



**ANDREJ RASPOR** je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov.

**Povzetek:**

Prispevek obravnava pomanjkanje kadrov v gostinstvu in možne rešitve kako bi se lahko s sistematičnim pristopom stanje v prihodnosti izboljšalo.

**Ključne besede:** gostinstvo, kadri, sezona, deficitarnost,

## ŠTUDENTOV, KAJ ŠELE TURISTOV, NI NIKOLI PREVEČ

### *Stanje v svetovnem in domačem turizmu v številkah*

Glede na nekatere podatke, kot so: 10,2 % celotnega svetovnega BDP, 9,7 % celotne svetovne zaposlenosti (neposreden, posreden in povzročen vpliv), je turistična industrija eno najpomembnejših in najhitreje rastočih gospodarstev na svetu.<sup>i</sup> Predstavlja 7 % svetovnega izvoza s povprečno stopnjo rasti 3,3 % na leto med letoma 2010 in 2030. Stopnja rasti turizma je v obdobju 2012–2015 višja od mednarodne trgovine in turizem je kot izvozna kategorija na tretjem mestu za gorivi in kemikalijami ter pred hrano in avtomobilskimi izdelki.<sup>ii</sup> Na splošno so se v zadnjega pol stoletja zgodili globalni premiki. Če je leta 1950 prvih pet držav ustvarilo kar 71 % vseh prihodov, so jih leta 2010 že 31 %, leta 2016 pa samo 28 %.<sup>iii</sup> Slovenija postaja vedno bolj prepoznavna turistična destinacija. Podirajo se turistični rekordi, ki jih morda nismo pričakovali in so koga presenetili. Slovenija je po globalnih mirovnih indeksih uvrščena na prva mesta po varnosti.<sup>iv</sup> Imamo tudi novo strategijo slovenskega turizma do leta 2021.<sup>v</sup>

### *Res usposabljam dovolj kadra za razvoj turizma v Sloveniji?*

Kljub optimistični rasti turizma in še vedno veliki brezposelnosti se delodajalci soočajo s pomanjkanjem kadra.<sup>vi</sup> Poleg tega je očitno še nekaj. Na žalost znanja, ki ga imamo, ne uporabljamo, ker se je preveč vplivnežev – javnih uslužbencev, politikov, množica »piscev in govorcev«, ki predstavlja konvencionalno modrost – iz različnih razlogov odločilo, da pozabijo lekcije iz zgodovine in ugotovitve dela več generacij ter to težko pridobljeno znanje zamenjajo z ideološko in politično prikladnimi stereotipi. Stereotipi o delu v turizmu so zelo prisotni: slabo plačana delovna mesta, nedeljsko in praznično delo, slabi pogoji dela na vročini, vlagi ipd. Temu je treba dodati še vpliv na psihično stanje. Seveda se lahko z navedenimi stereotipi v marsičem strinjamo. Vzrok je v tem, da so menedžment v gostinstvu in prej omenjeni vplivneži zaspali. Kako bi sicer lahko dajali izjave, da je treba omejiti število turistov (Bled, Bohinj ipd.)?<sup>vii</sup> Ne prikazuje se realnih prihodkov zaposlenih (napitnina v gostinstvu je tabu tema, pa čeprav predstavlja velik del prihodka zaposlenih). Kako se je lahko to zgodilo in kaj sedaj? Ti dve vprašanji povezani, vendar nikakor nista enaki. Če vemo, kaj povzroča srčne napade, ne vemo nujno tudi, kako jih zdraviti;<sup>viii</sup> isto velja za pomanjkanje in usposabljanje kadra v turizmu.

