

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**REŠEVANJE PROBLEMA DEFICITARNIH KADROV V
HOTELIRSTVU: PRIMER HOTELOV V JULIJSKIH ALPAH**

Ljubljana, april 2011

IRENA LAZIĆ

IZJAVA

Študentka Irena Lazić izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem doc. dr. Robertom Kašetom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegove objave na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7. aprila 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAPOSLOVANJE V OKVIRU RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	5
1.1 Opredelitev ravnanja z ljudmi pri delu	5
1.1.1 Proces ravnanja z ljudmi pri delu	6
1.1.2 Strateški pomen ravnanja z ljudmi pri delu	7
1.1.3 Pomen zaposlenih v turizmu	9
1.2 Zaposlovanje	9
1.2.1 Privabljanje, izbiranje in uvajanje kadrov	11
1.2.2 Neravnotežja na trgu delovne sile	14
1.2.3.1 Trendi zaposlovanja na slovenskem trgu dela	15
1.2.3.2 Vzroki in posledice neustrezne kvalifikacijske strukture zaposlenih	16
1.2.4 Alternativni načini reševanja primanjkljaja kadrov	17
1.3 Turistična panoga in njena privlačnost za zaposlovanje	20
1.3.1 Turizem	20
1.3.2 Hotelirstvo	23
1.3.2.1 Opredelitev dejavnosti hotelov in podobnih obratov	23
1.3.2.2 Opredelitev pojmov hotel in hotelski proizvod	24
1.3.3 Primeri mednarodnih praks na področju ravnanja s človeškimi viri v hotelirstvu	26
2 RAZISKAVA O PROBLEMU DEFICITARNIH KADROV V HOTELIRSTVU NA PRIMERU IZBRANIH HOTELOV V JULIJSKIH ALPAH	28
2.1 Opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave	28
2.2 Raziskovalno vprašanje in raziskovalni načrt	29
2.2.1 Opis proučevanih hotelov	30
2.2.1.1 Opis hotela Jelovica	31
2.2.1.2 Opis hotela Jezero	32
2.2.1.3 Opis hotela Lek	32
2.2.1.4 Opis hotela Kanin	33
2.3 Metodologija	33
2.3.1 Raziskovalna metoda in potek raziskave	34
2.4 Rezultat raziskave	36
2.4.1 Značilnosti anketirancev	36
2.4.2 Odnos anketirancev do hotelskega podjetja, v katerem so zaposleni	38
2.4.3 Zadovoljstvo anketirancev z delovnim mestom v hotelskem podjetju	42
2.4.4 Primerjava hotelskih podjetij med seboj v kadrovskem pogledu	45
2.4.5 Kadrovskega potenciala za hotelska podjetja na Bledu in v Bohinju	50
3 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	53
SKLEP	57
LITERATURA IN VIRI	59
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketirancev.....	36
Tabela 2: Število dijakov 1. letnikov v šolskem letu 2008/2009.....	51
Tabela 3: Vpis po programih in število dijakov v Srednji gostinsko turistični šoli Radovljica, letnik 2008/2009.....	52

KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavni deli načrta človeških virov.....	18
Slika 2: Stopnja izobrazbe.....	37
Slika 3: Delovno mesto — sektor zaposlitve.....	37
Slika 4: Skupna delovna doba.....	38
Slika 5: Poznavanje strategije, ciljev in poslovnih rezultatov podjetja.....	39
Slika 6: Poznavanje delovanja vodstva.....	39
Slika 7: Razlog zaposlitve v izbranem hotelu oz. panogi.....	40
Slika 8: Odnos podjetje — zaposleni.....	40
Slika 9: Varnost zaposlitve v podjetju za zaposlene.....	41
Slika 10: Prioritete zaposlenih v izbranem podjetju.....	42
Slika 11: Vodenje nadrejenega z lastnim zgledom.....	42
Slika 12: Zadovoljstvo z delovnim časom.....	43
Slika 13: Delo je pestro in zanimivo.....	44
Slika 14: Sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju poslovnih ciljev.....	44
Slika 15: Motiviranje in spoštovanje med sodelavci v oddelku.....	45
Slika 16: Zadovoljstvo s sistemom napredovanja v izbranem podjetju.....	45

UVOD

Opredelitev problema. Hoteli in restavracije so podjetja, ki s svojimi izdelki in storitvami tekmujejo med seboj in z drugimi podjetji. V borbi za ohranjanje pridobljenega tržnega položaja morajo nenehno preverjati in izboljševati svoje izdelke in storitve, uvajati razne tehnološke in menedžerske spremembe ter tako povečevati učinkovitost in konkurenčnost (Mihalič, 1999, str. 185).

Ljudje so pomemben dejavnik v vsaki organizaciji. Še posebej so pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija. Na ravnanje z ljudmi pri delu vpliva cela veriga različnih dogodkov, ki se začenjajo pri spremembah na trgu delovne sile. Kako bomo ravnali z ljudmi pri delu, torej ni odvisno samo od nas samih, našega znanja, našega odnosa do ljudi, ampak tudi od stanja na trgu, na katerem želimo tekmovati in biti konkurenčni (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 45).

Načrtovanje kadrov je proces analiziranja obstoječega in napovedovanje prihodnjega stanja kadrov ter prepoznavanje možnosti za morebitni primanjkljaj oziroma (v nadaljevanju oz.) presežek. Namen načrtovanja kadrov je predvideti kje, kdaj, koliko in kakšne delavce bomo potrebovali v prihodnosti (Mathis & Jackson, 2008, str. 45). Načrtovanje kadrov je povezano s procesom oblikovanja poslovne strategije in je sestavni del strategije kadrovskega menedžmenta. Načrtovanje kadrov izhaja iz poslovnega okolja (na primer (v nadaljevanju npr.) ekonomsko, zakonodajno, tehnološko, kulturno, demografsko okolje) in notranjega organizacijskega okolja (npr. finančno stanje, zmožnosti, organizacijska klima, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih). Prisoten je tudi kvalitativni vidik, ki pravi, da je poleg števila ljudi, ki jih potrebujemo za uspešno opravljanje dejavnosti, treba načrtovati tudi obseg, vrsto in raven njihovih zmožnosti. V prvem primeru govorimo o načrtovanju kadrov (angl. *HR planning*). Če pa v organizaciji poudarjajo zmožnosti delavcev, ki jih bodo potrebovali za opravljanje njihove dejavnosti, bodo tudi načrtovali zmožnosti in vedenja njihovih delavcev – govorimo o t.i. kompetenčnih profilih, ki jih organizacija potrebuje oz. jih bo potrebovala za opravljanje svoje dejavnosti (Kaše, 2009, str. 237). To velja tudi za primer hotelske industrije, ki se velikokrat srečuje s primerom deficitarnih kadrov, kjer so izpostavljeni predvsem deficitarni gostinski kadri.

Predmet proučevanja magistrskega dela je reševanje problema deficitarnih hotelskih kadrov v hotelih v Julijskih Alpah in posledično v hotelih na področju celotne Republike Slovenije (v nadaljevanju RS). To vključuje tako hotelske menedžerje, receptorje, gostinske kadre, sobarice in ostalo pomožno osebje, ki je potrebno za delovanje in upravljanje posameznih hotelov. Problem je relevanten, ker odraža situacijo, v kateri smo se znašli tako ljudje kot podjetja in država, in pokaže smernice, kako so se tega lotili vodilni kadri s svojo strategijo v proučevanih

hotelskih podjetjih in kako to lahko prenesem kot učni primer in priporočila za ostala podjetja oz. hotelska podjetja v Sloveniji, ki se srečujejo in se še bodo srečevala z enakim problemom.

Deficitarnost kadrov je v družbi odraz neravnovesja na trgu delovne sile. Na eni strani se srečujemo s presežkom, na drugi strani pa s pomanjkanjem iskalcev zaposlitve. Deficitaren kader je kader, po katerem podjetja v določenem časovnem obdobju ves čas povprašujejo, vendar ga izredno težko dobijo na trgu dela. Se pravi, da delodajalci za objavljena prosta delovna mesta ne morejo najti dovolj ustreznih delavcev. Deficitarnost poklicev pa pogosto pomeni, da ti poklici v socialni družbi niso cenjeni, priznani in nimajo slovesa, kar pa ni povezano le z denarjem. Vzroke za deficitarne poklice je treba pripisati pretekli izobraževalni politiki, manjši privlačnosti določenih smeri študija in spremembam, ki so v preteklih desetletjih nastale v gospodarski strukturi države. Posledično so mnogi poklici postali slabše družbeno vrednoteni, slabši so pogoji dela, zato upadeta interes za izobraževanje in zaposlovanje v takih poklicih. Za rešitev deficitarnih kadrov, sta povedala Miro Smrekar, direktor družbe Adecco d.o.o., in Alenka Gorše Dolinar iz Službe za analitiko na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, naj podjetja ugotovijo, kaj spodbuja deficitarne kadre, kaj jih motivira, kako razmišljajo ter kaj si želijo. Potrebno jim je ponuditi dobre pogoje dela, napredovanje in plačilo. Nato je potrebno to uskladiti z dejanskimi zmožnostmi in vizijo podjetja. Intervjuja o deficitarnosti kadrov najdemo na spletni strani Poslovni bazar (Kunstek, 2008).

Namen in cilji magistrskega dela. Namen magistrskega dela je posredovati relevantno znanje hotelskim podjetjem, ki se srečujejo s problematiko deficitarnosti hotelskih kadrov, ki je najbolj pereč problem v hotelskem sklopu zaposlovanja v hotelih v regiji Julijske Alpe, prisoten pa tudi v celotni Sloveniji. To lahko podkrepim s proučevanjem kadrovanja tudi v hotelu Lek v Kranjski Gori in hotelu Kanin v Bovcu, ki sta partnerska hotela hotelskemu podjetju, kjer sem zaposlena in opravljam skupna izobraževanja za hotelske kadre tako v hotelu Jezero v Bohinju, hotelu Jelovica na Bledu, kot tudi v hotelu Lek Kranjska Gora in hotelu Kanin v Bovcu. **Delo torej proučuje problematiko deficitarnih kadrov ter poda določene napotke za njeno reševanje.** Izvedena raziskava bo osnova za oblikovanje ustreznih strategij, kako in na kakšen način lahko hotelska podjetja rešujejo deficit svojih kadrov. Raziskava bo tudi podlaga za postavljanje kadrovske strategije/aktivnosti hotelov v omenjeni regiji. Za postavitev strategij, ki bodo uporabne za celotno hotelirstvo v Sloveniji, mora vodstvo podjetja imeti naslednje informacije:

- o stanju o zaposlitvi hotelskih in predvsem gostinskih kadrov skozi čas (kako je potekalo zaposlovanje kadrov v 80-ih, 90-ih letih in potem do danes),
- o vplivu stanja zaposlitve hotelskih in gostinskih kadrov na uspešnost poslovanja hotela kot celote,
- o podatkih same organizacije poslovanja.

Te informacije lahko dobimo s pomočjo glavnih virov informacij, kot so raziskava, ki jo bom opravljala, analiza vplivov zaposlitve hotelskih in predvsem gostinskih kadrov na uspešnost podjetja in intervjuji zaposlenih, ki nam bodo posredovali bistvene podatke.

Cilj magistrskega dela je raziskati problematiko deficitarnih hotelskih in predvsem gostinskih kadrov v hotelirstvu, s poudarkom na regiji Julijske Alpe ter ugotoviti vzroke in posledice za pomanjkanje kvalitetnih hotelskih in predvsem gostinskih kadrov v hotelih ter ponuditi rešitve hotelskim menedžerjem o vodenju kadrov in sprejemanju odločitev glede le-teh. Tako želim ugotoviti, kaj kadri pričakujejo od kvalitetne zaposlitve, s čim jih pritegnemo, da se ujemajo preference in zmožnosti hotelskega podjetja in kandidata. Pri tem je pomembno analizirati delo in njegovo organiziranost (delovni čas, dolžnosti in odgovornosti, nagrajevanje, plačni sistem, ostale delovne razmere) in delavca (kvalifikacije, izkušnje, znanje, spretnosti, zmožnosti, osebne lastnosti, evalvacija dejanske delovne uspešnosti,...) (Stone, 1995, str. 218). To so ključni dejavniki zaposlitve, ki bodo preko raziskave dali smernice za oblikovanje kadrovske strategije in postavitev novih ciljev v hotelih v Julijskih Alpah ter ostalih hotelih po Sloveniji, z namenom, da bi bili hoteli čim bolj konkurenčni pri pridobivanju ljudi.

Temeljno raziskovalno vprašanje je, kako bi rešili problematiko deficita kvalitetnih kadrov v hotelih na splošno in predvsem v omenjeni regiji. V magistrskem delu se osredotočam predvsem na kadre v hotelski operativi. Predpostavka je, da ima zaposlovanje kvalificiranih hotelskih ter predvsem gostinskih kadrov velik vpliv na uspešnost poslovanja hotela. Nenehno moramo spremljati dejavnike zaposlitve hotelskih kadrov in vzroke pomanjkanja le-teh na trgu in odkrivati še neizkoriščene notranje in zunanje potenciale. V današnjem času je vse manj kvalificiranih gostincev, saj je vse manj vpisa na srednjih ter višjih gostinskih šolah (Potočnik, 2009, str. 7).

Glede na statistične podatke Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) iz leta 2008 je bilo zaposlenih (spol skupaj) v panogi gostinstvo glede na izobrazbo (SURS, 2008): osnovnošolska ali manj (7.362 oz. 21,78 % vseh zaposlenih), srednješolska (23.858 oz. 70,57 % vseh zaposlenih), višješolska, visokošolska (2.506 oz. 7,41 % vseh zaposlenih), neznano (81 oz. 0,24 % vseh zaposlenih), skupaj (33.806 vseh zaposlenih v gostinstvu leta 2008).

Tu se srečujemo s pomanjkanjem kvalificiranih gostinskih kadrov v hotelirstvu, kar pomeni, da moramo to pomanjkanje nadomestiti s prekvalifikacijo delavcev, ki so nam na razpolago, za poklic gostinca. Pomemben podatek v raziskavi v okviru magistrske naloge bo pokazatelj, kateri spol, se pravi moški ali ženska, prevladuje v vlogi gostinca (SURS, 2009). Naslednja problematika je nacionalnost hotelskih kadrov, bolj natančno gostinskih kadrov. Pomemben pokazatelj v raziskavi bodo tudi podatki, katere nacionalnosti prevladujejo pri hotelskih kadrih (Slovenci ali tujci) ter katere nacionalnosti prevladujejo predvsem v gostinstvu (Slovenci ali

tujci). Še en pomemben podatek, ki kaže problematiko v zaposlovanju gostinskih kadrov v hotelirstvu se nanaša na mladino, se pravi mlade kadre, predvsem študente, ki opravljajo v hotelih študentsko delo kot obliko zaposlitve. Tu je problematičen odnos do dela, saj se velikokrat pokaže, da mladina pri gostinskih delih v hotelih ni preveč učinkovita oziroma ne vloži prevelikega truda v to delo, značilna pa je tudi nadpovprečna fluktuacija mladih na študentskih delih kot obliki zaposlitve.

Struktura dela. V prvem poglavju sem se predvsem s teoretičnega vidika usmerila na glavno tematiko ravnanja z ljudmi pri delu in natančneje na zaposlovanje, s praktičnega vidika pa sem se v okviru zaposlovanja poglobila v trende zaposlovanja na trgu delovne sile v Sloveniji, reševanje problema deficitarnih kadrov, predvsem v hotelirstvu oz. gostinstvu. Predstavila sem tudi privlačnost turistične panoge za zaposlovanje in opredelila dejavnost hotelov ter navedla še nekaj primerov mednarodnih praks na področju ravnanja s človeškimi viri v hotelirstvu.

V drugem poglavju sem se posvetila raziskavi o reševanju problema deficitarnih kadrov v hotelih v Julijskih Alpah. Opredelila sem raziskovalni problem in cilje raziskave. Postavila sem raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na značilnosti anketirancev in hotelskih podjetij, percepcijo anketirancev, zadovoljstvo anketirancev z delovnim mestom, primerjavo hotelskih podjetij v kadrovskega pogledu ter kadrovskega potencial za hotelska podjetja na območju Julijskih Alp. Opisana je metodologija raziskave ter na koncu poglavja tudi rezultati raziskave, to je analiza in interpretacija rezultatov po posameznih raziskovalnih vprašanjih. V okviru hotelirstva sem kot praktične primere delovanja in poslovanja hotelskih podjetij opisala hotel Jelovico, hotel Jezero, hotel Kanin in hotel Lek.

V tretjem poglavju sem podala ugotovitve in priporočila za nadaljnje poslovanje hotelskim podjetjem predvsem v regiji Julijske Alpe in širše hotelskim podjetjem po vsej Sloveniji. V sklepu sem obnovila magistrsko delo.

1 ZAPOSLOVANJE V OKVIRU RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU

1.1 Opredelitev ravnanja z ljudmi pri delu

Ravnanje z ljudmi pri delu oz. menedžment človeških virov zajema celoto dogodkov in aktivnosti pri planiranju, sprejemanju, razporejanju in razvoju kadrov ter skrbi za fizične in psihične pogoje dela. S tem v bistvu vstopa v vse druge procese (proizvodni, finančno–komercialni proces odločanja), pri katerih je osnovni dejavnik človek, njegove sposobnosti, znanje, veščine in stopnja njegove motiviranosti (Grahek, 2006, str. 12).

Kadrovsko funkcijo se v organizacijah izvaja z namenom zagotavljati uporabo človeških zmožnosti in doseči zastavljene poslovne cilje. Človeške zmožnosti so osebne lastnosti, sposobnosti, motivacija, znanje in mišljenje (Lipičnik, 1998, str. 27). Kadrovska funkcija v organizaciji vključuje vse naloge, povezane s kadri, kadrovska dejavnost na ravni družbe pa vključuje tudi delovanje vseh institucij, povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem, posredovanjem dela itd. Kadrovsko funkcijo izvajajo kadrovski strokovnjaki, menedžerji na različnih ravneh, drugi zaposleni in sami delavci (Svetlik & Zupan, 2009, str. 55). V širšem smislu je kadrovska funkcija neločljivo povezana s funkcijo menedžmenta. Kadrovska funkcija je organizacijska in ne poslovna funkcija, ker so ključne menedžerske naloge (načrtovanje, organiziranje, vodenje) neločljivo povezane s kadrovsko funkcijo (Lipovec, 1987, str. 274).

Menedžment človeških virov svoj začetek ponazarja s prehodom kadrovskega menedžmenta v menedžment človeških virov, do katerega je v osemdesetih in devetdesetih letih prišlo predvsem zaradi sprememb v poslovnem okolju. Menedžment človeških virov je sodobni koncept kadrovske funkcije, ki se razume kot filozofija menedžmenta in kot razviti model izvajanja kadrovske funkcije. Menedžment človeških virov je način izvajanja kadrovske funkcije. Pri slednjem je poudarek na strateški vlogi človeških virov, kar pomeni, da postaja sestavni del menedžmenta podjetij. Predvsem pomembna je vloga ljudi pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti. Za menedžment človeških virov je značilen odvisnostni pristop in strateški vidik (Svetlik & Zupan, 2009, str. 26).

Za kadrovski menedžment je značilen kratkoročen in taktičen pristop k dejavnostim ter se predvsem odziva na vplive drugih, menedžment človeških virov pa vsebuje strateški pristop in dolgoročno nastopa kot oblikovalec politike in povzročitelj sprememb (Lipičnik, 1998, str. 40). Svetlik in Zupan (2009, str. 28) navajata, da je menedžment človeških virov »strateško usmerjena dejavnost predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov, ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti povečevanja človeških zmožnosti in spodbujanja uporabe le-teh, tako da dosežemo čim boljše rezultate z upoštevanjem ciljev zaposlenih in opredeljenim ciljem organizacije«.

Kadri (človeški viri) so vsi ljudje, ki v kakršnemkoli smislu sodelujejo pri organiziranem delu (Možina, 2002, str. 7), na primer načrtovanje, odločanje in izvajanje nalog za doseg osebnih in organizacijskih ciljev. Kadri v ožjem smislu (*angl. Personnel, osebje*) pomeni delavce, usposobljene za določeno področje oz. stroko (Ivanko, 1992, str. 56). S kadrovskimi oz. človeškimi viri opredeljujemo zaposlene ter njihove osebne zmožnosti, ki so odvisne od njihovih lastnosti, kot so temperament, značaj, sposobnosti (intelektualne, motorične, senzorične in mehanske), znanja, mišljenja in motivacija, kot tudi njihova navezanost na skupino itd. (Možina, 2002, str. 7).

1.1.1 Proces ravnanja z ljudmi pri delu

Temeljne naloge kadrovske funkcije so niz aktivnosti, kot so: zaposlovanje, usposabljanje in razvoj, motiviranje in nagrajevanje in na koncu so važni za dobro klimo v organizaciji predvsem odnosi z zaposlenimi (Svetlik & Zupan, 2009, str. 22).

Še bolj podrobno jih je opisal Armstrong (1996, str. 28—29) in jih razvrstil v skupine:

- Oblikovanje strukture organizacije in delovnih mest ter spremljanje uspešnosti organizacije;
- Planiranje, privabljanje in izbor;
- Uspešnost ter njeno spremljanje;
- Usposabljanje in kariera zaposlenih;
- Vrednotenje, plače, nagrade;
- Sodelovanje s sindikati, komunikacija, urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje;
- Zdravstveno varstvo, varstvo pri delu;
- Izvajanje zaposlitvene in osebne administracije, kadrovski informacijski sistem, politike in programi.

Ravnanje z ljudmi pri delu je vse bolj pomemben dejavnik uspešnosti organizacij, saj se bo merila predvsem sposobnost zaposlovanja, razvijanja in ohranitve kvalitetne delovne sile. Ravnanje z ljudmi pri delu je stalen proces, ki dolgoročno vodi organizacijo v razne izboljšave. Uspešno je lahko le, če organizacija pravočasno predvidi prihodnje potrebe po ustreznih ljudeh in upošteva celotne sklope dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 42): videti prihodnost danes, pridobivanje uspešnih ljudi, razvoj visoke uspešnosti, spodbujanje uspešnih timov, vzdrževanje uspešne organizacije, spremembe na bolje, prihodnost — uspešnost. Na ravnanje z ljudmi pri delu vpliva veliko dogodkov, ki se začnejo s spremembami na trgu. Ravnanje z ljudmi ni le odvisno od nas in našega znanja ter odnosa do ljudi, temveč predvsem od stanja na trgu, kjer želimo biti konkurenčni (Lipičnik, 1998, str. 42).

1.1.2 Strateški pomen ravnanja z ljudmi pri delu

Strateški cilj ravnanja z ljudmi pri delu mora biti tak, da bo privabljal ljudi, ki se bodo identificirali s podjetjem, bodo motivirani, ki ju bo podjetje znalo obdržati, z namenom razvijati podjetje na trgu s konkurenčno prednostjo. Uspešen razvoj pomeni identificirati ključne pozicije v podjetju in perspektivne delavce. Podjetje ogroža svoj obstoj s tem, da ključne pozicije v podjetju niso zapolnjene s ključnimi ljudmi (Žezlina, 2006). Strateško ravnanje s človeškimi viri ima glavno vlogo pri doseganju strateških ciljev podjetja in omogoča sodelovanje med funkcionalnimi področji v podjetju. Usposablja sodelavce za najboljšo izvedbo nalog ter meri in nagraduje njihovo podjetniško vedenje (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999, str. 44).

Strategija povezuje področja poslovanja: trg, organizacijo, izdelke, finance in človeške vire. Uspešnost strategije je predvsem v udeleženiosti kadrov pri njeni izdelavi in izpeljavi, dodatnem izobraževanju, delegiranju, obveščenosti in želji za njeno uresničevanje. Za organizacije je pomembno, da imajo človeške vire s takimi znanji in sposobnostmi, ki bodo znali rešiti zastavljene delovne naloge v določenem trenutku. Učinkovitost organizacije je odvisna od tega, ali njihovi zaposleni le čakajo na svojo priložnosti, ali so to ljudje, ki se maksimalno potrudijo za izboljšanje svojih potencialov. Med razvojem kariere zaposlenega, psihologijo in skupno strategijo podjetja obstaja povezava. Strategija podjetja vpliva na razvoj kariere posameznika. Psihologija določa parametre za pomembne odločitve v posameznikovi karieri (Brunner, 2004).

Strateško ravnanje s človeškimi viri se loči na dve področji, to je na strukturo funkcije človeških virov in na organizacijske zmogljivosti v podobi kompetenc, vodenja, organizacijske strukture in komunikacije, ki predstavljajo povezavo med podjetjem in zaposlenimi. V Sloveniji je malo podjetij, v katerih ima kadrovska funkcija res strateško vlogo. Zato nastaja vedno več kadrovskih projektov. Problem je, da ti projekti ne podpirajo dovolj uresničevanja poslovne strategije. Uprave podjetij kadrovske zadeve prepuščajo kadrovskim službam, ki ne premorejo moči za vpeljavo večjih sprememb. Za izboljšanje delovanja podjetja bo potrebno opredeliti strateško vlogo kadrovske funkcije v podjetjih in izdelati dolgoročno kadrovske strategije, kjer bo cilj večja sposobnost podjetja uresničiti poslovno strategijo (Žezlina, 2006a; Žezlina, 2006b).

Strateški menedžment človeških virov je skupek načrtovanih ukrepov in aktivnosti, ki organizaciji pomagajo doseči cilje. Pomembna je usklajenost med poslovno in kadrovske strategije in med samimi aktivnostmi menedžmenta človeških virov. Pri slovenskih organizacijah se kaže slabo oblikovanje in izvajanje kadrovske strategije. Strateško planiranje v okviru menedžmenta človeških virov je prenos poslanstva, vizije, ciljev in strategije v oblikovanje ciljev in aktivnosti. S kadrovske strategije opredelimo cilje, ki jih želimo doseči na kadrovske področju, in poti za doseg te ciljev. Oblikovanje kadrovske strategije je

ustvarjalni proces, kjer določimo kadrovske cilje za tri do pet let in opišemo kadrovske aktivnosti, kako bomo cilje uresničevali. Pomembno je, da so cilji merljivi. Na podlagi poslovnih izhodišč, kadrovske analize in dejavnikov v okolju identificiramo vrzel med obstoječimi in želenimi zmožnostmi in vedenji zaposlenih. Na podlagi analize vrzeli opredelimo kadrovske cilje za njeno zmanjšanje. Cilji so lahko: število in vrsta novih zaposlitev, število presežnih delavcev, ciljna izobrazbena raven (stopnja izobrazbe), ciljno število ur usposabljanja, prioriteta področja, ciljni delež zaposlenih, vključenih v usposabljanje, ciljni delež gibljivega dela plače, ciljna fluktuacija itd. Nato oblikujemo in realiziramo kadrovske aktivnosti ter spremljamo uspešnost in učinkovitost kadrovske funkcije (Možina & Zupan, 2009, str. 121).

