

Kristina Črnjar, asistent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci

PROCJENJIVANJE RADNE USPJEŠNOSTI U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Organizacije u ugostiteljstvu i turizmu pod pritiskom globalizacije i sve veće konkurencije doživljavaju velike promjene. U cilju opstanka, razvoja i poboljšanja kvalitete organizacije će morati graditi svoju konkurentnost prvenstveno oslanjajući se na vlastite zaposlenike i njihovo znanje. Čovjek, kao resurs kojim treba upravljati svojim će radom stvarati novu vrijednost za poduzeće.

U članku se raspravlja o ljudskom kapitalu te praćenju i ocjenjivanju radne uspješnosti u hotelskoj industriji.

Ključne riječi: ljudski kapital, hotelska industrija, radna uspješnost

UVOD

Ugostiteljske i turističke organizacije prisiljene su sve više pažnje posvećivati potrebama i željama njihovih potrošača. To je posljedica rasta konkurencije na globalnoj razini, rasta operativnih troškova i promjenjive prirode turističkog tržišta. Stoga se nalaže potreba da poduzeća osmisle načine putem kojih će poboljšati kvalitetu i dostupnost usluga koje pružaju.

Kvaliteta usluga u turizmu značajno će ovisiti i o kadrovima. Neophodno je povećati individualnu produktivnost rada svakog zaposlenika a to znači da se njima efikasno upravlja a njihova radna uspješnost procjenjuje i mjeri.

1. LJUDSKI KAPITAL U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Turizam i hotelska industrija postali su jedan od najvećih industrija 21. stoljeća. Turizam uvelike doprinosi rastu svjetske i nacionalne ekonomije i to putem

outputa, dodane vrijednosti, zaposlenosti, i sl. Hotelska industrija ima svoje ekonomske karakteristike:¹

- ❖ To je radno intenzivna djelatnost s naglaskom na usluge. Kako bi pružali kvalitetnu uslugu zaposlenici moraju biti obučeni, motivirani itd.
- ❖ Kompetitivna je industrija. Povećao se je broj «igrača» u hotelskoj industriji kao i konkurencija na tom tržištu a kao posljedica velikog povećanja smještajnih kapaciteta.
- ❖ To je industrija izrazito osjetljiva na fluktuaciju potražnje. Hoteli nude kratkotrajnu uslugu. Stabilna ekonomija utječu na pozitivno poslovanje hotela.
- ❖ Veoma je kapitalno intenzivna industrija.

U centru pažnje hotelske industrije nalazi se čovjek – s jedne strane kao kupac hotelskih proizvoda i usluga s druge strane kao zaposlenik koju tu uslugu pruža. Usluga u hotelu visoko je radno intenzivna, neopipljiva, povezana i neodvojiva od hotelskog proizvoda a njeni korisnici su gosti. Temeljni element kvalitete hotelske usluge biti će kontakt osoblja s gostom bolje rečeno kvaliteta te komunikacije direktno će utjecati na kvalitetu hotelske usluge. Time će kadrovi postati najvažnija imovina hotela.

Danas se sve više govori o ljudima kao o ljudskom kapitalu koji predstavlja «umijeće stvaranja vrijednosti pomoću tvrtkine neopipljive imovine»². Kako bi na najbolji način suvremeno poduzeće iskoristila ljudski kapital potrebno je da odredi kakve ljude treba za nove uvjete poslovanja, kako te ljude privući da rade upravo za njih a možda još i važnije kako ljude zadržati u poduzeću.

Menadžment ljudskog kapitala definiramo kao «niz međupovezanih aktivnosti i zadata menadžmenta i organizacije usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje adekvatnih razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije»³ a predstavlja presudan faktor za stvaranje dobrih poslovnih rezultata. Pojam upravljanja ljudskim kapitalom u poduzeću obuhvaća izbor ciljeva, utvrđivanje politike te planiranje, organiziranje, koordiniranje i nadziranje djelatnosti u području ljudskog potencijala i to poduzimanjem upravljačkih akcija, radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe postojanja upravljačke funkcije kao podsustava funkcioniranja poslovnog sustava.

Menadžment ljudskog kapitala proizlazi iz pojma menadžmenta, a on općenito označava tri skupine aktivnosti i odnosa. I to:⁴

1. aktivnost usmjerena na postizanje unaprijed određenih ciljeva, ali uz pomoć drugih ljudi,
2. proces usmjeravanja ponašanja ljudi prema određenom poslu i zadatku,
3. odnosi i kombinacije proizvodnih i drugih čimbenika procesa djelovanja, radi postizanja poslovne izvrsnosti.

