima se raspravlja, ostaju mrtvi ako ih čovjek ne mobilizira svojim znanjem, sposobnostima ili snagom. No bez tih resursa ne bi bilo trgovačkog društva a ni predmetne strategije, zato se u nastavku analiziraju.

##### 4.6.1.1. Materijalna osnova poslovanja

Materijalna osnova kao izvor strategije obuhvaća proizvodni program i njegove kapacitete s kojim trgovačko društvo raspolaže. Proizvodni program pokazuje što se u trgovačkom društvu radi i koji su proizvodi kao rezultat obavljanja njegove djelatnosti.

Hotelska djelatnost s aspekta programa i njegovih proizvoda je specifična, svodi se na pružanje usluga smještaja prehrane i točenja pića, a prikazuje se fizičkim i financijskim pokazateljima, kako slijedi u tablicama 20. do 22.:

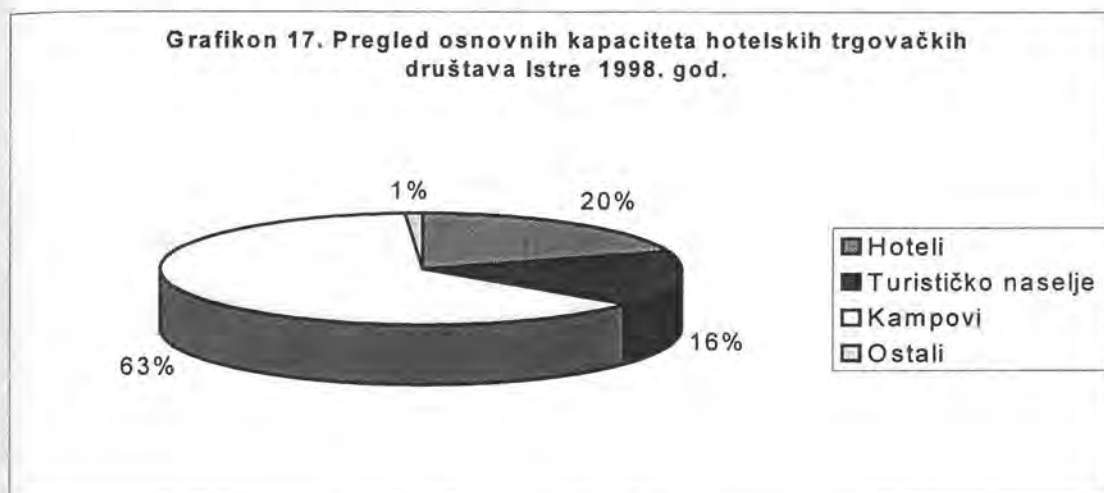
Tablica 20. Pregled osnovnih kapaciteta hotelskih trgovačkih društava Istre 1998. god.

Trgovačko društvo	Hoteli	Turističko naselje	Kampovi	- kreveti i - mjesta u kampovima	
				Ostali	Ukupno
"Riviera" Poreč	4.497	5.444	28.300	0	38.241
"Plava laguna" Poreč	8.165	1.825	14.200	0	24.190
"Istraturist" Umag	3.491	6.352	9.300	0	19.143
"Laguna" Novigrad	1.196	0	4.000	0	5.196
"Jadranturist" Rovinj	3.336	5.790	8.500	0	17.626
"Valalta" Rovinj	0	1.440	4.000	0	5.440
"Arenaturist" Pula	4.092	3.144	17.552	1.370	26.158
"Rabac" Rabac	4.989	1.197	4.300	217	10.703
"Anita" Vrsar	2.284	1.072	13.000	0	16.357
Ukupno	32.050	26.264	103.152	1.587	163.054

Izvor: Izvješća o poslovanju hotelskih trgovačkih društava Istre 1998. god.



Hotelska trgovačka društva za realizaciju proizvodnog programa koriste objekte i kapacitete kao što je navedeno u tablici.



Izvor: Tablica 20

Osnova proizvodnog programa hotelskih trgovački društava Istre čini ukupno 163.054 kreveta i mjesta u kampovima. Iz prikaza se može uočiti da najviše kapaciteta raspolažu u kampovima (103.152 mjesta), zatim u turističkim naseljima (26.264 kreveta), hotelima (32.050 kreveta) i ostalo se odnosi na smještaj u domaćinstvima (1.587 kreveta).

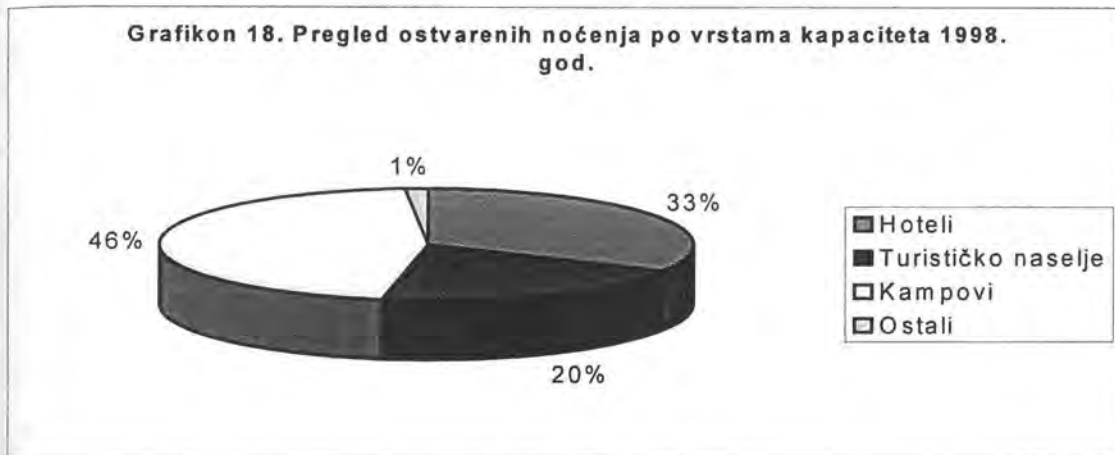
U tablici 21 prikazan je fizički obujam proizvodnog programa izražen ostvarenim noćenjima.

Tablica 21. Pregled ostvarenih noćenja po vrstama kapaciteta 1998. god.

Trgovačko društvo	Hoteli	Turističko naselje	Kampovi	Ostali	Ukupno
“Riviera” Poreč	656.249	474.547	1.007.650	0	2.138.446
“Plava laguna” Poreč	785.045	167.497	871.223	0	1.823.765
“Istraturist” Umag	438.557	547.346	446.125	0	1.432.028
“Laguna” Novigrad	157.917	0	209.400	0	367.317
“Jadranturist” Rovinj	386.159	410.484	498.608	0	1.295.251
“Valalta” Rovinj	0	101.292	236.388	0	337.680
“Arenaturist” Pula	461.227	228.826	670.461	127.016	1.487.530
“Rabac” Rabac	399.507	89.291	193.054	7.528	689.380
“Anita” Vrsar	236.919	113.653	787.428	0	1.138.000
<b>Ukupno</b>	<b>3.521.580</b>	<b>2.132.936</b>	<b>4.920.337</b>	<b>134.544</b>	<b>10.709.397</b>

Izvor: Izvješća o poslovanju hotelskih trgovačkih društava Istre 1998. god.

Iz tablice 21 može se uočiti da se proizvodni program hotelskih trgovačkih društava Istre ostvaruje s 10.709.397 noćenja.



Izvor: Tablica 21

Analitički gledano najveći dio proizvodnog programa ostvaruje se u kampovima s 4.920.337 noćenja, zatim u hotelima s 3.521.580 noćenja, u turističkim naseljima s 2.132.936 noćenja i u smještaju u domaćinstvima s 134.544 noćenja.

Ostvarena noćenja su osnova proizvodnog programa na koji se oslanja cjelokupna djelatnost hotelskih trgovačkih društava. Uz noćenja koja su produkt usluge smještaja, povezano je ostvarivanje usluga prehrane i pića, te ostalih.

Prikaz cjelokupnog proizvodnog programa hotelskih trgovačkih društava Istre izražen vrijednosno dat je u tablici 22.

Tablica 22. Vrijednost proizvodnog programa 1998. god.

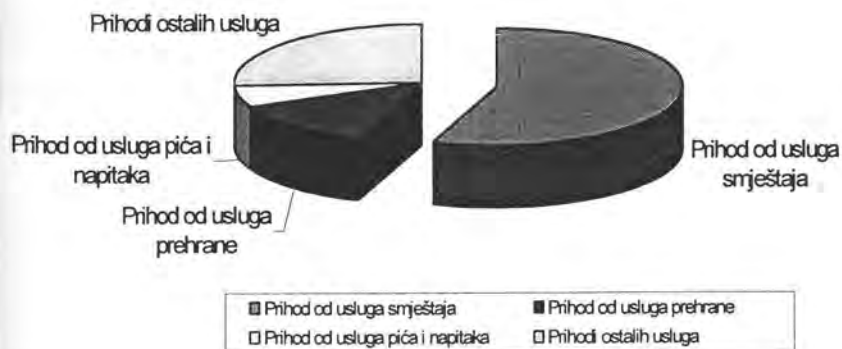
(u 000 kn)

Trgovačko društvo	Prihod od usluga smještaja	Prihod od usluga prehrane	Prihod od usluga pića i napitaka	Prihodi ostalih usluga	Ukupno
"Riviera" Poreč	239.371	33.317	22.113	67.747	262.548
"Plava laguna" Poreč	121.804	26.860	12.004	93.934	254.602
"Istraturist" Umag	89.451	25.099	8.951	40.082	163.583
"Laguna" Novigrad	23.992	6.115	4.569	12.510	47.186
"Jadranturist" Rovinj	82.979	38.064	11.487	14.424	146.954
"Valalta" Rovinj	17.580	4.591	4.386	41.942	68.499
"Arenaturist Pula	75.966	18.816	6.967	51.302	153.051
"Rabac" Rabac	45.776	12.293	7.025	13.850	78.944
"Anita" Vrsar	60.764	6.435	1.678	17.340	86.217
Ukupno	757.683	171.590	79.180	353.131	1.261.584

Izvor: Izvješća o poslovanju hotelskih trgovačkih društava Istre 1998. god.

Vrijednost proizvodnog programa hotelskih trgovačkih društava Istre uključujući sve usluge koje se u okviru njega pružaju može se izraziti u vrijednosti od 1,261.584.000 kn.

Grafikon 19. Vrijednost proizvodnog programa



Izvor: Tablica 22

Najveću vrijednost proizvodnog programa čini dio od usluga smještaja 757.683.000 kn, od usluga prehrane 171.590.000 kn, od usluga pića i napitaka 79.180.000 kn, te od ostalih usluga 353.131.000 kn.

#### 4.6.1.2. Zaposlenička osnova poslovanja

Pod zaposleničkom osnovom podrazumijeva se ukupan broj zaposlenih s njihovim radnim i ljudskim vrijednostima. U ovom dijelu raspravlja se o osnovi koja se može mjeriti, dok se o ljudskim potencijalima zaposlenika govori u okviru nematerijalnih izvora strategije.

Zaposlenička osnova u stvari osigurava radni okvir za upravljačko-rukovodnu i operativnu djelatnost. Do pravog radnog djelovanja u trgovačkom društvu može doći tek s oživljavanjem pomoću zaposlenika.

Pod zaposleničkom osnovom razumijeva se broj i struktura zaposlenih u trgovačkom društvu. Do njene prave vrijednosti dolazi se kad se ona uspoređuje s organizacijskom strukturom i s pravilnim zaposjedanjem mjesta. Problem je u ovom slučaju dvojak, s jedne strane radi se o pravilnom određivanju organizacijske strukture i postavljanju optimalnih zahtijeva za što uspješnije postizanje ciljeva, putem odgovarajućih ljudi na odgovarajućim mjestima.

U našim prilikama često se dešava da se postavljaju pretjerani zahtjevi u pogledu obrazovanja i drugih zahtjeva da bi se stvorilo u organizacijskoj strukturi mjesta sa zvučnim i prema tome dobro plaćenim nazivima, dok pri zaposjedanju tih mjesta ostaju isti ljudi s istim znanjem samo s boljim plaćama.

Granice se naravno nalaze u postizanju rezultata trgovačkog društva, no dok je poslovanje dobro i to prolazi bez smetnje, što ne znači da umjesto dobro ne bi moglo biti i odlično.

Često se dešava da neki postojeći zaposlenici postavljaju sebi prilagođene organizacijske strukture, a tek iz toga se rađaju strategije i na kraju ciljevi. U tom slučaju do optimalnosti poslovanja je daleko, no stvar ostaje prikrivena dok je poslovanje za nuždu dobro.

Zaposlenička osnova je istovremeno povezana sa socijalnom strukturom koja utječe na ponašanje ljudi u procesima. Socijalna struktura često oblikuje neformalnu organizaciju, pa zbog nje nastaju neusklađenosti s formalnom strukturom, koja može biti smetnja. Tada mogu nastati problemi odnosa u trgovačkom društvu, loša klima, neusklađenosti ciljeva pojedinaca s ciljevima skupina, te ciljeva skupine s drugim skupinama i cjelinom.

Kod ciljeva pojedinaca može se raditi o eventualnim psihološkim konfliktima, koji mogu dovesti do neracionalnog ponašanja. Također, može se raditi o konfliktima onih koji odlučuju s onima koji izvršavaju, pa i o konfliktima u istoj osobi.

Temeljem svega naprijed rečenog zaposlenička osnova može imati sudbonosno značenje i važnu ulogu u organizaciji i poslovanju trgovačkog društva.

Pregled nekih osnovnih značajki zaposleničke osnove slijedi u nastavku. U tablici 23 prikazan je broj i obrazovna struktura zaposlenih u hotelskim trgovačkim društvima u Istri.

Tablica 23. Zaposlenici prema obrazovnoj strukturi 1998. god.

Naziv TD	Mr sc.	VS S	ViS S	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV	Ukupno
"Riviera" Poreč	1	30	34	240	145	57	320	25	358	1.210
"Plava laguna" Poreč	2	31	41	332	136	68	253	8	165	1.036
"Istraturist" Umag	0	30	50	245	70	55	340	20	22	832
"Laguna" Novigrad	0	5	8	36	37	11	34	7	8	146
"Jadranturist" Rovinj	2	49	61	258	124	81	345	15	87	1.022
"Valalta" Rovinj	0	2	6	48	40	3	55	2	4	150
"Arenaturist" Pula	1	37	51	250	73	80	349	27	86	954
"Rabac" Rabac	1	20	32	62	36	60	196	51	76	534
"Anita" Vrsar	0	14	18	113	36	13	91	2	60	347
<b>Ukupno</b>	<b>7</b>	<b>218</b>	<b>301</b>	<b>1584</b>	<b>697</b>	<b>428</b>	<b>1983</b>	<b>157</b>	<b>866</b>	<b>6.231</b>

Izvor: Obradio doktorand prema podacima iz izvješća poslovanja hotelskih trgovačkih društava Istre i stanju iz 1998. god.

U hotelskim trgovačkim društvima Istre, cjelokupni proces poslovanja ustrojen je s 6.231 zaposlenika.



Izvor: Tablica 23

Naime, radi se o prosječnom broju zaposlenih, zbog tako jedino mogućeg prikazivanja, radi sezonskog poslovanja i opsega posla koji u tijeku godine nije stalan.

Zaposleničku osnovu u trgovačkim društvima može se analizirati i s drugih aspekata. Za potrebe istraživanja u ovom radu prikazani su još i ovi:

Tablica 24. Zaposlenici po vrsti poslova i zadataka 1998. god.

Naziv trgovačkog društva	Menedžeri (I II III IV V) razine	Zaposlenici u administrativno stručnom sektoru	Zaposlenici u proizvodno uslužnom sektoru	Ukupno
"Riviera" Poreč	70	150	990	1.210
"Plava laguna" Poreč	65	96	875	1.036
"Istraturist" Umag	50	189	593	832
"Laguna" Novigrad	14	15	117	146
"Jadranturist" Rovinj	40	117	865	1.022
"Arenaturist" Pula	60	116	778	954
"Rabac" Rabac	132	50	352	534
"Anita" Vrsar	30	55	262	347
"Valalta" Rovinj	5	12	133	150
Ukupno	466	800	4.965	6.231

Izvor: Obrada prema izvješćima o poslovanju 1998. god.

U tablici 24. ukupan broj zaposlenih u hotelskim trgovačkim društvima Istre podijeljen je prema poslovima i zadacima u 3 skupine, i to na zaposlenike menedžere do pete razine, zaposlene na administrativno stručnim poslovima i poslovima u proizvodno uslužnom sektoru.



Izvor: Tablica 24

Ukupnu zaposleničku strukturu u hotelskim trgovačkim društvima Istre čine 7 % menedžeri, 13 % zaposleni u administrativno stručnim poslovima i 80 % u proizvodno uslužnom sektoru.

Organizaciju hotelskih trgovačkih društava Istre čine različite vrste poslova i zadataka, koji su prema vrstama i njihovoj težini svrstani u 10 razreda kako je prikazano u tablici 25.

Tablica 25. Najčešća zaposlenja i njihovo rangiranje koja čine organizaciju hotelskih trgovačkih društava Istre

RAZRED I KOEFIČIJENTI	RADNA MJESTA	PLAĆA  u Kn
I. Koeficijent	1,00 - pomoćni radnik u kuhinji, praonici, skladištu i drugi pomoćni radnici - čuvar - čistačica - dostavljač	1.340,00
II. Koeficijent	1,40 - sobarica - telefonista - točilac pića - vrtlar II - pomoćnik kuhara - servir (pomoćnik konobara) - radnik na održavanju sportskih terena - radnica u praonici - kuhinjska radnica	1.876,00
III. Koeficijent	1,80 - kućni majstor - kuhar - referent - blagajnik - žurnalista - radnik na teleprinteru - administrator-daktilograf - recepcioner II - krojačica - skladištar - tajnica - slastičar - vozač - ekonom - mesar - trgovac - frizer - mjenjač valute	2.412,00

IV. Koeficijent	2,10 - voditelj sporta i rekreacije - kuhar specijalista - majstor specijalista - barman specijalista - slastičar specijalista - domaćica kuhinje - poslovni tajnik - nadzornica - glavni blagajnik - glavni konobar-specijalista - krupije - animator - recepcioner - samostalni referent - voditelj pripreme hrane - medicinska sestra - fizioterapeut	2.814,00
V. Koeficijent	2,30 - šef recepcije - šef slastičarnice - šef smjene - šef sale - šef knjigovodstva - šef financijske službe - glavna domaćica - inspektor-kontrolor - šef službe održavanja - voditelj hortikulture (manjeg objekta) - poslovođa (trgovačke i druge radnje)	3.082,00
VI. Koeficijent	2,60 - šef kuhinje (manjih ugostiteljskih objekata) - šef ugostiteljskog servisa - voditelj hortikulture (većeg kompleksa) - samostalni komercijalista prodaje i marketinga	3.484,00



VII. Koeficijent	2,80 - šef kuhinje (većih ugostiteljskih objekata) - rukovodilac centralne praonice na razini TD - rukovodilac tehničke službe na nivou TD - visoko stručni radnik - samostalni referent kadrovskih i općih poslova	3.752,00
VIII. Koeficijent	3,00 - rukovodilac odjela (općeg kadrovskog, pravnog, računovodstvo, plana i analize, financija, tehnologije i sl.)	4.020,00
IX. Koeficijent	3,20 - rukovodilac prodaje i marketinga - rukovodilac poslovne (ekonomske) jedinice	4.288,00
X. Koeficijent	3,50 - rukovodilac grupa poslova - direktor sektora - direktor profitnih centara - pomoćnik Uprave-direktor	4.690,00

Izvor: Obradio doktorand prema sistematizaciji i procijeni radnih mjesta hotelskih trgovačkih društava Istre

Evidentirani broj zaposlenih je važan za pokretanje i ostvarenje poslovnog procesa. Još treba reći da su zaposlenici posebno važan činitelj koji pospješuje odvijanje poslovnog procesa, ukoliko su zaposlenici motivirani za rad, a posebno ukoliko su spremni u poslu upotrijebiti sve svoje vrijednosti: znanja, iskustva, inovativnost, kreativnost, stručnost pri odlučivanju, dobru komunikativnost i suradnju među pojedincima i grupama i dr.

Temeljem iznijetog može se uočiti svu važnost ovog izvora koji njegovim racionalnim korištenjem može doprinijeti učinkovitosti organizacije i djelotvornosti poslovanja.

#### 4.6.1.3. Tržišna osnova poslovanja

Tržišna osnova predstavlja poziciju trgovačkog društva na tržištu. Tržište hotelskih trgovačkih društava Istre je podijeljeno na domaće i inozemno. Njihova pozicija na tim tržištima ilustrirana je pokazateljima ostvarene prodaje.

Tablica 26. Prodajno tržište hotelskih trgovačkih društava Istre 1998. god.

Trgovačko društvo	Domaće	Strano	Ukupno	Učešće u % domaće	Učešće u % strano
“Riviera” Poreč	66.226	2.072.220	2.138.446	3,1	96,9
“Plava laguna” Poreč	51.912	1.771.853	1.823.765	2,8	97,2
“Istraturist” Umag	116.705	1.315.323	1.432.028	8,1	91,9
“Laguna” Novigrad	2.007	365.310	367.317	0,5	99,5
“Jadranturist” Rovinj	103.708	1.191.543	1.295.251	8,0	92,0
“Valalta” Rovinj	874	336.806	337.680	0,3	99,7
“Arenaturist” Pula	161.138	1.326.392	1.487.530	10,8	89,2
“Rabac” Rabac	52.222	637.158	689.380	7,6	92,4
“Anita” Vrsar	25.845	1.112.155	1.138.000	2,3	97,7
Ukupno	580.637	10.128.760	10.709.397	5,4	94,6

Izvor: Izvješće o poslovanju hotelskih trgovačkih društava Istre 1998. god.

Prodajno tržište hotelskih trgovačkih društava Istre odnosi se pretežito na inozemno. Inozemno tržište apsorbira 94,6 % plasmana, a svega 5,4 % plasmana se odnosi na domaće.

**Grafikon 22. Prodajno tržište hotelskih trgovačkih društava Istre 1998. god.**



Izvor: Tablica 26

Prodaja na stranom tržištu prikazana je u tablici 27.

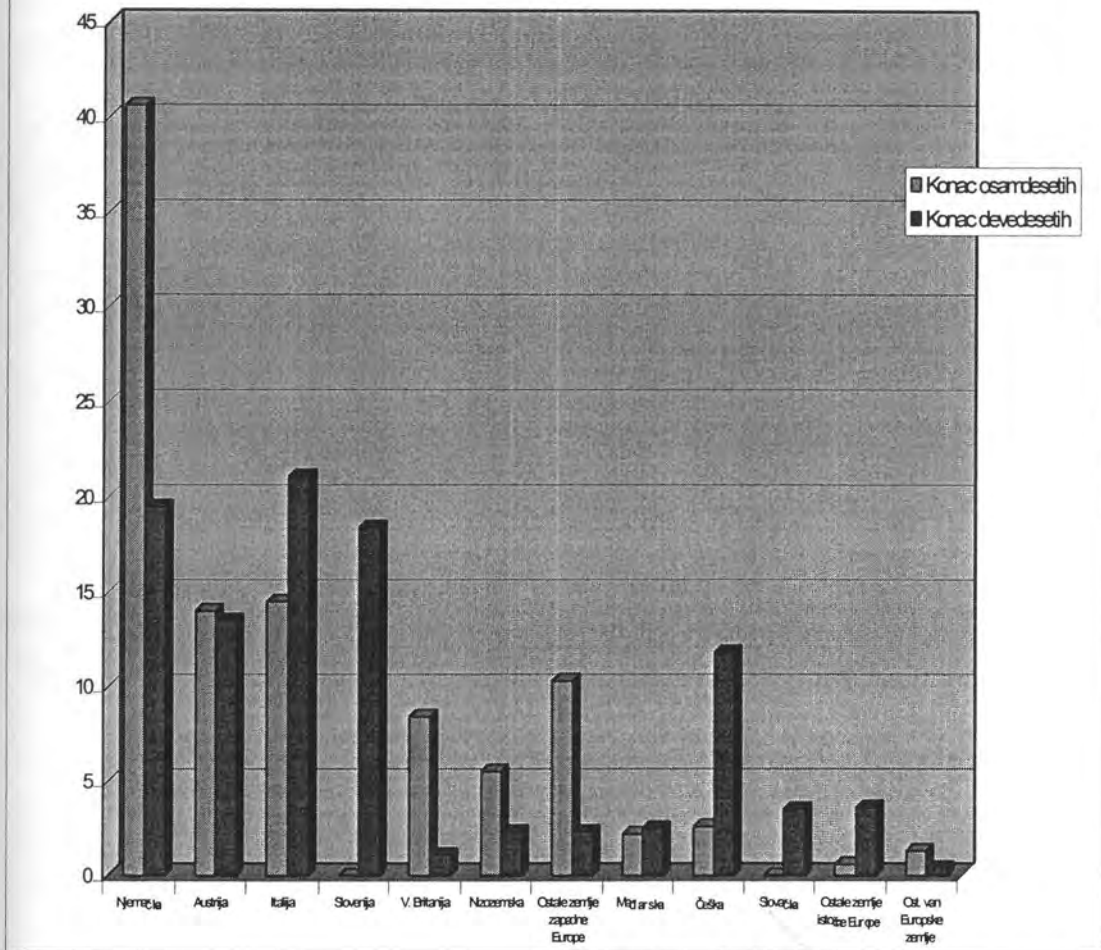
**Tablica 27. Inozemni turistički promet po zemljama dolaska (u %)**

Zemlje dolaska turista	Konac osamdesetih	Konac devedesetih
Njemačka	40,6	19,5
Austrija	14,0	13,5
Italija	14,5	21,1
Slovenija	-	18,4
V. Britanija	8,4	1,1
Nizozemska	5,5	2,3
Ostale zemlje zapadne Europe	10,3	2,3
Mađarska	2,2	2,5
Češka	2,6	11,8
Slovačka	-	3,5
Ostale zemlje istočne Europe	0,6	3,6
Ost. Vaneuropske zemlje	1,3	0,4
Ukupno	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora

Prodaja hotelskih trgovačkih društava Istre na inozemnom tržištu ostvaruje se na području desetak država, od čega se sedam odnosi na države zapadne Europe i tri iz istočne Europe.

Grafikon 23. Inozemni turistički promet po zemljama dolask



Izvor: Tablica 27

Od država zapadne Europe najveći korisnici i potrošači usluga hotelskih trgovačkih društava Istre su Njemačka, Italija, Austrija, Slovenija, dok iz istočne Europe prednjače Češka, Mađarska i Slovačka.

Tržište prodaje hotelskih trgovačkih društava je veliko i prostire se na širokom području Europe. U posljednjim godinama stagnira, na polovici ostvarenja od ostvarenog iz osamdesetih godina. Do sada pokretanje iz stagnantne situacije nije bilo uspješno jer se tome nije strategijski pristupalo. Strategijom organizacijskog razvoja moguće je i na ovom području ostvariti pozitivne pomake.

#### 4.6.1.4. Financijska osnova poslovanja

Važno mjesto u strategiji pripisuje se financijskoj osnovi poslovanja. Financijsku osnovu u biti čine ulaganja, izvori ulaganja i likvidnost, kao i odluke koje se uz ovu problematiku donose.

Ta se osnova neprestano mijenja raznim financijskim aktivnostima donošenjem investicijskih odluka, odnosno njihovom realizacijom. Tijek događanja u okviru financijske osnove poslovanja može se prikazati ovako:

PRIMITAK		POSLOVANJE IZDATAK		
Novčani primici od prodaje proizvoda, robe i usluga	-	Novčani izdaci od prodaje proizvoda robe i usluga	=	Novčani tijek od poslovanja
PRIMITAK		INVESTIRANJE IZDATAK		
Novčani primici od prodaje financ. imovine i dugotrajne imovine	-	Novčane isplate za kratkoroč. zajmove, invest. ulaganja i ulaganja u SI	=	Novčani tijek od investiranja
PRIMITAK		FINANCIRANJE IZDATAK		
Primljeni krediti, povrat plasmana, naplaćena kamata po plasmanima	-	Otplata glavnice, oročena sredstva otplata kamata	=	Novčani tijek od financiranja
			=	Čisti novčani tijek razdoblja

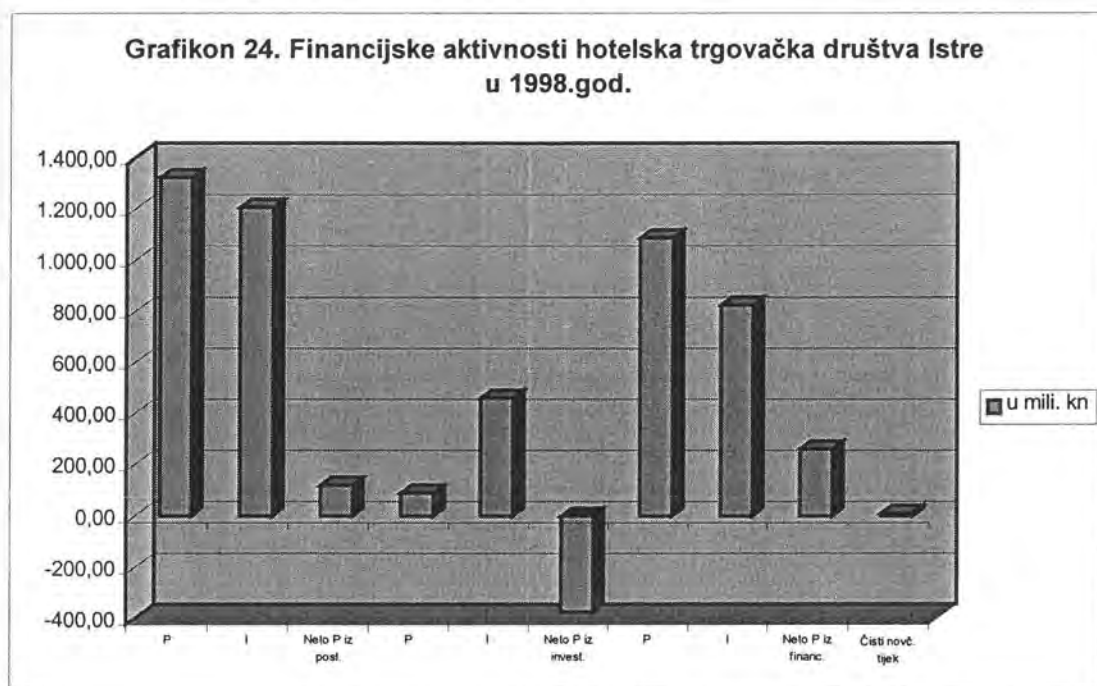
Aktivnosti financiranja poslovanja u hotelskim trgovačkim društvima Istre za razdoblje od jedne godine prikazane su u tablici 28.

Tablica 28. Financijske aktivnosti hotelskih trgovačkih društava Istre u 1998. god.  
(u mili. kn)

Naziv TD	P	I	Neto P iz posl.	P	I	Neto P iz invest.	P	I	Neto P iz financ.	Čisti novč. tijek
Riviera	245,7	244,3	1,4	38,3	110,3	- 72,0	121,1	41,4	79,7	9,1
Plava L.	280,9	230,9	50,0	18,9	129,7	- 110,8	381,4	315,5	65,9	5,1
Istrat.	210,2	201,1	9,1	3,4	79,4	- 76,0	400,9	332,1	68,8	1,9
Laguna Ng	59,8	51,6	8,2	3,1	15,7	- 12,6	18,6	13,5	5,1	0,7
Jadrant.	313,9	283,4	30,5	3,5	75,1	- 72,6	87,6	51,5	36,1	- 4,9
Valalta	86,5	80,5	6,0	0,3	0,0	0,3	0,0	0,3	- 0,3	6,0
Arenat.	22,3	18,7	3,6	0,0	14,2	- 14,2	9,6	0,0	9,6	1,0
Rabac	9,0	14,3	-5,3	21,6	0,0	21,6	4,7	27,4	-22,7	-6,4
Anita	97,0	81,2	15,8	0,0	38,0	-38,0	63,4	44,3	19,1	-3,1
Ukupno	1.325,3	1.206,0	119,3	89,1	462,4	-374,3	1.087,3	826,0	261,3	9,4

Izvor: Obrada autora na temelju izvješća o poslovanju hotelskih trgovačkih društava Istre za 1998. god.

Cjelokupna financijska osnova hotelskih trgovačkih društava prikazana je neto priljevima i odljevima sredstava, iz poslovanja, investicija i financiranja.



Izvor: Tablica 28

Problem je pozitivnog odnosa primitka i izdatka na poziciji investicija na kojoj se većina trgovačkih društava susreću s manjkom sredstava. Globalno gledano, financijska osnova je pozitivna, a i kod većine trgovačkih društava osim kod "Arenaturista", "Jadranturista" i "Rabca".

#### 4.6.1.5. Organizacijska osnova poslovanja

Organizacijsku osnovu poslovanja, koja se u ovom dijelu razmatra, čini organizacijska struktura, odnosno njen temeljni oblik i njeni sastavni dijelovi ili razine. Pregled organizacijske osnove i njenih dijelova odnosno razina prikazan je u tablici 29.

Tablica 29. Pregled organizacijske osnove hotelskih trgovačkih društava Istre

Trgovačko društvo	I razina dioničko društvo	II razina društvo s ograničenom odgovornošću	III razina profitni centar	IV razina profitna jedinica	V razina obračunsko mjesto
"Riviera" Poreč	1	7	22	0	70
"Plava laguna" Poreč	1	0	8	17	65
"Istraturist" Umag	1	0	16	0	50
"Laguna" Novigrad	1	0	5	0	14
"Jadranturist" Rovinj	1	0	13	0	40
"Valalta" Rovinj	1	0	2	0	5
"Arenaturist" Pula	1	0	5	20	60
"Rabac" Rabac	1	0	13	44	132
"Anita" Vrsar	1	0	5	13	30
Ukupno	9	7	89	94	466

Izvor: Obradio doktorand prema organizacijskim shemama hotelskih trgovačkih društava Istre

Budući da je o organizaciji hotelskih trgovačkih društava Istre bilo dosta rasprave u točki 3 ovog rada pod naslovom "Tendencije i problemi organizacije hotelskih trgovačkih društava Istre" i u okviru iste je dana detaljna analiza ove problematike. Na ovom mjestu skreće se pozornost temeljnom obliku organizacije i njegovim dijelovima, te su u tom smislu prikupljeni potrebni podaci (tablica 29).

Na temelju podataka iz tablice 29. može se uočiti da organizacija u promatranim trgovačkim društvima nije postavljena po istim kriterijima, razlike su evidentne u broju razina, u nekim organizacijama ima i nepotrebnih razina (Riviera s razinom d.o.o.).

Kao što se može uočiti razlike su evidentne, te i tu ima osnove strategiji koja ima za cilj pored ostalog oblikovanje učinkovite organizacije, jednostavne, promjenjive i prilagodljive svakoj situaciji i problematici.

