

Generacije mladih in oglasi za deficitarne gostinske poklice

Metod Šuligoj

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije Turistica, Obala 11a, 6320 Portorož, Slovenija, metod.suligoj@turistica.si.

V prispevku se avtor izmed petih navedenih generacij osredotoči na dve – generacijo Y in Z. V obeh primerih gre za generacijo mladih. Generacija Y se identificira z izzivi, napredkom in uspehom. Generacija Z je izrazito individualistična, brez potrebe po osebnih odnosih. Obe generaciji povezuje navezanost na informacijsko tehnologijo. Vse te karakteristike je potrebno upoštevati pri iskanju kadrov v gostinski dejavnosti, pri čemer se je potrebno zavedati, da so gostinski poklici deficitarni. Pri iskanju kadrov s pomočjo kadrovskih oglasov je potrebno upoštevati pravni, vsebinski, psihološki, jezikovni, vizualno–estetski vidik ter vidik komunikacijskih kanalov. Raziskava v slovenskem gostinstvu je pokazala, da so kadrovski oglasi pravno sporni. Psihološkega in estetsko-vizualnega pomena oglasov se veliko organizacij ne zaveda, saj so oglasi v tem pomenu šibki. Z vsebinskega vidika pa so kadrovski oglasi za gostinske poklice ustrezni. Organizacije tudi izkoriščajo internet kot komunikacijski kanal za iskanje kadrov, kar je z vidika karakteristik generacij Y in Z ustrezno. Avtor zaključuje, da brez upoštevanja teh ugotovitev s kadrovskimi oglasi ni mogoče uspešno nastopati na trgu dela.

Ključne besede: gostinstvo, gostinski poklici, generacija Y, generacija Z, kadrovski oglasi, kadrovanje.

1 Uvod

Na gostinstvo danes gledamo kot na pomembno gospodarsko dejavnost ter enega od stebrov turizma. Številčno največji delež zaposlenih v turizmu tvorijo delavci, zaposleni prav v gostinski dejavnosti. Pretekli statistični podatki kažejo, da je deficitarnost v tej dejavnosti občutna. Zanimanje mladih za ta poklic pa pada¹. Nove investicije v gostinstvu še povečujejo potrebo po novih zaposlenih, ki pa jih je že brez tega (pre) malo. Prav zaradi tega je potrebno na dejavnost gledati tudi iz sociološkega vidika in ne le iz pravnega in ekonomskega. V tem pogledu je gostinstvo dejavnost, kjer usposobljeni zaposleni skrbijo za zadovoljevanje potreb, želja in pričakovanj drugih gostov po hrani, pijači, počitku, sprostitvi itd.. Vloga človeka (kot izvajalca in gosta) je v tem smislu ključna in nenadomestljiva. Demografske spremembe na trgu delovne sile vplivajo tudi na organizacije v gostinski dejavnosti. Vso aktivno delovno silo danes sestavljajo t.i. veterani, otroci blaginje, generacija X, generacija Y in generacija Z, ki so si med seboj zelo različne. V tem prispevku se osredotočam na generaciji Y in Z, torej generaciji mladih, ki se trenutno odločata o poklicni poti ali vstopata na trg delovne sile, oziroma imajo njeni pripadniki le kratkotrajne delovne izkušnje. Iz tega zornega kota me zanima, kako morajo (bi morale) organizacije

nastopati na trgu dela, da bi bile zanimive za mlade, da bi se odločili za gostinske poklice, ki spadajo med deficitarne.

Število objavljenih prostih delovnih mest v tiskanih in elektronskih medijih za gostinske poklice je veliko. Organizacije v gostinstvu pri objavljanju prostih delovnih mest vedno več uporabljajo spletne strani raznih časopisov in zaposlitvene portale. V prispevku se posvečam prav temu načinu iskanja kadrov na trgu delovne sile. Z raziskavo poskušam ugotoviti, ali organizacije v gostinstvu spoštujejo relevantno zakonodajo pri objavah prostih delovnih mest in pa izgledu oglasov.

Cilj prispevka je ugotoviti, kakšna je praksa organizacij v gostinstvu v Sloveniji pri iskanju kadrov s pomočjo kadrovskih oglasov. Uporabili smo več kvalitativnih raziskovalnih metod, kjer pa prevladujeta metoda deskripcije in deskriptivne analize. Uporabljen je bil deduktivni pristop.

2 Opredelitev generacij Y in Z

2.1 Generacije aktivnega prebivalstva

V okviru teorije upravljanja človeških virov so opredeljene štiri različne generacije, ki predstavljajo aktivno prebivalstvo.

1 Več o tem v Šuligoj (2008).

Po Zemkeju in sodelavcih (2000) in Codringtonu (v Lyon in drugi, 2006)² so to:

- generacija veteranov (rojeni med letoma 1922 in 1943);
- generacija otrok blaginje (rojeni med letoma 1944 in 1960);
- generacija X (rojeni med letoma 1961 in 1980);
- generacija Y (rojeni med letoma 1981 in 2001).

Na spletni strani »Babyboomercare« navajajo, da generacijo Z sestavljajo ljudje rojeni po letu 1990³, torej v času tehnološke prevlade, zato jo poimenujejo tudi »tiha generacija«, »iGeneration« in »net-generacija«. Večina pripadnikov te generacije še ne moremo razvrščati k delovno aktivnemu prebivalstvu⁴.

