

Mr. sc. Ana-Marija Vrtodušić Hrgović, asistent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci

PRIJEDLOG MODELA ZA MJERENJE I OCJENJIVANJE REZULTATA POSLOVANJA HOTELA U SUSTAVU KVALITETE

Kod uvođenja se i primjene suvremenih sustava mjerenja i ocjenjivanja rezultata poslovanja mogu koristiti i modeli poslovne izvrsnosti. Predloženi se model za mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja u ovom radu temelji na EFQM modelu poslovne izvrsnosti. On predstavlja samo jedan od mogućih modela što je i u skladu sa zahtjevima EFQM modela poslovne izvrsnosti koji definira koje aspekte rezultata poslovanja treba pratiti i ocjenjivati, ali ne i na koji način.

Ključne riječi: poslovna izvrsnost, EFQM model poslovne izvrsnosti

UVOD

U ovom će se dijelu rada dati prijedlog modela za mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja hotela koji teži k poslovnoj izvrsnosti. Osnova modela su kriteriji EFQM modela poslovne izvrsnosti na temelju kojih se dodjeljuje European Quality Award. Model osigurava informacije za četiri glavna aspekta poslovnog rezultata: kupci, zaposlenici, zajednica i ključni poslovni rezultati. Ovakav je pristup mjerenju i ocjenjivanju rezultata poslovanja karakterističan za sustave upravljanja potpunom kvalitetom budući da osigurava pokazatelje koji pružaju informacije o provedenim poboljšanjima i razini njihovog ostvarenja.

1. REZULTATI POSLOVANJA I EFQM MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI

1.1. Kupci

"Kupac ne ovisi o poduzeću, poduzeće ovisi o kupcu. Mi ne činimo uslugu kupcu, on čini uslugu nama jer je izabrao nas i došao kupiti naš proizvod i našu uslugu."¹ Ovaj element traži praćenje svih pokazatelja koji se odnose na zadovoljstvo gosta i izvedbu hotela u postizanju tog zadovoljstva. U skladu s tim definirani su pokazatelji percepcije i pokazatelji izvedbe.

Pokazatelji percepcije

Ovi pokazatelji osiguravaju informacije o zadovoljstvu gosta našim proizvodima i uslugama. Oni su rezultat primjene različitih metoda mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva gosta (jedna od najčešće korištenih je anketa).² Stoga se u nastavku daje prijedlog elemenata koji bi trebali biti uključeni u anketni upitnik o zadovoljstvu gosta hotelskom uslugom.³ Anketa se može postaviti tako da sadrži dva dijela.⁴ U prvom bi dijelu gosti trebali ocjenjivati svoje *zadovoljstvo* ponuđenim svojstvima hotelske usluge i to ocjenom od 1 do 5 gdje je 1-vrlo nezadovoljan, 2-nezadovoljan, 3-ravnodušan, 4-zadovoljan i 5-vrlo zadovoljan.⁵ Pored toga anketa bi u ovom dijelu također trebala omogućiti gostu da ocjeni u kojoj su mu mjeri *važna* navedena svojstva hotelske usluge i to ocjenom od 1 do 5 gdje je: 1-potpuno nevažno, 2-nevažno, 3-ne osobito, 4-važno i 5-vrlo važno. U nastavku se daje prikaz svojstava hotelske usluge koje gost može ocjenjivati (vidi tablicu 1).

¹ Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002., str. 66.

² Uz ankete postoje i druge metode praćenja zadovoljstva gostiju kao što su npr. intervjui, fokus grupe, komentari gostiju, analize pritužbi i dr.

³ Ukoliko hotel već ima sustav anketiranja gostiju ili to za njega radi neko vanjsko poduzeće navedena se pitanja mogu uključiti u postojeće ankete ukoliko ih one već ne uključuju.

⁴ Prilagodeno prema anketama slijedjećih hotela: The Sun City Hotel, Renaissance Penta Vienna Hotel, Hilton i Castle Hotel, prilog u Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op. cit.

⁵ U anketi gost ima mogućnost izabrati između ocjene 4 (zadovoljan) i 5 (vrlo zadovoljan). Ovakva je mogućnost data iz razloga što se pokazalo da je veća lojalnost kod kupaca koji su vrlo zadovoljni. Tako je npr. Rank Xerox, Danska utvrdio da se 93% kupaca koji su vrlo zadovoljni vraća, dok se od zadovoljnih gostiju vraća njih svega 60%; prema Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998., str. 155.