Za kadrovske strategije je pomembno vključevanje čim več nosilcev kadrovskih aktivnosti (kadrovski strokovnjaki, ključni kadri, menedžerji, neposredni vodje). Merjenje uspešnosti in učinkovitosti pri menedžmentu človeških virov omogoča oblikovanje informacij, kar izboljšuje aktivnosti menedžmenta človeških virov in posledično podpira poslovno strategijo podjetja (Možina & Zupan, 2009, str. 153). Pomen človeških virov za podjetje se je skozi zgodovino neprestano spreminjal. Dandanes se podjetja zmeraj več zavedajo pomena ljudi za uspešno poslovanje podjetja. Za podjetje so potrebni pravi ljudje, ne najbolj inteligentni ali najdražji. Podjetje je na boljšem, če ima namesto izjemnih izdelkov oziroma storitev prave ljudi. Ti lahko nudijo kakovostne izdelke in storitve (Brezigar, 2007). Uspešnost in učinkovitost podjetja sta danes veliko bolj odvisna od uspešnosti in učinkovitosti menedžmenta človeškega kapitala v podjetju. Dobra podjetja dobro ravnajo s človeškim kapitalom. Naložbe v človeški kapital so najbolj donosne in varne, saj nam te oblike kapitala ne more nihče vzeti in tudi njegova vrednost samo narašča (Mihalič, 2006, str. 3).

Načrt zaposlovanja delimo na strateški in taktični. Strateško načrtovanje zaposlenih je povezano s celotnim strateškim planom podjetja in mora vsebovati, koliko in kakšne zaposlene podjetje potrebuje ter takšne plove, ki bodo izražali priložnosti, nevarnosti, slabosti in prednosti (Jarell, 1993, str. 109). Za taktični načrt so značilne manjše aktivnosti ter skupina pravil in idej, ki nadzorujejo taktično načrtovanje (Jarell, 1993, str. 174—175). Načrtovanje zaposlenih ima vedno dolgoročen vpliv, to pomeni, da se zaposleni v kakovosten kolektiv razvijejo skozi čas. Vodilni v podjetju morajo poskrbeti, da bo sprejeti načrt veljal dalj časa in da se vodstvo ne bo menjalo vsaj na začetku. Ljudje, ki so pomembni pri načrtovanju zaposlenih so: glavni vodja podjetja, vodja oddelka za ravnanje s človeškimi viri in vodje drugih oddelkov, za katere načrtujejo zaposlene. Najpomembnejša dejavnika za uveljavitev strateškega načrta pa sta stabilna smer razvoja podjetja ter ključni ljudje za načrtovanje človeških virov (Jarell, 1993, str. 110—111).

1.1.3 Pomen zaposlenih v turizmu

Turistična podjetja so primer, kjer gre za specifično storitveno dejavnost, pri kateri so osnova ljudje, brez katerih si dejavnosti ne moremo predstavljati. Poslanstvo turističnega podjetja je zadovoljevanje strank, kar pa je možno doseči s primerno izobraženimi, usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi. Ljudje, kot eden izmed virov podjetja, so edina prava konkurenčna prednost (Možina, 1998, str. 158).

Za zaposlene v turistični dejavnosti je značilno (Martinčič, 2001, str. 45): veliko mlade delovne sile, veliko ženske delovne sile, delovna sila s slabšo kvalifikacijsko strukturo, visoka fluktuacija delovne sile, preselitev dela delavcev iz drugih dejavnosti, ker jim turizem nudi dodatno zaposlitev, začasna zaposlitev, sezonska zaposlitev, možnost zaposlovanja nezaposlenih ali zaposlovanja odvečne delovne sile iz drugih dejavnosti.

Zaposleni v turizmu so vedno v neposrednem stiku z gosti, zato se moramo zavedati tudi njihovega pomena za podjetje. Ustrezno usposobljeni in motivirani zaposleni so pomemben dejavnik uspešnosti celotne turistične dejavnosti. Intelektualni kapital turistične organizacije vsebuje odnos do gosta, vodstvene in organizacijske sposobnosti, podjetniške inovativnosti, informacije, znanje, komunikativnost ter izkušnje. Turistične destinacije naj bi svojo konkurenčno prednost gradile z razvojem intelektualnega kapitala. Slovenske turistične organizacije potrebujejo strategije razvoja intelektualnega kapitala, da bi ohranile svojo konkurenčno prednost. Globalna turistična podjetja so spoznala, da so zaposleni in odnosi z njimi v okolju postali ključni element konkurenčne prednosti v turističnem okolju. Novi turistični menedžerji potrebujejo v svojem okolju vedno nove izzive, možnosti sodelovanja in soodločanja pri razvoju podjetja. Menedžerji potrebujejo tehnike, kako motivirati zaposlene in jim pomagati pri njihovi osebni rasti in samopotrditvi ter jih uspešno voditi (Šoster, 2000). Motivacije ni nekaj, kar lahko menedžer svojemu osebju da. To je nekaj, kar je v vseh nas. Menedžer mora le ustvariti pogoje, da se ta motivacija v vseh njegovih zaposlenih sprosti. Ugodno vzdušje za sodelavce je enako pomembno kot ugodno vzdušje za goste (Brezovec, 2000, str. 119).

1.2 Zaposlovanje

Zaposlovanje je proces, kjer podjetje zadovoljuje potrebe po svojih zaposlenih. Zaposlovanje ima vedno tudi dolgoročne posledice. Sam proces zaposlovanja je sestavljen iz različnih faz: začne se s planiranjem človeških zmožnosti, ko organizacija skuša določiti, koliko in kakšne ljudi potrebuje, nato sledita privabljanje kandidatov in selekcija ter uvajanje kandidatov v delo in njihov nadaljnji razvoj (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 92). Razlikujemo dva načina zaposlovanja, to je zaposlovanje v širšem in zaposlovanje v ožjem smislu. Zaposlovanje v širšem smislu pomeni celo verigo aktivnosti, od planiranja do ravnanja z zaposlenimi delavci. V ožjem smislu pa pomeni samo en del zaposlovanja v širšem smislu, to je na pridobitev

novega delavca (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 91). Zaposlovanje sestoji iz: določitve delovnih mest, na katerih nastopa potreba po dodatnem delu, proučevanja razpoložljivih virov, priprave in objave informacij in izbora kandidatov za delo. Po Lipičniku so planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človekovih zmožnostih (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 91).

Menedžment človeških virov mora vedno najti ravnotežje med organizacijo in kadri. Za to je potrebna analiza dela, kjer so pomembni cilji organizacije ter opredelitev zmožnosti samih delavcev, kjer so ključne potrebe zaposlenih. Analiza dela predstavlja sestavo delovnih procesov, delovne naloge in medsebojne funkcionalne povezanosti delovnih mest. Najbolj pomembno pa je, da je analiza dela osnova za pridobivanje in izbiro kandidatov za zaposlitev, usposabljanje za delo, vrednotenje dela in nagrajevanje, ocenjevanje delovne uspešnosti, načrtovanje kadrov, kariere ter oblikovanje dela. Analiza dela poda opredelitev delavčevih vrednot, ciljev, interesov, znanj in sposobnosti, osebnostnih lastnosti, kar se reče tudi kompetence (Svetlik & Kohont, 2009, str. 226).

Za zaposlovanje je pomembno, da opredelimo obstoječe stanje človeških virov in napovemo prihodnje stanje le-teh. Pri tem prepoznamo možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja ali presežka človeških virov. Tu gre za spremljanje in predvidevanje ter ukrepi s tokom ljudi v organizacijo, iz nje in v njej. Pri načrtovanju zaposlovanja izhajamo iz pregleda poslovnega okolja (ekonomsko, zakonodajno itd.) in notranjega organizacijskega pregleda (finančno stanje, zmožnosti, zadovoljstvo zaposlenih itd.) (Kaše, 2009, str. 237). Pri načrtovanju zaposlovanja človeških virov je potrebno upoštevati poslovne cilje, strategijo organizacije, njeno kulturo in ključne zmožnosti ter sestavo zaposlenih, da bi pripravili čim boljše kadrovske strategije in načrt človeških virov (Lepak & Snell, 1999).

Iz sistematizacije delovnih mest se vidi, kakšne ljudi potrebujemo. Različne metode planiranja nam povedo, koliko ljudi potrebujemo. Pri planiranju morajo ljudje paziti, da ustrezajo zahtevam delovnih mest, izvajanju dela in odzivanju že zaposlenih delavcev. Pri vabljenju ljudi ugotovimo, kateri ljudje se zanimajo za delo v naši organizaciji. Glede na število prijavljenih kandidatov se bomo odločili za različne selekcijske postopke, ki nam bodo le pomagali zbrati dodatne informacije o kandidatih in njihovih zmožnostih. Nove delavce najprej uvedemo v delo in jim razložimo, kaj se od njih pričakuje. Saj je za njihovo uspešnost odločilno, kako bomo izkoristili njihove zmožnosti. Potem se primerja, kar so naredili in kar smo jim naročili. To je ocenjevanje delavčeve uspešnosti, za kar se uporablja vrsto metod. Nato izbiramo ukrepe, kako izboljšati rezultate. Ljudi poleg sprejemanja in odpuščanja tudi izobražujemo in jih tako oblikujemo glede na potrebe organizacije. S tem pa povečamo tudi njihovo pripadnost in delavnost (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 114).

Pri zaposlovanju je potrebno točno vedeti, kaj pričakujemo od prihodnjega sodelavca. Dobri splošni vtis in priporočila o kandidatih ne smejo vplivati na naše potrebe po delavcih, lahko pa pomagajo kandidatom pri boju za delo. Za postopek zaposlovanja kandidatov moramo vedeti, kakšne lastnosti morajo imeti sodelavci, koliko jih potrebujemo in kakšne pogoje naj izpolnjujejo (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 97). Postaviti je potrebno prava vprašanja na zaposlitvenem razgovoru, da vidimo, če ima kandidat razvite delovne navade, je komunikativen, odgovoren itd. To izvemo z vprašanji o njegovem preteklem življenju ali o tem, kakšne cilje ima za prihodnost (Perry, 2000). Najmanjše oz. zaposlovanje v ožjem pomenu besede je faza v selekcijskem postopku, kjer je potrebno izbrati tiste, za katere smo prepričani, da bodo lahko uspešno opravili zadane naloge. To pa istočasno pomeni tudi obveznost delodajalca do delavca glede plače, varstva pri delu, itd. (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 105)

Na podlagi zakona o delovnih razmerjih se mora z delavcem skleniti delovno razmerje. Pri tem se pripravi pogodba o zaposlitvi, kjer se uredi naslednje stvari (Zakon o delovnih razmerjih, Uradni list RS, št. 42/2002):

- sklenitev in trajanje delovnega razmerja;
- delovno mesto novega zaposlenega;
- poskusno delo;
- pripravništvo;
- kraj dela;
- delovni čas, odmor, dopust;
- izobraževanje;
- plača in nadomestila;
- način spremembe pogodbe;
- druge pravice in obveznosti delodajalca in delojemalca;
- in tako dalje (v nadaljevanju itd.).

Po podpisu pogodbe s strani delojemalca in delodajalca postane pogodba o zaposlitvi veljavna. Po tem pa je pomemben način in odnos, kako obdržati delodajalca oz. delojemalca (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 105).

1.2.1 Privabljanje, izbiranje in uvajanje kadrov

Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev so dejavnosti, s katerimi se uravnava odnose med organizacijo in trgom delovne sile. Z analizo dela in načrtovanjem optimalnega števila zaposlenih vidimo, skupaj z razporejanjem in napredovanjem delavcev kot sestavnim delom menedžmenta človeških virov, če je pridobitev novega delavca res najvidnejša možnost, ki pa ni nujno najprimernejša. Prosto delovno mesto nastane zaradi odhoda koga izmed zaposlenih,

zaradi rasti organizacije ali zaradi prizadevanja vodje oddelka po dvigu njegovega oddelka. Če je pridobitev novega delavca najboljša možnost, se začne proces usklajevanja med kandidati in organizacijo (Svetlik, 2009, str. 287).

Obstajajo pa alternativni ukrepi, ki jih lahko uporabimo namesto zaposlitve novega delavca (Torrington & Hall, 1987, str. 212—213): reorganizacija dela, uvajanje nadur, mehanizacija dela, prerazporeditev delovnega časa, prehod s polnega na skrajšani delovni čas, oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi, sprejem delavca, ki je zaposlen v drugi organizaciji oz. agenciji. Podjetje lahko izbira zaposlene na dva načina, to je znotraj podjetja ali zunaj. Vsak način ima prednosti in slabosti, vendar pa je ta izbira odvisna od vsakega posameznega podjetja. Velikokrat za zapolnitev delovnega mesta izberejo zaposlenega, ki s tem napreduje, obenem pa nastane problem prostega delovnega mesta, ki ga ta zaposleni pusti za seboj (Fisher et al., 1999, str. 239—247).

Stare članice Evropske unije v 59,6 % organizacij iščejo kandidate za zaposlitev na notranjem trgu, v Sloveniji pa je 84,5 % takih organizacij. Tudi za vodstvena delovna mesta iščejo organizacije vodstvene delavce znotraj le-te (Cranet, 2004). Možnosti za privabljanje kandidatov so različne: oglasi v sredstvih javnega obveščanja, razne kadrovske agencije (zasebne, javne), zavod za zaposlovanje, stik s šolami, štipendiranje, priporočila znancev, svetovalnice, internet itd.

Obstajajo posamezne metode pridobivanja delavcev za posamezno vrsto del. Za angleško okolje jih navaja Plumbley (1985, str. 34): stik s šolami — diplomanti, javne službe za zaposlovanje (lokalni uradi za delo) — proizvodni delavci, zasebne agencije za zaposlovanje — pisarniški delavci, strokovne revije, specializirane agencije za zaposlovanje — menedžerji. Glede objave prostega delovnega mesta v Sloveniji je tako, da četudi podjetje zaposli kandidata za delovno mesto iz notranjih virov, mora javno objaviti, da ima prosto delovno mesto, podatke o nazivu delodajalca, za katero mesto gre, za koliko časa bo sklenjeno delovno razmerje, kakšni so pogoji za sklenitev delovnega razmerja in koliko časa traja rok za prijavo (Pravilnik o postopku prijave in objave prostega delovnega mesta ter načina sporočanja podatkov Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ), Uradni list RS, št. 50/1999).

Pri privabljanju je pomembno načelo javnosti, kjer mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje. To je na trgu delovne sile lahko načelo konkurenčnosti, kar je koristno za delojemalca in delodajalca, saj lahko organizacije med več kandidati izberejo ustrežnejšega. Organizacije vabijo k sodelovanju z objavami v sredstvih javnega obveščanja, za kar je pomemben skrbno pripravljen oglas, ki naj bo opazen, saj z njim seznanimo največ možnih kandidatov. Na zavodih za zaposlovanje gre povečini za formaliziran postopek prijavljanja prostih delovnih mest, ki poteka po njihovih pravilih na posebnih obrazcih. Veliko tehničnih možnosti za objavljanje delovnih mest in iskanje novih delavcev glede na čas in kraj

ponuja internet, ki ga uporabljajo razne organizacije (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 96). Za podjetja naj bi spletno kadrovanje imelo številne prednosti, kot so manjši stroški, krajši čas, velik oglasni prostor. Ima pa tudi slabe strani: prevelik odziv kandidatov, premalo kandidatov z izkušnjami, neustrezne prijave, nepokritost določenih segmentov populacije (Svetlik, 2009, str. 295).

Po fazi privabljanja ljudi je pomembna faza selekcioniranja oziroma izbiranje. S tem želimo izbrati ljudi, ki jim lahko zaupamo, ki bodo izpolnili pričakovano, da bi tako ustvarili učinkovito, uspešno in zadovoljno osebje. Pri izbiranju moramo točno vedeti, kaj pričakujemo od prihodnjega sodelavca. Da lahko izpeljemo postopek izbiranja kandidatov, moramo vedeti, kakšne lastnosti morajo imeti sodelavci, koliko jih potrebujemo in kakšne pogoje bodo morali izpolnjevati. Seleksijski postopek začnemo z razvrstitvijo prijavljenih kandidatov na nekaj skupin, na primer »dobri«, »mejni« in »neuporabni«. Te kategorije prej definiramo. Na primer skupina »neuporabni« so kandidati, ki formalno ne izpolnjujejo objavljenih pogojev. Skupina »mejni« formalno izpolnjujejo objavljene pogoje, vendar imajo lastnosti, ki jih po našem prepričanju ne bodo uspešno uporabili. Skupina »dobri« zajema vse, ki izpolnjujejo formalne pogoje in imajo lastnosti, ki napovedujejo uspešno delo. V nadaljnjem se skupini »neuporabni« pisno zahvalimo za sodelovanje, saj se odločimo za skupino »dobri« in mogoče tudi »mejni«, če je prvih premalo. Glede na število tistih, ki jih nameravamo sprejeti, in število prijavljenih, se odločimo za nadaljnje seleksijske postopke, ki so: prijava na delo, življenjepis, intervju ali pogovor, testiranje v konkretni ali eksperimentalni situaciji, opazovalni centri, priporočila, zdravstveni pregled (Lipičnik, 1998, str. 98).

Fazi selekcije sledi faza najemanja, kjer na podlagi zakona o delovnih razmerjih in kolektivnih pogodb ustreznih dejavnosti z delavcem sklenemo formalnopravno delovno razmerje. Pripravi se pogodba o zaposlitvi, s katero se uredi vsaj sklenitev in trajanje delovnega razmerja, delovno mesto, poskusno delo, pripravništvo, kraj dela, delovni čas, ukrepe za varstvo delavcev, odmor, izobraževanje, plača in nadomestila, način spremembe pogodbe, druge pravice in obveznosti delodajalca in delojemalca (Lipičnik, 1998, str. 105).

Nato sledi faza uvajanja novih delavcev. Reče se ji tudi orientacija. Uvajanje v delo je lahko zelo kratko, dan ali dva, lahko pa je daljše, če je delo odgovorno in zapleteno. Seznanjanje novega sodelavca s konkretnimi nalogami in najbližjimi sodelavci je bistvena naloga menedžerja. Pomagajo pa tudi starejši delavci, ki precej dobro poznajo vsa dela. Z učinkovitim uvajanjem se povečata njihova varnost pri delu, zmanjša fluktuacija delovne sile, poveča proizvodnja in ustvari dobre odnose med sodelavci. Dobro uveden delavec točno ve, kaj se od njega pričakuje, tako tudi ugotavljanje njegove uspešnosti ne more biti problematično (Lipičnik, 1998, str. 106).

1.2.2 Neravnotežja na trgu delovne sile

Delovno silo se razume kot celoto delovnih zmožnosti posameznika. Na trgu delovne sile so delodajalci, ki povprašujejo po delovni sili, in delavce, ki povprašujejo po delu in delovnih mestih. To sta tudi povpraševanje — delodajalci in ponudba delovne sile — delojemalci (Ehrenberg & Smith, 2003; Elliot, 1991). Govorimo o nacionalnem, evropskem in globalnem trgu delovne sile. Trgi pa so lahko tudi regionalni in lokalni. Skladno s klasično ekonomsko teorijo ponudba in povpraševanje delovne sile na trgu povzročata ravnotežje, če ni motenj na trgu od zunaj. To pomeni, da ni brezposelnosti. To usklajuje mehanizem cen. Če je preveč povpraševanja po delovni sili, delodajalci na trgu pridobijo dodatne delavce z dvigom plač ali pa namesto v dodatno delovno silo investirajo v tehnologijo. Delodajalci lahko tudi razširijo iskanje delavcev na mednarodni trg, kjer lahko dobijo delavce za nižjo plačo ali pa na te trge preselijo svojo proizvodnjo. To se dogaja ob zmanjševanju ponudbe delovne sile oz. deficitarnosti le-te. Nasprotno delavci iščejo delo drugje, ko delodajalci zmanjšajo plače oz. so pripravljene več zaposlovati pri nižjih plačah. Nižje plače pomenijo več investicij, saj tako lastniki kapitala z znižanjem stroškov ustvarjajo več profita (Svetlik, 2009, str. 69).

Povpraševanje po delovni sili je pomembno z vidika kakovosti in obsega. Obseg se izraža s številom prostih in zasedenih delovnih mest. Kakovost povpraševanja delodajalcev po delavcih je izražena s stopnjo zahtevnosti dela ter z vrsto dela in potrebnih kompetenc za uspešno opravljanje dela (Addison & Siebert, 1979). Potreben obseg in kakovost povpraševanja delodajalcev po delavcih v organizacijah se opravi z analizo dela. Povpraševanje po delovni sili je izpeljano iz strukture dela in proizvodnje. Obseg povpraševanja po delovni sili se povečuje, ko organizacija povečuje proizvodnjo in uvaja nove proizvodne programe. V turizmu kot rastoči dejavnosti se obseg povpraševanja po delovni sili povečuje oziroma zmanjšuje precej odvisno od gospodarske rasti oziroma recesije ter tehnološkega napredka. Prostih delovnih mest na področju gostinstva leta 2008 je bilo 15.943 od skupno 240.532 (6,63 %), leta 2009 je bilo 12.264 od skupno 161.310 (7,60 %), leta 2010 je bilo 11.762 od skupno 174.613 prostih delovnih mest (6,74 %) in leta 2011 januarja 1.126 prostih delovnih mest od skupno 15.187 (7,41 %) (ZRSZ, 2006).

Kakovost povpraševanja po delovni sili je večja, čim bolj je proizvodnja unikatna oz. čim bolj strankam nudimo določene storitve (Svetlik, 2009, str. 70). Kakovost ponudbe delovne sile se največkrat izraža s stopnjo in vrsto formalne izobrazbe z dodatnim znanjem in spretnostmi posameznika, z dolžino/obsegom delovnih izkušenj na delovnih mestih, s posebnimi dosežki v njihovi karieri (Pezdiric, 2005). Analiza dela v organizacijah narekuje tudi pričakovane lastnosti delavca za določeno delo. Šolski sistem se trudi razumljivo izraziti znanja in sposobnosti diplomantov z navedbo opravljenih predmetov in kompetenc. Obseg ponudbe delovne sile je odvisen od naravnega prirastka prebivalstva, migracij prebivalstva, nagnjenosti k zaposlovanju, deleža ljudi, ki nadaljujejo začetno izobraževanje, javnih institucij, obsega in kakovosti povpraševanja po delovni sili (Svetlik, 2009, str. 71). V evropskih državah je

naravni prirastek zelo nizek, ker je malo otrok in mladi se za njih pozno odločajo, še posebej v Sloveniji. V letu 2005 se je delež mladih prebivalcev od nič do 14. leta znižal iz 16,4 % na 14,2 % (Javornik, 2006). Izobrazbena sestava prebivalstva v Sloveniji zaostaja za razvitimi državami Evropske unije. Le 11,7 % prebivalcev je v starosti od 60 do 64 let z več kot srednjo izobrazbo, v starostni skupini od 30 do 34 let pa je ta % 19,7 (Bevc & Čelebič, 2006).

Na trgu delovne sile se pojavljajo številne motnje, ki zmanjšujejo njegovo učinkovitost. Najpomembnejše so (Svetlik, 2009, str. 74—76):

- Nepreglednost trga delovne sile (frikcijska brezposelnost).
- Delovna sila je nehomogeno blago (napačno je razumevanje, da je vsak delavec primeren le za določeno delovno mesto in se ga ne da preoblikovati za drugačno delo).
- Prostorsko omejeno gibanje delovne sile.
- Plača ni edini strošek delodajalca z najetim delavcem (so še stroški kadrovanja, izbire, usposabljanja novega delavca, izguba investiranih sredstev v zmožnosti delavcev; delodajalci zato povečajo plače glede na delovno dobo v organizaciji, nagrade - upravičenost do podjetniške pokojnine po določenem času, izogibanje odpuščanju v kratkoročnih krizah).
- Trg delovne sile je nepovezan s trgom blaga in kapitala (čas konjunktura in čas recesije).
- Ni množice medsebojno neodvisnih in nepovezanih prodajalcev in kupcev (ni nevidne roke trga- ni uravnotežene delovne sile).
- Delavci delodajalcu niso polno na razpolago.
- Ponudba in povpraševanje po delovni sili nista elastični (ljudje niso pripravljeni delati vedno več, čeprav so bolj plačani, ne delajo le za dohodek).

1.2.3.1 Trendi zaposlovanja na slovenskem trgu dela

Zaposlenost v Sloveniji se povečuje v storitvenem sektorju, pri čemer se največ povprašuje po poklicih, ki ne zahtevajo univerzitetne izobrazbe. Vzrok je v nezadostnem prestrukturiranju industrije v dejavnosti z višjo dodano vrednostjo (Malačič, 2006). V Sloveniji so številni dejavniki, ki spodbujajo povpraševanje po delu tujih delavcev kljub visoki domači brezposelnosti. Največ delovnih dovoljenj se tujcem izda za poklice z nizko ali povsem brez izobrazbe. V Sloveniji v letih 2001-2006 izrazito prevladuje nižja izobrazba (I-IV) z deležem okoli 90 %. Slovenija sprejema preveč slabo izobraženih tujcev. Ti so v največji nevarnosti, da sčasoma postanejo brezposelni. Nizka izobrazbena raven in z njo povezani poklici s skromnimi znanji in kompetencami so v manjšem številu panog dejavnosti glavni dejavniki brezposelnosti tujcev v Sloveniji. Posebej so prizadete ženske, ker so delovno intenzivne predelovalne dejavnosti tekstilne in sorodnih strok v upadanju, zaradi česar ne morejo sprejeti slabo usposobljenih tujk, ki jim ostane le skromen izbor zaposlitev in poklicev, npr. čiščenje,

razna pomožna dela itd. V prihodnje bo še zmeraj veliko delavcev brez poklica in brez strokovne izobrazbe, pomožnih delavcev, snažilk, komunalnih delavcev itd. (Malačič, 2006).

Podatki ZRSZ iz leta 2008 pokažejo, da je bilo največ povpraševanja po poklicih s področja gostinstva in hotelirstva za poklic natakar, in sicer kar 4.995 povpraševanj, kar je več kot polovica celotnih povpraševanj po poklicih za gostinska dela (9.227 povpraševanj skupno). Med deficitarnimi poklici s področja gostinstva in turizma leta 2007 sta bila najvišje uvrščena natakar (7.566 prostih delovnih mest) in kuhar (3.509 prostih delovnih mest). Zanimiv je podatek, s katerimi izobrazbami so se zaposlovale osebe v poklicu natakar. To so: natakar, ekonomski tehnik, gostinski tehnik, prodajalec, gimnazijski maturant, kuhar, gostinsko turistični tehnik, frizer, kuhar natakar, turistični tehnik (ZRSZ, 2008).

