

Dr. VESNA BORKOVIĆ

Docent na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik

PROBLEMI ISPODPROSJEČNE PROIZVODNOSTI RADA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU: NAČINI ZA POBOLJŠANJE EFIKASNOSTI

UDK 64.024:338.48(497.5)

Prethodno priopćenje

Primljeno: 25. rujna 1995.

Sažetak

Budući da se u ugostiteljstvu i turizmu ostvaruje ispodprosječna proizvodnost rada, u članku se istražuju mogućnosti i predlažu načini za poboljšanje uspješnosti. Nastoje se razjasniti konceptualne poteškoće praćenja i primjene programa poboljšanja proizvodnosti rada i ukazati na prednosti korištenja modela prognoziranja kretanja turističke potražnje i fleksibilnog prilagodavanja potrebnog broja radnika promjenama obujma poslovanja.

Ključne riječi: proizvodnost rada, ugostiteljstvo i turizam, standardi rada, predviđanje potražnje

UVOD

U ugostiteljstvu i turizmu, gdje je rad glavni proizvodni činitelj, umijeće radnika i intenzivnost korištenja radnog vremena glavni su činitelji koji određuju razinu proizvodnosti rada. Zbog karaktera djelatnosti i dominantnog utjecaja tržišta proizvodnost rada u grupaciji "Ugostiteljstvo i turizam" niža je u odnosu na druge djelatnosti i prosjek ukupnog gospodarstva Hrvatske. Stoga se u radu istražuju mogućnosti i predlažu moguće strategije za njezino unapređenje. Ukazuje se na potrebu pristupa proizvodnosti rada koji se temelji na sposobnosti menadžera da predvidi potražnju i prema njoj procijeni stvarno potreban broj radnika za izvođenje posla, jer je optimalan broj i struktura zaposlenih preduvjet za uspješno odvijanje radnog procesa i postizanje bolje proizvodnosti rada.

1. PROIZVODNOST RADA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU HRVATSKE

Proizvodnost je moguće definirati kao "odnos inputa (ulaza) i outputa (izlaza) u određenom vremenskom razdoblju uz dužno pridržavanje kvalitete"¹ Ovu definiciju moguće je primijeniti na proizvodnost organizacije, menadžera, upravnog osoblja i radnika.

Praćenje proizvodnosti i primjena programa poboljšanja u ugostiteljstvu i turizmu je kompleksno, posebno u hotelijerstvu jer:²

- ni inpute ni outpute nije lako standardizirati
- odnos između inputa i outputa nije stalan
- ne mogu se svi inputi ni outputi mjeriti

Naime, u ugostiteljstvu i turizmu output tj. količina proizvoda ili ostvareni učinak sastoji se od brojnih i nehomogenih proizvoda i usluga. Svaka usluga koja se pruža svakom gostu je jedinstvena. Način pružanja usluga može se samo malo razlikovati ali isto tako može biti potpuno različit ovisno o osobi koja pruža uslugu ili o načinu pružanja usluge.

Sljedeći problem proizlazi iz prvoga. Usprkos brojnim poteškoćama ugostiteljsko turistička poduzeća nastoje standardizirati inpute. Međutim, to im ne daje garanciju da će svi gosti biti zadovoljni tj. jednako reagirati na indentične inpute.

I konačno, ni inpute ni outpute nije moguće točno mjeriti jer se sastoje od opipljivih i neopipljivih elemenata. Budući da su neopipljive komponente kompleksne (kvaliteta usluga, ugled i image objekta, ponašanje osoblja i sl.) i da ih je nemoguće neposredno kontrolirati, teško je standardizirati sve inpute i garantirati njihov utjecaj na outpute.

Proizvodnost je danas postala jedna od najvažnijih briga menadžera. U grupaciji ugostiteljskih i turističkih djelatnosti posebna pozornost posvećuje se proizvodnosti rada jer ekonomija činitelja rada ima ključni značaj za razvoj ovih djelatnosti. Naime, zbog karaktera djelatnosti i načina pružanja usluga karakterističan je visok udjel osobnog rada i niža proizvodnost rada u odnosu na prosjek ukupnog gospodarstva.

