

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

FAKTORI PRODUKTIVNOSTI RADA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE

Hotelska industrija se danas susreće sa čitavim nizom izazova a jedan od uvijek aktualnih je povećanje produktivnosti. Hotelska poduzeća će na bazi svoje visoke produktivnosti, visoke kvalitete proizvoda i usluga i inovacija stvarati konkurentsku prednost na svjetskom tržištu. Rad se u hotelskoj industriji koristi kao input/resurs za proizvodnju i stvaranje svih proizvoda i usluga pa se javlja potreba praćenja, mjerenja i analize produktivnost rada. U članku se obrađuje produktivnost rada i faktori koji utječu na nju te se daje kratki osvrt na ljudski kapital i produktivnost rada u hotelskoj industriji Hrvatske.

Ključne riječi: faktori produktivnost rada, ljudski kapital, hotelska industrija

UVOD

Hotelska industrija teži konstantnom poboljšanju preformansi poslovanja. Među najvažnijim pokazateljima koji se prate unutar hotela jesu pokazatelji produktivnosti rada. Zbog velike zastupljenosti rada u proizvodima i uslugama koje hotel pruža, produktivnost rada imati će snažni utjecaj na ukupno poslovanje poduzeća.

1. PRODUKTIVNOST U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Produktivnost je glavna determinanta vrijednosti i usko je povezana s ostalim faktorima koji utječu na vrijednost kao što su to kvaliteta, cijena, itd. Produktivnost je važna jer utječe na efikasnost i konkurentsku sposobnost hotelskog poduzeća te na ukupni ekonomski razvoj zemlje u kojoj se poduzeće nalazi. «Produktivnost je mjera ekonomske efikasnosti koja pokazuje koliko se efikasno ekonomski inputi pretvaraju u outpute»¹. Općenito to možemo prikazati na sljedeći način:

$$\text{Produktivnost} = \text{output} / \text{input}$$

¹ U.S. Department for Labour, <http://www.bls.gov/lpc/people/box.htm> (10.05.2003.)

Kada govorimo o strukturi produktivnosti hotela/poduzeća možemo istaknuti četiri ključna elementa: mjerenje outputa u određenom vremenu; mjerenje inputa odgovornih za stvaranje outputa; odnos između relevantnih outputa i inputa u obliku omjera (pokazatelja) te samo tumačenje dobivenih pokazatelja.²

Mjerenje outputa u određenom vremenskom intervalu javlja se kao prvi problem s kojim se susrećemo u mjerenju produktivnosti. Postavlja se pitanje na koji način identificirati i mjeriti outpute u hotelskoj industriji u kojoj specifične karakteristike usluga – neopipljivost, kratkotrajnost, istovremenost i raznovrsnost uvelike utječu na kompleksnost produktivnosti? Za razliku od nekih drugih sektora ekonomije, hotelska i uslužna industrija proizvodi čitav niz usluga, proizvoda koje je nemoguće mjeriti kao npr. atmosferu, imidž, itd. Oni utječu indirektno ili direktno na produktivnost. Menadžment će stoga biti prisiljen da odredi one outpute koji u najvećoj mjeri utječu na produktivnost ali da su pritom mjerljivi i razumljivi.

Mjeriti i odrediti inpute koji su odgovorni za određene outpute također predstavlja veliki problem a posebno u hotelskoj industriji. Inputi su oni resursi koji su potrebi da bi npr. hotel postojao a mogu se svrstati i niz kategorija kao rad, kapital, energija itd. Output hotela najčešće je rezultat kombinacije različitih inputa. Pri kombinaciji inputa postavlja se pitanje da li se može točno odrediti u kojoj mjeri oni sudjeluju u proizvodnji outputa. S obzirom da je rad prisutan u proizvodnji svih outputa on se i najčešće koristi kao input prilikom mjerenja produktivnosti.

Nakon što smo utvrdili one inpute i outpute koji su mjerljivi i razumljivi staviti će se u odnos relevantni outputi i inputi u obliku omjera kreirajući pokazatelj produktivnosti. Stavljanjem u odnos različitih inputa i outputa dobivati će se omjeri koji se odnose na različite aktivnosti i aspekte poslovanja.

Dobiveni pokazatelji sami po sebi ne govore nam mnogo. Nužno ih je interpretirati prilikom čega treba objasniti i njihov utjecaj na produktivnost. Problem se može javiti ukoliko ne postoji baza podataka s kojom dobiveni pokazatelj usporediti (najčešće kada je pokazatelj novog datuma). Ukoliko baza ne postoji hotelsko poduzeće mora stvoriti vlastitu bazu podataka u kojoj će definirati parametre za pokazatelje kojima će težiti. Osim interne baze poduzeće uspoređuje vlastitu produktivnosti s produktivnošću najuspješnijeg konkurenata.

