

Metod Šuligoj,  
univ. dipl.  
organizator  
dela  
HIT, d. d., Nova  
Gorica

# (NE)ZNAJJE IN (NE)USPEŠNOST SLOVENSКИH GOSTINCEV

## POVZETEK

Članek potrjuje trditev, da se slaba izobrazbena struktura in nizek nivo znanja na vseh ravneh v gostinskih podjetjih odražata v slabem poslovnem rezultatu celotne dejavnosti. Gostinstvo kot gospodarska panoga po doseženem dobičku močno zaostaja za sorodnima storitvenima dejavnostma »trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe« ter »promet, skladiščenje in zveze«. Po spremembi zakonodaje so gostinski delavci prepuščeni zakonitostim trga dela, menedžerji pa novim pogojem zaposlovanja in izobraževanja. V nadaljevanju so predstavljeni predlogi rešitev na mikroravni, npr. podjetja morajo postaviti ali osvežiti svoje poslovne strategije, v okviru katerih je tudi strategija pridobivanja in razvoja kadrov, in na makroravni, kjer morajo vsi deležniki, ki tu nastopajo, opraviti svoj del posla v skladu z novo strategijo razvoja turizma v Sloveniji.

**Ključne besede:** gostinstvo, gostinci, zaposleni, menedžerji, strategija, znanje, izobraževanje, izobrazba, zakonodaja

Vpis v gostinske  
šole že nekaj let  
upada.

Izhodišče vseh poslovnih procesov so zaposleni. Brez njih ni mogoče v nobenem podjetju izvesti nikakršnega procesa. Podjetju so potrebni taki kadri, ki po izobrazbi, sposobnostih in odnosu do dela ustrezajo delovnim mestom. Tega se morajo zavedati poleg zaposlenih v kadrovskih službah tudi menedžerji na vseh nivojih. Gostinstvo kot del turizma in kot gospodarska panoga tu ni nobena izjema.

Namen prispevka je ugotoviti, kako se zadnje tri alineje kažejo v praksi pri poslovanju. V ta namen smo se z induktivno in deduktivno metodo, z metodo analize in sinteze, deskripcije, kompilacije in primerjave poskušali dokopati do odgovorov na vprašanje, ali obstaja povezava med izobrazbeno strukturo zaposlenih in po-

slovnim rezultatom dejavnosti. Izhajamo iz hipoteze, da se slaba izobrazbena struktura in nizek nivo znanja na vseh ravneh v podjetjih odražata v slabem poslovnem rezultatu celotne dejavnosti. Podatki so zbrani s pomočjo (1) preučevanja raziskav, strokovne literature in drugih virov ter (3) s pomočjo nestrukturiranih intervjujev. Glede na poznavanje področja in glede na dosedanje raziskovalne izkušnje smo se srečevali le z eno omejitvijo – dejstvom, da je v Sloveniji pomanjkanje kakovostnih raziskav na to temo, zato tudi ni veliko podatkov.

Tema je v času, v katerem živimo, zelo aktualna. Poglejmo nekaj dejstev:

- vpis v gostinske srednje šole je že nekaj let v upadanju, kar vsekakor ni dober obet za podjetja;
- sprejete so bile pravne spremembe na

- področju izobrazbe v dejavnosti;
- v sredstvih javnega obveščanja je veliko objav prostih delovnih mest v gostinstvu, ki niso le posledica odpiranja novih obratov, ampak tudi fluktuacije;
- sprejeta je nova strategija slovenskega turizma za obdobje 2007–2011.

To je le nekaj navedb, ki potrjujejo aktualnost teme in smiselnost preučevanja.

## OPREDELITEV DEJAVNOSTI

### Pravni vidik

Krovni zakon za dejavnost je Zakon o gostinstvu z vsemi spremembami in dopolnitvami (Ur. l. RS, št. 1/1995 in Ur. l. RS, št. 101/2005), ki definira gostinstvo kot dejavnost, ki obsega pripravo ter strežbo jedi in pijač ter nastanitev gostov. Zakon med drugim predpisuje, da morajo biti za opravljanje gostinske dejavnosti izpolnjeni štirje temeljni pogoji, ki se nanašajo na tehnične pogoje, raven storitev in opreme ter varnosti živil in zdravja.