1 Weihrich, H., Koontz, M., Menadžment, X izdanje, Mate, Zagreb, 1994, str. 63.

2 Lockwood, J. P. A., The Management of Hotel Operation, Cassell, London, 1993, str. 131.

PROIZVODNOST RADA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU I
UKUPNOM GOSPODARSTVU HRVATSKE U RAZDOBLJU 1976-1990

Tabela 1.

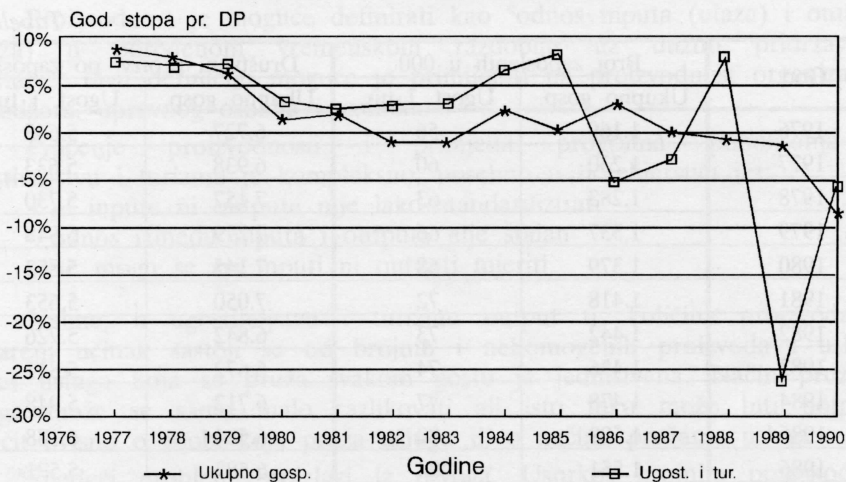
God.	Broj zaposlenih u 000		Društveni proizv. po zaposl.	
	Ukupno gosp.	Ugost. i tur.	Ukupno gosp.	Ugost. i tur.
1976	1.169	56	6.727	5.643
1977	1.230	60	6.938	5.633
1978	1.283	63	7.157	5.730
1979	1.337	66	7.279	5.848
1980	1.379	68	7.145	5.853
1981	1.418	72	7.050	5.653
1982	1.442	73	6.842	5.726
1983	1.456	74	6.672	5.811
1984	1.478	77	6.712	5.948
1985	1.509	80	6.584	6.188
1986	1.551	84	6.583	5.571
1987	1.581	85	6.452	5.329
1988	1.576	87	6.412	5.609
1989	1.567	86	6.350	4.186
1990	1.510	78	6.026	4.356

Izvor: Statistički ljetopis 93, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 1993.

Premda se u prethodnoj tabeli analizira ostvarena proizvodnost rada u grupaciji "Ugostiteljstvo i turizam" (tako se statistički vode pokazatelji društveni proizvod i zaposleni prema Jedinstvenoj klasifikaciji djelatnosti koja je bila na snazi od 1976. godine do 1995 - Sl. list SFRJ br. 6/1976. i N.N. br. 63/93) zbog dominantnog udjela kojeg imaju subjekti ugostiteljske djelatnosti izvedeni zaključci se praktično odnose na ugostiteljske subjekte.

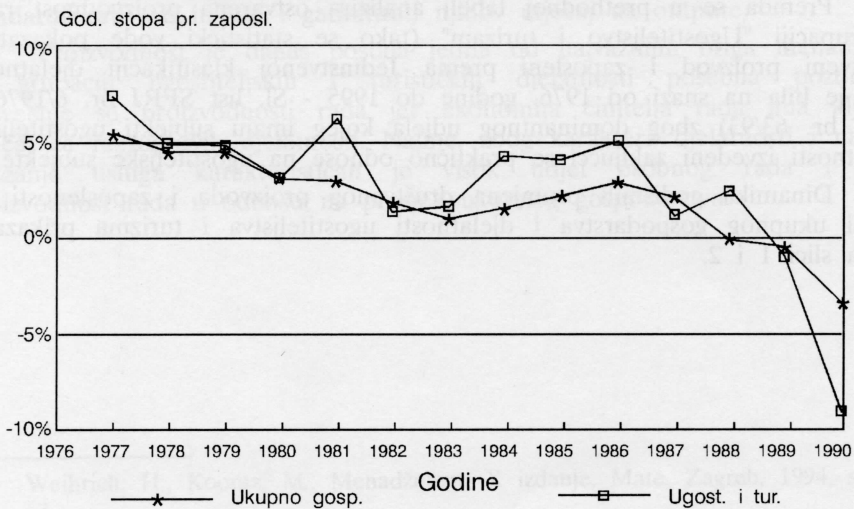
Dinamika godišnjih promjena društvenog proizvoda i zaposlenosti na razini ukupnog gospodarstva i djelatnosti ugostiteljstva i turizma prikazana je na slici 1 i 2.