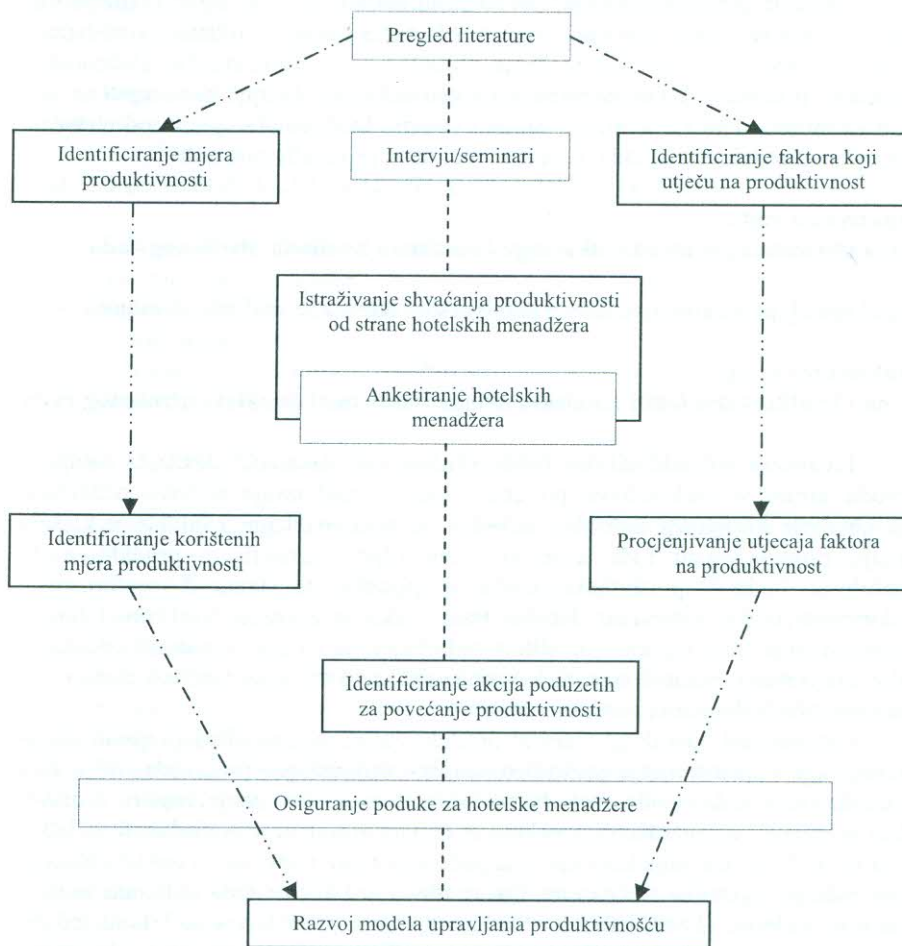
Za hotelsko poduzeće nužno je shvatiti produktivnost i njome upravljati. Kako bi to bilo moguće javlja se potreba razvoja modela upravljanja produktivnošću hotela. Hotel putem modela identificira adekvatne mjere produktivnosti, identificira i procjenjuje utjecaj faktora na produktivnost, i sl. (shema 1.).

Kao što vidimo iz sheme 1. prvi korak u formiranju modela je analiza postojećih istraživanja i literature. Time ćemo doći do spoznaje da je produktivnost složen pojam međutim to će nam omogućiti da izbjegnemo neke pogreške koje su napravili prijašnji istraživači. Kako bi došli do informacija o faktorima, mjerama i aktivnostima vezanih za produktivnost u hotelskom poduzeću nužno je održati seminar, intervju i anketu s hotelskim menadžerima ali i drugim zaposlenicima. Tim metodama doći ćemo do relevantnih podataka o tome kako menadžeri shvaćaju produktivnost u hotelu. Prikupivši sve podatke i informacije organizirati će se obuka hotelskih

² S. Ball, K. Johnson: Labour productivity in hotels: an empirical analysis, www.sciencedirect.ca (Jornal of Hospitality management vol 5 no 3 p 141-147, VB)

menadžera. Nužnost definiranja ovakvog modela za hotelsko poduzeće proizlazi iz potrebe da se produktivnošću upravlja u cilju njezinog povećanja.