Mladi se izogibajo poklicnim in strokovnim šolam, tisti, ki jih zaključijo, pa se raje vpišejo še naprej, kot da bi začeli z delom, ki jim nudi slabo perspektivo. Predvsem pomembna je v ta namen (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2008):

- promocija gostinstva,
- analiza posledic ukinitve obvezne minimalne stopnje izobrazbe v gostinstvu,
- mladi naj ne izkoriščajo podaljševanja svojega status,
- okrepiti sodelovanje med gospodarstvom in šolskim sistemom (merjenje kakovosti strokovnega izobraževanja in usposabljanja),
- pospeševanje mednarodne mobilnosti dijakov, študentov in učiteljev v izobraževalnem sistemu za področje turizma,
- oblikovanje izobraževalnih programov, ki bodo omogočali večje razumevanje prakse, učinkovit sistem mentorjev v podjetjih, zaposlovanje natakarjev, ki si to res želijo,
- popraviti pravilno razumevanje poklica natakar med osnovnošolci zaradi pritiska staršev,
- preučitev problematike nizke plače,
- preučitev problematike neugodnih delovnih pogojev,
- ustanovitev skupnega slovenskega in turističnega portala, kjer bodo organizacije ponujale znanje za področje turizma,
- preučitev problematike premajhne motivacije na delovnem mestu,
- preučitev problematike komuniciranja med zaposlenimi,
- preučitev problematike pripadnost organizaciji.

1.2.3.2 Vzroki in posledice neustrezne kvalifikacijske strukture zaposlenih

Vzroki za neustrezno kvalifikacijsko strukturo v gostinstvu in turizmu so (Gregorčič Jazbec, 1999, str. 36):

- Nedoslednost pri načrtovanju strokovnih kadrov v turizmu (ni jasno, kateri poklici so specifični za to področje in za kakšne vrste del naj bi zaposlene dodatno izobraževali).
- Težave pri ugotavljanju potreb po strokovnih kadrih v turizmu (turistična ponudba je vse bolj raznolika, zato naj pri njenem oblikovanju sodeluje veliko kadrov z različno strokovnostjo in različnimi stopnjami specializiranosti; osnovna težava pri ugotavljanju in predvidevanju potreb po delovni sili izhaja iz zapletenosti, raznolikosti in organizacijski razdrobljenosti; potrebe po delovni sili se spreminjajo glede na sezonska nihanja, ker je največ poslov storitvenega značaja, zaradi česar je težko določiti objektivne normative delovne sile).
- Močna fluktuacija delovne sile (od stalne zaposlitve je veliko bolj odvisna kvaliteta storitev kot pa dvig produktivnosti).

Neustrezna kvalifikacijska struktura zaposlenih v turistični dejavnosti se kaže v manj kvalitetnem stiku med proizvajalci in potrošniki turističnih storitev ter v slabih vodstvenih sposobnostih. Rešitev za izboljšanje kvalifikacijske strukture je poleg sistematičnega načrtovanja kadrov tudi razvoj nekaterih vrst turizma, ki niso vezane z letnimi časi/ povezane turistične dejavnosti (kongresni, kmečki, zdraviliški turizem itd.) (Martinčič, 2001, str. 32). Turistično gospodarstvo zaposluje v času turistične sezone delovno silo, ki ima precej nižjo strokovno izobrazbo od potrebne. To vpliva na kvaliteto storitev, ki je močno odvisna od usposobljenosti človeških virov. Velik del sezonsko in začasno zaposlenih je iz segmenta neaktivnega prebivalstva, predvsem ženske delovne sile (Kavčič, 1994, str. 19).

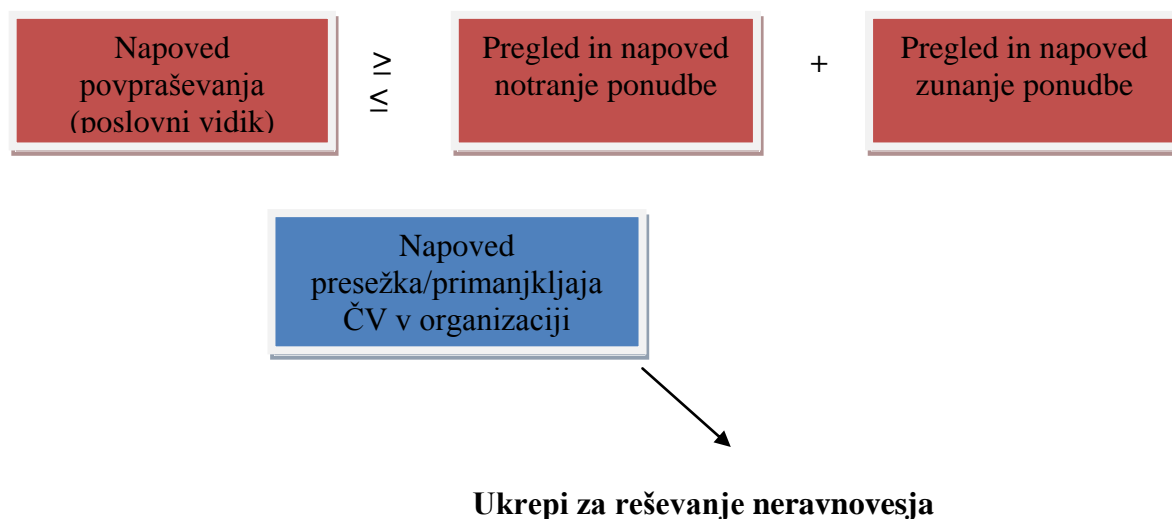
1.2.4 Alternativni načini reševanja primanjkljaja kadrov

Pomembna je analiza dela, kjer se določajo tiste značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno izvajanje in kjer se ugotavljajo razmere, v katerih delo poteka (Singer, 1990, str. 66). Je podlaga za večino dejavnosti menedžmenta človeških virov, kot so pridobivanje in izbira kandidatov za zaposlitev, usposabljanje za delo, vrednotenje dela, nagrajevanje, ocenjevanje delovne uspešnosti, izboljšanje delovnih razmer, načrtovanje kadrov in kariere ter oblikovanje dela (Svetlik & Kohont, 2009, str. 226).

Načrtovanje človeških virov je analiziranje obstoječega in napovedovanje prihodnjega stanja človeških virov, s tem pa prepoznamo možnosti za rešitev morebitnega primanjkljaja oz. presežka (Mathis & Jackson, 2008, str. 45). Ko govorimo o planu kadrov, mislimo na načrtovanje števila delavcev (angl. *manpower planning*), ko govorimo pa o načrtovanju obsega, vrsti in ravni njihovih zmožnosti, pa govorimo o načrtovanju človeških virov (angl. *HR planning*). Zaradi večjega spreminjanja delovnih nalog, več projektnega dela in pojava kompetenčnih modelov je danes pomembno operativno načrtovanje, zagotavljanje in razporejanje človeških virov (angl. *resourcing*) (Price, 2007).

Načrt človeških virov sestoji iz (Kaše, 2009, str. 241): napovedi povpraševanj po človeških virih z vidika potreb iz poslovanja, pregleda in napovedi notranje ponudbe, pregleda in napovedi zunanje ponudbe, napovedi presežka/ primanjkljaja človeških virov in predloga ukrepov za reševanje neravnovesja.

Slika 1: Sestavni deli načrta človeških virov



Vir: Prirejeno po G. T. Milkovich in J. W. Boudreau, *Human Resource Management*, 1997.

Pomembno je vprašanje, koliko delavcev si ob danih stroških na delavca lahko privoščimo, da ne bi presegli planiranih stroškov dela (Kaše, 2009, str. 242). Napovedovanje zunanje ponudbe človeških virov zajema proučevanje trga kot celote (migracije v regiji, starostna struktura, stopnja brezposelnosti, zaključki šolanja, izobraženost delovne sile, mobilnost delovne sile, vladna regulativa s področja delovna razmerja itd.), napoved položaja obravnavane organizacije (aktivno reagiranje na privabljanje organizacije), napoved razvitosti posrednikov na trgu delovne sile (rešitev problema nerazpoložljivosti človeških virov- npr. zunanje izvajanje ali outsourcing) (Kaše, 2009, str. 249).

Napovedovanje notranje ponudbe človeških virov prikaže notranje rezerve za zahteve poslovne aktivnosti. Uporabljajo se za napovedovanje notranje (neto) ponudbe orodja, kot so: preglednice struktur delavcev, matrika prehodnosti, zaposlitvena preglednica, preglednica odhodov, preglednica izrabe delovnega časa, popis zmožnosti, nadomestitvena shema (Kaše, 2009, str. 272). V času recesije je prisoten presežek človeških virov, kjer je posledica zmanjševanje velikosti organizacije in obsega človeških virov. Zmanjševanje organizacije in njene velikosti je zmanjševanje človeških virov organizacije z namenom izboljšati njeno uspešnost v razmerah organizacijskega upada ali upada poslovnega okolja (DeWitt, 1993). V

času rasti se organizacije srečujejo s primanjkljajem človeških virov. Klasični odgovor na to bi bil zaposlovanje novih delavcev. Pomembno je rešiti primanjkljaj, ko povečamo obseg človeških virov, a ne ogrozimo dolgoročne fleksibilnosti in tveganja, da bomo morali čez čas zaradi današnjih odločitev reševati presežek človeških virov.

To pa so alternativni načini reševanja primanjkljaja človeških virov. Alternativne možnosti zagotavljanja človeških virov so na voljo povsod in vedno, naj bo to na trgu, pri posrednikih ali pri konkurentih. To pa je povsem odvisno od zaposlovanja in dostopnosti alternativnih rešitev v poslovnem okolju (Kaše, 2009, str. 251—252). Nekaj alternativ za reševanje primanjkljaja človeških virov (Kaše, 2009, str. 253—254):

- Najemanje dela prek agencij za posredovanje dela (delavci so zaposleni pri agenciji, s katero mi sklenemo pogodbo). V vsakem trenutku lahko zamenjamo delavca ali prekinemo sodelovanja brez večjih transakcijskih stroškov).
- Zunanje izvajanje dejavnosti — outsourcing (dejavnost pustimo najprimernejšemu izvajalcu na trgu in plačamo storitev — neključne aktivnosti).
- Prepuščanje dela dejavnosti podizvajalcem (del dejavnosti nam izvaja partner — manjša dodana vrednost).
- Ukrepi za zmanjšanje fluktuacije in absentizma (nagrajevanje, usposabljanje, razvoj).
- Nadurno delo (povečanje aktivnosti človeških virov — produktivnost).
- Motivacijski ukrepi za povečanje produktivnosti (npr. plačilo po uspešnosti — večja motiviranost ter s tem večja učinkovitost obstoječih človeških virov).
- Spremembe v tehnologiji in procesih za povečanje produktivnosti (daljše časovno obdobje — boljša organizacija dela ter s tem povečanje učinkovitosti človeških virov).
- Angažiranje nedavno upokojenih delavcev (pridobitev izkušenih delavcev za določeno obdobje).
- Uporaba študentskega dela (pridobitev precej prilagodljivih in vodljivih delavcev ob nizkih stroških za določeno obdobje).
- Pogodbeno delo (pridobitev delavcev z znanji, ki niso povezana z organizacijo za določeno obdobje — visoko specializirana ali splošna znanja).
- Najemanje znanja — samozaposleni strokovnjaki (pridobitev »freelancerjev« — samozaposlenih strokovnjakov, ki se nočejo vezati na podjetje — omogoča notranje podjetništvo in zmanjšuje transakcijske stroške v togih institucionalnih ureditvah).
- Zaposlitev za določen čas (v okoljih z večjo institucionalno togostjo).
- Delitev delovnega mesta med dva ali več delavcev, kar je pomembno za organizacije s članstvi — novinarji, profesorji, raziskovalci, itd.).
- Zaposlitev za krajši delovni čas (zaposlitev delavca za manj kot polni delovni čas).
- Nakup podjetja s primernimi človeškimi viri (človeški viri so na voljo kot celota v okviru nekega podjetja na trgu).

- Medorganizacijska zavezništva na področju človeških virov (angl. *HR alliance*) (medorganizacijsko povezovanje z namenom uravnavanja obsega človeških virov — to sta skupni nepravni notranji trg dela ter posojaje in izmenjevanje zaposlenih).

Alternativne oblike zagotavljanja človeških virov lahko izbiramo med tistimi, ki so povezane s trgov posredovanja dela, aktivnostjo in učinkovitostjo človeških virov, prilagodljivimi oblikami zaposlovanja ali medorganizacijskih zagotavljanjem človeških virov (Kaše, 2009, str. 253).

1.3. Turistična panoga in njena privlačnost za zaposlovanje

1.3.1 Turizem

Turizem kot gospodarska panoga je vse bolj pomemben del narodnega gospodarstva. Prvo definicijo turizma srečamo ob koncu 19. stoletja, tako da za prva veljata Walter Hunziker in Kurt Krapf, ki navajata turizem kot »celoto odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja tujcev v nekem kraju, če to bivanje ne povzroča stalne naselitve in ni povezano s pridobitno dejavnostjo« (Hunziker & Krapf, 1942, str. 21). Danes se definicija turizma glasi: »Turizem je celota odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja oseb, za katere kraj zadrževanja ni niti glavno in stalno prebivališče niti kraj zaposlitve.« To je splošno sprejeta santgallenska definicija turizma, ki velja tudi danes (Kaspar, 1996, str. 29).

Po statistični klasifikaciji dejavnost gostinstvo nima samostojnega področja. Standardna klasifikacija dejavnosti (v nadaljevanju SKD) za področje raziskav na področju gostinstva opredeljuje dva sektorja (2008):

- Dejavnost: Gostinske nastanitvene dejavnosti — I55 (angleško (v nadaljevanju angl.) *Accommodation*);
- Dejavnost Strežbe jedi in pijač — I56 (angl. *Food and beverage service activities*).

Turizem je storitvena dejavnost, tako da se njen proizvod (storitev), razlikuje od običajnih fizičnih proizvodov. Turistična dejavnost vpliva tudi na druga gospodarska in negospodarska področja (kmetijstvo, promet, kultura, znanost, šport, živilska industrija, izobraževanje, trgovine, bančništvo, zavarovalništvo, komunalne dejavnosti, ...). Pri turizmu se trži tudi okolje, odnos države in njenih prebivalcev do gostov, kvaliteto življenja prebivalcev, ... (dejavnost javnega turističnega sektorja). Z narodnogospodarskega vidika je prednost turizma poleg vpliva na gospodarska in negospodarska področja tudi devizni učinek in odpiranje novih delovnih mest, še posebej, če propade recimo industrija na določenem območju, imajo ljudje možnost zaposlitve v storitveni dejavnosti, kar je npr. turizem, s tem pa se dviga tudi kvaliteta življenja prebivalstva (Florjančič & Jesenko, 1997, str. 15).

Turizem vpliva na zaposlenost, ko absorbira delovno silo, ker nudi delovna mesta (zaposlitvena funkcija) (Mihalič, 2008, str. 226). Turizem zaposluje relativno veliko delovne sile in stimulira predvsem razvoj manjših in srednje velikih podjetij. Zato je primerno področje za razvoj podjetništva (Mihalič, 2008, str. 244). Najhitreje se razvija na ekonomsko slabo razvitih območjih, kjer je dovolj nekvalificirane delovne sile. Ta se najhitreje zaposli v turističnem gospodarstvu, ki v nekaterih dejavnostih ne zahteva visoke kvalifikacije. Turistično gospodarstvo pozitivno deluje na migracije prebivalstva, ker zadržuje prebivalstvo v manj razvitih in redkeje naseljenih območjih ali celo privlači delovno silo iz bolj razvitih regij (Mihalič, 2008, str. 233).

Kjer se v turizem vlaga več kapitala, se turistično gospodarstvo razvije v dejavnost, ki zahteva visokokvalificirane delavce, predvsem na vodstvenih delovnih mestih. Visoko razvita gospodarstva rešujejo te probleme z zaposlovanjem v tercialnih in kvartalnih dejavnostih, kamor štejejo tudi neposredne in posredne turistične dejavnosti (gostinstvo, agencije, trgovina, osebni promet, storitvena obrt, komunalne dejavnosti) (Mihalič, 2008, str. 233).

Zaposlitev v turističnih dejavnostih prinaša tudi probleme, pravi Mihalič (2008, str. 233):

- Sezonski značaj zaposlitve: se z razvojem manjša, zaradi zahtev delavcev po stalni zaposlitvi.
- Nizki osebni dohodki: na začetku normalni zaradi nizke stopnje kvalifikacije zaposlenih, vendar se z vse več vloženega kapitala pojavi tudi zahteva po boljši kvalifikaciji, predvsem vodstvenih delavcev, ter drugačno izobrazbeno usmeritev, kar je nujno povezano z višjimi plačami.

Kljub problemom in nizki stopnji dobička v tem sektorju, kar posledično onemogoča ustrezne plače in s tem preprečuje boljšo kvalifikacijo zaposlenih, turizem pomaga reševati probleme zaposlenosti in tako pospešuje razvitost regije (Mihalič, 2008, str. 233). Medtem ko ima turizem velik potencial ustvarjanja delovnih mest za nezaposlene, se poraja že od nekdaj problem, kako pridobiti in obdržati delovno silo. Pri tem so glavne ovire (Tourism policy and International tourism in OECD Countries, 1995, str. 23):

- Slabo stanje turistične industrije (večina prostih delovnih mest zahteva nizko kvalifikacijo ali kvalifikacije sploh ne zahteva, zato so tudi plače nizke; slabi delovni pogoji; omejeno usposabljanje in dodatno izobraževanje; slabe perspektive za ustvarjanje karier).
- Sezonska variabilnost povpraševanja (na vsako delovno mesto s polnim delovnim časom odpade nekaj sezonskih ali občasnih delovnih mest, ki so potrebna v sezoni; mnogi mladi ljudje (študentje predvsem) iščejo taka delovna mesta).

- Nizke kvalifikacije, nizke plače in slabi delovni pogoji (visoka stopnja rasti gospodarstev zmanjšuje število nekvalificirane in nizko kvalificirane delovne sile; primanjkljaj je pokrit večinoma z zaposlovanjem tuje delovne sile; v obdobju priseljevanja so nekatera mesta v večini zasedena z imigranti, kar sčasoma vpliva na miselnost domače delovne sile, ki ta delovna mesta sprejme kot manjvredna (v Sloveniji so takšna mesta v gospodinjstvu, strežbi in še kje); variabilno turistično povpraševanje postavlja omejitve organizaciji delovnih ur, pogosto z deljenim in nočnim delovnim časom; v nekaterih državah sistemi plač ne zagotavljajo rednega dohodka, posebno v gostinstvu se zaposleni bolj zanašajo na napitnine kot na redne plače; povprečne plače se ne morejo primerjati s plačami v drugih sektorjih gospodarstva; velik del nekvalificiranih in nizko kvalificiranih delavcev in vedno večji uvoz poceni delovne sile, ki vzdržuje nizki nivo plač; neurejenost socialnih ugodnosti, se pravi pokojnin in zavarovanj.

1.3.1.1 Usmeritve slovenskega turizma

Strategija razvoja slovenskega turizma se imenuje Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007—2011 (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2006). Turizem lahko v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva in tako lahko prispeva k razvojnemu ciljem Slovenije, med njimi tudi k rasti zaposlenosti — politika razvoja človeških virov (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2006).

Slovenija se je v letu 2009 po skupni oceni konkurenčnosti turističnega sektorja, ki jo je med 133-imi državami izvedel Svetovni gospodarski forum — *World economic forum* (v nadaljevanju WEF), uvrstila na 35. mesto. Prednosti so med drugimi turistična infrastruktura in trajnostni razvoj okolja, slabše pa je na področju letalske infrastrukture in povezav in indeks prioritet držav za turizem v primerjavi z ostalimi dejavnostmi itd. (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2010).

Rezultate slovenskega turizma za leto 2009 štejemo kot dobre, saj se je po začasnih statističnih podatkih v obdobju januar—december 2009 skupno število prihodov v letu 2009 glede na obdobje 2008 znižalo za 1 %, število nočitev tudi za 1 %, pri tem pa je pomembno, da je bilo leto 2008 rekordno po številu turističnih nočitev in prihodov (Slovenija je takrat predsedovala Svetu EU) (SURSTAT, 2010).

Kvantitativni cilji slovenskega turizma (4 % letna rast nočitev, 6 % letna rast števila turistov) niso bili realizirani v celoti leta 2009, predvsem zaradi vplivov okolja (globalna gospodarska kriza, nižja kupna moč prebivalstva, negotovost itd.). V letu 2010 in 2011 so novo definirani cilji (1 % letna rast nočitev, 2 % letna rast števila turistov), ki izhajajo iz Razvojnega načrta in usmeritev slovenskega turizma (RNUST). Ta načrt vključuje devet politik, kjer so zajete aktivnosti z namenom spodbujati rast slovenskega turizma. Med njimi je tudi politika razvoja

človeških virov. Pri tem bo na tem področju poudarek na izvajanju ukrepov in aktivnosti, ki so med drugimi (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2010):

- spodbujanje izvedbe ustreznih aktivnosti za zapolnitev potreb trga dela,
- promocija poklicev v gostinstvu in turizmu,
- prizadevati si za dvig ugleda teh poklicev,
- spodbujanje tesnejšega sodelovanja med šolami in turističnim gospodarstvom,
- spremljanje zaposljivosti dijakov in študentov posameznih šol po zaključku izobraževanja (pripravlja Ministrstvo za šolstvo in šport),
- pričetek vzpostavitve mreže šolskih hotelov,
- spremljanje in usklajevanje izobraževalnih potreb turističnega gospodarstva s ponudbo izobraževalnih institucij,
- priprava ustreznih programov izobraževanja in usposabljanja za potrebe turističnega gospodarstva s področja menedžmenta turističnih destinacij, trajnostnega razvoja turizma in usposabljanje za razvoj inovacij v turizmu,
- nadgradnja projekta Banka turističnih priložnosti — tudi za potrebe razvoja človeških virov.

Na področju turizma v RS je aktualen predvsem dokument Turistična politika 2011 z usmeritvami za leto 2012. To je temeljni izvedbeni dokument države, s katerim Vlada RS opredeli ukrepe in aktivnosti za ustvarjanje pogojev za razvoj turizma. Turistična politika 2011 z usmeritvami za leto 2012 vsebuje sklop ukrepov in aktivnosti za spodbujanje razvoja turizma v tem in prihodnjem letu na devetih ključnih področjih, ki so: politika razvoja turističnih destinacij, politika razvoja človeških virov, politika trženja in promocije, politika trajnostnega in prostorskega razvoja, politika zagotavljanja kakovosti, politika uvajanja informacijske tehnologije, politika razvoja poslovnega okolja i investicij, politika razvoja raziskovalnega dela, sodelovanje Slovenije v okviru EU inštitucij in mednarodno sodelovanje na področju turizma. Pomembni kazalniki so povečanje števila nočitev za 2 % letno, povečanje števila gostov za 2 % letno in priliv iz naslova izvoza potovanj — povečanje za 4 do 6 % letno. Turistična politika temelji na dveh strateških ciljih, ki sta: povečati globalno konkurenčnost turističnega gospodarstva in povečati obseg turistične dejavnosti (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2011).

1.3.2 Hotelirstvo

1.3.2.1 Opredelitev dejavnosti hotelov in podobnih obratov

Razred dejavnosti I55.100, ki je dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov, je na spleti strani Statističnega urada Republike Slovenije (<http://www.stat.si/klasje/>) podrobneje opisana: »Hoteli in podobni obrati nudijo nastanitve v sobah, sobno strežbo, dnevno čiščenje

in pospravljanje postelj. Sem spada dejanje nastanitvenih zmogljivosti v najem za krajši čas v hotelih in hotelskih naseljih, hotelih s konferenčnimi zmogljivostmi, motelih, gostiščih in penzionih ter gostinske storitve prehrane v povezavi s hotelsko nastanitvijo. Sem pa ne spada dejanje nastanitvenih zmogljivosti v najem za daljši čas.« Sem spadajo vse enote, ki nudijo strankam prenočišče in/ali pripravo obrokov, pijač in prigrizkov za takojšnjo porabo.

Turistična dejavnost je v zadnjih letih dobivala na pomenu in bila med najhitreje rastočimi dejavnostmi na svetu. Sestavljena je tako iz družinskih restavracij kot iz mednarodnih verig, se pravi iz velikega števila podjetij. Značilnosti hotelskega poslovanja so (Pender & Sharply, 2005, str. 19—20):

- Hotel predstavlja zelo veliko investicijo, kar pomeni, da zahteva povrnitev velikih sredstev. Tu gre lahko za prenovo obstoječega hotela, izgradnjo novega hotela ali spremenbo namembnosti nepremičnine.
- Fizični del hotela je življenjskega pomena za uspeh hotela. To so recepcija, prenočitveni prostori, restavracije, ...). Investicije v to in njihovo izboljšanje so nujno potrebne.
- Pri hotelih je značilnost velik del stalnih stroškov v skupnih stroških. Za poslovanje je pomembno, da se pokrijejo vsaj stalni stroški, nato pa spremenljivi del stroškov. Ko gre gospodarstvu dobro, gre tudi hotelskemu sektorju dobro in obratno.
- Pomembna je prilagojenost spremembam v okolju, saj je za večino oblik nastanitve značilna stalnost, to je, da se nastanitveni obrati nahajajo na stalni lokaciji v okolju, ki pa se lahko spreminja.
- Neprodana soba je izgubljena za vedno, kar pomeni, da je minljiva. Glavna naloga menedžmenta tu je optimizacija dobičkonosnosti, kar je dosegljivo z različnimi cenami sob za različno stopnjo zasedenosti teh sob.
- Blagovna znamka postaja v hotelirstvu zmeraj bolj pomembna in pomeni konkurenčno prednost in sredstvo za doseganje zvestobe strank ter povečanje dobička na nočitev. Tudi neodvisni hoteli s svojim individualnim poslovanjem morajo imeti svojo podobo blagovne znamke. Tu mora menedžment zagotoviti, da se storitev/proizvod ujema s svojo blagovno znamko.

1.3.2.2 Opredelitev pojmov hotel in hotelski proizvod

Hotel je tipičen predstavnik gostinskih podjetij. Osnovna dejavnost je prenočevanje in strežba gostov s hrano in pijačo. Slovenska zakonodaja opredeljuje hotel kot gostinski obrat, ki ima v enem objektu najmanj petnajst sob in/ali apartmajev, ki jih oddaja gostom za prenočevanje (Zakon o gostinstvu, Uradni list RS, št. 1/1995; Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu, Uradni list RS, št. 40/1999). Ko neko podjetje nudi samo hrano in pijačo ali samo prenočevanje, to ni hotel. V hotelsko kategorijo lahko štejemo majhna vaška gostišča z nekaj sobami in velike hotele z več tisoč posteljami, enostavno družinsko vodene hotele in luksuzne

hotela (Mihalič, 1999, str. 184). Hotelska podjetja se lahko uvrsti v eno izmed treh skupin (The International Hotel Industry, 2005, str. 2):

- Podjetja, ki se ukvarjajo z upravljanjem hotela (v primeru, da je hotel v njihovi lasti ali ne).
- Franšizna podjetja, ki razvijajo blagovno znamko, niso pa neposredno vključena v upravljanje oz. lastništvo hotelov.
- Podjetja, ki se ukvarjajo z gradnjo, razvojem in lastništvom hotelov.