GODIŠNJE STOPE PROMJENA DP UGOSTITELJSTVA I TURIZMA I UKUPNOG GOSPODARSTVA



Slika 1.

GODIŠNJE STOPE PROMJENA ZAPOSLENOSTI UGOSTITELJSTVA I TURIZMA I UKUPNOG GOSPODARSTVA



Slika 2.

Godišnje stope rasta zaposlenosti u ugostiteljstvu i turizmu u većini godina promatranog razdoblja iznad su prosjeka ukupnog gospodarstva Hrvatske, osim u dvije posljednje godine kada se bilježi veći pad zaposlenosti u odnosu na prosjek. To je posljedica smanjenog interesa inozemne potražnje zbog pada konkurentnosti naše turističke ponude na inozemnog tržištu i političke situacije u zemlji koja se posebno negativno odrazila na poslovanje ovih djelatnosti.

Prosječna godišnja stopa rasta zaposlenosti u ugostiteljstvu i turizmu u razdoblju 1976-1990. godine iznosila je 2,4%. Relativno visoka stopa rasta zaposlenosti u ugostiteljstvu i turizmu praćena padom proizvodnosti u prosječnoj stopi od -1,8% ukazuje na nedovoljno produktivno zapošljavanje.

Niska proizvodnost rada razlog je i slabe elastičnosti društvenog proizvoda na povećanje broja zaposlenih u grupaciji ugostiteljstvo i turizam.

Linija regresije godišnjih stopa promjena društvenog proizvoda i zaposlenih data je jednažbom:

