

Ivanka AVELINI HOLJEVAC\*  
Ana-Marija VRTODUŠIĆ HRGOVIĆ\*\*

## DUGOROČNA ANALIZA PRODUKTIVNOSTI RADA U HOTELIJERSTVU U HRVATSKOJ

### LONG-TERM ANALYSIS OF LABOUR PRODUCTIVITY IN THE CROATIAN HOTEL INDUSTRY

---

**SAŽETAK:** Produktivnost rada predstavlja jedan od temeljnih pokazatelja uspješnosti poslovanja i značajan je pokazatelj dinamike razvoja i gospodarske razvijenosti. Stoga se istraživanje produktivnosti rada, utjecajnih faktora i mjera za njenim povećanjem smatra nužnim i u teorijskom i u aplikativnom smislu. U skladu s tim u radu se analiziraju utjecajni faktori produktivnosti i to posebno interni i na osnovu njih predlažu se mjere za povećanje produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj. Kako bi se dobio uvid u produktivnost rada hotelijerstva u Hrvatskoj, provedena je dugoročna analiza i to s naturalnog i vrijednosnog aspekta, što ujedno predstavlja cilj ovog rada. Istraživanja potvrđuju da sustavi kvalitete imaju pozitivan učinak na produktivnost rada te je analiza proširena na usporedbu produktivnosti rada u hotelskim poduzećima koja imaju ISO certifikat u odnosu na hotelska poduzeća koja taj certifikat nemaju.

**KLJUČNE RIJEČI:** produktivnost, faktori produktivnosti, ISO 9001:2008, hotelska industrija

**SUMMARY:** Labour productivity is a fundamental indicator of business performance and an important indicator of the pace of growth and level of economic development. Hence, studying labour productivity, influential factors and measures for enhancing labour productivity is essential in theoretical, as well as applicative, terms. Accordingly, this paper analyses the influential factors of productivity – internal factors, in particular – and, based on these factors, puts forward measures aimed at augmenting labour productivity in the Croatian hotel industry. To gain better insight into labour productivity in Croatia's hotel industry, which is the aim of this paper, a long-term analysis was conducted from both a non-pecuniary and a pecuniary perspective. Research confirms that quality management systems have a positive effect on labour productivity. The analysis was expanded to include a comparison of labour productivity in hotel enterprises that possess an ISO certificate and those that do not.

**KEYWORDS:** productivity, factors of productivity, ISO 9001:2008, hotel industry

---

\* Ivanka Avelini Holjevac, Ph.D., Full Professor, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, e-mail: ivankaah@fthm.hr

\*\* Ana-Marija Vrtodušić Hrgović, Ph.D., Assistant Professor, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, e-mail: anamariv@fthm.hr

## 1. UVOD

Produktivnost rada predstavlja ključni pokazatelj uspješnosti poslovanja budući da o razini produktivnosti rada ovisi troškovi proizvodnje, a oni određuju razinu ekonomičnosti i profitabilnosti. Produktivnost rada se ističe među ostalim ekonomskim pokazateljima i po tome što je značajan pokazatelj dinamike razvoja i gospodarske razvijenosti, a o njoj ovisi razina materijalnoga bogatstva zemlje i zadovoljenje materijalnih potreba pojedinca-građana. Istraživanje pojma produktivnosti rada, utjecajnih faktora i mjera za povećanje produktivnosti rada je nužno i korisno jer pridonosi povećanju gospodarske uspješnosti te materijalnoga bogatstva i blagostanja društva u cjelini.

U ovom je radu naglasak stavljen na produktivnost rada hotelijerstva u Hrvatskoj. U skladu s tim rad ima za cilj izvršiti dugoročnu analizu produktivnosti rada u toj djelatnosti u Hrvatskoj, analizirajući pri tome vrijednosti naturalnog i vrijednosnog pokazatelja produktivnosti rada. Dugoročna je analiza naturalnog pokazatelja produktivnosti (prosječan broj noćenja po zaposlenom) izvršena za razdoblje od 1975. do 2010. godine na temelju veličina koje se kontinuirano prate statistički. Analiza također uključuje vrijednosne pokazatelje produktivnosti (ukupni prihodi/poslovni prihodi/neto dobit po zaposlenom) za razdoblje 2007. – 2010. godine na razini skupine I 5510 "Hoteli i sličan smještaj" i njihovu usporedbu s pokazateljima produktivnosti rada na razini cjelokupnog gospodarstva.

Kako je produktivnost rada uvjetovana utjecajem niza eksternih i internih faktora, rad ima za svrhu ukazati na ove specifične faktore, kao i mjere kojima je moguće utjecati na povećanje produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj.

Istraživanja pokazuju da primjena sustava upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima međunarodnog standarda ISO 9001:2008 može imati pozitivne utjecaje

## 1. INTRODUCTION

Labour productivity is a basic indicator of business performance. The importance of this indicator is seen in the fact that production costs, which determine business efficiency and profitability, depend upon the level of labour productivity. Labour productivity also stands out among other economic indicators because it is an indicator of the pace of development and the level of economic development, upon which the material wealth of a country and its people depend. Accordingly, researching labour productivity, influential factors and measures for augmenting productivity is essential and useful as it helps towards increasing the performance of the economy, as well as society as a whole.

In this paper, the research subject is labour productivity of the Croatian hotel industry. Accordingly, this paper aims to carry out a long-term analysis of labour productivity in the Croatian hotel industry by analysing the levels of pecuniary and non-pecuniary indicators of labour productivity. A long-term analysis of a non-pecuniary indicator of productivity (number of overnights per employee) was carried out for the period 1975-2010 based on data that were constantly monitored statistically. This analysis also includes pecuniary indicators of productivity (total revenue/business revenue/profit per employee) for the period 2007-2010 at the group I 5510 level (Hotels and Similar Accommodation) and their comparison with the labour productivity indicators at the level of the overall economy.

Since the number of external and internal factors influence labour productivity, this paper aims to underline these specific factors, as well as measures that can be taken to influence the increase of labour productivity in the Croatian hotel industry.

Research demonstrates that the application of a quality management system according to the requirements of the international standard ISO 9001:2008 can have a positive influence

na interne faktore produktivnosti, a time i na produktivnost. Koristeći se uzorkom velikih i srednjih hotelskih poduzeća koja su sudjelovala u empirijskom istraživanju o razini primjene sustava kvalitete u hrvatskom hotelijerstvu, u ovom će se radu istražiti ostvaruju li certificirana hotelska poduzeća bolje rezultate s aspekta produktivnosti rada u odnosu na necertificirana hotelska poduzeća.

## 2. PRODUKTIVNOST RADA U HOTELIJERTVU

Produktivnost kao značajan pokazatelj ekonomske uspješnosti u širem se smislu definira kao odnos izvršene proizvodnje (output) i utrošenih resursa (input), dok u užem smislu produktivnost ili neto produktivnost podrazumijeva samo efikasnost rada i definira se kao: “odnos između količine proizvedenih dobara ili usluga i radnog vremena utrošenog za njihovo provođenje, odnosno količine radne snage koja je uz normalno naprezanje sudjelovala u toj proizvodnji” (Sunajko, 2010:754). Produktivnost rada se može promatrati s aspekta: proizvođača - radnika, poduzeća, grane, djelatnosti i cjelokupnoga gospodarstva zemlje.

U tržišnim se uvjetima poslovanja prilikom definiranja produktivnosti nameće potreba za uključivanjem uz kvantitetu inputa i outputa i kvalitete kao važne komponente. Sukladno tome pojam produktivnosti rada proizlazi iz odnosa kvantitete i kvalitete proizvoda i usluga i kvantitete i kvalitete utrošenog rada.

Količina i kvaliteta učinka danas su jednako važne komponente za mjerenje i ocjenjivanje produktivnosti rada. Iz toga slijedi da je povećanje produktivnosti rada ostvareno onda kada je povećana količina učinka, i to određene (standardne) kvalitete, uz manji ili isti trošak rada. Ako je kvaliteta učinka smanjena (ne odgovara određenoj kvaliteti), a povećana je količina učinka, ne može se govoriti o povećanju produktivnosti rada jer

on the internal factors of labour productivity and, in turn, on increasing productivity. Using a sample of large and mid-sized hotel enterprises that participated in empirical research concerning the implementation of quality systems in the Croatian hotel industry, this paper explores whether hotel enterprises that possess the ISO 9001 certificate achieve better results with respect to labour productivity than those enterprises that do not possess the certificate.

## 2. LABOUR PRODUCTIVITY IN THE HOTEL INDUSTRY

In a broader sense, productivity as a significant indicator of economic performance can be defined as the ratio of finished production (output) to expended resources (input); in a narrower sense, productivity or net productivity implies only labour efficiency and can be defined as: “the ratio of the amount of goods or services produced to the hours of labour needed for their production, namely, the amount of labour, expended at a normal exertion rate, that participated in that production” (Sunajko, 2010:754). Labour productivity can be viewed from the manufacturer – worker perspective, as well as from perspective of an enterprise, a branch of industry, and a country’s economy as a whole.