Funkcija menadžmenta ljudskog kapitala je specifična jer se bavi ljudima. Hotelska poduzeća mogu kupiti tehnologiju i imovinu svojih konkurenata, zaposlenike, njihove vještine, znanja i sl. Kreativnost zaposlenika i praksu upravljanja njima nije

¹ F. Go, R. Pine: Globalisation strategy in the hotel industry, Routledge, London, 1995., str. 26

² V. Vujić: Upravljanje ljudskim kapitalom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., str. 46.

³ Ibidem, str 59.

⁴ Ibidem

moгуće kupiti jer su oni jedinstveni su za svako poduzeće. Ukupne intelektualne, stručne i druge sposobnosti nisu jednostavno zbroj individualnih sposobnosti nego se stvara nova kvaliteta, nova vrijednost. Stoga možemo s pravom reći da su danas ljudi najvažnija konkurentska prednost poduzeća.

Kadrovska funkcija će utjecati na kvalitetno obavljanje svih drugih poslovnih funkcija u poduzeću. Djelatnost menadžmenta ljudskog kapitala ima dugoročan efekt na razvoj i uspješnost organizacije. Ulaganje u ljude danas je najrentabilnija investicija u želji da se poboljša i razvije poslovanje ali i ekonomski razvoj u cjelini. Menadžment ljudskog kapitala nije moguće ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu za njeno provođenje i uvođenje. Menadžment zaposlenika biti će odgovornost svih menadžera a ne samo onih zaduženih za to. Svi menadžeri u poduzeću upravljaju zaposlenicima u svojim odijeljenima i odgovorni su za čitav niz pitanja vezanih uz njihov rad. Stoga su svi menadžeri bez obzira da li rade u odjelu financija, marketinga i nekom drugom ujedno i menadžeri ljudskog kapitala.

Osnovne funkcije menadžmenta ljudskog kapitala su: planiranja, organiziranje, upravljanje znanjem, poboljšanje procesa i kvalitete rada, nadzor i vrednovanje postignuća. Naznačenim možemo još dodati odlučivanje, motiviranje i komuniciranje (tablica 1.).

Tablica 1.: Funkcije menadžmenta ljudskog kapitala

<p style="text-align: center;">PLANIRANJE</p> <p>Definiranje vizije, misije, ciljeva, strategije i uvjete u kojima će se ti ciljevi ostvariti.</p>
<p style="text-align: center;">ORGANIZIRANJE</p> <p>Pripremiti resurse, definirati zadatke i koordinirati individualne i timske napore.</p>
<p style="text-align: center;">UPRAVLJANJE (LJUDSKIM KAPITALOM) ZNANJEM</p> <p>Izgradnja odnosa i motivacije ljudi za ostvarivanje osobnih ciljeva i poslovne izvrsnosti.</p>
<p style="text-align: center;">POBOLJŠANJE PROCESA I KVALITETE RADA.</p> <p>Upravljanje sredstvima i aktivnostima kako bi se ulazni resursi pretvorili u željeni poslovni rezultat.</p>
<p style="text-align: center;">NADZOR I VREDNOVANJE POSTIČNUĆA.</p> <p>Definiranje kriterija za vrednovanje ostvarenih rezultat. Zadovoljstva korisnika i poboljšanje procesa rada.</p>

Izvor: V. Vujić: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., str. 60.

Menadžment ljudskog kapitala predstavlja slabosti ali i izazova za hotelsku industriju i turizam kao cjelinu a imati će dvije uloge/dva zadatka:⁵

1. Menadžment ljudskog kapitala biti će podrška ostvarivanju konkurentskih prednosti poduzeća uz pomoć ljudi.
2. Kvalitetan menadžmenta ljudskog kapitala pridonosi uspješnosti poduzeća.

Konkurentske prednosti poduzeće će ostvarivati samo onda ako se zaposlenicima kvalitetno i mudro upravlja. Zaposlenike treba adekvatno motivirati, ulagati u njihovo obrazovanje, razvijati njihove vještine itd. Ovisno o načinu upravljanja vrijednost ljudskog kapitala u poduzeću može padati, rasti ili ostati na istoj razini. Cilj hotelskog poduzeća je svakako povećati vrijednost ljudskog kapitala s obzirom da to direktno povećava vrijednost samog poduzeća pa time i osigurava veću konkurentnost na tržištu.