### Strokovni vidik

V definicijah nekaterih drugih avtorjev (Davis in Lockwood, 1994; Johns, 1995; Cerović, 2003) ni videti bistvenih razlik v primerjavi z zgornjo, čeprav zadnji omenjeni avtor gleda na panogo nekoliko širše in izpostavlja trditve, da gostinska dejavnost poleg potreb po hrani, pijači in prenočevanju zadovoljuje tudi

Pojem gostinstvo lahko opredelimo kot (Mihalič, 1997; Mihalič, 2002):

- podjetniško dejavnost nudenja storitev prehrane, pijače in nočitev;
- dejavnost, ki temelji na gostoljubnosti do gostov (turisti, lokalni prebivalci);
- dejavnost, ki ni v celoti turistična; neturistično gostinstvo ustvarja prihodek s pomočjo lokalnega prebivalstva, torej gostov, ki ne menjajo lokacije, kar je pogoj za opredeljevanje gostinstva kot sestavine turizma.

družbene, kulturne in zdravstvene potrebe ljudi. Z vidika vsebine tega prispevka sta zanimiva še pogleda Stuttsa (Barrows in Bosselman, 1999, str. 21) in Knowlesa (1998, str. 3), ki poleg osnovnim gostinskimi obratom dajeta velik pomen še samooskrbi, prirreditvam ter izobraževanju in usposabljanju, kar poenostavljeno pomeni, da se zavedata tudi teh prvin za kakovostno gostinstvo.

## VIDIK POSLOVNE USPEŠNOSTI GOSTINSTVA V SLOVENIJI<sup>1</sup>

Kot prikazuje tabela 1, gostinstvo ne spada med večje slovenske gospodarske panoge. V tabeli niso zajeti podatki o samostojnih podjetnikih, ki jih je bilo v letu 2004 kar 4.690 ali 8,5 odstotka in so zaposlovali 8.033 delavcev ali 13,7 odstotka delavcev zaposlenih pri samostojnih podjetnikih.

Če bi pogledali poslovni rezultat dejavnosti, bi videli, da je dejavnost v letu 2004 imela 2.469 milijonov tolarjev izgube (10.303.000 EUR), kar jo uvršča med neuspešne dejavnosti, kot sta tudi »kmetijstvo, lov in gozdarstvo« ter »ribištvo«, ki so bile edine dejavnosti z izgubo. Ta podatek velja le za gospodarske družbe. Na področju samostojnih podjetnikov ni nobena dejavnost poslovala negativno in tudi gostinstvo je beležilo 4.321 milijonov tolarjev dobička (18.031.000 EUR podjetnikovega dohodka). Če podatke seštejemo, dobimo tudi pri gostinstvu pozitiven izid, kar za »kmetijstvo, lov in gozdarstvo« in »ribištvo« ne velja.

Mihalič in Konečnik (2000) ugotavljata, da je konkurenčni profil slovenskega hotelskega podjetja v primerjavi s povprečnim slovenskim podjetjem slabši po vseh obravnavanih kazalnikih konkurenčnosti, to pa je značilno tudi za hotelirstvo v EU.

Konkurenčni profil hotelskega podjetja je precej slabši kot profil povprečnega podjetja.

**Tabela 1: Temeljni podatki o poslovanju družb po posameznih področjih dejavnosti v letu 2004<sup>2</sup>**

področja dejavnosti		temeljni podatki							
		družbe		zaposleni		čisti prihodki od prodaje		vrednost aktive na dan 31. 12. 2004	
		število	delež v %	število	delež v %	v mio sit	delež v %	v mio sit	delež v %
A	kmetijstvo, lov in gozdarstvo	525	1,2	6.787	1,5	134.432	1,1	180.158	1,1
B	ribištvo	28	0,1	103	0,0	2.006	0,0	2.527	0,0
C	rudarstvo	67	0,2	4.069	0,9	50.447	0,4	95.711	0,6
D	predelovalne dejavnosti	6.790	6,1	209.360	44,7	4.471.146	35,6	4.363.065	27,0
E	oskrba z elektriko, plinom in vodo	166	0,4	11.683	2,5	407.982	3,2	1.222.965	7,6
F	gradbeništvo	3.723	8,8	40.711	8,7	811.308	6,5	739.031	4,6
G	trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe	12.957	30,8	82.054	17,5	4.346.220	34,6	2.774.084	17,2
H	gostinstvo	1.760	4,2	13.440	2,9	153.666	1,2	328.831	2,0
I	promet, skladiščenje in zveze	2.200	5,2	37.680	8,1	826.771	6,6	1.338.693	8,3
J	finančno posredništvo	585	1,4	2.189	0,5	63.319	0,5	1.002.555	6,2
K	poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve	11.054	26,3	45.624	9,7	1.049.249	8,3	2.783.043	17,2
L	dejavnost javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje	4	0	1.313	0,3	35.482	0,3	965.321	6,0
M	izobraževanje	461	1,1	1.211	0,3	13.494	0,1	19.205	0,1
N	zdravstvo in socialno varstvo	536	1,3	3.491	0,7	44.217	0,4	67.043	0,4
O	druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti	1.212	2,9	8.337	1,8	162.462	1,3	285.062	1,8
<b>skupaj</b>		<b>42.068</b>	<b>100</b>	<b>468.052</b>	<b>100</b>	<b>12.572.201</b>	<b>100</b>	<b>16.167.294</b>	<b>100</b>