Hotel je nastanitveni obrat z/s (Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih, Uradni list RS, št. 88/2000, 32. člen): najmanj deset nastanitvenimi enotami (sobe, apartmaji), najmanj 30 % sobami s kopalnico, sobami z eno ali dvema posteljama, recepcijo, zajtrkovalnico, parkirnim prostorom za goste, skupnim dnevnim prostorom za goste, hotelskimi apartmaji in prostori za pripravo ter strežbo jedi in pijač — neobvezno.

Na podlagi ocene o opremljenosti in storitvah se nastanitveni obrati razvrstijo v kategorijo z eno, dvema, tremi, štirimi ali petimi zvezdicami. To pomeni, da je najbolj opremljen obrat z največjim obsegom storitev označen s petimi zvezdicami, ostali pa z eno, dvema, tremi ali štirimi (Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin, Uradni list RS, št. 29/1997).

Delež hotelskih sob, ki so v lasti korporacij narašča, kljub temu pa je večina hotelskih nastanitvenih zmogljivosti v rokah individualnih lastnikov ali malih zasebnih podjetij. V Evropi je samo 15 % hotelskih sob v lasti korporacijskih verig. Vzrok za to so zgodovinski razlogi, pomanjkanje zemljišč, ... V ZDA pa je situacija ravno obratna, saj je kar 70 % hotelov članov verig. Tako neodvisni hoteli kot člani konzorcijev (Best Western) ali del mednarodne verige (Marriott ali Holiday Inn) se srečujejo s podobnimi izzivi, ki so povezani z značilnostmi zgoraj omenjenega hotelskega poslovanja (Pender & Sharpley, 2005, str. 17). Največ hotelov je v Evropi (38,5 %), nato v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) (33,5 %). V devetdesetih so največ novih hotelov odprli v Južni Aziji (cca. 70.000). 45 % rast so zabeležili v Vzhodni Aziji in Tihem Oceanu (Klančnik, 2002, str. 4).

Storitve v hotelu razdelimo na tri področja (Bull, 1995, str. 7):

- Glavne oz. primarne hotelske storitve so prenočevanje in strežba s hrano in pijačo.
- Dopolnilne hotelske storitve povečujejo zadovoljstvo gostov: kavarne, klubi, kongresne dvorane, zabavni, sprostitveni in zdravstveni programi, športni objekti, nakupovalni centri.
- Dodatne storitve, kot so: bujenje, varovanje predmetov, dajanje informacij, prenos prtljage, menjava valut, pranje perila.

Poznamo turistični proizvod in hotelski proizvod. Turistični proizvod je osnovna enota turistične ponudbe. Turistični proizvod je celotno doživetje, ko turist zapusti kraj stalnega bivališča do trenutka, ko se vrne vanj. Hotelski proizvod je z vidika turista delni turistični proizvod, z vidika proizvajalca pa je delni turistični proizvod posamezna storitev ali skupek več storitev, ki jih proizvajajo ali prodajajo (Burkart & Medlik, 1975, str. 132).

Za turista je lahko hotelski proizvod sestavljen iz (Middleton, 2001, str. 123):

- izkušnje pri procesu rezerviranja;
- izkušnje pri izbiranju iz kataloga;
- dogajanja na recepciji ob prihodu;
- prvega vtisa pri vstopu v hotel;
- opremljenosti sobe;
- medsebojnega odnosa gost-osebje;
- pripravljenosti prehrabnih obrokov;
- procesa odjavljanja in zapuščanja hotela;
- aktivnosti po obisku (pošta).

1.3.3 Primeri mednarodnih praks na področju ravnanja s človeškimi viri v hotelirstvu

V tem podpoglavju je opisanih nekaj primerov mednarodnih praks na področju ravnanja s človeškimi viri v hotelirstvu.

Mednarodna hotelska veriga Accor zaposluje najboljše ljudi ter spodbuja njihovo rast in razvojno politiko preko iniciativ, ki demonstrirajo skrb in spoštovanje za prihodnjo generacijo. S 1.000 hoteli so ljudje ključ pri izzivih, kot sta rast in širjenje. Accor diverzificira svojo zaposlovalno bazo, povečuje možnosti za mobilnost svojih zaposlenih, pospešuje izobraževanja in spodbuja razvoj šol za hotelirstvo. Na voljo zaposlenim v vseh podružnicah v 26 državah je Accor-jev zakon o možnosti pridobitve lastniškega deleža za zaposlene, kjer je vsaka naročena delnica posledica vzvoda, kjer partnerska banka hotelske verige Accor financira devet dodatnih delnic za zaposlenega. To pripelje do tega, da je začetni prispevek zaposlenih zagotovljen. Accor pomaga zaposlenim prilagoditi se spremembam, ki preoblikujejo posel. To vključuje hiter mednarodni razvoj, pot proti elektronskim medijem in nakupu v storitvah, kot tudi lansiranju blagovne znamke in repozicioniranje ter implementacijo novega poslovnega modela v hotelih. Accor kreira in predstavi posebna izobraževanja za svoje zaposlene, da uspejo vzpostaviti nove odnose med njimi in lastniki hotelov ter gosti. Veliko je franšiz in zato so zaposlenim predstavljena sredstva, kako vzpostaviti bolj močne in profesionalne vsakodnevne odnose. Accor ima 15 blagovnih znamk, kjer vsaka blagovna znamka upravlja s svojo politiko ravnanja z ljudmi pri delu v skladu s svojim pozicioniranjem in storitvenim portfolijem. Portfolijo ima 150 programov

izobraževanja in mednarodno mrežo 14 centrov širom sveta. Accor akademija se fokusira na veščine, karierni razvoj in širitev Accorjevih vrednot. Akademija je leta 2007 predstavila tri velike projekte, ki so: proces certifikacije veščin, osebni karierni razvojni program, mednarodni izobraževalni program za visoko kvalitetne menedžerje. Ravnanje z ljudmi pri delu je center mednarodnega razvojnega procesa tako za storitve kot tudi za hotelsko poslovanje. Da bi bil Accor uspešen, se prilagaja s politiko ravnanja z ljudmi pri delu posameznim trgov in njihovim značilnostim. Accor veliko daje velik poudarek na prvi vtis, zato za nove zaposlene predstavlja program »Dobrodošli v Accor« — orientacijski program, osebno pismo, »welcome card«, posebne ugodnosti po prvem delovnem letu za Accor produkte in prenočitev v enem od hotelov z namenom zaposlenim omogočiti »se vživeti in živeti doživetje« (2009).

Naštela bom še nekaj praks ravnanja s človeškimi viri v hotelirstvu. Kot primer dobre prakse, ki se nanaša na razvoj vodilnega kadra bom omenila primer družbe Marriott International. Družba je oblikovala sistem orodij in meril, ki vrhnjemu menedžmentu pomaga odkrivati potencialne naslednike in jim zagotavlja, da razvijejo sposobnosti in kompetence za uspešno vodenje podjetja v prihodnosti. Z uporabo ciljnih razvojnih aktivnosti vrhnji menedžment testira potencialne naslednike. Sistem družbi omogoča stalno vrednotenje vodstvenega potenciala in zagotavlja osebju, da se osredotoča na glavne zmožnosti, ključne za uspeh družbe (Jerman, Uran & Radić, 2007).

Naslednji dve praksi ravnanja s človeškimi viri v hotelirstvu se nanašata na usposabljanje in razvoj kadrov. Primer družbe Four Seasons & Regent Hotels & Resorts prikaže oskrbovanje kontaktnega osebja s konkretnimi informacijami o standardih storitev. Uspešen prenos storitev na goste zahteva, da imajo zaposleni ustrezne informacije o standardih storitev, ki jih podjetje nudi. Ker je bilo v družbi veliko nestalne komunikacije, je podjetje v vsakem oddelku hotela oblikovalo mesto namenskega trenerja. Razvili so sodobne materiale izobraževanja preko internetnega sistema. Namenski trener je običajno zaposleni, ki poleg redne delovne zadolžitve, ob pomoči skrbno strukturiranega programa internetnega izobraževanja, vodi in informira druge zaposlene. Primer Hyatt Regency Scottsdale podjetja oblikuje učinkovit izobraževalni program. To je sistem izobraževanja, ki se začne v srednji šoli in se nadaljuje v štiriletni študij na lokalni fakulteti. Za vzpodbujanje zanimanja mladih za poklice v hotelirski dejavnosti program vključuje številne ekskurzije in predavanja, kjer kot gosti nastopajo menedžerji lokalnih hotelov. Tu je predvsem iniciativna koordinacija povezovanja med hotelskimi podjetji, vladnimi in izobraževalnimi institucijami (Jerman et al., 2007).

Naslednja praksa ravnanja s človeškimi viri v hotelirstvu se nanaša na proces delegirane avtonomije. Primer podjetja Minneapolis — St. Paul Hilton. Njihov slogan je »just do it«, kar pomeni, da omogoča zaposlenim, ki so v stiku z gosti, narediti karkoli za njihovo zadovoljstvo. Model je bil sprva razvit za delavce v recepciji, ki so bili nezadovoljni s počasnim reševanjem pritožb, kar je bila tradicionalna veriga odločanja. Nekateri nadzorniki

niso hoteli sprejeti tega modela, da ne bi bila prizadeta njihova avtoriteta. Tudi zaposleni so bili iz strahu pred kritiko previdni. Princip je bil implementiran brez testiranja. Vodstvo je organiziralo sestanek z zaposlenimi v recepciji in jim zagotovilo, da jih ne bo obsojalo zaradi morebitnim napak takojšnjega reševanja pritožb. Najbolj pomembna je bila potrditev glavnega direktorja. Hotel je opazal dramatično izboljšanje zadovoljstva gostov (ankete gostov) že v dveh mesecih od implementacije. Pri zaposlenih pa se je odražala večja samozavest (Jerman et al., 2007).

Naslednja praksa ravnanja s človeškimi viri v hotelirstvu se nanaša na nagrajevanje dela zaposlenih. Primer je Houstonian Hotel, ki se ponaša z visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, ker poleg osnovne plače nudi kvartalno tudi dodatek za vse zaposlene glede na uspešnost hotela (Jerman et al., 2007). Naslednja praksa ravnanja s človeškimi viri v hotelirstvu se nanaša na upravljanje s stroški dela. Primer je podjetje Sherton-Denver West, kjer si dva izkušena menedžerja delita eno delovno mesto. Hotel s tem izkorišča izkušnje dveh sezonskih menedžerjev za ceno enega. Hotel je začel s to prakso zato, da je enemu izmed vodij zagotovil polovično zaposlitev. Taka delitev deluje, ker sta oba zaposlena s polovičnim delovnim časom v delovnem razmerju za nedoločen čas. Pričakovati je, da se bo to v prihodnje še bolj poudarilo kot način zaposlitve. Takšna praksa zagotavlja, da so informacije o potrebah gostov dokumentirane in pravočasno prenesene (Jerman et al., 2007).

Izidi izvajanja teh praks človeških virov so učinkovitost, doslednost, pospeševanje kariere, izpolnjevanje posameznikovega potenciala, ohranjanje strank, zmanjšanje fluktuacije zaposlenih in povečanje produktivnosti (Jerman et al., 2007).

2 RAZISKAVA O PROBLEMU DEFICITARNIH KADROV V HOTELIRSTVU NA PRIMERU IZBRANIH HOTELOV V JULIJSKIH ALPAH

2.1 Opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave

Predmet raziskave je odkriti razlog deficita kadrov v hotelirstvu na primeru izbranih hotelov v Julijskih Alpah. To vključuje hotelsko operativo, kot so receptorji, gostinski kadri, sobarice in ostalo pomožno osebje, ki je potrebno za delovanje in upravljanje posameznih hotelov. Raziskovalnega problema se lahko lotimo z notranjim vidikom (ugotavljanje mnenj zaposlenih o samem podjetju in delovnem mestu s pomočjo anket), ki se dopolnjuje z zunanjim vidikom (ugotavljanje mnenja delodajalcev o samih zaposlenih in situaciji skozi čas s pomočjo intervjujev). Na ta način se poglobimo v problematiko reševanja deficitarnih kadrov in predlagamo določene napotke menedžerjem hotelov omenjene regije, ki se nanašajo na kadre. Z intervjuji in z raziskavo odgovorov zaposlenih dobimo pomembne informacije, ki pripomorejo k bistvenim podatkom za postavitev nadaljnjih kadrovske strategije hotelskih podjetij.

Cilj raziskave je ugotoviti vzroke in posledice za zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo z delovnim mestom zaposlenih in njihovo percepcijo samemu podjetju. Raziskava kaže notranji vidik pomanjkanja hotelskih in predvsem gostinskih kadrov v hotelih ter s tem predlaga rešitve hotelskim menedžerjem o vodenju kadrov in sprejemanju odločitev glede le-teh. Raziskava poda ugotovitve, kaj kadri pričakujejo od kvalitetne zaposlitve, ter s čim jih pritegnemo, da se ujemajo preference in zmožnosti samega hotelskega podjetja in kandidata. Pri tem je pomembno raziskati organizacijo poslovanja oz. dejavnike zaposlitve (na primer delovni čas, dolžnosti in odgovornosti, nagrajevanje, plačni sistem). Ti bodo nato osnova za oblikovanje kadrovske strategije v hotelih na splošno in postavitev novih ciljev v hotelih v Julijskih Alpah z namenom, da bi bili hoteli v omenjeni regiji čim bolj konkurenčni pri pridobivanju ljudi.

2.2 Raziskovalno vprašanje in raziskovalni načrt

Temeljno raziskovalno vprašanje je, kako bi rešili problematiko deficita kvalitetnih kadrov v hotelih na splošno. Pri tem pa predpostavljamo, da ima zaposlovanje kvalificiranih hotelskih ter predvsem operativnih gostinskih kadrov vpliv na uspešnost poslovanja hotela, zato moramo nenehno spremljati dejavnike zaposlitve hotelskih kadrov in vzroke pomanjkanja le-teh na trgu in odkrivati še neizkoriščene notranje in zunanje potenciale.

Raziskovalni načrt se začne z opredelitvijo raziskovalnega problema in cilji raziskave ter se nadaljuje s tremi globalnimi vprašanji, na katera bo skušala odgovoriti naša raziskava:

- Zakaj se ljudje prijavljajo na delo v izbranih podjetjih in izbrani panogi? Kaj pričakujejo od podjetja ob prijavi?
- Kako podjetja selekcionirajo svoje zaposlene oz. na podlagi česa jih odpustijo ali vlagajo v njihov razvoj?
- Kateri so dejavniki, ki zadržijo kvalitetni kader v podjetju? Kaj zaposlene motivira, da ne zapustijo podjetja?

Načrt se nadaljuje z metodologijo raziskave in rezultati raziskave.

Jednata vprašanja v raziskavi sem razdelila na pet podskupin. Prve tri podskupine so namenjene zaposlenim v hotelskih podjetjih. Odgovore na zastavljena vprašanja sem dobila s pomočjo anketnega vprašalnika. Ankete sem opravljala v hotelih Jelovica na Bledu, Jezero v Bohinju, Lek v Kranjski Gori in Kanin v Bovcu. Zadnji dve podskupini sta namenjeni delodajalcem v hotelih Jelovica na Bledu, Jezero v Bohinju, Lek v Kranjski Gori in Kanin v Bovcu ter vodji kadrovske službe v hotelih Jezero v Bohinju in Jelovica na Bledu. Odgovore na vprašanja iz zadnjih dveh podskupin sem dobila s pomočjo intervjujev. Vprašanja so:

1. **Značilnosti anketirancev.** Prva podskupina vprašanj. To so vprašanja, ki predstavljajo I. DEL na vprašalniku, ki ga najdemo v prilogi na koncu besedila. Sestoji iz štirih podvprašanj, ki se nanašajo na podatke o samih zaposlenih, kot so spol, stopnja izobrazbe, sektor zaposlitve in skupna delovna doba.
2. **Odnos anketirancev do hotelskega podjetja, v katerem so zaposleni.** Druga podskupina vprašanj. Ta vprašanja so predstavljena v II. DEL-u vprašalnika. Ta del sestoji iz tematik: komuniciranje, zaposleni in podjetje ter moj vodja oz. direktor. Vsak tematski sklop ima nekaj podvprašanj, ki razkrivajo odnos zaposlenega do podjetja, delovanja vodstva, uspešnosti podjetja, skupne cilje, delovanje vodje.
3. **Zadovoljstvo anketirancev z delovnim mestom v hotelskem podjetju.** Tretja podskupina vprašanj. Ta vprašanja so predstavljena v III. DEL-u vprašalnika. Ta del sestoji iz petih podvprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, sistemom plač, sistemi v podjetju, ki omogočajo rast samega zaposlenega.
4. **Primerjava hotelskih podjetij med seboj v kadrovskem pogledu.** Četrta podskupina vprašanj. Ta vprašanja so predstavljena v intervjujih z mag. Iztokom Nočem, ki je direktor podjetij Hotel Jelovica Bled d.o.o. in Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero, ter v intervjuju z vodjo kadrovske službe za obe omenjeni podjetji, ki je gospa Marjana Cesar. Intervjuvala sem še direktorja podjetja Hotel Lek d.o.o. v Kranjski Gori, Vlada Kovača, MBA ter direktorja podjetja Hit Bovec, hoteli in turizem d.o.o., hotel Kanin v Bovcu, Vojka Šuligoja. Vprašanja za intervju so navedena v prilogi na koncu besedila. Ta del sestoji iz sedmih podvprašanj, ki se nanašajo na zunanjo analizo in pogled s strani vodstvenega kadra glede deficita kvalitetnih kadrov v hotelirstvu in predvsem gostinstvu. V intervjujih dobim pogled na: slabosti oz. prednosti v kadrovanju v hotelih v Julijskih Alpah; profil usposobljenosti kadrov in tistih, ki se prijavljajo na posamezno delovno mesto v hotelirstvu; alternativni način reševanja primanjkljaja kadrov; probleme na trgu delovne sile; stalnost zaposlenih v hotelih in na delovnih mestih.
5. **Kadrovski potencial za hotelska podjetja na Bledu in v Bohinju.** Peta in zadnja podskupina vprašanj. Ta vprašanja so prav tako kot četrta podskupina vprašanj predstavljena v intervjujih z mag. Iztokom Nočem in gospo Marjano Cesar, ki sta direktor in vodja kadrovske službe v hotelih Jelovica na Bledu in Jezero v Bohinju. Ta del sestoji iz treh podvprašanj, ki se nanašajo prav tako na zunanjo analizo in pogled s strani vodstvenega kadra glede deficita kvalitetnih kadrov v hotelirstvu. V intervjujih je predstavljeno mnenje intervjuvancev: o kadrovskem potencialu na Bledu, Bohinju in v bližnji okolici; o kadrovskem potencialu iz tujine; o vpisu dijakov, ki so potencialni bodoči zaposleni, o vpisu v Srednjo gostinsko šolo v Radovljici.

2.2.1 Opis proučevanih hotelov

Opis študij primerov v kontekstu raziskave bom prikazala na hotelskih podjetjih Hotel Jelovica Bled, d.o.o. na Bledu, Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero v Bohinju, Hotel Lek d.o.o. v Kranjski Gori ter Hit Bovec, hoteli in turizem d.o.o., hotel Kanin v Bovcu. Ustreznost moje

odločitve podpirajo intervju z mag. Iztokom Nočem, ki je direktor podjetja Hotel Jelovica Bled, d.o.o. in podjetja Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero, intervju z vodjo kadrovske službe za omenjena podjetja, gospo Marjano Cesar, intervju z Vlado Kovačem, MBA, direktorjem podjetja Hotel Lek d.o.o. ter intervju z Vojkom Šuligojem, direktorjem podjetja Hit Bovec, hoteli in turizem d.o.o., hotel Kanin.

2.2.1.1 Opis hotela Jelovica

Večinski lastnik podjetja Hotel Jelovica Bled d.o.o. (v nadaljevanju hotel Jelovica) je družba Electa inženiring d.o.o., ki ima v lasti 90 %. Ostalo so mali družbeniki. Hotel je kategoriziran s tremi zvezdicami in je član hotelske verige Minotel. (Hotel Jelovica Bled d.o.o., 2010).

Hotel ima 95 sob, štiri suite in en studio. Poleg hotelskega bara in sobne strežbe je gostu na voljo še restavracija za hotelske goste. Posebne storitve, ki jih nudi hotel s tremi zvezdicami, so fitness, notranji bazen, finska in turška savna, solarij, masaže, studio lepote in zdravja, biljard klub, tri konferenčne dvorane in internet kotichek. Hotel sodeluje z raznimi športnimi agencijami, izvajalci različnih aktivnosti, taksi prevozniki, agencijami za najem avtomobilov, kongresnimi agencijami, upravniki kulturnih in naravnih znamenitosti, lokalnimi turističnimi organizacijami, drugimi hoteli, s Slovensko turistično organizacijo itd. S tem se poveča dodatna ponudba hotela, ki popestri bivanje gostov v hotelu (Hotel Jelovica Bled d.o.o., 2010).

Gostje v hotelu se delijo na: individualne, agencijske, skupinske, seminarske oz. poslovne goste. Na Bledu so prisotni tudi prehodni gostje, ki pridejo le prenočit na poti drugam. Hotel se je v zadnjem letu vključil v posebno grupacijo »Discover Julian Alps in Slovenia«, ki jo sestavljajo štiri hotelska podjetja na področju Gorenjske — Julijskih Alp. Ta štiri hotelska podjetja so: hotel Jelovica na Bledu, Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero (v nadaljevanju hotel Jezero) v Bohinju, Hit Bovec d.o.o., hotel Kanin (v nadaljevanju hotel Kanin) v Bovcu in Hotel Lek d.o.o. (v nadaljevanju hotel Lek) v Kranjski Gori. Namen grupacije je združiti znanja in svoje prednosti pri skupni promociji vseh štirih hotelov in obenem vsakega hotela posebej. S tem pa nastala hotelska grupacija tudi močnejše nastopa na tržišču ob boku z drugimi velikimi hotelskimi verigami v Sloveniji, kot so npr. Sava hoteli, Sportina, Istrabenz. Hotel Jelovica in hotel Jezero v Bohinju imata skupnega direktorja, ki je v vsakem hotelu zaposlen po štiri ure dnevno. V hotelu Jelovica je trenutno 37 zaposlenih in en pogodbeni delavec. Izoblikovano je delovno mesto vodja hotela. Ista oseba je obenem tudi vodja gospodinjstva in pralnice. Vodja recepcije je obenem zadolžena tudi za kongresna srečanja in prireditve. (Hotel Jelovica Bled d.o.o., 2010).

V oddelku recepcija je v hotelu pet zaposlenih, v oddelku kuhinja je šest zaposlenih, v gospodinjstvu sedem zaposlenih, v vzdrževanju dva zaposlena, v pralnici pet zaposlenih, za rekreacijo skrbita en zaposleni in en pogodbeni delavec, v upravi je šest zaposlenih. V strežbi je zaposlenih pet ljudi. Hotel Jelovica je kadrovsko povezan s hotelom Jezero v Bohinju, tako

da se kadri medsebojno izmenjujejo ob povečanih potrebah v določenem hotelu, kar prispeva k prihranku stroškov dodatnih zaposlenih, ki niso potrebni za celoten delavnik v enem hotelu (Hotel Jelovica Bled d.o.o., 2010).

2.2.1.2 Opis hotela Jezero

Hotel Jezero je eden od dveh hotelov s štirimi zvezdicami v Bohinju, vendar je v primerjavi s hotelom Bohinj v nekaterih terminih celo cenovno ugodnejši. Hotel Jezero ima 76 sob, dve restavraciji (penzionsko restavracijo Vrtovin in a`la carte restavracijo Zlatovčica), teraso, aperitiv bar, kabelsko televizijo, notranji bazen z vrtom, solarij, mini golf, fitnes, savno, masaže, internet kotichek, brezžični internet po celem hotelu, konferenčno dvorano Vrtovin, skladišče za smučarsko opremo in parkirišče. Hotel Jezero stoji ob Bohinjskem jezeru v Ribčevem Lazu. Podjetje Alpinum hoteli d.o.o. pozicionira svoj hotel Jezero s svojo ponudbo s svojim splošnim opisom, ki je prisoten v hotelskih prospektih, katalogih turističnih agencij, v časopisnih oglasih oziroma povsod, kjer se opis hotela pojavlja. Direktor hotela je mag. Iztok Noč (Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero, 2010).

Ker so v turizmu zaposleni del turističnega proizvoda, je pomembno, da se zavedajo svojega vpliva na kvaliteto storitev in s tem na zadovoljstvo porabnikov. V hotelu Jezero je zaposlenih 29 ljudi, ki so razdeljeni na oddelek strežbe (šest), kuhinje (osem), gospodinjstva (devet), recepcije (štiri) ter vodstva in administracije. Razmerje med moškimi (šest) in ženskami (23) je pogojeno s turistično dejavnostjo in s situacijo v kraju. Značilna je zelo majhna fluktuacija zaposlenih, kar pomeni, da jih večina v podjetju ostaja dalj časa in se tako lažje poistoveti s podjetjem. Gosti so vedno znova presenečeni nad ustrežljivostjo, prijaznostjo in dobro delovno klimo, ki se prek zaposlenih prenaša na njih (Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero, 2010).

Eden izmed problemov v hotelu Jezero v zadnjem času predstavlja oddelek strežbe, saj je dobre natakacije vedno težje dobiti, vpis v gostinske šole se zmanjšuje in mladi nočejo več opravljati tega poklica. Eden od razlogov je delavnik, ki obsega popoldanske izmene kot tudi delo med vikendi in prazniki, plačilo pa ni tako visoko, da bi to odtehtalo. Zato hotel Jezero podeljuje štipendije dijakom Srednje gostinske šole in študentom Višje šole za gostinstvo in turizem Bled. Štipendisti prakso in poletno delo opravljajo v hotelu, hotel pa si zagotavlja kader tudi za prihodnja leta. (Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero, 2010).

2.2.1.3 Opis hotela Lek

Hotel Lek v Kranjski Gori leži skoraj v centru kraja. Privlačen je v vseh letnih časih ter ponuja veliko možnosti za zabavo, počitek in rekreacijo. Hotel ima bazene, savne, sodobno opremljene konferenčne dvorane za izvedbo konferenc in srečanj, osvetljena tenis igrišča,

namizni tenis, restavracijo s ponudbo slovenskih vin in raznovrstno kulinariko, pokrite bazene, sončno teraso. Hotel Lek ima 72 sob, ki so opremljene glede na različne tipe sob, kot so standard, superior in apartma. Hotel ima zaposlene v oddelku strežba (osem), oddelku kuhinja (osem), oddelku recepcija (pet), oddelku gospodinjstvo (šest), od tega en zaposleni za določen čas, vzdrževanje (dva) ter vodstvo (štiri), od tega direktor, prodajni menedžer in dva zaposlena v računovodstvu. Skupaj je 33 zaposlenih. Direktor hotela je Vlado Kovač, MBA, lastnik pa je farmacevtsko podjetje Lek d.d. iz Ljubljane (Hotel Lek d.o.o., 2011).

