

# ZAKLJUČNO POROČILO

## O REZULTATIH OPRAVLJENEGA RAZISKOVALNEGA DELA NA PROJEKTU V OKVIRU CILJNEGA RAZISKOVALNEGA PROGRAMA (CRP) »KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006 – 2013«

### I. Predstavitev osnovnih podatkov raziskovalnega projekta

1. Naziv težišča v okviru CRP:

Konkurenčno gospodarstvo in hitrejša rast; Nacionalna in sektorska konkurenčnost;  
Konkurenčnost turizma

2. Šifra projekta:

V5-0411

3. Naslov projekta:

Postavitev sodobnega modela upravljanja s človeškimi viri za področje turizma

3. Naslov projekta

3.1. Naslov projekta v slovenskem jeziku:

Postavitev sodobnega modela upravljanja s človeškimi viri za področje turizma

3.2. Naslov projekta v angleškem jeziku:

Establishing a contemporary model of human resource management for the tourism industry

4. Ključne besede projekta

4.1. Ključne besede projekta v slovenskem jeziku:

anketirani vprašalniki, anketiranje, intervjuvanje, delodajalci turistične in gostinske stroke, Turistično gostinski zbor 2008

4.2. Ključne besede projekta v angleškem jeziku:

Questionnaires, opinion poll, interviews, employers in tourism and hospitality industry, Turistično gostinski zbor 2008

5. Naziv nosilne raziskovalne organizacije:

UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta

5.1. Seznam sodelujočih raziskovalnih organizacij (RO):

-

6. Sofinancer/sofinancerji:

Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS, Ministrstvo za gospodarstvo

7. Šifra ter ime in priimek vodje projekta:

23197

doc. dr. Sonja Sibila Lebe

Datum: 4. 9. 2009

Podpis vodje projekta:

doc. dr. Sonja Sibila Lebe

Podpis in žig izvajalca:

red.prof. dr. Ivan Rozman, rektor

## II. Vsebinska struktura zaključnega poročila o rezultatih raziskovalnega projekta v okviru CRP

### 1. Cilji projekta:

1.1. Ali so bili cilji projekta doseženi?

- a) v celoti  
 b) delno  
 c) ne

Če b) in c), je potrebna utemeljitev.

1.2. Ali so se cilji projekta med raziskavo spremenili?

- a) da  
 b) ne

Če so se, je potrebna utemeljitev:

## **2. Vsebinsko poročilo o realizaciji predloženega programa dela<sup>1</sup>:**

Vsebinko poročilo dodajamo kot posebno prilogo.

---

<sup>1</sup> Potrebno je napisati vsebinsko raziskovalno poročilo, kjer mora biti na kratko predstavljen program dela z raziskovalno hipotezo in metodološko-teoretičen opis raziskovanja pri njenem preverjanju ali zavračanju vključno s pridobljenimi rezultati projekta.

### 3. Izkoriščanje dobljenih rezultatov:

3.1. Kakšen je potencialni pomen<sup>2</sup> rezultatov vašega raziskovalnega projekta za:

- a) odkritje novih znanstvenih spoznanj;
- b) izpopolnitev oziroma razširitev metodološkega instrumentarija;
- c) razvoj svojega temeljnega raziskovanja;
- d) razvoj drugih temeljnih znanosti;
- e) razvoj novih tehnologij in drugih razvojnih raziskav.

3.2. Označite s katerimi družbeno-ekonomskimi cilji (po metodologiji OECD-ja) sovpadajo rezultati vašega raziskovalnega projekta:

- a) razvoj kmetijstva, gozdarstva in ribolova - Vključuje RR, ki je v osnovi namenjen razvoju in podpori teh dejavnosti;
- b) pospeševanje industrijskega razvoja - vključuje RR, ki v osnovi podpira razvoj industrije, vključno s proizvodnjo, gradbeništvom, prodajo na debelo in drobno, restavracijami in hoteli, bančništvom, zavarovalnicami in drugimi gospodarskimi dejavnostmi;
- c) proizvodnja in racionalna izraba energije - vključuje RR-dejavnosti, ki so v funkciji dobave, proizvodnje, hranjenja in distribucije vseh oblik energije. V to skupino je treba vključiti tudi RR vodnih virov in nuklearne energije;
- d) razvoj infrastrukture - Ta skupina vključuje dve podskupini:
  - transport in telekomunikacije - Vključen je RR, ki je usmerjen v izboljšavo in povečanje varnosti prometnih sistemov, vključno z varnostjo v prometu;
  - prostorsko planiranje mest in podeželja - Vključen je RR, ki se nanaša na skupno načrtovanje mest in podeželja, boljše pogoje bivanja in izboljšave v okolju;
- e) nadzor in skrb za okolje - Vključuje RR, ki je usmerjen v ohranjanje fizičnega okolja. Zajema onesnaževanje zraka, voda, zemlje in spodnjih slojev, onesnaženje zaradi hrupa, odlaganja trdnih odpadkov in sevanja. Razdeljen je v dve skupini:
- f) zdravstveno varstvo (z izjemo onesnaževanja) - Vključuje RR - programe, ki so usmerjeni v varstvo in izboljšanje človekovega zdravja;
- g) družbeni razvoj in storitve - Vključuje RR, ki se nanaša na družbene in kulturne probleme;
- h) splošni napredek znanja - Ta skupina zajema RR, ki prispeva k splošnemu napredku znanja in ga ne moremo pripisati določenim ciljem;
- i) obramba - Vključuje RR, ki se v osnovi izvaja v vojaške namene, ne glede na njegovo vsebino, ali na možnost posredne civilne uporabe. Vključuje tudi varstvo (obrambo) pred naravnimi nesrečami.

---

<sup>2</sup> Označite lahko več odgovorov.

3.3. Kateri so **neposredni rezultati** vašega raziskovalnega projekta glede na zgoraj označen potencialni pomen in razvojne cilje?

Obsežna analiza stanja (8 segmentov raziskovanja) in vplivnih faktorjev je pokazala, v kateri smeri zastaviti razvojne smernice za podočje razvoja kadrov v turizmu. V teku projekta so s izkazale poglavitne ovire za dosedanje manjšo uspešnost projektov na tem podočju.

3.4. Kakšni so lahko **dolgoročni rezultati** vašega raziskovalnega projekta glede na zgoraj označen potencialni pomen in razvojne cilje?

Rezultati študije vsebujejo med drugim predlog, kako podočje izgradnje kompetenc zaposlenih v gostinstvu in turizmu oblikovati na trajnosten način ter ga zastaviti tako, da bo omogočal dolgoročno in globalno kompetitivnost kadra (s tem pa turističnega gospodarstva), ki ga oblikujejo slovenske izobraževalne institucije za sektor turizma.

3.5. Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- a) v domačih znanstvenih krogih;
- b) v mednarodnih znanstvenih krogih;
- c) pri domačih uporabnikih;
- d) pri mednarodnih uporabnikih.

3.6. Kdo (poleg sofinancerjev) že izraža interes po vaših spoznanjih oziroma rezultatih?

Turistično gospodarstvo (Turistično-gostinska zbornica, Obrtno-podjetniška zbornica)

3.7. Število diplomantov, magistrorv in doktorjev, ki so zaključili študij z vključenostjo v raziskovalni projekt?

Pri projektu sta sodelovala dva doktoranda, ki sta še v fazi izdelave disertacije (ena kandidatka na temo kadrov, en kandidat na temo proejktnega managementa); prav tako je sodeloval pri projektu študent, ki bo na to temo diplomiral.

#### 4. Sodelovanje z tujimi partnerji:

4.1. Navedite število in obliko formalnega raziskovalnega sodelovanja s tujimi raziskovalnimi inštitucijami.

-

#### 4.2. Kakšni so rezultati tovrstnega sodelovanja?

-

#### 5. Bibliografski rezultati<sup>3</sup> :

*Za vodjo projekta in ostale raziskovalce v projektni skupini priložite bibliografske izpise za obdobje zadnjih treh let iz COBISS-a) oz. za medicinske vede iz Inštituta za biomedicinsko informatiko. Na bibliografskih izpisih označite tista dela, ki so nastala v okviru pričujočega projekta.*

#### 6. Druge reference<sup>4</sup> vodje projekta in ostalih raziskovalcev, ki izhajajo iz raziskovalnega projekta:

Gre za izjemno obsežen projekt z osmimi izvirnimi raziskavami. Člani projektne skupine bodo članke na obdelano temo, ki so že v pripravi, objavili v Našem gospodarstvu (Slovenija) ter v vsaj še eni mednarodno uveljavljeni reviji II. baze. Rezultati projekta bodo javnosti predstavljeni v oktobru; ker gre za področje izobraževanja in usposabljanja ter šolstva za področje turizma in gostinstva, predstavitev v sklepni fazi projekta, ki je padla v čas počitnic, ne bi bile smiselne. Predstavitve načrtujemo v drugo polovico oktobra, ko bomo dosegli osebje in pedagoge tako na osnovnih in srednjih šolah, kakor tudi zainteresiran kader na višje- in visokošolskih institucijah.

<sup>3</sup> Bibliografijo raziskovalcev si lahko natisnete sami iz spletne strani:<http://www.izum.si/>

<sup>4</sup> Navedite tudi druge raziskovalne rezultate iz obdobja financiranja vašega projekta, ki niso zajeti v bibliografske izpise, zlasti pa tiste, ki se nanašajo na prenos znanja in tehnologije.

Navedite tudi podatke o vseh javnih in drugih predstavitev projekta in njegovih rezultatov vključno s predstavitvami, ki so bile organizirane izključno za naročnika/naročnike projekta.

**Ciljni raziskovalni program 2008/2009**  
**»Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma«**  
**Povzetek**

CRP z zgornjim naslovom temelji na osmih izvirnih raziskavah, osredotočenih na najbolj kritični del vplivnih faktorjev za področje človeških virov v turizmu, za katerega smo postavili mode upravljanja. Poleg anketiranja ključnih javnosti (osnovnošolci, zaposleni na osnovnih šolah, srednješolci na strokovnih šolah za gostinstvo in turizem ter zaposleni na srednjih strokovnih šolah za gostinstvo in turizem, študentje višjih strokovnih šol za gostinstvo in turizem ter zaposleni na višjih strokovnih šolah za gostinstvo in turizem ter zaposleni v turizmu in delodajalci v turizmu) smo pri analizi upoštevali tudi rezultate intervjujev s ključnimi slovenskim managerji za področje gostinstva in turizma ter njihove predloge, kako rešiti nastalo situacijo.

Rezultati analize ne prinašajo velikih presenečenj – iz njih pa smo lahko izpeljali zelo pomembne predloge, kako področje človeških virov v turizmu urejati na državni in kako na ravni organizacij v prihodnosti, da bi presegli sedanje stanje, ko se soočamo s kritičnim pomanjkanjem določenih kadrovske profilog, ki ne dopuščajo nadaljnega dvigovanja kakovosti ponudbe – kar pa je nujna razvojna pot in tudi zapisana razvojna paradigma slovenskega turizma.

Gradivo smo razdelili na več delo: uvodni del prinaša teoretični pregled modelov ter omenja nekaj primerov dobre prakse iz tujine, osrednji del pa je namenjen analizi stanja (zgoraj omenjenih 8 izvirnih raziskav). Kjerkoli so se kazali rezultati kot presenetljivi ali nelogični, smo izvedli dodatne klastrske analize ter njihove rezultate v celoti prikazali v prilogah – tam smo nanizali tudi vseh 8 vprašalnikov, na katerih temelji analitični del. Da ne bi bralci vsega natisnili, smo umestili priloge v poseben dokument. Poseben dokument tvori tudi razširjen, strukturiran povzetek projekta.

**Establishing a contemporary model of human resource management**  
**for the tourism industry**  
**Abstract**

The above research programme is based on 8 original research investigations, focused on the most critical impact factors for the HRD field in tourism, for which we have presented a management model. Besides the opinion poll within the key segments (primary school pupils, primary school employees; secondary vocational school for hospitality and tourism students and employees of these secondary schools; students of vocational colleges for hospitality and tourism and employees in those colleges; employees in hospitality and tourism firms and managers in those organisations) we have considered the results of the interviews carried out among the key managers in Slovene hospitality and tourism enterprises.

Their suggestions how to solve the actual situation have been put into consideration along with the opinion poll results that were actually not very surprising as a testimony of the state of the art. Anyway, they were very important to extract significant suggestions for the government and the organisations, how to manage the field of human resources in hospitality and tourism in the future in order to surpass the today situation, in which we are facing a critical lacking of certain profession, without which no quality improvement is possible. Exactly the latter is the



indispensable way how to achieve the main development goal (increasing of quality) and the paradigm of the Slovene tourism.

The project has been divided into three items: the first part encompasses a theoretical overview of RHD models and practices; the central part is dedicated to the analyses of the state of the art (the already mentioned 8 original research items). Wherever the results were either less understandable or any kind of “odd”, we made additional, deeper research, based on cluster analyses. Those results, as well as all questionnaires used for this project, can be seen in the book of appendixes. The third part, issued as a special booklet, is the structured extended abstract of the project.

# **SODOBEN MODEL UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI ZA PODROČJE TURIZMA**

**Raziskovalni projekt v okviru ciljnega raziskovalnega programa  
"KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006-2013" v letu 2008**

**analitični del**

**Naročnika:**

Ministrstvo za gospodarstvo in  
Javna agencija Republike Slovenije za raziskovalno dejavnost

**Izvajalec:**

Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru

**Vodja projekta:**

dr. Sonja Sibila Lebe

**Maribor, avgust 2009**

**Ime projekta:**

Postavitev sodobnega modela upravljanja s človeškimi viri za področje turizma

**Številka pogodbe:**

1000-08-280411, izvajanje in financiranje raziskovalnega projekta št. **V5-0411**

**Trajanje projekta:**

1. 9. 2008 – 31. 8. 2009

**Vodja projekta:**

Dr. Sonja Sibila Lebe

**Avtorji besedila:**

dr. Sonja Sibila Lebe, EPF, UM

dr. Borut Milfelner, EPF, UM

mag. Marija Rok, Fakulteta za turistične študije Turistica, UP

mag. Simona Šarotar Žižek, EPF, UM

mag. Igor Vrečko, EPF, UM

dr. Matjaž Iršič, EPF, UM

dr. Sonja Treven, EPF, UM

Polonca Blažič, Multidisciplinarni raziskovalni institut Maribor

mag. Helena Cvikl, Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Maribor

**Svetovalci pri projektu:**

Majda Marija Dekleva, Turistično-gostinska zbornica, GZS

dr. Duško Uršič, EPF, UM

mag. Tomi Brezovec, Fakulteta za turistične študije Turistica, UP

**Drugi projektni sodelavci:**

Jernej Lubej

Eva Leopold

## SEZNAM KRATIC

CIPS	Center za informiranje in poklicno svetovanje
CRM	customer relationship management; upravljanje odnosa s kupci
CRP	ciljni raziskovalni program
DMC	destination management company; družba destinacijskega managementa
DMO	destination marketing organisation; organizacija destinacijskega marketinga
EPF	Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru
GT	gostinstvo in turizem
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
HRD	Human resources development; razvoj človeških virov, glej tudi RČV
HRM	Human resources management; management človeških virov
ICOMOS	International Council on Monuments and Sites; Mednarodni svet strokovnjakov konzervatorjev, nevladna organizacija
LTO	lokalna turistična organizacija
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve
MG	Ministrstvo za gospodarstvo
MSP	mala in srednje velika podjetja, glej tudi SME
NPK	nacionalna poklicna kvalifikacija
NTO	national tourism organisation; državna turistična organizacija
OŠ	osnovna šola
RČV	razvoj človeških virov
RNUST	Razvojne načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011
RS	Republika Slovenija
SŠ	srednja šola
STO	Slovenska turistična organizacija
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
TA	turistična agencija
TGZ	Turistična gostinska zbornica
TIC	turistični informacijski center
TZS	Turistična zveza Slovenije
UM	Univerza v Mariboru
UP	Univerza na Primorskem
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization; Organizacija Združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo
UNWTO	(United Nations) World Tourism Organisation; Svetovna turistična organizacija, glej tudi OMT
USP	Unique selling proposition; edinstvena prodajna prednost
VSŠGT	Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem
ZRSZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje

## KAZALO

<b>SEZNAM KRATIC</b> .....	<b>3</b>
<b>POVZETEK</b> .....	<b>6</b>
<b>1 UVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Problematika kadrov v slovenskem turizmu</b> .....	<b>8</b>
1.1.1 <i>Turizem – pomemben del svetovnega in tudi slovenskega gospodarstva</i> .....	8
1.1.2 <i>Deficitarnost ključnih poklicev</i> .....	9
1.1.3 <i>Izobraževanje in usposabljanje za področje turizma v Sloveniji</i> .....	11
1.1.4 <i>Poglavitna spoznanja, ki se nanašajo na področje človeških virov, iz evlavacije RNUST za leti 2007 in 2008</i> .....	13
<b>1.2 Namen in cilji raziskave</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Opredelitev predpostavk in omejitev</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4 Uporabljene metode dela</b> .....	<b>16</b>
<b>2 SODOBEN MODELI MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 Projekten pristop k izgradnji modela</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 Ključni parametri in zgodovinski pregled razvoja managementa človeških virov</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3 Modeli managementa človeških virov</b> .....	<b>25</b>
2.3.1 <i>Harvardski model managementa človeških virov</i> .....	25
2.3.2 <i>Model managementa človeških virov, temelječ na virih podjetja</i> .....	26
2.3.3 <i>Model upravljanja človeških virov avtorjev Anthonyja, Perreweja in Kacmarja</i> .....	26
2.3.4 <i>Evropski model upravljanja človeških virov</i> .....	27
2.3.5 <i>Linearni model upravljanja človeških virov</i> .....	28
<b>2.4 Frehsejev model mednarodnih storitvenih kompetenc in strategij uspešnosti evropskega hotelirstva</b> .....	<b>29</b>
2.4.1 <i>Ključne kompetence v turizmu in gostinstvu</i> .....	29
2.4.2 <i>Ekonomsko – tehnične kompetence</i> .....	30
2.4.3 <i>Na ustvarjanju vrednosti temelječe razumevanje kompetenc</i> .....	36
2.4.4 <i>Na interkulturalnosti temelječe kompetence destinacije</i> .....	37
<b>3 ANALIZA STANJA NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZA POTREBE SEKTORJA TURIZMA V SLOVENIJI</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1 Analiza mnenj in stališč udeležencev izobraževalnega procesa za področje turizma</b> 42	
3.1.1 <i>Osnovnošolci</i> .....	42
3.1.2 <i>Srednješolci</i> .....	54
3.1.3 <i>Študentje višjih šol</i> .....	60
<b>3.2 Analiza mnenj zaposlenih na izobraževalnih institucijah</b> .....	<b>68</b>
3.2.1 <i>Zaposleni na osnovnih šolah</i> .....	69
3.2.2 <i>Zaposleni na srednjih šolah za gostinstvo in turizem</i> .....	80
3.2.3 <i>Zaposleni na višješolskih institucijah na področju gostinstva in turizma</i> .....	86
<b>3.3 Analiza mnenj in stališč delodajalcev in zaposlenih v turizmu</b> .....	<b>98</b>
3.3.1 <i>Analiza anketiranja delodajalcev</i> .....	98
3.3.2 <i>Analiza mnenj in stališč zaposlenih v turizmu</i> .....	111
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>124</b>
<b>SEZNAM SLIK</b> .....	<b>128</b>
<b>SEZNAM TABEL</b> .....	<b>130</b>
<b>PRILOGE – POSEBEN DOKUMENT</b> .....	<b>132</b>



## **POVZETEK**

### **SODOBEN MODEL UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI ZA PODROČJE TURIZMA**

**Raziskovalni projekt v okviru ciljnega raziskovalnega programa  
"KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006-2013" v letu 2008**





# SODOBEN MODEL UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI ZA PODROČJE TURIZMA

## 1 UVOD

### 1.1 Problematika kadrov v slovenskem turizmu

Turizem je postala nepogrešljiva vrednota in del življenjskega sloga prebivalcev v razvitih predelih sveta. Pri UNWTO so ga v Kodeksu etike za turizem že leta 1999 uvrstili celo med človeške pravice<sup>1</sup>. Ker govorimo torej o pojavu, ki je postal elementarni del našega življenja, niti v primeru večjih vojn, kriz ali epidemij ne moremo pričakovati, da bi se turistični tokovi v celoti ustavili. Izkušnje pokažejo, da se v kriznih časih obseg turizma na ogroženem ali prizadetem območju le začasno omeji, po zaključku krize pa številke kar šinejo v višino ter ne le dohitijo, temveč celo prehitijo napovedi o cca. tri in pol odstotni letni rasti svetovnega obsega mednarodnega turizma (v statistikah, ki jih pripravlja UNWTO, obseg domačega turizma ni upoštevan; ocene dajo slutiti, da je slednji vsaj dvakrat večji od mednarodnega).

Druga za turizem značilna ugotovitev je paradoks te dejavnosti: potovati in jesti v gostilni ali dobri restavraciji velja povsod po svetu za nekaj imenitnega. Za delo v kontaktnih gostinskih poklicih pa velja prav obratno: večina mladih, ki smo jih anketirali v sklopu te raziskave, ocenjuje poklice v gostinstvu, predvsem poklic natakarja, kot nepriljubljen. Posledica je veliko pomanjkanje kadra za tovrstne poklice in – predvsem v zadnjem desetletju – iskanje rešitev za nastalo situacijo.

Za področje turizma v razvitem delu sveta, kjer je delovna sila draga in kadra za poklice v turizmu primanjkuje, lahko ugotovimo, da kljub zapleteni situaciji ni na voljo prav dosti raziskav ali modelov, ki bi narekovali rešitev nastale situacije. Večina knjig in členkov, ki se ukvarjajo z ljudmi v turizmu, se osredotoča na potrošnike: na voljo je veliko literature, ki govori o segmentaciji gostov, o zadovoljstvu odjemalcev, o pridobivanju njihove zvestobe ipd. – le malo pa se jih ukvarja za zadovoljstvom zaposlenih ter z načini, kako le-te pridobiti in v organizaciji (ki je lahko podjetje ali destinacijska organizacija) obdržati<sup>2</sup>. Zakaj je stanje takšno in kako bi ga bilo moč spremeniti, smo skušali ugotoviti v sklopu tega projekta.

#### *1.1.1 Turizem – pomemben del svetovnega in tudi slovenskega gospodarstva*

Svetovna turistična organizacija (UNWTO) že nekaj let s ponosom poudarja, da gre pri sektorju turizma za najmogočnejši del svetovnega gospodarstva: v globalni bruto-socialni produkt prispeva turizem od začetka tega tisočletja več, kot doprinesejo naftna, avtomobilska

---

<sup>1</sup> Gre za 7. člen omenjenega kodeksa, ki predstavlja kot »pravica do turizma« kombinacijo splošne pravice do počitka in prostega časa (člen 24 Deklaracije OZN o človeških pravicah, ki vsebuje pravico do plačanega dopusta), povezano s pravico do prostega pretoka ljudi; oboje skupaj je osnova mednarodnih turističnih tokov ([www.UNWTO.org](http://www.UNWTO.org)).

<sup>2</sup> Tudi knjige, ki se ukvarjajo z demografskimi spremembami in njihovim vplivom na področje turizma, se osredotočajo predvsem na napovedovanje turističnih tokov in izračunov, koliko gostov iz katerega starostnega segmenta bo potovalo (Healing von Lanzener/Klemm (Hrsg.) (2007): Demographischer Wandel und Tourismus. Zukünftige Grundlagen und Chancen für touristische Märkte. Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e. V. Schriften zu Tourismus und Freizeit. Erich Schmidt Verlag Berlin

ali farmacevtska industrija. Napoved UNWTO je izjemno optimistična: z 924 milijonov mednarodnih turistov<sup>3</sup> v letu 2008 bi jih naj bilo ob koncu tega desetletja več kot milijarda; prihodki od turizma pa bi naj poskočili z 856 milijard US\$ (625 milijard €) v letu 2007 na več kot bilijon US\$ (<http://www.unwto.org>) do konca tega desetletja<sup>4</sup>.

Rast obsega in prihodkov od turizma v veliko državah, tudi v Sloveniji, presega povprečno intenzivnost rasti gospodarstva kot celote – za ta uspeh pa so ključni človeški viri, saj velja turizem za enega najbolj delovno intenzivnih delov gospodarstva. Torej bo – ne le tudi, temveč predvsem – od kakovosti človeških virov odvisno, ali bomo lahko ta trend nadaljevali in držali korak z globalnim razvojem tudi v prihodnosti.

Razvoj turizma je bil v Sloveniji v zadnjem desetletju intenziven in zelo projektno usmerjen. Udeleženi se je skozi množico predvsem infrastrukturnih projektov (vlaganje v nove objekte in opremo, torej v »hardware«). Gre torej za projekte kvantitativne rasti v turistični dejavnosti, s katerimi so zagotovljene neposredne možnosti večanja kazalnikov rasti. Kazalniki rasti so v turistični dejavnosti npr. število prispelih gostov, posteljne kapacitete, kvadratura vodnih površin, obseg wellness ponudbe, število sedežev v kongresnih dvoranah ipd. Večina teh projektov je bila – skladno s Strategijo razvoja Republike Slovenije in Lizbonsko strategijo – izvedena tudi ob finančni podpori iz ustreznih namenskih državnih sredstev in virov EU.

Jasno pa je, da noben poslovni sistem, pa najsi govorimo o majhnih podjetjih ali pa kar o celih gospodarstvih, na dolgi rok ne more uspešno delovati, če v razvojnih aktivnostih sistema niso ustrezno uravnoteženi projekti kvantitativne in kvalitativne rasti ter razvoja. V Sloveniji so bili v istem obdobju projekti, ki bi imeli za cilj prilagoditev ravni kakovosti znanja, veščin in tudi zadovoljstva zaposlenih prenovljeni kakovostni ravni infrastrukture, zanemarjeni. Posledica je evropska raven kakovosti infrastrukture in opazno zaostajanje ravni kakovosti kadrov, kar utegne postati zaradi vse večje konkurence na globalnem trgu že v teku naslednjega desetletja za slovenski turizem pogubno. Inozemski in tudi domači gostje so vse zahtevnejši in za relativno visoko ceno slovenskih turističnih storitev (v primerjavi z izjemno cenovno ugodno ponudbo, dosegljivo za dokaj dobro kakovost v državah Balkana ali vzhodne Evrope) pričakujejo ustrezno visoko kakovost, ki pa na segmentu, ki se nanaša na človeške vire, ni vselej dana v pričakovanem okviru.

### ***1.1.2 Deficitarnost ključnih poklicev***

Temeljno vodilo slehernega podjetja je želja po uspešnosti poslovanja, čemur sledi tudi management človeških virov. V slovenskem turističnem gospodarstvu pa je načrtno upravljane s človeškimi viri premalo razvito oz. v večini podjetij tovrstnih ukrepov ne izvajajo v potrebnem obsegu – razlogi pa so večplastni in obsegajo tako premajhno zavedanje o tej problematiki kot pomanjkanje znanja ter tudi sistemske podpore. Ta problem je značilen

---

<sup>3</sup> Podatki UNWTO temeljijo na poročilih matičnih držav, ki centrali UNWTO sporočajo le podatke, ki se nanašajo na prihode in nočitve tujcev v posamezni državi. Dejanski obseg turističnih gibanj je zato – predvsem v manj razvitih državah, kjer si prebivalstvo ne more privoščiti potovanja v tujino in letujejo predvsem doma – morda celo več kot enkrat večji.

<sup>4</sup> Ekstrapolacija je bila narejena leta 1995 (UNWTO 1999), daleč pred začetkom svetovne krize. Dosedanja nihanja, ki so jih od časa objave napovedi povzročili teroristični napadi, cunami, ptičja gripa, napad na WTC v New Yorku ipd., so strm porast tako števila turistov kot prihodkov od turizma le začasno upočasnili – ko se je vsakokratno razburjenje, povezano z omenjenimi dogodki, umirilo, pa je bila ponovna rast tako skokovita, da napoved rasti turizma na letni ravni s stopnjo med 3,2 do 3,6 % ostaja pravilna in zanesljiva orientacija.

za vse gospodarstvo: »Po analizah je upravljanju človeških virov v organizacijah posvečena majhna pozornost, tako s strani splošnega managementa kot s strani maloštevilnih strokovnih kadrovskih delavcev. V slovenskih organizacijah je delež strokovnih kadrovskih delavcev na 100 zaposlenih eden najmanjših, saj imajo v povprečju le malo več kot enega, evropsko povprečje pa je 2,52.« (Svetlik, 2004, 8).

Posledica se kaže v poglavitnem problemu slovenskega turizma: v pomanjkanju dobrega, sodobno usposobljenega kadra predvsem za področje gostinstva in znotraj tega predvsem za kontaktne poklice, kot so natakarji in sobarice. Že dolgo primanjkuje tudi odličnih kuharjev ter kadra za področje dobrega počutja (wellness), kot so kopališki mojstri, maserji ipd. Sočasno pa ugotovimo, da so prav navedeni poklici ključni za dobro počutje in zadovoljstvo gostov ter s tem za njihovo odločitev, ali se bodo v podjetje – in ne nazadnje tudi v državo – še kdaj vrnili.

Med razloge, zakaj se vse manj mladih odloča za poklice v gostinstvu, sodi nizek ugled teh poklicev: poklic natakar je med mladimi npr. ožigosan kot neprivačen, saj so natakarji v službi takrat, ko imajo drugi ljudje prosto: ob večerih, za konec tedna, za praznike in v času počitnic. V naši kulturi je nasploh globoko zakoreninjeno nizko vrednotenje ročnega dela oz. ročnih poklicev in tega niso spremenile niti moderne tehnologije, vpeljane v številnih poklicih, ki delo olajšajo in mu večajo privlačnost (Svetlik, 2005). S tem problemom se bodo morali soočiti tudi nosilci politik in strokovnjaki v izobraževalnem sistemu.

K negativni sliki sodi tudi pogosto neprimerno vedenje odjemalcev do natakarjev, sobaric, kopaliških mojstrov itd., ko so oblastni in neprijazni, celo žaljivi in zaposlenim posredujejo občutek manjvrednosti<sup>5</sup>. V Sloveniji predstavljajo dodaten problem nizke plače in slabe možnosti napredovanja; delo je previsoko obremenjeno z davki in prispevki, sistem nagrajevanja pa ne ustvarjanja razmer, ko se delati res izplača (making work pay policy) (Vodopivec idr. 2007)

V takšnih pogojih je zelo težko oblikovati privlačne karijerne perspektive za kakovostne, ambiciozne mlade ljudi. Nič čudnega torej, da se za poklice v turizmu in predvsem v gostinstvu odloča vse manj mladih – celo tako malo, da na nekaterih oddelkih srednjih šol, kjer so imeli pred dvema desetletjema več paralelk pri programu natakar, sedaj programa zaradi premajhnega vpisa sploh ne izvajajo ali pa nastajajo novi poklicni programi, v katerih dijakom posredujejo dvoje znanj hkrati – za natakarje in za kuharje (ker ni dovolj vpisanih v en profil za en razred) ter na ta način rešujejo tudi kadrovske težave na srednjih šolah. O kakovosti tovrstnih izobraževalnih hibridov – da ne govorimo o mednarodni primerljivosti – ne gre izgubljati besed...

Na drugi strani pa se slovenska podjetja soočajo s kritičnim pomanjkanjem določenih poklicnih profilov – ne le odličnega, temveč tudi »povprečno dobrega« strokovnega kadra. Problem poskušajo ponekod reševati med drugim tudi z zaposlovanjem tujcev. Tuji delavci so postali blažilci problemov na našem trgu dela, zlasti v gradbeništvu, gostinstvu in komunali. Nekatero organizacije brez tujcev sploh ne bi mogle delovati, saj potreb po delavcih ne uspejo pokrivati z domačo delovno silo. Mnogi delodajalci pa se odločajo za

---

<sup>5</sup> Kramberger (2008, 147) opozarja na pravo poklicno stigmatizacijo v gostinstvu: »Primer stigme v polnem mračnem sijaju so storitveni delavci v slovenskem gostinstvu, kjer je perverzno uzakonjen sistem študentskega dumpinškega dela dopustil, da lastniki bifejev in »kafičev« za drobiž izžemajo študente, ki si občasno služijo kruh kot natakarji, pomivalci in čistilci – zgolj z izgledom, urnostjo in »poštenostjo«, vse drugo (znanje) pa postaja na tem segmentu trga dela nepomembno.«

zaposlovanje tujih delavcev zaradi nižjih stroškov dela. Na to opozarja tudi Kramberger (2008, 174): »V primeru migrantskih delavcev (največkrat sezonskih) je očitna tudi brezbržnost politike, kajti delo migrantov v tujem okolju je praviloma vredno manj kot najbolj enostavno delo domačih delavcev«.

Tovrstne rešitve ne prinašajo vselej s sabo zadovoljstva odjemalcev, ki »uvoženega« osebja pogosto ne razumejo in reagirajo nestrpno ter včasih celo žaljivo do takšnih zaposlenih. Posledica na strani podjetij je velika raznolikost v navadah, potrebah, kulturah in posledično zadovoljstvu s svojim družbenim položajem med zaposlenimi. Navedeno zahteva mnogo kompleksnejše upravljanje te kadrovske raznolikosti, kot je bila doslej v podjetjih v navadi. Predvsem manjša podjetja (bistroji, kavarnice) pa dokaj pogosto zaposlijo koga tudi na črno.

Poseben problem predstavljajo mladi, ki bi jih bilo treba motivirati za poklice v tem sektorju gospodarstva in jim ponuditi pogoje dela, kakršne nudijo usposobljenemu kadru v tujini. Nenazadnje delodajalci od njih zahtevajo veliko osebnega vlaganja v znanje, osebno urejenost in ustrezno vedenje ter nenehno prilagajanje potrebam delovnega procesa. Vse navedeno podkrepi dejstvo, da je odličnost turizma in s tem ugleda Slovenije pogojena z odlično opravljenim delom zaposlenih v turizmu – to pa predstavlja sočasno del promocije našega turizma.

### ***1.1.3 Izobraževanje in usposabljanje za področje turizma v Sloveniji***

V Sloveniji je možno izobraževanje po javno veljavnih, akreditiranih programih s področja turizma, hotelirstva in gostinstva na srednjih, višjih in visokih strokovnih šolah ter na treh univerzah; na slednjih ponujajo visokošolski strokovni, univerzitetni ter podiplomski študij za področje turizma (ponekod le dele navedenega). Kljub temu, da so v Sloveniji na voljo izobraževalni programi za področje turizma na vseh ravneh, pa sodi med nestimulativno študijsko in s tem karierno okolje predvsem neuskkljena izobraževalna vertikala in s strani pristojnega ministrstva prenizko vrednotenje in nerazumevanje nujnosti izobraževanja poklicnih profilov z višješolsko izobrazbo za področje gostinstva. Kdor se odloči npr. za zvestobo poklicu natarjara od srednje šole dalje, bo na poti do visokošolske diplome pri prehodu z višje- na visokošolsko raven izgubil leto.

Dodamo lahko tudi, da najdemo prav v sektorju turizma veliko neformalnega izobraževanja, ki pa ga delodajalci večinoma popolnoma ignorirajo (morda zato, ker to počne tudi sistem); področje vseživljenjskega izobraževanja je v začetni razvojni fazi, priznavanja neformalno pridobljenega znanja in spretnosti pa skorajda ni, kar pomeni za zaposlene pomembno dodatno frustracijo, za podjetja in državo pa slabšo kvalifikacijsko strukturo delovne sile in s tem manjšo konkurenčnost na globalnih trgih.

Če poskušamo oceniti rezultate izobraževalnega sistema na področju turizma, ne moremo mimo za Slovenijo nelaskave izjave predstavnika prestižne hotelske verige Kempinski v času pred odprtjem hotela iz njihove verige v Sloveniji: ko je iskal kader za nastajajoči hotel, je ugotovil (izjava za medije), da v Sloveniji nimamo kadra z izobrazbo s področja turizma, ki bi bil dovolj / ustrezno usposobljen, da bi ga lahko zaposlili.

Ta nezavidljiva ocena pove več reči: kot prvo zagotovo to, da je z našim izobraževanjem za področje turizma nekaj hudo narobe – in če nič drugega, pokaže tudi, da brez hitrega ukrepanja tudi v prihodnosti ne bomo mogli oblikovati v Sloveniji ponudbe za najbolj zahteven sloj gostov (kar je pogoj za ponudbo tkzv. luksuznega turizma).

Ena temeljnih nalog za prihodnost bo torej morala biti uvedba sprememb, in sicer tako glede vsebine učnih programov, kakor tudi glede organiziranosti izobraževanja<sup>6</sup>. Če nič drugega, bomo morali nemudoma in nujno poskrbeti, da izobrazimo poleg »vsakdanjega« kadra tudi vrhunske strokovnjake, ki bodo znali najprej vzpostaviti in nato vzdrževati segment luksuzne turistične ponudbe. Za to potrebujemo elitno izobraževalno institucijo s popolnoma novimi programi izobraževanja ter s pedagoškim kadrom, ki bo sestavljen iz domačih in tujih strokovnjakov, saj predstavljajo del problema v Sloveniji tudi izobraževalne institucije. Alternativa je šolanje teh kadrov na elitnih tujih šolah (Lozana, Ženeva...) s tveganjem, da si po šolanju poiščejo zaposlitev v tujini.

Pedagoški kader je zaposlen za nedoločen čas ne glede na svojo inovativnost, ambicioznost in znanje ter tudi ne glede na hitro spreminjajoče se potrebe na trgu delovne sile, ki zahtevajo hitro prilagajanje posredovanega znanja trendom – v izobraževalnih institucijah pa jih lahko zaradi rigidnosti državnega sistema (dolgi postopki akreditacij novih programov) lahko uvajajo šele z znatnim zamikom. Rezultat: kader pa sam ni odličen, ne more izobraziti odličnega strokovnjaka.

Prvi korak k rešitvi navedenega problema je zato v našem predlogu predstavljala analiza stanja in vzrokov za nastalo situacijo – torej identificiranja razlogov, zakaj se mladi ne usmerjajo v te poklice ter analiza vloge izobraževalnih institucij pri tem (aktivna, pasivna, ne-inovativna...?).

Drugi korak pri reševanju problema je bilo preverjanje in prikaz poti za možno sodelovanje med izobraževalnimi institucijami in turističnim gospodarstvom (npr. javno zasebna partnerstva). Na ta način smo identificirali poti, ki lahko zagotovijo boljši pretok znanja, idej in izkušenj iz šolstva v gospodarstvo in obratno.

Predlogi, ki izhajajo iz tega dela raziskave, temeljijo na mnenjih in predlogih predstavnikov gospodarstva, pedagoških sodelavcev in strokovnjakov s področja svetovanja in usposabljanja za področja turizma. Upoštevali smo pripombe, ki so se nanašale tako na interna usposabljanja v podjetjih, na pripravo specialnih usposabljanj po potrebah naročnika, na predavanja strokovnjakov iz gospodarstva v pedagoškem procesu kot na druge relevantne izkušnje na tem področju. Pri oblikovanju predlogov nas je vodila globalna in tudi že slovenska izkušnja, da uspešna podjetja namenjajo vse več pozornosti spretnostim in veščinam, ki jih imajo oziroma obvladajo njihovi zaposleni.

Država bi lahko ta proces podprla tako, da bi izdelala celovit in medresorsko usklajen sistem rekrutiranja zadostnega števila mladih za poklice v turizmu in gostinstvu ter tako, da bi razvila sistem, ki bo vseboval močne motivacijske prvine za zadržanje sodelavcev v teh poklicih. Izhodišče tovrstnega sistema bi moral predstavljati izračun, koliko katerega profila kadra bomo potrebovali v Sloveniji čez 5, 10 in čez 20 let, da bo lahko kakovost storitev v hotelih, ki se uvrščajo glede na konstrukcijo in opremo med dobre evropske hotele, temu neživemu (hardware) delu ponudbe kakovostno ustrezala. Rezultati naše raziskave pa so pokazali, da je tovrstne podatke nemogoče pridobiti – temeljili bi lahko namreč le na podatkih, ki bi jih (npr. pri TGZ) pridobili od podjetij. Izkazalo se je, da takšnih izračunov potreb podjetja zase ne pripravijo, ker, kakor kaže, problematike človeških virov (še) ne

---

<sup>6</sup> Neprimerno večji poudarek bo moralo dobiti dualno izobraževanje, ki se je izkazalo za nepogrešljivo v turistično uspešnih zahodnoevropskih državah in ki poteka s pomočjo dobro pripravljenih mentorstev v podjetjih ter predstavlja enega izmed uspešnih načinov, kako podjetje pridobi in zadrži perspektiven kader.

povezujejo z usodo preživetja podjetja. Poleg tega je zaznati v podjetjih tudi zadržanost glede posredovanja tovrstnih podatkov v javnost, ker jih pogosto ocenjujejo kot poslovno tajnost.

#### ***1.1.4 Poglavitna spoznanja, ki se nanašajo na področje človeških virov, iz evlavacije RNUST za leti 2007 in 2008***

Evalvacija RNUST je kot ključen problem področja politike razvoja človeških virov pokazala nezadovoljiv vpis na srednje strokovne šole za gostinstvo in turizem, ki že dlje časa ne morejo pokrivati potreb po delovni sili za oba najbolj deficitarna poklica, natakar in kuhar.

***Delodajalci so nezadovoljni z delovno zakonodajo***, ki je do njih neprijazna. Predlagajo prilagoditev delovne zakonodaje specifičnim potrebam v turizmu (morala bi biti fleksibilnejša in omogočati gospodarskim družbam, posebej v času krize, bolj racionalno vedenje (tudi pri postopkih zaposlovanja tuje delovne sile).

Evalvacija je tudi pokazala, da bo potrebna ***dodatna promocija gostinskih poklicev***, morda tudi pri dodatnih ciljnih skupinah. Seveda to pomeni nov in dodaten napor, ki pa ne bo privedel do rezultatov kar čez noč, iti mora za trajne in stalne podporne ukrepe.

Zavedati se je treba, da so ***poklici v turizmu izgubljali na ugledu skozi nekaj desetletij, zato se jim ga ne da povrniti čez noč*** – v to spremembo bo treba dolgotrajno vlagati. Poklice je treba mladim predstaviti in ***graditi njihov image na »ikonah«***: na uspešnih posameznikih, kot so ugledni gostilničarji, zvezdniški kuharji, zelo priljubljeni in cenjeni natakarji.

Evalvacija RNUST je zaznala na področju človeških virov v turizmu še nekaj problemov, ki bi jih morali pri nadaljnjem delu na tem področju upoštevati:

- ključni udeleženec pri izdelavi učnih načrtov za vse ravni turističnega izobraževanja bi moralo biti turistično gospodarstvo, ki večino mladih, ki zaključijo šolanje, tudi zaposli.
- Prav tako pomembno je tudi sodelovanje med javno upravo in turističnim gospodarstvom. Prvi koraki naprej so bili narejeni npr. z borzo kadrov in s seminarji za svetovalno osebje na osnovnih šolah (sociologi), prav tako pa tečejo po programu seminarji za pedagoške delavce za področje turistične vzgoje v osnovnih šolah.

Evalvacija je nakazala na potrebo po oblikovanju izhodišč za postavitve modela, iz katerega bi v prihodnosti oblikovali smernice za področje izobraževanja ter dodatnega in dopolnilnega izobraževanja ter usposabljanja za področje turizma in gostinstva.

#### **Zanimiva priporočila s strani gospodarstva, vključena v evalvacijo RNUST:**

- Promocija deficitarnih poklicev v gostinstvu bi morala potekati celoletno in sicer na državni ravni (usklajene akcije MDDSZ in MG).
- Štipendijska politika za deficitarne poklice bi morala biti agresivnejša in usklajena med gospodarstvom MG, MDDSZ in TGZ.
- Potreben je dvig kakovosti storitev v tej dejavnosti, posledično pa tudi dvig cen in plač zaposlenih.
- V Sloveniji je še premalo »zvezdniških« kuharjev in ni prepoznavnih natakarjev, da bi začeli starši otroke usmerjati v te poklice – poskrbeti za boljšo promocijo teh poklicev in uspešnih oseb v njih.

Med predvidenimi aktivnostmi je bilo v RNUST zapisano tudi povečevanje števila programov za študij turizma. Evalvacija RNUST je pokazala na izražen dvom za ta ukrep, saj tako v Sloveniji nastaja na določenih ravneh celo preveč ponudb izobraževanja za področje turizma, pri čemer gre bolj za kvantiteto in manj za kakovost teh programov.

Nujna pa je povezava vseh vrst uveljavljenih izobraževalnih institucij na področju gostinstva in turizma po vertikali. Sedaj pogosto drug za drugega sploh ne vedo, med sabo ne komunicirajo in niti približno ne poznajo programov druga druge. Prihaja po eni strani do podvajanja programov (predvsem na višje- in visokošolskih ter univerzitetnih programih), sočasno pa obstajajo obširna področja, ki jih nihče ni vključil v svoje učne načrte; s tesnejšim sodelovanjem in medsebojnim usklajevanjem bi lahko to stanje presegli.

Kljub veliko izobraževalnim institucijam na Slovenskem za področje turizma vlada na strani gospodarstva nezadovoljstvo s kakovostjo kadrov, saj prihajajo z nekaterih šol diplomanti brez osnovnih ekonomskih znanj, predvsem pa brez ustreznega znanja podjetništva in brez senzibiliziranosti za področje inovativnosti in dajanja iniciativ.

#### ***Ključni predlogi, podani v evalvaciji RNUST:***

1. Podjetništvo, ki je sedaj »skrito« kot ena izmed aktivnosti v enem izmed ukrepov, postaviti v RNUST vsaj kot samostojen ukrep, če že ne kot samostojno politiko.
2. Oblikovati izobraževalne programe (VS in UNI) tako, da bodo omogočali več stika s prakso in posledično njeno boljše razumevanje (uvajanje dualnega sistema izobraževanja).
3. Vnesti v vse učne načrte od srednje šole dalje izdelavo poslovnega načrta ter predmete, kot sta podjetništvo in inovativnost.

#### **Priporočila s strani gospodarstva:**

1. *S pomočjo medijev, delavnic in vzgoje od vrtcev dalje spremeniti percepcijo turizma: razložiti, da gre pri turizmu za največje gospodarstvo na svetu, ki zahteva najboljši kader z obsežnimi, interdisciplinarnimi znanji in razgledanostjo – dandanes je v Sloveniji prav obratno: za poklice v turizmu se odločajo mladi zato, ker menijo, da niso naporni, da jim bodo omogočali, da »se bodo imeli lepo«, ker bodo v sklopu poklica spoznavali druge mlade ljudi, z njimi veseljačili in potovali.*
2. *Tudi z drugačnim, s poklicnim kodeksom usklajenim vedenjem zaposlenih je moč ugled turizma dvigniti – to je pomembno predvsem zato, ker se ukvarjamo z ljudmi – podobno kot bančništvo, kjer je prišlo do konsenza vedenja in profila (podobe zaposlenega na banki – vključno z oblačili) navzven.*
3. *Poudarjati je treba mednarodno dimenzijo turizma – gre za privlačnost, ki ljudi pritegne.*
4. *Premagati je treba tudi pomanjkanje ambicij – tudi na strani izobraževalcev: mladi gredo radi igrati v »champions league«: turizem lahko upravičeno promoviramo kot najbolj vznemirljiv in najuspešnejši gospodarski sektor na svetu – premagati moramo lokalno razmišljanje, mladi so za takšen način predstavitev dojemljivi.*

## **1.2 Namen in cilji raziskave**

Turizem velja za najbolj interdisciplinarni del gospodarstva, zato ima ta projekt tudi inovativno zasnovo, saj temelji na projektnem managementu. Sklop izboljšav, ki jih predlagamo in zanje ponujamo model, temelji na sistemskem reševanju problematike (ne)zanimanja za poklice turizma in gostinstva na vseh ravneh. Naš pristop predstavlja

inovacijo: razkorak med strateško potrebnim ter dejanskim stanjem postavljamo v luč projektnega managementa, ki zagotavlja potrebno celovitost in izvedbeno naravnost. Posledično predlagamo uporabo metodologije in logike systemskega reševanja problema managementa kadrovskega potenciala v turizmu. Naš predlog je celovit in obsega med drugim:

- ukrepe za ozaveščanje in motiviranje mladih s ciljno usmerjenimi projekti (celoletne delavnice pri odprtih vratih šol, ozaveščanje v vrtcih in osnovnih šolah z različnimi projekti na to temo idr.);
- predlagamo projekte in ukrepe, ob katerih bodo lahko dijaki oziroma študentje na srednji stopnji spoznavali in obvladali osnovne procese v hotelu, na višji stopnji pa bi se jih naučili obvladati, organizirati in voditi in jih na visoki stopnji že poznati in tako biti sposobni z njimi upravljati ter pridobivati kompetence s področja raziskovanja.

Osnovni namen je bil pripraviti sodoben model celovitega razvoja in upravljanja človeških virov za področje turizma. Ker gre za kompleksen raziskovalno- aplikativni projekt, smo ga razdelili na več sklopov, ki smo jih opredelili kot posamezne cilje na poti izgradnje celovitega sistema. Cilji so bili:

- analiza stanja na področju izobraževanja s poudarkom na deficitarnih poklicih in sicer
  - na strani izvajalcev – torej izobraževalnih institucij
  - na strani uporabnikov – torej dijakov in študentov
- analiza zadovoljstva zaposlenih
- analiza stanja in stališč delodajalcev
- analiza mnenj in stališč zaposlenih v slovenskem turizmu.

Izhodiščna predstava (zapisana v konceptu projekta) je bila, da pripravimo po en vprašalnik za zaposlene na izobraževalnih institucijah (torej skupnega za devetošolce, dijake in študente), enega za delodajalce ter enega za zaposlene. Testno anketiranje osnovnošolcev pa je pokazalo, da gre pri različnih ravneh šol za zelo raznolike starosti anektiranih in posledično za tako velike razlike v mnenjih in vplivnih faktorjih, da smo se odločili to fazo dela znatno poglobiti, saj brez natančnejšega in ožje usmerjenega raziskovanja ne bi mogli pridobiti dovolj kakovostnih podatkov. Vsled povedanega smo sestavili poseben, prilagojen vprašalnik za vsako specifično skupino mladih (osnovnošolci, srednješolci, študentje višjih šol). Študentov turizma na visokošolskih institucijah in univerzah nismo vključili v anketo, saj sodijo tovrstni profili med suficitaren kader.

Vzporedno smo pripravili vprašalnike tudi za vodilne zaposlene na izobraževalnih institucijah in sicer za vsako raven izobraževanja posebej, saj je postalo v teku raziskav očitno, da je potrebno poiskati del razlogov za neprivlačnost tega študija tudi pri izobraževalnih institucijah. Projekt je s tem znatno presešel v dispoziciji začrtani obseg raziskovanja in postal izjemno kompleksen in delovno intenziven.

Odločitvi, da projekt na področju anketiranja razširimo za več kot 100 % (načrtovali smo izvedbo treh anketiranj, izvedli pa smo jih osem), je botrovala tudi napeta situacija v gospodarstvu v letih 2008/2009. Zaradi skrbi, kaj bo prinesla recesija po eni strani ter po drugi strani groženj zaposlenih v sektorju gostinstva, da bodo sredi poletne sezone v letu 2009 stavkali, se nismo mogli nadejati zadostne udeležbe pri postopkih preverjanja mnenj, kot je viharjenje možganov z vodilnimi zaposlenimi v slovenskih turističnih podjetjih. Podatke smo zato pridobili s pomočjo anketiranja – pri čemer so izpolnjevali vprašalnike glede na tematiko predvsem v kadrovskih službah oziroma oddelkih.



Delfi metodo smo uporabili v sklopu anketiranja fokusne skupine vodilnih slovenskih turističnih managerjev<sup>7</sup>. Poleg ocene sedanjega stanja na področju človeških virov smo jih zaprosili za menja, kako se bodo odvijali scenariji razvoja človeških virov in jih sočasno povprašali, katera znanja in veščine sami ocenjujejo kot ključne pri kadrih, ki so zaposleni v turizmu.

V sklop raziskovanja so bila med drugim vključena naslednja ključna področja:

1. študija obstoječih analiz in raziskav na področju zaposlovanja v turizmu ter zadovoljstva zaposlenih v turizmu v Sloveniji (študij pisnih in internetnih virov),
2. analiza obstoječih domačih praks sodelovanja ponudnikov turističnih storitev z nosilci znanja (šole – poizvedba s pomočjo anketnega vprašalnika za izobraževalne institucije),
3. analiza obstoječih domačih praks rekrutiranja mladih v turizmu (anketni vprašalnik za delodajalce in delno za zaposlene),
4. analiza najbolj vplivnih faktorjev pri odločanju mladih o izbiri poklica v različnih starostnih in zrelostnih obdobjih (ločeni anketni vprašalniki a) za osnovnošolce, b) za dijake srednjih šol za gostinstvo in turizem ter c) za študente višjih strokovnih šol gostinstva in turizma),
5. analiza motivov pri odločanju mladih o izbiri poklica (anketni vprašalniki)
6. pregled sodobnih modelov/pristopov rekrutiranja kadrov, mentorstev in motiviranja (pregled literature – mnogo širše kot le za področje turizma).

V sklopu novega razumevanja vloge in pomena zaposlenih za uspešnost – morda celo obstoj – podjetij je nujno potrebno spremeniti odnos lastnikov do zaposlenih; sedaj jih vidijo pogosto zgolj kot stroškovno postavko, ki jo poskušajo čim bolj znižati – tudi z najemanjem tuje in/ali manj izobražene delovne sile. Na strani delodajalcev je prenizko zavedanje, da se zares kakovostni gostinski obrati odlikujejo po velikem številu zaposlenih z odlično izobrazbo in da je normalno, da predstavljajo sredstva, namenjen njihovem nagrajevanju in motivaciji, daleč največjo stroškovno postavko v poslovanju.

### **1.3 Opredelitev predpostavk in omejitev**

Pri raziskavi smo predpostavljali, da bomo pridobili za sodelovanje pri anketiranju dovolj veliko število podjetij in izobraževalnih institucij, da bodo rezultati reprezentativni. Prav tako smo predpostavljali, da bodo odgovori iskreni in zato rezultati verjetni in zanesljivi.

Raziskavo smo omejili na 8 ciljnih skupin ključnih deležnikov za področje človeških virov v turizmu; med njih smo uvrstili tudi potencialne kadre (otroci in mladina, ki se odločajo o izbiri poklica).

### **1.4 Uporabljene metode dela**

Med uporabljene raziskovalne metode sodi študij literature, kar smo uporabili predvsem v uvodnem delu, kjer predstavljamo teoretične modele managementa človeških virov; v tem delu smo pogosto uporabili tudi kompilacijo (navedbe tujih misli in stališč).

---

<sup>7</sup> Anketiranje za potrebe projekta CRP je potekalo hkrati z anketiranjem za potrebe projekta »Evalvacija uresničevanja razvojnega načrta in usmeritev slovenskega turizma 2007-2011 v letih 2007 in 2008«, ki je potekal pozimi 2008 in delno spomladi 2009.

V jedru naloge, ki ga tvori empirična raziskava, smo uporabili anketiranje in intervjuvanje relevantnih domačih javnosti, kar smo delno kombinirali z Delfi metodo. Intervjuje na temo razvoja in upravljanja s človeškimi viri smo izvedli z dvema fokusnima skupinama. Prvo so sestavljali vodilni managerji slovenskega turizma, drugo pa del vladnih uslužbencev, ki sodelujejo pri RNUST<sup>8</sup>.

V sklepnem delu prevladuje sinteza: na osnovi študija literature in izvedenih raziskav smo spoznanja strnili v priporočila za oblikovanje nadaljnje razvojne politike za področje človeških virov v turizmu.

---

<sup>8</sup> Kot že zapisano, so bila članom obeh fokusnih skupin vprašanja, ki se nanašajo na razvoj in management kadrov, postavljena med intervjuji, ki so bili izvedeni v sklopu evalvacije RNUST.

## 2 SODOBEN MODELI MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

### 2.1 Projekten pristop k izgradnji modela

V preteklem obdobju so na področju slovenskega turizma torej prevladovali materialni projekti rasti, zanemarjeni pa so bili potrebni razvojni projekti – sem sodi predvsem področje systemskega razvoja človeških virov, potrebnih tako na državni ravni (kot na primer prilagoditev poklicnih standardov in standardov dejavnosti novim zahtevam sodobnega poslovnega okolja, prilagoditev javno-formalnih načinov usposabljanja in izobraževanja, promocija strateško pomembnih deficitarnih poklicev ipd.), kot tudi na ravni podjetij (modeli zaposlovanja, modeli napredovanja, modeli nagrajevanja in motiviranja, modeli osebnostnega razvoja in usposabljanja ipd.). Takšni projekti že sami po sebi zagotavljajo vrsto neposrednih učinkov v smislu večanja uspešnosti posameznega poslovnega subjekta ter posledično celega sektorja. Posredno pa ti projekti vzpodbujajo in omogočajo učinkovito realizacijo novih projektov, ki pa bodo ponovno neposredno zagotavljali nove učinke. Med takšnimi bodo gotovo projekti oblikovanja novih programov in ponudb, projekti večanja inovativnosti ipd.

Osnova nadaljnjega uspešnega razvoja turističnega gospodarstva je torej sistemski razvoj človeških virov za sektor turizma in sicer na državni ravni ter na ravni posameznega poslovnega subjekta, ki deluje v tej stroki. Ob tem je potrebno upoštevati tri nove in s tem torej nekoliko neklasične aspekte za turistično dejavnost. Ti so

- a) da je turistična dejavnost izredno **dinamična projektna dejavnost**,
- b) da ta **dejavnost postaja vse bolj razvejana** in
- c) da ima aktualna generacija mladine – **generacija Y** (govorimo o posameznikih, rojenih v obdobju zadnjih cca. 15 let), vsled intenzivnega tehnološkega in informacijskega razvoja drugačna življenjska pričakovanja, navade in vrednote kot prejšnje generacije (npr. generacija BOOM, generacija X ipd.).

Uspešnost poslovnih sistemov s področja turizma je namreč prvenstveno odvisna od množice uspešno izvedenih projektov, katerih nameni so v prvi vrsti večanje zadovoljstva odjemalcev (gostov oz. strank). Število takšnih projektov se veča in okolje postaja vse bolj dinamično. Množica projektov tvori tkim. multiprojektno okolje, ki ga je potrebno obvladovati za doseganje dolgoročne uspešnosti. Ko govorimo o obvladovanju multiprojektne okolja turizma, to pravzaprav pomeni, da mora takšno okolje obvladovati – torej poznati, razumeti in se v njem poslovno uspešno znajti – celoten managerski kader, kot tudi kader na vseh nižjih operativnih in izvedbenih ravneh – in prav to spoznanje je potrebno vgraditi tako v sodobne sisteme izobraževanja in usposabljanja vseh obstoječih ter tudi novo nastajajočih poklicev na področju turizma, kot tudi v sodobne modele motiviranja in razvoja zaposlenih.

Drugi pomemben aspekt je dejstvo, da je tudi področje turizma v zadnjem obdobju vse bolj podvrženo izraziti diverzifikaciji. Tako se osnovno področje turizma deli na pod-področja, kot npr: na zdravstveni turizem, njegovo vse pomembnejšo vejo medicinski wellness, poslovni turizem (označujemo ga s tujo kratico MICE in obsega kongresni turizem, nagradna potovanja, poslovna srečanja ter razstave in sejme), kulturni turizem, turizem na podeželju, športni turizem itd. Zahtevane kompetence – torej znanje, usposobljenost in ustrezen odnos – kadra, delujočega na teh različnih turističnih pod-področjih (in na različnih hierarhičnih področjih znotraj poslovnih sistemov), so delno skladne, delno pa zelo različne.

Tudi te elemente – ob generacijskem spreminjanju in pojavu tkim. generacije Y, ki pravzaprav v tem trenutku postaja temeljni podmladek tudi v dejavnosti turizma – je potrebno upoštevati pri poseganju v obstoječe sisteme izobraževanja in usposabljanja poklicev na področju turizma ter v obstoječe modele razvoja zaposlenih.

## 2.2 Ključni parametri in zgodovinski pregled razvoja managementa človeških virov

V RNUST zastavljena vizija, da bo Slovenija postala razvita turistična destinacija z raznoliko in kakovostno turistično ponudbo, je možno doseči le, če bomo imeli v Sloveniji za to dovolj ustrezno usposobljenega kadra. Ukrepi in aktivnosti za uresničevanje temeljnih strateških usmeritev so v skladu z vizijo opredeljeni tudi v politiki človeških virov (MG 2007, 18-22).

Za lažje razumevanje vpliva in pomena posameznika na uspešnost organizacij v gostinstvu in turizmu bomo kot izhodišče za obravnavo človeških virov uporabili prizmo evolucije modelov poslovnih sistemov. Kovač (2006, 114) je prepričan, da podjetja, ki so globoko ukoreninjena v industrijski dobi, želijo praviloma doseči večjo uspešnost s posnemanjem boljših in presajanjem rešitev, ki so se v drugih okoljih izkazale za uspešne, kar je dokaj enostavno v hitro spreminjajočem in razvijajočem se poslovnem svetu. Pri tem opozarja, da posnemanje drugih in presajanje enakih rešitev v nova okolja ne more biti konkurenčna prednost ampak je to zgolj vstopni pogoj, medtem ko morajo organizacije ustvariti lastno konkurenčno razlikovalnost na temelju lastnih unikatnih virov, enkratnih prednosti in potencialov. Način izvedbe in njegova uspešnost sta odvisni tudi od evolucionarne faze v razvoju organizacije.

Razliko med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami v gostinstvu in turizmu poleg drugih vidikov, ki determinirajo smeri razvoja poslovnih sistemov, ustvarjajo tudi unikatnost in raznolikost mreže sodelujočih posameznikov in njihov razvoj, sprostitve njihove ustvarjalnosti, potencialov in domišljije. To pomeni, da ima vidik razvoja človeških virov odločilno vlogo pri ustvarjanju omenjene razlikovalnosti, zaradi česar postaja vse pomembnejši. Na to pa vpliva tudi dejstvo, da načela industrijske dobe počasi izginjajo, saj družba prehaja v holistično ekonomijo, v kateri bodo modeli temeljili na upoštevanju načel naravnega prava, temeljnih vrednot in vrednosti svetovnega etosa, skupnega vsem religijam, kakor tudi spoštovanju enakopravnosti posameznika (Kovač 2006, 114). V turizmu, ki mu je prav privabljanje tujcev v destinacijo ključen del posla, je to izjemnega pomena za uspešnost tako posameznega podjetja kot države kot destinacije v celoti.

Vse to spreminja pogled na management človeških virov, posledično pa se tudi spreminja tudi obravnavo sodelujočih ljudi v posamezni pojavnosti obliki poslovnega sistema glede na način ustvarjanja dodane vrednosti in prehoda od faze »delavnosti« skozi »znanje« in »ustvarjalnost« do »intuitivnosti« (in s tem do transcendece). Kovač (2006, 115-122) v vidiku tega razvoja opredeljuje devet virov za ustvarjanje **zmagovalnih faktorjev**<sup>9</sup>, ki jih je moč aplicirati tudi na dejavnost gostinstva in turizma.

---

<sup>9</sup> Kovač uporablja pri razlagi evolucije managementa kadrov dva tehnična termina:

a) »zmagovalni faktorji«, s čimer opredeli prvine, ki organizacijam zagotavljajo uspešnost (dobiček), ter

b) »vstopni pogoji«, kamor sodijo elementi, ki jih morajo organizacije v posameznih fazah evolucije obvladati, če želijo poslovati.

## 1. Psihološka pogodba

Gre za niz vzajemnih, večinoma skritih pričakovanj, ki jih imata zaposleni in delodajalec drug do drugega. Posamezniki, ki ustvarjajo v *učecem okolju*, se soočajo s »*kalkulativno*«<sup>10</sup> psihološko pogodbo, medtem ko se narava psihološke pogodbe v *mislečem okolju* spremeni in postane »*participativna*«<sup>11</sup>. Ozaveščeno okolje zaznamuje »*identifikacijska psihološka pogodba*, ki zagotavlja uglasitev aspiracij in poistovetenje posameznika s potrebami in cilji podjetja, s čimer se ustvari motivacijska formula. *Smisel postane »biti«; »imeti« pa se razume kot posledica »biti«.*

## 2. Razlog za izobraževanje

Osebnostne veščine posameznika so v delovnem okolju, značilnem za gostinstvo in turizem, izjemno pomembne, saj se lahko hoteli ali restavracije razlikujejo med sabo predvsem po tem, kako so gostje v njih postreženi – to pa je v največji meri odvisno prav od kadra in njegovega znanja, veščin in kompetenc.

Posameznik osvaja veščine zato, da bo lahko opravljal opredeljeno delo in zato, da si bo na tej osnovi pridobil dodatno ali drugo delo in bo s tem kot oseba, ki delodajalcu ponuja svoje znanje, bolj konkurenčen – skozi njega pa prehaja ta višja raven tudi na kakovost storitev in s tem na ugled in odličnost delodajalca kot ponudnika v očeh odjemalcev. Kadar posamezniki ustvarjajo v učecem se okolju, leži njihov razlog za izobraževanje v pridobivanju različnih znanj. Ker pa se spreminja okolje, posameznik zato, da sploh lahko dela, potrebuje različna znanja.

Prehod iz učечеgega v misleče okolje je v največji meri odvisen od sistema kompetenc, ki nadgrajuje posamezna znanja in postaja eden izmed osnovnih gradnikov odnosov med zaposlenimi in do njih. To pomeni, da v se mislečem okolju posameznik uči, da lahko misli, v ozaveščenem okolju pa velja trditev »učim se, da sem«; posameznik se zaveda socialnega elementa sobivanja, zaveda se transcendence. Iz tega tudi izhaja, da to učenje sledi ideji prostosti duha in sproščenosti duše, samoaktualizaciji«.

## 3. Način obravnave človeških virov

Nekoč je predstavljala osnovno moč zemlja, človek pa je bil le eno izmed sredstev, ki je z obdelovanjem zemlje plemenitilo premoženje posameznikov. Z novo evolucijsko fazo pa je prišlo do zavedanja o posameznikovih potencialih. Danes organizacije ugotavljajo potenciale zaposlenih na različne načine, opazno pa je pomanjkanje celovitih modelov. To vrzel zapolnjuje E<sup>3</sup>HRM<sup>12</sup>, ki med drugim tudi preko vzpostavitve zavedanja kognitivnega, konativnega in vedenjskega profila osebnosti razkriva njen osebni profil. V mislečem okolju postane razumevanje sodelujočih (kot virov) in obravnavanje človeka kot naložbe zmagovalni faktor.

## 4. Fokus delovanja

Središče delovanja v poslovnem oz. delovnem okolju je iskanje odgovora na vprašanje »KAJ« - kaj delati. S tem je delovanje osredotočeno na produkt/storitev in stroje. V fazi, ki ji

<sup>10</sup> Kalkulativna psihološka pogodba pomeni, da si je posameznik pridobil razna znanja in se zaveda, da jih lahko unovči. Posameznik se odloča glede na to, koliko mu v posamezni organizaciji plačajo in zato ustvarja tam, kjer je plačilo višje (Kovač 2006, 115).

<sup>11</sup> Participativna psihološka pogodba temelji na tem, da se posameznik zaveda znanja drugih, želi sodelovati v medfunkcijskih timih in išče smisel svojega dela. Posameznik ve, da bo tako tudi sam bolj uspešen (Kovač 2006, 115).

<sup>12</sup> E<sup>3</sup>HRM je metodologija strateško-razvojne kadrovske funkcije za optimalno angažiranje zaposlenih in vzpostavljanje okolja za razvoj mislečih podjetij, ki so jo ustvarili Violeta Bulc, Živa Gorup in Darko Kovač.

rečemo »znanstveni management«, pa postane zmagovalni faktor reševanja kakovosti oz. urejanja procesov in sistemov iskanje odgovora na vprašanje »KAKO«, ki ga spremlja prehajanje v učeče okolje oz. tkim. »novo ekonomijo« oz. »človeški management«.

Z razvojem baze strokovnih odgovorov na vprašanje »KAKO« so postali odgovori sčasoma le še vstopni pogoj, organizacije pa so začele iskati nove zmagovalne faktorje. Kreativna ekonomija oz. misleče okolje usmerja fokus delovanja na iskanje odgovora na vprašanje »ZAKAJ« in »ZAKAJ NE«. Gre za »samoupravni management«, v katerem organizacije in posamezniki začnejo iskati smisel svojega delovanja.

### **5. odgovornost/pristojnost,**

Začetek evolucijske faze razvoja poslovnih sistemov v strogo hierarhičnem delovnem okolju zaznamujejo skoncentrirane pristojnosti in odgovornosti v eni osebi ali le nekaj posameznikih. Naraščanje kompleksnosti pa je spremenilo funkcijsko organiziranost v učečem okolju v procesno; to pa pomeni, da je nujno odgovornosti in pristojnosti delegirati na več zaposlenih, na več vodij in njihovih idej. Problem usklajenosti matrike odgovornosti in pristojnosti v mislečem okolju vodi v naraščanje kompetentnosti zaposlenih in zaupanja v njih, kar se nato odraža v generiranju skupnih idej in delegiranju odgovornosti na še več posameznikov.

Še vedno gre za delegirano odgovornost, s katero dajo vodje sodelavcem moč, da uresničujejo *njihove* ideje. Ozaveščeno okolje pa prinaša nadgradnjo: prevladuje odgovornost vsakega posameznika, da uresničuje svoje ideje, pooblaščenje (kot prevod za angl. empowerment je ponekod uporabljen tudi izraz opolnomočevanje). Pooblaščenje je proces, v katerem morajo udeleženci dati in sprejeti potrebno avtonomijo, da se uresničijo tako cilji organizacij kot tudi osebni cilji posameznikov. To pomeni, da je ozaveščen posameznik, ki deluje po svoji vesti, pripravljen in prav tako voljan prevzeti potrebno avtonomijo, ki mu jo je okolje pripravljeno dodeliti.

### **6. Vloga kadrovskega strokovnjaka**

Vloga strokovnjaka za kadre in kadrovskega oddelka sta se spreminjali skozi prehajanje iz posameznih pojavnih oblik evolucijskih faz poslovnih sistemov. Ker je postajal posameznik kot zaposleni vse pomembnejši, so morali kadrovski strokovnjaki pridobivati nova znanja in začeti uveljavljati sodobnejše pristope, s čimer se je večal tudi vpliv njihovih odločitev na uspešnost organizacij.

V delovnem okolju imajo kadrovski strokovnjaki podporno vlogo, ki se kaže v administriranju, vodenju evidenc, izdelavi poročil in raznih dokumentov o posameznikih, pomoči pri najemu delovne sile. V razvitejših delovnih okoljih strokovnjak za kadre usmerja pozornost tudi na stroške zaposlenih. S prehodom v učeče se okolje pridobiva vloga kadrovskega strokovnjaka nove dimenzije obvladovanja industrijskih izzivov, ki obsega

7. razumevanje problemov dela in produktivnosti,
8. svetovanje pri ukvarjanju s človeškimi zmožnostmi in potenciali,
9. organiziranje in izvajanje izobraževanj (za vodenje ljudi kakor tudi drugih).

Prehod organizacije v misleče okolje pa daje kadrovskim strokovnjakom strateško integracijsko vlogo: sodelujejo pri nastajanju poslovnih načrtov, so člani uprav, integrirajo vidik razvoja človeških virov in poslovne strategije. Ozaveščeno okolje spremeni vlogo kadrovskega strokovnjaka v svetovalca za pomoč pri osebni rasti, ki pomaga vzgajati in razvijati temeljne človeške vrednote, ki temeljijo na naravnem pravu in na zavedanju »socialnega jaza«.

## 7. Organizacijska kultura

Stopnja razvitosti evlucijskih faz oz. pojavnih oblik poslovnih sistemov opredeljuje tudi organizacijsko kulturo v posamezni fazi. V začetnih pojavnih oblikah poslovnih sistemov je moč odločanja skoncentrirana v enem ali nekaj posameznikih, v delovnem okolju pa prevladuje kultura moči in kontrole. Pretežni način vpetosti posameznika v delovno razmerje ima značilnosti meznega odnosa.

Ko ta način več ni zmagovalni faktor, postane vstopni pogoj – kar se odrazi v vzpostavitvi osnovnih sistemov in procesov na vseh področjih delovanja. Vpetost posameznika postaja manj trdna, pojavljajo se različne oblike najema zunanjih storitev (angl. outsourcing). Vzpostavlja se tim. človeški management, ki temelji na odnosih – zato prevladujoči organizacijski kulturi v evlucijski fazi učečega se okolja pravimo tudi *kultura stabiliziranja*.

Ko organizacija oz. poslovni sistem preraste tudi te okvire, postane ključni vir zmagovalnih faktorjev inovativnost na temelju sodelovanja več zaposlenih. Poslovno okolje zaznamujejo fleksibilne oblike sodelovanja, moč odločanja je porazdeljena, narašča zavedanje o prispevku vsakega posameznika, pojavijo se participativni modeli in kultura integracije. Ta vodi v ozaveščeno okolje, kjer prevladuje samoupravljalna kultura, ki temelji na dinamičnih mrežah<sup>13</sup>. Organizacijska struktura kot nevidna in dinamična mreža povezuje delujoče ozaveščene posameznike, ki se zavedajo svoje unikatnosti in na njej utemljujejo svoj prispevek, sočasno pa je vir njihovega delovanja njihovo socialno zavedanje (kar smo opredelili kot socialni jaz). To pomeni, da se sodelovanje in konkurenčnost zlivata, sistemi so samoorganizirajoči, medtem ko je moč odločanja popolnoma porazdeljena.

## 8. Razlogi za osebnosti razvoj

V delovnem okolju je za posameznika ključnega pomena fizično zdravje, ki mu daje osnovo za eksistenco. Z višjo razvitostjo produkcijskih sredstev, razvojem sistemov in zavedanjem pomena znanja v učečem se okolju pa začnejo posameznike v želji po poklicni karieri vse bolj zanimati poleg osnovnih potreb tudi intelektualne dimenzije. Pogoj za tovrsten posameznikov osebni razvoj je njegovo mentalno zdravje; v mislečem okolju pridobiva na pomenu čustvena pismenost. V posameznikovem življenju prevladujeta empatija in skrb za ravnotežje ter determinirata njegov razvoj. Ta se nadgradi v okolju transcendence v duhovno zdravje, posameznik pa začne iskati vzvode za svoj osebni razvoj v duhovnosti.

## 9. Motivacija

Evolucija poslovnih sistemov je zahtevala spremembe tudi na področju ključnih motivatorjev. Ne preseneča, da ob prehajanju v učeče se okolje ni ustrezalo več izpolnjevanje naročil, saj želi človek postopke razumeti in imeti na voljo informacije o celotnem dogajanju. Posamezniki želijo izživeti svojo potrebo po prispevanju, prav tako si želijo pozornosti – in obe potrebi sta močna motivatorja. Naloga vodij je torej, da sodelavcem dajo možnost prispevati in s tem doživeti, da je v končni odločitvi in izvedbi tudi »kaj njihovega«.

Misleče okolje zaznamujeta dva motivatorja: to sta občutek pripadnosti in priznanje. Izpolnjene motivacijske potrebe vodijo v samomotivacijo in v notranjo motivacijo (kjer je osnovna motivacijska potreba osebna rast), medtem ko so ostale potrebe že zadovoljene. Razlikovalni faktor bodo ozaveščeni, socialno zavedajoči, duhovno izpolnjeni posamezniki, ki bodo svoja ravnanja samodejno vpeli v vrednote svetovnega etosa in se zavedali

---

<sup>13</sup> Dinamična mreža je nevidna organizacijska struktura, ki navadno preko računalnikov povezuje posamezne strokovnjake (Kovač 2006, 121).

unikatnosti vsakega posameznika in njegovih talentov. To jim zagotavlja notranjo moč oz. samomotivacijo.

»Posamezni zmagovalni faktorji s tem, ko jih večina obvlada, postanejo vstopni pogoj v fazah evolucije poslovnih sistemov. Takrat se lahko ustvari uspešna razlikovalnost le z obvladovanjem novih zmagovalnih faktorjev. Tako se zmagovalni faktorji prelevijo v vstopne pogoje, porajajo pa se novi zmagovalni faktorji, ki spet sčasoma postanejo vstopni pogoji. Vpliv posameznih zmagovalnih faktorjev predstavljamo vpliv teh na Slika 1.

Če ocenimo današnje stanje na področju managementa človeških virov v slovenskem turizmu, lahko opazimo le malo sistematike. Za veliko podjetij je značilno hitro menjavanje ukrepov (ne moremo govoriti o konceptih) managementa v upanju, da bodo rešili nastalo kadrovske situacijo, ki se lahko dobesedno dnevno spreminja in zaostrojuje (kar je aktualno predvsem v času glavne turistične sezone) in kar vodi do tega, da ne moremo govoriti o slovenskem modelu, konceptu ali pa vsaj vrsti praks na določenem področju, temveč na bolj ali manj uspešne primere krpanja potreb po kakovostnem kadru.

Sedanje stanje (predvsem) v gostinstvu je pogosto diametralno nasprotno teorije, ki razlaga, kako bi naj plačni sistemi in motivacija izgledali. Kar nekaj slovenskih turističnih podjetij namreč poskuša graditi kakovost na negativnem nagrajevanju<sup>14</sup>.

Ravnanje je silno kratkovidno, saj prihaja iz strahu pred znižanjem že tako skromnih plač do dveh negativnih posledic, ki gresta zelo na škodo kakovosti storitev:

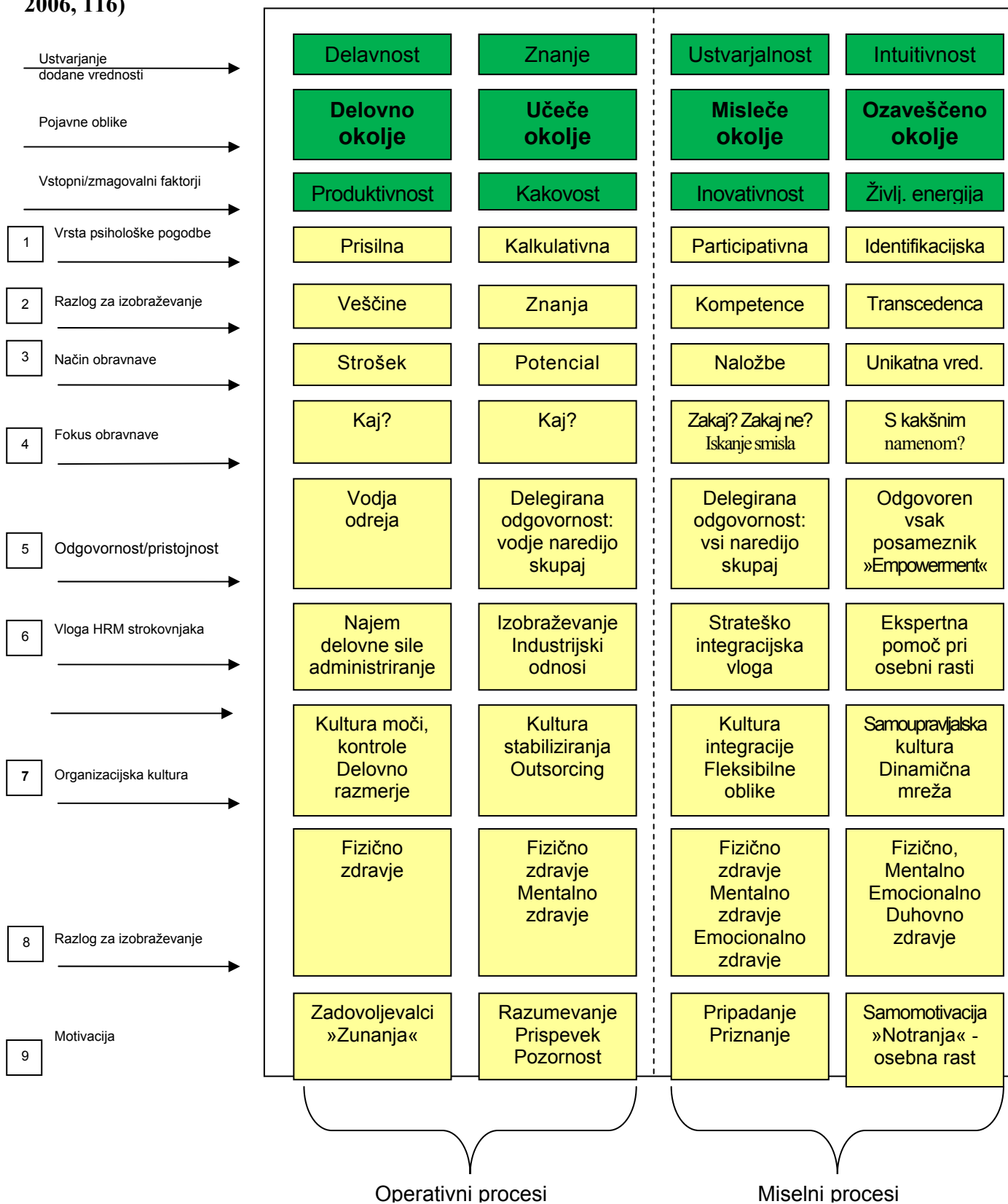
- poskusi prikrivanja napak, ki potekajo tudi z vpletanjem odjemalcev (prošnja gostu, naj napake ne reklamira, ker ima zaposleni doma družino, ki jo s prejemki komajda preživlja, bi mu jih pa v primeru reklamacije še znižali ipd.). Posledica je neprijetno počutje gosta, njegov dvom nad korektnostjo odločitev vodstva glede managementa kadrov in s tem v odločitve managementa podjetja nasploh, zaradi česar se skoraj zagotovo v to podjetje ne bodo več vrnil.
- Velika škoda nastaja zato, ker ne prihaja do reklamacij – te namreč odlična podjetja obravnavajo kot gostovo darilo, kot priložnost za izboljšanje kakovosti svojih storitev. Kdor odide tiho nezadovoljen, se zagotovo ne bo vrnil – kdor pa da z reklamacijo predlog, kako zadevo urediti, želi biti v popraviljanje napake osebno vključen in o poteku reklamacije obveščen – če podjetje to priložnost pravilno izkoristi, si je pridobilo zvestega odjemalca.

---

<sup>14</sup> Zaposleni morajo med sabo vsak teden ali mesec izbrati ne najboljšega, temveč najslabšega sodelavca, ki mu vodstvo nato odbije del plače.



**Slika 1: Model evolucije poslovnega sistema z vidika razvoja človeških virov<sup>15</sup> (Kovač 2006, 116)**



<sup>15</sup> Nadgradnja modela je intelektualna lastnina Inštituta za poslovno rast in kreativnost.

## 2.3 Modeli managementa človeških virov

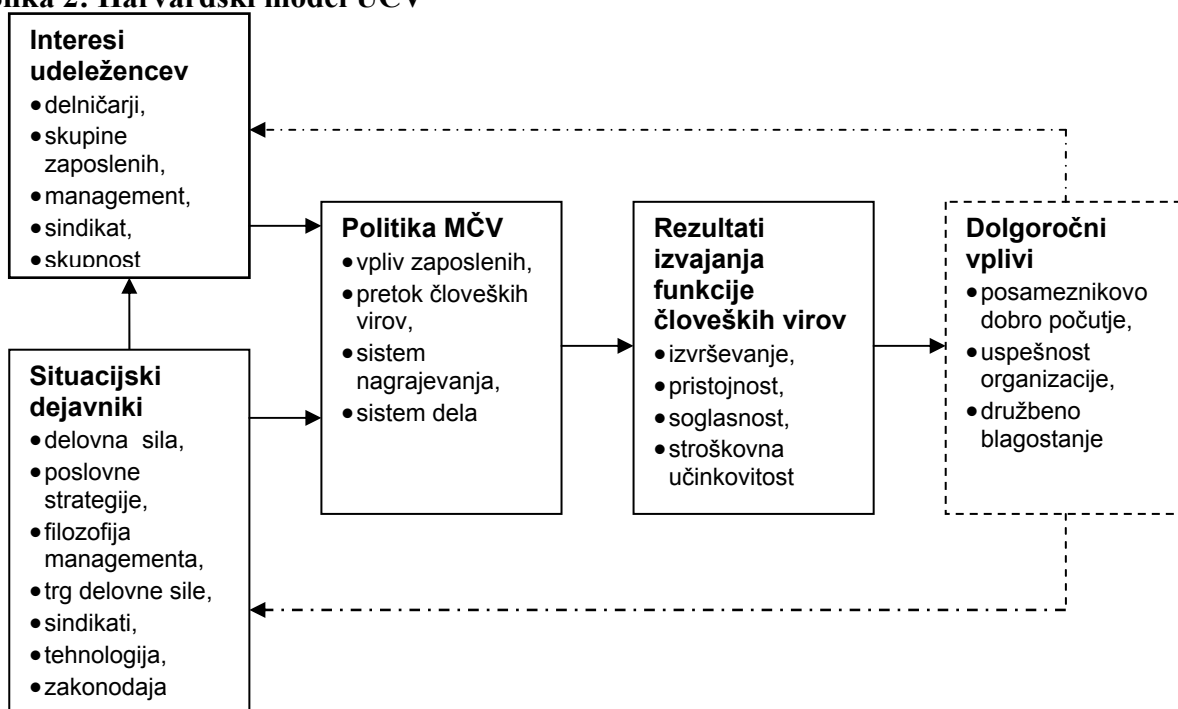
### 2.3.1 Harvardski model managementa človeških virov

Harvardski model je najbolj tipičen predstavnik »mehkih« modelov upravljanja človeških virov, ki obravnavajo človeka kot socialno bitje. Zajema povezanost managementa človeških virov z zunanjim okoljem in notranjimi dejavniki organizacije.

V njem so prikazane povezave skupin, ki so *povezane z organizacijo na nepristranski način* (delničarji, management, skupine zaposlenih, vlada, skupnost, sindikati), in situacijski dejavniki, povezani s politiko managementa človeških virov (delovna sila, poslovna strategija, filozofija managementa, trg delovne sile, sindikati, delovna tehnologija, zakonodaja), ki *vplivajo na rezultat izvajanja funkcije človeških virov*. Rezultati vplivajo na oba parametra tudi v obliki povratne zveze (dolgoročni vidik). Dolgoročni vpliv rezultatov izvajanja funkcije človeških virov se kaže v dobrem počutju zaposlenih, uspešnosti organizacije in družbenem blagostanju.

Harvardski model, prikazan na Slika 2, ne postavlja v ospredje interesov delničarjev in poslovne učinkovitosti organizacije. Organizacijska uspešnost je predstavljena kot dolgoročni vpliv rezultatov izvajanja funkcije človeških virov, vendar skupaj z osebnim in družbenim blagostanjem ljudi. Zato organizacije, ki prevzemajo ta model upravljanja človeških virov (v nadaljevanju UČV), aktivno vključujejo zaposlene v procese strateškega odločanja in jim omogočajo visoko stopnjo participacije na vseh ravneh.

Slika 2: Harvardski model UČV



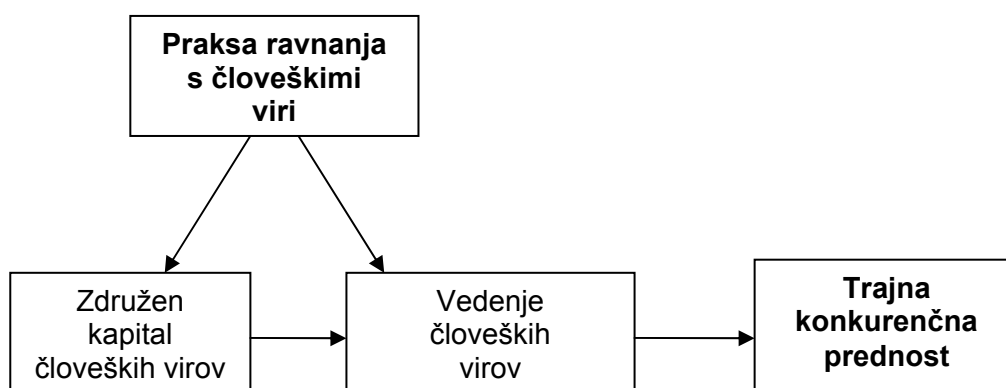
Vir: Beer et al, 1984

### 2.3.2 Model managementa človeških virov, temelječ na virih podjetja

Boxall (1996) je razvil modela strateškega upravljanja človeških virov, ki temelji na virih podjetja. Osredotoča se na povezavo med notranjimi viri, strategijami in uspešnostjo podjetja. Bistvo modela je, da se zavzema za trajno konkurenčno prednost skozi razvoj človeških virov kot kapitala podjetja za doseg strateških ciljev, ti pa morajo biti unikatni, zato da jih konkurenčna podjetja težje posnemajo.

Poleg vedenja model poudarja še večšine, znanje in sposobnosti človeških virov. Slika 3 prikazuje, da je za trajno konkurenčno prednost potrebno povezati združen kapital in vedenje človeških virov – in oba parametra izhajata iz prakse ravnanja s človeškimi viri. Ravnanje s človeškimi viri pa je rezultat uspešnega upravljanja človeških virov v podjetju.

**Slika 3: Model upravljanja človeških virov, temelječ na virih podjetja**



Vir: Boxall, 1996

### 2.3.3 Model upravljanja človeških virov avtorjev Anthonyja, Perreweja in Kacmarja

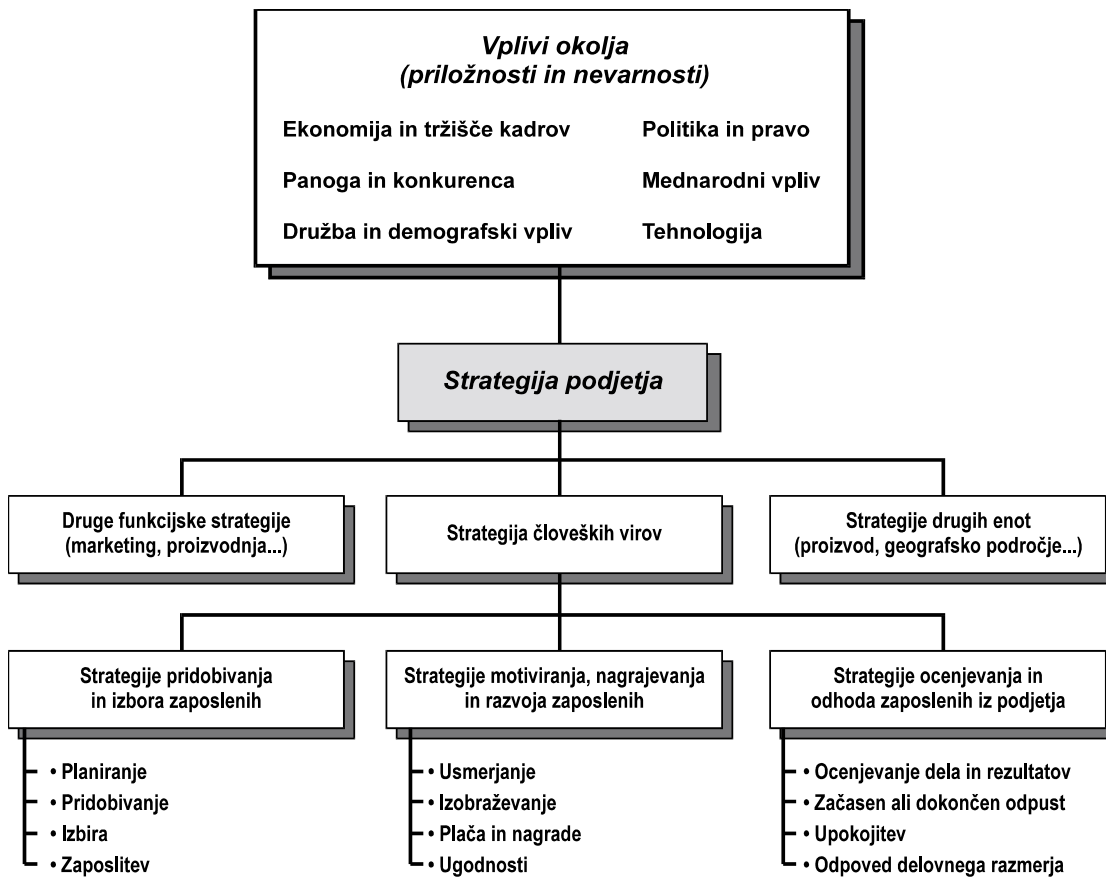
Po tem modelu vplivajo na določitev podjetja o njegovi krovni strategiji priložnosti in nevarnosti, ki jih zazna najvišje vodstvo v okolju in na tem temelju postavi krovno strategijo podjetja kot celote. Iz nje izhajajo nato posamezne funkcijske strategije, ki pa vplivajo tudi na krovno strategijo podjetja: pred odločitvijo o izbiri krovne strategije mora namreč najvišje vodstvo proučiti obstoječe funkcijske strategije in jih v skupni strategiji upoštevati. Med drugimi mora torej upoštevati tudi strategijo razvoja človeških virov in sposobnosti zaposlenih v podjetju, ker lahko le tako realno oceni, kako učinkovito bo lahko izvedena zastavljena krovna strategija.

Povezanost krovne strategije podjetja s strategijo razvoja človeških virov je prikazana podrobneje tudi na Slika 4. Iz nje je razvidno, da je potrebna ela vrsta funkcijskih strategij, ki pripomorejo k uresnitvi celovite strategije človeških virov. To so predvsem strategije, ki se oblikujejo za:

- 1) pridobivanje in izbor zaposlenih,
- 2) njihovo motiviranje, izobraževanje in nagrajevanje ter
- 3) ocenjevanje dela in odhod zaposlenih iz podjetja.

Pri tem velja poudariti, da si managerji s strategijo človeških virov prizadevajo doseči učinkovito uporabo vseh sposobnosti zaposlenih, da bi uresnili tako letne cilje podjetja, kakor tudi pričakovanja in razvoj zaposlenih v podjetju.

**Slika 4: Model upravljanja človeških virov**



Vir: Anthony, Perrewe in Kacmar, 1993

### 2.3.4 Evropski model upravljanja človeških virov

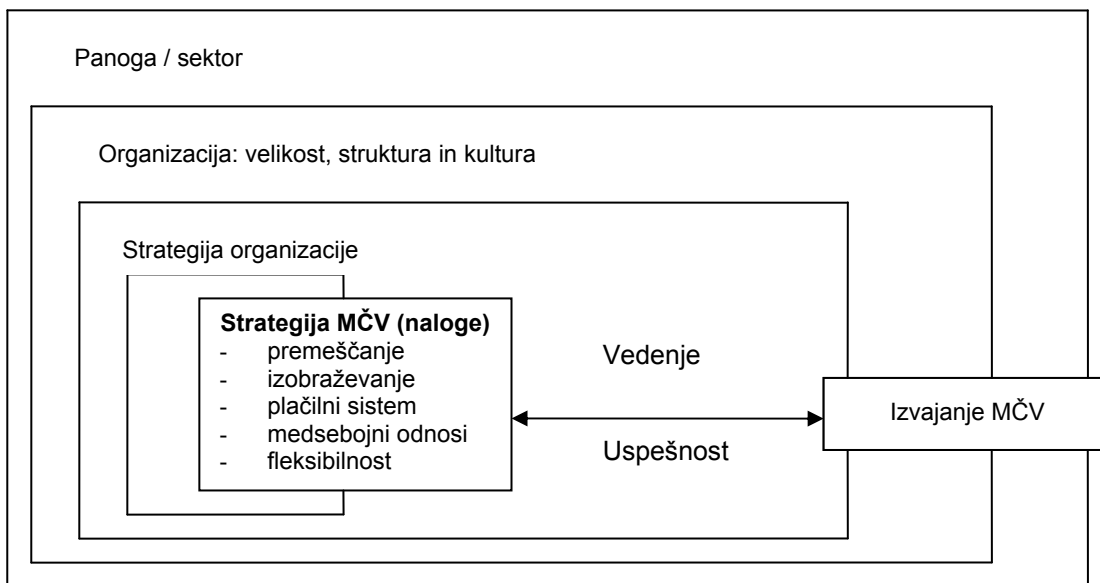
Evropski model sta razvila Brewster in Bournois (1991), ki sta preučevala vpliv okolja na delovanje UČV. Organizacija in UČV so z okoljem ne le povezani, temveč so tudi del njega. Model definira kreiranje politike človeških virov na podlagi različnih vplivov iz okolja (nacionalna kultura, panoga /sektor itd.).

Za ta model, ki je prikazan na Slika 5, je značilno, da uspešno združuje tri elemente: vlado, sindikate in zaposlene. Zanimiv je predvsem z vidika močne vloge sindikatov pri kreiranju politike človeških virov, saj se v tem razlikuje od ameriških.

Model dopušča vpliv nacionalne kulture na oblikovanje politike človeških virov in kaže na dejstvo, da imajo evropske države veliko bolj razvit socialni aspekt zaposlovanja od ameriških.

### Slika 5: Evropski model MČV

Nacionalna kultura (pravni vidiki, tržni deleži, ...)

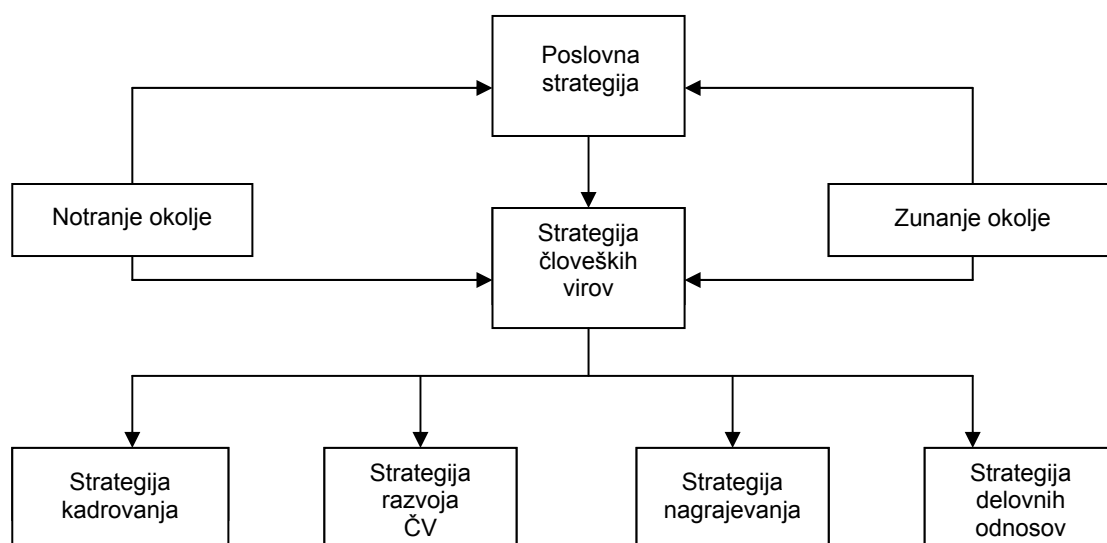


Vir: Brewster in Bournois, 1991

### 2.3.5 Linearni model upravljanja človeških virov

Linearni model UČV je zasnovan na predpostavki, da je oblikovanje strategije racionalen in linearen proces. Strategija ČV izhaja iz poslovne strategije in združuje posebne strategije človeških virov na ključnih področjih. Proces se odvija pod vplivom zunanjega in notranjega okolja organizacije, ki določa poslovna, organizacijska in vprašanja kadrov za obravnavo. Linearni model UČV, ki je prikazan na , se v praksi ne more uporabiti po strogem zaporedju navedenih korakov, temveč smiselno in prilagojeno stanju podjetja. Raziskave so namreč pokazale, da ni mogoče najprej oblikovati jasne poslovne strategije, na podlagi katere bi nato določili niz medsebojno podpornih aktivnosti na področju kadrov.