Ni najbolj obetajoče, da gostinsko dejavnost primerjamo z najslabšimi v slovenskem gospodarstvu in ugotavljamo, da le ni tako zelo slabo. Če bi naredili primerjavo s sorodnimi storitvenima dejavnostma, kot sta »trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe« ter »promet, skladiščenje in zveze«, bi ugotovili, da je stanje zaskrbljujoče in vredno razmisleka ter seveda ukrepanja.<sup>3</sup>

## OPREDELITEV POJMA ZNANJE

Problematiki znanja se doma in v svetu posveča veliko avtorjev. Ker glavni namen tega prispevka ni iskanje in primerjava različnih definicij in teorij ter polemiziranje z njimi, se bomo temu namenoma izognili in poskušali predstaviti le nekaj osnovnih izhodišč, ki so potrebna za razumevanje nadaljevanja.

Če se najprej osredotočimo na začetek, torej na pridobivanje znanja, Možina pravi, da sta usposabljanje in izobraževanje ožja in podrejena pojma učenju (Možina, 2002, str. 217), je pa res, da je končni izdelek v vseh primerih znanje, ki ga delavec rabi, da opravlja njemu določene naloge in se zaveda svoje odgovornosti. V kombinaciji s prirujenimi sposobnostmi, prepotrebno motivacijo, inovativnostjo, izvirnostjo, ki so v določeni meri pogojeni z znanjem, lahko človek dosega izjemne dosežke.

Ključ do preživetja podjetja je sposobnost prepoznavanja prihodnjih oblik poslovanja, opažanja sprememb in odzivanja nanje. Vedno pomembnejše zato postaja področje upravljanja znanja, ki poleg uporabljanja (izkoriščanja), shranjevanja, organiziranja, prenosa in merjenja razpoložljivega znanja zajema tudi razvijanje novega znanja (Skyrme, 1999, str. 45). Mintzberg (Mintzberg idr., 1999, str. 336) trdi, da se znanje standardizira zunaj organizacije in potem prihaja kot input

v organizacijo v neki personificirani obliki. Lahko sklepamo, da ne upošteva dejstva, da je potrebno tudi v organizaciji razvijati znanje, če hoče organizacija ostati konkurenčna na trgu.

Zanimiva je verjetno tudi najpogosteje uporabljena klasifikacija znanja madžarskega kemika in filozofa Michaela Polanyija. Ločil je dve vrsti znanja (Metcalf, 1997, str. 280; Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 8):

- eksplicitno znanje je tisto, ki ga lahko ostavno prenašamo, sistematiziramo, obdelujemo in shranjujemo z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij;
- tiho znanje (tacit knowledge), ki ga je zelo težko formalizirati. To je osebno znanje ljudi, njihove izkušnje, spoznanja, sposobnosti, občutki, intuicija, talenti, veščine, osebna prepričanja, sistemi vrednot in podobno. Odvisno je od konteksta uporabe. Izrazimo ga lahko le z delovanjem, pridobimo pa v procesu učenja z opazovanjem, posnemanjem, vajo, priučevanjem.

Andriessen trdi, da sta tiho in eksplicitno znanje skupaj z organizacijskokulturoosrednji element »core competencies« (in neopredmetenih virov), kar je v storitvenem sektorju še najbolj pomembno (Andriessen, 2004, str.

138). Zanimivo je, da tudi on tiho znanje kombinira z izkušnjami, eksplicitno pa s tehnologijo. Ugotavljam, da na znanje gleda kompleksno, z več zornih kotov – sociološkega (tu prištejmo tudi kadrovskega), psihološkega, marketinškega, tehnološkega, organizacijskega, torej celovito.

V nadaljevanju se bomo osredotočili predvsem na eksplicitno znanje, ki ga še najbolj ponazarja izobrazba (izobraženost), a se bomo navezovali tudi na tiho znanje.

*Stalno učenje je ključna značilnost sodobnih uspešnih organizacij.*

*Organizacije bodo morale znotraj sebe ustvarjati in razvijati novo znanje.*

## ZNANJE IN IZOBRAŽENOST V SLOVENSKEM GOSTINSTVU

### Pravni vidik

Do novembra 2005 je v okviru Zakona o gostinstvu (Ur. l. RS, št. 1/1995) veljalo določilo,

ki je opredeljevalo pogoje glede minimalne stopnje strokovne izobrazbe oseb za opravljanje dela v gostinski dejavnosti. Podrobneje je v skladu z zakonom to urejal v gostinski dejavnosti (Ur. l. RS, št. 34/1995) in določal minimalno stopnjo izobrazbe

oseb, ki opravljajo dela oziroma neposredno vodijo delovni proces v gostinski dejavnosti, in sicer:

- za osebe, ki opravljajo pomožna gostinska dela, ni potrebna posebna strokovna izobrazba;
- kuhar mora imeti uspešno dokončan vzgojno-izobraževalni program za poklic kuhar, kuhar-natakar, gostinski tehnik, gostinski poslovodja, hotelski tehnik ali tehnik kuharstva;
- natakar mora imeti uspešno dokončan vzgojno-izobraževalni program za poklic natakar, kuhar-natakar, gostinski tehnik, gostinski poslovodja, hotelski tehnik ali tehnik strežbe;
- receptor mora imeti uspešno dokončan vzgojno-izobraževalni program za poklic turistični tehnik ali strokovno izobrazbo vsaj VI. stopnje, ki daje ustrežna strokovna znanja za opravljanje tega poklica;
- hotelska gospodinja mora imeti uspešno dokončano najmanj štiriletno srednjo šolo katerekoli smeri in uspešno opravljen ustrezen verificiran program strokovnega izpopolnjevanja;
- poslovodja mora imeti uspešno dokončan vzgojno-izobraževalni program za poklic gostinski poslovodja, hotelski tehnik, tehnik kuharstva, tehnik strežbe, gostinski tehnik ali turistični tehnik.

*Pravilnik o minimalni stopnji izobrazbe ureja le operativni in nižji menedžerski nivo.*

Isti pravilnik je posebej določal še pogoje glede strokovne izobrazbe za osebe, ki neposredno vodijo delovni proces v gostinskem obratu.

Na osnovi teh določb je mogoče trditi, da na področje višjega menedžmenta pa tudi drugih funkcij v gostinskih podjetjih pravilnik ni posegal. Nanašal se je na nivo operativnega dela in najnižjega nivoja menedžmenta.

V novembru 2005 je bil sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu (Ur. l. RS, št. 101/2005), ki v 16. členu preklicuje veljavnost omenjenega pravilnika. Kaj to pomeni za slovensko gostinstvo, je razloženo v naslednjih poglavjih.

### STANJE V PRAKSI

Če pogledamo slovensko gostinstvo, je takoj opazen problem izobrazbene strukture, ki je izjemno slaba, kar prikazuje tabela 2. Za jasnejšo sliko je prikazana primerjava s še dvema storitvenima dejavnostma. Kaj lahko sklepamo na osnovi podatkov? Da so rezerve za razvoj kakovostnega gostinstva še ogromne, kratkoročno gledano pa je panoga v zelo nezavidljivem položaju, saj z neizobraženim ali nezadostno izobraženim kadrom (operativnimi delavci, zaposlenimi v podpornih službah in menedžerji) ni mogoče doseгти boljše kakovosti in s tem boljšega poslovnega rezultata (glej poglavje 1.3.). Povezava med podatki je očitna.

Najbolj pereče je to, da v slovenskem gostinstvu na vseh ravneh ni dovolj strokovnega in čistega menedžerskega znanja. Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije se kažejo velika nesorazmerja med zahtevano in dejansko izobrazbo v gostinstvu:

- 25 odstotkov delovnih mest, ki zahtevajo visoko izobrazbo, in
  - 20 odstotkov delovnih mest, ki zahtevajo višjo izobrazbo,
- zasedajo ljudje z nižjo izobrazbo od zahtevane.<sup>4</sup>

Tabela 2: Primerjava strukture zaposlenih po stopnji izobrazbe za leto 2004 v %

dejavnost	izobrazba			
	nekvalificirani	kvalificirani	srednješolska	visoka
trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe	4,9	38,2	29,3	7,1
gostinstvo	9,7	25,9	13,8	2,6
promet, skladiščenje, zveze	3,6	28,1	28,7	5,8

Opomba: Seštevek deležev ne daje rezultata 100 odstotkov, ker niso zajete vse stopnje izobrazbe.

Vir: Statistični letopis 2005

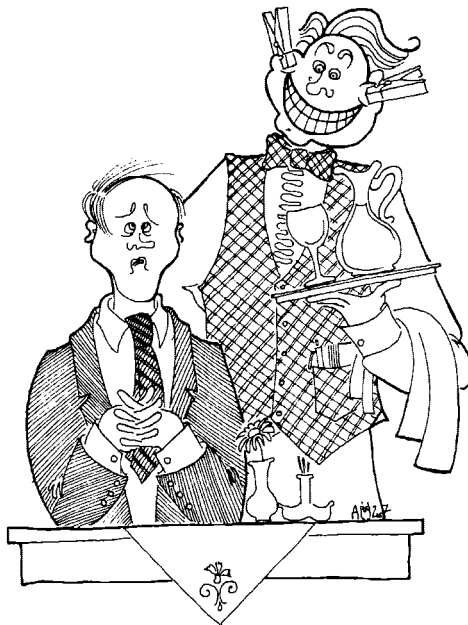
Ker gre pri teh stopnjah večinoma za menedžerske funkcije (deloma tudi za delovna mesta v nekaterih službah, ki so v podporo menedžmentu pri odločanju), je jasno, da taka struktura v osnovi ne more dobro vplivati na poslovanje, kar se kaže v slabem poslovnem rezultatu. Zanimiv je tudi podatek, da tretjina nekvalificiranih delavcev opravlja dela, za katera je potrebna polkvalifikacija ali kvalifikacija.<sup>5</sup>