Značilnosti generacij na osnovi katerih je bila razdelitev tudi narejena, so splošne narave in ne popolnoma homogene, kar pomeni, da teh značilnosti ni mogoče pripisati vsakemu pripadniku posamezne generacije (Patota in drugi, 2007) – glej tudi tabelo 1. Je pa iz te tabele mogoče razbrati, da sta si obe skrajni generaciji (veterani – generacija Y) diametralno nasprotni, kar še posebej velja za zadnja tri področja. To kaže na očitne družbene spremembe, ki jih tudi v organizacijski znanosti ni mogoče zaobiti.

2.2 Karakteristike generacije Y⁵

Predstavniki generacije Y so trenutno najmlajši del aktivnega prebivalstva in najmlajši del trga dela v razvitem svetu. Generalno gledano, ta generacija tudi najbolj izobrazena vstopa na trg dela. Poleg formalnega izobraževanja se je ta generacija vključevala tudi v številne obšolske dejavnosti, npr. plesni tečaji, glasbena šola, jezikovni tečaji, razna nevladna gibanja, športne aktivnosti ipd. Ravno zaradi tako razgibanega načina življenja ter poplave informacij iz vsakdanjega sveta, komuniciranja preko svetovnega spleta in osebnega srečevanja s posamezniki iz drugih etičnih in rasnih skupin, je ta generacija bolj strpna kot vse prejšnje generacije (Martin in Tulgan, 2001).

Ločitve, istospolne zveze, nasilje in droge so nekaj vsakdanjega in tudi predmet pogovorov s starši. Le-ti jih tudi vključujejo v pomembne družinske odločitve. Ta generacija pričakuje, da bo njihovo delo v organizaciji smiselno in pomembno ter da bodo vključeni v odločanje. Od vodij pričakujejo jasna navodila, takojšnjo pohvalo ali korekcijo, izzive, priložnosti, napredovanje (tudi pri plači) (Novak, 2007). Delavci te generacije so bolj lojalni ljudem s katerimi delajo, vključno z vodjem, kot pa organizaciji kot taki.

Tabela 1: Izsledki raziskave o generacijskih razlikah v Sloveniji (Vir: Brečko, 2005)

Področje	Veterani	Otroci blaginje	Generacija X	Generacija Y
Delovne vrednote (v tem vrstnem redu)	Zahtevno in izzivalno delo; potrpežljivost in vztrajnost pri delu; čast in ugled na delovnem mestu; osebnostni razvoj na delovnem mestu; nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu; raznolikost dela ter pripadnost in varnost v podjetju.	Zahtevno in izzivalno delo. Osebnostni razvoj na delovnem mestu. Potrpežljivost in vztrajnost. Urejenost, red in jasna pravila dela. Raznolikost dela. Delo, pri katerem se lahko tudi zabavam.	Zahtevno in izzivalno delo. Pripadnost in lojalnost podjetju. Potrpežljivost in vztrajnost pri delu. Delo pred zabavo. Uravnoteženost poklicnega in družinskega življenja. Vključenost v odločanje in oblikovanje delovnega mesta.	Nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu. Urejenost, red in jasna pravila dela. Lojalnost in pripadnost podjetju. Zahtevno in izzivalno delo. Osebnostni razvoj na delovnem mestu. Varnost zaposlitve oz. delovnega mesta.
Dejavniki motivacije (v tem vrstnem redu)	Izzivnost vsebine dela. Dobro delovno okolje. Možnost izobraževanja.	Samostojno delo in odločanje. Izzivnost vsebine dela. Možnost izobraževanja.	Samostojno delo in odločanje. Pohvala nadrejenih za dobro opravljeno delo. Izzivnost vsebine dela.	Samostojno delo in odločanje. Možnost izobraževanja. Izzivnost vsebine dela.
Timsko ali samostojno delo (kaj jim bolj ustreza?)	Timsko: 100%. Individualno: 0%.	Timsko: 14,1%. Individualno: 85,9%.	Timsko: 18,6%. Individualno: 81,4%.	Timsko: 24,5%. Individualno: 76,5%.
Katero obliko plače si bolj želijo?	Fiksni sistem plač: 33%. Variabilni sistem plače: 66%.	Fiksni sistem plač: 12%. Variabilni sistem plače: 88%.	Fiksni sistem plač: 17%. Variabilni sistem plače: 83%.	Fiksni sistem plač: 0%. Variabilni sistem plače: 100%.

² Potrebno je upoštevati, da se v literaturi pojavlja tudi drugačno poimenovanje in drugačni časovni intervali.

³ Glej zgornjo opombo.

⁴ Več o tem na: <http://www.babyboomercaretaker.com/index.html>.

⁵ Generacija Y se tako naziva le zaradi tega, ker sledi generaciji X. Generaciji Y sledi generacija Z.

Ta generacija je neločljivo povezana z uporabo vseh oblik informacijske tehnologije in elektronskih medijev⁶. Po Zemkeju in sodelavcih (2000) ter Martinu in Tulganu (2001) so tudi zaradi tega predstavniki te generacije bolj prilagodljivi, ustvarjalni, optimistično in junaško naravnani, tehnološko pismeni, učinkoviti, neodvisni, sposobni početi več stvari hkrati, samozavestni, radovedni, učljivi ter odprti do drugačnih. So pa, predvsem zaradi mladosti, neizkušeni in se težje soočajo z zahtevnejšimi nalogami oziroma projekti.

Kadrovski strokovnjaki morajo upoštevati, da je na trgu dela multifunkcionalna in zelo aktivna generacija. Generacija, ki se ne boji izzivov in odgovornosti ter uporablja informacijsko tehnologijo ne glede na stopnjo in smer izobrazbe. To je potrebno vzeti v zakup pri vseh kadrovskih procesih. Le take organizacije bodo uspešno nastopale na trgu dela ter ustrezno vodile, razvijale, motivirale itd. zaposlene predstavnike generacije Y.