Tablica 1. Svojstva hotelske usluge

1) Smještaj

<i>Sobe</i>	<i>Zajedničke prostorije (održavanje i čistoća)</i>
▪ Sveukupna kvaliteta	▪ Podovi
▪ Čistoća sobe	▪ Predvorje/područje oko recepcije
▪ Posteljina	▪ Hodnici
▪ Namještaj	▪ Restoran
▪ Rasvjeta	▪ Bazen
▪ Mir, tišina	▪ Fitness centar
▪ Udobnost	
▪ Osjećaj sigurnosti	
▪ Čistoća kupaonice	
▪ Toaletni pribor	

2) Hrana i piće

<i>Restoran</i>	<i>Usluga u sobi</i>
▪ Sveukupni doživljaj	▪ Sveukupni doživljaj
▪ Vrijeme čekanja za mjesto	▪ Pravovremena usluga
▪ Kvaliteta hrane	▪ Kvaliteta hrane
▪ Kvaliteta pića	▪ Dobivena vrijednost za plaćenu cijenu
▪ Raznovrsnost menija	
▪ Atmosfera	
▪ Sveukupna usluga osoblja	
▪ Dobivena vrijednost za plaćenu cijenu	

3) Osoblje i usluge hotela

▪ Lakoća rezervacije	▪ Točnost računa
▪ Točnost rezervacije	▪ Odnos osoblja prema gostu
▪ Sveukupna kvaliteta usluge i osoblja:	▪ Učinkovitost osoblja
- Brzina prijama	▪ Raspoloživost usluge
- Brzina odjave	▪ Dostupnost informacija o aktivnostima/uslugama u i izvan hotela
- Dostavljanje poruka	▪ Poslovni centar:
- Usluga buđenja	- Raspoloživost
- Opremljenost odgovarajućom opremom i drugim neophodnim materijalom	- Kvaliteta usluge osoblja

Drugi bi se dio ankete sastojao od niza pitanja i ponuđenih odgovora koji će osigurati potrebne informacije o zadovoljstvu gosta hotelskom uslugom. U nastavku se navode primjeri takvih pitanja:

- 1) Kako biste ocijenili ovaj hotel u usporedbi s drugim hotelima?
 - Izvrstan
 - Dobar
 - Prosječan
 - Loš
- 2) Da li ste tijekom Vašeg boravka imali pritužbu (e)? (Da / Ne)
- 3) Ukoliko jeste, da li ste zadovoljni njihovim rješavanjem? (Da / Ne)
- 4) Ako da, da li je vaša pritužba riješena nakon prvog telefonskog poziva ili kontakta? (Da / Ne)
- 5) Koji od ponuđenih iskaza najbolje opisuju Vaše zadovoljstvo rješavanjem pritužbi?
 - Više nego zadovoljan/na
 - Potpuno zadovoljan/na
 - Ne u potpunosti zadovoljan/na, ali je poduzeta akcija prihvatljiva
 - Nezadovoljan/na
 - Vrlo nezadovoljan/na
- 6) Koji je razlog Vašeg boravka?
 - Posao
 - Odmor
- 7) Da li ste prvi puta u ovom hotelu? (Da / Ne)
- 8) Što je utjecalo na Vašu odluku o boravku u ovom hotelu?
 - Preporuka
 - Prethodno iskustvo
 - Ugled hotela
 - Reklama
 - Agent
- 9) Koliko ste puta do sada boravili u našem hotelu?
 - Jedanput
 - Dvaput
 - Više od pet puta
 - Više od deset puta
- 10) Da li smatrate da Vaš boravak u hotelu ima odgovarajuću vrijednost za novac? (Da / Ne)
- 11) Da li biste ponovno odsjeli u našem hotelu? (Da / Ne)
- 12) Ukoliko ne, navedite zašto:
 - Drugi su hoteli povoljniji
 - Kvaliteta hotelske sobe
 - Kvaliteta usluge
 - Kvaliteta restorana
 - Cijena
 - Ostalo
- 13) Koje biste usluge pored postojećih željeli koristiti?
- 14) Da ste Vi menadžer/vlasnik ovog hotela što biste promijenili?

15) Ocijenite Vaše zadovoljstvo sveukupnim boravkom u hotelu

- Vrlo zadovoljan
- Zadovoljan
- Ravnodušan
- Nezadovoljan
- Vrlo nezadovoljan

16) Da li je netko od osoblja nadmašio Vaša očekivanja?

Ime: _____

Odjeljenje: _____

Zašto? : _____

Isto je tako potrebno da anketa uz osnovne podatke o gostu (ime i prezime, adresa, telefon, e-mail) sadrži i datum posjete. On je važan jer omogućuje da se lakše utvrde uzroci nezadovoljstva gostiju (npr. veliki broj pritužbi određeni dan u tjednu ili na određeno osoblje itd.).

Možda najveći nedostatak anketa je slab odaziv gostiju na njihovo ispunjavanje. Vjerojatno je razlog u tome što gost nema motiva za ispunjavanje ankete. Stoga je potrebno gostu stvoriti motiv. To može biti neka nagrada za slučajno izvučen anketni upitnik, nagrađivanje najboljih prijedloga za poboljšanje, itd. Također je poželjno da se pismeno zahvali gostu na korisnim prijedlozima i opiše način na koji su oni realizirani u hotelu (takvim se pristupom kreativnog gosta potiče da i drugi put da prijedlog).

Ako se osigura da se ankete redovito i temeljito ispunjavaju hotelu se osiguravaju bogati izvori korisnih informacija o percepciji gosta. Između ostalog to su informacije: o tome kakav je hotel u usporedbi s drugima, o motivima dolaska gostiju, o faktorima odabira hotela, o učestalosti dolaska gostiju, o potrebnim poboljšanjima te o uslugama ili zaposlenicima koji su nadmašili očekivanja gostiju.