Gostinstvo je kot delovno intenzivna panoga odvisna od ljudi oziroma od njihovih kompetenc. Osebo znanje ljudi, njihove izkušnje, spoznanja, sposobnosti, občutki, intuicija, talenti, večšine, osebna prepričanja, sistemi vrednot in podobno v storitvenem sektorju (kamor gostinstvo spada) je še toliko pomembnejše, ker je človeški faktor tisti, ki

dela storitve dobre ali pa ne. Tudi če bi bili vsi zaposleni ustrezno formalno izobraženi, bi bile razlike med izdelki in storitvami posameznih ponudnikov opazne, kar je nenazadnje tudi prav. Ritzer pravi, da hočejo kupci v postindustrijski družbi in postfordizmu izdelke po meri, prepoznavne v masi (Ritzer, 1999). Ni pa prav, da se različne pojavljajo pri enem ponudniku, ker bi ta moral stalno zagotavljati določeno raven kakovosti, ne glede na to, kdo izdelava posamezni produkt ali opravi določeno storitev. »Problem« ponovljivosti je v storitvah zelo očitna, a z vidika gostoljubnosti, inovativnosti in fleksibilnosti celo dobrodošel – a vedno po tem, ko je os-

*V slovenskem gostinstvu ni dovolj strokovnega in menedžerskega znanja.*

Zelo nazoren primer, ki kaže pomanjkljiva (kadrovska) znanja menedžerjev, so mladi, ki delajo preko mladinskih servisov. Delo mladih še šolajočih se ljudi preko mladinskih servisov je v gostinski panogi zelo pogosto. Njihov glavni in večinoma edini motiv je zaslužek. Osebni strokovni napredek, inovativnost (razvoj), horizontalno in vertikalno napredovanje pa tudi potek dela, razvoj in uspešnost poslovanja podjetja/obrata, kjer delajo, jih ne zanimajo. Poleg tega pa se izobražujejo za povsem druge poklice, kar pomeni, da niso ustrezno strokovno usposobljeni za opravljanje dela v gostinstvu, ampak so zgolj priučeni za določena dela in naloge. To pomeni, da bi lahko opravljali le pomožna ali pripravljalna dela, ne pa da so tudi glavni izvajalci storitev. Menedžerji so očitno v borbi za čim nižje stroške dela pozabili na prihodnost podjetja oz. obrata, ki ga vodijo, ter na slovensko gostinstvo nasploh. Mladi v tem primeru pomenijo popolno razvrednotenje gostinskih poklicev, za kar so posrbeli gostinci oziroma menedžerji v gostinstvu sami.



novna raven kakovosti dosežena in ponovljiva. Pomembno je, da se zavedamo, da se znanje ne kaže le v končnih izdelkih, ampak

*V Sloveniji vlada veliko pomanjkanje gostinskega kadra!*

tudi v procesih, odnosih, komunikaciji, urejenosti ipd. To bi moralo zadoščati, da bi se menedžerji v gostinstvu začeli zavedati pomena eksplicitnega pa tudi tihega znanja in da bi posvečali več sredstev in

časa njegovemu razvoju. Zaenkrat se tega v slovenskem gostinstvu še ne zavedajo v celoti. To je še bolj zaskrbljujoče, če se opremo

## MOŽNE REŠITVE

### Rešitve na mikroravni

Glede na ugotovitve iz prejšnjih poglavij lahko trdimo, da se bodo v prihodnje v kadrovske službe gostinskih podjetij javljali:

- (mladi) kandidati, ki so končali ustrezno smer na gostinski šoli (iskalci prve zaposlitve);
- kandidati, ki so končali druge smeri in niso našli primerne zaposlitve;
- kandidati, ki so postali brezposelni, npr. tekstilni delavci.

Delavci iz tretje alineje so navadno starejši in primerni le za nekatera pomožna dela, npr. čistilci, sobarice, pomivalci posode, pripravljalci v kuhinji ipd. Ali lahko te skupine zagotovijo razvoj in napredek v panogi? Odgovor je ne, vlaganja v njihov razvoj pa so ekonomsko vprašljiva (še posebno, če so starejši). Večja vlaganja bodo zahtevali delavci iz prve, predvsem pa delavci iz druge alineje (prekvalifikacija), še zlasti mladi. To bo prepuščeno izključno menedžmentu (ob morebitni finančni pomoči pristojnega ministrstva). Jasno je, da bodo morale organizacije, ki imajo registrirano gostinsko dejavnost, začeti več finančnih sredstev vlagati v izobraževanje za (so)financiranje rednega izobraževanja (štipendiranje), (so)financiranje izrednega izobraževanja zaposlenih, (so)financiranje prekvalifikacij ipd. To je način, da se s pridobitvijo formalne izobrazbe za vse strukture zaposlenih postavi nek nivo znanja, ki je danes relativno nizek, kar se prav gotovo najbolj kaže na ponudbi gostinskih storitev v Sloveniji (če zanemarimo empirične podatke iz prvega poglavja). Če ima gostinsko podjetje izdelano strategijo izobraževanja in usposabljanja (ki je del poslovne strategije podjetja), če so programi in izvajalci primerni ter udeleženci ustrezno motivirani za aktivno udeležbo, potem ni nobene bojazni, da osebje ne bi bilo dovolj usposobljeno in da se to ne bi poznalo tudi na izdekih in storitvah ter tudi na poslovnem uspehu.