When doing business in market conditions, it becomes necessary to include the quality, as well as the quantity, of inputs and outputs when defining productivity. Accordingly, labour productivity is derived from the ratio of the quantity and quality of goods and services to the quantity and quality of expended labour.

The quantity and quality of the effects are equally important components when measuring and evaluating labour productivity. This brings us to the conclusion that an increase in labour productivity is achieved when the quantity of effects is increased, while retaining a certain (standard) quality, using less, or the same amount of, expended labour. However, if the quality of the effects decreases

je tržišna vrijednost proizvodnje smanjena (ostvareno je povećanje efikasnosti, ali ne i efektivnosti proizvodnje).

Što se tiče drugog elementa produktivnosti rada, a to je sam živi rad uložen u proizvodnju, teži se njegovu smanjenju uz korištenje bolje tehnike i tehnologije. Rad treba stalno olakšavati i smanjivati, ali uz rast standarda radnika i povećanje kvalitete života i slobodnog vremena. Rad treba ostati potrebom, ali i postati zadovoljstvom. Dakle, napomena "uz normalno naprezanje" znači uz najmanju količinu živoga rada proizvesti više i bolje, a to se postiže ulaganjem u kadrove.

Produktivnost rada ima svoj naturalni (fizički) i financijski (vrijednosni) izraz. Za hotelijerstvo i turizam moguće je koristiti sljedeće veličine učinaka: ostvareni broj noćenja, broj turističkih dolazaka, prihod od ugostiteljskih usluga, devizni prihod, dobit. Utrošeni je rad moguće iskazati: satima rada, brojem zaposlenih, brojem uvjetno kvalificiranih radnika (broj radnika ponderiran s koeficijentom kvalifikacije), standardnim brojem potrebnih radnika, isplaćenim iznosom plaća i osobnih primanja i dr. Kod mjerenja i ocjenjivanja produktivnost rada na razini hotela mogu se koristiti sljedeći pokazatelji:

- globalni pokazatelji produktivnosti rada na razini hotela,
- parcijalni pokazatelji produktivnosti na razini hotelskih odjeljenja,
- pokazatelji produktivnosti rada za pojedino ugostiteljsko zanimanje.

S obzirom na to da razina produktivnosti rada ovisi i o drugim elementima proizvodnje, kao što su: oprema, tehnologija, kapital, tj. angažirana fiksna i tekuća imovina, nužno je pri ocjenjivanju ostvarene razine produktivnosti rada koristiti kao dopunske i pokazatelje poslovne snage i tehničke opremljenosti rada.

Produktivnost rada u hotelijerstvu je ekonomski značajna, jer je turizam jedna od strateških područja razvoja hrvatskog gospodarstva. Specifičnosti turizma i hotelijerstva

(does not correspond to a certain quality) but the quantity of the effects increases, this cannot be seen as an increase in labour productivity because the market value of the product itself has decreased (the efficiency of production has increased, but not the effectiveness).

With regard to the second element of labour productivity, which is live labour invested in the production process, the aim is to decrease the need for live labour by using more advanced technologies. Efforts should be made to facilitate and reduce labour, while increasing workers' standards and augmenting quality of life and leisure time. Labour should remain a necessity but should also become a source of satisfaction. Hence, the annotation "normal rate of exertion" refers to producing more and better products by using the least possible amount of live labour needed. This is achieved by investing in personnel.

Labour productivity can be expressed in non-pecuniary (physical) and pecuniary (value) terms. In hospitality and tourism, the following outputs can be used: the number of overnights realised, the number of tourist arrivals, revenues, foreign exchange earnings, and profit. Labour expended may be expressed as hours of labour, number of employees, number of conditionally qualified workers (the qualification-coefficient weighted number of workers), the standard number of workers required, the amount of salaries and personal income paid, etc. At the hotel level, the following indicators can be used to measure and evaluate labour productivity:

- global indicators of labour productivity at the hotel level,
- partial indicators of productivity at the level of hotel departments,
- indicators of labour productivity for individual professions in hospitality.

Considering that the level of labour productivity also depends upon other elements of production, such as equipment, technology, and capital, i. e., fixed and current assets employed, when evaluating achieved levels of labour productivity it is necessary to use

kao okosnice razvoja turizma, zahtijevaju i određuju specifičan pristup istraživanju produktivnosti rada. Ugostiteljski i turistički kadrovi su nositelji turističkog proizvoda i učinka, a njihova produktivnost uvjetovana je utjecajem čitavog niza vanjskih i internih faktora.

Od eksternih faktora to su: društveno politički sustav, stupanj demokracije, stupanj razvijenosti ukupnoga gospodarstva, struktura gospodarstva, dinamika tj. stopa rasta društvenog proizvoda, stanje i razvoj infrastrukture, prometa i veza, stanje ostalih uslužnih djelatnosti (trgovina i dr.), demografska politika, gospodarska politika, radno zakonodavstvo, ekologija, kulturna razina zemlje, konkurencija i lokalno okruženje, značenje i imidž turizma i hotelijerstva (tradicija i društveni status), sustav obrazovanja kadrova i ostali faktori okruženja.

Interni faktori koji utječu na produktivnost rada su: vlasništvo, poštivanje svjetskih hotelskih standarda rada, kvaliteta proizvoda i usluga (TQM), suvremena organizacija i planiranje rada, standardni hotelski sustav praćenja rezultata rada, ulaganje u suvremenu opremu i tehnologiju, međuljudski odnosi, permanentno obrazovanje menadžera i hotelskog osoblja, interni propisi i pravila o radu i nagrađivanju, plaće i ostala primanja, motivacija i vještina kadrova, sustav primanja i selekcije novih kadrova, planiranje promicanja (karijere) najboljih kadrova, kvalifikacijska struktura zaposlenih, menadžerski stil upravljanja i komuniciranja, kvaliteta asortimana hotelskih usluga, uvjeti rada, koeficijent fluktuacije, zadovoljstvo gostiju, marketinške aktivnosti, informacijski sustav kadrova, poslovna etika, moral i kultura te ostali interni faktori.

Od mnogobrojnih nabrojanih faktora potrebno je posebno istaknuti faktore koji su usko vezani za rad i zaposlenike i na taj način predstavljaju ključne faktore produktivnosti rada. Ovi se ključni faktori odnose na plaće i beneficije, motivaciju, obrazovanje i trening, uvjete rada, standarde rada, planiranje

supplementary indicators, such as indicators of business strength and the level of quality of technical facilities.

Labour productivity in the hotel industry is important in economic terms because tourism is one of Croatia's strategic branches of economic development. The specific features of tourism and the hotel industry call for, and determine, a specific approach towards the research of labour productivity. The hospitality and tourism staffs are providers of the tourism products and services. Their productivity is conditioned by the influence of a great number of external and internal factors.

External factors include the socio-political system; the level of democracy; the level of the development of the entire economy; the structure of the economy; the growth rate of the domestic product; the state and development of infrastructure, transportation and communications; the state of other service industries (trade, etc.); demographic policies; economic policies; labour legislation; ecology; the cultural level of the country; the competition and the local environment; the importance and image of tourism and hospitality (tradition and social status); the system for educating personnel, as well as other environmental factors.

Internal factors that affect labour productivity are ownership, adherence to world labour standards for the hotel industry, product and service quality (TQM), the modern organizing and planning of labour, standard hotel systems for monitoring performance, investment in modern equipment and technology, interpersonal relations, permanent training for managers and hotel staff, internal regulations and rules concerning labour and remuneration, salaries and other income, staff motivation and skills, staff recruitment and selection procedures, career development planning for the best employees, employee qualification patterns, leadership styles, the quality of the range of hotel services, working conditions, labour turnover coefficient, guest satisfaction, marketing activities, staff information systems, business ethics, morale and culture, and others.

i organizaciju rada, moral i kulturu (Avelini Holjevac, 2007: 171)

Pored identificiranja faktora koji utječu na produktivnost rada potrebno je procijeniti i u kojoj mjeri ti faktori utječu na produktivnost. U tablici 1 rangirani su faktori koji prema mišljenju hotelskih menadžera utječu na produktivnost rada hotelskog poduzeća. Navedene su faktore menadžeri rangirali prema jačini utjecaja na produktivnost, pri čemu su korištene sljedeće ocjene: 0-nema utjecaja, 1-mali utjecaj, 2-umjereni utjecaj, 3-značajan utjecaj.

Of the many factors listed above, several can be singled out that are closely linked to employees and represent key factors of labour productivity. These key factors include salaries and benefits, motivation, education and training, working conditions, working standards, planning and organizing labour, and morale and culture (Avelini Holjevac, 2007:171).