Kvalitetan, ispravno oblikovan i implementiran menadžment ljudskih kapitala može rezultirati značajnim doprinosom uspješnosti poduzeća. Za pokazatelje opće uspješnosti poduzeća u istraživanjima se najčešće uzimaju prihod po zaposleniku, tržišna vrijednost poduzeća, itd. Često se koristi kao pokazatelj uspješnosti poduzeća produktivnosti rada. Uspješnost poduzeća ovisit će i o ostalim čimbenicima vezanih za ljude kao što su: trening, pribavljanje i odabir, praćenje uspješnosti, nagrađivanje zaposlenika, stvaranje odgovarajuće radne klime i kulture, postojanje organizacijske jedinice za ljudski potencijal, sigurnost posla, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji, kreiranje znanja, sposobnost menadžera ljudskog kapitala, programi vezanih uz menadžment ljudskog kapitala itd.

Postoji nekoliko razloga zbog čega menadžment ljudskog kapitala predstavlja tako važan izazov za (međunarodnu) hotelsku industriju:⁶

1. Hotelska industrija je pod utjecajem visoke fluktuacije zaposlenika. Visoki stupanj fluktuacije je najčešće rezultat neefikasnog menadžmenta ljudskog kapitala i posebno neadekvatnom politikom nagrađivanja zaposlenika.
2. Zbog loše politike razvoja karijere zaposlenika teško je u hotelsku industriju privući visoko obrazovani kadar.
3. Hotelsku industriju ljudski kapital doživljava negativno pa se stoga i nevoljko opredjeljuju za rad u njoj.
4. Starenje stanovništva u većini razvijenih zemalja rezultiralo je smanjenjem broja mladih ljudi potrebnih i hotelskoj industriji.
5. Momentalno, većina zemalja uočila je trening i obrazovanje kao općenito loše prilagođenu potrebama hotelske industrije.

Drugim riječima izazovi se javljaju na području zapošljavanja, zadržavanja postojećih kadrova, imidža industrije, obuke i upravljanja zaposlenicima. Ljudski kapital predstavlja će glavnu prijetnju ekspanzije hotelske industrije. Nedostatak broja dovoljno obrazovanih kadrova i kompetentnih menadžera može dramatično utjecati na sposobnost hotelske industrije da se ubrzano razvija. U određenoj destinaciji neće biti dovoljno kvalificiranih zaposlenika u odnosu na rast potražnje u turizmu. Hotelska industrija će stoga biti u situaciji u kojoj se mora boriti za kvalitetne zaposlenike poduzećima iz drugih industrija i drugih zemalja. To može potaknuti mnoge

⁵ N. Pološki Vokić: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hotelskim poduzećima, Ekonomski pregled, br. 5.-6., Zagreb, 2004., str.457.-459.

⁶ Pripremio autor prema F. M. Go, R. Pine: op. cit., str. 203.

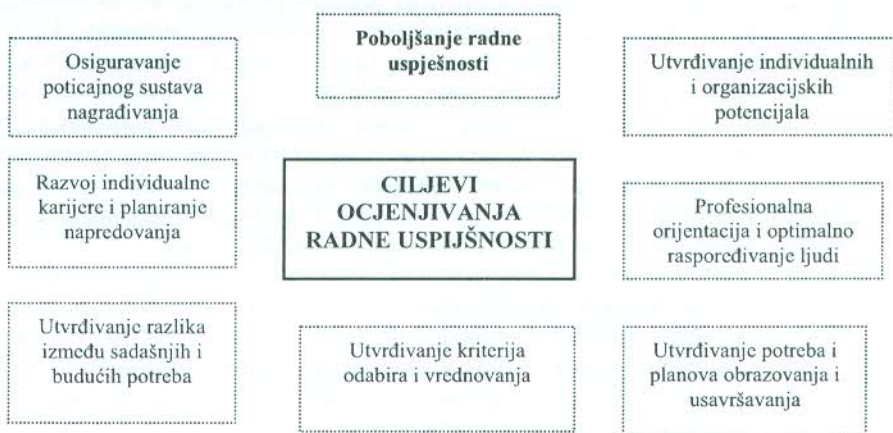
međunarodne hotele da kupuju druge hotelske grupe koje imaju zaposlenike s više iskustva. Sve do sada navedeno potvrđuje činjenicu da će upravljanje ljudskim kapitalom u hotelskoj industriji predstavljati ključan faktor razvoja i uspješnosti hotelske industrije.