#### 4.6.2. Nematerijalni izvori strategije

Nematerijalni (neformalni, nevidljivi, meki) izvori strategije, predstavljaju u stvari čovjekove vrijednosti i mogućnosti, posebno one koje u zajedništvu s ostalim sudionicima u procesu transformacije ulaza i izlaza uvećavaju radne rezultate. To su veličine koje se ne mogu izražavati brojevima ali su od posebne važnosti za trajnu djelotvornost i opstojnost trgovačkog društva. Njima se postižu veliki učinci, kako mjerljivi i vidljivi, tako i nevidljivi. Ako se uvažavaju i njeguju uvijek nanovo ulaze u proces transformacije, uvećavajući mogućnost za nove poslovne uspjehe.

Strategija organizacijskog razvoja koja se istražuje u ovoj disertaciji temelji se na sljedećim nematerijalnim izvorima:

- kvaliteti procesa i usluga
- prilagodljivosti i promjenjivosti organizacije
- kvaliteti odlučivanja
- povoljnoj komunikaciji i suradnji među pojedincima i grupama
- dobroj motivaciji
- pozitivnim stavovima i vrijednostima
- odgovarajućoj strukturi moći i utjecaja
- višoj razini znanja i vještina
- adekvatnim grupnim normama i ponašanju
- primjerenim obrascima poslovanja
- pozitivnom pogledu na stvarnost.

To su neki od važnijih nematerijalnih izvora kojima organizacijski razvoj daje poseban značaj, njihovim stalnim unapređenjem doprinosi se postizanju ciljeva poslovanja. Ciljevi poslovanja postižu se potičući angažiranje zaposlenih i naglašavajući i ističući njihove individualnosti, nužne za doseganje vrhunskih rezultata. Za to je potrebna odgovarajuća klima u trgovačkom društvu, za koju je zaduženo najviše rukovodstvo.

Neki od nabrojanih izvora inače važnih za uspješno poslovanje trebaju biti sadržani u poslovnoj filozofiji i viziji, poslovnoj misiji, ciljevima i poslovnoj politici, organizacijskoj kulturi. Manifestiraju se u sustavu vrijednosti i poslovnoj etici, anticipiranjem i sustavnim uvođenjem promjena, poticanjem participativnog i demokratskog upravljanja, stvaranjem i korištenjem novih razvojnih mogućnosti.

Organizacijski razvoj razvija cijeli niz načela, metoda i tehnika koje upotpunjavaju inače široki dijapazon mekih elemenata djelotvornosti poslovanja, pa se može reći da niti jedna takva vrijednost nije prepuštena slučaju. Većina tih aktivnosti temelji se na prirodnim, humanim i demokratskim načelima odnosa čovjeka prema čovjeku, čovjeka prema prirodi.



#### 4.6.2.1. Kvaliteta procesa i usluga

Danas se u svakodnevnom govoru često spominje riječ kvaliteta. Kvaliteta se obično označuje kao nešto što ima dobre odlike, a dobru odliku obično se povezuje s kriterijom koji se uzima za njeno ocjenjivanje.

Da bi kvalitetu sveli na istu mjeru danas je u širokoj primjeni certificiranje kvalitete prema ISO normama. Normiranje kvalitete je u osnovi dobra zamisao, no njihova primjena ne samo u Hrvatskoj već i u svijetu ne daje zadovoljavajuće rezultate. U mnogim zemljama nisu zadovoljni sustavom kvalitete. Razlog nezadovoljstva je taj što razvoj kvalitete nikad ne prestaje pa ne može biti certificirana. Osim toga kvalitetu koju provjerava i nadzire vanjska institucija je strogo formalna kako bi je vanjski prosuditelj mogao prepoznati i ocijeniti. Svodi se na to da postaje važnije slijediti nametnuta pravila, negoli stvarno zadovoljiti kupce što bi trebalo biti najviši interes dobavljača.

Pored drugih razloga protiv certificiranja kvalitete, svakako treba spomenuti pretjerano formaliziranje normiranja. Danas u vrijeme velikih promjena teško je pratiti sve ono što se mijenja a kamoli prikazati u obliku koji traži nadzorna kuća za kvalitetu. Radeći na normama kvalitete, stvara se birokracija kvalitete, umjesto kvaliteta procesa, proizvoda i usluga.

Procesi su okosnica stvaranja kvalitete proizvoda i usluga, te je organizacijski razvoj usmjeren na procese. Poslovni rezultat je posljedica procesa, pa je ono što se događa s procesima najvažniji činitelj kvalitete proizvoda ili usluga. Stoga kvaliteta i stalno bolji rad mora postati preokupacija svih zaposlenih.

U hotelskim trgovačkim društvima cjelokupna poslovna aktivnost obavlja se u četiri posebna procesa:

- proces pružanja usluga smještaja
- proces pružanja usluga prehrane i točenja pića
- proces pomoćnih djelatnosti održavanja objekata, opreme, pranje rublja i dr.
- proces obavljanja administrativnih i stručnih poslova.

Poslovni proces u turizmu, a tako i u hotelijerstvu kao njegovom najvažnijem nositelju, od njegovog prepoznavanja do danas doživio je veliki tehnološki napredak koji se prema Srđanu i Zori Marković može obrazložiti ovako<sup>88</sup>:

1. Razdoblje putovanja, radi rekreacije, u kojem su subjekti isključivo iz privilegirane klase, ali se ta putovanja u svoje vrijeme nisu nazivala turistička. To razdoblje seže u najdalju prošlost i traje do polovine 19. st. Prva putovanja povezana su sa Antičkom Grčkom s posjetom Olimpijskim igrama, hodočašća u Delfe, ljekovitim izvorima (Epidaurum ili Eubeju), te lovnim priredbama.

<sup>88</sup> Marković, S., i Marković, Z.: Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1967., str. 14.

2. Razdoblje u kojem su i dalje privilegirani subjekti turizma, pripadnici viših društvenih slojeva, nosi naziv turistička. Počinje simbolički prvom organiziranom turističkom akcijom "Cook and Son" (1841. g.), a traje do prvog svjetskog rata. Prvo organizirano putovanje željezničkom prugom u mjestance Loughborough). U to vrijeme interesantan je povratak prirodi i to u planine, specifične krajolike i sl. Moderniziraju se putovanja novim prijevoznim sredstvima: parobrod, parna lokomotiva, diližansa (uz makadamizaciju cesta) i dr.
3. Razdoblje suvremenog turizma, u kome turiste čine sve društvene klase, traje do danas. Karakteristike ovog razdoblja evidentne su u modernizaciji prometa od staza, cesta, pruga do autoputa, te prijevoznih sredstava od parne lokomotive, brodova, do aviona i raketa. Posebice je interesantan razvitak automobilskog prometa, pri čemu je automobil postao sastavnim dijelom osobnog ili obiteljskog putovanja. Preobražaj smještajnih kapaciteta od ladanjskih vila, svratišta do suvremenih hotela. Posluživanje od table d'hôte do suvremenog posluživanja po narudžbi i na integral stolu.

Turizam je postao masovna pojava, a putovanja su iz prirode usmjerena naročito prema moru. Turist je vrlo zahtjevan s potrebama: športa, zabave, plivanja i rekreacije.

Težeći većoj produktivnosti, sniženju troškova, uvođenju raznih oblika turističke ponude, jednostavno rečeno turizam se prilagođava i nameće se vremenu i prostoru. Tehnološki napredak u turizmu može se promatrati globalno s aspekta turističke ponude od namjenskih građevina, opreme, poslovanja, prometnih sredstava, pripreme hrane i pića, rekreacije zabave i športa, sigurnosnih sustava i ostaloga, kako je prikazan u tablici 30.

Tablica 30. Obilježja i proizvodi tehnološkog napretka u turizmu

Obilježja turističke ponude	Tehnološki napredak – organizacije proizvodnje s prikazom proizvoda (resursa)
Namjenske građevine a. nisko – gradnje  b. visoko – gradnje	<p>Građevine prometne i komunalne infrastrukture, veze i energetike.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prometna infrastruktura od puteljka do suvremene autoceste i pruga uključujući tunele, mostove, podvožnjake i dr.;</li> <li>• komunalna infrastruktura vodovoda od bunara, cisterne, kaptaža do vodovodnog sustava; odvodnje od septičke jame do sustava za pročišćavanje i ispuštanje otpadnih voda, osvjetljenja ulica od baklje do javne rasvjete; čistoće od metle do auto čistača; športa i rekreacije od travnatih do suvremeno opremljenih površina i dr.</li> <li>• veza i energetika od telefonskih linija, do elektro-instalacija, mreža i uređaja, ...</li> </ul> <p>Kuće i zgrade razne namjene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stambene, stambeno poslovne, ugostiteljske, javne, upravne, kulturne, i dr.</li> </ul>
Oprema a. namještaj i predmeti  b. promidžbeni materijal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sjedenja – sjedala, stolica, fotelja,...; ležanja – ležaljka, kreveta, fotelja i kreveta, ...; odlaganja – vješalica, ormara, ormarića, frižidera, ...; grijanja – roštilja, peći, radijatora, kalorifera ...; pranja – korita, sudopera, mašina za pranje rublja, posuđa, ... rada i blagovanja – stola, šanka, pulta ...; higijene – umivaonika, tuša, kada, bidea, bojlera, ogledala, ...; ukrasa – tapeta, slika, ...; rasvjete – svijeća, žarulja, lusteri...; temperature - ventilatora, klimo uređaja...; vježbala – aparata za tjelovježbe,...; usluga - knjiga evidencija, pisače mašine, uvećala, kopija, računala, video kamera...; igara – lopta, alata, strojeva ...; zračenja - elektromagnetska, radioaktivna, ultravioletna...</li> <li>• štampa, reklama, literatura, prospekta, disketa, video vrpca, ...</li> </ul>
Poslovanja a. sezonska, b. cjelogodišnja i c. kombinirana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepismena, pismena od knjiga evidencija, recepcija, do organiziranih sustava informacija, gastronomije, holdinga, konzorcija, ...</li> </ul>
Prometna sredstva: a. vozna  b. valna  c. mrežna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kopnena - zaprežna, biciklistička, motorna, električna, atomska, ...</li> <li>• vodena - plivajuća: potezne skele, veslački čamci i brodovi na kruta, tekuća goriva, te električni i atomski pogon, od brodice do nosača aviona....</li> <li>• podvodna - skafanderi, podmornice...</li> <li>• zračna - krilate naprave, baloneri, hidroavioni, avioni, helikopteri, rakete...</li> <li>• zvuka (zvono, radio, telefon, mobitel...); slika (mentalna, televizija...); odstojanja (radar...); ultrazvuka (slika unutarnjih organa tijela...)</li> <li>• telegram, internet (e-mail pošta); ...</li> </ul>
Priprema hrane a. preradbena  b. servirana Priprema pića	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preradivački prostori, skladišta, kuhinje - klasične, moderne; hladnjače, centralna priprema hrane - svježja, sušena, soljena, pakirana, pečena, kuhana, pržena, smrznuta, prešana, nadijevana, panirana, dijetalna, ...</li> <li>• konobarska, samoposluga, integralni stol, ...</li> <li>• pitka voda – cisterne, bunara, flaširana..., bezalkoholna i alkoholna pića od bačve, čaše, flaše do paketa ...</li> </ul>
Rekreacija, zabava i šport a. tereni  b. obala c. podzemlja d. voda e. zrak f. prostorije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lova, borilišta, trgova, meditacija, manifestacija, parkova, jahanja, biciklizma, motociklizma, automobilizma, nogometa, rukometa, tenisa, sanjanja, penjanja, skakaonica, golfa, turistički vlak, ...</li> <li>• sunčanja, odmorišta, vezanja brodice, ...</li> <li>• špilja, ...</li> <li>• kupanja, plivanja, ronjenja, skijanja, skakanja, veslanja, jedrenja, brodarenja...</li> <li>• padobranski skokovi, panoramski letovi, svemirska putovanja...</li> <li>• boksa, tjelovježbe, klizanja, plesa, svečanosti, muzeja, kina, izložbi, kulturne baštine, hokeja, odbojke, naprave za fizičku kondiciju, kuglanja, kockanja, gađanja, video i virtualne igre, ...</li> </ul>
Sigurnosni sustavi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zatvarači prostorija, trezori, laserske zrake, video kamere, ...</li> </ul>
Ostalo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lijekova, eksplozija, mikroorganizma, droga, telepatija, kloniranja i dr.</li> </ul>

Izvor: Poropat, A., Ružić, P.: Turizam i tehnološki napredak, Referat na znanstvenom skupu "Turizam na pragu 21. stoljeća", Poreč, 28.-29. listopada, 1999.

Pozitivni pomaci na kvaliteti vidljivi su i u procesu pružanja usluga smještaja u hotelima i ostalim objektima za smještaj. Naime, u tom procesu pomaci ka boljoj kvaliteti učinjeni su uvođenjem nove opreme, koja odgovara izgledu, funkcionalnosti i lakoći čišćenja i održavanja i ekološkim kriterijima. U posljednje vrijeme

poduzimaju se veliki napori za podizanje kvalitete u hotelima, unutrašnjem uređenju zajedničkih prostora za boravak i proširivanjem soba na način da se od dviju postojećih napravi jedna veća i njihovim dodatnim opremanjem, televizijom, zamrzivačem, telefonom, klima uređajem i dr. Slični koraci čine se i u kampovima, koji se parceliraju, dopunjuju sportskim zabavnim i drugim sadržajima.

Porast kvalitete evidentan je i u procesu održavanja obavljanja zajedničkih administrativno-stručnih i drugih poslova. U tim poslovima unaprijeđene su tehnike i postupci, a kompjuterizacija sa svojim programima dala je najveći obol kvalitetnog obavljanja ovih poslova.

Kako proces poboljšanja kvalitete nikad ne završava, na njoj treba i dalje raditi kako bi se u navedenim procesima osigurao kvalitetan rad, a s tim i kvaliteta usluga kojim se zadovoljava veliki broj njenih korisnika.

U razvoju suvremenog turizma na prijelazu 80-tih i 90-tih g. stoljeća desile su se revolucionarne promjene u ukusima turističkih potrošača. Turist je u turističkom mjestu počeo birati nešto sasvim novo, i ne zadovoljava se više time da bude dio mase agencijskih paket-aranžmana, u kojem se i on u krajnjoj liniji osjećao kao "paket". Turistička mjesta i destinacije koje nisu odgovarale njegovim profinjenijim, modernijim prohtjevima, on je zamijenio novima. To je ono što turistički djelatnici nazivaju *zastarjeli turistički proizvod* koji definitivno rezultira smanjenom turističkom posjećenošću, a time i smanjenim financijskim učincima od turizma. Razdoblje "tvrdog", masovnog turizma postepeno postaje prošlost, te je stoga nužno razviti novi, moderni, meki, "soft" turizam, koji je "po mjeri turista" i "u modi".

Karakteristike "soft" i "hard" turizma izvedene su na osnovi istraživanja stavova i potrošnje samih turista, kao najbolji putokaz razvoja turizma u smislu: Što treba, a što ne treba razvijati da bi se postigla kvaliteta usluga i procesa. Pregled tih karakteristika nalazi se u tablici 31.

Tablica 31. Karakteristike **hard** /zastarjelog i **soft**/modernog turizma.

Karakteristike	"HARD" TURIZAM	"SOFT" TURIZAM
Vremensko razdoblje	Od drugog svjetskog rata do 80-tih godina	90-te godine stoljeća
Osnovno obilježje turizma	Masovni (grupni) turizam	Selektivni turizam - individualni turizam podređen potrebama svakog turista (različiti segmenti)
Organizacija putovanja	Unaprijed isplanirani, čvrsti paket aranžmani	Individualne, spontane odluke
Pripreme za putovanje (kod kuće)	- Minimalne ili nikakve - Nepoznavanje jezika	- Prethodno zanimanje za zemlju koja se posjećuje - Želja za upoznavanjem jezika, običaja i kulture kraja koji se posjećuje
Cilj putovanja	"3 S" destinacije (sunce, pijesak, more)	- "3 S" destinacije uz dodatne sadržaje - Glavni gradovi - Egzotične zemlje - Zabavni parkovi
Broj i vrsta putovanja tijekom godine	Jedan glavni odmor u godini	- Jedan glavni odmor u godini - Nekoliko kraćih tematskih putovanja (sport, kultura, rekreacija, zabavni parkovi)
Motivi putovanja	Odmor, kupanje, sunčanje	Avantura, zabava, hobi, briga za zdravlje, uživanje, porast kvalitete života i turističkog boravka
Razdoblje u tijeku godine kad se putuje	Isključivo u "špici" sezone	Promjena vrsta putovanja i profila turista produljuju sezonu
Korištena prijevozna sredstva	Isključivo brza prijevozna sredstva	Aдекватna - zanimljiva prijevozna sredstva (mogu biti i spora)
Način provođenja odmora	Miran, pasivan, udoban	Aktivan i naporan
Odnos prema destinaciji/ ponašanje na odmoru	- Nadmoćnost u odnosu na lokalno stanovništvo - Nemaran odnos prema zaštiti okoliša	- Upoznavanje i stjecanje prijatelja među lokalnim stanovništvom - Veća pozornost zaštiti okoliša
Dodatne aktivnosti	Kupovina (suveniri)	Donošenje darova i prenošenje impresija - utisaka o putovanju drugima
Vrste smještaja	Veliki, gigantski hoteli	Obiteljski pansioni i izuzetno kvalitetni hoteli visoke razine usluga
Zahtjevi na odmoru	Unificirani agencijski "paket" aranžman - "putovanje jednako za sve" zadovoljava	- Svaki pojedinac ima specifične zahtjeve na odmoru - Traži se "vrijednost za novac" ( <i>value for money</i> )

Izvor: Vinka Cetinski, Poduzetništvo u razvojnoj strategiji hrvatskog turizma, Strukturna transformacija turizma (prerađeno i dopunjeno), Hotelska kuća, Opatija, 1998.

Kvaliteta procesa, tako i usluga, u hotelskim trgovačkim društvima u posljednjih 25 godina mijenjala se u pozitivnom smislu. Poboľšanjem kvalitete procesa dobile su na kvaliteti i usluge.

Veliki korak u pravcu povećanja kvalitete u hrvatskom hotelijerstvu učinjen je prihvaćanjem jedinstvene metodologije kategorizacije objekata. Prihvaćanjem ove metodologije objekti za smještaj i prihvata turista (hoteli, turistička naselja, kampovi) podliježu obvezi kategorizacije. Za navedene objekte propisani su minimalni tehnički uvjeti, koje moraju ispunjavati bez obzira na kategoriju, a ti su:

- način izgradnje uređenja i opremanja objekata
- kvalitetu, raspored i veličinu poslovnih prostorija

- obveznost priključaka na javnu vodovodnu mrežu, kanalizaciju, javnu električnu i telefonsku mrežu
- protupožarnu zaštitu
- način osvjetljavanja prostorija
- zagrijavanje prostorija
- način zaštite inventara i pribora kojim se služe gosti
- kvantitetu i kvalitetu kupaonica i zahoda
- odnos veličina kuhinje i blagavaonice, njihovo uređenje i oprema
- priručna skladišta i rashladni uređaji
- garderobe i njihovo uređenje za radnike
- mjesto gdje se gosti poslužuju, način i uvjeti pružanja usluga
- izvedbu i opremu točionika za točenje pića.

Uz ove opće minimalne tehničke uvjete, objekti za smještaj moraju ispunjavati i posebne tehničke uvjete, propisane za pojedine vrste i kategorije.

Kvaliteta u hotelskoj djelatnosti je posebno važna ne samo zato što se njom zadovoljava veliki broj njenih korisnika-turista, već i zato što su njeni korisnici turisti iz raznih dijelova svijeta, koji imaju posebne želje, ukuse i potrebe, podložni utjecaju brojnih čimbenika, među kojima su najvažniji:

- ekonomski, kretanje prihoda potencijalnih turista, rast troškova života, nepovoljni devizni tečajevi i sl.;
- politički i socijalni čimbenici među kojima se ističu politička propaganda, međunarodni sukobi, nemiri, štrajkovi, socijalna sigurnost i sl.;
- klimatske prilike;
- administrativne mjere kao što su ograničenja putovanja ili iznošenja novca, vize, carinska i procedura s putovnicama i sl.;
- monetarni čimbenici kao što su inflacije i deflacije, konvertibilnost valute, valutna ograničenja i sl.

Ocjena kvaliteta u hotelskim trgovačkim društvima Istre prikazana je u tablici 32.

Tablica 32. Kvaliteta procesa i usluga hotelskih trgovačkih društva Istre

Ocjena kvalitete procesa i usluga	Riviera	Plava laguna	Istra-turist	Jadran-turist	Arena-turist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
1) izvrsna	0,00%	3,13%	5,88%	5,88%	0,00%	0,00%	7,69%	0,00%	0,00%	3,42%
2) vrlo dobra	0,00%	53,13%	29,41%	29,41%	0,00%	18,18%	26,92%	7,69%	27,27%	27,40%
3) srednja	44,44%	31,25%	47,06%	47,06%	60,00%	54,55%	46,15%	76,92%	63,64%	48,63%
4) zadovoljavajuća	44,44%	9,38%	17,65%	17,65%	30,00%	27,27%	19,23%	15,38%	9,09%	18,49%
5) nezadovoljavajuća	11,11%	3,13%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,05%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

U tablici 32 prikazano je izjašnjavanje anketiranih o kvaliteti u hotelskim trgovačkim društvima Istre.



Izvor: Tablica 32 zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Prema navedenom izjašnjavanju kvaliteta je srednja, a o tome se izjasnilo 48,63% od ukupno anketiranih. Ako bi se kvalitetu u hotelskim trgovačkim društvima Istre ocijenilo na temelju kvalitete objekta i kategoriji kojoj oni pripadaju, u tom slučaju navedeno izjašnjavanje je dosta vjerno. No, kvaliteta u hotelijerstvu ne može se poistovjetiti samo s kategorijom objekta već i s kvalitetom procesa i svim uslugama koje se u ovoj djelatnosti pružaju.

Za hotelsku djelatnost je posebno važna kvaliteta jer se njome zadovoljava veliki broj njenih korisnika turista. Istarska hotelska trgovačka društva su u normalnim uvjetima poslovanja godišnje ugošćavala preko 3,0 milijuna turista iz raznih zemalja Europe i svijeta s posebnim željama i potrebama za kvalitetom. Ako se tome doda da turisti u istarskim hotelskim trgovačkim društvima koriste usluge smještaja koje su u dobrim godinama brojile više od 20,0 milijuna noćenja to dovoljno govori koliko je važan rad na unapređenju kvalitete.

#### 4.6.2.2. Prilagodljivost i promjenjivost organizacije

Daljnji izvor na kojem se temelji strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre je prilagodljivost i promjenjivost organizacije.

Postići prilagodljivost i promjenjivost nekog sustava nije lako, ali ako se ona postigne, može se utvrditi da je ostvarena bitna pretpostavka uspjeha. To se može tvrditi jer prilagodljivost, odnosno prikladnost za primjenu u praksi i sposobnost lakog i čestog mijenjanja organizacije trgovačkog društva kao otvorena sustava, okvir su unutar kojeg je moguće ostvariti gotovo sve njegove tekuće i buduće potrebe.

Potpunu organizacijsku prilagodljivost i promjenjivost sustava nije moguće postići, ali tome treba težiti. Postići prilagodljivost i promjenjivost je vrlo važno, a pogotovo u današnjim uvjetima neizvjesnosti, promjenljivosti, kompleksnosti i aktivnog kaosa, kada je sve u kretanju, i kada nema nikakvog čvrstog strateškog orijentira, i kada primjena standardnih i poznatih načina djelovanja nije djelotvorna. Traže se promjene kako bi se omogućio opstanak. To što bi omogućilo opstanak, mora biti prikladno i lako primjenjivo.

Da bi olakšali uspostavljanje dinamične ravnoteže putem reagiranja na promjene u raznim stadijima znanja poslužit će Ansoffovih sedam različitih stadija znanja o promjeni<sup>89</sup>:

1. Stadij: osjećaj o nadolazećoj novini,
2. Stadij: moguće je spoznati izvor promjene,
3. Stadij: moguće je procijeniti posljedice promjene,
4. Stadij: moguće je razraditi reakciju poduzeća,
5. Stadij: moguće je procijeniti posljedice i popratne učinke reakcije,
6. Stadij: promjena prodire na tržište,
7. Stadij: novina postaje standardna,

Niti jedan stadij spoznaje o nadolazećoj promjeni ne pomaže ako se predviđanje i prave poslovne namjere ne mogu sprovesti zbog okoštale organizacijske strukture.

Razmatrajući organizaciju hotelskih trgovačkih društava Istre ustanovljeno je da je najveća opasnost promjenjivosti pretjerani determinizam. Tome doprinosi pretjerana regulacija odnosno hiperprodukcija propisa, naputaka, planova, kontrolnih mehanizma i sličnih internih normativnih ograničenja, kojima se češće opisuje prošlost, no što se anticipira budućnost.

Ovdje se, također, ne može zaobići nedjelotvorno trošenje vrijednih resursa, posebno ljudskih. Izrazito bavljenje formom sputava spontanost i kreativnost u radu, smanjujući ne samo djelotvornost poslovanja, već i radnu motivaciju.

Osim smanjivanja pretjeranog normativizma koji smeta promjenjivosti, potrebno je suziti hijerarhijsku strukturu tj. broj vertikalnih razina rukovođenja, koje koče organizaciju, komunikacije, samostalnost i delegiranje odgovornosti, a da se o kreativnosti i ne govori.

Promjenljivost i prilagodljivost organizacije prema izjašnjavanju anketiranih prikazana je u tablici 33.

Tablica 33. Promjena i prilagodba organizacije u hotelskim trgovačkim društvima Istre

Učestalost promjena	Riviera	Plava laguna	Istra-turist	Jadran-turist	Arena-turist	Rabac	Anita	Launa Ng	Valalta	Ukupno
1) uvijek kada se ukaže potreba	22,22%	45,45%	46,67%	46,67%	36,36%	8,33%	33,33%	23,08%	25,00%	34,72%
2) samo po nalogu i inicijativi najvišeg rukovodstva	55,56%	48,48%	46,67%	46,67%	45,45%	41,67%	62,50%	53,85%	66,67%	52,08%
3) samo onda kada to nalažu propisi	22,22%	6,06%	6,67%	6,67%	18,18%	50,00%	4,17%	23,08%	8,33%	13,19%

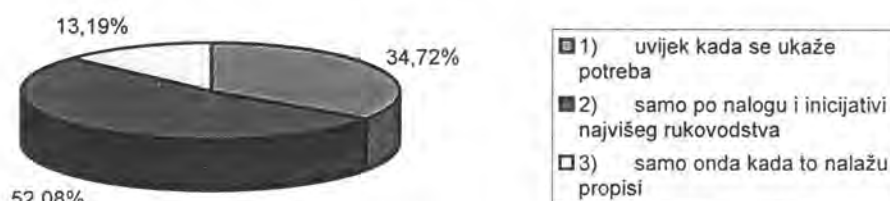
Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Promjenljivost i prilagodljivost organizacije u hotelskim trgovačkim društvima Istre istražena je anketom. Kod toga se posebno inzistiralo na izjašnjavanju o učestalosti, osnovi i po čijem nalogu nastaju promjene i prilagođivanja organizacije. Anketiranim su date 3 opcije izjašnjavanja s mogućnošću za dodatna obrazloženja.

<sup>89</sup> Osmanagić Bedenik, N.: Op.cit. str. 34.



**Grafikon 26. Promjena i prilagodba organizacije u hotelskim trgovačkim društvima Istre**



Izvor: Tablica 32 zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Prema ocjeni anketiranih, odnosno po izjašnjavaњу 52,08% od ukupno anketiranih promjene organizacije nastaju samo po nalogu i inicijativi najvišeg vodstva, za uvijek kada se ukaže potreba izjasnilo se 34,72% od ukupno anketiranih, a 13,19% od ukupno anketiranih je mišljenja da se organizacija mijenja samo onda kada za to nalažu propisi.

Promjena i prilagodba organizacije je njena slaba točka u hotelskim trgovačkim društvima Istre, jer je ona statična rijetko se mijenja i prilagođava novim prilikama i promjenama koje dolaze iz okoline o čemu je bilo i ranije rasprave u ovom radu.

#### 4.6.2.3. Kvaliteta odlučivanja

Za uspješnost poslovanja, pored ostalog, posebno je važna i kvaliteta odlučivanja.

Pod odlučivanjem se smatra pojam koji je u vrlo širokoj primjeni. Može se govoriti o odlučivanju na različitim područjima rada i života, npr. o odlučivanju u osobnom životu, o odlučivanju u obitelji, o odlučivanju u trgovačkom društvu, različitim organizacijama i ustanovama odnosno o odlučivanju u državi i svim njenim institucijama.

Imamo odlučivanje koje se odnosi na osobni ili obiteljski život, dok s druge strane u svim drugim situacijama govori se o poslovnom odlučivanju, bez obzira da li se radi o odlučivanju u trgovačkom društvu, banci, školi, bolnici, vladi ili Hrvatskom državnom saboru i sl.

Od brojnih definicija odlučivanja može se uočiti kako je kod svih zajedničko izbor između više alternativa pa se odlučivanje definira "kao proces izbora između dviju ili više alternativnih mogućnosti rješavanja nekog problema."<sup>90</sup>

<sup>90</sup> Sikavica, P., Skoko, H., Tipurić, D., Dalić, M.: Poslovno odlučivanje-teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994., str. 11.

Iz definicije se može uočiti da se radi o procesu koji traje, u kojem se vrši izbor između jedne ili više mogućnosti, kako bi se riješio problem koji je predmet odlučivanja.

Odlučivanje može biti intuitivno na temelju iskustva ili racionalno na temelju činjenice, znanja i informacijske podloge.

Uspješnost odlučivanja ovisi o okolini u kojoj djeluju trgovačka društva, a ona može biti stabilna i nestabilna. U nestalnim okolinama donošenje odluka je složenije i teže, a posebno u okolini trgovačkih društava s visokom tehnologijom, koja zbog nepravovremene odluke mogu zapasti u tehnološki diskontinuitet.

Da bi u takvim situacijama donošenje odluke bilo što uspješnije potrebno je poduzimati sljedeće:

- odluke donositi na temelju pravovremenih informacija,
- donositi veći broj alternativnih rješenja, ali ne pretjerano kako se proces odlučivanja ne bi usporio,
- kod donošenja odluka treba tražiti savjet i konzultacije od svojih suradnika i ostalih zaposlenih, samo ako to ne usporava proces odlučivanja,
- kod brzog odlučivanja lakše se provode odluke koje proizlaze jedna iza druge i koje su međusobno povezane.

Nema procesa odlučivanja koji nije podložan greškama. Moguće je govoriti od najmanje  $n-1$  mogućih grešaka u procesu odlučivanja, pri čemu  $n$  predstavlja mogući broj alternativnih rješenja, a  $1$  predstavlja optimalnu varijantu rješenja problema.

U okolini brzih promjena kao i u okolini neizvjesnosti broj mogućih grešaka se povećava.

Teorija i praksa poznaje brojne stilove odlučivanja koji se kreću u rasponu između dviju krajnosti, jednu krajnost čini autokratski stil odlučivanja, a drugu potpuno demokratski stil odlučivanja.

Kod autokratskog odlučivanja, neograničenu vlast i moć odlučivanja ima jedna osoba.

Demokratski stil odlučivanja za razliku od autokratskog karakterizira uključivanje u proces odlučivanja ne samo nižeg menedžmenta, već i suradnika kao i ostalih zaposlenika u trgovačkom društvu.

Stvarni demokratski stil odlučivanja podrazumijeva: "postojanje više razina odlučivanja u poduzeću; stvaranu moć u odlučivanju nižih razina managementa; poštivanje hijerarhije odlučivanja; jasno razgraničavanje odluka po vrstama na više i niže razine managementa i slično."<sup>91</sup>

U svijetu su karakteristične tri kulture odlučivanja: Europska, Američka i Japanska, a razlikuju se po stupnju participacije zaposlenih u donošenju odluka.

<sup>91</sup> Sikavica, P., Skoko, H., Tipurić, D., Dalić, M.: Op. cit., str. 27.

Japansko odlučivanje temelji se na konsenzusu svih koji su povezani s problemom. Konsenzusu daju važnost u svim fazama pripreme prijedloga odluke, odnosno, njenoj pripremi, rješenju i primjeni. Na taj način svi zainteresirani su tijesno povezani s problemom i njegovim rješenjem.

Kod Europskog i Američkog načina proces odlučivanja podijeljen je na odvojene faze i korake za koje odgovornost snose pojedinci zaduženi za svaku fazu. Dobrovoljnost u pripremi odluke, kao i u primjeni njezina rješenja je manje izraženo, a odluka se primjenjuje po načelu obveznosti, manje temeljem uvjerenosti u njezinu važnost.

Organizacijski razvoj u kontekstu donošenja odluka podrazumijeva stvaranje organizacijske klime u kojoj su problem uobičajene posljedice razvoja, koji treba rješavati u trenutku nastanka, bez suvišnih hijerarhijskih usklađivanja. Komunikacije između sudionika u rješavanju problema trebaju biti više horizontalne a manje hijerarhijske. Operativne odluke donose izvršne razine kojima treba delegirati i odgovornost za rješenje i za primjenu.

U donošenju odluka značajnu ulogu ima menadžment koji treba birati i stvarati dobre suradnike za uključivanje u proces odlučivanja i rješavanje ostalih problema. Korištenjem znanja i kreativnosti pojedinaca, zaposleni postaju zadovoljniji i kompetentniji te im se mogu povjeriti sve složeniji zadaci. Oni rado prihvaćaju takve izazove, a iskustvo i znanje većeg broja ljudi u odnosu na određene probleme, dragocjeno je za postupak donošenja i primjene odluka. Zajednički napor pojedinaca i grupa u rješavanju zajedničkih problema usmjerava ljude na uzajamnu suradnju, snošljivost, povjerenje te ih aktivno uključuje u rješavanje važnih poslovnih problema.

Ovim načinom više menadžerske razine oslobađaju se operativnih problema, koji zbog ukupne brojnosti nisu u stanju rješavati. Na taj način imaju više vremena što im omogućuje bavljenje strategijskim odlukama. Na takvu se pristupu temelji participativni menadžment koji, osim što daje važnost zaposlenicima i povećava njihovo zadovoljstvo, povećava i ukupnu djelotvornost poslovanja, dajući slobodu onima koji operativne probleme najbolje osjećaju i razumiju.

U japanskim se trgovačkim društvima na toj osnovi temelji "sustav korisnih prijedloga ( Suggestion System ), kojim se u većim kompanijama prikupljaju milijuni korisnih prijedloga godišnje s ciljem poboljšanja različitih parametra koji utječu na djelotvornost poslovanja."<sup>92</sup> Takva korisna energija i sinergija u slučaju autokratske poslovne klime ostaju zaleđene u nezadovoljnim pojedincima. To ukazuje na potrebu uključivanja zaposlenih u otkrivanje problema, njihovo rješenje i odgovornost za primjenu.

Postoji više načina odlučivanja koji se razlikuju s aspekta problema o kojem se odlučuje ili subjekta odlučivanja.

---

<sup>92</sup> Alić, A.: Op. cit. str. 38.

Obzirom na problem odlučivanja može biti programirano ili neprogramirano, dok s aspekta onoga tko odlučuje može se govoriti o individualnom ili grupnom odlučivanju.

Što se tiče načina odlučivanja ono može biti intuitivno, na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje.