Gostinski obrati morajo imeti strategijo izobraževanja kadrov, s katerimi se doseže:

- izvajanje osebnih storitev (osebno poznavanje gostov, upoštevanje njihovih želja ipd.);
  - usposobljenost in strokovnost;
  - zavedanje o ciljih in prihodnosti obrata;
  - spoštovanje sebe in drugih;
  - komuniciranje v vseh smereh: zaposleni morajo podrobno poznati vse storitve, neznanje pusti vtis o nestrokovnosti in škoduje obratu;
  - poznavanje želja in potreb vsakega gosta;
  - ustvarjanje »doma daleč od doma«, kar se danes zelo ceni.
- (Neimenovani avtor v reviji Turistične novice, 1997, str. 29)

Cilje izobraževanja lahko razvrstimo v dve skupini. Prve lahko imenujemo splošni cilji, njihov glavni namen pa je povečati konkurenčnost podjetja in posameznika: znanje jezikov, poznavanje higienskih standardov, strokovna znanja (odvisno od nivoja kakovosti obrata) itd. Drugi so posebni cilji, katerih namen je doseganje posebnih, specialističnih znanj, npr. o vinih (sommelier), o mešanju pijač (barman), o dekoriranju ter aranžiranju (artistika) ipd. V teh primerih govorimo tako o formalnem izobraževanju v izobraževalnih institucijah kot tudi o neformalnih ali funkcionalnih oblikah, ki jih organizirajo in izvajajo razna specializirana podjetja ali podjetniki: tečajji, delavnice, treningi ipd. Ne smemo spregledati tudi obiskov specializiranih sejmov ali razstav ter sodelovanja na strokovnih tekmovanjih, ki imajo izobraževalne učinke. Ni nujno, da je osnovni cilj vedno pridobivanje novih znanj, saj znanje prej ali slej zastara in ga je potrebno obnavljati ali pa nadgrajevati. Pomembno je, da se vzdržuje in krepi raven usposobljenosti osebja, ki ima:

- znanje: praktično in teoretično;
- vljudnost: so prijazni, spoštljivi, pozorni;
- zaupanje: so vredni zaupanja;
- zanesljivost: so natančni in dosledni;
- odzivnost: se hitro odzivajo na želje in potrebe kupcev;



- komunikativnost: prizadevanje za razumevanje kupca, da bi se z njim sporazumeli (Kotler, 1998, str. 303).

Te alineje bi morale biti izhodišča za oblikovanje strategij vključno z določitvijo finančnih sredstev za te namene. Tu gostinstvo močno šepa. Če pogledamo le število podeljenih kadrovskih štipendij kot eno izmed meril, potem ugotovimo, da je bilo v letu 2005 v gostinstvu podeljenih le 90, v »trgovini, popravilu motornih vozil in izdelkov široke porabe« 347, v dejavnosti »promet, skladiščenje in zveze« pa 246 štipendij (SURŠ, 2005). Ko bodo zaposleni v operativni, predvsem pa menedžerji na vseh nivojih imeli ustrezna temeljna znanja,

*Menedžerji v gostinstvu so relativno slabo izobraženi.*

se bomo v gostinstvu lahko začeli pogovarjati tudi o razvoju drugačnih vrst znanj, npr. o tistem znanju in prenosu teh znanj v eksplicitno znanje. Zelo primeren način prenosa tihega znanja v eksplicitno znanje je timsko delo (Možina, 2002, str. 220), saj je zaradi sinergijskih učinkov med člani tima prenos znanja med člani tima boljši, kar se kaže v večji inovativnosti, učinkovitejšem reševanju delovnih problemov in konfliktov, izmenjavi idej, mnenj in rešitev. Gostinstvo

*Pomanjkljivo znanje v gostinstvu naj rešuje strategija slovenskega turizma.*

že po svoji naravi usmerja ljudi k takemu načinu dela in individualizem je nezaželena človekova lastnost. Pri tem pa se ponovno pojavlja problem, da so tudi menedžerji v gostinstvu relativno slabo izobraženi in ne znajo uporabljati pravih prijemov za delo v timu, katerega sestavni del so. Ostali načini, npr. razni krožki, uporaba visoke tehnologije, skrbniki znanja ipd., so tudi zelo pogojeni s formalno izobrazbo (menedžerji morajo poznati te metode, če jih hočejo izvajati ali jih naročati pri zunanjih izvajalcih). Ker je gostinstvo delovno intenzivna panoga

z relativno visokimi stroški dela, so take oblike vsaj pri manjših delodajalcih tudi v prihodnje težko izvedljive, saj v kratkem časovnem obdobju ne pokažejo koristi, vplivajo pa na povišanje stroškov že na začetku.

