

# GENERALNI MENADŽER U HOTELSKOM TURIZMU

Dr. sc. Memnun Zečić, docent<sup>1</sup>

## SAŽETAK

*Turizam je postao važan pokretač razvoja gospodarstva u svijetu koji uspješno povezuje ljude bez predrasuda. Hoteli su takvi objekti za smještaj koji su organizovani na zahtjevima kompleksnog pružanja raznih usluga, čiji smještaj predstavlja osnovnu uslugu za prijem turista. Generalni menadžer je osoba koja planira i nadzire osnovne funkcije u organizaciji hotela dok se u većim organizacijama generalni menadžer ne bavi detaljima svakodnevnog poslovanja. U ovom radu želimo saznati kako se u našim hotelima glavni menadžeri organiziraju, rukovode, planiraju i sarađuju sa suradnicima.*

**Ključne riječi:** *Generalni menadžer, hotelijerstvo, turizam.*

## UVOD

Turizam je pokretač razvoja gospodarstva u svijetu i uspješno povezuje ljude bez predrasuda što mu omogućava sve brži razvitak i postaje savremena djelatnost kojom se čovječanstvo bavi.

Strategija razvoja turizma živi u budućnosti te je plan razvoja turizma veći sada sastavljen barem unaprijed deset godina. Ponuda je sve suvremenija te svatko tko poželi nešto vidjeti, naučiti, rekreirati se ili se samo dobro odmoriti nailazi na široku paletu ponude. Nekada su se turizmom bavile i koristile njegove resurse samo bogati a danas je to moguće i prosječnom čovjeku.

Čitavo područje Bosne i Hercegovine posjeduje raznolik i očuvan prirodni i kulturni turistički potencijal, što je dragocjena ostavština koju se mora očuvati i zaštititi kako bi u dugom roku pridonosila razvoju turizma, a sve upućuje da Federacija Bosne i Hercegovine mora imati novi suvremeni i vrlo ambiciozni odnos prema ovoj oblasti. Turizam mora postati jedan od osnovnih pokretača razvoja i u područjima u kojima je do sada bio marginaliziran.

Ovo je prostor ukrštanja različitih kultura, religija i tradicija koji Federaciji BiH daju dodatnu vrijednost u stvaranju specifičnog turističkog proizvoda.

U strategiji turizma centralno mjesto zauzima hotelijerstvo kao osnova za boravak turista u nekom okruženju. Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak preduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih preduzeća. Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva i ostalih planova prema hijerarhiji. Ona se sastoji od: svrhe, strategije, standarda ponašanja i vrijednosti.

## 1.1. HOTELI I APARTMANI

---

<sup>1</sup> Dr.sc. Memnun Zečić, doc. Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića ,  
memnun.zecic@yahoo.com

Prvi hoteli su osnovani u gradovima blizu željezničkih stanica i aerodroma. Ovakvi hoteli postoje i sada, ali su to sada specijalizovani objekti poznati kao 'gradski hoteli', koji su se pojavili tokom 60-ih kako bi obezbedili prostor za održavanje poslovnih sastanaka, konferencija i konvencija.

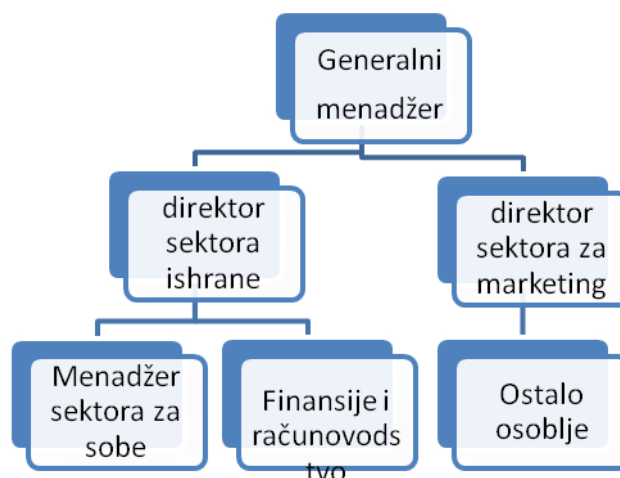
Hoteli su danas mali gradovi sa svim pratećim objektima za rekreaciju i kozmetičku uslugu. Veliki hotelski lanci danas čine okosnicu pri planiranju razvoja određenih turističkih destinacija a samim tim i doprinose razvoju turističkog sistema. Hoteli visoke kategorije se mogu posmatrati kao izuzetno kompleksne organizacione strukture gdje je od suštinskog značaja adekvatno funkcioniranje svih osnovnih elemenata hotela kako bi se gost osjećao dobro, ugodno i sigurno što je glavni cilj ovog vida poslovanja.