Racionalno odlučivanje ima najveću vrijednost jer se temelji na analitičkom postupku, koji se sastoji iz ovih faza:” a) dijagnosticiranje problema, b) prepoznavanje ograničenja u odlučivanju, c) prepoznavanje mogućnosti odnosno odmjeravanja alternativa, d) procjena mogućnosti odnosno ocjena alternativa i e) izbor alternative, odnosno donošenja odluke.”<sup>93</sup>

Kvaliteta odlučivanja ovisna je od primjene modela odlučivanja, metoda i tehnika i dobre informiranosti.

Modeli odlučivanja koji mogu biti fizički, analogni, simbolički (matematički) i tipizirani prema različitim kriterijima, predstavljaju sredstvo ili instrument koji pomaže u ocjenjivanju efikasnosti alternativnih odluka.

Za razliku od modela, metode odlučivanja upućuju na postupak za razrješavanje problema. Metode ili postupci za razrješavanje modela odlučivanja u osnovi mogu biti: analitički, simuliranje, heuristički (putem metode pokušaja i greške otkriva se optimalno rješenje).

Tehnike odlučivanja dijele se na one koje se koriste za odlučivanje u uvjetima sigurnosti i određenosti, tehnike odlučivanja u uvjetima rizika i tehnike za odlučivanje u uvjetima neizvjesnosti i nesigurnosti.

Na kraju, kvalitetnog odlučivanja nema ukoliko ono nije popraćeno dobrom informiranošću. Mogućnosti informiranja za potrebe odlučivanja su danas dobro razrađene i s tim u vezi poznati su razni informacijski sustavi koji su prikazani u tablici 34.

---

<sup>93</sup> Mescon M., Albert M., Khedouri F.: Op. cit. str. 177.-182.

Tablica 34. Vrste informacijskih sustava

Red. Broj	Informacijski sustav	Termin na engleskom jeziku	Skraćenica	Potpoma poslovnom odlučivanju
1.	Sustavi za transakcijsku obradu podataka	Transaction Processing Systems	TPS	NEIZRAVNA
2.	Sustavi za automatizaciju uredskog poslovanja	Office Automation Systems	OAS	NEIZRAVNA
3.	Upravljački informacijski sustav	Management Information Systems	MIS	IZRAVNA
4.	Managerski sustavi podrške	Managerial Support Systems	MSS	
4.1.	Sustavi za podršku odlučivanju	Decision Support Systems	DSS	IZRAVNA
4.2.	Sustavi za podršku grupnom odlučivanju	Group Decision Support Systems	GDSS	IZRAVNA
4.3.	Ekspertni sustavi	Expert Systems	ES	IZRAVNA
4.4.	Sustavi za podršku vrhovnom rukovodstvu	Excutive Support Systems	ESS	IZRAVNA

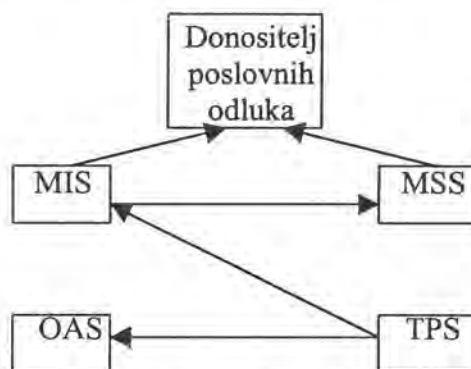
Izvor: Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M.: Poslovno odlučivanje-teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994. str. 185.

Informacijski sustavi prikazani u tablici korespondiraju određenim razinama menedžmenta u organizaciji.

Na strateškoj razini menedžmenta korespondiraju sustavi za podršku odlučivanja. Dok na taktičkoj ili srednjoj razini menedžmenta korespondiraju sustavi za menedžersku kontrolu operacija, npr. budžetiranje, upotrebljavaju se upravljački sustavi i sustavi za podršku odlučivanja. I na operativnoj razini menedžmenta nazočne su aplikacije na temelju postojećih sustava za transakcijsku obradu podataka, kao što su praćenje osoblja, računovodstvo i sl.

Sve navedene sustave, kompjuterski zasnovane, prisutne u trgovačkom društvu poželjno je povezati u jednu cjelinu i usmjeriti ih na podršku procesu odlučivanja, kao što je prikazano na slici 23.

Slika 23. Poslovni informacijski sustav



Izvor: Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M.: Poslovno odlučivanje-teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994., str. 186.

Kao što je rečeno, odlučivanje može imati velikog utjecaja na kvalitetu odluka, odnosno na svrsishodno rješavanje poslovnih problema što zasigurno može doprinijeti uspostavljanju djelotvornog poslovanja i učinkovite organizacije.

Odlučivanje u hotelskim trgovačkim društvima Istre prema ocjeni iz ankete kao što je već istaknuto ne uključuje u proces odlučivanja sve razine menedžera i zaposlene. O problematiki odlučivanja anketirani su se izjasnili na sljedeći način: "43,57% od ukupno anketiranih smatra da je odlučivanje koncentrirano na razini vršnog menedžmenta, a samo 3,57% na svim razinama."<sup>94</sup>

Na pitanje kakva je participacija zaposlenih u odlučivanju, 37,59% od ukupno anketiranih se izjasnila da je nema, 47,52 % od ukupno anketiranih je potvrdila da participacije ima uz povremenu konzultaciju, a za potpunu participaciju se izjasnilo svega 1,42% od ukupno anketiranih."<sup>95</sup>

#### 4.6.2.4. Komunikacija i suradnja pojedinaca i grupa

Komunikacija i suradnja pojedinaca i grupa, također predstavlja važan element za povećanje djelotvornosti poslovanja trgovačkih društava. Komuniciranje predstavlja proces prijenosa informacija od pošiljatelja do primatelja, dok suradnja pretpostavlja namjeru zajedničkog rješavanja problema.

Proces komuniciranja sastoji se iz više faza. Pokreće se iz izvora koji posjeduje ideju, misao ili dojam. Sljedeća faza je kodiranje ili pretvorba poruka u riječi ili simbole (znakove). Zatim slijedi prijenos ili odašiljanje poruke do primatelja. Nakon prijenosa, slijedi faza primanja poruke ili kodiranog signala. Primljenu poruku treba dekodirati ili pretvoriti u misao. Proces komuniciranja završava fazom povratne veze ili slanja poruke izvoru.

U trgovačkim društvima u procesu komuniciranja obavlja se prijenos naredbi i zadataka, prijenos sugestija i prigovora, ali i međusobno dogovaranje, razmjena

<sup>94</sup> Pokazatelji iz ankete doktoranda

<sup>95</sup> Pokazatelji iz ankete doktoranda

iskustva, podjela briga i odgovornosti. Postoji vertikalna, horizontalna i dijagonalna komunikacija.

Vertikalna komunikacija kreće se odozgo prema dolje i omogućava postavljanje ciljeva, definiranje zadataka, delegiranje ovlasti, autoriteta i odgovornosti.

Horizontalna komunikacija postoji na strategijskoj taktičkoj i operativnoj razini organizacije.

Dijagonalna komunikacija nastaje kod prijenosa informacija od horizontalne na drugu hijerarhijsku razinu.

Komuniciranje unutar organizacije može biti formalno ili neformalno. Formalna je onda kada su komunikacije, odnosno njene komunikacijske linije propisane pravilom. Dok neformalna komunikacija ne koristi službene linije. Svrha joj je zadovoljavanje potreba komuniciranja među grupama i pojedincima.

Komuniciranje unutar organizacije je izloženo smetnjama, preprekama, barijerama. Najčešće smetnje, barijere komuniciranja prema Meggisonu, a navode ih i drugi su:<sup>96</sup>

- (1) **“Kodiranje:** neodređene; dvosmislene riječi; emotivne riječi; slabo organizirana poruka; kriva predodžba o prijemniku; negativan stav o prijemniku; ograničen rječnik; nedostatak uživanja; i dr.,
- (2) **Prijenos:** neodgovarajući kanal; pogreška u jasnoći izražavanja; nečitljivo pisanje; kontradikcija verbalne i neverbalne poruke; fizička buka; i dr.,
- (3) **Prijem:** fizičko i psihičko odvratanje pažnje; nedostatak koncentracije; razlika u interpretaciji riječi; blokirana misao; nezainteresiranost; čuti ono samo što se želi čuti; obrambeni stavovi; i dr.,
- (4) **Dekodiranje:** želja da se prikriju stvarni osjećaji; nedostatak vremena; strah; pretpostavka da ne treba odgovoriti; želja da se ne povrijede osjećaji; i dr.”

Uspostavljanje komunikacije i suradnje između pojedinaca i grupa je iznimno važna i doprinosi kvalitetnijem i učinkovitijem rješavanju problema nego što bi ostvarili pojedinci radeći sami.

Srića razlikuje pet razina komuniciranja ovisno o sudionicima i njihovoj interakciji:<sup>97</sup>

1. **INTRAPERSONALNA RAZINA-** komuniciranje “unutar osobe”, odnosno “razgovor sa samim sobom” (percepcija i mentalni procesi koji teku u čovjeku);
2. **INTERPERSONALNA RAZINA-** komuniciranje između dvije ili više osoba (manja skupina);
3. **MULTIPERSONALNA RAZINA-** komuniciranje unutar skupina, između skupina i većih organizacijskih cjelina;

<sup>96</sup> Cf. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Op. cit. str.468.

<sup>97</sup> Cf. Srića, V.: Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992. str. 47.

4. RAZINA OTVORENOG SUSTAVA- komuniciranje neke skupine ili organizacije sa svojom okolinom;

5. TEHNOLOŠKA RAZINA- hardware i software komuniciranja, primjenom informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

U kontekstu strategije organizacijskog razvoja važne su druga i treća razina. Međutim, u današnje vrijeme sve važnije mjesto zauzima tehnološka razina komuniciranja koja postaje uvjet realizacije informacijske ekonomije, s obzirom na sve veću rasprostranjenost komunikacijskih mreža.

Osim toga kvaliteta i tijek poslovnog komuniciranja ovisna je i od podržavajuće organizacijske strukture. Stoga hijerarhijska organizacijska struktura podržava formalne komunikacije od vrha prema dnu. Drugi fleksibilni oblici organizacijske strukture osobito organizacijske mreže, potiču neposredne, dinamične komunikacije, suradnju, povezivanje i međudjelovanje svih službi, te slobodno i umreženo komuniciranje-kako dvosmjerno (od vrha prema dnu i obratno), tako i višesmjerno (lateralno).

Na kvalitetu komuniciranja utječe i menedžerski stil. Tako npr. participativni menedžment s naučenom i razvijenom komunikacijskom vještinom, pridonosi kvaliteti komuniciranja i rješavanju možebitnih komunikacijskih sukoba.

Komunikacije i suradnja u hotelskim trgovačkim društvima Istre istražene su anketom. O tome je bilo rasprave dijelom u okviru istraživanja organizacijskih skupina i njenih ciljeva, zatim u dijelu kod istraživanja organizacijske kulture i menedžmenta.

Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti da komuniciranje i suradnju u hotelskim trgovačkim društvima, karakterizira krutost koja producira, natjecateljstvo, samopotvrđivanje i nekolegijalnu kulturu. Takav način komuniciranja ne vodi razvoju, napretku, već stagnaciji i zaostajanju. Metode i tehnike organizacijskog razvoja pored ostalog usmjerene su prema promjeni ponašanja zaposlenih i dobrim djelom na komunikacijske treninge pa mogu biti od velike pomoći u povećanju učinaka, komuniciranja, a s obzirom na njegovo stanje u hotelskim trgovačkim društvima Istre je neophodno.

#### 4.6.2.5. Motiviranost zaposlenih

Motivacija je jedan od pokretača svakog razvoja i jedan od posebnih elementa strategije. Motivacija za rad, kao čimbenik koji ima elemente organiziranja, usmjeravanja, određivanja inteziteta radne aktivnosti, predstavlja činjenicu staru koliko i sam ljudski rad. Obzirom na to, veće teorijsko značenje motivaciji dato je tek u novije vrijeme s početkom tridesetih godina ovog stoljeća.

Danas je ključno pitanje ljudski interes i motivacija za rad. Ljudske mogućnosti i znanja više nisu u pitanju jer su velike, koliko je u pitanju motivacija i poticanje primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva, razvoja i djelotvornosti poslovanja.



Veliki interes za motivacijom u osnovi ima kako ističe Bahtijarević-Šiber tri razloga:<sup>98</sup>

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentne sposobnosti i uspješnosti poduzeća

Kad se govori o motivaciji onda se prije svega misli na razloge ljudskog ponašanja, čimbenike koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje.

Općenito i najjednostavnije određenje motivacije je "ono koje smatra da je ono traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno traženje zadovoljavanja potreba."<sup>99</sup>

Određenje motivacije vezano uz rad ili kontekst organizacije, po Dubinu je "kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji, ili općenitije, motivacija započinje i održava aktivnost u zacrtanom smjeru."<sup>100</sup>

Motivacija zajedno s ostalim individualnim čimbenicima, znanjem i sposobnostima određuju ponašanje i uspješnost pojedinca.

Kao ni druge psihološke varijable tako i učinci motivacije ne mogu se mjeriti neposredno. O njenim se učincima zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja. Uspješnost motivacije s organizacijskog aspekta može se promatrati s dva temelja:

- pojedinaca, pri čemu je motivacija interno stanje koje vodi ostvarenju cilja,
- menedžera pri čemu je motivacija aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i njihovom ostvarenju.

I jedan i drugi aspekt ima zajedničko značenje, da je motivacija ulaganje napora za postizanje rezultata.

Na individualnu motivaciju djeluje mnoštvo čimbenika koje Bahtijarević-Šiber svrstava u četiri kategorije:<sup>101</sup>

- individualne osobine
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja
- karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi
- šira društvena okolina

Na motivaciju djeluje veliki broj čimbenika, usmjerenih na pojedinca i koji djeluju na njegove percepcije, vrijednosti, potrebe i druga obilježja. Od velikog utjecaja na individualnu motivaciju ima opći okvir-okolina s općim materijalnim standardom, društveno-ekonomskim razvojem, sustavom vrijednosti i sl.

<sup>98</sup> Cf. Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencija, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 555.

<sup>99</sup> Maslow, A. H.: Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, 1982. str. 88.

<sup>100</sup> Dubin, R.: Human Relations in Administration, NJ, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1961., str. 49.

<sup>101</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Op. cit. str. 558.

Obzirom na spomenuto, motivacija je proporcija očekivanja da se određenom aktivnošću (dobrom, uspješnom, kreativnom, konstruktivnom radu) postižu očekivani ishod (nagrada) i važnosti koju pojedinac pridaje tom ishodu, ili to se može pokazati izrazom:

$$M = f(O \times V)$$

koji pokazuje da je motivacija (M) jednaka funkciji očekivanja (O) i valencije (V) važnosti.

Izraz pokazuje izbornu situaciju u kojoj se osoba nalazi, pri čemu odluka o ostvarenju visokog učinka ovisi:<sup>102</sup>

- “prvo, o njezinoj procijeni odnosno subjektivnoj vjerojatnosti da većim radom i ulaganjem većeg napora može ostvariti radnu uspješnost
- drugo, o ocjeni instrumentalnosti visoke radne uspješnosti za postizanje očekivanih ciljeva (visoke plaće, unapređenja, ugleda, priznanja, podrške managementa, itd.) i
- treće, privlačnosti i važnosti koju ti ciljevi imaju za nju.”

Također, može se spomenuti teoriju motivacije i radne uspješnosti koju dovodi u vezu s težinom zadatka. Polazi od logike da su zadovoljstvo i ponos postignuća uspjeha povezani s težinom zadataka, ili pojednostavljeno to bi izgledalo ovako:

$$M = \left( \begin{array}{c} \text{motiv} \\ \text{postignuća} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{c} \text{poticaji} \\ \text{postignuća} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{c} \text{očekivanje da} \\ \text{izvršenje vodi uspjehu} \end{array} \right)$$

Navedeni model u osnovi ima pretenzije sveobuhvatnog koncipiranja motivacije za rad, zapravo je više usmjeren na razumijevanje ponašanja pojedinaca i grupa, koji se nalaze na višim razinama u organizacijskoj i društvenoj strukturi, kao i onima koji su suočeni s obavljanjem složenijih poslova, kreativnog rada, organiziranja, menedžerske i poduzetničke funkcije.

Za objašnjenje motivacije polazi se od ljudskih potreba koje su prema Maslowoj teoriji svrstane u pet razina, hijerarhijski su strukturirane kako navodi Rijavec ovako:<sup>103</sup>

- preživjeti! (fiziološke potrebe-za hranom, vodom i odjećom),
- biti siguran! (potrebe za sigurnošću-zaklonom, za zaštitom od fizičkog ugrožavanja, opasnosti i nesreće),
- svidjeti se! (socijalne potrebe-za pripadanjem, prihvaćanjem, ljubavlju i prijateljstvom),
- biti cijenjen! (potreba za samopoštovanjem i poštovanjem drugih ljudi),
- biti uspješan! (potreba za samoispunjenjem-rastom i razvojem, te dostizanjem najvećih osobnih sposobnosti).

<sup>102</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Op. cit. str. 583.

<sup>103</sup> Rijavec, M.: Uspješan menedžer, MEP Consult, Zagreb, 1994., str. 16.

Ova peta razina potreba podrazumijeva:

- potrebu za kompetencijom i
- potrebu za postignućem.

Mora se naglasiti da su nabrojene potrebe uobičajene i da je prikazani redoslijed zadovoljavanja prevladavajući. Praksa i iskustvo pokazuju da pojedine osobe imaju drugačije prioritete kao npr. osobe koje su sklone riziku kod njih su manje izražene potrebe za sigurnošću, a više za uspjehom. Kod izrazito dostojanstvenih osoba, potreba za preživljavanjem podređena je potrebi za samopoštovanjem.

Organizacijski razvoj potvrđuje da sve više ljudi ima izražene najviše razine potreba, što ide ukorak s istovjetnim potrebama trgovačkih društava. Potrebe trgovačkih društava i pojedinaca se ne mogu u punoj mjeri ostvariti jedna bez druge. Problem je u prepoznavanju zajedničkih, određenih ciljeva. Dovodjenje ciljeva trgovačkih društava i zaposlenih u istu razinu, temeljna je preokupacija organizacijskog razvoja.

Suprotnosti koje nastaju između menedžmenta i zaposlenih su posljedica siromaštva, pre naglašene tehnokracije, obostranog nedostatka tolerancije, upravljanja pomoću snage i novca umjesto uz pomoć znanja, te raznih drugih razloga koji moralisti, sociolozi, psiholozi i drugi stručnjaci za ljudska ponašanja još uvijek istražuju. Rješavanje ovih problema je moguće dvojako na relaciji pobjednik pobjednik, pronalaze se rješenja putem kojih ne samo da svatko ponešto dobiva, već svi dobivaju najviše. Poznato je i rješavanje problema na relaciji pobjednik/gubitnik; takvo rješavanje problema predstavlja gubitak.

Zadovoljavanje potreba je u kompetenciji menedžmenta. Da bi menedžment zadovoljio prvu i drugu razinu potreba treba za to osigurati sredstva za tu namjenu. U poziciji nedjelotvornosti to nije lako jer sredstava nema dovoljno.

Za zadovoljavanje nižih razina potreba, treba uspostaviti odgovarajuću poslovnu klimu koja potiče suradnju, priznaje dostojanstvo svakoga te omogućuje rast i razvoj ulaganjem u duhovne a ne isključivo u materijalne vrijednosti.

Stvaranje radne i poslovne klime zahtijeva vrijeme, ali je važna svijest o tome i namjera da se na tome ustraje. Nakon toga djelotvornost nastaje samo po sebi a s njom profit i mogućnost boljeg zadovoljavanja potreba niže hijerarhijske razine. U tim nastojanjima uloga menedžmenta može biti velika i neprocjenjiva. Zajednički cilj dostižan je zadovoljavanjem potreba i menedžmenta i zaposlenih i to posebno potreba viših razina. Očito je da nema suprotnosti između djelotvornosti trgovačkog društva i potrebe za djelotvornim radom zaposlenih. Njihov je odnos komplementaran, jednako se tako ne isključuje uspješnost menedžmenta i uspješnost zaposlenih, jer vuku korijen iz iste vrste potreba, a u stvarnosti ne mogu opstati jedni bez drugih. I na kraju, uspjeh trgovačkog društva kao cjeline, posljedica je zajedničkog uspjeha i menedžmenta i zaposlenih.

Bitno je još naglasiti da bi radnik bio motiviran mora postati suradnik. Za takav oblik vođenja najprikladniji je koncept vođenja orijentiran procesima, a ne isključivo rezultatima, kao što je to čest slučaj kompanija na zapadu. "Taj naglasak na rezultate posljedica je sklonosti prema skokovitim promjenama, za razliku od

filozofije stalnog unapređenja koja se cijeli niz godina uspješno primjenjuje u Japanu.”<sup>104</sup>

Motivacija u hotelskim trgovačkim društvima nije na zavidnoj razini. To podupire izjašnjavanje anketiranih pri kojem je 66.66% od ukupno potvrdilo praksu motiviranja ekonomskim, socijalnim i ego motivima. Najviše zabrinjava činjenica da menadžeri kao čimbenik motivacije koriste strah, prijetnju, kaznu, koje je potvrdilo 61,66% od ukupno anketiranih.

Praksa suvremenog menadžmenta dokazala je da bez motivacije svih zaposlenih, nema dobrih poslovnih rezultata. Upravo iz tih razloga dobar dio aktivnosti organizacijskog razvoja usmjeren je prema poticanju motivacije. Na tim temeljima je nastala teorija organizacijskog razvoja, pronalaženje zajedničkih ciljeva i zadovoljavanje zajedničkih potreba, a djelotvornost poslovanja svakako je osnovni cilj za oboje strane.

#### 4.6.2.6. Stavovi i vrijednosti

Pozitivni stavovi i vrijednosti mogu biti od koristi za učinkovitost organizacije i djelotvornosti poslovanja trgovačkog društva. U tom kontekstu mogu se izdvojiti svi oni stavovi i vrijednosti zaposlenika, menadžera, skupina kojima se u trgovačkom društvu potiče na akciju, na potrošače, udovoljavajući njihovim željama i potrebama, poticanje poduzetništva, poticanje korištenje ljudskih potencijala, poticanje na uspjeh, na jednostavnost i prilagodljivost organizacije, te na stavove koji potiču inovativnost, kreativnost, samodisciplinu, samokontrolu i sl.

Usmjerenost na akciju je vrijednost čovjeka kojom se u trgovačkom društvu podupire aktivnosti: činiti, riješiti, povjeravati, eksperimentirati, stalno inovirati, najkraće rečeno povezivati ljude na rješavanju problema. Osim toga, usmjerenost na akciju znači dugotrajne analize i prikupljanje podataka zamijeniti neposrednim timskim radom i djelovanjem, odnosno spajanjem pravih ljudi na aktivnom rješavanju problema koji se u trgovačkom društvu pojavljuju.

Poslovni uspjeh trgovačkog društva povezan je s prodajom te je zbog toga orijentacija na tržište i potrošače neophodna. Biti orijentiran na potrošače znači stalno usavršavati proizvodni program, biti u stalnom kontaktu s potrošačem, i znati brzo reagirati na njihove potrebe. Usavršavanje proizvodnog programa trgovačkog društva ne može se zamisliti bez prikupljanja ideja i provjere istih s potrošačima.

Trgovačko društvo je djelotvorno ukoliko je orijentirano na autonomiju i poduzetništvo. To se postiže stimuliranjem većeg broja manjih projekata kao malih poduzetnika u trgovačkom društvu.

Uspjeh trgovačkog društva postiže se orijentacijom na ljude, jer samo zadovoljni i motivirani radnik daje najbolje rezultate. Da bi se to postiglo potrebno je

<sup>104</sup> Alić, A.: Op. cit. str. 42.

radnike u trgovačkom društvu tretirati kao partnere, kao izvor pameti i ideja, a ne kao broj i par vrijednih ruku.

Orijentacija na uspjeh je važno usmjerenje i vrijednost u trgovačkom društvu. Uspjeh ne mora značiti potragu za nečim novim, već treba ustrajati na onom u čemu je trgovačko društvo najbolje. Pri traženju uspjeha treba imati na umu da se ne srlja u nešto što nije pravi izlaz. U tom slučaju treba se povući, odnosno držati se principa brzo eksperimentirati i brzo, ukoliko je potrebno, povlačiti se.

Uspjeh se može postići u dobroj mjeri jednostavnom i prilagodljivom organizacijom. Učinkovita organizacija je ona koja ima maksimalno pojednostavljenu organizacijsku strukturu, koristi privremene promjenjive organizacijske forme, grupe zadataka, timove, projektne centre, s maksimalno smanjenom upravom, minimalnom birokracijom, dobrom i neformalnom komunikacijom.

Vrijednosti i stavovi o kojima je bilo govora analizirani su u okviru organizacijske kulture. Oni su značajni kako za učinkovitu organizaciju tako i za djelotvornost poslovanja. U tom smislu je potrebno da se oni učvrste, a to zahtijeva odgovorno ponašanje, prema njima, svih zaposlenih u trgovačkom društvu, od vrha pa prema nižim razinama. Stoga je potrebno uspostaviti, ali i pridržavati se normi ponašanja i definirati poslovni moto koji se treba temeljiti na uslugama, kvaliteti, uspješnosti, ekonomskom rastu i dobitku. U tom smislu neophodno je stvarati jasnu viziju i entuzijizam kod svih zaposlenih kako bi se ona u cijelosti realizirala.

#### 4.6.2.7. Struktura moći i utjecaja

Struktura moći i utjecaja su u uskoj vezi s razinom organizacije. U svim njenim razinama postoje bitne razlike u opsegu, značaju i sadržaju moći i utjecaja.

Moć i utjecaj u hotelskim trgovačkim društvima Istre koncentrirana je prema izjašnjavanju anketiranih na vrhu (vršnom menedžmentu) za koje se izjasnilo 53,57% od ukupno anketiranih, dok je za koncentraciju moći i utjecaja na vršnom menedžmentu i nižim razinama izjasnilo se 45,71% od ukupno anketiranih.

Struktura moći i utjecaja može se promatrati kroz tri osnovna podsustava povezana s različitim razinama menedžmenta: operativni, koordinativni i strategijski. Dimenzija koja određuje moć i utjecaj na pojedinim razinama predstavlja razliku u odnosu na okolinu, stupanj neizvjesnosti, količinu i vrstu informacija, orijentaciji i vrsti procesa i odluka.

Na razini operativnog podsustava, moć i utjecaj usmjereni su na izvršavanje neposrednih zadataka i ciljeva. Ovu razinu određuju svakodnevne aktivnosti potrebne za kontinuiranu i efikasnu proizvodnju ili pružanje usluga. Tu razinu karakterizira mali utjecaj vanjske okoline, veća zatvorenost, kratkoročna perspektiva, usmjerenost na optimaliziranje proizvodnje.

Na razini koordinacijskog podsustava moć i utjecaj orijentirani su na koordiniranje različitih organizacijskih jedinica i integriranje unutrašnjih aktivnosti.

Struktura moći i utjecaja na ovoj razini sastoji se u interpretaciji ciljeva i njihove pretvorbe u konkretne specifične ciljeve i zadatke organizacijskih jedinica. Ova razina moći i utjecaja osigurava ulaz materijala, znanja i informacija za operativnu razinu, identifikaciju problema, iniciranje i prijedloge rješenja.

Struktura moći na ovoj razini transformira se u neizvjesnost okoline u ekonomsko-tehničku racionalnost. To je ključni menadžerski podsustav ili razina usmjerena na oblikovanje unutarnjih podsustava i stabilno funkcioniranje organizacije.

Strategijski podsustav moći i utjecaja povezuje organizaciju s okolinom. Predstavlja organizaciju i osigurava podršku okoline. Izložen je najvećoj neizvjesnosti, pritiscima i utjecaju izvana. Ovo je razina vršnog menadžmenta na kojem se formuliraju strategije, dugoročni planovi, ciljevi i politike za ostvarenje tih ciljeva. Za ovu razinu, utjecaj i moć usmjereni su na perspektivu i na traženje optimalnih rješenja u budućnosti. Teško se programira i zasniva se većim dijelom na prosuđivanju i intuiciji.

#### 4.6.2.8. Znanja i vještine

Uspješno obavljanje poslova u trgovačkom društvu može se promatrati u kontekstu korištenja znanja i vještina zaposlenih. O stanju znanja i vještina u hotelskim trgovačkim društvima Istre već je bilo govora u dijelu o obrazovnoj strukturi zaposlenih. U ovom dijelu dopunjen je raspravom s posebnim znanjima i vještinama s kojima se susrećemo u hotelskim trgovačkim društvima u Istri, a koja su ustanovljena anketom.

Tablica 35. Specifična znanja i vještine u hotelskim trgovačkim društvima Istre

	Riviera	Plava laguna	Istraturist	Jadratrist	Arenaturist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
Ima	77,78%	65,63%	50,00%	50,00%	16,67%	54,55%	33,33%	23,08%	100,00%	52,59%
Nema	22,22%	34,38%	50,00%	50,00%	83,33%	45,45%	66,67%	76,92%	0,00%	47,41%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Na pitanje anketiranih o tome da li u njihovim trgovačkim društvima pojedinci se ističu posebnim znanjima i vještinama 52,59 od ukupno anketiranih se izjasnilo da ima takvih pojedinaca.

Na traženje da obrazlože o kojim se to znanjima i iskustvima radi većina je odgovorila da se radi o poznavanju stranih jezika.

Za obavljanje svih vrsta poslova u hotelijerstvu nije važno smo poznavanje jezika već su potrebna tehnička, socijalna, konceptualna znanja i vještine.

Tehnička znanja i vještine uključuju specijalizirana znanja unutar određene specijalnosti i sposobnosti upotrebe sredstava i tehnike specifične discipline, drugim riječima ta znanja i vještine odnose se na poznavanje posla i tehničko-stručnih poslova na radnom mjestu. Tehnička znanja i vještine su usmjerene na rad sa stvarima

(procesima ili fizičkim objektima) i realiziranje tehničkih, specijalističkih aktivnosti unutar organizacije.

Socijalna znanja i vještine odnose se na uspješnost komuniciranja pojedinaca i grupa u trgovačkom društvu. Djelovanje pojedinaca i grupa na uspostavljanju i izgradnji odnosa suradnje, timskog rada, atmosfere podrške i sigurnosti, visoke participacije svih članova u planiranju i određivanju svih pojedinosti koje utječu na njih i njihovu motivaciju.

Konceptualne (strategijske) vještine i znanja uključuju sposobnost sagledavanja trgovačkog društva kao cjeline, visoke međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti te djelovanja promjena u jednom dijelu na sve druge organizacijske dijelove. Osim toga konceptijska znanja i vještine odnose se i na sagledavanje povezanosti organizacije i njene poslovne aktivnosti s užom i širom okolinom (političkim, socijalnim i gospodarskim snagama cijelog društva). Te su vještine i znanja ključna za koordiniranje i integriranje svih organizacijskih aktivnosti i interesa, utvrđivanje prioriteta između konfliktnih ciljeva i kriterija, definiranje i planiranje strategijskih procesa razvoja itd.

Važnost tih znanja i vještina varira s razinom organizacije. Tehnička znanja i vještine imaju veću važnost na nižim i srednjim razinama dok na najvišim one gube na važnosti.

Socijalna znanja i vještine su važne na svim razinama, jedino što se s različitim razinama mijenja njihova suština. Na najnižim i srednjim razinama za uspješnost su važne unutrašnje intragrupne vještine, dok su konceptijske izuzetno značajne za uspješnost na najvišim razinama organizacije i poslovanja.

Važnost konceptijskih vještina i znanja rastu s organizacijskim razinama. One su najvažnije na najvišim razinama, odnosno najodgovornijim pozicijama u trgovačkom društvu.

Suvremeni uvjeti poslovanja nameću potrebu vrhovnom menadžmentu, posjedovanje specifičnih znanja, vještina. Bez tih znanja i vještina teško se mogu postavljati prava pitanja suradnicima, a još manje se mogu valorizirati njihovi odgovori i prijedlozi. Menedžeri moraju biti učinkoviti, operativni i uspješni stratezi, odgovorni s aspekta pružanja okvira i smjerova organizacijskog djelovanja, određivanja prioriteta, težišta djelovanja, norma za valorizaciju rezultata i dr., što zahtijeva i tehničku i strategijsku kompetentnost.

#### 4.6.2.9. Grupne norme i ponašanja

Pojam norme može imati višestruko značenje. Može se govoriti o normama rada, a isto tako i o normama koje predstavljaju nepisana pravila ponašanja koja se odnose na zahtijevano i očekivano ponašanje ljudi. Tako imamo norme koje se pojavljuju u grupama s ciljem djelovanja na ponašanje njenih članova i omogućuju njihovu kontrolu. Takve norme propisuju zajedničke standarde mišljenja i akcije koje članovi prihvaćaju i koje se od njih očekuju.

U organizaciji se razvijaju norme o različitim aspektima života i rada. Najčešće se norme vezuju uz produktivnost, profitabilnost, timski rad, inovacije, odnos s potrošačima, poštenje, organizacijski ponos i sl. One su relevantan dio kulture grupe i organizacije.

U organizacijama se najčešće pojavljuju norme o radu i norme interpersonalnog ponašanja.

Norme o radu predstavljaju kolektivno rješenje problema u vezi s poslom. U ove se ubrajaju norme o metodama rada, brzini, intezitetu i trajanju rada, produktivnosti, sigurnosti i dr. One uključuju i dozvoljenu količinu gubljenja vremena i zabušavanja.

Isto tako, značajnu ulogu imaju norme vezane uz interpersonalno ponašanje. Posebno se tu ističe socijalno ponašanje koje je vezano uz rad i uz aktivnosti izvan rada. Norme povezane uz socijalne aktivnosti predviđaju ponašanje drugih, služe za rješavanje interpersonalnih problema kao što su međusobno pomaganje, podjela nagrada, raspodjela posla, izbjegavanje konflikata i sl.

Svaka grupa razvija svoje vlastite norme po kojima je prepoznatljiva u odnosu na druge. Postoje norme koje pored ostalog govore o tome o čemu se razgovara u vrijeme pauze, kako se provodi odmor, koje su zajedničke igre i šale koje rad čine zanimljivim.

Norme se mogu vezati uz odjeću, odnosno, fizički izgled svojih članova, uz jezik i socijalizaciju i uvođenje novih članova, učenje i sl., koje je u funkciji stvaranja specifičnog imagea.

Uvjerenja, specifični stavovi i vrijednosti organizacije čine kulturu organizacije koja obuhvaća i različite ceremonijale i rituale, mitove, običaje i simbole koji se razvijaju u organizaciji. Organizacija stvara pritisak za usvajanje normi i kažnjava njihovo nepoštivanje. Pritiskom se norme pojačavaju i širi se standardizacija i uniformiranost ponašanja.

Norme osiguravaju stabilnost i konzistentnost stavova, pojačavaju solidarnost i omogućuju trajnu stabilnost organizacije.

Ponašanja u trgovačkim društvima su također od velikog značaja za organizaciju i djelotvornost poslovanja. Naime, poznata su korporativna i nekorporativna ponašanja.

Korporativna ponašanja su ona koja podržavaju organizacijske vrijednosti:

- prepoznavanje potrebe turista (klijenta) i razvijanje proizvoda, usluga i kvalitete prilagođene segmentima tržišta,
- kontroliranje troškova na svim razinama i na taj način doprinosti ostvarenju dobiti,
- pravovremeno i odgovorno obavljanje svih preuzetih zadataka, pri tome nastojati uočavati i uvažavati prioritete,



- poticati stručno usavršavanje, te rad i dijalog u timovima, kao i prepoznavanje i pohvaljivanje uspjeha.