### Slika 6: Linearni model upravljanja človeških virov



Vir: Armstrong, 2006

## 2.4 Frehsejev model mednarodnih storitvenih kompetenc in strategij uspešnosti evropskega hotelirstva

### 2.4.1 Ključne kompetence v turizmu in gostinstvu<sup>16</sup>

Ključne kompetence za področje evropskega visokokakovostnega turizma je natančno analiziral Frehse (2002, 187 – 230). Model je utemeljil na definiranju ključnih kompetenc, ki jih je razvrstil na a) ekonomsko-tehnične, b) na tiste, ki temeljijo na znanju in inovativnosti, c) na kompetence, ki temeljijo na ustvarjanju vrednosti ter d) na interkulturalnosti temelječe kompetence.

Za postavitev našega modela je ključno njegovo spoznanje, da lahko podjetja prav na osnovi kompetenc *svojih zaposlenih* gradijo svojo razlikovalnost in z njo svoj nezamenljivi USP, ki se ga, ker je vezan na znanje in kompetence ter večine vsakega posameznega zaposlenega, na da prekopirati. Storitvene dejavnosti so glede tega v prednosti pred industrijo, kjer istovrstni izdelki *morajo biti enaki*. V turizmu pa je prav nasprotno: želimo si čim večje pestrosti, ki vselej temelji na zaposlenih in njihovih kompetencah ter znanju (pa tudi karakternih potezah, okusu, konjičkih zaposlenih itd.), ki s tem tako v pozitivnem kot negativnem odklonu od povprečja določajo mesto posameznega podjetja pa tudi celotne destinacije na lestvici konkurenčnosti.

Odličnost pa lahko gradimo le z vzpodbujanjem kreativnosti in inovativnosti pri zaposlenih ter na njihovem občutku pripadnosti podjetju, ki zna njihove kompetence razvijati in jih pravilno uporabiti.

Za opredelitev pojma »kompetenca« zasledimo v literaturi veliko homonimov, ki obsegajo izrazje kot »osnovne kompetence« (core competences), »osnovne spretnosti« (core skills), »osnovne zmožnosti« (core capabilities), »nevidne pridobitve« (invisible assets) ter vrsto pojmov, ki se nanašajo na področje gospodarstva in za katere so v rabi angleški izrazi kot: strategic capabilities, corporate distinctive competences, metaskills ipd.

Bistveni del modela, ki ga postavljamo, tvori nujnost določitve in ekonomske valorizacije USP – enkratnosti ali celo unikatnosti ponudbe, ki temelji na tekmovalnosti (konkurenčnosti) in iskanju primerjalnih prednosti, kar sta propagirala že konec petdesetih let Selznik in Penrose (Frehse 2002, 174, tam Selznik in Penrose). Njuna ideja ni našla večjega odmeva, ker je svet v tistem času upošteval predvsem s Harvarda izvirajoče »na okolju temelječe stališče« (environment-based view). Šele ob analizi nepopolnih ali neobstoječih faktorskih trgov znotraj »na virih temelječega stališča« (resource-based-view) preidejo potenciali uspešnosti, ki jih nosijo v sebi edinstvene lastnosti in danosti, v središče pozornosti in strateških razprav. S problemom konkurenčnosti povezuje literatura na področju turizma zlasti Porterja (Mihalič 2000, Frehse 180, tam Porter 1989), ki se posveča predvsem procesom in virom znotraj verige vrednosti (nem. Wertkette).

Pri obeh konceptih gre predvsem za razlike pri določanju strategije: zagovorniki okoljskega vidika sodijo, da prihajajo impulzi, ki so odločilnega pomena za podjetje, iz okolja; pristaši vidika virov pa se zanašajo na lastne moči znotraj podjetja (oziroma znotraj destinacije).

---

<sup>16</sup> Poglavje povzeto po Lebe, Sonja Sibila (2007): kulturna dediščina kot osnova regionalnega turizma. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor

Kot kompetence običajno označimo podjetniške vire, za katere zaradi njihovega enkratnega značaja faktorska tržišča običajno ne obstajajo (če pa že, pa le redko in nepopolna). Na področju storitev – in turizem zagotovo sodi na to področje – se kažejo kot zapleteni, na učenju temelječi, socialni interakcijski vzorci, ki jih je težko posnemati, prenesti in z njimi upravljati. Če zaznamo takšne vrste kompetence (edinstvenost), ki jih prizna tudi mednarodna javnost (to lahko dokazujemo na primer s številom obiskovalcev v izbranem podjetju ali v določeni destinaciji), morajo vsi konkurenti vlagati v strateško prednostne kompetence tako, da investirajo v znanje in v izgradnjo strateških povezav (mreženje).

Kompetence označimo kot strateško pomembne ključne potenciale. Večinoma jih lahko povežemo v vsebinsko sorodne skupine akumuliranih pozitivnih lastnosti (sposobnosti, spretnosti, znanja, imetja), ki ustrezajo posameznim specifičnim prvinam (potencialnega) povpraševanja. Za razliko od nekaterih drugih področij turističnih storitev (na primer mednarodni standardi storitev) jih z lahkoto kombiniramo, združujemo in ponovno razdružujemo.

#### **2.4.2 Ekonomske – tehnične kompetence**

Po Dosiju et al. (Frehse 2002, 177, tam Dosi, G. et al 1992) temeljijo kompetence na ekonomski in tehnični dimenziji.

##### **Ekonomske kompetence**

Ekonomska dimenzija omogoča delitev na alokacijske, transakcijske in administrativne podskupine kompetenc (Frehse 2002, 177, tam Dosi in Pelikan 1988).

Kot alokacijske označimo v turističnem podjetju ali destinaciji kompetence, ki zadevajo ponudbo in oblikovanje njene cene. Sem sodi seveda tudi to, kar je značilno za ponudbo na področju turizma in gostinstva: da je ponudba korak pred povpraševanjem, da ga torej sama ne le stimulira, temveč tudi ustvarja. Odzivanje na želje kupcev je torej le del naloge pri tržno usmerjenem sestavljanju ponudbe.

Vse pomembnejša prvina ponudbe in močan argument pri promociji turističnih storitev je tudi področje, ki je v najširšem pomenu besede zaobjeto v »Globalnem kodeksu etike za turizem« in ga je izdala UNWTO<sup>17</sup>. Naloga alokacijskega dela kompetenc se glede na zapisane zahteve nanaša tudi na skrb za tržno uspešnost ponudbe ter na to, da je usklajena z načeli trajnostnega razvoja. Sočasno mora upoštevati zahteve po sociološki, socialni in ekološki uvidevnosti ter odgovornosti do destinacije in njenih obiskovalcev, kar lahko uresniči le s sestavljanjem večvidikovne in segmentom prilagojene ponudbe ([www.UNWTO.org](http://www.UNWTO.org)).

Konkuriranje za pozornost in odziv novih, multiopcijjskih gostov se bo odvijalo v prihodnosti predvsem na področju dodatnih, večinoma nematerialnih storitev (Frehse 2002, 178, tam Hinterhuber 2001), ki bodo odraz diferenciacije ponudbe. V našem primeru gre torej za

---

<sup>17</sup>V Globalnem kodeksu etike za področje turizma obravnava UNWTO ([www.UNWTO.org](http://www.UNWTO.org)) v 10 členih socialno, politično in ekonomsko vlogo turizma kot prvino povezovanja ljudi in narodov na miroljuben način, ki pripomore k individualni in kolektivni izpolnitvi ter doprinese k trajnostnemu razvoju destinacije, v kateri se razvija. Kot nujno navede varovanje naravnih vrednot in kulturne dediščine in naniza spisek obveznosti, ki jih imajo deležniki v procesu razvoja turizma. Kodeks se opredeli tudi glede pravic zaposlenih v sektorju turizma ter označi v sklepnih členih turizem kot človeško pravico – s tem pa zagovarja tudi mobilnost vseh ljudi in ljudstev sveta.

lokalne oziroma regionalne razlike – torej ponudbeno specifiko, katere osnovna lastnost naj bo preseganje pričakovanj kupcev na področju kakovosti. To nikakor ne pomeni, da naj bi pripravljali vsi ponudniki le še luksuzno ponudbo – pomeni predvsem iskanje takšnih možnosti diverzifikacije ali pa inovacij, pri katerih je možno doseči uspeh že z minimalnimi posegi (angl. tkzv. baby changes). Zanje je značilno, da so ali izvedljivi brezplačno ali pa povezani z minimalnim vložkom, ki je lahko ali finančen, organizacijski, v obliki človeškega dela ipd., povzroči pa opazno višje zadovoljstvo gostov v kategoriji ponudbe, ki so jo kupci iskali in pričakovali.

Edinstvenost lahko dosežemo v celoti na področju, ki je stvar subjektivne presoje gostov, torej na področju prijaznega in ustrežljivega odnosa do njih. Čim višja je, tem nižja je cenovna elastičnost. To omogoča ponudniku, da opravlja v lastni režiji veliko delnih storitev, ki jih prepusti konkurenca pogodbenim partnerjem (outsourcing). To vodi na področju turizma do še večje razlike v kakovosti med standardizirano ponudbo npr. hotelske verige in individualizirano storitvijo majhnega ponudnika.

Tudi organizacija destinacijskega managementa mora izbrati strategijo delovanja, ki temelji na odkrivanju (ali pa ustvarjanju) kompetenc v destinaciji. Ponudniki v destinaciji jih morajo obvladati tako dobro, da jih zaznajo kupci kot jasno določljivo dodatno vrednost (korist) in s tem konkurenčno prednost te destinacije. Frehse (2002, 178 – 181) navaja kot edino sredstvo diferenciacije (na primeru štirizvezdičnih hotelov) področje nezamenljivo prijaznega in ustrežljivega odnosa do gostov, ki temelji na hišni tradiciji in vključuje nekaj hišnih posebnosti. Podobno je treba urediti zaznavnost primerjalne prednosti (npr. edinstvene kakovosti) tudi na ravni destinacije.

Kadar govorimo o destinacijah, zamenjamo izraz »ustrežljiv odnos osebja do gostov«, ki ga navaja Frehse kot vir konkurenčne prednosti za hotel, s širšim izrazom »gostoljubnost«, ki pa je precej manj obvladljiv, saj zajema poleg odnosa osebja v vseh storitvenih organizacijah tudi odnos matičnega prebivalstva do turistov. Pogosto lahko najdemo v prospektih navedke, da gre v destinaciji, v katero vabijo, za tradicionalno gostoljubnost, za nadpovprečno intenzivno ljubeznivost domačega prebivalstva ipd. – Slovenija dobiva v vseh anketah pozitivno oceno glede gostoljubnosti prebivalstva, kar je zagotovo naša velika prednost.

Zaenkrat gre tudi v Sloveniji za spontane odzive prebivalstva destinacije, ne pa za zavesten ter načrtno vgrajeni odnos matičnega prebivalstva do turistov in do opredelitve le-tega kot enega izmed pomembnih delov (nesnovne) ponudbe destinacije, kar predvideva naš model. Če želimo načrtno vključiti gostoljubnost matičnega prebivalstva v ponudbo destinacije (podobno kot to uredijo hoteli v primeru, ki ga opisuje Frehse), moramo uvesti v destinaciji široko ponudbo izobraževanja in usposabljanja ter senzibiliziranja za turizem. Na dolgoročno ohranjanje te slovenske konkurenčne prednosti lahko vplivamo z ohranjanjem in morda celo nadgradnjo programov, ki jih izvaja Turistične zveza Slovenije in ki obsegajo programe turistične vzgoje od vrtcev dalje (izvedljivo v obliki posamičnih, občasnih predavanj, v obliki ponudbe izbirnih predmetov, ali obojega) ter v vzdrževanju turističnih društev v skorajda vseh krajih Slovenije.

### **Tehnične kompetence**

Tehnična dimenzija kompetence se kaže v storitvenih in procesnih inovacijah ter v zmožnosti hitrega prilagajanja in reševanja zahtev kupcev pri nenehno spreminjajočih se pogojih, h katerim sodi po Frehseju (2002, 182 – 186) tudi diferenciacija in diverzifikacija storitev in tržišča ter pravočasen razvoj in ponudba novih storitev. Kot tržno inovacijo poimenuje rešitev starega problema na popolnoma nov način ali pa rešitev problema (izdelana ponudba)



za segment mednarodnih turistov, za katerega pred tem na trgu še ni bilo ustrezne ponudbe. Kot poslovno inovacijo pa opredeli modificirano ponudbo storitev, ki so na trgu že prisotne. Zapiše, da vodi pot k takšnim inovacijam preko študija konkurence in presežne primerjave (angl. benchmarkinga).

### **Na znanju in inovativnosti temelječe kompetence**

Definicijo znanja je zelo težko zapisati, saj se razlikuje med drugim tudi glede na kulturni krog. V zahodnem svetu velja za znanje le, kar je znanstveno dokazljivo. Vzhodna modrost pa temelji za razliko od zahodnih kultur na deljenju znanja na dve kategoriji: kot nižjo označijo to, na čemer temelji zahodna znanost, višja pa postavlja intuitivno znanje nad materialno dokazljivega (Denning 1998, 3). Turizem je lahko most med obojima – v tem sektorju gospodarstva so enako pomembna kot ekonomija in podobne materialistično orientirane vede tudi psihologija, sociologija – pa tudi ustvarjanje in uresničevanje sanj obiskovalcev.

Chartrand (2006) poveže tekmovalnost z managementom znanja in zapiše, da gospodarstvo, ki temelji na znanju, ni več darvinistični boj za obstoj – niti osebni niti korporacijski in ne komunalni ali državni. Predstavlja apoteozo človeške vrste, ki zapušča na zemljo vezano življenje, da bi ustvaril globalno gospodarstvo, ki temelji na neotipljivi, virtualni lastnini, ki ji rečemo znanje. Ključni pomen za razvoj posameznega podjetja, destinacije ali države dobiva torej znanje, z njim povezano pa intelektualna lastnina, patenti, standardi in izobraževanje.

Za vrsto kompetenc lahko trdimo, da so na neki način prenosljive: prehajajo s posameznikov na kolektiv – največkrat tako, da se pri tem dopolnjujejo. Znanje in veščine kolektiva štejemo med nematerialne vire in bogastvo podjetja. Brez izjeme velja, da čim bolj elitna je ponudba, tem bolj usposobljene kadre potrebujemo in tem lažje bomo definirali njihov stik z mednarodnimi gosti kot »temelječ na znanju«.

Pri znanju gre poleg zavestnega prenosa know-howa in znanja tudi za nesistematično (nenačrtovano) in nezavedno prenašanje izkušenj in znanja z generacije na generacijo. Kot primer za prvo (torej zavestno) veljajo poleg šol vseh vrst v razvitem zahodnem svetu tudi nekatera afriška plemena, ki prenašajo na mlajše rodove celotno rodovno zgodovino s pripovedovanjem (Alex Haley je to opisal v svoji knjigi *Korenine*, po kateri je bil posnet tudi svetovno uspešen film). Kot primer za drugo pa lahko navedemo vsako socialno skupnost – od družine do organizacije, v kateri smo zaposleni; v njih prihaja do spontanega posnemanja videnega in s tem do prenosa znanja, veščin, tradicije na mlajše rodove in tudi na prišleke. Prednost današnjega časa, ki nudi s pomočjo informacijske tehnologije izjemno hiter in enostaven dostop do informacij, je hitra in cenovno ugodna dostopnost znanja po internetu ne glede na to, kje na svetu je fizično dosegljivo.

### **Statična interpretacija managementa znanja**

Statično, opisno razlago znanja lahko začnemo tako, da ga predstavimo kot kolektivno znanje: gre za obstoj znanj in veščin, ki niso povezana z natančno določeno osebo. Gre torej za »kolektivni pomnilnik« podjetja, v katerem so shranjeni vse znanje in veščine vseh zaposlenih v podjetju in ki ga delodajalec (oziroma v vodstvo organizacije destinacijskega managementa) nikoli ne more poznati v celoti. Obsega subjektivno, socialno in objektivno znanje, vedenje in veščine (Frehse 2002, 189).

Osebno (subjektivno) znanje je v poslovnem svetu zelo pomembno in sodi med strateške dobrine podjetja. Frehse navaja (ibidem), da ga prav zato lastnik brez nadomestila (običajno denarnega) pogosto ne želi deliti z drugimi. Sem prišteva znanje, ki izvira iz družinskih

tradicij – na primer iz upravljanja družinskih podjetij, v gastronomiji pa sodijo sem na primer podedovani hišni recepti.

V primeru destinacijskega managementa lahko apliciramo tradicijo in znanje družine na tradicije in znanje regije, saj tvorijo prav tradicije srž vsebin, iz katerih oblikujemo konkurenčno prednost destinacije. Razlika med obema ravnema ponudbe (podjetje in destinacija) pa se kaže v tem, da znanje regije ni institucionalizirano (nihče ga ne zapiše, nihče ga ne sistematizira, neguje ali ekonomsko valorizira), prav tako ni določeno lastništvo tega znanja, zato ga tudi nihče ne trži.

Če osvetlimo vidik pripravljenosti deliti znanje z drugimi za denarno odškodnino z vidika procesov, ki jih zaznamo znotraj destinacije, se izkaže Frehsejeva izjava za relativno, saj je smiselna le, kadar se nanaša na podjetniško raven. Turistična destinacija zahteva namreč veliko vložkov neformaliziranega znanja (iz že omenjenega kolektivnega »pomnilnika«) in celo brezplačnega dela ter vložkov relevantnega znanja (raznovrstnih kompetenc) deležnikov v destinaciji, kar velja še posebej za fazo vzpostavljanja ponudbe destinacije.

Socialne kompetence imajo po Frehseju prav tako interni značaj – nastajajo znotraj podjetja ob interakciji znanja vseh zaposlenih ter ob sprotne iskanju mašil za vrzeli v znanju in spretnostih, ki jih morajo imeti kot skupnost. Zunanji opazovalci težje prodrejo v ta sistem, katerega delovanje (postopki) ni nikjer zapisano, a vendar deluje – pogosto na avtoritaren način (Frehse uporabi izraz »patriarhalni sistem«; kot njegovo osnovno značilnost pa navede precejšnje togost). Za socialne kompetence zaprtega sistema (podjetja) je značilno, da jih je težko transferirati drugam, ker so tesno povezane tudi s tradicijo in prostorskimi ter tudi klimatskimi danostmi, v katerih nastajajo.

Na področju destinacijskega managementa lahko trdimo, da gre prav tako kot pri podjetjih za skupek formalno in neformalno pridobljenega znanja, ki je na voljo – le da za razliko od podjetja zanj nihče ne ve in da ga od posameznikov, ki bi lahko znatno prispevali k uspešnosti ali k ugledu destinacije, nihče ne pričakuje ali zahteva.

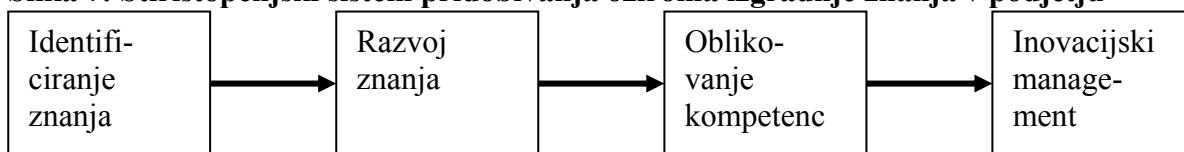
V nasprotju s subjektivnimi in socialnimi kompetencami so objektivne zelo transparentne – sem sodijo izdelani koncepti in modeli iz gospodarstva in sociale, ki so javno dostopni in jih lahko kdorkoli uporabi. Sem sodijo na primer vsi statistični podatki ter vse študije, ki so jih opravili razni inštituti in univerze. Njihova osnovna značilnost je njihova univerzalnost – kdor jih kupi, jih lahko aplicira na svoj projekt ali destinacijo. Omogoča tudi povezovanje več različnih modelov ter njihovo prilagajanje potrebam naročnika. Poudariti pa velja, da kljub javni dostopnosti podatkov to znanje pogosto ostaja na policah, ker smo tudi v Sloveniji že prešli iz obdobja, ko je bil problem najti informacijo (podatke, znanje) v obdobje, ko ga je problem »filtrirati« – izbrati najbolj ustreznega in izgubiti s tem najmanj časa – v Sloveniji pa je za sektor turizma relevantno znanje razpršeno na več deset naslovih.

### **Dinamična interpretacija managementa znanja**

Znanje prihaja in odhaja v podjetja / destinacijo in iz nje z ljudmi, ki so v njej zaposleni. V moderni dobi se mora kadeer nenehno dodatno / dopolnilno izobraževati, zato gre pri znanju in torej kompetencah v destinaciji za dinamičen proces, ki ga je treba spremljati, vzpodbujati ter napredek evidentirati, da lahko vsak trenutek vemo, kaj lahko kot destinacija (ali podjetje) s tem znanjem uredimo in na katerih področjih nam znanja manjka. Prav nakopičeno znanje, veščine in osebnostne lastnosti, ki jih opisujemo kot kompetence, sodijo namreč med primerjalne prednosti destinacije.

Von Krogh in Venzin (Frehse 2002, 192, tam Von Krogh, Venzin) sta razvila štiristopenjski sistem pridobivanja oziroma izgradnje znanja (védenja) v podjetju (ki pa ga lahko apliciramo tudi na destinacijo).

**Slika 7: Štiristopenjski sistem pridobivanja oziroma izgradnje znanja v podjetju**



(Vir: Frehse 2002, 192)

Iz stopnjevanja, ki ga identificirata kot nujen pogoj za inovacijski management, lahko izvedemo oporne točke, ki pomagajo oblikovati inovativno ponudbo destinacije:

- v prvem koraku moramo identificirati ponudbo znanja, kakor tudi vse materialno in duhovno bogastvo podjetja / destinacije.
- Naslednji korak tvori razvoj znanja. Tako v podjetjih kot tudi v destinaciji sodi sem načrtno vlaganje v poglobljanje in / ali v širitev znanja. Oboje je možno le tam, kjer je managementa evidentira vse relevantno znanje in vso potencialno ponudbo. Tudi evidentirana ponudba tvori del znanja in vedenja – namreč o podjetju oziroma o destinaciji in njenih posebnostih. Kot posebej dragocen vir informacij in priložnosti za razvoj se izkažejo, tako v hotelu kot v destinaciji, reklamacije, saj pokažejo šibke točke organiziranosti in nam dajo priložnost, da razvijemo znanje in veščine na tem področju tako, da postanejo v prihodnosti izraziti vir zadovoljstva gostov.
- Tretja stopnja modela managementa znanja obsega oblikovanje kompetenc. Gre za znanje, veščine, tehnologijo, procese in mnenja, ki presegajo samo podjetje oziroma destinacijo, vendar ohranjajo mehanizem naraščanja vrednosti njene ponudbe. Nastajajo zaradi že predstavljenega procesa učenja oziroma se oblikujejo med njim. Gre za kombinacijo znanja in veščin, ki je najbolj opazna na področju ravnanja s strankami (spretnost in iznajdljivost pri uporabi baz podatkov za čim bolj osebni in prijazen odnos do gostov).
- V četrtem koraku, poudarita avtorja, morajo podjetja takšne kompetence tudi dejansko uporabljati, torej te novosti tržiti. Celoten postopek managementa znanja pa je smiseln le, kadar vodi output k ustvarjanju edinstvenosti in doda(t)ne vrednosti z vidika kupca. V našem primeru je to razvita in za podjetje (oziroma v našem modelu za destinacijo) specifična kompetenca znanja, ki jo lahko dosežemo le z uvajanjem inovacijskega managementa. K virom inovacij lahko prištejemo poleg internega znanja (podjetja oziroma destinacije) tudi spremembe v gospodarstvu, demografski sliki ali strukturi gostov, nepričakovane dogodke, nesoglasja ali pa tudi potrebe, ki zahtevajo kot posledico razvoj sistema inovacijskega managementa. Tudi naš model predstavlja inovacijo na področju organiziranja Slovenije kot destinacije ter dostopa do znanja.

Ko sledimo zahtevam managementa znanja, je treba v podjetju oziroma destinaciji povezati osrednje potencialne prvine uspeha v kompetence, ki jih nato razvijemo v nova področja konkurenčnosti ali pa v inovacije, po katerih se razlikujemo od konkurence. Bistveno pri tem je, da dovolimo, naj inovacijski procesi zares tudi stečejo, čeprav ne vodijo vselej do uporabnih (želenih) rezultatov.

### **Pomen in naloge managementa znanja v destinaciji**

Denning (1998, 2 – 3) trdi, da so najpomembnejše odločitve, povezane z managementom znanja, odločitve o tem, komu bomo posredovali znanje (notranja in / ali zunanja javnost),

kaj bomo posredovali, kako bomo to storili in ali bomo to sploh (zavestno) počeli. Notranji programi transfera znanja so namenjeni izboljšanju pogojev in rezultatov poslovanja.

V pogovornem jeziku pogosto ne razmejujemo med informacijo – ta obsega podatke, urejene v pomenske vzorce – in znanjem, ki ga označi Denning kot nekaj, v kar verjamemo, da je resnično in na kar se lahko zanesemo. Pri znanju gre torej za informacije, ki so oplemenitene z izkušnjami, interpretacijo in razmišljanjem. Znanje se nanaša po Denningu na celotno osebo, saj so v njem integrirane tako prvine razmišljanja kot čustvovanja. Pri transferu znanja pa gre bolj za pomen *prejemanja* znanja kot njegovega *posredovanja*.

Pri pripravi teoretičnega modela moramo zato najti način, kako to znanje klasificirati in ga narediti hitro dostopnega ter s tem kar se da uporabnega in koristnega za podjetje / destinacijo. Lahko se opremo na Evansa in soavtorje (2002, 326 – 329), ki opozorijo, da je prav posebej pomembno učenje znotraj organizacije (destinacije) in da moramo znati ločevati med eksplicitnim in implicitnim znanjem.

Prvo je jasno opredeljeno, podrobnosti so zapisane in shranjene – sem sodijo npr. formulacije, postopki, pravilniki ipd. K implicitnemu ali »tihemu«, nevidnemu znanju pa prištevamo individualne izkušnje, ki jih je težko definirati in zapisati, čeprav pogosto predstavlja prav to, velikokrat neformalno znanje, poglavitno osnovo za konkurenčno prednost podjetja oziroma destinacije. Da postane za organizacijo uporabno, je torej potrebno implicitno znanje modificirati v eksplicitnega.

Seveda prinaša posredovanje znanja s sabo tudi določene dileme: pogosto prihaja do razhajanja interesov, pojavlja pa se tudi tveganje za posrednika, predvsem, kadar gre za posredovanje znanja navzven. Največ neskladij najdemo na področju citiranja, varovanja osebnih podatkov, zaupnosti podatkov ipd. Da bi preprečili zlorabe, je dostop do podatkov omejen – največkrat dosegljiv le osebam oziroma organizacijam, ki dostop (drago) plačajo. Revnejša podjetja, destinacije ali pa države si dostopa zato pogosto ne morejo privoščiti – in v tem leži paradoks, saj bi potrebovala za uspešnejše poslovanje prav znanje. V model je torej pomembno vgraditi tudi način, ki jim omogoča enostaven ter cenovno ugoden dostop do znanja – v prvi fazi delovanja morda celo brezplačno.

Denning (1998, 12 – 13) priporoča za manj razvita območja<sup>18</sup> ureditev »baz znanja«, saj so dosegle razvite države svojo raven blagostanja prav zato, ker so povezale svoj razvoj z razvijanjem in uporabo znanja. Zbiranje podatkov v regiji je pri Denningu namenjeno ugotavljanju (in posledično nato zmanjševanju) vrzeli znanja ter hitrejšemu transferu znanja. Njegov model obsega štiri metode: 1) upravljanje znanja (knowledge management), 2) presežne primerjave (benckmarking), 3) podatkovne baze znanja (knowledge bases) in 4) vzpostavljanje mrež, ki omogočajo izvajanje tega procesa (facilitator networks).

V našem modelu to zahtevo povežemo s sugestijo, ki je bila podana že v Evalvaciji izvajanja RNUST (MG 2009), kjer se je izkazalo, da slovenski turizem potrebuje enotno bazo podatkov, ki bo znatno zvišala uspešnost pri iskanju podatkov in ga zelo poenostavila. Poglavitno prednost take baze podatkov pa vidimo v prednosti, ki jih daje koncentracija na enem mestu (ni več izgubljanja časa z iskanjem po več deset portalih).

---

<sup>18</sup> Denning sicer govori o državah, vendar je moč njegovo interpretacijo prenesti tudi na manj razvite destinacije znotraj relativno dobro razvite države, kot je Slovenija – za potrebe našega modela njegovo spoznanje apliciramo torej na podeželsko okolje.

### *2.4.3 Na ustvarjanju vrednosti temelječe razumevanje kompetenc*

Lado s soavtorji (Frehse 2002, 197, tam Lado in soavtorji) se opredeli za sistem štirih vrst kompetenc, ki so med sabo povezane in obsegajo poleg splošnih kompetenc managementa še kompetence na področju virov, transformacijskih procesov in usmerjenost k outputom. Za specifične vire predvideva Lado združevanje, da dosežemo njihovo sinergijo, nato pa sledi njihova transformacija, ki prinaša obiskovalcem konkretno korist – zato, ker je specifična (lahko bi uporabili tudi izraze, kot so: diferencirana, specializirana) in se razlikuje od podobne ponudbe v drugih podjetjih ali destinacijah. Gre za trajno konkurenčno prednost.

Med splošne kompetence managementa sodi sposobnost zastavljanja strateških ciljev – torej določitev vizije in poslanstva – dopolnjuje pa jih sposobnost identificiranja potencialov uspeha in tveganja, kamor sodita predvsem management človeških virov ter management informacij.

Z viri povezane kompetence obsegajo materialne in nematerialne vire, ki prispevajo k trajnim konkurenčnim prednostim destinacije na mednarodnem trgu. Mednje lahko prištejemo na primer spretno osebo, ki daje po telefonu informacije potencialnim gostom v več jezikih, ki deluje kompetentno in simpatično ter na ta način izniči negotovost, ki običajno spremlja odločanje potencialnih turistov o destinaciji.

Konkurenčno prednost lahko torej predstavlja že zgolj tržna orientiranost kadra – gre za kombinacijo področij človeških virov ter informacij, ki smo ju označili kot ključni. Z viri povezane kompetence so sinergijsko povezane in soodvisne od sistema ustvarjanja vrednosti na področju transformacijskih ter z outputi povezanih kompetenc.

Pri kompetencah transformacije gre predvsem za produkcijske kompetence; te predstavljajo vezni člen med kompetencami, povezanimi z viri, ter kompetencami, ki so usmerjene na output. Znotraj sistema vrednosti predstavljajo posredniško funkcijo, saj povezujejo med sabo posamezne primarne aktivnosti in predstavljajo na ta način tudi pomemben del tega, kar potrebujemo v našem sistemu: uspešnega managementa presekov. Kompetence transformacije pa predstavljajo prav tako tudi vse potencialne uspešnosti – so namreč sad podjetniške kulture in jih lahko merimo s stopnjo inovativnosti storitvenih procesov in pripravljenostjo celotnega sistema (podjetja ali destinacije) do učenja.

Da bi lahko ustvarili s transformacijskimi kompetencami trajne pozicije uspeha, morajo biti nadvse specifične in definirane do najmanjše podrobnosti. Preprečiti je namreč treba imitiranje – kar je pravzaprav dokaj enostavno, saj podrobnosti za osebe izven sistema niso razpoznavne – uporabnik jih doživlja lahko le kot celoto. V destinaciji lahko zagotovo govorimo o izpolnjevanju tega pogoja, saj se v njej prepleta vrsta vložkov misli in dela posameznikov, ki za obiskovalce/opazovalce kot sestavni deli niso razpoznavni. Isto lahko trdimo o kulturni specifičnosti kraja, interakciji lokalnih akterjev, lokalnih tradicijah ipd., ki delujejo na obiskovalca kot zaokrožen sistem (integralna turistična storitev je skupek vtisov in doživetij, ki jih prinese potnik s potovanja, ne da bi se trudil določiti, kateri izmed elementov potovanja je bil odločilen pri presoji, ali je bilo potovanje prijetno in uspešno ali ne.

Na output orientirane kompetence se v Frehsejevem modelu ne navezujejo, kakor smo vajeni pri klasični interpretaciji besede output, zgolj na fizične dobrine, kot sta v primeru destinacije osnovna in turistična infrastruktura, temveč sočasno tudi na vse nematerialne dimenzije (predvsem kakovosti), ki predstavljajo za goste dejanski vir dodatne vrednosti. Sem sodi na

primer CRM ter celota subjektivno obarvanih pričakovanj gostov ter njihovo zaupanje. To je posebej občutljivo področje predvsem pri potencialnih mednarodnih gostih, saj je treba pri njih – še pred vzpostavitvijo zaupanja v podjetje / destinacijo – poskrbeti za zaupanje v državo: govorimo o vseh aspektih varnosti (osebna, materialna, zdravstvena).

Kompetence, ki se nanašajo na outpute, so povezane s kadrom v destinaciji, prav posebej s tistim, ki deluje na vseh točkah osebnega stika z gosti – in prav na teh mestih mora izgraditi destinacija svojo komparativno prednost. Za te točke je treba vedno znova preverjati, ali nastaja na njih tudi za mednarodne goste konkretno določljiva, opazna korist (dodatna vrednost), ki temelji na edinstvenih kompetencah destinacije. Dosegli jo bomo, kadar se bo gost v destinaciji dobro počutil – to pa bo takrat, ko se bo počutil razumljenega: ne le jezikovno, temveč tudi v tem, da bodo znali ustreči v destinaciji poglavitnim potrebam, ki izvirajo iz njegovega kulturnega kroga (prilagojeni jedilniki, prostočasne dejavnosti, pozdravljanje, urniki...).

Do vzpostavitve primerjalne prednosti vodi zagotovo veliko poti: najbolj zanesljiva pa je povezana z izvirnim, osebnim odnosom zaposlenih in prebivalcev do obiskovalcev, ki temelji na prijaznosti in ustrežljivosti osebja ter na natančnem proučevanju potreb posameznih segmentov gostov in njihovega odziva na prav vsak del ponudbe. V delu, ki se nanaša na zunanje okolje, je po Frehsejevem mnenju (2002, 204) nujno vzpostaviti v destinaciji »management prvega stika« (nem. Erstkontaktmanagement).

Za razliko od Frehseja, ki raziskuje poslovanje gostinskih obratov in gradi ključne kompetence na osebnem stiku, menimo, da ni potrebno, da bi bil ta prvi stik nujno oseben, kadar gre za destinacijo. Kdor prispe v kakšen kraj zvečer, bo zadovoljen, če mu bo na voljo informacija v obliki elektronskih informacijskih tabel in panojev ob glavnih cestah, na parkiriščih ipd. Premalo se zavedamo, da komunicira z gosti tudi okolje: naše prizadevanje za zadovoljstvo gostov se mora kazati najprej v odlični signalizaciji, zatem pa še v vsečni ureditvi fizičnega okolja. Na splošno lahko zapišemo, da velja eno: aktualnejše kot bodo informacije, v več jezikih kot bodo na voljo in prijaznejša kot bo oseba, ki jih bo posredovala (kadar gre npr. za recepcijo hotela ali za TIC), višja bo gostova ocena destinacije ter njegovo zadovoljstvo – s tem pa tudi pripravljenost, da se vanjo vrne in jo priporoči še znancem in prijateljem. Govorimo torej o **holističnem managementu kompetenc podjetja ali destinacije**.

Kljub prijaznosti osebja, ki bo brez dvoma vedno izjemno pomembna, je treba določiti za vsako podjetje in destinacijo tudi vsaj eno vsebinsko »točko razlikovanja« (angl. point of differentiation), kar dosežemo tako, da stkemo ponudbo okrog za ponudnika tipičnih tem. V času uniformiranosti na področju vseh vrst ponudbe (po vsem svetu lahko najdemo McDonald's, Holliday Inn, Coca Colo, Benetton itd.) predstavlja prednosti prav regionalna tipika. Gradimo jo na lokalnih tradicijah in dediščini in pomeni najmočnejšo točko razpoznavnosti in s tem razlikovanja. Tvorila bo ključno privlačnost, »magnet«, ki bo privabljal goste v destinacije, ki bodo znale ohraniti svojo prvobitnost in bodo pomenile kontrast uniformirani (brez identitete in zato brez duše?) množični ponudbi.

#### **2.4.4 Na interkulturalnosti temelječe kompetence destinacije**

Človeško vedenje in interkulturalnost raziskuje že od nekdaj kulturna antropologija – nas pa zanima njena povezava s turističnim gospodarstvom. Poiskati želimo možnosti, kako predstavnikom drugih kultur pokazati in predstaviti (ter tržiti) vrednote, ki smo jih prevzeli od svojih prednikov, ne da bi jih pri tem poškodovali ali celo uničili.

Poleti 2004 je potekal v Barceloni Forum o trajnostnem razvoju turizma, na katerem je bila posvečena posebna pozornost vplivu globalizacije na lokalno kulturo. Udeleženci so ugotovili, da je morda najbolj vidna prav na področju turizma. Ob nujnosti svetovnega gospodarskega povezovanja je prav tako nujno spoznanje, da lahko svet na ta način izgubi del sedanje kulturne pestrosti, zato so jo uvrstili pri UNESCO med človeške pravice – o njej so govorili kot o paraleli biološki pestrosti ter dali pobudo za nastanek kulturne Agende 21 ([www.barcelona2004.org](http://www.barcelona2004.org)).

Dediščina preteklosti je bila označena kot odprto okno v turizem prihodnosti, vendar so strokovnjaki ICOMOS zahtevali iskanje inovativne, odgovorne poti, ki bo omogočila preživetje dediščinskih objektov kljub pričakovanemu vse večjemu navalu turistov nanje. Diskutanti so poudarili, da gre za problem managementa, ki mora najti poti, kako kraje s kulturno dediščino zavarovati, da se jim ne bo čez deset let dogajalo, kakor se dogaja sedaj sredozemskim destinacijam: turisti jih zapustijo in poiščejo nove kraje, ki postanejo modni in priljubljeni, stari pa propadajo, skupaj s svojo infrastrukturo in puščajo za sabo velike socialne probleme (zaposlitve).

V Barceloni so govorili sicer primarno o visoki kulturi in o velikih znamenitostih, kot so piramide in Tadj Mahal – vendar velja povedano tudi za manj spektakularne pojave pričanj iz preteklosti: za kulturo vzdrževanja nekaterih obrti, kot je na primer lončarstvo na območju, ki ga sami preučujemo, ali lectarstvo ali pa petje narodnih pesmi, ki dihajo kulturo tudi manjših območij – s tem pa se krog zaključi in spet pristanemo na področju posredovanja znanja in veščin, torej ponovno pri ljudeh in njihovih kompetencah.

Ingelhartove raziskave za World Values Survey (<http://www.worldvaluessurvey.org>) niso povsem enoznačno pokazale, da bi vodila globalizacija nujno v kulturno homogenizacijo, saj ne moremo trditi, da bi bilo moč identificirati le eno, globalno kulturo. Zagotovo pa je moč opaziti, da narašča število kozmopolitanskih pojavov in vrednot, ki so skupne vse večjemu številu oziroma slojem svetovnega prebivalstva.

Sočasno pa je moč opaziti, da raste tudi kulturna raznovrstnost ter vrzel med vrednotami revnih in bogatih dežel. Ljudje iščejo svojo identiteto na zelo različnih poljih svojih izkušenj, ki lahko temeljijo na nacionalnem, verskem, etničnem, teritorialnem ali spolnem doživljanju in lahko vodijo, kadar so ekstremne, do različnih fundamentalizmov. Med značilnosti sodobnega sveta sodi pogosto tudi težavna komunikacija med posameznimi skupinami, kar lahko privede tudi do konfliktnih situacij. Med naloge kulture zato zagotovo uvrstimo na prvo mesto dinamičen interkulturni dialog med narodi, verskimi skupnostmi, med spoloma itd. Turizem je brez dvoma ustrezen način, kako premostiti kulturne razlike med ljudmi (kar je zapisano tudi v Globalnem kodeksu etike za turizem; UNWTO 1999c), posredovanje strpnosti in vrednot pa je tesno povezano s sistemi izobraževanja in vzgoje v vsaki posamezni državi – in konec koncev tudi v sistemih vseživljenjskega učenja ter drugih vrst posredovanja zunanja, kompetenc in vrednot, ki jih posreduje posamezno podjetje ali destinacija.

O pojavu interkulturalnosti na področju turistične destinacije sta se ukvarjala tudi Herdin in Luger (2001, 1 – 14), ki zastopata mnenje, da lahko govorimo o uspešni komunikaciji takrat, ko lahko udeleženci v interakciji simbole pogovornega partnerja pravilno interpretirajo. Pomen je v pogovoru »izpogajan«, saj so vanj vselej vtikane tudi osebne prvine ter elementi kulturnega okolja komunikatorja. Kot izhodišče za analizo interkulturne komunikacije je potrebno najprej določiti uporabno definicijo kulture, ki jo ponudita avtorja kot »...skupek naučenega vedenja in prevzetih stališč, vrednostnih sistemov in znanja, ki jih priznava neka etnična enota (etniija) in neguje to tradicijo«. Poudarita, da se kulture

spreminjajo, ker se spreminjajo družbene vrednote, ki so podvržene spremembam. Kulture zato ne označita kot modela *o* nekem vedenju, temveč kot model *za* neko vedenje.

Skupina (etnijska), ki prevzame neko vedenje, je lahko tudi skupina turistov – njihovo vedenje se prilagaja spremembam v družbi in času. Če je včasih veljalo potovanje za poučno, izobraževalno, potem tega o današnjih masovnih počitnicah zagotovo ne moremo trditi, saj potujejo gostje iz izvorne v namembno deželo, ne da bi iskali stik z domačini, ne da bi poznali vsaj eno besedo v njihovem jeziku ali način njihovega življenja. Pogosto gre za zaprt sistem, za življenje v nekem turističnem getu, ki nima z interkulturnim doživljanjem ničesar opraviti, saj ostaja doživljanje tuje dežele na ravni nenavadne bivanjske kulise – to velja prav posebej za klubska potovanja (še posebej tipa all inclusive<sup>19</sup>).

Interkulturnost se kaže tudi v določeni stopnji toleriranja zlaganosti: ko listamo po dnevnem časopisju, beremo na zunanjepolitičnih straneh poročila o atentatih, samomorilskih napadih, o cunamijih, potresih, SARS, o zatiranju človekovih pravic in mučenju političnih zapornikov v državi A... le stran ali dve dalje pa na straneh, namenjenih turizmu, piše isti časnik o isti deželi kot o paradizu sredi južnega morja. Na drugi etični problem, ki mu rečemo kar paradoks turizma, so opozarjali nekateri avtorji, kot na primer Enzensberger (Herdlin in Luger 2001, 4), že pred pol stoletja: da namreč turizem uniči to, kar išče, s tem, ko to najde<sup>20</sup>. Sami k številnim interpretacijam dodajamo misel, da je morda bolj tragično kot uničenje narave, ki si lahko opomore, uničenje lokalne kulturne dediščine in izginotje tradicij – z njimi »pospravi« turizem popolnoma in ireverzibilno.

Interkulturno učenje mora torej obsegati tudi usposabljanje za komuniciranje z drugimi kulturami, saj se lahko razvije dialog le, kadar temelji učenje (tujega jezika in kulture) na odprtosti, toleranci, znanju o drugi kulturi, razmišljanju o lastni kulturi ter na empatiji. V turizmu to pomeni, da morajo prinesiti turisti s sabo v tujo deželo, če že ne vsaj osnovnega znanja, pa vsaj interes, da deželo, njeno kulturo in ljudi spoznajo; priporočljivih pa je tudi nekaj izkušenj s potovanj po drugih tujih deželah.

Pri povezovanju pojmov kulture in managementa v destinaciji moramo nujno oceniti možne posledice vpliva in prepletanja kultur obiskovalcev in lokalnih prebivalcev, do katerih neizogibno prihaja z razvojem turizma. Intenzivnost in obseg vpliva je zelo težko meriti; velja pa, da poteka intenzivneje v destinaciji, kot pa pri obiskovalcih. Slednji zapustijo destinacijo in obdržijo po vrnitvi v domači kraj le tiste navade in način življenja, za katere se odločijo zavestno in sčasoma tudi večino teh navad opustijo – najkasneje takrat, ko obišejo novo deželo in se navdušijo nad novimi običaji<sup>21</sup>. Za razliko od tega časovno omejenega vpliva pri turistih pa gre za stalno izpostavljenost tujim vplivom v destinaciji in posledično za spreminjanje njenih bistvenih karakteristik, ki vodijo v skrajni obliki do izgube identitete.

Vpliv kulture obiskovalcev na kulturo destinacije je večplasten (ekonomski, socialni, ekološki), zato je treba za nastajajoče turistične destinacije (predvsem za potencialno ogrožene) opredeliti največji še dopustni okvir vpliva te interakcije. V mednarodni praksi se

---

<sup>19</sup> All inclusive = vse vključeno; gostje vplačajo pred odhodom pavšalno ceno potovanja, v katero je vključena poleg poti in prenočevanja tudi vsa hrana in vsaj vse brezalkoholne ter določen del (tip ali obseg) alkoholnih pijač, ki jih konzumirajo potniki v namembnem kraju.

<sup>20</sup> Več o tem v: Enzensbergers Tourismusessay von 1958 – ein Forschungsprogramm für 1998? 16, v: *Tourismus Journal*, 2. 1998, (533 – 552)

<sup>21</sup> Primer: potniki po Turčiji si prinesejo domov turški sadni čaj in kozarce, iz katerih ga tam pijejo. Ko povabijo prijatelje, da jim pokažejo fotografije s potovanja, postrežejo turški čaj – ko pa odpotujejo naslednje leto v Maroko, kuhajo za svoje goste kuskus in pozabijo na pitje čaja.



je izkazalo, da je vpliv tuje kulture (predvsem navad, povezanih s prehranjevanjem, načinom oblačenja in bivanja) na destinacijo tem močnejši in toliko bolj usoden, kolikor manj je podobna »razvitim« zahodnim civilizacijam. Velja torej, da bolj kot je destinacija prvobitna, tem večja je nevarnost, da se pod vplivom razvoja turizma prilagodi standardom, ki so jih vajeni v deželah, iz katerih prihajajo turisti. V Sloveniji se to kaže npr. na jedilnih listih: imamo vse preveč gostinskih obratov, ki nimajo v ponudbi niti ene slovenske narodne jedi, tipična regionalna stavbna dediščina pa se umika modnim zgradbam, ki predstavljajo v krajinski sliki tujke.

Med bistvene naloge destinacijskega managementa sodi torej izobraževalna funkcija: lastnike dediščine (premične in nepremične) in gostinske obrate je treba osvestiti in poučiti o vrednosti in razvojnem potencialu, ki ga nosi v sebi njihova imovina in tradicionalno znanje v primeru, da jo vključijo med turistično ponudbo destinacije. Nujno je torej potrebno razviti znanje za potrebe destinacije, kako bogastvo lastne kulture tržiti, ne da bi ga razvrednotili – to pa najlažje dosežemo z določanjem presekov povpraševanja gostov po neki vajeni (in pričakovani) ravni udobja in ponudbe, ki je opazno avtentična, a prirejena potrebam in pričakovanjem gostov.

Govorimo lahko o sinergijskem, interkulturnem dojetju kompetenc, ki jih opredeljuje Frehse (2002, 207, tam Adler) v svojem modelu za potrebe evropskih luksuznih hotelov kot sklop odnosov med ljudmi različnih kultur. Sinergijski pristop temelji na predpostavki, da dorašča vsak človek pod specifičnimi kulturnimi pogoji svoje domače regije (celo družine), ki ga zaznamuje pri oblikovanju s kulturo pogojene življenjske orientacije, razmišljanja, vrednot, dojetja in ravnanja ter omogoča sožitje v regiji, v kateri živi in razmišlja na podoben način kot oseba sama tudi večina soljudi. Ko prispejo ljudje izven tega kulturnega kroga v hotel, mora biti slednji pripravljen na mentaliteto in potrebe prišlekov iz drugih kulturnih krogov. Na presekih njihove interakcije (v marketingu to imenujemo trenutek resnice) potrebujemo specifično znanje o tujih kulturah, ki se kaže v ravnanju zaposlenih kot strateško in podjetniško usmerjeno delovanje ter sočasno kot interkulturna kompetenca.

Ko prenesemo navedeno na raven destinacije, se nam postavlja še ostreje že navedeni problem izobraževanja (oziroma dodatnega usposabljanja) za človeške vire v destinaciji. V idealnem primeru poteka tako, da poznajo prebivalci destinacije, ki bodo imeli neposreden stik z obiskovalci, dokaj natančno njihove osnovne potrebe in pričakovanja (raven: ne ponujati svinjine Judom in muslimanom ipd.), sočasno pa znajo z lastnim znanjem oblikovati kar se da privlačno turistično ponudbo (know-how in distinkcija destinacije).

Frehse (2002, 209) postavlja v ospredje svojega modela znanje tujih jezikov ter komuniciranje nasploh, ki predstavlja v hotelu pomembno razlikovalno kompetenco predvsem v stiku z inozemskimi gosti. Kot minimalni standard interkulturne kompetence postavlja vsaj sporazumevanje v angleščini (ustno in pisno – torej tudi jedilni listi, prospekti ipd.). Znanje več tujih jezikov označi Frehse kot dodatni plus za ponudnika, ki goste prijetno preseneti, predvsem kadar je med njimi tudi njihova materinščina. Prizadevanje za čim širšimi komunikacijskimi kompetencami označijo v hotelu kot del lastne kulture (corporate culture, organisational culture). Vsekakor pa je kultura organizacije vselej tesno povezana s sistemom vrednot in ravnanostjo posameznikov, ki tvorijo njen del. V podjetjih, za katere je značilen stik s tujimi kulturami, sodi med takšno naravnost, ki tvori del interkulturnih kompetenc, tudi toleranca, spoštovanje tujega, pripravljenost prilagoditi se ipd.

Za destinacijo lahko trdimo podobno: kjer bodo sprejemali inozemske goste, je nujno poznavanje tujih jezikov in običajev najpomembnejših (najštevilčnejših) skupin gostov.

Kompetence znanja destinacije pa morajo biti širše: obiskovalci pričakujejo informacije o zanimivostih, o prireditvah, o zgodovini destinacije ipd. Sočasno mora ohranjati destinacija skozi svojo organizacijsko strukturo (DMO, ki pa jo zaznavajo obiskovalci le delno – na primer njeno funkcijo informiranja skozi informacijsko pisarno oziroma TIC) svojo prvobitnost in enkratnost, saj je prav to področje moč razviti v njeno primerjalno prednost pred konkurenco.

Večji kot bo potencial znanja v destinaciji, lažje bo identificirati kulturne, naravne, tradicijske posebnosti destinacije in tam najti voljo ter sredstva za njihovo zaščito. Hkrati pa bo znanje o drugačnosti (in drugačnih potrebah) obiskovalcev omogočilo, da pripravimo zanje ponudbo, ki bo v skladu z njihovimi pričakovanji.

Med pogoje, kako vzpostaviti interkulturno kompetentnost, sodijo tudi osebne kvalifikacije, med katerimi omenja Frehse (2002, 210) na prvem mestu pripravljenost in sposobnost učiti se ter prilagodljivost. Takšne lastnosti so nujne na mestih, kjer se srečuje osebje dnevno z gosti iz več različnih kulturnih krogov, ki prihajajo v pričakovanju, da se jim bo osebje v hotelu do neke mere prilagodilo, upoštevalo njihove želje in jim s tem omogočilo prijetno bivanje. Več različnih kultur kot osebje spozna in se jim zna prilagoditi, manj verjetnosti je, da bo zašlo v konflikte ali pa v medkulturno konfuzijo.

V hotelirstvu predstavlja posebnost množica sezonskih delavcev, ki prihajajo delno sami iz drugih regij (tudi držav), ki predstavljajo dodaten vir napetosti glede kulturne različnosti. V hotelu morajo poskrbeti za njihovo integracijo med stalno zaposlene, kar je pomembno pri preprečevanju ali izolacije posameznikov ali pa nevarnosti, da jih obide domotožje, saj slabo osebno počutje zaposlenih negativno vpliva na kakovost njihovega dela in s tem storitev. Enako kot za hotele velja povedano tudi za destinacije – le da se v tem trenutku problem v podeželskih destinacijah še ne kaže tako izrazito, ker je koncentracija ponudbe manjša in jo lahko v celoti obvlada lokalno prebivalstvo.

Sposobnost delati v mednarodnem timu bo tvorilo tudi v Sloveniji vse pomembnejši del interkulturne kompetentnosti: čim več inozemske delovne sile je zaposlene v hotelu oziroma destinaciji, tem bolj bo izražala ta organizacija odprtost v svet in toliko več inozemskih obiskovalcev se bo lahko v njem dobro počutilo (v hotelu, trgovini, na smučišču, ob bazenu ipd. najdejo zaposlene, ki govorijo njihov jezik, poznajo njihove želje in potrebe, ki so zaradi istega kulturnega okolja v grobem tudi njihove).

### 3 ANALIZA STANJA NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZA POTREBE SEKTORJA TURIZMA V SLOVENIJI

#### 3.1 Analiza mnenj in stališč udeležencev izobraževalnega procesa za področje turizma

##### 3.1.1 Osnovnošolci

Za zbiranje podatkov o mnenjih in stališčih osnovnošolcev smo izbrali metodo pisnega spraševanja. Na vodstvo osnovne šole smo najprej poslali dopis, kjer smo podrobno razložili cilje in namen projekta, nakar smo z osebo navezali še telefonski stik. Vprašalniki so bili nato razdeljeni po posameznih razredih, kjer je učitelj učencem razložil namen spraševanja. Nadzornim učiteljem so bila podana tudi navodila, na kakšen način se naj odzovejo na vprašanja učencem, s čimer smo želeli zagotoviti večjo veljavnost vprašalnika. Anketiranje je potekalo od februarja do aprila 2009.

Vzorec je bil sestavljen na osnovi kvot, ker smo želeli enakomerno zajeti večje in manjše osnovne šole ter mestne in podeželske osnovne šole. Skupaj smo anketo izvedli na 29 slovenskih osnovnih šolah, pri čemer je nanjo odgovorilo 679 osnovnošolcev.

Vprašalnik je vseboval devet vprašanj, pri katerih so bila nekatera sestavljena iz več delov oziroma podvprašanj. Najkompleksnejše je bilo, kakor je razvidno iz vprašalnika (priloga 1), deveto vprašanje, ki je bilo namenjeno ugotavljanju stališč in predstav osnovnošolcev o posameznih poklicih. Osnovni cilji vprašalnika so bili naslednji:

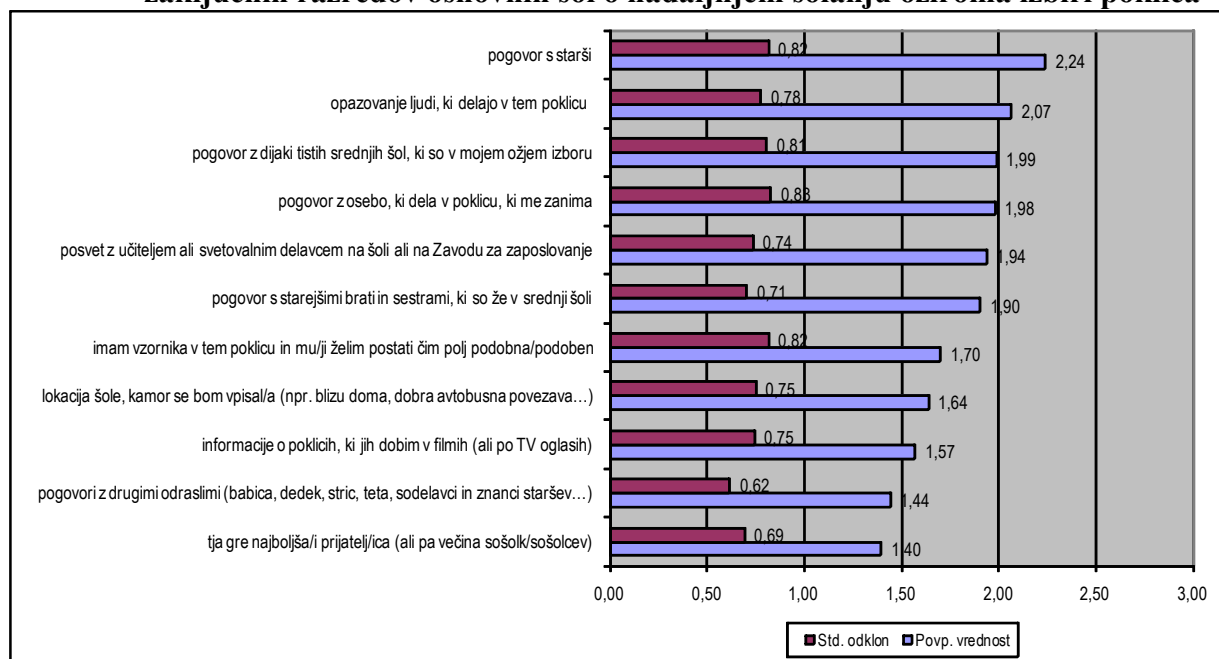
- ugotoviti ključne vplivne dejavnike na poklicne odločitve osnovnošolcev,
- ugotoviti spremembe pogledov na najljubši (najbolj zaželeni) poklic pri osnovnošolcih,
- ugotoviti namene osnovnošolcev o nadaljnjem izobraževanju in s tem povezane poklicne namere,
- ugotoviti stališča osnovnošolcev do poklicev tako v gostinstvu in turizmu kot kakšna so njihova stališča do drugih poklicev.

Od 536 devetošolcev jih je približno polovica označila, da je najpomembnejši vpliv staršev, naslednjih 146 je navedlo, da je vpliv staršev pri tem zelo velik, še kar pomembne vpliv na odločitev devetošolcev pa so imeli starši pri 130 vprašanih (slaba četrtina).

Podatek ne preseneča – gre za starost, v kateri se odraščajoča oseba ne more samostojno opredeliti do tako ključnih življenjskih tem. Gre torej za **problem, kako osvestiti starše**, kako vzpostaviti z njimi stik in zgraditi zaupanje ter v končni fazi: kako jim sporočiti, da pomeni po letu 200 tudi v Sloveniji tako zelena diploma za mlade pogosto veliko frustracijo, ker jih čaka kljub dokončanemu študiju brezposelnost.

Ker gre za področje, za katerega oblikujemo eno izmed ključnih priporočil, kako ravnati v prihodnosti, da se vpis na srednje strokovne šole poveča, smo raziskavo poglobili tako, da smo vsaki izmed vrednosti, ki so jo lahko devetošolci izbrali, pripisali utež od 1 do 3, ki je ustrezala oceni iz vprašalnika. Uteženi rezultati pokažejo, da je daleč najpomembnejši vpliv staršev, kar smo pričakovali – morda je presenečenje le teža premoči te spremenljivke, saj je utežena vrednost dosegla kar število 1202. Kot drugi najpomembnejši vpliv so osnovnošolci navedli opazovanje ljudi v poklicu, za katerega se odločajo, ta vrednost je dosegla 564. Sledijo pogovori z učitelji in strokovnjaki na ZRSZ (522), pogovori z dijaki srednjih šol, katerih programi so vprašane devetošolce zanimali (519), pogovor z osebo, ki dela v zelenem poklicu (480), pogovor s starejšimi sestrami in brati (400), nato pa še bližina šole (395).

**Slika 8: Pomembnost vpliva posameznih dejavnikov na odločitev učencev (učenk) zaključnih razredov osnovnih šol o nadaljnjem šolanju oziroma izbiri poklica**



*Opomba: učenke / učenci so ocenjevali pomembnost dejavnikov z lestvico od 3 do 1, pri čemer pomeni 3 = najpomembnejši vpliv, 2 = zelo velik vpliv in 1 = še kar pomemben vpliv.*

Nizke vrednosti vpliva so osnovnošolci podelili pogovoru z drugimi odraslimi, kot so babice in dedki, tete in strici ali pa znanci in sodelavci staršev (221). Nizka je tudi vrednost odločitev na podlagi vzornikov v poklicu, ki bi jim želeli postati vprašani podobni (211) in tudi vrednost čustvenega odločanja (grem tja, kakor gredo prijatelji – vrednost 187), kar povezujemo s pretežnim vplivom staršev na odločitev osnovnošolske mladine. Natančne vrednosti ocen so v obliki tabel za posamezni vplivni parameter prikazane v prilogi 9.

Čeprav gre za osnovno šolo, torej ugotavljamo, da temeljijo odločitve na realnem premisleku, vendar ne nujno na premisleku osnovnošolcev, temveč predvsem na premisleku njihovih staršev. Ključno je torej, da težišče osveščanja o poklicih ter o izobraževalnih vertikalah za različne poklice, predvsem pa o možnostih za zaposlitev po zaključenem šolanju preide z osnovnošolcev predvsem na njihove starše, saj v bistvu oni odločajo o tem, kam se bo otrok vpisal. Devetošolcem pa kaže pripraviti njihovi ravni zrelosti primerne informacije o poklicih – takšne, ki bodo do poklicev spoštljive, ki bodo budile željo v njih delati in ki se bodo osredotočale predvsem na rokodelske poklice ter na odlične možnosti zaposlitve za vse, ki izobraževanje zanje zaključijo.

62 % anketiranim učenkam / učencem zaključnih letnikov na anketiranih osnovnih šolah so bili pri starosti šest let vseh predvsem poklici, ki so jih srečevali v vsakdanjem življenju, pri čemer so razen že podanih (v anketnem vprašalniku navedenih) dopisali še vrsto drugih poklicev. Ker gre za izjemno visok odstotek odgovorov (skoraj dve tretjini), smo najpogostejše vrednosti iz tretje vrstice prikazali v sliki, iz katere so razvidni tudi rezultati za posamezne vrednosti.

Predvsem tretjo izmed prikazanih vrednosti v tabeli lahko s pridom izkoristimo za promocijo gostinskih poklicev: izjemno pomembno je spoznanje, da so skoraj dvema tretjinama otrok blizu poklici, ki jih doživljajo v vsakodnevem življenju. Pri tem se moramo zavedati, da delajo največjo promocijo za te poklice prav ljudje, ki so v teh poklicih zaposleni. Kadar

opravljajo svoje delo z žarom in predanostjo, sta navdušenje in volja do dela v teh poklicih »nalezljiva«.

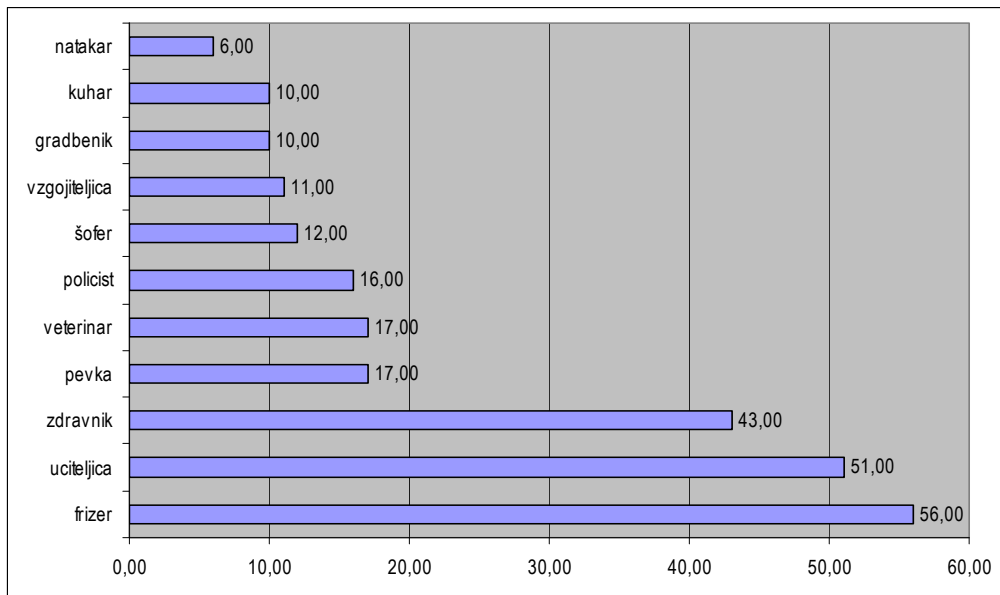
**Tabela 1: Želeni poklic pri starosti 6 let**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Všeč so mi bili poklici, ki sem jih srečeval/a v vsakdanjem življenju: frizer/ka, kuhar/ica, natakár/ica, prodajalec/ka, (zobo)zdravnik/ca, učitelj/ica, trener/ka, gasilec/ka, šofer/ka, pevec/ka...	421	62,00
Postati sem želel/a kaj "eksotičnega" (astronavt, pilot, filmski junak...)	196	28,87
Postati sem želel/a isto, kot so starši	62	9,13
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Pri promocijskih akcijah za poklice s področja gostinstva in turizma zato predlagamo prikaz zadovoljnih zaposlenih v teh poklicih, ki izžarevajo samozavest in zadovoljstvo ter s tem posredujejo subtilno zaznavno sporočilo, da prinaša delo v tem poklicu zadovoljstvo.

**Slika 9: Frekvenca navedb posameznih poklicev, ki so bili učenkam / učencem všeč pri starosti 6 let in so jih srečevali v vsakdanjem življenju**



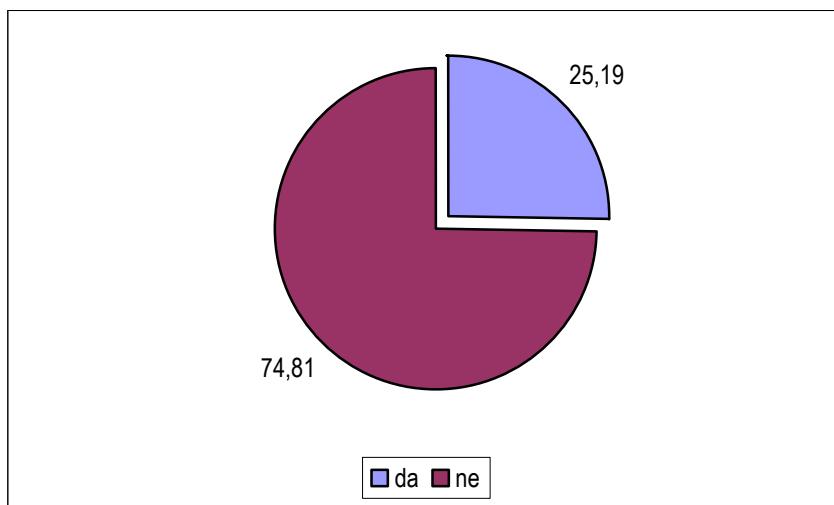
*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Med frekvencami odgovorov močno izstopajo trije poklici: frizer, učitelj in zdravnik.

Kuhar je uvrščen z 10 % dokaj pri repu priljubljenih poklicev, natakár pa je najnižje uvrščen poklic, za katerega se intervjuvani spomnijo, da so si ga želeli opravljati kot otroci.

V nadaljevanju smo vprašali učence, ali se je izbor poklica v času obiskovanja osnovne šole spremenil. Odgovori anket kažejo, da je le še četrtini učenk /učencev pri 15 letih starosti še vedno všeč poklic, ki jim je bil všeč pri šestih letih starosti.

**Slika 10: Delež anketiranih učenk / učencev, ki jim je »sanjski« poklic pri 6 letih starosti še vedno všeč pri starosti 15 let**



Podrobneje kaže torej raziskati, kdaj in zakaj pride do preobrata v razmišljanju otrok /mladostnikov: kdaj in čemu postanejo poklici, ki so bili v starosti šestih let »sanjski«, nezanimivi in zdrsnejo s prvih treh mest na rep lestvice priljubljenih.

**Tabela 2: Vplivi na spremembo mnenja o poklicu**

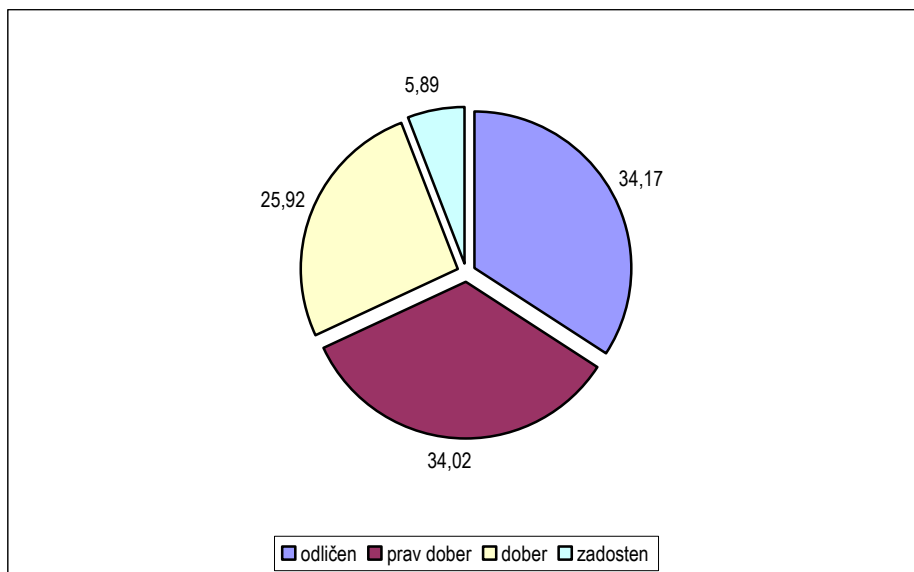
	Fk	Delež
Sčasoma sem spoznal/a mnogo več poklicev in izbral/a primernejšega zase.	411	81,39
Nasvet staršev, naj izberem kaj drugega.	40	7,92
Šolanje za ta poklic ni možno v domačem kraju.	31	6,14
Drugi razlog (prosim, navedi)	30	5,94
Predober uspeh v šoli.	18	3,56
Preslab uspeh v šoli.	14	2,77
Slab ugled tega poklica.	11	2,18
Tega poklica takrat še ni bilo.	2	0,40
<b>Skupaj</b>	<b>505</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Med 75 % anketiranih učenk / učencev, ki so med 6. in 15. letom spremenili mnenje o zelenem poklicu, je kar 81,39 % takih, ki so kot razlog navedli širjenje obzorja: sčasoma so spoznali mnogo več poklicev in našli poklic, za katerega menijo, da je za njih primernejši. Vpliv ostalih dejavnikov, ki smo jih ponudili kot možnosti izbire v vprašalniku, je bistveno manjši.

29 anketirancev je navedlo še 28 drugih razlogov. Najpogosteje navedena je sprememba interesa (17 vprašanih), prezahteven študij (3), preslabo plačilo (2), v Sloveniji ni takšnega študija (1), tega ni mogoče uskladiti z nogometnimi treningi in tekmami (1), za to imam preslab glas (1), preslabo vidim (1), delo je pretežno (1), po zaključeni šoli je preveč okrnjena možnost zaposlovanja (1).

**Slika 11: Šolski učni uspeh anketiranih učenk / učencev v 8. razredu**



S slike je razvidna struktura (delež) učenk / učencev glede na učni uspeh v preteklem šolskem letu (t.j. v 8. razredu osnovne šole). Približno tretjina je bila odličnih, tretjina prav dobrih, četrtina dobrih in slabih 6 % zadostnih. Nihče od anketiranih razreda ni ponavljal.

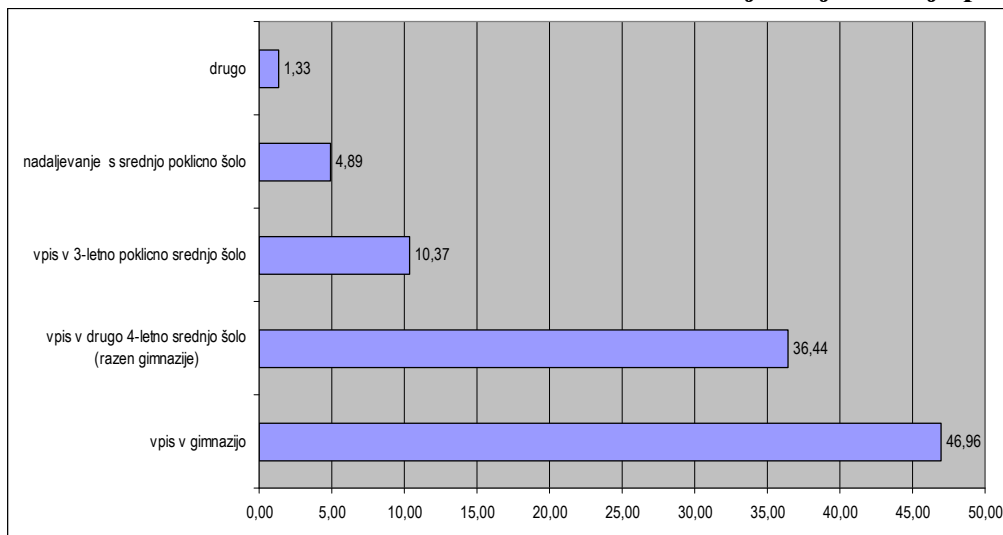
Naslednja ugotovitev nima nič opraviti neposredno s poklici v turizmu – a pove zelo veliko o splošni zahtevnosti in s tem tudi kakovosti slovenskega šolstva: v roku dveh do treh desetletij je zdrsnila osnovna šola z ravni zahtevnosti, ko je v osmih letih zaključilo osnovnošolsko izobraževanje v osmih letih le cca. 70 % učencev (velik odstotek pa v 9 letih, ker so enega izmed razredov ponavljali), 100 % prepustna institucija. Na tem mestu ne moremo razpravljati o upadu količine in kakovosti znanja ter veščin, ki jih imajo mladi, ki zaključujejo osnovnošolsko šolanje v letu 2010 in trideset let pred tem. Kar pa ocenjujemo kot zaskrbljujoče in kar nedvomno neposredno vpliva na odločanje mladih o nadaljnji poklicni poti, je vzbujanje lažnega občutka, da je prav vsakdo, ki zaključi osnovno šolo, primeren za nadaljnji študij. Posledica so izjemno visoki odstotki vpisa otrok v gimnazijske programe (praktično polovica vseh devetošolcev) in posledično premalo otrok, ki bi se odločali za strokovno poklicno izobraževanje.

Med avtorji te študije je več pedagogov, ki lahko navedejo posledice te nerazumljivo visoke pretočnosti na vseh ravneh šolanja (ki je možna le ob izjemno nizko zastavljenih cenzusih znanja): na magistrskem bolonjskem programu turizma več kot dve tretjini študentov ne vesta, kaj so glavna mesta npr. Švedske, Portugalske, Litve; žal slika ni boljša niti pri poznavanju naših sosed Madžarske ali Avstrije. Poudariti je potrebno, da gre za študij turizma, ne rudarstva ali kemije, kjer tovrstno znanje ne sodi med predpostavke za usposobljenost za določen poklic.

Kaj v tem primeru svetovati? Verjetno bo potrebno tudi v Sloveniji, tako kot to poznajo v tujini, uvesti privatne šole za visoko nadarjene otroke, ki bodo lahko v celoti razvili svoje kognitivne sposobnosti ter se razvili v vsestransko razgledane ljudi – sedanje šole, ki omogočajo, da imata dobri dve tretjini otrok nadpovprečen učni uspeh (34 % odličnjakov in prav tako 34 % prav dobrih) tega namreč ne moreta zagotoviti. Rezultati tudi v celoti nasprotujejo logiki razporejanja pojava po Gaussovi krivulji, na kateri je koncentracija pojava v svojih dveh ekstremih minimalna (torej odlični in nezadostni uspeh), večina pa se polarizira okrog sredine (dober uspeh).

Obstaja bojazen, da pri tako očitni ne-kakovosti šolstva čez nekaj desetletij osebe, ki bodo zaključile šolanje v Sloveniji, ne bodo zmožne voditi poslovnih sistemov, saj bodo njihova znanja in veščine znatno pod tistimi, ki jih bodo imeli tuji poslovni partnerji. Vrzeli v znanju in splošni razgledanosti, ki je namreč nastala v devetih letih osnovnega šolanja, noben študijski program, ki traja tri leta (ali pa 3 + 2) ne more nadoknaditi.

**Slika 12: Namere anketiranih učenk / učencev o nadaljevanju šolanja po zaključeni OŠ**



Kar 46,96 % učenk / učencev se namerava po zaključeni osnovni šoli vpisati na gimnazijo (katerokoli, tudi glasbeno, tehnično...), dodatnih 36,44 % pa na druge 4-letne srednje šole, kar presega pet šestin celotne populacije. Zgolj slabih pet odstotkov učenk / učencev namerava nadaljevati šolanje na kateri od poklicnih (3-letnih) šol oziroma pridobiti mojstrski naziv v učnem podjetju. Podatki bi morali biti za pristojno ministrstvo alarmantni, saj kažejo na to, da v Sloveniji ob nadaljevanju tega trenda že čez desetletje določenih poklicev, med njimi tudi natakarej, sploh več ne bo, kar predstavlja za družbo zagotovo velik problem.

Največ učencev (učenk), t.j. 79,82 %, je uvrstilo med najpomembnejše dejavnike zadovoljstva v življenju srečno družino. Glede na tradicionalno (vrsta javnomnenjskih anket o vrednotah ljudi različnih izvjalcev v preteklosti) izjemno visoko uvrščanje družine med vrednotami lahko ugotovimo, da je ta tudi pri mladi generaciji (tkzv. generacija Y) ostala enaka, če ne celo nekoliko izrazitejša kot pri starejših vprašanih. Podatek je izjemno pomemben, saj sociologi pogosto ugibajo, katere vrednote bodo sprejeli za svoje mladi sodobne dobe, ki odraščajo pod izjemno močnim vplivom virtualnega sveta in množice na medmrežju dosegljivih vsebin dvomljive moralne kakovosti.

Izsledki so zelo pomembni za delodajalce – kdor bo želel pritegniti in obdržati kader (od pomožnega do vrhunskega osebja) v prihodnosti, bo moral mladi generaciji, ki bo čez štiri leta iskala poklicne izzive, ponuditi predvsem urejeno osebno okolje in možnosti, da si ga oblikujejo po svoji meri, če jih bo želela pridobiti in obdržati.

V skladu z zgoraj zapisanim je tudi naslednja vrednost: kar 60,53 % vprašane generacije, ki je v letu 2009 zaključevala osnovno šolo, je uvrstilo med najpomembnejše dejavnike urejen delovni čas, ki omogoča ukvarjanje z družino, hobiji, športom, stik z naravo. Prvi dve vrednosti, ki glede pogostosti izbire izrazito izstopata, sta med sabo na neki način povezani, zato tako visok odstotek tudi druge najpogosteje izbrane vrednosti ne preseneča.



**Tabela 3: Najpomembnejše prvine zadovoljstva anketiranih učenk / učencev v življenju**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
srečna družina	542	79,82
urejen delovni čas, ki omogoča ukvarjanje z družino, hobiji, športom, stik z naravo	411	60,53
dober odnos (razumevanje) s sodelavci	356	52,43
veselje in zadovoljstvo z delom ne glede na plačo	322	47,42
velika plača (čeprav pomeni sočasno veliko tveganje)	255	37,56
služba z možnostjo napredovanja in izobraževanja ob delu	238	35,05
služba, ki mi omogoča druženje s prijatelji	178	26,22
redna, varna zaposlitev (čeprav nižja plača)	177	26,07
poklic, kjer je veliko stika z ljudmi (nova znanstva)	169	24,89
odgovornost, ugled, odločanje	131	19,29
služba z veliko dodatnimi ugodnostmi (službena potovanja, avto, telefon...)	125	18,41
ugled v družbi, ki je povezan z mojim delovnim mestom	102	15,02
samostojno delo in samostojno odločanje o delovnem času (razporejanje delovnega časa)	86	12,67
samostojno odločanje o obsegu in vsebini dela, delovnem času...	83	12,22
ustvarjalnost in / ali možnost umetniškega izražanja	69	10,16
slava, nastopanje na TV in v časopisih...	68	10,01
ustvarjanje s svojimi rokami (rokodelstvo, umetnost...)	66	9,72
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>
Manjkajočih	2	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

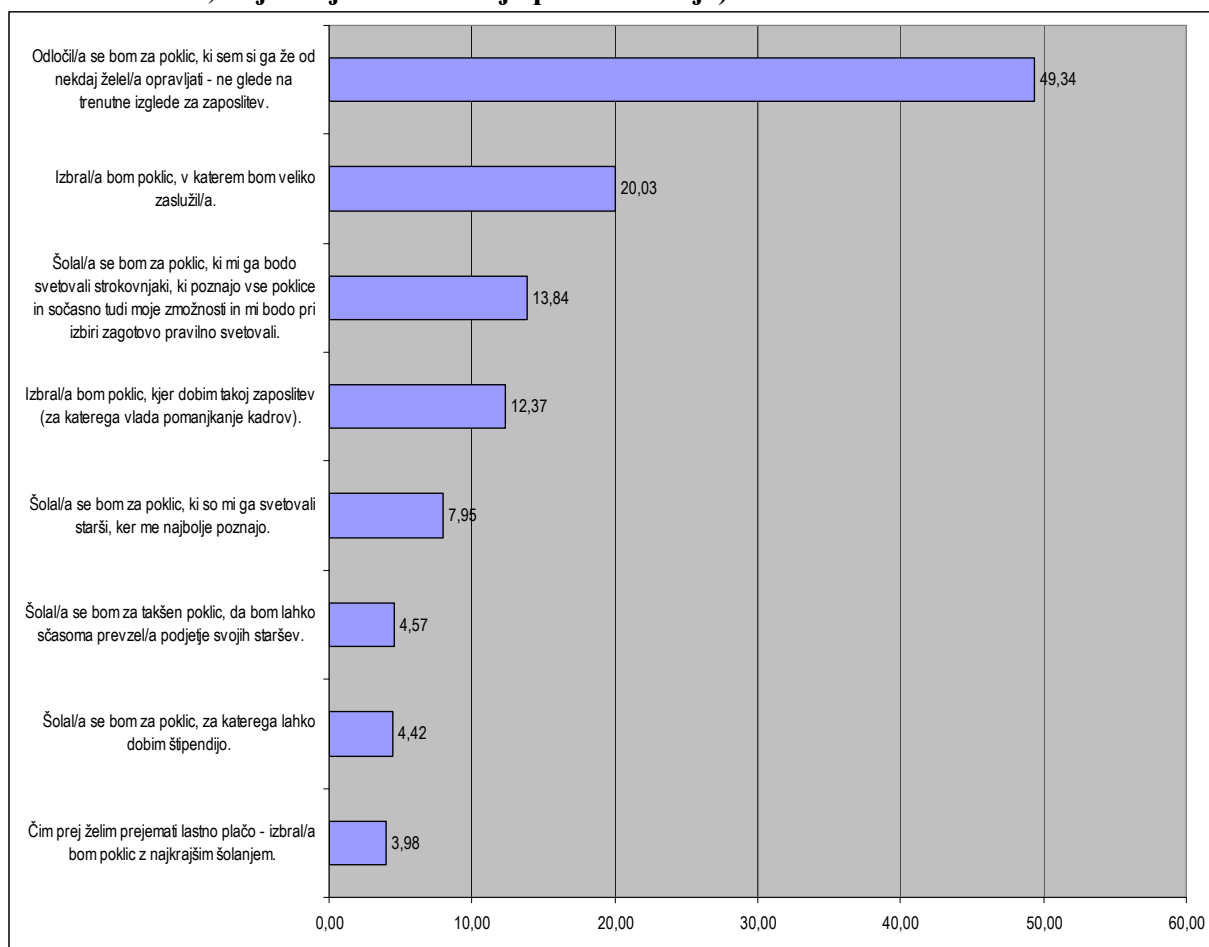
Za nekaj več kot polovico učenk / učencev (52,43 %) je poleg vrednot, ki se navezujejo na osebno življenje, najpomembnejši še dober odnos (razumevanje) s sodelavci.

Najmanj anketiranih je kot najpomembnejše dejavnike zadovoljstva opredelilo ustvarjanje s svojimi rokami (rokodelstvo, umetnost ipd., le 9,72 %), ustvarjalnost in / ali možnost umetniškega izražanja (10,16 %) ter samostojno odločanje o obsegu in vsebini dela ter delovnem času (12,22 %).

Zanimivo bi bilo raziskati, zakaj so najnižje ocenjene prav vrline, ki jih delodajalci najvišje cenijo n so zanje navedli, da si jih pri svojih zaposlenih želijo. Morda ima takšno vrednotenje kreativnosti pri bodočih zaposlenih v turizmu kaj opraviti tudi s šolskimi učnimi načrti, ki so z urnika pregnali kreativne vsebine (glasba, likovno ustvarjanje)?

Mladim v devetih letih obiskovanja osnovne šole očitno ne prejemaajo načrtno in vedno znova sporočila, da je prav to njihovo največje bogastvo, ki ga naj v sebi najdejo, prebudijo in razvijajo. Tehnike vzpodbujanja kreativnosti bi zato kazalo vključiti v učne načrte vseh ravni šolanja: od vrtcev, kjer jo začenjajo prvič »ukalupljati« (otrok dobi nalogo, kaj narisati, o tem ne odloča več sam), z zelo faktografsko usmerjenim posredovanjem znanja pa se nadaljuje v osnovnih in srednjih šolah vse do univerzitetnih programov.

**Slika 13: Kaj realno odločila o izbiri življenjske poti po zaključni osnovni šoli (ne glede na to, kaj so njihove sedanje poklicne želje)**



Skoraj polovica anketiranih (49,34 %) se bo odločila za poklic, ki so si ga že od nekdaj želeli opravljati – ne glede na trenutne možnosti za zaposlitev. To lahko kaže na dvoje: a) da imajo pri učenkah / učencih zaključnih razredov osnovnih šol želje in prepričanja pomembnejše mesto od realnih zaznav v okolju, ali pa, b) da so mladi odločeni slediti pri izbiri poklica svojim idealom, kar je za njihovo starost lahko izhodišče turističnemu gospodarstvu, da jih povabi k sodelovanju.

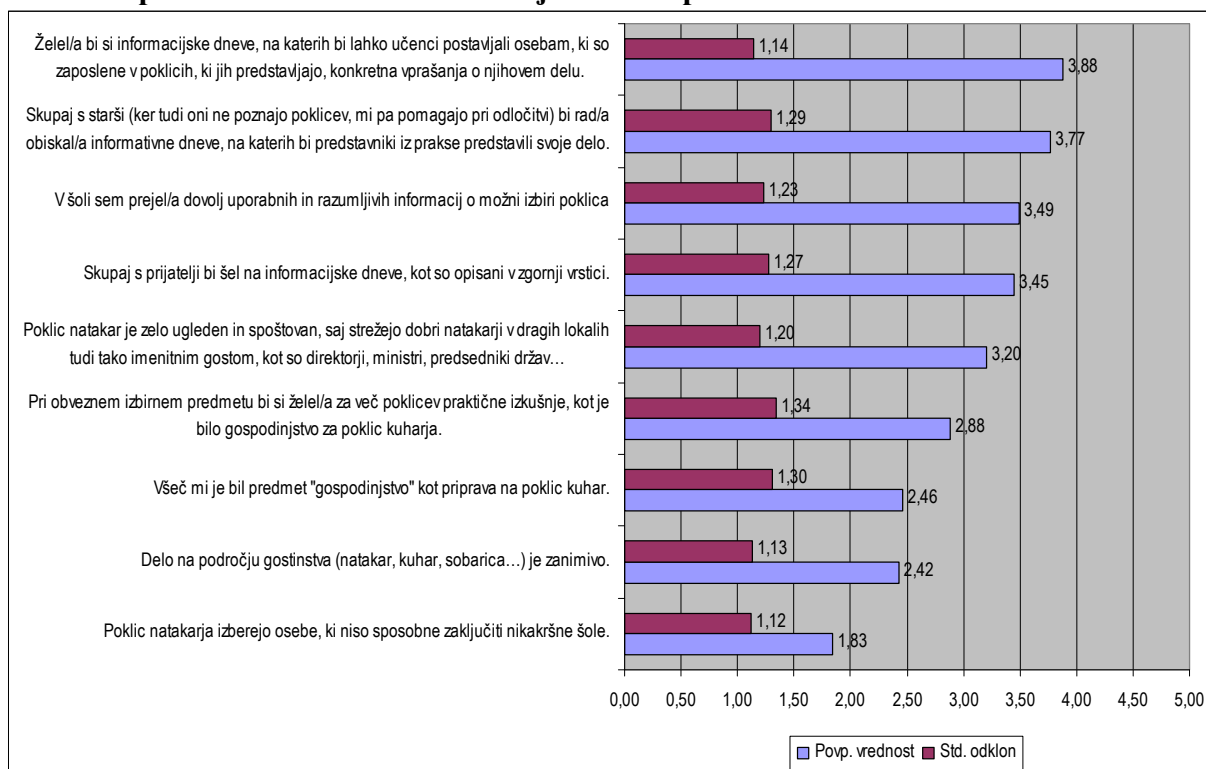
Petina anketiranih si želi poklic, v katerem bi veliko zaslužili. Le slabi 4 % učenk / učencev želijo čim prej prejemati plačo in zato izbrati enega izmed poklicev z najkrajšim časom šolanja.

Na sliki 14 prikazujemo rezultate merjenja mnenj in stališč devetošolcev o gostinskih poklicih ter o informiranosti o njih. Na petstopenjski Likertovi lestvici so označevali stopnjo strinjanja z različnimi izjavami.

Učenke / učenci se z nobeno od trditev ne strinjajo popolnoma. Le z dvema se strinjajo pretežno (povprečna vrednost nad 3,5). Najvišjo povprečno stopnjo strinjanja smo zabeležili za trditev, da si učenke / učenci želijo informacijske dneve, na katerih bi lahko postavljali osebam, ki so zaposlene v poklicih, ki jih predstavljajo, konkretna vprašanja o njihovem delu (3,88). Na drugem mestu pa je trditev, da si želijo skupaj s starši obiskati informativne dneve, na katerih bi predstavniki iz prakse predstavili svoje delo.

Očitno pri obstoječem sistemu organiziranja in izvedbe informativnih dni ter drugih aktivnosti osnovnih šol in drugih institucij zelo pomembno seznanjanje učenk / učencev v družbi staršev o konkretnem delu v posameznih poklicih in njihova živa ponazoritev. Informacijo »iz prve roke« torej cenijo (ji zaupajo?) bolj kot brošuram in virtualnim predstavitev.

**Slika 14: Povprečne stopnje strinjanja učenk / učencev s posameznimi trditvami o poklicih v GT ter z informacijami o teh poklicih**



*Opomba: učenke / učenci so za vsako izmed navedenih trditev označili stopnjo strinjanja na lestvici od 1 = nikakor se ne strinjam, 2 = delno se strinjam, 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam.*

Najnižja stopnja strinjanja je značilna za trditev, da si poklic natarakarja izberejo osebe, ki niso sposobne zaključiti nikakršne druge šole (1,83). Ta ugotovitev je vendarle na neki način vzpodbudna, saj kaže na to, da je percepcija poklica natarakarja med devetošolci pozitivna.

Zadnje vprašanje smo namenili izjemno obsežni in natančni analizi mnenj devetošolcev o izbranih poklicih. V analizo smo vključili 27 poklicev, ki smo jih razvrstili v 3 skupine: a) vse poklice, ki sodijo med deficitarne in najbolj vidne v turizmu, b) nekaj s turističnimi primerljivih poklicev ter c) nekaj poklicev, s katerimi se tudi osnovnošolci pogosto srečujejo, ki sodijo med zelene ali ugledne poklice, a s turizmom niso neposredno povezani. Namen te tabele, ki je dala pri obdelavi skoraj 900 različnih spremenljivk, je bilo analizirati za nekaj ključnih vrednosti, kateri s turističnimi primerljivi poklici sodijo med najbolj priljubljene in zakaj. Odgovor na to vprašanje bi dale obkrožene lastnosti poklicev, ki bi jih mladi obkrožali.

Devetošolci so prejeli navodilo, da v primeru, če določenega poklica ne poznajo, to v tabeli označijo in preidejo na ocenjevanje naslednjega (njim znanega) poklica. Za vsak znani poklic so izbirali med 28 možnimi spremenljivkami, kakšne lastnosti mu pripisujejo. Pri vsakem poklicu so lahko obkrožili neomejeno število odgovorov, za katere so menili, da ustrezajo opisu poklica, ki ga pravkar ocenjujejo.

V tabeli smo za hitrejši pregled podatkov se poklice s področja turizma osvetlili. Poklici so v tabeli navedeni po abecednem redu.

**Tabela 4: Najpogosteje izbrana lastnost posameznega poklica**

<b>Poklic</b>	<b>% delež odgovorov</b>	<b>Značilnost</b>
Animator/ka	42,71	Zanimiv
Arhitekt/ka	54,93	Dobro plačan
Avtoličar/ka	29,31	Nezanimiv
Ekonomist/ka	24,59	Zanimiv
Frizer/ka	39,32	Zanimiv
Igralec/igralka	57,14	Zanimiv
<b>Informator/ka</b>	<b>44,77</b>	<b>Poklica ne poznam</b>
Inženir/ka	27,69	Poklica ne poznam
Kmet/ica	38,00	Naporen
Kozmetičar/ka	34,32	Zanimiv
Kuhar/ica	28,13	Zanimiv
Maser/ka	29,31	Zanimiv
Medicinska sestra	32,40	Naporen
Natakar/ica	27,25	Nezanimiv
Policist/ka	36,52	Nevaren
Pravnik/ca	25,33	Dobro plačan
Prodajalka/ec	32,70	Nezanimiv
Receptor/ka	23,86	Zanimiv
Sodnica/k	28,42	Dobro plačan
Steward/esa	30,63	Zanimiv
Šofer/ka	30,93	Nezanimiv
Tajnik/ca	25,77	Nezanimiv
Turist. vodnica/k	34,32	Zanimiv
Učitelj/ica	31,08	Zanimiv
<b>Vinar/ka</b>	<b>33,28</b>	<b>Poklica ne poznam</b>
Vratar/ka	29,46	Nezanimiv
Zdravnica/k	38,59	Zanimiv

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Presenetilo nas je, da kljub informiranju o poklicih, ki poteka na osnovnih šolah in drugih za to pristojnih institucijah, veliko devetošolcev večjega števila poklicev (med njimi tudi dva s področja turizma) ni poznalo – te smo v naslednji tabeli zapisali krepko.

Med poklici v gostinstvu in turizmu je označilo poklic animatorke / animatorja kot zanimiv kar 42,71 % anketiranih osnovnošolcev. Nekaj več kot četrtini vprašanih se zdijo zanimivi še poklici kuharice / kuharja, maserke / maserja, receptorke / receptorja, stewardese / stewarda ter turistične vodnice / vodnika.

Natančnejši vpogled v rezultate mnenj osnovnošolcev o značilnostih poklicev v gostinstvu in turizmu je prikazan v tabeli 5. Kriterij za uvrstitev atributov v tabelo je bilo, da ga je izbrala vsaj petina vprašanih (da je torej presegal rednost 18 %). Največ atributov – in vsi so pozitivni – je bilo dodeljenih poklicu animatorke / animatorja. Kot edinega izmed turističnih poklicev so ga označili kot poklic s prihodnostjo, kar kaže na slabo obveščenost anketiranih o poklicih, ki so v tej stroki na voljo.

V naslednji tabeli so GT poklici razvrščeni po abecedi, v vsaki vrstici pa so vpisani odgovori, za katere se je odločila več kot šestina vprašanih (torej nad 18 %). Ker so poklici med devetošolci očitno različno dobro poznani, so temu ustrezni tudi rezultati: nekateri poklici imajo veliko lastnosti, ki so jih pogosto izbirali, drugi le po eno ali dve.

**Tabela 5: Najvišji odstotki odgovorov anketiranih osnovnošolcev o posameznih značilnostih poklicev v gostinstvu in turizmu**

Poklic	Najvišji %	Značilnost
Animator/ka	42,71	Zanimiv
	30,63	Za bolj sproščene ljudi
	29,01	Ne vem, poklica ne poznam
	27,84	Za ustvarjalne (z lastnimi idejami)
	25,48	Prijeten
	21,94	Za takšne, ki radi vodijo druge
	20,77	Poklic s prihodnostjo
Natakar/ica	27,25	Nezanimiv
	22,24	Zanimiv
	21,21	Slabo plačan
	19,44	Naporen
	18,41	Zoprn
Kuhar/ica	28,13	Zanimiv
	26,95	Nezanimiv
	24,74	Naporen
Maser/ka	29,31	Zanimiv
	21,50	Prijeten
	19,29	Nezanimiv
Receptor/ka	23,86	Zanimiv
	22,39	Nezanimiv
Vinar/ka	33,28	Ne vem, poklica ne poznam
	18,26	Nezanimiv
Stevard/esa	30,63	Zanimiv
Turistični vodnik/ica	34,32	Zanimiv

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Največ atributov v naboru poklicev s področja turizma in gostinstva, ki smo jih vključili v raziskavo in so presegli mejo 18 % pri omenjanju, je bilo dodeljenih modnemu poklicu animatorke /animatorja. Zanimivo je, da so mu osnovnošolci dodelili zgolj pozitivne lastnosti ter ga kot edinega izmed poklicev za področje GT označili kot poklic s prihodnostjo. Tudi tukaj moramo resno podvomiti o ustreznosti informiranja mladih glede tega, kaj je razumeti kot poklic s prihodnostjo. Svojo trditev opiramo na niz podatkov o dojetanju poklicev (navedli bomo nekaj ocen iz anket za turistične poklice), ki kažejo na slabo pripravljenost mladoletnikov za življenjsko ključne poteze (tabele za vse navajane podatke prikazujemo v prilogi 10):

- devetošolcem ni jasno, kakšne stopnje izobrazbe lahko na karierni lestvici dosežejo in kateri poklici ter skupine poklicev so med sabo primerljive in kašno izobrazbo zahtevajo. Med navedbami smo namreč našli ocene, da je potrebna za poklic animatorja višje- ali visokošolska izobrazba (18,70). 21,5 % je to trdilo za poklic avtoličarja, 31,66 za poklic frizerja, 20,47 za poklic kmeta, 19,73 % za poklic kuharja, 18,85 % pa je to trdilo za poklic natakarja. Po drugi strani je 18,70 % mladih menilo, da je potreben magisterij ali

doktorat za poklic sodnika; za zdravnika jih je menilo 30,34 %. Preseneča tudi mnenje 29,75 % vprašanih, da lahko postaneš arhitekt z zaključeno srednjo šolo.