Najpoznatiji svjetski hotelski lanci koji pripadaju ovakvim kategorijama imaju odlično organizirane službe i sektore koji se bave svim onim specijalnostima, koje su neophodne i potrebne da bi se gost zadovoljio u svim segmentima svog boravka. Obzirom da svi gosti nisu isti, nisu ni njihovi zahtjevi niti očekivanja. Bilo da se radi o biznismenu ili porodici na godišnjem odmoru ili pak turistima koji tu borave kao znatiželjni prolaznici, potrebno je za svakog od njih učiniti da se osjećaju dobrodošlim i pružiti im maksimum u svim segmentima usluge i ugostiteljstva kako bi se sva njihova očekivanja nadmašila tokom boravka u jednom ovakvom hotelu.

S tim u vezi je neophodno poznavanje i dobro rukovođenje svim važnijim sektorima u hotelu. Upravo je tema rada taksativno elaboriranje svih bitnijih sektora unutar jednog hotela kako bi se stvorila potpuna slika o hotelskoj organizacionoj strukturi, ali i vizija njegovog dobrog vođenja. Tako se rad detaljno bavi najvažnijim hotelskim institucijama, a to su: generalni menadžer, sektor prodaje i marketinga, sektor ljudskih resursa, catering sektor, restorani i barovi, sektor housekeepinga, recepcija, služba za održavanje postrojenja i mašina, obezbjeđenje hotela, IT sektor, kao i finansije i računovodstvo.

## 1.2.OSNOVNI ELEMENTI HOTELSKOG MENADŽMENTA

Dobra i jasna organizacija predstavlja osnovni preduslov za njegovo adekvatno i uspješno funkcioniranje što rezultira zadovoljstvom za goste, ali i za menadžment hotela u finansijskom smislu. Slika 1. prikazuje osnovnu organizacionu strukturu hotela srednje veličine iz koje se jasno vidi koji su to glavni elementi neophodni za njegovo poslovanje.

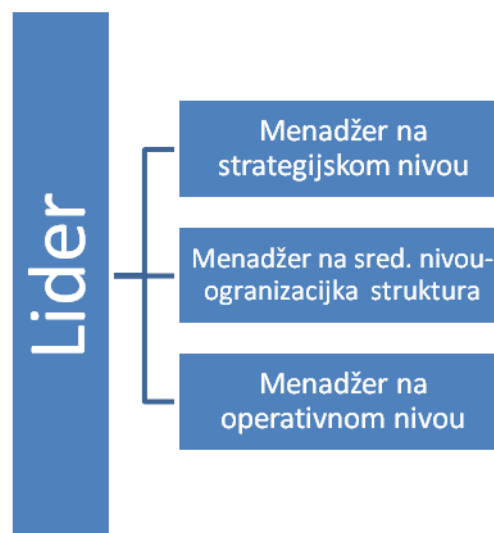


Slika 1. Osnovni organizacioni elementi hotela srednje veličine (Nebel 1991)

Generalno gledano, poslovi i zadaci koje menadžeri obavljaju svode se na pet osnovnih menadžment procesa; planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu. Znači, menadžeri planiraju ciljeve i zadatke koje treba dostići i izvršiti, zatim definišu organizacionu strukturu koja će to sve realizovati, biraju kadrove s kojima će raditi na izvršavanju planiranih zadataka, vode kadrove koji izvršavaju planirane zadatke i kontrolišu izvršavanje zadataka i poslovanje firme, kako bi se na taj način usmjerili ka pozitivnim rezultatima.

"Veoma detaljan i interesantan prikaz uloge menadžera dao je ( Mintzberg,1996: 83-84). On je radio jednu od prvih praktičnih studija o prirodi menadžerskog posla u praksi, proučavajući aktivnosti određenog broja menadžera. Osnovni zaključak ove studije je da menadžer troši jednu trećinu svog vremena provedenog na poslu na razgovore i dogovore sa potčinjenima, jednu trećinu na razgovore sa faktorima izvan organizacije i jednu trećinu na različite aktivnosti koje uključuju kontakte sa pretpostavljenima, obilazak radnih mjesta i razmišljanje. Sumirajući rezultate svojih istraživanja, Mintzberg je uloge menadžera grupisao u tri osnovne grupe:

1. Interpersonalne uloge: čelnik, lider, poveziivač.
2. Informatičke uloge: savjetodavac, distributer informacija, predsjednik.
3. Uloge donosioca odluka: preduzetnik, čovjek koji rješava probleme, alokator resursa, pregovarač' .