Shema 1.: Ključne faze razvoja modela produktivnosti u hotelu



Izvor: Izradio i modificirao autor prema I. Avellini Holjevac: Povećanje kvalitete i produktivnosti u hrvatskoj hotelskoj industriji – uvjet za povećanje konkurentnosti na svjetskom turističkom tržištu, 5. Hrvatska konferencija o kvalitete, Zbornik – CD, 2004.

2. KONCEPT, DEFINICIJA I MJERENJE PRODUKTIVNOSTI RADA

Produktivnost rada možemo definirati kao «odnos između količine proizvedenih dobara ili usluga i radnog vremena utrošenog za njihovo provođenje»³. Produktivnost rada možemo promatrati s aspekta poduzeća, grane gospodarstva kao i s gledišta cjelokupne nacionalne privrede.

Klasična definicija je ekskluzivno kvantitativna (output/input), zanemarujući kvalitetu samog rezultata rada kao i njegovu konkurentnost na tržištu i vrijednost za potrošače. Moderna ekonomija izuzetne strukturalne i funkcionalne složenosti te dinamičnosti procesa teško može prihvatiti takvu definiciju. Output kao i input ne ovise samo o kvantiteti nego i o kvaliteti. Stoga uvodimo kvalitetu kao jednu od elemenata koji utječe na produktivnost rada. Možemo reći da je produktivnost rada:⁴

Produktivnost rada =
količina i kvaliteta proizvoda ili usluge / količina i kvaliteta utrošenog rada

Opći pokazatelj produktivnosti rada u hotelijerstvu dobiva se iz sljedećih odnosa:⁵

Produktivnost rada =
količina i kvaliteta izvršenih hotelskih usluga / količina i kvaliteta utrošenog rada

Kvaliteta se jednostavno može opisati kao ukupnost značajki usluga ili proizvoda kojim se zadovoljava potreba kupaca i nadmašuje njihovo očekivanje. Najmanje dvije koristi za hotelsku industriju donosi uvođenje kvalitete u klasičnu definiciju produktivnosti rada a to su: zadovoljstvo gostiju te produktivnost i profitabilnost ljudskih potencijala. Javlja se potreba da standardi performansi i produktivnost budu optimalno izbalansirani. Ako očekivana kvaliteta (standard performansi) nije tako visoka i kvaliteta rada bazirana na tom standardu postati će neprihvatljivo niska. Balansiranje očekivane kvalitete i kvantitete rezultira postići će se putem realističnih standarda produktivnosti.

Uloženi **rad**, kao drugi element produktivnosti rada uvođenjem novih tehnika i tehnologija postaje sve manje zastupljen u proizvodnji usluga i proizvoda. To ne znači da produktivnost rada opada, već da se lakše, brže i bez manje napora proizvodi hotelski proizvod i usluga. Kao što vidimo iz omjera potrebno je posjedovati podatke o količini rada. Za izražavanje količine rada poduzeće mora imati dobru dokumentaciju o količini rada po mjestima i učincima. Pri utvrđivanju količine rada potrebno je voditi računa koje radnike uključujemo u obračun mjerenja produktivnosti i koju jedinicu uzimamo kao temelj obračuna. Za potrebe mjerenja produktivnosti rada uglavnom se uzima prosječan broj ukupno zaposlenih.. Utrošeni rad moguće je iskazati: satima rada, brojem zaposlenih, brojem uvjetno kvalificiranih radnika, standardnim brojem

³ Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" I Masmedija, Zagreb, 1995., str. 738.

⁴ I. A. Al-Darrab: Relationship between productivity, efficiency, utilization and quality, www.emerald-library.com, (5.05.2004.)

⁵ I. Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu I hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str 392.

potrebnih radnika, isplaćenim iznosom plaća itd. Ovisno o jedinici koja se koristi može se izračunati satna, dnevna, mjesečna i godišnje produktivnost rada.

Produktivnost rada ima svoj naturalni i financijski izraz. Kod poduzeća koji obavljaju jednu uslugu ili proizvod javlja se problem zbrajanja količine raznovrsnih učinaka za poduzeće, granu, djelatnost. Kako bi se riješio problem odrediti će se ekvivalent ili jedna veličina koja će uvjetno predstavljati sintetički izraz svih količina učinaka, odnosno korištenjem vrijednosno izražena cjelokupnog učinka poduzeća, grane i gospodarstva. U hotelijerstvo i turizam veličina učinka može biti: ostvareni broj noćenja, broj turista, prihod od ugostiteljskih usluga, devizni prohod, dobit.