### *Zakaj bi samo kritizirali – dajmo predloge na mizo*

Rešitev je treba zagotovo iskati v usposabljanju obstoječega kadra za prave kompetence. Ustrezno planiranje resursov ter prilagajanje ponudbi in povpraševanju. Manj teoretiziranja in več praktičnega znanja. Več je učenja na primerih. Dijaki, študenti in vplivneži morajo »skapirati« in ne kopirati dobre prakse ter jih prilagoditi lastnim zmožnostim. Seveda je pomembna tudi plača. Bolje izobražen kader ima tudi boljše predispozicije za višjo plačo. Raziskave sreče so po pričakovanju pokazale, da denar ni več tako pomemben dejavnik, ko enkrat dosežemo stanje, v katerem si lahko privoščimo nujne stvari za preživetje. Takrat se lahko posvetimo svojim strankam, kar pa je tudi osnovno poslanstvo dela v turizmu. Do sprememb ne bomo prišli čez noč, saj ni mogoče hitro prenoviti izobraževalnih programov. Tudi uvajanje naprednih tehnologij se ne bo zgodilo takoj. Nekaj pa se mora takoj spremeniti in tj., da se začnejo uvajati spremembe. Edina stalnica v življenju je namreč sprememba, prav ta pa bo prinesla novo spremembo. Praktična uporabna znanja se morajo črpati iz globalnega kontinuuma znanja in jih je treba prilagajati slovenski realnosti. Naša ambicija mora biti, da bomo vzgojili novo generacijo vodij v turizmu, ki bodo slovenski turizem dvignili še na višjo raven.

Glede na zgoraj navedeno se postavlja vprašanje, kaj narediti, da bomo zadostili povpraševanju. Možnosti je kar nekaj. Nekatere so že preizkušene, a lotiti se je treba tudi inovativnih prijemov. Vse se začne pri promociji dejavnosti na eni strani ter zagotovitvi dobrih delovnih pogojev, primernih za deficitarne kadre, z ustreznim plačilom na drugi strani. V kolikor tudi te aktivnosti ne bodo prinesle ustreznih rezultatov, se bomo morali posluževati že preizkušenih metod, to je uvoza delovne sile. Ne smemo spregledati tudi dejstva, da industrija 4.0 omogoča informatizacijo, avtomatizacijo in robotizacijo procesov.<sup>ix</sup> Največji družbeni učinek lahko prinese vpliv digitalne

transformacije na zaposlene v sektorju potovanj. Ta dejavnost bi lahko do leta 2025 predstavljala eno od 11 delovnih mest na svetu.<sup>x</sup> Inteligentna avtomatizacija bo v celoti spremenila delovna mesta in nekatera popolnoma izkoreninila. Okoli 85 % služb, ki bodo obstajale leta 2030, danes še ne poznamo. Strokovnjaki z IFTF napovedujejo, da bodo v prihodnosti največ vredne lastnosti, kot so ustvarjalnost, delovni zanos in podjetnost. Delovne procese bo močno oblikovala tehnologija, zaradi česar bodo ti potekali hitreje, avtomatizirano in učinkoviteje, povečana produktivnost pa bo omogočila nove poklice in delovna mesta. Dobra novica je, da tehnologija najverjetneje ne bo v celoti nadomestila človeške delovne sile, vendar bodo delovne naloge ljudi drugačne kot danes. Zlasti pomembni bosta specializacija in fleksibilnost.<sup>xi</sup>

V prihodnosti je pričakovati, da se bo barvitost kadra stopnjevala, saj bo prisoten kader iz različnih držav. Če je za državljane EU omogočen prosti pretok, bo treba za preostale zagotoviti bolj fleksibilno pridobivanje delovnih dovoljenj.

Ne smemo pozabiti, da bi bilo bolj enostavno, če si Slovenija postavi okvire, v katerih bo lahko realno izpeljala razvoj te dejavnosti. Ali ne bi bilo bolje prekvalificirati kadra, ki je na ZRSZ? Seveda jih je treba za delo v gostinstvu tudi ustrezno stimulirati in dodatno usposobiti. Dolgoročni družbeni stroški bodo namreč nižji, kot da se zanašamo na tujo delovno silo. Porajata se torej vprašanji: **Kaj narediti, da se odpravi vrzel v pomanjkanju kadrov v dejavnosti gostinstva in turizma? Katere so možne rešitve za odpravo deficitarnosti?** Predstavljamo nekaj možnih rešitev, ki bi lahko razrešile nastajajočo vrzel (Tabela 1). Navajamo sintezo vseh ukrepov, s katerimi bi lahko zmanjšali strukturno pomanjkanje kadrov v gostinstvu in turizmu na poklicni in tehnični ravni.