- Da je to poklic brez prihodnosti, je 22,39 % vprašanih trdilo pri zdravniku in 33,73 % pri arhitektu. Za igralca je to trdilo 23,56 % vprašanih, prav nasprotno, da to JE poklic s prihodnostjo, pa se je opredelilo 20,91 % mladih.
- Za nekatere poklice smo ugotovili presenetljivo visoko stopnjo nepoznavanja (npr. informator – kar 44,73 %. Poklica vinarke /vinarja ni poznalo 33,28 % vprašanih, poklica stevardese / stevarda pa 19,00 % mladih, večinoma s podeželskih šol.
- Zanimivo je bilo tudi spoznanje, kako se je ugled določenih poklicev sčasoma spremenil: v slovenski klasični literaturi so bili najuglednejši ljudje župan, učitelj, duhovnik, zdravnik, odvetnik / sodnik in gostilničar. Po drugi svetovni vojni je bil najprej »zapovedano« ukinjen duhovnik, čas pa je prinesel padec ugleda tudi gostilničarju in, presenetljivo, učitelju, saj niti šestina devetošolcev poklica ni ocenila kot uglednega.

Na splošno lahko zapišemo, da rezultati kažejo, da devetošolcem, ki so bili v času izpolnjevanja ankete pred ključno življenjsko odločitvijo – kako nadaljevati poklicno pot – zagotovo ni bilo jasnih veliko osnovnih pojmov, ki bi jih nujno morali poznati glede na usodnost odločitve, pred katero so stali v času anketiranja. ***Predlagamo, da v prihodnje – pa čeprav na račun posredovanja tehničnega zunanja – mladim na šolah razložijo, kaj je to izobraževalna vertikala in jih posredujejo vsaj okvirno informacijo o tem, koliko let šolanja je potrebnih za kateri poklic oziroma za skupino poklicev.***

Podatek da ne vedo, kateri so poklici s prihodnostjo, bi moral zaskrbeti vse, ki so udeleženi v proces informiranja in odločanja devetošolcev o njihovi prihodnosti (starši, učitelji ter konec koncev ustrezna ministrstva, ki bi morala poskrbeti za »pokritost« vseh poklicev v interesu nemotene funkcije družbe).

Priporočamo izdelavo podrobnejše študije, ki bo raziskala razloge za tako popačeno dojemanje poklicev med osnovnošolci in ki bo imela kot rezultat izdelano strategijo povečanja vpisa na poklicne šole. ***Študija mora nujno temeljiti na dobrem psihogramu povprečnega slovenskega devetošolca.*** Iz baze podatkov, ki je bila zbrana v teku te raziskave, bi bilo možno poiskati množico korelacij med spolom, velikostjo šole in njeno lokacijo ter posameznimi atributi poklicev, kar pa znatno presega obseg te raziskave.

Na splošno lahko iz raziskave ugotovimo, da so mnenja o značilnostih posameznih poklicev zelo razpršena, zato brez dodatnih poizvedb ni mogoče z gotovostjo trditi, da so drugi poklici (izven gostinstva in turizma) bolj zanimivi ali bolj prijetni od poklicev v gostinstvu in turizmu.

Dejstvo je, da med priljubljenostjo poklicev v gostinstvu in turizmu najbolj izstopajo poklici animatorke / animatorja, receptorke / receptorja, stevardese / stevarda, turistične vodnice / vodnika ter maserke / maserja. Poklic vinarke / vinarja je relativno nepoznan.

Razen omenjenih izjem bi najbrž z nizko stopnjo verjetnosti lahko trdili, da obstajajo statistično pomembne razlike med zaznavami značilnosti poklicev v gostinstvu in turizmu (razen omenjenih razlik v skupini) in med poklici, ki niso v gostinstvu in turizmu.

### 3.1.2 Srednješolci

Na enak način, kot je potekalo anketiranje v osnovnih šolah, smo anketirali tudi dijake zaključnih letnikov na treh srednjih strokovnih šolah za gostinstvo in turizem. Vprašalnik je izpolnilo 97 srednješolcev. Anketiranje smo izvedli v aprilu 2009.

V vprašalnik so bili zajeti naslednji sklopi vprašanj:

- vprašanja v zvezi z vplivni dejavniki na poklicne odločitve srednješolcev,
- vprašanja v zvezi s poklicnimi namerami v prihodnosti,
- vprašanja v zvezi s stališči srednješolcev do poklicev v gostinstvu in turizmu ter v zvezi s stališči do drugih poklicev,
- vprašanje v zvezi z ucnim uspehom.

Vprašalnik je skupaj vseboval sedem vprašanj. Večina vprašanj je bila merjena na nominalnih lestvicah (zaprta in polodprta vprašanja), pri četrtem vprašanju pa so respondenti ocenjevali stopnje strinjanja (podajali stališča) s posameznimi trditvami na Likertovi lestvici. Vprašalnik je priložen dokumentu kot priloga.

V prvem vprašanju smo želeli izvedeti, kdo oziroma kaj je najbolj vplivalo na njihovo odločitev o nadaljnji karierni poti (ne glede na to, kaj bodo po zaključku študija na srednji strokovni šoli za gostinstvo in turizem počeli). Odgovarjali so z vnosom uteži med 1 in 3 za kategorije pomembnosti med »še kar pomemben vpliv« (1), »zelo velik vpliv« (2) in »najpomembnejši vpliv« (3).

Odgovori so pokazali, da je kljub natančnim navodilom velik del vprašanih reševal nalogo napačno – to pa pomni, da odgovorov ne moremo prištevati med veljavne. Dijaki so namreč reševali nalogo na dva načina: nekateri so vpisali v *prav vsako vrstico* eno izmed možnih treh vrednosti (1, 2 ali 3), kar je bila napaka; drugi pa so nalogo pravilno izpolnili v skladu z navodili in dodelili te tri ocene le trem postavkam.

Ker je izid ankete neveljaven, lahko le okvirno ocenimo rezultate, da bi zaznali trende. Takšni z zadržkom ocenjeni rezultati kažejo, da je bil najpomembnejši vplivni faktor za dijake opazovanje, drugi najpomembnejši po pogovor z osebami, zaposlenimi v poklicu, ki jih zanima, na tretjem mestu pa je bil pogovor s starši. Srednje visoke vrednosti so vprašani dodelili pogovoru s starejšimi brati, sestrami ali s študenti institucij, kamor se želijo vpisati; med srednje močne faktorje vpliva so se po oceni uvrstili še lokacija šole ter pogovor z učitelji ali strokovnjaki na ZRSZ. Najnižje vrednosti smo zaznali pri želji biti podoben vzorniku v tem poklicu, pogovoru z drugimi odraslimi in sentimentalnemu razlogu, slediti prijateljem na šolo, kamor so se ti vpisali.

Zaupanje izkušenim osebam je kot izjemno močno referenco moč razbrati iz iskanja nasvetov in posvetovanja z relevantnimi osebami iz okolja mladostnikov. Dokaz tega, kako pomemben je za mlade v tej starosti pogovor z osebo zaupanja, je visoka uvrstitev vseh postavk, ki so govorila o pogovoru s starejšimi brati, sestrami ter s študenti, ki so že na visokih strokovnih šolah ali univerzah, kamor se želijo dijaki vpisati.

Dijake smo tudi povprašali, kaj bi opisali kot svoj sanjski poklic – kakšni bo morali biti pogoji, da bi se vprašani v njem odlično počutili. Odgovarjali so na ponujena vprašanja z možnostjo pripisa lastnih misli.

Med 97 dijaki, ki so bili vključeni v raziskavo in so zaključevali šolanje na srednji šoli za gostinstvo in turizem, jih namerava samo dobrih 12 % takoj po zaključku šolanja začeti z delom v tej stroki.

**Tabela 6: Delo v stroki takoj po zaključeni srednji šoli**

	Fk	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
da	12	12,37	12,37	12,37
ne	85	87,63	87,63	100,00
<b>Skupaj</b>	<b>97</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

**Tabela 7: Dejavniki vpliva na odločitev, da bodo dijaki z delom začeli po zaključeni srednji šoli**

	Fk	Delež
Ja, čim prej želim prejemati lastno plačo	5	41,67
Ja, ker sem si od nekdaj želel/a delati v tej stroki	4	33,33
Med šolanjem sem se veliko naučil/a in vem, da imam v tem poklicu veliko priložnosti tudi za kariero in dober zaslužek.	4	33,33
Ja, ker me kljub trenutni visoki stopnji brezposelnosti zanesljivo čaka služba.	2	16,67
Da, ker nimam druge izbire.	1	8,33
Drugo	2	16,67
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Med temi se jih največ tako odloča zato, ker želijo čim prej prejemati lastno plačo (41,67 %). Kot pomembna razloga za takšno odločitev pa anketirani navajajo tudi (v 33,33 % deležu) željo po dokončni realizaciji sicer že dolgotrajnejšega namena delovanja v tej stroki ter spoznanje, da so se med šolanjem veliko naučili in vedo, da imajo v tem poklicu veliko priložnosti tudi za kariero in dober zaslužek.

V manjšem številu so kot razlog navedli tudi zanesljivost pridobitve službe (navkljub sicer visoki stopnji brezposelnosti) ali pa preprosto to, da nimajo druge izbire. Samo en anketiranec je v zvezi s tem oblikoval lasten razlog (odhod v tujino – za eno leto na ladjo). Od velike večine anketirancev, ki se ne namerava takoj po zaključku šolanja zaposliti v tej stroki (87,63 %), namerava pretežni del (78,57 %) nadaljevati kariero s študijem.

**Tabela 8: Dejavniki vpliva na odločitev, da se ne bodo zaposlili takoj po zaključenem šolanju na srednji šoli**

	Fk	Delež
Nadaljeval/a bom s študijem.	66	78,57
Med obiskovanjem srednje šole sem spoznal/a nove poklice in se odločil/a za primernejšega zase – poklicno /študijsko pot bom nadaljeval/a izven turizma.	37	44,05
Ne želim delati ob sobotah, nedeljah in praznikih.	20	23,81
Plače so prenizke.	17	20,24
Srednja šola me je razočarala – ker se mi je zamerila šola, želim izbrati drugi poklic.	15	17,86
Delo v gostinstvu in turizmu je prenaporno.	5	5,95
Poklic natarjarja / kuharja nima ugleda	4	4,76
Nasvet staršev, naj izberem kaj drugega.	1	1,19
Drugo	0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>84</b>	
Manjkajoči	1	



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Pričakovano je bilo dejstvo, da jih zelo dosti (44,05 %) pravi, da so med obiskovanjem srednje šole spoznali nove poklice – po njihovem mnenju med njimi tudi zase primernejšega – in bodo tako poklicno (ali študijsko) pot nadaljevali izven turizma. Približno 20 % jih kot razlog za sprejem odločitve o umiku s področja GT navaja tudi prenizke plače teh poklicev ter nezaželenost dela ob sobotah, nedeljah in praznikih. V manjšem številu so vprašani kot razlog navedli tudi nasvet staršev, da naj izberejo neki drugi poklic. Precej manjše število jih navaja kot razlog še preveliko napornost dela v gostinstvu in turizmu, slab ugled poklica natakara oziroma kuhar ter razočaranje v srednji šoli.

Med tistimi, ki bodo nadaljevali študij, jih največ (64,06 %) kot razlog za takšno odločitev navaja, da preprosto še ne želijo začeti z rednim delom, zato nadaljujejo s študijem. Ostali nadaljujejo s študijem bodisi zaradi nasveta staršev ali pa osebja iz srednje šole. Ključen problem za prihodnjo deficitarnost poklicev s področja GT pa ni samo dejstvo, da se večina dijakov s področja GT po zaključenem srednješolskem izobraževanju odloča za nadaljevanje študija, pač pa, da jih med njimi glede na rezultate naše raziskave kar 76,56 % (torej več kot tri četrtine!) ne bo nadaljevalo študija na področju turizma, temveč na nekem popolnoma drugem področju!

**Tabela 9: Dejavniki vpliva na odločitev za nadaljevanje študija**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Odločil/a sem se, da študiram kaj drugega, ne turizma.	49	76,56
Ne želim še začeti z rednim delom, zato nadaljujem s študijem.	41	64,06
Moja smer študija ostaja turizem.	18	28,13
Nadaljevanje študija mi svetujejo v šoli.	13	20,31
Imam zelo dober uspeh v šoli; starši mi svetujejo vpis na visoko strokovno šolo.	10	15,63
Imam zelo dober uspeh v šoli; starši mi svetujejo vpis na višjo strokovno šolo.	9	14,06
<b>Skupaj</b>	<b>64</b>	
Manjkajoči	2	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Pri nadaljevanju trenda nizkega vpisa na srednje šole za gostinstvo in turizem bo moralo veliko tovrstnih slovenskih institucij zapreti svoja vrata – drastičen, a sčasoma neizogiben ukrep. Postavlja se seveda vprašanje, kaj se bo dogajalo nato z višjimi strokovnimi šolami za gostinstvo in turizem, saj se je več kot tri četrtine srednješolcev ob zaključku šolanja na teh institucijah izreklo proti poklicu, ki so ga pridobili – dolgoročno pa to pomeni, da bodo začele tudi višje in visoke strokovne šole, ki se sedaj (po oceni avtorjev v prevelikem številu) pojavljajo, v zelo kratkem času tudi izginile s trga. Posledica bo pretrgana izobraževalna vertikala: če bodo višje in visoke strokovne šole želele še naprej delovati, bodo vpisovale študente, ki nimajo osnovnih znanj gostinstva in turizma – s čimer se ponovno zastavlja vprašanje kakovosti slovenskega kadra ter dokaj verjetne upravičenosti očitka tujih delodajalcev, da ne zmoremo usposobiti vrhunškega kadra.

Dobra sedmina vprašanih navaja, da je za njihov odhod s področja turizma kriva srednja šola; natančneje torej velja raziskati, kaj v srednji šoli je povzročilo, da vsak sedmi dijak tej stroki obrne hrbet. Zagotovo pa je treba mnogo natančneje preučiti, kaj se dogaja na področju poklicnega informiranja in svetovanja osnovnošolcev v povezavi s turističnimi poklici – le kako bi lahko rezultat anketiranja sicer pokazal, da sta se več kot dve tretjini vprašanih napačno odločili, ko ste se po zaključeni OŠ vpisali na tovrstno srednjo šolo!

Predlagamo tudi, da na srednjih šolah za gostinstvo in turizem poteka ne le klasičen pouk (torej posredovanje znanja), temveč sočasno tudi psihološka podpora dijakom in kasneje študentom ter pogovori z njimi, ki bodo pomagali učvrstiti njihovo osnovnošolsko odločitev o izbiri poklica

Pri analizi sanjskega poklica, kot ga vidijo anketirani (Tabela 10), je zanimivo, da so anketiranci v največjem deležu (približno 45 %) navedli poklice, v katerih bi srečali veliko novih ljudi in pa poklice, v katerih bi si lahko v miru ustvarili družino in zanjo skrbeli. Dobra četrtina se jih navdušuje nad poklici, ob katerih bi imeli veliko prostega časa za druženje s prijatelji ter za managerske poklice, za katere so značilni visoka plača, odgovornost, ugled in sprejemanje pomembnih odločitev. Več kot petina anketiranih pa kot sanjski poklic navaja poklice, povezane s potovanji (turistični vodnik, trgovski potnik, stevard, pilot...). V manjšem deležu so anketiranci kot sanjske poklice navedli filmske ali glasbene zvezde, poklice v politiki, vladne uradnike ter še nekatere druge.

**Tabela 10: Sanjski poklic**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
poklic, v katerem srečam veliko novih ljudi	45	46,88
poklic, v katerem bi si lahko v miru ustvaril/a družino in skrbel/a zanjo	43	44,79
poklic, v katerem imam veliko prostega časa za druženje s prijatelji	27	28,13
manager/ka: visoka plača, odgovornost, ugled, odločanje (zavarovalnica, banka...)	26	27,08
poklic, povezan s potovanji (turistični vodnik, trgovski potnik, stevard, pilot...)	22	22,92
filmska ali glasbena zvezda: slava, denar, oboževalci...	16	16,67
vladni uradnik/ca: ugled, redna plača, ni odpuščanja (uradnik na občini, ministrstvu...)	10	10,42
poklic v politiki: slava, nastopanje na TV in v časopisih, odločanje o pomembnih rečeh...	7	7,29
Drugo	13	13,54
<b>Skupaj</b>	<b>96</b>	
Manjkajoči	1	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Mlade smo povprašali tudi, kaj štejejo med največje faktorje zadovoljstva v svojem življenju. Pripravili smo 12 možnih odgovorov in predvideli možnost, da sami dopišejo svoje misli. Izbrati so smeli največ tri odgovore in jim dati utež od 1 do 3, pri čemer pomeni 3 = najpomembnejše v življenju, 2 = zelo pomembno, 1 = pomembno. Pri izračunu vrednosti je bila številka vrtnega reda sočasno tudi vrednost postavke.

Z najvišjo povprečno vrednostjo (2,56) študentje ocenjujejo, da je zadovoljstvo v življenju najbolj povezano z ugledom, ki ga prinaša delovno mesto. Na drugem mestu dejavnikov zadovoljstva v življenju je glede na povprečno vrednost veselje in zadovoljstvo z delom ter dober odnos in razumevanje s sodelavci.

Ko smo določili vrednosti s pomočjo uteži, je bila daleč najpomembnejša družina s 120 točkami, sledila je takšna služba, ki omogoča ukvarjanje s prijatelji, športom, konjički (80), nato zadovoljstvo z delom – ne glede na višino plače (66). Srednje visoke vrednosti so prejeli odgovori: redna, varna zaposlitev (47), ugled (36), visoka plača – ne glede na tveganje (31), ugodnosti, kot so službeni telefon in avto (21), napredovanje in možnost izobraževanja v

službi (18), služba, ki omogoča druženje ter samostojno delo (oboje po 16 točk), malo stika z ljudmi (11) ter na zadnjem mestu ustvarjalnost (6).

Natančni izračuni so prikazani v obliki tabele za vsak posamezni parameter v prilogi 11.

Podobno kot pri osnovnošolcih vidimo sliko družine kot velike vrednote tudi pri srednješolcih, zato tudi na tem mestu ponavljamo priporočilo delodajalcem, da ustvarijo za svoje zaposlene delovne pogoje in okoliščine, ki bodo prijazni do družin: vrtec v bližini, družinska stanovanja, pomoč pri iskanju zaposlitve za življenjskega partnerja ali druge družinske člane, dobre povezave z javnimi prevoznimi sredstvi do bližnjega mesta (za otroke zaposlenih), kadar je gostinski obrat na podeželju ipd.

**Tabela 11: Dejavniki odločitve o vrsti dela po zaključeni srednji šoli**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Nadaljeval/a bom šolanje na višji ali visoki strokovni šoli za GT	33	34,02
Šolanje bom nadaljeval/a drugje – preusmerila se bom v poklic, ki ga opravljajo starši in nekoč prevzela domače podjetje.	11	11,34
Po TV spremljam serijo »V vrtincu ljubezni«, ki se dogaja v grajskem hotelu; nekega dne bi rad/a tudi sam/a delal/a v tako prestižnem objektu.	3	3,09
Drugo	48	49,48
<b>Skupaj</b>	<b>97</b>	<b>100,00</b>

Z enim izmed vprašanj smo želeli preveriti, kolikšen vpliv imajo na odločanje mladih o poklicu javni mediji in tudi, ali starši mladim dovolijo, da se vpišejo v šolo po svoji izbiri, zatem pa jih le preusmerijo v svoj poklic, da prevzamejo družinsko podjetje. Rezultati anketiranja kažejo, da nobena izmed navedenih možnosti nima na odločanje prav velike vpliva.

Ker je izrazito veliko vprašanih obkrožilo možnost »drugo«, te navedbe navajamo: nadaljevanje šolanja izven gostinstva in turizma (15), preusmeril/a se bom v poklic, ki me bo bolj zanimal (8), moji cilji, kar me veseli (4), nič posebnega (3) in sam/a sem se odločil/a (2). Po ena oseba je zapisala še: denar, TV oddaje, uporabnost poklica, urejen delovni čas, veliko možnosti za zaposlitev, velik dohodek, talent za jezike, veselje do dela z ljudmi ter zanimiv predmetnik in poklic, ki ga dobim s šolo.

Posebno vprašanje smo namenili tudi merjenju zaznavanja gostinskih poklicev pri srednješolcih. Stopnjo njihovega strinjanja s podanimi trditvami smo merili s petstopenjsko Likertovo lestvico (Tabela 12).

Najvišja povprečna stopnja strinjanja (3,75) med navedenimi trditvami je izmerjena za trditev, da je poklic natarja in kuharja ugleden in spoštovan poklic (dobri strokovnjaki kuhajo in strežejo gostom, kot so direktorji, ministri, predsedniki držav ipd.). Visoko stopnjo strinjanja (3,41) smo izmerili tudi za trditev, da natar lahko postane tudi oseba, ki ni sposobna zaključiti nikakršne šole. Rezultata interpretiramo tako, da so imeli v prvem primeru v mislih same sebe, za gostinstvo usposobljene strokovnjake, v drugem pa pomožni kader brez izobrazbe v bistrojih in kavarnicah, kjer zaposlujejo v glavnem študente preko napotnice.

**Tabela 12: Zaznavanje gostinskega poklica s strani srednješolcev**

	Število odgov.	Manjkajoči	Povp. vred	Std. odklon
Poklic natarjarja in kuharja je ugleden in spoštovan (dobri zaposleni kuhajo in strežejo gostom, kot so direktorji, ministri, predsedniki držav...)	96,00	1,00	3,75	1,16
Natakar lahko postane tudi oseba, ki ni sposobna zaključiti nikakršne šole (primer bifeji).	94,00	3,00	3,41	1,45
Zadovoljna/zadovoljen sem, da sem izbral/a poklic v gostinstvu oziroma turizmu.	93,00	4,00	2,97	1,46
Delo na področju gostinstva (natakar, kuhar, sobarica...) je zanimivo	96,00	1,00	2,80	1,42
Delo na področju gostinstva nima ugleda v javnosti.	96,00	1,00	2,54	1,38
Žal mi je, da sem se odločil/a za šolanje za ta poklic.	96,00	1,00	2,34	1,37

*Opomba: velja klasična razporeditev od 1: nikakor se ne strinjam do 5: popolnoma se strinjam*

S približno srednjo povprečno stopnjo strinjanja sta ovrednoteni trditvi, da je anketiranec zadovoljen, da je izbral poklic v gostinstvu oziroma turizmu (2,97) in pa trditev, da je delo na področju gostinstva (natakar, kuhar, sobarica...) zanimivo (2,80). Z nižjo povprečno stopnjo strinjanja (2,54) je ovrednotena trditev, da delo na področju gostinstva nima ugleda v javnosti.

Ta rezultat je presenečenje, ki morda kaže na to, da se pogled na gostinske poklice v javnosti začanja spreminjati in da stališča mladih o tem poklicu niso identična s stališči oseb v srednjih letih. V tej smeri bo morali izvajati tudi nadaljnjo promocijo teh poklicev.

Najnižja povprečna stopnja strinjanja (2,34) je bila izmerjena pri trditvi, da je anketirancu žal, da se je odločil za šolanje za ta poklic. Če pogledamo na sočasne izjave dobrih dveh tretjin anketiranih, da se od turizma poslavljata, je morda nekoliko težje razumljiva. Interpretiramo jo tako, da so mladi z izobrazbo kot vrednoto zadovoljni, čeprav so se odločili, da ne bodo delali v poklicu, za katerega so se usposobili.

**Tabela 13: Uspeh v zaključenem šolskem letu**

	Fk	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
odličnim	14	14,43	15,56	15,56
prav dobrim	27	27,84	30,00	45,56
dobrim	37	38,14	41,11	86,67
zadostnim	8	8,25	8,89	95,56
nezadostnim	4	4,12	4,44	100,00
<b>Skupaj</b>	<b>90</b>	<b>92,78</b>	<b>100,00</b>	
Manjkajoči	7	7,22		

Med anketiranci je dobrih 14 % preteklo šolsko leto zaključilo z odličnim uspehom, 27 % s prav dobrim, 37 % z dobrim in 8 % z zadostnim uspehom. Preostali 4 % anketirancev so razred ponavljali (Tabela 13).

Ugotavljamo, da je sistem ocenjevanja v srednjih šolah precej realnejši od tega, kar smo zapisali za osnovne šole, saj je na srednjih šolah za gostinstvo in turizem ocenjena z dobrim uspehom. Še vedno pa nista v razmerju števili odličnih in nezadostnih ter prav dobrih in

zadostnih ocen. Morda nagnjenosti k podeljevanju višjih ocen delno botruje tudi pritisk s trga delovne sile, ki tovrsten kader nujno potrebuje in ji primanjkuje vsaka oseba z nezadostnim končnim uspehom v zaključnem letniku.

### ***3.1.3 Študentje višjih šol***

Na enak način kot v osnovnih in srednjih šolah smo stik z odgovorno osebo navezali tudi na dveh višjih šolah za gostinstvo in turizem, ki sta v slovenskem prostoru uveljavljeni in ponujata redni študij gostinstva in turizma. Odzvala se je ena, kjer je anketiranje potekalo v predavalnici pred pričetkom pedagoškega procesa.

V vzorec je bilo zajetih 55 študentov. Anketiranje smo izvajali v aprilu in maju 2009.

Sklopi vprašanj, ki so bili zajeti v vprašalnik, so bili naslednji:

- vprašanja v zvezi z vplivnimi dejavniki na poklicne odločitve študentov,
- vprašanja v zvezi s poklicnimi namerami študentov na področju gostinstva in turizma v prihodnosti,
- vprašanja v zvezi s predstavami študentov gostinstva in turizma o idealnem poklicu,
- vprašanja v zvezi s stališči študentov do poklicev v gostinstvu in turizmu in v zvezi s stališči do drugih poklicev.

Skupno število vprašanj v vprašalniku je bilo osem, pri čemer so nekatera vsebovala več podvprašanj. Večina vprašanj je bila nominalnega tipa, kar pomeni, da so respondenti izbirali med več kategorijami, pri čemer so lahko pri nekaterih vprašanjih izbrali tudi po več odgovorov.

Pri ocenjevanju strinjanja z različnimi trditvami je bila uporabljena petstopenjska uravnotežena intervalna Likertova lestvica. Vprašalnik je prikazan v prilogi 5.

V prvem vprašanju smo redne študente višjih strokovnih šol vprašali o tem, kdo najbolj vpliva na njihovo odločitev o nadaljnji karierni poti. Odgovarjali so z vnosom uteži med 1 in 3 za kategorije pomembnosti med »še kar pomemben vpliv« (1), »zelo velik vpliv« (2) in »najpomembnejši vpliv« (3). Uteženi odgovori so pokazali, da ima najpomembnejši vpliv na njihove odločitve opazovanje ljudi, ki delajo v poklicih, za katere se odločajo (vrednost 96). Na drugo mesto se je uvrstila možnost pogovora z osebo, ki opravlja poklic, o katerem se odločajo (61), na tretje mesto so se uvrstili pogovori s starši (57). Dokaj pomembne vrednosti so dodelili študentje še pogovoru s starejšimi sestrami in brati (39), lokaciji šole (36) in pogovoru z učitelji oziroma svetovalci na ZRSZ (34).

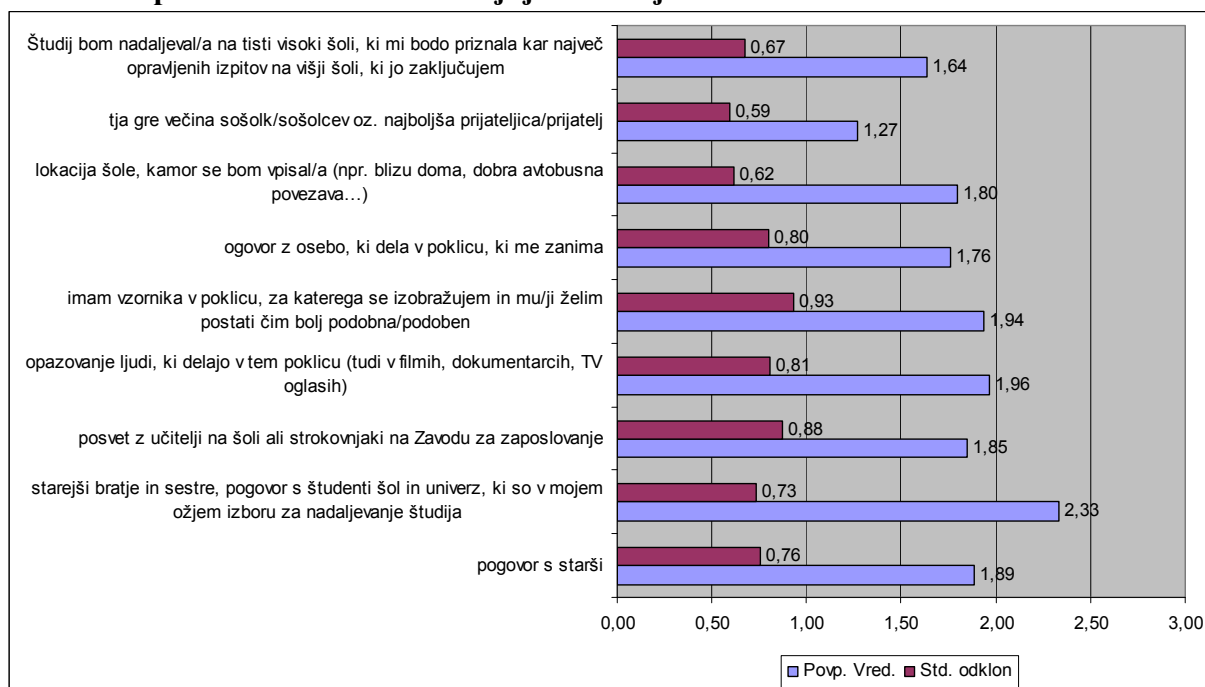
Kot manj pomembni faktorji vpliva so se izkazali pogovori z drugimi odraslimi osebami, kot so babice in dedki, tete in strici ter znanci in prijatelji staršev (16), kakor tudi možnost, da je na njihovo odločitev vplivala vzornica / vzornik v tem poklicu (15) oziroma možnost, da je to poklicno pot izbral/a tudi prijatelj/ica (9).

Natančnejše vrednosti in uteži za posamičen odgovor so prikazane v prilogi 11.

Gre za vprašanje, ki smo ga zastavili tudi srednješolcem in osnovnošolcem, ki so odgovarjali nanj znatno drugače kot študentje, pri katerih je opazno, da gre za mlade odrasle, ki samostojno odločajo o svoji poklicni karieri, a še vedno cenijo nasvet staršev. Naša teza, da

je potrebno v prvi vrsti osvestiti glede možnosti, ki jih ponujajo posamezni poklici, predvsem starše, se torej potrjuje skozi vse generacije.

**Slika 15: Vplivi na odločitev o nadaljnjem šolanju**

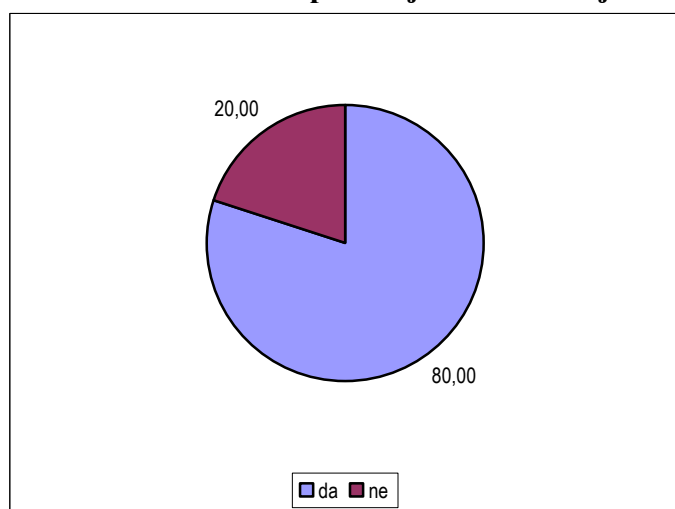


*Opomba 1: Študenti so ocenjevali pomembnost dejavnikov z lestvico od 3 do 1, pri čemer pomeni 3 = najpomembnejši vpliv, 2 = zelo velik vpliv, 1 = še kar pomemben vpliv.*

*Opomba 2: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Pri odgovorih študentov opazimo, da so zaposleni v določenem poklicu kot referenčna skupina postali za mlade najpomembnejši vir informacij in osnova odločanja o nadaljnji poklicni poti. Zagotovo gre za zaupanje v resnost zaposlenih v določenem poklicu in za zaupanje v izkušnje odraslih, ki v tem poklicu že delajo. Pri oblikovanju sporočil študentom velja to spoznanje ustrezno ovrednotiti in upoštevati pri izbiri medijev, ki naj ta sporočila transportirajo do ciljne skupine.

**Slika 16: Delo v stroki po zaključenem študiju**



Največ študentov (80 %) si želi po zaključku študija delati v sektorju turizma; nezadovoljiv pa je podatek, da se želi po zaključku študija petina študentov tej stroki odpovedati.

Naprej smo želeli identificirati razloge za privlačnost stroke. Med ponujenimi odgovori, zakaj nameravajo študentje v stroki ostati, so največkrat navedli svojo pridobljeno izobrazbo ter znanje, ki kažeta neko dobrobit in osnovo za uspešno poklicno kariero.

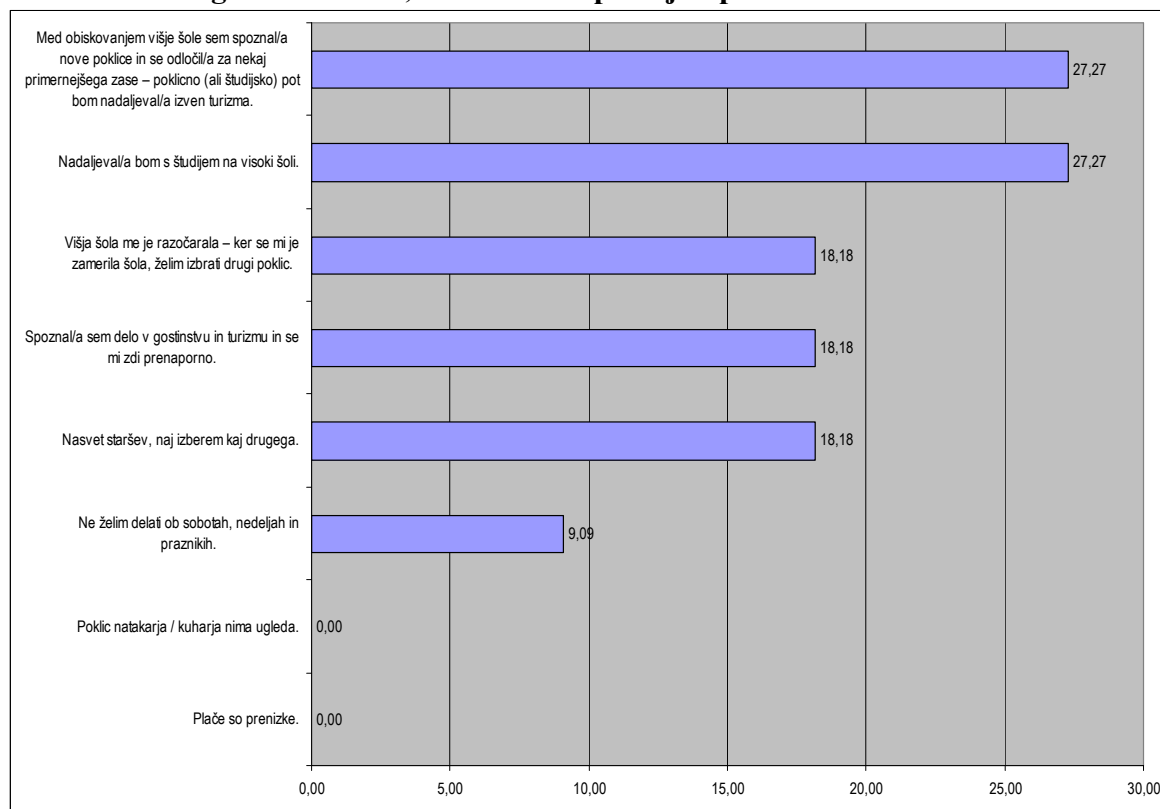
**Tabela 14: Razlog odločitve v času študija za opravljanje dela v stroki**

	Fk	Delež
Med šolanjem sem se veliko naučil/a in vem, da imam v tem poklicu veliko priložnosti tudi za kariero in dober zaslužek.	25	56,82
Od nekdanj sem si želel/a delati v tej stroki.	13	29,55
Čim prej želim prejemati lastno plačo, zato si ne morem privoščiti prekvalificiranja.	4	9,09
Varnost, ker me kljub trenutni visoki stopnji brezposelnosti zanesljivo čaka služba.	3	6,82
Nimam druge izbire.	1	2,27
Drugo	1	2,27
<b>Skupaj</b>	<b>44</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Razveseljiv je podatek, da si je skoraj tretjina vprašanih (29,55 %) od nekdanj želela delati v tej stroki, manjši delež študentov (9,09 %) pa si želi čim prej prejemati lastno plačo. Najmanjši del vprašanih (2,27 %) pa navaja, da se je za zvestobo stroki odločil, ker ni imel druge izbire.

**Slika 17: Razlogi za odločitev, da ne bodo opravljali poklica v stroki**



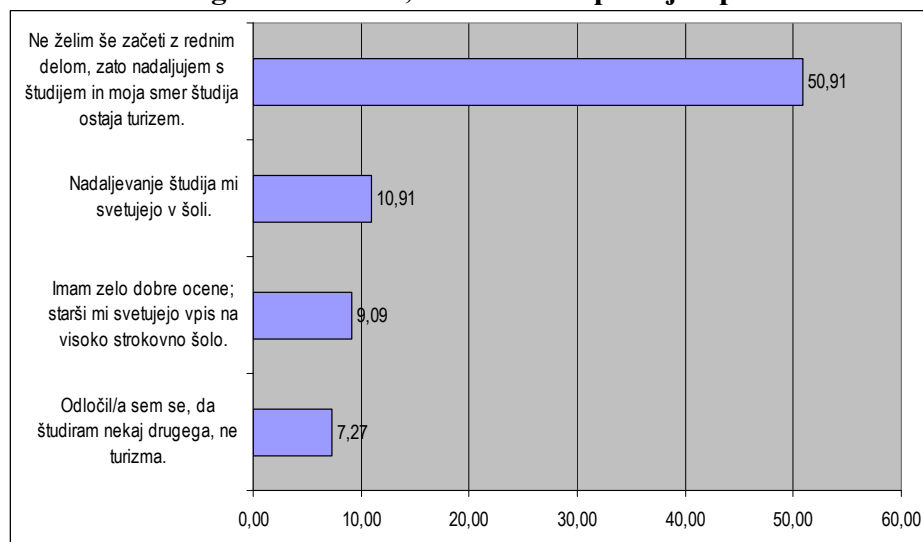
*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Dobra četrtina študentov se je odločila, da ne bo začela z opravljanjem poklica v stroki, ker bo nadaljevala s študijem (27,27 %). Enak odstotek študentov se je odločil turizem zapustiti, ker so spoznali nove in primernejše poklice in bodo poklicno pot nadaljevali izven turizma.

Da odhajajo iz turizma zato, ker je takšno delo prenaporno, navaja 18,18 % vprašanih; enak odstotek navaja, da je upošteval nasvet staršev o spremembi poklica. Prav tako 18,18 % študentov – torej vsakega šestega – je razočarala višja šola, zato bo izbral drugi poklic. 9,09 % anketiranih se ne bo zaposlilo v stroki, ker ne želijo delati ob koncu tedna in praznikih.

Zaskrbljujoč je podatek o tem, da navajajo študentje kot razlog za odhod iz turizma nezadovoljstvo s šolo, ki jo pravkar končujejo. Ker gre kar za vsakega šestega študenta (pri srednjih šolah je bil to vsak sedmi dijak), predlagamo, da tako srednje kot višje šole izvajaj redne ankete zadovoljstva svojih dijakov / študentov z delom na instituciji. Zagotovo je možno ta odstotek znatno znižati, zato srednje in višje šole anketiranja ne smejo občutiti kot vmešavanja v njihove interne zadeve, temveč kot priložnost, da trajno izboljšajo morda le malenkosti.

**Slika 18: Razlogi za odločitve, da ne bodo opravljali poklica v stroki**



Več kot polovica (50,91 %) anketiranih navaja, da še ne želijo začeti z rednim delom, zato nadaljujejo s študijem in da smer študija ostaja turizem. 10,91 % anketiranim študentom svetujejo nadaljevanje študija v šoli, 9,09 % študentov pa ima zelo dobre ocene, zato jim nadaljevanje študija svetujejo starši. Manjši odstotek (7,27 %) več ne želi študirati turizma.

Največ študentov (47,27 %) kot sanjskega opredeljuje poklic, ki je povezan s potovanji, zelo zaželeno (40 %) pa je tudi srečevanje novih ljudi, kar njihova poklicna usmeritev brez dvoma omogoča. Vpliv ostalih dejavnikov, navedenih v vprašalniku, kot so visoka plača, odgovornost in ugled, pritegne 32,73 % vprašanih. Enako pomembnost (25,25 %) pa študentje pripisujejo poklicnim kakovostim, kot so mirno ustvarjanje družine na eni strani in veliko prostega časa za druženje s prijatelji na drugi. Najmanj pa so pomembne za anketirane značilnosti poklica, kot so slava, denar in oboževalci.

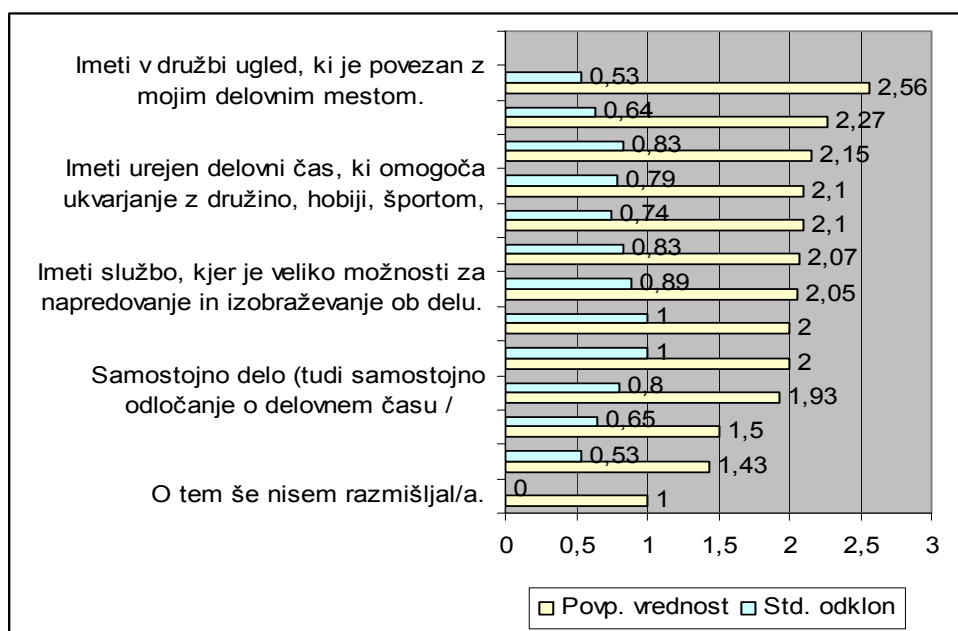


**Tabela 15: Sanjski poklic**

	Fk	Delež
poklic, povezan s potovanji (turistični vodnik, trgovski potnik, steward, pilot...)	26	47,27
poklic, v katerem srečam veliko novih ljudi	22	40,00
manager/ka: visoka plača, odgovornost, ugled, odločanje (zavarovalnica, banka...)	18	32,73
poklic, v katerem imam veliko prostega časa za druženje s prijatelji	14	25,45
poklic, v katerem bi si lahko v miru ustvaril/a družino in skrbel/a zanjo	14	25,45
filmska ali glasbena zvezda: slava, denar, oboževalci...	8	14,55
vladni uradnik/ca: ugled, redna plača, ni odpuščanja (uradnik na občini, ministrstvu...)	5	9,09
politik: slava, nastopanje na TV in v časopisih, odločanje o pomembnih rečeh...	4	7,27
Drugo	6	10,91
<b>Skupaj</b>	<b>55</b>	

Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.

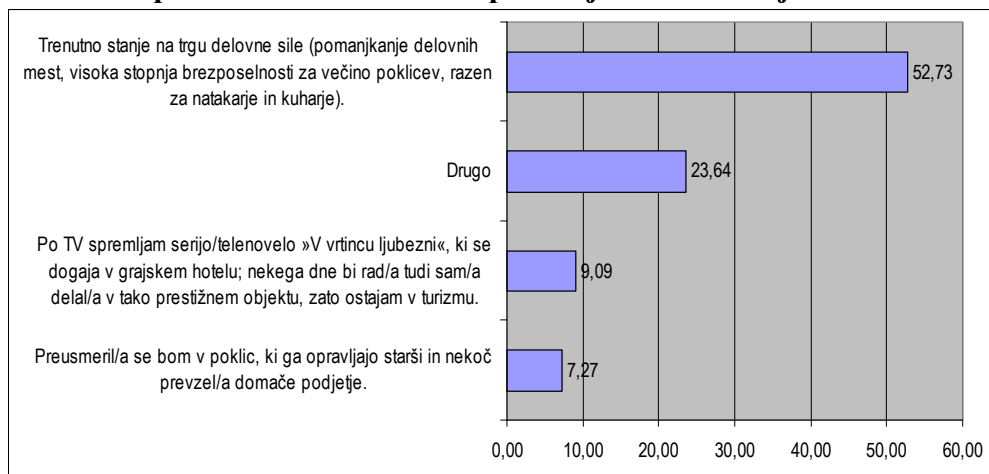
**Slika 19: Najpomembnejši dejavniki zadovoljstva v življenju**



Opomba: Študentje so ocenjevali pomembnost dejavnikov z lestvico od 3 do 1, pri čemer pomeni 3 = najpomembnejše v življenju, 2 = zelo pomembno, 1 = pomembno

Iz podatkov je razvidno, da z najvišjo povprečno vrednostjo (2,56) študentje ocenjujejo, da je zadovoljstvo v življenju najbolj povezano z ugledom, ki ga prinaša delovno mesto. Na drugem mestu dejavnikov zadovoljstva v življenju je veselje in zadovoljstvo z delom ter dober odnos in razumevanje s sodelavci. Po mnenju študentov je pomemben dejavnik zadovoljstva v življenju tudi srečna družina (2,15). Kot najmanj pomembno anketirani ocenjujejo službo, ki prinaša veliko dodatnih ugodnosti, kot so npr. službena potovanja, avto ali telefon. Natančne tabele z utežmi za vsako posamezno postavko so prikazane v prilogi 13.

**Slika 20: Vpliv na odločitev za delo po zaključenem študiju**



Kar 52,73 % študentov, kot najmočnejši vpliv na odločitev za delo po zaključenem študiju navaja trenutno stanje na trgu delovne sile. 23,64 % anketiranih je navedlo še 13 drugih razlogov, ki jih navajamo: po možnosti bom nadaljeval/a šolanje, če bom le uspela, drugače pa si bom poiskala dobro službo (3); to delo me veseli (3), delala bom to, kar se mi bo zdelo zanimivo in kar bom rada delala (2). Po en odgovor pa so prejele možnosti: izobraževanje, lastni interesi in možnosti zaposlitve, moje želje in sanje o poklicu, v katerem se edino vidim v prihodnosti, ne vem še natančno, kje bom delal, večje zanimanje za turistično dejavnost, kot katero drugo.

Manjši delež vprašanih (9,09 %) je navedel, da je na odločitev za delo vplivala TV serija »V vrtincu ljubezni«. Najmanj (7,27 %) pa se jih bo preusmerilo v poklic, ki ga opravljajo starši, da bi prevzeli domače podjetje.

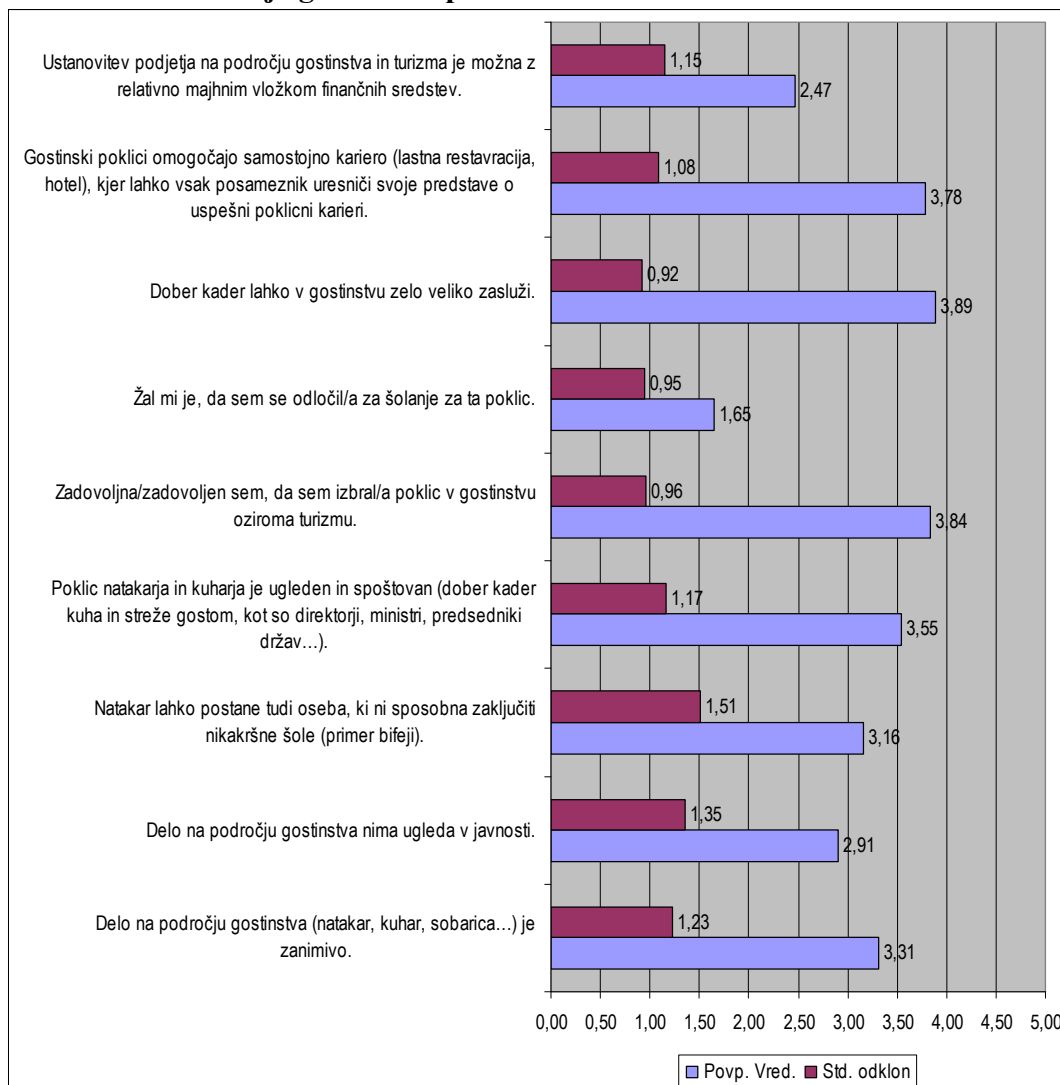
Opažamo, da odsevajo odgovori študentov po pričakovanju večjo zrelost in zavedanje glede situacije na trgu delovne sile, kot je bilo to zaznati v odgovorih osnovno- in srednješolcev, ki se tega, da prinaša usposobljenost za gostinske poklice takojšnjo zaposlitev, niso dovolj zavedali.

Kar nekoliko preseneča, je ugotovitev, da kar 10 % vprašanih meni, da vpliva nanje kot vzor tudi TV serija, ki kaže prestižen gostinski obrat in dogajanje v njem. Spoznanje kaže izkoristiti za promocijske filme v podobnem slogu.

V nadaljevanju smo anketirane prosili, da označijo svojo stopnjo strinjanja z vrsto izjav, ki so bile deloma tudi klišejske, deloma pa provokativne. Odločati so se morali za odgovore na uravnoteženi petstopenjski Likertovi lestvici.

Izkazalo se je, da se z nobeno od trditev se vprašani ne strinjajo popolnoma, le z dvema pa se strinjajo pretežno. Najvišjo povprečno stopnjo strinjanja (3,89) je prejela trditev, da dobri zaposleni v gostinstvu lahko zelo veliko zaslužijo. Vprašani se pretežno strinjajo (3,78) tudi z navedkom, da gostinski poklici omogočajo samostojno kariero, kjer lahko vsak posameznik uresniči svoje predstave o uspešni poklicni karieri. Nižja stopnja strinjanja je pripisana trditvi, da je ustanovitev podjetja na področju turizma možna z relativno majhnim vložkom finančnih sredstev. Najnižja stopnja strinjanja (le 1,65) pa je zabeležena pri trditvi, da je vprašanemu žal, da se je odločil za ta poklic.

**Slika 21: Zaznavanje gostinskih poklicev s strani študentov**



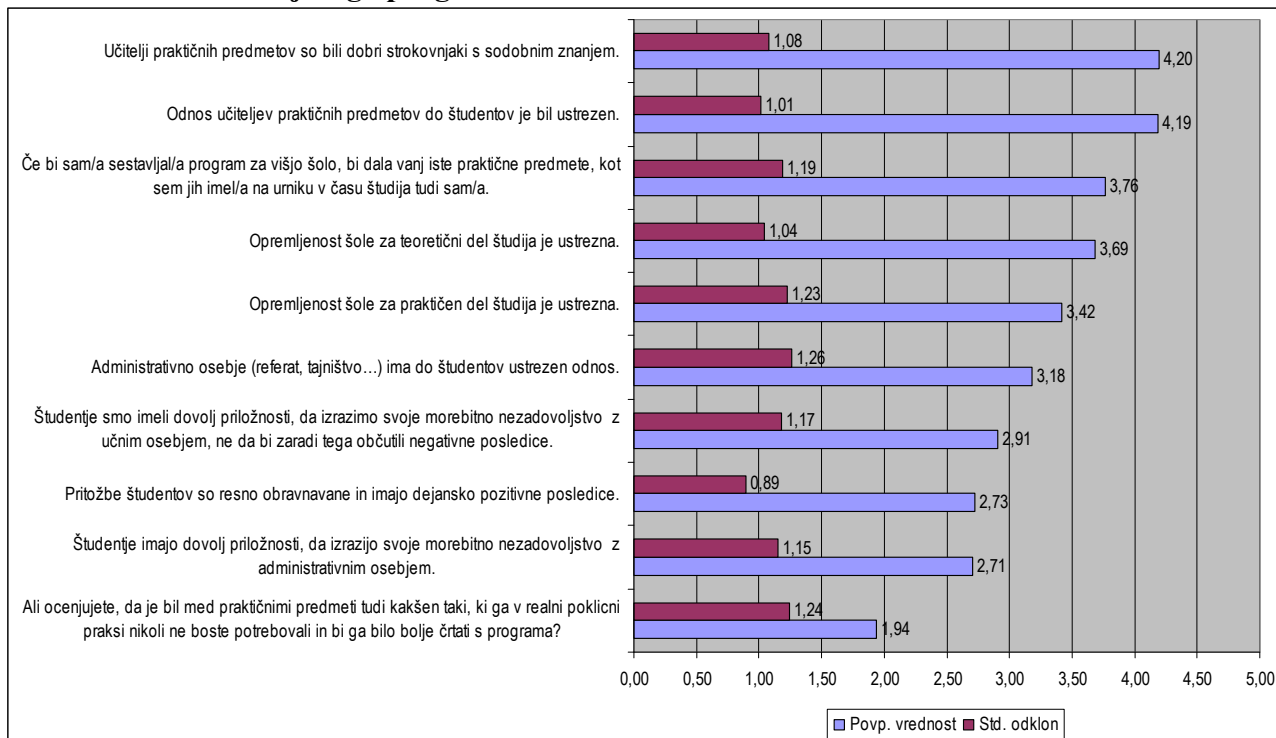
*Opomba: študentje so za vsako izmed trditev označili stopnjo strinjanja na lestvici od 1 = nikakor se ne strinjam, 2 = delno se strinjam, 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.*

Naslednje vprašanje je bilo prav tako kot prejšnje namenjeno ugotavljanju mnenj vprašanih in ugotavljanju zadovoljstva mladih s kakovostjo izobraževanja po programu in na instituciji, kjer zaključujejo šolanje. Vprašanja so se zato nanašala tako na program kot na pedagoge in opremljenost izobraževalne institucije.

Poseben del vprašanj je bil namenjen tudi praktičnemu izobraževanju mladih. Izbrane odgovore prikazujemo glede na višino stopnje strinjanja in ugotavljamo, da so študentje najvišje ovrednotili trditev, da so učitelji praktičnih predmetov dobri strokovnjaki s sodobnim znanjem (4,20). Visoko stopnjo strinjanja (4,19) je dosegla tudi trditev, da je odnos učiteljev praktičnih predmetov do študentov ustrezen. Podobno visoka ocena (3,94) velja tudi za odnos učiteljev teoretičnih predmetov do študentov.

Iz podatkov se da razbrati tudi to, da so študentje, ki so izpolnjevali ankete, s šolanjem na višji šoli v pretežni meri zadovoljni (3,80).

**Slika 22: Ocene študijskega programa**



*Opomba: Študentje so za vsako izmed trditev označili stopnjo strinjanja na lestvici od 1 = nikakor se ne strinjam, 2 = delno se strinjam, 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.*

Tudi študente smo povprašali o tem, kako ocenjujejo privlačnost posameznih poklicev. Podobno kot pri osnovnošolcih smo nanizali kontaktne poklice v turizmu, poleg njih pa še nekaj drugih, ki imajo ali velik ugled v javnosti ali pa so glede na stopnjo izobrazbe in obseg dela s turističnimi poklici primerljivi. Nastala je obsežna matrika, v kateri je bilo v horizontali navedenih 24 poklicev, v vertikalni pa 16 stolpcev z možnimi lastnostmi poklicev, izmed katerih so študentje obkrožili vse, kar se jim je zdelo ustrežno. Prosili smo jih, da na ta način ocenijo vse navedene poklice. V nadaljevanju prikazujemo v dveh tabelah poklice za področje turizma in njihove vrednosti glede na ocenjevalne parametre.

Rezultate prikazujemo v dveh zelo obsežnih tabelah, v kateri smo strnili vsakič po štiri pogoste poklice področja turizma. Prikazujemo število študentov, ki so se odločili za posamezno oceno ter delež tovrstnih odgovorov v celotnem številu podanih ocen.

V prvem trenutku presenetli, da absolventi turizma obkrožijo npr. pri poklicu »kuhar/ica« možnost, da poklica ne poznajo. Zagotovo je prišlo na tem mestu do komunikacijskega šuma: predvidevamo, da je del študentov, ki so zaključili modul »natakar«, obkrožil, da ne pozna poklica »kuhar«; to zagotovo ne pomeni, da ne vedo niti okvirno, kje v turizmu bi takšen profil zaposlil in kaj naj bi bile (spet okvirno) zadolžitve takšnega kadra.

**Tabela 16: Zaznavanje različnih gostinskih poklicev s strani študentov 1. del**

	ANIMATOR/KA		MASER/KA		KUHAR/ICA		NATAKAR/ICA	
	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež
poklica ne poznam	7	12,73	10	18,18	5	9,09	4	7,27
zanimiv	39	70,91	26	47,27	31	56,36	29	52,73
prijeten	25	45,45	19	34,55	18	32,73	14	25,45

lahek	3	5,45	9	16,36	2	3,64	8	14,55
naporen	22	40,00	14	25,45	28	50,91	3	5,45
nevaren	1	1,82	2	3,64	12	21,82	2	3,64
za zelo marljive ljudi	10	18,18	7	12,73	24	43,64	17	30,91
za »luftarje«	8	14,55	4	7,27	3	5,45	9	16,36
ugleden	4	7,27	6	10,91	10	18,18	4	7,27
dobro plačan	8	14,55	6	10,91	9	16,36	8	14,55
za karieriste, ki živijo za službo	1	1,82	3	5,45	7	12,73	2	3,64
za ljudi, ki se želijo posvetiti družini	5	9,09	6	10,91	6	10,91	4	7,27
za ustvarjalne (z lastnimi idejami)	36	65,45	1	1,82	19	34,55	7	12,73
za individualiste (delajo raje sami)	1	1,82	8	14,55	6	10,91	4	7,27
za takšne, ki cenijo skupinsko delo	22	40,00	0	0,00	21	38,18	18	32,73
poklic s prihodnostjo	8	14,55	4	7,27	18	32,73	7	12,73
Skupaj	55	100,00	55	100,00	55	100,00	55	100,00

Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.

**Tabela 17: Zaznavanje različnih gostinskih poklicev s strani študentov 2. del**

	RECEPTOR/KA		STEVARD/ESA		VODNICA/K		VINAR/KA	
	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež
poklica ne poznam	5	9,09	11	20,00	1	1,82	17	30,91
zanimiv	31	56,36	35	63,64	46	83,64	26	47,27
prijeten	20	36,36	22	40,00	36	65,45	18	32,73
lahek	11	20,00	3	5,45	6	10,91	3	5,45
naporen	16	29,09	21	38,18	29	52,73	11	20,00
nevaren	4	7,27	19	34,55	6	10,91	4	7,27
za zelo marljive ljudi	17	30,91	7	12,73	17	30,91	11	20,00
za »luftarje«	1	1,82	6	10,91	6	10,91	3	5,45
ugleden	9	16,36	12	21,82	3	5,45	8	14,55
dobro plačan	7	12,73	18	32,73	13	23,64	5	9,09
za karieriste, ki živijo za službo	4	7,27	13	23,64	14	25,45	6	10,91
za ljudi, ki se želijo posvetiti družini	9	16,36	4	7,27	5	9,09	10	18,18
za ustvarjalne (z lastnimi idejami)	6	10,91	2	3,64	22	40,00	9	16,36
za individualiste (delajo raje sami)	3	5,45	3	5,45	4	7,27	5	9,09
a takšne, ki cenijo skupinsko delo	12	21,82	16	29,09	12	21,82	4	7,27
poklic s prihodnostjo	8	14,55	16	29,09	23	41,82	9	16,36
Skupaj	55	100,00	55	100,00	55	100,00	55	100,00

Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.

### 3.2 Analiza mnenj zaposlenih na izobraževalnih institucijah

### 3.2.1 Zaposleni na osnovnih šolah

Rezultate analize podatkov, ki jih v nadaljevanju analiziramo, smo pridobili z metodo dopisnega spraševanja. Dopis je bil naslovljen na vodstvo osnovne šole (ravnatelj, pomočnik ravnatelja), v njem pa je bil razložen namen raziskave. Osebo smo v posebnem dopisu prosili za distribucijo vprašalnika do ustrezne osebe, oziroma informanta. V večini primerov je bil to socialni delavec, psiholog ali pa kar oseba, na katero je bila korespondenca naslovljena, torej ravnatelj ali pomočnik ravnatelja.

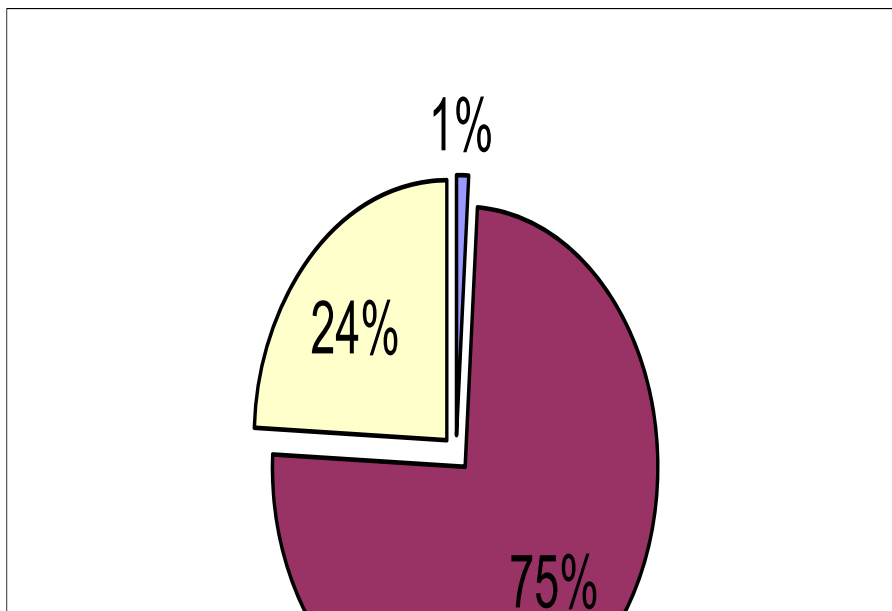
Vzorec, ki smo ga izbrali, je temeljil na kvotnem principu, kar pomeni, da smo enakomerno zajeli večje in manjše osnovne šole ter mestne in podeželske osnovne šole. Skupaj je na vprašalnik odgovorilo 100 respondentov iz 29 osnovnih šol.

Vprašalnik je bil sestavljen iz različnih sklopov, v okviru katerih smo ugotavljali:

- delovno mesto respondenta in število otrok, ki obiskuje osnovno šolo,
- kakšno je sodelovanje z ZRZS in z zunanjimi strokovnjaki pri poklicnem obveščanju otrok,
- kakšno je obveščanje otrok o poklicnih možnostih (na kakšen način se otroke obvešča in s katerimi didaktičnimi pripomočki) in
- kakšno je sodelovanje s starši pri poklicnem obveščanju otrok,

Večina lestvic v vprašalniku je bila nominalnega kategoričnega tipa. Pri zadnjem vprašanju je bila uporabljena Likertova lestvica, kjer so respondenti izražali svoje strinjanje s trditvami. Vprašalnik prikazujemo v celotnem obsegu v prilogi.

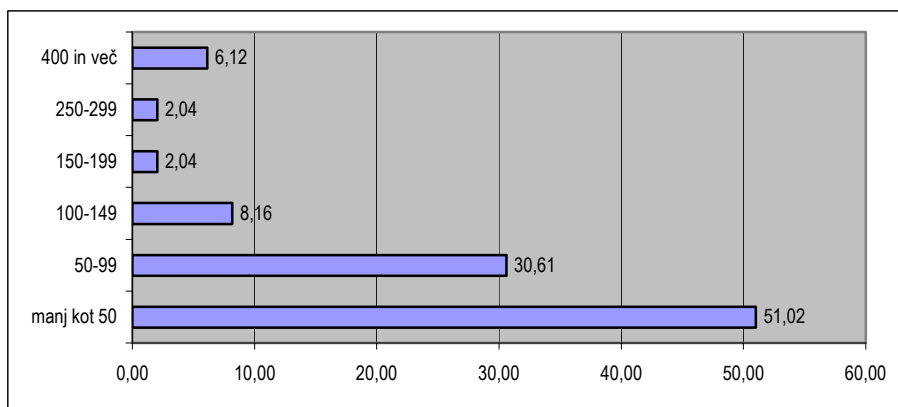
**Slika 23: Vrsta delovnega mesta anketiranih na osnovnih šolah**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Med zaposlenimi na osnovnih šolah je v raziskavi sodelovalo 75 % socialnih delavk / delavcev oziroma psihologinj / psihologov, slaba četrtina socialnih pedagoginj / pedagogov (24 %) in samo 1 % ravnateljic / ravnateljev oziroma njihovih pomočnic / pomočnikov.

**Slika 24: Delež v raziskavo vključenih osnovnih šol glede na število učenk / učencev, ki so v šolskem letu 2008 / 2009 zaključili šolanje na osnovni šoli**



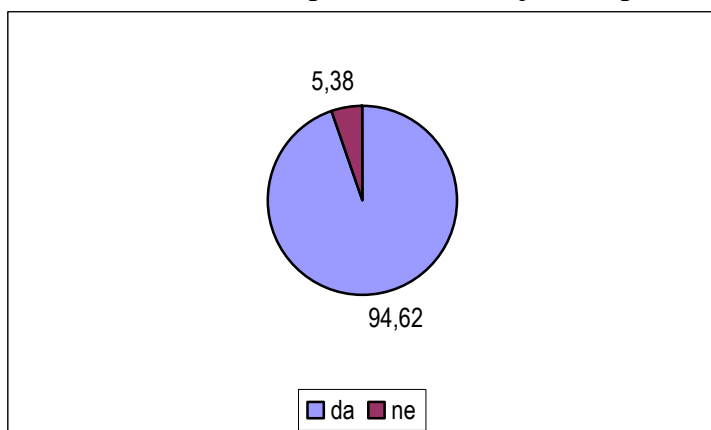
*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Iz grafikona je razvidno, da je v šolskem letu 2008 / 2009 v polovici anketiranih osnovnih šol zaključilo šolanje manj kot 50 učenk / učencev; v približno 30 % osnovnih šol je šolanje zaključilo med 50 in 99 učenk / učencev.

Osnovnih šol z večjim številom populacije, ki je zaključevala šolanje, je bilo vključenih v raziskavo bistveno manj (le nekaj več kot 18 % je osnovnih šol, na katerih je zaključilo šolanje več kot 100 učenk / učencev).

Vzorec z razpršeno strukturo števila otrok v zaključnih razredih je bil izbran namerno tako, da smo v raziskavo vključili tako velike šole (običajno je šlo za šole v mestnih središčih), kakor tudi manjše šole (večinoma na podeželju), saj smo želeli ugotoviti, ali obstajajo med njimi pomembne razlike.

**Slika 25: Sodelovanje osnovnih šol pri obveščanju otrok o poklicnih možnostih z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Okroglo 95 % osnovnih šol pri obveščanju otrok o poklicnih možnostih aktivno sodeluje z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ).

Predstavnike vseh šol, ki z ZRSZ sodelujejo, smo prosili, da izberejo med vnaprej podanimi možnostmi, kako njihovo sodelovanje poteka. Imeli so tudi priložnost dopisati oblike sodelovanja, ki v vprašalniku niso bile navedene.

**Tabela 18: Potek sodelovanja z ZRSZ**

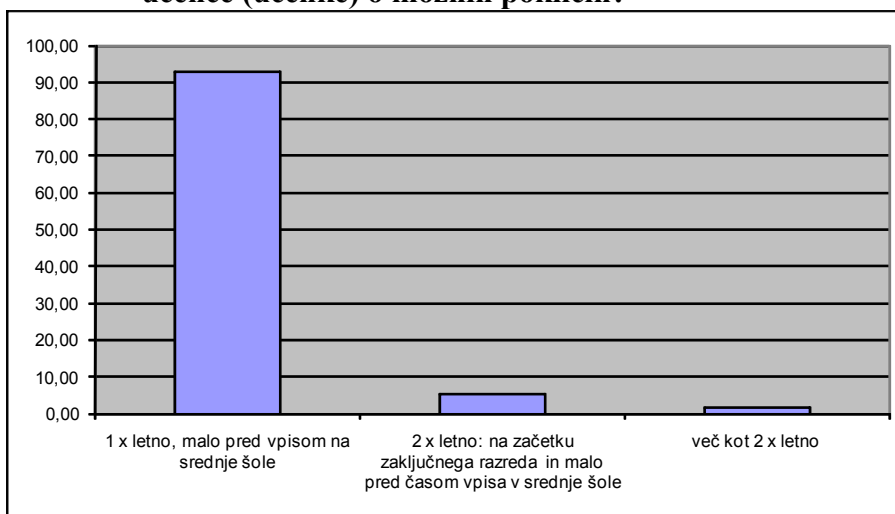
Odgovor	Fk	Delež
---------	----	-------

Uslužbence ZRSZ povabijo na šolo, da vse učence v zaključnih razredih testirajo. Strokovnjaki z ZRSZ nato na šoli učence v sodelovanju s šolskim strokovnim osebjem (sociolog/inja, psiholog/inja) v osebnih pogovorih izdatno informirajo o izidu testiranja.	49	53,26
Učencem svetujejo, kateri poklici bi bili zanje glede na ugotovljene sposobnosti in nadarjenosti prav posebej primerni. Pri teh pogovorih so lahko prisotni tudi starši otrok.	33	35,87
Učence testirajo sami s pomočjo vprašalnikov, ki jih posreduje ZRSZ; šolsko strokovno osebje jim na podlagi rezultatov (za Slovenijo enotnega testa) in po dodatnem osebnem pogovoru svetuje in pomaga pri odločitvi o izbiri poklica.	3	3,26
Šolsko strokovno osebje se ukvarja s poklicnim svetovanjem le, kadar kdo od učencev ali njihovih staršev posebej zaprosi za takšen pogovor, sicer to v celoti opravi ZRSZ.	5	5,43
Na šoli učence napotijo na svetovanje na ZRSZ – tam v celoti prevzamejo svetovanje o izbiri poklica; sami teh storitev učencem ne nudijo.	7	7,61
<b>Drugo</b>	<b>7</b>	<b>7,61</b>
<b>Skupaj</b>	<b>92</b>	
<b>Manjkajoči</b>	<b>8</b>	

Med dopisanimi odgovori na vprašanje, kako poteka sodelovanje z ZRSZ, smo zabeležili naslednje: otroke le testirajo in z njimi opravijo skupinski pogovor (3), na šoli imajo timske sestanke (2), otroke odpeljejo na svetovanje CIPS (1) ter otrokom svetujejo le glede odločitev o ciljni stopnji izobrazbe (1).

53 % osnovnih šol, torej dobra polovica, pri obveščanju otrok o poklicnih možnostih sodeluje z ZRSZ tako, da povabijo uslužbence ZRSZ na šolo na testiranje vseh učenk / učencev zaključnih razredov, zatem pa strokovnjaki z ZRSZ v osebnih pogovorih učenke / učence izdatno informirajo o rezultatih testiranja ter jim svetujejo, kateri poklici bi bili zanje glede na ugotovljene sposobnosti in nadarjenost prav posebej primerni; pri pogovorih so prisotni tudi starši učenk / učencev. V slabih 36 % osnovnih šol tako testiranje opravijo sami na osnovi vprašalnikov, ki jih pošlje ZRSZ in nato tudi sami opravijo svetovanje.

**Slika 26: Kako pogosto osnovne šole povabijo strokovnjake z ZRSZ, da informirajo učence (učenke) o možnih poklicih?**

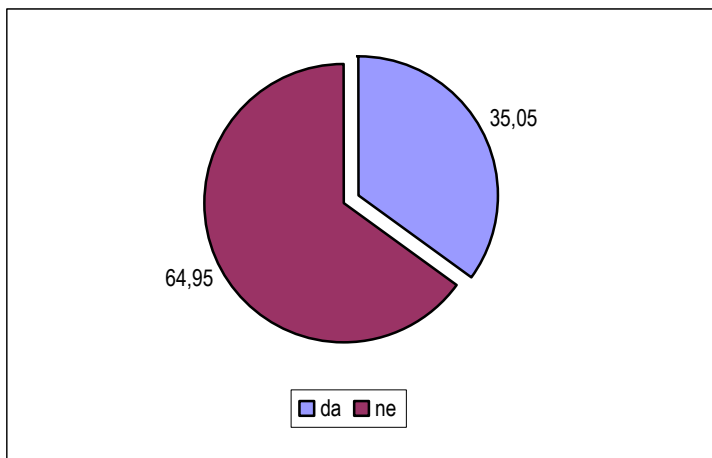


V pretežni večini osnovnih šol, na katerih so odgovorili na to vprašanje (kar cca. 93 %), vabijo strokovnjake z ZRSZ, da informirajo učenke / učence o poklicnih možnostih, samo



enkrat letno, t.j. malo pred vpisom v srednje šole (v nadaljevanju SŠ). Delež osnovnih šol, na katerih to počnejo dvakrat letno ali več, je zanemarljiv.

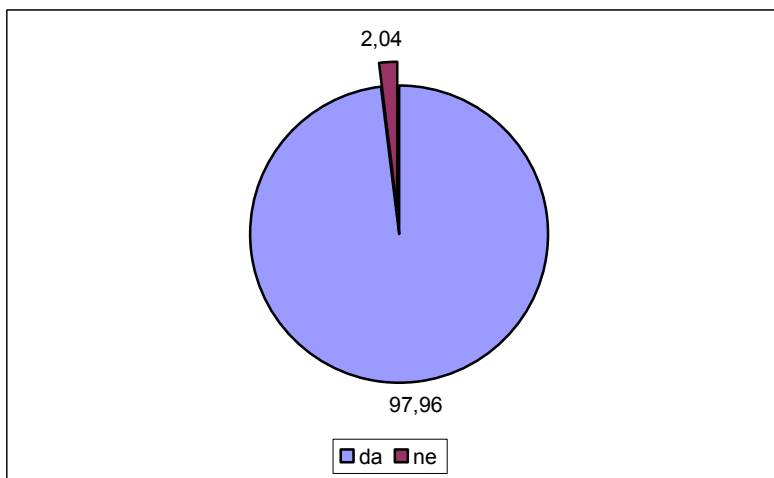
**Slika 27: Informiranje učenk / učencev o poklicnih možnostih s strani drugih svetovalnih institucij (npr. zbornice...)**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Skoraj dve tretjini (slabih 65 %) osnovnih šol vabi tudi druge svetovalne institucije (npr. gospodarsko, kmetijsko zbornico idr.), da informirajo njihove učence / učence o poklicnih možnostih.

**Slika 28: Delež OŠ, ki tudi same pripravljajo informacije o poklicnem usmerjanju**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

V skladu s pričakovanji skoraj na vseh v raziskavo vključenih osnovnih šolah (98 %) tudi sami pripravljajo informacije, ki so povezane s poklicnim usmerjanjem učenk / učencev in ki bi naj mladim in njihovim staršem olajšali karierno odločanje ob zaključku osnovnega šolanja.

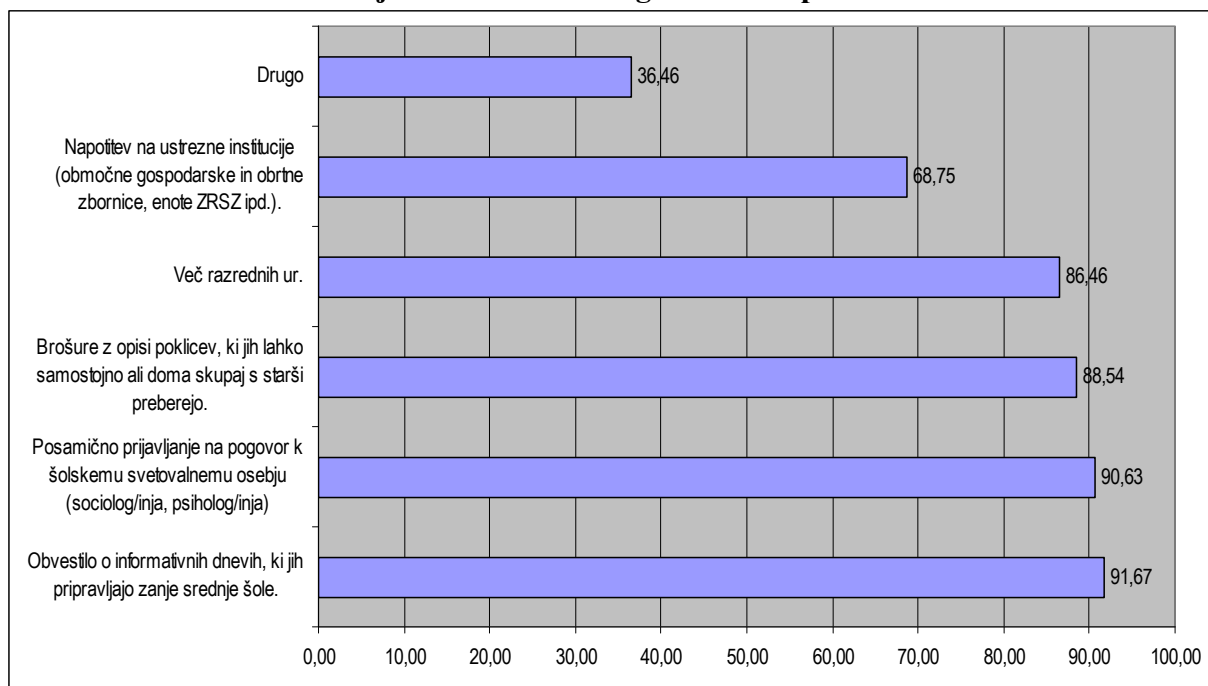
**Tabela 19: Načini lastnega informiranja OŠ o poklicnem usmerjanju**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
O poklicih informirajo svoje učence le med poukom v sklopu ustreznih vsebin pri določenih predmetih.	39	40,63
O poklicih informirajo tako učence kot njihove starše oziroma skrbnike in v ta namen organizirajo v popoldanskem času problemske konference.	49	51,04
Obveščajo predvsem učenke / učence in sicer po eni strani o deficitarnih poklicih ter na drugi strani o poklicih, v katerih je največ brezposelnih.	23	23,96
Drugo	37	38,54
<b>Skupaj</b>	<b>96</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Med osnovnimi šolami, ki same pripravljajo informacije, povezane s poklicnim usmerjanjem, je 51 % takih, ki o poklicih informirajo tako svoje učenke / učence kot tudi njihove starše oziroma skrbnike in v ta namen organizirajo v popoldanskem času problemske konference. Na nekaj več kot 40 % osnovnih šol o poklicih informirajo svoje učenke / učence le med poukom v sklopu ustreznih vsebin pri določenih predmetih. Samo na 24 % osnovnih šolah, torej manj kot četrtini, obveščajo učenke / učence o deficitarnih poklicih in o poklicih, v katerih je največ brezposelnih. Podatek kaže, da se je potrebno v prihodnosti bolj posvetiti temu vprašanju ter tako otroke kot njihove starše pravilno usmerjati pri izbiri karierni poti in nadaljnjega šolanja devetošolcev; svetovanje mora obsegati vsaj informacijo o deficitarnih in suficitarnih poklicih.

Slabih 39 % osnovnih šol je navedlo še druge načine pripravljanja informacij, povezanih s poklicnim usmerjanjem, ki jih lahko združimo v te skupine: individualni razgovori s starši in individualno svetovanje v 8. in 9. razredu; obiski CIPS<sup>22</sup> podjetij in srednjih šol; organiziranje naravoslovnih dni; obiski obrtnikov, sejmov, tržnice poklicev; povabilo predstavnikom srednjih šol, za katere je največ zanimanja; poklicna orientacija.

**Slika 29: Načini informiranja učenk / učencev glede izbire poklica**

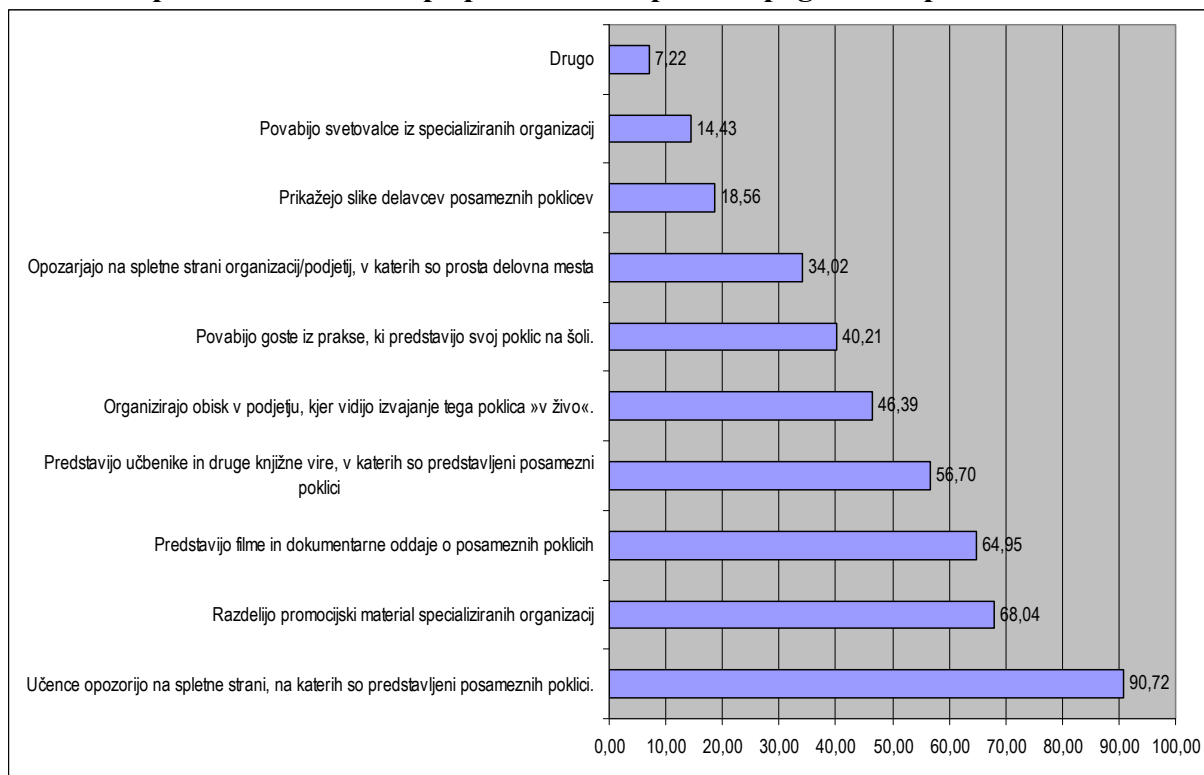
<sup>22</sup> CIPS = Center za informiranje in poklicno svetovanje

Izbrati je bilo možno več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.

Največji odstotek anketiranih osnovnih šol svoje učenke / učence obvešča o informativnih dnevih, ki jih pripravljajo zanje srednje šole (92 %). Več kot 86 % OŠ organizira na temo izbire poklica več razrednih ur; učenkam / učencem delijo brošure z opisi poklicev in omogočajo učenkam / učencem, da se posamično prijavljajo na pogovor o izbiri poklica pri šolskem svetovalnem osebju.

Kar dobrih 36 % osnovnih šol je navedlo še druge načine informiranja učencev glede izbire poklica, ki jih lahko združimo v naslednje skupine: razgovori s starši, delavnice za učence, dnevi odprtih vrat na srednjih šolah, organiziranje poklicnih sejmov, obiski srednjih šol, obisk CIPS-a, organiziranje tematskih ur z zunanjimi sodelavci, posamični razgovori s psihologom (psihologinjo), povabilo strokovnih sodelavcev s srednjih šol, preko brošur, DVD-jev, poklicnih kažipotov, na oglasni deski ipd.

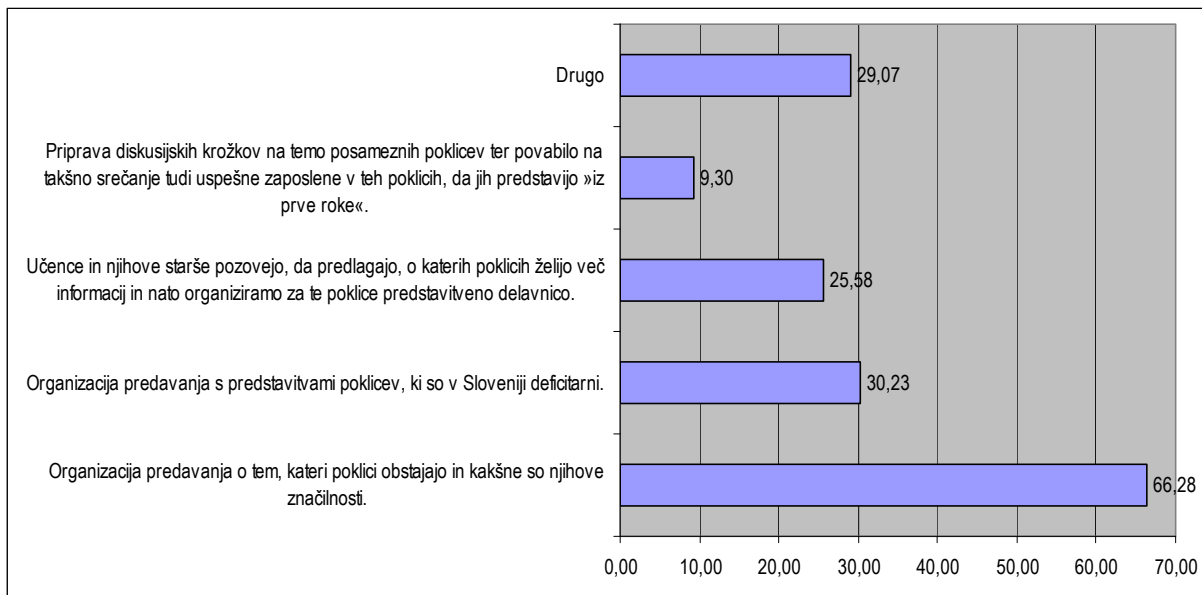
**Slika 30: Uporaba didaktičnih pripomočkov za potrebe pogovora o poklicih**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Kar 90 % osnovnih šol svoje učenke / učence najpogosteje opozarja na spletne strani, na katerih so predstavljeni posamezni poklici. Več kot 50 % osnovnih šol uporablja učbenike in druge knjižne vire, v katerih so predstavljeni posamezni poklici. V ta namen uporabijo tudi filme in dokumentarne oddaje o posameznih poklicih ter promocijski material specializiranih organizacij (npr. gospodarskih ter obrtniško-podjetniških zbornic), v katerih so predstavljeni posamezni poklici.

**Slika 31: Načini izvedbe informativnih sestankov za starše učenk / učencev devetošolcev**

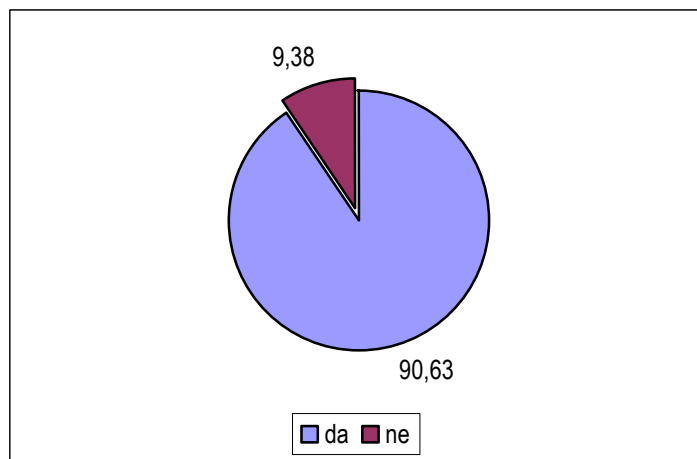


*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Nekaj več kot 91 % anketiranih osnovnih šol vabi na informativne sestanke tudi starše učencev (učenk) zaključnih razredov. Med njimi je največ takih (66 %), ki na teh sestankih organizirajo predavanja o tem, kateri poklici obstajajo in kakšne so njihove značilnosti. Zaskrbljujoče je, da le 30 % osnovnih šol organizira predavanje s predstavitvami poklicev, ki so v Sloveniji deficitarni in le nekaj več kot 25 % osnovnih šol učence (učenke) in njihove starše pozove, da predlagajo, o katerih poklicih želijo več informacij in nato na tej osnovi organizirajo za te poklice predstavitevne delavnice.

Kar 29 % osnovnih šol, ki vabi na informativne sestanke tudi starše učenk / učencev devetošolcev, je navedlo še druge načine organiziranja in izvajanja informativnih sestankov za starše učenk / učencev zaključnih razredov, ki jih lahko združimo v naslednje glavne skupine: delavnice o poklicnih interesih z učenkami / učenci in starši, individualni razgovori in roditeljski sestanki, posebna predavanja, povabilo strokovnjakov s srednjih šol, skupno izpolnjevanje poklicnega kažipota, starši predstavijo svoj poklic, tržnica srednjih šol ipd.

**Slika 32: Delež šol, ki se s starši svojih učenk / učencev pogovarjajo o tem, kateri poklici obstajajo in kakšne so njihove značilnosti**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

V 91 % anketiranih osnovnih šol se strokovno osebje s starši svojih učenk / učencev pogovarja o tem, kateri poklici obstajajo in kakšne so značilnosti teh poklicev.

**Tabela 20: Potek dialoga šole s starši učenk / učencev**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Starše obveščajo o vseh vrstah poklicev na enak način in sicer enkrat letno (ko se učenci odločajo o svoji nadaljnji življenjski poti). Povedo jim predvsem, kje lahko dobijo podrobnejše informacije, ker sami zaradi kadrovskih omejitev tega ne moremo organizirati.	48	82,76
Staršem predstavijo predvsem deficitarne poklice in jim svetujejo, da usmerjajo svoje otroke vanje, ker jim bo na ta način zagotovljena zaposlitev.	19	32,76
Staršem predstavijo predvsem poklice v skupini V. stopnje izobrazbe, saj se bodo starši otrok, ki nadaljujejo šolanje na splošnih srednjih šolah, o izbiri poklica natančneje informirali šele štiri leta kasneje, ko bodo njihovi otroci zaključevali srednje šolanje.	5	8,62
Drugo	6	10,34
<b>Skupaj</b>	<b>58</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

**Tabela 21: Druge vrste dialoga šole s starši učenk / učencev**

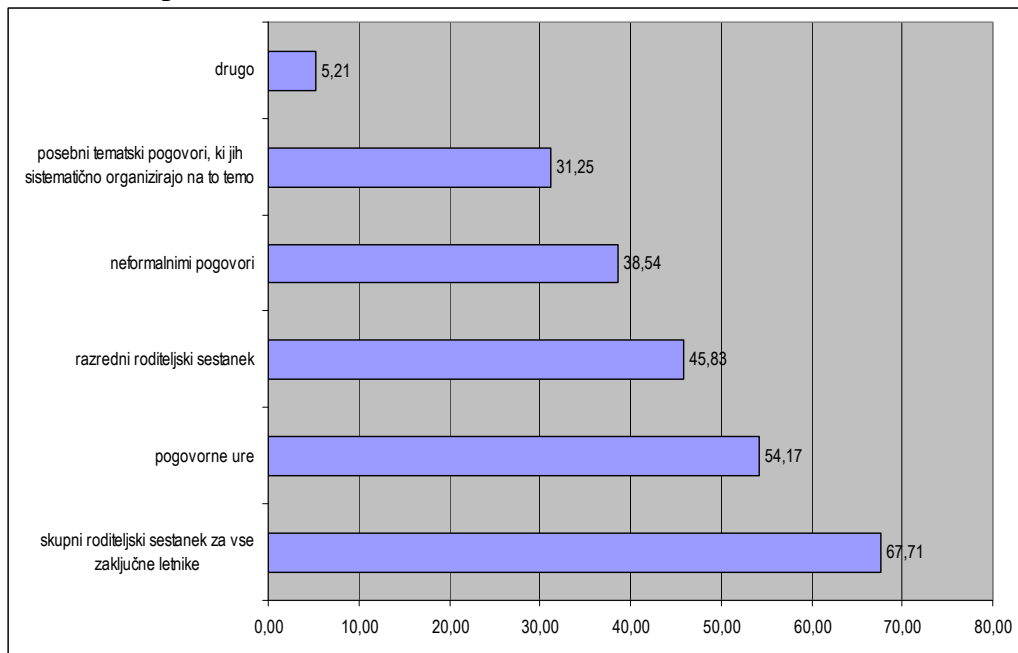
	<b>Fk</b>
če so otroci neodločeni, predstavijo zlasti deficitarne poklice	1
individualni pogovor s starši	2
opozorijo na interese učencev, sposobnosti, učni uspeh; seznanijo jih s stanjem na trgu dela	1
s starši interpretirajo poklicno namero otroka	1
skupaj z učenci iščejo najboljše rešitve	1
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>

V vzorcu anketiranih osnovnih šol, na katerih se strokovno osebje pogovarja s starši otrok o poklicih in njihovih značilnostih, je kar 83 % takih, na katerih starše obveščajo o vseh vrstah poklicev na enak način enkrat letno. Obvestijo jih predvsem o tem, kje lahko prejmejo podrobnejše informacije, saj zaradi kadrovskih omejitev ne morejo na teh osnovnih šolah organizirati svetovalne službe zanje v tolikšni meri, kot bi to starši potrebovali.

Le na 33 % osnovnih šol strokovno osebje staršem predstavi predvsem deficitarne poklice in jim svetuje, da usmerijo svoje otroke vanje. Opozorijo jih, da bo mladim le na ta način zagotovljena zaposlitev, kar dokaj dobro sovпада z rezultati odgovorov na 10. vprašanje, ki smo jih že prikazali.

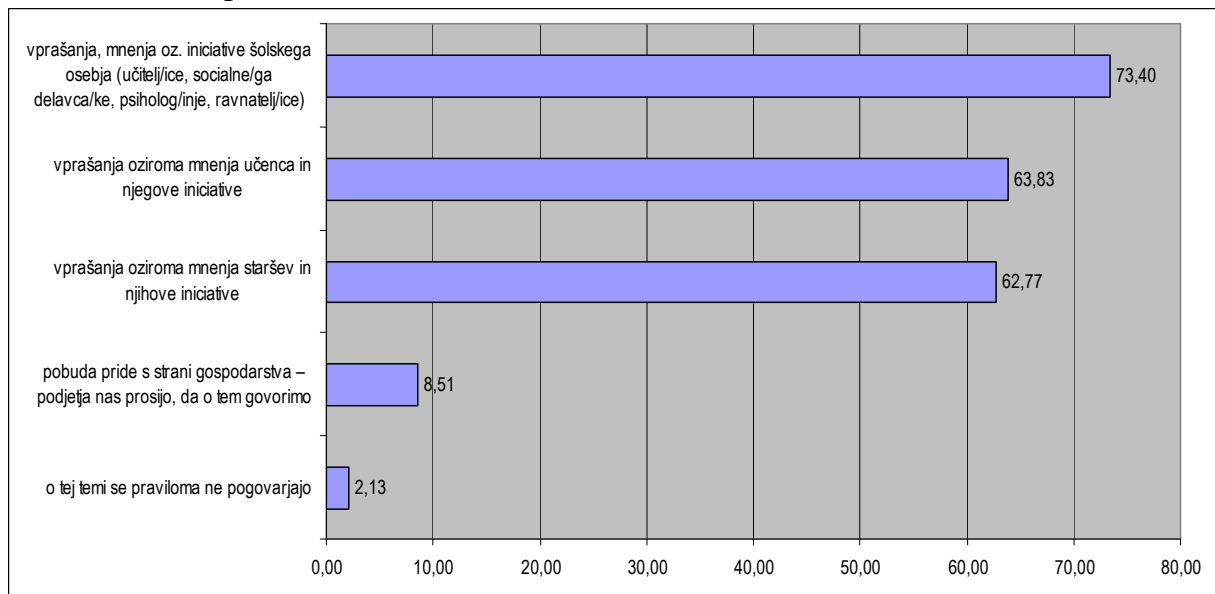
Na osnovnih šolah uporabljajo različne oblike pogovorov strokovnega osebja s starši o poklicih. Dve tretjini anketiranih osnovnih šol organizira skupne roditeljske sestanke za vse zaključne letnike. Na nekaj več kot polovici osnovnih šol takšen pogovor opravijo med pogovornimi urami, na nekaj manj kot polovici osnovnih šol pa med razrednim roditeljskim sestankom. Na približno tretjini osnovnih šol opravijo v ta namen neformalne pogovore ali pa posebne tematske pogovore, ki jih sistematično organizirajo na to temo.