2.3 Karakteristike generacije Z

Generacija Z je generacija, ki je trenutno večinoma v fazi šolanja. Z vidika tega prispevka pa je relevantna, ker se njeni predstavniki v teh letih odločajo o smeri in stopnji izobrazbe ter si na tak način določajo svoj bodoči poklic in s tem svojo prihodnost.

Na spletni strani »Babyboomercare« navajajo, da komunikacija pri predstavnikih te generacije poteka večinoma preko interneta (internet je nekaj samoumevnega), zato so njihove verbalne veščine slabo razvite. Zanje je značilna tudi nestrpnost in želja po hitrem doseganju rezultatov. S prijatelji se dobivajo na spletu in preko njega tudi komunicirajo, pri čemer se med sabo osebno niti ne poznajo (razvijajo se velike skupnosti). Kot negativni posledici takega stila življenja bi se lahko pojavili nesposobnost javnega nastopanja in upoštevanje zasebnosti; ne zanima jih raziskovanje in osebni odnosi z drugimi. Izobrazba in razvoj kariere (tudi zaposlitev na sploh) ni njihov glavni cilj, kar pomeni negativni vpliv na nekatere izobrazbene nivoje, npr. znanstvenike, zdravnike. Zanima jih delo od doma, saj so tam vedno dosegljivi preko interneta in drugih komunikacijskih kanalov, npr. mobilni telefon. So izrazito individualistično usmerjeni in verjamejo v svojo osebnost, (negativni) komentarji tega pa niso zaželeni, ravno tako ne družbene norme⁷.

Z generacija je relativno nova, kar pomeni, da raziskav na to temo ni na pretek. To pomeni, da bodo morali strokovnjaki različnih družboslovnih znanosti še podrobno raziskati lastnosti generacije. Posledično tudi kadrovski strokovnjaki še ne vedo veliko o tej generaciji, kar pomeni, da je mogoče ob bodočem vstopu na trg dela, pričakovati tudi težave v kadrovanju in menedžiranju mladih iz generacije Z.

3 Kadrovanje v gostinstvu

Turistična gostinska dejavnost v Sloveniji v zadnjih letih hitro raste (in tudi v času gospodarske krize je v evropskem prostoru dosegla podpopovprečen padec). Ko se neka (delovno intenzivna) dejavnost hitro razvija, se pogosto pojavijo težave s kadri.

3.1 Posebnosti kadrovanja v gostinstvu

V povezavi s kadri je za gostinsko dejavnost značilno dejstvo, da potreba po številu usposobljenih delavcev venomer niha. Knowls (1998) ugotavlja, da je število zaposlenih odvisno od količine dela, nivoja ponudbe in strukture povpraševanja.

Gostinstvo kot del turizma spada k delovno intenzivnim panogam, kjer sodobna tehnologija ne more nadomestiti človeka v celoti. Gre za storitveno dejavnost, katere osnova so ljudje, ki to dejavnost nenehno vzdržujejo in razvijajo. V gostinski dejavnosti se pojavljajo poklici (delovna mesta), ki se pojavljajo tudi v drugih panogah, npr. čistilka, vzdrževalec, tajnica itd., predvsem pa specifični gostinski poklici: kuhar, natakar, točaj, receptor, sobarica, vodja kuhinje, vodja strežbe, hotelska gospodinja⁸. Gostinski poklici so specifični in imajo tako dobre kot tudi slabe lastnosti, npr. nizke plače, neugodni urniki, fizični in psihični naporji itd. Ker so največkrat izpostavljene slabe lastnosti, so ti poklici dobili negativen prizvok. Zaradi tega imajo organizacije v tej dejavnosti probleme že na začetku samega procesa kadrovanja, to je privabljanje kadrov. Prav zaradi tega bomo v nadaljevanju med vsemi fazami, ki oblikujejo proces zaposlovanja, svojo pozornost v empiričnem delu usmerili prav k tej fazi.

Pri opredeljevanju posebnosti, ki jih morajo upoštevati kadrovski oddelki (ali sami lastniki v manjših organizacijah) v slovenskih gostinskih organizacijah je potrebno izpostaviti vsaj dve:

- če bi gledali le absolutne številke o plačah in jih primerjali s sorodnimi panogami, bi ugotovili, da gostinske plače res niso najboljše, a tudi ne najslabše. Pri tem je potrebno biti pazljiv, ker so podatki zelo zamegljeni in navajajo k napačnemu razmišljanju. Uradni statistični podatki ne upoštevajo napitnin in »plačil na roko«, torej plačil, ki niso evidentirana⁹;
- zelo pogosta oblika atipičnega opravljanja dela v gostinskih organizacijah je delo preko mladinskega servisa. Mladi, ki delajo preko mladinskih servisov delajo le za zaslužek in jih stroka ter napredek ne zanimajo. Ti izvajalci storitev v tem primeru pomenijo popolno razvrednotenje gostinskih poklicev, za kar pa so poskrbeli gostinci (managerji) sami.

6 To ugotavlja tudi Zemke in drugi (2000), Brečko (2005), Patota in drugi (2007).

7 Več o tem na: <http://www.babyboomercaretaker.com/index.html>.

8 V praksi se pojavljajo, v skladu z organiziranostjo posameznih gostinskih organizacij, tudi razne druge izpeljanke, npr.: glavni kuhar, glavni natakar, nočni receptor itd.