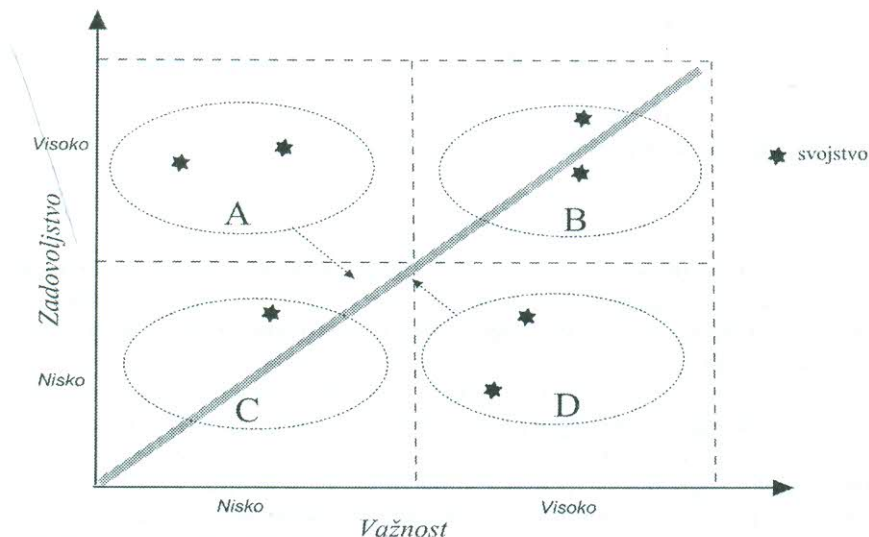
Nadalje, iz ovako koncipirane ankete lako se mogu izračunati sljedeći pokazatelji:

- vrlo zadovoljni gosti (broj vrlo zadovoljnih gostiju/ukupan broj anketiranih gostiju x 100),
- lojalni (stalni) gosti (gosti koji bi se ponovno vratili u hotel/ukupan broj anketiranih gostiju x 100),
- gosti zadovoljni načinom rješavanja pritužbi (gosti koji su zadovoljni reakcijom na pritužbe/ukupan broj anketiranih gostiju x 100),
- gosti zadovoljni odnosom cijene i pružene usluge (gosti koji smatraju da postoji dobar odnos između cijene i pružene usluge /ukupan broj anketiranih gostiju x 100).

Kretanje ovih pokazatelja trebalo bi prikazati grafički radi lakše uočljivosti trenda promjene (status quo, pozitivno ili negativno). Isto tako potrebno ih je uspoređivati s postavljenim ciljevima i određenom usporednom veličinom (benchmarking).

Ocjene iz ankete (zadovoljstvo i važnost) omogućit će da se na temelju njih kreira *Karta kvalitete*. Karta kvalitete je vrlo koristan alat menadžmentu jer predstavlja dobru osnovu za donošenje odluka u pogledu potrebnih poboljšanja (vidi grafikon 1).

Grafikon 1. Karta kvalitete



Prilagođeno prema: Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., *Fundamentals of Total Quality Management*, Chapman & Hall, London, 1998., str. 349.

Na kartu se unose točke čija je vrijednost na apscisi određena s važnosti, a na ordinati sa zadovoljstvom, tj. za svako svojstvo hotelske usluge dobijemo jednu točku. Vrijednosti koje se unose na kartu predstavljaju prosječno zadovoljstvo i važnost za svako pojedino svojstvo (suma ocjena zadovoljstva ili važnosti podijeljena s brojem ispitanika). Optimalno bi bilo za poduzeće da ima točke grupirane oko glavne dijagonale, odnosno da postoji proporcionalnost zadovoljstva i važnosti za svako pojedino svojstvo. To znači da svojstvo koje je kupcu manje važno ima nisku ocjenu zadovoljstva, dok svojstvo koje je kupcu važno ima visoku ocjenu zadovoljstva. Na konkretnom primjeru to bi značilo da ako gost npr. ocijeni važnost koju pridaje određenom svojstvu ocjenom 2 (nevažno), tada bi se i ocjena zadovoljstva tim svojstvom trebala kretati između 1 i 2 (vrlo nezadovoljan – nezadovoljan), a ako je gost ocijenio da mu je to svojstvo vrlo važno (ocjena 5) tada bi ocjena zadovoljstva trebala iznositi 4 – 5 (zadovoljan – vrlo zadovoljan). Svako odstupanje od glavne dijagonale znači udaljavanje od optimuma i potrebu da se djeluje prema tom svojstvu. Svojstva čije su točke ispod dijagonale (područje D) traže poboljšanja kako bi se zadovoljstvo povećalo, dok je za svojstva čije su točke iznad dijagonale (područje A) potrebno preusmjeriti resurse budući su ovdje angažirani resursi za svojstva koja gostu nisu važna.

Pokazatelji izvedbe

To su interni pokazatelji koji omogućuju praćenje i poboljšanje izvedbi hotela u pogledu zadovoljstva gosta.