In addition to identifying the factors that affect labour productivity, it is also necessary to evaluate the extent to which these factors impact on productivity. Table 1 ranks the factors that hotel managers see as having an influence on the productivity of a hotel enterprise. The managers ranked the factors according to the extent of impact on productivity, using the following scores: 0–none, 1–minor, 2–moderate, 3–major.

**Tablica 1: Prosječna ocjena utjecaja faktora produktivnosti prema mišljenju hotelskih menadžera**

**Table 1: Average influences of factors on hotel productivity according to managers**

<b>Faktor / Factor</b>	<b>Prosječna ocjena / Average rating</b>
Kvaliteta proizvoda i usluga / <i>Quality of service and product</i>	2.91
Percepcija i zadovoljstvo kupca / <i>Customer perception and satisfaction</i>	2.91
Zadovoljstvo i moral zaposlenika / <i>Staff morale and satisfaction</i>	2.71
Oprema hotela / <i>Hotel facilities</i>	2.62
Ekonomski uvjeti / <i>Economic climate</i>	2.51
Fiksni troškovi / <i>Property overheads</i>	2.36
Trening i kvalifikacije zaposlenih / <i>Staff training and qualifications</i>	2.29
Oglašavanje i promocija / <i>Advertising and promotion</i>	2.21
Zapošljavanje i odabir kadrova / <i>Staff recruitment and selection</i>	2.17
Plaće i beneficije / <i>Staff pay, bonuses and incentives</i>	2.12
Trening menadžmenta / <i>Management training</i>	2.11
Konkurencija / <i>Competition</i>	2.00
Predviđanja / <i>Forecasting</i>	1.92
Lokalni događaji / <i>Local events</i>	1.83
Nove tehnologije / <i>New technology</i>	1.57
Vrijeme / <i>Weather</i>	1.50

*Izvor: Sasse, M, Harwood-Richardson, S., Utjecajni faktori produktivnosti u Johns, N. (Ur.), (1995), Upravljanje produktivnošću u hotelijerstvu i turizmu, Cassell, London, New York, str.155.*

*Source: Sasse, M & Harwood-Richardson, S., Influencing hotel productivity, in Johns, N. (Ed.), (1995), Productivity management in hospitality and tourism, Cassell, London, New York, pp. 155 /*

Prema mišljenju menadžera najveći utjecaj na produktivnost imaju kvaliteta usluga/proizvoda i s njim povezano zadovoljstvo gosta. Ovakvi rezultati pokazuju da je i kvaliteta uz kvantitetu ključna za produktivnost. Sljedeći po važnosti faktor od utjecaja na produktivnost je moral i zadovoljstvo zaposlenika. To pokazuje da su menadžeri prepoznali važnost visoko motiviranih zaposlenika u kreiranju više razine produktivnosti. Visoko su ocijenjeni i oprema hotela kao faktor na koji hotel može imati utjecaja i ekonomski uvjeti kao eksterni faktor gdje hotelski menadžeri imaju malu mogućnost utjecaja. Visoko su rangirani i fiksni troškovi. Razlog se može tražiti u činjenici što niži stupanj iskorištenja kapaciteta vodi i do niže produktivnosti, budući da hotel treba pokriti fiksne troškove bez obzira je li otvoren ili ne. Uz moral i zadovoljstvo zaposlenika, visoko su rangirani i ostali faktori vezani uz zaposlenike kao što su trening zaposlenih i njihove kvalifikacije, zapošljavanje i odabir kadrova i plaće i beneficije.

Isto je tako važno za svaki utjecajni faktor na produktivnost utvrditi način praćenja, mjerenja i ocjenjivanja. Tako je, na primjer, potrebno formirati i koristiti pokazatelje kojima će se osigurati informacije o zadovoljstvu zaposlenih kao utjecajnog faktora na produktivnost rada, a to su: pokazatelji fluktuacije i promjene (obrtaja) zaposlenih, pokazatelji odsutnosti s posla, pokazatelji motivacije, pokazatelji uvjeta rada (sigurnost i zdravlje), pokazatelji obrazovanja i napredovanja (trening, tečajevi, usavršavanje, karijera), pokazatelji nagrađivanja rada (plaće i druga primanja), i dr.

Da bi se postigla optimalna produktivnost rada potrebno je propisati standarde rada jer su oni mjerilo kvalitete i kvantitete rada, tj. propisuju osnovne elemente rada: količinu, kvalitetu, vrijeme i troškove. Standardi su rada, kao jedan od internih faktora produktivnosti, u uskoj vezi s poslovnim uspjehom hotela jer određuju obujam i kvalitetu ostvarenih hotelskih proizvoda i usluga (a time i ukupnog prihoda), a troškovi rada

According to the opinion of managers, service/product quality, together with guest satisfaction, exert the greatest influence on productivity. These results demonstrate that quality, in addition to quantity, is also vital for productivity. The next most important factor influencing productivity is employee morale and satisfaction. This indicates that managers recognize the value of well-motivated employees in generating higher levels of productivity. Hotel facilities, a factor over which a hotel has influence, received a high score, as did economic climate, an external factor over which hotel managers can exert very little influence. Property overheads were also highly ranked. The reason for this can be found in the fact that the lower the occupancy rates, the lower a hotel's productivity, because the hotel is obliged to cover its fixed costs regardless of whether or not guests are present. In addition to employee morale and satisfaction, other factors linked to employees, such as staff training and qualifications, staff recruitment and selection, and pay bonuses and incentives, were also highly ranked.

Equally important is establishing a method for monitoring, measuring and evaluating the effect of each factor on productivity. For example, it is necessary to create and apply indicators that will provide information concerning employee satisfaction as a factor influencing productivity. These indicators refer to the labour turnover, absenteeism, motivation, working conditions (safety and health), education and promotion (training, courses, specialisation, career), remuneration (salaries and other income), etc.

To achieve optimal labour productivity, working standards need to be prescribed, because they are measurements of work quality and quantity; they prescribe the basic elements of labour: quantity, quality, time and cost. Working standards, one of the internal factors of productivity, are closely linked to a hotel's business performance because they determine the quantity and quality of hotel products and services (and thus, total revenue), while the costs of labour have consid-

znatno utječu na ukupnu razinu troškova hotela. Troškovi rada čine značajnu stavku u ukupnim troškovima poslovanja hotela (cca 30%), pa je s aspekta potrebe svođenja troškova na potrebne troškove i eliminiranja svih nepotrebnih troškova vrlo važno stalno usklađivati stvaran obujam poslovanja hotela sa stvarno potrebnim brojem radnika tj. poštivati standarde troškova rada. To znači da svakodnevno treba znati broj radnika potrebnih za ostvarenje dnevnoga zadatka te da treba planirati potreban broj radnika prema planiranom tjednom ili mjesečnom obujmu poslovanja. Na taj se način racionaliziraju, tj. snizuju varijabilni troškovi rada na optimalnu razinu.

Mjerenje, ocjenjivanje i nagrađivanje rada zaposlenika mora biti povezano s ostvarenim učinkom rada – količinom i kvalitetom izvršenih poslova (za administrativne poslove) odnosno količinom i kvalitetom učinka (za proizvodno-uslužno osoblje). Sustav nagrađivanja mora stimulirati rad, poticati nagrađivanje, isticati najbolje i destimulirati loše radnike. Pravilno i pošteno nagrađivanje rada znatno utječe na povećanje produktivnosti rada. Ocjenjivanje i nagrađivanje rada je zadatak menadžera, a radnik mora biti upoznat s kriterijima i sudjelovati kod određivanja kriterija, ali i ocjenjivanja vlastitog rada. Rezultati istraživanja, koje je provedeno na uzorku od 31 velikog i srednje velikog hrvatskog hotelskog poduzeća, pokazuje da većina hotelskih poduzeća kao oblik nagrađivanja koristi napredovanje (84%) i financijske stimulacije (77%), dok nešto više od polovice hotelskih poduzeća (55%) nagrađuje svoje zaposlenike putem javnih priznanja. U manjoj se mjeri koriste plaćeni odmori (26%) te ostali oblici nagrađivanja kao što su cijeloživotno učenje i trening (16%) (Avelini Holjevac, Črnjar i Vrtodušić Hrgović u Buckley i Jakovljević, 2013:183).

Ulaganje u obrazovanje i trening ključno je da bi zaposlenici unaprijedili svoja znanja i vještine koja su im neophodna kako bi mo-

erable influence on the overall level of hotel costs. Labour costs constitute a significant item in a hotel's total operating costs (about 30 %) and, from the aspect of cutting costs down to optimal costs and eliminating all unnecessary ones, it is very important to constantly match the actual volume of hotel operations to the number of workers actually needed. In other words, labour costs standards must be adhered to. This means knowing, on a day-to-day basis, the number of employees needed to carry out daily tasks, as well as planning the required number of employees based on the planned weekly or monthly volume of operations. This is about rationalising, that is, bringing the variable costs of labour down to the optimal level.