9 Glej Šuligoj (2006).

Tabela 2: Število prostih delovnih mest v treh sorodnih dejavnostih v Sloveniji (Vir: SURS, 2009)

Dejavnost	Leto				Indeks 08/05
	2005	2006	2007	2008	
Gostinstvo	416	460	526	470	112,98
Promet, skladiščenje, zveze	433	493	570	558	128,87
Trgovina, popravila motornih vozil	900	1.059	1.228	1.001	111,22
Skupaj	7.222	7.980	8.873	7.822	108,31

3.2 Aktualne razmere na trgu dela

Na spletnih straneh Zavoda za zaposlovanje¹⁰ najdemo podatke o poklicih, po katerih je bilo leta 2008 prijavljenih največ kadrovske potrebe organizacij. Med temi so uvrščene tudi potrebe po gostinskih poklicih (glej tabelo 2). Slednje jasno kaže, da kljub začetku krize, v Sloveniji primanjkuje kadrov v gostinski dejavnosti. Organizacije so tako prisiljene, da pomanjkanje delovne sile nadomeščajo z večjim številom opravljenih ur že zaposlenih in z zaposlovanjem tujcev.

Ponudba delovnih mest se je v letu 2008, glede na leto 2007, zmanjšala v vseh dejavnostih. Kljub temu pa je bilo v gostinski panogi razpisanih veliko prostih delovnih mest. Na seznamu najbolj iskanih poklicev v državi sta kuhar in natakar¹¹.

Raspor (2008) in Šuligoj (2006; 2008) sta v svojih razpravah podala pomembno ugotovitev o stanju na trgu dela. Ugotavljata, da je pri gostinskih poklicih evidenten problem deficitarnosti. Istočasno predstavljata tudi empirične podatke o trendu padanja zanimanja za vpis v srednje gostinske šole pri mladih v Sloveniji. Šuligoj (2008) v svojem prispevku omenja dve deficitarnosti, ki se pojavljata v gostinstvu: kvalitativna in kvantitativna kadrovska deficitarnost. Pri prvi gre za pomanjkanje kakovostnih kadrov oz. za pomanjkanje ustreznih znanj, pri drugi pa za pomanjkanje ustreznega števila delavcev. Vzroke za to vidi v manjšem vpisu v gostinske šole, fluktuaciji že zaposlenih, večjem številu investicij in širitvi kapacitet (to ustvarja dodatne potrebe po kadrih). Raziskava »Sodoben model upravljanja s kadri za področje turizma« (Lebe in drugi, 2009) je pokazala, da osnovnošolci nimajo posebno pozitivnega odnosa do gostinskih poklicev – glej tabelo 3. Avtorji nadalje še ugotavljajo, da se odnos učencev do drugih poklicev statistično značilno ne razlikuje od njihovega odnosa do gostinskih poklicev.

Glede na te ugotovitve lahko zaključimo, da pripadniki generacije Z nimajo pozitivnega odnosa do gostinskih poklicev, a očitno ob koncu osnovne šole nimajo pozitivnega odnosa niti do drugih (poklicev).

Kot smo že omenjali je visoka fluktuacija povzročitelj deficitarnosti zaposlenih v gostinski dejavnosti. Po raziskavi Lebetove in sodelavcev (2009) dobrih 69 % respondentov

včasih, pogosto ali nenehno razmišlja o zamenjavi službe^{12,13}. To je z vidika teme tega članka relevantno, saj se na trgu dela (potencialno) pojavlja veliko že usposobljenih oseb, ki jih morajo kadrovske službe (tudi preko kadrovskega oglasa) zva-biti v svoje organizacije.

Tabela 3: Rezultati merjenja osnovnošolcev o značilnostih gostinskih poklicev (Lebe idr., 2009)

Poklic	Najvišji % učencev	Značilnost
Kuhar/ica	28,13	Zanimiv
	26,95	Nezanimiv
	24,74	Naporen
Natakar/ica	27,25	Nezanimiv
	22,24	Zanimiv
	21,21	Slabo plačan
Receptor/ka	23,86	Zanimiv
	22,39	Nezanimiv

4 Iskanje kadrov s pomočjo (kadrovskega) oglasa

Kadrovske oglase v medijih so najpogostejša oblika vabljenja k sodelovanju novih sodelavcev. Danes poznamo številne medije za oglaševanje delovnih mest: tisk, radio, televizija. Posebno priložnost in veliko tehničnih možnosti za objavljanje prostih delovnih mest je v zadnjem času ponudil internet. Ta informacijska tehnologija omogoča spletno kadrovanje in sicer iskanje kadrov prek različnih zaposlitvenih portalov ali vabljenje prek spletnih strani organizacij (Zupan, 2001). V splošnem mora biti sam oglas oblikovan tako, da pri bralcih, gledalcih ali poslušalcih doseže pozornost in da vpliva na njihovo odločitev za prijavo na prosto delovno mesto. Lipičnik (1998) navaja naslednje vidike, ki naj bi jih pri pripravi oglasa upoštevali:

- vsebinski: oglas mora vsebovati podatke, ki so potrebni, da delo predstavimo;
- pravni: upoštevani morajo biti zakonski predpisi na področju zaposlovanja;

10 Več na: <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/LetnaPorocila/lp08/Slovenija/slo/17-tabelarni-prikaz.htm>

11 Več na: <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/LetnaPorocila/lp08/Slovenija/slo/17-tabelarni-prikaz.htm>

12 Najpogostejši razlogi: prenizko plačilo (86 %), prevelik stres na delovnem mestu (55 %), prenizek ugled poklica (52 %), neugoden delovni čas (50 %), negativen odnos nadrejenih do zaposlenih (47 %).