2.2.1.4 Opis hotela Kanin

Hotel Kanin se nahaja na obrobju Bovca 100 m od centra. Zgrajen je bil leta 1973 in Janez Lajovic je prejel zanj nagrado za najboljšo arhitekturo tega leta. Hotel je Društvo arhitektov Slovenije uvrstilo med 50 zgradb iz arhitekturne dediščine 20. stoletja. V jeseni 2008 so bile vse sobe obnovljene in dograjen nov center dobrega počutja. Za goste organizirajo različne dogodke, športne aktivnosti, pohode, izlete, ogled muzejev in znamenitosti. Hotel ima 125 sob s kopalnico, kabelsko televizijo, telefonom, mini barom, sefom in sušilcem za lase. 75 sob ima balkon. Hotel nudi restavracijo, bar, bazen, teraso, center dobrega počutja, seminarsko dvorano in otroško igralnico. Direktor hotela je Vojko Šuligoj, lastnik pa podjetje Hit Bovec, hoteli in turizem d.o.o., ki je ena izmed družb skupine Hit d.d. Hotel ima 28 zaposlenih, sedem v oddelku kuhinja, šest v oddelku gospodinjstvo, sedem v oddelku strežba, pet v oddelku recepcija, en zaposleni na vzdrževanju, en zaposleni v prodaji in direktor. Imajo zunanjo kadrovsko službo in zunanje računovodstvo, se pravi, jim računovodski servis dela vse potrebno (Hit Bovec, hoteli in turizem d.o.o., 2011).

2.3 Metodologija

Z raziskavo v hotelih Jelovica na Bledu, Jezero v Bohinju, Lek v Kranjski Gori in Kanin v Bovcu (hoteli na območju Julijskih Alp) sem skušala ugotoviti, kako zaposleni analizirajo podjetje od znotraj z njihovega vidika, se pravi kaj je njim motivacija, da vztrajajo v panogi hotelirstvo in pri tem poizkušajo biti čim boljši in kvalitetnejši zaposljivi kader. Ter tudi, kateri so problemi, da na primer to ne bi želeli več biti, se pravi, kaj jih lahko pripelje do tega, da nimajo več motivacije delati v hotelirstvu, v omenjeni regiji Julijske Alpe, nič več delati v določenem hotelu ali na določenem delovnem mestu. Nato pa sem z vidika delodajalca in vodstvenega kadra poizkušala še ugotoviti, kakšno je stanje na trgu dela v panogi hotelirstvo, v omenjeni regiji Julijske Alpe in kaj so glavni problemi, da upadajo kadri v panogi hotelirstvo ter predvsem gostinstvo.

Pri anketi so vprašanja: zaprtega tipa z več možnimi odgovori, zaprta vprašanja z možnostjo odgovorov (da/ ne), eno odprto vprašanje, ki je samo obrazložitev binarnega zaprtega vprašanja v primeru negativnega odgovora.

Tak način vprašanj mi je omogočal lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Tam, kjer sem odgovore lahko predvidevala, sem postavila vprašanja zaprtega tipa (z več možnimi odgovori). V primeru, da sem na vprašanje želela dobiti širši odgovor, sem postavila vprašanje odprtega tipa.

Imamo dva različna raziskovalna instrumenta. Vprašalnik je sestavljen iz treh delov, kjer so odgovori iz anketnega vprašalnika prikazani v grafikonih. Shema intervjuja je sestavljena iz dveh delov, kjer so odgovori iz intervjujev navedeni deskriptivno, saj so bila vprašanja v intervjujih odprtega tipa. To mi je dalo celosten pogled v samo situacijo na trgu delovne sile v hotelirstvu v Julijskih Alpah z vidika vodstvenega kadra izbranih hotelov.

2.3.1 Raziskovalna metoda in potek raziskave

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo dveh raziskovalnih metod, glavna je anketa, pomožna pa je intervju. Anketa se je izvajala med zaposlenimi v hotelih na Bledu in v Bohinju, Kranjski Gori in Bovcu, intervju pa je bil namenjen delodajalcem, saj sem jim postavila bolj konkretna vprašanja, ki so mi pomagala pri raziskovalnih vprašanjih in njihovih odgovorih. Med zaposlene hotela Jelovica na Bledu, hotela Jezero v Bohinju, hotela Lek v Kranjski Gori in hotela Kanin v Bovcu sem razdelila naključno v vsakem hotelu po 20 anket iz oddelkov recepcije, kuhinje, strežbe, gospodinjstva in vzdrževanja, ki jim je bilo priloženo spremno pismo. V spremnem pismu, ki ga dodajam kot prilogo (Priloga 1), sem razložila namen anket in k čem bodo zaposleni s svojimi odgovori pripomogli. Zaposlenim sem postavila enotedenski rok, da so mi vrnili izpolnjene ankete v priloženi kuverti, zapečatene in dostavljene na recepcijo hotela. Poudarila sem, da so ankete anonimne in da bodo njihovi odgovori uporabljeni le za namene magistrske naloge.

Anketni vprašalnik je bil oddan 80-im delno naključno izbranim zaposlenim iz hotelov Jelovica na Bledu, Jezero v Bohinju, dne 21.1.2010 ter zaposlenim iz hotelov Lek v Kranjski Gori in Kanin v Bovcu, dne 1.11.2010. Delno naključno izbrani pomeni, da sem zajela vse oddelke, ki so relevantni za raziskavo, enakomerno. Nisem izbirala oseb po imenih, ampak je bil poudarek na tem, da vsak oddelek dobi določeno število anketnih vprašalnikov (vsak oddelek je dobil določeno število vprašalnikov, razen oddelek vzdrževanje po 1 vprašalnik):

- Recepcija,
- Kuhinja,
- Strežba,
- Gospodinjstvo,
- Vzdrževanje.

Težave pri anketiranju mi je povzročala le razkropljenost pri razdelitvi vprašalnikov, saj sem anketne vprašalnike razdelila v štirih krajih in s tem v štirih hotelih ter pridobitev anketnih vprašalnikov nazaj, saj so nekateri takoj odgovorili na njih, nekateri pa sploh ne. Pri tem sem navodila napisala in priložila anketnemu vprašalniku ter vodjem oddelkov pojasnila navodila izpolnjevanja, ti pa so potem razdelili anketne vprašalnike med svoje podrejene v posameznih hotelih. Za delno naključno anketiranje sem se odločila, ker sem že vnaprej vedela, da mi vsi zaposleni ne bodo odgovorili. Največ anketnih vprašalnikov sem namenila oddelkoma strežba in kuhinja, ker me najbolj zanimata v raziskavi. Vključila sem večino zaposlenih v anketiranje in pridobila več kot polovico vrnjenih anketnih vprašalnikov.

Izvedla sem štiri intervjuje, namenjeni so bili vodstvenemu kadru v hotelirski panogi, se pravi v hotelskem podjetju. Za namen intervjuja so se mi zdeli najbolj primerni direktor hotela in vodja kadrovske službe hotela Jelovica na Bledu in hotela Jezero v Bohinju, ki poznata situacijo delovne sile na trgu in njeno spreminjanje skozi čas, ter direktorja hotela Lek v Kranjski Gori in hotela Kanin v Bovcu. Intervju za hotela Jelovica in Jezero se je odvijal 22.1.2010 v Hotelu Jelovica Bled d.o.o. Glavni sogovornik je bil mag. Iztok Noč, ki je tako direktor Hotela Jelovica Bled d.o.o. kot tudi direktor Alpinum hoteli d.o.o., hotela Jezero. Iztok Noč je magister menedžmenta in sociologije na Fakulteti za družbene vede ter diplomirani ekonomist na Ekonomski fakulteti Ljubljana. 30 let je že zaposlen v turizmu, od tega je bil 6 let vodja finančno računovodskega sektorja HTP Bled (že preminulo podjetje) in 23 let direktor podjetja Alpinum hoteli d.o.o. ter 12 let direktor podjetja Hotel Jelovica Bled d.o.o. Mandata direktorja v zadnjih dveh podjetjih mu še trajata. Druga sogovornica je bila Marjana Cesar, ki je predstavnica in vodja kadrovske službe za Hotel Jelovica Bled d.o.o. in podjetje Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero. Marjana Cesar je že 25 let na tej funkciji, delo z gostinskimi kadri pa opravlja še dalj časa. Tretji sogovornik je bil direktor hotela Lek v Kranjski Gori, Vlado Kovač, MBA, četrti sogovornik pa Vojko Šuligoj, direktor hotela Kanin v Bovcu. Z njima sem opravila intervju po telefonu, na dan 22.2.2011.

Za vse štiri sogovornike v intervjuju sem pripravila vprašalnik in odgovore nanj podajam v nadaljnjem besedilu (izhodiščna vprašanja sem predstavila v Prilogi 2). Analiza podatkov je potekala s pomočjo pridobljenih odgovorov na podlagi posameznih anket in intervjujev. Analiza anket je bila prikazana z deleži in grafikoni, se pravi številčno in slikovno. Vsako vprašanje sem razdelila na nekaj odgovorov, ki so prikazovali delež celote posameznega odgovora. Nato sem seštela odgovore v vseh vrnjenih anketah in jih pretvorila v deleže, kar sem lahko številčno ponazorila z razpredelnico in slikovno z grafikonom. Pri analizi intervjujev sem pomembne informacije iz pogovorov napisala kot odgovore na vprašanja v sami nalogi. Vprašalnik je raziskovalni inštrument, ki pomaga pri metodah, da sem jih izvedla korektno in kvalitetno. Vprašalniki, razdeljeni med zaposlene, so mi podali odgovore na vprašanja. Vprašanja najdemo v Prilogi 2.

2.4 Rezultat raziskave

Od 80-ih razdeljenih anketnih vprašalnikov sem prejela 62 izpolnjenih, kar je 77 % odzivnost zaposlenih, ki so izpolnili in vrnili anketne vprašalnike. Anketne vprašalnike sem dobila nazaj v dneh od 21.1. do 25.1.2010 od hotela Jelovica na Bledu in Jezera v Bohinju, ter v dneh od 1.11. do 8.11.2010 od hotela Lek v Kranjski Gori in Kanina v Bohinju. Čakali so me rešeni na recepcijah hotelov Jelovica in Jezero, iz hotelov Kanin in Lek pa so mi vprašalnike prinesli prodajni vodje, s katerimi sodelujem v prodajni ekipi.

Podala bom pregled števila vrnutenih anketnih vprašalnikov po posameznih oddelkih v vseh štirih hotelih:

- Recepcija: 20 oddanih, 18 prejetih (90,0 %);
- Strežba: 22 oddanih, 14 prejetih (63,6 %);
- Kuhinja: 22 oddanih, 17 prejetih (77,3 %);
- Gospodinjstvo: 12 oddanih, 9 prejetih (75,0 %);
- Vzdrževanje: 4 oddani, 4 prejeti (100 %).

Rezultati posameznih vprašanj za zaposlene in njihove delodajalce so obdelani na skupni ravni in prikazani v naslednjih podskupinah:

2.4.1 Značilnosti anketirancev (anketa);

2.4.2 Odnos anketirancev do hotelskega podjetja, kjer so zaposleni (anketa);

2.4.3 Zadovoljstvo anketirancev z delovnim mestom v hotelskem podjetju (anketa);

2.4.4 Primerjava hotelskih podjetij med seboj v kadrovskem pogledu (intervju);

2.4.5 Kadrovski potencial za hotelska podjetja na Bledu in v Bohinju (intervju).

Povsod, kjer so rezultati prikazani grafično na slikah, so številčni podatki prisotni v tabelah v Prilogi 3: Rezultati ankete, vprašanja pa so podana v Prilogi 2: Vprašalnik.

2.4.1 Značilnosti anketirancev

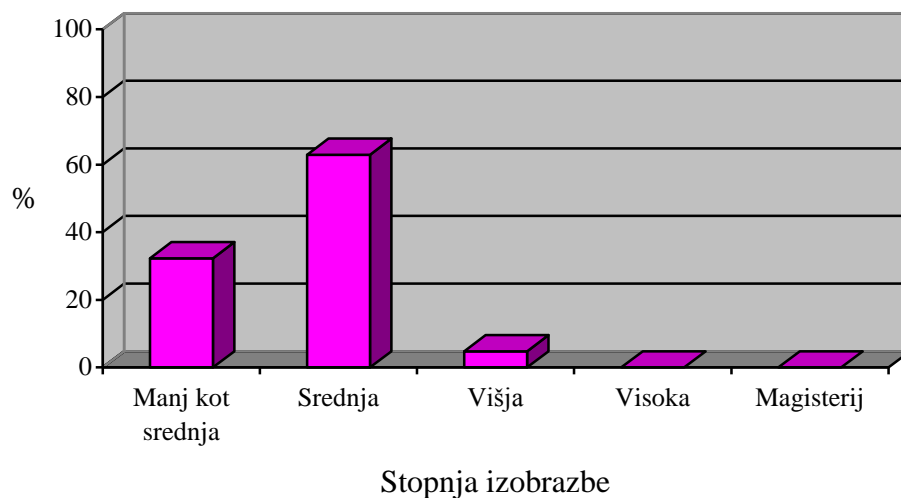
Na vprašalnik je odgovorilo 68 % žensk in 32 % moških, vidno v tabeli 1.

Tabela 1: Spol

Skupaj vsi anketiranci	62	100,00
Spol (VPRAŠANJE 1)		
Ženski	42	67,70
Moški	20	32,30

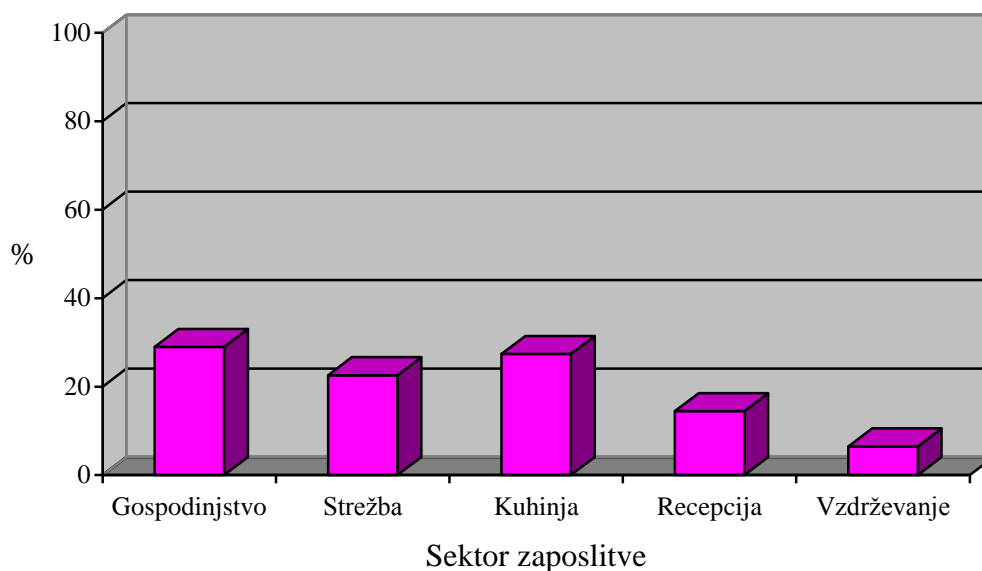
Od zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik, vidimo na Sliki 2, da jih ima 4,8 % višjo izobrazbo, 62,9 % srednjo šolo in 32,3 % manj kot srednjo šolo. To pomeni, da primanjkuje visoko šolanega kadra oz. zaposlenih, ki imajo voljo, da bi se še naprej izobraževali in napredovali na delovnem mestu.

Slika 2: Stopnja izobrazbe



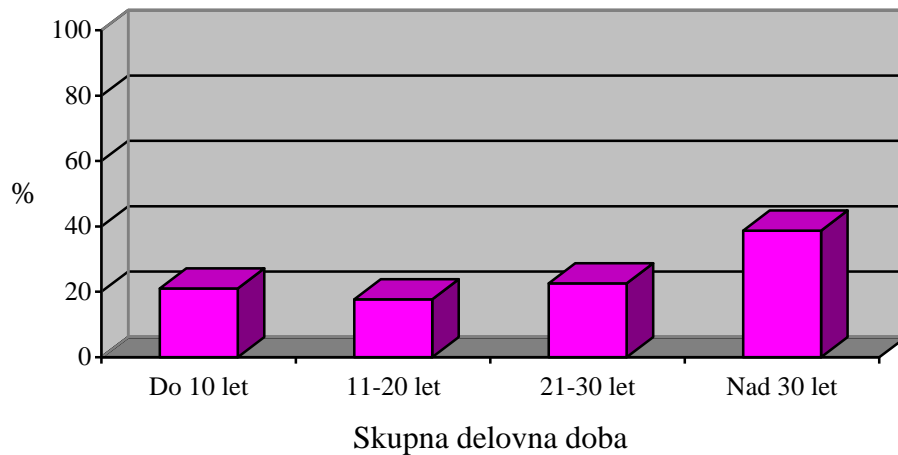
Na Sliki 3 vidimo, da je od zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnik, 29 % zaposlenih v gospodinjstvu in 22,6 % strežbi, 27,4 % v kuhinji, 14,5 % v recepciji ter 6,5 % v oddelku vzdrževanje. To pokaže, da so največ anketnih vprašalnikov izpolnili v oddelkih kuhinja in gospodinjstvo.

Slika 3: Delovno mesto — sektor zaposlitve



Med tistimi, ki so izpolnili anketni vprašalnik na Sliki 4, prevladujejo zaposleni, ki imajo delovno dobo večjo od 21 let. To pomeni, da je večina zaposlenih že izkušenih delavcev, malo manj pa je zaposlenih, ki so komaj pričeli svojo delovno kariero oz. so nekje na začetku le-te. Vprašanje pa je, ali so izkušeni zaposleni svojo delovno dobo pridobili v turistični panogi ali kje drugje.

Slika 4: Skupna delovna doba

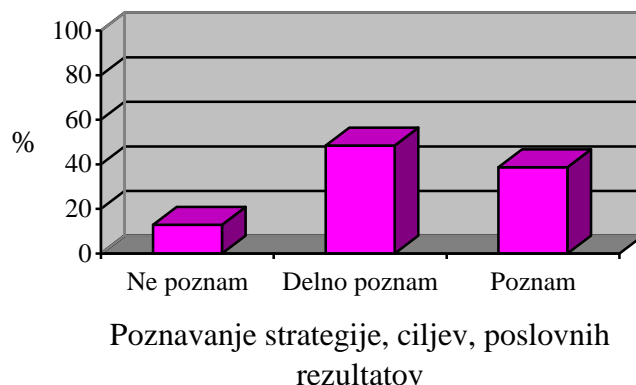


2.4.2 Odnos anketirancev do hotelskega podjetja, v katerem so zaposleni

Vprašanja v tem sklopu razkrivajo odnos zaposlenega do podjetja, do delovanja vodstva, do uspešnosti podjetja, odnos do skupnih ciljev itd. Pomemben je tudi pogled zaposlenih, zakaj se prijavljajo na delo v izbranem podjetju oz. panogi.

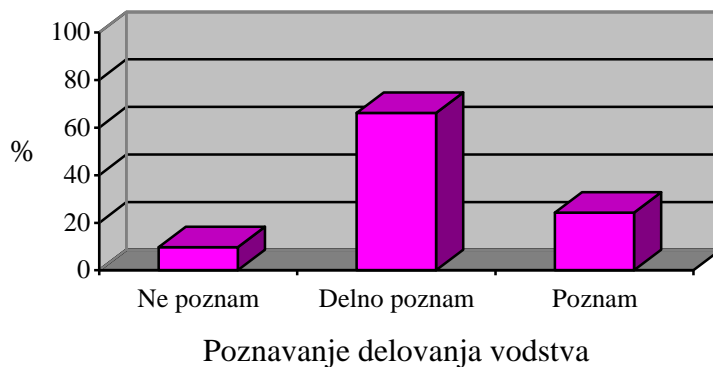
Usmerjenost podjetja v svoje cilje, poslovna strategija in poslovni rezultati so poznani skoraj 50 % zaposlenih, kar kaže Slika 5. To pomeni, da večina zaposlenih vsaj približno ve, kaj podjetje želi na trgu doseči. Tako zaposleni, ko se zaposlijo, približno vedo, kaj se od njih pričakuje, da bo podjetje dosegalo svoje cilje. 39 % zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik, pozna usmerjenost podjetja na trgu, 13 % zaposlenih pa ne ve, kaj se s podjetjem dogaja, niti kam gre v prihodnosti. To pomeni, da jih tudi posebej ne zanima ne podjetje, ne delovno mesto, ne panoga.

Slika 5: Poznavanje strategije, ciljev in poslovnih rezultatov podjetja



Večina zaposlenih delno pozna, kako deluje vodstvo, saj jih za svoje delo ne zanimajo podrobnosti delovanja samega vodstva in zato tudi taki rezultat anketiranja. Tisti zaposleni, ki poznajo delovanje vodstva, so v neposrednem vsakodnevem stiku z njim in dobivajo tudi navodila od njih, na primer vodje oddelkov itd. Najmanjši pa je procent zaposlenih, ki ne ve, kako vodstvo deluje. To so ponavadi zaposlene osebe v oddelkih, ki nimajo neposrednega stika s samim vrhom podjetja in podobno. Prikazano je na Sliki 6.

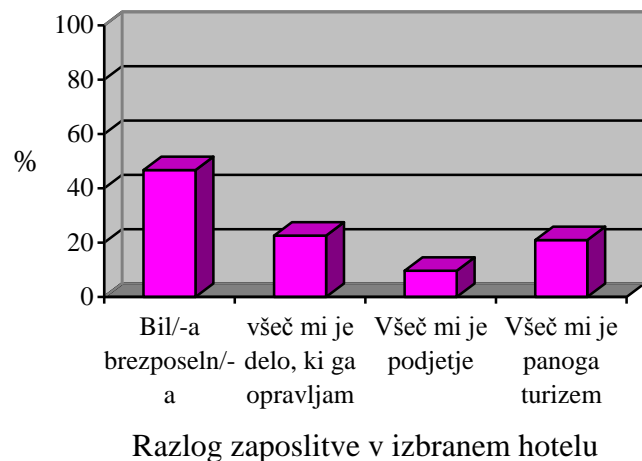
Slika 6: Poznavanje delovanje vodstva (obvešča o odločitvah, upošteva mnenja zaposlenih,...)



Na Sliki 7 je prikazano, da se je večina oz. skoraj polovica zaposlenih zaposlila v izbranem hotelskem podjetju, ker je iskala delo. To pomeni, da po vsej verjetnosti ti zaposleni ne opravljajo dela zato, ker jih to delo veseli, ampak ker potrebujejo dohodek. To dejstvo bi navezala na propad proizvodnih dejavnosti v regiji, kar posledično prinese brezposelnost ljudi, ki si dela poiščejo v terciarnih dejavnostih, se pravi v turizmu. Približno enak odstotek je zaposlenih, ki so se zaposlili v izbranem podjetju zaradi delovnega mesta in posledično zaradi panoge — turizma. Od takih zaposlenih lahko pričakujemo največ produktivnosti in učinkovitosti, ker so pravi ljudje na pravih mestih. Okrog deset % pa se jih je zaposlilo, ker jim samo podjetje odgovarja, se pravi, da so se verjetno pozanimali pred zaposlitvijo, da je

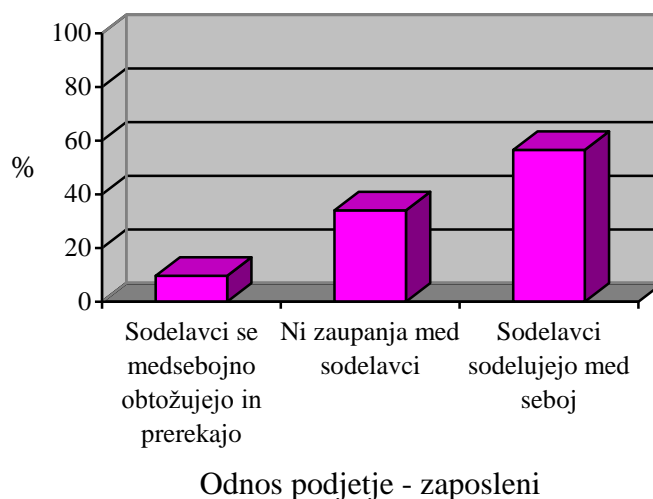
politika podjetja učinkovita in prijazna do svojih zaposlenih. To dokazuje na dober odziv okolja do podjetja.

Slika 7: Razlog zaposlitve v izbranem hotelu



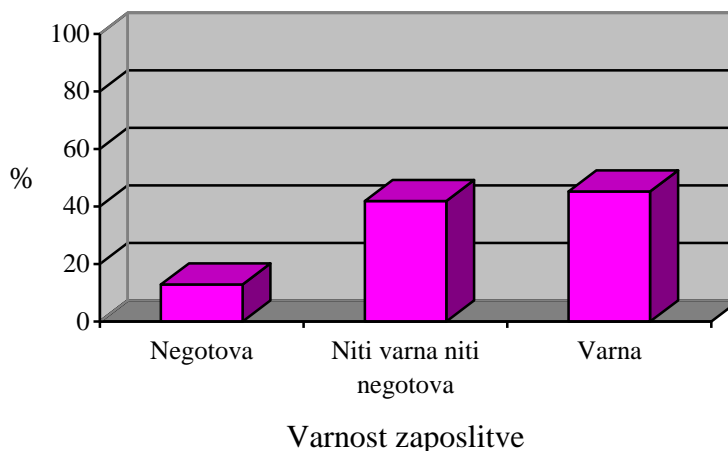
Malo več kot polovica zaposlenih na Sliki 8 je mnenja, da lepo sodeluje s svojimi sodelavci, se pravi, da je vzdušje med zaposlenimi zadovoljivo. Po njihovem mnenju politika podjetja spoštuje njihove pravice, upošteva njihove predloge in podobno, ter vzdržuje pravilno vzdušje na delovnem mestu. Seveda pa se morajo zaposleni držati politike podjetja. Malo več kot četrtina zaposlenih misli, da odnos med zaposlenimi ni ne dober ne slab, se pravi ni zaupanja med njimi. To pomeni, da niso emotivno navezani na podjetje in verjetno pričakujejo, da bodo le kratek čas zaposleni v tem podjetju oz. to, kar delajo, ni njihova prioriteta dela. Okrog 10 odstotkov zaposlenih meni, da je odnos med sodelavci slab, kar pomeni, da se obtožujejo in prerekajo med seboj, ker vodstvo podjetja ne upošteva njihovih predlogov in mnenja.