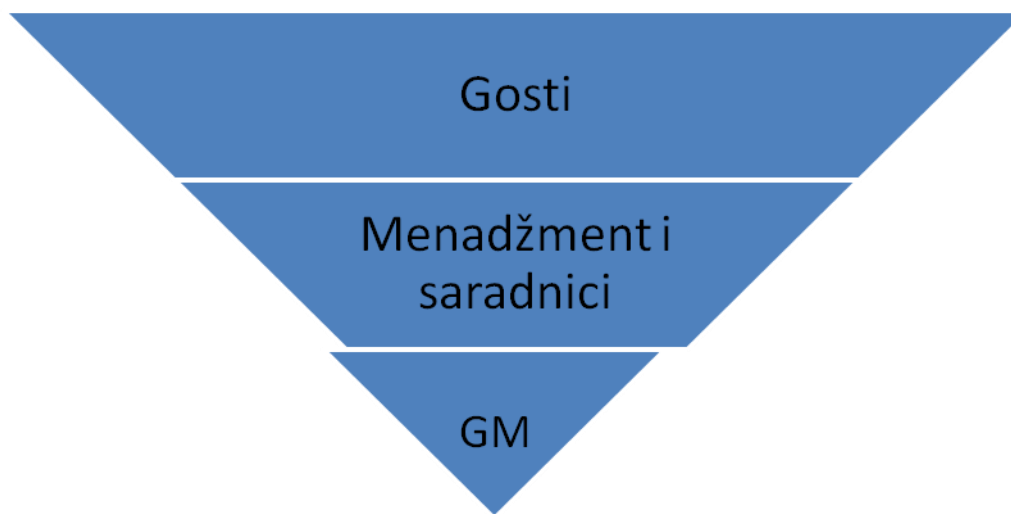


Slika 2. Hijerarhiski nivo i nadležnosti menadžera u hotelima (Mintzberg,1996)

### 1.3. FUNKCIJA GENERALNOG MENADŽERA

Funkcija generalnog menadžera je da upravlja i nadgleda sve poslovne operacije unutar jednog hotela i da na najbolji mogući način zastupa poslovnu politiku i sve njene ciljeve zacrtane od strane vlasničke strukture. Menadžer je osoba koja ima ovlaštenja i odgovornosti da upravlja izvršavanjem pojedinačnih poslova i zadataka unutar hotela. Nosilac je određene upravljačke funkcije u hotelu i na osnovu toga zadužen i odgovoran za postizanje planiranih ciljeva. Zadužen je da određene poslove i zadatke dovede do efikasnog završetka, odnosno da koordinacijom kadrova i vođenjem poslova utiče da se određeni zadaci i poslovi efikasno završe i na taj način dostignu zacrtani ciljevi hotela u cjelini.

„Također vole imati dovoljno neovisnosti kako bi bili kreativni i kako bi djelovali na svoj način. Uživaju u dinamičnosti svog posla, raznovrsnosti ljudi sa kojima dolaze u interakciju, kao i u brojnim različitim aktivnostima u koje su involvirani svaki dan. Obzirom da se rezultati njihovog rada brzo vide, također uživaju u instantnoj zahvalnosti koja proizilazi iz brzovidnih rezultata“ (Nebel, 1991: 84-85). Svakodnevni brifing sastanci direktora sektora sa generalnim menadžerom su najbolji način komunikacije na početku radnog dana. Uloga generalnog menadžera je da stvara i podržava atmosferu timskog rada koja je garant uspjeha baš kao i atmosferu pozitivnog poslovnog duha koja treba da zrači iz svakog uposlenika. On treba biti lider i uzor uposlenicima koji slijede njegove upute i direkcije na putu ka poslovnom uspjehui dobroj komunikaciji. Komunikacija je proces ostvarivanja veza među ljudima a kojoj je često presudna u cilju zadovoljavanja ljudskih potreba. Generalni menadžer mora imati umjeće komunicirati sa ravnim sebi, sa ispod i iznad svog nivoa jer nikada nismo sigurni ko je pravi kupac (Tomić, 2003:24-28).



*Slika br.3. Prikaz vrhovne pozicije generalnog menadžera u osnovnoj hotelskoj hijerarhiji (O Fallon, Rutherford, 1994)*

On ima cilj sa ličnim opažajima prema svakom uposleniku da ga stalno podgrijava u pozitivnom, sa novom energijom, željom, uvjerenjem da se to može ostvariti. Ostvariti kontakt sa uposlenima znači ići u rizik da bi iz njega izvukli energiju i nadahnuće u želji da sebe izgrade u hotelskom pozivu kao magnetizam za svog menadžera (Bellenger, 1992: 102-106)

Pored dobre komunikacije i dobre koordinacije rada, menadžer treba da stvara dobru atmosferu među izvršiocima, kako bi oni što bolje obavili svoje zadatke. On motiviše radnike i doprinesu zainteresovanosti radnika da što bolje obave svoje poslove kroz pozitivnu takmičarsku atmosferu. Domaćin dočekuje klijente, poslovne partnere ili goste što njima čini veliko poštovanje a to zahtijeva i određen izbor pokreta, položaja tijela i kretanja u prostoru sa gostima. Dobar menadžer mora znati: uvijek dočekati klijenta stojeći bilo da se dočekuje muškarac ili žena, a ako je po hijerarhiji veoma značajna osoba za razgovor, pregovor čak i pred vratima (Marković, 2008:84-86).