13 Glede na starostno strukturo respondentov je ugodno zastopana generacija Y, ki skupaj z generacijo Z predstavlja 44,55 % respondentov (starost največ 35 let).

- psihološki: oglas mora navdušiti potencialnega kandidata, da se bo prijavil;
- vizualno–estetski: grafično oblikovani oglasi;
- jezikovni: besedilo v oglasu mora biti jezikovno pravilno oblikovano.

Osnova za kadrovske oglase sta Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l.RS, št. 42/2002) (v nadaljevanju ZDR) in Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije (Ur.l.RS, št. 83/1997) (v nadaljevanju KP)¹⁴, ki določata, da mora delodajalec vsako prosto delovno mesto javno objaviti, razen v primerih določenih v ZDR (24. člen). ZDR in KP med drugim določata tudi katere pogoje morajo delodajalci upoštevati pri objavi delovnega mesta. Tako v Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (Ur.l.RS, št. 103/2007) lahko še zasledimo, da mora objava prostega delovnega mesta vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od petih dni. KP pa določa, da mora biti v objavi navedeno naslednje:

- čas, za katerega se sklepa delovno razmerje;
- naziv delovnega mesta;
- pogoji, ki so predpisani za delovno mesto;
- rok za prijavo;
- morebitno poskusno delo in trajanje takega dela;
- rok, v katerem bodo kandidati obveščeni o izbiri;
- in drugi z zakonom določeni pogoji.

Kadrovski oglas (ne glede na medij) mora vsebovati jasne navedbe prostega delovnega mesta. V nasprotnem primeru pravih kandidatov ne bo. Presplošno poimenovanje, kot na primer iščemo sodelavce v gostinstvu, ni ustrezno. Tudi pri vseh ostalih zahtevah mora biti oglas nedvoumen. Dober kadrovski oglas mora biti pravno neoporečen in oblikovno dodelan. Kadar organizacije nastopajo na trgu deficitarnih poklicev, je to še toliko bolj pomembno. Kadrovniki bi morali zato imeti ustrezna marketinška znanja oziroma k oblikovanju oglasov povabiti poznavalce marketinškega področja. Zavedati se je potrebno, da tudi kadrovski oglas kaže identiteto organizacije.

Watkins in Johnston (2000) sta v okviru raziskave ugotovila, da so bili kadrovski oglasi, ki so vsebovali podatke o organizaciji, o zahtevani izobrazbi, znanju, izkušnjah, sposobnostih, ponujenih ugodnostih, rok za oddajo prošnje in kontaktne podatke organizacije ocenjeni kot primerni¹⁵ za ženske kandidatke (oglas v raziskavi so bili usmerjeni v to ciljno skupino).

Applegate (2010) ugotavlja, da organizacije pretežno iščejo kadre preko spleta. Opozarja na pomen besedila, ki mora vsebovati zadostne in ustrezne informacije.

Kennan s sodelavci (2006) je delal primerjavo kadrovskih oglasov za knjižničarje v Avstraliji ter ZDA in pri tem uporabil 18 kazalcev. Pri avstralskih so se pokazale večje nejasnosti pri navajanju zahtevanih sposobnosti in kompetenc. Izkazalo se je tudi, da so v ameriških oglasih za delo potrebno specifično znanje in poklicne kvalifikacije, bolj izpostavljeni kot v avstralskih. Veščine medosebnih odnosov, vedenjske značilnosti in tehnično znanje so iskani v obeh državah enako.

Robinson s sodelavci (2010) ugotavlja, da je le 12 % kadrovskih oglasov v Queenslandu (Avstralija) navajalo specifične zahteve za zaposlitev (fleksibilnost, mobilnost, lasten prevoz). Več kot dve tretjini (67 %) oglasov ni vsebovalo nobenih ugodnosti za zaposlene; skoraj petina (18 %) ugodnosti je bilo povezanih s plačo, ostale pa so se nanašale na nastanitev in na dobre delovne pogoje. Zasledil je še, da 37 % oglasov ni omenjalo nobenih zahtevanih delovnih izkušenj kar preseneča glede na federalno regulativo.

Iz teh raziskav je mogoče razbrati, da se v posameznih okoljih zavedajo pomena kadrovskih oglasov tudi iz marketinškega zornega kota le-teh. Zajete vsebine so pomembne z vidika atraktivnosti oglasov, pa tudi z vidika večanja atraktivnosti dela v gostinski dejavnosti, ki jo zaznamuje deficitarnost v vseh državah, kjer so bile raziskave izvedene. Vse to nas napeljuje na idejo, da je potrebno tudi v Sloveniji narediti pregled stanja/prakse na področju kadrovskega oglaševanja, da bi ugotovili morebitne pomanjkljivosti, ki deficitarnost mogoče celo še povečujejo. Posebno je to pomembno z vidika mladih, ki so šele na začetku svoje kariere.

5 Metodologija

Kot raziskovalna enota te raziskave se obravnava kadrovski oglas za gostinske poklice operativnega jedra. Vzorec so oglasi, ki so bili objavljeni v zadnjem četrletju leta 2009. Kot vir podatkov smo uporabili:

1. dve specializirani spletni strani, namenjeni izključno kadrovskim oglasom:
 - Moje delo (<http://www.mojedelo.com>);
 - Zaposlitev (<http://www.zaposlitev.net>);
2. dva časopisa, ki imata v Sloveniji največjo naklado in imata tudi spletne strani s kadrovskimi oglasimi:
 - Delo (<http://zaposlitev.delo.si>);
 - Dnevnik (<http://www.dnevnik.si>).

Tabela 4 prikazuje vse kadrovske oglase, ki so bili objavljeni na navedenih portalih v zadnjih treh mesecih leta 2009.