Mogu se odnositi na:

1. **analizu pritužbi:**
 - a) riješene pritužbe,
 - b) broj pritužbi po gostu;
2. **stupanj iskorištenja kapaciteta;**
3. **prihode po gostu:**
 - a) prihod od hrane i pića po gostu,
 - b) prihod od smještaja po gostu,
 - c) prihod od ostalih usluga po gostu;
4. **nagrade, priznanja i prisutnost u medijima:**
 - a) nagrade i priznanja (gosti, institucije, udruženja...)- naziv, godina, tko i zašto ih dodjeljuje,
 - b) prisutnost u štampi - naziv članka i godina kada je objavljen,
 - c) prisutnost na TV i radiju - naziv emisije i godina prikazivanja.

1.2. Zaposlenici

Istraživanja provedena u Europi 1992. godine pokazuju da zadovoljstvo zaposlenika i kvaliteta rada predstavljaju vrlo važan aspekt poslovanja i obavezno ih treba uključiti u svaki sustav mjerenja i ocjenjivanja rezultata poslovanja.⁶ Praćenje rezultata vezanih uz zaposlenike je nužno jer njihova sveukupna izvedba, zadovoljstvo, motivacija i predanost predstavljaju osnovu uspjeha svakog hotela.

Kao i kod kupaca i ovdje je potrebno pratiti *pokazatelje percepcije i izvedbe*.

Pokazatelji percepcije

Kako bismo znali što zaposlenici misle o svom poslu i da li su njime zadovoljni potrebno je redovito provoditi ankete (obično jednom godišnje). U izradu ankete treba uključiti i zaposlenike jer će oni ukazati na dimenzije zadovoljstva koje su prema njihovom mišljenju važne i koje je također potrebno pratiti. Svaki menadžer odjeljenja zajedno s predstavnikom za kvalitetu mora objasniti zaposlenicima koja je svrha ankete te naglasiti da je ona anonimna. Raspodjelu i prikupljanje ankete treba obaviti osoba u koju zaposlenici imaju povjerenja ili je potrebno osigurati mjesto gdje će se ankete odlagati.

U nastavku se daje prikaz dimenzija (svojstva) radnog mjesta koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika (vidi tablicu 2). Zaposlenicima treba dati mogućnost da ocjenom od 1 do 5 ocjene svoje *zadovoljstvo* ponuđenim dimenzijama pri čemu je: 1- vrlo nezadovoljan, 2-nezadovoljan, 3-ravnodušan, 4-zadovoljan, 5-vrlo zadovoljan kao i da ocjene u kojoj su im mjeri te dimenzije važne i to ocjenom od 1 do 5 gdje je: 1- potpuno nevažno, 2-nevažno, 3-ne osobito, 4-važno, 5-vrlo važno.

⁶ Kueng, P., Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations, Total Quality Management, Vol.11, No. 1, 2000., str. 74.

Tablica 2. Dimenzije zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom

Uključenost u proces poboljšanja	
1.	Provedena poboljšanja na poslu
2.	Timski rad
3.	Realizacija mojih prijedloga za poboljšanja
4.	Nagrađivanje za uspješna poboljšanja
5.	Informiranost o aktivnostima hotela
6.	Informiranost o rezultatima hotela
7.	Informiranost o ciljevima hotela
Komunikacije	
8.	Informacije koje osiguravaju sastanci timova
9.	Suradnja među odjeljenjima
10.	Suradnja s menadžerima
Zadovoljstvo radnim mjestom	
11.	Poznavanje zahtjeva svog posla
12.	Uvjeti rada
13.	Odnosi među kolegama
14.	Sadržaj mog posla
15.	Sudjelovanje u odlukama koje utječu na moj posao
16.	Mogućnost planiranja i odlučivanja o tome kako će se izvoditi posao koji obavljam
nastavak tablice 2	
Profesionalni razvoj	
17.	Način praćenja rezultata mog rada
18.	Učestalost održavanja sastanaka s mojim menadžerom
19.	Sustav usavršavanja
20.	Podrška koju dobivam od svog menadžera u pogledu profesionalnog razvoja
Izobrazba	
21.	Dosadašnja izobrazba
22.	Priprema prije uvođenja novih radnih procesa ili sustava
Zdravlje i sigurnost	
23.	Sigurnost na radnom mjestu
24.	Mjere zaštite na radu
25.	Mjere zaštite od požara
26.	Odnos prema zdravlju zaposlenika
Nagrade i priznanja	
27.	Sustav nagrađivanja za dobro obavljen posao
28.	Primjerenost i pravednost nagrada i priznanja
Plaće i naknade	
29.	Plaća za redoviti rad
30.	Sustav nagrađivanja dodatnih aktivnosti

Prema: Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998., str. 169-176.; Coyote Community College Case Study, Baldrige National Quality Program, Gaithersburg, 2000., str. 46-48. i prijedlozi projektnog tima za uspostavu sustava kvalitete Fakulteta za turistički i hotelski menadžment Opatija

Iz ovako definirane ankete dobit će se uvid u zadovoljstvo zaposlenika pojedinim svojstvima (dimenzijama) radnog mjesta kao i važnost koju im pridaju.