Measuring, evaluating and rewarding the work of employees must be linked to the realized effects of labour – the quantity and quality of tasks carried out (in administrative jobs), and the quantity and quality of performance (by production and service staff). A reward system should serve to stimulate work, facilitate remuneration, call attention to the best workers and discourage poor workers. Fair and honest reward systems can be a considerable help in augmenting labour productivity. Although the task of evaluating and rewarding work falls to the manager, workers need to be knowledgeable of the criteria involved and should take part in both determining these criteria and evaluating their own performance. The results of research conducted on a sample of 31 large and mid-sized hotel enterprises indicate that the reward systems of the majority of hotel enterprises include promotions (84 %) and financial rewards (77 %), while more than half of the hotel enterprises (55 %) reward their employees through public recognition. Paid vacations as a form of reward are less frequent (26 %), as are other forms of reward, such as lifelong learning and training (16 %) (Avelini Holjevac, Črnjar and Vrtodušić Hrgović in Buckley and Jakovljević, 2013:183).

Investment in education and training is vital in enabling employees to improve their knowledge and skills that are essential in



gli rješavati probleme, poboljšati procese i u konačnici zadovoljstvo gosta. Međutim, ovaj faktor produktivnosti i njegov značaj još uvijek nisu prepoznati u hotelijerstvu u Hrvatskoj budući da rezultati istraživanja provedeni na uzorku 48 hotelskih poduzeća pokazuju da oni u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika ulažu manje od prosječnog hrvatskog poduzeća (Pološki Vokić, 2008:9).

### 3. PRODUKTIVNOST I SUSTAVI KVALITETE

Vežu između produktivnosti i kvalitete najbolje ilustrira načelo i cilj upravljanja potpunom kvalitetom (TQM), a to je raditi prave stvari ili raditi efektivno (doing the right things) i raditi stvari na pravi način ili raditi efikasno (doing the things right). To znači proizvoditi ono što kupac želi, traži i očekuje, i to uz što veću produktivnost rada. «Usmjerenost ka kvaliteti vodi do povećanja produktivnosti» (Hope, 2007:114). Povećanje produktivnosti rada ne smije ugroziti kvalitetu proizvoda i usluga jer se krši načelo efektivnosti i efikasnosti. Kupac ne smije biti oštećen smanjenjem kvalitete nastale smanjenjem broja zaposlenika i uštedom na troškovima rada. Ovu je vezu potvrdilo i istraživanje ASQC/Gallup koje je pokazalo da preko 80% menadžera prepoznaje pozitivnu vezu između kvalitete i produktivnosti (Butterfield, 1987:41).

I Deming ukazuje na vezu između kvalitete i produktivnosti. Prema Demingu, s poboljšanjem kvalitete moguće je povećati produktivnost, što za rezultat ima veću konkurentnost poduzeća (Krüger, 2001:17). Niska razina kvalitete dovodi do visokih troškova što za posljedicu ima gubitak konkurentne pozicije na tržištu. On to objašnjava na sljedeći način: «poboljšanje kvalitete utječe na smanjenje gubitaka iskazano satima rada zaposlenika i strojeva čime se osiguravaju dobri proizvodi i viša razina usluga. Ovdje se zapravo radi o lančanoj reakciji čiji su rezultat niži troškovi, bolja

helping them to resolve problems, improve processes and, ultimately, ensure guest satisfaction. The importance of this factor of productivity, however, has not been fully recognized in the Croatian hotel industry, as the results of a study conducted on a sample of 48 hotel enterprises indicate that hotel enterprises invest less in the training and development of their employees than the average Croatian enterprise does (Pološki Vokić, 2008:9).

### 3. PRODUCTIVITY AND QUALITY SYSTEMS

The connection between productivity and quality is best illustrated by the principle and aim of Total Quality Management (TQM): doing the right things or working effectively, and doing things right or working efficiently. This means producing, with the greatest labour productivity possible, the things that customers want, need and expect. "However, it is the drive for quality that leads to improvement in productivity" (Hope, 2007:114). An increase in labour productivity must not jeopardize product/service quality, as this would violate the principle of effectiveness and efficiency. Customers should not have to suffer a decline in quality as a result of a decrease in employee numbers and savings on labour costs. This connection was also confirmed by an ASQC/Gallup survey showing that over 80 per cent of business leaders recognize the positive correlation between quality and productivity (Butterfield, 1987:41).

Deming points to the quality-productivity connection as well, arguing that by improving quality it is possible to increase productivity, resulting in the greater competitive ability of enterprises (Krüger, 2001:17). He sees low quality levels as leading to high costs and, consequently, to the loss of a competitive position on the market. He explains this as follows: "Improvement of quality transfers waste of man-hours and of machine time into the manufacture of good product and better service. The result is a chain re-

konkurentska pozicija, zadovoljni zaposlenici i otvaranje novih radnih mjesta» (Deming, 2000:2).

Kao jedan od okvira za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom hotelska poduzeća mogu koristiti standard ISO 9001:2008 (Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi). Njegovom bi se pravilnom primjenom trebale prepoznati i ispuniti potrebe i očekivanja kupaca i drugih zainteresiranih strana te postići konkurentska prednost. Pored toga bi primjena sustava kvalitete trebala osigurati postizanje, održavanje i poboljšanje sveukupnih rezultata poslovanja i sposobnosti poduzeća. Isto tako bi se implementacijom sustava trebalo doprinijeti uspješnijem upravljanju s dobiti, troškovima i rizicima što dalje može utjecati i na: (ISO 9004, 2000:5):

- privrženost kupaca,
- daljnje poslove i preporuke,
- operativne rezultate kao što su prihod i udio na tržištu,
- prilagođene i brze odgovore na tržišne mogućnosti,
- troškove i trajanje ciklusa s pomoću uspješne i djelotvorne uporabe resursa,
- ustrojavanje procesa koji će najbolje postići željene rezultate,
- konkurentsku prednost poboljšanim organizacijskim sposobnostima,
- razumijevanje i motivaciju zaposlenika prema ciljevima organizacije te sudjelovanju u neprekidnome poboljšavanju,
- povjerenje zainteresiranih strana u učinkovitost i uspješnost organizacije što se pokazuje financijskim i društvenim koristima koje proizlaze iz sposobnosti organizacije, životnog vijeka proizvoda i ugleda,
- sposobnost stvaranja vrijednosti za organizaciju i njezine dobavljače optimalizacijom troškova i resursa te prilagodljivošću i brzinom odgovaranja na promjene na tržištu.

action – lower costs, better competitive position, happier people on the job, jobs, and more jobs” (Deming, 2000: 2).

ISO 9001:2008 (Quality Management Systems-Requirements) can be used as a framework for introducing quality management systems in hotel enterprises. When properly applied, it should make it possible to successfully and efficiently identify and fulfil the needs and expectations of customers and other stakeholders, as well as gain a competitive advantage. In addition, the application of a quality management system should also ensure that the overall business performance and capabilities of an enterprise can be achieved, maintained and improved. Implementing the system should facilitate the efficient management of profits, costs and risks, which could further impact on (ISO 9004, 2000:5):

- customer loyalty,
- repeat business and referral,
- operational results such as revenue and market share,
- flexible and fast response to market opportunities,
- cost and cycle times through effective and efficient use of resources,
- alignment of processes which will best achieve desired results,
- competitive advantage through improved organizational capabilities,
- understanding and motivation of people towards the organization’s goals and objectives, as well as participation in continual improvement,
- confidence of interested parties in the effectiveness and efficiency of the organization, as demonstrated by the financial and social benefits from the organization’s performance, product life cycle, and reputation,
- ability to create value for both the organization and its suppliers by optimization of costs and resources as well as flexibility and speed of joint response to changing markets.

Iz navedenog proizlazi da standard može pozitivno utjecati na zaposlenike i njihovu motivaciju kao jednog od ključnih internih faktora produktivnosti rada. Pridavanje važnosti zaposlenicima potvrđeno je i zahtjevom 6.2. standarda ISO 9001 „Ljudski resursi“ prema kojem «osoblje koje obavlja poslove koji utječu na kvalitetu proizvoda mora biti osposobljeno/kompetentno na temelju odgovarajućeg školovanja, izobrazbe, vještina i iskustva» (ISO 9001:2008:6).