Tabela 4: Število kadrovskih oglasov v vzorcu

Zaposlitveni portal	N	Delež v %
Dnevnik.si	4	2
Delo.si	3	1
Zaposlitev.net	53	23
Mojedelo.com	171	74
SKUPAJ	231	100

Pri naročnikih oglasov je potrebno izpostaviti, da jih je 38 % od 231 oddala kadrovska agencija ostali del pa gostinske organizacije same.

Cilj raziskave je bil s pomočjo deskriptivne analize in komparacije, najti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja, ki izhajata iz dveh vidikov:

V1: *Ali organizacije spoštujejo relevantno zakonodajo pri objavah prostih delovnih mest (pravni vidik)?*

¹⁴ V večjih organizacijah je področje lahko urejeno še s podjetniško kolektivno pogodbo.

¹⁵ Povprečna ocena, ki je izhajala iz 7-stopenjske lestvice je bila 6,06



Slika 1: Raziskovalni model (Vir: avtor)

V2: Ali so organizacije pozorne na marketinški vidik¹⁶ kadrovskih oglasov in jih prilagajajo generacijam Y in Z?

Raziskovalni model na sliki 1 izhaja iz lastnosti generacij Y in Z, ki smo jih identificirali v predhodnih poglavjih. Nazorno je prikazana individualnost in osredotočenost na informacijsko tehnologijo, ki na primer zaznamuje generacijo Z. Glede na lastnosti generacij in (teoretične) vidike kadrovskih oglasov, želimo ugotoviti upoštevanje vseh teh elementov v praksi v slovenskem gostinstvu. Raziskovalni model izhaja iz teoretičnega okvirja raziskave in se ne naslanja na kakšen drugi že razvit model, ki ga za to področje niti nismo zasledili.

6 Rezultati empirične raziskave

6.1 Pravni vidik kadrovskih oglasov

Iz tabele 5 je razvidno, da so kadrovski oglasi pravno sporni, saj niso v skladu z veljavno slovensko delovno zakonodajo. Pri nobenem od obveznih elementov niso popolni vsi oglasi, kar je zelo zaskrbljujoče. Naj izpostavim, da roka v katerem bodo kandidati obveščeni o izbiri v vzorcu nima niti eden oglas (zato ga v tabelo 5 niti nismo vključili). Podobno je pri roku prijave (ta je prikazan v tabeli 5), ki ga velika večina oglasov (predvsem v specializiranih spletnih straneh) ne navaja. Kot kritično se mi zdi tudi, da slaba tretjina (30 %) oglasov ne navaja trajanja zaposlitve (za določen ali nedoločen čas). Podatek o poskusnem delu pa je potrebno obravnavati s previdnostjo, saj ga morajo organizacije obvezno objaviti le, če bo kandidat dejansko moral opravljati poskusno delo.

V skladu z vsemi temi ugotovitvami trdim, da slovenske organizacije v gostinstvu in tudi kadrovske agencije ne spoštujejo slovenske delovne zakonodaje. To pomeni, da je odgovor na prvo raziskovalno vprašanje V1 (*Ali organizacije spoštujejo relevantno zakonodajo pri objavah prostih delovnih mest (pravni vidik)?*) negativen. Ta ugotovitev bi morala skrbeti vse

relevantne deležnike, npr. delodajalce, sindikate, delovno inšpekcijo, kadrovske agencije itd.

6.2 Marketinški vidik kadrovskih oglasov

Z drugim raziskovalnim vprašanjem smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri organizacije dajejo poudarek neobveznim vsebinam in izgledu samega kadrovskega oglasa.

Organizacije zelo poredko navajajo podatke o plači v oglasih, kar pomeni, da s tem elementom ne privabljajo potencialnih novih delavcev. Drugače je pri navajanju dodatnih ugodnosti, ki jih organizacije nudijo novincem, npr. stanovanje, plačevanje dodatnega življenjskega zavarovanja, napredovanje, dodatno nagrajevanje, izobraževanje ipd. – če je bila navedena vsaj ena ugodnost, smo upoštevali, da oglas ustreza temu kriteriju; 45 % oglasov je navajalo te ugodnosti. S tem elementom želijo organizacije narediti kadrovske oglase bolj zanimive in s tem privabiti potencialne nove delavce. Na ta način se izkazujejo tudi kot dober delodajalec s čimer promovirajo tudi organizacijo kot tako.

V specializiranih kadrovskih portalih je v oglasih večinoma navedeno kakšne naloge bo opravljal novinec. Obseg je sicer različen po posameznih oglasih, a če je bilo navedenih vsaj par osnovnih zadolžitev, smo upoštevali, kot da oglas izpolnjuje ta kriterij. V tem kontekstu kar 2/5 oglasov zajema navedbo nalog.

Z opisom organizacije bi lahko delodajalec vnaprej opisal okolje in svoje dosežke. To bi potencialnim kandidatom olajšalo odločanje oziroma, bi to bil pri uspešnih organizacijah tudi način vzbujanja želje/potrebe po menjavi organizacije. Tak pristop smo zasledili pri skoraj polovici (47 %) oglasov, kar je pod pričakovanjem.