Slika 8: Odnos podjetje — zaposleni



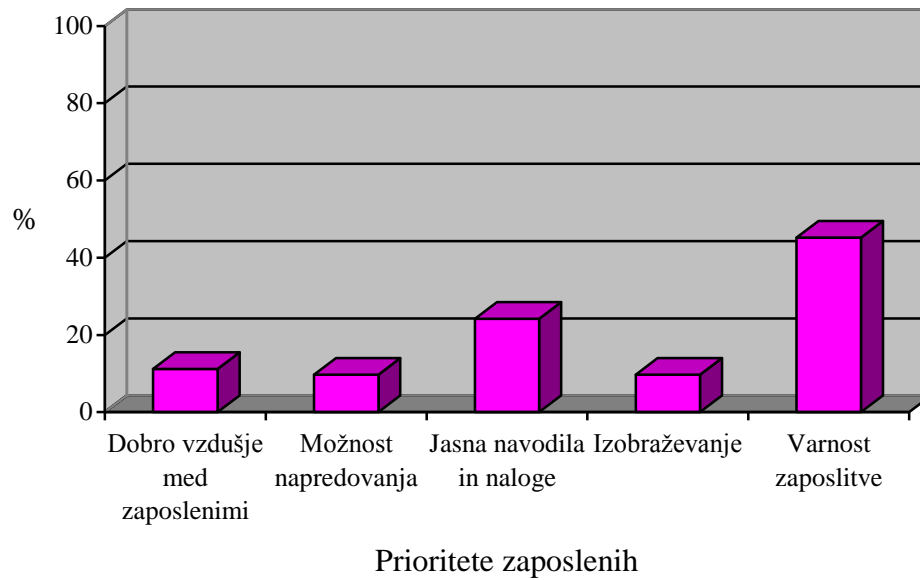
Malo manj kot polovica zaposlenih na Sliki 9 meni, da je zaposlitev v podjetju varna, kar je dobro. Ker verjamejo, da če delajo dobro in učinkovito, so za podjetje pomemben člen, ki jih ne namerava izgubiti. S tem politika podjetja daje eno varnost zaposlenim, kar jih dodatno motivira k učinkovitem delu. Malo manj zaposlenih, to je 42 %, meni, da zaposlitev v podjetju ni ne varna ne negotova. To pomeni, da zaposleni pričakujejo, ali da bodo dolgo v podjetju ali da lahko pride do nepričakovanih sprememb, ko bo vprašljiva njihova nadaljnja zaposlitev v podjetju. 13 % zaposlenih meni, da je zaposlitev v podjetju negotova. To si razlagajo, kot da lahko vsak čas odidejo iz podjetja, če se spremenijo okoliščine poslovanja samega podjetja ali njihovega dela, kar jim povzroča dodaten stres oz. nelagodje.

Slika 9: Varnost zaposlitve v podjetju za zaposlene



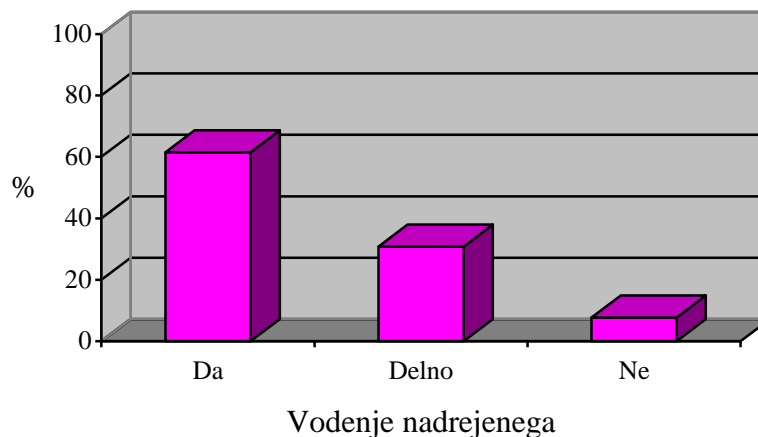
Slika 10 nam da pomemben vpogled, kaj motivira zaposlene, da ostajajo v nekem podjetju oziroma kaj je za njih bolj pomembno. Glede na odgovore je anketirancem najbolj pomembna varnost zaposlitve (skoraj polovica zaposlenih ima to prioriteto), ki jim jo ponuja izbrano podjetje, nato sledijo jasna navodila in naloge s strani nadrejenih (skoraj četrtnina zaposlenih ima to prioriteto). Sledijo vzdušje na samem delovnem mestu in nato z enakimi odstotki še možnost napredovanja in izobraževanje. Zadnje prioritete (napredovanje in izobraževanje) kažejo na to, da zaposleni v hotelski operativi nimajo pretirane želje po dodatnem učenju in napredovanju, ker ima velika večina v hotelski operativi raje manjši zaslužek in več prostega časa ter manj odgovornosti pri delu.

Slika 10: Prioritete zaposlenih v izbranem podjetju



Na Sliki 11 več kot 60 % zaposlenih meni, da njihov nadrejeni vodi z lastnim zgledom, se pravi, jih posluša, upošteva, pohvali, ponovno razloži naloge, jih izobražuje, nagrajuje, predlaga napredovanje oz. povišanje plače, jim razloži, kaj je potrebno izboljšati na njihovem delovnem mestu. Okrog 30 % zaposlenih meni, da njihov nadrejeni le delno vodi z lastnim zgledom, to pomeni, da se do njih ne vede vedno, kot to pričakujejo zaposleni. 7 % zaposlenih pa meni, da se njihov nadrejeni ne vede, kot bi se moral oz. kot pričakuje nadrejeni od njih samih (zaposleni velik motivator pripisujejo jasnim navodilom nadrejenih).

Slika 11: Vodenje nadrejenega z lastnim zgledom



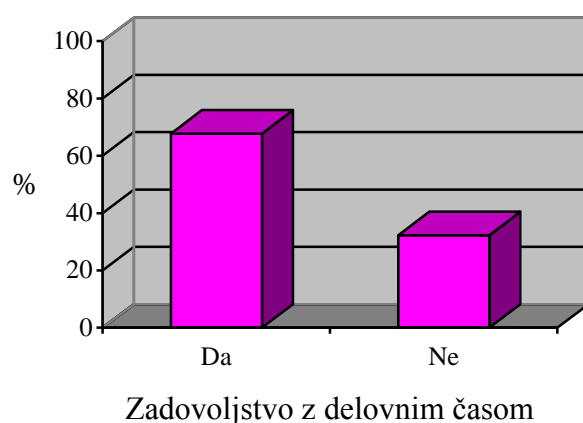
2.4.3 Zadovoljstvo anketirancev z delovnim mestom v hotelskem podjetju

V tem podpoglavju se podrobno pogleda, kateri so tisti dejavniki, ki zadržijo kvalitetni kader v podjetju in v kakšni meri so prisotni. Navedenih je pet vprašanj, ki se nanašajo na

zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, sistemom plač ter sistemi v podjetju, ki omogočajo rast zaposlenega itd.

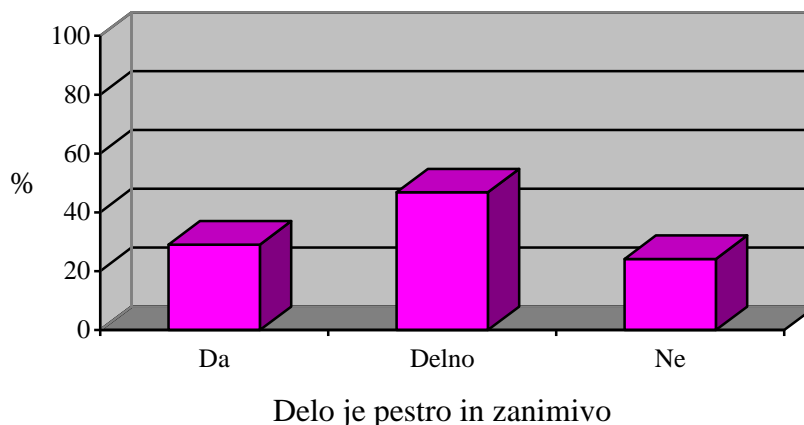
Približno 67 % anketirancev na Sliki 12 meni, da so zadovoljni s svojim delovnim časom, malo več kot 32 % pa se s tem ne strinja. Kot pripombe v pojasnilo svojega nezadovoljstva so navedli, da jih moti: deljen delovni čas, se pravi, da lahko delaš dopoldne ali popoldne; delo ob petkih, sobotah in praznikih; vodje oddelkov delajo urnik za svoje podrejene za en teden naprej- zaposleni ne vedo, kdaj točno delajo za dalj časa naprej.

Slika 12: Zadovoljstvo z delovnim časom



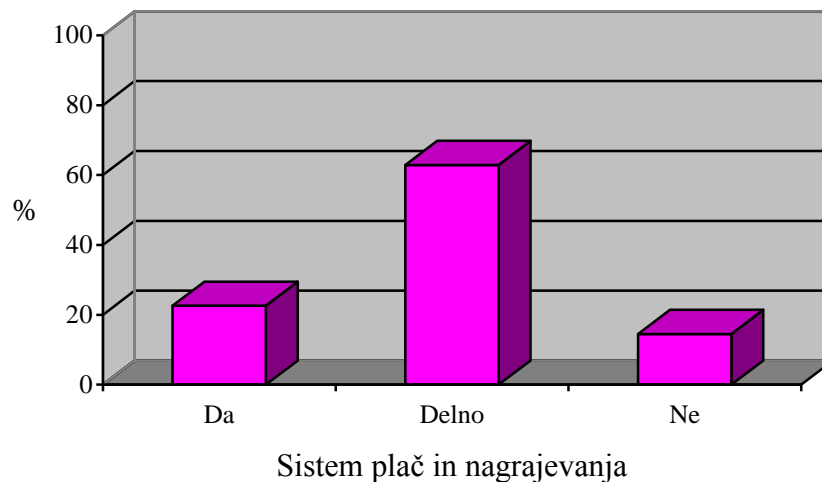
Na Sliki 13 okrog 30 % anketirancev meni, da je njihovo delo pestro in zanimivo. Manj kot 50 % anketirancev meni, da je njihovo delo le delno zanimivo in pestro. Skoraj četrtina anketirancev pa meni, da njihovo delo ni zanimivo oz. pestro. Ti zaposleni delujejo večinoma v oddelkih, kjer je njihovo delo rutinsko, na primer delovno mesto sobaric in peric je že tako. To je zelo pomemben pokazatelj v podjetju in vodstvu, da nekaj ukrene glede raznolikosti delovnih mest in da izve, če je zaposlenim prav, da je delo rutinsko ali bi želeli menjavo oz. spremembo svojega dela, mogoče s prekvalifikacijo na drugo delovno mesto (recimo iz gospodinje ali perice v strežbo ali recepcijo, iz mesta vzdrževalca na recepcijo, iz recepcije v prodajo).

Slika 13: Delo je pestro in zanimivo



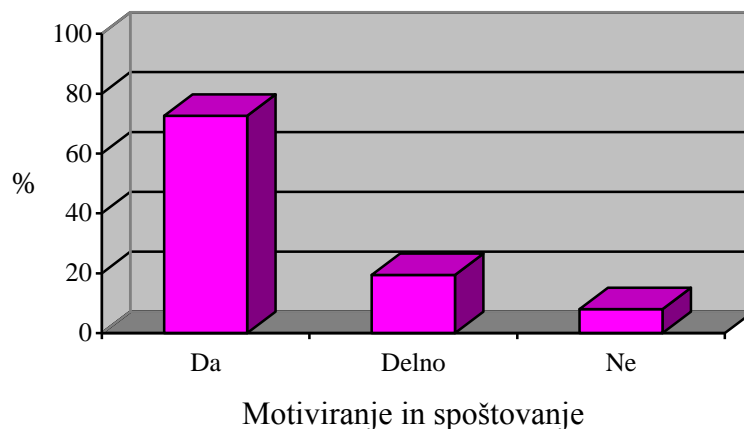
Na Sliki 14 malo več kot 60 % anketirancev meni, da jih sistem plač in nagrad v podjetju delno spodbuja k doseganju ciljev. 23 % anketirancev meni, da jih sistem plač in nagrad v podjetju spodbuja k doseganju ciljev na svojem delovnem mestu, malo več kot desetina anketirancev pa meni, da jih sistem ne spodbuja k doseganju le-teh. To pomeni, da je sistem plač in nagrad dobro zasnovan s strani podjetja in sodi kot motivacijski dejavnik zaposlenim, da so učinkoviti pri svojem delu.

Slika 14: Sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju poslovnih ciljev



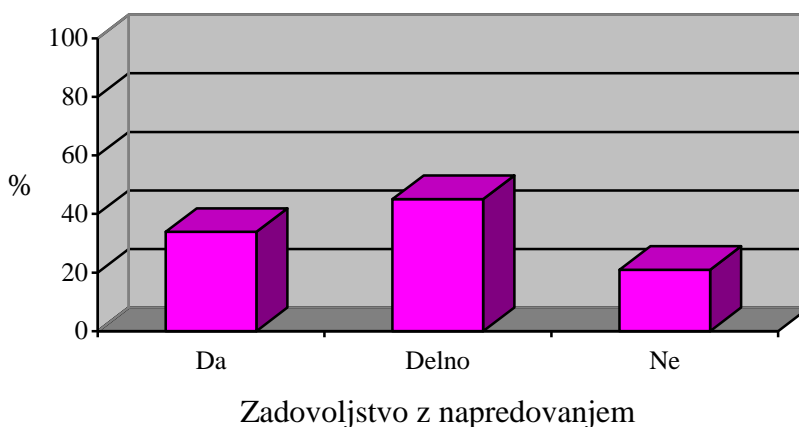
Približno 70 % anketirancev na Sliki 15 meni, da se s sodelavci v oddelku spoštujejo, se spodbujajo in si pomagajo. Približno petina anketirancev meni, da si sodelavci le delno pomagajo med seboj pri delu. Malo manj kot desetina anketirancev pa meni, da si sodelavci med seboj ne pomagajo oziroma se ne spoštujejo. To je še en pokazatelj, da ima podjetje vzpostavljeno dobro organizacijsko klimo in je motivacijski dejavnik za zaposlene, da učinkovito opravljajo svoje delo.

Slika 15: Motiviranje in spoštovanje med sodelavci v oddelku



Malo manj kot polovica anketirancev na Sliki 16 je delno zadovoljna s sistemom napredovanja v podjetju. Okrog 30 % anketirancev je zadovoljnih s sistemom napredovanja, približno petina anketirancev pa ni tega mnenja in so nezadovoljni s sistemom napredovanja v podjetju. To pomeni, da je potrebno zaposlenim jasno podati informacije, kaj je potrebno v podjetju narediti, da lahko napredujejo. V večini pa to že vedo, vendar je veliko zaposlenih, ki noče prevzeti odgovornosti za vlogo vodje posameznega oddelka in zato raje delajo na nižjem plačilnem delovnem mestu. Se pravi, da je ta motivacijski dejavnik podjetja zaposlenim nakazan, vendar ga samo delno upoštevajo, ker jim je na nižjem delovnem mestu lažje in nimajo tolikšne odgovornosti, kot bi jo imeli, če bi napredovali.

Slika 16: Zadovoljstvo s sistemom napredovanja v izbranem podjetju



2.4.4 Primerjava hotelskih podjetij med seboj v kadrovskem pogledu

To podpoglavje je bilo zasnovano na podlagi intervjuja z mag. Iztokom Nočem, direktorjem podjetij Hotel Jelovica Bled d.o.o. in Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero. Druga sogovornica in intervjuvanka je bila Marjana Cesar, ki je predstavnica in vodja kadrovske službe za Hotel Jelovica Bled d.o.o. in podjetje Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero. Tretji intervju je bil

opravljen z direktorjem hotela Lek v Kranjski Gori, Vladom Kovačem, MBA, četrti intervju pa z direktorjem hotela Kanin v Bovcu, Vojkom Šuligojem.

1. Prednosti v kadrovanju hotela Jelovica na Bledu, hotela Jezero v Bohinju, hotela Lek v Kranjski Gori ter hotela Kanin v Bovcu pred ostalimi hoteli v regiji Julijskih Alp so:
 - Bled ima v primerjavi z Bohinjem večje zaledje ljudi, to pomeni, da se več ljudi prijavi na določeno delovno mesto preko razpisa. Bled ima zaledje krajev, kot so Jesenice in Radovljica, Bohinj pa nima zaledja kraja, od koder bi se ljudje prijavljali na delo.
 - Bohinj je omejen večinoma na stacionarno prebivalstvo, ljudje nočejo delati v Bohinju in se raje vozijo na delo v Ljubljano, iz Ljubljane pa ni nobenega pritoka delavcev na delo, raje gredo na Bled.
 - Iz Bleda je več ljudi, ki se vozijo v Bohinj na delo.
 - V obeh omenjenih hotelih (Jelovica in Jezero) je konstanta managiranja in vodenja, veliko je dela z ozkim in stalnim krogom zaposlenih, ni fluktuacije, razen v oddelku strežba, kjer se zamenja ljudi le, če so leni in se ne obnesejo na uvajanju. Stalni in občasni gosti znašajo okoli 40 % vseh hotelskih gostov (skupaj z obiski hotelske restavracije), ti pa pričakujejo, da jih osebe pozna, da pozna njihove navade, potrebe (npr. natren za v kavo).
 - Fluktuirajo v obeh omenjenih hotelih delavci, ne pa uprava podjetja.
 - V omenjenih hotelih je stalno vodstvo v primerjavi z drugimi hoteli na Bledu in v Bohinju, tudi ekipa je manjša kot v drugih hotelih v regiji;
 - Direktor v Jezeru in Jelovici je že 12 let v obeh podjetjih, vodje pa so zgradili vodilni med zaposlenimi iz obeh podjetij (Jezera, Jelovice), ki so bili za to zainteresirani in pokazali svojo odločnost.
 - Hitre menjave vodstva niso dobre, kar se kaže v nekaterih hotelih na Bledu in v Bohinju. Hitra menjava pomeni, da hotel nima izdelane poslovne politike objekta, če se preveč in prehitro menja vodstvo. Kot zaposleni moraš poznati svoj proces in svoje stranke in če se vodstvo hitro menja, lahko spremeni nekaj, kar je veljalo za dobro.
 - Zaposleni v hotelu Lek so deležni dodatnega zdravstvenega zavarovanja, podjetje jim plača v višini 5,85 % tudi dodatno pokojninsko varčevanje (drugi steber); imajo nekaj višje plače in prijaznejši delovnik kot pri konkurenci;
 - Zaposleni v hotelu Kanin imajo urejeno delovno okolje in izplačevanje obveznosti do delavcev v roku s strani delodajalca.
2. Slabost v kadrovanju v hotelih Jelovica in Jezero proti ostalim hotelom v omenjeni regiji je odvisna od stopnje denarnih sredstev v hotelu. Več ima podjetje denarja, več ga lahko nameni za plače, izobraževanja itd.

Hotel Jelovica konkretno je v fazi prenavljanja, hotel Jezero je v fazi velike investicije, kjer ima še obveznosti do bank. To kaže dva primera, kjer podjetji težje konkurirata z dobrimi plačami proti ostalim hotelskim podjetjem, ki teh investicij oz. prenavljanj nimajo, in lahko več denarja porabijo za zaposlene oz. kaj drugega. V hotelu Jezero in Jelovica se ne more toliko vlagati v razvoj kadrov, kot se vlaga v drugih hotelih, ki imajo več denarja. Imata pa oba hotela koordinatorko lastnega trening centra, ki skupaj z vodstvom organizira določene jezikovne tečaje in potrebna izobraževanja glede prodaje, kjer so predavatelji večinoma interni. Seveda pa se količina denarja, namenjenega za izobraževanja in zaposlene, preko leta in skozi leta spreminja.

3. Usposobljenost delavcev z vidika direktorja hotela Jelovica, Jezero in predstavnice kadrovske službe obeh podjetij ter iz vidika direktorja hotela Lek in hotela Kanin je:
 - Zaposleni, ki pridejo neposredno iz šole, nimajo prednosti pred tistimi, ki pridejo v podjetje »s ceste«. Recimo, da je v srednji gostinski šoli 50 ljudi. 30 se jih takoj po končani srednji šoli vpiše na višjo gostinsko šolo, 20 pa jih je takoj uporabnih za delo v gostinstvu. 5 od 20-ih nima veselja za delo v gostinstvu, torej jih ostane na voljo le še 15 za zaposlitev v gostinskih obratih. To pomeni, da je v regiji Bled oz. Bohinj slaba izbira kadrov, ali je omejena oziroma je ni. Veliko novo zaposlenih se zamenja, ker so slabi, niso pripravljeni delati, tako da fluktuacija ni velika, je skoraj ni, vendar pa je zaradi kvalitete novozaposlenih po potrebi nujna.
 - Najbolj perspektivni delavci po izkušnji direktorja in predstavnice kadrovske službe obeh hotelov so tisti, ki imajo voljo do tega posla in večinoma pridejo »s ceste«.
 - Šolski sistem je po mnenju intervjuvancev bolj neuporaben, saj svoje delavce lažje sami vzgojijo; to ni povezano z izobraževalnimi programi, ki so kvalitetni, temveč veliko delavcev nima več temeljnih vrednot, kot so red, disciplina, malo izostankov od dela, nič popuščanja; v šolskem sistemu je namreč ravno tega premalo, se pravi premalo se uči ljudi temeljnih vrednot, ki jih bodo potrebovali kasneje za uspešno delo (manjka točnosti, reda, discipline, interesa učenja, popuščajo pri izostankih).
 - Hotel Lek daje prednost zaposlenim iz bližnje okolice. Najema ljudi, ki so že nekaj časa na trgu dela v bližini delovnega mesta ter iz oddaljenih krajev (drugih držav). Najame tudi nekaj ljudi, ki pridejo iz šole, ti pa potrebujejo nekaj časa, da obvladajo posel. Hotel vlaga tudi v njihovo izobraževanje.
 - V hotel Kanin ne prihajajo dovolj usposobljeni kadri iz šole. Delavce, ki so že dalj časa na trgu dela ne zaposlujejo, vendar zaposlujejo ljudi v bližini delovnega mesta. V samem hotelskem podjetju je premalo usposobljenih kadrov za opravljanje zahtevnejših del.
4. Alternativni načini reševanja primanjkljaja kadrov v hotelih Jelovica in Jezero, v hotelu Lek ter hotelu Kanin so:

- Določen delovni čas (zaposlovanje za določen čas — recimo upokoјence se zaposli tako v času glavnih sezon, s tem pa hotel nima 12 mesecev obremenitve plač);
 - Delavce se zaposli preko s.p.-ja (nočni receptor, bazenski mojster);
 - Študentsko delo (sezonsko);
 - Podjemna pogodba s starimi delavci, ki so šli v pokoj (za delo v času sezone);
 - Obvezne šolske prakse (učinek tega je zelo omejen, malo je efekta, ker traja praksa prekratek čas, da bi se praktikanti naučili pravega dela v hotelu. Praksa na srednjih gostinskih šolah traja 14 dni, na poklicnih gostinskih šolah pa 3 mesece – 4. stopnja. Praktikantski sistem bi moral trajati 3 leta, da bi bili natakarji usposobljeni – pol leta naj bi praktikant delal v gostinstvu, pol leta pa se izobraževal v šoli);
 - Posojanje gostinskih delavcev med hotelskimi podjetji Jezero in Jelovica v času turistične sezone (ker sta mali podjetji, se posoja določen krog ljudi in ne zajema vseh delavcev);
 - Za pomanjkanje hotelskih kadrov v posameznem oddelku je možna tudi prekvalifikacija hotelskih kadrov iz posameznega oddelka, kjer je več zaposlenih v oddelku, kjer jih primanjkuje. Je včasih uspešna, včasih pa tudi ne (večina prekvalifikacije se opravi iz oddelka gospodinjstvo v oddelku strežba ali recepcija, iz oddelka vzdrževanje v oddelku recepcija, iz oddelka recepcije v oddelku prodaja);
 - Hotel Lek kratkoročne probleme rešuje s podjemnimi pogodbami in študentskim servisom. Le izjemoma hotel sodeluje z agencijami, ki se ukvarjajo s ponujanjem delovne sile, precej bolje sodeluje z ZRSZ;
 - Hotel Kanin kot alternativne načine navaja podjemne pogodbe in zaposlovanje preko študentskega servisa.
5. Nove kadre se v hotelih Jelovica in Jezero privablja formalno z razpisi (obvezni so za Zavod za zaposlovanje). Predčasno se v večini primerih že išče nove sodelavce, tako da je razpis le še nujna formalnost. Motiv omenjenih podjetij in kadrovske službe je, da se zaposli čim več domačinov. S tem so tudi manjši prevozní stroški za hotel in zaposleni imajo rešen stanovanjski problem, ker so hitro na delovnem mestu. Razpisi ne dosegajo rezultatov, večinoma se uporabljajo alternativni načini reševanja deficitarnih kadrov.

Hotel Lek ima podpisane pogodbe s Srednjo gostinsko šolo v Radovljici in Višjo šolo za gostinstvo in turizem na Bledu. Dijaki in študentje pridejo v hotel Lek na prakso. Najboljšim ponudijo sodelovanje tudi po opravljeni praksi. Sicer pa pridobivajo kader z objavami na Zavodu za zaposlovanje ali oglasi v časopisih.

6. Problemi na trgu delovne sile:

- z vidika direktorja hotelov Jelovica in Jezero: Slab sistem šolske vzgoje glede na priučitev učencem temeljnih vrednot (nizka raven strokovne kvalitete ljudi, ki pridejo iz

šole, pomanjkanje kariernih ciljev mladih in starejših, pomanjkanje lojalnosti do podjetja pri mladih delavcih, manjka točnosti, reda, discipline, interesa učenja, nekateri učitelji popuščajo pri izostankih in pri testih).

- z vidika direktorja hotela Lek, Vlado Kovača, MBA: »Zaradi neugodnega delovnika in dokaj nizkih plač so poklici v turizmu nezanimivi za večino mladih. S tem bi se morali resno ukvarjati vse od vrtcev naprej in predvsem v tistih sredinah, ki imajo turistični potencial, sistematično usmerjati mlade v te poklice. Država pa bi morala znižati obremenitve bruto plač in tako omogočiti delodajalcem pripravo atraktivnejših ponudb.«
 - z vidika direktorja hotela Kanin, Vojka Šuligoja: Nefleksibilnost na trgu dela; delavce je težko odpustiti, tako iz krivdnih razlogov kakor tudi zaradi morebitnega pomanjkanja dela.
7. V hotelskih podjetjih Jezero in Jelovica je stalnost zaposlenih velika, ker je poudarek na strokovnem delu in vodenju male ekipe z dolgoletnim vodstvom, ki vodje v večini primerov samo vzgoji in usposobi. Ta model bolje rešuje izzive kot model z manjšo stalnostjo, ker je pomembno, da zaposleni pozna delovni proces in hotelske standarde, česar se nauči skozi čas. Tudi za spoznavanje gostov, njihovih potreb in navad, zaposleni potrebujejo nekaj časa. V nekaterih drugih hotelih na Bledu in v Bohinju pa je stalnost zaposlenih dokaj majhna, ker se tudi vodstvo hotelskih podjetij velikokrat hitro spreminja in zaposleni pogosto nimajo ciljev svojo kariero graditi v turizmu. Bistvo turizma je, da morajo stranke, to so hotelski gostje, poznati zaposlenega in obratno (zaradi gostovih želja). Turizem je vendarle storitvena dejavnost, ki ga izvajajo ljudje za ljudi. Tudi pogosta menjava delavcev zmanjšuje kvaliteto dela, ker ti ne poznajo delovanja hotela, gostov, njihovih želja, novozaposleni se tudi velikokrat ne ujamejo z ostalimi zaposlenimi v oddelku, kar lahko privede do prepirov in nelagodja zaposlenih pri njihovem delu.