Različita su istraživanja potvrdila ove prednosti koje se obično dijele na interne i eksterne. U ovom će dijelu naglasak biti na internim prednostima. Tako je jedno istraživanje provedeno u Grčkoj pokazalo da menadžeri od internih prednosti navode: bolju internu organizaciju, veću svijest zaposlenika o kvaliteti, bolju dokumentiranost sustava, bolju internu komunikaciju te sistemski pristup treningu osoblja. Istraživanje provedeno u Švedskoj pokazalo je da je najvažnija interna prednost koja se postiže implementacijom sustava poboljšanje internih procedura (čak 72% od ukupno 268 kompanija), nakon čega slijedi poboljšanje kvalitete (67%) (Poksinska, 2002). I istraživanje koje je provedeno na uzorku 749 poduzeća iz različitih djelatnosti u Španjolskoj pokazalo je da je implementacija sustava kvalitete prema ISO 9000 osigurala određene prednosti kao što su, poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, bolje korištenje vremena i drugih resursa, veća motiviranost zaposlenika i dobro radno okruženje (Escanciano, 2001). Rezultati istraživanja provedenog na uzorku velikih i srednjih hrvatskih hotelskih poduzeća pokazuju da su kod certificiranih poduzeća prepoznate prednosti koje im sustav kvalitete osigurava, a odnosi se na zaposlenike. To potvrđuje visok stupanj slaganja ispitanika da su s uvođenjem ovog standarda ostvareni veća predanost, motivacija i zadovoljstvo zaposlenika (Vrtođušić Hrgović, 2012:4).

Zaposlenike treba poticati da rade kvalitetno. To je moguće jedino ako im se postave jasni ciljevi (što trebaju raditi i što postići),

It follows from the above that ISO 9001 can have a positive effect on employees and employee motivation, a key internal factor of labour productivity. Attaching importance to employees is also confirmed in the requirement of ISO 9001 6.2. “Human Resources” stating that “personnel performing work affecting product quality shall be competent on the basis of appropriate education, training, skills and experience” (ISO 9001:2008:6).

Various studies have confirmed these advantages, which are usually classified as internal and external. This section focuses on internal advantages. The internal advantages reported by managers in a study carried out in Greece include improved internal organization, greater quality awareness of employees, better documentation, enhanced internal communication, and a system’s approach to staff training. Research conducted in Sweden indicates that the most important internal advantage gained by implementing the system is the improvement of internal procedures (72% of 268 companies), followed by quality improvement (67%) (Poksinska, 2002). Another survey involving a sample of 749 enterprises from a variety of industries in Spain shows that the implementation of a ISO 9000-based quality system ensured certain benefits such as improved product/service quality, better use of time and other resources, greater employee motivation, and a good working environment (Escanciano, 2001). The results of a survey carried out on a sample of Croatian large and mid-sized hotel enterprises indicate that certified enterprises have recognized the employee-related benefits that a quality management system can ensure. This is confirmed by the high level of agreement among respondents that the introduction of this standard has brought about greater employee commitment, motivation and employee satisfaction (Vrtođušić Hrgović, 2012:4).

People need to be motivated to do quality work. The only way to do this is to set clear objectives (telling them what they need

definiiraju procesi (na koji naćin će raditi) i osiguraju povratne informacije o njihovim rezultatima (koliko je dobro ili loše nešto ućinjeno) te osigura kontinuirano ućenje. Sudjelovanje zaposlenika podrazumijeva njihovo ukljućivanje, ali i odgovornost za pronalaženje mogućnosti kontinuiranog unaprjeđivanja i to na individualnoj i timskoj osnovi. Stoga je potrebno zaposlenike ovlastiti da mogu donositi odluke i inicirati akcije za unapređivanje unutar njihova djelokruga rada (Skoko, 2000:111).

Istraživanje koje je provedeno u Hrvatskoj na uzorku 31 velikog i srednjeg hotelskog poduzeća pokazalo je da svega 58% od anketiranih hotelskih poduzeća daje ovlasti svojim zaposlenicima. Ukljućivanje zaposlenih predstavlja jedan od važnih nematerijalnih poticaja za rad pa bi u skladu s tim hotelska poduzeća trebala više poticati ovu aktivnost. Zaposlenici na taj naćin preuzimaju odgovornost za svoj posao, a što se više osjećaju ukljućenima, to će i njihova želja da ostvare što bolje rezultate rada biti veća. U sustavu upravljanja potpunom kvalitetom zaposlenici moraju dobiti više ovlasti za poslove koje izvode i koje oni najbolje poznaju. Na taj naćin mogu lakše realizirati promjene koje će dovesti do poboljšanja. Davanje ovlasti ne umanjuje ulogu menadžmenta, već omogućuje zaposlenicima da daju svoj doprinos u postizanju više razine kvalitete (Avelini Holjevac, et al. u Buckley i Jakovljević, 2013:183).

#### **4. MJERENJE I OCJENJIVANJE PRODUKTIVNOSTI RADA HOTELIJERSTVA U HRVATSKOJ**

U ovom se dijelu rada provodi analiza produktivnosti rada hotelijerstva u Hrvatskoj i to s naturalnog i vrijednosnog aspekta. Naturalni se pokazatelj produktivnosti (prosjećan broj noćenja po zaposlenom) prati za razdoblje od 1974. do 2010. godine na temelju velićina koje se kontinuirano statistićki prate.

to do and what they need to achieve), define processes (telling them how to do a job), provide feedback (telling them how well or how poorly they have done a job), and ensure continuous learning. Employee participation refers not only to their involvement in, but also to their responsibility for, finding ways of continuous improvement on both an individual and team basis. Accordingly, employees need to be empowered to make decisions and initiate action for improvements within their sphere of activity. (Skoko, 2000:111) A survey conducted on a sample of Croatian large and mid-sized hotel enterprises shows that only in 58 per cent of the enterprises surveyed are employees empowered. Seeing how employee involvement is one of a major intangible work incentives, hotel enterprises should seek to encourage this activity to a greater extent. In this way, employees take responsibility for their work, and the more involved they feel, the greater their wish to perform better. In TQM, employees need to be empowered for the jobs they perform and for the jobs they know best. This makes it easier for them to bring about changes that, in turn, will result in improvements. Employee empowerment does not lessen the role of managers. Instead, it enables employees to make their contribution towards achieving higher levels of quality (Avelini Holjevac, Ćrnjar and Vrtodušić Hrgović in Buckley and Jakovljević, 2013:183).

#### **4. MEASURING AND EVALUATING LABOUR PRODUCTIVITY IN THE CROATIAN HOTEL INDUSTRY**

This section of the paper analyses labour productivity in the Croatian hotel industry from a non-pecuniary and pecuniary perspective. The non-pecuniary indicator of productivity (average number of overnights per employee) is observed for the period 1974-2010 based on data that statistics constantly monitor.

**Tablica 2: Prosječan broj noćenja po zaposlenom (1974.-2010.)**  
**Table 2: Average number of overnights per employee (1974-2010)**

Godina / Year	Broj noćenja u hotelima (u 000) / Number of overnights in hotels in '000	Stupanj iskorištenja kapaciteta, % / Occupancy rate, %	Zaposleni u hotelima / Hotel employees	Prosječan broj noćenja po zaposlenom / Average number of overnights per employee	Bazni indeks noćenja po zaposlenom / Fixed base index
1974.	13,373	37.3	22,137	604.1	100
1975.	14,350	39.2	24,135	594.6	98
1976.	14,280	38.2	24,651	579.3	96
1977.	14,989	38.3	25,151	596.0	99
1978.	17,436	43.2	25,572	681.8	113
1979.	17,948	44.0	26,709	672.0	111
1980.	17,521	42.4	27,127	645.9	107
1981.	18,194	43.2	28,125	646.9	107
1982.	17,773	41.1	29,201	608.6	101
1983.	17,764	40.0	29,696	598.2	99
1984.	19,486	43.1	31,608	616.5	102
1985.	20,975	45.0	34,308	611.4	101
1986.	21,219	43.0	36,097	587.8	97
1987.	21,986	43.0	36,611	600.5	99
1988.	21,768	41.7	37,498	580.5	96
1989.	21,552	41.2	38,021	566.8	94
1990.	20,716	39.7	34,406	602.1	100
1991.	5,904	13.1	22,205	265.9	44
1992.	4,983	10.2	12,091	412.1	68
1993.	5,729	11.5	13,468	425.4	70
1994.	8,433	16.9	17,178	490.9	81
1995.	5,587	11.1	14,669	380.9	63
1996.	8,551	17.3	17,198	497.2	82
1997.	11,247	22.8	20,956	536.7	89
1998.	11,388	22.9	21,457	530.7	88
1999.	9,605	20.4	18,304	524.8	87
2000.	13,164	28.5	20,054	656.4	109
2001.	12,735	33.1	20,904	609.2	101
2002.	13,130	34.6	18,187	721.9	120
2003.	13,217	33.2	17,863	739.9	123
2004.	13,745	33.0	18,673	736.1	122
2005.	14,964	35.4	19,277	776.3	129
2006.	14,765	35.7	20,681	713.9	118
2007.	15,224	36.0	20,722	734.7	122
2008.	15,220	35.4	21,758	699.5	116
2009.	14,318	32.4	21,257	673.6	111
2010.	15,045	33.5	21,733	692.3	115