Pokazatelji produktivnost rada koji ukazuju na specifičnost proizvodno uslužnih procesa u hotelu su sljedeći:⁶

A) GLOBALNI POKAZATELJI PRODUKTIVNOSTI RADA

- količina učinka izražena u ekvivalentnim jedinicama / prosječan broj radnika (ili realizirani sati rada)
- količina učinka izražena u ekvivalentnim jedinicama /broj uvjetno kvalificiranih radnika
- ostvareni broj noćenja /prosječan broj radnika
- ukupan prihod u stalnim cijenama/ normirani (potrebi) sati rada

B) PARCIJALNI POKAZATELJI PRODUKTIVNOSTI RADA

- prihod od usluge prehrane (u stalnim cijenama)/ prosječan broj radnika u kuhinji
- ukupan broj izdanih obroka / prosječan broj radnika u kuhinji
- prihod od usluga prehrane i pića (u stalnim cijenama)/ prosječan broj konobara
- broj serviranih obroka (broj couvert-a)/ prosječan broj konobara
- prihod od usluga smještaja (u stalnim cijenama)/ prosječan broj radnika na recepciji katovima
- broj noćenja/ prosječan broj radnika na recepciji i katovima
- broj gostiju/ prosječni broj radnika na recepciji i katovima
- prihod od vanpansionskih usluga (u stalnim cijenama)

Uzmemo li u obzir veliki udio rada u proizvodima ili uslugama u hotelijerstvu nameće se zaključak da je za povećanje ukupne produktivnost neophodno povećati individualnu produktivnosti rada svakog zaposlenika. Ukoliko želimo mjeriti produktivnost rada pojedinog zaposlenika potrebno je razraditi normative vremena i učinka za pojedine poslove u hotelu.

Istraživanje produktivnosti u hotelskoj i ugostiteljskoj industriji je de fakto istraživanje radne produktivnosti. To proizlazi iz činjenice da su procesi u hotelima radno intenzivni a rad je prisutan u gotovo svim hotelskim proizvodima i uslugama. Produktivnost rada u mnogim slučajevima služi kao alternativna mjera produktivnosti.

⁶ Ibidem, str. 339.

Rad, kao input koji ima veliki udio u troškovima hotela, i njegova efikasnost biti će u središtu zanimanja menadžera.

Produktivnost neće biti tako lako mjeriti jer ovisi o mnogim drugim elementima proizvodnje kao što su oprema, tehnologija, angažirana imovina itd. Stoga za dobivanje pouzdanih pokazatelja nužno je pri ocjenjivanju produktivnosti rada koristiti i druge pokazatelja.

3. FAKTORI KOJI UTJEČU NA PRODUKTIVNOST RADA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

U želji da se poveća produktivnost rada potrebno je utvrditi koji faktori utječu na produktivnost i procijeniti koliki utjecaj na nju imaju. i u jednom i u drugom slučaju naići ćemo na probleme. Praćenje produktivnosti rada složen je proces iz razloga što čitav niz eksternih i internih, fiksnih, varijabilnih i ostalih faktora utječe na produktivnost. Za veliki broj faktora teško je točno definirati u kojoj mjeri utječu na povećanje i smanjenje produktivnosti rada.

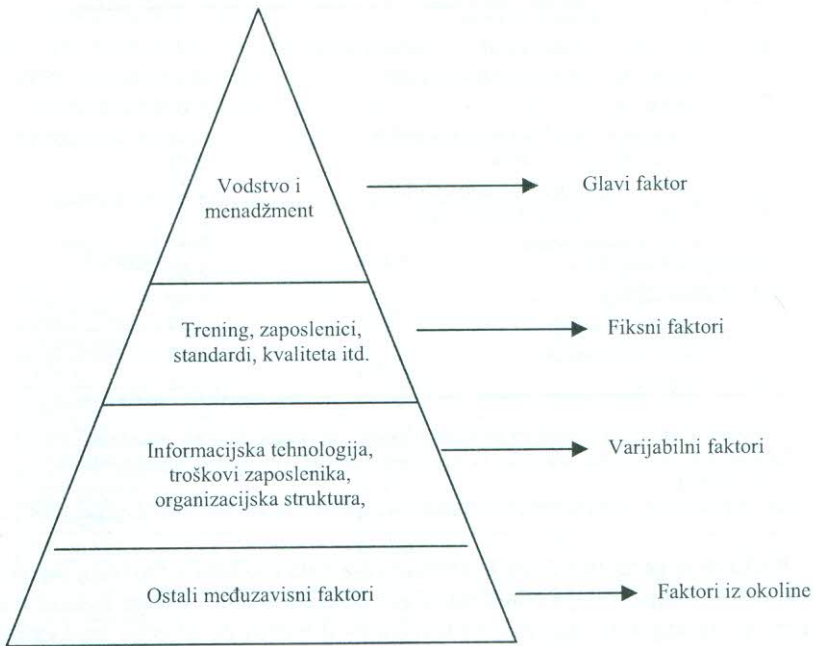
Čitav niz internih i eksternih faktora utječe na produktivnost rada. Neki od najznačajnijih eksternih i internih faktora su:⁷