Kvalifikacijska struktura zaposlenih je v hotelu Jelovica in hotelu Jezero precej visoka, saj je potreba po znanju v majhnem podjetju pri posameznikih v povprečju višja kot v večjih podjetjih. V eni izmeni na primer dela samo ena receptorka, ki mora govoriti vsaj tri tuje jezike (angleško, nemško, italijansko oz. hrvaško). V delovanju hotela je značilna sezonskost, ki vpliva na povečano potrebo po delavcih v času sezone, dopustov, šolskih počitnic in praznikov. Poleti v hotelu zaposli pogodbeno več sezonskih delavcev in študentov (največ v strežbi in kuhinji, nekaj tudi v gospodinjskem oddelku in recepciji), saj je tudi več gostov. Dodatni zaposleni v tem času predstavljajo za podjetje spremenljive stroške, ki pa so zanemarljivi v primerjavi s stalnimi stroški, ki so tudi v napol zasedenem hotelu ali zlasti praznem hotelu izredno visoki. Zaposleni tako v času sezone več delajo, nimajo možnosti dolgih dopustov v času sezone, hotel zaposluje za določen čas iste ljudi za čas sezone za vsaj 2 leti ali več - recimo dijake in študente, ki

znajo vsaj dva tuja jezike, kar je za hotel prednost (Interni podatki podjetja Hotel Jelovica Bled d.o.o. in podjetja Alpinum hoteli d.o.o., Hotel Jezero, 2010).

Tudi v hotelskem podjetju Lek v Kranjski Gori imajo dokaj nizko stopnjo fluktuacije, razen v zadnjem času sta odšla dva kuharja zaradi prijaznejšega delovnega časa drugje, ki pa ju je direktor lahko nadomestil. Direktor Vlado Kovač meni, da je v vsakem oddelku potrebno jedro, ki je stalno, del ekipe pa se lahko menja, izpopolnjuje in pomlajuje. V hotelskem podjetju Kanin v Bovcu fluktuacije kadrov praktično ni, tudi iz razloga, da je večina zaposlenih starejših delavcev z daljšim delovnim stažem v podjetju.

2.4.5 Kadrovski potencial za hotelska podjetja na Bledu in v Bohinju

To podpoglavje je bilo zasnovano na podlagi intervjuja z mag. Iztokom Nočem in gospo Marjano Cesar. Prva in druga točka tega podpoglavja so odgovori in mnenja obeh intervjuvancev. Tretja točka pa je namig obeh intervjuvancev, naj si pogledam rezultate vpisa v Srednjo gostinsko in turistično šolo Radovljica, kar razložim pod to točko.

1. Kadrovski potencial z vidika vodje kadrovske službe in direktorja omenjenih podjetij je:
 - odvisen od možnosti zaposlovanja v industriji. Kar pomeni, da propadla industrija da več zaposlenih v turizmu. Panoga turizem je dobrodošla za zaposlitev, ko propade industrija (izgubijo se delovna mesta tam). Turizem je manj priljubljen zaradi razporeditve delovnega časa in miselnosti (naš narod ima v večini industrijsko miselnost in ne storitvene miselnosti).
 - Gorenjska (Radovljica, Jesenice, ...) je bila močna industrijska regija. Nekaj industrijskih podjetij, ki so propadla na območju Gorenjske: Almira, Vezenine, Elan, Lip, Planika itd. (to so čevljarska, železarska, tekstilna, lesna podjetja itd.).
 - Trenutno proizvaja industrija svoje izdelke večinoma izven Gorenjske regije, zato se ljudje selijo v storitveno dejavnost (turizem). Vprašanje je, kako se bo razvoj nadaljeval, ko bodo druga mednarodna podjetja kupila slovenska podjetja in jih nadomestila s svojimi ljudmi. Npr. Azijci (Kitajska restavracija, tajske masaže, čez čas bodo prisotni tudi kitajski hoteli z zaposlenimi le Kitajci, ker so ti navajeni delati pod delodajalčevimi pogoji, kar pomeni 16 ur dela za plačanih 8 ur. V Rimu že obstaja kitajski hotel, ki je voden na tak način). Ta dogajanja so in bodo tudi stvar menedžmenta, ker je to možno pri kompletnih prevzemih podjetja. Za svetovne razmere je dela premalo, denar se investira v kraje, kjer je delovna sila poceni. Problem turizma je veliko čakanja na delu (če ni dela, je vsaka plača predraga — tudi če je kader deficitaren, mora te ure opraviti, razen tam, kjer se med letom zapirajo objekti zaradi premalo gostov).
2. Kadrovski potencial z tujine iz vidika vodje kadrovske službe in direktorja omenjenih podjetij je:

- Za storitvene dejavnosti so najbolj primerni delavci iz bivših jugoslovanskih republik, ki velikokrat zavzamejo mesta v oddelkih strežbe, gospodinjstva, kuhinje, ker je njim važno le, da dobijo plačilo za svoje delo, za razliko od domačih prebivalcev, ki se jih deficitarna dela velikokrat zdijo manjvredna, da bi jih opravljali.
- Predlog rešitve deficitarnosti na državnem nivoju bi bila lahko Avstrija: ti imajo sistem, kjer država rešuje podjetja tako, da podjetje zaposli ljudi za tri mesece v času turistične sezone, ko pa ne potrebuje več toliko ljudi, gredo ti na Zavod za zaposlovanje, podjetje pa podpiše, da bo delavca vzelo v določenem času nazaj, ko ga bo spet potrebovalo. Zaposleni v tem času, ko ne dela v podjetju, dobi denar od države.

3. Podatki vpisa v Srednjo gostinsko in turistično šolo Radovljica so naslednji:

Šolsko leto 2008/09 se je začelo s tremi oddelki prvih letnikov (leto pred tem s petimi) ter z enim oddelkom (leto pred tem z dvema) 1. letnika poklicno — tehniškega izobraževanja. V prvih letnikih je bilo ob začetku šolskega leta skupno 117 dijakov (všteti so tudi dijaki 1. letnika PTI) — to je kar 48 dijakov ali 29 % manj kot v preteklem šolskem letu — kar kaže na upad števila otrok v generaciji, ki zaključuje osnovno šolanje, hkrati pa tudi pospešen upad zanimanja za srednje poklicne in strokovne šole, še posebej gostinske. Ta upad se je ob začetku šolskega leta 2008/09 tudi na Srednje gostinski šoli v Radovljici najmočneje izkazal. Od vpisanih novincev je bilo 67 fantov (57 %) in 50 deklet (43 %).

Tabela 2: Število dijakov 1. letnikov v šolskem letu 2008/09

Program – poklic	Število Oddelkov	Dijaki		
		Vsi	Ženske	Ponavljalci
SPI: gastronom-hotelir	1	24	7	-
SSI: gastronomsko-turistični tehnik	2	61	33	-
Skupaj	3	85	40	0
PTI: Gostinsko-turistični tehnik	1	32	14	3

Vir: M. Potočnik, Poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta v šolskem letu 2008/2009, 2009, str. 6.

V 19-ih oddelkih je bilo na začetku šolskega leta vpisanih 493 dijakov (172 manj kot predlani in 109 manj kot lani), od tega 265 moških (54 %) in 228 žensk (46 %).

Tabela 3: Vpis po programih in število dijakov v Srednji gostinsko in turistični šoli Radovljica, letnik 2008/2009

Poklic	Letnik - Oddelek	Število dijakov
Gastronomsko-turistični tehniki	1. a GT, 1. b GT	61
Gastronom-hotelir	1. c GH	24
Turistični tehnik	2. a TT, 2. b TT, 3. a TT, 3. b TT, 3. c TT, 4. a TT, 4. b TT, 4. c TT	195
Gostinski Tehnik	2. a GT, 3. a GT, 4. a GT	58
Natakar	2. c N, 3. c N	26
Kuhar	2. d K, 3. d K, 3. e K	65
Gostinsko-turistični tehnik	1. GAT	32
Gastronomski tehnik	2. GTT	32
Skupaj		493

Vir: M. Potočnik, Poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta v šolskem letu 2008/2009, 2009, str. 7.

Primerjava uspešnosti s preteklimi šolskimi leti je pokazala, da se je ob koncu šolskega leta na ocenjevalni konferenci po dopolnilnih izpitih 11.9.2009 ugotovila uspešnost 399 dijakov (83 %). Neuspešnih dijakov je bilo 82 ali 17 %.

Praktično usposabljanje z delom (PUD) se je v šolskem letu 2008/09 organiziralo:

- za prvi letnik programa gastronomske in hotelske storitve za poklic gastronom-hotelir v obsegu 152 ur,
- za oba druga letnika programov kuhar in natakar v obsegu 213 ur,
- za druge letnike programov gostinski in turistični tehnik v obsegu 76 ur,
- za tretje letnike programov gostinski in turistični tehnik v obsegu 76 ur,
- skupaj za prvi in drugi letnik nadaljevalnega programa gastronomija za poklic gastronomski tehnik v obsegu 76 ur,
- za oba tretja letnika programov kuhar in natakar v obsegu 684 ur.

Dijaki prvih in četrth letnikov programov gostinski tehnik in turistični tehnik praktičnega usposabljanja z delom (PUD) nimajo v predmetniku. Začetek septembra 2010 sta ravnateljica Srednje gostinsko turistične šole (SGTŠ) Radovljica in direktorica Višje strokovne šole za gostinstvo in turizem Bled podali izjavo za časopis Žurnal glede situacije vpisa na njihove šole (Škrjanc, 2010).

Marjana Potočnik, ravnateljica SGTŠ Radovljica, pravi, da je treba spremeniti miselnost v glavah staršev, da se na njihovo šolo vpisujejo le učenci s slabim učnim uspehom v osnovni šoli. Po petih letih slabega vpisa na njihovo šolo v Radovljici je vpis za leto 2010/2011 izjemen, saj je polnih vseh 120 razpisanih mest. Tako je število dijakov prvih letnikov smeri gastronom hotelir in (kuhar, natarar) in gastronomsko — turistični tehnik. Vseh dijakov je 410. Obrestuje se jim dobra promocija zadnja leta, imajo pa letos tudi oddelek več kot lani. Marjana Potočnik, ravnateljica SGTŠ Radovljica, je poudarila, da se bodo morali tudi v prihodnje truditi za večji ugled poklicev kuhar in natarar, saj se je potrebno zavedati, da so gostinski poklici v Sloveniji poklici prihodnosti. Diplomanti gostinske smeri zelo lahko dobijo službo, kar je v kriznih časih pomemben podatek (Škrjanc, 2010).

Direktorica Višje strokovne šole za gostinstvo in turizem Bled, Jana Špec, pa pove, da se v njihovi šoli spopadajo s pomanjkanjem študentov. Ob prvi prijavi za leto 2010/2011 se je na 140 razpisanih mest prijavilo le 56 študentov. Dodala je, da je višjih šol za gostinstvo in turizem (teh je šest) v Sloveniji preveč, saj vsako leto s srednjih gostinskih in turističnih šol prihaja manj dijakov, približno za en razred manj, zato je spodbuden podatek, da je v radovljiški šoli v letu 2010/2011 dober vpis, kar se bo poznalo v njihovi šoli čez 4 oziroma 5 let. Špecova je opozorila na pomanjkanje kuharjev, natararjev ter vodij strežbe in kuhinj, ker izobraževalne ustanove, gospodarstvo in država ne poskrbijo za učinkovitejšo promocijo gostinskih poklicev, kajti brez tega kakovostnega razvoja turizma v Sloveniji ne bo (Škrjanc, 2010).

V današnjem času je vse manj kvalificiranih gostincev, saj je manj vpisa na srednjih ter višjih gostinskih šolah. Razlogi za to so precej nizka plača za ta poklic, celodnevno delo, negativen prizvok poklica gostinec med ljudmi ter ni takšne možnosti napredovanja, kot je na primer v drugih poklicih. Tako veliko gostinskih tehnikov po končanem šolanju začne opravljati drugačna dela, kot je njihova usposobljenost (Noč, I., 2009, intervju).

3 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Bistvene ugotovitve iz magistrskega dela so:

- Najbolj zanesljiv kader so tisti, ki imajo namen do konca delovne dobe ostati v tem poslu, saj to pomeni, da opravljajo svoj poklic s srcem. V hotelskih podjetjih so to zaposleni, ki so že kar nekaj časa v enem izmed omenjenih hotelov.
- Izobraževalni sistem ne zagotavlja niti po številu niti po kvaliteti temeljnih vrednot zadostnega števila kadrov za obstoječe oz. nove kapacitete.
- Deficit kadrov se v veliki meri rešuje s prekvalifikacijo ljudi (iz ostalih dejavnosti v turizmu) v okviru regije ter s prekvalifikacijo zaposlenih v samem hotelu na delovnih mestih (recimo iz oddelka gospodinjstvo v oddelek strežba).

- Turizem je v regiji Bled in Bohinj primerna panoga za zaposlitev ljudi iz propadlih podjetij (iz primarne dejavnosti — industrije, v storitveno dejavnost — turizem).
- Deficitarnost kadrov v operativnem delu hotelirstva je najbolj problematična pri oddelku strežba: poklic **natakar**.
- Deficitaren kader je tudi kuhar, vendar malo manj kot natakar.
- Zaposlene moti predvsem razporeditev delovnega časa in delno sistem napredovanja (tu predvsem plača), vendar je večina zaposlenih pripravljena delati za manj denarja, da ima pozicijo manj odgovornega dela.
- Ostali oddelki (če izvzamemo kuhinjo in strežbo) v hotelu ta trenutek niso deficitarni in tam je tudi bistveno manjša fluktuacija.
- Za goste je pomemben faktor stalnost zaposlenih, ker se počutijo domače in so zadovoljni, da strežba in recepcija ter ostalo osebje, ki je z njimi v stiku pozna njihove navade in želje.
- Večina zaposlenih v hotelirstvu ima opravljeno srednjo šolo ali pa ima še nižjo izobrazbo.
- Večina zaposlenih so izkušeni delavci, ki imajo delovno dobo nad 21 let, nato sledijo zaposleni, ki so komaj pričeli svojo delovno kariero.
- Večina zaposlenih v omenjenih turističnih podjetjih se je zaposlila, ker je iskala delo, zato se poraja tu vprašanje, ali jih veseli samo delo, ali pa so zaposleni zaradi dohodka.
- Sodelovanje med samimi delavci v omenjenih hotelskih podjetjih je učinkovito.
- Glavna prioriteta zaposlenih v omenjenih hotelskih podjetjih je varnost zaposlitve, kar jih motivira tudi k dobro opravljenem delu.
- Hotelski podjetji Hotel Jelovica Bled d.o.o. in Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero poskrbita za svoje zaposlene, da so obveščeni o politiki podjetja, viziji in smeri, kam želita hotelski podjetji priti z njihovo pomočjo, jih motivira in sproti rešuje nesoglasja med njimi. Zaposleni so v večini zadovoljni s podjetjema in motivirani za nadaljnje delo. To je pomembno dejstvo, saj bi bil v primeru nezadovoljstva zaposlenih s podjetjem zadosten razlog, da zaposleni zapuščajo podjetje. V tem primeru pa to ni dejavnik, zaradi česar bi se pojavljala deficitarnost kadrov.
- V omenjenih hotelskih podjetjih reševanje primanjkljaja kadrov na alternativne načine zaznamujejo zaposlovanje za določen delovni čas (na primer upokojeanci v času sezon), zaposlovanje delavcev preko s.p.-ja, študentsko delo (v času sezon), podjemne pogodbe, obvezne šolske prakse ter izmenjava gostinskih delavcev med hoteli Jezero in Jelovica (v času sezon).

Osebje, ki je z gosti v turizmu v neposrednem prodajnem odnosu, je potrebno usposablјati, motivirati, nadzorovati, kot tudi zbirati povratne informacije od osebja. Pomembna pa sta tudi primeren odnos pri delu z ljudmi, marketinško razmišljanje, ki vplivata na samo zadovoljstvo gostov. Predvsem je v turizmu vse bolj pomemben osebni odnos zaposlenih do gostov, saj se tudi v turizmu zadnje čase pojavlja neosebna prodaja, česar pa gostje ne odobravajo. Večji

poudarek na osebni odnos lahko podajajo mala turistična podjetja, v katerih se zaposleni potrudijo in so z gosti v osebni stiku, tudi ko pridejo v hotelski kompleks, na primer jih pozdravijo, povabijo na kavo, kar je čisto drugače kot prodaja v velikih turističnih podjetjih, kjer se zaposleni izgubijo v neosebni prodaji. Vse bolj je pomembno vlaganje v razvoj in izobraževanje zaposlenih, da bodo znali oceniti situacijo in se primerno obnašati do gostov in okolja. Seveda pa je na koncu pomembna tudi kakovost samih turističnih storitev oz. kompleksov.

V magistrskem delu razpravljam o problematiki deficita kvalitetnih kadrov v hotelih na splošno in predvsem v regiji Julijske Alpe, predpostavka pa je, kakšen vpliv ima zaposlovanje kvalificiranih hotelskih ter predvsem gostinskih kadrov na uspešnost poslovanja hotela.

Srečujemo se s pomanjkanjem kvalificiranih gostinskih kadrov v hotelirstvu, kar pomeni, da moramo to pomanjkanje nadomestiti tudi s prekvalifikacijo delavcev, ki so nam na voljo, za poklic gostinca. Prekvalifikacija je včasih uspešna, včasih pa tudi ne. Za prekvalifikacijo se izbere zaposlene, ki imajo željo zamenjati svoje delo in opravljati delo v drugem oddelku. Se pravi je osnova prekvalifikacije zanimanje in motivacija delavcev za spremembo delovnega mesta. Zaposleni, večinoma v oddelkih rutinskega dela, na primer delovno mesto sobaric in peric je tako, kjer bi si zaposleni mogoče želeli delati tudi v gostinstvu. To je zelo pomemben pokazatelj v podjetju in vodstvu, da izve, če se zaposleni strinjajo z rutinskim delom, ali bi želeli menjavo oziroma spremembo svojega dela s prekvalifikacijo na drugo delovno mesto (recimo iz gospodinje ali perice v strežbo ali recepcijo).

Problematika se nanaša tudi na mladino, se pravi mlade kadre, predvsem študente, ki opravljajo v hotelih študentsko delo kot obliko zaposlitve. Tu je problem delavnost mladine, saj se velikokrat pokaže, da mladina pri gostinskih delih v hotelih ni preveč učinkovita oziroma ne vloži prevelikega truda v to delo, značilna pa je tudi nadpovprečna fluktuacija mladih na študentskih delih kot obliki zaposlitve. Omembe vreden je še glavni problem na trgu dela, ki se pojavlja v zadnjem letu, to je svetovna finančna kriza, ki je pustila posledice tako na gospodarstvu kot tudi v turizmu ter s tem v hotelirstvu. Vse manj je prometa v hotelih in na splošno po podjetjih, saj ljudje vse manj potujejo po svetu, tako da je turizem v Sloveniji upadel za približno 15 do 20 %, če gledamo višino prometa. Nočitev je približno enako ali malo manj, ker je veliko hotelov v Sloveniji, še posebno v Julijskih Alpah, spustilo svoje cene nočitev in hrane, da bi s tem povečalo število gostov v svojih hotelih. Vendar je to kratkoročna strategija rešitve manjšega prometa po hotelih zaradi kriznih razmer, ker npr. hotelirji sklepajo pogodbe z večjimi organizatorji potovanj po svetu. Če njim spustiš ceno, po končani krizi ne bodo hoteli več kot za pet % dvigovali cen in tako na dolgi rok ostaja ta strategija znižanja cen dokaj slaba. Takoj ko znižaš cene, moraš tudi zmanjšati ponudbo gostom, kar pomeni, da delavci delajo za manj plačila oz. je več delavcev brez dela, to pa pripelje do nezadovoljstva med zaposlenimi in celo do odpuščanj. Naj omenim, da niso vsi hoteli v regiji Julijske Alpe

spustili cen pod nivo, ko bi počasi izgubili renome kvalitetnega hotela s kvalitetnimi storitvami. Saj za manjšo ceno v hotelih, dobiš tudi manj storitev oz. slabšo kvaliteto.

Kot priporočila bi omenila predvsem, naj omenjena hotelska podjetja Jelovica, Jezero, Lek in Kanin ter ostala hotelska podjetja v Julijskih Alpah nadaljujejo s tako politiko zaposlovanja, motivacijo in izobraževanjem ter poskrbijo, da so zaposleni, in to predvsem učinkoviti zaposleni, ki so pripravljeni delati in se motivirati za delo, zadovoljni z delom, podjetjem in delovnim okoljem ter vzdušjem. Reševanje primanjkljaja kadrov sem opisala zgoraj, poudarila pa bi predvsem izmenjavo hotelskih gostinskih kadrov v času sezone, ki se dogaja med hoteloma Jelovica in Jezero. To je sigurno dobra ideja in je pomembno, da hotela še vnaprej opravljata in nadgrajujeta to prakso, poleg oddelka gostinstvo mogoče še v drugih oddelkih, če bo potreba po dodatni delovni sili v času sezone. Glede izobraževanja naj omenim, da vsa hotelska podjetja vlagajo v izobraževanje svojih zaposlenih, priporočila pa bi, naj poglobijo lastna izobraževanja na podlagi predhodnih ugotovitev, katere kompetence imajo njihovi zaposleni, katere kompetence potrebujejo za določeno delovno mesto, katera jezikovna znanja so nujno potrebna in katera so zaželeni in ta znanja izpopolnjevati, kaj se je potrebno še naučiti na samem delovnem mestu in katera znanja zaposleni še potrebujejo za učinkovito in uspešno opravljanje svojega dela, da bodo gostje zadovoljni in se bodo še vračali.

Priporočila za ostala hotelska podjetja v Sloveniji so, da naj se učinkovite in delovne zaposlene obdrži in poskuša primanjkljaj predvsem v kuhinji in strežbi nadomestiti z alternativnimi viri, kot so interna prekvalifikacija na delovnem mestu zaposlenih, različne delovne pogodbe s posameznimi zaposlenimi, študentsko delo. Tudi v turizmu so človekove sposobnosti bistvenega pomena (motivacija, znanje, sposobnosti). Predvsem je pomemben dejavnik izobrazba. V velikih primerih študij dandanes vse preveč poudarja teorijo, premalo je omenjena praksa. Zato najboljšo sliko o delu v turizmu dobijo posamezniki, ki med študijem že opravljajo delo v turističnem sektorju. Pomembno pa je, kot sem že zgoraj omenila, tudi konstantno izobraževanje zaposlenih na njihovih delovnih mestih.

Predstavila sem problem deficitarnosti kadrov v hotelirstvu na primeru regije Julijske Alpe, vendar pa je ta problem opažen v Sloveniji kot tudi drugje po svetu. Navedla sem, kako se lahko rešuje problem deficitarnosti kadrov in kako ga rešujejo v praksi hoteli, v katerih sem opravljala anketo in intervju med zaposlenimi in vodilnimi kadri. Razrešila sem tudi vprašanje, zakaj je do problema deficitarnosti kadrov v hotelirstvu prišlo, se pravi, zakaj so ljudje pripravljeni delati za manj denarja manj plačano delo, ko pa imajo prosta delovna mesta v strežbi po slovenskih hotelih in drugje v gostinstvu, kjer je mesečna plača precej višja od minimalne slovenske plače za opravljeno delo. Se pravi, imamo na eni strani prazna delovna mesta v gostinstvu po celi Sloveniji, ki so dobro plačana dela, po drugi strani pa imamo veliko krizo, ko je trenutno v RS več kot 100.000 brezposelnih ljudi. Tu sigurno obstaja razlog, zakaj ljudje ne spoštujejo oziroma noče delati v gostinstvu. V magistrskem delu sem razložila, da je gostinstvo med domačim — slovenskim prebivalstvom premalo cenjeno in premalo

promovirano s strani države, da je to vreden in spoštovan poklic, ki je pomemben za slovenski turizem in hotelirstvo.

SKLEP

V uvodu sem opisala predmet proučevanja magistrskega dela, ki je reševanje problema deficitarnih kadrov v hotelih v Julijskih Alpah in posledično tudi v celotni Sloveniji. Namen magistrskega dela je posredovati relevantno znanje hotelskim podjetjem, ki se srečujejo s problematiko deficitarnosti hotelskih kadrov. Cilj magistrskega dela je raziskati problematiko deficitarnih hotelskih kadrov v hotelirstvu, s poudarkom na regiji Julijske Alpe ter ugotoviti vzroke in posledice za pomanjkanje kvalitetnih hotelskih kadrov in ponuditi rešitve hotelskim menedžerjem o vodenju kadrov. Temeljno raziskovalno vprašanje je, kako rešiti problematiko deficita kadrov v hotelih na splošno in predvsem v omenjeni regiji Julijske Alpe.

Prvo poglavje govori o ravnanju z ljudmi pri delu. To je teoretični del magistrske naloge, ki podrobno predstavi zaposlovanje v okviru ravnanja z ljudmi pri delu, poudari zaposlene v turizmu in njihove značilnosti, kaj vse sestavlja funkcijo zaposlovanje. Na podlagi številčnih podatkov iz uradnih dokumentov sem tudi opisala, kakšni so trendi zaposlovanja na trgu delovne sile, kako ljudje sprejemajo določene poklice in kako se odzivajo na samo situacijo na trgu dela. Predstavim vplive državnih ukrepov na problematiko zaposlovanja in doprinos šolskih programov k omenjeni problematiki. Pomemben del teoretične vsebine v drugem poglavju je tudi navedba alternativnih načinov reševanja primanjkljaja kadrov, ki jih podrobneje opišem. Seveda pa tudi ne smem izpustiti opisa osnov hotelirstva in usmeritev, ki jih imajo hoteli pri zaposlovanju.

Tu je pomembno vedeti, da so v turističnih podjetjih osnova ljudje, brez katerih si dejavnosti ne moremo predstavljati. Poslanstvo teh podjetij je ravno zadovoljevanje strank, kar pa lahko dosežemo le z motiviranimi, izobraženimi in usposobljenimi zaposlenimi. Poglobim se v uradne podatke, ki povedo, da je bilo v preteklih letih največ povpraševanja po poklicih s področja gostinstva in hotelirstva za poklic natakar, sledi poklic kuhar. Tudi uradni podatki povedo, da se mladi izogibajo poklicnim in strokovnim šolam, tisti, ki jih zaključijo, pa se raje vpišejo naprej, kot da bi začeli z delom, ki jim nudi slabo perspektivo. Zato je pomembna vloga države, da začne z večjo promocijo gostinstva ter predvsem popravi pravilno razumevanje poklica natakar med učenci v šolah. V podjetjih, posebej hotelskih, je pomembno uspešno rešiti primanjkljaj zaposlenih, predvsem v oddelku gostinstvo. Tu so na razpolago alternative za reševanje primanjkljaja človeških virov, kot je najemanje dela prek agencij za posredovanje dela, angažiranje nedavno upokojenih delavcev itn. Pomemben je tudi sezonski značaj zaposlitve v turističnih dejavnostih in ostale značilnosti turizma in hotelirstva.