- za ugostiteljstvo i turizam

$$y = -1,700056 + 1,120024 x$$

$$R^2 = 0,248873$$

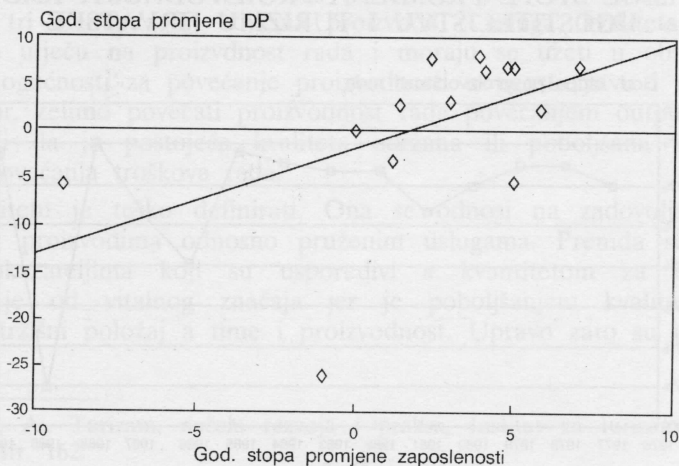
- za ukupno gospodarstvo

$$y = -1,937106 + 1,729416 x$$

$$R^2 = 0,855574$$

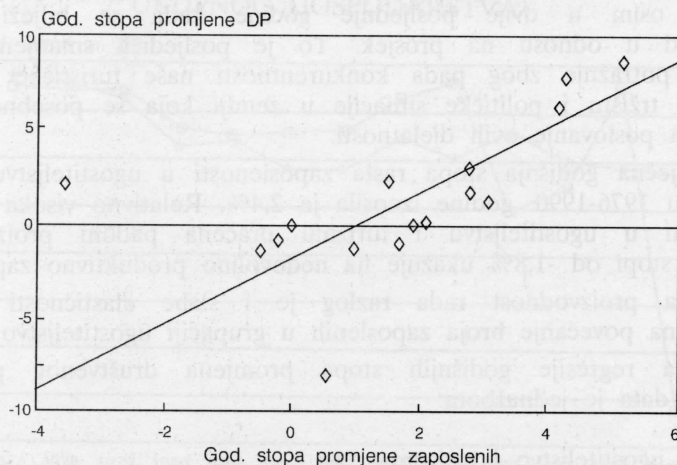
i pokazuje da je povećanje zaposlenosti od 1% utjecalo na rast društvenog proizvoda u ugostiteljstvu i turizmu za 1,1%, a u ukupnom gospodarstvu za 1,7% ukoliko su ostali uvjeti nepromijenjeni, te da nije uspostavljena veza između ovih veličina u grupaciji ugostiteljstvo i turizam. Grafički prikaz stopa promjena društvenog proizvoda i zaposlenih dat je na slikama 3 i 4.

ELASTIČNOST DP NA PROMJENE ZAPOSLENIH U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU HRVATSKE



Slika 3.

ELASTIČNOST DP NA PROMJENE ZAPOSLENIH U UKUPNOM GOSPODARSTVU HRVATSKE

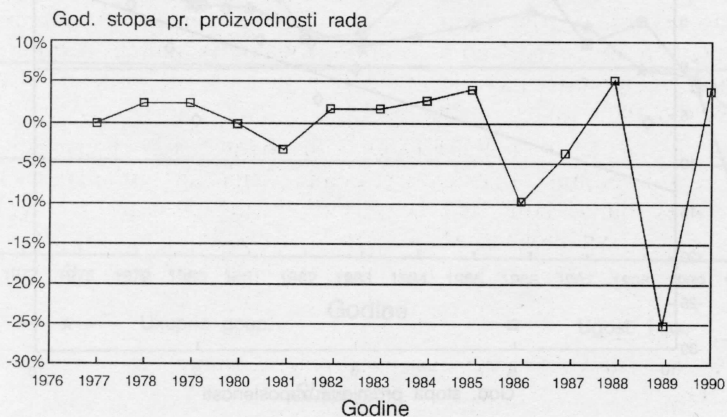


Slika 4

Slaba korelativna veza između promatranih veličina tj. društvenog proizvoda i zaposlenosti u ugostiteljstvu i turizmu uvjetuje velike oscilacije godišnjih stopa promjena proizvodnosti rada što se najbolje vidi na slici 5.

Razlog ovako velikih oscilacija proizvodnosti rada u ugostiteljstvu i turizmu leži u nesposobnosti prilagođavanja zaposlenih promjenama na strani potražnje. Naime, u ugostiteljstvu, gdje je rad glavni proizvodni činitelj, intenzivnost korištenja radnog vremena jedan je od glavnih činitelja koji određuju razinu proizvodnosti rada. Međutim, u ugostiteljstvu zbog dominantnog utjecaja tržišta, sezonskog karaktera poslovanja, organizacije i

GODIŠNJE STOPE PROMJENA PROIZVODNOSTI RADA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU HRVATSKE



Slika 5.

tehnologije proizvodnje javljaju se bitne razlike između korištenog i stvarno utrošenog rada. Posljedica toga je niža proizvodnost rada jer od toga koliki će se dio raspoložive količine rada, radnog dana ili sata stvarno utrošiti i koliko će taj utrošeni rad proizvesti ovisi proizvodnost rada.³ Upravo na tom području treba tražiti mogućnosti za poboljšanje proizvodnosti rada jer da bi se troškovi sveli na optimalnu razinu potrebno je stalno usklađivati stvarni opseg poslovanja sa stvarno potrebnim brojem radnika.

2. MOGUĆI NAČINI POBOLJŠANJA UČINKOVITOSTI I EFIKASNOSTI PROIZVODNOSTI RADA

U teoriji se uglavnom navode sljedeće dvije strategije putem kojih je moguće povećati proizvodnost rada:

1. Povećati količinu i/ili kvalitetu proizvoda i usluga uz istu razinu, smanjenje ili neznatno povećanje troškova rada. Ova strategija zahtijeva agresivan nastup na tržištu, stalan razvoj i unapređenje proizvoda, kvalitete usluga, imagea i tržišnog udjela.