**Slika 33: Najpogostejše oblike pogovorov strokovnega osebja na osnovnih šolah s starši o poklicih**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

**Slika 34: Vrste pobud za organiziranje pogovorov strokovnega osebja s starši na temo izbire poklica**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Na 73 % osnovnih šol je pobuda za organiziranje pogovorov strokovnega osebja s starši na temo izbire poklica predvsem na strani šolskega osebja (učitelja/ice, socialnega delavca/ke, psihologa/inje, ravnatelja/ice), ki podajo vprašanja, mnenja oziroma iniciativo za tak pogovor. Na nekaj več kot 60 % osnovnih šol organizirajo tak razgovor na osnovi vprašanj oziroma mnenj staršev ali učenek / učencev in njihove iniciative. Pobuda s strani gospodarstva je bolj izjemna kot pravilo (samo na 9 % osnovnih šol).

**Tabela 22: Rezultati stopnje strinjanja zaposlenih na anketiranih osnovnih šolah s trditvami v zvezi s poklicnim usmerjanjem učenk / učencev zaključnih letnikov**

Na ta vprašanja so odgovarjali vprašani s subjektivnim ocenjevanjem na petstopenjski lestvici, kjer je pomenilo 1 = se nikakor ne strinjam, 3 = se ne morem odločiti in 5 = se popolnoma strinjam. Povprečne vrednosti v tabeli so bile izračunane z metodo navadne aritmetične sredine.

	Štev. odg.	Manj-kajoči	Povp. vredn.	Std. odkl.
Svetovanje za poklicno usmerjanje bi morali izvajati v celoti na ZRSZ.	80	20	1,91	1,16
OŠ menijo, da izgubljajo s tematskimi problemskimi konferencami na temo poklicnega usmerjanja veliko dragocenega časa, ki bi ga bilo bolje nameniti posredovanju znanja učencem, kar je glavno poslanstvo šole.	93	7	1,74	1,13
Vodstvo šole vzpodbuja učitelje, da v predavanja v višjih razredih osnovne šole (kadar je to smiselno) vnašajo teme izbire poklica.	95	5	3,45	1,26
Svetovalno osebje in vodstvo šole opozarjata pedagoško osebje, naj ne omalovažuje med predavanji določenih poklicev (npr: »Če se ne boš učil matematike, boš pač kuhar/ica, frizer/ka« ipd.).	92	8	3,65	1,35
Na šoli imajo dovolj strokovno usposobljenih ljudi, ki lahko devetošolcem pravilno pomagajo pri odločitvi o poklicu.	96	4	3,63	1,20
Strokovni kader na OŠ dobro pozna psiho osnovnošolskih otrok in jim lahko odlično svetuje npr. v življenjski stiski, kar bi morala biti njihova edina naloga (ne pa tudi svetovanje o izbiri poklica).	93	7	3,13	1,24
Strokovno osebje OŠ sicer zelo dobro pozna listo možnih poklicev, ne more pa posredovati podatkov o tem, katere lastnosti posameznika so ključne za izvajanje posameznega izmed njih (umske, fizične, karakterne, ipd.).	94	6	2,88	1,07
Strokovno osebje v OŠ odlično pozna profile ter opise del in nalog predvsem za poklice V. stopnje izobrazbe, za katere se odločajo učenci po zaključeni osnovni šoli.	89	11	2,81	1,08
Ker strokovni kader na OŠ nima dovolj natančnega pregleda del in nalog za posamezne obrti, otroke usmerja raje v srednje šole in manj v učna podjetja in s tem v rokodelske poklice; s tem se dokončna odločitev o izbiri poklica prestavi za tri do štiri leta.	94	6	2,17	1,15
Pri svetovanju o izbiri poklica strokovno osebje na OŠ v zelo veliki meri upošteva deficitarnost poklicev (usmeri nanje največ pozornosti).	95	5	2,97	1,08
Izbiri poklica oziroma odločitev za nadaljnje šolanje omejujejo na svetovanje učencem; njegovih staršev ter v ta proces ne pritegnejo.	90	10	1,97	1,25
Sodelovanje pri izbiri poklica med strokovnjaki na šoli, starši in učenci razumejo na OŠ kot ključni del svojega poslanstva, ker lahko le tesno sodelovanje vseh treh strani omogoči pravilno izbiro poklica otrok.	92	8	4,20	1,12

Na šoli je učencem in staršem vse leto na voljo dovolj podatkov (plakati, zloženke) o deficitarnih poklicih in o prednostih za otroke, če se zanje odločijo (takojsnja zaposlitev, dosegljivost štipendij).	94	6	3,81	1,15
Na šoli učence usmerjajo v poklice izključno na podlagi učnega uspeha, rezultatov opravljenih testov ter želja učencev in staršev.	89	11	2,98	1,29
Naš OŠ svetovalno osebje pozna psihogram osnovnošolcev in bi lahko pomagal izbrati idealen poklic za posameznike, vendar starši tega pogosto ne želijo upoštevati, ker želijo uresničiti lastne predstave o izbiri poklica za svojega otroka.	89	11	2,97	1,07
Veliko staršev in učencev se zanese na nasvete in izkušnje šolskega svetovalnega osebja v tolikšni meri, da želijo prepustiti odgovornost za odločitev o nadaljnji poklicni poti otrok kar njim.	95	5	2,57	1,07
Starši in otroci pričakujejo od svetovalnega kadra na OŠ bolj kot informacije o poklicih predvsem obširne informacije o dosegljivih štipendijah.	93	7	2,25	1,19
Nasvete šolskih strokovnjakov iščejo predvsem starši otrok in učenci, ki se odločajo za poklice, ki zahtevajo V. stopnjo izobrazbe.	87	13	2,00	1,06
Starši želijo pogosto s sklopu svetovalnega pogovora a šolskim osebjem preveriti ustreznost svoje odločitve za karierno pot svojega otroka, pri čemer zanemarijo nadarjenost in nagnjenja svojih otrok.	92	8	3,08	1,09
V procesu šolanja bi morale biti več časa posvečenega promociji različnih vrst poklicev (predvsem deficitarnih).	93	7	4,29	0,72
Na šolo se obračajo predstavniki različnih podjetij in prosijo, da staršem in otrokom predstavimo profile poklicev, ki jih bodo v prihodnosti potrebovali.	92	8	2,57	1,38
Svetovalno osebje na OŠ redno sodeluje z gospodarstvom in spremlja potrebe po posameznih profilih poklicev na trgu.	89	11	2,57	1,38
Svetovalno osebje na OŠ redno sodeluje z gospodarstvom – učencem ponujajo podjetja, ki zaposlujejo deficitaren kader, štipendije.	92	8	4,11	1,01
Na šoli bi podprli predstavitve poklicev, pri katerih bi bili učenci aktivno vključeni (kjer bi lahko npr. teden dni delali v tem poklicu – to bi jim priznali kot del vsebin pri obveznih izbirnih predmetih).	91	9	4,12	0,98
Svetovalno osebje na OŠ se stalno usposablja za usmerjanje učencev za nadaljnje izobraževanje.	91	9	3,60	1,14

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Najvišja povprečna stopnja strinjanja (4,29) med trditvami v zvezi s poklicnim usmerjanjem učenk / učencev zaključnih letnikov anketiranih osnovnih šol je s trditvijo, da bi morale biti v procesu šolanja več časa posvečenega promociji različnih oblik poklicev (predvsem deficitarnih), kar je nekoliko v nasprotju s predhodnimi ugotovitvami, da le približno tretjina anketiranih osnovnih šol organizira sestanke s starši o deficitarnih poklicih.



Visoke povprečne stopnje strinjanja med trditvami v zvezi s poklicnim usmerjanjem učenk / učencev zaključnih letnikov anketiranih osnovnih šol smo zaznali še pri trditvah, da sodelovanje pri izbiri poklica med strokovnjaki na šoli, starši in učenkami / učenci velja razumeti kot ključni del poslanstva osnovnih šol, saj lahko le tesno sodelovanje vseh strani omogoči pravilno izbiro poklica otrok (4,20); da svetovalno osebje redno sodeluje z gospodarstvom – učenkami / učencem pa podjetja, ki zaposlujejo deficitaren kader, ponujajo štipendije (4,11) ter da bi na šoli podprli predstavitve poklicev, pri katerih bi bili učenci (učenke) aktivno vključeni (npr. da bi teden dni delali v takem poklicu, to pa bi jim priznali kot del vsebin pri obveznih izbirnih predmetih) (4,12).

Najnižje povprečne stopnje strinjanja so očitne predvsem pri trditvah, da na osnovni šoli izgubljajo s tematskimi problemskimi konferencami na temo poklicnega usmerjanja veliko dragocenega časa, ki bi ga bilo bolje nameniti posredovanju znanja učencem, kar je glavno poslanstvo šole (1,74). Nizka je tudi stopnja strinjanja z navedbo, da bi morali svetovanje za poklicno usmerjanje v celoti izvajati na ZRSZ (1,91) in da izbiro poklica oziroma odločitev za nadaljnje šolanje omejujejo na svetovanje učencem, njegovih staršev pa v ta proces ne pritegnejo (1,97).

### **3.2.2 Zaposleni na srednjih šolah za gostinstvo in turizem**

Zaradi majhnega števila šol in števila respondentov, za katere smo pričakovali, da se bodo odzvali, smo podatke zbrali s pomočjo strukturiranih intervjujev. Kljub majhnemu številu oseb, ki so odgovarjale, analiza posamičnih intervjujev in njihove skladnosti oz. raznolikosti podaja zanimiva spoznanja, ki jih strnjeno predstavljamo v nadaljevanju.

Na vprašanja so odgovarjali ravnatelji oziroma v dveh primerih pomočnika ravnatelja in še v enem primeru svetovalni delavec. Ta struktura pokaže, da vprašani predstavljajo najbolj odgovorno – vodstveno – strukturo osebja teh izobraževalnih institucij in da lahko zato upravičeno sklepamo, da imajo zatorej dober pregled tako nad stanjem na svoji izobraževalni instituciji, kakor tudi na splošno nad problematiko človeških virov na področju turizma.

Intervjuvane smo v prvem delu vprašalnika zaprosili za izdelavo kratke SWOT analize svoje izobraževalne institucije. Odgovori so si precej podobni – kjer gre za večkrat ponovljeno trditev, smo to v tabeli označili s krepkim zapisom (poudarjeno).

Pregled odgovorov kaže, da del vprašanih **ni dovolj seznanjeni z metodo izvajanja SWOT analize** (v matriki smo pustili odgovore razvrščene, kakor so jih umestili intervjuvane osebe tudi v primeru, ko bi sodil odgovor na drugo mesto), kljub temu pa odgovori kažejo na dokajšnjo enotnost mnenj vprašanih.

Pomembno spoznanje je, da je osebje na teh ustanovah (zaenkrat) ustrezno in dovolj motivirano za izvajanje pri razvojnih aktivnosti ter da dijaki (in njihovi starši), ki se odločijo za šolanje na teh institucijah, razvijejo ustrezno pripadnost poklicu in šolam, za kar so se pripravljene tudi posebej angažirati.

Glavna trajna prednost je delovanje na deficitarnem področju, kar po eni strani pomeni, da ni skrbi, da poklici ne bi bili potrebni, hkrati pa vsi sogovorniki opozarjajo na vse manj zanimanja za te poklice in upad njihovega ugleda. Kot eden ključnih problemov je izpostavljeno zaposlovanje neustrezno usposobljenega kadra na delovna mesta s področja GT, kar trajno škodi tako stroki kot delodajalcem.

**Tabela 23: Rezultati SWOT analize zaposlenih na slovenskih srednjih šolah za GT**

	Kratkoročno	Dolgoročno
<b>Prednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usposobljen kader</li> <li>• Motiviran in fleksibilen kader</li> <li>• Lokacija šole</li> <li>• Pristni stiki med učitelji in dijaki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delovanje na deficitarnem področju</li> <li>• Pestrost ponudbe izobraževalnih programov</li> </ul>
<b>Slabosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmanjševanje vpisa</li> <li>• Zmanjševanje prepoznavnosti</li> <li>• Racionalizacija sredstev iz MŠŠ</li> <li>• Razvrednotenje gostinskega poklica</li> <li>• Preveč vpisnih mest na gimnazijskih programih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmanjšan ugled poklicev v GT</li> <li>• Zaposlovanje gostinskega osebja brez strokovne izobrazbe – degradacija stroke in znanja</li> <li>• Krčenje mreže šol s strani MŠŠ</li> <li>• Neustrezna infrastruktura</li> </ul>
<b>Priložnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vključevanje dijakov v različne državne in mednarodne projekte</li> <li>• Dober odziv staršev in učencev na različne promocijske aktivnosti</li> <li>• Zaposlovanje mlajšega kadra</li> <li>• Tržna naravnost</li> <li>• Unikatnost in odličnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sodelovanje z gospodarstvom</li> <li>• Izvajanje novih programov in tečajev po NPK s področja GT</li> <li>• Višje strokovno izobraževanje</li> <li>• Velika kakovost in obvladovanje stroškov šole</li> </ul>
<b>Nevarnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majhen interes za poklice v GT</li> <li>• Zniževanje plač</li> <li>• Uvažanje tuje, cenene delovne sile</li> <li>• MŠŠ vzpodbuja kvantiteto in ne kakovostjo izobraževanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Združevanje z drugimi programi v »centre«</li> <li>• Manjše število dijakov</li> <li>• Zaposlovanje kadra v GT brez ustrezne izobrazbe</li> </ul>

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

V drugem delu raziskave smo analizirali **vpis v srednje šole na področju GT**. Na vseh v raziskavo vključenih izobraževalnih institucijah so opozorili na trajno **negativen trend vpisovanja** v svoje šole, saj je zadnjih pet let vpis vsako leto manjši. Glede razlogov so si anketiranci pravzaprav popolnoma enotni, saj vsi navajajo kot vzroke:

- vsako leto manj otrok končuje osnovno šolo;
- osnovnošolci menijo, da so poklici, za katere izobražujejo, prenaporni in da so pogoji dela pretežki in nepriljubljeni (npr. delo ob koncu tedna in ob praznikih, nizke plače...);
- poklici na področju GT nimajo ugleda, odkar je bila zanje ukinjena obvezna minimalna stopnja izobrazbe.

Zanimivo je, med razloge negativnih vpisnih trendov po mnenju vprašanih ne šteje nepoznavanje pozitivnih platí poklicev s področja GT pri osnovnošolcih, kot tudi ne pojavljanje vse večjega števila zanimivih poklicev na drugih področjih gospodarstva, kar je sicer pogosta laična in pavšalna ocena. Glede tega mnenja ugotavljamo popolno razhajanje z odgovori vprašane populacije mladih, ki je prav spoznavanje novih poklicev navedla kot osnovni razlog za spremembo poklicne usmeritve.

Analiza načinov privabljanja potencialnih dijakov k vpisu kaže, da šole izdatno uporabljajo vse standardne oblike promoviranja (obiski osnovnih šol, priprava informativnega dneva, dneva odprtih vrat, izdelava promocijskih tiskovin, aktivno sodelovanje z osnovnimi šolami, vključevanje aktualnih dijakov v promocijo, prikazovanje veččin ter pogostitve in podobno).

***Med sredstvi privabljanja nobena od v raziskavo vključenih inštitucij ne uporablja promoviranja v mladim všečnem slogu v množičnih medijih, ki jih mladi radi berejo, kar predstavlja ocenjujemo kot v tem trenutku neizrabljeno priložnost.***

Kot poglavitna razloga za vpis devetošolcev ***na izobraževalne institucije za gostinstvo in turizem*** so skorajda enotno opredeljeni bližina doma, dobra dostopnost šole z javnimi sredstvi ter možnost pridobitve štipendije. Prav tako kot pomembni razlogi so navedene privlačne predstavitve šole na informativnih dnevih, v medijih, ipd.. Kot nekoliko manj pomemben razlog pa vprašani navajajo še uveljavljenost institucije in osebja ter odločitev staršev o vpisu svojega otroka na tovrstne šole.

Ključni razlog, zaradi katerih se mladi na splošno ***odločajo za poklice v GT***, je po mnenju vprašanih zanimivost teh poklicev in možnost uporabe pridobljenega znanja tudi v zasebnem življenju. Zanimivo je, da nihče od njih ne meni, da na te odločitve ***ne*** vpliva pričakovanje izboljšanja plače z napitninami in bonusi, vezanimi na uspešnost dela ter druge ugodnosti, kot so to npr. uživanje brezplačen hrane, bivanje v počitniških krajih v času sezone ipd.

Morda zanimivejša pa je analiza odgovorov na vprašanje, kaj so ***glavni razlogi, da se mladi ne odločajo za poklice v GT***. Popolnoma skladen in primaren odgovor med vprašanimi se je nanašal na slabe plače in premalo cenjenost poklicev. Ob tem pa so trije intervjuvani navedli še deljen delovni čas ter delo ob praznikih in ob koncu tedna, stresnost delovnih pogojev (stres ob kuhanju in strežbi v konicah, raznolikost in včasih neprijaznost gostov ipd.) ter ukinitvev minimalne zahtevane stopnje izobrazbe v gostinstvu.

Pomembno spoznanje je tudi, da kot razlog za neodločanje za te poklice ni prepoznano slabo obvladovanje tujih jezikov ter strah pred njihovo uporabo niti ne premalo možnosti za specializacijo in napredovanje.

V raziskavo vključeni so podajali tudi mnenja, kaj bi bilo v prihodnje potrebno narediti, da bi se povečalo zanimanje mladih za poklice v GT. Med njimi daleč najbolj prevladuje nujnost povečanja ugleda teh poklicev. Kot glavni vzvod pa predlagajo vprašani povečanje plač, nadalje pa še treninge komuniciranja za zaposlene in s tem povečanje njihove samozavesti in zmanjšanje stresa; predlagajo tudi vključitev zavestnega osveščanja o pomembnosti in pozitivnih platih poklicev v GT v proces izobraževanja.

Z vidika vloge podjetij, ki zaposlujejo tovrstni kader, menijo, da bi bilo potrebno uvesti več motivacijskih ukrepov za dijake. Z vidika vloge države pa predlagajo spremembo državne regulative za področje GT.

Zanimivo je, da sogovorniki med vzvode niso uvrščali potrebe po oblikovanju pestrejših in zanimivejših izobraževalnih vsebinah, boljši opremljenosti šol, izboljšanju strokovnosti učiteljev ter izboljšanjem odnosu učnega osebja do dijakov. Anketa mnenj dijakov teh istih šol, ki je prav tako del te raziskave, kaže na verjetno preveliko samozavest / samovšečnost in na delno neupravičeno zadovoljstvo institucij samih s sabo.

V tretjem delu raziskave smo analizirali ocene vprašanih o ***izobraževalnem sistemu in izobraževalnih programih***. Stopnjo ustreznosti sedanjih, prenovljenih srednješolskih strokovnih in poklicnih programov za področju GT, upoštevajoč potrebe gospodarstva, so trije vprašani ocenili relativno dobro (ocena 7 na lestvici od 1 do 9), eden pa relativno slabo (ocena 3). Vsi se pa strinjajo, da je prilagajanje srednješolskih izobraževalnih programov na tem področju zadovoljivo glede na trende in novosti v stroki. Razloge za pojavljanje

odklonov od optimalnega prilagajanja vidijo na srednjih šolah v sistemski togosti na področju zaposlovanja osebja (pri predlogih prenove predmetnikov je potrebno upoštevati znanje in veščine zaposlenih, ki praviloma ostajajo na teh institucijah do svoje upokojitve) in na področju opredeljenih obveznih vsebin (ki morajo biti vključene, čeprav te pogosto ne nosijo dodane vrednosti glede na izražene potrebe gospodarstva).

Med v raziskavo vključenimi smo zasledili različna mnenja o vprašanju, ali obstajajo za področje GT pomembna znanja in kompetence, ki so v sedanjem izobraževalnem programu premalo zastopana ali pa jih sploh ni v učnih načrtih. Medtem ko sta dva vprašana menila, da takšnih znanj in kompetenc ni, pa dva menita, da so. Slednja dva vidita predvsem pomanjkanje ponudbe tujih jezikov, ki jih bo turistično gospodarstvo v prihodnosti najbolj potrebovalo (ruščina, španščina, kitajščina), premalo pridobljenega znanja o podjetništvu in gospodarnem ravnanju z viri vseh vrst v podjetju ter v odsotnosti globalnih aktualnih tem, kot je npr. poznavanje delovanja gostinskih in hotelskih verig ter spoznavanje konceptov in načinov njihovega dela.

Skladno s predstavljeno raznolikostjo mnenj zaposlenih na srednjih šolah o tem vprašanju je tudi njihova ocena nujnosti spreminjanja obstoječih (prenovljenih!) programov na področju GT različna – medtem ko en vprašani meni, da prenova ni potrebna (podaja oceno 2 na lestvici od 1 do 9, kjer 1 pomeni, da je prenova popolnoma nepotrebna in 9, da je nujno potrebna), dva menita, da je zmerno potrebna (podajata oceno 5) in eden meni, da je relativno potrebna (podaja oceno 7).

Vprašani izražajo relativno nezadovoljstvo s postopki sprejemanja in akreditiranja novih izobraževalnih programov na področju GT s strani državnih institucij. Kot možne pobudnike prihodnjih sprememb teh programov najpogosteje predlagajo MŠŠ (Ministrstvo za šolstvo in šport), kot druge pa še GZS (Gospodarska zbornica Slovenije – Turistično-gostinska zbornica), same izobraževalne ustanove, MG (Ministrstvo za gospodarstvo) in tudi posamezne predstavnike gostinskih in turističnih podjetij.

V raziskavo vključeni enotno menijo, da vsebina aktualnih prenovljenih programov, kot tudi morebitna kasnejša prenavljanja le-teh, ne bodo vplivala na število vpisanih dijakov na te ustanove. Iz tega lahko torej sklepamo, da po mnenju vprašanih **prenova programov ni sredstvo za večanje zanimanja za te programe, pač pa »samo« sredstvo za večanje kakovosti izvedbe programov in izboljšanje usposobljenosti tistih, ki se za te programe odločijo**. Kljub temu se praviloma enotno strinjajo, da je v prihodnje potrebno razviti merila kakovosti na področju izobraževanja v turizmu.

V okvir boljše pripravljenosti učencev teh programov na kasnejše soočanje s prakso in problematiko, na katero v tej praksi naletijo, na vseh v raziskavo vključenih institucijah osebje odkrito razpravlja z dijaki o zahtevnosti in stresnosti dela v sektorju GT ter to delo postavljajo ob bok poklicem s primerljivo ravni izobrazbe (npr. natakar v primerjavi z medicinsko sestro, prodajalcem ipd.) in učence opozarja na to, da se pripravljajo na *prijeten* poklic (nimajo opravka s smrtjo, dolgim in utrujajočim sedenjem za blagajno, temveč s praznovanji: krst, poroka, Abraham obletnice... ipd.).

Četrty del raziskave se je nanašal na analizo *sodelovanja izobraževalnih institucij vprašanih z drugimi izobraževalnimi institucijami in z gospodarstvom*. Raziskava kaže, da vse analizirane institucije sodelujejo z drugimi slovenskimi izobraževalnimi institucijami (prvenstveno tako, da organizirajo delavnice, vaje ter predstavitve svojih programov in dela za druge institucije), da pa si želijo, da bi bilo tega sodelovanja še več. Zaposleni na srednjih

šolah enotno ocenjujejo, da dovolj dobro poznajo izobraževalne programe, ki jih ponujajo za področje GT srednje, višje in visokošolske izobraževalne institucije v Sloveniji ter da pri snovanju izobraževalnih programov na ravni srednješolskega programa izobraževanja dobro sodelujejo, slabše oziroma nič pa pri snovanju višješolskih, visokošolskih / univerzitetnih in podiplomskih programov izobraževanja.

Sodelovanje izobraževalnih institucij vprašanih z drugimi izobraževalnimi institucijami in z gospodarstvom bi bilo po njihovem mnenju potrebno okrepiti predvsem z:

- izobraževanjem in usposabljanjem učiteljev za področje modernih pedagoških tehnik in metod ter posameznih področij stroke in
- z občasnimi srečanji s predstavniki turističnega gospodarstva (razprave udeležencev o potrebah po kadru ter znanjih, ki jih gospodarstvo pričakuje od absolventov srednjih šol). Programi za dodatno in dopolnilno izobraževanje bi bili tako pripravljene bolj skladno s predhodnimi posveti z gospodarstvom in kot odraz pravih potreb gospodarstva.

Precej pa so sogovorniki izpostavljali tudi potrebo po povečanju organiziranih strokovnih ekskurzij učiteljev v tujino in ogledov tujih dobrih praks na področju srednjega izobraževanja za področje GT. Celotno sodelovanje na mednarodnem področju so vprašani ocenili kot zaenkrat šibko. Menijo, da bi ga bilo nujno potrebno okrepiti, saj bi to po eni strani povečalo strokovnost osebja, po drugi strani pa bi predstavljalo odlično priložnost za mednarodne izmenjave dijakov (ki lahko vodijo do zaposlitve v tujini), njihovo izboljšanje znanja tujih jezikov ter spoznavanja življenjskih navad, slogov in kultur drugih držav.

Povezano s spoznanjem o potrebni okrepitvi sodelovanja med institucijami, ki smo jih vključili v raziskavo in gospodarstvom, smo zaznali tudi mnenje, da vloga gospodarstva (njegova vključenost) v izobraževalni proces na področju GT ni dovolj zaznavna in bi jo bilo potrebno okrepiti na področju organiziranja strokovne prakse (pridobivanja mest) dijakov in na področju vseživljenjskega izobraževanja. Sodelovanje bi lahko potekalo – v smislu informiranja o temah, ki bi jih bilo potrebno pri zaposlenih v podjetjih nadgraditi – bodisi zato, ker vsega potrebnega znanja in veščin zaposleni niso pridobili v času šolanja, ali pa zato, ker so se zahteve v praksi toliko spremenile. Gospodarstvo pa po mnenju vprašanih lahko z ustrezno lastno promocijo poklicev s področja GT pomembno (oziroma kar ključno) prispeva k izboljšanju stanja zanimanja za vpis na izobraževalne institucije s teh področij. Zato bi bilo morebiti potrebno razmisliti o razvoju novih izobraževalnih programov s področja GT (rednih ter dodatno in dopolnilno izobraževanje), ki bi jih še intenzivneje sooblikovalo in hkrati sofinanciralo gospodarstvo.

Na področju sodelovanja v raziskavo vključenih institucij z gospodarstvom se je pokazalo tudi kar nekaj dobre prakse. Tako imajo izobraževalne institucije dober pregled nad tem, kje se njihovi nekdanji dijaki zaposlijo in preko tega tudi uspevajo vzdrževati stik z gospodarstvom. Pogosto jih tudi neposredno povabijo v sistem mentorstva, redkeje pa neposredno v programe dodatnega in dopolnilnega (vseživljenjskega) izobraževanja. Sami praviloma razpisane programe dostavljajo vodstvom podjetij, ne glede na to, ali so v njih zaposleni njihovi nekdanji dijaki ali ne.

Vsi e v raziskavo vključene institucije so v študijskem letu 2008/2009 izvajale praktično izobraževanje pri podjetjih, vpisanih v register delodajalcev za praktično izobraževanje pri GZS. Analizirali so povratne informacije od dijakov o praktičnem izobraževanju. Ta analiza ne poteka šablonsko ali samo kot neka formalnost, pač pa jo razumejo kot pomemben proces, v okviru katerega so mentorji na šoli v stalnem stiku z mentorji v podjetjih. V okviru tega najprej skupaj pripravijo program prakse za vsakega dijaka posebej, pri čemer so dijaki

dodeljeni podjetjem glede na njihovo izraženo željo po učnem podjetju. Nato mentorji s šole ves čas poteka prakse aktivno spremljajo napredek dijakov (jih redno obiskujejo na delovnem mestu na praksi in spremljajo njihov strokovni razvoj); ob koncu praktičnega usposabljanja sledi še daljši pogovor med vsemi tremi: mentorjem iz šole, dijakom ter mentorjem iz podjetja, v katerem skupaj ocenijo uspešnost prakse ter na osnovi takšne evalvacije sestavijo načrt za naslednje praktično izpopolnjevanje.

Na analiziranih šolah praviloma poteka tudi samoocenjevanje v smislu spremljanja splošnega zadovoljstva dijakov s šolanjem na njihovih institucijah, kar poteka v obliki anketiranja ali pogovora z vzorcem dijakov (zajete vse stopnje uspešnosti) ob zaključku šolanja. Sprašujejo jih o tem, s čim so bili med šolanjem najbolj in s čim najmanj zadovoljni; na osnovi rezultatov poskušajo področja pozitivnih izkušenj čim bolj okrepiti, negativne pa zmanjšati ali celo ukiniti.

V zadnjem, petem delu raziskave, smo podrobneje analizirali *management človeških virov v srednjih strokovnih šolah za gostinstvo in turizem*. Rezultati analize, ki pomeni svojevrstno samoocenjevanje, kažejo, da je o mnenju vprašanih osebje večinoma dobro usposobljeno in izkušeno na področju GT (trije so menili, da so njihovi zaposleni s tega vidika »odlični«, eden pa je podal oceno »na meji zadovoljivega«), za spoznanje slabša pa je njihova sposobnost motiviranja mladih. Zelo dobro je ocenjena tudi zainteresiranost osebja za mentorstvo pri raziskovalnih in mednarodnih projektih. Kot največjo slabost so vprašani pri svojem kadru ocenili kreativnost in inovativnost zaposlenih, zaskrbljujoče rezultate pa kaže ocena zadovoljstva s službo, pripadnost institucij in samoiniciativnost (dajanje pobud za nove projekte in rast institucije) zaposlenih, saj so vsi sogovorniki v zvezi s temi elementi podali zelo slabe ocene ali ocene mejne zadovoljivosti.

Analizirane izobraževalne institucije stalno in organizirano skrbijo za izobraževanje in poklicno izpopolnjevanje svojih zaposlenih in sicer predvsem na način, da praviloma vedno vsem zaposlenim (ne glede na delovno mesto, ki ga kdo zaseda) redno sofinancirajo nadaljevalno izobraževanje, ponekod pa za potrebe svojega kadra organizirajo dodatna usposabljanja z lastnimi in zunanjimi izvajalci.

Vodstvo v raziskavo vključenih institucij tudi vedno usmerja in motivira učitelje, naj dijake vzpodbujajo k zaposlitvi v GT po zaključku šolanja. V zvezi s tem učitelji najpogosteje:

- dijakom razlagajo, da se izobražujejo za deficitarne poklice in da bodo imeli, ko šolanje zaključijo, zagotovljeno delovno mesto (zelo pomembno v času visoke brezposelnosti),
- pojasnijo, da je potrebno razlikovati med nekvalificiranim kadrom, ki servira v bifejih kavico in kakovostnimi natararji, ki strežejo na banketih,
- razložijo, da je kopica drugih poklicev prav tako vezana na delo ob praznikih in nedeljah, le da je njihovo delo še mnogo težje ali pa celo potencialno nevarno,
- omogočijo obisk vsakoletnega sejma turizma, v prihodnje pa bodo obiskovali »Borzo dela v turizmu«, kjer se bodo srečevali s predstavniki podjetij, ki potrebujejo kadre.

Občasno pa učitelji uporabljajo še druge usmerjevalne in motivacijske ukrepe, ob že predstavljenih še na primer:

- v pedagoški proces vključujejo svoje nekdanje dijake (alumni klub), ki so sedaj uspešni predstavniki svojih poklicev, da ti predstavijo svoje »zgodbe o uspehu« na področju GT;
- prikazujejo filme s slavnimi kuharji in vrhunskimi natararji v prestižnih restavracijah z obrazložitvijo, da so vsi začeli svojo pot v šolskih klopeh in z opravljanjem pomožnih opravil;

- pojasnjujejo dijakom, komu vse bodo nekoč lahko kuhali in stregli, če bodo prizadevni: od predsednikov držav do kronanih glav (npr. leta 2008 angleški kraljici),
- prijaznost, za katero učijo, da je obvezna v odnosu do gostov, je pristna tudi v njihovem odnosu do dijakov.

Rezultat analize mnenj in stališč zaposlenih na srednjih šolah za GT je potrebno na mestih, ki se nanašajo na oceno kakovosti zaposlenih, jemati z določeno zadržanostjo, saj so podali oceno vodilni zaposleni, ki bi z nižjo oceno dali sami sebi neke vrste nezaupnico. Dvom v realnost rezultatov se kaže predvsem ob primerjavi z rezultati merjenja zadovoljstva gospodarstva z znanjem in veščinami dijakov, ki se takoj po zaključku srednješolske kariere pri njih zaposlijo. Več o tej vrzeli v oceni kakovosti slovenskega srednjega šolstva za področje GT je zapisanega v poglavju 3.3.1, ki govori o mnenjih delodajalcev.

### **3.2.3 Zaposleni na višješolskih institucijah na področju gostinstva in turizma**

V dispoziciji smo zapisali, da se bomo pri analizi osredotočili predvsem na kritične točke izobraževanja. Intervjuji s predstavniki turističnega gospodarstva so pokazali, da primanjkuje samo kader z zaključeno srednjo in višjo strokovno izobrazbo, zato visokošolskih profilov, ki sodijo celo med močno suficitaren kader (veliko diplomantov turističnih visokošolskih in univerzitetnih programov je brezposelnih), nismo natančneje analizirali. V teku intervjujev pa smo sogovornike kljub navedenemu povprašali v povezavi z visokošolskim študijem dvoje:

- katera znanja in veščine kot delodajalci pri mladih ljudeh, ki jih zaposlujejo, pričakujejo (oziroma menijo, da bi jih morali mladi, ko zaključujejo šolanje, nujno imeti) in
- ali aktivno in redno sodelujejo z izobraževalnimi institucijami na področju turizma ter v primeru pritrdilnega odgovora navedejo, v čem se to sodelovanje kaže.

Odgovori so bili na neki način pričakovani: z izobraževalnimi institucijami sodelujejo *podjetja* tako, da omogočajo študentom opravljanje prakse, da jim določijo v podjetju mentorje. Glede posameznikov pa ugotavljamo, da večina *vrhunskih managerjev* sodeluje pri predavanjih na institucijah, kamor jih povabijo, le občasno. Razen ene same izjeme, ki redno sodeluje pri predavanjih in je nosilec predmeta, poteka tovrstno sodelovanje tako, da izobraževalna institucija vsakič (največkrat enkrat letno) pošlje posebno vabilo s prošnjo za sodelovanje strokovnjaku iz prakse.

Pripravljenost vrhunskih managerjev ni problematična – težavo predstavlja visokošolski sistem, ki

- a) vrhunskim gospodarstvenikom ne dovoljuje nastopati kot predavatelj, ker niso habilitirani in
- b) ker za tovrstni stik in izmenjavo izkušenj s prakso v sistemu visokošolskega izobraževanja niso zagotovljena ustrezna posebna sredstva.

Fakultete morajo iskati vire za plačilo tovrstnih predavanj v obliki sponzorstev ali pa ta del pedagoškega procesa, ki bi moral predstavljati na neki način »zvezdniške ure predavanj«, urejajo preko osebnih uslug, ki jih predavateljem naredijo tisti managerji, ki sodijo v njihov krog znancev. Na tem področju zaradi navedenega slovenski izobraževalni sistem znatno izgublja na konkurenčnosti v primerjavi s tujimi tovrstnimi institucijami, kjer predstavlja redno sodelovanje strokovnjakov iz prakse v učnem procesu enega izmed temeljev sistema, s katerim zagotavljajo izobraževalne institucije tudi pretok znanja med teorijo na fakultetah in prakso.

Intervjuvani predstavniki gospodarstva so brez izjeme zatrдили, da si želijo zaposlovati kader, ki vsaj okvirno pozna ustroj in delovanje podjetja (kot ključna znanja ne glede na vrsto študija je bilo navedeno podjetništvo in gospodarjenje – predvsem obvladovanje stroškov v podjetju) – kar pa je možno le, kadar so bili študentje deležni dualne oblike izobraževanja; slednje smo upoštevali v predlogih, zapisanih v sklepnem poglavju.

Od višješolskih institucij, na katerih je v Sloveniji možno študirati gostinstvo in turizem, sta bili v anketiranje vključeni dve: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled ter Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Maribor. Izbor je reprezentativen, saj gre za obe najbolj ugledni in uveljavljeni instituciji na tej ravni izobraževanja v Sloveniji in sočasno za instituciji, ki ponujata redni študij (pomemben del metodologije je bilo hkratio preverjanje tako osebja kot mladih, ki njihove storitve kot učenci / dijaki / študentje uporabljajo).

Ker sta bili v raziskavo vključeni le 2 enoti, prikazovanje v rezultatih grafih ni smiselno; kjer smo želeli omogočiti večjo preglednost rezultatov, smo jih prikazali tabelarično.

Z obeh institucij smo prejeli skupaj 12 izpolnjenih vprašalnikov (Maribor 7 in Bled 5 respondentov). Struktura osebja, ki so ankete izpolnjevale, pa je bila sledeča:

**Tabela 24: Struktura respondentov glede na delovno mesto**

Direktor/ica	2
Pomočnik/ica direktorja	1
Drugo (predavatelj, referent, tajnik, brez navedbe)	9
<b>Skupno</b>	<b>12</b>

Ker so izpolnjevali ankete na obeh institucijah vodilni uslužbenci, predvidevamo, da odgovori odsevajo dejansko stanje na področju višješolskega izobraževanja, saj sta vodstvi obeh slovenskih v raziskavo vključenih višjih strokovnih šol aktivno vključeni v dogajanje in sta v nenehnem dialogu z resornim ministrstvom.

**Tabela 25: Podatki o programih izobraževanja v GT**

	VŠŠGT Bled	VŠŠGT Maribor
Število zaposlenih pedagoških delavcev za področje GT	21	20
Število vpisanih študentov v programe GT v 2008/09	483	442
Število izrednih študentov	120	85
Število vpisanih v programe za certificiranje NPK	-	-

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Anketirane osebe smo zaprosili, da zapišejo kratko SWOT analizo svoje izobraževalne institucije. Rezultate prikazujemo v spodnji tabeli – z nje je razvidno, da izpolnjevalcem delno ni znano, kaj je SWOT analiza.

Višje šole vidijo svojo perspektivo v razvoju visokošolskih programov GT; delno o tem razmišljajo zaradi vse večje konkurence v višjem šolstvu, obenem pa zaradi zmanjšanja/stagnacije vpisa. Pomemben dejavnik je tudi zaznano nerazumevanje za položaj višjih šol na resornem ministrstvu. Pozitivna ugotovitev je vsekakor, da je zanimanje za vpis na višješolski študij GT (še) razmeroma veliko in da ni vezano na predhodno gostinsko-turistično izobrazbo.



**Tabela 26: SWOT analiza za VSŠGT Bled in za VSŠGT Maribor**

<b>VSŠGT Bled</b>		
	<b>kratkoročno</b>	<b>dolgoročno</b>
<b>Prednosti</b> za prihodnost delovanja šole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tesno sodelovanje z gospodarstvom</li> <li>• tradicija</li> <li>• šolski hotel</li> <li>• materialno-tehnični pogoji dela</li> <li>• lepo okolje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvoj programa visokega strokovnega študija</li> </ul>
<b>Slabosti</b> za prihodnost delovanja šole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manjše število študentov</li> <li>• nizek nivo njihovega znanja</li> <li>• preveč šol s tega področja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zanimanje za to izobraževanje upada</li> </ul>
<b>Priložnosti</b> za šolo v prihodnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prilagoditve potrebam gospodarstva</li> <li>• visoka šola za GT</li> <li>• uvajanje novih programov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vseživljenjsko učenje</li> </ul>
<b>Nevarnosti</b> za šolo v prihodnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpuščanje zaradi manjšega vpisa</li> <li>• preširoka mreža šol</li> <li>• nezainteresiranost za študij GT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomanjkanje novih idej</li> </ul>
<b>VSŠGT Maribor</b>		
	<b>kratkoročno</b>	<b>dolgoročno</b>
<b>Prednosti</b> za prihodnost delovanja šole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost študija v domačem kraju</li> <li>• kakovost in strokovnost</li> <li>• trendovske vsebine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ponuditi tudi visokošolski študij</li> <li>• povezanost z gospodarstvom</li> <li>• mednarodna odprtost</li> <li>• razvojne dejavnosti</li> </ul>
<b>Slabosti</b> za prihodnost delovanja šole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slaba prehodnost med višjo in visoko šolo</li> <li>• majhnost, prostorska stiska</li> <li>• padec vpisa študentov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• šolska politika, ki ne podpira višjih šol (MŠŠ)</li> <li>• nefleksibilnost</li> <li>• padec vpisa študentov</li> </ul>
<b>Priložnosti</b> za šolo v prihodnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povezanost z gospodarstvom</li> <li>• potrebe trga</li> <li>• strokovnost kadra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mednarodno povezovanje</li> <li>• konkurenčnost</li> </ul>
<b>Nevarnosti</b> za šolo v prihodnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpiranje novih višjih šol v neposredni bližini</li> <li>• odpiranje enakih programov, ki ne dosegajo iste kakovosti</li> <li>• nepopularnost poklica oz. stroke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negativna politika do višjih šol</li> <li>• neustrezna zakonodaja</li> <li>• ugled stroke</li> </ul>

Na vprašanje, kakšen trend zaznavajo v zadnjih petih letih pri vpisu, so na Bledu odgovorili, da se vsako leto nekoliko zmanjša, v Mariboru pa ostaja stalen, brez večjih odstopanj. Anketirane smo povprašali po njihovem mnenju, kje gre iskati razloge za zmanjšanje vpisa. Odgovori so predstavljeni v naslednji tabeli:

Kot razloge za manjši vpis v višješolske strokovne programe respondenti navajajo negativne demografske trende, slab vpis v srednješolske GT programe, nizek ugled GT poklicev in slabe delovne pogoje v stroki. Naša priporočila v sklepnem delu bodo zato vsebovala ukrepe za premagovanje vseh naštetih ovir.

**Tabela 27: Mnenja zaposlenih na VSŠGT o razlogih za zmanjševanje vpisa**

	<b>n</b>
Vsako leto manj dijakov konča srednje GT šole, s katerih dobimo največ študentov	4
Srednješolci ne poznajo v zadostni meri pozitivnih plati poklicev v GT	2
Srednješolci menijo, da so poklici v GT prenaporni, pogoji dela pretežki in nepriljučni	4
Manj zanimanja za področje GT je zato, ker je nastala vrsta novih, zelo zanimivih poklicev na drugih področjih gospodarstva	2
Poklici za področje GT nimajo ugleda, odkar je ukinjena obvezna min. stopnja izobrazbe, kar je drastično zmanjšalo ugled teh poklicev	3
Drugo (navesti): vse več je drugih višjih šol	1

n = število odgovorov

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Na vprašanje, na katere načine privablja potencialne dijake k vpisu, smo prejeli naslednje odgovore:

- a) svojo institucijo predstavijo srednješolcem tako, da njihovi predstavniki obiščejo srednje šole in dijakom tam predstavljajo način poteka študija (12 odgovorov).
- b) Srednješolce povabijo na informativni dan; pred informativnim dnevom pošljejo vabila in obvestila o času predstavitev na vse srednje šole in prosijo za posredovanje informacij dijakom (12 odg.).
- c) Na srednje šole pošljejo promocijske tiskovine svoje institucije, ki jih na šolah pokažejo / razdelijo učencem in njihovim staršem (12 odg.).
- d) V promocijo šole vključijo (na informativnih dnevih in podobnih prireditvah) sedanje študente, ki dijake v osebnih pogovorih navdušijo, da se jim pridružijo (12 odg.).
- e) Vsaki posamezni srednji šoli v bližini pošljejo vabilo posebej in se dogovorijo za individualno predstavitev programa svoje institucije in pogojev študija. 10 odg.
- f) Na informativnem dnevu pripravijo program s prikazom veččin in pogostitvijo (7 odg.).
- g) K vpisu povabijo na mladim všečen način v množičnih medijih, ki jih mladi radi berejo (6 odg.).
- h) Na predstavitev povabijo nekaj znanih in uspešnih predstavnikov poklicev, za katere izobražujejo (5 odg.).

Redkejši so bili odgovori, da sodelujejo s srednjimi šolami in se dogovorijo za predstavitev svojih programov staršem vseh dijakov – npr. v sklopu skupnih roditeljskih sestankov (3 odg.) ter da na informativnem dnevu pripravijo izkustvene kotičke, kjer lahko potencialni študentje poskusijo, kako poteka v praksi delo, za katerega jih želijo navdušiti (1 odg.). Na eni instituciji pa na predstavitev povabijo predstavnike kadrovske službe (1 odg.).

Na višjih šolah uporabljajo različne prijeme za povečanje vpisa: predvsem se povezujejo s srednjimi šolami, dajejo velik poudarek pripravi informativnih dni s pestro in privlačno vsebino ter vključujejo svoje študente in diplomante ter predstavnike gospodarstva v predstavitve.

Glede na to, da je tudi v starosti, ko mladi zaključujejo srednješolsko šolanje, vpliv staršev na odločitve mladih izrazit, bi kazalo predstavitve poklicev gostinstva staršem mladih organizirati na skupnih roditeljskih sestankih v srednjih šolah. Poglavitna »prednost« gostinskih poklicev je v tem, da so deficitarni – zagotovljeno delovno mesto je tako pri mladih kot pri njihovih starših močan argument v fazi odločanja o poklicni poti.

Skorajda neizkoriščena je možnost, da pri predstavitvah pripravijo izkustvene koticke, kjer lahko mladi poskusijo in vidijo, kako poteka delo v določenem poklicu.

Na vprašanje, ali sami ali pa v sodelovanju z ZRSZ poskrbijo na srednjih šolah za promocijo teh poklicev in s tem za višji vpis v programe GT, so pritrtilno odgovorili na eni od obeh institucij.

Na vprašanje, kaj štejejo sami med poglavitne razloge, da se srednješolci odločijo za vpis prav na njihovo izobraževalno institucijo, so prevladali naslednji odgovori:

- a) institucija velja za zelo kakovostno, pedagoški kader slovi kot strokoven in prijazen, učno okolje pa je mladim prijazno in varno; mladi se odločajo za vpis na institucijo zaradi njenega ugleda (11 odg.);
- b) bližina doma, dobra dostopnost šole z javnim prevoznimi sredstvi (10 odg.);
- c) simpatična predstavitev šole – informativni dan, mediji... (8 odgovorov);
- d) študentski dom v bližini (5 odg.).

Med manj pogostimi odgovori smo zabeležili še možnost pridobitve štipendije in prisotnost štipenditorjev na predstavitvah (2 odg). ter mednarodna tekmovanja in možnost opravljanja prakse v tujini (1 odg.).

Pri prepričevanju mladih za vpis na prav njihovo institucijo na obeh anketiranih VSŠGT »stavijo« na svoj kader, na prijazno učno okolje, bližino oz. dobro dostopnost šole ter na svoje komunikacijske aktivnosti.

Na vprašanje, kaj ocenjujejo kot glavne razloge, zaradi katerih se mladi na splošno odločajo za poklice v GT, smo prejeli odgovore, da so ti poklici:

- a) zanimivi in da lahko študentje uporabijo veliko naučenega tudi v zasebnem življenju (10 odg.);
- b) priložnost, da spoznajo veliko ljudi, tudi znanih in slavnih (6 odg.);
- c) priložnost, da spoznajo veliko vrstnikov in sklenejo (tudi s strankami) nova prijateljstva (6 odg.).

Kot manj pomembni (po en odgovor) so bili izbrani odgovori, da se odločajo mladi za te poklice, ker pričakujejo izboljšanje plače z napitninami in bonusi, če bodo uspešni, da bodo imeli ugodnost uživanja brezplačne hrane, bivanja v počitniških krajih v času sezone ipd. ter da se odločajo za te poklice zaradi večje možnosti zaposlitve, pripadnosti izbranemu poklicu in da gre pri vpisu na VSŠGT pogosto tudi za nadaljevanje študija in s tem uresničevanje želje po znanju.

Po mnenju vprašanih – predstavnikov VSŠGT – se torej mladi odločajo za poklice v GT zaradi dinamičnosti dela v GT, možnosti vzpostavljanja številnih stikov pri delu in uporabnosti znanj, manj pa zaradi možnosti zaposlitve, materialnih razlogov in drugih ugodnosti pri delu.

Pri vprašanju kaj so po mnenju anketiranih glavni razlogi, zaradi katerih se mladi NE odločajo za poklice v GT, so ti največkrat odgovorili, da gre iskati razloge pri:

- a) slabih plačah (12 odg.),
- b) deljenem delovnem času ter delu ob praznikih in ob koncu tedna (11 odg.) ter
- c) stresnih delovnih pogojih (povečan obseg dela ob konicah, neprijazni gostje) (7 odg.)

Manjše število odgovorov se je nanašalo na ukinitvev minimalne stopnje izobrazbe v gostinstvu (3 odg.) in na slabo obvladovanje tujih jezikov ter na strah pred njihovo uporabo (2 odg.).

Po mnenju respondentov mlade odvrčajo od poklicev v GT torej predvsem nizke plače, neugodni delovni urniki in stresni delovni pogoji.

Osebjem na višjih strokovnih šolah smo povprašali tudi o tem, kaj je po njihovem mnenju treba v prihodnje narediti, da se bo povečalo zanimanje mladih za poklice v GT. Najpogostejši odgovori so se glasili:

- a) spremeniti je treba državno regulativo na področju GT, predvsem na področju prehoda z višješolskega na visokošolski študij (11 odg.);
- b) nujno je dvigniti ugled poklicev v GT (11 odg.);
- c) podjetja morajo uvesti več motivacijskih ukrepov (štipendije) za študente (9 odg.);
- d) usposobiti učitelje za uporabo modernih učnih metod in motivacijskih ukrepov (5 odg.);
- e) uvesti več informativno-motivacijskih akcij ter ukrepov za dijake pred vpisom (4 odg.).

Po trikrat so obkrožili možnost, da je potrebno vključiti v program bolj pestre in zanimive izobraževalne vsebine ter boljše opremiti šolo (prostorsko in z učnimi pripomočki). Po enkrat smo prejeli odgovor, da je treba vključiti več praktičnega izobraževanja oziroma pomagati študentom, ki imajo težave z razumevanjem snovi, z brezplačnimi inštrukcijami.

Po mnenju zaposlenih na VSSGT so za večji interes za poklice v GT ključni ukrepi na področju izboljšanja ugleda poklicev v GT, normativne ureditve na področju izobraževanja za GT in štipendijske politike. Šole pa morajo v študijske vsebine uvajati atraktivne in raznolike vsebine, dodatno pedagoško-didaktično usposabljanje učiteljev in okrepiti promocijsko-predstavitvene aktivnosti.

Kar je presenetilo, je bila samoocena: na nobeni od vprašanih institucij ne menijo, da bi bilo treba izboljšati odnos učnega osebja do študentov oziroma izboljšati strokovnost pedagoškega osebja.

Na vprašanje, na kakšen način bi bilo možno po njihovem mnenju povečati ugled poklicev na področju GT, so odgovorili, kot sledi:

- a) povišati plače (10 odgovorov);
- b) objavljati občasno ciljno usmerjene reportaže v množičnih medijih, v katerih bi odlične predstavnike posameznih gostinskih in turističnih poklicev predstavili kot »zvezde« (9 odgovorov);
- c) vključiti zavestno osveščanje o pomembnosti in pozitivnih platih poklicev v GT v proces izobraževanja (9 odg.);
- d) omogočiti zaposlenim treninge komuniciranja in s tem povečati njihovo samozavest ter zmanjšati stres v odnosu do strank (5 odg.).

Ena v raziskavi udeležena oseba je menila, da bi morala podjetja, ki se ukvarjajo z GT dejavnostjo, zaposlovati izključno kader z zaključeno GT izobrazbo.

Za dvig ugleda poklicev v GT je po mnenju vprašanih z VSŠGT ključna plačna politika, promoviranje poklicev v GT v različnih medijih in okrepljene dejavnosti osveščanja študentov o pozitivnih platih dela v GT. Respondenti predlagajo tudi več priprav na delo v stresnih razmerah oz. obvladovanja stresa.

Ker se izobraževalni programi na višjih strokovnih šolah pogosto prenavljajo, smo zaposlene na VSŠTG prosili za oceno stopnje ustreznosti svojih sedaj veljavnih programov za področje GT glede na potrebe gospodarstva. Respondenti (n = 12) so enotno ocenili sedanje študijske programe kot pretežno ustrezne (ocena 4 izmed 5 možnih, pri čemer je veljalo, da je 1 popolnoma neustrezen program in 5 popolnoma ustrezen).

Stopnjo prilagajanja lastnega višješolskega strokovnega programa trendom in novostim v stroki je ocenilo kot zadovoljivo 7 vprašanih. Trije so menili, da jim sledijo odlično in v celoti, dva pa menita, da poteka prilagajanje prepočasi oziroma v premajhnem obsegu.

Med razlogi, ki so povzročili stanje, ki ni optimalno, so vprašani navedli, da:

- a) bi se morali programi posameznih višjih strokovnih šol med sabo razlikovati – le tako bi lahko kakovost programa in učiteljev soodločala o številu mladih, ki bi se vpisali na institucijo (4 odg.);
- b) bi potrebovali v Sloveniji poleg šol, ki morajo na državni ravni akreditirati učne programe, ki jih izvajajo s stalno zaposlenim osebjem, tudi elitno (morda zasebno) šolo za področje GT, ki bi vzgajala kader za najzahtevnejše delodajalce in bi temeljila na mobilnem kadru in na hitro prilagodljivih kurikulumih (3 odg.);
- c) med zaposlenimi sploh ni interesa za prenavo programov, ker bi sprememba zahtevala od njih prevelik napor, kot npr. usvajanje novih znanj, preusmeritve na druga strokovna področja... (2 odg.).

Po en vprašani je odgovoril, da sodi med težave sistemska ureditev, zaradi katere lahko programe spreminjajo le v tolikšni meri, kot jim dovoljujejo kadrovske razmere na šoli; ko predlagajo prenavo predmetnika, so prisiljeni upoštevati predvsem znanja in veščine svojih zaposlenih, ki bodo ostali na instituciji do upokojitve – to je osnovno izhodišče in hkrati domet vsake prenavo programa. Ena oseba pa je menila, da je na splošno premalo interesa predavateljev za napredek v stroki.

Zaposleni na VSŠGT navajajo različne možnosti za izboljšanje stanja na področju ustreznosti študijskih programov: 36 % respondentov meni, da bi morale posamezne višje šole ponujati različne študijske programe; le 27 % jih meni, da med zaposlenimi ni dovolj interesa in motiva za prenavo in razvoj in prav tako se le 27 % vprašanih zavzema za elitno šolo za najzahtevnejše delodajalce v GT.

6 vprašanih je menilo, da za področje GT ne obstajajo pomembna znanja in kompetence, ki so v sedanjem izobraževalnem programu premalo zastopana ali pa jih sploh ni v učnem načrtu, 5 pa jih je menilo, da takšni primanjkljaji obstajajo. Slednji so izpolnjevali dodatno vprašanje, pri katerem so se opredelili, za katere vrste znanja menijo, da ni (ali pa ne v zadostnem obsegu) prisotno v učnih načrtih višjih strokovnih šol. Navedli so, da:

- a) manjkajo sodobne vsebine in možnosti specializacije, ki bi dovoljevale študentom, da se potegujejo za delo tudi pri najbolj zahtevnih delodajalcih (5 odg.);

- b) šole ne ponujajo tistih tujih jezikov, ki jih bo turistično gospodarstvo v prihodnosti najbolj potrebovalo, kot so npr. ruščina, španščina, kitajščina (3 odg.).

En vprašani je menil, da v sedanjih programih ni globalno aktualnih tem, kot je npr. poznavanje delovanja gostinskih in hotelskih verig ter spoznavanje konceptov in načina njihovega dela. Prav tako ena oseba je menila, da je premalo je poudarka na specializaciji. En vprašani pa je menil, da sedaj veljavni program ne vsebuje predmetov za osebni razvoj (govorništvo, bonton, obvladovanje stresa, komuniciranje, npr. z zahtevnimi strankami, vodenje zaposlenih).

Nihče izmed vprašanih ni obkrožil možnosti, da je vključenih v program premalo tujih jezikov, da je premalo poudarka na praktičnem usposabljanju študentov ali pa, da študentje pridobijo med šolanjem premalo praktično uporabnega znanja o podjetništvu (npr. izdelava poslovnega načrta, gospodarno ravnanje z viri v podjetju...), kar so kot pglavitno pomanjkljivost pri znanju absolventov označili intervjuvani predstavniki gospodarstva. Seveda se zastavlja na tem mestu vprašanje kakovosti in ustreznosti komunikacije med gospodarstvom in izobraževalnimi institucijami: informacija o nezadovoljstvu s kakovostjo kadra torej do osebja na višješolskih institucijah ni prodrla, saj so tako z vsebinami kot z načinom posredovanja znanja svojim študentom zadovoljni.

V skladu z zapisanim so bili pričakovani tudi rezultati ocene stopnje nujnosti sprememb oziroma dopolnitev obstoječih (torej sedaj izvajanih) višješolskih strokovnih programov na področju GT v Sloveniji: med možnostmi od 1 (spremembe so popolnoma nepotrebne) do 5 (spremembe so zelo nujne) smo prejeli srednjo vrednost 2,9 (n = 12). V povprečju so torej vprašani do sprememb in dopolnitev obstoječih višješolskih študijskih programov indiferentni.

Podobno je z zadovoljstvom glede postopkov akreditiranja novih izobraževalnih programov na področju GT s strani državnih institucij: srednja vrednost je bila 2,9.

Dve tretjini zaposlenih na VSŠGT trdi, da na šolah osebje v pogovoru s študenti razpravlja o zahtevnosti in stresnosti dela v sektorju GT ter to delo postavi ob bok poklicem s primerljivo ravni izobrazbe (prodajalci, osebje v zdravstvu) in opozarja na to, da se pripravljajo na prijeten poklic (poklicna navzočnost pri praznovanjih, obletnicah – veselo delovno okolje).

Zaposleni na VSŠGT se strinjajo (srednja vrednost 4,3 na petstopenjski lestvici, n = 12), da ukinitve obvezne minimalne stopnje izobrazbe za zaposlene v GT ogroža izobraževanje za poklice v GT. Strinjajo se z razvojem meril kakovosti v izobraževanju za GT (srednja vrednost 4,7 na petstopenjski lestvici, n = 12).

Med oblikami sodelovanja z drugimi izobraževalnimi institucijami so vprašani navedli, da:

- a) njihovi zaposleni občasno sodelujejo v izobraževalnih procesih kot gostujoči predavatelji na drugih izobraževalnih institucijah v Sloveniji in/ ali tujini (9 odg.);
- b) z drugimi institucijami iz GT stroke pripravljajo skupne izobraževalne programe in jih ponujajo turističnemu gospodarstvu kot del vseživljenjskega izobraževanja (8 odg.);
- c) izvajajo dodatno in dopolnilno izobraževanje ter pedagoško in metodološko pomoč za svoje osebje, kamor povabijo tudi osebje sorodnih institucij iz Slovenije (5 odg.).

Respondenti navajajo, da višje šole sodelujejo z drugimi izobraževalnimi institucijami in z gospodarstvom. Med oblikami sodelovanja pa navajajo predvsem gostovanja predavateljev in

skupne programe za gospodarstvo ter programi za svoje zaposlene, na katere vabijo tudi zaposlene s sorodnih institucij.

Vsi vprašani si želijo tudi več sodelovanja z drugimi izobraževalnimi institucijami. Kot možna področja so navedli:

- a) občasna srečanja s predstavniki turističnega gospodarstva (razprave udeležencev o potrebah po kadru ter znanjih, ki jih gospodarstvo pričakuje od absolventov (10 odg.);
- b) strokovne ekskurzije našega kadra v tujino in ogledi tujih dobrih praks na področju višješolskega strokovnega izobraževanja za področje GT (9 odg.);
- c) občasna srečanja pedagogov, namenjena izmenjavi strokovnih izkušenj (8 odgovorov);
- d) skupno izobraževanje in usposabljanje predavateljev za posamezna področja stroke (8 odgovorov);
- e) skupno strokovno preverjanje aktualnosti sedanjih in priprava novih kurikulov (6 odg.);
- f) izobraževanje in usposabljanje učiteljev za področje modernih pedagoških tehnik in metod (6 odg.);
- g) vabila tujim strokovnjakom, da pridejo v Slovenijo in nam pomagajo ocenjevati kakovost našega pedagoškega in strokovnega dela (5 odg.);
- h) skupno načrtovanje mednarodnih izmenjav študentov in pedagogov (4 odg.).

Vprašani si želijo več sodelovanja z drugimi šolami v obliki strokovnih razprav, izmenjav izkušenj, strokovnih ekskurzij v tujino z namenom proučevanja dobrih praks, skupnega izobraževanja in usposabljanja osebja, skupnega dela na učnih načrtih in nevtralnega strokovnega preverjanja kakovosti pedagoškega in strokovnega dela (tuji strokovnjaki). Vsi se strinjajo, da bi bilo treba vključiti v izobraževalni proces tudi intenzivno mednarodno sodelovanje učiteljev in študentov s podobnimi institucijami v tujini, ker si od tega obetajo:

- a) odlična priložnost za naše študente, da izboljšajo znanje tujih jezikov in spoznajo življenjske navade in sloge ter kulturo drugih držav (11 odg.);
- b) večjo strokovnost osebja, h kateri bi doprinesli izmenjava izkušenj, možnost prenosa v tujini vidnih dobrih pedagoških, organizacijskih in strokovnih rešitev v Slovenijo... (10 odgovorov);
- c) priložnost za mednarodne izmenjave študentov, ki lahko vodijo do zaposlitve mladih Slovencev v tujini (9 odg.);
- d) boljša strokovnost programov in možnost mednarodne primerjave vsebine programov (8 odg.);
- e) priložnost za oblikovanje skupnih izobraževalnih programov in izdaje skupnih spričeval s primerljivimi institucijami v tujini (6 odg.).

Vprašani se zavzemajo za intenzivno mednarodno sodelovanje, saj si od tega obetajo prenos dobrih praks v domače okolje, povečanje kompetenc študentov in njihove zaposljivosti pa tudi oblikovanje boljših, mednarodno primerljivih študijskih programov ter skupnih študijskih programov s tujimi institucijami.

S pomočjo uravnotežene petstopenjske lestvice, pri kateri je pomenila 1 sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam, smo preverjali strinjanje za kopico trditev, ki so se nanašale na sodelovanje anketiranih institucij z drugimi izobraževalnimi organizacijami. Rezultate prikazujemo v obliki tabele.

**Tabela 28: Mnenja zaposlenih na VSŠGT o sodelovanju pri pripravi kurikulumov**

Trditev	n	srednja vrednost
Poznamo (vsaj okvirno) izobraževalne programe, ki jih ponujajo za področje GT srednje, višje in visokošolske izobraževalne institucije v Sloveniji	11	4,4
Pri snovanju izobraževalnih programov za področje GT aktivno sodelujemo na ravni: <ul style="list-style-type: none"> <li>• srednješolskega programa izobraževanja in usposabljanja</li> <li>• višješolskih strokovnih programov</li> <li>• visokošolskih/univerzitetnih programov</li> <li>• podiplomskih programov izobraževanja</li> </ul>	3 10 5 1	2,0 4,8 4,2 4,0
Povezujemo se z izobraževalnimi ustanovami v: <ul style="list-style-type: none"> <li>• lokalnem okolju</li> <li>• na območju Slovenije</li> <li>• v evropskem prostoru: odg.: sred. vred.</li> <li>• izven evropskih meja</li> </ul>	5 11 9 1	4,6 4,6 4,6 3,0
Programi za dodatno in dopolnilno izobraževanje so pripravljene na osnovi predhodnih posvetov z gospodarstvom in so odraz potreb gospodarstva	9	4,2
Ob pripravi programov iz zgornje vrstice povabimo k sodelovanju tudi druge višje strokovne šole s področja GT – načrtujemo in izvajamo skupne, vseslovenske projekte dodatnega in dopolnilnega izobraževanja	9	3,7
Izobraževalne ustanove svoje izobraževalne programe za redno šolanje študentov pravočasno in v zadostni meri prilagajajo spremenjenim svetovnim pogojem poslovanja in s tem potrebam turističnega gospodarstva	9	3,8
Razvoj novih izobraževalnih programov s področja turizma (tako rednih kot dodatno in dopolnilno izobraževanje) sooblikuje in sofinancira gospodarstvo	9	2,6

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Anketirani trdijo, da poznajo obstoječe programe izobraževanja v GT na poklicnih in strokovnih ravneh (od sekundarne do terciarne) in da sodelujejo pri pripravi programov na vseh ravneh. Razvijajo sodelovanje s šolami ne le v slovenskem, ampak tudi v evropskem prostoru. Trdijo, da programe razvijajo skupaj z drugimi višjimi šolami in tudi po posvetih z gospodarstvom.

Vprašani se niso strinjali s trditvijo, da je v razvoj novih programov kot sooblikovalec in sofinancer vključeno gospodarstvo. Kazalo bi natančneje raziskati, v kolikšni meri se je turistično gospodarstvo pripravljeno vključiti tako v sooblikovanje učnih programov kot v financiranje institucije, ki bi svoje programe oblikovala po njihovi meri in potrebah.

Na vprašanje, kako na splošno ocenjujejo vlogo gospodarstva (njegovo vključenost) v izobraževalni proces na področju GT, kjer so bile možne šolske ocene, je 12 vprašanih doseglo srednjo vrednost 3,4. Ko smo povprašali, na katerem področju bi si želeli z gospodarstvom več sodelovanja, smo prejeli naslednje odgovore:

- a) pri štipendiranju, kar bi zagotovilo boljši vpis v njihove programe (10 odg.);
- b) na področju vseživljenjskega izobraževanja: gospodarstvo bi sporočalo, katere vrste znanja si želijo pri svojih zaposlenih nadgraditi (9 odg.);



- c) pri obveščanju o tem, katera znanja in veščine bi pri svojih zaposlenih nujno potrebovali, pa jih doslej študentje v času študija niso pridobili (9 odg.);
- d) pri sestavljanju novih programov (8 odg.);
- e) pri pridobivanju mest za prakse svojih študentov (6 odg.).

Zaposleni na višjih šolah so ocenili vlogo gospodarstva v izobraževalnem procesu med 3 in 4, kar kaže na veliko neizrabljenih možnosti sodelovanja. Vidijo jih v kadrovskem štipendiranju, vključevanju gospodarstva v kreiranje študijskih programov, kot naročnike programov vseživljenjskega izobraževanja, v dajanju povratnih informacij o deficitarnih znanjih pri diplomantih in kot ponudnike mest za praktično usposabljanje študentov.

Zanimiva je ugotovitev, da obstaja pripravljenost na sodelovanje pri pripravi učnih načrtov torej na obeh straneh – tako gospodarstva kot izobraževalnih institucij – ko pa študentje zaključijo študij, managerji z znanjem, ki so ga mladi med šolanjem pridobili, niso popolnoma zadovoljni. Zagotovo bo potrebno v prihodnosti tovrstno sodelovanje poglobiti in nadgraditi.

Med uspešne oblike sodelovanja z gospodarstvom lahko uvrstimo trditev, da obe v raziskavo vključeni višji strokovni šoli izobražujeta mentorje iz podjetij. Obe imata tudi vsaj delno urejeno evidenco, kje se po zaključku izobraževanja na njihovi instituciji nekdanji študentje zaposlijo. Stik z gospodarstvom vzdržujejo tudi na ta način, da slednje povabijo v sistem mentorstva, delno pa tudi v programe dodatnega in dopolnilnega (vseživljenjskega) izobraževanja.

Obe instituciji analizirata povratne informacije študentov o praktičnem izobraževanju, kar izvajata za naslednjimi ukrepi:

31.a Če ste ne vprašanje odgovorili pritrdilno, prosimo za navedbo načinov spremljanja

- a) program za praktično usposabljanje temelji na redni komunikaciji o napredku študenta med mentorjem na šoli in v podjetju, po končani praksi mentorja skupaj ocenita uspešnost opravljene prakse (11 odg.);
- b) mentor na šoli pregleda pisno poročilo o praksi, ki ga študent odda – to je edini vir informacij za mentorja, kako je praksa potekala (6 odgovorov).
- c) mentorji na šoli skupaj z mentorji v podjetjih pripravijo program prakse, nato oba mentorja aktivno spremljata napredek študentov. Ob koncu praktičnega usposabljanja sledi evalvacija, ki je hkrati osnova za načrt za naslednje praktično usposabljanje (2 odg.)
- d) to opravijo z analizo anketnih vprašalnikov (1 odg.).

Na višjih strokovnih šolah analizirajo povratne informacije s praktičnega usposabljanja, predvsem v obliki komuniciranja med obema mentorjema (v šoli in v podjetju) ter s pregledom oddane dokumentacije študentov. Preseneča podatek, da so odgovori glede na to, da je odgovarjalo le osebje dveh šol, tako zelo heterogeni – zagotovo kažejo, da vse intervjuvane osebe niso enako dobro obveščene o dogajanju na izobraževalni instituciji.

Razen ene izjeme vsi intervjuvani menijo, da na šoli spremljajo *splošno zadovoljstvo* svojih študentov s študijem na njihovi instituciji. To preverjajo tako, da vzorec študentov (zajete vse stopnje uspešnosti) ob zaključku šolanja vprašajo, s čim so bili med študijem najbolj in s čim najmanj zadovoljni; na osnovi rezultatov poskušajo področja pozitivnih izkušenj čim bolj okrepiti, negativne pa zmanjšati ali odpraviti (6 odg.). Trije vprašani pa so navedli, da na njihovi izobraževalni instituciji vzorec študentov anketirajo ob vpisu v drugi letnik (preverijo

njihova pričakovanja), nato pa iste študente anketirajo ob zaključku študija in preverijo, ali so se njihova pričakovanja uresničila.

Ena oseba se je odločila obkrožiti odgovor, da izvajajo sistem preverjanja kakovosti šole, predmetov in predavateljev (anketirajo študente po izvedbi posameznega predmeta).

Naslednje vprašanje je poizvedovalo, ali vodstvo institucije usmerja in motivira *učitelje / predavatelje*, da ti vzpodbujajo študente k zaposlitvi v GT po zaključku študija; vseh 12 je odgovorilo pritrdilno. Med ukrepi, s čim to dosega, pa so navedli, da:

- a) organizirajo ekskurzije v uspešna GT podjetja kot primere dobrih praks: 12 odg.
- b) S študenti obiščemo vsako leto enega od svetovnih sejmov turizma, da začutijo, kako velik, globalno povezan sistem je turizem in da so lahko ponosni na svoj poklic: 11 odg.
- c) Študentom povemo, da se izobražujejo za deficitarne poklice in da bodo imeli, ko šolanje zaključijo, zagotovljeno delovno mesto: 10 odg.
- d) redno vabijo k pedagoškemu procesu strokovnjake iz prakse – svoje nekdanje dijake (alumni klub) – ki so sedaj uspešni predstavniki poklica. Ko ti predstavijo svoje »zgodbe o uspehu«, je to najboljša promocija teh poklicev (8 odgovorov);
- e) laboratorijske vaje izvajajo, če je le možno, v realnem okolju GT podjetij (8 odg.).
- f) razložimo jim, da je kopica drugih poklicev prav tako vezana na delo ob praznikih in nedeljah, le da je njihovo delo še mnogo težje ali pa celo potencialno nevarno (policisti, vojaki...) (7 odg.).
- g) povemo jim, da je potrebno razlikovati med nekvalificiranim kadrom, ki servira v bifejih kavico in kakovostnimi natakarji, ki strežejo na banketih (7 odg.);
- h) prijaznost, za katero jih učimo, da je obvezna v odnosu do gostov, je prisotna tudi v odnosu našega osebja do študentov (zgledi:) (6 odg.)
- i) mladim pokažejo filme s slavnimi kuharji in vrhunske natakarje v prestižnih restavracijah in jim razložijo, da so vsi začeli svojo pot v šolskih klopeh in z opravljanjem pomožnih opravil (5 odg.);
- j) pojasnijo jim, komu vse bodo nekoč morda lahko kuhali in stregli: od predsednika države do kronanih glav (3 odg.);
- k) zbirajo in pripovedujejo zgodbe in anekdote iz življenja gostinskih poklicev (1 odg.).

Vodstva šol usmerjajo učitelje v delo s študenti, ki naj privede do spodbujanja zaposlovanja v stroki. Med motivacijskimi ukrepi so obiski svetovnih turističnih sejmov in strokovne ekskurzije v uspešna podjetja v GT, kjer izvajajo tudi vaje. Šole vključujejo v študijski proces tudi svoje uspešne diplomante, da predstavijo študentom svoje izkušnje. Študente motivirajo tudi z osveščanjem o številnih možnostih dela v stimulativnih okoljih, napredovanja in zaposlitve nasploh.

10 vprašanih (vsi odgovori na to vprašanje) meni, da na njihovi instituciji skrbijo za stalno izobraževanje in poklicno izpopolnjevanje svojega kadra. Med ukrepi, ki jih izvajajo, so navedli:

- a) vsem zaposlenim (ne glede na delovno mesto, ki ga kdo zaseda) redno sofinancirajo nadaljevalno izobraževanje in usposabljanje (8 odg.);
- b) zaposlenim sofinancirajo in organizacijsko (urnik) omogočajo tudi različne oblike neformalnega izobraževanja, kot so jezikovni tečaji, kreativne delavnice...(5 odg.)
- c) Na instituciji organizirajo za potrebe svojega kadra dodatna usposabljanja z lastnimi in zunanjimi izvajalci (5 odg.);
- d) Svoje osebje (predvsem starejše učitelje praktičnega pouka) občasno napotijo na dodatno izobraževanje in usposabljanje, da se seznanjajo z novostmi v stroki: (2 odg.)

- e) Želja po izobraževanju – s tem pa tudi financiranje in prilagajanje delovnim obveznostim – je prepuščeno skrbi in iznajdljivosti posameznika (1 odg.) in
- f) Drugo: 1 odg. (imamo komisijo za izobraževanje in za udeležbo na konferencah)

Na VSŠGT skrbijo za izobraževanje in poklicno izpopolnjevanje svojih zaposlenih, predvsem s sofinanciranjem nadaljevalnega izobraževanja, delno tudi z omogočanjem neformalnega izobraževanja. Na šolah izvajajo tudi programe dodatnih usposabljanj z lastnimi ali zunanjimi izvajalci.

### 3.3 Analiza mnenj in stališč delodajalcev in zaposlenih v turizmu

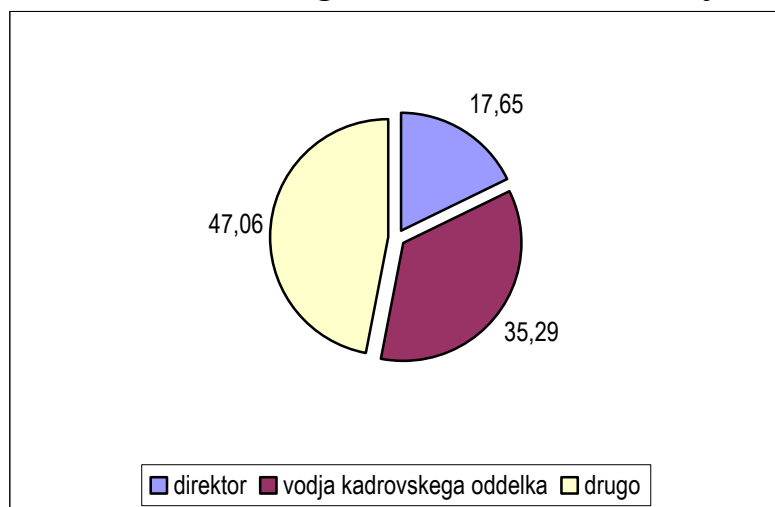
#### 3.3.1 Analiza anketiranja delodajalcev

V oktobru 2008 je potekala v Moravskih Toplicah prva slovenska »Nacionalna borza dela v gostinstvu in turizmu«. Potekala je v sklopu 55. Gostinsko-turističnega zbora kot skupen projekt Ministrstva za gospodarstvo – Direktorata za turizem, Zavoda RS za zaposlovanje, Turistično-gostinske zbornice in Obrtno-podjetniške zbornice. Mišljena je bila kot borza kadrov za področje turizma, ki pomaga vzpostaviti pregled nad ponudbo in povpraševanjem po kadrih na področju gostinstva in turizma. Borza obema stranema, tako ponudnikom delovnih mest (ki so bili prisotni v osebi kadrovskega strokovnjaka iz podjetij) ter povpraševalcem po delu s strani oseb, ki se želijo zaposliti v turizmu) olajša navezavo stikov.

Veliko koncentracijo podjetij smo izkoristili tudi za naš projekt ter prisotna podjetja zaprosili, da izpolnijo vprašalnike. Nekaj podjetij jih je izpolnilo kar v Moravskih Toplicah, nekatera pa so vprašalnik vrnila v roku meseca dni po dogodku po pošti.

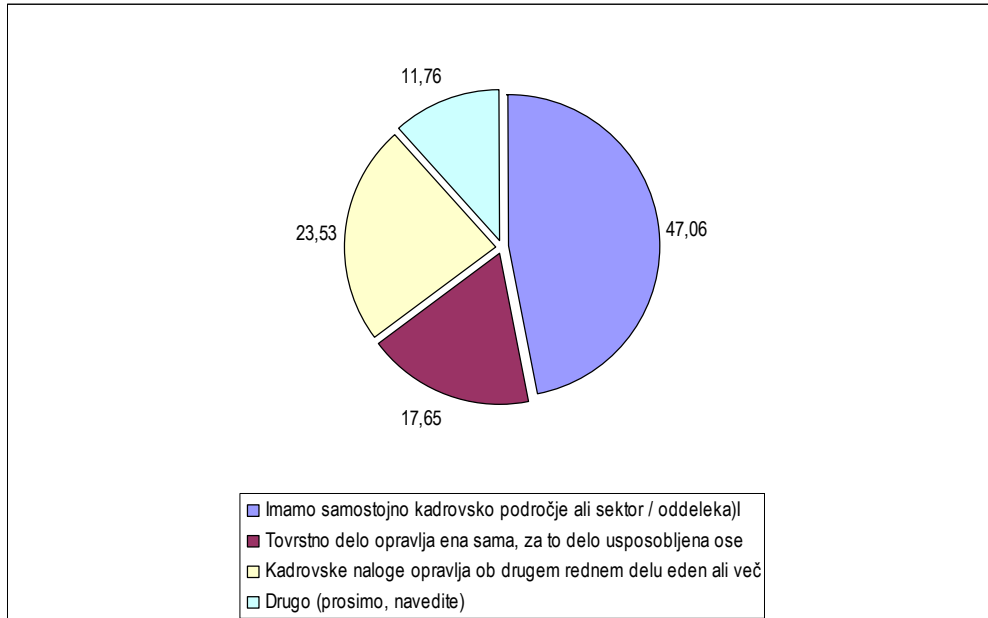
V raziskavo je bilo vključenih 17 podjetij, med njimi veliko takšnih, ki imajo v lasti in upravljajo večje število objektov (npr. HIT Nova Gorica, Sava Kranj, Krka zdravilišča itd.). Kljub relativno majhnemu številu intervjuvanih oseb smo dosegli cca. 70 % turističnega gospodarstva, katerega predstavniki so nam zagotovili, da ureja kadrovske zadeve za celotno družbo centrala in da je zato po en vprašalnik na družbo dovolj.

**Slika 35: Vrsta delovnega mesta anketiranih delodajalcev v turizmu**



Glede na vrsto delovnega mesta je v raziskavi med delodajalci v turizmu sodelovalo 17,65 % direktorjev, 35,29 % vodij kadrovskih oddelkov, slabo polovico anketiranih (47,06 %) pa so sestavljali ostali predstavniki delodajalcev v turizmu (npr. izvršni direktor, kadrovik, referent za kadrovske in splošne zadeve, referent za kadrovsko in pravno področje, strokovni sodelavec za kadre).

**Slika 36: Organizacija področja človeških virov v organizacijah anketiranih delodajalcev v turizmu**



Iz grafičnega prikaza je razvidno, da ima v 47,06 % anketiranih delodajalcev organizirano samostojno kadrovsko področje ali sektor/oddelek. V skoraj četrtini v anketo vključenih podjetij (24 %) opravlja kadrovske naloge ob drugem rednem delu ena ali več oseb, medtem ko v 17,65 % opravlja tovrstna dela ena sama za to usposobljena oseba. V kar četrtini podjetij (23,53 %) so za kadrovsko področje odgovorne druge osebe.

Že v uvodnem delu smo poudarili, da v Sloveniji zaostajamo glede organiziranosti kadrovske službe za drugimi razvitimi državami – na področju turizma se to kaže v stanju, ki ga je razkrila naša raziskava: i odjetji – pri čemer poudarjamo, da so bili vključeni v raziskavo tudi najpomembnejši slovenski delodajalci s področja turizma – nima organizirane posebne kadrovske služne oziroma pri manjših podjetjih – da za to področje ne zaposluje posebnega strokovnjaka. Veliko pomanjkanje določenih profilov je v določeni meri možno povezati tudi s tem dejstvom, da na strani delodajalcev ni dovolj posluha za zaposlene – vseeno, za katero vrsto kadra gre (torej tudi kadrovski strokovnjak znotraj podjetja).

**Tabela 29: Načrti za področje človeških virov**

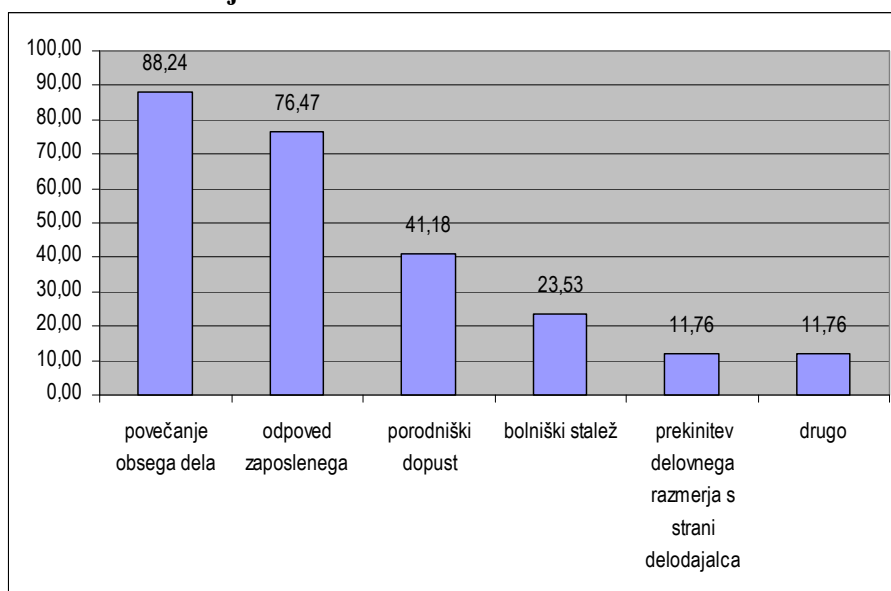
	Fk	Delež
Izdelan imamo načrt za zaposlovanje in upokojevanje kadrov, kar vključuje tudi rešitve v primeru nastanka presežka zaposlenih ipd.	8	57,14
Izdelan imamo načrt za razvoj kadrov (kariera - napredovanje).	4	28,57
Izdelan imamo načrt za razvoj kakovosti kadra, vključno z izobraževanjem.	12	85,71
Drugo (prosimo, navedite)	0	0,00
<b>Skupaj (n = 14)</b>	<b>14</b>	
Manjkajoči	3	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Skoraj 86 % odstotkov delodajalcev ima izdelan načrt za razvoj kakovosti kadra, vključno z izobraževanjem. Tabela priča tudi o tem, da ima 57,14 % delodajalcev v turizmu izdelan načrt za zaposlovanje in upokojevanje kadrov, ki vključuje tudi rešitve v primeru nastanka presežka zaposlenih ipd. Le slabih 29 % vseh anketiranih delodajalcev v turizmu pa ima izdelan načrt za razvoj človeških virov (kariera-napredovanje).

Podatki kažejo, da so načrti za področje človeških virov »krizno« usmerjeni – da vključujejo kritične točke kariere zaposlenih ali delovanje podjetja (presežki), da pa se le v redkih podjetjih posvečajo sistematičnemu načrtu razvoja človeških virov in njihove kariere. V našem modelu je zato to področje vključeno kot ena ključnih prvin uspešnega dela s kadri ter dolgoročnega, zanesljivega sodelovanja med zaposlenimi in delodajalci.

**Slika 37: Najpogostejši povod za iskanje novih delavcev v organizacijah anketiranih delodajalcev v turizmu**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Kar 88,24 % anketiranih delodajalcev je odgovorilo, da je najpogostejši povod za iskanje novih sodelavcev povečanje obsega dela, medtem ko je 76,47 % delodajalcev kot povod za novo zaposlitev navedlo odpoved zaposlenega. V 41,18 % je razlog za novo zaposlitev porodniški dopust oz. v 23,53 % bolniški staž zaposlenih. Samo 11,76 % delodajalcev je kot razlog za zaposlitev novega sodelavca navedlo prekinitev delovnega razmerja s strani delodajalca. Med drugimi razlogi za zaposlitev novih sodelavcev (skoraj 12 %) so delodajalci navajali splošno pomanjkanje kadra v gostinstvu in turizmu in sezonsko delo.

**Tabela 30: Prevladujoča vrsta kadrovanja**

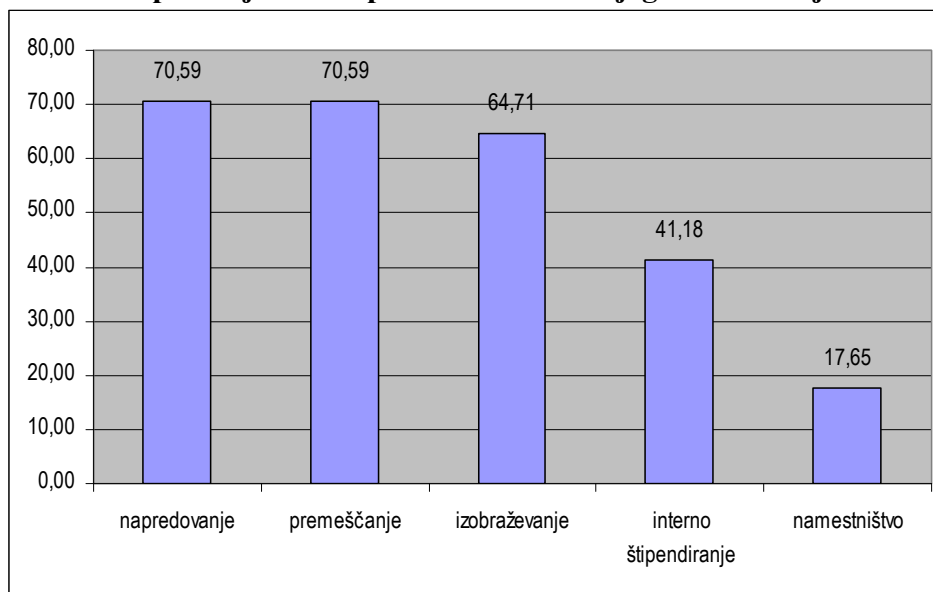
	Fk	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
notranje kadrovanje	6	35,29	35,29	35,29
zunanje kadrovanje	11	64,71	64,71	100,00
<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Na vprašanje, katera vrsta kadrovanja prevladuje v organizaciji anketiranih, so ti v 65 % odgovorili, da prevladuje zunanje kadrovanje.

Odgovor, da dve tretjini sodelavcev pridobijo izven podjetja, je logična posledica neobstoječih kariernih načrtov lastnega kadra. Zagotovo je res, da vsak novi sodelavec prinese v podjetje nekaj svežih zamisli – res pa je tudi, da je pri razvoju kariere lastnih človeških virov in zaposlovanju znotraj podjetja tveganje, da se kader ne obnese, veliko manjše (zaposlene in njihov »domet« poznamo).

Model razvoja človeških virov, ki ga predlagamo, zato kot nujni del vsebuje tudi področje razvoja kariere lastnega kadra ter navaja k prioritnemu upoštevanju lastnih zaposlenih pri pokrivanju potreb po kadru. V podjetju tovrstna kadrovska politika dviga samozavest zaposlenih in prispeva k višji pripadnosti zaposlenih podjetju. Izdelani karierni načrti podeljujejo zaposlenim namreč upanje, da bodo na karierni lestvici znotraj podjetja napredovali. Vedo torej, da se jim torej vztrajanje v podjetju izplača, saj tudi za zaposlene vsaka menjava delodajalca pomeni tveganje.

**Slika 38: Uporabljeni ukrepi v okviru notranjega kadrovanja**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Grafični prikaz priča o tem, da anketirani kot najpogostejši ukrep v okviru notranjega kadrovanja uporabljajo napredovanje in premeščanje (70,59 %), sledijo izobraževanje (64,71 %), interno štipendiranje (41,18 %) in namestništvo (17,65 %).

**Tabela 31: Usposabljanje zaposlenih s programi za pridobitev certifikatov NPK**

	Fk	Delež	Veljavni delež	Kumul. delež
Da, v podjetju redno uporabljamo to možnost.	4	23,53	25,00	25,00
Ne, ker s to možnostjo nismo seznanjeni.	2	11,76	12,50	37,50
Ne, imamo pomisleke do tovrstnega priznavanja znanj	3	17,65	18,75	56,25
Drugo (prosimo, navedite)	7	41,18	43,75	100,00
<b>Skupaj</b>	<b>16</b>	<b>94,12</b>	<b>100,00</b>	
Manjkajoči	1	5,88		
<b>Skupaj (n = 17)</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>		

Kljub temu, da je v Sloveniji sistem certifikatov NPK že uveljavljen, zgolj četrtnina anketiranih podjetij uporablja to možnost usposabljanja redno. Osmena (12,50 %) anketiranih

te možnosti sploh ne pozna, medtem ko dobra šestina (18,75 %) anketiranih tega načina usposabljanja ne uporablja, ker imajo pomisleke do tovrstnega priznavanja znanj. Zanimivo je, da dobri dve petini (43,75 %) anketiranih uporabljata druge možnosti izobraževanja svojih sodelavcev. Mednje sodijo: interno izobraževanje in usposabljanje na delavnem mestu, tudi (poskusno) uvajanje in izvajanje NPK. Eno podjetje navaja, da so poskušali prvič izvajati NPK, a tega v prihodnosti več ne bodo počeli, ker je povezano s preveč birokracije.

Glede na to, da kadra za določene poklice primanjkuje, za druge pa je spet močno suficitaren (visokošolska strokovna izobrazba), smo podjetja povprašali, kakšne pogoje postavljajo pri rekrutiranju novih zaposlenih. Odgovore prikazujemo v Tabela 32.

**Tabela 32: Pogoji pri rekrutiranju novih zaposlenih**

	Fk	Delež
Pri zaposlovanju novih kadrov upoštevamo tudi pridobljene certifikate, npr. animator, barman, maser, varnostni tehnik...	15	88,24
Pri rekrutiranju novih kadrov imajo prednost kandidati z izkušnjami na določenem področju – ne glede na izobrazbo ali certifikat.	12	70,59
Ob pomanjkanju določenih poklicev na trgu dela smo veseli vsakega kandidata in za ta delovna mesta ne postavljamo pogojev.	5	29,41
Priznavamo samo formalno pridobljeno izobrazbo (spričevala oz. diplome).	2	11,76
<b>n = 17</b>		

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Odgovori v tabeli kažejo na realno stanje v slovenskem turizmu: med podjetji v zgornjih vrsticah so organizacije s področja gostinstva in hotelirstva; podjetja, ki si lahko privoščijo glede pomanjkanja nekaterih ključnih vrst kadra na trgu pa so potovalne agencije, ki lahko med kadrom izbirajo in vztrajajo tako na formalno pridobljeni izobrazbi kot na vrsti dodatnih veščin in znanj pri kandidatih, ki se potegujejo za zaposlitev.

**Tabela 33: Zaposlovanje mladih**

	Fk	Delež
Objavimo prosto mesto na oglasnih deskah in portalih ZRSZ (Zavod RS za zaposlovanje) ali agencij za zaposlovanje.	14	82,35
Izberemo najprimernejše izmed vseh, ki prihajajo k nam na obvezno prakso.	12	70,59
Štipendiramo srednješolce ter študente, ki jih po zaključenem šolanju zaposlimo.	11	64,71
Objavimo razpis v časopisju in/ali na spletnih zaposlitvenih portalih.	10	58,82
Svoje podjetje predstavimo v izobraževalnih institucijah za področje turizma in mlade povabimo, da se po zaključku šolanja pri nas potegujejo za zaposlitev.	10	58,82
Sodelujemo s srednjimi, višjimi in visokimi šolami (priporočila, oglasi na njihovih spletnih straneh).	9	52,94
Izberemo koga izmed mladih, ki po zaključenem šolanju pošljejo prošnjo za zaposlitev.	8	47,06
Mladim ponudimo ugodne pogoje za poklicno izobraževanje – sodelujemo v sistemu mentorstev; mlade, ki se na izobraževanju dobro odrežejo, zaposlimo.	7	41,18
Objavimo razpis v časopisju in/ali na spletnih zaposlitvenih portalih ter počakamo na rezultate razpisa.	6	35,29
Omogočamo pripravništva s sofinaciranjem Zavoda RS za zaposlovanje.	3	17,65
Drugo	0	0,00
<b>n = 17</b>		

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Mlade povabijo delodajalci k sodelovanju tako, da jih več kot 4/5 objavi prosto delovno mesto na oglasni deski in na portalu ZRSZ (82,35 %). Skoraj 3/4 delodajalcev so pozorne na znanja mladih, ki prihajajo k njim na prakso – tiste, ki se obnesejo, povabijo k trajnemu sodelovanju (70,35 %). Slabi dve tretjini (64,71 %) v sklopu kadrovskih načrtov mlade štipendirata ter dijake in študente, ki so prejeli štipendijo, po zaključku njihovega šolanja zaposlijo. Več kot polovica (58,82 %; 52,94 %) jih sodeluje s šolami, kjer se dijakom / študentom kot podjetje predstavijo in tako, da redno oglašujejo prosta delovna mesta preko zaposlitvenih portalov. Približno polovica (47 %) izbere tudi neznanca – koga od mladih, ki so poslali prošnjo za zaposlitev. Le dobri dve petini sodelujeta v sistemu mentorstev (41,18 %). Manjši del (35,29 %) jih objavi razpis, najmanj pa (17,65 %) jih omogoča pripravništva s financiranjem ZRSZ).

Podatki kažejo, da je položaj na trgu delovne sile težaven in da podjetja za kadrovske profile, ki jih nujno potrebujejo, posegajo po vseh sredstvih kadrovanja, ki so jim na voljo.

**Tabela 34: Pridobivanje že uveljavljenega kadra**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Objavimo oglas v javnih medijih, na vidnih mestih in na lastni spletni strani.	12	70,59
Uporabimo neformalne poti, npr. osebne vire.	11	64,71
Izberemo najprimernejšega izmed prosilcev, ki pošiljajo prošnje za zaposlitev, ne da bi mi objavili prosto delovno mesto.	10	58,82
Preko objave oglasa na ZRSZ in/ali s pomočjo zasebnih zaposlitvenih agencij.	6	35,29
Preko specializirane agencije za kadre (head hunter, banke kadrov).	5	29,41
Pridobimo izkušen kader z drugih področij gospodarstva (izven turizma in gostinstva).	4	23,53
Opazujemo dober kader pri konkurenci in ga povabimo k sebi tako, da mu ponudimo boljše pogoje (višja plača, zaposlitev tudi za partnerja, mesto v vrtcu za otroka...).	3	17,65
Drugo	0	0,00
<b>Skupaj (n = 17)</b>	<b>17</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Za pridobivanje uveljavljenega kadra se delodajalci največkrat odločajo za objave v množičnih medijih in na lastni spletni strani (70,59 %). Razmeroma visok delež, kar 64,71% delodajalcev, pa uporablja neformalne poti. 58,82 % jih najraje izbere uveljavljen kader med kandidati, ki pošljejo prošnjo za zaposlitev, ne da bi bilo prosto delovno mesto objavljeno. Manjši delež, 35,29 %, jih uporablja zasebne zaposlitvene agencije in objave na ZRSZ, dobrih 29 % uporabi storitve specializiranih agencij za kadre. Z drugih področij gospodarstva kadre pridobi 23,53 % vprašanih. Najmanj uveljavljenega kadra pridobijo glede na rezultate ankete tako, da opazijo dober kader pri konkurenci in mu ponudijo boljše pogoje dela.

Pri nagrajevanju zaposlenih se največ delodajalcev odloča za nagrajevanje najuspešnejših delavcev z dodatkom k plači ali drugimi nagradami (47,06 %). Velik delež v raziskavo vključenih (29,41 %) ima fiksno določeno višino plače, ki se spreminja le v skladu s kolektivno pogodbo. Manjši delež (11,76 %), pa ima fiksen del ter neomejeno visok gibljivi del.



**Tabela 35: Nagrajevanje zaposlenih**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Imajo fiksno določeno višino plače, ki se ne spreminja, dokler se ne spremeni njena višina v skladu s pogoji iz kolektivne pogodbe.	5	29,41
Imajo določen odstotek fiksne osnove ter neomejeno visok gibljivi del, ki si ga prislužijo s prizadevnostjo (odstotek od ustvarjenega prometa).	2	11,76
Vsak mesec zaposleni med sabo določijo najboljšega sodelavca v podjetju, ki mu vodstvo izplača dodatek k plači v višini določenega odstotka.	0	0,00
Sodelavci vodstvu sproti javljajo napake drug drugega, na osnovi česar vodstvo vsak mesec izbere najslabšega zaposlenega in mu nato odtegne določeni odstotek plače.	0	0,00
V podjetju nagrajamo najuspešnejše sodelavce (dodatek k plači, nagradno potovanje, druge nagrade).	8	47,06
Drugo	9	52,94
<b>Skupaj (n = 17)</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Anketirani so pogosto navedli svoje odgovore tudi v rubriki »drugo«, kjer so štiri podjetja navedla, da prejemajo njihovi zaposleni fiksni ter variabilni del, trije dodeljujejo svojim zaposlenim občasne stimulacije, en delodajalec navaja, da nagrade sledijo po uspešno izvedenem projektu, prav tako en delodajalec pa navaja, da nagrade delijo glede na oceno nadrejene osebe.

Razmeroma velik delež zaposlenih za dobro opravljeno delo ustrezno nagrajijo z variabilnim delom plače. Na splošno pa je delež zaposlenih, ki prejema fiksno določeno plačo, brez možnosti nagrajevanja, še vedno visok. Gre predvsem za poklice, ki prejemajo nizke osebne dohodke (čistilke, sobarice, bazenski mojstri, kuharji...), variabilni del pa je namenjen bolj zaposlenim, ki so v stiku s strankami ter prodajnemu osebju.

Na vprašanje, ali je del politike podjetja skrb za stalno izobraževanje in poklicno izpopolnjevanje kadra, je 94,12 % vprašanih odgovorilo pritrdilno.