- odabir zaposlenika,
 - moral i zadovoljstvo zaposlenika,
 - trening zaposlenika i menadžmenta,
 - motivacija zaposlenika,
 - organizacijska struktura,
 - vodstvo i menadžment,
 - sustav nagrađivanja zaposlenika,
 - poštivanje svjetskih standarda rada,
 - percepcija i zadovoljstvo kupaca,
 - kvaliteta usluge i proizvoda,
- Faktori direktno i snažno utječu na produktivnost rada*
- društveno-politički sustav,
 - stupanj demokracije i razvijenosti gospodarstva,
 - stanje i razvoj infrastrukture, prometa i veza te ostalih uslužnih djelatnosti,
 - demografska i gospodarska politika,
 - radno zakonodavstvo,
 - kulturni nivo zemlje,
 - vlasništvo,
 - Total Quality Management
 - suvremena organizacija rada
 - ulaganje u suvremenu opremu i tehnologiju
 - poslovna etika i moral
 - nove tehnologije
 - interni propisi i pravila

⁷Pripremio autor prema I. Avelini Holjevac: Rad i kreativnost – put do uspješnog hotelijerstva, Hrvatski turistički magazin, br 7/8, Ugostiteljsko turistički marketing, Zagreb, 1996., str. 53; N. Johns: Productivity management in hospital and tourism, Cassell Academic, London, 1996., str. 154

Neke od navedenih faktora možemo prikazati hijerarhijski a ovisno o tome da li su glavni, fiksni, varijabilni ili faktori okoline (shema 2).

Shema 2.: Faktoru koji utječu na produktivnost rada u hotelskoj industriji



Izvor: Izradio autor

U shemi 2 možemo primijetiti da je osnovica i najvažniji faktor koji utječe na produktivnost pa i produktivnost rada menadžment, menadžer i njegova uloga u poduzeću. On će morati razumjeti koncept produktivnosti, organizirati aktivnosti unutar hotela a sve u cilju postizanja zacrtane produktivnost. Trening, zaposlenici, standardi, kvaliteta i sl. predstavljati tzv. fiksne faktore. Neke fiksne faktore kao npr. standarde menadžeri rijetko mogu mijenjati s obzirom da su unaprijed zadani. Za razliku od njih trening i zaposlenici su faktori kojim se može lakše upravljati i stoga su važni kada govorimo o produktivnosti i želji da se ona poveća. Varijabilni faktori kao npr. nagrade, motivacija, troškovi rada itd. menadžeri jednostavnije upravlja i time direktno i snažno utjecati na produktivnost hotela. Npr. uvođenjem nove informacijske tehnologije poboljšati će se komunikacija i donošenje odluka na bazi lakše pristupačnih informacija. Pod okolinom podrazumijevamo faktore koji se nalaze izvan samog hotelskog poduzeća a utječu na njegovu produktivnost npr. država, politike, porezni sustav itd.

Osim potrebe da se identificira koji faktori utječu na produktivnost rada potrebno je procijeniti i u kojom mjeri ti faktori utječu na produktivnost. U tablici 1 rangirani su faktori koji prema mišljenju hotelskih menadžera utječu na produktivnost

hotelskog poduzeća. Navedene faktore menadžeri su poredali prema jačini utjecaja na produktivnost.

Tablica 1.: Faktori koji utječu na produktivnost hotela

Faktor	Srednja vrijednost
1. Kvaliteta usluge i proizvoda	2.91
2. Percepcija kupaca i njihovo zadovoljstvo	2.91
3. Moral i zadovoljstvo zaposlenika	2.71
4. Zgrada hotela	2.62
5. Trening i kvalifikacije zaposlenika	2.29
6. Reklamiranje i promocija	2.21
7. Odabir i regrutiranje zaposlenika	2.17
8. Plaće zaposlenika, bonusi i incentivi	2.21
9. Trening menadžera	2.11
10. Konkurentnost	2.00
11. Predviđanje	1.92
12. Lokalni događaji	1.83
13. Nova tehnologija	1.57
14. Vrijeme	1.50

Napomena: ljestvica kojom su menadžeri ocjenjivali jačinu utjecaja pojedinog faktora glasi (0) nema utjecaja; (1) minimalni utjecaj; (2) srednji utjecaj; (3) veliki utjecaj