Također je bitno da generalni menadžer predstavlja svoju firmu na pozitivan način kroz mnoge projekte od kojih lokalno stanovništvo ima neposrednu korist (npr. izgradnja parkova, igrališta i sportskih terena, bazena). Hotel mora da učestvuje u mnogim projektima pomoći i

razvoja koji se organiziraju od strane opštine ili lokalnih vlasti, a generalni menadžer je taj koji zastupa hotelsku korporaciju i sve njene uposlene u tim projektima.

## **1.4. OBRAZOVANJE I OBUKA MENADŽERA**

Da bi neko postao menadžer, treba da poseduje određene osobine, sposobnosti, znanje i iskustvo. Osobine su obeležje određene ličnosti. Sposobnosti se baziraju na određenim osobinama, ali se mogu razvijati znanjem i iskustvom. Iskustvo se stiče radom i rešavanjem konkretnih problema, i u određenim slučajevima, je neophodno da se praktičnim radom stekne iskustvo da bi čovek mogao uspešno da obavlja menadžerske zadatke. Praktičan rad doprinosi sticanju određenih znanja, ali, u principu, znanje se stiče obrazovanjem i obukom.

Da bi menadžer zaista bio menadžer u pravom smislu te riječi, potrebno je da posjeduje potrebna znanja, sposobnosti i vještine djelovanja. Stoga bitan segment menadžmenta čini i obrazovanje (edukacija) menadžera kao osoba koje upravljaju procesom i dinamikom radnih aktivnosti koje obavljaju podređeni im ljudski resursi (uposlenici). Rad je fokusiran na obrazovanje menadžera kao bitnu odrednicu ukupnog poslovnog rezultata kolektiva.

Kako smo vidjeli da su hoteli veoma bitna kategorija u turizmu a upravljanje i rukovođenje hotelima, posebno sposobnost glavnog menadžera i njegov način upravljanja osnova su za dobro poslovanje hotela to želimo ispitati kako to funkcioniše u nekim od hotela u BiH.

## **2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja ovog rada je upoznati način rukovođenja glavnog menadžera i saradnju sa menadžerima i uposlenim u nekim hotelima u Bosni i Hercegovini .

### **2.1. CILJ ISTRAŽIVANJA**

U skladu sa navedenim predmetom rada postavljamo i cilj istraživanja, ispitati način rukovođenja glavnog menadžera i način saradnje sa menadžmentom u hotelskim preduzećima.

### **2.2. ZADACI ISTRAŽIVANJA**

Na osnovu postavljenog cilja u radu postavljamo zadatke:

1. Ispitati, analizirati i predstaviti generalnog menadžera, u nekim osobnim i radnim segmentima rukovođenja i organiziranja rada hotelskim preduzećima u Bosni i Hercegovini.
2. Ispitati stavove glavnog menadžera prema uposlenicima u našim hotelima.
3. Ispitati, analizirati i predstaviti stavove glavnog menadžera i odnosa prema gostu hotela.
4. Istražiti koliko glavni menadžer saraduje sa državnim institucijama i koliko učestvuje u kreiranju postojećih dokumenata i Zakona o turizmu.
5. Želimo ispitati stavove menadžmenta i ostalih uposlenika o glavnom menadžeru hotela.

### **2.3. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

U skladu sa zadacima istraživanja postavljene su i 4 hipoteze:

**H1.** Predviđamo da su glavni menadžeri adekvatno obrazovani sa većim godinama prakse i sličnim obavezama prema gospodarstvima.

**H2.** Očekujemo da su stavovi više pozitivni kad se tiče odnosa prema uposlenicima.

**H3.** Predviđamo da su stavovi glavnog menadžera prema gostima pozitivni, tolerantni i dobronamjerni.

**H4.** Pretpostavljamo da je saradnja glavnog menadžera sa državnim institucijama i uključenost u Zakonske procedure na visokom nivou.

**H5.** Pretpostavljamo da glavni menadžeri i uposlenici u hotelu imaju slične pozitivne stavove o glavnim menadžerima u hotelima.

### 3. METODE, TEHNIKE I INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

U israživanju su korištene sljedeće metode: metoda teorijske analize, deskriptivno – analitička metoda i Servey metode.

#### 3.1. UZORAK ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno u osam bosansko-hercegovačkih hotela:

Hoteli: "Sarajevo" u Sarajevu, „Hollywood“ u Sarajevu – Ilidža; „Park“ u Doboju, „Saraj“ u Sarajevu, „Holiday Inn“ u Sarajevu, „Zenit“ u Neumu, „Neum“ u Neumu, „Sunce“ u Neumu.

Uzorak se sastoji od 66 ispitanika iz hotela i 8 glavnih menadžera.

#### 4. METODE OBRADE I PRIKAZIVANJE PODATAKA

U tablici br.1. imamo podatke koji nam prezentiraju da glavni menadžeri u bosansko-hercegovačkim hotelima imaju stručnu spremu u zvanju magistra nauka, većina ima višu stručnu spremu a jedan je u našem uzorku i sa srednjom stručnom spremom.