**Tabela 36: Vključenost človeških virov v stalno izobraževanje**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Celotnemu kadru (ne glede na delovno mesto, ki ga kdo zaseda) redno sofinanciramo nadaljevalno izobraževanje. Zaposlenim omogočamo tudi različne oblike neformalnih izobraževanj (tečajji, delavnice...).	13	81,25
Takšnih programov se udeležuje le managerski kader.	1	6,25
Manjkajoči	1	
<b>Skupaj (n = 17)</b>	<b>17</b>	

Velik delež delodajalcev (81,25%), vsem zaposlenim, ne glede na njihovo delovno mesto, sofinancira nadaljnje izobraževanje, v katerega so všteti tudi razni programi neformalnega izobraževanja.

Mnogo manjši delež (6,25%) delodajalcev navaja, da se programov izobraževanja udeležuje le managerski kader.

**Tabela 37: Potek izobraževanja za zaposlene**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Na dodatno in dopolnilno izobraževanje pošiljamo zaposlene le izjemoma – npr. takrat, ko je brezplačno.	1	6,25
V podjetju organiziramo dodatna usposabljanja z lastnimi in zunanjimi izvajalci.	13	81,25
V podjetju imamo zaposlenega/službo, ki skrbi za stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.	4	25,00
Drugo (prosimo, navedite)	2	12,50
Manjkajoči	1	
<b>Skupaj (n = 17)</b>	<b>16</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Dve petini delodajalcev (81,25 %) se odločata za organizirajo dodatnega usposabljanja z lastnimi in zunanjimi izvajalci v podjetju. Četrtnina (25 %) jih ima v ta namen službo ali zaposlenega, ki skrbi za stalno izobraževanje zaposlenih. Najmanjši (6,25%) delež delodajalcev zaposlene na dodatno izobraževanje pošilja le izjemoma, npr. takrat, ko je brezplačno. En delodajalec v rubriki »drugo« navaja, da financirajo svojim zaposlenim izobraževanja za pridobitev višje stopnje izobrazbe, eden pa – v sodelovanju z drugimi hoteli – organizira dodatna izobraževanja.

Glede na to, da so izpolnjevali anketo najpomembnejši delodajalci v Sloveniji, ki imajo ne le največjega števila zaposlenih, temveč tudi dovolj osebja, ki za zaposlene skrbi, visoka vrednost ne preseneča.

**Tabela 38: Zadržanje odličnega kadra**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
S stimulatивно plačo, ki znatno presega povprečje branže.	9	52,94
Z rednim informiranjem o dogajanju v podjetju.	7	41,18
Z ustvarjanjem nestresnih in prijetnih pogojev dela v zdravem delovnem okolju.	7	41,18
S krepitvijo duha pripadnosti podjetju – programi team-buildinga, sindikalne zabave, proslave, izleti...	6	35,29
Z izdelovanjem kariernih načrtov za zaposlene.	6	35,29
Z udeležbo pri odločanju.	3	17,65
Z organiziranjem nagradnih potovanj.	2	11,76
Z ugodnostmi, kot so ugodno družinsko stanovanje, brezplačna hrana, zaposlitev življenjskega partnerja ipd.	0	0,00
Drugo (prosimo, navedite)	2	11,76
<b>Skupaj (n = 17)</b>	<b>17</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Na vprašanje, kako zadržijo odličen kader, se je največ (52,94 %) delodajalcev opredelilo za stimulatивно plačo nad povprečjem branže; malo manj (41,18 %) jih poskuša kader zadržati z ustvarjanjem nestresnih in prijetnih pogojev dela ter zdravim delovnim okoljem, enak odstotek zaposlene redno informira o dogajanju v podjetju. S krepitvijo pripadnosti podjetju poskuša dobre zaposlene zadržati 35,29 % delodajalcev. Enak odstotek jim ponudi izdelavo kariernega načrta. Najmanjši delež (11,76 %), poskuša odlične zaposlene zadržati z organiziranjem nagradnih potovanj.

**Tabela 39: Pogostost preverjanja zadovoljstva zaposlenih**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>	<b>Veljavni delež</b>	<b>Kumulativni delež</b>
Enkrat letno ali pogosteje	10	58,82	58,82	58,82
manj kot enkrat letno	6	35,29	35,29	94,12
nikoli	1	5,88	5,88	100,00
<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Največ delodajalcev preverja zadovoljstvo zaposlenih enkrat letno ali pogosteje (58,82 %), nekaj več kot tretjina (35,29 %), jih to počne manj kot enkrat letno. Majhen delež delodajalcev (5,88 %), pa zadovoljstva ne preverja nikoli.

**Tabela 40: Načini preverjanja zadovoljstva zaposlenih**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Anonimni vprašalniki	6	37,50
Osebni razgovor	12	75,00
Opazovanje zaposlenih	11	68,75
Drugo	0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>16</b>	
Manjkajoči	1	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Najpogostejši način preverjanja zadovoljstva zaposlenih je osebni razgovor – uporabljajo ga  $\frac{3}{4}$  delodajalcev (75 %). Dobri dve tretjini (68,75 %) delodajalcev pa se zanašata na opazovanje zaposlenih. Le slabi dve petini (37,50%) delodajalcev uporabljata anonimni vprašalnik in tako prideta do najbolj zanesljivih odgovorov, ki vključujejo sicer tudi kritiko delodajalca, dajo pa zagotovo tudi zelo dragocene podatke in smernice z izboljšanje stanja.

**Tabela 41: Pomembnost kompetenc zaposlenih**

	<b>Štev. odg.</b>	<b>Manj-kajoči</b>	<b>Povp. vred.</b>	<b>Std. odklon</b>
Sposobnost ravnanja z ljudmi	16	1	4,69	0,79
Taktnost (pri delu s strankami in do sodelavcev)	16	1	4,69	0,70
Sposobnost motiviranja sodelavcev	17	0	4,59	0,62
Znanje tujih jezikov	17	0	4,53	0,62
Poštenost	17	0	4,53	0,72
Komunikacijske sposobnosti	17	0	4,47	0,72
Odzivnost	16	1	4,38	0,62
Sposobnost timskega dela	17	0	4,35	0,86
Odgovornost	17	0	4,29	0,77
Obvladovanje konfliktov	17	0	4,24	0,90
Vestnost	16	1	4,19	0,75
Etičnost	15	2	4,13	0,74
Vedoželjnost	16	1	4,13	0,96
Točnost	16	1	4,13	0,81
Tolerantnost	16	1	4,13	0,72
Ustvarjalnost	17	0	4,00	1,00
Natančnost	16	1	3,88	0,89
Ambicioznost	16	1	3,44	1,03

*Opomba: ocene so bile razporejene med 1 = popolnoma nepomembno in 5 = nadvse pomembno*

Med pomembnimi kompetencami so delodajalci najvišje ocenili lastnosti, kot sta sposobnost ravnanja z ljudmi in taktnost (obe vrednosti sta bili ocenjeni s 4,96). Na drugem mestu je sposobnost motiviranja sodelavcev (4,59), zelo tako visoko pa kotira tudi znanje tujih jezikov (4,53). Najnižje je bila ocenjena ambicioznost (3,44), pri repu, a z visoko vrednostjo, pa se je znašla še ustvarjalnost (4,00).

Slovenski delodajalci se s tem oddaljujejo od zahodnoevropskih kolegov, kjer sta ambicioznost in ustvarjalnost med najbolj zelenimi karakternimi potezami, saj velja pravilo, da je človek ambiciozen tudi za podjetje, v katerem dela in si ne zastavlja visokih ciljev le na osebem področju.

**Tabela 42: Zadovoljstvo z izobrazbeno strukturo zaposlenih**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>	<b>Veljavni delež</b>	<b>Kumulativni delež</b>
da	10	58,82	58,82	58,82
ne	7	41,18	41,18	100,00
<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Približno tri petine delodajalcev (58,82 %) so zadovoljne z izobrazbeno strukturo svojih zaposlenih. Kot razlog za nezadovoljstvo navajata ostali dve petini znanje kadra in splošno pomanjkanje nekaterih poklicev. Skoraj polovica (45,45 %) je nezadovoljnih zaradi pomanjkanja kadra s specialističnim znanjem. Enak odstotek je nezadovoljnih zaradi razkoraka med potrebami podjetja in znanjem, ki ga ponujajo zaposleni na trgu dela. Manjši odstotek (9,09 %) vprašanih delodajalcev pa meni, da je njihovo osebje povprečno, ker ne morejo plačevati stimulatивnih dohodkov in jih zato dobri zaposleni kmalu zapustijo, kar je natančneje razvidno iz Tabela 43.

**Tabela 43: Razlogi za nezadovoljstvo z znanjem kadra**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Krivo je splošno pomanjkanje nekaterih poklicev (natakar, kuhar), kar prizadene tako naše podjetje kot tudi druge ponudnike na področju gastronomije.	10	90,91
Delno smo nezadovoljni, ker nam primanjkuje za določena področja nekaj kadra s specialističnim znanjem (npr. kuharji specialisti ipd.).	5	45,45
Delno smo nezadovoljni, ker se preveč pogosto ukvarjamo s problemi, ki jih povzročata velik razkorak med potrebami podjetja na eni ter znanjem in sposobnostmi osebja, ki je dosegljivo na trgu dela, na drugi strani.	5	45,45
Naše osebje je povprečno, ker odličnemu osebju ne moremo plačevati niti stimulatивnih dohodkov niti vlagati v druge oblike stimulacije (nagrada potovanja, vseživljenjsko izobraževanje...), zato nas relativno kmalu zapustijo.	1	9,09
Drugi razlogi (prosimo, navedite jih)	0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>11</b>	
Manjkajoči	6	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Malce več kot polovica delodajalcev (52,94 %) skrbi za redno pretok informacij med vodstvom podjetja in zaposlenimi, malo manj kot polovica (47,06%) pa jih redno spremlja razvoj stroke in upošteva primere dobre prakse. Manjši delež (29,41%) jih spremlja, kakšne delovne pogoje nudijo svojim zaposlenim konkurenti.

**Tabela 44: Določanje pogojev dela za posamezne poklice**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Redno spremljamo, kakšne delovne pogoje nudijo zaposlenim konkurenti.	5	29,41
Redno spremljamo razvoj stroke in se ravnamo po dobrih praksah iz tujine.	8	47,06
Skrbimo za reden pretok informacij o zadovoljstvu med vodstvom podjetja in zaposlenimi.	9	52,94
Drugi razlogi (prosimo, navedite jih)	1	5,88
<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

V rubriki »drugo« je eno podjetje navedlo določanje pogojev v okviru finančnih zmožnosti in v okviru poslovnih rezultatov.

**Tabela 45: Sodelovanje z izobraževalnimi institucijami**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>	<b>Veljavni delež</b>	<b>Kumulativni delež</b>
da	14	82,35	87,50	87,50
ne	2	11,76	12,50	100,00
<b>Skupaj</b>	<b>16</b>	<b>94,12</b>	<b>100,00</b>	
Manjkajoči	1	5,88		

87,50 % delodajalcev sodeluje z izobraževalnimi institucijami, manjši delež (12,50 %) pa ne.

100 % vprašanih navaja, da dijakom in študentom omogočajo opravljanje strokovne prakse, štiri petine (78,57 %) pa navaja kot obliko sodelovanja z izobraževalnimi institucijami omogočanje izdelave seminarskih, projektnih ali diplomskih nalog, ki so vezane na organizacijo.

Več kot polovica (57,14 %) jih organizira promocijske predstavitve poklicev v gostinstvu in turizmu za osnovne šole, enak odstotek pripravlja študijske obiske, vaje in predstavitve za šole. Najmanjši delež anketiranih delodajalcev pa navaja, da šole izvajajo usposabljanja zaposlenih, ki so prirejena potrebam delodajalca.

**Tabela 46: Oblike sodelovanja**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Organiziramo promocijske predstavitve poklicev v gostinstvu in turizmu za osnovne šole.	8	57,14
Dijakom in študentom omogočamo opravljanje strokovne prakse.	14	100,00
Študentom omogočamo izdelavo seminarskih, projektnih ali diplomskih del, vezanih na našo organizacijo.	11	78,57
V našem podjetju se odvijajo tudi študijski obiski, razne vaje in predstavitve za šole.	8	57,14
Naši zaposleni občasno sodelujejo v študijskih procesih kot gostujoči strokovnjaki-predavatelji iz prakse.	5	35,71
Šole izvajajo usposabljanja naših zaposlenih, prirejena našim potrebam.	3	21,43
Drugo (prosimo, navedite)	0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>14</b>	
Manjkajoči	3	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

**Tabela 47: Sodelovanje in povezovanje z izobraževalnimi ustanovami**

	Štev. odg.	Manj-kajoči	Povp. vred.	Std. odklon
Poznamo izobraževalne programe, ki jih ponujajo za področje turizma srednje, višje in visokošolske izobraževalne institucije v Sloveniji.	16	1	4,25	0,77
<b>Pri snovanju izobraževalnih programov za turizem aktivno sodelujemo na:</b>				
ravni srednješolskega programa izobraževanja	16	1	3,25	1,48
ravni višješolskih programov izobraževanja	14	3	2,86	1,56
ravni visokošolskih/univerzitetnih programov izobraževanja	14	3	2,07	1,21
ravni podiplomskih programov izobraževanja	12	5	1,42	0,67
Izobraževalne ustanove se s svojimi programi prilagajajo našim potrebam	17	0	2,65	0,79
Izobraževalnim organizacijam posredujemo povratne informacije o merljivih učinkih izobraževanja po posameznih izobraževalnih programih.	15	2	2,27	1,10
Spodbujamo razvoj meril kakovosti na področju izobraževanja v turizmu.	17	0	4,18	0,95
Razvoj novih izobraževalnih programov s področja turizma sofinanciramo	15	2	2,40	1,40
Zaposlene v skladu z načrti permanentno vključujemo v izobraževalne programe s področja turizma (dodatno in dopolnilno izobraževanje).	17	0	3,88	0,70
<b>Povezujemo se z izobraževalnimi ustanovami v:</b>				
lokalnem okolju	17	0,00	4,59	0,71
na območju Slovenije	16	1,00	3,94	0,85
v evropskem prostoru	13	4,00	2,38	1,19
globalno	12	5,00	1,92	1,16

*Opomba: ocene so veljale na uravnoveženi lestvici z vrednostmi od 1 = nikakor se ne strinjam do 5 = popolnoma se strinjam*

Na področju sodelovanja in povezovanja delodajalcev z izobraževalnimi ustanovami so delodajalci ocenili svoje poznavanje izobraževalnih programov zelo visoko, z oceno 4,25. Pri oblikovanju izobraževalnih programov jih največ aktivno sodeluje tako, da vzpodbujajo razvoj meril kakovosti programov za področje turizma. Relativno visoko (3,88) je ocenjena trditev, da zaposlene trajno vključujejo v izobraževalne programe s področja turizma.

Najmanj delodajalcev se vključuje v snovanje podiplomskih programov izobraževanja (1,42), največ delodajalcev se povezuje z izobraževalnimi ustanovami v lokalnem okolju (4,59). Ocena 1,92 pri mednarodnem povezovanju v globalnem merilu kaže, da je na tem področju aktiven samo en delodajalec.

**Tabela 48: Zadovoljstvo z znanjem mladih, pridobljenim v šoli**

	Fk	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
da	4	23,53	23,53	23,53
ne	13	76,47	76,47	100,00
<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Velika večina delodajalcev je navedla, da z znanjem mladih, ki so ga pridobili v slovenskih izobraževalnih institucijah na področju turizma, niso zadovoljni. Ker smo dokaj visok odstotek nezadovoljstva pričakovali, smo vključili v vprašalnik tudi podrobnejšo analizo in vse, ki so obkrožili, da z znanjem mladih niso zadovoljni, povabili, da svoje nezadovoljstvo navedejo razloge zanj. Rezultate prikazujemo v nadaljevanju v Tabela 49.

**Tabela 49: Razlog nezadovoljstva z znanjem mladih**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Mladim manjkajo delno ključne spretnosti in veščine, potrebne za poklic, za katerega so se izobraževali.	10	76,92
Moramo mlade po prihodu v podjetje sami dodatno usposobiti, preden lahko samostojno prevzamejo delo.	9	69,23
Mladi prinašajo s sabo kopico nepomembnih teoretičnih informacij, sočasno pa jim manjkajo znanja s ključnih področij.	8	61,54
Mladim je bilo posredovano v času šolanja neaktualno znanje.	0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>13</b>	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Kot poglavitni razlog (76,92%) za nezadovoljstvo z izobraževanjem delodajalci navajajo, da mladim manjkajo ključne spretnosti in veščine, ki so potrebne za opravljanje poklica. Kar 69,23% anketiranih delodajalcev navaja, da morajo mlade po prihodu v podjetje sami dodatno usposabljanje, preden lahko samostojno prevzamejo delo. Visok delež delodajalcev (61,54%) meni, da mladi prinašajo kopico nepotrebnih teoretičnih informacij, sočasno pa jim manjkajo znanja na ključnih področjih.

Gre za očitke šolskemu sistemu, ki se pojavljajo v slovenskem prostoru rajno in izhajajo iz tega, da pri nas izobraževanje po dualnem sistemu šepa. Pri tem se ne moremo primerjati s tujino: v ZDA, Aziji pa tudi v veliko zahodnoevropskih državah, s katerimi radi delamo presežne primerjave, prevladujejo hoteli, ki so del globalno delujočih verig z ustreznimi (pogosto lastnimi) izobraževalnimi institucijami v ozadju, s katerimi vsebino natančno dogovorijo in jo v skladu s porajajočimi se potrebami gospodarstva sproti dopolnjujejo in posodablajo. Seveda je gospodarstvo v delovanje takšnih dualnih institucij tudi finančno močno vključeno, kar jim daje legitimnost odločanja, sočasno pa imajo interes, da zelo natančno nadzorujejo, kaj se z vloženimi sredstvi dogaja.

Podoben model predlagamo za Slovenijo: da poskusno nastane elitna šola za področje gostinstva, ki jo bo vsaj s 25 % sofinanciralo turistično gospodarstvo, ki bo tesno vpeto v delo te institucije: v pripravo učnih programov (tako na srednješolski ravni, kot za stopnjo višješolskega, visokošolskega in univerzitetnega izobraževanja), v aktivno osebno sodelovanje strokovnjakov iz prakse v učnem procesu ter v spremljanju mladih, ki bodo iz te institucije prihajali k njim na prakso, ki bo zares strokovna in se ne bo izrodila v opravljanje pomožnih del, kar se občasno dogaja sedaj predvsem študentom visokošolskih programov.

Na področju razvoja zaposlenih se delodajalci močno strinjajo (4,40) s trditvijo, da njihova organizacija vzpodbuja pretok znanja med zaposlenimi. Visoka stopnja strinjanja (4,19) velja tudi za trditev, da ima organizacija vzpostavljen sistem mentorstva za novo zaposlene in (enaka ocena) da skrbi za strokovni razvoj zaposlenih z vključevanjem zaposlenih v različne programe izobraževanj. Najnižja stopnja strinjanja (2,80), pa velja za trditev, da ima organizacija vzpostavljen sistem spremljanja kariernega razvoja, kar je v bistvu potrditev odgovorov iz začetka anketiranja (karierni načrti za zaposlene).

**Tabela 50: Urejenost področja razvoja zaposlenih**

	Štev. odg.	Manj-kajoči	Povp. vred.	Std. odkl.
Organizacija skrbi za strokovni razvoj zaposlenih z/s:				
vključevanjem zaposlenih v programe izobraževanj (tudi za pridobivanje formalne izobrazbe – npr. izredni študij)	16	1	4,19	1,17
vključitvijo v usposabljanja	17	0	4,12	0,86
ocenjevanjem sposobnosti zaposlenih	15	2	3,07	1,03
zagotavljanjem pogojev za pridobitev raznovrstnih delovnih izkušenj (razširitev dela, kroženje, premestitev, napredovanje, premestitev navzdol...)	16	1	3,88	0,89
Organizacija nudi pogoje za osebno rast.	17	0	3,88	0,78
Organizacija pripravi letni načrt izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter evidentiranja potreb po izobraževanju.	17	0	3,94	1,14
Organizacija spodbuja pretok znanja med zaposlenimi.	15	2	4,40	0,74
Organizacija ima vzpostavljen sistem spremljanja kariernega razvoja.	15	2	2,80	1,32
V organizaciji izvajamo letne razgovore kot priložnost za predstavitev potreb in želja zaposlenih po osebni razvoju.	14	3	4,00	1,30
Organizacija ima vzpostavljen sistem mentorstva za novo zaposlene.	16	1	4,19	0,83
Zaposlenim je na voljo strokovna literatura in literatura s področja osebne rasti.	17	0	3,12	1,05
Zaposleni se v prostem in/ali delovnem času udeležujejo različnih predavanj in delavnic ter drugih oblik izobraževanja.	17	0	3,76	1,15

*Opomba: odgovori so razporejeni na uravnoteženi Likertovi lestvici z vrednostmi od 1 = nikakor se ne strinjam do 5 = popolnoma se strinjam*

### 3.3.2 Analiza mnenj in stališč zaposlenih v turizmu

Stališča in mnenja zaposlenih v turizmu smo zajeli s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil razdeljen v več slovenskih turističnih podjetjih (hoteli, agencije). Da bi zagotovili anonimnost ankete, imen podjetij, v katerih smo anketiranje izvajali, ne navajamo (za naročnika so pa dosegljiva pri izvajalcu).

Na odgovorne osebe v turističnih podjetjih smo naslovili dopis, v katerem smo jih prosili za dovoljenje za anketiranje njihovih zaposlenih v zvezi z mnenji, stališči in zadovoljstvom zaposlenih z delovnim mestom. Odgovorne osebe, na katere je bil dopis naslovljen, so bile direktorji podjetja ali direktorji kadrovske službe. V dopisu smo jim razložili, kako poteka anketiranje: zaradi zagotavljanja anonimnosti so anketiranje v podjetjih opravljali posebej usposobljeni anketarji, ki so zaposlenim tudi razložili potek anketiranja, ki je bilo pisno. Dostop do anketnih vprašalnikov so imeli le anketarji. Tako smo zagotovili, da so zaposleni lažje izražali svoja resnična stališča in mnenja, kar je tudi povečalo stopnjo veljavnosti vprašalnika.

Spraševanje je potekalo v 6 podjetjih, čeprav smo zaprosili za sodelovanje vse velike turistične gospodarske sisteme v Sloveniji. Ponekod je bil odgovor negativen (v letu 2009 je bil položaj v stroki precej napet zaradi krize in zaradi groženj s stankami, kar do ponekod

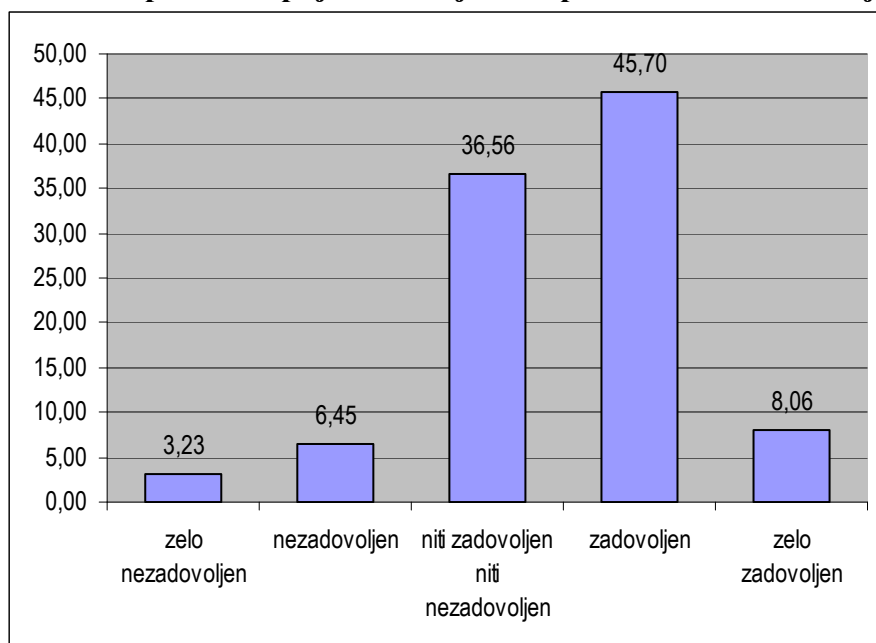


navedli kot razlog, da ne želijo vnašati med zaposlene dodatnega nemira), spet drugod vodstvo hotela kljub ponovnemu klicu na prošnjo, da dovolijo anketiranje, ni reagiralo. Kljub precejšnjim težavam smo lahko zagotovili vzorec podjetij, ki je bil sestavljen po principu kvot tako, da smo vanje zajeli različne vrste turističnih podjetij (hotel, agencija) in upoštevali tudi lokacijo podjetja z vidika regionalnega položaja. Skupaj je na anketni vprašalnik odgovorilo 235 zaposlenih.

Vprašalnik za merjenje mnenj, stališč in zadovoljstva zaposlenih je bil v veliki večini sestavljen iz uravnoteženih intervalnih lestvic. Skupaj s kategoričnimi lestvicami smo uporabili tudi trditve v obliki Likertove lestvice. V vprašalniku, ki je dodan kot priloga 8, smo merili naslednja področja:

- merjenje splošnega zadovoljstva zaposlenih v turističnem podjetju,
- merjenje različnih dejavnikov (npr. plača, stalnost zaposlitve, delovni pogoji, vodje, itd.) zaposlenih v turističnem podjetju,
- merjenje iniciativnosti, inovativnost in motivacije zaposlenih za delo,
- merjenje zadovoljstva v zvezi z izobraževanjem in napredovanjem na delovnem mestu ter merjenje zadovoljstva z možnostjo ustvarjanja kariere v podjetju,
- merjenje namer in razlogov pri zaposlenih za zamenjavo službe ter
- zajemanje demografskih podatkov respondentov (spol, starost, delovni staž v podjetju, stopnja izobrazbe in položaj v podjetju).

**Slika 39: Splošna stopnja zadovoljstva zaposlenih v turizmu z njihovim delom**



Analiza je pokazala, da je približno 45,70 % vseh vprašanih zaposlenih v turizmu zadovoljnih s svojim delom, 8,06 % pa je zelo zadovoljnih. Skoraj 36,56 % zaposlenih v turizmu je izrazilo, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Skoraj 10 % vprašanih je nezadovoljnih; pri tem posebej izstopa 3,23 % zelo nezadovoljnih zaposlenih.

Če upoštevamo, da gre pri turizmu za storitveno dejavnost, v kateri je zadovoljstvo odjemalca tesno povezano z zadovoljstvom zaposlenega, potem so rezultati izrazito slabi. S svojim delom je zadovoljna namreč le nekaj več kot polovica ljudi, ki delajo v turizmu (53,76 %), kar pomeni, da je psihično stanje le pri dobri polovici takšno, da se iz notranjega

prepričanja trudijo, da bi bilo njihovo delo odlično in da so se pripravljene tudi nadpovprečno angažirati, kadar je to potrebno itd.

Slaba polovica zaposlenih v sektorju turizma pa je ali apatična ali pa celo demotivirana, saj so s svojim delom celo zelo nezadovoljni. Od takšnih zaposlenih ni možno pričakovati niti posebnega angažmaja niti lojalnosti delodajalcu ali deljenja skrbi managementa za dobro poslovanje podjetja. Kdor je zelo nezadovoljen, je v bistvu na lovu za novo službo. Govorimo lahko o stanju tkim. »notranje odpovedi«, ki ji sledi tudi dejanska, čim se ponudi ustrezna priložnost.

Ker gre za zelo občutljivo področje, smo izvedli dodatne teste (ANOVA, T-test) in preverili, ali je nezadovoljstvo povezano s starostjo in s spolom zaposlenih. Rezultati so pokazali, da med mladimi do 25. leta ni niti zelo nezadovoljnih niti nezadovoljnih ter da v starosti nad 56 let ni bilo med intervjuvanimi niti ene zelo zadovoljne osebe. Kljub temu zaradi relativno majhnega števila vprašanih v vsaki starostni skupini nismo mogli najti statistično značilnih razlik niti glede na starost niti glede na spol. Tabeli z natančnimi vrednostmi prikazujemo v prilogi 14.

Spraševanje o zadovoljstvu smo poglobili tako, da smo vprašane prosili, naj na 5-stopenjski lestvici podajo stinjanje z izjavami, ki jih prikazujemo v tabeli 51.

**Tabela 51: Ocena zadovoljstva na delovnem mestu**

	Štev. odg.	Manj-kajoči	Povp. vredn.	Std. odkl.
Zadovoljen/a sem z rednim in točnim izplačilom plače.	232	3	4,36	0,94
Zadovoljen/a sem s stalnostjo zaposlitve.	231	4	4,06	1,03
Zadovoljen/a sem s sodelavci.	234	1	4,04	0,78
Zadovoljen/a sem s svojim delom.	231	4	3,68	0,90
Zadovoljen/a sem, ker dobim izplačane zakonsko določene dodatke k plači (nočno, izmensko, praznično... delo).	231	4	3,73	1,11
Zadovoljen/a sem z nadrejenim.	233	2	3,58	1,11
Zadovoljen/a sem, da sem zaposlen/a v turističnem sektorju.	234	1	3,44	1,15
Zadovoljen/a sem z razporeditvijo delovnega časa.	233	2	3,26	1,14
Zadovoljen/a sem z delovnimi pogoji.	229	6	3,10	1,10
Zadovoljen/a sem z vodstvom podjetja.	231	4	3,01	1,20
Zadovoljen/a sem z delovnim vzdušjem v podjetju.	232	3	2,95	1,07
Zadovoljen/a sem z možnostjo izobraževanja.	229	6	2,94	1,22
Zadovoljen/a sem z možnostjo napredovanja.	231	4	2,79	1,20
Zadovoljen/a sem z dodatnimi ugodnostmi pri delu.	230	5	2,70	1,18
Zadovoljen/a sem, ker višina moje plače ni odvisna od uspešnosti pri delu in truda, ki ga vlagam.	226	9	2,37	1,17
Zadovoljen/a sem, ker je moja plača odvisna od mojega dela (delodajalec mojo uspešnost pri delu ocenjuje in jo ustrezno nagradi z variabilnim delom plače).	224	11	2,28	1,19
Zadovoljen/a sem z višino plače.	233	2	2,20	1,24

*Opomba: Povprečne vrednosti so izračunane z metodo navadne aritmetične sredine na osnovi pet-stopenjske merilne lestvice, kjer je 1 = nikakor se ne strinjam, 2 = pretežno se ne strinjam, 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam.*

Zaposleni so najvišjo povprečno stopnjo zadovoljstva med trditvami v zvezi z zadovoljstvom na delovnem mestu v turizmu podali trditvi, da so zadovoljni z rednim in točnim izplačilom plače. Povprečna vrednost tega dejavnika je 4,36.

Visoke povprečne stopnje zadovoljstva med trditvami v zvezi dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu so še s tremi trditvami: Zaposleni so zadovoljni s:

- stalnostjo zaposlitve (4,06),
- sodelavci (4,04) in
- s svojim delom (3,58).

Najnižje povprečne stopnje zadovoljstva je mogoče razbrati predvsem pri trditvah o možnosti napredovanja na delovnem mestu (2,79), povezanih z dodatnimi ugodnostmi pri delu (2,70) kakor tudi pri trditvah o ustreznosti ocenjevanja in nagradah za uspešnost pri delu (variabilni del plače) (2,28).

Zaposleni so najmanj zadovoljni z višino svoje plače, saj so omenjenemu dejavniku zadovoljstva pri delu pripisali povprečno vrednost 2,20. Hkrati gre za vrednost, pri kateri smo izmerili največji standardni odklon. Najmanjšega ima parameter zadovoljstva z zaposlenimi ter zadovoljstva s svojim delom, visoke vrednosti odklona pa smo izmerili še pri možnosti napredovanja in izobraževanja ter pri zadovoljstvu z vodstvom podjetja.

**Tabela 52: Zaznavanje iniciativnosti, inovativnosti in motivacije na delovnem mestu**

	Štev. odg.	Manj-kajoči	Povp. vredn.	Std. odkl.
Pohvala in zadovoljstvo stranke me pri delu motivirata.	225	10	4,28	0,92
Zavedam se nujnosti sprememb v načinu poslovanja, da podjetje preživi.	233	2	4,00	1,05
Sodelovanje in kolegialnost med sodelavci pozitivno vplivata na moje delo.	229	6	3,98	1,08
Zadovoljen/a sem, ker v organizaciji pričakujejo, da dajemo predloge za izboljšave vsi, ne le vodje.	233	2	3,62	1,20
Zadovoljen/a sem, ker v podjetju stalno izboljšujemo in posodabljammo ponudbo in zato moje delo ni rutinsko in dolgočasno.	233	2	3,29	1,17
Zadovoljen/a sem, ker vodstvo upošteva moje pobude za spremembe.	228	7	2,83	1,27
Pripravljen/a sem prevzeti tveganje in odgovornost za uveljavitev svojih pobud za spremembe poslovanja.	230	5	3,59	1,01
Odnosi v našem podjetju so kolegialni, sodelavci si med sabo pomagamo in sodelujemo.	231	4	3,56	1,14
Odnosi v našem podjetju bi lahko bili boljši: sodelavci si med sabo ne zaupamo popolnoma, ker nekateri "tožarijo" kolege pri vodstvu.	227	8	3,55	2,99
Moje delovne naloge so jasne in natančno določene.	232	3	3,50	1,10
Moje delovno okolje je pozitivno, kar me vzpodbuja k dobremu delu.	231	4	3,44	2,92
Nadrejeni tolerirajo manjše napake, ki se dogajajo ob preizkušanju novih načinov dela in uvajanju poslovanja.	228	7	3,43	1,08
Moji nadrejeni znajo prisluhniti mojim pobudam in pričakovanjem.	231	4	2,94	1,28

	Štev. odg.	Manj-kajoči	Povp. vredn.	Std. odkl.
Na svoje delovne naloge lahko vplivam s svojimi idejami in pobudami.	231	4	3,21	1,25
Pohvala oziroma denarna nagrada sta zame glavna motivacija za boljše delo.	230	5	3,17	1,34
Varnost zaposlitve je motiv, da kljub občasnim težavam ostajam zaposlen/a v turističnem sektorju.	229	6	2,97	1,13
Redno imam možnost, da se usposabljam in strokovno izpopolnjujem.	229	6	2,84	1,23
Nadrejeni ne tolerirajo mojih napak pri delu – niti takrat, ko gre za nove delovne postopke, ki jih zaposleni še ne moremo obvladati.	227	8	2,73	1,13
Tekmovanje med sodelavci pozitivno vpliva na uspešnost mojega dela.	227	8	2,69	1,18
V podjetju imam možnost napredovanja.	227	8	2,63	1,25
Zaposlitev na področju turizma je varna.	228	7	2,58	1,11
Plača me motivira za delo v turizmu.	231	4	2,29	1,29
Višina plače me motivira za še boljše delo.	226	9	2,54	1,44
Za dobro delo prejmemo v našem podjetju pohvalo (ustno, pisno, javno...).	231	4	2,52	1,34
Zadovoljen/a sem z nagradami za uspešnost pri delu v svojem podjetju.	226	9	2,00	1,19
Če kdo od zaposlenih zakrivi napako, jo skuša skriti pred sodelavci in vodstvom, da mu ne bi odbili dela plače.	227	8	1,96	1,26
V našem podjetju zaposleni in vodstvo redno izbiramo najboljše sodelavce (tedensko, mesečno, letno).	226	9	1,94	1,12
Za dobro delo prejmemo v našem podjetju denarno nagrado.	228	7	1,81	1,10
Vodstvo redno določi najslabšega sodelavca/ko in mu odbije del plače.	223	12	1,76	1,08
Zaposleni sami med sabo določimo najslabšega sodelavca/ko, ki zato prejme manjšo plačo.	223	12	1,55	0,94

*Opomba: Povprečne vrednosti so izračunane z metodo navadne aritmetične sredine na osnovi pet-stopenjske merilne lestvice, kjer je 1 = nikakor se ne strinjam s trditvijo, 2 = pretežno se strinjam, 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam.*

Zaposleni v turizmu so izrazili, da so najbolj motivirani, ko zaznajo pohvalo in zadovoljstvo stranke. Temu dejavniku so med trditvami v zvezi zaznavanjem iniciativnosti, inovativnosti in motivacije na delovnem mestu pripisali povprečno vrednost 4,36.

Zanimivo je, da so zaposleni v turizmu pripisali povprečno vrednost 4,00 izjavi, da se zavedajo nujnosti sprememb v načinu poslovanja, da podjetje preživi – torej dejavniku zaznavanja iniciativnosti, inovativnosti in motivacije. Da so iniciativnost, inovativnost in motiviranost prisotne, potrjuje tudi povprečna ocena 3,59 pri trditvi, da so zaposleni v turizmu pripravljeni prevzeti tveganje in odgovornost za uveljavitev svojih pobud za spremembe poslovanja.

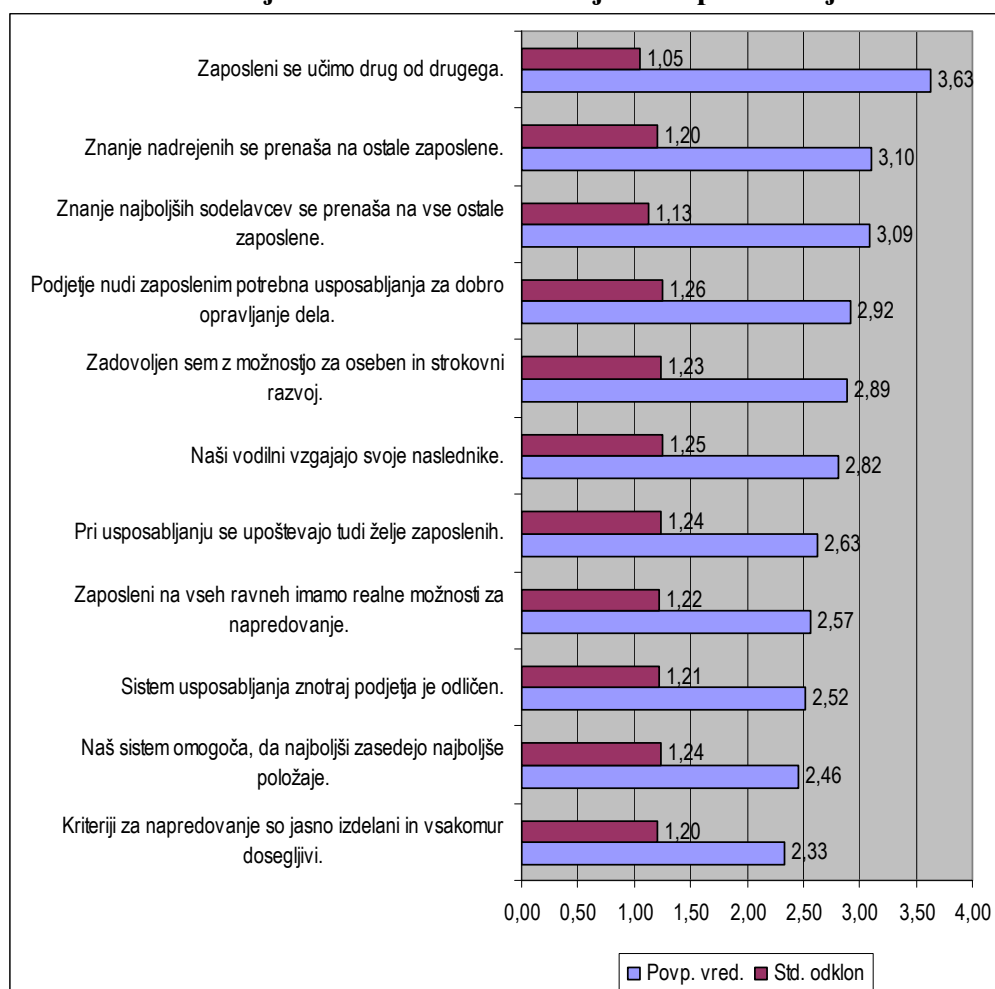
Anketirani so prepričani, da kolegialnost med sodelavci pozitivno vpliva na njihovo delo. To so potrdili tudi s povprečno vrednostjo: temu dejavniku pripada ocena 3,98.

Najnižje povprečne stopnje zaznavanja iniciativnosti, inovativnosti in motivacije pri zaposlenih v turizmu je mogoče razbrati pri trditvah, da zaposleni in vodstvo redno izbirajo najboljše sodelavce (1,94), da za dobro delo prejmejo denarno nagrado (1,81) ter da vodstvo redno določi najslabšega sodelavca/ko in mu odbije del plače (1,76). Najmanj pa so zaposleni v turizmu kot dejavnik iniciativnosti, inovativnosti in motivacije opredelili trditev, da zaposleni sami med sabo določijo najslabšega sodelavca/ko, ki zato prejme manjšo plačo (1,55). Iz navedb lahko razberemo, da so vsi omenjeni načini ravnanja z zaposlenimi v slovenskem turizmu prisotni, vendar vsi le v majhnem številu podjetij.

Največji standardni odklon, skoraj 3, smo izmerili pri trditvi, da bi lahko bili odnosi v podjetju boljši (sodelavci si med sabo ne zaupajo popolnoma, ker nekateri "tožarijo" kolege pri vodstvu) in pri trditvi, da je delovno okolje intervjuvane osebe pozitivno, kar jo/ga vzpodbuja k dobremu delu, kar kaže na to, da je vzdušje med zaposlenimi delno dobro, v nekaterih podjetjih pa izrazito slabo, sicer ne bi mogli beležiti tako visokega odklona.

Naslednje vprašanje smo namenili raziskavi prenosa in pridobivanja znanja in veščin.

**Slika 40: Zaznavanje možnosti izobraževanja in napredovanja na delovnem mestu**



*Opomba: Povprečne vrednosti so izračunane z metodo navadne aritmetične sredine na osnovi pet-stopenjske merilne lestvice, kjer je 1 = nikakor se ne strinjam s trditvijo, 2 = pretežno se ne strinjam, 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam.*

Najvišja povprečna stopnja strinjanja (3,63) med trditvami v zvezi z izobraževanjem na delovnem mestu zaposlenih v turizmu pripada trditvi, da se zaposleni učijo drug od drugega.

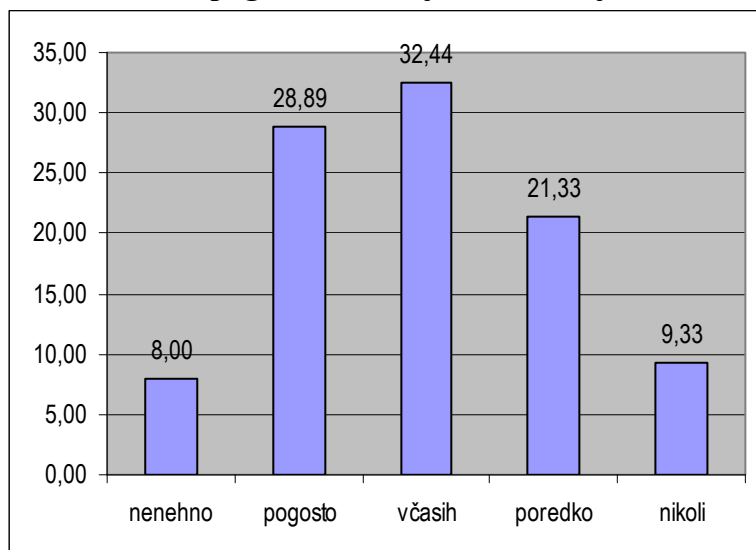
Visoke povprečne stopnje strinjanja med trditvami smo zaznali tudi pri trditvah, da se znanje nadrejenih prenaša na ostale zaposlene (3,10), da se znanje najboljših zaposlenih prenaša na ostale zaposlene (3,09) kakor tudi pri trditvi, da podjetje nudi zaposlenim potreben osebni in strokovni razvoj (2,89).

Zaposleni v turizmu so pripisali nekoliko nižje strinjanje trditvam, da imajo zaposleni na vseh ravneh realne možnosti za napredovanje (2,57), da je sistem usposabljanja znotraj podjetja odličen (2,53), in da najboljši zasedejo najboljše položaje (2,46).

Zaposleni v turizmu se niso strinjali s trditvijo, da so kriteriji za napredovanje jasno izdelani in vsakomur dosegljivi (2,33).

Prav to področje sodi pri zaposlenih med pomembne vire nezadovoljstva, zato ga morajo v podjetjih vključiti v interne strategije razvoja človeških virov.

#### Slika 41: Kako pogosto razmišljate o zamenjavi službe



Na vprašanje, kako pogosto zaposleni v turizmu razmišljajo o zamenjavi službe, jih je 32,44 % odgovorilo, da o tem razmišljajo včasih. Nenehno jih o zamenjavi službe razmišlja 8,00 %, medtem ko jih le 9,33 % o tem ne razmišlja nikoli.

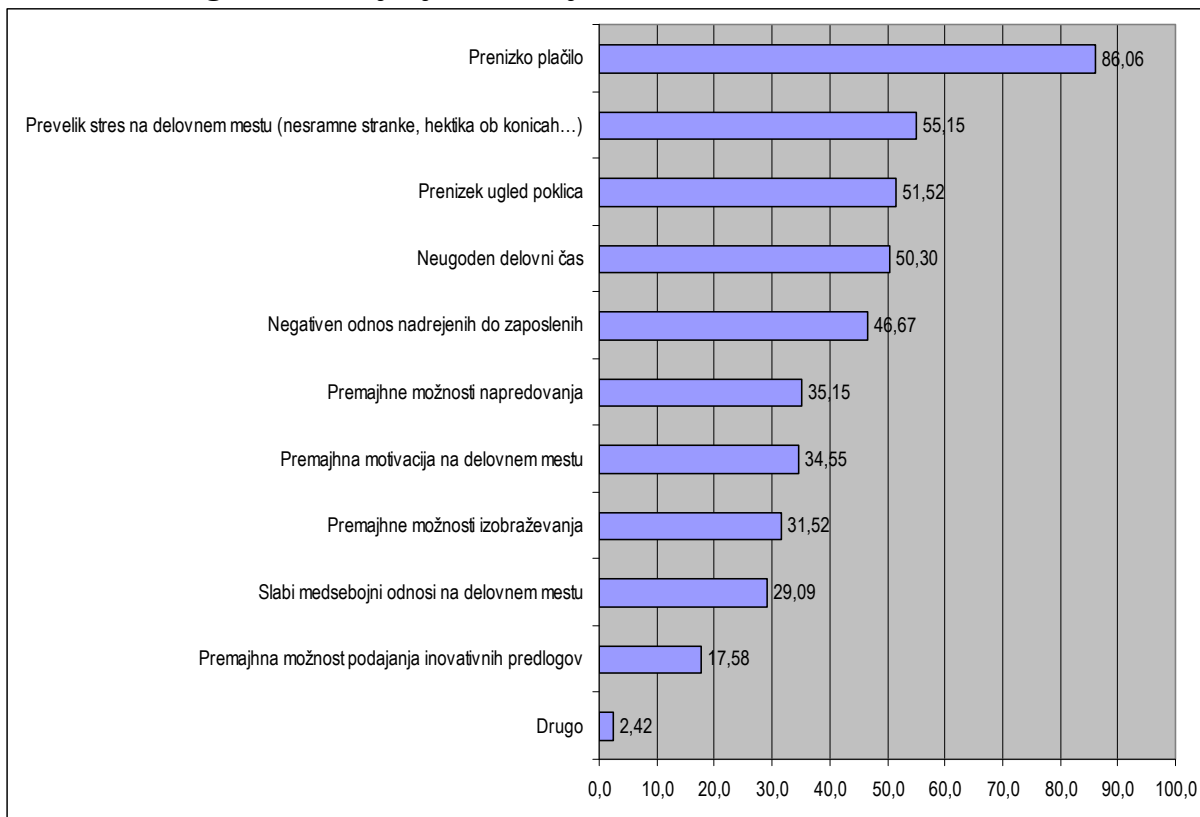
Odgovor na to vprašanje vzbuja veliko zaskrbljenost, saj kaže, da del vprašanih, ki se pri oceni splošnega zadovoljstva niso mogli (ali želeli) opredeliti in so ostali glede ocene v nevtralni sredini, pri podrobnejših vprašanjih, katerih odgovori močno izražajo (ne)zadovoljstvo, prestopijo iz nevtralnega v tabor nezadovoljnih. Če seštejemo osebe, ki nenehno in pogosto razmišljajo o menjavi službe, je pred nami več kot tretjina vseh zaposlenih v slovenskem turizmu (36,89 %). Če dodamo še zaposlene, ki se z mislijo o menjavi službe poigravajo včasih (oseb, ki so se odločile za odgovor poredko, nismo upoštevali), sta to več kot dve tretjini vseh zaposlenih v slovenskem turizmu (69,33 %).

Ker gre za porazen podatek, ki kaže nujnost takojšnjega ukrepanja, smo naredili dodatno analizo ter preverili, ali je nezadovoljstvo enakomerno porazdeljeno med poklici ali pa kateri

izmed poklicev glede nezadovoljstva izstopa. Rezultat je pokazal, da so daleč najbolj nezadovoljni zaposleni v strežbi, sledijo jim zaposleni v kuhinji ter zaposleni na področju dobrega počutja (wellness).

Najbolj zadovoljni pa so zaposleni na področju marketinga, prodaje, administracije in priprave programov (TA). Natančne vrednosti prikazujemo v prilogi 15.

**Slika 42: Razlogi za razmišljanje o zamenjavi službe**



*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Najpogostejši razlog za razmišljanje o zamenjavi službe je prenizka plača. Tako misli kar 86,06 % vseh vprašanih. Drugi pomemben dejavnik, ki jih vodi v razmišljanje o menjavi službe, pa je prevelik stres na delovnem mestu (55,15 %). Med parametri, ki jih je kot razlog navedla približno polovica vprašanih, so še nizek ugled poklica, neugoden delovni čas ter negativen odnos nadrejenih do zaposlenih (kar pa ni specifična lastnost dela v turizmu – kaže le na to, da navznoter ne deluje to, kar vodstvo od svojih zaposlenih zahtev pri delu navzven).

Približno tretjina navaja kot razlog za razmišljanje o menjavi službe slabe možnosti napredovanja in izobraževanja, premajhno motivacijo na delovnem mestu ter slabe medsebojne odnose. Najmanjkrat se pojavi kot razlog za razmišljanje o menjavi službe premajhna možnost podajanja inovativnih predlogov (17,58 %).

Glede plač lahko zapišemo, da so v zadnjem desetletju nastali tudi na Slovenskem ponudniki, ki ponujajo storitve na tako visoki ravni, da si lahko privoščijo visoke cene in iz izkupička za prodane storitve plačajo zaposlene tako, da so s prejemki zadovoljni – gre pa za izjeme in za majhno število. Kljub temu ti sicer (še) neštevilni primeri kažejo, da je možno tudi v Sloveniji kader v gostinstvu plačati tako, da je zadovoljen in da razvije visoko stopnjo pripadnosti svojemu podjetju. Takšne primere slovenske dobre prakse kaže vključiti v

predstavitve mladim, ki se odločajo o svoji bodoči poklicni poti. Zagotovo pa predstavljajo vsi poklici v turizmu tudi velik potencial za ustanovitev lastnega podjetja in se tem prosto pot domišljiji, inovativnosti in podjetnosti vsakega posameznika.

**Tabela 53: Dejavniki odločitve za poklic v turizmu oz. gostinstvu**

	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Ker sem si v tem poklicu želel/a delati.	139	64,35
Delo v GT me je privlačilo, ker lahko tako spoznam zanimive ljudi.	95	43,98
Ker je to pomenilo možnost šolanja v domačem kraju.	27	12,50
Ker vem, da si lahko z napitnino prislužim še pomemben dodatek k plači.	16	7,41
Zanimali so me le poklici, ki jih lahko opravljam tudi v tujini.	13	6,02
Ker so na to odločitev močno vplivali moji starši.	11	5,09
Za ta poklic sem se odločil/a zaradi štipendije bodočega delodajalca.	10	4,63
Prepričali so me zanimivi oglasi v množičnih medijih (TV, časopisi, revije...)	10	4,63
Ker so mi tako svetovali v šoli.	8	3,70
Ker se je za ta poklic odločil(a) najboljši(a) prijatelj(ica).	5	2,31
Ker nisem bil(a) sprejet(a) na druge šole.	5	2,31
Drugo	41	18,98
<b>Skupaj</b>	<b>216</b>	
Manjkajoči	19	

*Opomba: možno je bilo izbrati več odgovorov, zato skupna vrednost presega 100 %.*

Ker je dobra tretjina izbrala odgovor »drugo«, prikazujemo vpisane vrednosti v posebni preglednici.

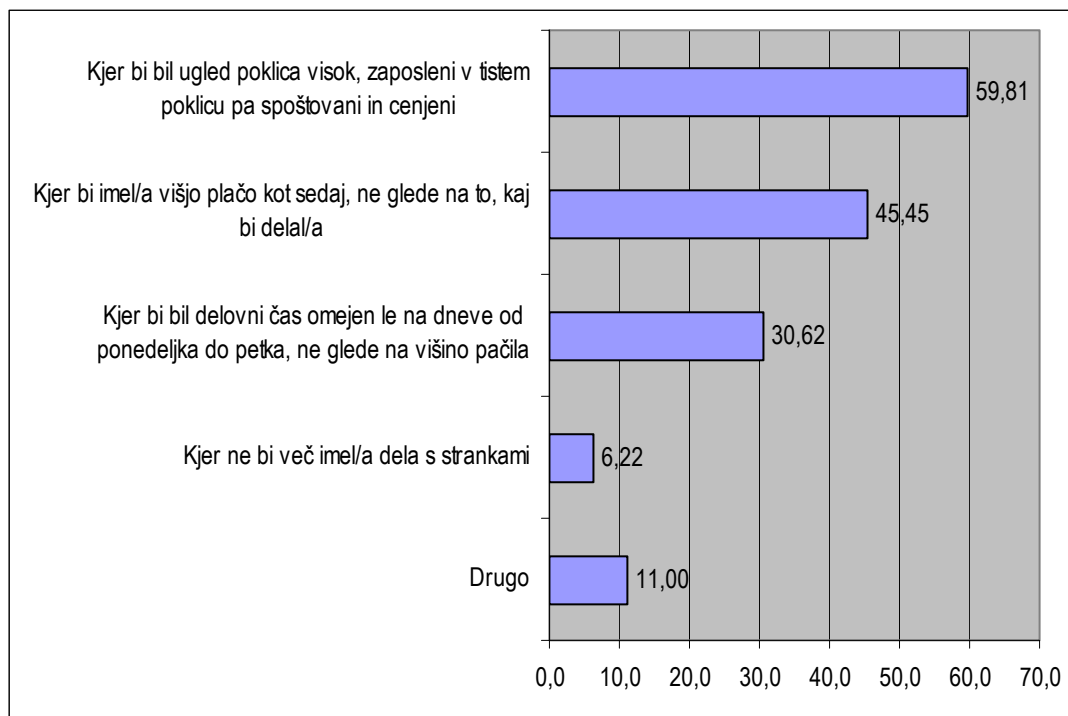
**Tabela 54: Drugi razlogi za odločitev za delo v turizmu**

<b>Drugo</b>	<b>Fk</b>
ni bilo druge zaposlitve	6
po naključju	6
možnost zaposlitve	5
v svojem poklicu nisem dobil službe	3
delo z ljudmi	3
dinamično delo	3
dobra plača v času zaposlitve	2
delo je zanimivo	2
delo me veseli	2
uporaba tujih jezikov	2
prosto delovno mesto	2
redno delo	1
<b>Skupaj</b>	<b>37</b>

Analiza je pokazala, da sta se približno dve tretjini (64,35 %) vprašanih odločili za poklic v turizmu oz. gostinstvu zaradi želje po delu v tej stroki. Pomemben razlog, da so se vprašani odločili za to delo, je bila privlačnost poklica, predvsem možnosti spoznavanja ljudi (43,98 %). Pogosto navedeni razlog za delo v turizmu ljudje je bila še možnosti šolanja v domačem kraju (12,50 %), ali možnost dela v tujini (6,02 %). Na to odločitev lahko v manjši meri vplivajo tudi starši (5,09 %).



**Slika 43: Nov poklic**



Na vprašanje, kakšne značilnosti bi moral imeti poklic, za katerega bi si zaposleni v turizmu želeli zamenjati sedanjo zaposlitev, je večina (59,81 %) odgovorila, da bi moral biti novi poklic ugleden, zaposleni v njem pa spoštovani in cenjeni.

Na drugem mestu je višje plačilo za opravljeno delo (45,45 %), na tretje pa se je s slabo tretjino (30,62) uvrstila želja po poklicu, kjer bi imeli delovnik med ponedeljkom in petkom ne glede na višino plačila.

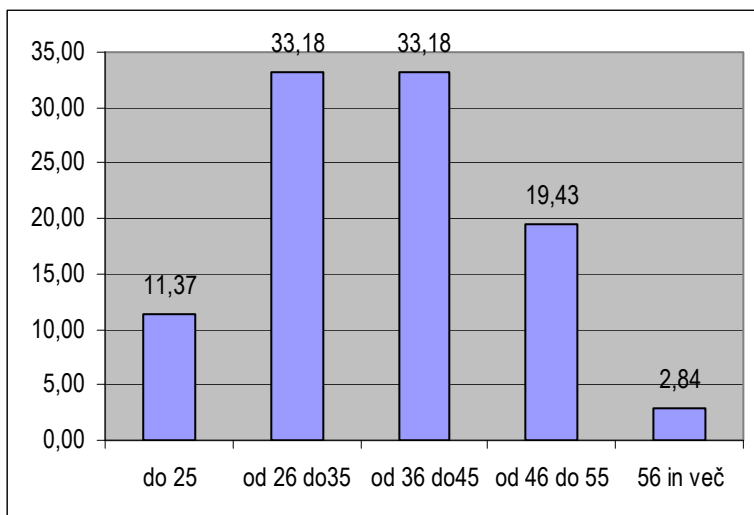
Vidimo torej, da je pglavitna želja ugled, šele na drugem mestu je pristalo plačilo – kar se na prvi pogled v celoti ne ujema z odgovori, prejetimi na vprašanje, zaradi česa najpogosteje razmišljajo o menjavi službe (tam je bila navedba, da jih zaradi plače razmišlja o menjavi službe dobrih 86%). Razliko lahko razložimo s tem, da plača ni bila razlog za nezadovoljstvo pri celotni populaciji (del vprašanih ni bil niti izrazito zadovoljen niti nezadovoljen, del vprašanih pa je bil s plačo zadovoljen ali zelo zadovoljen).

Le 6,22 % zaposlenih bi si želelo manj stika s strankami – iz podatka lahko razberemo, da to za večino vprašanih ne pomeni ključnega izvira stresa za zaposlene in da so se z občasnimi težavami z zahtevnimi strankami naučili ravnati.

Tudi za to vprašanje smo izvedli dodatne izračune, ki jih prikazujemo v prilogi 16.

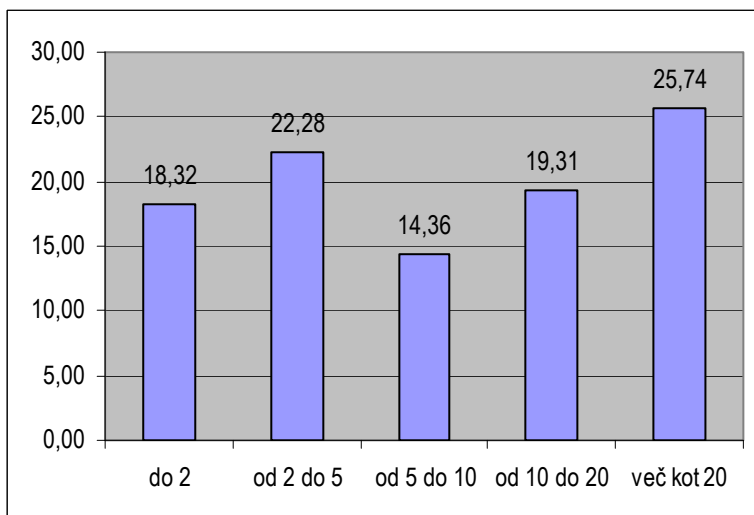
Demografski podatki so pokazali, da je bilo v raziskavo vključenih 62 % moških in 38 % žensk, od tega sta bili dve tretjini stari med 26 in 45 leti, dodatna petina pa me 46 in 55 leti. Le slabi trije odstotki so bili starejši od 56 let. Mlajših od 25 let je bilo 11,37 % vprašanih.

**Slika 44: Starost**



Večina zaposlenih, vključenih v našo raziskavo, je imela več kot 20 let delovne dobe (25,74 %). Sorazmerno visoka odstotka vključenih najdemo pri zaposlenih z 2 do 5 leti delovne dobe (22,28 %) ter med 10 in 20 leti delovne dobe (19,31 %).

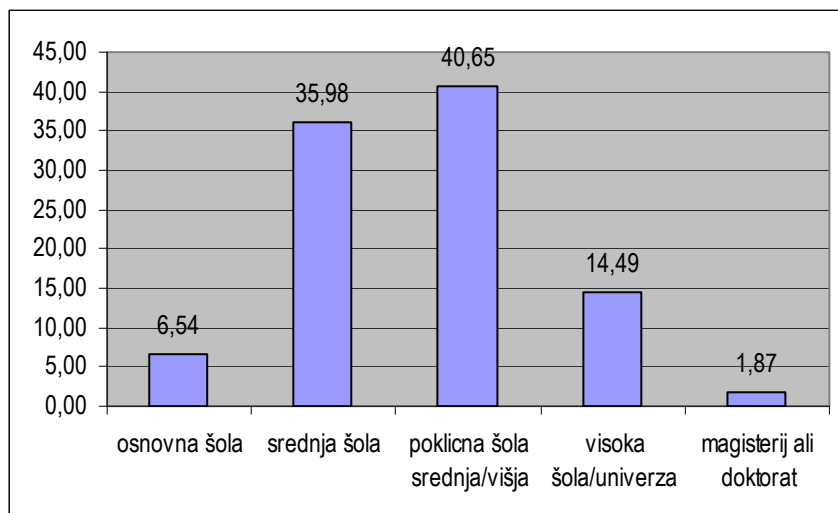
**Slika 45: Delovni staž**



Pregledali smo tudi stopnjo izobrazbe zaposlenih in ugotovili, da je največji delež zaposlenih zaključilo srednjo in višjo strokovno šolo (40,65 %). Druga najpomembnejša vrednost je 35,98 % za srednje šole – obojih skupaj torej 76,63 %. V turizmu dela tudi 14,49 % zaposlenih z visoko ali univerzitetno izobrazbo in – to preseneča kljub vedenju o nizki izobrazbeni strukturi – kar 6,54 % oseb, ki imajo zaključeno le osnovno šolo. Glede na to, da govorimo v Sloveniji o kakovostnem turizmu, tovrstnih delovnih mest pravzaprav ne bi smelo več biti (tudi ne kot čistilno osebje, saj imajo tudi oni stik z gosti).

V turizmu sta zaposlena le slaba dva odstotka (1,87 %) oseb z zaključenim magistrskim ali doktoratom.

**Slika 46: stopnja izobrazbe**



V nadaljevanju prikazujemo še odstotke v raziskavo vključenih zaposlenih glede na poklic, ki ga opravljajo. Ker se pojavlja največ težav z zaposlenimi v gostinstvu, je bilo namenoma vključeno v raziskavo največ oseb s tega področja (Vseh prvih sedem vrednosti). V rubriki »drugo« so intervjuvani vpisali poklice, ki jih navajamo v tabeli 56.

**Tabela 55: Področje dela**

		<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
1	Strežba	46	22,33
2	Recepcija	41	19,90
3	Prodaja	29	14,08
4	Kuhinja	28	13,59
5	Gospodinjstvo	19	9,22
6	Wellness	16	7,77
7	Bazeni	14	6,80
8	Administracija (tajništvo, računovodstvo)	14	6,80
9	Marketing	9	4,37
10	Priprava programov	4	1,94
11	Animacija	2	0,97
	Drugo	8	3,88
	<b>Skupaj</b>	<b>206</b>	
	Manjkajoči	29	

**Tabela 56:**

<b>Drugo (posamične navedbe)</b>	<b>Fk</b>
gostinstvo	1
hotelirstvo	1
komercialist	1
portir, vratar	2
kadrovska služba	1
vodstvo	1
vzdrževanje, varstvo pri delu, ekologija	1
<b>Skupaj</b>	<b>8</b>

**Tabela 57: Položaj v podjetju**

<b>Položaj v podjetju</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
Operativna raven (član kolektiva brez odgovornosti za sodelavce)	156	81,68
Operativni vodja (delovne skupine, projektne skupine)	14	7,33
Srednji management - npr. vodja oddelka (strežbe, gospodinjstva, recepcije, prodaje...)	15	7,85
Vodstvena raven - npr. direktor marketinga, direktor poslovne enote (hotel, agencija...)	6	3,14
<b>Skupaj</b>	<b>191</b>	<b>100,00</b>
Manjkajoči	44	

Velika večina vprašanih (81,68 %) je zaposlena na operativni ravni, kar je bil tudi namen raziskave, saj se prav na tej ravni kažejo poglobitni kadrovske problemi.

V raziskavo je bilo vključenih tudi 7,33 % operativnih vodij, 7,33 % predstavnikov srednjega managementa ter 3,14 % vodilnih delavcev (direktor marketinga, direktor poslovne enote).

## LITERATURA IN VIRI

1. Anthony W. P.; P. L. Perrewe, K. M. Kacmar (1993): Strategic Human Resource Management, The Dryden Press
2. Armstrong, M. (1996): Personnel Management Practice. Kogan Page
3. Armstrong, M. (2006): Strategic Human Resource Management. Kogan Page
4. Armstrong, M. in H. Murlis (1994): Reward Management. London: Kogan Page
5. Baum, T. (2006a): Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28 (2007): 1383-1399.
6. Baum, T. (2006b): Human resources in tourism, hospitality and leisure; an international perspective. Thomson.
7. Beer M.; B. Spector, P. R. Lawrence, D.Q. Mills, R. E. Walton (1984): Managing Human Assets, The Free Press
8. Bizjak, B., Benčič, M. in M. Grabar (2008): Funkcionalno izobraževanje turističnih delavcev za delo z gosti s posebnimi potrebami. *Organizacija*, 41 (6): A 256 –A 261
9. Boxall P. F. (1996): The strategic HRM debate and the resource based view of the firm, *Human Resource Management Journal*, 6 (3), str. 59-75
10. Brewster C., F. Bournois (1991): A European Perspective on Human Resource Management, *Personell Review*, Vol. 20, No. 6, str. 4-13
11. Chartrand, Harry Hillman (2006): Ideological Evolution. The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge-Based Economy. Dosegljivo 17. 8. 2006 na: <http://www.culturaleconomics.atfreeweb.com/Dissertation%204/0.0%20ToC.htm>,
12. Cleveland, J. N., K. R. Murphy, R. E. Williams (1989): Multiple Uses of Performance Appraisals: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74: 130-135
13. D'Annunzio-Green, N., G. Maxwell in S. Watson (2004): Human resources management; International Perspectives in Hospitality and Tourism. Thomson. Cengage Learning EMEA
14. Denning, Steve (1999): Seven Basics of Knowledge Management. *Communication Technology Decisions*, Autumn/Winter 1999/2000, issue 1, World Trade Group, London. [www.stevedenning.com](http://www.stevedenning.com) (dosegljivo 16.4.2005)
15. Denning, Steve (1998): What is knowledge management? A background paper to the World Development Report 1998. [www.stevedenning.com](http://www.stevedenning.com) (dosegljivo 16. 4. 2005)
16. Fáilte Ireland (2005): A human resource development strategy for Irish Tourism. *Competing through People, 2005-2012*. Dublin: Fáilte Ireland
17. Florjančič, J. in G. Vukovič (1998): Kadrovska funkcija- management. Kranj: Moderna organizacija
18. Frehse, Jörg (2002): Internationale Dienstleistungs-kompetenzen. Erfolgsstrategien für die europäische Hotellerie. Gabler Verlag
19. Harris, M. (1997): Human Resource Management. The Dryden Press
20. Healing von Lanzener, Christoph; Kristianne Klemm (Hrsg.) (2007): Demographischer Wandel und Tourismus. Zukünftige Grundlagen und Chancen für touristische Märkte. Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e. V. Schriften zu Tourismus und Freizeit. Erich Schmidt Verlag Berlin
21. Herdin, Thomas; Kurt Luger (2001): Der eroberte Horizont. Tourismus und interkulturelle Kommunikation. Aus Politik und Zeitgeschichte (B7/2001); [http://www.bpb.de/publikationen/0KAL0U,10,0,Der\\_eroberte\\_Horizont.html](http://www.bpb.de/publikationen/0KAL0U,10,0,Der_eroberte_Horizont.html) (dosegljivo 4. 5. 2006)
22. [http://www.barcelona2004.org/eng/banco\\_del\\_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1700](http://www.barcelona2004.org/eng/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1700) (dosegljivo 25. 2. 2005)
23. [http://www.barcelona2004.org/eng/banco\\_del\\_conocimiento/documentos/ficha.cfm?IdDoc=1658](http://www.barcelona2004.org/eng/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?IdDoc=1658) (dosegljivo 25. 2. 2005)

24. [http://www.barcelona2004.org/eng/banco\\_del\\_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1700](http://www.barcelona2004.org/eng/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1700) (dosegljivo 25. 2. 2005)
25. <http://www.unwto.org/index.php> (dosegljivo 25. 9. 2008)
1. Internatiol Labour Organization. (2001): Razvoj človeških virov, zaposlovanje in globalizacija v hotelih gostinskih in turističnem sektorju. Poročilo za razpravo. Ženeva: International Labour Office Organization. Dosegljivo 15. 4. 2009 na: [htt Gomez-Mejia, L. R., D. B. Balkin in R. L. Cardy \(1995\): Managing Human Resources. Egledwood Cliffs: Prentice Hall](http://www.gomez-mejia.com)
26. [p://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhct-r.pdf](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhct-r.pdf)
27. Ingelhart, Ronald (2006): World Values Survey. <http://www.worldvaluessurvey.org> (dosegljivo 20. 10. 2006)
28. James, O. (2007): Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui, Vermillion, an imprint of Ebury Publishing, Random House UK Ltd etc, London
29. Jerman, J., M. Uran, in D. Radić (2006): Analiza stanja na področju razvoja človeških virov v slovenskem turizmu – 1. faza projekta. Portorož: Uvniverza na Primorskem, VŠ Turistica
30. Jerman, Janja; Maja Uran, Darja Radić in Marjan Tkalčič (2006): Celoviti program spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007 – 2011 (dosegljivo 12. 10. 2008 na: [http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/turizem/razvoj\\_cloveskih\\_virov/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/razvoj_cloveskih_virov/))
31. Kovač, D. (2006): Evolucija in kadrovski vidik. V: V. Bulc, V: Ritmi poslovne evolucije: sistemi, orodja in izkušnje za viharna razmišljanja. Ljubljana: Vibacom. str. 114-122
32. Kramberger, Anton (2008): Družbeni položaj poklicnega dela in znanja. V: Janez Kolenc in Anton Kramberger (ur.) (2008): Kakovost poklicnega in strokovnega izobraževanja: normativne in strokovne podlage, 173–195. Ljubljana: Pedagoški inštitut
33. Lebe, Sonja Sibila (2007): Kulturna dediščina kot osnova regionalnega turizma. Doktorska disertacija. Univerza v Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor
34. Lipičnik, B. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik
35. Merkač Skok, M. (2005): Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management
36. Mihalič, R. (2006): Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner
37. Mihalič, Tanja (2000): Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. Tourism Management. Vol. 21, No. 1, pp. 65 – 78
38. Ministrstvo za gospodarstvo (2007): Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011. Ljubljana. (dosegljivo 1. 1. 2009 na: [http://www.slovenia.info/si/Strategija-slovenskega-turizma.htm?ppg\\_strategija\\_slovenskega\\_turizma=0&lng=1](http://www.slovenia.info/si/Strategija-slovenskega-turizma.htm?ppg_strategija_slovenskega_turizma=0&lng=1))
39. MOCCA, projekt programa Phare: »Posodabljanje izobraževalnih programov, razvoj certifikatnega sistema in preverjanje kakovosti poklicnega izobraževanje za odrasle in mladino« (»Modernisation of Curricula, Certifications and Assessment in Vocational Education of Youth and Adults«). (Obdobje 1999 – 2000, naročnika MŠŠ in MDDSZ)
40. Možina, S., J., Jereb, J., Florjančič, I., Svetlik, F., Jamšek, B., Lipičnik, Z., Vodovnik, A., Svetic, M., Stanojević in M., Merkač Skok (1998): Management kadrovskih virov. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede
41. Nickson, D. (2006): Human Resource Management for the Hospitality and tourism industries. Schottish Hotel School, University of Strathedydle: Butterworth Heinemann
42. Page, S. in J. Connell (2006). Tourism a modern synthesis, 2. izdaja. Thomson. Cengage Learning EMEA
43. Raspor, Andrej (2008): Pomanjkanje kadrov v slovenskem gostinstvu in turizmu. 27. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Znanje za trajnostni razvoj.
44. Smith, I. (1983): The Management of Remuneration: Paying for Effectiveness. London: Institute of Personnel Management

45. Srića, V., S. Treven in M. Pavlič (1995): Informacijski sistemi. Ljubljana: Gospodarski vestnik
  46. STO (2007): Strategija trženja slovenskega turizma 2007-2011. Ljubljana (dosegljivo 4. 11. 2008 na [http://www.slovenia.info/si/Strategija-slovenskega-turizma.htm?ppg\\_strategija\\_slovenskega\\_turizma=0&lng=1](http://www.slovenia.info/si/Strategija-slovenskega-turizma.htm?ppg_strategija_slovenskega_turizma=0&lng=1)).
  47. Strukturiran intervju: Anica Justinek, svetovalka na CPI za področje gostinstva in turizma, 1. in 2. 9. 2009
  48. Strukturiran intervju: Iztok Leskovar, ravnatelj SŠGT Celje, 31. 8. 2009-09-03
  49. Strukturiran intervju: Primož Hvala, CPI, 31. 8. 2008
  50. Stevens, Terry (2009); Strukturiran intervju; direktor Stevens & Associates, 4. 9. s2009
  51. Svetlik, I. (1998): Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V knjigi: Možina, Stane; Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević, Marjana Merkač Skok (1998): Management kadrovskih virov (Zbirka Profesija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. 107-146.
  52. Svetlik, Ivan (2004): Kadrovska dejavnost pred novimi izzivi. Kadri, 10 (13): 5–9
  53. Svetlik, Ivan (2005): Striving for innovation in VET in Slovenia. [Http://www.bwpat.de/7eu/svetlik\\_si\\_bwpat7.pdf](Http://www.bwpat.de/7eu/svetlik_si_bwpat7.pdf) (2. 8. 2009)
  54. Šuligoj, M. (2006): Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. Organizacija, 39 (2): 146-153
  55. Torrington, D. in L., Hall (1995): Personnel management: HRM in Action. Prentice Hall
  56. Tossi H. L., J. R. Rizzo, S. J. Carrol (1994): Managing Organizational Behaviour, Blackwell
  57. Treven, S. (1998): Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski Vestnik
  58. UNESCO (2002): Universal Declaration on Cultural Diversity [http://www.unesco.org/education/imld\\_2002/universal\\_decla.shtml](http://www.unesco.org/education/imld_2002/universal_decla.shtml) (dosegljivo 4.8.2006)
  59. UNWTO (1999): Global code of Ethics for Tourism ([http://www.unwto.org/code\\_ethics/eng/global.htm](http://www.unwto.org/code_ethics/eng/global.htm)) (dosegljivo 21.10.2006)
  60. UNWTO (1999b): Tourism 2020 Vision. A New Forecast. Executive summary. Madrid [http://www.unwto.org/ethics/principles/en/article\\_7.php](http://www.unwto.org/ethics/principles/en/article_7.php) (dostopno 15. 5. 2009)
  61. Vodopivec, Milan, Primož Dolenc, Matija Vodopivec in Alen Balde (2007): Mobilnost dela in fleksibilnost sistema plač. Koper: Fakulteta za management
  - 62.
- 
2. Berger, F. in H. T. Ferguson (1990): Inovation – Creativity Techniques for Hospitality Managers. New York: John Wiley & Sons Inc.
  3. Berry, J. K. (1990): Linking Management Development to Business Strategy. Training and Development Journal. 8: 20-22.
  4. Diener, E. in R. Biwas-Diener (2000): Income and subjective well-being: Will money make us happy? Manuscript submitted for publication
  5. Diener, E. & Seligman E. P. M. (2004): Beyond Money; Toward an Economy of Well Being, Psychological Science in the Public Interest, 5
  6. Florjančič, J., M. Ferjan in M. Bernik (1999): Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija
  7. Francesco A. M., B. A. Gold (1998): International Organizational Behavior, Prentice Hall
  8. Greenberg, J. in R. A. Baron (2000) Organizational Behavior, Prentice-Hall, New Jersey
  9. Gutić D. (1991): Psihologija za menedžere, Turistkomerc, Zagreb, str. 63
  10. Hornung, B. R. (2006): Happiness and the pursuit of happiness. A sociocybernetic approach, Kybernetes, 35, 3/4: 323-346
  11. Kandola, R. (1995): Managing Diversity: New Broom or Old Hat? International Review of Industrial and Organizational Psychology, 10: 131 – 67

12. Musek, J. (2005): Psihološke in kognitivne študije osebnosti, Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana
13. Musek, J. in A. Avsec (2002): Pozitivna psihologija: subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem. *Anthropos*, Letn. 34, št. 1/3 (2002), 41-68
14. Musek, J. in A. Avsec (2006): Osebnost, samopodoba in psihično zdravje, *Anthropos*. Letn. 38, št. 1/2, 51-75
15. Primoff, E. in S. Fine (1988): A History of Job Analysis, v knjigi S. Gaela: *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government*. New York: Wiley
16. Prosenak, D. in M. Mulej (2008): O celovitosti in uporabnosti obstoječega koncepta družbene odgovornosti poslovanja = About holism and applicability of the existing concept of corporate social responsibility (CSR). *Naše gospodarstvo*. 54 (3/4): 10-21
17. Schermerhorn, J. R. Jr.; J. G. Hunt, in R. N. Osborn (2004): *Core Concepts of Organizational Behavior*, Wiley, Hoboken, NJ
18. Shank, R. (1988): *The Creative Attitude*. New York: MacMillan Publ. Co.
19. Srića, V. (1994): *Inventivni manager*. Zagreb: Stergrafika
20. Watson, D., L. A. Clark, in A. Tellegen (1988): Development and validation of a brief measure of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*. 54. 1063-1070



## SEZNAM SLIK

Slika 1: Model evolucije poslovnega sistema z vidika razvoja človeških virov (Kovač 2006, 116).....	24
Slika 2: Harvardski model UČV .....	25
Slika 3: Model upravljanja človeških virov, temelječ na virih podjetja .....	26
Slika 4: Model upravljanja človeških virov .....	27
Slika 5: Evropski model MČV .....	28
Slika 6: Linearni model upravljanja človeških virov .....	28
Slika 7: Štiristopenjski sistem pridobivanja oziroma izgradnje znanja v podjetju .....	34
Slika 8: Pomembnost vpliva posameznih dejavnikov na odločitve učencev (učenk) zaključnih razredov osnovnih šol o nadaljnjem šolanju oziroma izbiri poklica .....	43
Slika 9: Frekvenca navedb posameznih poklicev, ki so bili učenkam / učencem všeč pri starosti 6 let in so jih srečevali v vsakdanjem življenju .....	44
Slika 10: Delež anketiranih učenk / učencev, ki jim je »sanjski« poklic pri 6 letih starosti še vedno všeč pri starosti 15 let.....	45
Slika 11: Šolski učni uspeh anketiranih učenk / učencev v 8. razredu .....	46
Slika 12: Namere anketiranih učenk / učencev o nadaljevanju šolanja po zaključeni OŠ .....	47
Slika 13: Kaj realno odločila o izbiri življenjske poti po zaključni osnovni šoli (ne glede na to, kaj so njihove sedanje poklicne želje) .....	49
Slika 14: Povprečne stopnje strinjanja učenk / učencev s posameznimi trditvami o poklicih v GT ter z informacijami o teh poklicih .....	50
Slika 15: Vplivi na odločitev o nadaljnjem šolanju .....	61
Slika 16: Delo v stroki po zaključenem študiju .....	61
Slika 17: Razlogi za odločitev, da ne bodo opravljali poklica v stroki .....	62
Slika 18: Razlogi za odločitve, da ne bodo opravljali poklica v stroki .....	63
Slika 19: Najpomembnejši dejavniki zadovoljstva v življenju.....	64
Slika 20: Vpliv na odločitev za delo po zaključenem študiju .....	65
Slika 21: Zaznavanje gostinskih poklicev s strani študentov .....	66
Slika 22: Ocene študijskega programa.....	67
Slika 23: Vrsta delovnega mesta anketiranih na osnovnih šolah.....	69
Slika 24: Delež v raziskavo vključenih osnovnih šol glede na število učenk / učencev, ki so v šolskem letu 2008 / 2009 zaključili šolanje na osnovni šoli .....	69
Slika 25: Sodelovanje osnovnih šol pri obveščanju otrok o poklicnih možnostih z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje.....	70
Slika 26: Kako pogosto osnovne šole povabijo strokovnjake z ZRSZ, da informirajo učence (učenke) o možnih poklicih? .....	71
Slika 27: Informiranje učenk / učencev o poklicnih možnostih s strani drugih svetovalnih institucij (npr. zbornice...).....	72
Slika 28: Delež OŠ, ki tudi same pripravljajo informacije o poklicnem usmerjanju .....	72
Slika 29: Načini informiranja učenk / učencev glede izbire poklica.....	73
Slika 30: Uporaba didaktičnih pripomočkov za potrebe pogovora o poklicih.....	74
Slika 31: Načini izvedbe informativnih sestankov za starše učenk / učencev devetošolcev .....	75
Slika 32: Delež šol, ki se s starši svojih učenk / učencev pogovarjajo o tem, kateri poklici obstajajo in kakšne so njihove značilnosti.....	75
Slika 33: Najpogostejše oblike pogovorov strokovnega osebja na osnovnih šolah s starši o poklicih .....	77

<b>Slika 34: Vrste pobud za organiziranje pogovorov strokovnega osebja s starši na temo izbire poklica.....</b>	<b>77</b>
<b>Slika 35: Vrsta delovnega mesta anketiranih delodajalcev v turizmu .....</b>	<b>98</b>
<b>Slika 36: Organizacija področja človeških virov v organizacijah anketiranih delodajalcev v turizmu .....</b>	<b>99</b>
<b>Slika 37: Najpogostejši povod za iskanje novih delavcev v organizacijah anketiranih delodajalcev v turizmu .....</b>	<b>100</b>
<b>Slika 38: Uporabljeni ukrepi v okviru notranjega kadrovanja .....</b>	<b>101</b>
<b>Slika 39: Splošna stopnja zadovoljstva zaposlenih v turizmu z njihovim delom .....</b>	<b>112</b>
<b>Slika 40: Zaznavanje možnosti izobraževanja in napredovanja na delovnem mestu...</b>	<b>116</b>
<b>Slika 41: Kako pogosto razmišljate o zamenjavi službe .....</b>	<b>117</b>
<b>Slika 42: Razlogi za razmišljanje o zamenjavi službe.....</b>	<b>118</b>
<b>Slika 43: Nov poklic.....</b>	<b>120</b>
<b>Slika 44: Starost.....</b>	<b>121</b>
<b>Slika 45: Delovni staž .....</b>	<b>121</b>
<b>Slika 46: stopnja izobrazbe.....</b>	<b>122</b>
<b>Slika 47: Model managementa človeških virov v turizmu. Napaka! Zaznamek ni definiran.</b>	

## SEZNAM TABEL

Tabela 1: Želeni poklic pri starosti 6 let.....	44
Tabela 2: Vplivi na spremembo mnenja o poklicu.....	45
Tabela 3: Najpomembnejše prvine zadovoljstva anketiranih učenk / učencev v življenju .....	48
Tabela 4: Najpogosteje izbrana lastnost posameznega poklica .....	51
Tabela 5: Najvišji odstotki odgovorov anketiranih osnovnošolcev o posameznih značilnostih poklicev v gostinstvu in turizmu .....	52
Tabela 6: Delo v stroki takoj po zaključeni srednji šoli.....	55
Tabela 7: Dejavniki vpliva na odločitev, da bodo dijaki z delom začeli po zaključeni srednji šoli .....	55
Tabela 8: Dejavniki vpliva na odločitev, da se ne bodo zaposlili takoj po zaključenem šolanju na srednji šoli.....	55
Tabela 9: Dejavniki vpliva na odločitev za nadaljevanje študija.....	56
Tabela 10: Sanjski poklic.....	57
Tabela 11: Dejavniki odločitve o vrsti dela po zaključeni srednji šoli .....	58
Tabela 12: Zaznavanje gostinskega poklica s strani srednješolcev .....	59
Tabela 13: Uspeh v zaključenem šolskem letu.....	59
Tabela 14: Razlog odločitve v času študija za opravljanje dela v stroki.....	62
Tabela 15: Sanjski poklic.....	64
Tabela 16: Zaznavanje različnih gostinskih poklicev s strani študentov 1. del .....	67
Tabela 17: Zaznavanje različnih gostinskih poklicev s strani študentov 2. del .....	68
Tabela 18: Potek sodelovanja z ZRSZ.....	70
Tabela 19: Načini lastnega informiranja OŠ o poklicnem usmerjanju.....	73
Tabela 20: Potek dialoga šole s starši učenk / učencev .....	76
Tabela 21: Druge vrste dialoga šole s starši učenk / učencev .....	76
Tabela 22: Rezultati stopnje strinjanja zaposlenih na anketiranih osnovnih šolah s trditvami v zvezi s poklicnim usmerjanjem učenk / učencev zaključnih letnikov .....	78
Tabela 23: Rezultati SWOT analize zaposlenih na slovenskih srednjih šolah za GT.....	81
Tabela 24: Struktura respondentov glede na delovno mesto .....	87
Tabela 25: Podatki o programih izobraževanja v GT .....	87
Tabela 26: SWOT analiza za VSŠGT Bled in za VSŠGT Maribor .....	88
Tabela 27: Mnenja zaposlenih na VSŠGT o razlogih za zmanjševanje vpisa .....	89
Tabela 28: Mnenja zaposlenih na VSŠGT o sodelovanju pri pripravi kurikulumov .....	95
Tabela 29: Načrti za področje človeških virov .....	99
Tabela 30: Prevladujoča vrsta kadrovanja.....	100
Tabela 31: Usposabljanje zaposlenih s programi za pridobitev certifikatov NPK.....	101
Tabela 32: Pogoji pri rekrutiranju novih zaposlenih.....	102
Tabela 33: Zaposlovanje mladih .....	102
Tabela 34: Pridobivanje že uveljavljenega kadra .....	103
Tabela 35: Nagrajevanje zaposlenih.....	104
Tabela 36: Vključenost človeških virov v stalno izobraževanje.....	104
Tabela 37: Potek izobraževanja za zaposlene .....	105
Tabela 38: Zadržanje odličnega kadra.....	105
Tabela 39: Pogostost preverjanja zadovoljstva zaposlenih .....	106
Tabela 40: Načini preverjanja zadovoljstva zaposlenih .....	106
Tabela 41: Pomembnost kompetenc zaposlenih .....	106
Tabela 42: Zadovoljstvo z izobrazbeno strukturo zaposlenih.....	107
Tabela 43: Razlogi za nezadovoljstvo z znanjem kadra .....	107

<b>Tabela 44: Določanje pogojev dela za posamezne poklice.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 45: Sodelovanje z izobraževalnimi institucijami.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 46: Oblike sodelovanja .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 47: Sodelovanje in povezovanje z izobraževanimi ustanovami.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabela 48: Zadovoljstvo z znanjem mladih, pridobljenim v šoli.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabela 49: Razlog nezadovoljstva z znanjem mladih .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabela 50: Urejenost področja razvoja zaposlenih .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabela 51: Ocena zadovoljstva na delovnem mestu.....</b>	<b>113</b>
<b>Tabela 52: Zaznavanje iniciativnosti, inovativnosti in motivacije na delovnem mestu</b>	<b>114</b>
<b>Tabela 53: Dejavniki odločitve za poklic v turizmu oz. gostinstvu.....</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 54: Drugi razlogi za odločitev za delo v turizmu .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 55: Področje dela .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 56: .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 57: Položaj v podjetju.....</b>	<b>123</b>
<b>Tabela 59: Dobre prakse UČV – osem pomembnih tem .. Napaka! Zaznamek ni definiran.</b>	

## **PRILOGE – POSEBEN DOKUMENT**

1. priloga: anketni vprašalnik za osnovnošolce
2. priloga: anketni vprašalnik za osebje na osnovnih šolah
3. priloga: anketni vprašalnik za srednješolce
4. priloga: anketni vprašalnik za osebje na srednjih šolah
5. priloga: anketni vprašalnik za študente višjih strokovnih šol
6. priloga: anketni vprašalnik za osebje na višjih strokovnih šolah
7. priloga: anketni vprašalnik za delodajalce
8. priloga: anketni vprašalnik za zaposlene
9. priloga: Analiza vpliva odločitev devetošolcev za nadaljevanje kariere po posameznih dejavnikih
10. priloga: Tabelaričen prikaz lastnosti, ki jih je izbrala vsaj šestina osnovnošolcev (vrednosti, večje od 18 %) glede lastnosti posameznih možnih poklicev
11. priloga: Analiza 4. vprašanja iz anketnega lista za srednješolce, ki jih sprašuje to tem, kaj so njihove največje vrednote v življenju
12. priloga: Faktorji vpliva na odločitve o nadaljevanju kariere študentov
13. priloga: Natančna analiza odgovorov študentov, kaj prispeva največje zadovoljstvo v življenju
14. priloga: Dodatni izračuni k sliki 39: medsebojni vpliv starosti in spola na nezadovoljstvo zaposlenih
15. priloga: Tabele s podrobnejšo analizo podatkov, prikazanih v sliki 41 glede na posamezen poklic
16. priloga: Dodatek k sliki 41: Prikaz soodvisnosti starosti in poklica glede želje, kako bi naj izgledala za vprašane prijetnejša zaposlitev

# **SODOBEN MODEL UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI ZA PODROČJE TURIZMA**

**Raziskovalni projekt v okviru ciljnega raziskovalnega programa  
"KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006-2013" v letu 2008**

**model in priporočila**

**Naročnika:**

Ministrstvo za gospodarstvo in  
Javna agencija Republike Slovenije za raziskovalno dejavnost

**Izvajalec:**

Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru

**Vodja projekta:**

dr. Sonja Sibila Lebe

**Maribor, avgust 2009**

**Ime projekta:**

Postavitev sodobnega modela upravljanja s človeškimi viri za področje turizma

**Številka pogodbe:**

1000-08-280411, izvajanje in financiranje raziskovalnega projekta št. **V5-0411**

**Trajanje projekta:**

1. 9. 2008 – 31. 8. 2009

**Vodja projekta:**

Dr. Sonja Sibila Lebe

**Avtorji besedila:**

dr. Sonja Sibila Lebe, EPF, UM

dr. Borut Milfelner, EPF, UM

mag. Marija Rok, Fakulteta za turistične študije Turistica, UP

mag. Simona Šarotar Žižek, EPF, UM

mag. Igor Vrečko, EPF, UM

dr. Matjaž Iršič, EPF, UM

dr. Sonja Treven, EPF, UM

Polonca Blažič, Multidisciplinarni raziskovalni inštitut Maribor

mag. Helena Cvikl, Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Maribor

**Svetovalci pri projektu:**

Majda Marija Dekleva, Turistično-gostinska zbornica, GZS

dr. Duško Uršič, EPF, UM

mag. Tomi Brezovec, Fakulteta za turistične študije Turistica, UP

**Drugi projektni sodelavci:**

Jernej Lubej

Eva Leopold

# 1 MODEL

## 1.1 Razlogi za oblikovanje novega modela managementa človeških virov v turizmu

V Sloveniji rast turizma presega povprečno hitrost rasti gospodarstva kot celote. Uspešen razvoj turizma – gre za enega najbolj delovno intenzivnih sektorjev gospodarstva – je občutljivo odvisen od kakovosti kadrov. Kljub temu, da v Sloveniji povpraševanje po določenih poklicih v tem sektorju izrazito presega ponudbo, je za te deficitarne poklice delovno okolje kljub temu neprijazno, saj delo npr. natakarja opredeljujejo hkrati relativno nizka plača, omejene možnosti napredovanja in razvoja kariere, neugodni modeli delovnega časa, neprijetni fizični pogoji dela ter podcenjenost poklica – med drugim zaradi izrazito intenzivnega dela na črno predvsem v gostinstvu.

Da v Sloveniji nujno potrebujemo nov model upravljanja s človeškimi viri v turizmu, kaže kopica dejstev, na katera je opozorila raziskava v 3. poglavju, ki je potrdila več že v preteklosti zapisanih dejstev (glej Jerman idr. 2007, STO 2007 itd.) ter prinesla sočasno nekaj ključnih novih spoznanj, ki kažejo razsežnost problematike managementa kadrov, s katero se soočajo slovenska turistična podjetja. Obsegajo med drugim naslednje:

- povpraševanje turističnega gospodarstva predvsem po kadrih za gostinske poklice izrazito presega ponudbo na trgu delovne sile;
- že več let zaznavmo težnjo zmanjševanja zanimanja za delo v turizmu, posebej za poklice, za katere je značilen osebni stik z gosti (natakarji);
- visoka fluktuacija zaposlenih;
- poklice v turizmu opuščajo tudi ljudje, ki so se zanje nekoč usposobili in imajo torej strokovno kvalifikacijo, saj ni izdelan učinkovit sistem zadržanja kadrov v teh poklicih (različni urepi motiviranja);
- nagrajevanje zaposlenih je nestimulativno in nekonkurenčno;
- delovni pogoji niso privlačni, saj obsegajo med drugim tudi »na glavo obrnjen delovni čas« (največ dela je traktat, ko imajo drugi prosto in dopust) in posledično neustrezno razmejevanje med delom in nedelom;
- sorazmerno visoka stopnja stresa pri zaposlenih in neustrezna priprava kadra na stresne situacije idr.
- določeni turistični poklici – predvsem gostinski – in tudi posamezni delodajalci imajo v očeh javnosti slabo podobo;
- premalo je interdisciplinarnega sodelovanja in kreativnosti pri sodelavcih;
- pomanjkanje sodobnih veščin in znanj;
- razkorak med profili kadrov, ki bi jih potrbovalo turistično gospodarstvo ter kadri, ki jih pošiljajo na trg delovne sile slovenske izobraževalne institucije za področje turizma;
- vsaj delno neustrezni so prav vsi programov usposabljanja in izobraževanja za vse vrste poklicev v turistični dejavnosti (v gospodarstvu jim očitajo slabšo kakovost kot primerljivim programom in njihovim izvedbam v tujini ter večje odstopanje od trendov izobraževanja v turistično razvitem delu sveta);
- ni izdelan celoviti sistem rekrutiranja zadostnega števila mladih za poklice v turizmu in gostinstvu;
- nerazumevanje lokalnega prebivalstva o priložnostih, ki jih lokalni skupnosti prinese razvoj turizma itd.



V Sloveniji projektom kvantitativne rasti (infrastrukturnim projektom, s katerimi je bila ustvarjena nova in dodatna infrastruktura) še niso sledili projekti kvalitativnega razvoja (kamor sodi predvsem področje systemskega razvoja kadrov). V razvitih državah so kvalitativni in kvantitativni projekti razporejeni uravnoteženo, pri nas pa o tem zaenkrat ne moremo govoriti.

Določeni ukrepi so potrebni tako:

1. **na državni ravni**, kot na primer

- prilagoditev poklicnih standardov in standardov dejavnosti novim zahtevam sodobnega poslovnega okolja, prilagoditev javno-formalnih načinov usposabljanja in izobraževanja ter
- promocija strateško pomembnih deficitarnih poklicev ipd., kot tudi

2. **na ravni podjetij**, kjer je to vidno kot

- modeli zaposlovanja, modeli napredovanja, modeli nagrajevanja in motiviranja ter
- modeli osebnostnega razvoja in usposabljanja ipd.

Takšni projekti že sami po sebi zagotavljajo vrsto neposrednih učinkov v smislu večanja uspešnosti posameznega poslovnega subjekta ter posledično celega sektorja in s tem nujno tudi narodnega gospodarstva. Posredno pa ti projekti vzpodbujajo in omogočajo učinkovito realizacijo novih projektov, ki pa bodo ponovno neposredno zagotavljali nove učinke. Med takšnimi bodo gotovo projekti oblikovanja novih programov in ponudb, projekti večanja inovativnosti, večje prijaznosti do okolja ipd.

Temelj nadaljnjega uspešnega razvoja turističnega gospodarstva je torej nov model upravljanja človeških virov, ki mora upoštevati:

- da ostaja turistična dejavnost izredno dinamična in izrazito projektna dejavnost,
- da postaja vse bolj razvejana in
- da ima aktualna generacija mladine, generacija Y (posamezniki, rojeni v obdobju zadnjih cca. 15 let), ki so naši jutrišnji odjemalci, zaradi intenzivnega tehnološkega in informacijskega razvoja drugačna življenjska pričakovanja, navade in vrednote kot prejšnje generacije.

Nov model upravljanja kadrov za področje turizma vključuje:

- vidik systemske / državne obravnave področja (srednješolski ter višje- in visokošolski izobraževalni programi);
- vidik vsebinske obravnave na ravni poslovnih sistemov (mentorstva, štipendiranje, rekrutiranje...);
- organizacijsko-partnerski vidik izvajanja (država, izobraževalne institucije, posamezni gospodarski subjekti);
- promocijski vidik (informiranje in vključitev v informiranje vseh pomembnih deležnikov na področju turizma – npr. sindikat delavcev gostinstva in turizma, Turistično gostinska zbornica pri Gospodarski zbornici Slovenije, Sekcija za gostinstvo in turizem pri Obrtni zbornici Slovenije, Strokovni svet za turizem pri Ministrstvu za gospodarstvo, turistična združenja, itd.).

Novi model upravljanja kadrov tudi upošteva, da morajo zaposleni v gostinstvu in turizmu razen pogojev, ki so značilni tudi za druge dejavnosti (smer in stopnja izobrazbe, funkcionalna znanja ipd.) izpolnjevati še dodatno predpisane zahteve glede higiene, zdravstvenega, fizičnega in psihičnega stanja. Šuligoj (2006, 148) izpostavlja, da delodajalci od zaposlenih v turizmu in gostinstvu pričakujejo še naslednje lastnosti:

- **čustvena stabilnost:** umirjenost, zbranost, obvladovanje samega sebe in nevzkipljivost ter treznost v konfliktnih in drugih kritičnih trenutkih z gosti in sodelavci;
- **prijetnost in priljudnost:** prijazen in ustrežljiv odnos do gostov, predstavljanje lastnega podjetja v najboljši luči v odnosu do strank;
- **posebna znanja:** po možnosti zanje čim več tujih jezikov, saj to viša kakovost storitve do gostov, priljudnost do otrok ipd.;
- **splošna iznajdljivost:** fleksibilnost, hitrost odločanja, pogajalske sposobnosti ipd.;
- **moralno-etične vrline:** strpnost zaradi dela z ljudmi različnih kultur, ras, veroizpovedi, ipd. ter pošten odnos do sodelavcev in premoženja.