Izvor: N. Johns: Productivity management in hospital and tourism, Cassell Academic, London, 1996., str. 154

Vidljivo je iz tablice 1. da kvaliteta proizvoda i usluga u najvećoj mjeri utječe na produktivnost. Kupci imaju određena očekivanja od hotela i usluge koja se u njemu pruža. Percepcija kupaca i njihovo zadovoljstvo direktno će utjecati na kvalitetu pa stoga i na produktivnost. U hotelskoj industriji u većini slučajeva prilikom pružanja usluga ostvaruje se kontakt zaposlenik – kupac. To objašnjava veliki broj faktora vezanih za zaposlenike - obrazovanje, zadovoljstvo zaposlenika, plaće zaposlenika itd. Trening je jedan od ključnih faktora koji će utjecati na produktivnost rada. On omogućuje zaposlenicima da nauče vještine koje su im potrebne za efikasan rad na njihovom radnom mjestu. Motivacija je povezana uz osobne ciljeve, karakteristike osobe i produktivnost. Nužno je za poduzeće izgraditi efikasni sustav nagrađivanja koji će se temeljiti na individualnoj i timskoj produktivnosti kao i produktivnosti hotela kao cjeline. Iz analiziranih podataka proizlazi zaključak da su menadžeri svjesni činjenice kako zaposlenici predstavljaju najvažniji resursa u hotelskom poduzeću.

4. RAZVOJ LJUDSKOG KAPITALA I PRODUKTIVNOSTI RADA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE

Visoka fluktuacija zaposlenika, loša politika razvoja karijere i napredovanja zaposlenika, prekomjerni sati rada, neadekvatan trening i obrazovanje česta su pojava u hotelskoj industriji. Istraživanje provedeno u Njemačkoj došlo je do saznanja da za devet od 10 zaposlenika u hotelskoj industriji to nije bio prvi izbor prilikom

zapošljavanja.⁸ Drugim riječima svoju su karijeru željeli razvijati u nekom drugom pravcu tj. industriji. Iz ovakve situacije proizlaze problemi vezani uz odabir kvalitetnih kadrova te velike fluktuacije što predstavlja veliki trošak za hotelska poduzeća. Stoga se javlja konstanta potreba za razvojem ljudskog kapitala a u cilju povećanja produktivnost, osiguranja adekvatne stabilnosti zapošljavanja u hotelskoj industriji kao i postizanja njenog bolje imidža.

Konkurentnost Hrvatske a vezano za kvalitetu ljudskog kapitala prati Svjetska banka putem indeksa razvoja ljudskog kapitala (HDI). Indeks je vezan uz pismenost, obrazovanje, zaposlenost, stanovništvo itd. Indeks se kreće od vrijednost 0 do 1, u kojem 1 predstavlja najviši razvoj/kvalitetu ljudskog kapitala. U tablici 2. prikazani su indeksi vrijednosti ljudskog kapitala za odabrane zemlje uključujući i Hrvatsku.

Tablica 2.: Indeks razvoja ljudskog kapitala u odabranim zemljama u 2002. godini

Zemlja	HDI	Poredak zemalja prema indexu
Norveška	0,956	1
Australija	0,946	3
USA	0,939	8
Irska	9,936	10
Austrija	0,934	14
Francuska	0,932	16
Španjolska	0,922	20
Slovenija	0,895	27
Mađarska	0,848	38
Hrvatska	0,830	48
Turska	0,751	88
Egipat	0,653	120

Izvor: Pripremio autor prema Human Development Reports,
http://cfapp2.undp.org/hdr/statistics/data/rc_report.cfm (15.12.2004.)

Kao što vidimo u tablici 2. vrijednost indeksa razvoja ljudskog kapitala Hrvatske iznosi 0,830. Navedena vrijednost svrstava Hrvatsku u zemlje s visokim indeksom HDI na 48 mjesto od 115 zemalja koje su uključene u navedenom monitoru. Ukoliko gledamo samo kretanje indeksa u RH, indeks razvoja ljudskog kapitala u konstantnom rastu izuzev 1995. gdje indeks pada a kao posljedica rata u Hrvatskoj (tablica 3.).

Tablica 3.: Indeks razvoja ljudskog kapitala Hrvatske

Godina	HDI
1990.	0,806
1995.	0,798
2000.	0,823
2002.	0,830

Izvor: Human Development Report, http://hdr.undp.org/statistics/data/cty/cty_f_HRV.html (25.11.2004.)

⁸ International Labour Organization: HR development, employment and globalization in the hotel, catering and tourist sector, www.ilo.org (20.12.2004.)