**Tabela 1: Možne rešitve deficitarnosti v gostinstvu**

	Aktivnosti	Nosilec	Vsebina	Cilj
<b>Predšolsko</b>	Z igro spoznajmo, kaj delajo kuharji in natakarji.	Državna oz. regijska služba (kompetenčni center) ob pomoči lokalnih podjetij.	Mala šola gostinstva in turizma (priprava hrane, strežbe).	Dvig popularnosti gostinstvo-turistične dejavnosti med predšolskimi otroki.
<b>Osnovnošolsko</b>	Organizacija tekmovanj, gospodinjski krožki.	Državna oz. regijska služba (kompetenčni center) ob pomoči lokalnih podjetij.	Priprava hrane in izvajanje strežbe.	Seznanitev osnovnošolcev z možnostjo šolanja za gostinske poklice.
<b>Poklicno izobraževanje</b>	Teoretični in praktični pouk.	Šole in delodajalci.	Izvajanje praktičnih nalog in utrjevanje ključnih kompetenc neposredno na delovnem mestu.	Zaposljivost ob zaključku šolanja.
<b>Pripravnishvo</b>	Izvajanje programa pripravništva.	Šole, delodajalci, ZRSZ.	Po zaključku šolanja praktično usposabljanje.	Utrjevanje znanj, pridobljenih v šoli.
<b>Obdobje zaposlitve</b>	Stalno usposabljanje za dvig kompetentnosti in novitete.	Delodajalec skupaj s šolami in regionalnimi kompetenčnimi centri.	Spoznavanje novih tehnologij, sredstev, distribucijskih poti itd.	Stalno dograjevanje znanj.
<b>Prezaposlitve</b>	Aktivna politika zaposlovanja, izvajanje prekvalifikacij.	ZRSZ skupaj s podjetji, šolami in z regionalnimi kompetenčnimi centri.	Program prekvalifikacij, vključevanje iz marginalnih skupin.	Povečati zaposljivost brezposelnim osebam.
<b>NPK</b>	Sistem pridobivanja NPK.	CPU, nosilci licence.	Postopek pridobivanja NPK.	Povečanje zaposljivosti brezposelnih oseb, dvig izobrazbene in kvalifikacijske ravni, zmanjšanje poklicnega in strukturnega neskladja.
<b>Kompetenčni centri</b>	Vzpostavitev področnih kompetenčnih centrov.	Javni sklad za razvoj kadrov in štipendiranje	Standardizacija dela.	Dvig kompetentnosti zaposlenih.
<b>Zaposlovanje tujcev</b>	Pridobivanje usposobljenega manjkajočega kadra iz tujine.	Agencije.	Vključitev tujcev na slovenski trg dela.	Spoznavanje slovenskega jezika in jezika gostov, ki obiskujejo lokale, spoznavanje osnovnih kulturnih in prehrabnih posebnosti gostov.
<b>Delo študentov in upokojencev</b>	Vključitev na trg dela.	Agencije.	Omogočiti dodatne zasluge in izboljšanje prihodkov ob plačevanju davkov in prispevkov na prihodke.	Pokrivanje potreb po kadrih v času t. i. konic (vikendi, prazniki).
<b>Robotizacija</b>	Vmeščanje industrije 4.0 v procese gostinstva in turizma.	Ministrstvo za gospodarstvo.	Iskanje sinergij med zaposlenimi in roboti.	Zmanjšanje obremenitve zaposlenih, manj ponavljajočih gibov.
<b>Karijerne poti</b>	Kroženje med kontaktnimi delovnimi mesti v gostinstvu	Kompetenčni centri fakultet.	Študenti (psihologije, trženja ipd.), ki sicer nimajo dolgoročne ambicije po	Spoznavanje procesov in dela ter obnašanja strank v gostinstvu