Godine iskustva rada u hotelu kod četiri menadžera su velike a kod ostala četiri veoma skromne čak samo jedna godina, čime ne možemo nikako biti zadovoljni. Vrlo malo su mjenjali hotele, različito im je radno vrijeme i kod većine nerealno za takvu vodeću funkciju. Pola ih ne radi nedeljom a dva nisu nikad noćili u hotelu.

Tablica br.1. Važni podaci o glavnim menadžerima

Hoteli	Inicijali	Str. spre	Godine rad. isk.	U koliko hotela ste radili	Radno vrijeme	Radnih dana u sedmici	Koliko dana god. odmora	Koliko puta pren. u hotelu
Sarajevo	G.H	VSS	4	1	7-24 h	6	15-20	1-5
Hollywood	S.M.	SSS	15	1	8-18 h	6	0-10	1-5
Park Doboju	D.B.	MR	1	1	8-18 h	6	0-10	Stanujem
Holliday In	S.K.	VSS	30	2	8-17 h	7	15-20	Nikad
Saraj	D.B.	VSS	30	3	7-24 h	7	0-10	1-5
Neum	A.K.	VSS	25	0	8-16 h	6	0-10	1-5
Zenit	L.I.	VSS	25	3	7-23- h	7	0-10	Nikad
Sunce	K.D.	VSS	10	2	8-18 h	7	10-15	1-5

Izvor Istraživanje autora 2014. godina

Iz svega možemo zaključiti da treba podizati nivo obrazovanja glavnih menadžera, birati ljude sa bar 10 godina prakse, izjednačiti dane odmora i preporučiti obavezan obilazak i noćenje u hotelu radi uvida u kontrolu rada menadžera. **H1** ne možemo u potpunosti potvrditi kada analiziramo podatke koje smo prikupili.

Tablica br. 2. Stavovi glavnog menadžera prema uposlenim u hotelima

Hoteli Pitanja	Sarajev o	Hollyw ood	Holidey Inn	Park- Doboj	Saraj	Neum	Zenit	Sunce
Održavate li često sastanke s menadžmentom	da	da	da	da	da	da	da	da
Koliko često imate generalne sastanke Sa uposlnicima	svakodnevno	2-3 puta sedmično	2-3 puta sedmično	2-3 puta sedmično	sedmično	2-3 puta sedmično	svakodnevno	svakodnevno
Koliko ste pristupačni uposlenicima za razgovor	Uvijek	Šef rješava	Uvijek	Uvijek	Kadrovska službarješava	Uvijek	Uvijek	Uvijek
Unapređujete li svoje uposlenike kad imate priliku	Uvijek- Ako ispunjavaju kriterije-	Ako ispunjavaju kriterije	Uvijek- Ako ispunjavaju kriterije	Uvijek- Ako ispunjavaju kriterije	Ako ispunjavaju kriterije	Ako ispunjavaju kriterije	Uvijek - Ako ispunjavaju kriterije.	Uvijek - Ako ispunjavaju kriterije
Da li ste zadovoljni radom svojih uposlenika	Uglavnom da	Pot.doe dukac	Uglav.da	Uglav.d a	Uglav. da	da	Uglav. da	da
Koliko sedmica treninga ima novi uposlenik	3-5- sedmica	1-2 sedmic	1-2 sedmic	1-2 sedmic	1-2 sedmic	3-5- sedmic	1-3 sedmi	1-2 sedmic e
Koliko često obavljate dodatne treninge obuke za uposlenike	Nema ponovnih obuka	Nema ponovnih obuka	Polugodi -	Nema ponovnih obuka	Nema ponovnih obuka	Polugodi-	Nema ponovnih obuka	godišnj e
Posvećujete li pažnju zajedničkom druženju uposl.	da	da	1godišnje	da	Ne- poneka d	Da-više puta	ne	da
Postoji li program stimulacije- nagrađivanja uposlenih	da	ne	da	ne	ne	da	da	da
Birate li radnika mjeseca	Ne	ne	ne	ne	da	ne	ne	ne
Pri prijemu na nova radna mjesta prednost imaju interni uposlenici	da	Ako zad.usl	da	da	ne	da	da	da
Kako mjerite zadovoljstvo svojih	AnketeZ aje. Sast.	ne	Zaje. Sast-	Ankete Zaje.	Ankete Zaje.	Zaje. Sast.	ne	Upitni ci

radnika na poslu			svačim	Sast-	Sast-			
------------------	--	--	--------	-------	-------	--	--	--

Izvor: Istraživanje autora 2014 godina

Analizirajući odgovore glavnog menadžera u ovoj tablici možemo dobiti mnogo veoma značajnih podataka o menadžeru i menadžment timu u svakom hotelu. Prvo pitanje nam svi potvrđuju da imaju redovne sastanke sa menadžmentom dok u drugom imamo razne odgovore u vezi dinamike održavanja sastanaka. U četiri hotela imamo svakodnevne sastanke dok u četiri hotela su to sastanci 2-3 puta sedmično.