Izvor: Statistički ljetopis Republike Hrvatske (1974-2010), Državni zavod za statistiku, Zagreb, (obrađeni podaci)

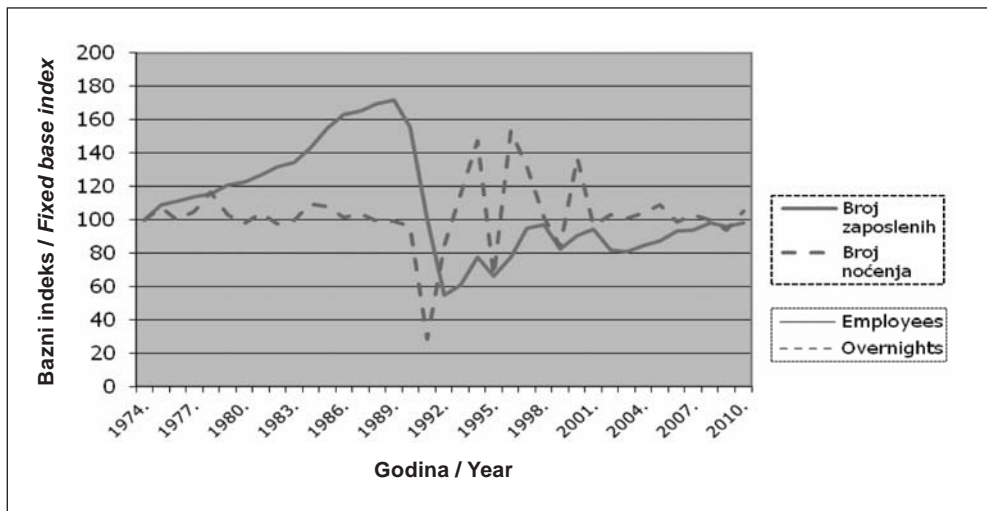
Source: Statistical Yearbooks of the Republic of Croatia, (1974-2010), Central Bureau of Statistics, Zagreb, (processed data)

Bazni indeksi kretanja broja noćenja po zaposlenom ukazuju na dugoročnu stagnaciju produktivnosti rada u razdoblju do 2000. godine, uz iznimke u pojedinim godinama (1978., 1979., 1980., 1981.), dok je u ratnim godinama zabilježen veliki pad (1991., 1992., 1993., 1995.). Ovakve vrijednosti pokazatelja produktivnosti rada ukazuju na nisku efikasnost i racionalnost rada u promatranom periodu. Ovaj je negativni trend popraćen i s niskim stupnjem iskorištenja kapaciteta zbog dominantnog udjela hotela sa sezonskim poslovanjem u strukturi hotelijerstva u Hrvatskoj. U razdoblju od 2000. do 2010. godine produktivnost raste i to kao rezultat porasta broja noćenja i smanjenja broja zaposlenih (Graf 1).

The base indexes of the number of overnights per employee indicate long-term stagnation in labour productivity in the period up to 2000, with the exception of certain years (1978, 1979, 1980, 1981), while a large drop is evident in war-time years (1991, 1992, 1993, 1995). The values of this indicator indicate low labour efficiency in the observed period. This downward trend is matched with low occupancies rates given the prevailing share of hotels with seasonal operations in the structure of the Croatian hotel industry. The period 2000-2010 registered an increase in productivity as a result of an increase in the number of overnights and a decrease in the number of employees (Graph 1).

**Graf 1: Bazni indeks – broj noćenja i broj zaposlenih (1974-2010)**

**Graph 1: Fixed base index – number of overnights and employees (1974-2010)**



Izvor: Tablica 2

Source: Table 2

Produktivnost se može mjeriti i ocjenjivati i vrijednosnim pokazateljima produktivnosti koji uključuju ukupan prihod po zaposleniku, poslovni prihod po zaposleniku i dobit po zaposleniku. U nastavku se daje pregled ovih pokazatelja i to na razini gospodarstva Republike Hrvatske i na razini skupine I 5510 „Hoteli i sličan smještaj“. Uz pokazatelje produktivnosti analizira se i pokazatelj imovina po zaposleniku kojeg prati FINA (Financijska agencija), a koji ne ulazi u pokazatelje uspješnosti već u pokazatelje uvjeta privređivanja.

Productivity can also be measured and evaluated using pecuniary indicators, including total revenue per employee, operating revenue per employee and profit per employee. The following section provides an overview of these indicators at the level of the national economy and at the level of the group I 5510 “Hotels and Similar Accommodation”. In addition to productivity indicators, the assets-per-employee indicator is also analysed. It is an indicator of business conditions monitored by FINA (Financial Agency).

**Tablica 3: Pokazatelji produktivnosti na razini gospodarstva**

**Table 3: Productivity ratios at the level of the Croatian economy**

Opis / Description	2007	2008	2009	2010
1. Ukupni prihodi po zaposlenom (HRK) / Total revenues per employee (HRK)	722,292.51	760,706.39	689,206.96	695,722.09
Bazni indeks / Base index	100	105	95	96
2. Poslovni prihodi po zaposlenom (HRK) / Operating revenues per employee (HRK)	695,846.36	732,852.83	666,140.74	670,778.13
Bazni indeks / Base index	100	105	96	96
3. Neto dobit razdoblja po zaposlenom (HRK) / Net profit for the period per employee (HRK)	27,766.23	18,464.51	2,754.77	-1,934.23
Bazni indeks / Base index	100	66	10	-
4. Imovina po zaposlenom (HRK) / Total assets per employee (HRK)	1,037,212.15	1,097,716.60	1,178,358.15	1,247,255.01
Bazni indeks / Base index	100	106	114	120

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti), Finacijska agencija FINA, Rijeka, siječanj, 2010, 2011.

Source: Financial ratios at the level of the Croatian economy, FINA Financial Agency Rijeka, January, 2010, 2011.

Podaci u tablici pokazuju da, iako je u 2008. godini zabilježen porast produktivnosti rada i s aspekta ukupnih i s aspekta poslovnih prihoda, u 2009. i 2010. dolazi do njenog smanjenja u odnosu na baznu 2007. godinu. Lošiji su rezultati nego oni u 2007. godini posljedica i stanja na međunarodnom

The above table illustrates that while 2008 saw an increase in labour productivity of the economy from the perspective of total revenue and operating revenue, 2009 and 2010 experienced a decrease in labour productivity in comparison with 2007 as the base year. From the perspective of profit realized, productiv-

tržištu i to najvećim dijelom uslijed globalne recesije i financijske krize na svjetskom tržištu.

U promatranom su razdoblju s aspekta uvjeta privređivanja ostvareni bolji rezultati, što potvrđuje porast pokazatelja imovina po zaposlenom za 20% u odnosu na 2007. godinu. Iako je zabilježen pad produktivnosti rada na razini gospodarstva, još uvijek je ona gotovo dvostruko veća od razine produktivnosti rada koju ostvaruje skupina I5510 (Tablica 4).

ity has decreased considerably, and loss per employee was incurred in 2010. Results worse than those achieved in 2007 are also an outcome of the condition of the international marketplace that is mostly due to global recession and financial crisis on the world market. In the observed period, better results were achieved from the perspective of business conditions, a fact confirmed by a 20 per cent growth of the assets-per-employee indicator relative to 2007. Although a decrease in productivity was recorded at the level of the economy, it is still almost twice as large as labour productivity achieved by the group I 5510 (Table 4).

**Tablica 4: Pokazatelji produktivnosti za skupinu I 5510 „Hoteli i sličan smještaj“**

**Table 4: Productivity ratios for the group I 5510 “Hotels and Similar Accommodation”**

Opis / Description		2007	2008	2009	2010
1.	Ukupni prihodi po zaposlenom (HRK) / Total revenues per employee (HRK)	345,745.55	344,335.53	343,923.16	358,083.88
	Bazni indeks / Base index	100	100	100	104
2.	Poslovni prihodi po zaposlenom (HRK) / Operating revenues per employee (HRK)	321,138.36	326,895.12	322,678.34	341,290.55
	Bazni indeks / Base index	100	102	101	106
3.	Neto dobit razdoblja po zaposlenom (HRK) / Net profit for the period per employee (HRK)	-10,259.82	-36,441.97	-34,085.26	-54,503.64
	Bazni indeks / Base index	100	355	332	531
4.	Imovina po zaposlenom (HRK) / Total assets per employee (HRK)	1,628,935.72	1,805,331.69	1,906,921.29	1,999,846.29
	Bazni indeks / Base index	100	111	117	123

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (skupina I 5510), Financijska agencija FINA, Rijeka, siječanj, 2010, 2011.