Drugo poglavje predstavlja prehod iz teoretičnega v praktični del. Predstavlja raziskavo o problemu deficitarnih kadrov v hotelirstvu na primeru izbranih hotelov v Julijskih Alpah. Poglobim se predvsem v deficitarnost poklicev, kot sta natakar in kuhar, se pravi deficitarnost v operativnem kadru in podrobneje v gostinstvu. Najprej sem opredelila raziskovalni problem in cilje raziskave, predstavila kako izbrani hoteli delujejo v praksi, opredelila metodologijo same raziskave (raziskovalno metodo in potek raziskave), na koncu opisala odgovore iz raziskave (intervjuja in ankete) ter dodala tudi ugotovitve iz sekundarnih virov. Odgovore iz raziskave sem razdelila na pet podpoglavij, ki se navezujejo na različne tematike: značilnosti anketirancev, odnos anketirancev do hotelskega podjetja, zadovoljstvo anketirancev z delovnim mestom, primerjava hotelskih podjetij med seboj v kadrovskem pogledu, kadrovskega potenciala za hotelska podjetja. Dobila sem globlji vpogled na mišljenje in delovanje zaposlenih in vodilnega kadra z območja Julijskih Alp, ki so mi dali odgovore in vodila k odkrivanju problema deficita kadrov v hotelirstvu na njihovem področju. Izvedela sem, kako se sami, tako vodstvo kot zaposleni, spopadajo s tem problemom.

Predmet raziskave je odkriti razlog deficita kadrov v hotelirstvu, na primeru izbranih hotelov na območju Julijskih Alp. Cilj raziskave je ugotoviti vzroke in posledice za zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo z delovnim mestom zaposlenih in njihovo percepcijo samemu podjetju. Temeljno raziskovalno vprašanje je, kako bi rešili problematiko deficita kvalitetnih kadrov v hotelih na splošno. Pomembna so tu globalna vprašanja, na katera je skušala odgovoriti raziskava in jedrnata vprašanja v sami raziskavi, ki sem jih razdelila na pet podskupin. Z raziskavo v hotelih sem ugotovila, kako zaposleni analizirajo podjetje od znotraj z njihovega vidika, z intervjuji pa sem ugotovila, kako vodstveni kadri vidijo stanje na trgu dela v panogi hotelirstvo, v omenjeni okolici Bled, Bohinj, Kranjska Gora in Bovec in kaj so glavni problemi, da upadajo kadri v panogi hotelirstvo ter predvsem gostinstvo. Vodstveni kadri so mi tudi povedali njihove alternativne načine reševanja primanjkljaja kadrov v hotelih Jelovica, Jezero, Lek in Kanin ter na kakšen način pridobivajo nove kadre. Predvsem pomemben je podatek, kakšen je vpis v srednje gostinske in turistične šole ter višje gostinske in turistične šole, saj ravno te šole polnijo hotele s kvalitetnimi mladimi kadri.

V tretjem poglavju sem sklenila in povzela ugotovitve iz teoretičnega in praktičnega dela magistrske naloge ter navedla še priporočila za hotele v omenjeni regiji Julijske Alpe, kjer sem opravljala anketo in intervju ter še širše implicirala priporočila iz raziskave na hotele območja celotne Slovenije. Predvsem pomembna je ugotovitev in tudi priporočilo ostalim hotelskim podjetjem po Sloveniji, da se deficit kadrov lahko rešuje s prekvalifikacijo zaposlenih in z izmenjavo zaposlenih med hoteli, predvsem v oddelku strežba.

LITERATURA IN VIRI

1. Accor. (2009). *European leader in hotels and global leader in corporate services*. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.accor.com>
2. Addison, J., & Siebert, P. (1979). *The Market for Labour: An Analytical Treatment*. Santa Monica: Goodyear Publishing.
3. Ajpes. (2008). *Standardna klasifikacija dejavnosti*. Najdeno 24. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD>
4. Alpinum hoteli d.o.o. (2010). *Predstavitev delovanja podjetja* (interno gradivo). Bohinjsko jezero: Alpinum hoteli d.o.o., hotel Jezero.
5. Armstrong, M. (1996). *A handbook of Personnel Management Practice (6th edition)*. London: Kogan Page.
6. Berlogar, J. (2002). *Izobraževanje in razvoj kadrov (interno gradivo za predmet Razvoj in izobraževanje kadrov)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Bevc, M., & Čelebič, T. (2006). Indikatorji formalnega izobraževanja – nabori, pregled, opis in uporaba za analizo. V M. Bevc, I. Svetlik, S. Pavlin, D. Bole-Kosmač & T. Čelebič, *Indikatorji za merjenje prenosa znanja*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja in Center za proučevanje organizacij in človeških virov, Fakulteta za družbene vede.
8. Bled. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.bled.si>
9. Bohinj. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.bohinj.com>
10. Brezigar S. (2007, 12. avgust). Zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešnega podjetja? *Moj denar*. Najdeno 7. maja 2009 na spletnih straneh <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38>
11. Brezovec, A. (2000). *Marketing v turizmu. Izhodišča za razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
12. Brunner P. (2004, 15. julij). Kako do učinkovite strategije podjetja? *Socius*. Najdeno 7. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.socius.si/si/knjiznica>
13. Bull, A. (1995). *The economics of travel and tourism*. Melbourne: Longman.
14. Burkart, A. J., & Medlik, S. (1975). *The management of tourism*. London: Heinemann.
15. Cornell University. *School of Hotel Administration*. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.hotelschool.cornell.edu>
16. Cranet. (2004). *Upravljanje človeških virov, mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Center za proučevanje organizacij in človeških virov, Fakulteta za družbene vede.
17. DeWitt, R. L. (1993). The Structural Consequences of Downsizing. *Organizational Science*, 4(1), 30—40.
18. Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (2003). *Modern Labour Economics*. San Francisco: Addison Wesley.
19. Elliot, R. F. (1991). *Labour Economics: A Comparative Text*. London: Mc Graw Hill.

20. Fisher, D.C., Schoenfeldt, L. F., & Shaw J. B. (1999). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
21. Florjančič, J., & Jesenko, J. (1997). *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Grahek, H. (2006). *Kadrovanje v oddelku trženja* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Gregorčič Jazbec, K. (1999). *Turizem kot perspektivna dejavnost in zaposlenost v občini Kobarid* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Hit Bovec, hoteli in turizem d.o.o., hotel Kanin (2011). *Predstavitev delovanja podjetja* (interno gradivo). Bovec: Hit Bovec, hoteli in turizem d.o.o., hotel Kanin.
25. Hotel Jelovica Bled d.o.o. (2010). *Predstavitev delovanja podjetja* (interno gradivo). Bled: Hotel Jelovica Bled d.o.o.
26. Hotel Jezero. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.bohinj.com/alpinum/jezero>
27. Hotel Lek Kranjska Gora d.o.o. (2011). *Predstavitev delovanja podjetja* (interno gradivo). Kranjska Gora: Hotel Lek Kranjska Gora d.o.o.
28. Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). *Grundniss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre*. Zürich: Polygraphischer Verlag AG.
29. Ivanko, Š. (1992). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Javornik, J. S. (ur.) (2006). *Socialni razgledi*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
31. Jerman, J., Uran, M., & Radić, D. (2007, marec). Pregled in predstavitev primerov dobrih praks na področju ravnanja s človeškimi viri. *Ministrstvo za gospodarstvo RS*. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/programi/Za_podjetja-_primeri_dobrih_praks_ravnanja_s_CV.pdf
32. Kajzer, A. (2005). *Pojem fleksibilnosti trga dela in stanje na trgu dela v Sloveniji*. *Delovni zvezek št. 14*. Ljubljana: . Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
33. Kaspar, C. (1996). *Die Tourismuslehre in Grundniss*. Bern: Verlag Paul Haupt.
34. Kaše, R. (2009). *Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Kavčič, S. (1994). *Vpliv turizma na zaposlenost in kvalifikacijsko strukturo zaposlenih* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Klančnik, R. (2002). *Konsolidacija mednarodnega turizma, združitve in prevzemi*. Ljubljana: Turizem.
37. Koprivnikar Šušteršič, M. (2002). *Turistična politika in analiza slovenskega turizma v obdobju 1995—2001*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
38. Kovač, V. (2011). Polstrukturiran intervju z direktorjem hotela Lek v Kranjski Gori
39. Kunstek. N. (2008, 18. november). Deficitarni kadri — kdo so in kako jih pridobiti. *Poslovni bazar*. Najdeno 19. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni->

- bazar.si/index.php?mod=articles&article=1690&highlite=deficitarnost
40. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31—48.
 41. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 42. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 43. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
 44. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
 45. Malačič, J. (2006, november). Trendi zaposlovanja in ekonomskih migracij na slovenskem trgu dela, zaključno poročilo študije. *Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS*. Najdeno 17. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/trendi_zaposlovanja_migracije_raziskava_feb07.pdf
 46. Martinčič, M. (2001). *Zaposlenost v turizmu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 47. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. Mason: Thompson South-western.
 48. Middleton, V. (2001). *T.C.: Marketing in travel and tourism*. Oxford: Buterworth-Heineman.
 49. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
 50. Mihalič, T. (1998). *Vodnik po ekonomiki turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 51. Mihalič, T. (1999). *Turistična podjetja – poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 52. Ministrstvo za gospodarstvo RS (2006). *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2013*. Najdeno 2. decembra 2010 na spletnih straneh http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/trzenje_in_promocija/
 53. Ministrstvo za gospodarstvo RS (2007). *Celovit program spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007—2011, s poudarkom na vseživljenjskem učenju*. Najdeno 5. januarja 2011 na spletnih straneh http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/CV-Celovit_program_spodbujanja_razvoja_cloveskih_virov-2.pdf
 54. Ministrstvo za gospodarstvo RS (2008). *Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma*. Najdeno 29. januarja 2011 na spletnih straneh http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Model_RCV_za_podrocje_turizma.pdf
 55. Ministrstvo za gospodarstvo RS (2010). *Turistična politika za leto 2010 z usmeritvami za leto 2011*. Najdeno 2. decembra 2010 na spletnih straneh http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Turisticna_politika_10-11.pdf

56. Ministrstvo za gospodarstvo RS (2011). *Turistična politika za leto 2011 z usmeritvami za leto 2012*. Najdeno 24. aprila 2011 na spletnih straneh http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/Turisticne_politike/Turistica_politika_2011-2012_Vlada_RS.pdf
57. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Nacionalno turistično združenje. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.ntz-nta.si>
60. Noč, I. (2009). Polstrukturiran intervju z direktorjem hotelov Jelovica na Bledu in Jezero v Bohinju.
61. Pender, L., & Sharply, R. (2005). *The management of tourism*. London: Sage Publications.
62. Perry, P. M. (2000). *No experience required*. Chicago: American Nurseryman, 191(2), 79—85.
63. Pezdirc, M.S. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
64. Plumbey, P. (1985). *Recruitment and Selection*. London: Institute of Personnel Management.
65. Potočnik M. (2009, 15. september). Poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta v šolskem letu 2008/2009. *Srednja gostinsko in turistična šola Radovljica*. Najdeno 7. maja 2010 na spletnih straneh <http://www.sgtsr.si/pdfji/porocilo09.pdf>
66. Pravilnik o merilih kategorizacije nastanitvenih obratov in marin. *Uradni list RS.*, št. 29/1997.
67. Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti. *Uradni list št. 88/2000*.
68. Pravilnik o postopku prijave in objave prostega delovnega mesta ter načinu sporočanja podatkov Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. *Uradni list RS*, št. 50/1999.
69. Pregled klasifikacije v tabelarični obliki. *Statistični urad RS*. Najdeno 13. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=1891>
70. Price A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context* (3rd edition). London: Thompson Learning.
71. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Ryan, C. (2009). Tourism Management. *Thirty years of Tourism Management*, 30(1), 1—2.
73. Singer, G. M. (1990). *Human Resource Management*. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
74. Slovenska turistična organizacija. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.slovenia.info>
75. Statistični urad RS. Najdeno 7. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/>

76. Hoteli na Bledu in v Bohinju (2009). *Statistika zaposlovanja hotelskih kadrov v hotelih na Bledu in v Bohinju* (informativno gradivo). Bled: Hoteli na Bledu in v Bohinju.
77. Stone, R. J. (1995). *Human Resource Management*. Milton: John Wiley & Sons.
78. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
79. Škrjanc, R. (2010, 1. september). *Ni samo za cvekarje*. Najdeno 29. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/gorenjska/ni-samo-za-cvekarje-182866/clanek>
80. Šoster G. (2002, 16. december). Izzivi mlade generacije turističnih managerjev. *Republika Slovenija*. Najdeno 7. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.sigov.si/dsvet/dejavnost/posveti/posvet_16122003/Soster.doc
81. Šuligoj, V. (2011). Polstrukturiran intervju z direktorjem hotela Kanin v Bovcu.
82. *The international hotel industry, travel & tourism intelligence*. (2005). London: Mintel International Group Ltd.
83. Torrington, D., & Hall, L. (1987). *Personnel Management*. New York, London: Prentice Hall.
84. *Tourism Policy and International Tourism in OECD Countries 1992—1993 (»Tourism and Employment«)* (1995). Kanada: Organisation for Economic Cooperation and Development.
85. Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti. *Uradni list RS*, št. 2/2002.
86. Jarell, W. D. (1993). *Human Resource Planning: A Business Planning Approach*. New Jersey: Prentice- Hall.
87. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*, št. 42/2002.
88. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 42/2006.
89. Zakon o gostinstvu. *Uradni list RS*, št. 1/1995.
90. Zakon o podpornem okolju za podjetništvo. *Uradni list RS*, št. 102/2007.
91. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu. *Uradni list RS*, št. 40/1999.
92. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2006). *Letno poročilo 2006*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
93. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2008). *Zaposlitvene možnosti v gostinstvu in turizmu*. Najdeno 29. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/razvoj_cloveskih_virov/
94. Žezlina, J. (2006a, 1. junij). Optimizacija kadrovskega procesa v podjetju. *Socius*. Najdeno 14. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.socius.si/knjiznica/>
95. Žezlina, J. (2006b, 11. september). Učinkovito upravljanje s talenti? *Socius*. Najdeno 7. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.socius.si/si/knjizica/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spremno pismo k anketnemu vprašalniku.....	1
Priloga 2: Vprašalnik (anketa in intervju).....	2
Priloga 3: Rezultati ankete.....	6
Priloga 4: Organigram podjetja hotel Jelovica Bled.o.o.	9

Priloga 1: Spremnno pismo k anketnemu vprašalniku

Spoštovani!

Moje ime je Irena Lazić in zaključujem podiplomski študij Managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svojem magistrskem delu, ki ga pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Roberta Kašeta, obravnavam področje reševanja problema deficita kadrov v hotelirstvu v regiji Julijske Alpe.

Podatki v tej anketi so strogo zaupni in bodo uporabljeni le za namene magistrske naloge in ne bodo na razpolago podjetju oz. vodstvu hotela. Podatki se bodo uporabili le za skupne analitične rezultate, ki jih bom predstavila v svoji magistrski nalogi. Anketni vprašalnik je anonimen. Prosim vas, da ga izpolnite in ga v priloženi kuverti oddate na recepcijo hotela.

S to anketo želim ugotoviti, kako je osebje hotela motivirano oz. zadovoljno s svojim podjetjem oz. delodajalcem ter če obstaja povezava med nemotiviranostjo oz. nezadovoljstvom in deficitom oz. fluktuacijo kadrov v hotelirstvu.

Za vložen trud se vam iskreno zahvaljujem.

Lep pozdrav,

Irena Lazić

Priloga 2: Vprašalnik (anketa)

I. del

1. Spol
 - a) Ženski
 - b) Moški

2. Stopnja izobrazbe
 - a) Manj kot srednja
 - b) Srednja
 - c) Višja
 - d) Visoka
 - e) Magisterij

3. Delovno mesto (sektor zaposlitve)
 - a) Gospodinjstvo
 - b) Strežba
 - c) Kuhinja
 - d) Recepcija
 - e) Vzdrževanje
 - f) Administracija

4. Vaša skupna delovna doba je
 - a) Do 10 let
 - b) 11-20 let
 - c) 21-30 let
 - d) Nad 30 let

II. del

Komuniciranje

5. Kako dobro poznate strategijo, cilje in poslovne rezultate podjetja?
 - a) Ne poznam
 - b) Delno poznam
 - c) Poznam

6. Kako dobro poznate delovanje vodstva (obvešča o odločitvah, upošteva mnenja zaposlenih, ...)?
- a) Ne poznam
 - b) Delno poznam
 - c) Poznam
7. Kaj je razlog, da ste se zaposlili v izbranem hotelu-podjetju oz. panogi?
- a) Bila/-a sem brezposeln/-a
 - b) Všeč mi je delo, ki ga opravljam
 - c) Všeč mi je podjetje
 - d) Všeč mi je panoga-turizem

Zaposleni in podjetje

8. Kakšen je za vas odnos podjetje — zaposleni?
- a) Sodelavci se medsebojno obtožujejo in prerekajo
 - b) Ni zaupanja med sodelavci
 - c) Sodelavci sodelujejo
9. Ali se vam zaposlitev v podjetju zdi varna?
- a) Negotova
 - b) Niti varna niti negotova
 - c) Varna
10. Kaj pričakujete od podjetja — vaše prioritete?
- a) Dobro vzdušje
 - b) Možnost napredovanja
 - c) Jasna navodila in delovne naloge
 - d) Izobraževanje
 - e) Varnost zaposlitve

Moj vodja

11. Ali vaš vodja vodi z lastnim zgledom?
- a) Da
 - b) Delno
 - c) Ne

Če je vaš odgovor da, napišite, kako vaš vodja vodi z lastnim zgledom:

III. del

12. Ali ste zadovoljni z delovnim časom?

- a) Da
- b) Ne

Če je vaš odgovor ne, napišite, kaj vas najbolj moti:

13. Ali je vaše delo pestro in zanimivo?

- a) Da
- b) Delno
- c) Ne

Če je vaš odgovor ne, napišite, iz katerega oddelka ste:

14. Vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju ciljev?

- a) Da
- b) Delno
- c) Ne

15. Ali se s sodelavci v oddelku spoštujete, se spodbujate, si pomagate?

- a) Da
- b) Delno
- c) Ne

16. Ali ste zadovoljni s sistemom napredovanja v vašem podjetju?

- a) Da
- b) Delno
- c) Ne

Vprašalnik (intervju: mag. Iztok Noč, Vlado Kovač, MBA, Vojko Šuligoj, Marjana Cesar)

1. Katere so po vašem mnenju prednosti v kadrovanju hotela Jelovica na Bledu/ hotela Jezero v Bohinju pred ostalimi hoteli na Bledu in v Bohinju/ hotela Lek v Kranjski Gori pred ostalimi hoteli v Kranjski Gori/ hotela Kanin v Bovcu pred ostalimi hoteli v Bovcu?
2. Katere so po vašem mnenju slabosti kadrovanja v hotelu Jelovica na Bledu/ hotelu Jezero v Bohinju pred ostalimi hoteli na Bledu in v Bohinju?
3. Kakšna je za vas usposobljenost delavcev:
 - a) iz šole
 - b) delavcev, ki so na trgu dela že dalj časa
 - v bližini delovnega mesta
 - iz oddaljenih krajev (druge države)
 - c) delavcev v podjetju
4. Kakšni so v hotelu Jelovica na Bledu/ hotelu Jezero v Bohinju/ hotelu Lek v Kranjski Gori/ hotelu Kanin v Bovcu alternativni načini reševanja primanjkljaja kadrov?
5. Na kakšen način v hotelih privabljate nove kadre?
6. Kakšni so v vašem pogledu problemi na trgu delovne sile?
7. Kakšna je stalnost zaposlenih v hotelu Jelovica/ Jezero/ Lek/ Kanin na njihovih delovnih mestih in kaj si vi mislite o tem?

(Intervju: mag. Iztok Noč, Marjana Cesar)

1. Kakšen je po vašem mnenju kadrovski potencial na Bledu, Bohinju in v bližnji okolici?
2. Kakšen je po vašem mnenju kadrovski potencial iz tujine?
3. Kaj sporočajo podatki vpisa v Srednjo gostinsko in turistično šolo v Radovljici?

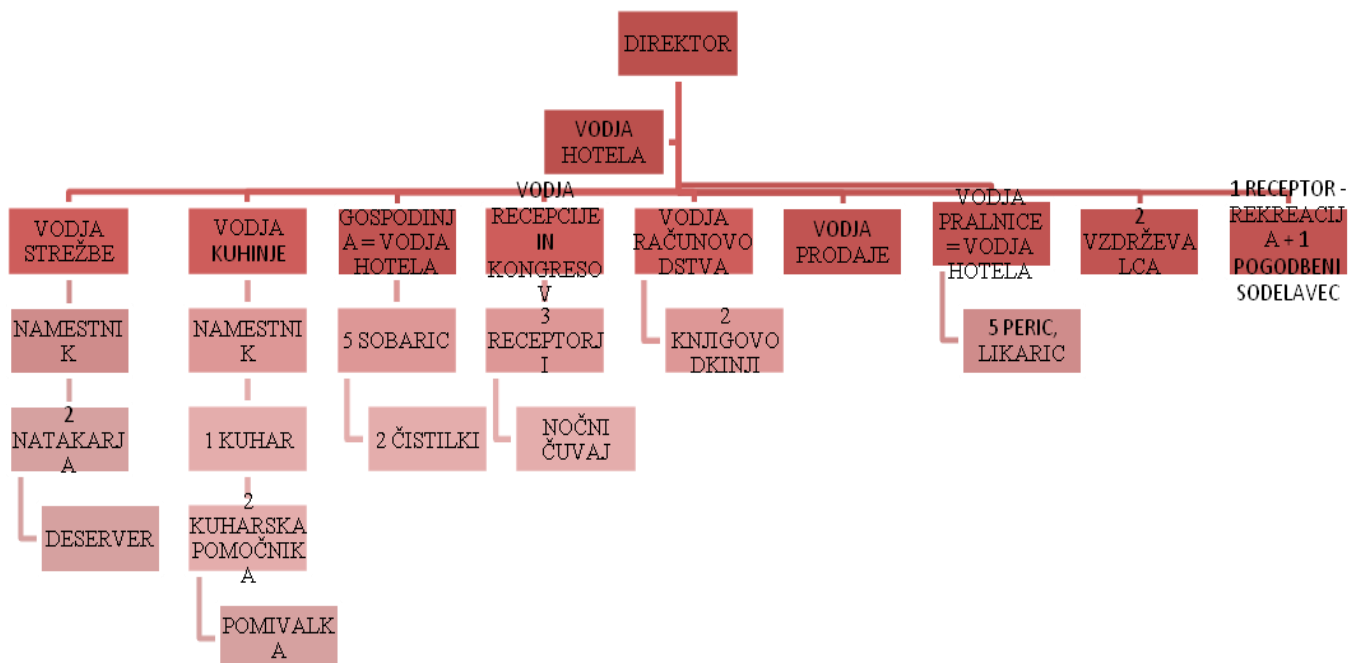
Priloga 3: Rezultati ankete

I. del	Število	Delež (v %)
Skupaj vsi anketiranci	62	100,00
Spol (vprašanje 1)		
Ženski	42	67,70
Moški	20	32,30
Stopnja izobrazbe (vprašanje 2)		
Manj kot srednja	5	32,30
Srednja	39	62,90
Višja	3	4,80
Visoka	0	0,00
Magisterij	0	0,00
Delovno mesto- sektor zaposlitve (vprašanje 3)		
Gospodinjstvo	18	29,00
Strežba	14	22,60
Kuhinja	17	27,40
Recepcija	9	14,50
Vzdrževanje	4	6,50
Vaša skupna delovna doba je (vprašanje 4)		
Do 10 let	13	21,00
11-20 let	11	17,70
21-30 let	14	22,60
Nad 30 let	24	38,70
II. del	Število	Delež (v %)
Skupaj vsi anketiranci	62	100,00
Komuniciranje		
Kako dobro poznate strategijo, cilje in poslovne rezultate podjetja? (vprašanje 5)		
Ne poznam	8	12,90
Delno poznam	30	48,40
Poznam	24	38,70
Kako dobro poznate delovanje vodstva? (vprašanje 6)		
Ne poznam	6	9,70
Delno poznam	41	66,10
Poznam	15	24,20

II. del	Število	Delež (v %)
Skupaj vsi anketiranci	62	100,00
Kaj je razlog, da ste se zaposlili v izbranem podjetju - hotelu? (vprašanje 7)		
Bil/-a sem brezposeln/-a	29	46,70
Všeč mi je delo, ki ga opravljam	14	22,60
všeč mi je podjetje	6	9,70
Všeč mi je panoga-turizem	13	21,00
Zaposleni in podjetje		
Kakšen je za vas odnos podjetje - zaposleni? (vprašanje 8)		
Sodelavci se medsebojno obtožujejo in prerekajo	6	9,50
Ni zaupanja med sodelavci	21	34,00
Sodelavci sodelujejo	35	56,50
Ali se vam zaposlitev v podjetju zdi varna? (vprašanje 9)		
Negotova	8	12,90
Niti varna niti negotova	26	41,90
Varna	28	45,20
Kaj pričakujete od podjetja - vaše prioritete? (vprašanje 10)		
Dobro vzdušje	7	11,20
Možnost napredovanja	6	9,70
Jasna navodila in naloge	15	24,20
Izobraževanje	6	9,70
Varnost zaposlitve	28	45,20
Moj vodja oddelka oz. direktor		
Ali vaš vodja vodi z lastnim zgledom? (vprašanje 11)		
Da (posluša, upošteva, pohvali, ponovno razloži naloge, izobražuje, nagraduje, predlaga napredovanje oz. povišanje plače, razloži potrebe za izboljšanje)	38	61,30
Delno	20	32,20
Ne	4	6,50
III. del	ŠTEVILO	DELEŽ (V %)
Skupaj vsi anketiranci	62	100,00

III. del	ŠTEVILO	DELEŽ (V %)
Skupaj vsi anketiranci	62	100,00
Ali ste zadovoljni z delovnim časom? (vprašanje 12)		
Da	42	67,70
Ne (pripombe: deljen čas; petki, sobote, prazniki; ne veš, kdaj delaš; ...)	20	32,30
Ali je vaše delo pestro in zanimivo? (vprašanje 13)		
Da	18	29,00
Delno	29	46,80
Ne (sobarice, perice)	15	24,20
Vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju ciljev? (vprašanje 14)		
Da	14	22,60
Delno	39	62,90
Ne	9	14,50
Ali se s sodelavci v oddelku spoštujete, se spodbujate, si pomagata? (vprašanje 15)		
Da	45	72,60
Delno	12	19,40
Ne	5	8,00
Ali ste zadovoljni s sistemom napredovanja v vašem podjetju? (vprašanje 16)		
Da	21	33,90
Delno	28	45,10
Ne	13	21,00

Priloga 4: Organigram podjetja Hotel Jelovica Bled d.o.o.



Vir: Hotel Jelovica Bled d.o.o., 2010.