Na pitanje koliko ste pristupačni uposlenim za obračanje i razgovor u pet hotela uvijek, a u tri šefovi odjela rješavaju to razgovorom. Sve nam to govori o prisutnosti i saradnji sa članovima menadžmenta. U daljoj analizi svi uposlenici su odgovorili da ih unapređuju uvijek i kad ispinjavaju sve uvjete za to. Uglavnom su zadovoljni radom svog osoblja, a edukacija novih članova traje 1-3 ili 3-5 sedmica.

Takva edukacija kod stranih uposlenika traje više mjeseci i više puta u godini a kod naših najviše odgovora „nema više potrebe“. Program stimulacija nemamo u tri hotela, a samo u dva hotela biramo radnika godine. Strani menadžeri svi imaju programe stimulacije i svake godine biraju radnika godine. Važno je voditi evidenciju o prijemu novih radnika i članova menadžmenta što se u našim hotelima veoma malo primjenjuje kao i mjerenja zadovoljstva uposlenih i menadžmenta o radu i odnosu u hotelu.

**H2** može biti djelimično potvrđena iz čega zaključujemo da glavni menadžeri nemaju u svim hotelima koje smo uzeli u projekat visok kodeks prihvaćenost saradnje, dogovora, edukacije, unapređenja, nagrađivanja i praćenja vrednovanja svojih uposlenika.

Trećom hipotezom smo predvidjeli da su stavovi glavnog menadžera prema gostima pozitivni, tolerantni i dobronamjerni i to smo ispitali o čemu u tablici br.3. predstavljamo podatke.

Tablica br.3. Odnos glavnog menadžera prema gostima u BiH hotelima

Hoteli Pitanja	Sarajevo	Holiwood	Holiday in	Park-Doboj	Saraj	Neum	Zenit	Sunce
<b>Kako biste udovoljili gostu kao odgovorno lice</b>	Sve ali zavisi od slučaja	Izvinuti se	Izvinuti se	Izvinuti se	Izvinuti se	Popust sobe	Popust sobe	Izvinuti se
<b>Gost isklj.želi razgov. sa gl.menadžerom o nastalom problemu</b>	Lično ćete doći do gosta	Prepust. ćete šefu recep	Tražit ćete da nadležn i menadžer riješi	Lično ćete doći do gosta	Tražit ćete da nadležn i menadžer riješi	Lično ćete doći do gosta	Lično ćete doći do gosta	Lično ćete doći do gosta





da li mislite da je potrebno obezbjediti više instrumenata pomoći EU	da	da	da	da	da	da	da	da	da
	ne								
da li ste zadovoljni aktiv. nadležnih org. vlasti po pitanju promocije bh turizma i ugostitelj. u svijetu	da						da		
	ne	ne	ne	ne	ne	ne		ne	ne
da li turizam u bih ima bolju perspektivu	da	da	da	da	da	da	da	da	da
	ne								

*Izvor Istraživanje autora 2014. godina*

U tablici br.4. sa 9 pitanja treba da vidimo koliko naši menadžeri učestvuju u zakonskoj regulativi i gdje je Zakon o turizmu, koliko su zadovoljni radom Ministarstava i nadležnih institucija i organa koji imaju mandat za turizam u Bosni i Hercegovini.

Prema odgovorima koja su ponudili glavni menadžeri zaključujemo da nisu imali nikakve sastanke sa zajednicama na gradskom nivou, svi smatraju da državni organi vlasti treba više da ulože u razvoj turizma, pomoć se može pokrenuti na više načina kažu svi glavni menadžeri, nisu do sada koristili instrumente pomoći međunarodne zajednice, nisu zadovoljni načinom promocijom našeg turizma i nisu zadovoljni Zakonom o turizmu i rekreaciji. Iz svega možemo zaključiti da nemaju nikakvu pomoć, niti su imali neku sardnju sa organizacijama i agencijama na gradskom i državnom nivou što uistinu žele.

Međutim u novije vrijeme ako pratimo događanja o turizmu možemo vidjeti da se dešavaju vidne promjene u društvu i pokreću turizam u pravcu razvoja i temeljnog napretka.

Dakle **H4** nije potvrđena što nam je saznanje da na ovom polju treba poboljšati tako važne aktivnosti.