### Rešitve na makroravni

Kot je videti, so problemi slovenskega gostinstva zelo pereči in težko se je opredeliti, kje bi presekali spiralo in začeli uvajati spremembe. Sam mislim, da bi morali začeti pri vrhu. Oblikovalci nove strategije slovenskega turizma so morali upoštevati tudi vsa nova in manj nova dejstva, povezana s številom in kakovostjo trenutnih in bodočih kadrov v gostinstvu. Gostinstvo je le prepomembna sestavina turizma, da bi jo zaobšli. Vsi tisti, ki so bili in še bodo vključeni v oblikovanje, predvsem pa v realizacijo strategije (predvsem politiki, delodajalci, sindikati, izobraževalne inštitucije) na vseh nivojih, morajo poskrbeti, da se bo strategija tudi realizirala, kar v preteklosti ni bilo preveč opazno. Osnovne celice te strategije, torej podjetja, bodo morala postaviti svoje strategije ali jih prevetriti. Če bo to pretežka naloga za obstoječe menedžerje, bodo na potezi lastniki, ki morajo odločiti, kdo je primeren kandidat, da mu zaupajo podjetje.

Politika mora poskrbeti za primerne pogoje na državni ravni, da bodo vsi ostali deležniki lahko opravili svoj del posla. Velik del pa bodo morali opraviti prav menedžerji v podjetjih, ki se bodo morali zavedati pomena kompetenc svojih sodelavcev ter njihovega vpliva na izdelke in storitve. Pri tem ne smejo pozabiti, da delujejo v globalnem okolju, kjer ni konkurenca le v Sloveniji. Menedžer v turističnem gostinstvu, ki razmišlja globalno (in deluje lokalno), je v veliki prednosti pred ostalimi in takih slovensko gostinstvo potrebuje kar nekaj.

Vse te rešitve bodo zahtevale poleg povečanih finančnih sredstev tudi kar nekaj časa. Načine dela iz preteklosti bo pač potrebno spremeniti, popraviti in za to je potreben čas. Nekateri

večji vlagatelj v slovenski turizem (vključno z gostinstvom), npr. Sava, Istrabenz, HIT in nekatera zdravilišča, so lahko vzor tudi ostalim, še posebno, ker poznajo vse te probleme, ki so v prispevku osvetljeni in se z njimi tudi spopadajo. Ker ima turizem vedno tudi multiplikacijsko vlogo, je jasno, da bodo na ta način od tega imeli koristi tudi drugi lokalni gostinski in ostali ponudniki, če le bodo dosegali zahtevane ravni kakovosti.

## KONČNE UGOTOVITVE

Kadri, kot edini miselni nosilci razvoja, predstavljajo eno izmed osnovnih prvin poslovnega procesa, tj. delovno silo. Njihova aktivnost, angažiranost in uspešnost, je odvisna od angažiranosti nosilcev kadrovske funkcije in menedžmenta. V gostinski dejavnosti je kritično delovanje predvsem slednjega. Izdelki in storitve so na nizkem nivoju, malo je obratov s specializirano ponudbo in visoko ravno storitev, izobrazbena struktura je slaba, prav tako tudi poslovni rezultati. Zagotovo gostinstvo potrebuje večje število delavcev za razna pripravljalna in vzdrževalna dela, kjer izobrazba niti ni toliko pomembna, saj šteje le določeno funkcionalno znanje, ki ga je mogoče pridobiti v relativno kratkem času. Nekaj povsem drugega velja za menedžment in strokovne službe. Že samo število podjetij in visoko izobraženih zaposlenih nista v sorazmerju. Kako je torej z izobrazbo menedžerjev, da ne omenjam zaposlenih v strokovnih službah? Očitno je, da jih ni veliko visoko izobraženih. Tudi v operativni je potrebno imeti nosilce ustrezno strokovno izobražene in usposobljene delavce (kuharje, natakarje, receptorje), da se postavi, vzdržuje in razvija raven kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. To tudi pomeni, da hipotezo iz uvoda lahko potrdimo. Na osnovi dejstev iz sedanjosti in preteklosti je potrebno tudi v prihodnji strategiji razvoja slovenskega turizma postaviti smernice za sanacijo sta-

nja. Država mora poskrbeti za prijazno okolje do razvoja dejavnosti tudi v praksi in ne le na papirju (strategija), lastniki pa, da bodo na pravih mestih v podjetjih pravi menedžerji, ki bodo znali poskrbeti tudi za razvoj zaposlenih. Izobraženi in usposobljeni gostinci bodo bolj »odporni«, lažje in bolje se bodo odzivali na spremembe oziroma bodo spremembe celo sprožali in tako skrbeli za rast obratov, podjetij in panog.