Pored spomenutog, ima ponašanja koja ne podržavaju organizacijske vrijednosti i svode se na ona kojima je cilj prikrivanje grešaka, vječito traženje krivaca i uzroka za neuspjeh, umjesto rješenja, zatim nespремnost na promjene i sl. Takva ponašanja se ne smiju tolerirati i treba ih mijenjati.

#### 4.6.2.10. Obrasci poslovanja

U okruženju se događaju svakodnevne promjene, na koje se posloводство trgovačkih društava mora prilagođivati i mijenjati obrasce poslovanja, kako bi se očuvao njegov opstanak.

Postojeću strukturu elemenata poslovanja teško je odjednom mijenjati, to zahtijeva vrijeme, sredstva i osposobljavanje ljudi. Promjene u trgovačkim društvima iz spomenutih razloga uvode se postupno tako da neko vrijeme egzistiraju elementi staroga u novim rješenjima.

Drugi razlog zbog kojeg se promjene ne mogu odmah utvrditi je taj što su naznake novih trendova u raznim stadijima i saznanja o njima još nedovoljno određene, često i kontradiktorne, pa je bolje dobro osmisliti promjenu, te pripremiti alternativna i rezervna rješenja.

Promjene, kako ističe Alić,<sup>105</sup> bi trebale biti "razvojne a ne razorne, a njihov opći trend kako u okruženju tako i u poslovanju trebao bi biti prelazak:

- od materijalnog prema nematerijalnom,
- od znanja prema stalnom učenju,
- od natjecateljstva prema suradnji,
- od realnog prema simboličnom,
- od isključivosti prema suživotu, suprotnosti."

U literaturi o poslovanju i upravljanju, pojavljuje se cijeli niz različitih klasifikacija konkretnih starih i novih paradigmi poslovanja s različitim motrišta. Slijedi prikaz jedne od mogućih općih klasifikacija elemenata poslovanja u odnosu na stare i nove paradigme:

<sup>105</sup> Alić; A.: Op. cit. str. 54.

Tablica 36. Stari i novi obrasci poslovanja

Element poslovanja	Stari obrazac	Novi obrazac
1. Čovjek	dodatak stroju	stvaralac
2. Menedžment	autoritativan	participativan
3. Organizacijski resurs	struktura	proces
4. Kibernetizacija	cilj	sredstvo
5. Odlučivanje	top menedžment	na svim razinama
6. Pristup poslovanju	mehanistički	holistički
7. Ekologija	nužno zlo	visok prioritet
8. Kvaliteta	ekskluzivnost	sveprisutnost do izvrsnosti
9. Cilj	profit	opstanak i razvoj
10. Procesi	regulacija	deregulacija
11. Stručnjaci	specijalisti	generalisti
12. Odgovornost	hijerarhijska	na svim razinama
13. Komuniciranje	hijerarhijsko	mrežno
14. Napredak	skokovitim razvojem	i stalnim unapređenjem
15. Okruženje	zanemareno	sustavi razne spoznaje
16. Resursi	materijalni	nematerijalni
17. Način rada	reprodukcija	kreativnost
18. Output	proizvod	usluga
19. Zalihe	visoke	“just in time”
20. Prodaja	masovna	individualna

Izvor: Alić, A.: Organizacijski razvoj u funkciji djelotvornosti poslovanja INA-GRUPE, Magistarski rad, Sveučilište Rijeka, Ekonomski fakultet Rijeka, 1998., str. 54.

U tablici je dat prikaz nekih od važnijih promjena koje su danas očite u odnosu na proteklo desetljeće. Za očekivati su daljnje promjene, stoga je strategija koncipirana na organizacijskom razvoju kojem je pored ostalog anticipiranje i sustavno uvođenje promjena jedno od važnijih obilježja.

Značaj koji se daje materijalnim i nematerijalnim elementima poslovanja u hotelskim trgovačkim društvima Istre najbolje govori rangiranje istih, a koje je prikazano u tablici 37.

Tablica 37. Rangiranje po značaju materijalnih i nematerijalnih elementa poslovanja

Naziv elementa	Riviera	Plava laguna	Istraturist	Jadranturist	Arenaturist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
Broj i struktura objekta	2	9	2	4	7	6	5	1	1	4
Proizvodni uslužni program	2	7	2	1	8	7	2	2	2	2
Kadrovi	4	2	4	3	2	3	3	3	3	3
Tržište	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1
Organizacija	5	6	5	4	4	2	4	4	5	5
Participativno vođenje	12	12	5	11	11	12	11	11	12	11
Stvaralački inovativni kreativni rad	12	9	7	10	9	4	12	10	11	12
Kvaliteta odlučivanja	6	11	8	8	11	8	8	7	6	8
Kvaliteta komuniciranja	7	5	7	7	5	9	7	8	7	7
Motiviranost zaposlenika	8	6	10	9	6	8	6	6	8	6
Znanja i vještine	9	8	11	6	8	5	9	9	9	9
Stvaralačka klima i kultura	10	10	12	12	10	11	10	12	10	10

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Brojevi u tablici pokazuju rang (ocjenu) koji su anketirani dali pojedinom elementu prema njihovim kriterijima važnosti. Može se primijetiti, anketirani u hotelskim trgovačkim društvima Istre veći značaj daju materijalnim u odnosu na nematerijalne elemente poslovanja.

Prvo mjesto po važnosti dali su tržištu, zatim drugo proizvodnom programu, treće kadrovima, četvrto broju i strukturi objekta i kapaciteta, na petom mjestu organizaciji. Tek od petog mjesta dali su važnost nematerijalnim elementima i to: šesto motiviranost, sedmo kvaliteta komuniciranja, osmo kvaliteta odlučivanja, deveto znanje i vještine, deseto stvaralačka klima i kultura, jedanaesto participativno vođenje i na dvanaestom je mjestu stvaralački inovativni rad.

#### 4.6.2.11. Pogled na stvarnost

Uspjeh osiguravaju u načelu tri značajne komponente: razumno prosuđivanje, marljivost i zdravlje, koje u kontekstu poslovanja trgovačkog društva može se iskazati kao sklad između materijalnih i nematerijalnih resursa.

Razumno prosuđivanje je proces kojim upravlja um. To ustvari predstavlja sposobnost razmišljanja na trezven, logičan i uredan način sa svrhom donošenja zdravih odluka. Valjano prosuđivanje je ono koje smanjuje pogreške pri odlučivanju. Takvo odlučivanje doprinosi uspjehu, koji na duge staze ovisi o postotku ispravnih odluka. U tom smislu potrebno je ukloniti sve čimbenike koji ometaju djelotvorno odlučivanje, ili ih je potrebno ublažiti, želi li se u nekom pothvatu postići uspjeh.

Jedna od nekvaliteta koja često ometa primjenu prosudbe, te koja je u istom može i posve gurnuti u stranu, jest nekontrolirana emotivna reakcija na ljude i situacije.

Tajna zrelog i kreativnog prosuđivanja krije se u mentalnoj kontroli. Um je alat koji je stvoren da nam služi a ne da nas uništava. Ako se um ne kontrolira, može biti veoma štetan, no ako se ga podvrgne kontroli, on može razviti bezgraničnu snagu. Ljudi ne uspijevaju u svojim naumima samo zato što ne uspijevaju zagospodariti svojim umom. Istodobno drugi čine zapanjujuća djela primjenjujući mentalnu kontrolu usmjeravajući razmišljanja u nešto pozitivno i korisno. U tom smislu treba usmjeriti razmišljanja koja se mogu smatrati temeljem uspjeha u životu i radu. Tako u trgovačkim društvima treba stvarati raspoloženje kojim se svakom neuspjehu okreću leđa, donose prave odluke, nikad ne prihvaća poraz, vjeruje samo u sposobnost, razvoj i napredak. U trgovačkom društvu treba prihvaćati blistavu budućnost, ne pomišljati na neuspjeh, odnosno uvijek gajiti vjerovanje da se može bolje.

Tražeci odgovore na pitanje kako zaposlenici hotelskih trgovačkih društava u Istri razmišljaju o budućnosti i uspjehu svojih društava, kakva su im razmišljanja i stavovi. U tom kontekstu provedeno je anketiranje kojim su dobiveni sljedeći rezultati:

Tablica 38. Stavovi i mišljenja zaposlenih glede perspektive njihovih trgovačkih društava

	Riviera	Plava laguna	Istra-turist	Jadran-turist	Arena-turist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
Optimistični	33,33%	30,30%	25,00%	37,50%	10,00%	16,67%	37,04%	57,14%	100,00%	38,30%
Pesimistični	66,67%	69,70%	75,00%	62,50%	90,00%	83,33%	62,96%	42,86%	0,00%	61,70%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Mišljenje i stavovi anketiranih glede budućnosti njihovih trgovačkih društava pokazuje pesimizam, a on se očituje kod 66,67% od ukupno anketiranih.

Razlozi za pesimizam, pokazanom kod većine anketiranih, dolazi najvećim dijelom od nedefiniranog vlasništva u njihovim trgovačkim društvima, iščekivanje vlasnika, općeg stanja neizvjesnosti i sl.

Iz psihologije je poznato da bi čovjek ostvario ono što želi potrebna je usmjerena motivacija, tj. koncentrirano i usmjereno stanje duha. Svemu tome treba dodati veliku želju, pokretačku silu i spremnost da se radi i da se nikad ne predaje i odustaje. Onaj koji odustaje, nikad ne pobjeđuje i obrnuto onaj koji pobjeđuje nikad ne odustaje. Takav način razmišljanja od primarne je važnosti, jer čovjek koji ne pomišlja na uspjeh, nikad i ne kani uspjeti.

Odlučujući činilac u svladavanju svakog oblika uspjeha jest dinamično i pozitivno mišljenje. Negativni mislilac, odašiljajući svoje negativne misli, aktivira negativnu svijest oko sebe i kao takav na sebe navlači negativne rezultate. Pozitivni mislilac, nasuprot tome, odašiljajući pozitivne misli, aktivira svoj svijet pozitivno i na sebe navlači pozitivne rezultate.

Na temelju iskazanog može se opaziti da uspjeh mogu postići samo organizirani sustavi. Pri tome se posebno misli na one sustave koji su u skladnom jedinstvu uma i djelovanja. Neusklađeni sustavi ne uspijevaju, poslovanje se u takvim odvija u maglovitom smjeru s neizvjesnim rezultatima.

## 5. PRETPOSTAVKE I OSTVARIVANJE STRATEGIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA HOTELSKIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE

Ostvarivanje strategije organizacijskog razvoja je složen i sofisticiran proces. Taj proces svojim holističkim pristupom usmjeren je prema budućnosti i spada u red dugoročnih procesa budući da je promjena u središtu njegova interesa.

Strategija pretpostavlja uvođenje kvalitetnih promjena te je za njeno ostvarenje neophodno potrebno prilagođavati menadžment, poslovnu filozofiju, stavove i ponašanja zaposlenih, što trgovačkom društvu omogućuje daljnje pouke i otvara nove mogućnosti rasta. Za povezivanje svih tih pretpostavki u djelotvornu i dinamičnu cjelinu, prijeko je potrebno upotrijebiti metode i tehnike za ostvarivanje strategije.

### 5.1. Pretpostavke ostvarivanja strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre

Poznato je da se klasična organizacija bavila isključivo strukturom poslovnog subjekta forsirajući na maksimalnoj produktivnosti putem mehanizacije, pridodajući poslije i automatizaciju poslovanja, a struktura se rijetko mijenjala. Kada je došlo do promjene, organizacija ih je naknadno strukturno prikazala, baveći se tako isključivo opisivanjem prošlosti.

Raspravljajući o organizaciji u ovom radu iz njenih definicija moglo se uočiti da ona označuje svjesnu djelatnost čovjeka usmjerenu ciljevima. Ostvarivanjem ciljeva poslovanja operacionalizira se poslovna politika. Dugoročni ciljevi predmet su strategije koja donedavno nije bila područje organizacijskih znanosti.

Proučavanjem organizacijskog razvoja ustvrdili smo da je usmjeren ka anticipiranju budućnosti (stalnom unapređivanju, rastu i razvoju), ugrađuje u kolektivnu svijest trgovačkog društva elemente ne samo poslovne politike, strategije, već i misije, vizije te filozofije poslovanja stvarajući tako novu poslovnu kulturu i nov sustav vrijednosti. Na taj način omogućuje uzajamni utjecaj navedenih kategorija u svijest zaposlenih, dovodeći do obnavljanja njihove pozitivne psihoenergije. Ta obnovljena psihoenergija u obliku dodatne snažne motivacije, ako je pravilno usmjerena, od menadžmenta može stvoriti respektibilan učinak.

Stoga da bi se strategija organizacijskog razvoja mogla ostvariti, potrebno je stvoriti pretpostavke za ostvarivanje, kao što su adekvatna poslovna filozofija, vizija, misija i organizacija trgovačkih društava.

### 5.1.1. Poslovna filozofija pretpostavka ostvarivanja strategije

Prije nego se odredi poslovnu filozofiju hotelskih trgovačkih društava kao pretpostavke za ostvarivanje strategije organizacijskog razvoja, potrebno ju je definirati.

Poslovna filozofija trgovačkog društva je u osnovi svrha njegova ekonomskog djelovanja. Obzirom na vrednovanje ekonomskog djelovanja poslovnih subjekata postoje različiti tipovi poslovne filozofije, što je prikazano u tablici 39.

Tablica 39. Tipovi filozofija poduzeća

FILOZOFIJA TIPA "A"	FILOZOFIJA TIPA "B"
usmjerena opstanku i razvoju	povećanje vrijednosti za vlasnika
dinamična ravnoteža poduzeća, prirode i čovjeka	izrabljivački odnos prema prirodi (podčinjavanje prirode)
višedimenzionalni ciljevi	jednodimenzionalni ciljevi
holistička koncepcija	monetarno-ekonomska koncepcija
razvojne strategije sa sklonošću investiranju	strategije izrabljivanja sa sklonošću potrošnji
interna usmjerenost menedžmentu s kontinuitetom na vrhu	eksterna orijentacija i brza promjena najviših rukovoditelja
solidarnost, lojalnost, motivacija i kultura povjerenja	manja solidarnost, lojalnost, motivacija i izrazita organizacija nepovjerenja

Izvor: Alić, A.: Organizacijski razvoj u funkciji djelotvornosti poslovanja INA-GRUPE, Magistarski rad, Sveučilište Rijeka, Ekonomski fakultet Rijeka, 1997., str. 60.

Poslovna filozofija je skup etički utemeljenih i proklamiranih vrijednosti trgovačkog društva od uprave i menedžmenta, po kojima se trebaju ponašati svi njegovi članovi. Ona se povremeno, u dužim vremenskim razmacima može mijenjati i nadograđivati, osobito temeljnim humanim i ekološkim vrijednostima.

U svijetu se događa renesansa humanih vrijednosti, kako u odnosu prema čovjeku tako i u odnosu prema prirodi, koja se napokon shvaća kao izvor života. Japanska trgovačka društva takvu kulturu njeguju godinama, a i Europa ima dugu tradiciju, u prelasku sa slobodnog tržišnog gospodarstva na socijalno tržišno gospodarstvo. U poslovnoj filozofiji uspješnih europskih i japanskih trgovačkih društava dat je naglasak na humanost, pri čemu se trgovačko društvo shvaća kao ekonomsko-socijalna, a ne više kao isključivo ekonomska tvorevina.

Istraživanja poslovne filozofije hotelskih trgovačkih društava Istre, koje je provedeno anketom, na upit: Koja je poslovna filozofija trgovačkog društva? od anketiranih je ustanovljeno da o tome nema saznanja. Hotelska trgovačka društva Istre zacrtane ili zamišljene poslovne filozofije nemaju. Tamo gdje su se anketirani izjasnili da je u njihovom trgovačkom društvu definirana poslovna filozofija, misija i vizija, na traženje da ukratko obrazlože to nije učinjeno, što znači da i ukoliko postoji zaposlenici nisu s istom upoznati, što rezultira kao i da nije definirana.

Općenito poslovne filozofije uspješnih trgovačkih društava orijentirane su na dugoročnu sposobnost za opstanak i razvoj, umjesto na visoke profite ostvarene iscrpljivanjem ograničenih resursa. Obično traju u vremenu jednog mandata vrhovnog vodstva, a temelje se na efikasnom ulaganju u resurse, kao i inzistiranju na proizvodnom programu u kojem trgovačko društvo može biti najunosnije.

Takva orijentacija poslovne filozofije pretpostavka je ostvarivanja strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre koja bi se trebala oslanjati na kulturu povjerenja, lojalnosti i kolektivne motivacije, s naglaskom na poduzetnički stil poslovanja u odnosu na vanjsku poslovnu okolinu, ali i unutar trgovačkog društva.

Takva poslovna filozofija treba biti okvir poslovne politike, i izrastati iz organizacijske kulture i općeg vrijednosnog sustava trgovačkog društva i povratno utjecati na njih, proizvodeći u tom obnavljajućem tijeku novu psihoenergiju koja stvara dodatne pozitivne rezultate.

### 5.1.2. Poslovna vizija pretpostavka ostvarivanja strategije

Vizija je važna pretpostavka ostvarivanja strategije organizacijskog razvoja. Ona u općem smislu predstavlja sliku mašte, gledanje u budućnost, proricanje. Poslovna vizija je zajednički proklamirana orijentacija prema željenoj, idealnoj budućnosti trgovačkog društva. Do poslovne vizije dolazi se odgovarajući na pitanje poput; što trgovačko društvo želi postati? Ona treba biti autentična, neobična i gotovo neostvariva. Poslovna vizija djeluje motivirajuće na zaposlene, podiže njihovo samouvjerenje, radni polet i učenje. Nastaje suradnjom svih i predstavlja temelj svekolikog učenja. Pomaže u poticanju na zajednička djelovanja ako se s njom svi identificiraju. Tako čak i složene, decentralizirane organizacije mogu poslovati jedinstveno, na temeljnim opredjeljenjima sadržanima u viziji. Kod određivanja ciljeva i kriterija treba voditi računa o jednom važnom psihološkom pravilu da se oni postavljaju dovoljno visoko ali dostižno, jer preniski ciljevi ne motiviraju, previsoki demoraliziraju. To je naime teško utvrditi, jer i mala pogreška u procjeni dijeli viziju od utopije, pa vizija lako može završiti kao utopija.

Ukoliko se nedorečena ili kriva vizija pretoči u praksu, pogreške se teško ispravlja, a to zahtijeva dragocjeno vrijeme koje ide na ruku konkurenciji. Vizija traži smjelost, hrabrost, ali i oprez, bez nje nije moguće ostvariti pozitivnu transformaciju trgovačkog društva.

O viziji u hotelskim trgovačkim društvima, odnosno njihovoj budućnosti nema posebnih naznaka. Naime, ta se trgovačka društva nalaze u poziciji iščekivanja daljnjeg tijeka privatizacije i tu su blokirana svaka daljnja razmišljanja o budućnosti. Stoga je u toj situaciji potreba i nužnost definiranja budućnosti velika da bi se ojačala motiviranost zaposlenih i na taj način omogućilo ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

### 5.1.3. Poslovna misija pretpostavka ostvarivanja strategije

Misija u općem smislu riječi znači zadatak, poziv, poslanje. Ona za trgovačko društvo znači određeni skup organizacijskih ciljeva, kojim se određuju svrha njegova postojanja.

Misijom trgovačkog društva utvrđuje se njegova aktivnost koja se namjerava poduzeti, određuju mu se glavna interesna područja, doseg namjeravanih radnji. U nekim trgovačkim društvima misiju određuje vlasnik ili predsjednik uprave, dok u velikim kompanijama njihovi osnivači. Ukratko misija obznanjuje konkretnu svrhu trgovačkog društva i smisao ustrajanja na njoj.

Pri formuliranju misije, uspostavlja se ravnoteža između vizije i politike trgovačkog društva. U velikim svjetskim poznatim kompanijama, misija je vrlo jasna i prepoznatljiva i znatno pridonosi zajedničkoj motivaciji zaposlenih, a time i uspjehu kompanije. Trgovačka društva u Hrvatskoj ne pribjegavaju utvrđivanju misije kao u ostalom ni filozofije, vizije, te ne uočavaju ni njihovu važnost. Takav je slučaj i u hotelskim trgovačkim društvima Istre.

Bez jasne misije nije moguće razviti kvalitetne ciljeve a ni strategiju. Upravo iz tih razloga misiji, kao važnoj pretpostavci ostvarenja strategije potrebno je posvetiti posebnu pažnju.

### 5.1.4. Organizacija pretpostavka ostvarivanja strategije

O organizaciji je u uvodu ovog rada bilo dosta govora. U ovom dijelu raspravlja se o utjecaju organizacije na ostvarivanje strategije organizacijskog razvoja.

Iz definicije organizacije moglo se zaključiti da je ona pored ostalog svjesno djelovanje čovjeka, kojim se raspoložive ulazne veličine transformiraju u optimalne izlazne rezultate. Inače optimalne izlazne rezultate određuje poslovna politika trgovačkog društva konkretizacijom ciljeva poslovanja.

Za provođenje strategije organizacijskog razvoja, organizacija prije svega oblikuje organizacijsku strukturu, na čiji oblik utječu činitelji organizacijskog razvoja.

Organizacijska kultura je također važna pretpostavka ostvarivanja strategije organizacijskog razvoja, s obzirom na cjelokupnost različitih pojmova koji je čine, a koji uz pomoć sustava motivacije određuju ponašanje pojedinaca pa tako i djelovanje trgovačkog društva kao cjelovitog socio-kulturnog sustava.

Organizacijska kultura kao pretpostavka ostvarenja strategije organizacijskog razvoja treba sadržavati obilježja koja podupiraju izrazito pozitivnim djelovanjem na rast, razvoj i opstanak trgovačkog društva. To su elementi koji definiraju odnos prema čovjeku i prirodi, promjenama, rastu i razvoju, znanju i kreativnosti, motivaciji, komuniciranju, suradnji i dr.



Menedžment kao dio organizacije se također stavlja u kontekst pretpostavki ostvarivanja strategije organizacijskog razvoja. U uvjetima promjena samo sposoban menedžment može osigurati dugoročnu djelotvornost trgovačkih društava i to pravim sredstvima, koristeći se ispravno resursima trgovačkog društva, a osobito uvažavajući potencijale zaposlenih.

## 5.2. Ostvarivanje strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre

Postupak ostvarivanja strategije organizacijskog razvoja je složen proces u kojem treba stvoriti uvjete za stalno unapređenje i djelotvornost. Pretpostavlja određene aktivnosti kojima se ostvaruje kretanje iz jednog stanja ili pozicije u drugo.

Tako visoki i značajan cilj zahtjeva znanje, strpljenje i vrijeme, posebne pravce, metode, tehnike i načela, te fleksibilnost.

### 5.2.1. Pravci ostvarivanja strategije

Općenito pravac pokazuje smjer djelovanja. Za ostvarivanje strategije odabrano je više pravaca koji polaze od njenih izvora i obilježja. Prema tim izvorima i obilježjima, glavni pravci strategije bili bi sljedeći:

- stalno praćenje i uvođenje promjena,
- vođenje brige o čovjeku stavljajući ga u središte pozornosti,
- isticanje uloge menedžmenta kao pokretača aktivnosti,
- davanje značaja znanju, kreativnosti i inovativnosti pojedinaca i grupa,
- stalno nastojanje na stvaranju i korištenju novih razvojnih mogućnosti,
- pretvaranje nevidljivih resursa u vidljive rezultate.

#### 5.2.1.1. Stalno praćenje i uvođenje promjena

Općenito pa tako i u ekonomiji događaju se svakodnevno i iznenadne promjene. One su tako česte da ih je teško sistematizirati. Navode se samo neke koje su važne da bi se moglo obrazložiti ovu problematiku. U poslovnom okruženju a tako i u samom poslovnom sustavu najčešće se događaju ove:<sup>106</sup>

- promjene djelovanja osnovnih ekonomskih zakona,
- promjene ponašanja i očekivanja kupaca,
- promjene filozofije poslovanja, mišljenja i paradigmi,
- promjena tehnike i tehnologije (osobito informacijske i komunikacijske),
- promjene kompleksnosti poslovanja,
- promjene vrijednosti, očekivanja, slike svijeta i života uopće i na kraju
- promjene same dinamike i smjera promjena (turbulencija).

<sup>106</sup> Alić; A.: Op. cit. str. 20.

Promjene imaju velik utjecaj i na poslovanje trgovačkih društava. Da bi se moglo shvatiti utjecaj promjena na poslovanje trgovačkih društava, treba proučiti njihove uzroke i posljedice.

Osnovni uzroci promjena su stalno povećanje dinamike događanja u trgovačkim društvima i izvan njih te u povećanju složenosti poslovnih sustava i okruženja. Promjene su neizbježne i s njima treba stalno računati i pripremati se na njih. Da bi danas opstali na promjenjivom tržištu, potrebno je anticipirati promjenama.

Promjene uzrokuju posljedice koje su neugodne za poslovanje trgovačkog društva. Brza izmjena promjena može izazvati greške u izboru smjera i jačine djelovanja, a često je izražen i otpor prema njima.

Možda izgleda da promjene ne nude ništa dobro, odnos prema njima moguće je pretvoriti u konkurentsku prednost. To je resurs koji mogu upotrijebiti samo najuspješniji, bez dodatnog kapitala i tako se nametnuti onima koji tu prednost ne znaju iskoristiti. Da bi odnos prema promjenama bio što uspješniji, osnovni je uvjet ne samo postojeće znanje, već, obzirom na promjenjivost stalno učenje za budućnost. Samo znanje nije dovoljno, ono zastarijeva tako da prijašnje znanje može zvesti. Da bi ublažili neugodnosti koje uzrokuju promjene, potrebno je u trgovačkim društvima stvarati klimu prihvaćanja promjena, kao i tzv. kulturu promjena. Osim toga treba stvarati uvjete za anticipiranje promjena, a to je moguće kako ističe Dujanić da se kulturu "prisile na promjene" dovede u stanje "radosti promjene" u svim segmentima poslovanja, kako bi organizacija bila "spremna u promjeni vidjeti povoljnu priliku, a ne prijetnju."<sup>107</sup>

Da bi strategiju organizacijskog razvoja mogli ostvariti, bit će potrebno voditi računa o promjenama, njima se stalno prilagođivati, te pravovremeno na njih reagirati.

#### 5.2.1.2. Briga o zaposlenicima i njihovom ponašanju

Jedan od pravaca za ostvarivanje strategije organizacijskog razvoja je vođenje brige o zaposlenicima i njihovom ponašanju u organizaciji. Naime, poznato je da zaposlenici žele napredovati, žele biti prihvaćeni od drugih u organizaciji. Organizacija mora biti tako ustrojena da utječe na cjelokupna individualna i grupna ponašanja u njoj.

Uloga čovjeka može biti jedan od važnijih čimbenika uspješne organizacije, jer je on jedini nositelj inteligencije, vizije i razvoja. U prošlosti se uloga čovjeka u organizaciji različito gledala. U doba industrijske revolucije čovjek se smatrao dio stroja za proizvodnju materijalnih dobara. Mehanistički i sustavni pristup postavlja čovjeka uz bok ostalih resursa. U novije vrijeme teorije odlučivanja daju čovjeku primat ispred ostalih resursa.

<sup>107</sup> Dujanić, M.: Organizacija i management malih i srednjih poduzeća, Zbornik radova okruglog stola. Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 12/1, 1994., str. 20.

U prilog tezi da je čovjek u središtu društvenog i ostalog zbivanja govori činjenica da porast poslovnih problema u procesu transformacije inputa u outpute, problema stjecanja i zadržavanja konkurentskih pozicija, te sve veća ekološka neuravnoteženost u prirodnome okruženju, razotkrili su propuste u odnosu na uvažavanje čovjeka kao jedinog začetnika središta i svrhe svega gospodarskog i društvenog života.

Danas se moć sve češće zasniva na znanju umjesto na snazi i bogatstvu, ona se seli na radna mjesta na kojima je čovjek sa svojim duhovnim vrijednostima, znanjima i umijećem. Uvažavajući te činjenice, nameće se zaključak da menadžment mora uspostaviti takvu suradnju sa zaposlenicima kako bi iskoristio prednosti njihovih vještina i mogućnosti, a eliminirao one elemente organizacije koji sprečavaju zaposlene u rastu, razvoju i grupnom prihvaćanju.

U tom smislu uloga menadžmenta je izuzetna ne više nadziranjem i kontrolom, već usmjeravanjem i usklađivanjem.

Za takav kvalitetan zaokret u odnosu prema zaposlenima, potrebno je stvoriti određene preduvjete, počevši od društveno odgovorne poslovne filozofije, ulaganja u znanje i vještine zaposlenih, stvaranjem poticajne poslovne klime, a posebno gradeći zdravu organizaciju.

Strategijom organizacijskog razvoja djeluje se i u tom pravcu kako bi se oplemenio život i rad čovjeka, da bi bio što djelotvorniji ali i osobno zadovoljniji.

#### 5.2.1.3. Menadžment pokretač aktivnosti

Menadžment je područje organizacije koje u posljednje vrijeme doživljava radikalne promjene. Obuhvaća procese planiranja, organiziranja, brigu o kadrovima, vođenja i kontroliranja. Menadžment je proces usklađivanja aktivnosti drugih radi postizanja rezultata koji ne može pojedinac postići sam. U ovom procesu se resursi organizacije integriraju u svrhovit sustav za djelotvorno poslovanje.

U svijetu su poznati razni stilovi menadžmenta kako s aspekta filozofije poslovanja tako i regionalni stilovi. U literaturi se susrećemo s europskim, američkim i japanskim. Svi ti različiti stilovi mogu se svesti na tri osnovna stila autokratski, demokratski i *laissez-fair*.

Centralističko i birokratsko vođenje nije u stanju aktivirati ljudske potencijale. Danas u uvjetima oštre konkurencije, visokih zahtjeva za kvalitetom, originalnim rješenjima i niskim cijenama, nalaže se poduzetničko ponašanje menadžera. Traže se menadžeri koji imaju smisla za timski rad, brigu za ljude i vrijednost tuđeg mišljenja, odnosno, kako ističe Novak; sposoban i uspješan menadžer treba udovoljiti ovim zahtjevima:<sup>108</sup>

- djelovati vizionarski i strateški, poticati i anticipirati promjene,

<sup>108</sup> Novak; M.: Suvremeni management, Informator, Zagreb, 1992. 4047, str. 22.

- uvažavati čovjeka kao najvredniji poslovni resurs, njegov dignitet i njegove vrijednosti,
- uvažavati trendove u poslovnom okruženju, s posebnim naglaskom na ekološku i humanu perspektivu,
- poticati znanje, kreativnost i inovativnost zaposlenih,
- omogućivati suradnju i slobodno komuniciranje,
- djelovati motivacijski na zaposlene,
- poticati i olakšati timski rad,
- delegirati autoritet i odgovornosti,
- poticati krosfunkcijsko djelovanje bez hijerarhijskog posredovanja,
- širiti entuzijizam, etičnost, povjerenje i pozitivnu radnu atmosferu,
- njegovati kritičku toleranciju, priznavati pravo na pogrešku i neuspjeh,
- obznaniti i braniti pravo drugih na drukčije mišljenje,
- probleme i konflikte smatrati prirodnom nužnošću.

Istaknute zahtjeve u vrijeme promjena i kaosa, nije lako zadovoljiti. Kad se radi o izuzetnim pojedincima, mogu se udovoljiti samo nekim dok ostalim trebaju težiti, stvarajući tako organizacijsku kulturu i klimu s navedenim značajkama.

#### 5.2.1.4. Znanje, kreativnost, inovativnost pojedinaca i skupina

Danas kada ulazimo u postindustrijsko društvo koje poprima obilježja inovacijskog, inteligentnog društva, za svoj opstanak treba ljude sa znanjem, kreativnošću i inovativnošću, odnosno menadžere s novim znanjima, vještinama, ali i karizmom. U tom smislu strategija organizacijskog razvoja poprima obilježja usmjeravanja, poticanja, obnavljanja, razvoja i korištenja najviših individualnih značajki pojedinaca, bilo da on djeluje samostalno ili u grupi.

Zaposleni danas posjeduju više znanja, veću samosvijest i kritičnost ali i izrazitu težnju za demokracijom odnosa te odbojnost prema autokratskom stilu upravljanja i vođenja. Objašnjenje potrebe demokratizacije odnosa najbolje govori činjenica da je znanje najdemokratskiji oblik stvaranja vrijednosti do sada, te da ga se ne može koristiti prisilom.

Viša faza znanja i učenja povezana je s kreativnošću i istraživanjem novog i nepoznatoga. Radi se o generičkom učenju koje je usmjereno promjeni okoline, prepoznavanju novih prilika, kreativnih ideja, predviđanja, pa čak i kreiranja novih razvojnih trendova.

Poznate su tri kategorije društva obzirom na odnos prema znanju, invenciji, sposobnosti i kreativnosti a to su: inovacijska, imitativna i neinventivna društva.

Inovacijska društva predvode u razvoju tehnologija i tehnike, potiču kreativnost i sposobnost svojih članova, osobito budućih menadžera, dok se imitativna društva zadovoljavaju oponašanjem i unapređivanjem rješenja preuzetih od zemalja koje generiraju inovacije.

Na kraju neinventivna društva su izuzetno nepovoljna za bilo kakve intelektualne pothvate, obzirom na cijeli niz barijera, blokada, ograničenja i prepreka, koje mogu biti ideološke, normativne infrastrukturne, psihologijske prirode. Ističe se još i to da znanje nije dovoljno samo steći, potrebno ga je stalno obnavljati i uvećavati, jer je ono najvažniji izvor uspješnosti poslovanja i uspjeha trgovačkog društva. Za to se treba pobrinuti strategija organizacijskog razvoja koja putem posebnih metoda i tehnika usmjerava prema promjeni stavova, vještina i znanja zaposlenih, potiče oslobađanje, razvijanje njihovih sposobnosti, te motivira na doprinos i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja trgovačkih društava.

#### 5.2.1.5. Stvaranje i korištenje novih razvojnih mogućnosti

Pod razvojnim procesom trgovačkog društva podrazumijeva se nekoliko bitnih karakteristika, koje se mogu predstaviti na sljedeći način:

Razvojni proces podrazumijeva povećanje dimenzije trgovačkog društva i njegove poduzetničke moći.

Isto tako, razvojni proces uključuje niz adaptivnih promjena ili pretvorbu trgovačkog društva u cilju njegovog osposobljavanja da koristi nove šanse, odnosno izbjegava opasnosti koje nastaju u dinamičkoj evoluciji čimbenika okruženja.

Dalje može se reći za razvojni proces da omogućuje trgovačkom društvu da koristeći ekonomiju veličine i širine, učinkovitije i efektivnije ostvaruje svoju ulogu kao agensa razvoja proizvodnje proizvoda i usluge.

Razvojni procesi izazivaju promjene u organizacijskoj strukturi i djelatnosti trgovačkog društva.

Na kraju razvojni proces vodi ka usavršavanju sustava upravljanja i skladnijeg uspostavljanja odnosa s okruženjem.