*Tablica br.5. prikaz osnovnih statističkih parametara*

		N	Mean	Std. Deviat.	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
Generalni menadžer je uvijek dostupan uposlenicima i gostima hotela.	menadžeri	8	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00
	uposlenici	66	2,56	0,530	0,065	2,43	2,69
	ukupno	74	2,72	0,673	0,078	2,56	2,87
Generalni menadžer redovno održava generalne sastanke sa uposlenicima hotela	menadžer	8	3,63	0,518	0,183	3,19	4,06
	uposlenici	66	2,58	0,634	0,078	2,42	2,73
	ukupno	74	2,69	0,701	0,081	2,53	2,85
Generalni menadžer u suradnji s menadžmentom određuje poslovnu strategiju i ciljeve poslovanja hotela.	menadžer	8	3,00	0,926	0,327	2,23	3,77
	uposlenici	66	2,24	0,583	0,072	2,10	2,39
	ukupno	74	2,32	0,664	0,077	2,17	2,48
Generalni menadžer ima odlučujuću i najznačajniju ulogu u uspješnosti hotelske industrije.	menadžer	8	3,75	0,463	0,164	3,36	4,14
	uposlenici	66	2,30	0,679	0,084	2,14	2,47
	ukupno	74	2,46	0,797	0,093	2,27	2,64
Odnos u poslovnoj politici glavnog menadžera i uposlenih u hotelu je na visokoj	menadžer	8	3,88	0,354	0,125	3,58	4,17
	uposlenici	66	2,27	0,669	0,082	2,11	2,44
	ukupno	74	2,45	0,813	0,095	2,26	2,63

suradničkoj razini.							
Generalni menadžer je maksimalno angažovan i upućen u svakodnevnu problematiku hotela.	menadžer	8	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00
	uposlenici	66	2,33	0,687	0,085	2,16	2,50
	ukupno	74	2,51	0,832	0,097	2,32	2,71
Generalni menadžer saraduje sa državnim institucijama i učestvuje u kreiranju postojećih zakona o turizmu.	menadžer	8	3,75	0,463	0,164	3,36	4,14
	uposlenici	66	3,17	0,622	0,077	3,01	3,32
	ukupno	74	3,23	0,631	0,073	3,08	3,38

*Izvor Istraživanje autora 2014. godina*

Naša H.5.Treba da ispita i ponudi stavove glavnih menadžera i uposlenika o generalnom menadžeru u hotelima. Nas je interesiralo koliko se slažu stavovi glavnih menadžera i uposlenika o funkcionisanju i rukovođenju glavnog menadžera u hotelima.

U tabeli br. 6. imamo rezultate prikazane kroz statističke parametre srednje vrijednosti, standardna odstupanja, standardne greške te donja i gornja granica prihvatljivosti intervala aritmetičke sredine iz kojih možemo zaključiti da su stavovi glavnih menadžera mnogo pozitivniji u odnosu na stavove ostalih uposlenika što znači da **H5** nismo potvrdili.

*Tablica br.6. Rezultati analize varijance*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Generalni menadžer je uvijek dostupan uposlenicima i gostima hotela.	Između grupa	14,783	1	14,783	<b>58,30</b>	<b>0,000</b>
	Unutar grupe	18,258	72	0,254		
	Ukupno	33,041	73			
Generalni menadžer redovno održava generalne sastanke sa uposlenicima hotela	Između grupa	7,855	1	7,855	<b>20,20</b>	<b>0,000</b>
	Unutar grupe	27,996	72	0,389		
	Ukupno	35,851	73			
Generalni menadžer u suradnji s menadžmentom određuje poslovnu strategiju i ciljeve poslovanja hotela.	Između grupa	4,095	1	4,095	<b>10,49</b>	<b>0,002</b>
	Unutar grupe	28,121	72	0,391		
	Ukupno	32,216	73			
Generalni menadžer ima odlučujuću i najznačajniju ulogu u uspješnosti hotelske industrije.	Između grupa	14,939	1	14,939	<b>34,21</b>	<b>0,000</b>
	Unutar grupe	31,439	72	0,437		
	Ukupno	46,378	73			
Odnos u poslovnoj politici glavnog menadžera i uposlenih u hotelu je na visokoj suradničkoj razini.	Između grupa	18,318	1	18,318	<b>44,01</b>	<b>0,000</b>
	Unutar grupe	29,966	72	0,416		
	Ukupno	48,284	73			
Generalni menadžer je maksimalno angažovan i upućen u svakodnevnu problematiku hotela.	Između grupa	19,820	1	19,820	<b>46,53</b>	<b>0,000</b>
	Unutar grupe	30,667	72	0,426		
	Ukupno	50,486	73			
Generalni menadžer saraduje sa državnim institucijama i učestvuje u kreiranju postojećih zakona o turizmu.	Između grupa	2,428	1	2,428	<b>6,56</b>	<b>0,013</b>
	Unutar grupe	26,667	72	0,370		
	Ukupno	29,095	73			

*Izvor Istraživanje autora 2014. godina*

Analizom varijance procjene odnosa ispitanika prema razvojnoj politici hotelskog preduzeća i uspješnoj koordinaciji menadžera hotela i uposlenika, na sedam od jedanaest varijabli zabilježena je statistički značajna razlika između poduzoraka istraživanja koji su posebno izdvojeni u tabelama.