2. Smanjiti troškove rada uz istu razinu, neznatno smanjenje ili povećanje količine i/ili kvalitete proizvoda i usluga. Ova strategija pretpostavlja pažljivu analizu troškova rada u cilju njihova snižavanja.

Obje navedene strategije moguće je primijeniti u ugostiteljstvu i turizmu. Međutim, nijedna od strategija ne može postići cilj sama za sebe. Valja ih koristiti zajedno i pozornost usmjeriti na povećanje količine i/ili kvalitete proizvoda i usluga uz primjerenu kontrolu troškova rada, da bi se održali konstantnim, smanjili ili pak da bi se spriječio njihov porast u istom omjeru. Pri tome je potrebno osigurati i još neke preduvjete, tj. kvalitetno osoblje i tržište na kome je povećanje tržišnog udjela relativno lako postići uz niske marketinške troškove.

Sva tri elementa tj. količina proizvoda i usluga, kvaliteta i troškovi rada bitno utječu na proizvodnost rada i moraju se uzeti u obzir prilikom traženja mogućnosti za povećanje proizvodnosti u ugostiteljstvu i turizmu, jer ukoliko npr. želimo povećati proizvodnost rada povećanjem outputa moramo biti sigurni da je postojeća kvaliteta održana ili poboljšana i da nema pratećeg povećanja troškova rada.

Kvalitetu je teško definirati. Ona se odnosi na zadovoljstvo gostiju ponuđenim proizvodima odnosno pruženim uslugama. Premda se ne može izraziti pokazateljima koji su usporedivi s kvantitetom za ugostiteljska poduzeća je od vitalnog značaja jer je poboljšanjem kvalitete moguće poboljšati tržišni položaj a time i proizvodnost. Upravo zato su ugostiteljska

3 Dulčić, A., Turizam, načela razvoja i praksa, Institut za turizam, Zagreb, 1991, str. 162.

poduzeća zainteresirana za informacije koje će pokazati kakav im je image na tržištu, kako gosti vide kvalitetu proizvoda i usluga, koliko su zadovoljni načinom i brzinom pružanja usluga, smještajem, hranom i pićem, čistoćom, atmosferom i sl. jer ukoliko ima bilo kakvih zamjerki moguće je poduzeti akcije za njihovo otklanjanje.

Mogućnosti povećanja količine outputa su ograničene tržištem i u pravilu zahtijevaju velika ulaganja u marketinške aktivnosti. Stoga, marketing menadžer, ukoliko želi saznati koje bi akcije s njegove strane donijele najveću ukupnu prodaju (izraženu vrijednosno), mora koristiti funkcijska istraživanja. Funkcijska istraživanja su primjena znanstvenih metoda na studiji alterantiva u problemskoj situaciji s ciljem da se pribavi kvantitativna osnova za dolazak do najboljeg rješenja.⁴ Naime, putem modela za planiranje moguće je doći do izbora najboljeg smjera akcija između dostupnih mogućnosti, što znači da bi se u ovom slučaju u model trebale uključiti nekontrolirane varijable kao što su cijene konkurenata, bruto nacionalni proizvod i promjene razine cijena i kontrolirane varijable kao što su broj agencija koje prodaju usluge, odobrene provizije, cijene proizvoda i troškovi promocije.

Međutim, menadžment ne smije svu svoju pozornost koncentrirati samo na prihodnu stranu, već mora pratiti i kontrolirati troškove rada jer se smanjivanjem troškova rada stvara pretpostavka za postizanje veće proizvodnosti rada. Koliko će se proizvodnost rada stvarno povećati ovisi o kvaliteti radnika, tj. o njihovu znanju, vještini i motiviranosti, organizaciji rada, kontroli rada i nagrađivanju rada odnosno kvaliteti upravljanja radom.⁵ Smanjenje troškova rada kao način povećanja proizvodnosti može biti uspješno samo ako negativno ne utječe na kvalitetu proizvoda/usluga.