			zaposlitvi v gostinstvu, bi nabirali svoje izkušnje za delo s strankami.	
Splošno	Izenačitev zjamčenih in minimalnih plač.	Sindikati, delodajalci, država.	Dvig minimalnih plač na raven zjamčenih.	Povečati interes za zaposlitev v gostinstvu in turizmu.
	Določena cena dela.	Delodajalci ob pomoči države.	Znana cena dela za delo v gostinski dejavnosti.	
	Dodatek za deficitarnost.	Država.	Dodatek za deficitarnost.	
	Stanovanjska politika.	Država.	Gradnja stanovanjskih enot.	
	Štipendijska politika.	Država, podjetja.	Štipendije.	
	Fleksibilne oblike zaposlovanja.	Država.	Delo mlajših upokoencev, občasno delo.	

Najprej bi morali vzpostaviti ustrezne mehanizme promocije dejavnosti gostinstva in turizma ter dvigniti raven njene družbene sprejemljivosti, ki sedaj temelji predvsem na deklarativni ravni strateških dokumentov. Na izvedbeni ravni še ni dorečena. Promocija dejavnosti se začne že v vrtcih in med osnovnošolsko mladino, ki se odloča za nadaljnje šolanje. Višja vrednost nedvomno izhaja iz družbene priznanosti poklica, zato bi kazalo ponovno dopolniti Zakon o gostinstvu, in sicer tako, da bi se za kvalificirana dela v gostinstvu zahtevala ustrezna kvalifikacija, ki bi jo, poleg rednega šolanja, lahko pridobili tudi z izobraževanjem ob delu, s pridobitvijo nacionalne poklicne kvalifikacije oziroma z ustreznim usposabljanjem v okviru podjetja, ki bi ga zaključili z mojstrskim izpitom. To bi zahtevalo vzpostavitev hitrejšega in bolj učinkovitega usposabljanja na ravni države, regije in podjetij. Pri tem je treba nameniti večji poudarek prekvalifikaciji kadra, ki je na ZRSZ. Nešolan kader oz. kader z zaključeno šolo druge (negostinske) smeri bi lahko pokrival zgolj pomožna dela v kuhinji in strežbi. Tako bi se zavarovali pred dotokom nekvalificirane delovne sile. Dvignila bi se tudi raven storitve, ki je tudi osnova za višjo ceno storitve. Za nadaljnje aktivnosti je pomembno, da bi natančno opredelili kriterije deficitarnosti, saj bi le na ta način lahko uresničili druge ukrepe, ki bodo pripomogli k odpravljanju pomanjkanja kadrov.

Morda bi bilo treba spremeniti ZDR, in sicer tako, da se lahko v deficitarnih dejavnostih opravlja delo tudi izven zakonodajnih okvirov (nadure, delovni čas, odmori). Poleg tega bi morali uvesti dodatek za deficitarne poklice. Tako bi spodbudili delavce, ki so na ZRSZ, za dela v deficitarnih poklicih, katerih izobraževalni programi zahtevajo daljše usposabljanje. Tu mislimo predvsem na poklic kuharja, delno pa tudi natakarja. Prav tako bi lahko delo v deficitarnih poklicih omogočili tudi upokoencem. Z ustrežno stanovanjsko politiko bi morali spodbujati tudi notranjo migracijo.

Dejavnost gostinstva in turizma je med mladimi dokaj promovirana<sup>1</sup>, a se za vpis v izobraževalne smeri gastronomista hotelirja ne odločajo pogosto. Število kadra, ki konča šolanje, ne zadostuje niti tekočim potrebam v gostinstvu. Vsako leto je vedno večji razkorak med potrebami proizvodnje in potencialnimi šolanimi interesi za zaposlitev. Obstaja bojazen, da ne bo dovolj osebja niti za minimalno pokritje tekočih potreb po delavcih. Nedvomno bo treba, ko bomo priča večjemu vlaganju, za potrebe strateških projektov zagotoviti tudi dotok tuje strokovno usposobljene delovne sile. Treba bi bilo zagotoviti hitrejši, predvsem pa enostavnejši način pridobitve delovnih dovoljenj za tujce.