*Z višjo izobrazbeno strukturo bi slovensko gostinstvo dosegalo boljše rezultate.*

## LITERATURA

- Andriessen, D. (2004). Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Barrows, W. C., Bosselmann, H. (1999). Hospitality management education. New York: The Haworth Hospitality Press.
- Cerović, Z. (2003). Hotelski menadžment. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Davis, B., Locwood, A. (1994). Food & beverage management, Selections of readings. Oxford: Bateworth-Heinemann.
- Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2003). Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Knowles, T. (1998). Hospitality management – an introduction. New York: Longman group.
- Kotler, P. (1996). Marketing management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Metcalfe S. (1997). Technology Systems and Technology Policy. V Archibugi & Michie (ur.). Technology, Globalisation and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mihalič, T. (1997). Turistična podjetja – poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Mihalič, T., Konečnik, M. (2000). Slovenian hotel industry competitiveness before and after EU entry. V Perić (ur.). Tourism and hospitality management: trends and challenges for the future: International congress Hotel 2000, 15th biennial scientific meeting. 25–28 October 2000. Opatija: Faculty of tourism and hospitality management.
- Mihalič, T. (2002). Poslovanje in ekonomika turističnih

podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (1999). *The strategy process*, Revised European edition. London: Prentice Hall Europe.

Možina, S. (2002). Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, Vodovnik (ur.). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*, How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University.

Ritzer, G. (1999). *McDonaldisacija društva*. Zagreb: Jesenski i Turk.

Skyrme, D. J. (1999). *Knowledge networking: Creating collaborative enterprise*. Oxford: Bateforth-Heinemann.

Šuligoj, M. (2006). *Delovni pogoji v gostinski dejavnosti*. Organizacija, 39/2, str. 146–153.

Von Krogh, G., Ichio, K., Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Johns, Y. (1995). *Hospitality & catering GNVQ: Advanced textbook*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

## VIRI

Deficitarni poklici, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, dostopno preko <http://www.sigov.si/mddsz> 1. 12. 2005. Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2004, dostopno preko [http://www.ajpes.si/docdir/statisticno\\_raziskovanje/rezultati\\_poslovanja](http://www.ajpes.si/docdir/statisticno_raziskovanje/rezultati_poslovanja); 30. 12. 2005.

Informacija o poslovanju samostojnih podjetnikov posameznikov v Republiki Sloveniji v letu 2004, dostopno preko [http://www.ajpes.si/docdir/statisticno\\_raziskovanje/rezultati\\_poslovanja](http://www.ajpes.si/docdir/statisticno_raziskovanje/rezultati_poslovanja); 23. 12. 2005.

Kako obdržati stalnega gosta (1997). Turistične novice IV/2, str. 29.

Pravilnik o minimalni stopnji izobrazbe oseb, ki opravljajo dela v gostinski dejavnosti, Ur. l. RS, št. 34/1995. Statistični letopis za leta 2001, 2002, 2003, 2004, 2005. Dostopno preko [http://www.stat.si/letopis/index\\_letopis.asp](http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp), 5. 1. 2006.

Zakon o gostinstvu, Ur. l. RS, št. 1/1995.

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu, Ur. l. RS, št. 101/2005.

<sup>1</sup> Vir vseh empiričnih podatkov v tem poglavju je spletni portal Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), in sicer: (1) *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2004* in (2) *Informacija o poslovanju samostojnih podjetnikov posameznikov v Republiki Sloveniji v letu 2004*.

<sup>2</sup> *Namenoma je uporabljeno leto 2004, saj je to zadnje leto pred spremembami v zakonodaji, ki so opisane v nadaljevanju.*

<sup>3</sup> *Dejavnost trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe je dosegla 93,04 milijonov tolarjev dobička, dejavnost prometa, skladiščenja in zvez pa 43,503 milijonov tolarjev dobička. Podatki so kumulativni za gospodarske družbe in samostojne podjetnike.*

<sup>4</sup> *Podatki so bili predstavljeni v okviru posveta z naslovom »Problematika kadrov v gostinstvu in turizmu«, ki je bil 5. decembra 2006 na Bledu.*

<sup>5</sup> *Kar je dobro, ker se tako zagotavlja diferenciacija ponudbe in s tem manjša odvisnost povpraševanja od cene.*

<sup>6</sup> *Več o tem si lahko pogledate na strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve [www.sigov.si/mddsz](http://www.sigov.si/mddsz).*

<sup>7</sup> *Več o tem v Šuligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. Organizacija, 39/2, str. 146–153.*