2. PRAĆENJE I OCJENJIVANJE RADNE USPJEŠNOSTI KADROVA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti zaposlenika, koji osiguravaju postizanje ciljeva uspješnosti i strateških ciljeva organizacije. Individualna radna uspješnost zaposlenika najvažniji je segment ukupne uspješnosti hotelskog poduzeća.

Praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika je «kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultat rada u radnoj situaciji»⁷. Njegovo efikasno provođenje doprinosi ostvarivanju ciljeva i uspješnosti organizacije, izgradnji produktivnih zaposlenika, poboljšanju poslovnih sposobnosti djelatnika i njegovu zadovoljstvu itd. Postavlja se pitanje koji su ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti? Na shemi 1. prikazani su ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika.

Shema 1.: Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika



Izvor: Pripremio autor prema F. Bahtijarević Šiber: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 507.

Kao što vidimo na shemi 1. ciljevi ocjene radne uspješnosti su: poboljšanje radne uspješnosti, utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala, profesionalna

⁷ F. Bahtijarević Šiber: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 505.

orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi, utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja, utvrđivanja kriterija odabira, utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba, razvoj individualne karijere i planiranje napredovanja, organizacije poticajnog sustava nagrađivanja i poboljšanje radne uspješnosti.

Praćenje uspješnosti je u interesu i organizacije i pojedinca. Organizacijski interesi u procjeni uspješnosti rada biti će dobivanje razvojnih informacije o zaposlenicima i informacija za kvalitetne odluke o nagrađivanju, razvoju itd. S druge strane individualni interes zaposlenika biti će dobivanje valjanih povratnih informacija o svom učinku i uspješnosti te nagrađivanje i mogućnost osobnog razvoja.

Ocjenjivanje uspješnosti je proces. U praksi je to formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih članova poduzeća te postupaka za unapređenje poduzeća. Proces procjene radne uspješnosti u hotelskom poduzeću (ali i drugim vrstama poduzeća) sastoji se od nekoliko međusobno povezanih koraka:⁸

1. Utvrđivanje standarda rada (normi) zaposlenika
2. Zajedničko postavljanje mjerljivih ciljeva
3. Mjerenje stvarnog rada
4. Usporedba stvarnog rada sa standardima
5. Diskutiranje ocjene sa djelatnicima
6. Provođenje korektivnih akcija (ukoliko postoji potreba)

Na utvrđivanje normi rada (standarda) utječu ciljevi poduzeća. Standardi se izvode iz analize i opisa posla. Analizom i opisom poslova dobivaju se informacije o potrebnom stupnju obrazovanja, znanja, vještina zaposlenika odnosno o znanjima i vještinama koje zaposlenik mora imati a za pojedini profil zanimanja u poduzeću. Standardi rada u širem smislu predstavljaju skup različitih standarda kojima se reguliraju zahtjevi u vezi s potrebnim utroškom vremena za pojedine poslove, kvalitetom učinka, ponašanjem na radu, načinom oblačenja, poslovnom etikom. Standardi rada u užem smislu propisuju osnovne elemente rada: količinu, kvalitetu, vrijeme i troškove, i uključuju pojedinačne standarde kao npr. standarde količine, kvalitete, vremena, troškova i etičke standarde. Standardi trebaju biti objektivni, razumljivi i mjerljivi te djelatnici moraju s njima biti upoznati. Standarda na području ljudskim potencijala ima više a mogu se razvrstati na sljedeće grupe:⁹

1. standardi poslova i zadataka
2. standardi psihofizičkih osobina
3. standardi hotelskih zanimanja
4. standardna mjerila za ocjenjivanje obujma i strukture kadrova
5. standardni pokazatelji produktivnost rada
6. standardi ponašanja ugostitelja
7. standardi ponašanja kod zapošljavanja.

Standardi rada predstavljaju normalu tj. usporednu veličinu kod ocjenjivanja razine ostvarene produktivnosti rada. Standard će biti i propisana kvaliteta ali i mjerilo postizanja propisane kvalitete.

⁸ D. A. Decenzo, S.P. Robbins: Human resource management, John Wiley and Sons, Inc., New York, 2002., str. 272

⁹ I. Avelini Holjevac: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 350.