Iako je Hrvatska rangirana puno bolje nego veliki broj zemalja kada se govori o kvaliteti razvoja ljudskog kapitala to ne znači da se time stvara automatska korist za hotelijerstvo i turizam u zemlji. Međutim kvalitetan ljudski kapital predstavlja odličnu osnovu razvoja hotelske industrije i turizma ukoliko se njime adekvatno upravlja.

Iz prakse znamo da je u hotelskoj industriji produktivnost u usporedbi s drugim granama industrije niska. Kako bi dobili osnovni uvid u produktivnost rada prikazati ćemo kretanje broja noćenja po zaposlenom radniku za hotele Hrvatske kroz odabrane godine.

Tablica 3: Prosječni broj noćenja po radniku u hotelima Hrvatske (odabrane godine)

<i>Godina</i>	<i>Broj noćenja u hotelima (u 000)</i>	<i>Broj zaposlenih u hotelima</i>	<i>Stupanj iskorištenosti kapaciteta</i>	<i>Prosječan broj noćenja po radniku</i>	<i>Bazni indeks noćenja po radniku</i>
1976	14.280	24.651	38,2	579,3	100
1979	17.948	26.709	44,0	672,0	116
1982	17.773	29.201	41,1	608,6	105
1985	20.975	34.308	45,0	611,4	106
1988	21.768	37.498	41,7	580,0	100
1991	5.904	22.205	13,1	265,9	46
1994	8.433	17.222	16,9	489,7	85
1997	11.247	33.037	22,8	340,4	59
1998	11.388	32.360	23,3	351,9	61
1999	9.605	28.258	20,4	333,9	58
2000	13.164	30.845	28,4	426,8	74
2001	14.581	31.719	31,3	459,7	79
2002	13.058	31.812	34,7	410,4	71
2003	13.136	31.686	33,5	414,6	72

Izvor: Pripremio autor prema Statistički ljetopis RH 1976 – 2004, Turizam 1998-2004 (obrađeni podaci)

Kao što je vidljivo iz tablice 3. bazni indeks kretanja broja noćenja po zaposlenom upućuje na tendenciju rasta produktivnosti rada do 1988. godine od kada produktivnosti rada opada u odnosu na baznu početnu 1974 godinu. Najveći pad zabilježen je 1991. godine kao posljedica raznih zbivanja u Hrvatskoj. U razdoblju od 2000. – 2003. godine postoji tendencija stagnacije produktivnosti rada. Pokazatelj produktivnost rada ilustrirati će nisku efikasnost i racionalnost rada u hotelima Hrvatske. Osvrnemo li se na stupanj iskorištenja kapaciteta možemo uočiti da je on nizak. Razlog tome možemo između ostalog naći u zastupljenosti velikog broja hotela sa sezonskim poslovanjem u Hrvatskoj.

Izabrani podaci iz zadnjeg godišnjeg istraživanje provedeno od strane Horwath Consulting Zagreb na 85 hotela u hrvatskoj s 19500 hotelskih soba prikazano je u tablici 4.

Tablica 4: Poslovni indikatori vodećih hotela u Hrvatskoj u 1999. i 2000.

<i>Poslovni indikatori</i>	<i>Godina</i>	
	1999	2000.
Prosječna veličina hotela (br. soba)	245	229
Prosječni broj zaposlenih po sobi	0,41	0,5
Prosječna godišnja zauzetost sobe (%)	35.7	42.3
Prosječna ostvarena cijena sobe (euro)	31.39	35.50
Ukupni prihod po raspoloživoj sobi	7,701.54	9,430.00
Dobitak prije fiksnih troškova (%)	8.5	21.7
Troškovi rada operativnih odjela po zaposlenom (kn)	3,443	3,796
Troškovi rada (% od UP)	37,8%	33,3%

Izvor: Horwarh Consulting Zagreb: Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj, IHRA, Zagreb, 2001.

Kao što vidimo iz tablica 4. u usporedbi s prijašnjom godinom vodeći hrvatski hoteli su imali u 2000. 18 posto veću iskorištenost kapaciteta i 13 posto povećanje prosječna ostvarene cijene sobe. Međutim uzmemo li u obzir da je svjetska prosječna godišnja zauzetost soba u 1999. godini bila 66.8% da se možemo konstatirati da je iskorištenost kapaciteta hrvatskih hotela niska. Ukupni prihod po raspoloživoj sobi porastao je za 22 posto međutim još uvijek je prosječna ostvarena cijena po sobi izrazito niska ukoliko znamo da se u svijetu iste godine ona kreće oko 88.99 USA dolara.⁹ Kao što vidimo troškovi rada rastu dok se postotak troškova rada u ukupnom prihodu smanjio za 4,5 postotna poena.