Dakle, razvojni proces zahvaća sve dijelove trgovačkog društva pa tako i zaposlene. Što se tiče zaposlenih, oni teže svom osobnom i razvoju svojeg okruženja. Stoga strategija organizacijskog razvoja je usmjerena i prema cjelovitom napretku čovjeka i njegova okruženja, jer se čovjekove potrebe bolje zadovoljavaju kroz međusobno uvjetovane procese rasta, razvoja i napretka.

Pri razmatranju razvoja, a posebno kod uvođenja novih razvojnih mogućnosti treba biti umjeren, promišljen kod procijene ravnoteže između novoga i staroga. Ne može se općenito sve što je staro odbaciti kao nevaljalo, a dobro prihvatiti sve što je novo. Naravno, novo ima prednosti, no staro, na odgovarajući način, treba biti ugrađeno u novo djelovanje.

#### 5.2.1.6. Transformacija nevidljivih resursa u vidljive rezultate

Resursi trgovačkog društva su važan preduvjet djelotvornosti poslovanja. Pojavljuju se u raznim oblicima, a mogu se podijeliti na vidljive i nevidljive.

Vidljivi su ciljevi, tehnologija, struktura, procedure, proizvodi, financijske sposobnosti.

Dok su nevidljivi vjerovanje, pretpostavke, percepcije, stavovi, osjećaji, vrijednosti, neformalne intervencije, grupne norme.

Nevidljive resurse nije moguće novčano izraziti, a ni formalno prikazati.

Slično kao i rezultati poslovanja mogu biti vidljivi i nevidljivi. Inače, u najširem smislu riječi dobar poslovni rezultat je onaj koji osigurava blagostanje zaposlenicima. Zatim osigurava veću ili barem stalnu vrijednost trgovačkog društva, sklad odnosa s prirodnim okruženjem, kao i unutar samoga trgovačkog društva.

Spomenuta mjerila uspjeha sama po sebi sadrže i materijalni (blagostanje, supstanciju trgovačkog društva), ali i nematerijalni aspekt (održavanje sklada s prirodom i unutar trgovačkog društva). Iz toga se može zaključiti da nevidljivi resursi generiraju vidljive, ali se obnavljaju i sami, te postaju poticaj daljnjem rastu i razvoju.

Za udovoljiti visokim zahtjevima opstanka, trgovačko društvo mora posjedovati sposobnost za rast, sposobnost za brzu reakciju i sposobnost prilagođivanja. Te se sposobnosti razvijaju i grade primjenom programa organizacijskog razvoja, uvažavanjem mekih činitelja poslovanja, nevidljivih resursa i ljudskih potencijala. Znatan dio uspjeha, a time i djelotvornost trgovačkog društva postiže se onima nematerijalnog oblika.

#### 5.2.2. Metode, tehnike i načela ostvarivanja strategije

Za realizaciju strategije organizacijskog razvoja koriste se metode, tehnike i načela kojim se djeluje na činitelje poslovanja trgovačkog društva. One, također, predstavljaju sredstva za ubrzanje razvoja.

Metode i tehnike koje su preuzete kao pripomoć za ostvarivanje strategije organizacijskog razvoja, teško je sistematizirati, jer među njima nema jasnih granica. Jedna od podjela tih metoda i tehnika po Bahtijarević-Šiber je prema sljedećim kriterijima:<sup>109</sup>

- obzirom na usmjerenost na promjene,
- obzirom na razinu promjene.

<sup>109</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Metode organizacijskog razvoja i zadaci menagera, Informator, Zagreb, 1994., 4188, str. 11.

Metode usmjerene na promjenu dijele se na:

- usmjerene prema promjeni strukture,
- usmjerene prema promjeni stavova, vještina i znanja,
- usmjerene prema ponašanjima zaposlenih.

Prema razini promjene na kojima se metode i tehnike primjenjuju radi povećanja uspješnosti dijele se na one:

- na razini pojedinca,
- na razini grupe
- na razini organizacije, djelatnosti

Od načela koja se mogu koristiti za ostvarivanje strategije organizacijskog razvoja su:

- opća načela organizacijskog razvoja,
- načela djelotvornog timskog rada,
- načela upravljanja vremenom,
- načela upravljanja prostorom,
- tradicionalna, prirodna načela.

Nabrojene metode, tehnike i načela operacionaliziraju se programima i posebnim aktivnostima organizacijskog razvoja.

#### 5.2.2.1. Metode i tehnike za promjenu strukture i procesa

Metode i tehnike za promjenu strukture i procesa odnose se na organizacijsku strukturu. Organizacijska struktura predstavlja formalnu odnosno propisanu strukturu organizacije, sastavljenu od elemenata. Elementi organizacijske strukture su usvojeni ciljevi poslovanja, planovi i pravila, formalna struktura moći i utjecaja, postojeća tehnologija, formalne komunikacije, dizajn radnih mjesta, formalni autoritet i sl.

Sam pojam formalne strukture podsjeća na krutost, nepromjenjivost, što ne mora tako biti. Organizacijska struktura trgovačkog društva je formalna ali način njezina strukturiranja i mijenjanja je fleksibilan.

Promjena organizacijske strukture obično predstavlja poboljšanje organizacijske djelotvornosti, osobito kada nastupe nove faze rasta trgovačkog društva, te kada se promjene ciljevi poslovanja. U takvim slučajevima postupa se redizajniranju organizacije od makro, mezo ili promjeni mikro organizacije, tj. strukture radnih mjesta. Razlozi takvim promjenama obično su uvođenje nove tehnologije, novih metoda rada, novih zadataka uopće. Promjene organizacijske strukture nose samo trošak i ne rješavaju se problemi. Najbolji način rješavanja organizacijskih problema je iz temelja mijenjati organizacijske procese, čime se mogu postići velika poboljšanja. Ovdje se radi o metodama sa skraćenim nazivom BPR (Busines Proces Reengineering) i BPI (Busines Proces Improvement), koji se koriste za redizajn i novi dizajn poslovnih procesa.

Metode i tehnike kojima se mijenja struktura, jesu:<sup>110</sup>

- povećanje kvalitete radnog života (QWL-Quality of Work Life),
- obogaćivanje rada (Job enrichment),
- MBO (Management by Objectives),
- Likertov sistem 4.

QWL predstavlja više programa koji doprinose povećanju organizacijske uspješnosti. Oni se primjenjuju na svim razinama od individualne, grupne i organizacijske a usmjereni su prema promjeni: organizacijske strukture, stavova te motivacije i odgovornosti zaposlenih.

U okviru organizacijske strukture ovim programima nastoji se stvoriti neformalnu strukturu pogodnu za inovacije i promjene, kao i one aktivnosti koje postojeća formalna organizacija obzirom da je postavljena u pravilu za stabilne i predvidive aktivnosti ne može osigurati.

Promjene stavova i motivacije zaposlenih usmjerene su na povećanje njihove odanosti, identifikacije s organizacijom, poticanje kreativne orijentacije i sl.

Pored ostalog ovim programima nastoji se mijenjati ponašanja i odgovornosti zaposlenih, povećanjem njihove aktivnosti i participacije u rješavanju radnih i organizacijskih problema, te inteziviranjem i mijenjanjem interpersonalnih odnosa i suradnje.

Metoda obogaćivanja rada utemeljena je na Herzbergovoj teoriji motivacije i spoznaji presudnog značaja čimbenika u procesu motivacije ljudi. Ta je metoda u širokoj primjeni u procesu oblikovanja radnih mjesta i strukturiranju zadataka, a primjenjuje se tako da u poslove i zadatke ugrađuje visok stupanj smislenosti, izazova i mogućnosti uspjeha.

MBO, program upravljanja pomoću ciljeva, vrlo je popularan, institucionalizira se putem odgovarajućih organizacijskih procedura. Usmjeren je na podizanje razine uspješnosti, participacijom zaposlenih, a time utječe na povećanje njihove motivacije, inicijative, odgovornosti i samokontrole.

Likertov sustav 4 usmjeren je na povećanje djelotvornosti putem demokratizacije ključnih organizacijskih elemenata, vođenja, motivacije komuniciranja, interakcije i utjecaja, odlučivanja, postavljanja ciljeva i načina kontrole. S tim u vezi Likertov sustav 4 poprima ova obilježja organizacijskih elemenata: participativna organizacija, demokratski menedžment, grupno utvrđivanje ciljeva, decentralizirano odlučivanje, intenzivne interakcije i komunikacije, raznovrsni oblici motivacije, mogućnost samoaktualizacije, decentralizirana kontrola, odgovornost na svim razinama, djelovanjem putem grupa kao temeljnih organizacijskih oblika itd.

Pored navedenih načina povećanja djelotvornosti poslovanja u novije vrijeme aktualno je obavljanje poslova kod kuće, primjena nepunog radnog vremena od 4-6 sati dnevno.

<sup>110</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Metode organizacijskog rvoja i zadaci mamanagera, Op. cit. str. 11.



Ovime nisu iscrpljene sve strukturne mogućnosti poboljšanja rada i menedžerskih stilova, koje u skladu s osnovnim načelima organizacijskog razvoja valja usavršiti, proširivati i razvijati. Najvažnija je odluka menedžmenta da poslovanje usmjeri ka tome.

#### 5.2.2.2. Metode i tehnike za oblikovanje stavova i stjecanje znanja i vještina

Metode i tehnike usmjerene prema promjeni stavova i stjecanje novih znanja i vještina zaposlenih predstavljaju razne oblike obrazovanja i treninga za oblikovanje stavova te stjecanje znanja i vještina pojedinaca radi podizanja njihove individualne radne uspješnosti.

Podizanje individualne radne uspješnosti postiže se promjenom stavova prema radu i podizanju motivacije na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini. Treba napomenuti da se obrazovni procesi ne smiju odvijati prisilno već to treba biti slobodan izbor svakog pojedinca.

Svrha učenja je stjecanje, integriranje i korištenje potrebnih znanja na razini pamćenja, shvaćanja, primjene, analize i sinteze. Za potrebe stalnog učenja i unapređivanja poslovanja razvijen je cjelovit pristup učenja pod nazivom učeća organizacija (Learning Organization). Budući da svakodnevno nastaju nova znanja taj je proces potrebno stalno obnavljati. To stalno obnavljanje znanja obuhvaća učeća organizacija. Novi način poslovanja zahtjeva stalan proces osobnog i organizacijskog samoobnavljanja. Tako učenje mora postati sastavni dio rada putem predavanja, treninga, dostavljanjem potrebnih pisanih sadržaja svakom zaposlenom.

Stjecanje vještina i znanja predviđeno je metodama obrazovanja i treninga koje se primjenjuju na poslu (on the Job training) ili izvan njega (off the Job training). Sadržaj obrazovanja i treninga u ovoj grupi su specijalna znanja i vještine te socijalna znanja i vještine.

Stjecanje specijalnih znanja i vještina predviđeno je metodama i tehnikama kao što su :

- dodatna opća obrazovanja i obrazovanja za specijalna područja,
- brainstorming, obrnuti brainstorming i brainwriting (pisanje misli),
- delfi tehnika, tehnika najoriginalnije ideje i srodne tehnike,
- analiza u devet koraka,
- planiranje razvoja skupine,
- obrazovanje zaposlenika o temeljnim opredjeljenjima trgovačkog društva (filozofije, vizije, misije, strategije i ostalih ciljeva, koji mogu motivirati na bolje radne rezultate).

Za stjecanje socijalnih znanja i vještina koriste se treninzi: komuniciranja, povećanja osjetljivosti, vještina rada s drugima (interpersonalno i intergrupno). Metode i tehnike u ovoj grupi treninga usmjerene su istodobno i na stjecanje specifičnih vještina i na promjenu stavova, a to su senzitivni trening (T-grupe), igranje

uloga, transakcijska analiza, sastanci (grupni, dijagnostički, konfrontacijski), konzultacije i diskusije o različitim problemima.

Na pozitivnu promjenu stavova zaposlenih osobito su utjecajni programi planiranja karijere i života pojedinaca.

### 5.2.2.3. Metode i tehnike za promjenu ponašanja zaposlenih

Poznato je da se ljudi u organizacijama različito ponašaju. To njihovo ponašanje temelji se na nekoliko važnih spoznaja. Jedna od tih je da zaposleni žele napredovati, a druga da zaposleni imaju snažnu potrebu da budu prihvaćeni u organizaciji. Osim toga, sam ustroj organizacije ima posebnog utjecaja na individualno i grupno ponašanje.

Obzirom na spoznaje o ponašanju zaposlenih pripremljene su metode i tehnike kojima je svrha promjena njihovog ponašanja. Za promjenu ponašanja važno je suradnja menedžera i zaposlenih da bi iskoristili prednosti vještina i mogućnosti zaposlenih te eliminirali one elemente organizacije koji ne vode razvoju, rastu i grupnom prihvaćanju zaposlenih.

Ove metode su značajne po tome što se mijenjanjem ponašanja nastoji postići veća djelotvornost poslovanja. Tehnološka kontrola bi se u suvremenom poslovanju trebala izbjegavati, osim u rizičnim situacijama kada je u pitanju sigurnost i zdravlje zaposlenih i čovjekov prirodni okoliš. Treba težiti slobodnijim oblicima odvijanja radnog procesa. Pojam organizacijske discipline koja podrazumijeva održavanje utvrđene organizacijske strukture, utvrđenih načina komuniciranja te upotrebu propisanih organizacijskih sredstava, treba omekšati odnos prema ovoj vrsti discipline, ne da bi se uspostavio nered i nemar već radi povećanja protočnosti komunikacija i bržeg rješavanja operativnih problema.

U situaciji internih komunikacija i brojnih potreba javljaju se suprotnosti i smetnje. Ono što doživljavamo kao smetnju, zapravo je samo pokušaj druge strane da zadovolji svoje potrebe. Sukobe odnosno razlike treba smatrati prirodnim sastavnim dijelom života i rada te stoga treba naučiti vještine njihova rješavanja. Neke od tih metoda i tehnika za rješavanje sukoba i čak zbližavaje ljudi bile bi sljedeće:

1. Gradnja tima (Team Building) je raširena i popularna metoda kojom se cilja na poboljšanje djelotvornosti radnih grupa i timova, organiziranih radi rješavanja specifičnih problema. Glavna zadaća te metode sastoji se u povećanju uspješnosti timskog rada, poboljšanju interpersonalnih odnosa, participiranje zaposlenih, kvaliteta odlučivanja i u dodjeljivanju uloga unutar grupe zaposlenih i sl.

2. Vodstvena mreža (Managerial Grid) predstavlja program koji je namijenjen unapređivanju menedžerskog stila. Polazište ovom programu je Blake-Moutonov model identificiranja dominantnog stila menedžmenta na mreži koji čine dvije dimenzije koje mjere dominantne orijentacije menedžmenta u rasponu od devet stupnjeva i to orijentaciju na zadatak i orijentaciju na ljude. Ovim programom može

se razviti najbolji stil menedžmenta koji predstavlja optimalno usklađenje obiju orijentacija.

3. U ovu grupu tehnika mogu se ubrojiti tripartitno posredovanje u rješavanju konflikata, poučavanje, savjetovanje u svezi s ponašanjem, planiranje ciljeva.

4. Pored navedenih značajnih tehnika postoje i druge kao: kružoci kvalitete, analiza i ugovaranje uloga, definiranje odgovornosti, a otkrivaju se i nove kojim se pozitivno utječe na stavove i ponašanja, stvarajući pretpostavke za djelotvorno poslovanje, te za stalan organizacijski rast i razvoj.

U hotelskim trgovačkim društvima Istre istraženo je u kojem obujmu se koriste metode, tehnike i načela unapređenja organizacije i poslovanja. Podaci o tim saznanjima dati su u tablici 4.

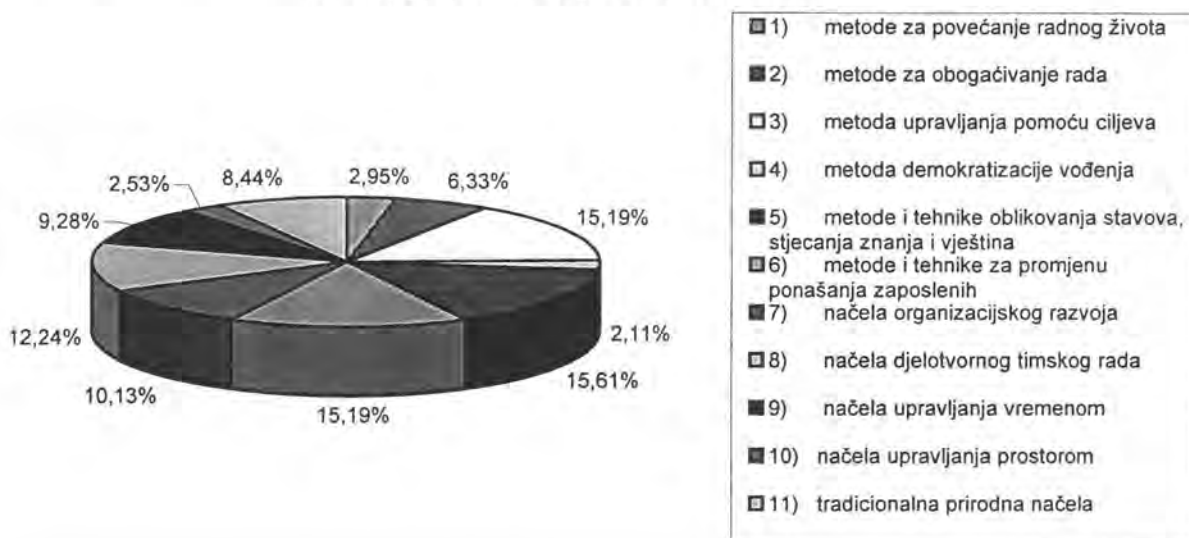
Tablica 40. Najčešće metode tehnike i načela za unapređenje organizacije i poslovanja koje se primjenjuju u hotelskim trgovačkim društvima Istre

Vrsta, metoda ,tehnika i načela	Riviera	Plava laguna	Istra-turist	Jadranturist	Arenaturist	Rabac	Anita	Laguna Ng	Valalta	Ukupno
1) metode za povećanje radnog života	0,00%	5,95%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,08%	0,00%	0	2,95%
2) metode za obogaćivanje rada	4,76%	7,14%	5,26%	5,26%	14,29%	0,00%	6,15%	10,00%	0	6,33%
3) metoda upravljanja pomoću ciljeva	19,05%	5,95%	31,58%	31,58%	0,00%	50,00%	9,23%	30,00%	0	15,19%
4) metoda demokratizacije vođenja	0,00%	1,19%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	4,62%	0,00%	0	2,11%
5) metode i tehnike oblikovanja stavova, stjecanja znanja i vještina	14,29%	17,86%	10,53%	10,53%	42,86%	16,67%	13,85%	10,00%	0	15,61%
6) metode i tehnike za promjenu ponašanja zaposlenih	4,76%	22,62%	10,53%	10,53%	14,29%	0,00%	12,31%	30,00%	0	15,19%
7) načela organizacijskog razvoja	19,05%	7,14%	21,05%	21,05%	0,00%	8,33%	7,69%	0,00%	0	10,13%
8) načela djelotvornog timskog rada	14,29%	17,86%	10,53%	10,53%	0,00%	8,33%	7,69%	10,00%	0	12,24%
9) načela upravljanja vremenom	14,29%	11,90%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	12,31%	0,00%	0	9,28%
10) načela upravljanja prostorom	9,52%	1,19%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,62%	0,00%	0	2,53%
11) tradicionalna prirodna načela	0,00%	1,19%	10,53%	10,53%	0,00%	16,67%	18,46%	10,00%	0	8,44%

Izvor: Obrada autora prema rezultatima ankete

Na temelju pokazatelja iz tablice 40. može se uočiti da su u hotelskim trgovačkim društvima Istre u upotrebi sve metode ispisane u tablici, i koriste se u većem ili manjem opsegu.

Grafikon 27. Najčešće metode tehnike i načela za unapređenje organizacije i poslovanja koje se primjenjuju u hotelskim trgovačkim društvima Istre



Izvor. Tablica 40. zbirni podaci za hotelska trgovačka društva Istre

Od svih najviše se koriste dobro poznate metode: upravljanja pomoću ciljeva, metode i tehnike oblikovanja stavova, metode i tehnike za stjecanje znanja i vještina, metode i tehnike za promjenu ponašanja zaposlenih.

#### 5.2.2.4. Načela ostvarivanja strategije

Za ostvarivanje strategije organizacijskog razvoja koriste se brojna načela koja je Alić u svom radu podijelila na sljedeći način:<sup>111</sup>

- opća načela organizacijskog razvoja,
- načela djelotvornog timskog rada,
- načela upravljanja vremenom,
- načela upravljanja prostorom,
- tradicionalna, prirodna načela u vezi s organizacijskim razvojem.

Primjena navedenih načela za ostvarivanje strategije organizacijskog razvoja više je usmjerena na procese a manje na strukturu.

Opća načela organizacijskog razvoja su ona koja vrijede za sve stupnjeve razvoja organizacije. To su načela bez kojih organizacijski razvoj ne može opravdati svoj naziv, a isto tako bez njih nije moguće primijeniti ni ostala načela. Od općih načela najprije se ističe načelo po kojem je čovjek ishodište i cilj organizacijskog razvoja. Po ovom načelu čovjek je osnovni smisao sveukupnog gospodarskog i društvenog djelovanja. Čovjek ne može više biti sredstvo za ostvarenje bilo kakvih

<sup>111</sup> Alić, A.: Op. cit. str. 111.

viših ciljeva, već jedino aktivni sudionik sa svojim znanjem i potencijalima, i kao takav, jedino on može uvećati djelotvornost poslovanja.

Načelo stalnog i sveopćeg unapređenja, temelji se na klasičnim razvojnim načelima svladavanja entropije. U svakoj organizaciji, koliko god se teži redu, ta entropija svojim stalnim djelovanjem na sustav proizvodi suprotni razvoj-stagnaciju ili čak degradaciju. Promjene se stalno događaju, sustavi bez unapređenja nazaduju. Ukoliko se želi zadržati razvojni trend, potrebno je u svakodnevnom radu i životu primijeniti načela usmjerena razvoju, što je ujedno najviša razina čovjekovih potreba. Zadovoljavajući te potrebe i ostale potrebe zaposlenih, moguće je istodobno osigurati stalno unapređenje svih resursa kao i rast i ukupnu djelotvornost poslovanja.

Načelo efektivnosti znači obavljanje pravih aktivnosti i ostvaruje se u trgovačkim društvima onda kada zadovoljava stvarne potrebe društva, tako što u usporedbi s drugima najbolje i najpravičnije proizvodi prava dobra i usluge.

Načelom kontigencije nastoje se prilagoditi sva rješenja postojećim okolnostima i trenutnoj situaciji. Ovo načelo predstavlja temelj stalnog prilagođivanja i dinamične ravnoteže sustava.

Načelo suživota različitosti podržava toleranciju prema svemu što nije isto. Prema tom rješenju razlike se smatraju vrijednostima jer ni priroda ne stvara ništa identično. Podržava suživot staroga i novoga u svim etapama rasta i razvoja trgovačkog društva.

Načelo jednostavnosti se danas koristi kao odgovor na sve veću kompleksnost i kaotičnost poslovnih sustava. Koristi se radi smanjenja kompleksnosti pri rješavanju svih poslovnih problema.

Načelo cjelovitosti upućuje na sveukupno sagledavanje problema koje treba biti cjelovito, a ne samo s nekih aspekta, za što su potrebna šira opća znanja, a sve manje specijalistička.

Načela sustava obuhvaćaju nekoliko važnih obilježja sustava, a ta su prema Alić:<sup>112</sup>

- ciljno djelovanje, kao potreba stalne usmjerenosti prema ciljevima;
- entropičnost sustava, kao neizbježnost stalne dezorganizacije sustava;
- sinergiju sustava, kao sposobnost povećanja efekata zajedničkim ciljnim djelovanjem pojedinaca u svim socijalnim sustavima, pa tako i u poslovnom sustavu;
- dinamičnu ravnotežu sustava, u smislu usklađivanja primjenjivih elemenata sustava.

Na kraju izdvaja se posebno opće načelo Imaia sa svrhom ocjenjivanja svih elemenata organizacije a to je načelo "premalopreviše-neodgovarajućedovoljno"<sup>113</sup> kojim se analizira resurse s aspekta postavljenih pitanja, radi opredjeljenja za jedan od

<sup>112</sup> Alić, A.: Op. cit. str. 113.

<sup>113</sup> Imai, M.: Op. cit. str. 237.

odgovora, a posebno radi poduzimanja odgovarajućih koraka i dovođenja stanja na optimalnu razinu.

Načela djelotvorna timskog rada su vrlo značajna za rješavanje poslovnih problema. Ovaj skup načela preuzet je iz tradicije industrijske i socijalne psihologije i ostalih bihevioralnih znanstvenih disciplina. Ta se načela prema Gabrijelčiću dijele na "opća načela, socio-psihološka i tehničko-tehnološka."<sup>114</sup>

Opća načela timskog rada temelj su svakog rada u timu a ona glase:<sup>115</sup>

- ciljevi moraju biti jasni svim članovima u skupini, a jednako tako i način dolaženja do ciljeva;
- već pri donošenju ciljeva moraju biti prisutni oni koji poslije rade na njihovoj operacionalizaciji;
- pri strukturiranju aktivnosti ciljeva treba voditi računa o tome da ciljevi budu ostvarivi;
- na putu do cilja treba težiti cjelovitosti tako da svi članovi tima poznaju ne samo pojedinačne probleme već i cjelinu problema;
- aktivnosti u timu treba tako oblikovati da se svi članovi tima što više aktiviraju, te treba uvažavati njihove želje, potrebe, osjećaje i motrišta, treba uspostaviti takvu klimu međusobne suradnje da se suradnici osjećaju kao partneri u poslu;
- treba poticati zajedničku filozofiju, kako bi se razumjele potrebe i želje svih članova tima ili šire organizacije;
- aktivnosti moraju sadržavati razvojnu komponentu;
- treba uspostaviti vezu između ciljeva i tima u cjelini;
- teorija i praksa u radu tima moraju se nadopunjavati.

Sociološka načela timskog rada uključuju:

- načelo cjelovitosti koje se odnosi na ocijenu članova tima, naglašava dobre strane članova a potiskuje loše;
- načelo razvojne motiviranosti, ovim načelom potiče se želju za svestranim napretkom i želju za stvaralaštvom;
- načelo diferenciranog pristupa, uvažava pristup da svi ljudi nisu jednaki;
- načelo otvorenosti, povjerenja i suradnje upućuje na prihvaćanje razlike kao bogastva i temelja napretka.

Tehničko-tehnološka načela timskog rada jesu:

- načelo svrsishodnosti i integracije podsjeća da svaki tim ili grupa koja je predmet organiziranja mora imati svoju svrhu. Isto tako mora se sastojati od pojedinačnih ciljno orijentiranih dijelova, integriranih u cjelinu,
- načelo reda zalaže se za osnovni red kako stvari stoje ne bi krenuli putem kaosa i anarhije. Nered uzrokuje troškove i laganu nedjelotvornost. Tim funkcionira ali ne s optimalnim mogućnostima,
- načelo brzog reagiranja na promjene, kojim ne samo da se izbjegavaju teškoće, već se u odnosu na okruženje postiže prednost i korist,
- načelo supstitucije brine o mogućnosti zamjene osobe u timu koja je istupila ili ne radi dobro. Iako takve supstitucije koštaju s općeg,

<sup>114</sup> Gabrijelčić, J.: Op. cit. str. 135.

<sup>115</sup> Alić, A.: Op. cit. str. 113 i 114.

organizacijskog i ekonomskog gledišta u određenom opsegu su nužna i opravdana,

- načelo precizne opredjeljenosti mora imati vremensko prostorno, uzročno i osobno određenje. Loše orjentirana skupina je nedjelotvorna,
- načelo upravljanja vremenom kao specifičnom i važnom resursu posvećeno je dosta pozornosti. S obzirom na njegovu važnost upravljanje vremenom bavi se posebna grana znanja o poslovođenju pod nazivom upravljanje pomoću vremena (Time Management).

Treba stalno imati na umu da je vrijeme koje prođe zauvijek izgubljeno, ono se ne može pohraniti, nadoknaditi niti supstituirati drugim resursom.

Iskustva i preporuke u svezi s korištenjem vremena govore kako svaki posao treba raditi polagano, promišljeno i ležerno. Racionalnim korištenjem vremena moguće je povećati kvalitetu rada, količinu obavljenih poslova uz manje škarta, loma, popravljivanja, ponovnog vraćanja u proces proizvodnje i sl.

Načelo upravljanja prostorom odnosi se na pravila o upravljanju prostorom, koja su primjenjiva na konkretnom radnom mjestu. Polazište uspješnog upravljanja poslom je radno mjesto gdje se proizvodi 8 sati na dan, a na nekim i mnogo više. Taj bi se važan dio života trebalo provesti u ugodnoj radnoj atmosferi i ugodnim radnim uvjetima. U tom smislu može se još dosta učiniti ukoliko bi se pridržavali ovih načela:<sup>116</sup>

- Na radnom mjestu treba imati samo nužne stvari. To olakšava posao, povećava produktivnost. Nepotrebne stvari otežavaju posao i povećavaju troškove.
- Ako se transportni putevi skrate, štedi se i na prostoru i vremenu.
- "Just in time" zalihe znatno štede prostor.
- Radna klima u poduzeću stvara se na svakome radnom mjestu, pa ugodnoj atmosferi svatko može pridonijeti.
- Raditi se može i kod kuće.
- Informacijska i komunikacijska tehnologija mijenjaju klasična poimanja prostorne dimenzije. Prostorna udaljenost u tim uvjetima više ne razdvaja ljude-komunikacije ih povezuju.
- Nema više potrebe za strogom centralizacijom funkcija, jer se pomoću nove komunikacijske tehnologije može upravljati i decentraliziranim jedinicama.
- Svjetskom komunikacijskom mrežom postiže se internacionalizacija svjetskog prostora, pa sada tržište doista ne poznaje granice.
- Marketinški koncept nije više konkuriranje na istom tržišnom prostoru, nego suradnja u traženju i podjeli tržišnih niša.
- Na radnome mjestu moraju biti ispunjeni osnovni ekonomski zahtjevi, prema pravilima zdrava prostora.

Svaki prostor namijenjen radu treba zadovoljiti i ostale zahtjeve suvremenog života: multifunkcionalnost, fleksibilnost, zdravstvenu prihvatljivost građevinskih elemenata, atraktivnost i sl. Pokret za kvalitetan radni život u središtu zanimanja ima i druge aspekte zadovoljstva rada. Ideje pretočene u programe kojima se stvaraju uvjeti

<sup>116</sup> Alić, A.: Op. cit. str. 117.

za pretvaranje rada u zadovoljstvo rezultiraju većom proizvodnošću rada, a i djelotvornost svih drugih resursa.

Tradicionalna prirodna načela spadaju u ona koja dovode do spoznaje da treba težiti uspostavljanju sklada između prirode i čovjeka, a isto tako učiti od prirode u kojoj je sakupljeno najviše mudrosti. Nažalost ta su načela u najvećoj mjeri i u bilo kojoj čovjekovoj aktivnosti zaboravljena, zanemarena, pa čak i grubo kršena na štetu prirode i čovjeka kao njezina sastavnog dijela. Prirodna načela mogu doći do izražaja u promatranjima, promišljanjima i djelovanjima na način da se oponaša sposobnost oka. Ono je istodobno i mikroskop i teleskop. No tu treba znati mjeru između globalnog i lokalnog, mikrodjelovanja i makrodjelovanja ovisno o okolnostima konkretnog čovjekova djelovanja. Nadalje mogu se spomenuti neka važna prirodna načela:

Načelo "3H" (heart, head and hands) u menedžerskom djelovanju znače transformaciju upravljanja kroz tri razine vođenja, pri čemu Head (glava) simbolizira vođenje pomoću promišljanja, odnosno strategijski pristup. Hands (ruke) simbolizira vođenje uz pomoć nadzora, izvršenja i praćenja rezultata. Heart (srce) simbolizira inspirativno vođenje koje potiče ljude pružajući im snažnu viziju i motivaciju.

Načelo zdrave organizacije temelji se na implementaciji u radni ambijent pet prouzročitelja života (zemlja, voda, zrak, vatra i sunce) te istodobno vodeći računa o svim pet čovjekovih osjetila (vid, sluh, njuh, opip i okus) što znači:

- sunce (dovoljno svjetla) u brizi za vid,
- zrak (prirodno ozračenje i prikladno komuniciranje) u brizi za njuh i sluh,
- voda (pristupačni napici) u brizi za okus,
- vatra (ugodna toplina) u brizi za opip,
- zemlja (unutarnje ili vanjsko zelenilo) u brizi za vid i ukupno tjelesno i duhovno zdravlje.

Načelo broja pet se odnosi na pozicije na kojima se povećanje djelotvornosti može i mora mjeriti, treba planirati stalan rast svih pozitivnih veličina i pad negativnih veličina za 5 % iz razdoblja u razdoblje. Petica obilježava prirodni simbolizam odličnosti, još iz školskih i studentskih klupa, a to značenje ima gotovo u svim kulturama. U znaku tog simbola je i prije navedenih pet prouzročitelja života i pet čovjekovih osjetila.

### 5.2.3. Tempo ostvarivanja strategije

Tempo predstavlja brzinu, vrijeme kojom se strategija ostvaruje. Brzina kojom se strategija ostvaruje ovisna je o stanju podupirućih i ograničavajućih čimbenika. Pri tome, ključnu ulogu imaju startna pozicija i veličina udaljenosti ciljeva i stanja uvjeta poslovanja, koja treba izbalansirati. Brzina ostvarivanja strategije može biti ofanzivna i defanzivna. Određivanje brzine je značajno pitanje budući da utječe na veličinu napora i koristi koje trgovačko društvo podnosi odnosno uživa u svom poslovanju. Zbog toga, ne može se promatrati izolirano od pravaca, metoda, tehnika, načela, nego u uskoj vezi s njima. Zapravo, analiza uvjeta određivanja tempa mora oblikovati ključne čimbenike strategije kao što su njeni izvori, pretpostavke i



ostvarivanje. Obzirom da se ovdje radi o uvođenju promjena, koje zahtjevaju duže vrijeme, može se govoriti o postupnom i dužem tempu za ostvarivanje strategije.

Za strategiju organizacijskog razvoja buduću da nudi promjene čija aplikacija duže traje prikladniji joj je postupan pristup. Osim toga, postupan pristup prikladan je gospodarstvu kao što je hotelsko koje sporije raste, opterećeno visokim troškovima, prevelikim kapacitetima i stagnacijom. Strategijom se ne izaziva odjednom velike promjene, već dosljedna izgradnja i oplemenjivanje onoga što već postoji osiguravajući na taj način uvjete za trajnu djelotvornost poslovanja hotelskih trgovačkih društava.

#### 5.2.4. Fleksibilnost ostvarivanja strategije

Fleksibilnost je u stvari sposobnost mijenjanja kako bi trgovačko društvo sačuvalo svoju vitalnost. To se ogleda u sljedećem:

- fleksibilnošću se trgovačko društvo učinkovito adaptira događajima i prilikama koje nije moguće predvidjeti,
- planira i vrši promjene u svom ponašanju na temelju anticipiranih promjena u okruženju,
- razvija aktivnost, pomoću kojih pokušava utjecati na okruženje tako da se smanjuje potreba za prilagođivanjem,
- procesu prilagođivanja u izmijenjenim okolnostima može se javiti potreba da trgovačko društvo vrši promjene na tri razine i to: na strategijskoj kada ono vrši promjene poslovne politike, temeljnih ciljeva i konkurencije, promjene organizacijske strukture i promjene koncepta upravljanja u smislu elastičnije procedure donošenja odluka.