Korak u procesu procjene je mjerenje učinka. Nužno je prikupiti informacije o stvarnom učinku zaposlenika. Izvori informacija glede mjerenja učinka koja menadžeri koriste jesu: osobna promatranja, statistički podaci, usmena i pismena izvješća. Svaki za sebe nije dovoljno objektivan pa se kombiniraju čime se povećava broj podataka i vjerojatnost primanja pouzdanih informacija. Bitno će biti što mjerimo (koje područje) i kako to mjerimo (kriteriji).

Četvrti je korak usporedba stvarnog rada sa standardima. Svrha ovog koraka je utvrditi odstupanja stvarnog rada od standarda kako bismo mogli prijeći na sljedeći korak procesa, a to je rasprava o procjeni sa djelatnikom. Jedan od najzahtjevnijih zadataka ocjenjivača je prezentirati djelatniku rezultat ocjenjivanja tj. procjene njegovih sposobnosti i doprinosa rezultatu. Takvi razgovori uvelike utječu na motivaciju zaposlenika.

Poduzimamo korektivne akcije ukoliko za to postoji potreba. Razlikujemo dvije vrste korekcija: prva je trenutna i uglavnom se suočava sa simptomima, a druga je temeljitija i prodire u srž uzroka problema.

Radna se uspješnost najčešće procjenjuje nekom od **metoda** ocjenjivanja radne uspješnosti. Metode se razlikuju međusobno po stupnju razrađenosti, načinu primjene itd.. Za ocjenjivanje radne uspješnosti primjenjuju se neke od metoda kao što su:¹⁰

- Metoda uspoređivanja
- Ljestvice procjene
- Check liste
- MOB (Management by objective)
- Metoda kritičnih slučajeva
- TAM – analiza
- TASCAN metoda
- Ljestvica očekivanog ponašanja
- Ocjena kritičnih slučajeva
- Metoda kontrole vlastite samoprocijene itd.

Metoda uspoređivanja procjenjuje radnu uspješnost zaposlenika uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika radne grupe, odjela, itd. a najčešće ocjenjuje ukupnu radnu uspješnost. U metode uspoređivanja ubrajamo: metode rangiranja, uspoređivanja s parovima i prisilne distribucije. Metoda rangiranja primjenjuje se kod relativno malog broja zaposlenika (10 do 20). Rangiranje može biti obično i naizmjenično. Postupak rangiranja relativno je jednostavan kod ocjenjivanja najboljeg i najlošijeg zaposlenika, ali je teže ocijeniti suradnike koji su rangirani negdje u sredini. Metoda uspoređivanja u parovima se primjenjuju ukoliko se želi upozoriti na zaposlenika koji svojim radom ne zadovoljavaju. Kod ove metode uspoređuju se suradnici sa svakim drugim u grupi prema ukupnoj radnoj uspješnosti, te se odlučuje u svakom paru tko je bolji.

Ljestvice procijene su najpopularnije metode ocjenjivanja radne uspješnosti, a spada u metode koje ocjenu individualne radne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodnih uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijima radne uspješnosti. Obično se ocjenjuje više dimenzija radne uspješnosti što omogućuje

¹⁰ Više o temi u G. Dessler: Human resource management, Prantice hall, New Jersey, str. 240.-273., V. Vujić: op. cit., str. 246.- 252.

utvrđivanje onih u kojima je pojedinac bolji i onih u kojima je pojedinac slabiji. U ljestvice procijene ubrajamo: grafičke ljestvice, opisne (deskriptivne) ljestvice i ljestvice temeljene na ponašanju.

Check –liste (liste označavanja) sastoji se od niza konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu, a zadatak procjenitelja je da označi one koje odgovaraju ili uopće ne odgovaraju radnom ponašanju ocjenjivane osobe. Postoje dvije varijante o ove tehnike a to su lista slobodnog izbora i lista prisilnog izbora.

TAM – metoda je višedimenzionalna i kompleksna metoda a riječ je o usporednom ocjenjivanju triju najvažnijih vrijednosti: znanja i sposobnosti menadžera, njegove uspješnosti u dosadašnjem radu te mogućnosti koje nudi u vezi s položajem na kojem se nalazi ili namjerava doći. MBO metoda (management by objective) ocjenjuje radnike po zadacima tj. rezultatima rada. Nužno je postojanje dobro definiranog opisa radnog mjesta i zadatka. Cilj ove metode je kvaliteta usluga, uklanjanje nedostatka u radu, utvrđivanje inoviranja znanja itd. TASCAN metoda slizi za postizanje bolje poslovne izvrsnosti poduzeća a usmjerena je prema zadacima. Ona definira radno mjesto po sadržaju, radnim zadacima i po očekivanoj kvaliteti izvršenja zadatka. Metoda se koristi kao program osposobljavanja, kao sredstvo za procjenu uspješnosti prema rezultatima rada te kao sredstvo odabira zaposlenika na radno mjesto.