Poleg že prej navedenih lastnosti za zaposlene bo model izhajal tudi iz nekaterih specifičnih pogojev dela v gostinstvu in turizmu (Šuligoj 2006, 148-149):

- zaposleni delajo v različnih temperaturnih pogojih. Nekateri (redki) zaposleni delajo v klimatiziranih prostorih, pogosto tudi na prepihu, medtem ko so npr. kuharji podvrženi na eni strani zelo visokim, na drugi strani pa nizkim temperaturam;
- kuharji, natakarji – pa tudi sobarice in čistilke – prihajajo v stik z vročimi, ostrimi, spolzkimi predmeti, s čimer so izpostavljeni poškodbam. Prav tako prihajajo v stik z ognjem ter raznimi zdravju neprijaznimi in celo škodljivimi plini in parami;
- ob neupoštevanju higienskih predpisov so možne mikrobiološke zastrupitve zaposlenih in gostov;
- določena dela opravljajo s prsti;
- dvigujejo tudi težke predmete;
- razen administrativnega osebja sodelavci nimajo sedečega dela;
- delati je potrebno, kadar drugi počivajo: ob praznikih, koncih tedna in tudi ponoči. V delovnem tednu si lahko sodelavci ustvarijo nadure ali njihov primanjkljaj ure (bonus in malus);
- razen kuharjev in pomožnega osebja (sobarice, čistilke, administrativno osebje) imajo vsi opravka z denarjem in so odgovorni za točnost zneskov v blagajni;
- izpostavljeni so tudi okužbam, saj delajo v tesnem stiku z ljudmi in so s tem posebej izpostavljeni vsem vrstam kapljičnih okužb (vse vrste pandemij) ipd.

Cilj sodobnega modela upravljanja kadrov je zagotavljanje konkurenčnosti slovenskega turizma, saj je ključnega pomena za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti organizacij v turizmu prav razvoj kadrov. Prav zaposleni ustvarjajo kakovost in zadovoljstvo gostov, prav tako pa je od njih odvisna tudi produktivnost (Jerman idr. 2006, povzeto po Bizjak idr. 2008, A 257).

Avtorji prav tako trdijo, da je v turizmu mogoče ustvariti konkurenčno prednost na naslednje načine: z znižanjem cen, z unikatnimi proizvodnimi procesi, veščinami, načini izvajanja storitev, izgledom in lokacijo destinacije. Prav tako jih je mogoče doseči s preoblikovanjem in z izboljšavami obstoječih storitev in z njihovo kakovostjo. To pa pomeni, da je nujno imeti visoko usposobljene sodelavce in z njimi tudi ustrezno ravnati. Ker pa se izredno hitro spreminja tudi okolje, v katerem delujejo zaposleni v gostinstvu in turizmu, je nujno upoštevati evolucijski vidik organizacije in človeških virov, ki ga predstavljamo v naslednjem poglavju.

## 1.2 Novi model upravljanja človeških virov v gostinstvu in turizmu

Predstavljena evolucija poslovnih sistemov nadgrajuje aktualne modele upravljanja človeških virov, ki skupaj s predstavljenimi izhodišči predstavljajo podlago za nov model upravljanja človeških virov v gostinstvu in turizmu. Novi model je kombinacija: a) harvardskega modela upravljanja človeških virov, b) modela upravljanja človeških virov, temelječega na virih podjetja, c) evropskega modela človeških virov, d) linearnega modela managementa kadrov, e) modela upravljanja človeških virov, ki so ga razvili Anthony, Perrewe in Kacmar ter f) Frehsejevega modela kompetenc.

Vodilo pri snovanju modela nam je bilo spoznanje, da so ljudje s svojim znanjem, veščinami in kulturo kritična prvina za uspešno izvedbo turistične storitve in zato uspešnega podjetja / destinacije. Model mora zato ponuditi rešitve, kako kompetence pri zaposlenih odkriti, jih negovati in nadgrajevati z ukrepi kadrovske politike. V model mora biti prav tako vključen sistem, kako zaposliti optimalen kader ter kako ga upravljati, usposablјati, izobraževati in razvijati, kako vrednotiti in nagrajevati delo zaposlenih in kako s pomočjo procesa stalnega učenja zagotavljati njihov poklicni in osebni razvoj (Fáilte Ireland 2005, 8; povzeto po Baum 2006b).

Kot ključne teme sodobnega upravljanja človeških virov v gostinstvu in turizmu, upoštevane tudi v našem modelu upravljanja človeških virov, opredelita tudi Page in Connell (2006, 230):

- ustvarjanje ugleda gostinstva in turizma in njuna promocija kot priložnosti za zaposlovanje,
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- upoštevanje vpliva globalizacije,
- zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih ob upoštevanju njihove fluktuacije,
- fleksibilne oblike zaposlovanja,
- zagotavljanje potrebnih veščin,
- kreiranje ustrezne plačne politike skupaj z nagrajevanjem in ugodnostmi,
- doseganje ravnovesja med delom in nedelom,
- upoštevanje zakonodaje in vladnih ukrepov ter intervencij,
- zagotavljanje konkurenčnosti.

Kot izhodišče pa smo tudi upoštevali nujnost trajnostnega in družbeno-odgovornega upravljanja človeških virov, o katerem govori Baum (2006b).

Predlagani sodoben model upravljanja človeških virov za področje turizma vključuje tudi prihodnje izzive managementa kadrov, ki jih navaja D'Annuzio-Green s soavtorji (2004, 10).

V nadaljevanju glede na relevantnost navajamo nekaj izzivov:

- zagotavljanje pripadnosti, lojalnosti zaposlenih delodajalcu,
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- kakovost storitev,
- pridobivanje in izbira zaposlenih,
- »team building«,
- razvoj managementa,
- profesionalizacija managerjev,
- poslovna in finančna ozaveščenost zaposlenih,
- načrtovanje kariere,
- fleksibilnost delovne sile,
- osebna učinkovitost managerjev,
- nastopanje itn.

Osnovni cilj upravljanj s človeškimi viri (v nadaljevanju UČV) je povezati vse funkcije tega procesa, kar bo omogočilo doseganje strateških ciljev organizacije oziroma destinacije (ne glede na njeno velikost). Povod za predlagani model, ki je predstavljen na sliki 47, so naslednji globalni dejavniki, ki ključno sooblikujejo (tudi) slovensko poslovno okolje:

- prestrukturiranje tržišča,
- decentralizacija, internacionalizacija, združevanje in prevzemi podjetij,
- prizadevanje za višjo kakovost storitev in proizvodov,
- tehnološke in druge spremembe idr.

V predlaganem modelu atributi posameznika in organizacije pa tudi vplivi okolja<sup>1</sup> narekujejo oblikovanje globalne strategije, ki določa usmeritev posameznih funkcijskih strategij, med drugim tudi strategijo človeških virov (slika 6). Gre za to, da vrhovni management organizacije najprej izdela krovno strategijo podjetja kot celote in nato določi funkcijske strategije, s katerimi si prizadeva to krovno strategijo uresničiti (v skladu z modelom Anthonyja, Perrewaja in Kacmarja, opisanim v 2. poglavju). Posamezna funkcijska strategija seveda vpliva povratno tudi na krovno strategijo podjetja, zato mora vrhovni management podjetja (ali destinacije) pred določitvijo krovne strategije proučiti obstoječe funkcijske strategije – med njimi tudi strategijo človeških virov in realne danosti, ki se kažejo v kompetencah zaposlenih, saj je prav od njih odvisna učinkovitost izvedbe krovne strategije.

V skladu z modeli, predstavljenimi v 2. poglavju, smo dopolnili model za področje človeških virov v (slovenskem) turizmu še z vrsto podrejenih funkcijskih strategij znotraj strategije človeških virov, ki se nanašajo na naslednja področja:

- pridobivanje in izbor zaposlenih,
- motiviranje in nagrajevanje,
- ocenjevanje dela in odhod zaposlenih iz podjetja,
- vzpostavljanje in zagotavljanje dobrega počutja,
- vzpodbujanje timskega dela in ustvarjalnosti,
- usposabljanje in razvoj kompetenc zaposlenih,
- upravljanje raznolikosti zaposlenih, kakor tudi
- zagotovitev psihičnega zdravja in zmanjševanja stresa.

Kot stvetuje Nickson (2006), smo pri opredelitvi števila teh podrejenih strategij glavni strategiji UČV izhajali iz tega, da je v gostinstvu in turizmu nujno potrebno vgraditi parametre, kot so gostoljubnost, zagotavljanje odličnih in vrhunskih ter tudi inovativnih storitev, kar je možno udejaniti le v ustrezni organizacijski kulturi. V našem modelu je nastavljena tako, da temelji na jasno opredeljenih ključnih kompetencah zaposlenih.

### ***1.2.1 Strategija pridobivanja in izbire zaposlenih***

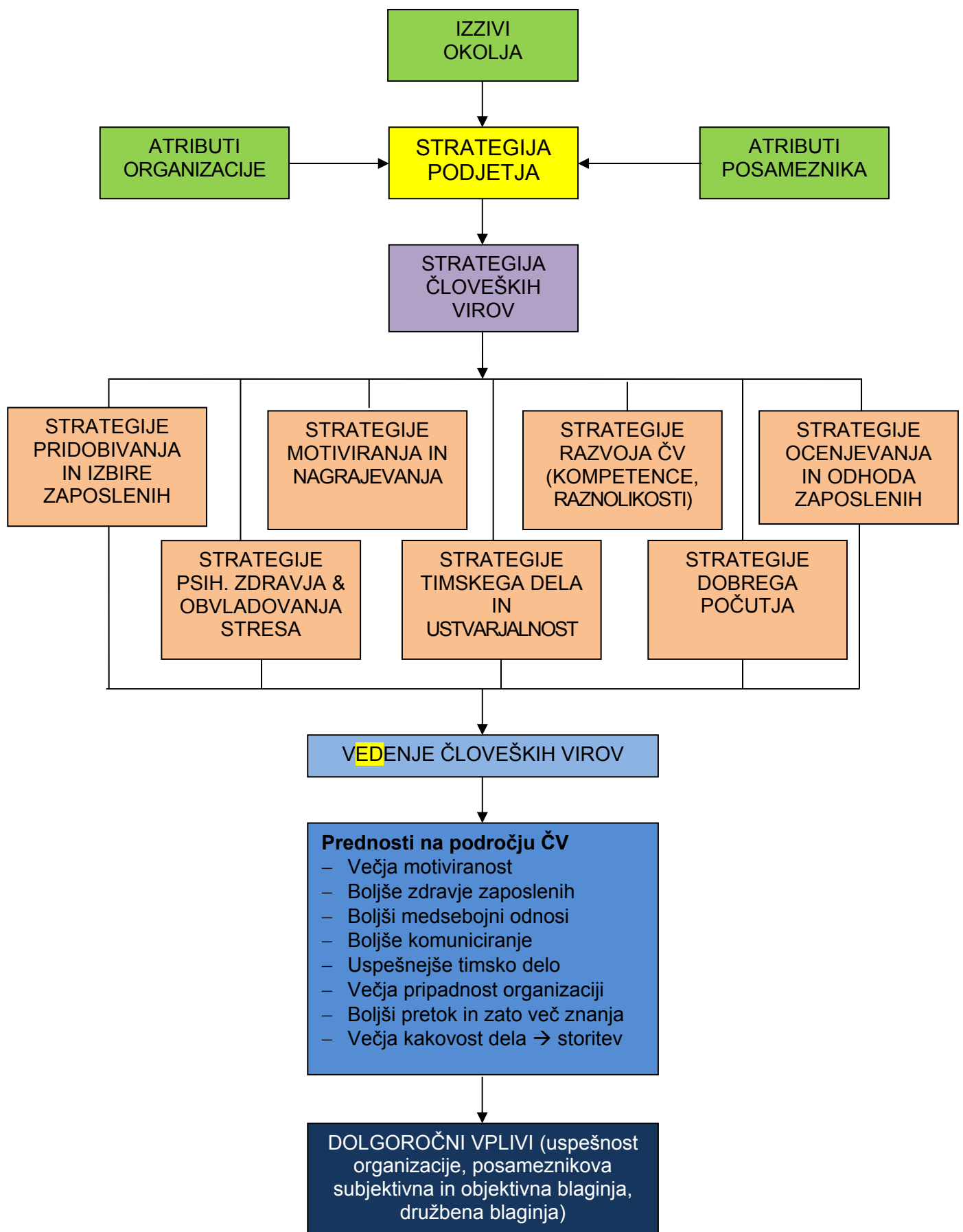
Načrtno kadrovanje omogoča večjo izbiro med primernimi kandidati za delo, zato je namen strategije pridobivanja in izbire zaposlenih oz. programa kadrovanja v podjetju / destinaciji dvoje: a) pridobiti dovolj kakovostnih sodelavcev tudi za deficitarne poklice in b) za vse

---

<sup>1</sup> Z vplivi okolja mislimo na priložnosti in nevarnosti na naslednjih področjih: a) gospodarstvo na sploh (še posebej področje človeških virov), b) sektor gostinstva in turizma ter konkurenca, c) družba in vpliv njenega demografskega razvoja, d) politika in pravo, e) mednarodni vplivi ter f) tehnologija.

ostale poklice zagotoviti večje število ustreznih prosilcev za delo, izmed katerih bi lahko izbrali bodoče sodelavce, ko bi se pojavila potreba po njihovem delu.

**Slika 1: Model managementa človeških virov v turizmu**



Ker je predvsem za deficitarne poklice v gostinstvu pomembno pridobiti zadostno število kandidatov za delo, predlagamo, da organizacije uporabljajo **piramido kadrovanja**<sup>2</sup>. Le-ta je sestavljena – pač glede na velikost in pestrost ponudbe ter s tem potreb organizacije – iz ene ali več ravni. Za posamezno raven lahko določimo različne (ali enake) **metode izbiranja zaposlenih** (Svetlik, 2004) in različen obseg znanj in kompetenc, ki jih mora zaposleni obvladovati. Število ravni v piramidi je odvisno tudi od števila faz v postopku izbiranja – slednje pa je odvisno tudi od vrste kadrov. Za strokovno zahtevna dela ali za managerska ter vodstvena dela bo število ravni v piramidi večje kot za manj zahtevna, rutinska dela.

Strategija pridobivanja in izbire zaposlenih obsega več stopenj (Lipičnik 1998, 93 – 95):

- določitev metod *pridobivanja* kandidatov,
- določitev metod *izbiranja* kandidatov,
- postopek izbire kandidatov,
- sklenitev pogodbe,
- uvajanje novozaposlenih v delo in
- ocenjevanje uspešnosti kandidatovega dela in ustreznosti kandidata.

### 1.2.2 Metode pridobivanja in izbire kandidatov<sup>3</sup>

Ločimo štiri metode pridobivanja kandidatov:

- neformalno pridobivanje kandidatov,
- oglaševanje v javnih medijih,
- povezovanje z izobraževalnimi institucijami in
- pridobivanje kandidatov na zavodih za zaposlovanje in specializiranimi agencijami.

Najdlje in še vedno množično uporabljana je metoda neformalnega pridobivanja zaposlenih, ki obsega poizvedovanje pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih, opazovanje zaposlenih pri konkurenci ter vabilo za k sodelovanju kandidatom, ki delajo za delodajalce v drugih sektorjih gospodarstva, do zaprosila vodstva organizacije zaposlenim, naj obvestijo svoje znance o profilih, ki jih podjetje išče in prošnja, da jih priporočajo delodajalcu.

Oglasi v medijih so naslednja zelo razširjena in vsestransko uporabna metoda za pridobivanje kandidatov. Uporabljajo jo organizacije same ali pa preko posrednikov (to je aktualno predvsem v primeru, ko podjetje ne želi biti imenovano – npr. pri iskanju vodilnega kadra).

Vse pomembnejša metoda za načrtno pridobivanje kandidatov, zlasti tistih, ki jih primanjkuje, je povezovanje s šolami – in prav to priporočamo tudi za področje turizma v Sloveniji.

Tudi uradi za zaposlovanje in posebne agencije za kadre (agencije za pridobivanje kadra oz. angl. »head hunter«) so lahko pomemben vir kadrov za nova delovna mesta.

Pri metodah za izbiro je potrebno omeniti, da se izbiranje nanaša tudi na ljudi, ki so v organizaciji že zaposleni. Kadar namreč proučujemo primernost kandidatov iz organizacije, že poznane spretnosti in znanja, s katerimi razpolagajo, prav tako pa tudi osebnostne

<sup>2</sup> Osnovna ploskev piramide so postopki, ki jih opravi največje število potencialnih zaposlenih: to je prijava na oglas; višja raven piramide je npr. opraviti test; naslednja, ki je posledica selekcije na osnovi testa, je npr. 10 posameznikov, ki jih povabimo na razgovor; predzadnja stopnja je drugi pogovor, na katerega povabimo največ 5 kandidatov; na vrhu piramide pa zaposlitev kandidata.

<sup>3</sup> Povzeto po Možina et al 1998, Lipičnik 1998, Svetlik 2004

značilnosti teh ljudi in vedenje, ki so ga pokazali pri dosedanem delu. Postopek napredovanja zaposlenih delavcev na bolj zahtevna delovna mesta se zato nekoliko razlikuje od postopka izbire zunanjih kandidatov. Ne glede na to, ali uporabimo eden ali drugi postopek izbire zaposlenih, je pri obeh potrebno upoštevati temeljne principe, ki so razvidni iz naslednjih dveh vprašanj:

1. kateri kriteriji za učinkovito izvršitev dela predstavljajo podlago za presojo primernosti kandidatov za določeno delo?
2. Katere metode v največji meri vključujejo pokazatelje, ki jih je potrebno upoštevati pri presojanju in odločanju o primernosti kandidatov?

Kriteriji za učinkovito izvedbo dela izhajajo iz procesa analize dela, v katerem naj bosta na voljo dve vrsti opisov:

- opis dela, njegovih pomembnih nalog in okoliščin ter
- opis značilnosti osebe, ki so potrebne za učinkovito izvršitev dela.

Opisu dela vsebuje temeljne navedbe o delu (naziv, lokacijo dela), namen dela, naloge in ključna področja, kakor tudi standarde za učinkovito izvedbo dela in odgovornosti. Opis del mora vsebovati tudi informacijo o delovnem okolju, izobraževanju in izpopolnjevanju, o priložnostih za napredovanje ter o zaposlitvenih in delovnih pogojih.

Opis značilnosti osebe, ki bi se rada zaposlila v gostinstvu in turizmu, pa naj vsebuje te parametre:

- opis potrebnega znanja, spretnosti, vedenja in osebnostnih lastnosti,
- posebne veščine in usposobljenosti (če / kadar so potrebne),
- prejšnje izkušnje (če so relevantne),
- starost (kadar je pomembna),
- videz (kadar je pomemben) in
- zdravje (pri čemer je nujno upoštevati, da sp splošne in posebne zahteve predvsem v gostinstvu znatno strožje kot v večini drugih poklicev).

Pri izbiri zaposlenih za delo v gostinstvu in turizmu je ključnega pomena ugotovitev, kateri kandidati izpolnjujejo v opisu dela in podrobnem opisu značilnosti osebe navedene zahteve. Napake pri izbiri lahko namreč povzročijo zelo neugodne posledice za učinkovitost organizacije in slabo vplivajo na sodelavce, podrejene delavce ter na stranke, s katerimi sodeluje neustrezno izbrani kandidat. Napake so posebej kritične v času pred glavno sezono, ker lahko znatno vplivajo na kakovost in uspešnost poslovanja, ali pa pri podjetjih, ki se gibajo na robu rentabilnosti. Napačna kadrovska poteza lahko takšno podjetje »potopi« (veliki stroški iskanja nove delovne moči, plačevanje osebnega dohodka v času poskusnega dela, izpad prihoda, ker ni zelenega rezultata dela, ponovi razpis in nov ciklus iskanja primerne osebe).

Metode za izbiro zaposlenih ocenimo z vidika zanesljivosti in veljavnosti. Na voljo so:

- intervjuji<sup>4</sup>,
- ankete,
- testi (testi sposobnosti, osebnostni testi, testiranje uspešnosti in znanja),
- priporočila in grafološko mnenje,
- delovni preizkus in ocenjevalni center,

---

<sup>4</sup> Ločimo več vrst intervjujev: a) informativni, skupinski intervju, b) zaporedni (sekvenčni) intervju, c) panelni intervju, d) problemski intervju, e) strukturirani in f) nestrukturirani intervju.



- program dela, vizija razvoja, ki ga mora kandidat kot pisni izdelek predložiti zlasti za vodstvena in vodilna delovna mesta.

### **Izbor kandidata**

Podjetje /destinacija želi izbrati ljudi, ki bi jim lahko zaupali, ki se bodo znali in želeli uživati v sedanji kolektiv in okolje in ki bodo pomagali ustvariti učinkovito, uspešno in zadovoljno vzdušje v organizaciji. Svetlik (1998,117) definira izbiranje kandidatov kot dvosmeren proces, ki poteka med posamezniki in organizacijo, ki ponuja zaposlitev. Izbirata oba: tako oseba kot organizacija, postopek pa si lahko predstavljamo kot zaporedje vse gostejših sit, skozi katera prehajajo kandidati, pri čemer je cilj vsake organizacije, da jih določeno število pride tudi skozi najgostejše sito (Možina et al. 1998, 119).

Ko organizacija pridobi kandidate, se lahko prične postopek izbire, ki temelji na identificiranju čim več lastnosti, ki ustrezajo merilom in zahtevam iskalca. Te tvorijo naslednje sklope (Treven 1998, 187):

- potrebno znanje, spretnosti, vedenje in osebne lastnosti,
- posebna usposobljenost,
- izkušnje,
- starost,
- videz in
- zdravje.

Za končno odločitev o izbiri bodočega delavca, ki je uspešno prestal vse faze izbirnega postopka, ali med tem ni sam odstopil, je potrebno analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, zelene in nezaželene lastnosti sodelavca in kandidate med seboj primerjati (Možina et al. 1998, 138).

### **Sklenitev pogodbe**

Po končanem postopku izbire sledi postopek zaposlitve in sklenitev delovnega razmerja, s čimer označimo razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. Pogodba o zaposlitvi oziroma sklenitev pogodbe je, enako kot drugi pravni posli, dejanje, s katerim se uresniči volja skleniti delovno razmerje (Mihalič 2006,160).

Pri ILO (2001) opozarjajo, da je v turizmu in gostinstvu velik izziv dvig produktivnosti, ki ga je mogoče doseči z novimi organizacijskimi oblikami dela, med drugim tudi s fleksibilnimi oblikami dela. Kot najbolj fleksibilne oblike dela in zaposlitve, primerne za gostinstvo in turizem, Šuligoj (2006, 151) izpostavlja:

- delo ob koncu tedna,
- delo v izmenah,
- nadurno delo (predvsem v času sezone in konic),
- delo s krajšim delovnim časom,
- delitev delovnega mesta (zelo pomembno za manjše organizacije, kjer opravlja večina osebja več funkcij hkrati: npr. delo receptorke in sobarice; natakar in kuhar ipd.),
- pogodba o letnem obsegu dela (omogoča celoletno zaposlitev predvsem v krajih, ki so izrazito vezani na sezono – obmorski in gorski kraji – kar zagotavlja zaposlenim celoletno socialno varnost in status zaposlenega, kar je pomembno za pokojninsko zavarovanje),

- začasno/priložnostno delo (v Sloveniji ga v tem trenutku še rešujemo predvsem preko študentskega dela),
- pogodba za določen čas in
- oddajanje dela drugim, prenos dejavnosti na drugega izvajalca (ang. outsourcing).

Na splošno moramo za produktivnost dela v turizmu in gostinstvu zapisati, da je tesno povezana s kakovostjo storitve in da so področja dela, kjer si za njeno zvišanje nihče ne prizadeva – prav nasprotno, predstavlja celo prodajni argument – saj bi njeno zmanjšanje onemogočilo prestižnost, ki je bistveni del določenih storitev<sup>5</sup>.

### Uvajanje

Po ureditvi formalnih obveznosti zaposlitve (sklenitev pogodbe) sledi uvajanje sodelavca v delo in spremljanje poskusnega dela. Proces uvajanja novega sodelavca v delovno, fizično in socialno okolje gostinskih/turističnih organizacij je integralni del izbora kandidata za izvajanje dela. Uvajanje v delo mora biti sistematično in omogočiti mora potrebno socializacijo novo zaposlenemu, prav tako pa že obstoječi skupini, da ga spozna, ga vključi in ga sprejme (Merkač 2005, 123). Na področju gostinstva, kjer se vse več slovenskih podjetij sooča za zaposlovanjem tuje delovne sile, mora tvoriti posebno pozornost tudi socialna integracija teh delavcev, saj so zaradi pomanjkljivega znanja jezika pogosto obravnavani kot manj strokovno usposobljeni in so iz socialnega okolja odrinjeni na rob dogajanja.

Cilj uvajanja je, da sodelavec čim prej začne delati s polno storilnostjo in hkrati pri tem doseže tudi osebno zadovoljstvo (Svetlik 1998, 140). Z učinkovitim uvajanjem lahko gostinske/turistične organizacije zmanjšajo fluktuacijo delovne sile, povečajo produktivnost, gostoljubnost, ustvarijo dobre odnose med sodelavci ipd. (Lipičnik 1997, 94). Program uvajanja kandidatov v delo v gostinstvu in turizmu mora biti formaliziran. Vsebovati mora predstavitev organizacije skupaj z njeno zgodovino, organiziranostjo, storitvami in osnovnimi akti. Prav tako mora vključevati delovne predpise, ukrepe zdravstvene zaščite in varstva pri delu ter kadrovske politike, sistem nagrajevanja, ocenjevanja in napredovanja (Florjančič in Vukovič 1998, 65).

Vsak novozaposleni bi moral priti *tri faze modela socializacije novo zaposlenega* v organizacijo. Prva med njimi je *faza vstopa*, v kateri si posameznik in organizacija prizadevata pridobiti točne informacije druga o drugi in uskladiti pričakovanja. Nato sledi *faza socializacije*, v kateri se posameznik prilagaja okolju v podjetju, privaja se na delo, na novega vodjo in na sistem nagrad. V tej fazi bi bilo nujno poskrbeti za dobra mentorstva in supervizorstva v podjetju – pa se pogosto zalomi, predvsem v času glavne sezone, ker se z novozaposleno osebo izkušeno osebje zaradi oblice dela nima časa ukvarjati. V gostinstvu pogosto nastaja paradoks: zaposlenih je v hotelu ali restavraciji v bistvu dovolj, a jih je del (novozaposleni) premalo obremenjen, ker niso bili vključeni v dovolj obsežno uvajanje v delo, izkušeni sodelavci pa so še vedno preobremenjeni.

Zadnja faza pa je *sprejem* – posameznik postane polnovreden član podjetja, kar se kaže v pozitivni oceni, dvigu plače, dodeljevanjem novih nalog, uvajanjem v poslovne skrivnosti in napredovanjem (Svetlik 1998, 140).

---

<sup>5</sup> Npr. petzvezdične restavracije in hoteli, križarjenja – pogosto predstavlja prav razmerje zaposlenih in gostov promocijski argument za pridobivanje visokega plačilnega razreda odjemalcev.

### 1.2.3 Strategija motiviranja in nagrajevanja

Za organizacije je pomembno, da vodilni opazijo in razumejo potrebe in motive zaposlenih in da skušajo njihove cilje, interese, potrebe in želje (kadar niso v nasprotju s cilji podjetja) v čim večji meri izkoristi za doseganje krovnih ciljev in strategij podjetja.

Managerji v turizmu, ki deluje v multikulturnem okolju, morajo biti pri oblikovanju sistema motivacije pozorni na relativno vrednost nagrad in na različen pomen, ki ga pripisujejo delu njihovi zaposleni v tistih kulturah, s katerimi se podjetje srečuje pri opravljanju svoje dejavnosti. Ko managerji razvijajo motivacijski sistem, morajo biti pozorni na to, ali je kultura, ki ji pripadajo zaposleni, individualistično ali kolektivno zasnovana. Šele na tej podlagi lahko določijo, ali bodo nagrade usmerjene na posameznega zaposlenega ali na skupino (na področju turizma je timsko delo izjemno pomembno in je potrebno uvajati tudi ukrepe motiviranja, ki vzpodbujajo povezovanje in kolegialnost znotraj posameznih delovnih skupin). Dolžnost managerjev je, da poznajo in razumejo potrebe svojih sodelavcev, zato da bodo lahko zanje izbrali najustreznejši sistem motivacije in strategijo, ki temelji na eni ali na spletu več motivacijskih teorij in posledično več motivacijskih dejavnikov.

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki takšno vedenje izzovejo. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, "kaj" motivira vedenje, imenujemo **vsebinske teorije**. Usmerjene so predvsem na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Vsebinska teorija oblikuje trditev o vedenju kot npr. »Povečanje plače lahko izboljša zadovoljstvo pri delu in vpliva na kakovost izvajanja nalog«.

Teorije, ki so bolj osredotočene na to, "kako" motivirati vedenje, pa označujemo kot **procesne teorije**. Pri procesnih teorijah je poudarek predvsem na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju (in ne toliko na dejavnikih, ki takšno vedenje povzročijo); procesna teorija pa isti stavek (»Povečanje plače lahko izboljša zadovoljstvo pri delu in vpliva na kakovost izvajanja nalog«) razloži tako, da pove, kako (na kakšen način) pride do te oblike vedenja (Tosi in drugi, 1994).

Za timsko delo je značilno, da so sodelavci pripravljene vložiti maksimalno količino svoje energije v delo in se truditi do zgornje meje svojih sposobnosti, če so pravilno motivirani. Pomembneje kot priganjati sodelavce k delu je torej ustvariti in zagotoviti takšne pogoje, da bodo ti sami želeli delati za »timsko stvar«. Vodje timov morajo pomagati članom, da se psihološko in socialno vključijo v skupino ter enakopravno sodelujejo pri opravljanju naloge, ki so jo skupaj določili kot zelo pomembno.

Vodje timov bodo uspešni pri motiviranju svojih sodelavcev, če bodo obravnavali vsakega sodelavca kot samostojno osebnost, znali opredeliti njegove ključne kompetence in jih sodelavcem v timu predstaviti kot neizogibne za uspeh tako delovne skupine kot projekta. To, da sodelavci drug za drugega spoznajo, da so nenadomestljivi, vodi k temu, da drug drugega cenijo in da razumejo nujnost povezovanja v tim, kar pomeni dodatno motivacijo za dobro skupno delo. Vodja tima znatno vpliva na raven motiviranosti njegovih članov, saj je od njegovega ravnanja odvisna:

1. delovna klima v timu,
2. politiko plač, delovni pogoji, način upravljanja,
3. razumevanje in zavzetost članov tima za doseganje vrhunskih rezultatov (kar je ključno predvsem pri dragih potovanjih, prestižnih destinacijah ter hotelirstvu in gastronomiji visokega ranga),

4. samostojnost članov tima pri delu, priznanja, občutek pripadnosti, samospoštovanje, stalni razvoj, uporaba ustvarjalnosti članov tima v dobrobit podjetja in organizacije.

### **Nagrajevanje zaposlenih**

Predvsem gostinska podjetja bi morala postaviti optimalen sistem nagrajevanja, saj so plače v gostinstvu in turizmu na nezavidljivi ravni in med najpogostejšimi razlogi, da kader beži iz sektorja. Ne gre pozabiti, da ima prav nagrajevanje, ki je povezano z vrednotenjem dela (za gostinske poklice pa velja, da imajo trenutno v javnosti dokaj nizek ugled), pomembno povezavo z motiviranjem. Zaposlovalci v turizmu si morajo s svojimi programi nagrajevanja zato prizadevati

- motivirati zaposlene,
- nadzorovati stroške,
- privlačiti nove, visoko usposobljene delavce,
- izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov ter
- vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi (Harris, 1997).

Sistem za nagrajevanje pomembno determinira tudi stroške delovanja organizacij. Plačila zaposlenim znašajo namreč v večini podjetij med 25 in 60 odstotki celotnih stroškov delovanja; v gostinstvu in turizmu se približujejo zgornji vrednosti zaradi velike intenzivnosti dela tega sektorja.

V Sloveniji managerji še vedno večinoma gledajo na plače kot na krivca za manjšo dobičkonosnost podjetja. Ta pogled na kadre je zagotovo eden izmed pglavlitnih razlogov za njihovo deficitarnost. Le redko najdemo namreč v slovenskem turizmu zavedanje, da gre pri (materialnem in nematerialnem) motiviranju kadrov za naložbo v zadovoljstvo zaposlenih ter s tem v kakovost storitev, z njo pa v zadovoljstvo odjemalcev, njihovo zvestobo podjetju ter s tem v grajenje osnove za trajno kakovostno in uspešno delovanje organizacije.

Da bi v podjetjih oblikovali ustrezne sisteme za nagrajevanje zaposlenih, morajo biti njihovi managerji sposobni pravilno ovrednotiti dela, ki jih opravljajo sodelavci v predvidenem delovnem času. Vrednotenje dela zaposlenih je osnova za oblikovanje plačne strukture in tudi za nagrajevanje. Ge za sistematičen proces oblikovanja relativne vrednosti dela (Armstrong, 1996). Namen tega procesa je:

- omogočiti racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture,
- pomagati pri urejanju razmerij med različnimi deli v podjetju,
- zagotavljati oblikovanje in sprejem pravičnih odločitev o razvrščanju del in plačilnih razmerjih ter
- določati stopnjo, do katere je primerljiva vrednost med posameznimi deli, tako da se za dela z enako vrednostjo zagotovijo enaka plačila.

Proces vrednotenja del se prične z določanjem del, ki bodo vključena v postopek vrednotenja in ugotavljanjem njihovega števila. Ta proces se nadaljuje z izbiro ene izmed metod za vrednotenje del. Ko je ustrezna metoda izbrana, se v tem procesu izvršijo še naslednje aktivnosti:

- izbira značilnih del, ki se bodo uporabila kot temelj za primerjavo z drugimi deli,
- odločanje o dejavnih, ki bodo uporabljeni pri vrednotenju del,
- analiza del in vlog,
- določanje relativne vrednosti del in
- oblikovanje plačilne strukture.

Da bi lahko dela v gostinstvu in turizmu pravično ovrednotili, se je potrebno odločiti med drugim tudi o dejavnikih, ki so v posameznih opravilih prisotni z različno stopnjo in jih uporabijo kot podlago za ocenjevanje relativne vrednosti opravljenega dela. Če za določeno delo rečemo, da je bolj odgovorno kot kakšno drugo, smo pri tem uporabili »odgovornost« kot dejavnik, ki ga lahko primerjamo pri enem in drugem delu. Pri vrednotenju delovnega mesta ali opravila lahko uporabimo različno število dejavnikov; da bi zmanjšali njihovo kompleksnost, jih najpogosteje uporabimo od tri do dvanajst. Te dejavnike je mogoče razvrstiti v naslednje skupine:

1. **vhodi: znanje, veščine in druge osebne značilnosti**, ki so zahtevane za določeno delo. Sem sodijo tudi dejavniki, kot je npr. tehnično ali strokovno znanje, ročne ali umske spretnosti, spretnosti za vodenje tima, spretnosti komuniciranja s sodelavci, za turizem izjemno pomembno znanje tujih jezikov itd.
2. **Proces: značilnosti dela**, ki določajo zahteve do njegovega nosilca. Mednje sodijo denimo kreativnost, izvirnost, spretnost pri reševanju problemov, prizadevanje, presoja in iniciativnost, kompleksnost, timsko delo, ravnanje z ljudmi in tudi fizični dejavniki, kot so npr. fizični napor, delovni pogoji, nevarnost ali / in stres pri delu.
3. **Izhodi: vpliv izvajalca dela na zaključne rezultate** dela. Dejavniki, ki se upoštevajo v povezavi z izhodom, so denimo odgovornost za opravljeno delo, kakovost, prodaja in dobiček, odgovornost za materialne in človeške vire, učinek napak.

Seznam dejavnikov, ki jih pogosto uporabljajo v podjetjih pri vrednotenju del in je primeren tudi za področje turizma, je naslednji:

- znanje in spretnosti (vhod),
- odgovornost (izhod),
- odločitve (proces),
- kompleksnost (proces) in
- spretnost ravnanja z ljudmi (proces).

V gostinskih/turističnih organizacijah lahko uporabljajo različne metode za vrednotenje del. Smith (1983) ter Armstrong in Murlis (1994) delijo omenjene metode na dve večji skupini in sicer na neanalitične metode in na analitične metode.

**Neanalitične ali metode »celovite presoje dela«** služijo za proučevanje posameznega dela kot celote z vidika njegove zahtevnosti ali pomena za organizacijo. Namen teh metod je, da določeno delo razvrstimo višje ali nižje v primerjavi z drugimi (Torrington in Hall, 1995). Ta metoda ne razstavi posameznega delovnega mesta ali opravila na njegove sestavne dele, ki bi bili nato predmet ocenjevanja; takšno razčlenjevanje je vsebina druge skupine metod, ki smo jih opredelili kot analitične.

**Analitične metode** ocenijo posamezne dejavnike, ki so značilni za določeno delovno mesto oziroma opravilo in nato primerjajo te dejavnike pri različnih opravilih. Najbolj pogosto uporabljena analitična metoda je zasnovana na sistemu ocenjevanja s točkami. Vsak dejavnik dela, ki je predmet ocenjevanja (npr. spretnosti, s katerimi razpolaga zaposleni, odgovornost in prizadevnost...), je ovrednoten z določenim številom točk.

Vrednotenje dela je podlaga za oblikovanje plačilnega sistema in z njim plačne strukture, katerih namen je zagotoviti pravično in trdno podlago za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Z ustrezno plačno strukturo lahko organizacije bistveno prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Takšna struktura namreč predstavlja logično oblikovano ogrodje, v katerem so

lahko izvršene tako navznoter pravične kot v primerjavi z okoljem konkurenčne politike nagrajevanja, čeprav so pri tem pogosto prisotne težave usklajevanja, ki izhajajo iz nasprotujočih si zahtev po pravičnosti in konkurenčnosti (Armstrong, 1996).

V turizmu so kritična predvsem kontaktna delovna mesta, ki so *ovrednotena (ne pa tudi ocenjena!)* na strani delodajalcev tako nizko, da so že pred desetletjem postala deficitarna. Izboljšave je potrebno torej iskati znotraj podjetij in njihovega razumevanja uspeha celotne organizacije prav v odvisnosti od kakovosti izvajanja teh poklicev.

Plačilni sistem je zasnovan na podlagi:

- odločitev o notranjih razmerjih, ki so bile sprejete kot rezultat vrednotenja del in
- zunanjih primerjav, pri katerih so bili upoštevani pregledi plač drugih turističnih organizacij.

V plačni strukturi je mogoče zaslediti logično povezavo med plačo in dejavniki dela. Iz nje je razvidno tudi, kako so upoštevane razlike med posameznimi deli, poudariti pa moramo, da je v praksi težko doseči soglasje o uvrščanju posameznih opravil v plačno strukturo. V Sloveniji se kaže v zadnjem času kot pomembna prvina poleg realnega vrednotenja del tudi vpliv pomanjkanja določenih profilov na trgu. Čeprav je realna osnova za določeno vrsto opravil (npr. natakari) relativno nizka, je v plačnem sistemu opravilo pomaknjeno znatno navzgor, ker je morala organizacija v plačnem sistemu upoštevati tudi zakon ponudbe in povpraševanja po tem delovnem mestu; v času nastanka te študije prihaja do paradoksa, saj ima zares dober natakari v času sezone v turističnem središču (npr. Kranjska Gora) višjo plačo kot asistent z doktoratom na univerzi.

V turističnih organizacijah lahko oblikujejo različne vrste plačnih struktur glede na posebne cilje, ki si jih prizadevajo doseči. Poleg klasičnih plačilnih razredov lahko v organizacijah uporabljajo tudi druge vrste plačilnih struktur – npr. takšne, ki so zasnovane na tržnih ocenah vrednosti del ali na znanju in veščinah, s katerimi razpolaga zaposleni delavec. Tržna cenitev je poseben pristop k oblikovanju plačilne strukture, ki zanemara notranjo vrednost del in v pretežni meri upošteva zunanjo vrednost za določanje plač. Uporaba tega pristopa je primerna predvsem za organizacije, ki pridobivajo novo zaposlene delavce z zunanjega trga delovne sile.

Druga vrsta plačnih struktur, ki temelji na znanju in veščinah sodelavca, predstavlja znaten odklon od klasične plačne strukture. Po tem pristopu je sodelavec nagrajen za veščine ali znanje, s katerimi razpolaga. Čim več znanja in veščin si je delavec pridobil, tem večja je njegova plača. Na področju turizma lahko to morda najboljše opazimo pri zdravilcih, ki pogosto delujejo v hotelih ali termah in pritegnejo kljub visokim cenam storitev izjemno veliko strank.

Na motiviranje sodelavcev pa, kot že zapisano, vplivajo poleg plače tudi druge nagrade za uspešnost. Podjetja snujejo načrte / pravilnike, ki urejajo področje nagrajevanja za različne stopnje učinkovitosti izvedbe dela, da bi zagotovili finančno nagrado zaposlenim, ki bi bila neposredno odvisna od uspešnosti izvedbe njihovega dela. Ti načrti, ki se lahko nanašajo na uspeh zaposlenega, njegove delovne skupine, oddelka, tovarne ali podjetja, so zelo različni.

Prednosti uporabe načrtov nagrad za uspešnost so predvsem naslednje:

1. finančna nagrada sodi med najpomembnejše motivacijske dejavnike za zaposlene;
2. največ zaposlenih podpira koncept nagrade za uspešnost;

3. takšni načrti pomagajo privabiti in obdržati v delovnem razmerju vrhunske strokovnjake in druge zelo uspešne sodelavce, kar je v turizmu z izjemno visoko fluktuacijo kadra še posebej pomembno;
4. v omenjenih načrtih so opredeljena tako pričakovanja glede izvedbe kot tudi standardi izvedbe za posamezno opravilo v organizaciji, ki jih je izdelala; to pomeni, da so specifični in se razlikujejo od organizacije do organizacije, čeprav gre za sorodno opravilo. V slovenskem turizmu so takšni načrti izjema.
5. Tovrstni načrti spodbujajo oblikovanje in omogočajo spreminjanje kulture organizacij in vrednote zaposlenih v smeri boljše kakovosti, izvedbe in zadovoljstva odjemalcev.
6. S takšnimi načrti ni omogočeno le priznavanje in nagrajevanje prizadevanja zaposlenih za čim boljšo izvedbo dela, temveč njihov dejanski prispevek k uresničitvi zastavljenih ciljev.

Načrte na nagrajevanje za uspešno opravljeno delo lahko razvrstimo v štiri temeljne skupine:

- **zasluge zaposlenega**  
sodelavec prejme letno povečanje plače na podlagi priporočila predpostavljenega. Pri tovrstnem načrtu je nagrada zasnovana na subjektivni oceni uspešnosti izvedbe dela. Nagrada je dodana k osnovni plači zaposlenega.
- **Vzpodbude posamezniku**  
Načrt vzpodbud posameznikom je oblikovan predvsem za zaposlene, ki opravljajo dela v proizvodnji ali prodaji. Za takšna dela so navadno določene objektivne norme za izvedbo. Nagrada zaposlenemu je zato lahko neposredno odvisna od izpolnjevanja ali preseganja te norme. Načrt vzpodbud posamezniku opredeljujeta dve temeljni značilnosti: a) nagrada, ki je odvisna od individualne izvedbe dela zaposlenega (dodatki na uspešnost, provizije) in b) izvedba, ki je ocenjena na podlagi objektivnega standarda. Druga metoda je manj v uporabi, ker je priprava kriterijev ocenjevanja zahtevna in je v podjetjih zato ne pripravljajo – je pa bolj pravična, saj lahko poleg prodajnih kvot vključi kot parameter ocenjevanja tudi uvajanje novozaposlenih v delo ali dodatna opravila v kriznih časih, ki ne vodijo nuno k takojšnjemu povečanju prodaje.
- **Vzpodbude timu**  
Načrt vzpodbud timu predvideva enako nagrado za vse člane tima ne glede na to, kolikšen je bil dejanski doprinos posameznika k opravljenemu delu. Ta nagrada je zasnovana na oceni celotnega projekta, ki ga je bolj ali manj uspešno izvedel tim. Značilnosti načrta vzpodbud timu so zato naslednje: a) nagrada je odvisna od ravni izvedbe dela celotnega tima in b) izvedba je ocenjena na podlagi objektivno zastavljenega standarda.
- **Vzpodbude enoti ali celotni organizaciji**  
Načrt vzpodbud organizaciji je primerljiv s prejšnjim, saj se nanaša na skupino, namreč na delovanje posamezne enote ali pa kar celotnega podjetja. Temeljni značilnosti tega načrta sta naslednji: a) nagrada je odvisna od uspešnosti delovanja enote ali organizacije in b) izvedba je ocenjena na podlagi objektivnega standarda.

V turizmu lahko izbiramo med dvema različnima vrstama načrtov vzpodbud organizaciji: prvi je **načrt delitve dela dobička** in predvideva letno razdelitev določenega dela doseženega dobička med zaposlene. Drugi, **načrt prihrankov**, pa zagotavlja nagrado takrat, ko je dosežena večja produktivnost od običajne ali pričakovane (na problematiko produktivnosti in to, da ni vedno primerna osnova za določanje uspešnosti poslovanja turističnih podjetij, smo že opozorili). Program delitve prihrankov temelji na posebnem načrtu bonusov, ki predvideva, da bodo del prihrankov, ki so jih sodelavci ustvarili pri delu, dobili vrnjen v obliki bonusa (Lipičnik, 1998).

Nadgradnjo pa predstavljajo ugodnosti zaposlenim, ki so prav tako element nagrajevanja, ki jih ti lahko prejema kot dodatek k osnovni plači (Armstrong, 1996). Cilji politik, ki so sprejete v povezavi z ugodnostmi pri delu, so naslednji:

- vzpostaviti privlačen in konkurenčen sistem celovitega nagrajevanja, ki privabi in ohranja v delovnem razmerju »najboljše« zaposlene sodelavce,
- v čim večji meri zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih,
- povečati pripadnost zaposlenih organizaciji in
- zagotoviti z vidika davkov učinkovito metodo nagrajevanja za posamezne zaposlene delavce.

V fazi intervjuvanja predstavnikov turističnega gospodarstva takšnega sistema ni omenil nihče od sogovornikov

Ti cilji ne vključujejo motivacijskega dejavnika, ker ugodnosti pri delu le redko neposredno vplivajo na izvedbo dela zaposlenega. Ključno sporočilo pa je, da **lahko, če so dobro zastavljene, prispevajo k večjemu zanimanju sodelavcev za poslovanje organizacij v gostinstvu in turizmu**. To vpliva na njihovo večjo pripravljenost za sodelovanje pri doseganju ciljev podjetja in na učinkovitejše delovanje organizacije v daljšem časovnem razdobju.

Ugodnosti pri delu je mogoče razvrstiti v med naslednje kategorije: a) socialno in zdravstveno varstvo, b) finančno pomoč, c) osebne potrebe, d) avtomobili in bencin podjetja, e) druge ugodnosti in f) dodatne nematerialne ugodnosti – npr. dodatek na deficitarnost delovne sile, kakor ga predlaga Raspor (2008).

#### **1.2.4 Strategije ocenjevanja in odhodov zaposlenih**

Da bi manager lahko pravilno ocenil delo katerega koli sodelavca v organizaciji, si mora najprej pridobiti vpogled v širši delovni proces, ki vključuje posamezno opravilo. Dela zaposlenih pa ne moremo proučevati ločeno, temveč upoštevati njihovo medsebojno odvisnost. Dober manager mora zato biti seznanjen z delovnim procesom, ki ga izvaja njegov oddelek ali delovna enota. Analiza aktivnosti posamezne delovne enote vključuje: a) analizo izhodov dela enote, b) analizo procesov v enoti in c) analizo vhodov v delovno enoto.

Vsaka organizacija, delovna enota, delovni tim ali zaposleni si prizadeva ustvariti neki izhod (angl. output), ki ga lahko drugi uporabijo. Izhod delovnega procesa v turizmu so storitve. Ko so znani izhodi, je mogoče proučiti tudi za njihovo izvedbo potreben delovni proces, ki ga sestavljajo aktivnosti zaposlenih. Za vsak proces so določene procedure (postopki, opravila in naloge), ki natančno opredeljujejo, kaj je potrebno izvesti na vsaki stopnji razvoja storitve. Vsak postopek je razčlenjen na vrsto podrobnejših nalog, vse do posameznih opravil, ki jih izvrši vsak zaposleni v delovni enoti. Zadnja faza analize delovnega procesa se nanaša na proučevanje vhodov, ki so bili potrebni, da so lahko zaposleni v delovni enoti zagotovili določen izhod (opravili celovito turistično sotritev).

Da bi lahko organizacije ocenjevale zaposlene in analizirale njihove odhode, se morajo posvetiti: a) analizi dela, b) oblikovanju dela in c) ocenjevanju izvedbe dela.

#### **Analiza dela**

Organizacija pridobi z analizo dela natančne informacije o zahtevah, ki izhajajo iz različnih zaposlitev in te skuša te zahteve čim bolj uskladiti s sposobnostmi posameznikov



razpoložljivega kadra (Primoff, Fine, 1988). To pomeni, da skušajo organizacije v čim večji meri uskladiti zahteve, ki izhajajo iz opisa kompetenc, ki jih povezujemo z različnimi zaposlitvami, povezati z ljudmi, ki so za posamezna opravila v podjetju zadolženi. Analiza dela je proces zbiranja informacij o dveh temeljnih vprašanjih (Harris, 1997):

1. kaj vključuje delo (katere naloge in funkcije opravljajo zaposleni) in
2. kakšno znanje, veščine in sposobnosti so zahtevane za izvedbo dela.

V procesu analize dela je treba pripraviti dve vrsti opisov:

- **opis dela**, ki naj bo pisni dokument, ki opredeljuje, določa in opisuje delo glede na naloge, ki jih je potrebno izvršiti, prav tako pa odgovornosti, delovne pogoje in možnosti za napredovanje.
- **Opis značilnosti osebe**, ki je prav tako dokument v pisni obliki, naj opredeljuje znanje, veščine, sposobnosti in izkušnje, s katerimi mora razpolagati zaposleni, da bi lahko uspešno opravil določeno delo (Gomez-Mejia in drugi, 1995). Za področje turizma je ključnega pomena, da sodijo sem tudi osebnostne (zdravje) in značajske poteze (nevzkipljivost), predvsem pa kompetence osebe, ki naj opravlja določeno delo.

Dobro izdelana analiza dela predstavlja delodajalcu ključno trajno in zanesljivo osnovo za kakovostno kadrovanje (nagrajevanje, razvoj in usposabljanje zaposlenih, ocenjevanje dela zaposlenih, načrtovanje karier, oblikovanje dela, varnost pri delu itd.). Dokument predstavlja tudi izjemno pomembno osnovo v primeru pravnih sporov s sodelavci (jasno opredeljeni pogoji in kriteriji za zaposlovanje novih delavcev, napredovanje in odpoved delovnega razmerja). V turizmu, je zaposlenim »na kožo pisana« zakonodaja sicer lahko eden izmed razlogov za propad podjetja (primer Casino Maribor – velike odškodnine, izplačane zaposlenim zaradi delno neustrezne kadrovanja).

### **Oblikovanje dela**

Ker so pogoji dela v gostinstvu in turizmu zelo zahtevni, zato mora biti zaposlitev oblikovana tako, da bo povečala motivacijo in učinkovitost zaposlenih. Oblikovanje dela je mogoče opredeliti kot proces, s katerim določimo načine (postopke, naloge, opravila), kako naj bo posamezno delo. Preoblikovanje dela pa se nanaša na spreminjanje nalog ali načina, ki se bo uporabil za izvedbo dela.

Na oblikovanje dela pomembno vplivajo trije dejavniki. Prvi je **analiza delovnega procesa**, s katero vsak zaposleni v podjetju prejme določen vhod (angl. input), kako opraviti posamezne aktivnosti in z njimi ustvari neki izhod (angl. output), ki se prenese na drugega zaposelnega ali pa na odjemalce.

Drugi in tretji dejavnik, ki prav tako vplivata na oblikovanje dela, se nanašata na **strategijo organizacije** in njeno **organizacijsko strukturo**. Prevladujejo štirje uveljavljeni pristopi k oblikovanju dela: a) mehanski, b) biološki, c) motivacijski in d) zaznavno-motorični.

### **Ocenjevanje izvedbe dela**

V podjetjih najpogosteje ocenjujejo izvedbo dela iz administrativnih ali razvojnih namenov (Cleveland in drugi, 1989). Kot administrativno označimo ocenjevanje izvedbe dela takrat, ko želimo uporabiti rezultate za odločitve o delovnih pogojih zaposlenih, napredovanjih, nagradah ali odpovedi delovnega razmerja. Razvojni namen pa je usmerjen v izboljšanje izvedbe dela posameznikov in v povečanje ali prestrukturiranje njihovih veščin ali pa kompetenc, torej tudi kot osnovo za izdelavo ustreznega programa usposabljanja.

Ocenjevanje izvedbe dela poteka običajno enkrat letno. Sistem ocenjevanja naj ne bi bila samo v preteklost usmerjena dejavnost za izražanje pohval ali kritik za izvedeno delo, temveč predvsem ocena, kaj so sposobni sodelavci v podjetju doseči. Najpogosteje temelji ocenjevanje na subjektivnem mnenju managerjev ali vodij, v manjši meri pa na objektivnih kazalcih izvedbe, zato je takšen način ocenjevanja pogosto podvržen kritikam. Da bi se temu izognili, oblikujemo objektivne kriterije – najbolje tako, da upoštevamo, da je cenjevanje izvedbe dela proces, ki temelji na treh fazah: a) določitvi izvedbe dela, b) ocenjevanju te izvedbe in na c) managementu izvedbe.

V turizmu je relativno enostavno določiti kvantitativna merila za merjenje uspeha, kot je število posredovanih informacij v TIC ali prodanih turističnih aranžmajev v agenciji, število prodanih obrokov hrane k naročeni pijači v restavraciji (npr. natakar ponudi in proda h kavi še sladico ali prigrizek ipd.) ali povišanje števila nočitev kot rezultat sklenitve pogodbe z novim organizatorju potovanj v hotelu. V podjetjih lahko oblikujejo v ta namen določen indeks (npr. obseg prodaje dosedanjim odjemalcem, ohranitev dodedanjih odjemalcev odstotek in kakovost /obseg nakupov/ novih odjemalcev, število prodanih nočitev v določenem časovnem obdobju, rast prodaje v posezoni itd.).

Za vse naštetu lahko torej določimo kvote – pri čemer je treba upoštevati, da je na določenem območju lahko prodaja močno odvisna od lokalnega demografskega in ekonomskega stanja (npr. v Prekmurju je manj prebivalstva in višja stopnja brezposelnih kot v Osrednjeslovenski regiji, zato je tam poraba in posledično tudi nižja), kar je treba pri določanju kvot ustrezno ovrednotiti. To dosežemo z vključitvijo dejavnika tržnega potenciala v ocenjevanje. V podjetjih ga običajno določijo na temelju izkušenj in subjektivnih ocen (ki so prav tako lahko pomanjkljive).

Za veliko zaposlitev oz. delovnih mest v turizmu pa ne moremo uporabiti objektivnega merila ocenjevanja, saj vse storitve niso količinsko opredeljive. Pomemben del zaposlenih se namreč ukvarja z opravili, ki so povezana s pridobivanjem in prenosom znanja, z reševanjem pritožb odjemalcev ipd. Za ocenjevanje izvedbe takšnih del so nujne subjektivne ocene.

S pomočjo ocenjevalnih tehnik je mogoče ocenjevati način izvedbe, vedenje, doseganje ciljev ali osebne značilnosti zaposlenih (Torrington, Hall, 1995) tudi v turizmu. Ocene so lahko kvantitativne ali kvalitativne. **Pri kvalitativnem načinu** ocenjevanja lahko posamezno pomembno področje spregledamo in ostane neocenjeno. Ta način ocenjevanja zato ni primeren za medsebojne primerjave zaposlenih. **Pri kvantitativnem načinu** ocenjevanja pa so v uporabi različne vrste lestvic, ki najpogosteje obsegajo pet stopenj. Izražene so lahko v obliki številke od 1 do 5 ali v opisni obliki, ki ustrezajo šolskim ocenam od "neustrezno" do "odlično".

### **1.2.5 Strategije timskega dela in ustvarjalnosti**

#### **Skupinsko (timsko) delo**

**Skupino** opredelimo kot določeno število oseb, ki so med seboj povezane z nekimi notranjimi vezmi ali značilnostmi (Srića, Tudor, 1996). Osebe povezuje želja po zadovoljitvi določenih potreb (npr. po pripadnosti, spoštovanju, moči, statusu itd.).

Za nas so pomembne delovne skupine, ki jih zaznamujejo posebne vrste medsebojni odnosi: družijo jih usmerjenost k skupnemu poslovnemu cilju. Zelo so odvisni drug od drugega,

osredotočeni so na svojo osebno nalogo in manj na opravila svojih sodelavcev. Med njimi obstaja v večji meri močna interakcija in neposredna komunikacija “iz oči v oči” kot v “neformalni skupini”.

Položaj delovne skupine je oblikovan že s samo strukturo podjetja in običajno iz več hierarhičnih ravni. Vsaka delovna skupina je zato hkrati formalna skupina z vnaprej določenim namenom, statusom in celotno strukturo. Vsak član skupine je vnaprej seznanjen z vedenjem, ki ga od njega pričakujemo in prejme nalogo, ki jo mora izvršiti na način in kakovosti, ki sta opredeljeni in jo od njega zahtevamo.

Če so člani delovne skupine predani delu, ustrezno usposobljeni in učinkovito organizirani, so v podjetju zadovoljni z njihovim delom. Delovna skupina pa lahko opravi tudi več dela in boljše ob manjših stroških in z večjim osebnim zadovoljstvom. Gre za drugačen model organiziranja ljudi pri delu, ki mu pravimo TIM.

**Tim** je majhna skupina ljudi, pri kateri imajo skupni cilji prednost pred zasebnimi in ki usklajeno delujejo, da bi dosegli te cilje. Uspešen tim zaznamuje naslednje značilnosti:

- predanost članov skupnemu cilju,
- prostovoljno, aktivno sodelovanje, ki vključuje usklajeno, dopolnjujoče in solidarno delovanje,
- trajna skupna ustvarjalnost in podjetnost, da bi se cilj dosegel čimprej, čimbolj popolno in z najmanjšimi stroški virov,
- enakopraven položaj članov, ki omogoča njihov stalen in popoln razvoj ter uporabo vseh njihovih delovnih in miselnih sposobnosti,
- pozitivno ozračje, v katerem se občuti močna motivacija, povezanost, usklajenost odnosov, odprta komunikacija, timski ponos, entuziazem in zanos.

Če našteje značilnosti v skupini niso prisotne, se pred nami nahaja le delovna skupina. Njeni člani imajo bistveno drugačen položaj kot člani tima, zato njihov prispevek k skupni stvari ni enak. Učinkovitost člana tima je lahko tudi do nekajkrat večji od učinkovitosti člana skupine. Sposobnosti člana tima se intenzivno in stalno razvijajo, ima jih priložnost tudi pokazati in dokazati – član skupine pa ostaja za to prikrajšan. Član tima prepozn svoj lasten delež in pomen svojega dela za skupen timski rezultat, medtem ko član skupine lahko pogosto vidi zgolj to, kar naredi sam.

Eden najpomembnejših razlogov za oblikovanje timskega dela je sinergija: pojav, pri katerem dva ali več elementov posameznega sistema, ki delujejo skupaj, dosežejo večji učinek od tistega, ki bi bil uresničen kot seštevek njihovih posamičnih prizadevanj. Sinergijo lahko imenujemo tudi “učinek  $2 + 2 = 5$ ”. Organizacije, ki so sposobne doseči sinergijo, imajo pomembno strateško prednost pred konkurenti.

Uspešen tim lahko vzpostavi sinergijo na osnovi različnih prvin. Razlikujemo:

- **tehnološko sinergijo**, ki jo dosežemo s prenosom znanja iz ene vrste dejavnosti v drugo. Ista tehnološka znanja, spretnosti dela in postopki so lahko večkratno izkoriščeni, če isti tim opravlja zaporedoma podobne ali celo različne posle. tovrstno sinergijo bi lahko npr. uporabil ogranizator potovanj, ki ima večje število poslovnih enot ali turistična agencija z več prodajnimi mesti. Tovrstna sinergija je pomembna tudi v hotelskih podjetjih, ki uporabljajo več poslovnih enot (več hotelov v istem ali v različnih krajih).

- **Stroškovna sinergija** podobno kot tehnološka izhaja iz možnosti, da isto strukturo ljudi lahko uporabimo za izdelavo, distribucijo, prodajo ali za marketing kakšne druge storitve ali proizvoda.
- **Managerska sinergija** je zasnovana na prenosu znanja in managerskih spretnosti tima z enega področja dejavnosti na drugih področjih. Ta vrsta sinergije v posameznih primerih temelji na znanju svetovalcev, ki lahko prenašajo svoje managersko znanje in izkušnje iz enega podjetja v drugo. Pomembna je predvsem takrat, ko gre za podjetja iz iste stroke, ki se nahajajo v podobnih okoliščinah.
- **Psihološka sinergija** izhaja iz občutka skupnosti ljudi, ki pripadajo timu. Vzajemna usklajenost dela, navad, poznavanje in uporabljanje istih standardov ter tehnologije dela predstavlja znatno motivacijsko podlago za boljše delo skupine.

Timski način dela ima številne prednosti. Med njimi omenjamo predvsem motivacijo z trajno sodelovanje, povezanost, vseh vrst sinergijo, boljšo organiziranost, kreativnost, ki jo ta način sodelovanja izrazito vzpodbuja in iz tega izvirajoče večje zadovoljstvo kot v običajnih delovnih skupinah. Z rezultati timskega dela so zadovoljni vsi: zaposleni, odjemalci ter tudi lastniki podjetja. Naveden vrstni red, ki uvršča dobiček na tretje mesto, v poslovni filozofiji ni naključen: predvsem pri stroškovnih dejavnostih, kamor sodi tuzizem, je na prvem mestu prav zadovoljstvo in zagnanost zaposlenih, saj je od njihovega dela ter njihova izžarevanja v največji meri odvisno zadovoljstvo odjemalcev.

V turizmu je timski način dela nujen, kadar je treba reševati kompleksne probleme in kadar je problem obsežen ali kadar posega v delokrog več organizacijskih enot. Teorija navaja, da je timsko delo nujno tudi kadar potrebujemo povečane učinke, za učinkovito uvajanje velikih sprememb, za nevtraliziranje hierarhije in tudi za povečanje zadovoljstva zaposlenih – prav za slednje pa je naša raziskava pokazala, da gre za eno izmed ključnih težav slovenskega turizma.

Pri oblikovanju tima je zato potrebno upoštevati več dejavnikov: skupna strokovna znanja v timu, strukturo strokovnih timskih vlog, ravnotežje vlog vseh članov tima, njegovo velikost, zastopanost in ravnotežje posebnih timskih in zasebnih vlog posameznikov, razporejanje ljudi na timske naloge, osebnostne lastnosti članov tima, raznolikosti v timu, posledice avtoritet v timu, zastopanosti posebnih timskih vlog in avtoritet v timu, ustrezno vključevanje v timske naloge in strukturiranje timskih vlog. Vsak od navedenih dejavnikov bo na poseben način vplival na timsko vedenje, posamično ali sinergijsko. Vsem tem pa je potrebno dodati še skupni cilji in primerne vodje<sup>6</sup>.

Vedno znova govorimo o inovativnosti in ustvarjalnosti v timskem delu, zato v nadaljevanju predstavljamo najpogosteje uporabljene tehnike delovanja, značilne za timsko delo; rečemo jim **tehnike ustvarjalnega mišljenja**. Da bi v turizmu izpodbudili ustvarjalno mišljenje in pridobili čim več idej zaposlenih, lahko v organizacijah uporabijo različne individualne ali skupinske metode.

---

<sup>6</sup> V timu morajo biti od prvega trenutka dalje pozorni na zelo pomembne razvojne značilnosti, kot so timski cilj, visoka stopnja interakcije pri delu, sodelovanje, temeljna usklajenost medosebnih odnosov, posebno spoštovanje človeka, enakopravnost ljudi v timu, pridobivanje vseh najboljših sposobnosti iz ljudi, osebna motiviranost članov, velika skupna motiviranost, velika skupna kohezija, proces stalnega izpopolnjevanja ljudi, svobodna individualna kreativnost in iniciativnost, prost pretok in dostop do informacij, decentralizirano odločanje, demokratično odločanje, prilagojenost in zmanjšana intenzivnost družbenih norm, sodelovanje vseh članov v timski komunikaciji, stalno konstruktivno soočanje mišljenj, upoštevanje možnosti konfliktov, učinkovito reševanje nefunkcionalnih konfliktov, vključenost članov v najpomembnejše vodstvene procese in inovativnost v opravih tima.

**Med individualne metode**, katerih naloga je zagotoviti posamezniku okvir za stimuliranje lastnega ustvarjalnega mišljenja in boljšega reševanja problemov, sodijo (Srića, Treven, Pavlič, 1995):

- **svobodne asociacije**: posameznik generira zamisli, ki nastanejo, ko mu misli svobodno begajo. Kot izhodišče lahko uporabi besedo, vonj, občutek ali karkoli drugega, kar je povezano s predmetom, o katerem razmišlja, ali s problemom, ki ga želi rešiti.
- **Iskanje in izbira metafor**: posameznik ustvari različne zamisli na podlagi primerjav.
- **Seznam vprašanj**: ljudje lahko postavljajo o stvareh ali aktivnostih različna vprašanja, na primer (Shank, 1988): Kaj lahko delamo z x? Zakaj kdo želi imeti x? Na kakšen način lahko kdo x pridobi? V kaj je mogoče položiti x?
- **Smešna vprašanja**: podobno kot pri 3. točki lahko ljudje uporabijo smešna vprašanja, na primer (Berger, Ferguson, 1990): Kaj bi se zgodilo, če bi x lahko letel? Kaj o x mislita moja mama in moj najboljši prijatelj? Kako bi bilo, če bi x uporabili pod vodo? Kakšne barve je lahko x?
- **Imitacija**: posameznik prenese izvirno zamisel v nove okoliščine delovanja. Pogledati čez ograjo in oponašati tiste dobre stvari, ki jih tam opaziš, je eden izmed preverjeno učinkovitih načinov nastanka uporabnih idej.

**Prednosti skupinskih metod** ustvarjalnega mišljenja pred individualnimi so predvsem v skupinski interakciji. V nadaljevanju na kratko predstavljamo značilnosti skupinskih metod:

- **Viharjenje možganov**: je ena najpreprostejšim metod ustvarjalnega mišljenja, ki zahteva le razmeroma spretnega vodjo. Poteka v petih fazah: 1. reševanje testnega problema, 2. prikaz temeljnega problema, 3. oblikovanje zamisli, 4. ocena zamisli in 5. izdelava seznama predlogov.
- **Obrnjeno viharjenje možganov**: pri tej metodi ne prehajamo od vprašanja k zamislim, temveč ravno nasprotno. Namesto da bi bilo izhodišče vprašanje: »Katere zamisli so lahko rešitev problema?«, se vprašamo: »Kako so lahko predložene zamisli morebiti neuspešne?«
- **Zapisovanje misli** uporabljamo za reševanje problemov, ki niso preveč strokovno usmerjeni. S to metodo pridobivamo večje število zamisli kot z možgansko nevihto. Njeno izvajanje poteka v tem vrstnem redu: 1. opredelitev problema, 2. zapisovanje zamisli na papir, 3. kroženje zapisanih misli, 4. redefinicija problema in 5. ocenjevanje zamisli.
- **Metoda najizvirnejših zamisli**: z njo analiziramo nekaj na videz neobičajnih, najbolj absurdnih, najdrznejših ali drugih vidikov najizvirnejših zamisli. Sodelavci nato skušajo te zamisli preoblikovati tako, da bi postale uporabne.
- **Delfi metoda**: uporabljamo jo predvsem za predvidevanje in napovedovanje, pogosto za dogodke, ki se nanašajo na razvoj tehnologije v prihodnosti.

### 1.2.6 Strategija dobrega počutja oz. subjektivne blaginje zaposlenih

Subjektivno blaginja posameznika je osrednji pojem v okviru pozitivne psihologije (Musek in Avsec, 2006: 51). Subjektivno blaginjo oz. dobro počutje opredeljujeta Diener in Seligman (2004) kot pozitivno vrednotenje posameznikovega življenja, vključno s pozitivni čustvi, delom, zadovoljstvom z življenjem in pomenom. Za Museka in Avsečevo (2002, 10) je subjektivna blaginja krovni pojem, ki sintetizira niz vrednotenj, nanašajočih se na posameznikovo življenje, kognitivnih in emocionalnih, generalnih in bolj specifičnih. Ker ljudje zaznamujejo uspešnost gostinstva in turizma, ti nikakor ne smejo beležiti nizke

subjektivne blaginje, ker bi preko zmanjšane gostoljubnosti, premajhne kreativnosti in inovativnosti itn. negativno vplivali na poslovanje organizacij.

Kaj pa zajema koncept subjektivne blaginje? Zajema tri komponente: (i) dimenzijo pozitivnih emocij in razpoloženj, (ii) odsotnost negativnih emocij in razpoloženj ter (iii) oceno zadovoljstva z življenjem (Musek 2005, 178). Ker se drugi faktor subjektivne blaginje nanaša na emocionalni aspekt zadovoljstva, ki je sestavljen iz dveh neodvisnih komponent – pozitivnega in negativnega afekta, je za merjenje teh bilo potrebno razviti merski instrument. Watson, Clark & Tellegen (1988; pozveto po Musek 2005, 178) navajajo, da pozitivni in negativni afekt (PA in NA) meri več instrumentov, pri čemer je najbolj pogosto uporabljen vprašalnik PANAS (Positive Affect Negative Affect Scale).

Diener in Biswas-Diener (2000; povzeto po Musek 2005, 179) trdita, da v koncept subjektivnega blagra kot dimenziji sodita tudi optimizem in občutje izpolnitve. Zato lahko govorimo o emocionalnih komponentah subjektivne blaginje, kamor sodita pozitivni in negativni afekt in kognitivnih komponentah, kamor sodi npr. zadovoljstvo z življenjem. Čeprav navedene komponente nedvomno korelirajo, vendar ne pomenijo istega (Diener & Biswas-Diener, 2000; povzeto po Musek in Avsec 2002, 12)<sup>7</sup>.

Po spoznanju Dienerja in Seligmana (2004, 1) so z rastjo blaginje v družbi razlike v dobrem počutju ljudi čedalje manj povezane z njihovimi prihodki in čedalje bolj z lastnostmi, kot so medsebojni odnosi in zadovoljstvo pri delu. Avtorja kot pomembne neekonomske kazalnike dobrega počutja v družbi navajata socialni kapital, demokratično vodstvo in človekove pravice, medtem ko na delovnem mestu neekonomski kazalniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in donosnost. Diener in Seligman (2004, 1) trdita, da so pričakovani (ekonomski) rezultati pogosteje posledica dobrega počutja kot obratno. Prav tako sta prepričana, da ljudje, ki so visoko na lestvici dobrega počutja, imajo višje prihodke in so bolj uspešni na delovnem mestu, kot ljudje, ki so na tej lestvici nizko. Zadovoljni zaposleni so boljši sodelavci, torej pomagajo sodelavcem na različne načine. Nadalje imajo ljudje, ki izkazujejo boljše počutje, boljše socialne odnose. Za njih je, na primer, bolj verjetno, da se bodo poročili, ostali poročeni in imeli uspešen zakon. Končno je dobro počutje povezano z zdravjem in dolgim življenjem, čeprav so povezave med njima daleč od tega, da bi jih popolnoma razumeli. Torej, dobro počutje ni dragoceno samo zaradi počutja samega, ampak je lahko tudi ekonomsko koristno. Ta dejstva kažejo na to, da je spremljanje dobrega počutja na nivoju organizacij in države nujno, da bi dobro počutje postalo osrednja tema pri kreiranju politike vodenja in natančno merjenje le-tega osnovna obveza te politike (Diener in Seligman 2004, 1). Avtorja predlagata, da se za merjenje dobrega počutja uporabijo spremenljivke, ki vključujejo pozitivna in negativna čustva, predanost, namen in pomen, optimizem in zaupanje ter širok koncept zadovoljnega življenja. Obenem pa izpostavljata, da so za merjenje dobrega počutja pomembna raziskovanja, ki se nanašajo na družbene pogoje, prihodke, delo, psihično zdravje, mentalne motnje in socialne pogoje. James (2007) opozarja na mejo med dobrim počutjem in koncem motiviranosti zaradi samozadovoljstva (complacency) ob izobilju (affluence): meja ni objektivna, ampak subjektivna. Hornung (2006; povzeto po Prosenak in Mulej, 2008: 6) nudi zanimiv skupni imenovalec: srečnost šteje za stalen cilj ljudi in dovolj celovit sinergijski kazalnik dovolj celovitega blagostanja, dobrega delovanja, telesnega, psihičnega in družbenega zdravja človeka.

---

<sup>7</sup> To lahko predstavimo tudi s primerom dveh oseb, ki npr. lahko enako globalno vrednotita subjektivno blaginjo, vendar se razlikujeta v komponentah: ena ima višjo stopnjo pozitivnega afekta, druga pa nižjo stopnjo negativnega afekta. Razlikovati je treba tudi emocionalne dimenzije subjektivnega blagra od zadovoljstva, npr. ko uspešno končamo neko dolgočasno delo, lahko čutimo zadovoljstvo, čeprav bi težko govorili o kakem večjem pozitivnem afektu.

Za zagotavljanje subjektivne blaginje oz dobrega počutja morajo managerji v gostinstvu in turizmu sprejeti strategijo, ki lahko za povečevanje subjektivne blaginje vključuje tudi naslednje tehnike: a) krepitev prijaznosti in sočutja, b) dnevna evidenca stvari s pozitivnim razvojem, c) seznam svojih prednosti in njihov razvoj, d) humor, e) oproščanje sebi in drugim, f) vodenje dnevnika hvaležnosti itn.

### ***1.2.7 Strategija razvoja kompetenc ter upravljanja raznolikosti zaposlenih***

Za organizacije, delujoče v gostinstvu in turizmu je nujno, da posebno pozornost posvečajo razvoju, usposabljanju in raznolikosti zaposlenih.

#### **Razvoj zaposlenih**

Ker je permanentni razvoj zaposlenih izrednega pomena za nadaljnji razvoj gostinskih in turističnih organizacij, je tudi na tem področju potrebno zastaviti strategijo in ob tem upoštevati, da je temeljni namen dejavnosti razvoja zaposlenih zagotoviti, da organizacija razpolaga s primerno usposobljenimi ljudmi, ki bodo sposobni izpolniti njegove cilje, ter s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong, 1996). Namen te dejavnosti je mogoče izpolniti tako, da se v največji možni meri zagotovi naslednje: a) vsak zaposleni v podjetju mora razpolagati z znanjem, spretnostmi in sposobnostmi za učinkovito izvršitev svojega dela, b) kakovost dela posameznikov in timov se stalno izboljšuje in c) zaposleni se razvijajo v smeri, ki omogoča njihov največji možni napredek in rast. V gostinski in turistični dejavnosti mora razvoj zaposlenih voditi v »multiskilling« zaposlenih.

Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje managementa človeških virov, ki vključuje naslednje dejavnosti:

- **Učenje:** Opredeliti ga je mogoče kot dolgoročno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje ali prakse.
- **Izobraževanje:** Povezano je s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence, ki se lahko uporabi na vseh, ne le na posameznem področju življenja.
- **Razvoj:** Nanaša se na izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na temelju učenja in izkušenj, ki si jih ta pridobi v procesu izobraževanja.
- **Usposabljanje:** Lahko opredelimo kot planirano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov, in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela.

Za ustrezno usmerjanje dejavnosti razvoja zaposlenih mora najvišji management sprejeti določeno strategijo in pri njenem oblikovanju upoštevati strateške plane podjetja. V teh planih so določeni poslovni cilji, potrebna raven izvedbe različnih dejavnosti in viri, ki so potrebni za doseg ciljev podjetja. S strategijo razvoja zaposlenih se predvidi, kako bodo razvojni procesi zaposlenih, ter politike in programi, ki se nanašajo na področje razvoja zaposlenih, prispevali k uresnitvi poslovnih ciljev. Ker so ti cilji, kot smo že omenili, opredeljeni v strateških planih podjetja, lahko ugotovimo potrebo po njihovi povezavi s strategijo razvoja zaposlenih. Od zaposlenih delavcev je namreč v največji meri odvisno, ali se bodo cilji organizacije v celoti uresničili ali ne.

V strategiji razvoja zaposlenih je potrebno upoštevati tudi kritične dejavnike uspeha na področju inovacij, kakovosti, vodenja in produktno-tržnega razvoja. Zato bi ta strategija

morala po eni strani predstavljati resnično povezavo med dejavnostmi učenja, razvoja in usposabljanja ter izvedbo poslovanja, po drugi strani pa pokazati, kako bodo te dejavnosti dodajale vrednost in prispevale k pridobivanju ali vzdrževanju konkurenčne prednosti.

Na programe za razvoj zaposlenih delavcev vpliva več organizacijskih značilnosti. Med njimi omenimo predvsem naslednje (Berry, 1990): (i) stopnja integracije poslovnih enot, (ii) vključenost v globalno okolje, (iii) okoliščine poslovanja, (iv) strategija kadrovanja in (v) planiranje človeških virov. Stopnja, s katero so med seboj povezane poslovne ali druge enote gostinskih/turističnih organizacij, vpliva na niz razvojnih dejavnosti. Če je ta visoka, morajo zaposleni poznati delo drugih enot ter storitve in proizvode, ki jih proizvaja ali opravlja njihovo podjetje. Razvojne dejavnosti v tem primeru pogosto vključujejo začasno premestitev zaposlenega v drugo poslovno enoto z namenom, da ta pridobi večji vpogled v poslovanje kot celoto.

Organizacije se v sodobnem poslovanju soočajo z številnimi izzivi, ki determinirajo tudi razvoj zaposlenih. Na programe za razvoj zaposlenih vplivajo tudi okoliščine poslovanja. V gostinskih/turističnih organizacijah, za katera je značilno povečano povpraševanje po njihovih storitvah, in se nahajajo v fazi rasti, obstaja veliko priložnosti za premeščanje in napredovanje zaposlenih. Te priložnosti so v veliki meri posledica širjenja prodajnih, marketinških in izvedbenih dejavnosti ali odpiranja novih poslovnih enot. Zaposleni, ki so določeni za premestitev ali napredovanje na novo delovno mesto, so navadno vznemirjeni, ko sodelujejo v razvojnih dejavnostih, ker za njih pogosto predstavljajo novi položaji višje plače in več izzivov. Nasprotno, so za organizacije v fazi revitalizacije in preusmerjanja njihovih poslov, plače nizke, vzpodbud za razvojne dejavnosti je prav tako malo. V takšnih organizacijah navadno omejujejo število zaposlenih, da bi s tem vplivali na zmanjšanje stroškov. Razvojne dejavnosti so v teh okoliščinah usmerjene na zagotavljanje sposobnosti zaposlenih, da nadomestijo delavce, ki so se upokojili ali zapustili podjetje iz kakšnega drugega razloga.

Strategija kadrovanja podjetja vpliva tudi na način razvoja zaposlenih in sicer na dva načina. Prvi način je povezan s kriteriji, ki se v podjetju uporabljajo za razporejanje nalog in napredovanja. Drugi pa se nanaša na vire, ki jih managerji najpogosteje uporabljajo pri pridobivanju potrebnega kadra. V posameznih gostinskih in turističnih organizacijah upoštevajo v večji ali manjši meri kakovost opravljenega dela zaposlenega delavca, tima ali poslovne enote pri določanju napredovanj in odločitvah o razporejanju nalog. Prav tako se organizacije med seboj razlikujejo glede na stopnjo, s katero se pri zadovoljevanju svojih kadrovske potreb zanašajo na lastne kadrovske moči ali na zaposlene pri konkurentih in na tiste posameznike, ki so pred nedavnim pričeli iskati zaposlitev, kot denimo diplomanti fakultet in drugih visokih šol.

Naslednji dejavnik, ki prav tako vpliva na razvoj zaposlenih v gostinstvu in turizmu, je planiranje človeških virov. Ta dejavnik omogoča, da lahko managerji v organizaciji pričakujejo različne premike zaposlenih, kot so denimo upokojitve, odhodi, premestitve ali napredovanja. Plani človeških virov pomagajo določiti, v katerih enotah so potrebni zaposleni, in s kakšnimi znanji in veščinami morajo ti razpolagati. Razvojne dejavnosti v veliki meri izhajajo iz teh planov, ker je njihov namen, da pripravijo zaposlene za nove odgovornosti na njihovem obstoječem delovnem mestu ter za napredovanja in premestitve, ki so predvidene s planom človeških virov.

V gostinskih in turističnih organizacijah lahko uporabljajo naslednje pristope k razvoju zaposlenih:



- **formalna izobrazba**  
Formalni izobraževalni programi vključujejo tečaje, ki so organizirani v podjetju za zaposlene delavce, krajše seminarje pod vodstvom svetovalcev ali strokovnjakov iz univerz, MBA programe ter podiplomske in doktorske programe za direktorje in managerje. V podjetjih navadno oblikujejo posebne izobraževalne programe za direktorje in managerje na najvišji in srednji ravni upravljanja ter strokovno usmerjene programe, ki se nanašajo na posamezne vrste delovnih opravil, kot so denimo opravila inženirjev. Izobraževalni programi lahko vključujejo tudi seminarje za osebni razvoj.
- **ocenitev sposobnosti**  
Dejavnost ocenjevanja sposobnosti obsega zbiranje informacij o vedenju, stilu komuniciranja in veščinah zaposlenih ter posredovanje povratnih informacij tistim, na katere se te informacije nanašajo (Howard, Bray, 1988). Kot vir navedenih informacij je mogoče uporabiti zaposlene v organizaciji, njihove nadrejene, managerje in porabnike. Ocenjevanje se pogosto izvaja z namenom, da bi določili zaposlene, ki razpolagajo z managerskimi sposobnostmi. S to dejavnostjo se prav tako ocenjujejo sposobnosti in slabosti obstoječih managerjev v gostinskih in turističnih organizacijah. V teh organizacijah se ocenjujejo tudi delovni timi, da bi označili sposobnosti in slabosti njegovih članov, njihove odločitvene procese in stil komuniciranja, kar vpliva na večjo ali manjšo produktivnost celotnega tima. V gostinskih/turističnih organizacijah uporabljajo različne metode in vire informacij, ki jim pomagajo pri ocenjevanju razvoja zaposlenih. V nekaterih zaposlenim zagotovijo informacije, ki se nanašajo na učinkovitost izvedbe njihovih opravil. Vendar pa le v tistih gostinskih/turističnih organizacijah z bolj izpopolnjenimi razvojnimi sistemi uporabljajo psihološke teste za ocenjevanje veščin zaposlenih, osebnostnih tipov in stilov komuniciranja. Gre npr. za naslednje metode ocenjevanja a) Myer-Briggsov psihološki test (MBTI - Myer-Briggs Type Indicator), b) Ocenjevalno središče in c) Ocenitev dela.
- **delovne izkušnje**  
K razvoju zaposlenih v veliki meri prispevajo njihove delovne izkušnje. V posamezni gostinski in turistični organizaciji lahko na različne načine uporabijo delovne izkušnje v procesu razvoja zaposlenih. Med njimi bomo omenili predvsem pet pomembnejših in so naslednji: a) razširitev dela, b) kroženje, c) premestitev, d) napredovanje in e) premestitev navzdol.
- **medsebojni odnosi**  
Zaposleni lahko razvijajo svoje veščine in povečujejo svoje znanje tudi tako, da se povezujejo s sodelavci, ki razpolagajo z več izkušnjami kot oni sami. Takšno obliko medsebojnega povezovanja imenujemo mentorstvo. Veliko mentorskih povezav v gostinstvu in turizmu se oblikuje neformalno kot posledica skupnih interesov mentorja in njegovega varovanca. Te povezave se lahko oblikujejo tudi kot del planiranih prizadevanj v podjetju z namenom povezovanja uspešnih zaposlenih z višjih položajev z zaposlenimi, ki nimajo veliko izkušenj. Gre za mentorski način povezovanja, iz katerega izhajajo številne prednosti tako za mentorja kot tudi za njegovega varovanca. Mentorji zagotavljajo svojim varovancem psihosocialno podporo in temelj za razvoj njihove kariere. Psihosocialna podpora se nanaša na vlogo mentorja kot prijatelja, ki ceni in spoštuje svojega varovanca ter posluša in razume njegove skrbi in strahove. Mentor podpira kariero varovanca tako, da nanj prenaša svoje znanje in navodila za vedenje v določenih okoliščinah, skrbi za zaščito in varstvo svojega varovanca ter tega oskrbuje z nalogami, ki so povezane z izzivi. Prednosti mentorstva za mentorja se nanašajo predvsem na priložnosti za razvoj lastnih veščin, ki predstavljajo sposobnost za vzpostavljanje in vzdrževanje medsebojnih odnosov, ter na njegov občutek za samospoštovanje in lastni doprinos organizaciji.

### ***1.2.8 Usposabljanje v gostinski/turistični organizaciji kot ukrep razvoja ključnih kompetenc***

Za razvoj turističnih organizacij so ključnega pomena kompetence zaposlenih, katerim je posvečeno poglavje 2.4., zato jih tu podrobneje ne obravnavamo. Izpostavljamo pa, da predstavlja pomemben vir kompetenc zaposlenih v gostinskih/turističnih organizacijah, usposabljanje. Njegov temeljni cilj je dodajanje vrednosti najpomembnejšemu viru, zaposlenim, da bi s tem zagotovili doseganje smotra podjetij in njihovih temeljnih ciljev. Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacije v turizmu in gostinstvu (Armstrong, 1996):

- znižanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkov, hitrosti in produktivnosti,
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih veščin zaposlenih,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove možnosti za učenje, razvoja lastnih prednosti in povečanja njihove pristojnosti,
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji,
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije,
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in veščinami, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

V gostinskih/turističnih organizacijah so pričeli reorganizirati funkcijo usposabljanja z namenom, da bi pridobili konkurenčno prednost pred drugimi na tržišču. Novi način organizacije te funkcije je povezan s strateškimi cilji organizacije in ga podpira najvišja raven managerjev. Zanj je značilno, da pomaga oblikovati delovne pogoje, ki spodbujajo kontinuirano učenje zaposlenih. Za gostinske/turistične organizacije je takšno učenje zaposlenih velikega pomena. Pripomore namreč k temu, da ostanejo podjetja konkurenčna v tržnem prostoru, v katerem se potrebe porabnikov, standardi kakovosti, značilnosti proizvodov konstantno spreminjajo, novi konkurenti vstopajo na tržišče in nove tehnologije, ki spreminjajo proizvodne procese, postajajo uporabne brez večjih težav.

Dejavnost usposabljanja se v gostinskih/turističnih organizacijah učinkovito izvaja le v primeru, če se pri njenem oblikovanju uporabi sistemski pristop. Ta pristop zahteva od zaposlenih, ki so zadolženi za oblikovanje planov usposabljanja, da upoštevajo vse dejavnike in spremenljivke, ki lahko vplivajo na učenje. Na program usposabljanja za določeno delo v organizaciji lahko vplivajo dogodki, ki se pojavijo na različnih mestih v podjetju ali v njegovem okolju. Pri oblikovanju takšnega programa je zato potrebno upoštevati vse možne dogodke in povezave, ki bi lahko vplivale na učenje.

Programi usposabljanja za posamezna dela v podjetju se določijo v okviru planiranega procesa usposabljanja, ki se sestoji iz naslednjih faz:

- določitev potreb po usposabljanju,
- določitev ciljev usposabljanja,
- oblikovanje plana programov usposabljanja,
- zagotovitev izvedbe usposabljanja,
- izvedba usposabljanja,
- ocenitev usposabljanja in

- izboljšava ali razširitev usposabljanja (po potrebi).

Pri usposabljanju zaposlenih je mogoče uporabiti različne metode, ki pomagajo zaposlenim pridobiti novo znanje, veščine ali nove načine vedenja. Glede na namen njihove uporabe razlikujemo naslednje skupine metod:

1. Metode usposabljanja zaposlenih na njihovem delovnem mestu. To so različne predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih, učenje pri delu.
2. Metode formalnega usposabljanja. Med te sodijo predavanja, razgovori, diskusije, proučevanje primerov, igra vlog, simulacije, delavnice, oblikovanje teamov, učenje na daljavo, izvedba skupinskih nalog.
3. Metode usposabljanja pri delu ali formalnega usposabljanja. Te vključujejo učenje na temelju soočanja z dejanskimi problemi, izvedbo posebnih nalog, delo na projektih, usmerjano branje strokovnih knjig in člankov, računalniško podprto usposabljanje, uporabo interaktivnega videa, multimedijско usposabljanje.

Usposabljanje lahko vodijo različne osebe iz gostinske/turistične organizacije ali iz njegovega okolja. Pri usposabljanju na delovnem mestu navadno sodelujejo managerji, vodje timov, mentorji ali sodelavci, ki so odgovorni za usmerjanje, svetovanje in nadzor zaposlenih. Za formalno usposabljanje zaposlenih pa je mogoče uporabiti programe na izobraževalnih ustanovah, kot so denimo dodiplomski in podiplomski programi na različnih fakultetah, vabljeni predavatelje in sodelavce iz oddelka za izobraževanje ali usposabljanje v gostinski/turistični organizaciji.

### **Upravljanje raznolikosti zaposlenih**

V gostinstvu in turizmu prav zaradi pomanjkanja delovne sile prihaja do zaposlovanja raznolike delovne sile, ki jo je potrebno ustrezno upravljati. Da je upravljanje raznolikosti v prej omenjeni dejavnosti ključnega pomena opozarja Baum (2007, 1393). Za raznolikost ljudi je na razpolago veliko opredelitev. Za nas bo ključna tista, po kateri se raznolikost nanaša na lastnosti ljudi, po katerih se ti drug od drugega razlikujejo. Lastnosti ljudi je mogoče razvrstiti v dve skupini: 1. lastnosti, na katere vodje nimajo veliko vpliva, in 2. lastnosti, na katere imajo večji vpliv (Greenberg, Baron, 2000). Prve vključujejo biološko določene značilnosti, kot so rasa, spol, starost, posamezne fizične lastnosti, družino in družbo, v kateri živimo. Ti dejavniki zelo vplivajo na identiteto posameznika in imajo neposreden učinek na njegov odnos z drugimi osebami in skupinami v osebnem življenju in pri delu. V drugo skupino spadajo lastnosti, ki jih ljudje lahko zavestno prevzamejo, opustijo ali spremenijo. Med temi omenimo na primer zakonski stan, politična prepričanja, izobrazbo, vrednote, delovno okolje in bivališče.

Zaposleni v gostinstvu in turizmu, ki pripadajo skupini z enakimi lastnostmi, imajo pogosto podobne vzorce vedenja. Ker postajajo organizacije, npr. zaradi globalizacije čedalje bolj raznolike, so lahko razlike med skupinami in znotraj njih vse bolj izrazite. Raznolikost zaposlenih kot posameznikov ali skupin v organizacijah pa poraja vprašanje, kako ravnati v takih okoliščinah oz. kako obvladovati raznolikost. Obvladovanje raznolikosti opredeljujejo tri skupine značilnosti (Schermerhorn in drugi, 2004; Kandola, 1995): 1. učinkovito obvladovanje raznolikosti ljudi lahko dodaja vrednost k celotnemu podjetju, 2. raznolikost vključuje vse vrste različnosti in ne samo fizične razlike, kot so na primer razlike v spolu ali etnični pripadnosti, in 3. organizacijska kultura in delovno okolje sta pomembni področji obvladovanja raznolikosti.

Raznoliko kadrovske sestavo v organizacijah sestavljajo posamezniki z različnimi tipi osebnosti. Po Gordonu (1996) se osebnost nanaša na množico edinstvenih osebnostnih lastnosti, na motive, čustva, vrednote, interese, vedenje in sposobnosti. Na te značilnosti v veliki meri vplivajo dednost in družbeno, kulturno ter družinsko okolje, v katerem obravnavani človek živi. Zato tudi v delovnem okolju gostinstva in turizma lahko srečamo različne osebnosti, ki zaznamujejo njihovo vedenje v delovnem okolju.

V gostinskih/ turističnih organizacijah lahko obvladujejo raznolikost svojih zaposlenih na več načinov: (i) individualnim, (ii) organizacijskim in (iii) sistemskim pristopom. Individualni pristop k obvladovanju raznolikosti zajema dve medsebojno odvisni smeri: 1. učenje in 2. empatijo. Prva je zasnovana na pridobivanju strokovnih izkušenj, druga pa na sposobnosti za razumevanje občutkov in čustev drugih, kar vodi v vrednotne izkušnje.

Ker sodobne organizacijske strukture v gostinskih/turističnih organizacijah niso vedno primerne za obvladovanje raznolikosti, je potrebno oblikovati novi tip organizacije. V njej morajo biti upoštevani naslednji dejavniki (Schermerhorn in drugi, 2004): a) vizija, b) sodelovanje najvišjega managementa, c) ocenjevanje potreb, d) natančnost ciljev, e) določena odgovornost, f) učinkovita komunikacija, g) usklajevanje aktivnosti, h) vrednotenje in i) inovativna kultura. V organizaciji, v kateri sledijo takšni strategiji, ki jo predstavljajo z navedenimi devetimi točkami, so lahko bolj uspešni pri izvajanju različnih pobud, ki se nanašajo na raznolikost zaposlenih.

Obvladovanje raznolikosti kot management obvladovanja konfliktov in usklajevanja različnih lastnosti različnih ljudi v skupno sinergijo delovanja je dovolj zapletena (kompleksna in komplicirana) dejavnost, da ne more uspeti brez uporabe sistemskega razmišljanja. Uspeti pa mora, ker je sodoben pogoj za obstoj gostinskih/turističnih organizacij. Brez njega se dogaja, da spregledujemo lastnosti, ki so bistvene, ne samo nebistvenih.

### ***1.2.9 Strategija zagotavljanja psihičnega zdravja in preprečevanja stresa pri zaposlenih***

Tudi turistični delavci in delavci v gostinstvu se soočajo s stresnimi situacijami, ki nekatere lahko vodijo celo do izgorelosti. Za odpravo takega stanja je potrebno narediti spremembe tako pri sodelavcih kot tudi pri njihovem vodstvu, zlasti pa na nivoju celotne družbe oziroma njenega vrednostnega sistema, na katerega lestvici sodelavci v turizmu niso zelo visoko ocenjeni. To pomeni, da mora management sprejeti tudi strategijo za zagotavljanje psihičnega zdravja in stresa, pri čemer je potrebno upoštevati, da veliko lahko pri tem naredijo sodelavci sami.

Omenjena strategija mora vsebovati tako metode sproščanja, zdrav način življenja in prehrane, hkrati pa boljšo organiziranost dela, izboljšanje delovne klime in pogojev dela. Sodelavci bi morali imeti supervizorja za sprotno reševanje konfliktnih situacij, obiskovati pa bi morali seminarje, na katerih bi se naučili, kako ravnati z zahtevnimi strankami in kako lahko sami preprečujejo in premagujejo stres. Takšno strategijo je sicer mogoče teoretično oblikovati, njena izvedba v praksi pa je odvisna od volje in motivacije samih sodelavcev, njihovega vodstva, sindikatov in celotne družbe.

Pri tem so na voljo različne metode/tehnike/pristopi:

- zdrav način življenja, gibanje in zdrava prehrana,
- metode sproščanja,

- organiziranost dela in prostega časa,
- izboljšanje delovne klime v kolektivu,
- izboljšanje pogojev dela in urejenost plačne politike,
- sistem supervizije (proces, v katerem supervizant razmišlja o svojem poklicnem delovanju in išče odgovore na vprašanja in dileme, povezane z delom),
- uvajanje novih psiholoških teorij v komuniciranje s sodelavci itn.

Sodobni model upravljanja človeških virov v gostinstvu in turizmu dopolnjuje tudi osem tem, ki jih v okviru dobrih praks UČV navaja (Fáilte Ireland 2005, 2005b, 66; povzeto po Baum 2006a, 1387).

**Tabela 1: Dobre prakse managementa človeških virov – osem pomembnih tem**

Fleksibilnost	razvidna je iz pripravljenosti na strani organizacij, da se glede svoji zahtev glede časa prilagodi sodelavcem in da prizna, da je v sodobni družbi potrebno upravljati razmerje med delom in nedelom.
Participacija	razvidna je v pripravljenosti, da spodbujajo zaposlene, da sodelujejo pri najrazličnejših odločitvah, in uveljavljajo vpliv na vzorce njihovega delovnega dne.
Management	redno delovanje sistemov za pregledovanje uspešnosti zagotavlja, da posamezniki in timi zagotavljajo standardne storitve, ki prinašajo pričakovane rezultate.
Priznanje	se kaže v dodeljevanju priznanj za velike dosežke tako posameznikom kot tudi timom ter v njihovem praznovanju.
Nagrajevanje	je razvidno iz (denarnih in nedenarnih) plačil, ki so povezane z izvedbo dela in so prispevale k profitabilnosti organizacije. Vsa plačila so tudi jasna zaposlenim.
Komuniciranje	se kaže v rednem dialogu med zaposlenimi, ki temelji na odprtosti in dostopnosti managementa ter tudi doslednem posredovanju povratnih informacij.
Učenje in Razvoj	se kaže v takojšnjem dostopu do izobraževanja in usposabljanja kakor tudi v podpori za učenje in napredovanje preko tečajev ter timskega razvoju.
Krepitev	je razviden iz dejavne podpore in vodenja sodelavcev na način, da mu jim je zagotovljeno sodelovanje pri delu na zgoraj predstavljen način.

Vir: (Fáilte Ireland 2005, 2005b, 66; povzeto po Baum 2006a, 1387).

## 2 PRIPOROČILA, IZHAJAJOČA IZ PREDSTAVLJENEGA MODELA

Slovenski turizem potrebuje sodoben model upravljanja človeških virov, ki mu bo omogočal kakovosten razvoj. Model, ki smo ga v tem dokumentu razvili in ponudili za področje turizma, temelji na evoluciji poslovnih sistemov, na atributih posameznika in organizacije, kakor tudi na prilagajanju globalnim trendom in reagiranju na izzive okolja. Ključen vpliv na njegovo oblikovanje pa so imeli tudi rezultati, pridobljeni s kar osmimi izvirnimi raziskavami. Ker je model namenjen predvsem podjetjem in destinacijskim organizacijam – torej poslovnim subjektom – podajamo v sklepnem poglavju še priporočila za ukrepe na državni ravni, ki naj pomagajo oblikovati ustrezno podporno okolje za kakovostno politiko razvoja človeških virov v Sloveniji.