Analiza se ovih podataka provodi kao i kod kupaca izračunavanjem prosječnog zadovoljstva i važnosti za svako svojstvo i ucrtavanjem tih vrijednosti na kartu kvalitete. Cilj je da te vrijednosti budu grupirane na dijagonali. Ukoliko to nije slučaj tada su potrebna poboljšanja.

Uzmimo npr. da su anketiranjem zaposlenika u jednom poduzeću dobivene slijedeće prosječne ocjene zadovoljstva i važnosti zaposlenika pojedinim dimenzijama radnog mjesta.

Tablica 3. Prosječne ocjene važnosti i zadovoljstva zaposlenika dimenzijama radnog mjesta

	Dimenzija	Važnost	Zadovoljstvo
1	Provedena poboljšanja na poslu	3,5	4,4
2	Timski rad	4,7	3,6
3	Realizacija mojih prijedloga za poboljšanja	4,1	3,4
4	Nagrađivanje za uspješna poboljšanja	4,5	3,9
5	Informiranost o aktivnostima hotela	4,0	4,1
6	Informiranost o rezultatima hotela	4,5	3,8
7	Informiranost o ciljevima hotela	3,8	3,8
8	Informacije koje osiguravaju sastanci timova	3,5	3,4
9	Suradnja među odjeljenjima	4,3	3,2
10	Suradnja s menadžerima	4,4	3,3
11	Poznavanje zahtjeva svog posla	4,2	4,3
12	Uvjeti rada	4,6	3,7
13	Odnosi među kolegama	4,6	3,8
14	Sadržaj mog posla	4,4	4,4
15	Sudjelovanje u odlukama koje utječu na moj posao	4,6	3,4
16	Mogućnost planiranja i odlučivanja o tome kako će se izvoditi posao koji obavljam	3,8	3,6
17	Način praćenja rezultata mog rada	4,5	3,5
18	Učestalost održavanja sastanaka s mojim menadžerom	4,4	3,5

(nastavak tablice 3)

	Dimenzija	Važnost	Zadovoljstvo
19	Sustav usavršavanja	4,4	3,8
20	Podrška koju dobivam od svog menadžera u pogledu profesionalnog razvoja	4,5	3,7
21	Dosadašnja izobrazba	4,6	3,7
22	Priprema prije uvođenja novih radnih procesa ili sustava	3,2	4,0
23	Sigurnost na radnom mjestu	4,4	3,6
24	Mjere zaštite na radu	4,4	3,9
25	Mjere zaštite od požara	3,5	4,0
26	Odnos prema zdravlju zaposlenika	4,3	4,0
27	Sustav nagrađivanja za dobro obavljen posao	4,7	4,5
28	Primjerenost i pravednost nagrada i priznanja	4,5	4,0
29	Plaća za redoviti rad	4,5	3,7
30	Sustav nagrađivanja dodatnih aktivnosti	4,7	3,7

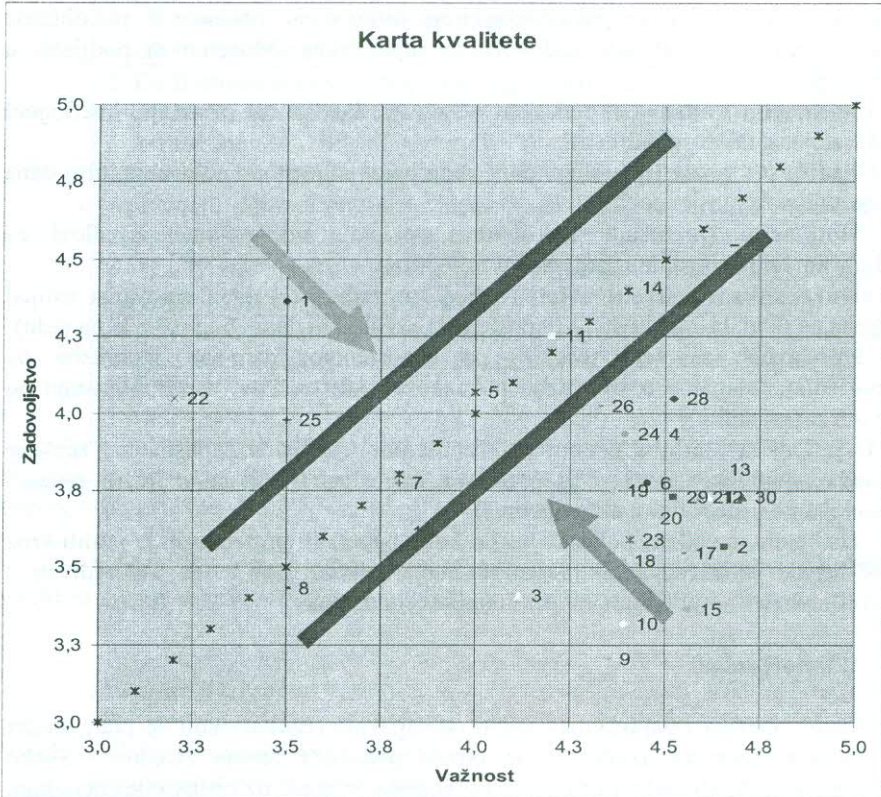
Na temelju je dobivenih rezultata moguće kreirati kartu kvalitete i utvrditi kod kojih je dimenzija potrebno izvršiti određene promjene (vidi grafikon 2).