Na spletni strani dveh časopisov nismo zasledili, da bi organizacije dajale kakšen poudarek izgledu samih oglasov (glej tabelo 6), kar pomeni, da v tem smislu ne dajejo poseb-

16 Upoštevali smo vsebinski, psihološki, vizualno-estetski vidik.

Tabela 5: Obvezne sestavine kadrovskih oglasov po portalih

Element navedbe	Portal (število oglasov)				Skupaj (delež v %)
	Mojedelo.com	Zaposlitev.net	Delo.si	Dnevnik.si	
Naziv dela					
Je naveden	171	52	3	4	230
Ni naveden	0	1	0	0	1
Trajanje zaposlitve					
Je navedeno	113	41	3	4	161 (70)
Ni navedeno	58	12	0	0	70 (30)
Rok prijave					
Je naveden	16	17	3	4	40 (17)
Ni naveden	155	36	0	0	191 (83)
Pogoji dela					
So navedeni	171	51	3	4	229
Niso navedeni	0	2	0	0	2
Poskusno delo					
Je navedeno	51	4	0	0	55 (24)
Ni navedeno	120	49	3	4	176 (76)

Tabela 6: Neobvezne sestavine kadrovskih oglasov (marketinški vidik)

Element navedbe	Portal - število oglasov				Skupaj (delež v %)
	Mojedelo.com	Zaposlitev.net	Delo.si	Dnevnik.si	
Plača					
Je navedena	6	1	2	0	9 (4)
Ni navedena	165	52	1	4	222 (96)
Ugodnosti					
So navedene	81	19	1	4	105 (45)
Niso navedene	90	34	2	0	126 (55)
Naloge					
So navedeni	145	39	0	0	184 (80)
Niso navedeni	26	14	3	4	47 (20)
Opis organizacije					
Je naveden	96	13	0	0	109 (47)
Ni naveden	75	40	3	4	122 (53)
Izgled oglasa (vizualno-estetski vidik) ¹⁷					
Je upoštevan	108	29	0	0	137 (59)
Ni upoštevan	63	24	3	4	94 (41)

¹⁷ Za analizo smo upoštevali, da so v oglasu različne vrste in velikosti pisave, slike in logotip organizacije.

nega pomena marketinškemu vidiku oglasov. Obstaja tudi možnost, da ponudniki storitev kadrovskega oglaševanja niti ne omogočajo oblikovanje oglasov (čeprav imajo tiskane izdaje kadrovske oglase tudi oblikovno dodelane). Drugače je pri specializiranih zaposlitvenih portalih (Mojedelo.com in Zaposlitev.net), kjer posamezni naročniki koristijo tudi možnost oblikovanja oglasa v vizualnem smislu. Največ poudarka izgledu oglasov dajejo na portalu Mojedelo.com – skoraj dve tretjini (63 %) oglasov je imelo izdelano grafično podobo.

Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje – V2 (*Ali so organizacije pozorne na marketinški vidik¹⁸ kadrovske oglaševanja in jih prilagajajo generacijam Y in Z?*), odgovor ne more biti enoznačen. To trdim, ker:

- je internet uporabljen medij (komunikacijski kanal) za objavljanje kadrovske oglaševanja;
- vsebinski del oglasov (navedene naloge) je ustrezen pri večini oglasov;
- se veliko organizacij ne zaveda pomena psihološkega dela oglasov, saj veliko oglasov ne vsebujejo elementov, ki bi navduševali potencialne kandidate, da bi se prijavil, npr. podatke o plači (to je navedeno le v 9. od 231 oglasov), ugodnosti (vsebuje 45 % oglasov) in druge, npr. izzivih, uspešnih organizacij, vrednotah organizacije¹⁹ ipd;
- vizualno-estetski del je prisoten le pri oglasih na specializiranih kadrovske portalih, kjer pa tudi obstaja občuten delež oglasov (41 %), kjer ta del ni opazen.

To kaže, da imajo gostinske organizacije in kadrovske agencije še veliko neizkoriščenih možnosti pri aktivnostih povezanih z iskanjem kadrov s pomočjo kadrovske oglaševanja. To še posebej velja za iskanje mladih predstavnikov generacije Y in Z, kar pomeni, da imajo še možnosti tudi za uspešen boj s kadrovske deficitarnostjo na trgu dela.

7 Diskusija in zaključek

Raziskava je pokazala, da organizacije v gostinski dejavnosti v veliki meri oglašujejo prosta delovna mesta na spletnih portalih. Dokaz temu je število oglasov zbranih v vzorčnem obdobju. Naj pri tem izpostavim, da je Lipičnikove vidike kadrovske oglaševanja (glej poglavje *Iskanje kadrov s pomočjo (kadrovske) oglaševanja*) potrebno dopolniti s t.i. vidikom komunikacijskega kanala. S tem vidikom se zajame način(e) in pristop(e), ki jih organizacije uporabljajo, da svojo potrebo posredujejo do relevantnih ciljnih skupin na trgu dela. Z vsakim še tako pravno, vsebinsko, psihološko, jezikovno in vizualno-estetsko dodelanim kadrovske oglasom organizacija ne bo prišla do zelenih kadrov, če ne bo uporabila pravih komunikacijskih kanalov.

Iskanje kadrov v gostinstvu s pomočjo interneta je v Sloveniji uveljavljena praksa, kar je z vidika generacije mladih dobra ugotovitev. Zaskrbljujoče pri tem je, da veliko oglasov krši KP in ZDR. To pomeni, da so oglasi za gostinske poklice v Sloveniji (pravno gledano) nepopolni in na ta način spor-

ni. Očitno tudi delovna inšpekcija na tem področju ne izvaja potrebnih aktivnosti, da bi zaščitila šibkejšo stran na trgu dela – iskalce zaposlitve.