Že v uvodnem delu smo poudarili, da v Sloveniji zaostajamo glede organiziranosti kadrovske službe za drugimi razvitimi državami – na področju turizma se to kaže v stanju, ki ga je razkrila naša raziskava: da niti polovica turističnih podjetij nima organizirane posebne kadrovske služne oziroma pri manjših podjetjih: za to področje ne zaposluje posebnega strokovnjaka.

Veliko pomanjkanje določenih profilov je v določeni meri možno povezati tudi z dejstvom, da na strani delodajalcev ni dovolj posluha za kadre – še vedno gledajo nanje predvsem kot na stroške in ne kot na pogoj za uspešno in visoko kakovostno ponudbo.

Pri nas se izobraževanje po dualnem sistemu ni uveljavilo, ker je bil za njim napačen sistem financiranja (Hvala 2009). Vajenci so prejeli prihodek, ker so hodili v uk; mojster, ki je imel v času ukvarjanja z vajencem realen izpad prihodka, pa povračila za svoje delo ni prejel. Absurdnost situacije sogovornik nakaže s primerjavo: gre za podobno situacijo, kot bi lahko nastopila na fakulteti, kjer bi študentje prejeli plačilo, ker hodijo na predavanja, profesor, ki tam predava, pa ne.

Seveda bo sedanji slovenski sistem potrebno nujno nadgraditi in izboljšati – vsi sogovorniki iz gospodarstva si namreč želijo kadra, ki bi prišel k njim z bogatimi praktičnimi izkušnjami in bi se znal nemudoma pravilno »obrniti«.

V Sloveniji se ne moremo primerjati s tujino: v ZDA, Aziji pa tudi v veliko zahodnoevropskih državah, s katerimi radi delamo presežne primerjave, prevladujejo hoteli, ki so del globalno delujočih verig z ustreznimi (pogosto lastnimi) izobraževalnimi institucijami v ozadju. Seveda je gospodarstvo v tujini v delovanje takšnih dualnih institucij tudi finančno močno vključeno, kar jim daje legitimnost odločanja, sočasno pa imajo interes, da zelo natančno nadzorujejo, kaj se z vloženi sredstvi dogaja.

Podoben model predlagamo za Slovenijo: da za potrebe ponudnikov najvišje kategorije nastane elitna šola za področje turizma, ki jo bo vsaj v višini 25 % sofinanciralo turistično gospodarstvo, ki bo tesno vpeto v delo te institucije: v pripravo učnih programov, v aktivno osebno sodelovanje strokovnjakov iz prakse v učnem procesu ter v spremljanju mladih, ki bodo iz te institucije prihajali k njim na prakso, ki bo zares strokovna in se ne bo izrodila v opravljanje pomožnih del, kar se pogosto dogaja sedaj.

Omenjena institucija bi naj dosegala kakovost slovite École hôtelière de Lausanne, vendar ne bi vpisovala enakega števila študentov. Predlagamo, da – podobno kot omenjena institucija –

ponuja tudi slovenska »elitna šola za turizem« študij na vseh ravneh (višja, visoka ter podiplomska stopnja).

Pogoja za vpis bi bila dva: 1.) strog preizkus znanja ter osebnostni test, s katerim bi poskušali zmanjšati osip na minimum in 2) podpisana pogodba z bodočim delodajalcem, ki se zaveže, da bo stroške šolanja v celoti poravnal, študent pa bo v zameno enako število let, kot bo prejemal štipendijo, zaposlen prav v tej organizaciji. Šolnino bi mladi lahko plačevali teoretično tudi sami – vendar le, če imajo podpisano pogodbo s podjetjem, ki jim bo nudilo učno mesto, na katerem bodo lahko polovico časa svojega šolanja pridobivali praktične izkušnje.

V nadaljevanju prikazujemo priporočila, ki smo jih zbrali v sklopu izvajanja obširne analize. Priporočila so razvrščena po eni strani na izobraževalne institucije in mladino, ki jih obiskuje, sledijo še priporočila, ki se nanašajo na delodajalce in zaposlene, prav na koncu pa predstavimo še nekaj splošnih spoznanj.

## 2.1 Priporočila, ki izhajajo iz anketiranjem osnovnošolcev in zaposlenih na OŠ

Vprašalnik za osnovnošolce je vseboval tudi vprašanja, ki so se nanašala na njihove vrednote. Ključno spoznanje iz opravljene analize je zagotovo to, da **se bodo mladi odločali za poklice, za katere bodo znali delodajalci oblikovati družinskemu življenju prijazne delovne pogoje**, saj so uvrstili družinsko življenje in ustanovitev družine ter posvečanje družinskemu življenju med najvišje osebne vrednote. Kdor želi kot sodelavce pridobiti mladino, ki sedaj odrašča in se odloča za karierno pot, ji mora nameniti sporočilo, povezano z izbiro poklica in zaposlitvijo, to, da gre za tradicionalni poklic, ki dovoljuje poleg ustvarjanja kariere tudi ustanovitev lastne družine in skrb zanjo – in da delodajalci seveda poskrbijo, da bo delo res potekalo tako (npr. lastne vrtec podjetja ali pa zagotovljeno mesto v vrtcu za vse otroke v javnem vrtcu, zagotavljanje delovnega mesta tudi za partnerja, če se trudimo pridobiti dobrega strokovnjaka, privlačno stanovanje za celotno družino, ugoden osebni kredit preko podjetja delodajalca za nakup pohištva, če se mora novopridobljeni sodelavec preseliti, ponudba prehrane po zelo ugodni ceni za celotno družino v gostinskem obratu ipd.).

Drugo ključno spoznanje iz anketiranja osnovnošolcev je povezano s tem, kdo po zaključeni OŠ odloča o tem, kako bodo devetošolci nadaljevali svojo poklicno kariero: ni presenečenje, da so to njihovi starši. Presenetila pa so nas druga spoznanja iz ankete: da si devetošolci želijo, da bi imeli predstavitve poklicev skupaj s svojimi starši, ker tudi ti ne vedo, kakšna izobrazba je potrebna za katerega od poklicev in kakšne po možnosti za zaspolitev, ko šolanje zaključijo, kateri poklici so deficitarni in zato zagotavljajo takojšnjo zaposlitev ipd. Presenetili so odgovori v anketi, kot npr. mnenje, da je za arhitekta dovolj srednješolska izobrazba, da morata imeti zdravnik in sodnik doktorat znanosti in da je edini poklic v sektorju turizma, ki so ga devetošolci imenovali poklic s prihodnostjo, animator.

Rezultati ankete so zaskrbljujoči in kažejo na popolno neustreznost sedanjega načina informiranja tako mladih kot njihovih staršev. Glede na to, da gre za velike strukturne probleme v zaposlovanju na območju celotne države Slovenije, predlagamo, da pristojna ministrstva nujno pripravijo ustrezne predstavitve – pa čeprav na škodo nekaj ur pouka »resnih« predmetov, saj je škoda, ki nastaja zaradi neosveščenosti, neprimerno večja, kot bi nastala pri izpuščenih predavanjih.

Ugotovili smo tudi, da srednje strokovne šole, v katere se že več let ne vpisuje dovolj veliko število mladih, ne izkoristijo vseh možnih kanalov komuniciranja (npr. priljubljene revije za mlade), v katerih bi jim lahko v njihovem jeziku (morda celo slangu) razložili kaj več o možnostih, ki jih prinaša in ponuja strokovno šolanje.

Glede promocije tovrstnih poklicev predlagamo promocijske akcije, s katerimi se bodo znali identificirati oboji: tako mladi kot njihovi starši. Potekati morajo torej na dveh ravneh, z dvema različnima vrstama besedil in v popolnoma različnih medijih, da bodo dosegla zeleno ciljno javnost.

Problem vidimo tudi v tem, da v Sloveniji nimamo vzpostavljene izobraževalne vertikale za področje turizma, ki bi ponujala tudi najbolj nadarjenim mladim osebam, da bi začeli in zaključili svojo poklicno pot v tej stroki. Nekoč izjemno iskane srednje šole za turizem in gostinstvo, kamor so se vpisovali tudi odličnjaki (najpomembnejši argument je bila ponudba tujih jezikov), je postala tipična strokovna šola, v katero se vpisujejo zadostni in kvečjemu dobri učenci, kar ja raven znanja in zahtevnost teh šol znatno znižalo. Posledično hitro upada tudi splošna raven znanja v teh poklicih, saj med njimi več ni nadpovprečno dobrih, ki bi bili ostalim vzor in sila potega, ki teži k višji ravni storitev.

Rešitev lahko svetujemo ali v popolni prenovi srednješolskih programov, ki bodo ponovno bolj primerljivi s programi, ki so bili v veljavi pred reformo srednjega šolstva, ali pa v ustanovitvi elitne izobraževalne institucije, ki bo od ravni srednje šole dalje vzgajala bodoče vrhunske kadre za slovenki (in morda sčasoma tudi tuji?) turizem.

V ta kontekst sodi tudi podatek, da le 30 % OŠ organizira in omogoči svojim varovancem predavanj in posredovanje o deficitarnih poklicih, drugi pa se zanašajo, da bo prišla iniciativa predvsem s strani Zavoda RS za zaspoovanje ali pa od staršev. Priporočamo, da na OŠ za devetošolce priredijo (ni nujno, da na šolah – lahko za več šol skupaj na ravni regije) predstavitev poklicev, pri katerih bodo mladi imeli možnost opazovanja ljudi pri delu – za mlade vseh starosti je bila to ena izmed ključnih referenc, kako pridobiti relevantne informacije za izbiro karijerne poti.

## **2.2 Priporočila, ki izhajajo iz anketiranjem srednješolcev in zaposlenih na srednjih strokovnih šolah**

Glede na to, da je tudi v starosti, ko mladi zaključujejo srednješolsko šolanje, vpliv staršev na odločitve mladih izrazit, bi kazalo predstavitev poklicev gostinstva staršem mladim organizirati na skupnih roditeljskih sestankih v srednjih šolah in sicer že v tretjem letniku, ko ne starši ne srednješolci še niso pod stresom zaradi bližnje mature ali zaključnih izpitov. Tudi na tej stopnji velja poudariti, da je poglobljena »prednost« gostinskih poklicev dejstvo, da so deficitarni in da pomeni zaključiti tovrstno izobraževanje ali usposabljanje zagotovljeno delovno mesto. Gre za močan argument v fazi odločanja o poklicni poti tako pri mladih kot pri njihovih starših.

Kar je presenetilo pri anketiranju na srednješolski ravni, je bila samoocena: na nobeni od vprašanih institucij ne menijo, da bi bilo treba izboljšati odnos učnega osebja dodijakov oziroma izboljšati strokovnost pedagoškega osebja. Kljub temu vedno reči niso zadovoljive s strani dijakov, saj jih previsok odstotek navaja, da se bodo po zaključku šolanja odvrnili od turizma prav zaradi neustreznega onosa osebja na šoli. Če ne drugega, to pomeni vsaj to, da v



praksi del osebja ne živi tega, kar piše v učbenikih: da bi naj bili ljudje v turizmu prijazni, razumevajoči, pripravljeni pomagati itd.

Mladi, ki zaključujejo srednjo šolo, v mnogo večji meri kot osnovnošolci sami odločajo o nadaljevanju poklicne kariere – pa vendar imajo starši še vedno izjemen vpliv na njihove odločitve. Modro bi ih bilo vključiti kot podporno oklje v prid odločanja mladih za deficitarne poklice. Na tej stopnji je nujno treba transportirati idejo o največjem globalnem »biznisu«, o mednarodni komponenti sektorja, o tem, da je delovno mesto zemeljska obla ipd. Turizem lahko upravičeno promoviramo kot najbolj vznemirljiv in najuspešnejši gospodarski sektor na svetu – premagati moramo lokalno razmišljanje, mladi so za takšen način predstavitev dojemljivi, kot privlačno in za kariero izjemno pomembno prvino pa ga je moč predstaviti tudi staršem.

Zagotovo bi bilo primerno vključiti v učne načrte srednjih šol za gostinstvo in turizem tudi psihologijo in komuniciranje z osnovami retorike – veščine, ki bi mladim pomagale pridobiti samozavest in bi jim bile tudi med izvajanjem poklica v pomoč, saj bi jim pomagale do višje stopnje samozavesti.

Promocija poklicev v turizmu naj za to starostno skupino poteka predvsem v tesnem sodelovanju s skupinami, ki jim mladi zaupajo: torej preko sedanjih uspešnih in zadovoljnih študentov ter preko (mladih) zaposlenih v teh poklicih. Ker so tudi pri dijakih (in tudi študentih) starši še vedno izjemno močan vplivni faktor, velja razmisliti, kako tudi njih vključiti v informiranje in pro-turistočno izbiranje poklicne poti.

### **2.3 Priporočila, ki izhajajo iz anketiranjem študentov višjih šol in zaposlenih na višjih strokovnih šolah**

Slovenske višje šole za gostinstvo in turizem vidijo zaradi nearzumevanja resornega ministrstva, da gostinstvo nujno potrebuje kader z zaključeno višješolsko izobrazbo, svojo perspektivo v razvoju visokošolskih programov GT; delno o tem razmišljajo zaradi vse večje konkurence v višjem šolstvu, obenem pa zaradi zmanjšanja/ stagnacije vpisa.

Zaposleni na VSŠGT navajajo različne možnosti za izboljšanje stanja na področju ustreznosti študijskih programov. Kljub temu, da gospodarstvo to od izobraževalnih institucij pričakuje, pa nihče izmed vprašanih ni obkrožil možnosti, da je vključenih v program premalo tujih jezikov, da je premalo poudarka na praktičnem usposabljanju študentov ali pa, da študentje pridobijo med šolanjem premalo praktično uporabnega znanja o podjetništvu (npr. izdelava poslovnega načrta, gospodarno ravnanje z viri v podjetju...). Seveda se zastavlja na tem mestu vprašanje kakovosti in ustreznosti komunikacije med gospodarstvom in izobraževalnimi institucijami: predlagamo, da predstavljajo tudi učni načrti vseh vrst šol predmet temeljite analize strokovnega sveta za turizem oziroma posvetovalnega telesa, kakor je bilo navedeno v RNUST.

V sedanji ureditvi ima gospodarstvo priožnost, da do 20 % programa oblikuje s svojimi željami samo – a ostaja ta priožnost neizkoriščena – in to kljub latentnemu nezadovoljstvu s programi.

## 2.4 Priporočila, ki izhajajo iz analize mnenj delodajalcev in zaposlenih v sektorju turizma

Kar je pri analizi raziskave na višješolski ravni presenetilo, so bili rezultati, ki so se nanašali na ključne kompetence in znanja zaposlenih. V očeh mladih je bila izjemno nizko ocenjena kreativnost, čeprav jo uvrščajo delodajalci med najbolj iskane lastnosti za svoje zaposlene.

Delodajalce od vsega morda najbolj skrbi delovna zakonodaja, ki je do njih neprijazna. Velik problem je tudi delo na črno, ki zmanjšuje konkurenčnost obratov, ki delujejo v skladu z zakoni. Predlagajo prilagoditev delovne zakonodaje specifičnim potrebam v turizmu (morala bi biti fleksibilnejša in omogočati gospodarskim družbam, posebej v času krize, bolj racionalno vedenje – vključno s postopki zaposlovanja tuje delovne sile).

Evalvacija je tudi pokazala, da bo potrebna dodatna promocija gostinskih poklicev, morda tudi pri dodatnih ciljnih skupinah. Tudi v svetu so znane izkušnje, da osebe, ki so zaključile izobraževanje za področje turizma, sektor čez nekaj časa zapustijo – in da osebe, ki so prišle v turizm iz drugih sektorjev, v njem trajno ostajajo in poskrbijo za njegovo kakovostno interdisciplinarnost (Stevens 2009).

Poklice je treba mladim predstaviti in graditi njihov image na »ikonah«: na uspešnih posameznikih, kot so ugledni gostilničarji, zvezdniški kuharji, zelo priljubljeni in cenjeni natakariji. Poklicna združenja lahko na tem področju zatno pripomorejo k širjenju priljubljenosti in višanju ugleda teh poklicev.

Posebno poglavje in nezadovoljstvo predstavljajo na področju turizma NPK: ker je za veliko poklicev razpisan red in izdren program usposabljanja, »hitrih« poti do pridobitve kvalifikacije, kakršno predstavljajo NPK, ni na voljo. V gospodarstvu to obžalujejo, saj gre za večje število oseb, ki si šolanja zaradi oddaljenosti krajev, kjer ponujajo organizirane oblike izobraževanja in usposabljanja, ne morejo privoščiti. Kaže torej razmisliti o vzpostavitvi sistema NPK za prav vse poklice s področja turizma in gostinstva – tudi v luči pričakovanja vse večjih potreb po kadru ter skromnega vpisa na ustrezne strokovne šole (delno zaradi manjšanja srednješolske populacije kot posledica manjšega števila rojstev, delno pa zato, ker gimnazije kljub temu, da je otrok znatno manj kot pred 20 leti, še vedno vpisujejo v svoje programe enako ptevalo otrok – torej na škodo ostalih ponudnikov srednješolskega izobraževanja).

Študij turizma in gostinstva bi bilo možno prikazati kot mnogo privlačnejšo priložnost za študij, če bi potencialnim dijakom in študentom na šolah, ki jih zaključujejo, predstavili možne vire štipendij, te pa predhodno možno povečali: tako število dosegljivih štipendij za študij turizma, kakor tudi njihovo višino. Štipendijska politika za deficitarne poklice bi morala biti agresivnejša in usklajena med gospodarstvom, MG, MDDSZ in TGZ.

Dokler v Sloveniji nimamo ustreznih šol za vse ravni in tudi takšnih, ki izobražujejo kader za prestižne in najbolj razvajene goste, predlagamo letno podelitev štipendij nekaj najbolj uspešnim študentom, ki se bodo po zaključenem študiju vrnili v Slovenijo in pomagali takšno ponudbo v Sloveniji vzpostaviti. Štipendije za takšne študente bi morale biti dovolj visoke, da bi pokrile celoten strošek študija v tujini: pot v tujino, nastanitev in prehrano ter primerno žepnino za kandidata.

Tudi za študente svetujemo promocijo poklicev v gostinstvu in turizmu skozi skupine, ki so jim blizu: popularizacija teh poklicev naj poteka ob uporabi komunikacijskih sredstev, ki so madim blizu (tudi Facebook), v jeziku, ki ga uporabljajo in na način, ki ga imajo mladi »za svojega«.

Problemizirati želimo še en podatek iz raziskave o študentih in zaposlenih na višjih šola: kar vsak šest študent ni zadovoljen z višjo šolo in se je zaradi nje odvrnil od tega poklica (pri srednjih šolah je bil to vsak sedmi dijak). Da bi število nezadovoljnih obiskovlancev teh institucij nižali, predlagamo, da tako srednje kot višje strokovne šole za gostinstvo in turizem redno izvajajo ankete o zadovoljstvu svojih dijakov / študentov s šolanjem / študijem na instituciji. Zagotovo je možno ta odstotek znatno znižati, zato naj srednje in višje šole anketiranje uvedejo kot priložnost, da izboljšajo morda le malenkosti za velike rezultate tako na področju vpisa kot vzgoje zvestobe do poklica pri vsvojih varovancih.

Da bi slovenski izobraževalni sistem za področje turizma in z njim kakovost kadra postala evropsko primerljiva, bomo morali nujno nati način, kako vključiti v pedagoški proces izkušeme gospodarstvenike. Pripravljenost vrhunskih managerjev ni problematična – težavo predstavlja visokošolski sistem, ki

- a) vrhunskim gospodarstvenikom ne dovoljuje nastopati kot predavatelj, ker niso habilitirani in
- b) ker za tovrstni stik in izmenjavo izkušenj s prakso v sistemu visokošolskega izobraževanja niso zagotovljena ustrezna finančna sredstva.

Škoa nastaja tui zato, ker ne prihaja med študenti in managerji do stika – marsikoga bi namreč z veseljem v svojem podjetju zaposliti, če bi ga na predavanjih spoznali.

V Sloveniji velja isto kot v veliko drugih evropskih državah: podjetniški kadrovski načrti so »krizno« usmerjeni. To pomeni, da vključujejo kritične točke kariere zaposlenih (zaposlitev, upokojitev) vendar se le v redkih podjetjih posvečajo sistematičnemu načrtu razvoja kadrov in njihove kariere.

Pomembo je vedeti, kje so glavne kritične točke v stroki na strani zaposlenih: najnižje povprečne stopnje zadovoljstva je mogoče razbrati predvsem pri trditvah o možnosti napredovanja na delovnem mestu (2,79 na petstopenjski lestvici šolskih ocen), pri dodatnih ugodnostih pri delu (2,70) kakor tudi pri trditvah o ustreznosti ocenjevanja in nagradah za uspešnost pri delu (variabilni del plače) (2,28).

Zaposleni so najmanj zadovoljni z višino svoje plače, saj so omenjenemu dejavniku zadovoljstva pri delu pripisali povprečno vrednost 2,20. Hkrati gre za vrednost, pri kateri smo izmerili največji standardni odklon (gre torej za veliko razpršenost odgovorov med zadovoljstvom in nezadovoljstvom). Najmanjšega ima parameter zadovoljstva z zaposlenimi ter zadovoljstva s svojim delom, visoke vrednosti odklona pa smo izmerili še pri možnosti napredovanja in izobraževanja ter pri zadovoljstvu z vodstvom podjetja.

Pri iskanju rešitev, kako stopnjo zadovoljstva povišati, je pomembno v model vgraditi kot stimulatorje čim več dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, prav tako pa vgraditi reduktorje za elemente, ki povzročajo nezadovoljstvo. Model mora biti zastavljen tako, da vključuje (predlaga) ukrepe tako za makro okolje (regulativo na državni ravni, ki je v pristojnosti ustreznih ministrstev) kot na podjetniški ravni.

Takšne primere slovenske dobre prakse kaže vključiti v predstavitve mladim, ki se odločajo o svoji bodoči poklicni poti. Zagotovo pa predstavljajo vsi poklici v turizmu tudi velik potencial za ustanovitev lastnega podjetja in se tem prosto pot domišljiji, inovativnosti in podjetnosti vsakega posameznika.

Podatki kažejo, da so načrti za področje človeških virov »krizno« usmerjeni – da vključujejo kritične točke kariere zaposlenih ali delovanje podjetja (presežki), da pa se le v redkih podjetjih posvečajo sistematičnemu načrtu razvoja kadrov in njihove kariere. V našem modelu je zato to področje vključeno kot ena ključnih prvin uspešnega dela s kadri ter dolgoročnega, zanesljivega sodelovanja med zaposlenimi in delodajalci.

Podatki kažejo, da so načrti za področje človeških virov »krizno« usmerjeni – da vključujejo kritične točke kariere zaposlenih ali delovanje podjetja (presežki), da pa se le v redkih podjetjih posvečajo sistematičnemu načrtu razvoja kadrov in njihove kariere. V našem modelu je zato to področje vključeno kot ena ključnih prvin uspešnega dela s kadri ter dolgoročnega, zanesljivega sodelovanja med zaposlenimi in delodajalci.

## **2.5 Druga priporočila**

K problematiki uvajanja mladih v poklice gostinstva in turizma sodi tudi potreba po prenosu tradicije ponudbe, navad in odličnosti storitev v posameznih turističnih objektih na mlade preko starejših sodelavcev, za kar bo nujno vzpostaviti učinkovit sistem mentorstev. V slovenskem turističnem gospodarstvu, ki vse bolj gradi svojo konkurenčnost na dvigovanju kakovosti svojih storitev, je namreč nujno v prihodnje zaposlovati natakharje in kuharje, ki so se za ta poklic odločili iz navdušenja nad opravljanjem tega poklica in ne takšnih, ki ne morejo dobiti druge službe ali pridobiti drugega poklica.

Posebno pozornost je potrebno pri tem posvetiti mladim, ki bi jih bilo treba motivirati za poklice v tem sektorju gospodarstva in jim ponuditi pogoje dela, kakršne nudijo usposobljenemu kadru v tujini.

V sklopu procesa spremembe ugleda poklicev v turizmu je treba določiti tudi sistemsko rešitev problematike plač. Raspor meni, da predstavlja napitnina v odvisnosti od vrste lokala med 7 in več kot 30 % dodatka k plači natakharjev – mladim je potrebno te bonitete prestaviti in jih ozavestiti. Prav tako pa je pomembno, da v času, ko bo potrebno krepko premakniti podobo in ugled gostinskih poklicev v javnosti, plačevati dodatek k plači na deficitarno delo (sem sodita polica natakhar in kuhar). Nenazadnje delodajalci od njih zahtevajo veliko osebnega vlaganja v znanje, urejenost in osebnostno integriteto.

Nujna pa je povezava vseh vrst uveljavljenih izobraževalnih institucij na področju gostinstva in turizma po vertikali.

neusklajena izobraževalna vertikala in s strani pristojnega ministrstva prenizko vrednotenje in nerazumevanje nujnosti izobraževanja kadra z višješolsko izobrazbo za področje gostinstva

priznavanja neformalno pridobljenega znanja in spretnosti pa skorajda ni, morali nemudoma in nujno poskrbeti, da izobrazimo poleg »vsakdanjega« kadra tudi vrhunske strokovnjake, ki bodo znali najprej vzpostaviti in nato vzdrževati segment luksuzne turistične ponudbe. Za to potrebujemo elitno izobraževalno institucijo s popolnoma novimi programi izobraževanja ter s kadrom, ki bo sestavljen iz domačih in tujih strokovnjakov, saj

S pomočjo medijev, delavnic in vzgoje od vrtcev dalje spremeniti percepcijo turizma: razložiti, da gre pri turizmu za **največje gospodarstvo na svetu, ki zahteva najboljši kader z obsežnimi, interdisciplinarnimi znanji in razgledanostjo** – dandanes je v Sloveniji prav obratno: za poklice v turizmu se odločajo mladi zato, ker menijo, da niso naporni, da jim bodo omogočali, da »se bodo imeli lepo«, ker bodo v sklopu poklica spoznavali druge mlade ljudi, z njimi veseljačili in potovali.

Posledično predlagamo uporabo metodologije in logike systemskega reševanja problema managementa kadrovskega potenciala v turizmu

- ukrepe za ozaveščanje in motiviranje mladih s ciljno usmerjenimi projekti (celoletne delavnice pri odprtih vratih šol, ozaveščanje v vrtcih in osnovnih šolah z različnimi projekti na to temo idr.);
- predlagamo projekte in ukrepe, ob katerih bodo lahko dijaki oziroma študentje na srednji stopnji spoznavali in obvladali osnovne procese v hotelu, na višji stopnji pa bi se jih naučili obvladati, organizirati in voditi in jih na visoki stopnji že poznati in tako biti sposobni z njimi upravljati ter pridobivati kompetence s področja raziskovanja.

## **OUTPUTI PROJEKTA**

- zasnova sodobnega modela/pristopov rekrutiranja kadrov, mentorstev, kariernega razvoja in motiviranja zaposlenih za potrebe turizma *glej spletno stran MG – avtor Tkalčič – povezava vsebin z vseslovenski portalom za informiranje slov. turizma – analogno Združenju za projektni management,*
- promocija dobrih praks. povezati s pogl. o tujih izobraževalnih institucijah – SSL + Igor

Neposredni **pričakovani** rezultati projekta:

- izdelan koncept mehanizmov in vzvodov za integracijo strategije kadrov in njeno udejanjane znotraj zelene usmeritve turističnega razvoja,
- sodelovanje strokovnjakov pri pripravi predlogov specialnih usposabljanj po potrebah naročnika,
- izdelan instrumentarij, ki omogoča višjo kakovost delovnih mest v turističnih podjetjih.

## **Širši (dolgoročni) rezultati projekta:**

- a) povečano sodelovanje med izobraževalnimi institucijami in turističnim gospodarstvom

- bo doprineslo k dodani vrednosti zaposlenih v tem segmentu, kar bi naj vodilo do povečanja ugleda in konkurenčnosti stroke in s tem povečanje interesa mladih za vpis na šole za te poklice;
- hkrati pa bo omogočeno dopolnjevanje in nadgradnja—izobrazbe **usposabljanja** za trenutno brezposelno prebivalstvo s končano izobrazbo v turizmu.

b) Rezultati bodo tudi osnova za razpravo o oblikovanju politike razvoja kadrov v stroki turizma na ravni države;

- projektna skupina pa bo zagotovila tudi njihovo mednarodno znanstveno in strokovno prepoznavnost (znanstvene in poljudne objave in predstavitve na domačih in mednarodnih konferencah, revijah, publikacijah),
- predvsem pa uporabnost v poslovni praksi s pomočjo:
  - priprave priročnika za samostojno uporabo v praksi,
  - mednarodne primerljivosti rezultatov empiričnega raziskovanja za oblikovanje ukrepov za dvig konkurenčnosti in prepoznavnosti turistične destinacije Slovenija,
  - izvedbe delavnic o uporabi metodologije in rezultatov za poslovno odločanje – usposabljanja za turistične ponudnike in druge deležnike v turistični stroki.

**Za to zadnjo točko bomo morali povedati, kdaj jo bomo izvajali – čas počitnic za to ni bil primeren, nas pa zadeva še čaka, ker smo jo v dispoziciji obljubili – predlagam, da jo izvedemo jeseni in da v končno poročilo napišemo, da bomo to naredili v drugi polovici oktobra ali pa v novembru (takrat bom jaz spet nazaj iz ZDA in lahko aktivno sodelujem).**

Analiza vsebuje med drugim tudi:

- vidik systemske / državne obravnave področja (poklici, osnovnošolski, srednješolski ter višje- in visokošolski izobraževalni programi...);
- vidik vsebinske obravnave na ravni poslovnih sistemov (mentorstva, štipendiranje, rekrutiranje...);
- organizacijsko-partnerski vidik izvajanja (država, izobraževalne inštitucije, posamezni gospodarski subjekti);
- vidik operativne izvedbe (izdelani zagonski izvedbeni elaborati potrebnih projektov z načrtovanjem stroškov, učinkov, rokov in izvajalcev ter njihova integracija z letnimi načrti izvajalskih partnerjev);
- promocijski vidik (informiranje in vključitev v informiranje vseh pomembnih posameznikov in drugih formalno organiziranih subjektov na področju turizma – npr. turistična združenja, sindikat delavcev gostinstva in turizma, Strokovni svet za turizem pri Ministrstvu za gospodarstvo, Sekcija za gostinstvo in turizem pri Obrtni zbornici Slovenije, Turistično gostinska zbornica pri Gospodarski zbornici Slovenije, Združenje turističnih agencij Slovenije, Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč itd.).

119

- poklice v turizmu opuščajo tudi ljudje, ki so se zanje neko usposobili, saj ni izdelan sistema zadržanja kadrov v teh poklicih (z motiviranjem);
- nagrajevanje zaposlenih je nestimulativno in nekonkurenčno;

- neustreznost programov usposabljanja in izobraževanja za vse vrste poklicev v turistični dejavnosti (očitajo jim slabšo kakovost kot v tujini in zaostajanje za modnimi trendi);
- ni izdelanega celovitega sistema rekrutiranja zadostnega števila mladih za poklice v turizmu in gostinstvu;

Določeni ukrepi so potrebni tako na:

3. **državni ravni**, kot na primer

- prilagoditev poklicnih standardov in standardov dejavnosti novim zahtevam sodobnega poslovnega okolja, žprilagoditev javno-formalnih načinov usposabljanja in izobraževanja,
- promocija strateško pomembnih deficitarnih poklicev ipd.), kot tudi

4. **na ravni podjetij**, kjer je to vidno kot

- modeli zaposlovanja, modeli napredovanja, modeli nagrajevanja in motiviranja ter
- modeli osebnostnega razvoja in usposabljanja ipd. \_

predlagati sofinanciranje izdelave takšnih načrtov za podjetja? Morda usmeriti v to tematiko naslednje sejance in snovalce? Podjetja, ki so ta načrt izdelala, dobijo 10 % bonus pri promociji pri STO ipd.

120

- vidik sistemske / državne obravnave področja (poklici, osnovnošolski, srednješolski ter višje- in visokošolski izobraževalni programi...);
- vidik vsebinske obravnave na ravni poslovnih sistemov (mentorstva, štipendiranje, rekrutiranje...);
- organizacijsko-partnerski vidik izvajanja (država, izobraževalne inštitucije, posamezni gospodarski subjekti);
- vidik operativne izvedbe (izdelani zagonski izvedbeni elaborati potrebnih projektov z načrtovanjem stroškov, učinkov, rokov in izvajalcev ter njihova integracija z letnimi načrti izvajalskih partnerjev);
- promocijski vidik (informiranje in vključitev v informiranje vseh pomembnih posameznikov in drugih formalno organiziranih subjektov na področju turizma – npr. turistična združenja, sindikat delavcev gostinstva in turizma, Strokovni svet za turizem pri Ministrstvu za gospodarstvo, Sekcija za gostinstvo in turizem pri Obrtni zbornici Slovenije, Turistično gostinska zbornica pri Gospodarski zbornici Slovenije, Združenje turističnih agencij Slovenije, Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč itd.).

123

Po tem modelu atributi posameznika in organizacije kakor tudi vplivi okolja, determinirajo oblikovanje globalne strategije, ki določa usmeritev posameznih funkcijskih strategij, med drugim tudi strategijo človeških virov (slika 7). Gre za to, da najvišje vodstvo najprej izbere strategijo podjetja kot celote in nato določi funkcijske strategije, s katerimi si prizadeva uresničiti prvotno izbrano, globalno strategijo. Posamezna funkcijska strategija pa vpliva tudi na globalno strategijo podjetja. Pred odločitvijo o izbiri te strategije mora namreč najvišje vodstvo proučiti obstoječe funkcijske strategije. Med drugimi mora upoštevati tudi strategijo človeških virov in sposobnosti zaposlenih v podjetju, ker lahko le tako oceni, kako učinkovito bo izvedena izbrana globalna strategija.

125

Rezultat navedenih funkcijskih strategij je vedenje človeških virov v gostinstvu in turizmu, ki ustvarja vrsto prednosti na področju človeških virov, kot so na primer večja motivacija, boljše zdravje zaposlenih, boljši medsebojni odnosi in komuniciranje, uspešnejše (timsko) delo, večja pripadnost organizaciji, bogatenje znanja in izkušenj, večja kakovost opravljenega dela in druge. Te prednosti imajo dolgoročni učinek in se nato odražajo v večji uspešnosti organizacije, ki delujejo v gostinstvu in turizmu, posameznikovi subjektivni in objektivni blaginji ter družbeni blaginji. V nadaljevanju podrobneje predstavljamo vsako izmed prej omenjenih strategij na področju človeških virov.

kadrovanja v turističnem podjetju / destinaciji je dvoje:

za deficitarne poklice pridobiti dovolj kakovostnih sodelavcev

133

7. takšni načrti pomagajo privabiti in obdržati v delovnem razmerju vrhunske strokovnjake in druge zelo uspešne sodelavce, kar je v turizmu z izjemno visoko fluktuacijo kadra še posebej pomembno;

134

manjka:

Sedanje stanje predvsem v slovenskem gostinstvu je pogosto diametralno nasprotno od teorije, kako bi naj plačni sistemi in motivacija izgledali. Veliko podjetij namreč poskuša graditi kakovost na negativnem nagrajevanju. Zaposleni morajo med sabo vsak teden ali mesec izbrati ne najboljšega, temveč najslabšega sodelavca, ki mu vodstvo nato odbije del plače.

Ravnanje je silno kratkovidno, saj prihaja iz strahu pred znižanjem že tako skromnih plač do dveh negativnih posledic, ki gresta zelo na škodo kakovosti storitev:

- poskusi prikrievanja napak, ki potekajo tudi z vpletanjem odjemalcev (prošnja gostu, naj napake ne reklamira, ker ima zaposleni doma družino, ki jo s prejemki komajda preživlja, bi mu jih pa v primeru reklamacije še znižali ipd.). Posledica je neprijetno počutje gosta, njegov dvom nad korektnostjo odločitev vodstva glede managementa kadrov in s tem v odločitve managementa podjetja nasploh, zaradi česar se skoraj zagotovo v to podjetje ne bodo več vrnilo-
- Velika škoda nastaja zato, ker ne prihaja do reklamacij – te namreč odlična podjetja obravnavajo kot gostovo darilo, kot priložnost za izboljšanje kakovosti svojih storitev. Kdor odide tiho nezadovoljen, se zagotovo ne bo vrnil – kdor pa da z reklamacijo predlog, kako zadevo urediti, želi biti v popraviljanje napake osebno vključen in o poteku reklamacije obveščen – če podjetje to priložnost pravilno izkoristi, si je pridobilo zvestega odjemalca.



# **PRILOGE**

**k raziskovalnemu projektu v okviru ciljnega raziskovalnega programa  
"KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006-2013" v letu 2008 z naslovom**

## **SODOBEN MODEL UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI ZA PODROČJE TURIZMA**

**Maribor, avgust 2009**

## **PRILOGE**

1. priloga: anketni vprašalnik za osnovnošolce
2. priloga: anketni vprašalnik za osebje na osnovnih šolah
3. priloga: anketni vprašalnik za srednješolce
4. priloga: anketni vprašalnik za osebje na srednjih šolah
5. priloga: anketni vprašalnik za študente višjih strokovnih šol
6. priloga: anketni vprašalnik za osebje na višjih strokovnih šolah
7. priloga: anketni vprašalnik za delodajalce
8. priloga: anketni vprašalnik za zaposlene
9. priloga: Analiza vpliva odločitev devetošolcev za nadaljevanje kariere po posameznih dejavnikih
10. priloga: Tabelaričen prikaz lastnosti, ki jih je izbrala vsaj šestina osnovnošolcev (vrednosti, večje od 18 %) glede lastnosti posameznih možnih poklicev
11. priloga: Analiza 4. vprašanja iz anketnega lista za srednješolce, ki jih sprašuje to tem, kaj so njihove največje vrednote v življenju
12. priloga: Faktorji vpliva na odločitve o nadaljevanju kariere študentov
13. priloga: Natančna analiza odgovorov študentov, kaj prispeva največje zadovoljstvo v življenju
14. priloga: Dodatni izračuni k sliki 39: medsebojni vpliv starosti in spola na nezadovoljstvo zaposlenih
15. priloga: Tabele s podrobnejšo analizo podatkov, prikazanih v sliki 41 glede na posamezen poklic
16. priloga: Dodatek k sliki 41: Prikaz soodvisnosti starosti in poklica glede želje, kako bi naj izgledala za vprašane prijetnejša zaposlitev

## PRILOGA 1: Vprašalnik za osnovnošolce

1. Kdo in kaj najbolj vpliva na tvojo odločitev o nadaljnjem šolanju oziroma o izbiri poklica? Izberi samo tri odgovore. V prvi stolpec vpiši ocene od 3 do 1, ki označujejo tvojo osebno lestvico pomembnosti.

(3 = *najpomembnejši vpliv*, 2 = *zelo velik vpliv*, 1 = *še kar pomemben vpliv*)

	pogovor s starši
	pogovori z drugimi odraslimi (babica, dedek, stric, teta, sodelavci in znanci staršev...)
	pogovor s starejšimi brati in sestrami, ki so že v srednji šoli
	pogovor z dijaki tistih srednjih šol, ki so v mojem ožjem izboru
	posvet z učiteljem ali svetovalnim delavcem na šoli ali na Zavodu za zaposlovanje
	opazovanje ljudi, ki delajo v tem poklicu
	informacije o poklicih, ki jih dobim v filmih (ali po TV reklamah)
	imam vzornika v tem poklicu in mu/ji želim postati čim bolj podobna/podoben
	pogovor z osebo, ki dela v poklicu, ki me zanima
	lokacija šole, kamor se bom vpisal/a (npr. blizu doma, dobra avtobusna povezava...)
	tja gre najboljša/i prijatelj/ica (ali pa večina sošolk/sošolcev)

2. Kateri poklic ti je bil všeč, ko so bil/a star/a 6 let (in si se vpisal/a v osnovno šolo)?

- Postati sem želel/a isto, kot so starši.
- Postati sem želel/a nekaj »eksotičnega«, kot je astronom, pilot, filmski junak...
- Všeč so mi bili poklici, ki sem jih srečeval/a v vsakdanjem življenju: frizer/ka, kuhar/ica, natakar/ica, prodajalec/ka, (zobo)zdravnik/ca, učitelj/ica, trener/ka, gasilec/ka, šofer/ka, pevec/ka... *podčrtaj ustrezen poklic, oziroma ga dopiši, če ni naveden*. \_\_\_\_\_

3. Je to sedaj, pri petnajstih, še vedno isti poklic?

- ja
- ne

Če je bil tvoj odgovor nikalen – kaj je vplivalo na spremembo tvojega mnenja?

- Nasvet staršev, naj izberem kaj drugega.
- Sčasoma sem spoznal/a mnogo več poklicev in izbral/a nekaj primernejšega zase.
- Preslab uspeh v šoli.
- Predober uspeh v šoli.
- Šolanje za ta poklic ni možno v domačem kraju.
- Tega poklica takrat še ni bilo.
- Slab ugled tega poklica.
- Drugi razlog (prosimo, navedi) \_\_\_\_\_

4. Lansko leto sem zaključil/a s/z naslednjim uspehom:

- odličnim
- prav dobrim
- dobrim
- zadostnim
- nezadostnim

5. Po zaključeni osnovni šoli nameravam najverjetneje nadaljevati šolanje, kot sledi:

- vpisati se nameravam v gimnazijo (katere koli vrste, tudi glasbeno, gradbeno ipd.);
- vpisal/a se bom v drugo 4-letno srednjo šolo (razen gimnazije – npr. tehnično, ekonomsko, komercialno, aranžersko, medicinsko...)

- c) nadaljevati nameravam s srednjo poklicno šolo in pridobiti mojstrski naziv (učno podjetje);  
 d) vpisati se nameravam v 3-letno poklicno srednjo šolo;  
 e) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedi)

6. Kaj meniš, da je za zadovoljstvo v življenju najpomembnejše? Izberi med navedenimi možnostmi samo pet zate najpomembnejših in pred vrstico označi svojo izbiro z x (v stolpcu pred navedenimi možnostmi).

<input type="checkbox"/>	srečna družina
<input type="checkbox"/>	služba, ki mi omogoča druženje s prijatelji
<input type="checkbox"/>	dober odnos (razumevanje) s sodelavci
<input type="checkbox"/>	velika plača (čeprav pomeni sočasno veliko tveganje)
<input type="checkbox"/>	redna, varna zaposlitev (čeprav nižja plača)
<input type="checkbox"/>	veselje in zadovoljstvo z delom ne glede na plačo
<input type="checkbox"/>	poklic, kjer je veliko stika z ljudmi (nova znanstva)
<input type="checkbox"/>	urejen delovni čas, ki omogoča ukvarjanje z družino, hobiji, športom, stik z naravo
<input type="checkbox"/>	ugled v družbi, ki je povezan z mojim delovnim mestom
<input type="checkbox"/>	služba z veliko dodatnimi ugodnostmi (službena potovanja, avto, telefon...)
<input type="checkbox"/>	služba z možnostjo napredovanja in izobraževanja ob delu
<input type="checkbox"/>	samostojno delo in samostojno odločanje o delovnem času (razporejanje delovnega časa)
<input type="checkbox"/>	slava, nastopanje na TV in v časopisih...
<input type="checkbox"/>	odgovornost, ugled, odločanje
<input type="checkbox"/>	ustvarjanje s svojimi rokami (rokodelstvo, umetnost...)
<input type="checkbox"/>	ustvarjalnost in / ali možnost umetniškega izražanja
<input type="checkbox"/>	samostojno odločanje o obsegu in vsebini dela, delovnem času...
<input type="checkbox"/>	drugo (prosim, navedi):

7. Kaj bo na koncu odločilo o tem, kaj boš izbral/a kot življenjsko pot po zaključeni osnovni šoli (ne glede na to, kaj so tvoje sedanje poklicne želje)?

- a) Šolal/a se bom za takšen poklic, da bom lahko sčasoma prevzel/a podjetje svojih staršev.  
 b) Šolal/a se bom za poklic, ki so mi ga svetovali starši, ker me najbolj poznajo.  
 c) Šolal/a se bom za poklic, ki mi ga bodo svetovali strokovnjaki, ki poznajo vse poklice in sočasno tudi moje zmožnosti in mi bodo pri izbiri zagotovo pravilno svetovali.  
 d) Čim prej želim prejemati lastno plačo – izbral/a bom poklic z najkrajšim šolanjem.  
 e) Izbral/a bom poklic, kjer dobim takoj zaposlitev (za katerega vlada pomanjkanje kadrov).  
 f) Izbral/a bom poklic, v katerem bom veliko zaslužil/a.  
 g) Odločil/a se bom za poklic, ki sem si ga že od nekdaj želel/a opravljati – ne glede na trenutne izgleda za zaposlitev.  
 h) Šolal/a se bom za poklic, za katerega lahko dobim štipendijo.

8. V kolikšni meri se strinjaš z naslednjimi izjavami? (Prosimo, obkroži ustrezno polje, pri čemer pomeni: 1 = nikakor se ne strinjam, 2 = delno se strinjam; 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam)

Delo na področju gostinstva (natakar, kuhar, sobarica...) je zanimivo.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---





## **PRILOGA 2: Poklicno usmerjanje osnovnošolcev** *Vprašalnik za zaposlene na osnovnih šolah*

*Spoštovani!*

*Na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru izvajamo CRP (ciljni raziskovalni projekt, ki ga financirata Ministrstvo za gospodarstvo in Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije), ki se nanaša na management kadrov v turizmu. Namenjen je analizi razlogov za relativno nizko zanimanje za poklice v tej dejavnosti ter za velik beg kadrov iz sektorja turizma.*

*Raziskava je zastavljena zelo obširno in zajema poleg analize delovnih pogojev in motivov za izbiro omenjenih poklicev tudi analizo procesa prvega poklicnega usmerjanja mladih in prvega tovrstnega odločanja v življenju – torej čas, ko otroci zaključujejo osnovno šolo. Analiza poteka dvoplastno, tako med delavci na osnovnih šolah kot med osnovnošolci.*

*Zagotavljamo vam, da je anketa popolnoma anonimna in da ne bomo nikjer izpostavljali navedkov iz posamičnih anket (rezultati bodo navajani izključno kot del celotnega vzorca).*

**1. Prosimo, obkrožite, katero delovno mesto zasedate na svoji osnovni šoli:**

- a) Ravnatelj/ica ali pomočnik/ca ravnatelj/ice
- b) Socialni delavec/ka oziroma psiholog/inja
- c) Drugo (prosimo, navedite, katerega) \_\_\_\_\_

**2. Prosimo, obkrožite, koliko učencev zaključuje letos šolanje na vaši šoli.**

manj kot 50	50-99	100-149	150-199	200-249	250-299	300-349	350-399	400 in več
-------------	-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	------------

**3. Ali aktivno (skupni programi) sodelujete pri obveščanju otrok o poklicnih možnostih z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ)?**

- a) da      b) ne

Če ste odgovorili na 2. vprašanje nikalno, preidite na vprašanje 6.

**4. Kako poteka sodelovanje z ZRSZ?**

- a) Uslužbenke ZRSZ povabimo na šolo, da vse učence v zaključnih razredih testirajo. Strokovnjaki z ZRSZ nato na naši šoli učence v sodelovanju z našim strokovnim osebjem (sociolog/inja, psiholog/inja) v osebnih pogovorih izdatno informirajo o izidu testiranja. Učencem svetujejo, kateri poklici bi bili zanje glede na ugotovljene sposobnosti in nadarjenosti prav posebej primerni. Pri teh pogovorih so lahko prisotni tudi starši otrok.
- b) Učence testiramo sami s pomočjo vprašalnikov, ki nam jih posreduje ZRSZ; naše strokovno osebje jim na podlagi rezultatov (za Slovenijo enotnega testa) in po dodatnem osebnem pogovoru svetuje in pomaga pri odločitvi o izbiri poklica.
- c) Naše strokovno osebje se ukvarja s poklicnim svetovanjem le, kadar kdo od učencev ali njihovih staršev posebej zaprosi za takšen pogovor, sicer to v celoti opravi ZRSZ.
- d) Svoje učence napotimo na svetovanje na ZRSZ – tam v celoti prevzamejo svetovanje o izbiri poklica; sami teh storitev učencem ne nudimo.
- e) Drugo (prosimo, zapišite): \_\_\_\_\_

5. **Kako pogosto povabite strokovnjake ZRSZ, da otroke v prostorih vaše šole informirajo o tem, kateri poklici sploh obstajajo, kaj zaposleni v njih počnejo in katere so osnovne značilnosti posameznih poklicev?**
- a) 1 x letno, malo pred vpisom na srednje šole
  - b) 2 x letno: na začetku zaključnega razreda in malo pred časom vpisa v srednje šole
  - c) več kot 2 x letno (prosimo, napišite kako pogosto: \_\_\_\_\_ krat).

6. **Ali vabite na svojo šolo tudi predstavnike drugih svetovalnih institucij (npr. zbornice, kot so gospodarska, kmetijska, zdravniška...)**
- a) da
  - b) ne

**Če ste odgovorili na zgornje vprašanje pritrdilno – koga povabite (možnih je več odgovorov)?**

- a) Predstavnike zbornic (gospodarska, obrtna, kmetijska, zdravniška...)
- b) Predstavnike deficitarnih poklicev.
- c) Predstavnike katerih koli poklicev, ki se želijo takega srečanja sploh udeležiti.
- d) Drugo (prosimo, navedite): \_\_\_\_\_

7. **Ali na šoli tudi sami pripravljate informacije, povezane s poklicnim usmerjanjem?**
- a) da
  - b) ne

**Če ste odgovorili na zgornje vprašanje pritrdilno – na kakšen način to izvajate (možnih je več odgovorov)?**

- a) O poklicih informiramo svoje učence le med poukom v sklopu ustreznih vsebin pri določenih predmetih.
- b) O poklicih informiramo tako učence kot njihove starše oziroma skrbnike in v ta namen organiziramo v popoldanskem času problemske konference.
- c) Obveščamo predvsem učence in sicer po eni strani o deficitarnih poklicih ter na drugi strani o poklicih, v katerih je največ brezposelnih.
- d) Drugo (prosimo, navedite): \_\_\_\_\_

8. **Na katere načine informirate učence glede izbire poklica? (Možnih je več odgovorov.)**

- a) Razdelimo jim brošure z opisi poklicev, ki jih lahko samostojno ali doma skupaj s starši preberejo.
- b) Če kdo želi informacije o poklicih, ga napotimo na ustrezne institucije (območne gospodarske in obrtne zbornice, enote ZRSZ ipd.).
- c) Učence obvestimo o informativnih dnevih, ki jih pripravljajo zanje srednje šole.
- d) Na temo izbire poklica poteka več razrednih ur.
- e) Učenci se posamično prijavljajo na pogovor k šolskemu svetovalnemu osebju (sociolog/inja, psiholog/inja)
- f) Drugo (prosimo, navedite): \_\_\_\_\_

9. **Katere didaktične pripomočke uporabljate, kadar se z učenci pogovarjate o poklicih (obkrožite največ tri odgovore – označite načine, ki jih najpogosteje uporabljate):**

- a) Filme in dokumentarne oddaje o posameznih poklicih
- b) Slike delavcev posameznih poklicev
- c) Učbenike in druge knjižne vire, v katerih so predstavljeni posamezni poklici
- d) Organiziramo obisk v podjetju, kjer vidijo izvajanje tega poklica »v živo«.
- e) Povabimo goste iz prakse, ki predstavijo svoj poklic pri nas na šoli.



- f) Povabimo svetovalce iz specializiranih organizacij (npr. gospodarska zbornica, obrtniško-podjetniška zbornica ipd.), ki predstavijo posamezne poklice na naši šoli.
- g) Učence opozorimo na spletne strani, na katerih so predstavljeni posameznih poklici.
- h) Učence opozorimo na spletne strani organizacij/podjetij, v katerih so prosta delovna mesta in imajo zanje urejene tudi opise posameznih poklicev ter del in nalog v njih.
- i) Razdelimo promocijski material specializiranih organizacij (gospodarskih ter obrtniško-podjetniških zbornic ipd.), v katerih so predstavljeni posamezni poklici.
- j) Drugo (prosimo, navedite): \_\_\_\_\_

**10. Ali vabite na informativne sestanke tudi starše učencev zaključnih razredov?**

- a) da
- b) ne

**Če ste odgovorili na vprašanje pritrdilno, navedite, kako to izvajate (možnih je več odgovorov):**

- a) Organiziramo predavanje o tem, kateri poklici obstajajo in kakšne so njihove značilnosti.
- b) Organiziramo predavanje s predstavitvami poklicev, ki so v Sloveniji deficitarni.
- c) Učence in njihove starše pozovemo, da predlagajo, o katerih poklicih želijo več informacij in nato organiziramo za te poklice predstavitevno delavnico.
- d) Pripravimo diskusijske krožke na temo posameznih poklicev ter povabimo na takšno srečanje tudi uspešne zaposlene v teh poklicih, da jih predstavijo »iz prve roke«.
- e) Drugo (prosimo, navedite): \_\_\_\_\_

**11. Ali se s starši svojih učencev pogovarjate o tem, kateri poklici obstajajo in kakšne so značilnosti teh poklicev, da lahko primerneje vplivajo na odločitve svojih otrok?**

- a) da
- b) ne

**Če ste odgovorili na vprašanje pritrdilno – kako poteka dialog s starši vaših učencev na temo poklicnega svetovanja?**

- a) Starše obveščamo o vseh vrstah poklicev na enak način in sicer enkrat letno (ko se učenci odločajo o svoji nadaljnji življenjski poti). Povemo jim predvsem, kje lahko dobijo podrobnejše informacije, ker sami zaradi kadrovskih omejitev ne moremo organizirati svetovalne službe zanje v tolikšni meri, kot bi to starši potrebovali.
- b) Staršem predstavimo predvsem deficitarne poklice in jim svetujemo, da usmerjajo svoje otroke vanje, ker jim bo na ta način zagotovljena zaposlitev.
- c) Staršem predstavimo predvsem poklice v skupini V. stopnje izobrazbe, saj se bodo starši otrok, ki nadaljujejo šolanje na splošnih srednjih šolah, o izbiri poklica natančneje informirali šele štiri leta kasneje, ko bodo njihovi otroci zaključevali srednje šolanje.
- d) Drugo (prosimo, navedite): \_\_\_\_\_

**12. Ko se s starši pogovarjate o poklicih, poteka to najpogosteje med (obkrožite največ tri odgovore – najpogostejše oblike):**

- a) pogovornimi urami
- b) razrednim roditeljskim sestankom
- c) skupnim roditeljskim sestankom za vse zaključne letnike
- d) posebnimi tematskimi pogovori, ki jih sistematično organizirate na to temo
- e) neformalnimi pogovori

f) Drugo (prosimo, navedite): \_\_\_\_\_

**13. Pogovor s starši vaših učencev na temo izbire poklica se najpogosteje razvije zaradi (obkrožite največ tri odgovore – najpogostejše oblike):**

- a) vprašanja, mnenja oz. iniciative šolskega osebja (učitelj/ice, socialne/ga delavca/ke, psiholog/inje, ravnatelj/ice)
- b) vprašanja oziroma mnenja staršev in njihove iniciative
- c) vprašanja oziroma mnenja učenca in njegove iniciative
- d) pobuda pride s strani gospodarstva – podjetja nas prosijo, da o tem govorimo
- e) o tej temi se praviloma ne pogovarjamo

**14. Obkrožite na lestvici svojo stopnjo strinjanja s podanimi trditvami, pri čemer je 1 = nikakor se ne strinjam, 2 = delno se strinjam; 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam**

Svetovanje za poklicno usmerjanje bi morali izvajati v celoti na ZRSZ.	1	2	3	4	5
Na OŠ izgubljam s tematskimi problemskimi konferencami na temo poklicnega usmerjanja veliko dragocenega časa, ki bi ga bilo bolje nameniti posredovanju znanja učencem, kar je glavno poslanstvo šole.	1	2	3	4	5
Vodstvo šole <i>vzpodbuja učitelje</i> , da v predavanja v višjih razredih osnovne šole (kadar je to smiselno) vnašajo teme izbire poklica.	1	2	3	4	5
Svetovalno osebje in vodstvo šole opozarjata <i>pedagoški kader</i> , naj ne <i>omalovažuje</i> med predavanji določenih poklicev (npr: »Če se ne boš učil matematike, boš pač kuhar/ica, frizer/ka« ipd.).	1	2	3	4	5
Na naši šoli imamo dovolj strokovno usposobljenih ljudi, ki lahko devetošolcem pravilno pomagajo pri odločitvi o poklicu.	1	2	3	4	5
Naš strokovni kader zelo <i>dobro pozna psiho osnovnošolskih otrok</i> in jim lahko odlično svetuje npr. v življenjski stiski, kar bi morala biti njihova edina naloga (ne pa tudi svetovanje o izbiri poklica).	1	2	3	4	5
Naš strokovni kader sicer zelo dobro pozna listo možnih poklicev, ne more pa posredovati podatkov o tem, <i>katere lastnosti posameznika so ključne za njegovo izvajanje</i> (umske, fizične, karakterne, ipd.)	1	2	3	4	5
Naš strokovni kader sicer ima <i>spisek</i> vseh možnih poklicev, ne pozna pa v zadostni meri <i>vsebine in pogojev dela</i> v teh poklicih, da bi lahko otrokom in staršem pri izbiri poklica dovolj zanesljivo svetoval (ne pozna dovolj natančno <i>vseh profilov poklicev, vseh opisov nalog...</i> ).	1	2	3	4	5
Naš strokovni kader odlično pozna <i>profile ter opise del nalog predvsem za poklice V. stopnje</i> izobrazbe, za katere se odločajo učenci po zaključeni osnovni šoli.	1	2	3	4	5
Ker naš strokovni kader <i>nima dovolj natančnega pregleda del in nalog za posamezne obrti</i> , otroke usmerja raje v srednje šole in manj v učna podjetja in s tem v rokodelske poklice; s tem se dokončna odločitev o izbiri poklica prestavi za tri do štiri leta – v čas zaključitve srednje šole.	1	2	3	4	5
Pri svetovanju o izbiri poklica naš strokovni kader v zelo veliki meri upošteva <i>deficitarnost poklicev</i> (usmeri nanje največ pozornosti).	1	2	3	4	5
Izbiro poklica oziroma odločitev za nadaljnje šolanje omejujemo na svetovanje učencem, njegovih staršev ter v ta proces ne pritegnemo.	1	2	3	4	5
<i>Sodelovanje pri izbiri poklica med strokovnjaki na šoli, starši in učenci</i> razumemo kot ključni del svojega poslanstva, ker lahko le tesno sodelovanje vseh treh strani omogoči pravilno izbiro poklica otrok.	1	2	3	4	5

Na šoli je <i>učencem in staršem vse leto na voljo dovolj podatkov</i> (plakati, zloženke) o deficitarnih poklicih in o prednostih za otroke, če se zanje odločijo (takojsnja zaposlitev, dosegljivost štipendij).	1	2	3	4	5
Na šoli učence usmerjamo v poklice izključno na podlagi učnega <i>uspeha, rezultatov opravljenih testov ter želja</i> učencev in staršev.	1	2	3	4	5
Naš svetovalni kader pozna <i>psihogram osnovnošolcev</i> in bi lahko pomagal izbrati idealen poklic za posamezne učence, vendar starši tega pogosto ne želijo upoštevati, ker želijo uresničiti lastne predstave o izbiri poklica za svojega otroka.	1	2	3	4	5
Veliko staršev in učencev se zanese na nasvete in izkušnje šolskega svetovalnega osebja v tolikšni meri, da želijo <i>prepustiti odgovornost za odločitev o nadaljnji poklicni poti</i> otrok kar njim.	1	2	3	4	5
Starši in otroci pričakujejo od našega svetovalnega kadra bolj kot informacije o poklicih le obširne <i>informacije o dosegljivih štipendijah</i> .	1	2	3	4	5
Nasvete naših strokovnjakov iščejo predvsem starši otrok in učenci, ki se odločajo za poklice, ki zahtevajo V. stopnjo izobrazbe.	1	2	3	4	5
Starši želijo pogosto s sklopu svetovalnega pogovora z našim osebjem preveriti ustreznost <i>svoje</i> odločitve za karierno pot svojega otroka, pri čemer zanemarijo nadarjenost in nagnjenja svojih otrok.	1	2	3	4	5
Naši strokovnjaki podajo staršem in otrokom na njihovo prošnjo oceno primernosti za določen poklic (npr. ali je poklic kirurginje za krhko deklico prenaporen, ali je poklic slaščičarja primeren za otroka s sladkorno boleznijo ali podobni pomisleki, povezani s <i>problemi učencev s posebnimi potrebami</i> ).	1	2	3	4	5
Na naši šoli je v zaključnem šolskem letu <i>poklicnemu svetovanju namenjenih dovolj svetovalnih ur</i> , da lahko otrokom pri poklicni odločitvi dejansko kakovostno pomagamo.	1	2	3	4	5
Ker poklicnega svetovanja v učnih načrtih zaključnega razreda OŠ ni, ima svetovalno osebje čas le za izvedbo splošnega testa o primernosti otrok za posamezne poklice (npr. v sklopu tkzv. »tehniškega dneva«).	1	2	3	4	5
OŠ dobi dovolj zares kakovostnega predstavitvenega materiala, a ne more ustrezno predstaviti posameznih poklicev staršem in otrokom zaradi pomanjkanja časa.	1	2	3	4	5
V procesu šolanja bi morale biti <i>več časa posvečenega promociji različnih oblik poklicev</i> (predvsem deficitarnih).	1	2	3	4	5
Na našo šolo se obračajo predstavniki različnih podjetij in nas prosijo, da staršem in otrokom predstavimo profile poklicev, ki jih bodo v prihodnosti potrebovali.	1	2	3	4	5
Naše svetovalno osebje redno sodeluje z gospodarstvom in spremlja potrebe po posameznih profilih poklicev na trgu.	1	2	3	4	5
Naše svetovalno osebje redno sodeluje z gospodarstvom – našim učencem ponujajo podjetja, ki zaposlujejo deficitaren kader, štipendije.	1	2	3	4	5
Na šoli bi podprli predstavitve poklicev, pri katerih bi bili naši učenci aktivno vključeni (kjer bi lahko npr. teden dni delali v tem poklicu – to bi jim priznali kot del vsebin pri obveznih izbirnih predmetih).	1	2	3	4	5
Naše svetovalno osebje se stalno usposablja za usmerjanje učencev za nadaljnje izobraževanje.	1	2	3	4	5

**Prijazno se zahvaljujemo za trud in čas, ki ste ga namenili izpolnjevanju ankete!**



- a) Imam zelo dober uspeh v šoli; starši mi svetujejo vpis na višjo strokovno šolo.
- b) Imam zelo dober uspeh v šoli; starši mi svetujejo vpis na visoko strokovno šolo.
- c) Nadaljevanje študija mi svetujejo v šoli.
- d) Ne želim še začeti z rednim delom, zato nadaljujem s študijem.
- e) Moja smer študija ostaja turizem.
- f) Odločil/a sem se, da študiram nekaj drugega, ne turizma.

**3. Kaj je tvoj sanjski poklic (torej NE NUJNO TISTI poklic, ki ga boš najverjetneje izbral/a!)? (Obkroži največ 3 odgovore)**

- a) filmska ali glasbena zvezda: slava, denar, oboževalci...
- b) poklic v politiki: slava, nastopanje na TV in v časopisih, odločanje o pomembnih rečeh...
- c) vladni uradnik/ca: ugled, redna plača, ni odpuščanja (uradnik na občini, ministrstvu...)
- d) manager/ka: visoka plača, odgovornost, ugled, odločanje (zavarovalnica, banka ...)
- e) poklic, povezan s potovanji (turistični vodnik, trgovski potnik, steward, pilot...)
- f) poklic, v katerem imam veliko prostega časa za druženje s prijatelji
- g) poklic, v katerem srečam veliko novih ljudi
- h) poklic, v katerem bi si lahko v miru ustvaril/a družino in skrbel/a zanjo
- i) drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedi)

**4. Kaj meniš, da je za zadovoljstvo v življenju najpomembnejše? Izberi med navedenimi možnostmi samo tri zate najpomembnejše prvine in jih točkuj (v stolpcu pred navedenimi možnostmi; 3 = najpomembnejše v življenju, 2 = zelo pomembno, 1 = še kar pomembno).**

imeti srečno družino	
najti redno zaposlitev, ki je stalna in varna (čeprav nižja plača)	
imeti veliko plačo (čeprav pomeni to hkrati veliko tveganje)	
imeti takšno službo, ki mi omogoča druženje s prijatelji	
veselje in zadovoljstvo z delom ne glede na plačo – dober odnos (razumevanje) s sodelavci	
imeti poklic, kjer je veliko stika z ljudmi (nova znanstva)	
imeti urejen delovni čas, ki omogoča ukvarjanje z družino, hobiji, športom, stik z naravo	
imeti ugled v družbi, ki je povezan z mojim delovnim mestom	
najti službo z veliko dodatnimi ugodnostmi (službena potovanja, avto, telefon...)	
imeti službo, kjer je možnost napredovanja in izobraževanja ob delu	
samostojno delo – tudi samostojno odločanje o delovnem času (razporejanje delovnega časa)	
obilo ustvarjalnosti in / ali možnost umetniškega izražanja	
o tem še nisem razmišljal/a	

**5. Kaj je najbolj odločilo o tem, kaj boš delal/a po zaključeni srednji šoli (ne glede na želje)?**

- a) Po TV spremljam serijo/telenovelo »V vrtincu ljubezni«, ki se dogaja v grajskem hotelu; nekega dne bi rad/a tudi sam/a delal/a v tako prestižnem objektu.
- b) Nadaljeval/a bom šolanje na višji ali visoki strokovni šoli za gostinstvo in turizem.
- c) Šolanje bom nadaljeval/a drugje – preusmerila se bom v poklic, ki ga opravljajo starši in nekoč prevzela domače podjetje.
- d) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedi)

**6. V kolikšni meri se strinjaš z naslednjimi izjavami?** (*Prosimo, obkroži ustrezno polje, pri čemer pomeni: 1 = nikakor se ne strinjam, 2 = delno se strinjam; 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam*).

Delo na področju gostinstva (natakar, kuhar, sobarica...) je zanimivo.	1	2	3	4	5
Delo na področju gostinstva nima ugleda v javnosti.	1	2	3	4	5
Natakar lahko postane tudi oseba, ki ni sposobna zaključiti nikakršne šole (primer bifeji).	1	2	3	4	5
Poklic natararja in kuharja je ugleden in spoštovan (dober kader kuha in streže gostom, kot so direktorji, ministri, predsedniki držav...)	1	2	3	4	5
Zadovoljna/zadovoljen sem, da sem izbral/a poklic v gostinstvu oziroma turizmu.	1	2	3	4	5
Žal mi je, da sem se odločil/a za šolanje za ta poklic.	1	2	3	4	5

**7. Lansko leto sem zaključil/a z/s naslednjim uspehom:**

b) odličnim    b) prav dobrim    c) dobrim    d) zadostnim    e) nezadostnim

**Hvala za sodelovanje!**

## PRILOGA 4: VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE – SREDNJE ŠOLE

### A. SPLOŠNI PODATKI O IZOBRAŽEVALNI INSTITUCIJI IN ANKETIRANCU

**1. Vaše delovno mesto v podjetju:**

- a) ravnatelj/ica    b) pomočnica/k ravnatelja    c) drugo (prosimo, navedite)
- \_\_\_\_\_

**2. Podatki o programih izobraževanja, ki jih izvajate za področje GT:**

Število zaposlenih pedagoških delavcev v instituciji za področje GT

\_\_\_\_\_

Število vpisanih dijakov v programe GT v šolskem letu (2008/2009):

\_\_\_\_\_

Število vpisanih v programe za občane (tkzv. izredni študij) -

\_\_\_\_\_

Število vpisanih v programe za certificiranje po NPK:

\_\_\_\_\_

**3. Prosimo za kratko SWOT analizo vaše izobraževalne institucije**

	Kratkoročno	Dolgoročno
V čem vidite največje <i>prednosti</i> za prihodnost delovanja svoje institucije?		
Kaj ocenjujete kot največje <i>slabosti</i> za prihodnost delovanja vaše institucije?		
Kaj menite, so največje <i>priložnosti</i> vaše institucije v prihodnosti?		
V čem predvidevate največje <i>nevarnosti</i> za prihodnost svoje institucije?		

### B. VPIS V SREDNJE ŠOLE NA PODROČJU GT IN MOTIVI ZANJ

**4. Kakšen je bil v zadnjih petih letih trend vpisa na vašo izobraževalno institucijo?**

- a) Vpis vsako leto narašča.  
b) Vpis je vsako leto enak, brez večjih odstopanj.  
c) Vpis je vsako leto manjši.

**Če ste obkrožili c: kaj menite, je razlog za zmanjševanje vpisa?**

- a) Vsako leto manj otrok končuje osnovno šolo.  
b) Osnovnošolci ne poznajo pozitivnih plati poklicev s področja GT.

- c) Osnovnošolci menijo, da so poklici, za katere izobražujemo, prenaporni in da so pogoji dela pretežki in nepriljubljeni (npr. delo ob koncu tedna in ob praznikih, nizke plače...).
  - d) Manj zanimanja beležimo za področje GT zato, ker je nastala v zadnjih dveh desetletjih vrsta novih, zelo zanimivih poklicev na drugih področjih gospodarstva.
  - e) Poklici na področju GT nimajo ugleda, odkar je bila zanje ukinjena obvezna minimalna stopnja izobrazbe, kar je drastično zmanjšalo ugled teh poklicev.
  - f) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 
- 

**5. Na katere načine privabljate potencialne dijake k vpisu? (možnih več odgovorov)**

- a) Svojo šolo predstavimo osnovnošolcem tako, da naši predstavniki obišejo osnovne šole in jim tam predstavljajo način poteka šolanja pri nas.
  - b) Devetošolce povabimo na informativni dan (pred informativnim dnevom pošljemo vabila in obvestila o času predstavitev na vse osnovne šole in prosimo za posredovanje informacij devetošolcem).
  - c) Vsaki posamezni osnovni šoli v svoji bližini pošljemo vabilo posebej in se dogovorimo za individualno predstavitev programa naše institucije in pogojev šolanja pri nas.
  - d) Na osnovne šole pošljemo promocijske tiskovine svoje institucije, ki jih na osnovnih šolah pokažejo / razdelijo učencem in njihovim staršem.
  - e) Sodelujemo z osnovnimi šolami in se dogovorimo za predstavitev svojih programov staršem vseh učencev (npr. v sklopu skupnih roditeljskih sestankov).
  - f) V promocijo šole vključimo (na informativnih dnevih in podobnih prireditvah) sedanje dijake, ki devetošolce v osebnih pogovorih navdušijo, da se jim pridružijo.
  - g) Na predstavitev povabimo nekaj znanih in uspešnih predstavnikov poklicev, za katere izobražujemo.
  - h) Na informativnem dnevu pripravimo bogat program s prikazom veščin in pogostitvijo.
  - i) Na informativnem dnevu pripravimo izkustvene kotičke, kjer lahko potencialni dijaki poskusijo, kako poteka v praksi delo, za katerega pri nas izobražujemo.
  - j) K vpisu povabimo v mladim všečnem slogu v množičnih medijih, ki jih mladi radi berejo.
  - k) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite):
- 
- 

**6. Ali sami kot srednja šola ali pa v sodelovanju z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) poskrbite na osnovnih šolah za promocijo teh poklicev in s tem večji vpis v svoje programe za področje GT?**

- a) da      b) ne

**7. Kaj so po vašem mnenju pglavitni razlogi, da se devetošolci odločijo za vpis prav na vašo izobraževalno institucijo? (Možnih je več odgovorov).**

- a) Prepriča jih simpatična predstavitev šole (informativni dan, v medijih...).
- b) Naša institucija velja za zelo kakovostno, naš kader slovi kot strokoven in prijazen, učno okolje pa je mladim prijazno in varno – mladi se odločajo za vpis zaradi našega ugleda.



- c) Namesto otrok se odločijo starši, ki jih je prepričala naša predstavitev.
  - d) Bližina doma, dobra dostopnost šole z javnim prevoznimi sredstvi.
  - e) Možnost pridobitve štipendije – na predstavitvah se predstavijo tudi štipenditorji.
  - f) Ne vemo – dijakov ne sprašujemo o razlogih, ki so botrovali njihovemu vpisu k nam.
  - g) Drugo (prosimo, navedite)
- 
- 
- 

**8. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi, zaradi katerih se mladi na splošno odločajo za poklice v GT? (možnih je več odgovorov).**

- a) Priložnost, da spoznajo veliko ljudi, tudi znanih in slavnih.
  - b) Priložnost, da spoznajo veliko vrstnikov in sklenejo (tudi s strankami) nova prijateljstva.
  - c) Ker so poklici zanimivi in lahko uporabijo veliko naučenega tudi v zasebnem življenju.
  - d) Pričakovanje izboljšanja plače z napitninami in bonusi, če bodo uspešni, ugodnost uživanja brezplačne hrane, bivanja v počitniških krajih v času sezone ipd.
  - e) Drugo (prosimo, navedite)
- 
- 
- 

**9. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi, zaradi katerih se mladi NE odločajo za poklice v GT? (Možnih je več odgovorov).**

- a) deljen delovni čas ter delo ob praznikih in ob koncu tedna;
  - b) slabe plače;
  - c) slabo govorijo tuje jezike / strah pred uporabo tujih jezikov;
  - d) poklici so premalo cenjeni (npr. v primerjavi s tujino);
  - e) premalo možnosti za specializacije;
  - f) premalo možnosti za napredovanje;
  - g) stresni delovni pogoji (stres ob kuhanju in strežbi v konicah, pogosto neprijazni gostje);
  - h) ukinitvev minimalne stopnje izobrazbe v gostinstvu;
  - i) Drugo (prosimo, navedite)
- 
- 
- 

**10. Kaj je po vašem mnenju treba v prihodnje narediti, da se bo povečalo zanimanje mladih za poklice v GT? (Možnih je več odgovorov).**

- a) Vključiti v program bolj pestre in zanimive izobraževalne vsebine;
- b) vključiti več praktičnega usposabljanja;
- c) boljše opremiti šolo (prostorsko in z učnimi pripomočki);
- d) izboljšati odnos učnega osebja do dijakov;
- e) izboljšati strokovnost učiteljev;
- f) usposobiti učitelje, da bodo uporabljali moderne učne metode in motivacijske ukrepe;
- g) pomagati dijakom, ki imajo težave z razumevanjem snovi, z brezplačnimi inštrukcijami;

- h) uvesti več informativnih in motivacijskih akcij ter ukrepov za devetošolce pred vpisom;
- i) podjetja, ki zaposlujejo naš kader, morajo uvesti več motivacijskih ukrepov za dijake;
- j) spremeniti je treba državno regulativo na področju GT;
- k) dvigniti moramo ugled poklicev v GT;
- l) drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

---



---

–

**Če ste obkrožili yprašanje k: prosimo, navedite, na kakšen način bi bilo možno po vašem mnenju povečati ugled poklicev na področju GT:**

- a) povišati plače
- b) omogočiti zaposlenim trening komuniciranja in s tem povečati njihovo samozavest ter s tem zmanjšati stres v odnosu do strank;
- c) vključiti zavestno osveščanje o pomembnosti in pozitivnih platih poklicev v GT v proces izobraževanja;
- d) objavljati občasno ciljno usmerjene reportaže v množičnih medijih, v katerih bi odlične predstavnike posameznih gostinskih in turističnih poklicev predstavili kot »zvezde«;
- e) drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

---



---

–

### C. OCENA IZOBRAŽEVALNEGA SISTEMA IN IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV

**11. Izobraževalni programi v srednjem šolstvu so bili prenovljeni. Ocenite stopnjo ustreznosti sedanjih, prenovljenih srednješolskih izobraževalnih programov na področju GT, upoštevajoč potrebe gospodarstva.**

*1 = popolnoma neustrezni, 5 = niti ustrezni niti neustrezni, 9 = popolnoma ustrezni*

srednješolski <u>strokovni</u> programi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
srednješolski <u>poklicni</u> programi	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**12. Kako sledi / ustreza srednješolski izobraževalni program trendom in novostim v stroki?**

- a) odlično in v celoti
- b) zadovoljivo
- c) prepočasi / v premajhnem obsegu
- d) sploh ne sledi

**Če ste obkrožili odgovore b, c ali d, navedite razloge, ki so po vašem mnenju povzročili stanje, ki ni optimalno. (Možnih je več odgovorov).**

- a) Programov izobraževanja ne moremo sestaviti po izraženih željah gospodarstva, ker nas omejujejo s strani zakonodajalca obvezne vsebine, ki jih moramo vključiti, čeprav so manj zanimive in v praksi po tovrstnem znanju in veščinah ne povprašujejo.
- b) Programe lahko spreminjamo le v tolikšni meri, kot nam dovoljujejo kadrovske razmere na šoli; ko predlagamo prenavo predmetnika, smo prisiljeni upoštevati

predvsem znanja in veščine svojih zaposlenih, ki bodo ostali na naši instituciji do upokojitve – to je osnovno izhodišče in hkrati domet vsake prenove programa.

- c) Med zaposlenimi sploh ni interesa za prenovo programov, ker bi sprememba zahtevala od njih prevelik napor (usvajanje novih znanj, preusmeritve na druga strokovna področja...)
- d) Na spremembe programa naša institucija nima dovolj vpliva – naši programi so rezultat kompromisa, ki so ga sprejele vse slovenske srednje šole s tega področja in je poenoten za celotno državo, kar ne dovoljuje kreativnost in samoiniciativnosti.
- e) Prenova srednjega šolstva na področju GT je bila napaka – reforma programov je škodovala kakovosti izobraževanja za poklice GT.
- f) Programi posameznih srednjih šol bi se morali med sabo razlikovati – le tako bi lahko kakovost programa in učiteljev soodločala o številu mladih, ki bi se vpisali na institucijo.
- g) V Sloveniji bi potrebovali poleg šol, ki imajo na državni ravni reguliran učni program, tudi elitno (morda zasebno) šolo za področje GT, ki bi vzgajala kader za najzahtevnejše delodajalce (na primer Kempinski).
- h) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

---

---

–

**13. Menite, da obstajajo za področje GT pomembna znanja in kompetence, ki so v sedanjem izobraževalnem programu premalo zastopana, ali pa jih sploh ni v učnem načrtu?**

- a) ne      b) da

**Če ste obkrožili »da«, prosimo, navedite, katera (možnih je več odgovorov):**

- a) Na programu je premalo tujih jezikov.
- b) Šole ne ponujajo tistih tujih jezikov, ki jih bo turistično gospodarstvo v prihodnosti najbolj potrebovalo (ruščina, španščina, kitajščina).
- c) Program ne vsebuje predmetov za osebnostni razvoj, kot je npr. obvladovanje stresa, komuniciranje (npr. z »zahtevnimi« strankami), govorništvo, bonton ipd.
- d) Prenovljeni program obsega nekaj splošnih naravoslovnih predmetov, ki so v praksi nepotrebni, zmanjka pa časa za praktično usposabljanje dijakov.
- e) Dijaki pridobijo med šolanjem premalo znanja o podjetništvu in o gospodarnem ravnanju z viri vseh vrst v podjetju.
- f) V novem programu pogrešamo globalno aktualne teme, kot je npr. poznavanje delovanja gostinskih in hotelskih verig ter spoznavanje konceptov in načina njihovega dela.
- g) Manjkajo sodobne vsebine in možnosti specializacije, ki bi dovoljevale dijakom, da se potegujejo za delo tudi pri najbolj zahtevnih delodajalcih.
- h) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

---

---

–

**14. Ocenite stopnjo nujnosti sprememb / dopolnitev obstoječih (torej prenovljenih!) izobraževalnih programov na področju GT:**

(1 = popolnoma nepotrebno, 5 = ne eno ne drugo, 9 = nujno potrebno).

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

15. Kako ste zadovoljni s postopki sprejemanja in akreditiranja novih izobraževalnih programov na področju GT s strani državnih institucij?

(1 = popolnoma neprimerni 5 = ne eno ne drugo, 9 = popolnoma ustrezni)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

16. Navedite **največ tri** možne pobudnike za spremembe izobraževalnega programa, ki bi o tem soodločali v prihodnosti. (Možni so največ trije odgovori).

- MŠŠ (Ministrstvo za šolstvo in šport);
- MVŠZ (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo);
- MG (Ministrstvo za gospodarstvo);
- MDDSZ (ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve);
- GZS (Gospodarska zbornica Slovenije – Turistično-gostinska zbornica);
- OZS (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije);
- sindikata za področje turizma;
- posamezni predstavniki gostinskih in turističnih podjetij;
- izobraževalne ustanove same;
- nekdanji dijaki, ki poznajo razkorak med posredovanim in v praksi zahtevanim znanjem;
- drugo (prosimo, navedite)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

–

17. Kakšna je po vašem mnenju prihodnost izobraževanja na področju GT v Sloveniji na osnovi obstoječih (prenovljenih) izobraževalnih programov?

- V prihodnje bomo izobraževali v naši državi več kadra za te poklice, ker so programi privlačnejši od dosedanjih in zagotavljajo bolj kakovostno izobrazbo kot dosednji.
- V prihodnje bo situacija ostala enaka, ker sprememba programov ni bila bistvena (približno enako število mladih se bo odločalo za šolanje za te poklice v Sloveniji).
- V prihodnje bo manj zanimanja za te poklice in zato tudi manjši vpis v tovrstne šole.
- Menim, da število vpisanih dijakov ni povezano s kakovostjo izobraževalnih programov.
- drugo (prosimo, navedite)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

–

18. Ali vaše osebje v pogovoru z dijaki razpravlja o zahtevnosti in stresnosti dela v sektorju GT ter to delo postavi ob bok poklicem s primerljivo ravnijo izobrazbe (npr. natakar v primerjavi z medicinsko sestro, prodajalcem) in opozarja na to, da se pripravljajo na prijeten poklic (nimajo opravka s smrtjo, dolgim in utrujajočim sedenjem za blagajno, nevarnostjo ropa, če delajo na bencinski črpalki ali za okencem na banki...)?

- da
- ne
- ne vem; naše vodstvo osebja k temu izrecno ne vzpodbuja, zato o tem nimamo informacij.

19. Označite svojo stopnjo strinjanja z naslednjima izjavama:

*(1 = nikakor se ne strinjam, 3 = niti eno niti drugo, 5 = popolnoma se strinjam)*

Ukinitev obvezne minimalne stopnje izobrazbe za zaposlene v gostinstvu bo resno ogrozila izobraževanje (in izobraževalne institucije) za področje GT.	1	2	3	4	5
Spodbujamo razvoj meril kakovosti na področju izobraževanja v turizmu.	1	2	3	4	5

## **D. SODELOVANJE Z DRUGIMI IZOBRAŽEVALNIMI INSTITUCIJAMI IN Z GOSPODARSTVOM**

### **20. Katere oblike sodelovanja z drugimi izobraževalnimi institucijami razvijate?**

*(Možnih je več odgovorov).*

- a) Z drugimi izobraževalnimi institucijami ne sodelujemo.
  - b) Organiziramo delavnice, vaje ter predstavitve svojih programov in dela za druge institucije.
  - c) Izvajamo dodatno in dopolnilno izobraževanje ter pedagoško in metodološko pomoč za svoje osebje, kamor povabimo tudi osebje sorodnih institucij iz Slovenije.
  - d) Naši zaposleni občasno sodelujejo v izobraževalnih procesih kot gostujoči predavatelji na drugih izobraževalnih institucijah v Sloveniji in / ali tujini.
  - e) Z drugimi institucijami iz GT stroke pripravljamo skupne izobraževalne programe in jih ponujamo turističnemu gospodarstvu kot vseživljenjsko izobraževanje.
  - f) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 
- 
- 

### **21. Ali menite, da je treba vključiti v izobraževalni proces tudi intenzivno mednarodno sodelovanje učiteljev in dijakov s podobnimi institucijami v tujini?**

- a) Da, to je nujno
- b) Ne, to na ravni srednjih šol ni potrebno

**Če ste odgovorili na vprašanje pritrdilno – kaj si od takšnega sodelovanja obetate?**

- a) večjo strokovnost osebja (izmenjava izkušenj, možnost prenosa v tujini videnih dobrih pedagoških, organizacijskih in strokovnih rešitev v Slovenijo...);
  - b) boljša strokovnost programov (možnost mednarodne primerjave vsebine programov);
  - c) priložnost za oblikovanje skupnih izobraževalnih programov in izdaje skupnih spričeval;
  - d) odlična priložnost za naše dijake, da izboljšajo znanje tujih jezikov in spoznajo življenjske navade in sloge ter kulturo drugih držav;
  - e) priložnost za mednarodne izmenjave dijakov, ki lahko vodijo do zaposlitve v tujini;
  - f) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 
- 
- 

### **22. Si želite več sodelovanja z drugimi izobraževalnimi institucijami?**

- a) da
- b) ne

**Če ste odgovorili na vprašanje pritrdilno, povejte, na katerem področju?**

*(Možnih je več odgovorov).*

- a) občasna srečanja slovenskih pedagogov, namenjena izmenjavi strokovnih izkušenj;
- b) občasna srečanja s predstavniki turističnega gospodarstva (razprave udeležencev o potrebah po kadru ter znanjih, ki jih gospodarstvo pričakuje od absolventov srednjih šol);
- c) skupno strokovno preverjanje aktualnosti sedanjih in priprava novih učnih načrtov;
- d) izobraževanje in usposabljanje učiteljev za področje modernih pedagoških tehnik in metod;
- e) skupno izobraževanje in usposabljanje predavateljev za posamezna področja stroke;
- f) skupno načrtovanje mednarodnih izmenjav dijakov in pedagogov;

- g) vabila tujim strokovnjakom, da pridejo v Slovenijo in nam pomagajo ocenjevati kakovost našega pedagoškega in strokovnega dela;
- h) vabila tujim strokovnjakom, da pridejo v Slovenijo predavati pedagoškemu kadru na naših izobraževalnih institucijah;
- i) strokovne ekskurzije našega kadra v tujino in ogledi tujih dobrih praks na področju srednjega izobraževanja za področje GT;
- j) drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

**23. Za vsako trditve, ki se nanaša na sodelovanje vaše institucije z drugimi izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom, označite stopnjo strinjanja.**

*(1 = sploh se ne strinjam, 3 = niti eno niti drugo, 5 = popolnoma se strinjam).*

Trditve	Stopnja strinjanja				
	1	2	3	4	5
Poznamo (vsaj okvirno) izobraževalne programe, ki jih ponujajo za področje GT srednje, višje in visokošolske izobraževalne institucije v Sloveniji.					
Pri snovanju izobraževalnih programov za področje GT aktivno sodelujemo na ravni:					
• srednješolskega programa izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
• višješolskih programov izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
• visokošolskih/univerzitetnih programov izobraževanja	1	2	3	4	5
• podiplomskih programov izobraževanja	1	2	3	4	5
Povezujemo se z izobraževalnimi ustanovami v:					
• lokalnem okolju	1	2	3	4	5
• na območju Slovenije	1	2	3	4	5
• v evropskem prostoru	1	2	3	4	5
• izven evropskih meja	1	2	3	4	5
Programi za dodatno in dopolnilno izobraževanje so pripravljene na osnovi predhodnih posvetov z gospodarstvom in so odraz potreb gospodarstva.	1	2	3	4	5
Ob pripravi programov iz zgornje vrstice povabimo k sodelovanju tudi druge srednje šole s področja GT – načrtujemo in izvajamo skupne, vseslovenske projekte dodatnega in dopolnilnega izobraževanja.	1	2	3	4	5
Izobraževalne ustanove svoje izobraževalne programe za redno šolanje dijakov pravočasno in v zadostni meri prilagajajo spremenjenim svetovnim pogojem poslovanja in s tem potrebam turističnega gospodarstva.	1	2	3	4	5
Razvoj novih izobraževalnih programov s področja GT (redni ter dodatno in dopolnilno izobraževanje) naj sooblikuje in sofinancira gospodarstvo.	1	2	3	4	5

**24. Kako na splošno ocenjujete vlogo gospodarstva (njegovo vključenost) v izobraževalni proces na področju GT v Sloveniji?**

*(1 = nezadostno, ker ga dejansko sploh ni, 3 = niti dobro niti slabo, 5 = odlično, ker je aktivno prisotno pri vseh pomembnih odločitvah o vsebini programov)*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**25. Navedite, na katerem področju bi si želeli z gospodarstvom več sodelovanja?**

- a) pri pridobivanju mest za prakse naših dijakov;
- b) pri sestavljanju novih programov;
- c) pri štipendiranju dijakov, kar bi zagotovilo boljši vpis v naše programe;

- d) na področju vseživljenjskega izobraževanja (gospodarstvo bi nam sporočalo, katere vrste znanja si želijo pri svojih zaposlenih nadgraditi);
  - e) pri obveščanju o tem, katera znanja in veščine bi pri svojih zaposlenih nujno potrebovali, pa jih naši dijaki v času študija niso pridobili;
  - f) drugo (prosimo, navedite)
- 
- 
- 

**26. Ali izobražujete mentorje v podjetjih?**

- a) Da, redno.
- b) Da, a le po potrebi.
- c) Ne, tega še nismo nikoli poskusili.

**27. Ali imate pregled nad tem, kje se po zaključku izobraževanja na vaši instituciji nekdanji dijaki zaposlijo in tudi na ta način vzdržujete stik z gospodarstvom?**

- a) da
- b) ne

**Če ste odgovorili na prejšnje vprašanje pritrdilno – ali jih povabite v sistem mentorstva?**

- a) da
- b) ne

**Ali jih povabite v programe dodatnega in dopolnilnega (vseživljenjskega) izobraževanja?**

- a) da
- b) ne

**Če ste odgovorili na prejšnje vprašanje nikalno – zakaj jih ne povabite k obnavljanju in nadgradnji znanja, ki so ga v vaši instituciji usvojili med rednim šolanjem?**

- a) Takšnih oblik izobraževanja sploh ne ponujamo.
  - b) Razpišemo programe in jih dostavimo vodstvu podjetja ne glede na to, ali so v njih zaposleni naši nekdanji dijaki (ne uporabimo jih kot pomoči pri stiku s podjetjem).
  - c) Bivši dijaki se neradi spominjajo šolanja na naši instituciji in se na našo ponudbo v glavnem ne odzivajo.
  - d) drugo (prosimo, navedite)
- 
- 
- 

**28. Ali v študijskem letu 2008/2009 izvajate praktično izobraževanje pri podjetjih, vpisanih v register delodajalcev za praktično izobraževanje pri Gospodarski zbornici Slovenije?**

- a) da
- b) ne

**29. Ali analizirate povratne informacije od dijakov o praktičnem izobraževanju?**

- a) da
- b) ne

**Če ste ne vprašanje odgovorili pritrdilno, prosimo za navedbo načinov spremljanja:**

- a) mentorji na šoli so v stalnem stiku z mentorji v podjetjih, kjer (možnih več odgovorov):



- najprej skupaj pripravijo program prakse za vsakega dijaka posebej, pri čemer so dijaki dodeljeni podjetjem glede na njihovo izraženo željo po učnem podjetju;
  - mentorji iz šole nato ves čas poteka prakse aktivno spremljajo napredek dijakov (jih redno obiskujejo na delovnem mestu v podjetju in spremljajo njihov strokovni razvoj);
  - ob koncu praktičnega usposabljanja sledi daljši pogovor med vsemi tremi: mentorjem iz šole, dijakom ter mentorjem iz podjetja, v katerem skupaj ocenijo uspešnost prakse ter na osnovi takšne evalvacije sestavijo načrt za naslednje praktično izpopolnjevanje.
- b) Program za praktično usposabljanje je šablonski (*možnih več odgovorov*).
- Izobraževalna institucija s podjetjem podpiše pavšalni sporazum za vse dijake za celo šolsko leto ali za več let, pri čemer so dijaki podjetjem dodeljeni naključno, ne na osnovi izražene lastne želje.
  - V času prakse poteka sicer redna komunikacija med šolo in podjetjem o napredku dijakov, vendar mentor iz šole dela dijaka v podjetju ne spremlja in ne nadzira.
  - Ob končani praksi sledi tripartitni pogovor z evalvacijo.
- c) Pogodba med podjetjem in šolo je formalnost; mentor na šoli opravi ob zaključku prakse z dijaki ter mentorji v podjetju le pro forma razgovor.
- d) Mentor na šoli opravi pogovor o poteku praktičnega usposabljanja le z dijaki.
- e) Mentor na šoli opravi pogovor ob zaključku prakse le z mentorji v podjetju.
- f) Mentor na šoli ne opravi pogovora, temveč le pregleda pisno poročilo o praksi, ki ga mora oddati dijak.
- g) drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 

**30. Kako ocenjujete organiziranost praktičnega usposabljanja na področju GT v Sloveniji? Ocenite z oceno od 1 = nezadostno do 5 = odlično. Če na vprašanje ne morete / znate odgovoriti, obkrožite 9).**

<b>Organiziranost praktičnega izobraževanja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9 = ne poznam</b>
na splošno v Sloveniji						
na vaši instituciji						
na ravni srednješolskih programov						
na ravni višješolskih programov						
na ravni visokošolskih programov						

**31. Ali spremljate splošno zadovoljstvo svojih dijakov s šolanjem na vaši instituciji?**

- a) da                      b) ne

**Če ste odgovorili na vprašanje pritrdilno, navedite, kako to preverjate?**

- a) Vzorec dijakov anketiramo ob vpisu (preverimo njihova pričakovanja), nato pa iste dijake anketiramo ob zaključku šolanja in preverimo, ali so se njihova pričakovanja uresničila.
- b) Vzorec dijakov (zajete vse stopnje uspešnosti) ob zaključku šolanja vprašamo, s čim so bili med šolanjem najbolj in s čim najmanj zadovoljni; na osnovi rezultatov poskušamo področja pozitivnih izkušenj čim bolj okrepiti, negativne pa zmanjšati ali celo ukiniti.

c) drugo

(prosimo,

navedite)

---

---

—

## **E. MANAGEMENT KADROV**

**32. Ocenite kader, ki poučuje na vaši instituciji glede na posamezne kriterije. Odgovori se naj nanašajo na večino kadra (več kot 75 %). Če se ne morete odločiti za odgovor, vnesite križec pri 9, kar pomeni, da odgovora ne poznate.**

*(Vnesite x v prazno polje pred stopnjo, ki ustreza vaši oceni. Pri evalvaciji bosta prvi in drugi stolpec ocenjena kot neustrezna kadrovska struktura glede parametrov, ki jih ocenjujete).*

	x		x		x	9=ne vem	
<b>Poznavanje področja GT</b>		premalo strokovno usposobljen		na meji zadovoljivega		odlično usposobljen	
<b>Kreativnosti</b>		premalo kreativen		na meji zadovoljivega		izjemno kreativen	
<b>Motiviranje mladih</b>		premalo motivira mlade		na meji zadovoljivega		izjemno dobro motivira mlade	
<b>Praktične izkušnje</b>		ima premalo praktičnih izkušenj		na meji zadovoljivega		ima izjemno veliko praktičnih izkušenj	
<b>Inovativnost</b>		premalo inovativen		na meji zadovoljivega		izjemno inovativen	
<b>Mentorstva pri raziskovalnih projektih</b>		premalo zainteresiran		na meji zadovoljivega		izjemno zainteresiran	
<b>Sodelovanje v mednarodnih projektih</b>		premalo zainteresiran		na meji zadovoljivega		izjemno zainteresiran	
<b>Zadovoljstvo s svojo službo</b>		pretežno nezadovoljni		na meji zadovoljivega		izjemno zadovoljni	
<b>Pripadnost instituciji</b>		ne čutijo pripadnosti		na meji zadovoljivega		izjemna pripadnost	
<b>Dajanje pobud za nove projekte in rast šole</b>		ne dajejo pobud		na meji zadovoljivega		izjemna stopnja iniciativnosti	

**33. Ali skrbite za stalno izobraževanje in poklicno izpopolnjevanje svojega kadra?**

a) da                      b) ne

**Če ste na zgornje vprašanje odgovorili pozitivno, navedite ukrepe, s katerimi to izvajate.**

*(Možnih je več odgovorov)*

- Na dodatno ali dopolnilno izobraževanje pošiljamo zaposlene le izjemoma – npr. takrat, ko so tečaji / seminarji brezplačni.
- Takšnih programov se udeležuje le vodstvo institucije.