Ovdje su ukratko navedene samo neke od metoda ocjenjivanja radne uspješnosti. Danas se sve više koriste metode kao što su to samo-procjenjivanje, ocjenjivanje kolega na poslu itd. Sustav ocjenjivanja nije više centraliziran pa se stoga ocjenjivanje prebacuje na srednju razinu menadžera, od zaposlenika koji je ocijenjen traži se komentar dobivene ocijene pa se na taj način povećava demokratičnost ali i unaprijeđenje instrumenta ocijene itd.

Svaka od metoda ima svoje prednosti, nedostatke i ograničenja. Najznačajnija razlika među njima je da li upotrebljavaju kao kriterij uspješnost drugih zaposlenika ili neki apsolutni kriterij u obliku unaprijed određenih dimenzija i atributa te uspješnosti.

Primjenom spomenutih metoda nailazimo na čitav niz problema. Problemi su najčešće ili vezani za instrument ili pak za korisnika instrumenta – procjenitelje. Neki od čestih problema jesu: nejasni standardi radne uspješnosti, subjektivne pogreške procjenitelja i sl.. Ukoliko je nedefiniran i nejasan standard na osnovu kojeg se vrši procjena otvara se prostor subjektivnoj interpretaciji i prosuđivanju procjenitelja. Procjenitelji imaju tendenciju da koriste samo jedan dio ljestvice ocjena pa bez obzira na korištenu metodu ocjenjuju veliku većinu zaposlenika kao dobre. Subjektivne pogreške procjenitelja proizlaze iz činjenice da je procjenitelj – čovjek. Stupanj subjektivnosti procjenitelja utjecati će na konačan rezultat procjene. Iskrivljeni rezultat procijene može se pojaviti jer procjenitelj: na temelju jedne karakteristike zaposlenika stvara cjeloviti sliku o čovjeku, ima tendenciju ocjenjivati pre-bлаго/pre-strog, procjenjuje druge ljude na bazi sličnosti sa samim sobom, itd.

Postavlja se pitanje kako onda poboljšati procjenu radne uspješnosti? Procjenitelj – čovjek nikada neće postati mjerni instrument ali se može poboljšati njegova odgovornost i objektivnost prilikom procjenjivanja. Jedan od najvažnijih načina na koji se to postiže jesu treninzima procjenitelja. Komunikacija - povratna informacija o kvaliteti procijene koji je procjenitelj izvršio od strane menadžmenta

veoma je važna. Kako bi se povećala objektivnost procijene najbolje je koristiti više metoda procijene i više procjenitelja.

ZAKLJUČAK

Jedan od ciljeva menadžmenta u hotelskoj industriji svakako je povećanje produktivnost to jest povećanje ukupne produktivnosti rada. Kvalitetno upravljanje ljudskim kapitalom u radno-intenzivnoj industriji kao što je hotelijerstvo biti će presudan faktor za postizanje tog cilja. Tom prilikom neophodno je upoznati se sa osnovnim karakteristikama kadrova u hotelskoj industriji i izazovima koji se pred nju nameću. Objektivno i pouzdan sustav procjene i ocjene radne uspješnosti zaposlenika biti će osnova praćenja produktivnosti rada u hotelskoj industriji.

LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
2. Bahtijerević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Decenzo, D. A., Robbins, S. P.: Human resource management, John Wiley and Sons, Inc., New York, 2002.
4. Dessler, G.: Human resource management, Prentice hall, New Jersey, 2003.
5. Go, F., Pine, R.: Globalisation strategy in the hotel industry, Routledge, London, 1995.
6. Haynes, P i dr.: Human resources, service quality and performance: a case study, www.emerald-library.com
7. P. Haynes, G. Fryer: Human resource, service quality and performance: a case study, www.emerald-library.com
8. Pološki Vokić, N.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hotelskim poduzećima, Ekonomski pregled, br. 5.-6., Zagreb, 2004.
9. Vujić, V.: Upravljanje ljudskim kapitalom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004.
10. Worsford, P.: HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry, www.emerald-library.com