Razen pri vsebinskem vidiku kadrovske oglaševanja, obstajajo pri večini ostalih vidikov kar veliko prostora za izboljšave (glej zaključne ugotovitve predhodnega poglavja). Le-te bo potrebno tudi izvesti, če bodo želele organizacije z oglasi ustrezno nastopati na trgu dela. Obstoječi pristop ne pelje k zmanjšanju kadrovske problematike povezane z deficitom kadrov v gostinstvu. Kljub temu, da je kadrovske oglaševanje zelo razširjen pristop, lahko ugotovimo, da odgovorni nimajo dovolj znanja o tem oz. da se to področje podcenjuje. V skladu z vsem tem pa je potrebno še izpostaviti, da so vzroki za kadrovske deficitarnost zelo kompleksni in le s kadrovske oglaševanje tega problema ni mogoče rešiti, lahko se ga zgolj omili.

Kadar bodo ciljne skupine kadrovske oglaševanja generacije mladih, bo potrebno pri oglaševanju upoštevati tudi karakteristike teh generacij. Le tako bo mogoče, priti do novih sodelavcev in s tem do kakovosti in razvoja.

V zaključku želim navesti še omejitve te raziskave:

- da bi bila slika popolna, bi bilo potrebno zajeti vse oglase, da bi ugotovil delež spletnih oglasov ter upoštevanje različnih vidikov oglasov tudi pri ostalih oglasih;
- pri vseh kriterijih smo upoštevali prisotnost ali odsotnost (odgovor DA ali NE), kar onemogoča zahtevnejšo empirično (statistično) obdelavo.

Raziskava te vrste je prva v Sloveniji, kar pomeni, da pomeni neko osnovo za nadaljnjo znanstveno-raziskovalno delo na tem področju. V tem kontekstu verjamemo, da se bo na ta način doseglo tudi metodološki napredek.

Literatura

- Applegate, R. (2010). Job ads, jobs, and researchers: Searching for valid sources, *Library & Information Science Research*, 32 (2010): 163–170.
- Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu, *HRM*, 3 (10): 48–55.
- Kennan, M. A., Cole, F., Willard, P., Wilson, C. & Marion, L. (2006): Changing workplace demands: what job ads tell us, *Aslib Proceedings*, 58 (3): 179 – 196.
- Knowles, T. (1998). *Hospitality management - an introduction*, Longman group, New York.
- Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije, Ur.l.RS, št. 83/1997.
- Lebe, S.S, Milfelner, B., Vrečko, I., Iršič, M. Šarotar Žižek, S. & Treven, S. (2009). *Sodoben model upravljanja s kadri za področje turizma*, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Letno poročilo 2008, Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, dosegljivo na: <http://www.ess.gov.si>. (22.12.2009).
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lyon, C., Legg, S. & Toulson, P. (2006). Generational Cohorts. What are they and what are implications for management?, *Internationa-*

18 Upošteval smo vsebinski, psihološki, vizualno-estetski vidik.

19 Teh elementov nismo posebej spremljali v raziskavi

- tional Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations*, 5 (1): 89-98, dosegljivo na: http://d05.cgpublisher.com/proposals/65/index_html (2.11.2007).
- Martin, C.A. & Tulgan, B. (2001). *Managing generation Y*, HRD Press, Amherst.
- Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM, *HRM*, 5 (19): 30-34.
- Patota, N., Schwartz, D. & Schwartz, T. (2007). Leveraging Generational Differences for productivity gains, *Journal of American Academy of Business*, 11 (2): 1-10, dosegljivo na <http://www.encorewiki.org/download/attachments/16077/Patota.pdf> (30.3.2008).
- Raspor, A. (2008). Pomanjkanje kadrov v slovenskem gostinstvu in turizmu. 27. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Znanje za trajnostni razvoj. Uredil: Rajkovič V. idr. Portorož, 19.-21.3.2008. Kranj: Moderna organizacija.
- Robinson, R. N. S., Arcodia, C. V., Tian, C. & Charlton, P. (2010). Cookery-related employment vacancy advertisements and skills shortages, *Australia International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (4): 483-499.
- SURS – Statistični letopis Republike Slovenije 2009, dosegljivo na: http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp (5.1.2010).
- Šuligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti, *Organizacija*, 39 (2): 146-153.
- Šuligoj, M. (2008). Kvantitativni in kvalitativni kadrovski izziv v gostinstvu v odnosu do kakovosti., 27. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Znanje za trajnostni razvoj. Uredil: Rajkovič V. idr., Portorož, 19.-21.3.2008. Kranj: Moderna organizacija.
- Watkins, L. M. & Johnston, L. (2000). Screening Job Applicants: The Impact of Physical Attractiveness and Application Quality, *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2): 76-84.
- Zakon o delovnih razmerjih, Ur.l.RS, št. 42/2002.
- Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih, Ur.l.RS, št. 103/2007.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*, Amacom, New York.
- Zupan N. (2001). *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, GV Založba, Ljubljana.
-
- Metod Šuligoj** je zaposlen na Fakulteti za turistične študije Portorož – TURISTICA, Univerza na Primorskem. Svojo profesionalno pot je začel v družbi HIT, d.d., Nova Gorica, kjer je napredoval v direktorja hotela in nato v vodjo projektov. Njegova raziskovalna področja so kakovost v turizmu, management v hotelirstvu ter kadri v gostinstvu. Je avtor številnih znanstvenih in strokovnih člankov. Raziskovalno, pedagoško in projektno delo naslanja na več kot deset-letne izkušnje v hotelirstvu. Poleg tega opravlja dr. Metod Šuligoj še delo ocenjevalca nastanitvenih obratov v Sloveniji, je član komisije za preverjanje in potrjevanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij za tri poklicne kvalifikacije in je ocenjevalec poslovne odličnosti po metodologiji EFQM.