Kako bi se procijenila produktivnost rada hotelska industrija koristi i broj soba ili kreveta po zaposleniku (tablica 5).

Tablica 5.: Poslovni indikatori hotela Hrvatske

<i>Godina</i>	<i>Sobe</i>	<i>Zaposleni</i>	<i>Broj zaposlenih na jednu raspoloživu sobu</i>
1997	62054	33037	0,53
1998	62580	32360	0,52
1999	59178	28258	0,48
2000	57846	30845	0,53
2001	58273	31719	0,54
2002	47743	31812	0,66
2003	47967	31686	0,66

Izvor: Pripremio autor prema Državni zavod za statistiku RH, Turizam 1997. -2004. (obrađeni podaci)

U Hrvatskim hotelima prosječan broj zaposlenih po sobi konstantno raste od 0,53 u 1997. zaposlena po sobi do 0,66 zaposlena u 2003. godini. I vodeći hoteli prikazuju istu tendenciju rasta. Uzmemo li u obzir slabu iskorištenost kapaciteta hotela rast broja radnika po sobi može biti posljedica loše racionalnosti rada. Valja doduše napomenuti da to svakako ovisi o vrsti usluge koju hotel pruža. Prema evropskom

⁹ The International Hotel industry, Travel and Tourism Intelligence, MINTEL, London, 2003.

prosjeku broj zaposlenih na jednu raspoloživu sobu u hotelima visoke kategorije iznosi 1,46, u hotelima srednje kategorije 0,98 a u hotelima niže kategorije 0,63.¹⁰ U hotelskoj industriji zemalja u razvoju prosječno bude i do 6 zaposlenika na jednu dvokrevetnu sobu, dok je u razvijenim zemljama 1 zaposlenik na 1 do 2 dvokrevetne sobe.¹¹

Prilikom istraživanja produktivnosti rada nailazi se na mnoštvo problema. Valja napomenuti da se unutar službene statistike kao i statistike koju vode neke druge institucije nailazi na različite podatke. U želji da se podaci za Hrvatsku usporede s svjetskom statistikom nailazimo na problem neusporedivosti drugim riječima drukčijem sustavu praćenja produktivnosti rada.

ZAKLJUČAK

Produktivnost rada treba analizirati, pratiti a menadžeri trebaju njome znati upravljati. Produktivnost je kompleksan koncept i potrebno je pratiti više pokazatelja. Nužno je stvoriti sustav unutar hotela kojemu će biti cilj povećanje produktivnosti rada. Unutar takvog sustava javiti će se potreba definiranja faktora te u kojoj mjeri oni utječu na produktivnost.

Hotelska industrija hrvatske ukoliko želi biti konkurentno na svjetskom tržištu morati će se pozabaviti problemom niske produktivnosti rada.

LITERATURA

1. Al-Darrab, I. A.: Relationship between productivity, efficiency, utilization and quality, www.emerald-library.com,
2. Avelini Holjevac, I.: Rad i kreativnost – put do uspješnog hotelijerstva, Hrvatski turistički magazin, br 7/8, Ugostiteljsko turistički marketing, Zagreb, 1996.,
3. Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Opatija, 2002.
4. Avelini Holjevac, I.: Povećanje kvalitete i produktivnosti u hrvatskoj hotelskoj industriji – uvjet za povećanje konkurentnosti na svjetskom turističkom tržištu, 5. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik – CD, 2004.
5. Ball, S., Johnson, K.: Labour productivity in hotels: an empirical analysis, www.sciencedirect.ca
6. Državni zavod za statistiku: Statistički ljetopis RH 1976 – 2004, Turizam 1998-2004
7. Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedija, Zagreb
8. Horwarh Consulting Zagreb: Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj, IHRA, 2001.
9. Human Development Report, http://hdr.undp.org/statistics/data/cty/cty_f_HRV.html
10. International Labour Organization: Human resource development, employment and globalization in hotel, catering and tourism sector, www.ilo.org
11. Johns, N.: Productivity management in hospital and tourism, Cassell Academic, London, 1996.
12. The International Hotel industry, Travel and Tourism Intelligence, MINTEL, London, 2003
13. U.S. Department for Labour, <http://www.bls.gov/lpc/people/box.htm>

¹⁰ I. Avelini Holjevac. Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2002., str. 384

¹¹ International Labour Organization: HR development, employment and globalization in hotel, catering and tourism sector, www.ilo.org (23.12.2004.)