Source: Financial ratios for all enterprises (group I 5510), FINA Financial Agency Rijeka, January, 2010, 2011.

Iako hotelska poduzeća u promatranom razdoblju ostvaruju približno istu vrijednost ukupnih i poslovnih prihoda po zaposlenom, u 2010. godini u odnosu na 2007. godinu zabilježen je porast efikasnosti rada i s aspekta ukupnih i s aspekta poslovnih

Although hotel enterprises in the observed period have realized approximately the same amount of total and operating revenues per employee, the year 2010 saw an increase in labour efficiency from the perspective of total revenues, as well as operating revenues, in



prihoda. (Avelini Holjevac i Vrtodušić Hrgović, 2012:73) Međutim, negativni je trend zabilježen kod pokazatelja dobit po zaposlenom budući da nije ostvarena dobit već gubitak po zaposlenom koji iz godine u godinu značajno raste.

Porast angažirane imovine po zaposlenom, i to prosječno godišnje po stopi od 7%, ukazuje na povećanje poslovne snage poduzeća na razini skupine (Avelini Holjevac i Vrtodušić Hrgović, 2012:73). Pretpostavka je da se „s većom imovinom, u načelu, ostvaruje i veći poslovni rezultat“ (Popović i Vitezić, 2009:327). Na razini skupine došlo je do povećanja i imovine po zaposlenom i ukupnih i poslovnih prihoda po zaposlenom, ali ne istim intenzitetom (imovina po zaposlenom raste brže od prihoda po zaposlenom). «Nesrazmjer između uvjeta i rezultata rada odražava nižu učinkovitost hotelskih poduzeća» (Osmanagić Bedenik, 1999:359).

Produktivnost rada u uslužnim djelatnostima, a time i u hotelijerstvu, je niža u odnosu na industrijski sektor. Jedan je od uzroka tome i mala mogućnost mehanizacije i automatizacije, uz ostale značajke procesa pružanja usluga kao što su visoka radna intenzivnost i često individualno obavljanje posla (Sasse i Harwood-Richardson u Johns, 1995:143).

Rezultati prethodno opisanih istraživanja pokazuju da primjena standarda ISO 9001 može imati pozitivne učinke na interne faktore produktivnosti rada, a time i na produktivnost. Stoga će se u nastavku izvršiti analiza produktivnosti rada kod certificiranih i necertificiranih hotelskih poduzeća za razdoblje od 2007. do 2010. Na temelju provedene usporedbe pojedinih pokazatelja produktivnosti utvrđeno je da certificirana hotelska poduzeća u odnosu na necertificirana poduzeća ostvaruju veću produktivnost i to:

- kod pokazatelja ukupan prihod po zaposleniku u razdoblju od 2007. do 2010. godine od 4% do 16%;

comparison with 2007 (Avelini Holjevac and Vrtodušić Hrgović, 2012:73). The profit-per-employee indicator, however, displays a downward trend, because instead of profit, loss is incurred per employee, which continues to grow from year to year. The non-pecuniary indicator in the same period (2007 as the base year) shows a decline, while pecuniary indicators exhibit a slight increase measured by the operating revenue per employee indicator, but with a considerable loss per employee.

Total assets per employee have grown at an average annual rate of seven per cent, indicating an increase in the operating capacities of enterprises at the group level (Avelini Holjevac and Vrtodušić Hrgović, 2012:73). The assumption is that “in principle, the greater the assets, the higher the business results” (Popović and Vitezić, 2009:327). On the group level, total assets per employee have increased, as well as the total and operating revenues per employee, but not with the same intensity (assets per employee increase faster than revenues per employee). “The disparity between the conditions and results reflects the lower level of efficiency of hotel enterprises” (Osmanagić Bedenik, 1999:359).

It is common that, labour productivity in the service sector, including hospitality, is lower compared with the industrial sector. Poor productivity in the service sector is often attributed to the nature of the work involved, such as: the work is typically labour-intensive, frequently individually processed, and often difficult to mechanize or automate (Sasse and Harwood-Richardson in Johns, 1995:143).

The results of the studies previously mentioned indicate that the application of ISO 9001 can have a positive effect on the internal factors of labour productivity and, in turn, on productivity. In the below section, comparison of labour productivity in the period 2007-2010 in ISO certified and non-certified Croatian hotel enterprises is given.

A comparison of specific productivity indicators confirms that certified hotel enterprises achieve higher productivity relative to non-certified enterprises, as follows:

- kod pokazatelja poslovni prihod po zaposleniku u istom razdoblju od 10% do 17%.

Pored toga, prosječne se vrijednosti ukupnih prihoda po zaposlenom nalaze iznad prosječnih vrijednosti skupine I 5510 u svim promatranim godinama, dok je kod necertificiranih poduzeća to slučaj jedino u 2008. godini. I kod pokazatelja poslovni prihod po zaposlenom certificirana poduzeća ostvaruju rezultate iznad prosjeka skupine, dok je kod necertificiranih poduzeća vrijednost ovog pokazatelja iznad prosječne vrijednosti skupine ostvaren u 2008. i 2009. godini.

Ako se usporede i promjene pojedinih pokazatelja unutar svake pojedine skupine u zadnjoj godini analize, tj. 2010. u odnosu na 2007. godinu, skupina certificiranih poduzeća također bilježi bolje rezultate. Tako je kod pokazatelja ukupan prihod po zaposlenom zabilježen porast od 10%, dok je kod necertificiranih poduzeća vrijednost ovog pokazatelja pala i to za 1%. Kod pokazatelja poslovni prihod po zaposlenom certificirana hotelska poduzeća u 2010. godini u odnosu na 2007. godinu ostvarila su porast od 12%, a necertificirana od 5%. Dobiveni rezultati pokazuju da anketirana hotelska poduzeća koja imaju certifikat ISO 9001 ostvaruju veću produktivnost u promatranim godinama i to s aspekta ukupnih i poslovnih prihoda po zaposlenom (Vrtodušić Hrgović, 2010).

## 5. ZAKLJUČAK

Produktivnost rada jedan je od temeljnih pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća, gospodarskog razvoja i bogatstva zemlje. Iz tog je razloga neophodno kontinuirano istraživati, analizirati i ukazivati na mjere i mogućnosti za povećanje produktivnosti rada. Posebno je to naglašeno u uslužnom sektoru, a time i u hotelijerstvu kao radno intenzivnoj djelatnosti s vrlo visokim učešćem neposrednog kontakta zaposlenika s gostima. U skladu s tim u ovom su radu navedeni faktori koji mogu utjecati na razinu produk-

- 4 % to 16 % higher productivity in the total revenue per employee indicator for the period 2007-2010,
- 10 % to 17 % higher productivity in the operating revenue per employee indicator for the same period.

The average value of total revenue per employee of certified hotel enterprises is higher than the average value of the group I 5510 throughout the observed period, while in non-certified hotels, this is the case only in 2008. When operating revenue per employee is concerned, the results of certified enterprises are again above the group average, while non-certified enterprises achieved results above the group average in 2008 and 2009.

When indicators of productivity pertaining to 2010, (the last year of the analysis), within each individual group are compared and changed relative to 2007, better results are again evident in the group of certified enterprises. For example, the total revenue per employee indicator shows a 10 per cent increase for this group but a 1 per cent decrease for the non-certified group. The operating revenue per employee increases by 12 per cent in 2010 relative to 2007 in certified hotel enterprises and by 5 per cent in non-certified enterprises. The results obtained show that the surveyed hotel enterprises possessing the ISO 9001 certificate achieved greater productivity in the observed years from the perspective of total revenue and operating revenue per employee (Vrtodušić Hrgović, 2010).

## 5. CONCLUSION

Labour productivity is a fundamental indicator of business performance, economic development and the wealth of a country. Hence, it is essential to continuously study and analyse labour productivity and pay attention to measures and opportunities for increasing labour productivity. In particular, this applies to the service sector and, thus, to the hotel industry, a labour intensive industry with a very high share of direct em-

ktivnosti rada, a poseban je naglasak stavljen na interne faktore kao što su obrazovanje i trening, motivacija, sustav nagrađivanja i standardi rada. Jedan od internih faktora od značajnog utjecaja je i kvaliteta proizvoda i usluga, tj. njenim se poboljšanjem ostvaruje i poboljšanje produktivnosti. Sustav poboljšanja karakterističan je za sustave upravljanja potpunom kvalitetom. Kao jedan od mogućih okvira za njegovu implementaciju može se koristiti međunarodni standard ISO 9001 koji zaposlenima osigurava razumijevanje koncepta kvalitete i osigurava poduzećima koja ga primjenjuju niz prednosti među kojima i one vezane uz zaposlenike, kao što su veća motivacija i davanje ovlasti zaposlenicima.