Skupek teh aktivnosti bo pripomogel k dodani vrednosti kadra. Predstavlja nadgradnjo zgoraj navedenih ukrepov, ki so pretežno usmerjeni v odpravo vrzeli na področju kadrovske politike v gostinski in turistični dejavnosti. S temi ukrepi bi delodajalci kader v gostinstvu tudi dolgoročno vezali nase.

Služb ne bo, bo pa delo. Delovna mesta bodo zamenjala delovna področja. Zmagali ne bodo najboljši, ampak najbolj prilagodljivi.

## Viri, literatura in opombe

<sup>i</sup> World Travel & Tourism Council. (2012). The Comparative Economic Impact of Travel & Tourism.

<sup>ii</sup> World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015–2016. Dostopno na spletni strani: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/downloads/>

<sup>iii</sup> World Travel & Tourism Council. (2016). Economic Impact Analysis. World Travel Tour. Council. Dostopno na spletni strani: <https://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>

<sup>iv</sup> Institute for Economics and Peace. (2016). Global Terrorism Index 2015. Dostopno na spletni strani: <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/11/Global-Terrorism-Index-2015.pdf> IN Institute for Economics and Peace. (2016). Global Peace Index 2015. Dostopno na spletni strani: [http://economicsandpeace.org/wpcontent/%0Auploads/2015/06/Global-Peace-Index-Report-2015\\_0.pdf](http://economicsandpeace.org/wpcontent/%0Auploads/2015/06/Global-Peace-Index-Report-2015_0.pdf)

<sup>1</sup> K prepoznavnosti dela veliko vplivajo tudi priljubljene kuharske oddaje, resničnostne serije, kot je npr. Gostila išče šefa ipd.

<sup>v</sup> Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2017). Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021. Pridobljeno 21. 10. 2017 s spletne strani: [http://www.mgrt.gov.si/si/delovna\\_podrocja/turizem/strategija\\_trajnostne\\_rasti\\_slovenskega\\_turizma/](http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/strategija_trajnostne_rasti_slovenskega_turizma/)

<sup>vi</sup> V rekordno turistično sezono s pomanjkanjem delavcev. (n.d.). Pridobljeno 1. 1. 2018 s spletne strani: <http://www.24ur.com/novice/slovenija/v-rekordno-turisticno-sezoni-s-pomanjkanjem-delavcev-ti-zaradi-neurejnih-pogojev-na-delo-raje-v-tujino.html?focus=1>

<sup>vii</sup> Ob turističnem navalu v Sloveniji: Vlagali v promocijo, turisti prišli, maščevala se je slaba infrastruktura. (n.d.). Pridobljeno 1. 1. 2018 s spletne strani: <https://www.dnevnik.si/1042782193>

<sup>viii</sup> Krugman, P. R. (2012). *Ustavimo to krizo takoj!* Ljubljana: Modrijan.

<sup>ix</sup> Bu, N. (2017). The 22nd Session of the UNWTO General Assembly–Special Session on Smart Tourism: Chengdu, China, 14–15 September 2017. *Anatolia*, 1–3. IN Ivanov, S., & Webster, C. (2017). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies—a cost-benefit analysis. International Scientific Conference “Contemporary Tourism—Traditions and Innovations.”

<sup>x</sup> Alexis, P. (2017). R-Tourism: Introducing the Potential Impact of Robotics and Service Automation in Tourism. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 17(1).

<sup>xi</sup> Kakšni boste morali biti, če boste v prihodnjih letih želeli službo. (n.d.). Pridobljeno 1. 1. 2018 s spletne strani: <https://siol.net/posel-danes/novice/kakšni-boste-morali-biti-ce-boste-v-prihodnjih-letih-zeleli-sluzbo-458151>