Iz karte je kvalitete vidljivo da postoje točke koje su grupirane oko dijagonale, ali da postoje i one koje se nalaze i ispod i iznad dijagonale. Točke koje se nalaze blizu dijagonale odnose se na slijedeće dimenzije:

- informacije koje osiguravaju sastanci timova (8),
- informiranost o ciljevima hotela (7),
- informiranost o aktivnostima hotela (5),
- poznavanje zahtjeva svog posla (11),
- sadržaj mog posla (14) i
- sustav nagrađivanja za dobro obavljen posao (27).

Kod ovih je dimenzija poduzeće ostvarilo optimum jer postoji proporcionalnost između zadovoljstva i važnosti. Međutim kod dimenzija čije se točke nalaze ispod ili iznad dijagonale to nije slučaj, jer svako udaljavanje od glavne dijagonale znači udaljavanje od optimuma i potrebu da se provedu određene aktivnosti kako bi se osiguralo njihovo približavanje glavnoj dijagonali.

Grafikon 2. Karta kvalitete



Tako je iz karte vidljivo da se veliki broj točaka nalazi ispod dijagonale što znači da je za te dimenzije karakteristično da je prosječna ocjena važnosti veća od prosječne ocjene zadovoljstva. Posebnu bi pažnju najprije trebalo posvetiti onim dimenzijama koje su najudaljenije od dijagonale. U ovom primjeru to bi bile slijedeće dimenzije:

- suradnja među odjeljenjima (9),
- suradnja s menadžerima (10) i
- sudjelovanje u odlukama koje utječu na moj posao (15),

Nakon izvršenih poboljšanja kod ovih dimenzija potrebno je djelovati i na sve ostale dimenzije koje se nalaze ispod dijagonale.

Iz karte je također vidljivo da postoje i točke koje se nalaze iznad dijagonale. I kod ovih je dimenzija potrebno djelovati, ali na način da se preusmjere resursi budući da su oni ovdje angažirani kod onih dimenzija za koje je karakteristično da nisu važne zaposlenicima u onoj mjeri kolika im se pažnja pridaje. U ovom se slučaju radi o slijedećim dimenzijama:

- priprema prije uvođenja novih radnih procesa ili sustava (22),
- provedena poboljšanja na poslu (1) i
- mjere zaštite od požara (25).

Pokazatelji izvedbe

Ovi pokazatelji uključuju pokazatelje koji na indirektan način govore o zadovoljstvu zaposlenika te pokazatelje koji omogućuju praćenje i poboljšanje aktivnosti važnih za postizanje zadovoljstva zaposlenika. Možemo ih podijeliti u sljedeće grupe:⁷

- 1. Fluktuacija kadrova** (koeficijent odlaženja, koeficijent primanja, koeficijent fluktuacije, stabilnost kadrova).
- 2. Odsutnost s posla** (izgubljeni dani zbog bolovanja, stopa bolovanja, broj dana bolovanja po zaposleniku).
- 3. Motivacija** (priznanja zaposlenima, pohvale od gostiju, prijedlozi za poboljšanja po zaposleniku, prihvaćeni prijedlozi).
- 4. Sigurnosni/zdravstveni uvjeti** (ozljede na radu, broj dana bolovanja uslijed ozljeda na radu, broj ozljeda po zaposlenom, izgubljeni dani zbog ozljeda na radu).
- 5. Izobrazba** (završeni tečajevi po zaposlenom, dani-sati izobrazbe po zaposleniku, ulaganje u izobrazbu po zaposleniku, troškovi osposobljavanja po novom zaposleniku).
- 6. Uvjeti rada i odnos prema zaposlenicima**⁸ (prizužbe zaposlenika, riješene pritužbe, izgubljeni dani zbog štrajkova, zaposlenici koji su zatražili pomoć, sudjelovanje u slobodnim aktivnostima).

Da bismo navedene pokazatelje što bolje iskoristili potrebno ih je pratiti kroz određeni period (otkrivanje zakonitosti kretanja pokazatelja) te ih uspoređivati s željenim ciljevima i odgovarajućim usporednim veličinama.

1.3. Zajednica

Osim kupaca i zaposlenika jedan od aspekata rezultata koji se prati unutar EFQM modela poslovne izvrsnosti je odnos poduzeća prema zajednici. Svako poduzeće treba nastojati zadovoljiti svoje ekonomske interese uz poštivanje socijalnih, ekonomskih i ekoloških interesa zajednice u kojoj djeluje. Praćenje ove grupe rezultata također obuhvaća ***pokazatelje percepcije i izvedbe*** koji daju informacije o utjecaju hotela na zajednicu te informacije o percepciji tog utjecaja od strane zajednice.

Pokazatelji percepcije

Ovi pokazatelji daju informacije o tome što zajednica misli o odnosu hotela prema njoj. Do ovih se informacija uglavnom dolazi anketiranjem javnosti. U nastavku se daje prikaz pitanja koje bi jedna takva anketa mogla uključivati (vidi tablicu 4).

⁷ Prema Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 148. i European Communications S.A. – Case Study, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999., str. 56-62.