Rezultati analize koja obuhvaća prirodni pokazatelj produktivnosti pokazuju da u promatranom razdoblju broj zaposlenih brže raste od broja ostvarenih noćenja što rezultira stagnacijom ili padom produktivnosti uz iznimke u pojedinim godinama kada produktivnost raste. I vrijednosni pokazatelji produktivnosti ukazuju na stagnaciju u promatranom razdoblju, izuzev u 2010. godini kada je zabilježen porast u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, pokazatelji koji se izračunavaju iz odnosa ostvarene dobiti po zaposleniku pokazuju da se na razini skupine ostvaruje gubitak po zaposlenom koji u promatranom razdoblju uglavnom raste. Komparativna analiza produktivnosti i u odnosu na gospodarstvo također ukazuje na nižu razinu produktivnosti na razini skupine (čak za 50%).

Ovakvi rezultati upućuju na potrebu provođenja mjera kojima se može utjecati na njeno povećanje. Poseban bi naglasak trebao biti na internim faktorima produktivnosti među kojima je potrebno posebno istaknuti važnost ulaganja u trening i obrazovanje koje je još uvijek niže u odnosu na druge gospodarske grane, kao i na veće uključivanje zaposlenika, tj. poticanje davanja ovlasti zaposlenicima. Istraživanje je pokazalo da poduzeća koja imaju certifikat ISO 9001 ostvaruju veću produktivnost u

employee-guest contact. Accordingly, this paper explores the factors that can affect the level of labour productivity. Special attention is paid to internal factors, such as education and training, motivation, the reward system and work standards. Product/service quality also represents an important internal factor since improved quality will result in improved productivity. Continuous improvement is one of the basic principles of Total Quality Management (TQM). As a framework for implementing TQM the international ISO 9001 standard can be used. ISO 9001 ensures that employees understand the concept of quality, and provides enterprises with an array of benefits, including benefits relating to employees, such as greater motivation and empowerment.

The results of analysis pertaining to non-pecuniary indicators of productivity suggest that in the observed period the number of employees grew at a faster rate than the number of overnights realized, resulting in the stagnation or decline of productivity, with the exception of last ten years in which productivity grew. Pecuniary indicators of productivity also point to stagnation in the period under observation, with the exception of 2010 which registered an increase relative to the previous year. However, the indicators that are calculated based on the ratio of profit realized per employee show that a loss per employee was incurred at the group level, a loss that considerably grew throughout the observed period. A comparative analysis of productivity relative to the economy also indicates a lower level of productivity at the group level (by as much as 50 %).

Such results illustrate the need for implementing measures that can influence the growth of productivity. Special emphasis should be placed on the internal factors of productivity, in particular, on investment in training and education, which is still lower than in other economic branches, as well as on greater employee involvement (employee empowerment should be encouraged). The study conducted on the sample of Croatian large and mid-sized hotel enterprises shows

odnosu na poduzeća koja ga nemaju, pa bi sukladno tome hotelska poduzeća mogla koristiti i sustave kvalitete kao jedan od mjera za poboljšanje produktivnosti. Općenito potrebno je poslovnim odlukama stimulirati faktore s pozitivnim utjecajem i ukloniti (destimulirati) faktore s negativnim utjecajem.

Kao jedno od ograničenja ovog istraživanja može se navesti veličina uzorka te bi se buduća istraživanja trebala temeljiti na većem uzorku. Rezultati istraživanja pokazuju da certificirana hotelska poduzeća postižu višu razinu produktivnosti od necertificiranih hotelskih poduzeća u promatranom razdoblju. Istraživačko pitanje koje proizlazi iz ovakvih rezultata je: jesu li certificirana hotelska poduzeća postizala bolje rezultate s aspekta produktivnosti rada i prije certifikacije. Uzimajući u obzir da, uz kvalitetu, postoje i drugi faktori koji utječu na produktivnost (kao što su zadovoljstvo i moral zaposlenih, trening zaposlenih i njihove kvalifikacije, zapošljavanje i odabir kadrova, plaće i beneficije, oprema hotela, ekonomski uvjeti, fiksni troškovi), buduća bi se istraživanja trebala na njih usmjeriti.

that ISO 9001-certified enterprises achieve higher productivity in comparison with non-certified enterprises. Accordingly, hotel enterprises could make use of quality management systems as one of the measures for improving productivity. Generally, business decisions should be made to encourage factors exerting a positive influence while discouraging negative-impact factors.

This research is subject to some limitations. One of them is related to the size of the sample. Suggestion for further studies is to conduct the research on a larger sample. Research results show that certified hotel enterprises achieve higher productivity than non-certified hotel enterprises in the analyzed period. The research question which arises due to such results is: Did the certified hotel enterprises achieve better results related to productivity before the certification or not? Bearing in mind, that besides quality there are other factors that have an impact on productivity (such as staff morale and satisfaction, staff training and qualifications, staff recruitment and selection, staff pay, bonuses and incentives, hotel facilities, economic climate, property overheads) further research can be focused on them.

## LITERATURA - REFERENCES

1. Avelini Holjevac, I., Vrtodušić Hrgović, A.M., Quality systems and economic aspects of business efficiency in Croatian hotel industry, *Conference Proceedings of the 21<sup>st</sup> Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2012 "New Trends in Tourism and Hospitality Management"*, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, Opatija, Croatia.
2. Avelini Holjevac, I., (2007), *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, Drugo izdanje*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2007.
3. Avelini Holjevac, I., Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A.M., Knowledge Management and Quality in Croatian Tourism in Buckley, S., Jakovljević, M. (Ed.), (2013), *Knowledge Management Innovations for Interdisciplinary Education: Organizational Applications*, IGI Global, Hershey PA, USA.
4. Butterfield, R.W., (1987), A Quality Strategy for Service Organizations, *Quality Progress*, Vol. 20, No. 12, 40-42.
5. Deming, W.E., (2000), *Out of the Crisis*, The MIT Press, Cambridge.
6. Escanciano, C., Fernández, E.F., Vázquez, C., (2001), ISO 9000 certification and quality management in Spain: resul-

- ts of a national survey, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 3, 192-200.
7. FINA (2010) *Financial ratios* (at the level of the Croatian economy and for the group I 5510), Financial Agency Rijeka.
  8. FINA (2011) *Financial ratios* (at the level of the Croatian economy and for the group I 5510), Financial Agency Rijeka.
  9. Hope, C., (2007), Is there an inverse relationship between service quality and productivity or not? It's all in definition!, *Proceedings of the 57<sup>th</sup> AIEST Congress on Productivity in Tourism*, Macao S.A.R., China.
  10. ISO, (2000), *ISO 9004:2000, Quality management systems - Guidelines for performance improvements*, ISO, Geneva.
  11. ISO, (2008), *ISO 9001:2008, Quality management systems - Requirements*, ISO, Geneva.
  12. Johns, N. (Ed.), (1995), *Productivity management in hospitality and tourism*, Cassell, London, New York.
  13. Krüger, V., (2001), Main schools of TQM: «the big five», *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 3, 146-155.
  14. Osmanagić Bedenik, N., (1999), Analiza efikasnosti poslovanja najvećih poduzeća hotelijersko-turističke djelatnosti u Hrvatskoj, *Turizam*, Vol. 47, No 4, 344-367.
  15. Poksinska, B., Dahlgaard, J.J., Antoni, M., (2002), The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations, *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 5, 297-306.
  16. Pološki Vokić, N., (2008), Važnost obrazovanja i razvoja za uspjeh hotelske industrije-slučaj Hrvatske, *Acta Turistica*, Vol. 20, No. 1, 9- 38.
  17. Popović, Ž., Vitezić, N., (2009), *Revizija i analiza – instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka*, Drugo izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
  18. Skoko, H., (2000), *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb.
  19. *Statistical Yearbooks of the Republic of Croatia*, (1974-2010), Central Bureau of Statistics, Zagreb.
  20. Sunajko, G., (2010), *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, Zagreb.
  21. Vrtođušić Hrgović, A.M., (2010). *Upravljanje potpunom kvalitetom i poslovna izvrsnost u hotelskoj industriji Hrvatske*. Doctoral dissertation, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, University of Rijeka.
  22. Vrtođušić Hrgović, A.M., (2012), Implementation of quality management systems in large and medium-sized Croatian hotel enterprises, *Conference Proceedings on 2<sup>nd</sup> Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference*, The Alexander Technological Institute of Thessaloniki, Democritus University of Trace, Washington State University, Research Institute for Tourism, Corfu, Greece.

*Primljeno: 15.veljače 2012.*

*Submitted: 15 February 2012*

*Prihvaćeno: 22. ožujka 2012.*

*Accepted: 22 March 2012*