- c) Svoje osebje (predvsem starejše učitelje praktičnega pouka) občasno napotimo na dodatno izobraževanje in usposabljanje, da se seznanjajo z novostmi v stroki.
  - d) Celotnemu kadru (ne glede na delovno mesto, ki ga kdo zaseda) redno sofinanciramo nadaljevalno izobraževanje oziroma usposabljanje.
  - e) Zaposlenim sofinanciramo in organizacijsko (urnik) omogočamo tudi različne oblike neformalnega izobraževanja (npr. jezikovni tečaji, kreativne delavnice...).
  - f) Imamo zaposlenega / službo, ki skrbi za stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.
  - g) Na instituciji organiziramo za potrebe svojega kadra dodatna usposabljanja z lastnimi in zunanjimi izvajalci.
  - h) Želja po izobraževanju – s tem pa tudi financiranje in prilagajanje delovnim obveznostim – je prepuščena skrbi in iznajdljivosti vsakega posameznika.
  - i) drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 
- 
- 

**34. Ali vodstvo institucije *usmerja in motivira* učitelje/predavatelje, da ti vzpodbujajo dijake k zaposlitvi v GT po zaključku šolanja?**

- a) da
- b) ne

**Če ste odgovorili na prejšnje vprašanje pritrdilno – s kakšnimi ukrepi skušate mlade zadržati na področju GT?**

- a) Redno vabimo k pedagoškemu procesu strokovnjake iz prakse – svoje nekdanje dijake (alumni klub), ki so sedaj uspešni predstavniki svojega poklica. Ko ti predstavijo svoje »zgodbe o uspehu« na področju GT, je to najboljša promocija teh poklicev.
  - b) Mladim pokažemo filme s slavnimi kuharji in vrhunske natakcarje v prestižnih restavracijah in jim razložimo, da so vsi začeli svojo pot v šolskih klopeh in s kot začetniki v podjetjih z opravljanjem pomožnih opravil.
  - c) Pojasnimo jim, komu vse bodo nekoč lahko kuhali in stregli, če bodo prizadevni: od predsednikov držav do kronanih glav (npr. leta 2008 angleški kraljici).
  - d) Povemo jim, da je potrebno razlikovati med nekvalificiranim kadrom, ki servira v bifejih kavico in kakovostnimi natakcarji, ki strežejo pri banketih.
  - e) Zbiramo in pripovedujemo vesele zgodbe in anekdote iz življenja gostinskih poklicev.
  - f) Laboratorijske vaje izvajamo, če je le možno, v realnem okolju GT podjetij.
  - g) Z dijaki obiščemo vsakoletni sejem turizma, v prihodnje pa »Borzo dela v turizmu«, kjer se srečajo s predstavniki podjetij, ki potrebujejo kadre.
  - h) Dijakom povemo, da se izobražujejo za deficitarne poklice in da bodo imeli, ko šolanje zaključijo, zagotovljeno delovno mesto (zelo pomembno v času visoke brezposelnosti).
  - i) Razložimo jim, da je kopica drugih poklicev prav tako vezana na delo ob praznikih in nedeljah, le da je njihovo delo še mnogo težje ali pa celo potencialno nevarno (npr. uniformirani poklici, kot so poklicni gasilci, policisti, cariniki, vojaki...).
  - j) Prijaznost, za katero učimo, da je obvezna v odnosu do gostov, je prisotna tudi v odnosu naših učiteljev do dijakov (metoda »vzglede vlečejo«).
  - k) drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 
- 
-



## PRILOGA 5: Vprašalnik za študente gostinstva in turizma na višjih strokovnih šolah

**10. Kdo in kaj najbolj vpliva na vašo odločitev o nadaljnjem šolanju oziroma o izbiri poklica? Pri največ treh odgovorih vpišite v tabelo (kolona pred možnimi odgovori) številke od 3 do 1, ki označujejo vašo osebno lestvico pomembnosti.**

(3 = najpomembnejši vpliv, 2 = zelo velik vpliv, 1 = še kar pomemben vpliv)

	pogovor s starši
	starejši bratje in sestre, pogovor s študenti šol in univerz, ki so v mojem ožjem izboru za nadaljevanje študija
	posvet z učitelji na šoli ali strokovnjaki na Zavodu za zaposlovanje
	opazovanje ljudi, ki delajo v tem poklicu (tudi v filmih, dokumentarcih, TV oglasih)
	imam vzornika v poklicu, za katerega se izobražujem in mu/ji želim postati čim bolj podobna/podoben
	pogovor z osebo, ki dela v poklicu, ki me zanima
	lokacija šole, kamor se bom vpisal/a (npr. blizu doma, dobra avtobusna povezava...)
	tja gre večina sošolk/sošolcev oz. najboljša prijateljica/prijatelj
	Študij bom nadaljeval/a na tisti visoki šoli, ki mi bodo priznala kar največ opravljenih izpitov na višji šoli, ki jo zaključujem
	Drugo (prosimo, napišite): _____

**11. Zaključujete šolanje na višji šoli, kjer se izobražujete za poklic v gostinstvu oziroma turizmu. Nameravate po zaključku dejansko delati v tej stroki?**

- c) ja                      b) ne

**Če je bil vaš odgovor trdilen – kaj je v času študija potrdilo vašo odločitev za ta poklic?**

- g) Nimam druge izbire.  
h) Čim prej želim prejemati lastno plačo, zato si ne morem privoščiti prekvalificiranja.  
i) Od nekdanj sem si želel/a delati v tej stroki.  
j) Varnost, ker me kljub trenutni visoki stopnji brezposelnosti zanesljivo čaka služba.  
k) Med šolanjem sem se veliko naučil/a in vem, da imam v tem poklicu veliko priložnosti tudi za kariero in dober zaslužek.  
l) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

**Če je bil vaš odgovor nikalen – kaj je vplivalo na spremembo vašega mnenja (možnih je več odgovorov)**

- r) Nadaljeval/a bom s študijem na visoki šoli.  
s) Med obiskovanjem višje šole sem spoznal/a nove poklice in se odločil/a za nekaj primernejšega zase – poklicno (ali študijsko) pot bom nadaljeval/a izven turizma.  
t) Nasvet staršev, naj izberem kaj drugega.  
u) Spoznal/a sem delo v gostinstvu in turizmu in se mi zdi prenaporno.  
v) Plače so prenizke.  
w) Ne želim delati ob sobotah, nedeljah in praznikih.

- x) Poklic natakarja / kuharja nima ugleda.  
 y) Višja šola me je razočarala – ker se mi je zamerila šola, želim izbrati drugi poklic.  
 z) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

Če **boste nadaljevali s študijem** – kaj je vplivalo na vašo odločitev za študij? (možnih je več odgovorov)

- g) Imam zelo dobre ocene; **starši** mi svetujejo vpis na visoko strokovno šolo.  
 h) Nadaljevanje študija mi svetujejo **v šoli**.  
 i) **Ne želim še začeti z rednim delom**, zato nadaljujem s študijem in moja smer študija **ostaja turizem**.  
 j) Odločil/a sem se, da študiram **nekaj drugega, ne turizma**.

12. Kaj je vaš **sanjski** poklic (torej NE NUJNO TISTI poklic, ki ga boste najverjetneje izbrali!)? (**Obkrožite največ 3 odgovore**)

- j) *filmska ali glasbena zvezda*: slava, denar, oboževalci...  
 k) *politik*: slava, nastopanje na TV in v časopisih, odločanje o pomembnih rečeh...  
 l) *vladni uradnik/ca*: ugled, redna plača, ni odpuščanja (uradnik na občini, ministrstvu...)  
 m) *manager/ka*: visoka plača, odgovornost, ugled, odločanje (zavarovalnica, banka ...)  
 n) poklic, povezan s *potovanji* (turistični vodnik, trgovski potnik, steward, pilot...)  
 o) poklic, v katerem imam *veliko prostega časa* za druženje s prijatelji  
 p) poklic, v katerem srečam *veliko novih ljudi*  
 q) poklic, v katerem bi si lahko *v miru ustvaril/a družino* in skrbel/a zanjo  
 r) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

13. Kaj menite, da je za zadovoljstvo v življenju **najpomembnejše**? Izberite med navedenimi možnostmi **samo tri** za vas **najpomembnejše** prvine in jih **točkujte** (ne glede na to, ali to vaš **bodoči poklic omogoča ali ne!**) (*pomembnost označite v stolpcu pred navedenimi možnostmi; 3 = najpomembnejše v življenju, 2 = zelo pomembno, 1 = pomembno*).

	Poročiti se s svojo veliko ljubeznijo in živeti kot srečen par.
	Imeti srečno družino.
	Najti redno zaposlitev, ki je stalna in varna (čeprav nižja plača).
	Imeti veliko plačo (čeprav pomeni to sočasno veliko tveganje).
	Veselje in zadovoljstvo z delom ne glede na plačo – dober odnos (razumevanje) s sodelavci.
	Imeti poklic, kjer je veliko stika z ljudmi (nova znanstva).
	Imeti urejen delovni čas, ki omogoča ukvarjanje z družino, hobiji, športom, stik z naravo.
	Imeti v družbi ugled, ki je povezan z mojim delovnim mestom.
	Najti službo z veliko dodatnimi ugodnostmi (službena potovanja, avto, telefon...).
	Imeti službo, kjer je veliko možnosti za napredovanje in izobraževanje ob delu.
	Samostojno delo (tudi samostojno odločanje o delovnem času / razporejanje delovnega časa).

	Obilo ustvarjalnosti in / ali možnost umetniškega izražanja.
	O tem še nisem razmišljal/a.
	Drugo (prosimo, navedite) _____

**14. Kaj je najbolj vplivalo na to, kaj boste delali po zaključeni višji šoli (ne glede na želje)?**

- i) Po TV spremljam serijo/telenovelo »V vrtincu ljubezni«, ki se dogaja v grajskem hotelu; nekega dne bi rad/a tudi sam/a delal/a v tako prestižnem objektu, zato ostajam v turizmu.
- j) Preusmeril/a se bom v poklic, ki ga opravljajo starši in nekoč prevzel/a domače podjetje.
- k) Trenutno stanje na trgu delovne sile (pomanjkanje delovnih mest, visoka stopnja brezposelnosti za večino poklicev, razen za natakarje in kuharje).
- l) Drugo (prosimo, navedite)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**15. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi izjavami? (Prosimo, obkrožite ustrezno polje, pri čemer pomeni: 1 = nikakor se ne strinjam, 2 = delno se strinjam; 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam).**

Delo na področju gostinstva (natakar, kuhar, sobarica...) je zanimivo.	1	2	3	4	5
Delo na področju gostinstva nima ugleda v javnosti.	1	2	3	4	5
Natakar lahko postane tudi oseba, ki ni sposobna zaključiti nikakršne šole (primer bifeji).	1	2	3	4	5
Poklic natakarja in kuharja je ugleden in spoštovan (dober kader kuha in streže gostom, kot so direktorji, ministri, predsedniki držav...).	1	2	3	4	5
Zadovoljna/zadovoljen sem, da sem izbral/a poklic v gostinstvu oziroma turizmu.	1	2	3	4	5
Žal mi je, da sem se odločil/a za šolanje za ta poklic.	1	2	3	4	5
Dober kader lahko v gostinstvu zelo veliko zasluži.	1	2	3	4	5
Gostinski poklici omogočajo samostojno kariero (lastna restavracija, hotel), kjer lahko vsak posameznik uresniči svoje predstave o uspešni poklicni karieri.	1	2	3	4	5
Ustanovitev podjetja na področju gostinstva in turizma je možna z relativno majhnim vložkom finančnih sredstev.	1	2	3	4	5

**16. V tem vprašanju boste ocenili pogoje študija; radi bi izvedeli, kaj vam je bilo pri študiju všeč in kaj vas je motilo in bi bilo dobro v prihodnosti spremeniti. (Prosimo, obkrožite ustrezno polje, pri čemer pomeni: 1 = nikakor se ne strinjam, 2 = delno se strinjam; 3 = ne morem se odločiti, 4 = pretežno se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam)**

S šolanjem na višji šoli sem zadovoljna/en.	1	2	3	4	5
Delitev študijskih obveznosti na teorijo in prakso je bila ravno pravišnja.	1	2	3	4	5
V času študija sem lahko nabral/a dovolj praktičnega dela in izkušenj, da lahko ustanovim lastno podjetje in začnem delati kot samostojen/ podjetnik/ca.	1	2	3	4	5
V času študija smo imeli dovolj priložnosti za stik z bodočimi delodajalci (sodelovanje pri raznih prireditvah, obvezna študijska praksa...)	1	2	3	4	5
Učitelji <i>teoretičnih</i> predmetov so bili dobri strokovnjaki s sodobnim znanjem.	1	2	3	4	5
Odnos učiteljev <i>teoretičnih</i> predmetov do študentov je bil ustrezen.	1	2	3	4	5

Če bi sam/a sestavljal/a program za višjo šolo, bi dala vanj iste oziroma zelo podobne <i>teoretične</i> predmete, kot sem jih imel/a na urniku v času študija tudi sam/a.	1	2	3	4	5
Ali ocenjujete, da je bil med <i>teoretičnimi</i> predmeti tudi kakšen taki, ki ga v praksi nikoli ne boste potrebovali in bi ga bilo bolje črtati s programa? Če bi lahko izpustili en teoretični predmet – kateri bi bil to?	1	2	3	4	5
Opremljenost šole za <i>teoretični</i> del študija je ustrezna.	1	2	3	4	5
Učitelji <i>praktičnih</i> predmetov so bili dobri strokovnjaki s sodobnim znanjem.	1	2	3	4	5
Odnos učiteljev <i>praktičnih</i> predmetov do študentov je bil ustrezen.	1	2	3	4	5
Če bi sam/a sestavljal/a program za višjo šolo, bi dala vanj iste <i>praktične</i> predmete, kot sem jih imel/a na urniku v času študija tudi sam/a.	1	2	3	4	5
Ali ocenjujete, da je bil med <i>praktičnimi</i> predmeti tudi kakšen taki, ki ga v realni poklicni praksi nikoli ne boste potrebovali in bi ga bilo bolje črtati s programa? Če bi lahko izpustili en <i>praktični</i> predmet – kateri bi bil to?	1	2	3	4	5
Opremljenost šole za <i>praktičen</i> del študija je ustrezna.	1	2	3	4	5
Študentje smo imeli dovolj priložnosti, da izrazimo svoje morebitno nezadovoljstvo z učenim osebjem, ne da bi zaradi tega občutili negativne posledice.	1	2	3	4	5
Administrativno osebje (referat, tajništvo...) ima do študentov ustrezen odnos.	1	2	3	4	5
Študentje imajo dovolj priložnosti, da izrazijo svoje morebitno nezadovoljstvo z administrativnim osebjem.	1	2	3	4	5
Pritožbe študentov so resno obravnavane in imajo dejansko pozitivne posledice.	1	2	3	4	5
Opremljenost šole za <i>teoretični</i> del študija je ustrezna.	1	2	3	4	5

17. V spodnji tabeli je naveden v vsaki vrstici nov poklic. Označite s križcem vse značilnosti/ lastnosti, ki po vašem mnenju ustrezajo posameznemu poklicu. Za vsak poklic je možnih več križcev. Ocenite vse poklice. Če poklica ne poznate, naredite križec samo v 1. stolpec.

Za ta poklic menim, da je:	ne vem, poklica ne poznam	zanimiv	prijeten	lahak	naporen	nevaren	za zelo marljive ljudi	za »luftarje«	ugleden	dobro plačan	za karieriste, ki živijo za službo	za ljudi, ki se želijo posvetiti družini	za ustvarjalne (z lastnimi idejami)	za individualiste (delajo raje sami)	za takšne, ki cenijo skupinsko delo	poklic s prihodnostjo
animator/ka																
arhitekt/ka																
ekonomist/ka																
igralka/ec																
informatore/ka																
inženir/ka																
kmet/ica																
kozmetičar/ka																



kuhar/ica																	
maser/ka																	
medicinska sestra																	
natakar/ica																	
policist/ka																	
pravnica/k																	
prodajalka/ec																	
receptor/ka (hotel)																	
sodnica/k																	
steward/esa																	
šofer/ka																	
tajnik/ca																	
turist. vodnica/k																	
učitelj/ica																	
vinar/ka																	
zdravnica/ik																	

**Hvala za sodelovanje!**

**PRILOGA 6: CRP – kadri v turizmu**  
**VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE – VIŠJE STROKOVNE ŠOLE**

**A. SPLOŠNI PODATKI O IZOBRAŽEVALNI INSTITUCIJI IN ANKETIRANCU**

**1. Vaše delovno mesto v podjetju:**

- a) direktor/ica    b) pomočnica/k direktorja    c) drugo (prosimo, navedite)
- \_\_\_\_\_

**2. Podatki o programih izobraževanja, ki jih izvajate za področje GT:**

Število zaposlenih pedagoških delavcev v instituciji za področje GT

\_\_\_\_\_

Število vpisanih študentov v programe GT v šolskem letu (2008/2009):

\_\_\_\_\_

Število vpisanih v programe za občane (tkzv. izredni študij) -

\_\_\_\_\_

Število vpisanih v programe za certificiranje po NPK:

\_\_\_\_\_

**3. Prosimo za kratko SWOT analizo vaše izobraževalne institucije**

	<b>Kratkoročno</b>	<b>Dolgoročno</b>
V čem vidite največje <i>prednosti</i> za prihodnost delovanja svoje institucije?		
Kaj ocenjujete kot največje <i>slabosti</i> za prihodnost delovanja vaše institucije?		
Kaj menite, so največje <i>priložnosti</i> vaše institucije v prihodnosti?		
V čem predvidevate največje <i>nevarnosti</i> za prihodnost svoje institucije?		

**B. VPIS V VIŠJE ŠOLE NA PODROČJU GT IN MOTIVI ZANJ**

**4. Kakšen je bil v zadnjih petih letih trend vpisa na vašo izobraževalno institucijo?**

- a) Vpis vsako leto narašča.  
 b) Vpis je vsako leto enak, brez večjih odstopanj.  
 c) Vpis je vsako leto manjši.

**Če ste obkrožili c: kaj menite, je razlog za zmanjševanje vpisa?**

Vsako leto manj dijakov končuje srednje šole, predvsem tiste s področja TG, s katerih dobimo tradicionalno največje število dijakov.

- a) Srednješolci ne poznajo v zadostni meri pozitivnih plati poklicev s področja GT.
  - b) Srednješolci menijo, da so poklici, za katere izobražujemo, prenaporni in da so pogoji dela pretežki in neprivlačni (npr. delo ob koncu tedna in ob praznikih, nizke plače...).
  - c) Manj zanimanja beležimo za področje GT zato, ker je nastala v zadnjih dveh desetletjih vrsta novih, zelo zanimivih poklicev na drugih področjih gospodarstva.
  - d) Poklici na področju GT nimajo ugleda, odkar je bila zanje ukinjena obvezna minimalna stopnja izobrazbe, kar je drastično zmanjšalo ugled teh poklicev.
  - e) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 

**5. Na katere načine privabljate potencialne dijake k vpisu? (možnih več odgovorov)**

- a) Svojo šolo predstavimo srednješolcem tako, da naši predstavniki obišejo njihove šole in jim tam predstavljajo način poteka študija pri nas.
  - b) Srednješolce povabimo na informativni dan (pred informativnim dnevom pošljemo vabila in obvestila o času predstavitev na vse srednje šole in prosimo za posredovanje informacij dijakom).
  - c) Vsaki posamezni srednji šoli v svoji bližini pošljemo vabilo posebej in se dogovorimo za individualno predstavitev programa naše institucije in pogojev študija pri nas.
  - d) Na srednje šole pošljemo promocijske tiskovine svoje institucije, da jih pokažejo / razdelijo svojim dijakom in njihovim staršem.
  - e) Sodelujemo s srednjimi šolami in se dogovorimo za predstavitev svojih programov staršem vseh dijakov (npr. v sklopu skupnih roditeljskih sestankov).
  - f) V promocijo šole vključimo (na informativnih dnevih in podobnih prireditvah) sedanje študente, ki srednješolce v osebnih pogovorih navdušijo, da se jim pridružijo.
  - g) Na predstavitev povabimo nekaj znanih in uspešnih predstavnikov poklicev, za katere izobražujemo.
  - h) Na informativnem dnevu pripravimo bogat program s prikazom veččin in pogostitvijo.
  - i) Na informativnem dnevu pripravimo izkustvene kotičke, kjer lahko potencialni študentje poskusijo, kako poteka v praksi delo, za katerega pri nas izobražujemo.
  - j) K vpisu povabimo v mladim všečnem slogu v množičnih medijih, ki jih mladi radi berejo.
  - k) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 

**6. Ali sami ali pa morda v sodelovanju z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) poskrbite na srednjih šolah za promocijo teh poklicev in s tem za večji vpis v svoje programe za področje GT?**

- a) da      b) ne

**7. Kaj so po vašem mnenju pglavitni razlogi, da se srednješolci odločijo za vpis prav na vašo izobraževalno institucijo? (Možnih je več odgovorov).**

- a) Prepriča jih simpatična predstavitev šole (informativni dan, v medijih...).
- b) Naša institucija velja za zelo kakovostno, naš kader slovi kot strokoven in prijazen, učno okolje pa je mladim prijazno in varno – mladi se odločajo za vpis zaradi našega ugleda.
- c) Bližina doma, dobra dostopnost šole z javnim prevoznimi sredstvi.

- d) Študentski dom v bližini.
- e) Možnost pridobitve štipendije – na predstavitevah se predstavijo tudi štipenditorji.
- f) Ne vemo – študentov ne sprašujemo o razlogih, ki so botrovali njihovemu vpisu k nam.
- g) Drugo (prosimo, navedite)

---

---

—

**8. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi, zaradi katerih se mladi na splošno odločajo za poklice v GT? (možnih je več odgovorov).**

- f) Priložnost, da spoznajo veliko ljudi, tudi znanih in slavnih.
- g) Priložnost, da spoznajo veliko vrstnikov in sklenejo (tudi s strankami) nova prijateljstva.
- h) Ker so poklici zanimivi in lahko uporabijo veliko naučenega tudi v zasebnem življenju.
- i) Pričakovanje izboljšanja plače z napitninami in bonusi, če bodo uspešni, ugodnost uživanja brezplačne hrane, bivanja v počitniških krajih v času sezone, potovanja ipd.
- j) Drugo (prosimo, navedite)

---

---

—

**9. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi, zaradi katerih se mladi NE odločajo za poklice v GT? (Možnih je več odgovorov).**

- a) deljen delovni čas ter delo ob praznikih in ob koncu tedna;
- b) slabe plače;
- c) slabo govorijo tuje jezike / strah pred uporabo tujih jezikov;
- d) premalo možnosti za specializacije in za napredovanje;
- e) stresni delovni pogoji (stres ob kuhanju in strežbi v konicah, pogosto neprijazni gostje);
- f) ukinitve obvezne minimalne stopnje izobrazbe v gostinstvu;
- g) drugo (prosimo, navedite)

---

---

—

**10. Kaj je po vašem mnenju treba v prihodnje narediti, da se bo povečalo zanimanje mladih za poklice v GT? (Možnih je več odgovorov).**

- a) Vključiti v program bolj pestre in zanimive izobraževalne vsebine;
- b) vključiti več praktičnega usposabljanja;
- c) boljše opremiti šolo (prostorsko in z učnimi pripomočki);
- d) izboljšati odnos osebja do študentov;
- e) izboljšati strokovnost učiteljev;
- f) usposobiti učitelje, da bodo uporabljali moderne učne metode in motivacijske ukrepe;
- g) pomagati študentom, ki imajo težave z razumevanjem snovi, z brezplačnimi inštrukcijami;
- h) uvesti več informativnih in motivacijskih akcij ter ukrepov za dijake pred vpisom;

- i) podjetja, ki zaposlujejo naše absolvente, morajo uvesti več motivacijskih ukrepov (štipendije) za dijake;
- j) spremeniti je treba državno regulativo na področju GT, predvsem na področju prehoda z višješolskega na visokošolski študij;
- k) nujno je dvigniti ugled poklicev v GT;
- l) drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

Če ste obkrožili yprašanje k: prosimo, navedite, na kakšen način bi bilo možno po vašem mnenju povečati ugled poklicev na področju GT:

- a) povišati plače
- b) omogočiti zaposlenim trening komuniciranja in s tem povečati njihovo samozavest ter s tem zmanjšati stres v odnosu do strank;
- c) vključiti zavestno osveščanje o pomembnosti in pozitivnih plateh poklicev v GT v proces izobraževanja;
- d) objavljati občasno ciljno usmerjene reportaže v množičnih medijih, v katerih bi odlične predstavnike posameznih gostinskih in turističnih poklicev predstavili kot »zvezde«;
- e) drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

### C. OCENA IZOBRAŽEVALNEGA SISTEMA IN IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV

11. Izobraževalni programi na višjih strokovnih šolah se pogosto prenavljajo. Ocenite stopnjo ustreznosti svojih sedaj veljavnih programov za področje GT glede na potrebe gospodarstva.

*1 = popolnoma neustrezni, 2 = pretežno neustrezni, 3 = delno ustrežni, delno neustrezni niti neustrezni, 4 = pretežno ustrežni, 5 = popolnoma ustrežni*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Kako sledi / ustreza vaš višješolski strokovni program trendom in novostim v stroki?

- a) odlično in v celoti    b) zadovoljivo    c) prepočasi / v premajhnem obsegu    d) sploh ne sledi

Če ste obkrožili odgovore *b, c ali d*, navedite razloge, ki so po vašem mnenju povzročili stanje, ki ni optimalno. (Možnih je več odgovorov).

- a) Programe lahko spreminjamo le v tolikšni meri, kot nam dovoljujejo kadrovske razmere na šoli; ko predlagamo prenavo predmetnika, smo prisiljeni upoštevati predvsem znanja in veščine svojih zaposlenih, ki bodo ostali na naši instituciji do upokojitve – to je osnovno izhodišče in hkrati domet vsake prenavo programa.
- b) Med zaposlenimi sploh ni interesa za prenavo programov, ker bi sprememba zahtevala od njih prevelik napor (usvajanje novih znanj, preusmeritve na druga strokovna področja...)

- c) Programi posameznih višjih strokovnih šol bi se morali med sabo razlikovati – le tako bi lahko kakovost programa in učiteljev soodločala o številu mladih, ki bi se vpisali na institucijo.
- d) V Sloveniji bi potrebovali poleg šol, ki morajo na državni ravni akreditirati učne programe, ki jih izvajajo s stalno zaposlenim osebjem (ne glede na njihovo kakovost) tudi elitno (morda zasebno) šolo za področje GT, ki bi vzgajala kader za najzahtevnejše delodajalce (tudi Kempinski) in bi temeljila na mobilnem kadru in na hitro prilagodljivih kurikulumih.
- e) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**13. Menite, da obstajajo za področje GT pomembna znanja in kompetence, ki so v sedanjem izobraževalnem programu premalo zastopana, ali pa jih sploh ni v učnem načrtu?**

- a) ne      b) da

**Če ste obkrožili »da«, prosimo, navedite, katera (možnih je več odgovorov):**

- a) Na programu je premalo tujih jezikov.
- b) Šole ne ponujajo tistih tujih jezikov, ki jih bo turistično gospodarstvo v prihodnosti najbolj potrebovalo (ruščina, španščina, kitajščina).
- c) Program ne vsebuje predmetov za osebni razvoj, kot: govorništvo, bonton, obvladovanje stresa, komuniciranje (npr. z »zahtevnimi« strankami), vodenje zaposlenih...
- d) Premalo je poudarka na praktičnem usposabljanju študentov.
- e) Študentje pridobijo med šolanjem premalo praktično uporabnega znanja o podjetništvu (npr. izdelava poslovnega načrta) in o gospodarnem ravnanju z viri vseh vrst v podjetju.
- f) V programu ni globalno aktualnih tem, kot je npr. poznavanje načina delovanja gostinskih in hotelskih verig ter spoznavanje konceptov in načina njihovega dela.
- g) Manjkajo sodobne vsebine in možnosti specializacije, ki bi dovoljevale študentom, da se potegujejo za delo tudi pri najbolj zahtevnih delodajalcih.
- h) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**14. Ocenite stopnjo nujnosti sprememb oziroma dopolnitev obstoječih (torej sedaj izvajanih) višješolskih strokovnih programov na področju GT v Sloveniji:**

(1 = popolnoma nepotrebno, 3 = ne eno ne drugo, 5 = nujno potrebno).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**15. Kako ste zadovoljni s postopki sprejemanja in akreditiranja novih izobraževalnih programov na področju GT s strani državnih institucij?**

(1 = popolnoma neustrezni 3 = ne eno ne drugo, 5 = popolnoma ustrejni)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Ali vaše osebje v pogovoru s študenti razpravlja o zahtevnosti in stresnosti dela v sektorju GT ter to delo postavi ob bok poklicem s primerljivo ravni izobrazbe (prodajalci, del osebja v zdravstvu) in opozarja na to, da se pripravljajo na prijeten poklic (»poklicna« navzočnost pri praznovanjih, obletnicah – veselo delovno okolje)?
- b) da  
c) ne  
d) ne vem; naše vodstvo osebja k temu izrecno ne vzpodbuja, zato o tem nimamo informacij.

17. Označite svojo stopnjo strinjanja z naslednjima izjavama:

(1 = nikakor se ne strinjam, 3 = niti eno niti drugo, 5 = popolnoma se strinjam)

Ukinitev obvezne minimalne stopnje izobrazbe za zaposlene v gostinstvu bo resno ogrozila izobraževanje (in izobraževalne institucije) za področje GT.	1	2	3	4	5
Spodbujamo razvoj meril kakovosti na področju izobraževanja v turizmu.	1	2	3	4	5

**D. SODELOVANJE Z DRUGIMI IZOBRAŽEVALNIMI INSTITUCIJAMI IN Z GOSPODARSTVOM**

18. Katere oblike sodelovanja z drugimi izobraževalnimi institucijami razvijate?

(Možnih je več odgovorov).

- a) Z drugimi izobraževalnimi institucijami ne sodelujemo.  
b) Izvajamo dodatno in dopolnilno izobraževanje ter pedagoško in metodološko pomoč za svoje osebje, kamor povabimo tudi osebje sorodnih institucij iz Slovenije.  
c) Naši zaposleni občasno sodelujejo v izobraževalnih procesih kot gostujoči predavatelji na drugih izobraževalnih institucijah v Sloveniji in / ali tujini.  
d) Z drugimi institucijami iz GT stroke pripravljamo skupne programe usposabljanja in jih ponujamo turističnemu gospodarstvu kot del vseživljenjskega izobraževanja.  
e) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

\_\_\_\_\_

—

19. Si želite več sodelovanja z drugimi izobraževalnimi institucijami v Sloveniji?

- b) da      b) ne

**Če ste odgovorili na vprašanje pritrdilno, povejte, na katerem področju?**

(Možnih je več odgovorov).

- a) občasna srečanja slovenskih pedagogov, namenjena izmenjavi strokovnih izkušenj;  
b) občasna srečanja s predstavniki turističnega gospodarstva (razprave udeležencev o potrebah po kadru ter znanjih, ki jih gospodarstvo pričakuje od absolventov višjih šol);  
c) skupno strokovno preverjanje aktualnosti sedanjih in priprava novih kurikulumov;  
d) izobraževanje in usposabljanje učiteljev za področje modernih pedagoških tehnik in metod;  
e) skupno izobraževanje in usposabljanje predavateljev za posamezna področja stroke;  
f) skupno načrtovanje mednarodnih izmenjav študentov in pedagogov;  
g) vabila tujim strokovnjakom, da pridejo v Slovenijo in nam pomagajo ocenjevati kakovost našega pedagoškega in strokovnega dela;  
h) vabila tujim strokovnjakom, da pridejo v Slovenijo predavati pedagoškemu kadru na naših izobraževalnih institucijah;

- i) strokovne ekskurzije našega kadra v tujino in ogledi tujih dobrih praks na področju višješolskega strokovnega izobraževanja za področje GT;
- j) drugo (prosimo, navedite)
- 
- 

**20. Ali menite, da je treba vključiti v izobraževalni proces tudi intenzivno mednarodno sodelovanje učiteljev in študentov s podobnimi institucijami v tujini?**

- b) Da    b) Ne

**Če ste odgovorili na vprašanje pritrdilno – kaj si od takšnega sodelovanja obetate?**

- a) Večjo strokovnost osebja (izmenjava izkušenj, možnost prenosa v tujini vidnih dobrih pedagoških, organizacijskih in strokovnih rešitev v Slovenijo...);
- b) boljša strokovnost programov (možnost mednarodne primerjave vsebine programov);
- c) priložnost za oblikovanje skupnih izobraževalnih programov in izdaje skupnih spričeval;
- d) odlična priložnost za naše študente, da izboljšajo znanje tujih jezikov in spoznajo življenjske navade in sloge ter kulturo drugih držav;
- e) priložnost za mednarodne izmenjave študentov, ki lahko vodijo tudi do zaposlitve v tujini;
- f) drugo (prosimo, navedite)
- 
- 

**21. Za vsako trditev, ki se nanaša na sodelovanje vaše institucije z drugimi izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom, označite stopnjo strinjanja.**

(1 = sploh se ne strinjam, 3 = niti eno niti drugo, 5 = popolnoma se strinjam).

Trditve	Stopnja strinjanja				
Poznamo (vsaj okvirno) izobraževalne programe, ki jih ponujajo za področje GT srednje, višje in visokošolske izobraževalne institucije v Sloveniji.	1	2	3	4	5
Pri snovanju izobraževalnih programov za področje GT aktivno sodelujemo na ravni:					
• srednješolskega programa izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
• višješolskih programov izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
• visokošolskih/univerzitetnih programov izobraževanja	1	2	3	4	5
• podiplomskih programov izobraževanja	1	2	3	4	5
Povezujemo se z izobraževalnimi ustanovami v:					
• lokalnem okolju	1	2	3	4	5
• na območju Slovenije	1	2	3	4	5
• v evropskem prostoru	1	2	3	4	5
• izven evropskih meja	1	2	3	4	5
Programi za dodatno in dopolnilno izobraževanje so pripravljene na osnovi predhodnih posvetov z gospodarstvom in so odraz potreb gospodarstva.	1	2	3	4	5
Ob pripravi programov iz zgornje vrstice povabimo k sodelovanju tudi druge višje strokovne šole s področja GT – načrtujemo in izvajamo skupne,	1	2	3	4	5



vseslovenske projekte dodatnega in dopolnilnega izobraževanja.					
Izobraževalne ustanove svoje izobraževalne programe za redno šolanje študentov pravočasno in v zadostni meri prilagajajo spremenjenim svetovnim pogojem poslovanja in s tem potrebam turističnega gospodarstva.	1	2	3	4	5
Razvoj novih izobraževalnih programov s področja GT naj (tako redni kot dodatno in dopolnilno izobraževanje) sooblikuje in sofinancira gospodarstvo.	1	2	3	4	5

**22. Kako na splošno ocenjujete vlogo gospodarstva (njegovo vključenost) v pripravo programov in tudi v izvajanje izobraževalnega procesa na področju GT v Sloveniji?**

*(1 = nezadostno, ker ga dejansko sploh ni, 3 = niti dobro niti slabo, 5 = odlično, ker je aktivno prisotno pri vseh pomembnih odločitvah o vsebini programov)*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**23. Navedite, na katerem področju bi si želeli z gospodarstvom več sodelovanja?**

- pri pridobivanju mest za prakse naših študentov;
- pri sestavljanju novih programov;
- pri štipendiranju študentov, kar bi zagotovilo boljši vpis v naše programe;
- na področju vseživljenjskega izobraževanja (gospodarstvo bi nam sporočalo, katere vrste znanja si želijo pri svojih zaposlenih nadgraditi);
- pri obveščanju o tem, katera znanja in veščine bi pri svojih zaposlenih nujno potrebovali, pa jih naši študenti v času študija niso pridobili;
- Drugo (prosimo, navedite)

---



---



---

**24. Ali izobražujete mentorje v podjetjih?**

- Da, redno.
- Da, a le po potrebi.
- Ne, tega še nismo nikoli poskusili.

**25. Ali imate pregled nad tem, kje se po zaključku izobraževanja na vaši instituciji nekdanji študentje zaposlijo in tudi na ta način vzdržujete stik z gospodarstvom?**

- da
- ne

**Če ste odgovorili na prejšnje vprašanje pritrdilno – ali jih povabite v sistem mentorstva?**

- da
- ne

**Ali jih povabite v programe dodatnega in dopolnilnega (vseživljenjskega) izobraževanja?**

- da
- ne

**Če ste odgovorili na prejšnje vprašanje nikalno – zakaj jih ne povabite k obnavljanju in nadgradnji znanja, ki so ga v vaši instituciji usvojili med študijem?**

- Takšnih oblik izobraževanja sploh ne ponujamo.
- Razpišemo programe in jih dostavimo vodstvu podjetja ne glede na to, ali so v njih zaposleni naši nekdanji študentje (ne uporabimo jih kot pomoči pri stiku s podjetjem).
- Bivši študentje se neradi spominjajo šolanja na naši instituciji in se na našo ponudbo v glavnem ne odzivajo.
- Drugo (prosimo, navedite)

---



- a) Redno vabimo k pedagoškemu procesu strokovnjake iz prakse – svoje nekdanje študente (alumni klub), ki so sedaj uspešni predstavniki svojega poklica. Ko ti predstavijo svoje »zgodbe o uspehu« na področju GT, je to najboljša promocija teh poklicev.
  - b) Mladim pokažemo filme s slavnimi kuharji in vrhunske natararje v prestižnih restavracijah in jim razložimo, da so vsi začeli svojo pot v šolskih klopeh in s kot začetniki v podjetjih z opravljanjem pomožnih opravil.
  - c) Pojasnimo jim, komu vse bodo nekoč lahko kuhali in stregli, če bodo prizadevni: od predsednikov držav do kronanih glav (npr. leta 2008 angleški kraljici).
  - d) Povemo jim, da je potrebno razlikovati med nekvalificiranim kadrom, ki servira v bifejih kavico in kakovostnimi natararji, ki strežejo pri banketih.
  - e) Zbiramo in pripovedujemo vesele zgodbe in anekdote iz življenja gostinskih poklicev.
  - f) Laboratorijske vaje izvajamo, če je le možno, v realnem okolju GT podjetij.
  - g) Organiziramo šolske ekskurzije v najbolj uspešna podjetja s področja GT, ki si jih ogledamo kot primere dobrih praks.
  - h) S študenti vsako leto obiščemo enega izmed velikih svetovnih sejmov turizma, da začutijo, kako velik in globalno povezan sistem tvori turizem in da lahko postanejo ponosni na svoj poklic.
  - i) Študentom vedno znova povemo, da se izobražujejo za deficitarne poklice in da bodo imeli zagotovljeno delovno mesto, ko šolanje zaključijo (pomembno predvsem sedaj, v času visoke brezposelnosti).
  - j) Razložimo jim, da je kopica drugih poklicev prav tako vezana na delo ob praznikih in nedeljah, le da je njihovo delo še mnogo težje ali pa celo potencialno nevarno (npr. uniformirani poklici, kot so poklicni gasilci, policisti, cariniki, vojaki...).
  - k) Prijaznost, za katero jih učimo, da je obvezna v odnosu do gostov, je prisotna tudi v odnosu našega osebja do študentov (metoda »vzgleđi vlečejo«).
  - l) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 
- 
- 

## **E. MANAGEMENT KADROV**

### **30. Ali skrbite za stalno izobraževanje in poklicno izpopolnjevanje svojega kadra?**

- a) da
- b) ne

**Če ste na zgornje vprašanje odgovorili pozitivno, navedite ukrepe, s katerimi to izvajate. (Možnih je več odgovorov)**

- a) Na dodatno ali dopolnilno izobraževanje pošiljamo zaposlene le izjemoma – npr. takrat, ko so tečaji / seminarji brezplačni.
- b) Takšnih programov se udeležuje le vodstvo institucije.
- c) Svoje osebje (predvsem starejše učitelje praktičnega pouka) občasno napotimo na dodatno izobraževanje in usposabljanje, da se seznanjajo z novostmi v stroki.
- d) Celotnemu kadru (ne glede na delovno mesto, ki ga kdo zaseda) redno sofinanciramo nadaljevalno izobraževanje oziroma usposabljanje.
- e) Zaposlenim sofinanciramo in organizacijsko (urnik) omogočamo tudi različne oblike neformalnega izobraževanja (npr. jezikovni tečaji, kreativne delavnice...).

- f) Imamo zaposlenega / službo, ki skrbi za stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.
- g) Na instituciji organiziramo za potrebe svojega kadra dodatna usposabljanja z lastnimi in zunanjimi izvajalci.
- h) Želja po izobraževanju – s tem pa tudi financiranje in prilagajanje delovnim obveznostim – je prepuščena skrbi in iznajdljivosti vsakega posameznika.
- i) Drugo (prosimo, navedite)

---

---

---

**b) Smo pozabili vprašati še kaj, kar bi nam radi sporočili?**

---

---

---

---

---

**Prijazno se zahvaljujemo za čas, ki ste ga vložili v izpolnjevanje ankete!**

*Vljudno prosimo, da izpolnjeno ankete pošljete  
ali po mailu na naslov: [Sonja-Sibila.Lebe@uni-mb.si](mailto:Sonja-Sibila.Lebe@uni-mb.si)*

*ali pa natisnjeno na:  
Doc. dr. Sonja Sibila LEBE  
Ekonomsko-poslovna fakulteta  
Razlagova 14  
2000 Maribor*

## PRILOGA 7: Vprašalnik v okviru raziskave CRP za predstavnike turističnega gospodarstva

CRP (ciljni raziskovalni program) razpisujeta vsakih nekaj let ARRS (Agencija RS za raziskovanje) in MG (Ministrstvo za gospodarstvo). Eden izmed štirih letošnjih štirih programov CPR za področje turizma je namenjen problematiki kadrov.

Kot pomembnega predstavnika ponudnikov v svojem segmentu (glede na vrsto ponudbe in velikost podjetja) Vas vljudno prosimo, da si vzamete čas in na vprašalnik v **celoti** odgovorite.

Iz Vaših odgovorov bomo oblikovali predloge, kako naj ARRS, MG in druga pristojna ministrstva v prihodnje čim boljše podprejo podjetja pri razvoju kadrov za sektor turizma. Priporočila bodo izdelana tudi za področje izobraževanja in usposabljanja kadrov v turizmu.

### 1. Splošni podatki o podjetju in anketirancu

Ime podjetja \_\_\_\_\_ Kraj \_\_\_\_\_

Število zaposlenih v podjetju \_\_\_\_\_

#### Vaše delovno mesto v podjetju:

a) Direktor                      b) Vodja kadrovskega oddelka/službe                      c) Drugo (prosimo, navedite)

\_\_\_\_\_

### 2. Kako je v vašem podjetju organizirano kadrovsko področje?

- a) Imamo samostojno kadrovsko področje ali sektor / oddelek.
- b) Tovrstno delo opravlja ena sama, za to delo usposobljena oseba – kadrovik.
- c) Kadrovske naloge opravlja ob drugem rednem delu eden ali več drugih sodelavcev (npr.: direktor, njegova tajnica, pravnik itd.).
- d) Drugo (prosimo, navedite) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3. Kakšne vrste načrtov za področje človeških virov uporabljate v organizaciji? (možnih več odgovorov)

- a) Izdelan imamo načrt za zaposlovanje in upokojevanje kadrov, kar vključuje tudi rešitve v primeru nastanka presežka zaposlenih ipd.
- b) Izdelan imamo načrt za razvoj kadrov (kariera – napredovanje).
- c) Izdelan imamo načrt za razvoj kakovosti kadra, vključno z izobraževanjem.
- d) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, navedite)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 4. Kaj je najpogostejši povod za iskanje novih delavcev? (možnih več odgovorov)

- a) prekinitev delovnega razmerja s strani delodajalca                      b) odpoved zaposlenega
- c) bolniški stalež                      d) porodniški dopust                      e) povečanje obsega dela
- g) drugo (prosimo, navedite)

### 5. Katera vrsta kadrovanja pri vas prevladuje?

- a) notranje kadrovanje                      b) zunanje kadrovanje

**6. Katere ukrepe uporabljate v okviru notranjega kadrovanja? (možnih več odgovorov)**

- a) namestništvo    b) izobraževanje    c) interno štipendiranje  
d) napredovanje    e) premeščanje    f) drugo (prosimo, navedite)
- 

**7. Kadar na trgu ne najdete ustrezno izobraženega kadra – ali ga poskusite sami usposobiti s programi za pridobitev certifikatov NPK (nacionalne poklicne kvalifikacije)?**

- a) Da, v podjetju redno uporabljamo to možnost.  
b) Ne, ker s to možnostjo nismo seznanjeni.  
c) Ne, ker imamo pomisleke do tovrstnega priznavanja znanj in spretnosti.  
d) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 
- 

**8. Katere pogoje postavljate pri rekrutiranju novih kadrov? (možnih več odgovorov)**

- a) Priznavamo samo formalno pridobljeno izobrazbo (spričevala oz. diplome).  
b) Pri zaposlovanju novih kadrov upoštevamo tudi pridobljene certifikate, npr. animator, barman, maser, varnostni tehnik...  
c) Pri rekrutiranju novih kadrov imajo prednost kandidati z izkušnjami na določenem področju, ne glede na izobrazbo ali certifikat.  
d) Ob pomanjkanju določenih poklicev na trgu dela smo veseli vsakega kandidata in za ta delovna mesta ne postavljamo pogojev.

**9. Kako poteka v vašem podjetju zaposlovanje mladega kadra (iskalci prve zaposlitve)? (možnih več odgovorov)**

- a) Štipendiramo srednješolce ter študente, ki jih po zaključenem šolanju zaposlimo.  
b) Izberemo najprimernejše izmed vseh, ki prihajajo k nam na obvezno študijsko prakso.  
c) Izberemo koga izmed mladih, ki po zaključenem šolanju pošljejo prošnjo za zaposlitev.  
d) Objavimo prosto mesto na oglasnih deskah in portalih ZRSZ (Zavod RS za zaposlovanje) ali agencij za zaposlovanje.  
e) Objavimo razpis v časopisju in/ali na spletnih zaposlitvenih portalih ter počakamo na rezultate razpisa.  
f) Objavimo razpis v časopisju in/ali na spletnih zaposlitvenih portalih.  
g) Svoje podjetje predstavimo v izobraževalnih institucijah za področje turizma in mlade povabimo, da se po zaključku šolanja pri nas potegujejo za zaposlitev.  
h) Sodelujemo s srednjimi, višjimi in visokimi šolami (priporočila, oglasi na njihovih spletnih straneh).  
i) Omogočamo pripravništva s sofinaciranjem Zavoda za zaposlovanje.  
j) Mladim ponudimo ugodne pogoje za poklicno izobraževanje – sodelujemo v sistemu mentorstev; mlade, ki so se na izobraževanju prav posebej dobro odrezali, zaposlimo.  
k) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

**10. Kako pridobite v stroki že uveljavljen kader (z delovnimi izkušnjami) (možnih več odgovorov)**

- a) Izberemo najprimernejšega izmed prosilcev, ki pošiljajo prošnje za zaposlitev, ne da bi mi objavili prosto delovno mesto.

- b) Preko objave oglasa na ZRSZ in/ali s pomočjo zasebnih zaposlitvenih agencij.
  - c) Objavimo oglas v javnih medijih, na vidnih mestih in na lastni spletni strani.
  - d) Preko specializirane agencije za kadre (head hunter, banke kadrov).
  - e) Uporabimo neformalne poti, npr. osebne vire.
  - f) Opazujemo dober kader pri konkurenci in ga povabimo k sebi tako, da mu ponudimo boljše pogoje (višja plača, zaposlitev za partnerja, mesto v vrtcu za otroke...).
  - g) Pridobimo izkušen kader z drugih področij gospodarstva (izven turizma in gostinstva).
  - h) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 
- 
- 

**11. Koliko štipendistov imate trenutno?** \_\_\_\_\_

**12. Kako nagrajujete zaposlene?** *(možnih več odgovorov)*

- a) Imajo fiksno določeno višino plače, ki se ne spreminja, dokler se ne spremeni njena višina v skladu s pogoji iz kolektivne pogodbe.
  - b) Imajo določen odstotek fiksne osnove ter neomejeno visok gibljivi del, ki si ga prislužijo s prizadevnostjo (odstotek od ustvarjenega prometa).
  - c) Vsak mesec zaposleni med sabo določijo najboljšega sodelavca v podjetju, ki mu vodstvo izplača dodatek k plači v višini določenega odstotka.
  - d) Sodelavci vodstvu sproti javljajo napake drug drugega, na osnovi česar vodstvo vsak mesec izberejo najslabšega zaposlenega in mu nato odtegne določeni odstotek plače.
  - e) V podjetju nagradimo najuspešnejše sodelavce (dodatek k plači, nagradno potovanje, druge nagrade).
  - f) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
- 
- 
- 

**13. Ali (in če da, kako) skrbite za stalno izobraževanje in poklicno izpopolnjevanje svojega kadra?** *(možnih več odgovorov)*

- j) da \_\_\_\_\_ b) ne \_\_\_\_\_

Če ste odgovorili ne, preidite na vprašanje 14.

**Če ste odgovorili za da – kdo je vključen v stalno izobraževanje?**

- a) Celotnemu kadru (ne glede na delovno mesto, ki ga kdo zaseda) redno sofinanciramo nadaljevalno izobraževanje. Zaposlenim omogočamo tudi različne oblike neformalnih izobraževanj (tečajji, delavnice...).
- b) Takšnih programov se udeležuje le managerski kader.

**Kako poteka izobraževanje za vaše zaposlene?**

- a) Na dodatno in dopolnilno izobraževanje pošiljamo zaposlene le izjemoma – npr. takrat, ko je brezplačno.
  - b) V podjetju organiziramo dodatna usposabljanja z lastnimi in zunanjimi izvajalci.
  - c) V podjetju imamo zaposlenega/sluzbo, ki skrbi za stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.
  - d) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)
-

**14. Kako skušate zadržati odličen kader? (možnih več odgovorov)**

- a) S stimulatívno plačo, ki znatno presega povprečje branže.
- b) Z ugodnostmi, kot so ugodno družinsko stanovanje, brezplačna hrana, zaposlitev življenjskega partnerja ipd.
- c) Z organiziranjem nagradnih potovanj.
- d) S krepitvijo duha pripadnosti podjetju – programi team-buildinga, sindikalne zabave, proslave, izleti...
- e) Z rednim informiranjem o dogajanju v podjetju.
- f) Z udeležbo pri odločanju.
- g) Z ustvarjanjem nestresnih in prijetnih pogojev dela v zdravem delovnem okolju.
- h) Z izdelovanjem kariernih načrtov za zaposlene.
- i) Drugo (prosimo, navedite)

---

---

---

**15. Kako pogosto preverjate zadovoljstvo svojih zaposlenih s pogoji dela v vašem podjetju?**

- a) Enkrat letno ali pogosteje
- b) naj kot enkrat letno
- c) nikoli

**16. Na kakšne načine preverjate zadovoljstvo svojih zaposlenih s pogoji dela?**

- a) Anonimni vprašalniki
- b) osebni razgovori
- c) opazovanje zaposlenih
- d) Drugo (prosimo, navedite)

---

---

---

**17. Ocenite stopnjo pomembnosti navedenih kompetenc zaposlenih v vašem podjetju**

*1 = popolnoma nepomembno; 3 = niti pomembno niti nepomembno; 5 = zelo pomembno*

Kompetenca	(Ne)pomembnost				
Ambicioznost	1	2	3	4	5
Etičnost	1	2	3	4	5
Komunikacijske sposobnosti	1	2	3	4	5
Sposobnost motiviranja sodelavcev	1	2	3	4	5
Natančnost	1	2	3	4	5
Obvladovanje konfliktov	1	2	3	4	5
Odgovornost	1	2	3	4	5
Odzivnost	1	2	3	4	5
Poštenost	1	2	3	4	5
Sposobnost ravnanja z ljudmi	1	2	3	4	5
Taktnost (pri delu s strankami in do sodelavcev)	1	2	3	4	5
Sposobnost timskega dela	1	2	3	4	5
Točnost	1	2	3	4	5
Tolerantnost	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost	1	2	3	4	5
Vedoželjnost (želja po učenju in pridobivanju novega znanja in veščin)	1	2	3	4	5





- i) Študentom omogočamo izdelavo seminarских, projektnih ali diplomskih del, vezanih na našo organizacijo.
- j) V našem podjetju se odvijajo tudi študijski obiski, razne vaje in predstavitve za šole.
- k) Naši zaposleni občasno sodelujejo v študijskih procesih kot gostujoči strokovnjaki-predavatelji iz prakse.
- l) Šole izvajajo usposabljanja naših zaposlenih, prirejena našim potrebam.
- m) Drugo \_\_\_\_\_ (prosimo, \_\_\_\_\_ navedite)

**22. Prosimo, označite svojo stopnjo strinjanja glede morebitnega sodelovanja z izobraževalnimi institucijami**

*z oceno od 1 do 5, pri čemer velja 1 = s trditvijo se sploh ne strinjam; 3 = niti se strinjam niti ne strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.*

Trditve	Strinjanje				
Poznamo izobraževalne programe, ki jih ponujajo za področje turizma srednje, višje in visokošolske izobraževalne institucije v Sloveniji.	1	2	3	4	5
Pri snovanju izobraževalnih programov za turizem aktivno sodelujemo na:					
• ravni srednješolskega programa izobraževanja	1	2	3	4	5
• ravni višješolskih programov izobraževanja	1	2	3	4	5
• ravni visokošolskih/univerzitetnih programov izobraževanja	1	2	3	4	5
• ravni podiplomskih programov izobraževanja	1	2	3	4	5
Izobraževalne ustanove se s svojimi programi prilagajajo našim potrebam.	1	2	3	4	5
Izobraževalnim organizacijam posredujemo povratne informacije o merljivih učinkih izobraževanja po posameznih izobraževalnih programih.	1	2	3	4	5
Spodbujamo razvoj meril kakovosti na področju izobraževanja v turizmu.	1	2	3	4	5
Razvoj novih izobraževalnih programov s področja turizma sofinanciramo.	1	2	3	4	5
Zaposlene v skladu z načrti permanentno vključujemo v izobraževalne programe s področja turizma (dodatno in dopolnilno izobraževanje).	1	2	3	4	5
Povezujemo se z izobraževalnimi ustanovami v:					
• lokalnem okolju	1	2	3	4	5
• na območju Slovenije	1	2	3	4	5
• v evropskem prostoru	1	2	3	4	5
• globalno	1	2	3	4	5

**23. Ali ste zadovoljni z znanjem in veščinami, ki jih pridobijo mladi v srednjih poklicnih, višjih in visokih strokovnih šolah?**

- a) da                      b) ne

Če ste odgovorili z da, preidite na vprašanje 23.

**Nezadovoljni smo zato, ker**

- a) mladi prinašajo s sabo kopico nepomembnih teoretičnih informacij, sočasno pa jim manjkajo znanja s ključnih področij;
- b) mladim je bilo posredovano v času šolanja neaktualno znanje
- c) mladim manjkajo delno ključne spretnosti in veščine, potrebne za poklic, za katerega so se izobraževali;

d) moramo mlade po prihodu v podjetje sami dodatno usposobiti, preden lahko samostojno prevzamejo delo.

#### 24. Kako je urejeno v vašem podjetju področje razvoja zaposlenih?

Prosimo, obkrožite številko, ki ustreza vaši stopnji strinjanja oz. nestrinjanja s trditvijo, pri čemer je 1=sploh se ne strinjam; 3=se niti strinjam niti ne strinjam; 5=popolnoma se strinjam.

Trditev	(ne)strinjanje				
	1	2	3	4	5
Organizacija skrbi za strokovni razvoj zaposlenih z/s:					
• vključevanjem zaposlenih v programe izobraževanj (tudi za pridobivanje formalne izobrazbe – npr. izredni študij)	1	2	3	4	5
• vključitvijo v usposabljanja	1	2	3	4	5
• ocenjevanjem sposobnosti zaposlenih	1	2	3	4	5
• zagotavljanjem pogojev za pridobitev raznovrstnih delovnih izkušenj (razširitev dela, kroženje, premestitev, napredovanje, premestitev navzdol...)	1	2	3	4	5
Organizacija nudi pogoje za osebno rast.	1	2	3	4	5
Organizacija pripravi letni načrt izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter evidentiranja potreb po izobraževanju.	1	2	3	4	5
Organizacija spodbuja pretok znanja med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Organizacija ima vzpostavljen sistem spremljanja kariernega razvoja.	1	2	3	4	5
V organizaciji izvajamo letne razgovore kot priložnost za predstavitev potreb in želja zaposlenih po osebni razvoju.	1	2	3	4	5
Organizacija ima vzpostavljen sistem mentorstva za novo zaposlene.	1	2	3	4	5
Zaposlenim je na voljo strokovna literatura in literatura s področja osebne rasti.	1	2	3	4	5
Zaposleni se v prostem in/ali delovnem času udeležujejo različnih predavanj in delavnic ter drugih oblik izobraževanja.	1	2	3	4	5

**LEPA HVALA ZA SODELOVANJE!**

## PRILOGA 8: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V TURIZMU

*Spoštovani!*

*V okviru ciljnega raziskovalnega projekta, ki ga financirata Ministrstvo za gospodarstvo in Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije in se nanaša na management kadrov v turizmu, želimo raziskati zadovoljstvo zaposlenih v sektorju turizma. Iz rezultatov raziskave želimo razbrati razloge za velik beg kadrov iz sektorja in predlagati ukrepe, ki bi dvignili privlačnost poklicev v turizmu za zaposlene.*

**Zagotavljamo, da je anketa popolnoma anonimna!**

### 1. Prosimo, označite splošno stopnjo zadovoljstva s svojim delom v turizmu.

S svojim delom v turizmu sem na splošno:

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	niti zadovoljen niti nezadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

### 2. Naslednja vprašanja so namenjena ocenjevanju vašega zadovoljstva na delovnem mestu.

*Prosimo, obkrožite številko, ki ustreza Vaši stopnji strinjanja s trditvijo, pri čemer pomeni:*

*1 = sploh se ne strinjam, 2 = pretežno se ne strinjam, 3 = niti eno niti drugo, 4 = pretežno se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam*

Trditev	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem s svojim delom.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem s sodelavci.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z nadrejenim.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z vodstvom podjetja.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z delovnim vzdušjem v podjetju.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z možnostjo napredovanja.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z višino plače.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z rednim in točnim izplačilom plače.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem, ker dobim izplačane zakonsko določene dodatke k plači (nočno, izmensko, praznično... delo).	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem, ker višina moje plače <b>ni</b> odvisna od uspešnosti pri delu in truda, ki ga vlagam.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem, ker <b>je</b> moja plača odvisna od mojega dela (delodajalec mojo uspešnost pri delu ocenjuje in jo ustrezno nagradi z variabilnim delom plače).	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z delovnimi pogoji.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z razporeditvijo delovnega časa.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z možnostjo izobraževanja.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z dodatnimi ugodnostmi pri delu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem, da sem zaposlen v turističnem sektorju.	1	2	3	4	5

3. Navajamo nekaj trditev, ki se nanašajo na Vašo iniciativnost, inovativnost in motivacijo za delo. V kolikšni meri se z njimi strinjate, če pri tem upoštevate svoj položaj na delovnem mestu? Pri ocenah 1 do 5 pomeni: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = pretežno se ne strinjam, 3 = niti eno niti drugo, 4 = pretežno se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam

Trditev					
Zavedam se nujnosti sprememb v načinu poslovanja, da podjetje preživi.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem, ker v organizaciji pričakujejo, da dajemo predloge za izboljšave vsi, ne le vodje.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem, ker v podjetju stalno izboljšujemo in posodabljammo ponudbo in zato moje delo ni rutinsko in dolgočasno.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem, ker vodstvo upošteva moje pobude za spremembe.	1	2	3	4	5
Pripravljen/a sem prevzeti tveganje in odgovornost za uveljavitev svojih pobud za spremembe poslovanja.	1	2	3	4	5
Nadrejeni ne tolerirajo mojih napak pri delu – niti takrat, ko gre za nove delovne postopke, ki jih zaposleni še ne moremo obvladati.	1	2	3	4	5
Nadrejeni tolerirajo manjše napake, ki se dogajajo ob preizkušanju novih načinov dela in uvajanju poslovanja.	1	2	3	4	5
Moje delovne naloge so jasne in natančno določene.	1	2	3	4	5
Na svoje delovne naloge lahko vplivam s svojimi idejami in pobudami.	1	2	3	4	5
Moje delovno okolje je pozitivno, kar me vzpodbuja k dobremu delu.	1	2	3	4	5
Plača me motivira za delo v turizmu.	1	2	3	4	5
Višina plače me motivira za še boljše delo.	1	2	3	4	5
V našem podjetju zaposleni in vodstvo redno izbiramo najboljše sodelavce (tedensko, mesečno, letno).	1	2	3	4	5
Za dobro delo prejmemo v našem podjetju <b>pohvalo</b> (ustno, pisno, javno...).	1	2	3	4	5
Za dobro delo prejmemo v našem podjetju <b>denarno nagrado</b> .	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z nagradami za uspešnost pri delu v svojem podjetju.	1	2	3	4	5
<b>Pohvala</b> oziroma <b>denarna nagrada</b> sta zame glavna motivacija za boljše delo.	1	2	3	4	5
Pohvala in <b>zadovoljstvo stranke</b> me pri delu motivirata.	1	2	3	4	5
<b>Tekmovanje med sodelavci</b> pozitivno vpliva na uspešnost mojega dela.	1	2	3	4	5
<b>Sodelovanje in kolegialnost</b> med sodelavci pozitivno vplivata na moje delo.	1	2	3	4	5
Odnosi v našem podjetju so kolegialni, sodelavci si med sabo pomagamo in sodelujemo.	1	2	3	4	5
Odnosi v našem podjetju bi lahko bili boljši: sodelavci si med sabo ne zaupamo popolnoma, ker nekateri »tožarijo« kolege pri vodstvu.	1	2	3	4	5
Vodstvo redno določi najslabšega sodelavca/ko in mu odbije del plače.	1	2	3	4	5
Zaposleni sami med sabo določimo najslabšega sodelavca/ko, ki zato prejme manjšo plačo.	1	2	3	4	5
Če kdo od zaposlenih zakrivi napako, jo skuša skriti pred sodelavci in vodstvom, da mu ne bi odbili dela plače.	1	2	3	4	5
Zaposlitev na področju turizma je varna.	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve je motiv, da ostajam kljub občasnim težavam zaposlen/a v turističnem sektorju.	1	2	3	4	5
Redno imam možnost, da se usposabljam in strokovno izpopolnujem.	1	2	3	4	5
V podjetju imam možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Moji nadrejeni znajo prisluhniti mojim pobudam in pričakovanjem.	1	2	3	4	5

**4. Navajamo še trditve v zvezi z izobraževanjem na delovnem mestu, napredovanji in kariero.**

**V kolikšni meri se z njimi strinjate, če pri tem upoštevate svoj položaj na delovnem mestu? Ocene 1 do 5 pomenijo: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = pretežno se ne strinjam, 3 = niti eno niti drugo, 4 = pretežno se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam**

Zadovoljen sem z možnostjo za oseben in strokovni razvoj.	1	2	3	4	5
Znanje nadrejenih se prenaša na ostale zaposlene.	1	2	3	4	5
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
Znanje najboljših sodelavcev se prenaša na vse ostale zaposlene.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasno izdelani in vsakomur dosegljivi.	1	2	3	4	5
Naš sistem omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
Podjetje nudi zaposlenim potrebna usposabljanja za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja znotraj podjetja je odličen.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5

**6. Označite, kako pogosto razmišljate o zamenjavi službe.**

1	2	3	4	5
nenehno	pogosto	včasih	poredko	nikoli

**Če ste odgovorili, da nenehno, pogosto ali včasih, prosimo, obkrožite razloge za to (možnih je več odgovorov):**

- prenizko plačilo
- neugoden delovni čas
- prenizek ugled poklica
- prevelik stres na delovnem mestu (nesramne stranke, hektika ob konicah...)
- premajhna motivacija na delovnem mestu
- premajhne možnosti izobraževanja
- premajhne možnosti napredovanja
- premajhna možnost podajanja inovativnih predlogov
- slabi medsebojni odnosi na delovnem mestu
- negativen odnos nadrejenih do zaposlenih
- drugo (prosimo, napišite):

**5. Navedite, zakaj ste se odločili za poklic v turizmu oz. gostinstvu (možnih je več odgovorov).**

- Ker sem si v tem poklicu želel/a delati.
- Ker nisem bil(a) sprejet(a) na druge šole.
- Ker je to pomenilo možnost šolanja v domačem kraju.
- Ker so na to odločitev močno vplivali moji starši.
- Ker se je za ta poklic odločil(a) najboljši(a) prijatelj(ica).
- Ker so mi tako svetovali v šoli.
- Za ta poklic sem se odločil/a zaradi štipendije bodočega delodajalca.

- h) Prepričali so me zanimivi oglasi v množičnih medijih (RTV, časopis, revije) ipd.
  - i) Zanimali so me le poklici, ki jih lahko opravljam tudi v tujini.
  - j) Delo v turizmu oz. gostinstvu me je privlačilo, ker lahko tako spoznam zanimive ljudi.
  - k) Zato, ker vem, da si lahko z nاپitnino prislužim še pomemben dodatek k plači.
  - l) Drugo (prosimo, navedite):
- 

**6. Če bi si lahko izbrali popolnoma nov poklic, za kakšne vrste delo bi se odločili (možnih je več odgovorov)?**

- a) kjer bi imel/a višjo plačo kot sedaj, ne glede na to, kaj bi delal/a
  - b) kjer bi bil delovni čas omejen le na dneve od ponedeljka do petka, ne glede na višino pačila
  - c) kjer bi bil ugled poklica visok, zaposleni v tistem poklicu pa spoštovani in cenjeni
  - d) kjer ne bi več imel/a dela s strankami
  - e) drugo (prosimo, navedite):
- 

**7. Za konec vas prosimo, da nam zaupate še nekaj podatkov o sebi in svojem statusu v podjetju. (Prosimo, vnesite križce v ustrezna polja)**

<b>spol</b>	<input type="checkbox"/> ženski	<input type="checkbox"/> moški			
<b>starost</b>	<input type="checkbox"/> do 25	<input type="checkbox"/> od 26 do 35	<input type="checkbox"/> od 36 do 45	<input type="checkbox"/> od 46 do 55	<input type="checkbox"/> 56 in več
<b>delovni staž v podjetju</b>	<input type="checkbox"/> do 2 leti	<input type="checkbox"/> 2 do 5 let	<input type="checkbox"/> 5 do 10 let	<input type="checkbox"/> 10 do 20 let	<input type="checkbox"/> več kot 20 let
<b>stopnja izobrazbe</b>	<input type="checkbox"/> osnovna šola	<input type="checkbox"/> srednja šola	<input type="checkbox"/> poklicna šola srednja / višja	<input type="checkbox"/> visoka šola/ univerza	<input type="checkbox"/> magisterij ali doktorat

**8. V podjetju delam na področju:**

- a) kuhinje      b) strežbe      c) recepcije      d) wellnesa      e) bazenov      f) animacije
  - g) gospodinjstva      h) marketinga      i) prodaje      j) administracije (tajništvo, računovodstvo)
  - k) priprave programov      l) drugo (prosimo, navedite):
- 

**9. Moj položaj v podjetju je:**

- a) operativna raven (član kolektiva brez odgovornosti za sodelavce)
- b) operativni vodja (delovne skupine, projektne skupine)
- c) srednji management – npr. vodja oddelka (strežbe, gospodinjstva, recepcije, prodaje...)
- d) vodstven – npr. direktor marketinga, direktor poslovne enote (hotel, agencija...)

***Iskrena hvala za sodelovanje!***

**PRILOGA 9:****Analiza vpliva odločitev devetošolcev za nadaljevanje kariere po posameznih dejavnikih****a) pogovor s starši**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	130	130	19,1	24,3	24,3
	zelo velik vpliv	146	292	21,5	27,2	51,5
	najpomembnejši vpliv	260	780	38,3	48,5	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>536</b>	<b>1.202</b>	<b>78,9</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	143		21,1		
<b>Skupaj</b>		<b>679</b>		<b>100,0</b>		

**b) pogovori z drugimi odraslimi (babica, dedek, stric, teta, sodelavci in znanci staršev...)**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	95	95	14,0	62,1	62,1
	zelo velik vpliv	48	96	7,1	31,4	93,5
	najpomembnejši vpliv	10	30	1,5	6,5	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>153</b>	<b>221</b>	<b>22,5</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	526		77,5		
<b>Skupaj</b>		<b>679</b>		<b>100,0</b>		

**c) pogovor s starejšimi brati in sestrami, ki so že v srednji šoli**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	63	63	9,3	30,0	30,0
	zelo velik vpliv	104	208	15,3	49,5	79,5
	najpomembnejši vpliv	43	129	6,3	20,5	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>210</b>	<b>400</b>	<b>30,9</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	469		69,1		
<b>Skupaj</b>		<b>679</b>		<b>100,0</b>		

**d) pogovor z dijaki tistih srednjih šol, ki so v mojem ožjem izboru**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	86	86	12,7	33,0	33,0
	zelo velik vpliv	92	184	13,5	35,2	68,2
	najpomembnejši vpliv	83	249	12,2	31,8	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>261</b>	<b>519</b>	<b>38,4</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	418		61,6		
<b>Skupaj</b>		<b>679</b>		<b>100,0</b>		

**e) posvet z učiteljem ali svetovalnim delavcem na šoli ali na Zavodu RS za zaposlovanje**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	81	81	11,9	30,1	30,1
	zelo velik vpliv	123	246	18,1	45,7	75,8
	najpomembnejši vpliv	65	195	9,6	24,2	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>269</b>	<b>522</b>	<b>39,6</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	410		60,4		
<b>Skupaj</b>		<b>679</b>		<b>100,0</b>		



**f) opazovanje ljudi, ki delajo v tem poklicu**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	74	74	10,9	27,1	27,1
	zelo velik vpliv	107	214	15,8	39,2	66,3
	najpomembnejši vpliv	92	276	13,5	33,7	100,0
	Skupaj	273	564	40,2	100,0	
	Odgovor ni označen	406		59,8		
<b>Skupaj</b>		<b>679</b>		<b>100,0</b>		

**g) imam vzornika v tem poklicu in mu/ji želim postati čim bolj podobna/podoben**

		<b>Fk</b>	<b>uteženo</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	65	65	9,6	52,4	52,4
	zelo velik vpliv	31	62	4,6	25,0	77,4
	najpomembnejši vpliv	28	84	4,1	22,6	100,0
	Skupaj	124	211	18,3	100,0	
	Odgovor ni označen	555		81,7		
<b>Skupaj</b>		<b>679</b>		<b>100,0</b>		

**h) pogovor z osebo, ki dela v poklicu, ki me zanima**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	85	85	12,5	35,1	35,1
	zelo velik vpliv	76	152	11,2	31,4	66,5
	najpomembnejši vpliv	81	243	11,9	33,5	100,0
	Skupaj	242	480	35,6	100,0	
	Odgovor ni označen	437		64,4		
<b>Skupaj</b>		<b>679</b>		<b>100,0</b>		

**i) lokacija šole, kamor se bom vpisal/a (npr. blizu doma, dobra avtobusna povezava...)**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	127	127	18,7	52,7	52,7
	zelo velik vpliv	74	148	10,9	30,7	83,4
	najpomembnejši vpliv	40	120	5,9	16,6	100,0
	Skupaj	241	395	35,5	100,0	
	Odgovor ni označen	438		64,5		
<b>Skupaj</b>		<b>679</b>		<b>100,0</b>		

**j) tja gre najboljša/i prijatelj/ica (ali pa večina sošolk/sošolcev)**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	97	97	14,3	72,4	72,4
	zelo velik vpliv	21	42	3,1	15,7	88,1
	najpomembnejši vpliv	16	48	2,4	11,9	100,0
	Skupaj	134	187	19,7	100,0	
	Odgovor ni označen	544		80,1		
	Manjkajoč odgovor	1		,1		
	Skupaj	545		80,3		
<b>Skupaj</b>		<b>679</b>		<b>100,0</b>		

**PRILOGA 10:**

Tabelaričen prikaz lastnosti, ki jih je izbrala vsaj šestina osnovnošolcev (vrednosti, večje od 18 %) glede lastnosti posameznih možnih poklicev

Izstopajoče vrednosti smo v tabelah pobarvali

<b>ANIMATOR/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
<b>zanimiv</b>	290	42,71
za bolj sproščene ljudi	208	30,63
ne vem, poklica ne poznam	197	29,01
za ustvarjalne (z lastnimi idejami)	189	27,84
prijeten	173	25,48
za takšne, ki radi vodijo druge	149	21,94
<b>poklic s prihodnostjo</b>	141	20,77
varen	127	18,70
dosežen z višjo ali visoko šolo	127	<b>18,70</b>
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>ARHITEKT/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
<b>dobro plačan</b>	373	54,93
zanimiv	330	48,60
naporen	314	46,24
ugleden	309	45,51
za ustvarjalne (z lastnimi idejami)	260	38,29
za zelo resne ljudi	254	37,41
<b>poklic brez prihodnosti</b>	229	33,73
za zelo marljive ljudi	226	33,28
dosežen s srednjo (tudi poklicno) šolo	202	<b>29,75</b>
prijeten	142	20,91
varen	136	20,03
za karieriste, ki živijo za službo	128	18,85
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>AVTOLIČAR/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
nezanimiv	199	29,31
ne vem, poklica ne poznam	188	27,69
naporen	158	23,27
zoprn	148	21,80
dosežen z višjo ali visoko šolo	146	<b>21,50</b>
slabo plačan	139	20,47
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>EKONOMIST/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
zanimiv	167	24,59
nezanimiv	162	23,86
varen	150	22,09
ne vem, poklica ne poznam	147	21,65
ugleden	145	21,35
za zelo resne ljudi	137	20,18
dobro plačan	136	20,03

<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>
---------------	------------	---------------

<b>FRIZER/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
zanimiv	267	39,32
za bolj sproščene ljudi	242	35,64
dosežen z višjo ali visoko šolo	215	31,66
lahek	190	27,98
prijeten	185	27,25
varen	177	26,07
za ustvarjalne (z lastnimi idejami)	177	26,07
slabo plačan	170	25,04
nezanimiv	146	21,50
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>IGRALKA / IGRALEC</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
zanimiv	388	57,14
dobro plačan	281	41,38
naporen	264	38,88
ugleden	258	38,00
prijeten	242	35,64
za bolj sproščene ljudi	212	31,22
<b>poklic brez prihodnosti</b>	160	23,56
za karieriste, ki živijo za službo	151	22,24
<b>poklic s prihodnostjo</b>	142	20,91
za ustvarjalne (z lastnimi idejami)	137	20,18
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>INFORMATOR/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
ne vem, poklica ne poznam	304	44,77
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>INŽENIR/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
ne vem, poklica ne poznam	188	27,69
zanimiv	158	23,27
dobro plačan	129	19,00
naporen	125	18,41
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>KMET/ICA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
naporen	258	38,00
nezanimiv	240	35,35
slabo plačan	187	27,54
zoprn	184	27,10
neugleden	163	24,01
za zelo marljive ljudi	147	21,65
zanimiv	145	21,35
dosežen z višjo ali visoko šolo	139	20,47
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>KOZMETIČAR/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
zanimiv	233	34,32
za bolj sproščene ljudi	165	24,30
prijeten	154	22,68
varen	129	19,00
nezanimiv	128	18,85
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>KUHAR/ICA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
<b>zanimiv</b>	191	28,13
<b>nezanimiv</b>	183	26,95
naporen	168	24,74
ne vem, poklica ne poznam	141	20,77
slabo plačan	141	20,77
zoprn	139	20,47
dosežen z višjo ali visoko šolo	134	<b>19,73</b>
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>MASER/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
zanimiv	199	29,31
prijeten	146	21,50
za bolj sproščene ljudi	137	20,18
nezanimiv	131	19,29
naporen	131	19,29
varen	126	18,56
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>MEDICINSKA SESTRA / TEHNIK</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
naporen	220	32,40
zanimiv	190	27,98
nezanimiv	170	25,04
zoprn	144	21,21
ugleden	129	19,00
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>NATAKAR/ICA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
nezanimiv	185	27,25
zanimiv	151	22,24
slabo plačan	144	21,21
naporen	132	19,44
dosežen z višjo ali visoko šolo	128	18,85
zoprn	125	18,41
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>POLICIST/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
nevaren	248	36,52
zanimiv	241	35,49

naporen	172	25,33
za zelo resne ljudi	151	22,24
ugleden	137	20,18
zoprn	135	19,88
dobro plačan	134	19,73
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>PRAVNICA /PRAVNIK</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
dobro plačan	172	25,33
zanimiv	158	23,27
ugleden	153	22,53
za zelo resne ljudi	139	20,47
naporen	137	20,18
nezanimiv	129	19,00
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>PRODAJALKA / PRODAJALEC</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
nezanimiv	222	32,70
slabo plačan	148	21,80
zoprn	132	19,44
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>RECEPTOR/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
<b>zanimiv</b>	162,00	23,86
<b>nezanimiv</b>	152,00	22,39
<b>Skupaj</b>	<b>679,00</b>	<b>100,00</b>

<b>SODNICA / SODNIK</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
dobro plačan	193	28,42
zanimiv	181	26,66
ugleden	177	26,07
naporen	172	25,33
za zelo resne ljudi	164	24,15
dosežen z magisterijem ali doktoratom	127	18,70
nezanimiv	126	18,56
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>STEVARD/ESA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
zanimiv	208	30,63
ne vem, poklica ne poznam	129	19,00
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>ŠOFER/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
nezanimiv	210	30,93
zoprn	127	18,70
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>TAJNICA /TAJNIK</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
------------------------	-----------	--------------

nezanimiv	175	25,77
zanimiv	141	20,77
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>TURISTIČNA VODNICA / VODNIK</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
zanimiv	233	34,32
prijeten	126	18,56
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>UČITELJ/ICA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
zanimiv	211	31,08
naporen	156	22,97
nezanimiv	142	20,91
zoprn	128	18,85
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

<b>VINAR/KA</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
<b>ne vem, poklica ne poznam</b>	226,00	33,28
nezanimiv	124,00	18,26
<b>Skupaj</b>	<b>679,00</b>	<b>100,00</b>

<b>VRATAR</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
nezanimiv	200,00	29,46
<b>Skupaj</b>	<b>679,00</b>	<b>100,00</b>

<b>ZDRAVNICA / ZDRAVNIK</b>	<b>Fk</b>	<b>Delež</b>
zanimiv	262	38,59
dobro plačan	230	33,87
naporen	216	31,81
dosežen z magisterijem ali doktoratom	206	30,34
ugleden	202	29,75
za zelo resne ljudi	165	24,30
<b>poklic brez prihodnosti</b>	152	22,39
<b>Skupaj</b>	<b>679</b>	<b>100,00</b>

## PRILOGA 11

### Analiza 4. vprašanja iz anketnega lista za srednješolce, ki jih sprašuje to tem, kaj so njihove največje vrednote v življenju.

V tabelah so prikazane utežene vrednosti posameznih možnih odgovorov na vprašanje, kaj je v življenju za vprašane najpomembnejše, pri čemer je utež ustrezala vrednosti, ki so jo izbrali in sami vpisali pred možen odgovor (3 = najpomembnejše v življenju, 2 = zelo pomembno in 1 = še kar pomembno).

#### imeti srečno družino

	Fk	Utež.	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
še kar pomembno	8	8	8,2	17,4	17,4
zelo pomembno	2	4	2,1	4,3	21,7
najpomembnejše v življenju	36	108	37,1	78,3	100,0
<b>skupaj</b>	<b>46</b>	<b>120</b>	<b>47,4</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	51		52,6		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

#### najti redno zaposlitev, ki je stalna in varna (čeprav nižja plača)

	Fk	Utež.	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
še kar pomembno	5	5	5,2	20,8	20,8
zelo pomembno	15	30	15,5	62,5	83,3
najpomembnejše v življenju	4	12	4,1	16,7	100,0
<b>skupaj</b>	<b>24</b>	<b>47</b>	<b>24,7</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	73		75,3		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

#### imeti veliko plačo (čeprav pomeni to hkrati veliko tveganje)

	Fk	Utež.	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
še kar pomembno	3	3	3,1	20,0	20,0
zelo pomembno	8	16	8,2	53,3	73,3
najpomembnejše v življenju	4	12	4,1	26,7	100,0
<b>skupaj</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	<b>15,5</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	82		84,5		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

#### imeti takšno službo, ki mi omogoča druženje s prijatelji

	Fk	Utež.	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
še kar pomembno	6	6	6,2	60,0	60,0
zelo pomembno	2	4	2,1	20,0	80,0
najpomembnejše v življenju	2	6	2,1	20,0	100,0
<b>skupaj</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>10,3</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	87		89,7		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**veselje in zadovoljstvo z delom ne glede na plačo – dober odnos (razumevanje) s sodelavci**

	Fk	Utež.	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
še kar pomembno	10	10	10,3	29,4	29,4
zelo pomembno	16	32	16,5	47,1	76,5
najpomembnejše v življenju	8	24	8,2	23,5	100,0
<b>skupaj</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>35,1</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	63		64,9		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**imeti poklic, kjer je veliko stika z ljudmi (nova znanstva)**

	Fk	Utež.	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
še kar pomembno	4	4	4,1	57,1	57,1
zelo pomembno	2	4	2,1	28,6	85,7
najpomembnejše v življenju	1	3	1,0	14,3	100,0
<b>skupaj</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>7,2</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	90		92,8		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**imeti urejen delovni čas, ki omogoča ukvarjanje z družino, hobiji, športom, stik z naravo**

	Fk	Utež.	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
še kar pomembno	8	8	8,2	23,5	23,5
zelo pomembno	6	12	6,2	17,6	41,2
najpomembnejše v življenju	20	60	20,6	58,8	100,0
<b>skupaj</b>	<b>34</b>	<b>80</b>	<b>35,1</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	63		64,9		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**imeti ugled v družbi, ki je povezan z mojim delovnim mestom**

	Fk	Utež.	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
še kar pomembno	10	10	10,3	52,6	52,6
zelo pomembno	3	6	3,1	15,8	68,4
najpomembnejše v življenju	6	18	6,2	31,6	100,0
<b>skupaj</b>	<b>19</b>	<b>36</b>	<b>19,6</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	78		80,4		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**najti službo z veliko dodatnimi ugodnostmi (službena potovanja, avto, telefon...)**

	Fk	Utež.	Delež	Veljavni delež	Kumulativni delež
še kar pomembno	1	1	1,0	11,1	11,1
zelo pomembno	4	8	4,1	44,4	55,6
najpomembnejše v življenju	4	12	4,1	44,4	100,0
<b>skupaj</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>9,3</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	88		90,7		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		



**imeti službo, kjer je možnost napredovanja in izobraževanja ob delu**

	<b>Fk</b>	<b>Utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Veljavni delež</b>	<b>Kumulativni delež</b>
še kar pomembno	8	8	8,2	44,4	44,4
zelo pomembno	9	18	9,3	50,0	94,4
najpomembnejše v življenju	1	3	1,0	5,6	100,0
<b>skupaj</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>18,6</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	79		81,4		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**samostojno delo – tudi samostojno odločanje o delovnem času (razporejanje delovnega časa)**

	<b>Fk</b>	<b>Utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Veljavni delež</b>	<b>Kumulativni delež</b>
še kar pomembno	4	4	4,1	44,4	44,4
zelo pomembno	3	6	3,1	33,3	77,8
najpomembnejše v življenju	2	6	2,1	22,2	100,0
<b>skupaj</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>9,3</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	88		90,7		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**obilo ustvarjalnosti in / ali možnost umetniškega izražanja**

	<b>Fk</b>	<b>Utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Veljavni delež</b>	<b>Kumulativni delež</b>
še kar pomembno	2	2	2,1	50,0	50,0
zelo pomembno	2	4	2,1	50,0	100,0
<b>skupaj</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4,1</b>	<b>100,0</b>	
niso izbrali odg.	93		95,9		
<b>skupaj</b>	<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**PRILOGA 12****faktorji vpliva na odločitve o nadaljevanju kariere študentov****a) pogovor s starši**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	15	15	15,5	46,9	46,9
	zelo velik vpliv	9	18	9,3	28,1	75,0
	najpomembnejši vpliv	8	24	8,2	25,0	100,0
	Skupaj	32	57	33,0	100,0	
	Odgovor ni označen	32		33,0		
	Manjkajoč odgovor	33		34,0		
	Skupaj	65		67,0		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**b) pogovori z drugimi odraslimi (babica, dedek, stric, teta, sodelavci in znanci staršev...)**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	3	3	3,1	33,3	33,3
	zelo velik vpliv	5	10	5,2	55,6	88,9
	najpomembnejši vpliv	1	3	1,0	11,1	100,0
	Skupaj	9	16	9,3	100,0	
	Odgovor ni označen	55		56,7		
	Manjkajoč odgovor	33		34,0		
	Skupaj	88		90,7		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**c) starejši bratje in sestre, pogovor s študenti šol in univerz, ki so v mojem ožjem izboru**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	6	6	6,2	31,6	31,6
	zelo velik vpliv	8	16	8,2	42,1	73,7
	najpomembnejši vpliv	5	15	5,2	26,3	100,0
	Skupaj	19	39	19,6	100,0	
	Odgovor ni označen	45		46,4		
	Manjkajoč odgovor	33		34,0		
	Skupaj	78		80,4		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**d) posvet z učiteljem, psihologom, sociologom na šoli ali na Zavodu za zaposlovanje**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	10	10	10,3	50,0	50,0
	zelo velik vpliv	6	12	6,2	30,0	80,0
	najpomembnejši vpliv	4	12	4,1	20,0	100,0
	Skupaj	20	34	20,6	100,0	
	Odgovor ni označen	44		45,4		
	Manjkajoč odgovor	33		34,0		
	Skupaj	77		79,4		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**e) opazovanje ljudi, ki delajo v tem poklicu (tudi v filmih, dokumentarcih, TV oglasih)**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	5	5	5,2	12,5	12,5
	zelo velik vpliv	14	28	14,4	35,0	47,5
	najpomembnejši vpliv	21	63	21,6	52,5	100,0
	Skupaj	40	96	41,2	100,0	
	Odgovor ni označen	24		24,7		
	Manjkajoč odgovor	33		34,0		
	Skupaj	57		58,8		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**f) imam vzornika v tem poklicu in mu/ji želim postati čim bolj podobna/podoben**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	7	7	7,2	63,6	63,6
	zelo velik vpliv	2	2	2,1	18,2	81,8
	najpomembnejši vpliv	2	6	2,1	18,2	100,0
	Skupaj	11	15	11,3	100,0	
	Odgovor ni označen	53		54,6		
	Manjkajoč odgovor	33		34,0		
	Skupaj	86		88,7		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**g) pogovor z osebo, ki dela v poklicu, ki me zanima**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	10	10	10,3	34,5	34,5
	zelo velik vpliv	6	12	6,2	20,7	55,2
	najpomembnejši vpliv	13	39	13,4	44,8	100,0
	Skupaj	29	61	29,9	100,0	
	Odgovor ni označen	35		36,1		
	Manjkajoč odgovor	33		34,0		
	Skupaj	68		70,1		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**h) lokacija šole, kamor se bom vpisal/a (npr. blizu doma, dobra avtobusna povezava...)**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	8	8	8,2	40,0	40,0
	zelo velik vpliv	8	16	8,2	40,0	80,0
	najpomembnejši vpliv	4	12	4,1	20,0	100,0
	Skupaj	20	36	20,6	100,0	
	Odgovor ni označen	44		45,4		
	Manjkajoč odgovor	33		34,0		
	Skupaj	77		79,4		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**i) tja gre večina sošolk/sošolcev oz. najboljša prijateljica/prijatelj**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomemben vpliv	2	2	2,1	40,0	40,0
	zelo velik vpliv	2	4	2,1	40,0	80,0
	najpomembnejši vpliv	1	3	1,0	20,0	100,0
	Skupaj	5	9	5,2	100,0	
	Odgovor ni označen	59		60,8		
	Manjkajoč odgovor	33		34,0		
	Skupaj	92		94,8		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

### PRILOGA 13

Natančna analiza odgovorov študentov, kaj prispeva največje zadovoljstvo v življenju

#### a) imeti srečno družino

		Fk	utež.	Delež	Delež označ. odg.	Kum. delež
Odgovori	še kar pomembno	8	8	8,2	17,4	17,4
	zelo pomembno	2	4	2,1	4,3	21,7
	najpomembnejše v življenju	36	108	37,1	78,3	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>46</b>	<b>120</b>	<b>47,4</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	30		30,9		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	51		52,6		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

#### b) najti redno zaposlitev, ki je stalna in varna (čeprav nižja plača)

		Fk	utež.	Delež	Delež označ. odg.	Kumul. delež
Odgovori	še kar pomembno	5	5	5,2	20,8	20,8
	zelo pomembno	15	30	15,5	62,5	83,3
	najpomembnejše v življenju	4	12	4,1	16,7	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>24</b>	<b>47</b>	<b>24,7</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	52		53,6		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	73		75,3		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

#### c) imeti visoko plačo (čeprav pomeni to hkrati veliko tveganje)

		Fk	utež.	Delež	Delež označ. odg.	Kumul. delež
Odgovori	še kar pomembno	3	3	3,1	20,0	20,0
	zelo pomembno	8	16	8,2	53,3	73,3
	najpomembnejše v življenju	4	12	4,1	26,7	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	<b>15,5</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	61		62,9		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	82		84,5		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

#### d) imeti takšno službo, ki mi omogoča druženje s prijatelji

		Fk	utež.	Delež	Delež označ. odg.	Kumul. delež
Odgovori	še kar pomembno	6	6	6,2	60,0	60,0
	zelo pomembno	2	4	2,1	20,0	80,0
	najpomembnejše v življenju	2	6	2,1	20,0	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>10,3</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	66		68,0		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	87		89,7		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**e) veselje in zadovoljstvo z delom ne glede na plačo (dober odnos / razumevanje) s sodelavci**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomembno	10	10	10,3	29,4	29,4
	zelo pomembno	16	32	16,5	47,1	76,5
	najpomembnejše v življenju	8	24	8,2	23,5	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>35,1</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	42		43,3		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	63		64,9		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**f) imeti poklic, kjer je veliko stika z ljudmi (nova znanstva)**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomembno	4	4	4,1	57,1	57,1
	zelo pomembno	2	8	2,1	28,6	85,7
	najpomembnejše v življenju	1	3	1,0	14,3	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>7,2</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	69		71,1		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	90		92,8		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**g) imeti urejen delovni čas, ki omogoča ukvarjanje z družino, hobiji, športom, stik z naravo**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomembno	8	8	8,2	23,5	23,5
	zelo pomembno	6	12	6,2	17,6	41,2
	najpomembnejše v življenju	20	60	20,6	58,8	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>34</b>	<b>80</b>	<b>35,1</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	42		43,3		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	63		64,9		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**h) imeti ugled v družbi, ki je povezan z mojim delovnim mestom**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomembno	10	10	10,3	52,6	52,6
	zelo pomembno	3	6	3,1	15,8	68,4
	najpomembnejše v življenju	6	18	6,2	31,6	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>19</b>	<b>34</b>	<b>19,6</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	57		58,8		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	78		80,4		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**i) najti službo z veliko dodatnimi ugodnostmi (službena potovanja, avto, telefon...)**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomembno	1	1	1,0	11,1	11,1
	zelo pomembno	4	8	4,1	44,4	55,6
	najpomembnejše v življenju	4	12	4,1	44,4	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>9,3</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	67		69,1		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	88		90,7		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**j) imeti službo, kjer je možnost napredovanja in izobraževanja ob delu**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomembno	8	8	8,2	44,4	44,4
	zelo pomembno	9	18	9,3	50,0	94,4
	najpomembnejše v življenju	1	3	1,0	5,6	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>18,6</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	58		59,8		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	79		81,4		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**k) samostojno delo – tudi samostojno odločanje o delovnem času (razporejanje delovnega časa)**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomembno	4	4	4,1	44,4	44,4
	zelo pomembno	3	6	3,1	33,3	77,8
	najpomembnejše v življenju	2	6	2,1	22,2	100,0
	<b>Skupaj</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>9,3</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	67		69,1		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	88		90,7		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		

**l) obilo ustvarjalnosti in / ali možnost umetniškega izražanja**

		<b>Fk</b>	<b>utež.</b>	<b>Delež</b>	<b>Delež označ. odg.</b>	<b>Kumul. delež</b>
Odgovori	še kar pomembno	2	2	2,1	50,0	50,0
	zelo pomembno	2	4	2,1	50,0	100,0
	najpomembnejše v življenju	0	0			
	<b>Skupaj</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4,1</b>	<b>100,0</b>	
	Odgovor ni označen	72		74,2		
	Manjkajoč odgovor	21		21,6		
	Skupaj	93		95,9		
<b>Skupaj</b>		<b>97</b>		<b>100,0</b>		



## PRILOGA 14

### Dodatni izračuni k sliki 39: medsebojni vpliv starosti in spola na nezadovoljstvo zaposlenih

Vrednosti, ki jih v posamezni starostni skupini vprašani niso obkrožili, se v tabeli ne pojavljajo.

#### Starost

Starost			Fk.	%	Veljaven %	Kumul. %
do 25	Valid	niti zadovoljen niti nezadovoljen	8	33,33	38,10	38,10
		zadovoljen	11	45,83	52,38	90,48
		zelo zadovoljen	2	8,33	9,52	100,00
		Total	21	87,50	100,00	
	Missing	System	3	12,50		
	Total	24	100,00			
od 26 do 35	<b>Valid</b>	<b>zelo nezadovoljen</b>	<b>1</b>	<b>1,43</b>	<b>1,89</b>	<b>1,89</b>
		<b>nezadovoljen</b>	<b>3</b>	<b>4,29</b>	<b>5,66</b>	<b>7,55</b>
		niti zadovoljen niti nezadovoljen	16	22,86	30,19	37,74
		zadovoljen	25	35,71	47,17	84,91
		zelo zadovoljen	8	11,43	15,09	100,00
		Total	53	75,71	100,00	
	Missing	System	17	24,29		
	Total	70	100,00			
od 36 do 45	<b>Valid</b>	<b>zelo nezadovoljen</b>	<b>2</b>	<b>2,86</b>	<b>3,57</b>	<b>3,57</b>
		<b>nezadovoljen</b>	<b>5</b>	<b>7,14</b>	<b>8,93</b>	<b>12,50</b>
		niti zadovoljen niti nezadovoljen	24	34,29	42,86	55,36
		zadovoljen	23	32,86	41,07	96,43
		zelo zadovoljen	2	2,86	3,57	100,00
		Total	56	80,00	100,00	
	Missing	System	14	20,00		
	Total	70	100,00			
od 46 do 55	<b>Valid</b>	<b>zelo nezadovoljen</b>	<b>1</b>	<b>2,44</b>	<b>3,03</b>	<b>3,03</b>
		niti zadovoljen niti nezadovoljen	12	29,27	36,36	39,39
		zadovoljen	18	43,90	54,55	93,94
		zelo zadovoljen	2	4,88	6,06	100,00
		Total	33	80,49	100,00	
	Missing	System	8	19,51		
	Total	41	100,00			
od 56 dalje	<b>Valid</b>	<b>nezadovoljen</b>	<b>1</b>	<b>16,67</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>
		<b>niti zadovoljen niti nezadovoljen</b>	<b>1</b>	<b>16,67</b>	<b>25,00</b>	<b>50,00</b>
		zadovoljen	2	33,33	50,00	100,00
		Total	4	66,67	100,00	
	Missing	System	2	33,33		
	Total	6	100,00			

Statistično značilnih razlik po starosti nismo ugotovili (ANOVA):  $F=1,830$ ;  $p=0,125$

**Spol**

<b>Spol</b>			<b>Fk.</b>	<b>%</b>	<b>Veljaven %</b>	<b>kumulat. %</b>
<b>ž.</b>	<b>Valid</b>	<b>zelo nezadovoljen</b>	<b>2</b>	<b>1,48</b>	<b>1,83</b>	<b>1,83</b>
		<b>nezadovoljen</b>	<b>5</b>	<b>3,70</b>	<b>4,59</b>	<b>6,42</b>
		niti zadovoljen niti nezadovoljen	49	36,30	44,95	51,38
		zadovoljen	43	31,85	39,45	90,83
		zelo zadovoljen	10	7,41	9,17	100,00
		Total	109	80,74	100,00	
	Missing	System	26	19,26		
	Total	135	100,00			
<b>m.</b>	<b>Valid</b>	<b>zelo nezadovoljen</b>	<b>2</b>	<b>2,44</b>	<b>3,23</b>	<b>3,23</b>
		<b>nezadovoljen</b>	<b>3</b>	<b>3,66</b>	<b>4,84</b>	<b>8,06</b>
		niti zadovoljen niti nezadovoljen	15	18,29	24,19	32,26
		zadovoljen	37	45,12	59,68	91,94
		zelo zadovoljen	5	6,10	8,06	100,00
		Total	62	75,61	100,00	
	Missing	System	20	24,39		
	Total	82	100,00			

**Statistično značilnih razlik glede na spol ni (t test):  $t=1,147$ ;  $p=0,248$**

## PRILOGA 15

V naslednjih tabelah prikazujemo podrobnejšo analizo podatkov, prikazanih v sliki 41. V njej je prikazan odgovor na vprašanje, kako pogosto razmišljajo o menjavi službe. V spodnjih tabelah prikazujemo podatke glede na posamezen poklic.

	KUHINJA		STREŽBA		RECEPCIJA		WELLNESS		ANIMACIJA		BAZENI	
	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež
nenehno	2	7,69	6	13,95	2	5,13	5	23,81	0	0,00	2	14,29
pogosto	13	50,00	12	27,91	9	23,08	6	28,57	0	0,00	5	35,71
včasih	8	30,77	16	37,21	11	28,21	6	28,57	1	50,00	4	28,57
poredko	1	3,85	5	11,63	14	35,90	3	14,29	1	50,00	3	21,43
nikoli	2	7,69	4	9,30	3	7,69	1	4,76	0	0,00	0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	<b>43</b>	<b>100,00</b>	<b>39</b>	<b>100,00</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

	GOSPO-DINJSTVO		MARKE-TING		PRODAJA		ADMINI STRACIJA		PRIPRAVA PROGRAMOV	
	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež
nenehno	0	0,00	1	11,11	2	7,14	0	0,00	0	0,00
pogosto	5	29,41	1	11,11	4	14,29	2	14,29	1	25,00
včasih	7	41,18	2	22,22	9	32,14	3	21,43	0	0,00
poredko	5	29,41	1	11,11	9	32,14	1	7,14	0	0,00
nikoli	0	0,00	4	44,44	4	14,29	8	57,14	3	75,00
<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

## PRILOGA 16

### Dodatek k sliki 41

Prikaz soodvisnosti starosti in poklica glede želje, kako bi naj izgledala za vprašane prijetnejša zaposlitev.

#### Starost:

→starostna skupina	Manjkajoči starost		do 25		od 26 do35		od 36 do45		od 46 do 55		56 in več	
	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež
Kjer bi imel/a višjo plačo kot sedaj, ne glede na to, kaj bi delal/a	9	37,50	5	20,83	32	45,71	33	47,14	15	36,59	2	33,33
Kjer bi bil delovni čas omejen le na dneve od ponedeljka do petka, ne glede na višino pačila	5	20,83	7	29,17	24	34,29	20	28,57	7	17,07	1	16,67
Kjer bi bil ugled poklica visok, zaposleni v tistem poklicu pa spoštovani in cenjeni	12	50,00	8	33,33	38	54,29	41	58,57	21	51,22	5	83,33
Kjer ne bi več imel/a dela s strankami	5	20,83	2	8,33	5	7,14	2	2,86	3	7,32	1	16,67
<b>Skupaj</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>	<b>70</b>	<b>100,00</b>	<b>70</b>	<b>100,00</b>	<b>41</b>	<b>100,00</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

### Poklic 1. del

→poklic	KUHINJA		STREŽBA		RECEPCIJA		WELLNESS		BAZENI		ANIMACIJA	
	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež
↓želenost poklica												
Kjer bi imel/a višjo plačo kot sedaj, ne glede na to, kaj bi delal/a	9	34,62	18	39,13	19	46,34	4	25,00	6	42,86	0	0,00
Kjer bi bil delovni čas omejen le na dneve od ponedeljka do petka, ne glede na višino pačila	14	53,85	14	30,43	12	29,27	3	18,75	4	28,57	1	50,00
Kjer bi bil ugled poklica visok, zaposleni v tistem poklicu pa spoštovani in cenjeni	15	57,69	28	60,87	18	43,90	6	37,50	9	64,29	1	50,00
Kjer ne bi več imel/a dela s strankami	1	3,85	2	4,35	5	12,20	1	6,25	0	0,00	0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>	<b>41</b>	<b>100,00</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>

### Poklic 2. del

→poklic	GOSPODINSTVO		MARKETING		PRODAJA		ADMINISTRACIJA		PRIPRAVA PROGRAMOV	
	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež	Fk	Delež
↓želenost poklica										
Kjer bi imel/a višjo plačo kot sedaj, ne glede na to, kaj bi delal/a	10	52,63	2	22,22	14	155,56	3	33,33	0	0,00
Kjer bi bil delovni čas omejen le na dneve od ponedeljka do petka, ne glede na višino pačila	1	5,26	1	11,11	6	66,67	2	22,22	0	0,00
Kjer bi bil ugled poklica visok, zaposleni v tistem poklicu pa spoštovani in cenjeni	10	52,63	7	77,78	17	188,89	9	100,00	4	100,00
Kjer ne bi več imel/a dela s strankami	0	0,00	1	11,11	3	33,33	2	22,22	1	25,00
<b>Skupaj</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>	<b>29</b>	<b>322,22</b>	<b>14</b>	<b>155,56</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>