⁸ Odnosi među ljudima na radu, tj. radna sredina (“klima na radu”), važan su faktor uspjeha hotela. Kvaliteta usluga i odnos osoblja prema gostima ono su što čini osobitost hotela, a to se može postići samo uz uvjet postojanja dobre “klime na radu.” ; Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op. cit., str. 347.

Tablica 4. **Položaj hotela u zajednici**

1. Da li smatrate da je naš hotel odgovoran prema društvenoj zajednici? Zašto?
2. Da li smatrate da smo dovoljno angažirani u: - dobrotvornim aktivnostima - obrazovanju - sponzoriranju sporta i umjetnosti - pružanju pomoći starijim i nemoćnim osobama, djeci s poteškoćama u razvoju i sličnim aktivnostima
3. Da li ste upoznati s projektima suradnje s gospodarstvom (projekti razvoja, izobrazbe, zapošljavanja i dr.)
4. Da li ste upoznati s aktivnostima koje provodimo u cilju zaštite okoliša?
5. Koje biste aktivnosti poboljšali? Kako?

Prema European Communications S.A. – Case Study, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999., str. 63-66.

Uz rezultate ankete u grupu pokazatelja percepcije ulaze **nagrade i priznanja** hotelu za njegov doprinos društvenoj zajednici i podizanju kvalitete života u njoj.

Pokazatelji izvedbe

Ovi se pokazatelji odnose na konkretne projekte vezane uz društvenu zajednicu. Dalje se navode neki primjeri:

1. odgovornost hotela prema zajednici⁹,
2. suradnja s gospodarstvom i
3. ekologija.

U nastavku će se ukratko navesti na koji način je potrebno pratiti predložene pokazatelje izvedbe.

1. Odgovornost prema zajednici može se pratiti kroz sljedeće aspekte:

- dobrotvorne aktivnosti (kod svakog takvog projekta potrebno je navesti njegov naziv, sadržaj i doprinos te koliko je zaposlenika u njega uključeno),
- obrazovanje (potrebno je navesti što se sve čini u tom pogledu kao npr. praksa za studente, poticanje obrazovanja zaposlenika, suradnja s obrazovnim institucijama, stipendiranje učenika i studenata...),
- sponzoriranje sporta i umjetnosti (potrebno je navesti konkretne programe),
- razni drugi oblici pomoći (starijim i nemoćnim osobama, osobama s poteškoćama u razvoju i drugim socijalnim grupama kojima je pomoć neophodna).

⁹ Društvena odgovornost poduzeća definirana je međunarodnim standardom SA 8000 – Social Accountability (CEPAA SA 8000:1997); prema Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op. cit. str. 37.

2. *Suradnja hotela s gospodarstvom*

Podrazumijeva razne projekte ekonomskog razvoja, izobrazbe i zapošljavanja kao što su npr. projekti usmjereni na razvoj malog i srednjeg poduzetništva, suradnja s lokalnim dobavljačima itd.

3. *Odnos hotela prema okolišu*

Ovaj je pokazatelj moguće pratiti na razne načine. Jedan od njih je npr. utvrditi da li hotel ima uveden sustav upravljanja okolišem sukladno međunarodnom standardu ISO 14001, zatim kako hotel utječe na okoliš kroz nabavu, korištenje energije i goriva, odnos prema otpadu i druge mjere koje je poduzeo u cilju zaštite okoliša (npr. pranje pri nižim temperaturama, mijenjanje ručnika svaki dan samo na zahtjev gosta, korištenje recikliranog papira za štampanje materijala itd.).¹⁰

1.4. Ključni poslovni rezultati¹¹

Ovaj kriterij uključuje **ključne rezultate izvedbe i ključne pokazatelje izvedbe**. Iako se podrazumijeva da će svaki hotel pratiti i analizirati ostvarene poslovne rezultate, uspješnost i financijski položaj, u ovom će se dijelu dati prikaz svega onog što bi jedan hotel trebao imati za praćenje poslovne izvrsnosti.

Najprije će se definirati veličine i pokazatelji koji ulaze u **ključne rezultate izvedbe**. To su:

1. *Prihodi*

- a) analiza obujma za 3 ili više godina,
- b) analiza strukture (prihod od smještaja, prihod od prodaje hrane, prihod od prodaje pića, prihod od ostalih manjih odjeljenja: usluge telefona, ostale usluge hotela, prihod od najamnine, ostali prihodi).

2. *Troškovi*

- a) analiza obujma za 3 ili više godina,
- b) analiza strukture (plaće i ostala primanja, direktni troškovi odjeljenja, troškovi namirnica, troškovi administracije i uprave, amortizacija i procjenjivanje imovine, troškovi energije, troškovi marketinga, popravci i održavanje, kamate, troškovi pića, troškovi osiguranja i porezi na imovinu),
- c) udio pojedine vrste troška u ukupnim prihodima,
- d) plaće i ostali troškovi osoblja kao % ukupnih prihoda.