Primjena koncepta proizvodnosti rada koji se temelji na odnosu inputa i outputa u ugostiteljstvu i sličnim djelatnostima koje pružaju usluge turistima ima određenih poteškoća jer proizvodnost ne dovodi u vezu s promjenama na strani turističke potražnje. Budući da je turistička potražnja neravnomjerno raspoređena i da se mijenja iz dana u dan, u tijeku tjedna, mjeseca, sezone i godine, menadžer mora biti sposoban predvidjeti potražnju i u skladu s njom procijeniti potreban broj radnika. Naime, ako se prihvati premisa da potražnja "uzrokuje" ponudu od izuzetne je važnosti točno predvidjeti prodaju i ispravno upravljati ponudom svih resursa kako bi se prilagodila potražnji.

Budući da se u praksi ne može s potpunom točnošću predvidjeti kretanje turističke potražnje, neki autori naglašavaju potrebu korištenja stohastičkih modela u prognoziranju potražnje.

4 Weilrich, H., Konntz, M., op.cit. str. 639

5 Više o tome Avlini Holjevac, I., Međunarodna usporedba rezultata poslovanja poduzeća u hotelijerstvu, Računovodstvo, revizija i financije, br. 6, Zagreb, 1993, str. 66.

Tako, Baker i Riley ističu da menadžer mora voditi računa o nepredvidivim promjenama (tj. o stohastičkom elementu) na strani potražnje koje će odstupati od očekivanih zbog slučajne pogreške u predviđanju i same nepravilne potražnje. Prema ovim autorima potražnja u razdoblju t biti će:⁶

$$D_t = x_f + y$$

gdje je y varijabla s prosjekom 0 i standardom devijacijom $\sqrt{\delta^2 + \delta_f^2}$ umjesto $D_t = x$ (x je varijabla sa srednjom vrijednosti x i standardnom devijacijom δ) jer zbog nepredvidivih promjena na strani potražnje razlika između srednje vrijednosti x i prognoze x_f

$$(x - x_f)$$

ima srednju vrijednost f i standardnu devijaciju δf .

Ukoliko su neočekivane promjene u odnosu na srednju vrijednost velike, menadžer će imati male koristi od prognoze u kratkom roku. Međutim, ako se mogu predvidjeti promjene, usmjeravanje snaga na kratkoročna predviđanja dat će odgovarajuće rezultate.

Premda model naglašava potrebu razumijevanja prirode potražnje i raspolaganja s takvim resursima koji su u mogućnosti fleksibilno se prilagođavati potražnji to ne umanjuje važnost i potrebu raspolaganja takvom opremom, uređajima i osobljem koji će omogućiti najdjelotvornije izvršenje posla.

Na temelju predviđanja potražnje moguće je predvidjeti koliko će radnika biti potrebno dnevno, odnosno u razdoblju za koje se prognoza vrši. U velikim tvrtkama raspored radnika vrši se dnevno ili svako nekoliko dana. Naime, važno je svakog dana znati koliko je potrebno radnika za ostvarenje dnevnog zadatka i planirati potreban broj radnika prema planiranom tjednom ili mjesečnom obujmu poslovanja. Time se obavlja racionalizacija tj. sniženje troškova rada na optimalnu razinu. Stoga, valja stalno usklađivati opseg poslovanja s potrebnim brojem radnika tj. štovati standarde troškova rada. Standardi rada daju odgovor na pitanje:⁷

- Koje i koliko količinskih jedinica učinaka treba izraditi da bi se ostvario zadatak?
- Kako i na kojoj razini treba izvršiti zadatak?
- U kojem vremenu mora biti izvršen zadatak?
- U okviru kojih troškova treba zadatak biti izvršen?