Pod fleksibilnošću podrazumijevamo sposobnost trgovačkog društva da blagovremeno iskoristi nove šanse za ostvarenje poslovnih rezultata, odnosno, da uz što niže troškove prilagođivanja, izbjegne ili minimizira utjecaj iznenadnih nepovoljnih okolnosti na svoje poslovanje. U stvari, radi se o stanju u kojem je trgovačko društvo osjetljivo na povoljne i nepovoljne ili iznenadne promjene čimbenika okruženja. Sa stanovišta odnosa trgovačkog društva prema tim promjenama uočljiva je pasivna i aktivna dimenzija fleksibilnosti.

Pasivna se odnosi na utjecaj promjena okruženja na poslovanje trgovačkog društva, dok se aktivna odnosi na sposobnost reagiranja trgovačkog društva na promjene iz okruženja. Postoji ofenzivna i defenzivna fleksibilnost.

Ofenzivna fleksibilnost se odnosi na sposobnost trgovačkog društva da blagovremeno iskoristi šanse koje se javljaju u okruženju, dok se defenzivna svodi na osposobljavanje trgovačkog društva da što lakše (bezbolnije) preživi određene iznenadne nepovoljne promjene, odnosno šokove u poslovanju.

Potreba za osiguranjem fleksibilnosti je uvjetovana prirodnom vezom trgovačkog društva s okruženjem i intezitetom promjena u tom okruženju. Kada je riječ o ugrađivanju komponenti fleksibilnosti, bitno je razumjeti regularnost promjena

i prirodu njenog utjecaja na poslovanje trgovačkih društava. U tom pogledu korisna je podjela na reverzibilne i ireverzibilne promjene.

Reagiranje na reverzibilne (nepovratne) promjene bazira se na tzv. pozitivnom feedback-u. Naime, ovdje se radi o promjenama koje proizlaze iz strukturalnih promjena u okruženju, te se prilagođivanje njima može temeljiti na izmjeni same strukture trgovačkog društva.

Zbog široke skale ireverzibilnih promjena moguće su različite situacije u koje trgovačko društvo dolazi u pogledu svog odnosa prema okruženju. S tog gledišta poznati su sljedeći tipovi promjena:

Operacionalne promjene dovode do povremenih izmjena u obujmu aktivnosti trgovačkog društva.

Promjene u konkurenciji prouzrokuju radikalne promjene tržišne pozicije trgovačkog društva ili grane.

Strategijske promjene, koje su karakteristične po tome što uključuju visok stupanj novosti, te trgovačko društvo nema spremljen plan reagiranja, a osim toga uključuju visok stupanj urgentnosti. Ovdje se radi o promjenama u okruženju koje su najaktualnije, ali koje podrazumijevaju delikatna razmišljanja o načinu reagiranja na njih i uključuju nekoliko problema:

U slučaju nepovoljnih okolnosti treba znati kako zaustaviti pad uspješnosti poslovanja (profita) kako minimizirati troškove reagiranja (odupiranja promjenama).

U slučaju da se trgovačko društvo susreće s novim šansama, onda se javlja problem kako optimalizirati razlike između potencijalnog profita i troškova reagiranja na te nove šanse.

Kao što je naprijed istaknuto, promjene u okruženju značajno tangiraju poziciju i poslovanje trgovačkog društva. Njihov je utjecaj utoliko veći ukoliko su one nastale iznenadno i ukoliko je trgovačko društvo više zavisno od okruženja.

Budući da su promjene i određeni manji ili veći potresi u okruženju neminovnost, potrebno je, prije svega, sagledati mogućnost neutraliziranja njihovog utjecaja na ukupno poslovanje trgovačkog društva. U tom pogledu postoje tri načina smanjivanja gubitka trgovačkog društva zbog promjena u okruženju:

- Smanjivanje relativnih utjecaja na događanja promjena u okruženju se može postići diversifikacijom proizvodnog programa, uvođenjem novih proizvoda za kojima postoji veća i šira potražnja.
- Povećanje spremnosti trgovačkog društva na blagovremeno reagiranje, da se smanji vrijeme kašnjenja reagiranja na povoljne i nepovoljne promjene u okruženju. Ta spremnost reagiranja ovisi o brojnim čimbenicima među kojima treba spomenuti organizacijsku strukturu, mehanizam i proceduru donošenja odluka, financijsku snagu trgovačkog društva, mogućnost konverzije materijalne imovine u novac, opterećenost ostalim poslovima pojedinih organa, razvijenost istraživačko-razvojne funkcije i sl.

- Smanjivanje troškova reagiranja kojim se trgovačko društvo osposobljava na određena prilagođivanja u izmijenjenim okolnostima u cilju snižavanja troškova poslovanja. Smanjenje troškova reagiranja ovisno je o brojnim činjenicama kao što su: broj strojeva koji se koriste u proizvodnji, alternativne mogućnosti korištenja strojeva, vidova i ritma proizvodnje i sl.

Prema tome trgovačko društvo ima dvije mogućnosti za povećanje svoje strategijske fleksibilnosti, a to je:

- da smanji utjecaj određenih događaja i
- da poveća svoju sposobnost reagiranja na promjene.

Osnovni uvjet za bilo koju od ovih opcija jest svijest menadžmenta o značaju osiguranja strategijske fleksibilnosti i potrebi otvorenosti trgovačkog društva prema okruženju.

Način organizacije trgovačkog društva također je značajno u osiguranju fleksibilnosti. Fleksibilna su ona trgovačka društva koja mogu brzo reagirati u proizvodnji, promjenama na tržištu i koja mogu promijeniti organizacijsku strukturu te uspostaviti klimu i kulturu koja omogućuje brzo i učinkovito reagiranje na promjene.

Učinkovitost trgovačkog društva nastaje pretvorbom resursa u proizvode i usluge koji su namijenjeni zadovoljavanju potreba okruženja, koje iste valorizira. Dok se prva komponenta vezuje za internu učinkovitost tj. sposobnost trgovačkog društva da optimalizira proces konverzije inputa u outpute, druga održava sposobnost trgovačkog društva da blagovremeno reagira na nove zahtjeve i kriterije neposrednog okruženja što se vezuje na eksternu učinkovitost.

Fleksibilnost se može osigurati kako u domenu utjecaja eksternog okruženja i uređivanja odnosa trgovačkog društva s njim, tako i u domenu kombiniranja internih mogućnosti trgovačkog društva. Tako se vrši podjela na eksternu i internu komponentu fleksibilnosti.

Eksterna se fleksibilnost osigurava bilo na bazi aktivnog odnosa s okruženjem kroz ofenzivnu strategiju ili pak kroz defenzivnu strategiju tj. kroz nastojanje da se trgovačko društvo prije svega, osigura od utjecaja promjena okruženja na njegovo poslovanje. Ona je usmjerena na diversifikaciju proizvoda, tržište i tehnologije kako bi se trgovačko društvo osposobilo za sigurnije podnošenje određenih šokova u poslovanju, odnosno blagovremeno iskorištenje šansi iz okruženja.

Interna fleksibilnost svodi se na sposobnost trgovačkog društva da zahvaljujući svojoj unutrašnjoj konfiguraciji i snazi, blagovremeno reagira na povoljne i nepovoljne okolnosti. Ova komponenta fleksibilnosti može se osigurati kroz povećanje učinkovitosti procesa odlučivanja, zatim kroz prilagođavanje tzv. logističke fleksibilnosti (broj pojedinačnih strojeva, širina alternativne upotrebe strojeva), finacijsku snagu i likvidnost trgovačkog društva, kao i mogućnost konverzije materijalne imovine u novac.

Interna fleksibilnost određena je načinom organizacije procesa rada, dok je eksterna odraz stupnja konsonantnosti, tj usaglašenosti filozofije trgovačkog društva i vrijednosnog sustava okruženja.

Dinamika čimbenika okruženja revitalizira razinu eksterne i interne učinkovitosti. Osiguranje vitalnosti trgovačkog društva pretpostavlja visoku razinu njegove adaptibilnosti na promjene u zahtjevima pojedinih eksternih čimbenika, i to kako u pogledu brzine, tako i sa stanovišta troškova tog prilagođivanja. Budući da je rizik neodvojiva komponenta gospodarske aktivnosti, trgovačko društvo se mora osposobljavati tako da što sigurnije preživi potrese i što učinkovitije iskoristi šanse koje mogu nastati iznenadnim promjenama u vanjskim čimbenicima. Trgovačko društvo treba biti organizirano tako da, ako stvari krenu loše, ne samo da to otkriva u najranijem trenutku, već i to da loše posljedice izbjegava s minimalnim gubicima. Prema tome za osiguranje vitalnosti trgovačkog društva zahtijeva se blagovremeno razumijevanje i anticipiranje promjenama u okruženju, s jedne, kao i brzo i adekvatno reagiranje na iste, s druge strane. Intezitet ovih zahtjeva uvjetovan je stanjem okruženja i stupnjem zavisnosti trgovačkog društva od njega.

## 6. UČINCI STRATEGIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA HOTELSKIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE

U ovoj disertaciji je postavljena hipoteza kojom se tvrdi da se strategijom organizacijskog razvoja može podići razina učinkovitosti organizacije i ostvarivati trajna djelotvornost poslovanja. Navedenu hipotezu se dokazuje u nastavku pri čemu se primjenom znanstvenih metoda i dobivenim rezultatima istraživanja dokazuje utjecaj strategije na učinkovitost organizacije i ostvarivanje djelotvornosti poslovanja.

### 6.1. Utjecaj strategije na ustroj učinkovite organizacije

Strategijom organizacijskog razvoja može se utjecati na učinkovitost organizacije, a potom i na ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja. Navedeno se obrazlaže i dokazuje u nastavku.

Strategija organizacijskog razvoja temelji se na materijalnim i posebice nematerijalnim izvorima koji u njenom oblikovanju zauzimaju važno mjesto. Djelovanje tih elemenata nije samo usredotočeno na djelotvornost poslovanja već i na učinkovitost organizacije. Provjeravanje i dokazivanje njihovog djelovanja na učinkovitost organizacije i trajne djelotvornosti poslovanja izvršeno je kompleksnom analitičkom metodom.

Kompleksna analitička metoda (KAM)<sup>116</sup> je kombinacija raznih analitičkih metoda koja se koristi za ocjenjivanje razine organizacije. Može se uspješno primjenjivati u različitim trgovačkim društvima i u različitim uvjetima poslovanja. KAM metodom omogućava se:

1. Brzo i dovoljno točno sagledavanje i ocjena stanja poslovanja sa statičkog i dinamičkog aspekta
2. Numeričku evaluaciju djelotvornosti poslovanja koje trgovačko društvo postiže primjenom strategije koja se ocjenjuje
3. Preciznije programiranje kratkoročnih i dugoročnih mjera u cilju unapređenja poslovanja
4. Kontrolu učinkovitosti poduzetih mjera.

Kompleksnom analitičkom metodom u ovom radu ocijenjena je sadašnja i potrebna razina organizacije koja je uspostavljena strategijom organizacijskog razvoja. Redoslijed postupaka ocjene je sljedeći:

1. analiziranje stanja (od 3. do 6. točke ove disertacije)

<sup>116</sup> Opširnije o KAM metodi u radu Dešić, V.: Modeliranje organizacije preduzeća, kompleksna analitička metoda, Institut za organizaciju rada i automatizaciju, Beograd, 1969., str. 5.-72.

2. odabir i raščlamba izvora strategije koji su bitni za oblikovanje učinkovite organizacije i uspostave djelotvornog poslovanja
3. ponderiranje utjecaja odabranih izvora
4. utvrđivanje potrebne organizacijske razine
5. utvrđivanje stvarne organizacijske razine
6. analiziranje pojedinih izvora strategije i utvrđivanje stupnja njihovog utjecaja na učinkovitost organizacije i poslovanja

Analiza odabranih izvora izvršena je na dva načina:

1. Materijalni izvori analizirani su na temelju prikupljenih podataka o poslovanju i organiziranosti hotelskih trgovačkih društava Istre koristeći dokumentaciju navedenu u popisu na str. 7. ove disertacije. Analiza ovih izvora prikazana je na stranicama 68.-135.
2. Nematerijalni izvori analizirani su na temelju podataka prikupljenih anketom koja je provedena u svim promatranim trgovačkim društvima. U razmatranje su uključena sveukupna hotelska trgovačka društava Istre (Istarska županija), a o odabranim izvorima strategije izjašnjavali su se svi zaposlenici prema utvrđenom odnosu u ukupnom broju stalno zaposlenih, od najviših članova vodstva, srednjeg i nižeg vodstva, te zaposlenih u administrativno stručnom i u proizvodno uslužnom sektoru (prema planu prikazanom u tablici 1., str. 8.). Analiza odabranih elemenata učinjena je posebno na razini svakog i ukupno na razini svih hotelskih trgovačkih društava Istre (prikaz analize nematerijalnih dat je na stranicama 135.-164.). Dokazivanje hipoteze radi kompleksnosti metode obavljena je na razini hotelskih trgovačkih društava Istre. Izvori koji su uzeti za ocjenjivanje organizacijske razine su oni na kojima se temelji strategija. Prikaz utvrđivanja razine organizacije slijedi u tablici 41.

Tablica 41. Utvrđivanje utjecaja materijalnih i nematerijalnih izvora na učinkovitost organizacije i poslovanja u hotelskim trgovačkim društvima Istre

Red. broj	Naziv TD Izvori	Riv.	P. L	I. T.	L.N.	J.T.	A.T.	Rab.	An.	Val.	Ukupno F
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	MATERIJALNI IZVORI										
1.	Kapaciteti										
1.1.	Hoteli	+	+	+	+	+	+	+	+	-	8
1.2.	Turistička naselja	+	+	+	-	+	+	+	+	+	8
1.3.	Kampovi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
1.4.	Ostalo	-	-	-	-	-	+	+	-	-	2
2.	Zaposlenici										
2.1.	Menedžeri (I-V razine)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
2.2.	Zaposlenici u administrativno stručnom sektoru	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
2.3.	Zaposlenici u proizvodno uslužnom sektoru	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9

3.	Tržište										
3.1.	Njemačko	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.2.	Austrijsko	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.3.	Talijansko	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.4.	Slovensko	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.5.	Ost. zem. zap. EU.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.6.	Mađarska	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.7.	Češka	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.8.	Slovačka	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.9.	Ost. zem. ist. EU	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.10.	Ostalo strano	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.11.	Domaće	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
4.	Financiranje										
4.1.	Neto primici	+	+	+	+	-	+	-	-	+	6
4.2.	Neto izdaci	-	-	-	-	+	-	+	+	-	3
5.	Organizacijska struktura										
5.1.	II razna OJ	+	-	-	-	-	-	-	-	-	1
5.2.	III razina OJ	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
5.3.	IV razina OJ	-	+	-	-	-	-	+	+	+	4
5.4.	V razina OJ	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
II	NEMATERIJALNI IZVORI										
1.	Kvaliteta procesa i usluga										
1.1.	Izvrсна	-	+	+	-	+	-	-	+	-	4
1.2.	Vrlo dobra	-	+	+	+	+	-	+	+	+	7
1.3.	Srednja	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
1.4.	Zadovoljavajuća	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
1.5.	Nezadovoljavajuća	+	+	-	-	-	+	-	-	-	3
2.	Obrazovna struktura zaposlenih										
2.1.	Specijalistička	+	+	-	-	+	+	+	-	-	5
2.2.	VSS	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
2.3.	ViSS	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
2.4.	SSS	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
2.5.	KV	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
2.5.	Ostalo	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.	Posebna znanja i vještine										
3.1.	Da	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.2.	Ne	+	+	+	+	+	+	+	+	-	8
4.	Komunikativnost										
4.1.	Vrlo dobra	+	+	+	+	+	+	+	-	+	8
4.2.	Donekle se uspostavlja	+	+	+	+	+	+	+	+	-	8
4.3.	Dosta dobra	+	+	+	-	+	-	+	+	+	7
4.4.	Potpuna	-	+	-	+	-	-	-	-	+	3
5.	Suradnja										
5.1.	Nema	+	+	+	+	-	+	+	+	+	8
5.2.	Mala	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
5.3.	Prilična	+	+	-	+	+	+	+	+	-	7
5.4.	Velika	+	+	-	+	+	-	+	+	+	7
6.	Motivacija (motivatori)										
6.1.	Ekonomski	+	+	+	+	+	+	-	+	+	8
6.2.	Ekon. i socijalni	+	+	+	+	+	+	+	+	-	8
6.3.	Ekon. soc. i ego	+	+	-	+	+	+	+	+	-	7
6.4.	Raznovrsni	+	+	-	+	+	+	+	+	-	7
7.	Odlučivanje										
7.1.	Intuitivno	-	+	+	+	+	+	+	+	+	8
7.2.	Prosudivanjem	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
7.3.	Racionalno	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
7.4.	Individualno	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
7.5.	Grupno	-	+	-	+	-	-	-	-	-	2

8.	Promjenjivost organizacije										
8.1.	Uvijek po potrebi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
8.2.	Samo po nalogu rukovodstva	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
8.3.	Samo kada nalažu propisi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
9.	Vrijednosti ponašanja u organizaciji										
9.1.	Usmjerenost na akciju	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
9.2.	Usmjerenost na potrošače	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
9.3.	Usmjerenost na autonomiju i poduzetništvo	+	+	+	+	+	-	+	+	-	7
9.4.	Usmjerenost na ljude	+	+	+	-	+	-	+	+	+	7
9.5.	Usmjerenost na uspjeh	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
10.	Koncentracija moći i utjecaja										
10.1.	Uprava	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
10.2.	Uprava i niže razine menadžmenta	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
10.3.	Razina odjela	-	-	-	-	+	-	-	-	-	1
10.4.	Područja										0
11.	Pogled na stvarnost										
11.1.	Optimistička	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
11.2.	Pesimistička	+	+	+	+	+	+	+	+	-	8
12.	Obrasci poslovanja										
12.1.	Novi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
12.2.	Ustaljeni	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
	Ukupno										

Nastavak tablice 41.

	14	15	16	17	18	19
	Kq	Kt	Ks	Pp	Ps	Os
I				214,27	54,46	2,54
1.				31,67	10,51	3,32
1.1.	1,09	1,03	1,03	9,25	1,85	2
1.2.	1,09	1,03	1,02	9,16	1,83	2
1.3.	1,09	1,03	1,09	11,01	6,61	6
1.4.	1,09	1,03	1,01	2,25	0,22	1
2.				31,84	11,1	3,49
2.1.	1,09	1,03	1,01	10,21	1,02	1
2.2.	1,09	1,03	1,02	10,31	1,03	1
2.3.	1,09	1,03	1,12	11,32	9,05	8
3.				112,68	14,38	1,28
3.1.	1,09	1,03	1,03	10,41	2,08	2
3.2.	1,09	1,03	1,02	10,31	1,03	1
3.3.	1,09	1,03	1,03	10,41	2,08	2
3.4.	1,09	1,03	1,03	10,41	2,08	2
3.5.	1,09	1,03	1,00	10,10	1,01	1
3.6.	1,09	1,03	1,01	10,21	1,02	1
3.7.	1,09	1,03	1,01	10,21	1,02	1
3.8.	1,09	1,03	1,01	10,21	1,02	1
3.9.	1,09	1,03	1,00	10,10	1,01	1
3.10.	1,09	1,03	1,00	10,10	1,01	1
3.11.	1,09	1,03	1,01	10,21	1,02	1
4.				10,95	9,09	8,30



4.1.	1,09	1,03	1,09	8,57	5,14	6
4.2.	1,09	1,03	1,06	2,38	0,95	4
5.				27,13	9,38	
5.1.	1,09	1,03	1,01	1,13	0,11	1
5.2.	1,09	1,03	1,02	10,31	1,03	1
5.3.	1,09	1,03	1,02	4,58	0,46	1
5.4.	1,09	1,03	1,10	11,11	7,78	7
II				404,38	117,70	2,91
1.				37,33	10,73	2,87
1.1.	1,09	1,03	1,01	4,54	0,45	1
1.2.	1,09	1,03	1,04	8,17	2,45	3
1.3.	1,09	1,03	1,07	10,81	5,41	5
1.4.	1,09	1,03	1,03	10,41	2,08	2
1.5.	1,09	1,03	1,01	3,40	0,34	1
2.				57,65	12,12	2,10
2.1.	1,09	1,03	1,00	5,61	0,56	1
2.2.	1,09	1,03	1,00	10,10	1,01	1
2.3.	1,09	1,03	1,01	10,21	1,02	1
2.4.	1,09	1,03	1,04	10,51	2,10	2
2.5.	1,09	1,03	1,06	10,71	4,28	4
2.6.	1,09	1,03	1,04	10,51	3,15	3
3.				20,52	10,27	5,00
3.1.	1,09	1,03	1,08	10,91	5,46	5
3.2.	1,09	1,03	1,07	9,61	4,81	5
4.				30,42	9,3	9,30
4.1.	1,09	1,03	1,03	9,25	1,85	2
4.2.	1,09	1,03	1,06	9,52	3,81	4
4.3.	1,09	1,03	1,05	8,25	3,30	4
4.4.	1,09	1,03	1,01	3,40	0,34	1
5.				36,16	10,42	2,88
5.1.	1,09	1,03	1,02	9,16	0,92	1
5.2.	1,09	1,03	1,07	10,81	5,41	5
5.3.	1,09	1,03	1,05	8,25	3,30	4
5.4.	1,09	1,03	1,01	7,94	0,79	1
6.				34,95	8,76	2,51
6.1.	1,09	1,03	1,05	9,43	2,83	3
6.2.	1,09	1,03	1,03	9,25	1,85	2
6.3.	1,09	1,03	1,02	8,02	1,60	2
6.4.	1,09	1,03	1,05	8,25	2,48	3
7.				42,96	9,59	2,23
7.1.	1,09	1,03	1,02	9,16	0,92	1
7.2.	1,09	1,03	1,03	10,41	2,08	2
7.3.	1,09	1,03	1,06	10,71	4,28	4
7.4.	1,09	1,03	1,03	10,41	2,08	2
7.5.	1,09	1,03	1,01	2,27	0,23	1
8.				31,83	10,73	3,37
8.1.	1,09	1,03	1,05	10,61	4,24	4
8.2.	1,09	1,03	1,08	10,91	5,46	5
8.3.	1,09	1,03	1,02	10,31	1,03	1
9.				47,49	4,74	1,00
9.1.	1,09	1,03	1,03	10,41	1,04	1
9.2.	1,09	1,03	1,05	10,61	1,06	1
9.3.	1,09	1,03	1,01	7,94	0,79	1
9.4.	1,09	1,03	1,02	8,02	0,80	1
9.5.	1,09	1,03	1,04	10,51	1,05	1
10.				22,84	9,89	4,33

10.1.	1,09	1,03	1,08	10,91	5,46	5
10.2.	1,09	1,03	1,07	10,81	4,32	4
10.3.	1,09	1,03	1,00	1,12	0,11	1
10.4.	1,09	1,03	1,00	0,00	0,00	0
11.				20,50	10,15	4,95
11.1.	1,09	1,03	1,06	10,71	4,28	4
11.2.	1,09	1,03	1,09	9,79	5,87	6
12.				21,73	11,00	5,06
12.1.	1,09	1,03	1,04	10,51	3,15	3
12.2.	1,09	1,03	1,11	11,22	7,85	7
Σ				618,65	172,16	2,78

Izvor: Obrada autora na temelju podataka iz izvješća o poslovanju hotelskih trgovačkih društava Istre, analitičkih pregleda prezentiranih u ovom radu i provedene i obrađene ankete.

Kratice u zaglavlju tablice znače (Riv.) Riviera, (P.L.) Plava laguna, (I.T.) Istraturist, (J.T.) Jadranturist, (A.T.) Arenaturist, (Rab.) Rabac, (An.) Anita, (L.N.) Laguna Novigrad, (Val.) Valalta.

Svi navedeni izvori su razvrstani po trgovačkim društvima i služe za ocjenu njihovog utjecaja. Utjecaj pojedinih izvora se ocjenjuje ponderiranjem. Postupak ocjenjivanja počinje utvrđivanjem frekvencija do kojih se dolazi određivanjem povezanosti izvora i učinkovitosti organizacije i poslovanja.

Utvrđena zavisnost u tablici 41 prikazana je znakom +, a tamo gdje nema veza stavljen je znak -. Broj veza izražen je frekvencijama koje pokazuju ukupnost zavisnosti. Tako je svakom elementu određen potencijal, na način da se frekvencija množi s koeficijentom naprežanja organizacije radi ostvarivanja optimalne proizvodnje ( $Q_{opt}$ ), koeficijentom naprežanja organizacije za ostvarenje minimalnih troškova proizvodnje ( $T_{p\ min}$ ) i koeficijentom složenosti utjecaja karakterističnih izvora. To je prikazano pomoću obrasca:

$$P_p = F \times K_q \times K_t \times K_s \quad (1)$$

Pri čemu je:

$P_p$  potreban organizacijski potencijal

$F$  frekvencija ili broj veza

$K_q$  koeficijent naprežanja organizacije radi ostvarivanja optimalne proizvodnje ( $Q_{opt}$ )

$K_t$  koeficijent naprežanja organizacije za ostvarivanje minimalnih troškova proizvodnje ( $T_{p\ min}$ )

$K_s$  koeficijent složenosti utjecaja karakterističnih čimbenika

Koeficijent  $K_q$  i  $K_t$  utvrđen je računskim putem i to na sljedeći način:

Koeficijent ( $K_q$ ) izračunat je stavljanjem u odnos optimalne vrijednosti proizvodnje ( $Q_{opt}$ ) i kritične vrijednosti proizvodnje svih promatranih hotelskih trgovačkih društava Istre, i to po formuli:

$$K_q = \frac{Q_{opt}}{Q_k} = \frac{1.375.729.000}{1.261.584.000} = 1,09$$

Pri čemu je ostvaren uvjet  $Q - T_p > 0$ .  $Q_{opt}$  je računat po najboljim prodajnim cijenama realiziranim u trgovačkom društvu "Laguna Novigrad", i to:

$$Q \times P_c = 10.709.397 \times 128,00 = 1.375.729.000$$

Koeficijent ( $K_t$ ) dobiven je sljedećim putem:

$$K_t = \frac{Q_{opt}}{T_p} = \frac{1.375.729.000}{1.327.940.000} = 1,03$$

Koeficijent složenosti utjecaja ( $K_s$ ) određen je empirijski i kreće se od 1,00 do 1,15. Njegova je vrijednost u tablici različita ovisno od jačine frekvencije svakog pojedinačnog elementa.

Umnoškom frekvencije i koeficijenata dobiva se potrebni organizacijski potencijal koji služi za utvrđivanje stvarnog organizacijskog potencijala. Stvarni organizacijski potencijal je računat formulom:

$$P_s = \frac{P_p \times O}{S_o}$$

Ocjena stanja po elementima je polazna osnovica za ocjenjivanje organizacijske razine, a određuje se kao omjer zbroja umnoška i najviše ocjene stanja i zbroja umnoška potrebnog stanja organizacije. To se može prikazati kako slijedi:

$$O_s = \frac{\sum P_s}{\sum P_p} \times S_o$$

U tablici 41. date su sve potrebne vrijednosti za izračun utjecaja strategije organizacijskog razvoja u cilju oblikovanja učinkovite organizacije.

Ukupni potrebni organizacijski potencijal za postizanje odnosa

$R_{opt} = (Q - T_p) > 0$  za hotelska trgovačka društva u Istri koristeći obrazac (1) iznosi:

$$P_p = 618,65$$

Koristeći formulu izračunat je stvarni organizacijski potencijal za hotelska trgovačka društva koji iznosi:

$$P_s = 172,16$$

Stavljanjem u odnos stvarnog organizacijskog potencijala i potrebnog, dobiva se ocjena stanja organizacije uključujući sve one elemente iz tablice, a iznosi:

$$O_s = 2,78$$

Budući da se organizacija temelji na izvorima strategije organizacijskog razvoja može se zaključiti da se primjenom izvora strategije organizacijskog razvoja utječe na učinkovitost organizacije.

Iz sljedeće relacije:

$$R_{opt} : R_{st} = N_{opt} : N_{st} \quad (2)$$

dolazi se do formule za izračun učinkovitosti organizacije, a koja glasi:

$$U_o = R_{opt} : R_{st} \times N_{st}$$

pri čemu je učinkovitost organizacije ( $U_o$ ) omjer optimalnog rezultata poslovanja ( $R_{opt}$ ) i ostvarenog rezultata poslovanja ( $R_{st}$ ) pomnožen sa stvarnom razinom organizacije ( $N_{st}$ ).

Uvrštavanjem u formulu vrijednosti, dolazi se do učinkovitosti organizacije, i to:

$$U_o = R_{opt} : / R_{st} / \times N_{st}$$

$$U_o = 321.267.871 : / 64.358.000 / \times 172,16$$

$$U_o = 618,65$$

Strategijom organizacijskog razvoja povećava se razina organizacije za 259% što pretpostavlja i adekvatni porast učinkovitosti. Time se dokazuje da se uvođenjem strategije organizacijskog razvoja podiže razina organizacije kojom se postižu optimalni rezultati poslovanja ( $Q-T_p > 0$ ), tj. organizacijska učinkovitost.

## 6.2. Utjecaj strategije na ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja

Dokazivanje pretpostavke da se strategijom organizacijskog razvoja povećava djelotvornost polazi od obrasca (2). No, prije nego se djelotvornost računski izrazi daje se kratko obrazloženje što se pod tim podrazumijeva. Pod djelotvornošću se podrazumijeva optimalizaciju produktivnosti i ekonomičnosti, koja ovisi od unutrašnjeg ostvarivanja poslovnog procesa, zatim od tržišta i od mogućnosti prilagođivanja i utjecaja na vanjske činioce, te konačno od rentabilnosti sredstava, pod kojom se misli na odnos između realiziranih rezultata i uloženi sredstava.

Pojam djelotvornosti poslovanja ne bi bio potpun ukoliko se ne bi dodale nematerijalne vrijednosti što se fizički i novcem ne može izraziti, a sadržane su u ljudskim potencijalima, kvaliteti, pouzdanosti i u odnosima s javnošću.

Sušтина cjelokupne poslovne problematike svodi se na svladavanje utjecajnih čimbenika gubitaka.

Promatrano s aspekta strategije organizacijskog razvoja, to se može ostvariti angažiranjem odgovarajućih izvora i reguliranjem njihovog utjecaja. Na taj način ti se izvori mogu tretirati kao čimbenici racionalizacije (inzistiranjem na znanjima i iskustvima, vještinama, kreativnom i inovativnom radu, boljoj komunikaciji i suradnji između pojedinaca i skupina, kvalitetnijem odlučivanju, poboljšanju kvalitete procesa i usluga i sl.).

Idealni poslovni sustav bio bi onaj koji bi mogao automatski neutralizirati negativne utjecaje svih važnijih čimbenika u neprekidno promjenjivim uvjetima njihove manifestacije.

Iz rečenog slijedi da mogućnost utjecaja na rezultate poslovanja zavisi od stupnja svladavanja utjecajnih čimbenika odnosno raspoloživih strategijskih potencijala.

Ocjenjivanje strategije svodi se na uspoređivanje stvarnog i objektivnog mogućeg rezultata poslovanja koji se postiže njenom primjenom.

Gubici koji nastaju kao posljedica stihijskog djelovanja raznih čimbenika javljaju se u raznim oblicima, svim fazama i oblastima poslovanja i prenose na rezultat poslovanja preko dvije temeljne veličine:  $Q$  i  $T_p$  odnosno obujma proizvodnje i troškova poslovanja.

Temeljni instrument za reguliranje utjecaja raznih čimbenika je organizacija koja provodeći strategiju, njen obuhvat praktički se prostire na sva zbivanja u poslovnom procesu, na ona koja mu prethode, na ona u njegovom tijeku i na ona koja mu slijede.

Prema rečenom strategija se može shvatiti kao neophodan organizacijski potencijal, koji se sastoji iz niza raspoređenih parcijalnih potencijala, usmjerenih na ovladavanje djelovanja relevantnih čimbenika.

Aktivnosti na unapređenju poslovanja svodi se na sukcesivno prevođenje stanja poslovanja ( $S_1$ ), kojem odgovara rezultat ( $R_1$ ) i stanje ( $S_2$ ), kojem odgovara rezultat ( $R_2$ ), ali tako da bude :

$$R_2 > R_1$$

Poslovanje trgovačkog društva sastoji se iz niza različitih i složenih aktivnosti i kao takvo može se tretirati kao nelinearni sustav višeg reda, usmjeren na što uspješnije transformiranje određenih nižih upotrebnih vrijednosti u više. Kao i svaki sustav tako se i ovaj sastoji iz većeg ili manjeg broja povezanih podsustava. Jedan od temeljnih uvjeta za učinkovito funkcioniranje poslovnog sustava je sklad u funkcioniranju svih podsustava, odnosno aktivnosti koje se vrše u njima. Osnovna uloga organizacije je da osigura ovaj sklad, a od strategije da pokreće aktivnosti i osigurava učinkovito funkcioniranje poslovnog sustava.

Mnogobrojne i složene zavisnosti između raznih aktivnosti u poslovnom procesu mogu se simbolički prikazati u sljedećoj formi:

$$S_z : Z * X - Y \quad (3)$$

$S_z$  poslovni sustav definiran stanjem  $z$  (struktura i potencijali sustava)

$X$  ulazni elementi (determinante cilja i ograničenja)

$Y$  izlazni elementi (rezultati transformacije, uključne promjene potencijala sustava)

Poslovanje svakog trgovačkog društva podložno je utjecaju niza čimbenika vrlo složene prirode. Utjecaj je kompleksan i neprekidno promjenjiv po smjeru i jačini, u zavisnosti od brojnih uvjeta pri kojima se manifestiraju. Samim tim i rezultati poslovanja teže neprekidnim promjenama. Kakve će biti i kolike ove promjene zavisi od prirode utjecajnih čimbenika i sposobnosti trgovačkog društva da ovlada njihovim utjecajem.

Broj utjecajnih čimbenika je teorijski neograničen, a ova činjenica objašnjava složenost poslovne problematike.

Očigledno je da razina organizacije raste brojem obuhvaćenih čimbenika, a u odgovarajućoj se proporciji rezultat poslovanja približava  $R_{opt}$ . Ti se utjecajni čimbenici mogu svrstati po raznim osnovama.

Promatrano s organizacijskog aspekta, najobuhvatnija podjela je prema mogućnosti ovladavanja njihovim utjecajem. Tako se, po ovoj osnovi utjecajni čimbenici mogu svrstati u tri skupine:

U prvu skupinu se svrstavaju čimbenici, čiji se utjecaj na tijek poslovnog procesa može s dovoljnom točnošću predvidjeti i regulirati (npr. objekti, kapaciteti, materijali, i sl.).

U drugu skupinu svrstavaju se čimbenici, čiji se utjecaj na tijek poslovnog procesa može samo djelomično predvidjeti i regulirati (npr. radna sposobnost učesnika u poslovnom procesu).