Najveća statistički značajna razlika uočena je na varijabli "Generalni menadžer je uvijek dostupan uposlenicima i gostima hotela" gdje bilježimo vrijednost 58,30 na nivou od  $P=0,0001$ . Srednja vrijednost odgovora menadžera hotela je 4,00, dok je srednja vrijednost stavova tim menadžmenta 2,56.

Sljedeća po veličini statistički značajna razlika uočena je na varijablama "Generalni menadžer je maksimalno angažovan i upućen u svakodnevnu problematiku hotela" i varijabli "Odnos u poslovnoj politici glavnog menadžera i menadžmenta u hotelu je na visokoj suradničkoj razini" gdje bilježimo vrijednost 46,53, na nivou od  $P=0,001$ .

Obje vrijednosti idu u korist glavnog menadžera jer su se u većem procentu opredijeljivali za odgovore aposlutno se slažem i uglavnom se slažem kada se govori o angažovanju i upućenosti generalnog menadžera hotela te nivou suradničkog odnosa menadžera i uposlenih. Srednja vrijednost odgovora menadžera hotela je 4,00, dok je srednja vrijednost stavova uposlenih 2,33, .

Najmanju po veličini statistički značajnu razliku bilježimo na varijabli "Generalni menadžer saraduje sa državnim institucijama i učestvuje u kreiranju postojećih zakona o turizmu" gdje bilježimo vrijednost 6,56 na nivou od  $P=0,013$ . Srednja vrijednost odgovora menadžera hotela je 3,75, dok je srednja vrijednost stavova uposlenih 3,17.

## ZAKLJUČAK

U našem radu cilj nam je bio govoriti o generalnom menadžeru i uspješnosti vođenja hotelskog turizma na način da je hotel veoma važan segment u turizmu u Bosni i Hercegovini kao i u svijetu.

Analizirali smo ankete provedene u osam bosansko-hercegovačkih hotela u kojima smo anketirali 66 uposlenih i 8 glavnih menadžera o načinu rada i rukovođenja glavnog menadžera. Svjesni da mi nemamo posebno obrazovan kadar sa velikim radnim iskustvima na ovim pozicijama u hotelima željeli smo saznati koliko je i samoprocjena istih realna o njihovom ispunjavanju svih zahtjeva u hotelu.

Većina glavnih ili generalnih menadžera je sa VSS sa malo godina iskustva i koji nisu radili u više hotela što nam daje sliku da se moramo posvetiti obrazovanju mladih u tom pravcu, primjenom Bolonjskog načina studiranja i razmjenom studenta kako bi se upoznali sa različitim sistemima upravljanja u hotelskoj industriji.

Naši glavni menadžeri, prema rezultatima anketa uposlenih, nedovoljno educiraju i šalju svoje uposlene na treninge, nema konstantog praćenja evaluacije rada, nema nagrađivanja najboljih radnika, nema razmjene sa drugim sličnim hotelima, što bi doprinjelo savremenijem poslovanju i povećalo brojnost gostiju.

Prema stavovima na tablici 6. gdje smo poredili mišljenja uposlenih i mišljenja glavnih menadžera u sedam najznačajnijih pitanja imamo neujednačene stavove, odnosno mnogo pozitivnije odgovore glavnih menadžera u odnosu na uposlene. Iz svega treba izvući poruku glavnim menadžerima, stalna i cjeloživotna osobna edukacija, kao i edukacija uposlenih na svim nivoima što bi trebalo promijeniti strategiju vođenja hotelske politike a u skladu sa turizmom i neminovno je uključiti se u državne organe i kreiranje Zakona kako bi podigli nivo hotelske industrije u službi turizma. Široka opća naobrazba, poznavanje stranih jezika i

informatička pismenost je preduvjet za posao direktora i menadžera na pozicijama glavnog menadžera.

## LITERATURA

1. Bellenger, L. (1992), Umjeće komunikacije. IP Svjetlost D.D. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Sarajevo.
2. Marković M. (2008), Poslovna komunikacija. Marketing Clio.
3. Mintzberg H. Quinn, J. B. (1996), The Strategy Process-Concepts, Contexts and Cases. Prentice Hall, New Jersey, USA.
4. Nebel E. C. (1991), Managing Hotels Effectively. John Wiley & Sons, INC., New Jersey, USA
5. Tomić Z. (2003), Komunikologija. Beograd. Čigoja.

## MEMNUN ZEČIĆ

### General Manager in Hotel Tourism

#### SUMMARY

*Tourism has become an important driver of the development of economy in the world that successfully connects people without prejudice. Hotel is as we said an extremely important element of tourism, intended to provide mostly short-term accommodation and food services to its guests, users of the service..*

*Managing Director or Manager is a person who plans and controls the basic functions of the Organization, while in larger organizations, the Managing Director/the Manager does not deal with the details of every-day business operations.*

*In this study, we want to find out how in our hotels Lead Managers organize, manage, plan and collaborate with colleagues and State institutions for the purpose.*

**Key words:** *Managing Director, hotel industry, tourism.*