U tekstu koji slijedi daju se neki standardi rada iz prakse inozemnih hotela:⁸

-
- 6 Baker, M., Riley, M., New perspectives on productivity in hotels, some advances and new directions, International Journal of Hospitality Management, Vol. 13, br. 4, London, 1994, str. 299.
- 7 Avelini Holjevac, I., Hotelski standardi rada, Turizam, Br. 6. 1991, str. 174.
- 8 Lundberg, D. E., Krishnamoorthy, M., Stavega, M.H., Tourism Economics, John Wiley and Sons, Inc., London, 1995, str. 74

za kuhinju

Potreban broj osoblja	Za 0 - 49 gostiju	Za 50 - 99 gostiju	Za 100 - 175 gostiju	Za 176 i više gostiju
Šef	1	1	1	1
Kuhar	1	2	3	4
Salatjer	1	2	2	3
Perač suda	1	2	3	3
Perač lonaca	1	1	1	1
Čistač	0	1	1	1
Pom. osoblje	0	1	1	1
Pekar	0	1	1	1

za blagavaonicu

Potreban broj osoblja	Za 0-37 gost.	Za 38-58 gost.	Za 59-75 gost.	Za 76-95 gost.	Za 96-112 gost.	Za 113-129 gost.	Za 130-145 gost.	Za 146-166 gost.	Za 167 i više go.stiju
Domaćin	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Konobar	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pom. osoblje	1	2	2	3	3	3	3	4	5
Barmen	1	1,5	1,5	2	2	2,5	2,5	2,5	2,5

Normativi rada za:⁹

- sobarice 12-15 zauzetih soba dnevno/po osobi
- recepcionere 55 zauzetih soba za smjenu od 8 sati/po danu

Standardi troškova plaća osoblja u % od prihoda:

prodaje hrane

- restoran 45%
- kavana 40%
- doručak 40%
- banket 35%

prodaje pića

- restoran 17,5%
- kavana 15%
- banket 15%
- bar 15%

9 Theare, R., Boer, A., Strategic Hospitality Management, Casell Educational Limited, London, 1991, str. 53-54 (prema Kotas, R., Management Accounting for Hotels and Restaurants, 2nd edn., Surrey University Press., 1986, p.p. 299-300)

Između veličine raspoloživih smještajnih kapaciteta, iskorištenosti kapaciteta i broja potrebnih radnika postoji visoka korelacija. Istraživanja koja je proveo National Economic Development Office 1992. godine na uzorku od 60 hotela čiji je prosječni prihod po sobi 80 USD u Njemačkoj, Velikoj Britaniji i Francuskoj potvrdila su postavljene hipoteze i pokazala da veći hoteli, u prosjeku, zapošljavaju više radnika nego manji i da broj zaposlenih raste sa zauzetošću kapaciteta.¹⁰

Također, postoji korelacija između potrebnog broja radnika i kategorije hotela. Naime, viša kategorija hotela zahtijeva i veći broj radnika. Tako npr. najveći broj radnika po sobi trebaju hoteli s 5 ili 4 zvjezdice (Croatia - Cavtat 1,33, Intercontinental - Zagreb 1,26, Admiral - Opatija 1,14) dok hoteli s 3 zvjezdice ostvaruju mnogo manji broj zaposlenih po osobi (Omorika - Crikvenica 0,38, Materada - Poreč 0,32 i Babin Kuk - Dubrovnik 0,70)¹¹.

Naši hoteli, ukoliko žele povećati proizvodnost rada i kvalitetu proizvoda i usluga, moraju prihvatiti svjetske standarde rada tim prije što su istraživanja provedena u našem hotelijerstvu pokazala da je općenito prevelik broj zaposlenih u odnosu na raspoloživi kapacitet, iskorištenje kapaciteta, ostvarene učinke i financijski rezultat.¹²

Uz prihvaćanje svjetskih standarda rada, potrebno je razviti i kontrolni sustav putem kojeg će se pratiti i kontrolirati troškovi rada jer se potražnja za hotelskim uslugama stalno mijenja. Teško je točno odrediti potreban broj radnika koji bi zadovoljili potražnju tj. optimalnu razinu zaposlenosti u uvjetima promjenjivog poslovanja. Međutim, moguće je barem donekle uskladiti stvarni opseg poslovanja sa stvarno potrebnim brojem radnika i to na način da se:¹³

- predvidi prodaja
- identificiraju poslovi koji se mijenjaju u skladu s promjenama potražnje
- utvrde standardi po zaposlenom
- predviđena prodaja uspoređi s predviđenim brojem zaposlenih
- uskladi proces rada s potražnjom

Prilagođavanjem broja radnika promjenama obujma poslovanja putem predviđanja prodaje, planiranja rada i usklađivanja s promjenama na strani turističke potražnje moguće je povećati proizvodnost rada. Također, jedna od mogućnosti povećanja proizvodnosti rada, koja se često spominje u literaturi, jest uvođenje tzv. dvojnih zanimanja. Premda još uvijek u praksi

¹⁰ Baker, M., Riley M., op. cit. str. 305-306.