U treću skupinu svrstavaju se svi oni čimbenici na čije se ponašanje ne može neposredno utjecati. To su uglavnom oni koji nastaju kao posljedica raznih drugih stihijskih utjecaja na poslovni proces.

Ako se kao mjerilo djelotvornosti poslovanja prihvati dobitak ( $D$ ), onda on može imati različite pozitivne vrijednosti. Od svih mogućih pozitivnih vrijednosti koje mogu biti za  $D$ , s aspekta uspješnosti poslovanja, od posebnog interesa su:

1.  $D_k$ , a to je slučaj kada je  $Q = T_p$  odnosno kada je  $D = 0$  odnosno kritično stanje poslovanja.
2.  $D_{min}$ , to je slučaj kada ostvareni dobitak osigurava minimum egzistencije trgovačkog društva.
3.  $D_{opt}$ , to je slučaj kada ostvareni dobitak osigurava puni razvoj trgovačkog društva u skladu s gospodarskim kretanjima i tendencijama razvoja suvremene proizvodnje.

Utjecaj strategije organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava na uspostavljanje i povećanje trajne djelotvornosti poslovanja ( $D_p$ ), korištenjem obrasca (2) može se računski prikazati ovako:

$$D_p = R_{st} : N_{st} \times N_{opt}$$

pri čemu je djelotvornost poslovanja ( $D_p$ ) jednaka omjeru ostvarenog rezultata poslovanja ( $R_{st}$ ) i ostvarene razine organizacije ( $N_{st}$ ) pomnožen s optimalnom razinom organizacije ( $N_{opt}$ ), a koja se uspostavlja strategijom organizacijskog razvoja. Uvrštavanjem vrijednosti u navedenu formulu dolazi se do sljedeće djelotvornosti:

$$D_p = R_{st} : N_{st} \times N_{opt}$$

$$D_p = /64.358.000/ : 172,16 \times 618,65$$

$$D_p = 231.267.871$$

Dobiveni rezultat predstavlja optimalni rezultat poslovanja (dobitak  $Q - T_p > 0$ ) ostvaren uz optimalnu razinu organizacije uspostavljenu strategijom organizacijskog razvoja.

Učinkovitost strategije je ovisna o primjeni njenih elementa, a posebice nematerijalnih od kojih ovisi unapređenje poslovanja. Naime, materijalni elementi (kapaciteti, proizvodni program, tržište) važni su jer o njima ovisi ostvarivanje poslovanja, dok o nematerijalnim (kvaliteta usluga i procesa, znanje, kreativnosti i sl.) ovisi unapređenje i porast djelotvornosti poslovanja.

### 6.3. Utjecaj strategije na uspostavu konkurentskog položaja na tržištu

Pod konkurentskim položajem na tržištu, smatra se onaj koji je povoljniji od konkurenata i drugih tržišnih sudionika, a koji omogućuje veće prihode i time stvara pretpostavke za veću dobit, pod uvjetom da se rashodi ne mijenjaju.

Konkurentski položaj na tržištu može se stvarati niskim troškovima, odnosno kada se može isporučiti kupcima jednaku vrijednost uz niže troškove od konkurencije, ili diferencijacijom, tj. kada se kupcima može isporučiti veću vrijednost uz prosječne troškove. Diferencijacija kao konkurentska prednost svodi se na prilagodbu asortimana, po kojem se trgovačko društvo ističe i razlikuje od svojih konkurenata. Kupcima se nudi nešto jedinstveno, osobito vrijedno za njih, a što im konkurenti ne mogu ponuditi.

Konkurentskom položaju na tržištu pridonosi zadovoljstvu kupaca kvalitetom i cijenom proizvoda i usluga. U tom smislu treba osposobiti trgovačko društvo da dugoročno proizvodi kvalitetno i uz što nižu cijenu.

Strategija organizacijskog razvoja, inzistirajući na učinkovitošću organizacije i uspostavljanju trajne djelotvornosti poslovanja, posredno ima utjecaja i na stvaranje konkurentskog položaja na tržištu.

Za postizanje zadanih ciljeva strategijom organizacijskog razvoja u hotelskim trgovačkim društvima, prilagođenom poslovnom filozofijom, organizacijskom kulturom, metodama, tehnikama i načelima inzistira se na povećanju kvalitete koja je danas u tim trgovačkim društvima od zadovoljavajuće do srednje. Sigurno je to, a tako isto i opadajući trend ostvarenih noćenja, da takva kvaliteta nije dovoljna da bi zadovoljila inače izbirljive i zahtjevne kupce-turiste.

Podizanje razine kvalitete na čemu se inzistira strategijom ispunjava se jedan od uvjeta stvaranja konkurentskog položaja na tržištu.

Drugi uvjet neophodan za stvaranje konkurentskog položaja na tržištu je osiguranje povoljnih cijena usluga. Stvaranjem pretpostavki za učinkovitom organizacijom i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja, što je cilj strategije organizacijskog razvoja, istodobno se postiže napredak ne samo na kvaliteti, već i na sniženju cijena.

Kod ocjene učinaka od strategije organizacijskog razvoja, dokazano je da se njenom primjenom stvaraju uvjeti za učinkovitu organizaciju i trajnu djelotvornost poslovanja. Povećanje učinkovitosti posebice financijske daje mogućnost za investiranje u povećanje kvalitete ali i smanjenje cijena što doprinosi ostvarivanju konkurentnog položaja na tržištu.

Imajući to u vidu može se punim pravom zaključiti da strategija organizacijskog razvoja ima velikog i pozitivnog utjecaja na konkurentski položaj na tržištu hotelskih trgovačkih društava Istre, tako da se i s tog gledišta potvrđuje zadana pretpostavka u ovom radu.

### 6.3. Perspektivnost strategije organizacijskog razvoja

Na pragu novog stoljeća, u poslovnom svijetu traže se stalno novi načini poslovanja, s elementima humanih međusobnih odnosa. Da bi se uključili u te događaje, kako kaže Gabrijelčić za to nam je potrebna nova "organizacijska mudrost", odnosno nešto više od "znanstvene organizacije" koja se temeljila na tehničkoj racionalnosti.<sup>117</sup>

I Srića ukazuje na to da se ne radi samo o prijelazu iz jednog tisućljeća u drugo, već ističe "da smo na jednom od onih velikih raskrižja u razvoju ideja, na kojima se pojavljuje nov nazor na svijet i ponašanje ljudi, pa tako i nov način objašnjavanja stvari. Sve to daje mogućnost za konstataciju kako ekonomija, kao i znatan dio suvremenih društvenih znanosti, mora pokazati više zanimanja za uvođenje novih komponenti u svom djelovanju."<sup>118</sup>

Zbog čestih promjena u trgovačkim društvima kao karakteristika novog vremena dolazi do intenzivnog rada, a s time zamor koji se treba rješavati novim organizacijskim strukturama, oblicima menedžmenta, programima usmjerenim na zaposlene. Sve se više naglašava potreba za različitim promjenjivim organizacijskim

<sup>117</sup> Cf. Gabrijelčić, J.: Op. cit. str. 13.

<sup>118</sup> Srića, V.: Op. cit. str. 44.



rješenjima, odnosno promjenjivim radnim vremenom, promjenjivim radnim mjestima, različitim kombinacijama radnog i slobodnog vremena, izmjena rada i obrazovanja, dualne organizacijske strukture i sl.

Organizacijski razvoj svojim pristupom otvoren je za sve trendove organizacije u budućnosti koje se zasnivaju na njegovom osnovnom smislu, stalne ugradnje promjena svih vrsta i njihovom anticipiranju, te njegovom stalnom usmjerenju boljim i vrhunskim ostvarenjima.

U trgovačkim društvima treba biti spremno ne samo s materijalnim već i još više nematerijalnim resursima, osobito poslovnom filozofijom, vizijom, misijom, organizacijskom kulturom, znanjem, kreativnošću, inovativnošću zaposlenih i odgovarajućim strateškim pristupom i stilom menedžmenta.

Strategija organizacijskog razvoja o kojoj se u ovom radu raspravlja, temelji se na organizacijskom razvoju, koji ima perspektivu u organiziranju i ostvarivanju trajne djelatnosti poslovanja, respektirajući navedene potrebe i trendove novog vremena koje dolazi.

## 7. ZAKLJUČAK

Učinkovitost organizacije i djelotvornost poslovanja u dobrom dijelu hrvatskog gospodarstva općenito, a tako i u kompleksu hotelskih trgovačkih društava Istre, zaostaje u odnosu na razvijene zemlje Europe i svijeta.

Imajući rečeno u vidu, u ovom radu proučeni su najnoviji trendovi o organizaciji, organizacijskom razvoju, menadžmentu sa svrhom osmišljavanja strategije koja ima za cilj poboljšanje učinkovitosti organizacije i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

Proučavanjem organizacije ustanovljeno je da ona služi uspostavi stanja za ostvarivanje ciljeva i zadataka, dok se za ostvarenje trajne djelotvornosti poslovanja mora prilagođivati i mijenjati prema novonastalim situacijama i s tim u vezi osmisliti način za njegovo ostvarivanje.

Iz razmatranja vrsti organizacija i organiziranja uočeno je da je njima svrha uspostava stanja, dok je za stvaranje uvjeta za trajnu djelotvornost poslovanja potrebno više od toga.

Interes kako u postizanju razine i učinkovitosti organizacije tako i u nastojanjima za ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja imaju subjekt, objekt organizacije.

Vlasnik trgovačkog društva kao subjekt organizacije zainteresiran je za uspješno funkcioniranje organizacije i poslovanja, tj. za trajno bolje rezultate.

Isto tako od značaja za uspostavu uvjeta za trajnu djelotvornost poslovanja ima objekt organizacije, a ogleda se u kvaliteti sredstava, predmeta rada i napretka tehnologije.

Metode organizacije koje pored analize i ocjene organizacije njihovom primjenom mogu podići njenu razinu i učinkovitost, te tako utjecat na djelotvornost poslovanja.

Činitelji organizacije omogućuju provedbu i izbor organizacije i organizacijskih oblika kojima se mogu stvoriti uvjeti za ostvarenje trajne djelotvornosti poslovanja.

Razmatrajući organizacijsku strukturu ustanovljeno je da je ona sastavljena od čvrstih elemenata koji se teže mijenjaju i prilagođavaju svakodnevnim promjenama, te kao takva čini stanje koje omogućava ostvarivanje poslovnog procesa.

Analizom organizacijskog stanja u hotelskim trgovačkim društvima je utvrđeno:

- Sustav samoupravne organizacije je napušten i uveden je novi oblik organizacije trgovačkih društava.
- Utvrđivanjem titulara vlasništva nad čimbenicima proizvodnje mijenja se temelj, činitelj i cilj upravljanja, te je neminovno došlo do izmjene i usklađenja upravljanja i rukovođenja s nastalim promjenama.
- Organizacija je doživjela promjene u svim sektorima gospodarstva, tako i u hotelskom.
- U hotelskom sektoru Istre uspostavljen je oblik organizacije koji je nastao razgradnjom bivših složenih oblika organizacije. Utvrđeno je da je većina gospodarskih subjekata hotelskog sektora Istre organizirana u oblik organizacije dioničko društvo u okviru materijalne i kadrovske osnove hotelske djelatnosti.
- Novooblikovana organizacija hotelskih trgovačkih društava polazna je osnova za usavršavanje i povećanje njene efikasnosti. No isto tako je uočeno, da je zbog brzine pretvorbenog procesa pri usklađivanju organizacije ostalo niz problema, nejasnoća, slabosti i otvorenih pitanja koje treba rješavati u daljnjem tijeku privatizacije i restrukturiranja.
- Analizirajući ljudsku dimenziju organizacije hotelskih trgovačkih društava Istre kroz organizacijske grupe i upravljanje njima, zatim organizacijsku kulturu i menedžment, ustanovljeno je da je u tom dijelu učinjen mali napredak, prije svega zbog nepoznavanja problematike i nedovoljne zainteresiranosti za razvoj i unapređenje organizacije.
- Organizacijske grupe u hotelskim trgovačkim društvima Istre su prisutne, ali u većem dijelu formalne koje čini organizacija i menedžment, a usmjerene su na neophodne zadatke i ciljeve organizacije.
- Organizacijsku kulturu u hotelskim trgovačkim društvima Istre, karakterizira tradicionalna spoznaja organizacije sa strogo definiranim ulogama i uskim specijalizacijama. Promjene organizacije obično su spore i rezultat su vanjskih utjecaja. Na razini zatečene organizacijske kulture i odlučivanje je sporo s tipično vertikalnom koncentracijom moći pri čemu donošenje svih važnih odluka dolazi od top menedžmenta.
- Isto tako ustanovljeno je da je organizacija najviše usmjerena na strukturu, formu, i da je vrlo neelastična. Poznato je da takva organizacija u kojoj se ne uvažava njena ljudska dimenzija nije uspješna, na što upozorava suvremena organizacijska teorija, koja ističe da su ljudi u organizaciji najvažniji ključ njenog uspjeha.
- Polazeći od analize menedžmenta zaključuje se da uspostavljeni trendovi ne vode dovoljno brige o upravljanju ljudskim potencijalima i strategijskoj orijentaciji trgovačkog društva. Zadržani su tradicionalni oblici menedžmenta pri kojim je planiranje, odlučivanje, kontrola glavni način

njihovog djelovanja. Menedžment nije u dovoljnoj mjeri usmjeren na motivaciju zaposlenih, privrženost organizaciji, njenim ciljevima, kreativnosti, uspješnom i brzom rješavanju zadataka.

Obzirom na utvrđeno potrebno je strategijsko djelovanje s adekvatnom strategijom. U cilju oblikovanja strategije istražen je organizacijski razvoj te je utvrđeno da je on u tom smislu vrlo povoljan, i to:

- Zato jer producira poslovođenje s obilježjima tolerancije i spremnosti na promjene, uvažava vrijednosti i dostojanstvo čovjeka, znanje, kreativnosti i inovativnosti zaposlenih.
- Zato jer pridaje veliku pozornost upravljanju promjenama s ciljem njihova anticipiranja, prepoznavanja u njima šansi i povoljnih prilika za poslovne uspjehe.
- Zato jer organizacijski razvoj stavlja čovjeka u središte pozornosti s ciljem korištenja ali i poticanja njegovih sposobnosti i sveukupnih potencijala.

Na spomenutim osnovama oblikovana je strategija organizacijskog razvoja hotelskih trgovačkih društava Istre, koju karakteriziraju sljedeće značajke:

1. ciljevi strategije su učinkovitost organizacije i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

2. strategija se temelji na izvorima, odnosno resursima i to: vidljivim (tvrdim) kao što su proizvodni i tržišni potencijali, te nevidljivim (mekim) kao što su: stavovi i vrijednosti, mišljenja i osjećaji, struktura moći i utjecaja, znanja i vještine, grupne norme i ponašanja, obrasci poslovanja, pogled na stvarnost i dr.

3. Pretpostavke ostvarivanja strategije su: adekvatna poslovna filozofija, misija i vizija, te organizacija koje trebaju operacionalizirati strategiju.

4. ostvarenje strategije temelji se na sljedećim pravcima: stalno praćenje i uvođenje promjena, vođenje brige o čovjeku stavljajući ga u središte pozornosti, stavljanje u središte pozornosti menedžment kao pokretača aktivnosti, davanje značaja znanju, kreativnosti, inovativnosti pojedinaca i grupa, stalno nastojanje na stvaranju i korištenju novih razvojnih mogućnosti, pretvaranje nevidljivih resursa u vidljive rezultate.

5. ostvarivanje strategije se temelji na metodama, tehnikama i načelima kao što su: metode i tehnike usmjerene prema razini promjene, prema strukturi te one usmjerene prema stavovima, vještinama i znanju zaposlenih. Pored navedenih metoda i tehnika za ostvarivanje strategije predviđena su brojna načela: opća, djelotvornog timskog rada, upravljanja vremenom, prostorom i tradicionalna prirodna načela.

6. ostvarivanje strategije predviđeno je uz određen tempo, odnosno brzinu kojom se postižu ciljevi, osposobljava strategija s adekvatnim organizacijskim stanjem, usmjerenim ostvarivanju trajne djelotvornosti poslovanja.

7. ostvarivanje strategije predviđeno je uz određenu razinu fleksibilnosti, tj. pravovremeno i uz što niže troškove reagiranje novim šansama, odnosno otklanjanje opasnosti ostvarivanja strategije kako onih iz unutrašnjeg tako i vanjskog okruženja.

Primjenom strategije organizacijskog razvoja svladavanju se promjene, povećava učinkovitost organizacije (koja pored ostalog operacionalizira strategiju) i omogućuje se ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja.

U ovoj disertaciji, postavljena je hipoteza, kojom se tvrdi da se strategijom organizacijskog razvoja postiže učinkovitost organizacije i trajna djelotvornost poslovanja.

1. Dokazana je učinkovitost organizacije koja je računski izražena formulom  $U_0 = R_{opt} : R_{st} \times N_{st}$ .
2. Dokazano je ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja koja je računski izražena formulom  $D_p = R_{st} : N_{st} \times N_{opt}$ .
3. Potvrđena je tvrdnja da organizacijska struktura u odnosu na poslovni proces stoji u funkciji njegovog ostvarivanja, dok je za ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja zaslužan organizacijski razvoj.
4. Utvrđene su vrijednosti utjecaja materijalnih i nematerijalnih elemenata strategije na ustroj učinkovite organizacije i ostvarivanje trajne djelotvornosti poslovanja. Ove vrijednosti su utvrđene kompleksnom analitičkom metodom prema postojećem stanju navedenih elemenata za koje vrijedi relacija  $(Q-T_p) \leq 0$  i potrebnom stanju za ostvarivanje relacije  $(Q-T_p) > 0$  pri čemu je  $Q$  vrijednost proizvodnje, a  $T_p$  vrijednost troškova proizvodnje.

Rezultati istraživanja koji su prikazani i dokazani u ovoj disertaciji, predstavljaju znanstveni doprinos u teorijskom i aplikacijskom smislu.

U teorijskom smislu znanstveni doprinos je izražen u razvoju znanstvene spoznaje o organizaciji, organizacijskom razvoju, strategiji organizacijskog razvoja, poslovnoj dinamici i dr.

U aplikativnom smislu znanstveni doprinos izražen je u ekonomskim učincima od primjene strategije organizacijskog razvoja.

Uzevši u obzir navedene rezultate, a zatim i to da se strategija temelji na organizacijskom razvoju koji je u trendu organizacije budućnosti, ona ima sva obilježja koja joj osiguravaju dobru perspektivnost.

Sve nabrojeno daje strategiji dobre preporuke za njenu primjenu u hotelskim trgovačkim društvima, u okviru kojih je istražena. No, to ne znači da ona ne bi davala dobre rezultate i da se ne bi mogla primjenjivati i u ostalim djelatnostima i u drugim područjima života i rada.

## LITERATURA:

### 1) KNJIGE

1. Aaker, D. A.: *Developning Business Strategies*, 3 rd ed., John Wiley & sons, Inc. New York, 1992.
2. Alfirević, N., Bahtijarević-Šiber, F., Bosilj Vukšić, V., Buble, M., Čurko, K., Dulčić, Ž., Fabac, R., Franičević, V., Galetić, L., Jurčić, Lj., Kolaković, M., Marušić, M., Marušić, S., Omazić, M. A., Pavić, I., Pološki, N., Pulić, A., Rašić, S., Sadžak, M., Sikavica, P., Skoko, H., Tipurić, D., u redakciji Tipurić, D.: *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 1999.
3. Alić, A.: *Organizacijski razvoj u funkciji djelotvornosti poslovanja INA-grupe*, magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, 1997.
4. Adizs, I.: *Kako riješiti krizu upravljanja*, Globus, Zagreb, 1989.
5. Alexander, J. A., Lyons, M. C.: *The Knowledge-Based Organization*, IL, IRWIN, Chichago, 1995.
6. Armstrong, M.: *A Handbook of Personnel Management Practice*, 6<sup>th</sup> ed, Kogan Page, London, 1996.
7. Andrejčić, R.: *Politika kvalitete u proizvodnji i potrošnji*, Informator, Zagreb, 1973.
8. Andrews, K. R.: *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, New York, 1971.
9. Ansoff, I.: *Strategic Managment*, Prentice Hall, Inc., Englewood, 1984.
10. Anthony, R. N., Dearden, J., Vancil, R. F.: *Management Control systems* (Richard D., Irwin, Inc.), Homewood, Illions, 1965.
11. Argyle, M.: *The social psychology of work*, (Penguin Books), Harmondsworth, 1985.
12. Argyris, C.: *Integrating the Individual and the Organization*, Wiley, New York, 1964.
13. Atchison, T. J., Hil, W. W.: *Management today-managing work organizations*, (Harcourt Brace), New York, 1978.
14. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. u redakciji Kapustić, S.: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
15. Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
16. Babić, M.: *Osnove organizacije*, III. izdanje, Svjetlost, Sarajevo, 1985.
17. Beardwell, I., Holden, L.: *Human Resource Management-A Contemporary Perspektive*, Pitam Publishing, London, 1997.
18. Bennett, R.: *Management*, Informator, Zagreb, 1994.
19. Blake, R. R., Mouton, J. S.: *Versatile Manager: A Grid Profile*, IL., IRWIN, Homewood, 1982.
20. Brajdić, I.: *Modeli odlučivanja*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
21. Brekić, J.: *Inovativni management*, Alinea, Zagreb, 1994.
22. Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 1993.
23. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Ljubić, F., Mencer, I., Pučko, D., Singer, S., Tipurić, D., Zan, L., u redakciji Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997.

24. Burns, T., Stalker, G. M.: *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961.
25. Canziani, A.: *La strategia aziendale*, Giuffrè editore, Milano, 1984.
26. Chandler, A. D.: *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Tehnology, Cambridge, 1963.
27. Covey S. R.: *7 navika uspješnih ljudi*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1995.
28. Crosby, P. B.: *Vječno uspješna organizacija*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.
29. Davidov, W. H., Malone, M. S.: *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for 21 st Century*, Harper Collins, New York, 1992.
30. Davis, B. G., Olson, H. M.: *Management Information System*, Second edition, McGraw-Hill Company, New York, 1985.
31. Deal, T., Kennedy, A.: *Corporate Cultures*, Reading, MA, Addison Wesley, 1983.
32. Dedijer, S., Jequier, N.: *Intelligence for Economic Development*, Berg Publishers Ltd., Oxford, 1987.
33. Deutsch, A.: *The Human Resources Revolution, Communicate or Litigate*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1979.
34. Deželjin, J.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizator, Zagreb, 1996.
35. Deželjin, J., Vujić, V.: *Vlasništvo - poduzetništvo - menedžment*, Alinea, Zagreb, 1992.
36. Dešić, V.: *Modeliranje organizacije preduzeća, kompleksna analitička metoda*, Institut za organizaciju rada i automatizaciju, Beograd, 1969.
37. Drucker, P.: *Efikasan direktor*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1996.
38. Drucker, P.: *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992.
39. Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: *Fundamentals of Management*, 9 th ed., IL, IRWIN, Chicago, 1995.
40. Dubin, R.: *Human Relations in Administration*, Prentice Hall, Englewood Clifs, 1961.
41. Dujanić M.: *Management u funkciji organizacije*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Rijeka, 1992.
42. Fiedler, F. F.: *How do you make more effective? New answers to an old puzzle*, in: Anderson C. R., M. J. Gannon (eds), *Readings management an organizational perspective*, Boston (little, Brown), 1977.
43. Fiedler, F. F.: *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967.
44. French, W., Bell, C.: *Organization Development*, Prentice-Hall, International Editons, New Jersey, 1984.
45. Gabrijelčić, J.: *Od kakvosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja*, Dolenjska založba, Novo mesto, 1995.
46. Galbraith, J. K.: *Ekonomija u perspektivi*, Mate, Zagreb, 1993.
47. Galbraith, J. R., Kazanjian, R. K.: *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, 2<sup>nd</sup> ed., MN, West, St. Paul, 1986.
48. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr: *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 6 th ed. IL BPI/IRWIN, Homewood, 1988.
49. Griffin, R. W.: *Management*, 3th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.
50. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J.: *Organizations*, BPI IRWIN, Boston, 1991.
51. Goold, M., Campbell, A.: *Strategies and Styles*, Blackwell, Oxford, 1987.

52. Griffin, R.: Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.
53. Handy, C. B.: Understanding organizations, 3 rd ed. (Penguin Books), Harmondsworth, 1986.
54. Hofer, C. W., Schendel, D.: Strategy Formuluation: Analytical Concepts, West Publishing, St. Paul, 1978.
55. Imai, M.: Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success, The Kaizen Institute, Ltd., New York, 1986.
56. Ivanko, Š.: Raziskovanje in projektiranje organizacije, Moderna organizacija, Kranj, 1992.
57. Johnson, G.: Strategic Change and the Management Process, Oxford, Blackwell, 1987.
58. Johnson, G., Scholes, K.: Exploring corporate Strategy, Prentice Hall International Ltd, Hertfordshire, 1989.
59. Jušić, B.: Prilagodljiva organizacija, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1991.
60. Kapustić, S.: Metodika organizacijskog projektiranja, Tisak Zagreb, Samobor, 1989.
61. Kast, F. E., Rosenzweig, J. E.: Organization and Management - a System and Contingency Approach, (McGraw-Hill), New York, 1979.
62. Kloze, A.: Poduzetnička etika, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
63. Kralj, J.: Poslovna politika, Informator, Zagreb, 1972.
64. Kreitner, R., Kinicki, A.: Organizational behavior, Richard D. Irwin inc., Boston, 1989.
65. Kreikebaum, H.: Strategische Unternemungsplanung, Kholhammer, Stuttgart, Berlin, Koln, 1989.
66. Levis, S. P., Goodman, H. S., Fandt, M. P.: Management, West Publishing Company, St Paul, 1995.
67. Likert, R.: The Human Organization, MacGraw-Hill, New York, 1967.
68. Lorange, P. and Vancil, D.: Strategic Planning Systems, Pretice-Hall Inc., Englewood Clifs, N.Y. 1978.
69. Marušić, S.: Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Ekonomski institut, Zagreb, 1994.
70. Marušić, S.: Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut, Zagreb 1990.
71. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: Management, Harper and Row, New York, 1985.
72. Marković, S. i Marković, Z.: Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1967.
73. Miller, D. G., From, V. H.: Industrijska sociologija, Panorama, Zagreb, 1966.
74. Miles, R. E. & Snow, C. C.: Organizational Strategy Strukture and Process, McGraw-Hill, New York, 1978.
75. Mirvis, P. & Berg, D: Failures in Organization Developement and Change, John Wiley, New York, 1977.
76. Mraović, B.: Pobjednici i gubitnici - organizacijske implikacije tehnološkoga razvoja, Globus, Zagreb, 1995.
77. Moslow, A. H.: Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, 1982.
78. Murphy, J.: Kako iskoristiti zakonitosti uma, VBZ, Zagreb, 1998.
79. Novak, M.: Organizacija rada u socijalizmu, X izdanje, Informator, Zagreb, 1989.
80. Novak, M. i Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992.
81. Osmanagić, Bedenik, N.: Potencijali poduzeća, Alinea, Zagreb, 1993.
82. Ožanić, M.: Menedžerski izazov, Trend Croman, Zagreb, 1994.



83. Pascale, R. T. & Athos, A.: *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York, 1981.
84. Parkinson, C. N., Rustomji, M. K.: *Biblija za managere*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.
85. Porter, M. E.: *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.
86. Rijavec, M.: *Uspješan menedžer*, MEP Consult, Zagreb, 1994.
87. Robins, S. P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, treće izdanje, MATE, Zagreb, 1996.
88. Schein, E. H.: *Organizational Psychology*, (Prentice Hall), Engledwood cliffs, New York, 1965.
89. Sikavica, P., Skoko, H., Tipurić, D., Dalić, M., u redakciji Sikavica, P.: *Poslovno odlučivanje - teorija i praksa donošenja odluka*, Informator, Zagreb, 1994.
90. Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator., Zagreb, 1999.
91. Srića, V.: *Principi modernog menedžmenta*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
92. Srića, V.: *Informatički inženjering i menadžment*, DRIP, Zagreb, 1990.
93. Srića, V.: *Upravljanje kreativnošću*, Školska knjiga, Zagreb, 1994.
94. Srića, V.: *Inventivni menedžer*, Croman MEP Consult, Zagreb, 1994.
95. Stacey, R., D.: *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*, MATE, Zagreb, 1993.
96. Steinberg, J. R.: *Uspješna inteligencija*, BARKA, Zagreb, 1999.
97. Tomčić, Z.: *Ekonomska osnova organizacijskog strukturiranja ugostiteljskih organizacija*, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, 1989.
98. Vecchio, R.: *Organizational Behavior*, The Dryden Press, V.S., Holt, 1991.
99. Vugrinec - Hitrec, V.: *Tajna poslovanja "Skrivenih šampiona"*, Informator, Zagreb, 1993.
100. Wehrich, H.- Koontz, H.: *Menedžment*, deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994.
101. Wagner, J.- Hollenbeck, J.: *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1992.
102. Wroom, V. H.: *A Normative Model of Managerial Decision Making in:* Pugh D.S. (ed) *Organization Theory-selected Redings*, (Penguin Books), Harmondsworth, 1985.
103. Wroom, V. H., Yetton, P. W.: *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press), Pittsburgh, 1973.
104. Zekić, Z.: *Menedžment suvremenog poduzeća*, Glosa d.o.o., Rijeka, 1995.
105. Zelenika, R.: *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1990.
106. Zimmerman, B. J.: *Strategy, Chaos and Enquiry: A Case Study of Federal Metals Inc.* unpublished doctoral dissertation, York University, Toronto, 1991.
107. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., u redakciji Žugaj, M.: *Organizacija*, FOI, Varaždin, 1999.
108. Žugaj, M., Cingula, M.: *Temelji organizacije*, Foing, Varaždin, 1992.

## II) ČLANCI, REFERATI, STUDIJE I RASPRAVE

109. Alderfer, C. P.: An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 142.-175., 1976., 4.
110. Bahtijarević-Šiber, F.: Metode organizacijskog razvoja i zadaci menagera, *Informator*, Zagreb, 1994., 4188,
111. Bahtijarević-Šiber, F.: Individualne, organizacijske i društvene pretpostavke kreativnosti, *Ekonomski analitičar*, 17-27., 1992., 10.
112. Babić, V.: Modeli oblikovanja organizacione strukture poduzeća, Referat na II. Jugoslavenskom savjetovanju "organizacije" i funkcioniranje poduzeća kao osnovnog subjekta trgovinskog predviđanja, Opatija, prosinac, str.123-133., 1989.
113. Bennis, W. G. & Shepard, H. A.: A Theory of Group Development, *Human Relations*, 415-457., 1956, 9.
114. Child, J.: Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice, *Sociology*, 1-21., 1972., 1.
115. Fiedler, F. F.: How do you make more effective? New answers to an old puzzle, in: Anderson C. R., M. J. Gannon (eds), *Readings in management an organizational perspective*, Boston (little, Brown), 1977.
116. Frost, P., Robinson, S.: Das Betriebsklima ist vergiftet-wer hilft, *Harvard Business manager*, Hamburg, vol. 9.-22., 2000., 1.
117. Gabrijelčić, J.: Organizacijski razvoj, *Zavod za produktivnost*, Zagreb, 1988.
118. Goleman, D.: Durch flexibles Führen mehr erreichen, *Harvard Business manager*, Hamburg, vol. 9.-24., 2000., 5.
119. Hammer, M., Stanton, S.: Prozessunternehmen-wie sie wirklich funktionieren, *Harvard Business manager*, Hamburg, vol. 68.-82., 2000., 3.
120. Jennings, D. F.: High and low levels of organizational adaptation / strategy, structure and performance, *The leadership and organizational Development Journal*, vol. 16, 1995., 3.
121. Lenarić, M.: Tehnološke promjene i njihov utjecaj na razvitak ljudskih potencijala, *Ekonomski pregled*, 1993., 44.
122. Mintzberg, H.: The manager's Job: folklore and fact, *Harvard Business Review*, vol. 53, 1975., 4.
123. Nonaka, I.: Creating Organizational Order out of Chaos: self-renewal in Japanese Firms, *California Management Review*, Spring, str. 57.-73., 1988.
124. Nonaka, I.: The knowledge- creating company, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. str. 96-104., 1991.
125. Osmanagić-Bedenik, N.: Suvremeno poimanje uspjeha poduzeća, *Računovodstvo i financije*, 67.-75., 1993., 4.
126. Rush, J. C., White, R. E. & Hurst, D. C.: Top Management Teams and Organizational Renewal, *Strategic Management Journal*, str. 87.-105., 1989.
127. Ružić, P., Tomčić, Z.: Program poboljšanja postojeće organizacije d.d. ANITE Vrsar, Poreč, 1996.
128. Scholz, C.: Corporate Culture and Strategy-problem of strategic fit, *Long Range Planning*, 78-87., 1987., No 4.
129. Stefanović, Ž.: Strategije promena organizacione strukture preduzeća, *Zbornik s naučnog savetovanja" Strategije razvoja samoupravnog preduzeća*, Centar za marksizam Univerziteta u Beogradu, Beograd, str. 87.-93., 1988.

130. Vogel, D.: Enterprise Analysis for Change Management, Proceedings of International Conference on Organization and Information Systems, Bled, 1992.
131. Wang, P.- Chan, P. S.: Top management perception of information processing in a turbulent environment, The Leadership and Organizational Development Journal, vol. 16, 1995., 7.
132. Wasdell, D.: Learning Systems and the Management of Change, IODA Journal, 1993., 1.
133. White, R.- Jacques, R.: Operationalizing the postmodernity construct for efficient organizational change management, The Leadership and Organization Development Journal, vol. 8, 1995., 2.

### III) OSTALI IZVORI

134. Budžet "Riviera" Poreč, "Plava laguna" Poreč, "Istraturist" Umag, "Laguna" Novigrad, "Jadranturist" Rovinj, "Valalta" Rovinj, "Arenaturist" Pula, "Rabac" Rabac, "Anita" Vrsar, 1998.
135. Izvješća o poslovanju "Riviera" Poreč, "Plava laguna" Poreč, "Istraturist" Umag, "Laguna" Novigrad, "Jadranturist" Rovinj, "Valalta" Rovinj, "Arenaturist" Pula, "Rabac" Rabac, "Anita" Vrsar, 1998.
136. Pravilnik o sistematizaciji i vrednovanju radnih mjesta "Riviera" Poreč, "Plava laguna" Poreč, "Istraturist" Umag, "Laguna" Novigrad, "Jadranturist" Rovinj, "Valalta" Rovinj, "Arenaturist" Pula, "Rabac" Rabac, "Anita" Vrsar
137. Pravilnik o organizacionom ustrojstvu "Riviera" Poreč, "Plava laguna" Poreč, "Istraturist" Umag, "Laguna" Novigrad, "Jadranturist" Rovinj, "Valalta" Rovinj, "Arenaturist" Pula, "Rabac" Rabac, "Anita" Vrsar
138. Statut "Riviera" Poreč, "Plava laguna" Poreč, "Istraturist" Umag, "Laguna" Novigrad, "Jadranturist" Rovinj, "Valalta" Rovinj, "Arenaturist" Pula, "Rabac" Rabac, "Anita" Vrsar
139. Zakon o poduzećima, Službeni list SFRJ, 77/1988. i 40/1989.
140. Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća, Narodne novine RH, 19/1991.
141. Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine RH, 111/1993.