¹⁰ Važnost koja se pridaje ekologiji u hotelskoj industriji potvrđena je i publikacijom Horwath Consultinga koja daje uvid u primjenu mjera u pogledu zaštite okoliša u hrvatskim hotelima kao što su: potrošnja vode, potrošnja energije, kvaliteta vode za piće, odnos prema otpadu, sprečavanje nepotrebne potrošnje vode, sprečavanje ugrožavanja kvalitete vode, izobrazba zaposlenika o ekologiji, suradnja sa zajednicom, korištenje kemikalija, emisije u atmosferu, buka, transport, korištenje pesticida i herbicida; prema Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj-Horwath Hotel Industry Survey Croatia, Horwath Consulting Zagreb, Zagreb, 2001.

¹¹ Prema Avelini Holjevac, I.: Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija., Opatija, 1998., str. 317-355.; European Communications S.A. – Case Study, op.cit., str. 67-75.; Kobjoll, K.: Abenteuer European Quality Award, Orell Füssli Verlag AG, Zürich, 2000., str. 179-184. i Oakland, J.S., Total Quality Management – The route to improving performance, Second Edition, Butterworth-Henemann, Oxford, 1993., str. 163-185.

3. **Dobit**

- a) dobit prije odbitka fiksnih troškova (GOP) kao % od ukupnih prihoda,
- b) bruto dobit (prije odbitka poreza na dobit) kao % od ukupnih prihoda,
- c) neto dobit kao % od ukupnih prihoda.

4. **Profitabilnost**

- a) profitna stopa,
- b) rentabilnost ukupne imovine,
- c) rentabilnost vlasničke glavnice,
- d) dobit po dionici.

5. **Dugoročna solventnost**

- a) koeficijent financiranja,
- b) udio tuđeg kapitala u ukupnom kapitalu (financijska poluga).

Uz prethodno navedene rezultate izvedbe potrebno je pratiti i **pokazatelje izvedbe** koji utječu na ostvarene rezultate. U ove se pokazatelje može uključiti:

1. **Prosječna cijena sobe.**
2. **Prihod po raspoloživoj sobi (ukupno za hotel i po odjeljenjima).**
3. **Prihod po zaposlenom.**
4. **Troškovi plaća po zaposlenom po odjeljenjima.**
5. **Prosječan broj zaposlenih po sobi.**
6. **Udio troškova kvalitete u ukupnim troškovima i prihodima.**
7. **Tržišne informacije:**
 - a) struktura gostiju po kontinentu i državama iz kojih dolaze,
 - b) struktura gostiju prema razlogu putovanja/motivu dolaska (poslovni ljudi, turisti na odmoru, sudionici kongresa, državni službenici, ostale kategorije),
 - c) struktura gostiju po načinu rezervacije (direktno, preko agencije, drugi načini),
 - d) struktura gostiju po načinu plaćanja (gotovina, kreditne kartice, preko agencije, drugi načini).
8. **Prosječno vrijeme naplate traživanja od gostiju.**
9. **Postotak krivo izdanih računa.**
10. **Stjecanje novih poslova** (% novo sklopljenih ugovora, % izgubljenih ugovora, udio prihoda od novih gostiju u ukupnim prihodima, % gostiju koji su koristili nove programe).
11. **Upravljanje nabavom** (% odbijenih isporuka, % pravovremenih isporuka, % dobavljača s kojima se dugoročno posluje, % nabavki kod kojih je dobiven popust, % nabavki na osnovi dugoročnih ugovora o suradnji, udio troškova nabave u ukupnim troškovima, prosječno vrijeme realizacije nabavke).

Potrebno je naglasiti da su ovdje dati samo neki od pokazatelja, a svaki će hotel pratiti i analizirati one koje smatra bitnim za postizanje poslovne izvrsnosti.

ZAKLJUČAK

Temeljen na kriterijima EFQM modela poslovne izvrsnosti definiran je model za mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja hotela u sustavu kvalitete. Radi se o suvremenom pristupu mjerenju i ocjenjivanju rezultata poslovanja jer model prati rezultate koji se odnose na kupce, zaposlenike, zajednicu te ključne poslovne rezultate kroz financijske i nefinancijske pokazatelje. Ovakav će model pomoći hotelskim menadžerima u odlučivanju jer će uz informacije o uspješnosti poslovanja i financijskom položaju hotela, osigurati i važne informacije o zadovoljstvu gostiju, zaposlenika i društvene zajednice, ali i informacije o provedenim poboljšanjima i razini njihovog ostvarenja. Ovakav bi model trebao hotelu osigurati prije svega okvir za lakše postizanje poslovne izvrsnosti, a zbog kompatibilnosti sa zahtjevima Europske nagrade za kvalitetu, hotel ga može iskoristiti i prilikom natjecanja za tu nagradu.

LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
2. Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.
3. Coyote Community College Case Study, Baldrige National Quality Program, Gaithersburg, 2000.
4. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K.: Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998.
5. European Communications S.A. – Case Study, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999.
6. Horwath Hotel Industry Survey Croatia, Horwath Consulting Zagreb, Zagreb, 2001.
7. Kobjoll, K.: Abenteuer European Quality Award, Orell Füssli Verlag AG, Zürich, 2000.
8. Oakland, J.S.: Total Quality Management – The route to improving performance, Second Edition, Butterworth-Henemann, Oxford, 1993.