¹¹ Blažević, B., Ekonomski računi plasmana kapitala u hrvatskom hotelijerstvu 1960-1990, Hotelijerski fakultet Opatija, 1995, str. 131.

¹² Više o tome Avelini Holjevac, I., Peršić, M., Optimalni broj i struktura kadrova u hotelu, Turizam, br.9-10, 1991, str. 231.

¹³ Teare, R., Boer, A., op. cit. str. 55

nema značajnih primjena, menadžeri moraju ozbiljnije gledati i na tu mogućnost jer su neke kompanije već dokazale vrijednost takvih rješenja.

ZAKLJUČAK

Zbog dominantnog utjecaja tržišta, sezonskog karaktera poslovanja, organizacije i tehnologije proizvodnje u ugostiteljstvu i turizmu ostvaruje se ispodprosječna proizvodnost rada. Budući da je rad glavni proizvodni činitelj, mogućnosti za povećanje proizvodnosti rada u okviru ovih djelatnosti treba prvenstveno tražiti na području sniženja troškova rada.

Da bi troškove rada sveli na optimalnu razinu, menadžeri moraju biti sposobni predvidjeti kretanje potražnje, jer je potražnja promjenjiv ali predvidiv element, i usklađivati potreban broj radnika s promjenama obujma poslovanja uvažavajući pri tome kapacitet, specifičnosti uvjeta rada i učinke koje treba pružiti u skladu sa zahtjevima turističke potražnje.

LITERATURA

- 1.. Baker, M., Riley, M., New perspectives on productivity in hotels, some advances and new directions, International Journal of Hospitality Management, Vol. 13, br. 4, London, 1994.
2. Blažević, B., Ekonomski računi plasmana kapitala u hrvatskom hotelijerstvu 1960-1990, Hotelijerski fakultet Opatija, 1995.
3. Dulčić, A., Turizam, načela razvoja i praksa, Institut za turizam, Zagreb, 1991.
4. Holjevac Avelini, I., Međunarodna usporedba rezultata poslovanja poduzeća u hotelijerstvu, Računovodstvo, revizija i financije, br. 6, Zagreb, 1993.
5. Holjevac Avelini, I., Hotelski standardi rada, Turizam, br. 6, 1991.
6. Holjevac Avelini, I., Peršić, M., Optimalni broj i struktura kadrova u hotelu, Turizam, br. 9-10, 1991.
7. Lockwood, J.P.A., The Management of Hotel Operation, Cassell Educational Limited, London, 1993
8. Lundberg, D.E., Krishnamoorthy, M., Stavenga, M.H., Tourism Economics, John Wiley and Sons, London, 1995.
9. Teare, R., Boer, A., Strategic Hospitality Management, Cassell Educational Limited, London, 1991.
10. Weihrich, H., Koontz, M., Menadžment, X izdanje, MATE, Zagreb, 1994.
11. Statistički ljetopis 1993., Državni zavod za statistiku, Zagreb, 1993.

Vesna Borković, PhD

Assistant Professor

Faculty of Tourism and Foreign Trade, Dubrovnik

PROBLEMS OF LOW WORK PRODUCTIVITY IN CATERING AND TOURISM : METHODS OF EFFICIENCY IMPROVEMENT

Summary

Since work productivity in catering and tourist industry is below average, the article examines possibilities and suggests methods of improving efficiency. An effort is being made to explain conceptual difficulties in monitoring and applying work productivity improvement programme and to point out advantages of employing the model of forecasting trends in tourist demand and flexibility in adjusting the required number of workers to changes in business volume.

Key words: *work productivity, catering and tourism, work standards, demand forecast*