## POPIS SLIKA

	Stranica
1. Moguće veze i odnosi između činitelja organizacije	18
2. Veze i odnosi između elemenata organizacijske strukture kao i unutar elemenata organizacijske strukture	20
3. Mogući način strukturiranja odnosno modeliranja organizacijske strukture	22
4. Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture promatrano u tri vremenske točke	24
5. Konceptijski model organizacijske kulture	35
6. Shematski prikaz kulture moći	36
7. Shematski prikaz kulture uloga	36
8. Shematski prikaz kulture zadataka	37
9. Shematski prikaz kulture pojedinaca	37
10. Mintzbergov model menedžerskih uloga	42
11. Podsustavi menedžmenta	44
12. Razine i funkcije menedžmenta	45
13. Menadžerska mreža	49
14. Nova koncepcija menedžmenta	51
15. Organizacijski ledeni brijeg	64
16. Organizacija i djelotvornost poslovanja	66
17. Organizacijski razvoj i djelotvornost poslovanja	67
18. Prikaz tijeka organizacijskih promjena u procesu preobražaja hrvatskog gospodarstva	68
19. Tipična samoupravna organizacija u hotelskom gospodarstvu Istre do 1998. g.	69
20. Prikaz raščlambe poslovnog procesa hotelskih trgovačkih društava Istre	70
21. Temeljni koncept strategije organizacijskog razvoja	107
22. Strategija organizacijskog razvoja	109
23. Poslovni informacijski sustavi	148

## POPIS TABLICA

	Stranica
1. Plan provedbe anketiranja	8
2. Vrste organizacije	14
3. Činitelji organizacije	17
4. Pregled promjena u organizacijskoj kulturi	38
5. Profili različitih sustava menedžmenta	47
6. Mijenjanje prirode posla prve razine menedžmenta	52
7. Razlike između poduzetničkog i menedžera birokrate	54
8. Sustavi menedžmenta u hotelskim trgovačkim društvima Istre	76
9. Menedžment prema karakteristikama “starog” ili novog menedžera	81
10. Menedžeri prema aktivnom odnosu s okolinom i prilikama u njoj	82
11. Menedžer prema usmjerenost na budućnost	84
12. Menedžeri prema osobinama ličnosti	85
13. Menedžeri prema načinu na koji ulaze u interakcije	86
14. Organizacijske skupine prema izjašnjavanju anketiranih	89
15. Izjašnjavanje o neformalnoj organizaciji i njenim ciljevima	91
16. Trendovi u organizacijskoj kulturi hotelskih trgovačkih društava Istre	93
17. Organizacijska kultura prema novim vrijednostima i pravilima ponašanja	96
18. Razina djelotvornosti hotelskih trgovačkih društava Istre	115
19. Performanse djelotvornosti prema BPI metodi	116
20. Pregled osnovnih kapaciteta hotelskih trgovačkih društava Istre 1998. god.	118
21. Pregled ostvarenih noćenja po vrstama kapaciteta 1998. god.	119
22. Vrijednost proizvodnog programa 1998. god.	121

23. Zaposlenici prema obrazovnoj strukturi 1998. god.	123
24. Zaposlenici po vrsti poslova i zadataka 1998. god.	124
25. Najčešća zaposlenja i njihovo rangiranje koje čine organizaciju u hotelskim trgovačkim društvima Istre	125
26. Prodajno tržište hotelskih trgovačkih društava Istre prema ostvarenim noćenjima 1998. god.	128
27. Inozemni turistički promet po zemljama dolaska	129
28. Financijske aktivnosti hotelskih trgovačkih društava Istre 1998. god.	132
29. Pregled organizacijske osnove hotelskih trgovačkih društava Istre	133
30. Obilježja i proizvodi tehnološkog napretka u turizmu	137
31. Karakteristike hard/zastarjelog i soft/modernog turizma	139
32. Kvaliteta procesa i usluga hotelskih trgovačkih društava Istre	140
33. Promjena i prilagodba organizacije u hotelskim trgovačkim društvima Istre	142
34. Vrste informacijskih sustava	147
35. Specifična znanja i vještine u hotelskim trgovačkim društvima Istre	156
36. Stari i novi obrasci poslovanja	160
37. Rangiranje po značaju materijalnih i nematerijalnih elemenata poslovanja	161
38. Stavovi i mišljenja zaposlenih glede perspektive njihovih trgovačkih društava	162
39. Tipovi filozofija poduzeća	164
40. Najčešće metode, tehnike i načela za unapređenje organizacije i poslovanja koje se primjenjuju u hotelskim trgovačkim društvima Istre	177
41. Utvrđivanje utjecaja materijalnih i nematerijalnih izvora na učinkovitost organizacije i poslovanja u hotelskim trgovačkim društvima Istre	188

## POPIS GRAFIKONA

	Stranica
1. Menedžeri u hotelskim trgovačkim društvima Istre prema motivatorima kojim se služe u svom radu	78
2. Menedžeri u hotelskim trgovačkim društvima Istre prema čimbenicima motivacije koje koriste u svom radu	79
3. Menedžeri u hotelskim trgovačkim društvima Istre prema stavovima o organizaciji i realizaciji njenih ciljeva	79
4. Menedžeri hotelskih trgovačkih društava Istre prema načinu komuniciranja i smjeru informiranja koje koriste u svom radu	80
5. Menedžeri u hotelskim trgovačkim društvima Istre prema interesima i sklonostima za timski rad i suradnju	80
6. Menedžment prema karakteristikama starog i novog menedžera	82
7. Menedžeri prema aktivnom odnosu s okolinom i prilikama koje se u njoj javljaju	83
8. Menedžeri prema usmjerenosti na budućnost	84
9. Menedžeri prema osobinama ličnosti	86
10. Menedžeri prema načinu na koji ulaze u interakcije	87
11. Organizacijske skupine prema izjašnjavaњу anketiranih	90
12. Izjašnjavaње o neformalnoj organizaciji	91
13. Ciljevi neformalnih skupina i njihovo djelovanje na pojedince i organizaciju	92
14. Trendovi u organizacijskoj kulturi hotelskih trgovačkih društava Istre	95
15. Organizacijska kultura prema novim vrijednostima i pravilima ponašanja	96
16. Razina djelotvornosti hotelskih trgovačkih društava Istre	116
17. Pregled osnovnih kapaciteta hotelskih trgovačkih društava Istre 1998. god.	119
18. Pregled ostvarenih noćenja po vrstama kapaciteta 1998. god.	120
19. Vrijednost proizvodnog programa	121
20. Zaposleni prema obrazovnoj strukturi	123
21. Zaposleni po vrsti poslova i zadataka koje obavljaju u organizaciji	124

22. Prodajno tržište u hotelskim trgovačkim društvima Istre 1998. god.	129
23. Inozemni turistički promet po zemljama dolaska	130
24. Financijska aktivnost hotelskih trgovačkih društava Istre u 1998. god.	132
25. Kvaliteta proizvoda i usluga hotelskih trgovačkih društava Istre	141
26. Promjena i prilagodba organizacije u hotelskim trgovačkim društvima Istre	143
27. Najčešće metode, tehnike i načela za unapređenje organizacije i poslovanja koje se primjenjuju u hotelskim trgovačkim društvima Istre	178



## PRILOZI

### 1. Anketni upitnik



ISTRAŽIVANJE MATERIJALNIH I NEMATERIJALNIH IZVORA  
USPJEŠNOSTI ORGANIZACIJE I TRAJNE DJELOTVORNOSTI POSLOVANJA  
HOTELSKIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA ISTRE <sup>(R)</sup>

U svrhu znanstvenog istraživanja materijalnih i nematerijalnih izvora uspješnosti organizacije i djelotvornosti poslovanja, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč provodi anketiranje rukovodstva, upravljača i zaposlenika hotelskih trgovačkih društava Istre.

Osnovni cilj ovog istraživanja je utvrditi stupanj ovisnosti razvoja i usavršavanja organizacije i djelotvornosti hotelskih trgovačkih društava o njihovim materijalnim i ljudskim vrijednostima.

Naglašava se da je zajamčena tajnost anketiranog i da će se svi podaci koje nam ovom anketom pružite koristiti u znanstvene svrhe, prije svega za izradu doktorata. Anketa je tako koncipirana da u nekim slučajevima anketirane molimo da opišu odgovor svojim riječima (velikim tiskanim slovima), a u nekim da zaokruže broj ispred odgovora koji najbolje izražava situaciju u trgovačkom društvu ili mišljenje anketiranog, a uz to se u nekim slučajevima mole i za dodatna pojašnjenja.

**ANKETNI UPITNIK<sup>(R)</sup>**

1) LJUDSKE VRIJEDNOSTI

**Pojedinca i organizacijske skupine**

1. DA LI SE U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU,  
POJEDINCI MENEDŽERI ILI ZAPOSLENICI ISTIČU  
PO SPECIFIČNIM ZNANJIMA I VJEŠTINAMA.

- 1) da
- 2) ne

Ukoliko ima takvih slučajeva navedite koja su to znanja  
i vještine:

2. DA LI SU PO VAŠEM MIŠLJENJU ZAPOSLENICI  
GLEDE SADAŠNJE I BUDUĆE PERSPEKTIVE U  
VAŠEG TRGOVAČKOG DRUŠTVA OPTIMISTIČNI:

- 1) da
- 2) ne

Obrazložite ukratko Vaše stajalište:

3. DA LI SU U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU  
UČESTALE INTERPERSONALNE TENZIJE I  
KONFLIKTI:

- 1) da
- 2) ne

Ukoliko je Vaš odgovor potvrđan navedite koji su to razlozi  
i stupanj učestalosti:

4. DA LI SE U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU  
ZAPOSLENICI POVEZUJU U NEFORMALNE  
SKUPINE:

- 1) da
- 2) ne

Ukoliko je odgovor potvrđan navedite koje su to:

5. TEMELJNI CILJEVI DJELOVANJA NEFORMALNIH  
SKUPINA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU  
SU: (moguće je više odgovora)

- 1) distribucija posla
- 2) kontrola rada
- 3) rješavanje problema
- 4) informiranje
- 5) skupljanje ideja i informacija
- 6) testiranje i potvrđivanje odluka
- 7) koordinacija i povezivanje
- 8) povećanje odanosti
- 9) pregovaranje i razrješavanje konflikata

Ukoliko ste uočili i druge ciljeve neformalnih skupina u  
Vašem trgovačkom društvu molimo da ih navedete:

<sup>(R)</sup> autorsko pravo zaštite istraživanja doktoranda mr. sc. Pavla Ružića

<sup>(R)</sup> autorsko pravo zaštite anketnog upitnika doktoranda mr. sc. Pavla Ružića

6. DA LI SE U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU PRISUTNOŠĆU NEFORMALNIH SKUPINA UOČAVA DJELOVANJE NEFORMALNE ORGANIZACIJE:

- 1) da
- 2) ne

Ako je odgovor potvrđan, koji se od njenih ciljeva u odnosu na pojedince i organizaciju u cjelini uočavaju: (moguće je više odgovora)

- 1) zadovoljavanje svojim članovima afirmativnih, prestižnih potreba i priznanja
- 2) pružanje svojim članovima svih odgovora i služi kao vodič ponašanja pružanje socijalne sigurnosti svojim članovima i drugim grupama u organizaciji
- 3) omogućuje bržu i bolju informiranost paralelnim sustavom informiranja
- 4) promicanje važnih socijalnih i kulturnih vrijednosti
- 5) briga o kvaliteti radnih uvjeta i života za svoje članove
- 6) posredovanje između pojedinca i organizacije po svim pitanjima
- 7) pozitivan utjecaj na uspješnost formalne organizacije
- 8) promicanje individualne inicijative i kreativnosti

Ukoliko ste uočili i druge ciljeve neformalne organizacije u Vašem trgovačkom društvu molimo da ih navedete:

7) KAKO BI STE PREMA NAVEDENIM KARAKTERISTIKAMA OCIJENILI ORGANIZACIJU I NJENO FUNKCIONIRANJE VAŠEG TRGOVAČKOG DRUŠTVA: (Opredijelite se jedan od svakog paralelnog odgovora iz skupine (a) i (b), npr. a1) ili b1) itd.

(a)	(b)
1) sustav koje karakterizira trajnost hijerarhije i podjele rada	1) sustav koji se brzo mijenja s puno informacija, dinamička, kinetička organizacija budućnosti
2) rad radnika u strogo definiranim ulogama s uskim specijalizacijama	2) privremene jedinice s mobilnim kadrovima i kontinuiranom reorganizacijom
3) funkcioniranje unutar lanca komandi od vrha prema dolje	3) difuznost i privremenost radnih uloga u uvjetima konvergirajućih talenata i disciplina za postizavanje zadataka
4) donekle nepristupačne strukture i odjeli	4) fluidni, participativni sporazumi s promjenljivim organizacijskim ulogama, odnosima i strukturama
5) spore promjene obično kao rezultat vanjskih utjecaja	5) karakteristike: različiti odjeli, task forces, projektni timovi i ad hoc jedinice
6) prvenstvena orijentacija prema vlastitim interesima	6) osjećaj socijalne odgovornosti
7) dobro funkcioniranje u stabilnim uvjetima s rutinskim i predvidljivim problemima, kompetitivna i nediferencirana okolina	7) dinamične korporacije koje se kontinuirano suobnavljaju i prilagođavaju
8) donošenje svih važnih odluka za niže ešalone na top menadžment	8) superindustrijsko društvo s kibernetičkom kulturom koju karakteriziraju ubrzane promjene
9) vertikalne i polagane organizacijske komunikacije	9) delegiranje odlučivanja na šire i niže razine odgovornosti
10) jednostavni mehanizmi rješavanja problema za rutinska pitanja	10) veće učešće radnika i potrošača u odlučivanju i širi input
11) sporo odlučivanje	11) cirkularne ili lateralne organizacijske komunikacije s brzim protokom informacija i kompjutoriziranim sistemima
12) štabno-linijski odnosi između operativnih i pomoćnih jedinica	12) kompleksno rješavanje problema za svladavanje sve većeg broja nerutinskih, novih i neočekivanih problema koji zahtijevaju veliku brzinu odlučivanja
13) mnoštvo umjereno obrazovanih radnika za rutinske zadatke	13) timski pristup s konvergencijom specijalizacija
14) naglasak na efikasnost, profitabilnost, održavanje opreme, pogona i ekspanziju kapitala	14) manje ali više kvalificiranih radnika i tehničara
15) često koristi svoju energiju i znanja za dobro organizacije kojoj je čovjek lojalan i privržen	15) naglasak na podršku ljudi i na razvoj ljudskih resursa

- 16) shvaća menadžere "mozgovima" a radnike "rukama"
- 17) radi unutar hijerarhijske piramide u kojoj su položaj i uloga jasno definirani
- 18) traži od korporacije odobravanje i priznanje, nagradu i kaznu
- 19) naučen je na podvrgavanje i na primanje plaće
- 20) nije poticajan za iskazivanje kreativnosti i osobitosti
- 21) zainteresiran za ekonomsku sigurnost i status u organizaciji
- 22) podvrgava individualnost za dobro organizacije
- 23) sudjeluje u korporacijskom naglašavanju kompeticije, u uspjehu i u postizavanju kvalitete proizvodnje
- 24) obično uski specijalista s ograničenim obrazovanjem koji se boji promjena i zastupa status quo sa svojom orijentacijom prema prošlosti dozreo za šok budućnosti

- 16) različiti kompetentni ljudi koji angažiraju svoju energiju i vještine za samoaktualizaciju, često u privremenim grupiranjima
- 17) mobilna samoinicijativna osoba koja uzima ekonomsku sigurnost kao gotovu činjenicu i traži osobni i profesionalni razvoj
- 18) menadžere smatra koordinatorima i konzultantima mješovitih privremenih timova
- 19) djeluje u kompleksnim uvjetima s matričnim zahtjevima fleksibilnosti i funkcijskih znanja
- 20) kreativna i "devijantna" s pouzdanjem u sebe i profesiju
- 21) radnik znanja koji poštuje samo autoritet kompetentnosti
- 22) obrazovan za međuljudske odnose i grupnu dinamiku, sposoban za brze i intenzivne radne veze u privremenim timovima
- 23) nosilac promjena sa shvaćanjem da je prolaznost oslobađajuća i s naglašavanjem suradnje i kvalitete proizvodnje ili usluge
- 24) pojedinac koji kreira i planira svoju budućnost smatrajući promjene kao izazov za novo učenje

8. KOJE OD NAVEDENIH KARAKTERISTIKA PREPOZNAJETE U ORGANIZACIJI I STRATEGIJSKIM OPREDJELJENJIMA VAŠEG TRGOVAČKOG DRUŠTVA: (moguće je više odgovora)

1) *Usmjerenost na akciju*

- učiniti, riješiti, provjeriti, eksperimentirati, stalno inovirati, povezivati ljude na rješavanje problema
- dugotrajne analize i prikupljanje podataka zamijeniti neposrednim timskim djelovanjem
- spojiti prave ljude i tražiti da riješe problem
- stvoriti takvu okolinu koja je orijentirana fluidnim projektima i stalnoj akciji

2) *Orijentacija na potrošače*

- poslovni uspjeh je uvijek povezan, na neki način, s prodajom
- brzo reagiranje na potrebe potrošača
- kupac je uvijek u pravu
- stalno kontaktirati s potrošačima
- uključiti potrošače u sve aspekte poslovanja: prodaju, proizvodnju, istraživanja i dr.
- pažljivo slušati i učiti od kupaca. Najbolje ideje za nove proizvode dolaze uvijek od korisnika
- sve ideje provjeriti na potrošačima

3) *Orijentacija na autonomiju i poduzetništvo*

- biti kreativan, stvarati podržavati šampione i kreativne "fanatike"
- stimulirati poduzetnika
- omogućiti mnoštvo malih projekata
- duplicirati projekte i razvijati unutarnje tržište i konkurenciju ideja
- nijedna ideja ne smije propasti bez provjere; inovacijski uspjeh je igra velikih brojeva
- tolerirati greške - bez grešaka nema otkrića i napretka
- osnivati mnoštvo malih poduzeća u poduzeću

4) *Orijentacija na ljude*

- tretirati ljude kao partnere, s dignitetom i respektom
- tretirati ljude - ne kapital i automatizaciju - kao najvažniji izvor ideja, a ne par ruku
- u izuzetnim uvjetima obični ljudi daju izuzetne rezultate
- postaviti visoka očekivanja u pogledu rezultata i osigurati punu autonomiju ponašanja

5) *Orijentacija na vrijednosti*

- postaviti fiksne i čvrste vrijednosti i ponašati se od "vrha" prema njima
- postaviti standarde uspješnosti
- poslovni moto: usluga, pouzdanost, kvaliteta, uspješnost, ekonomski rast i profit
- stvarati jasnu viziju i entuzijazam kod svih za njenu realizaciju

6) *Orijentacija na uspjeh*

- usmjeriti se na ono u čemu smo najbolji
- ne ulaziti naglo u nova područja
- ne treba provjeravati "toplu vodu" s obje noge - to se može učiniti i s jednim prstom i brzo se povući ako je voda pretopla ili prehladna
- brzo eksperimentirati i brzo se povlačiti
- diverzificirati se postupno i iznutra, evolutivno

7) *Orijentacija na jednostavnu i fleksibilnu organizaciju*

- maksimalno pojednostavniti organizacijsku strukturu
- koristiti privremene fleksibilne organizacijske forme, grupe zadataka, timove, projektne centre
- decentralizirati sve što se može, centralizirati samo što je nužno
- maksimalno smanjiti upravu
- uništiti birokraciju
- intenzivirati komunikacije i neformalnost
- primjenjivati pravilo "malo je lijepo"
- koristiti povezivanje

- 8) *Simultana eksterna i interna orijentacija*  
 – primjenjivati princip labavo - čvrsto  
 – strogo kontrolirati provođenje osnovnih vrijednosti uz maksimalnu autonomiju, poduzetništvo i inovacije zaposlenih  
 – najbolji način snižavanja troškova je podizanje kvalitete i kreativnosti  
 – najtrajnija disciplina je samodisciplina  
 – najefikasnija kontrola je samokontrola
9. KOJIM SE VRSTAMA MOTIVATORA SLUŽE MENEDŽERI U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU (moguć 1 odgovor)  
 1) ekonomskim  
 2) ekonomskim i socijalnim  
 3) ekonomskim, socijalnim i ego motivima  
 4) raznovrsnim motivima
10. KOJIM SE OD NABROJENIH ČINITELJA MOTIVACIJE NAJČEŠĆE SLUŽE MENEDŽERI U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU (moguć jedan odgovor)  
 1) strah  
 2) prijatnja  
 3) kazne  
 4) nagrade
11. KOJI SU STAVOVI MENEDŽERA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU U ODNOSU NA DJELOTVORNOST ORGANIZACIJE (moguć jedan odgovor)  
 1) neprijateljski, suprotni  
 2) često neprijateljski i suprotni  
 3) češće pozitivni  
 4) jako pozitivni usmjereni organizacijskim ciljevima
12. ZA REALIZACIJU ORGANIZACIJSKIH CILJEVA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU ODGOVORNO JE: (moguć je jedan odgovor)  
 1) vršni menedžeri  
 2) vršni menedžeri i srednji  
 3) vršni, srednji i ponekad niži menedžeri  
 4) menedžeri na svim razinama
13. SMJER INFORMACIJA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU JE: (moguć jedan odgovor)  
 1) odozgo prema dolje  
 2) uglavnom prema dolje  
 3) dolje i gore  
 4) svestrano
14. KAKO SE PRIHVAĆAJU INFORMACIJE S VRHA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU: (moguć jedan odgovor)  
 1) s nepovjerenjem  
 2) s dosta nepovjerenja  
 3) sa sumnjom  
 4) s povjerenjem
15. KAKO OCJENJUJETE TOČNOST INFORMACIJA PREMA GORE U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU: (moguć jedan odgovor)  
 1) krive  
 2) cenzurirane  
 3) selekcionirane  
 4) točne
16. DA LI MENEDŽMENT RAZMATRA PROBLEME PODREĐENIH U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU: (moguć jedan odgovor)  
 1) vrlo malo  
 2) donekle  
 3) dosta dobro  
 4) potpuno
17. IMALI MENEDŽMENT U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU INTERESA I SKLONOSTI ZA TIMSKI RAD I SURADNJU: (moguć jedan odgovor)  
 1) nema  
 2) malo  
 3) prilično  
 4) veliki
18. IMA LI U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU INICIJATIVE RUKOVODSTVA ZA TRAŽENJE IDEJA: (moguć jedan odgovor)  
 1) nema  
 2) rijetko  
 3) obično da  
 4) uvijek
19. KAKAV JE UTJECAJ ZAPOSLENIH NA MENEDŽMENT U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU: (moguć jedan odgovor)  
 1) nikakav  
 2) vrlo mali  
 3) dostatan  
 4) velik
20. U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU ODLUČIVANJE JE: (moguć jedan odgovor)  
 1) koncentrirano na vrhu  
 2) koncentrirano na glavne odluke na vrhu  
 3) koncentrirano okvirne odluke na vrhu uz delegiranje ostalog odlučivanja  
 4) koncentrirano na svim razinama
21. KAKVA JE PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH U ODLUČIVANJU U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU: (moguć je jedan odgovor)  
 1) nema je  
 2) uz povremenim konsultacijama  
 3) uz konzultiranje  
 4) potpuna participacija
22. DA LI JE U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU O DONESENIM ODLUKAMA ADEKVATNO INFORMIRANJE: (moguć je jedan odgovor)  
 1) rijetko  
 2) ponekad  
 3) često  
 4) uvijek
23. NA KOJI NAČIN SE U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU POSTIŽU PLANIRANI CILJEVI: (moguć je jedan odgovor)  
 1) naredbom  
 2) naredbom, ponekad raspravom  
 3) diskusijom i naredbom  
 4) grupnim djelovanjem
24. TKO U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU POSTAVLJA NJEGOVE CILJEVE: (moguć je jedan odgovor)  
 1) uprava  
 2) uprava i niže razine menedžmenta  
 3) razina odjela  
 4) područja
25. KAKAV JE OTPOR NA POSTAVLJANJE CILJEVA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU: (moguć je jedan odgovor)  
 1) jak  
 2) priličan  
 3) srednje jak  
 4) nema otpora
26. DA LI SE U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU ANALIZIRA REALIZACIJA CILJEVA: (moguć je jedan odgovor)  
 1) nikad  
 2) rijetko  
 3) rjeđe  
 4) redovito
27. IMA LI U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU INTERESA I NA KOJIM RAZINAMA ZA KONTROLOM: (moguć je jedan odgovor)  
 1) vršni menedžment  
 2) vršni i srednja razina menedžmenta  
 3) vršni i srednji, ponekad i niži menedžment  
 4) na svim razinama
28. KAKVA JE TOČNOST MJERENJA I INFORMIRANJE PRI KONTROLI U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU: (moguć je jedan odgovor)  
 1) tendencija iskrivljavanja  
 2) često nekompletne i netočne informacije  
 3) djelomično točne i kompletne informacije  
 4) točne i kompletne informacije
29. NA KOJOJ RAZINI JE KONCENTRIRANA KONTROLA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU: (moguć je jedan odgovor)  
 1) na vršnom menedžmentu  
 2) na vršnom menedžmentu i malo delegirana  
 3) dosta delegirana  
 4) decentralizirana
30. POSTOJE LI U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU OTPOR U NEFORMALNIM GRUPAMA FORMALNOJ ORGANIZACIJI: (moguć je jedan odgovor)  
 1) uvijek  
 2) obično  
 3) ponekad  
 4) nema
31. KAKVA JE SVRHA PODATAKA I INFORMACIJA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU GLEDE INDIVIDUALNE UPOTREBE: (moguć je jedan odgovor)  
 1) kažnjavanje  
 2) nagrade i kazne  
 3) nagrade i samousmjerenje  
 4) samoregulacija i rješavanje problema
32. PREPOZNAJTE NEKE OD NABROJENIH ELEMENATA MENEDŽERA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU (opredijelite se za jedan od svakog paralelnog odgovara iz skupine (a) i (b), npr. a1) ili b1) itd.)
- | (a)  | (b)  |
|--|--|
| 1) 10 ljudi odgovornih rukovodiocu                             | 1) 50-75 "direktnih izvještaja"  |
| 2) raspodjelitelj posla  | 2) učitelj i osoba za provjeru ideja za vođe/koordinatore timova   |
| 3) nameće pravila  | 3) osoba koja olakšava, dajući stručnu pomoć kad timovi traže  |
| 4) mnogo planira   | 4) mnogo luta okolo  |
| 5) usmjeren prema "dolje" (ili "gore") u strukturi             | 5) usmjeren horizontalno, radi s drugim funkcijama da ubrza akciju   |
| 6) transmitira potrebe srednjeg (višeg) tipa managementa dolje | 6) "prodaje" ideje/potrebe tima "gore"   |
| 7) osigurava nove ideje za radnike                             | 7) pomaže radnicima/timovima da razviju vlastite ideje, osigurava ideje za poboljšanje krosfunkcijskih sistema |

33. KAKAV JE ODNOS MENEDŽERA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU PREMA OKOLINI I PROBLEMIMA KOJI SE JAVLJAJU U NJOJ: (moguće je više odgovora)

- 1) Traži i koristi mogućnosti i šanse koje se javljaju u okolini
- 2) Stvara pretpostavke za nove poslove i uspjeh
- 3) Stvara, kombinira i mijenja resurse
- 4) Intenzivno koristi sve vanjske resurse (informacije, ideje, kapital)
- 5) Svaku neizvjesnost i promjenu vidi kao šansu za novi uspjeh i stvaranje novog
- 6) Orijentiran na rješavanje problema
- 7) Koristi ranije stečene uspjehe i slavu (leži na starim lovorikama)
- 8) Optimalno koristi postojeće resurse
- 9) Orijentiran isključivo na interne resurse
- 10) Neizvjesnost i promjenu vidi kao prijetnju i nelagodu (voli predvidljivost i stabilnost)

34. KAKO SU MENEDŽERI U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU USMJERENI NA RAZVOJ I BUDUĆNOST: (moguće je više odgovora)

- 1) Orijentiran je na budućnost i dugoročnu perspektivu
- 2) Sagledava cjelovitost organizacije i poslovanja
- 3) Nosilac je promjena
- 4) Usmjeren na inovacije i njihovu brzu komercijalizaciju
- 5) Anticipira buduće događaje i kretanja - stvara budućnost
- 6) Orijentiran na sadašnjost i prošlost
- 7) Zaokupljen je pojedinačnim aktualnim problemima poslovanja i kratkoročnom perspektivom
- 8) Optimalizator postojećeg
- 9) Usmjeren na pravila i efikasno izvršenje postojećih zadataka
- 10) Budućnost vidi kao ekstrapolaciju prošlosti i sadašnjosti

35. OSOBINE LIČNOSTI MENEDŽERA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU SU: (moguće je više odgovora)

- 1) Koristi intuiciju
- 2) Karakterizira ga strategijsko mišljenje i djelovanje
- 3) Dinamičan je
- 4) Preuzima i tolerira rizik (ali ga i kontrolira)
- 5) Motivira ga postignuće i uspjeh
- 6) Usmjeren je ciljevima i akciji
- 7) Orijentiran na rezultat (ne zanima ga kako se do njega dolazi)
- 8) Koristi isključivo podatke i proračune
- 9) Karakterizira ga precizno planiranje budućih aktivnosti
- 10) Intertan je
- 11) Izbjegava rizik i preferira sigurnost
- 12) Motivira ga podrška i sigurnost
- 13) Usmjeren je na provođenje procedura i politike
- 14) Orijentiran je na proces i njegovu kontrolu

36. KAKAV JE SOCIJALNI I INTERAKCIJSKI ODNOS MENEDŽERA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU: (moguće je više odgovora)

- 1) Preferira i bira stručne i talentirane suradnike
- 2) Stvara neposredne, intenzivne, neformalne komunikacije
- 3) Nagrađuje ideje, znanje, timski rad
- 4) Potiče konfrontacije i različita mišljenja - uspješno upravlja konfliktima
- 5) Pažljivo sluša suradnike i stalno traži mišljenja i ideje
- 6) Preferira prosječnost i ovisnost suradnika (tako štiti sebe)
- 7) Preferira formalne komunikacije (time štiti pripisani - pozicijski, a ne stečeni autoritet)
- 8) Traži konformnost i izbjegava konflikt (plaši se svakog konflikta jer on sa sobom nosi rizik neizvjesnosti i vlastitog neuspjeha)
- 9) Daje naloge i ne upušta se u rasprave (jer mogu dovesti u pitanje njegovu kompetentnost i autoritet)
- 10) Nagrađuje korektno izvršavanje zadataka, kvantitet i funkciju

## II DJELOTVORNOST POSLOVANJA

37. DA LI SE ZA RJEŠAVANJE POSLOVNIH PROBLEMA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU DONOSE STRATEGIJE:

- 1) da
- 2) ne

38. KOJIM STRATEGIJAMA STE DOSADA RJEŠAVALI POSLOVNU PROBLEMATIKU VAŠEG TRGOVAČKOG DRUŠTVA

- (moguće je više odgovora)
- 1) razvojnom strategijom
  - 2) tržišnom strategijom
  - 3) proizvodnom strategijom

Navedite druge strategije koje ste koristili a nisu naznačene:

39. KAKO OCJENJUJETE DJELOTVORNOST POSLOVANJA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU (moguće je jedan odgovor)

- a) po postignutom stupnju djelotvornosti
- 1) izvrsno
  - 2) vrlo dobro
  - 3) doboro
  - 4) zadovoljavajuće
  - 5) nezadovoljavajuće

- b) po kontinuitetu djelotvornosti
- 1) trajna
  - 2) povremena

- c) po obuhvatnosti djelotvornosti
- 1) cjelokupno poslovanje
  - 2) samo neki segmenti poslovanja

Ukoliko se opredijelite za odgovor pod c) navedite molim Vas segmetne poslovanja:

40. PO VAŠOJ OCJENI KAKO BI STE POREDALI SLIJEDEĆE ELEMENTE OD UTJECAJA NA TRAJNU DJELOTOVORNOST POSLOVANJA VAŠEG TRGOVAČKOG DRUŠTVA:

(uz element napišite broj kojim će te označiti red važnosti npr. 1 će značiti prvi po redu važnosti, 2 drugi itd.)

- broj i struktura objekata i kapaciteta
- proizvodni (uslužni) program
- kadrovi
- tržište
- organizacija
- participativno vođenje
- stvaralački (inovativan, kreativan) rad
- kvaliteta odlučivanja
- kvaliteta komuniciranja
- motiviranost zaposlenika
- znanja i vještine
- stvaralačka klima i kultura

41. KAKO OCJENJUJETE KVALITETU PROCESA I USLUGA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU: (moguće je jedan odgovor)

- 1) izvrsnom
- 2) vrlo dobrom
- 3) srednjom
- 4) zadovoljavajućom
- 5) nezadovoljavajućom

Navedite što bi po Vašem mišljenju podiglo kvalitetu procesa i usluga u Vašem trgovačkom društvu:

42. KAKO ČESTO NASTAJU PROMJENE I PRILAGOĐAVANJA ORGANIZACIJE I POSLOVANJA U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU:

- 1) uvijek kada se ukaže potreba
- 2) samo po nalogu i inicijativi najvišeg rukovodstva
- 3) samo onda kada to nalažu propisi

Dodajte ako su Vam poznati još neki slučajevi:

43. NAVEDITE SVE PROPISE, NAPUTKE, PLANOVE, IZVJEŠĆA, INTERNE AKTE I SLIČNE PROPISE KOJI POSTOJE U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU:

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....
- 6) .....

44. IMA LI U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU KORISNIH PRIJEDLOGA UNAPREĐENJA POSLOVANJA, PROCESA I USLUGA:

- 1) da
- 2) ne

ako se opredijelite za potvrđan odgovor navedite od koga dolaze:

- 1) pretežito od članova uprave
- 2) pretežito od menedžera
- 3) od ostalih zaposlenih

45. DA LI JE U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU PREPOZNATLJIVA (DEFINIRANA) POSLOVNA FILOZOFIJA, MISIJA, VIZIJA, KULTURA:

- 1) da
- 2) ne

Ukoliko je odgovor potvrđan ukratko obrazložite:

Poslovna filozofija .....

Poslovna misija .....

Poslovna vizija .....

Poslovna kultura .....

46. DA LI SE U VAŠEM TRGOVAČKOM DRUŠTVU PRAKTICIRAJU NEKE OD METODE, TEHNIKE I NAČELA ZA UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE I DJELOTVORNOSTI POSLOVANJA:

(moguće je više odgovora)

- 1) metode za povećanje radnog života
- 2) metode za obogaćivanje rada
- 3) metoda upravljanja pomoću ciljeva
- 4) metoda demokratizacije vođenja
- 5) metode i tehnike oblikovanja stavova, stjecanja znanja i vještina
- 6) metode i tehnike za promjenu ponašanja zaposlenih
- 7) načela organizacijskog razvoja
- 8) načela djelotvornog timskog rada
- 9) načela upravljanja vremenom
- 10) načela upravljanja prostorom
- 11) tradicionalna prirodna načela

Ukoliko ste voljni dopišite:

Vaše ime i prezime: .....

Naziv funkcije ili radnog mjesta na kojem radite: .....

Naziv trgovačkog društva u kojem radite: .....

Vaše primjedbe i sugestije: .....

ZAHVALJUJEMO NA SURADNJI !