

SCENARIJI RAZVOJA KADROVSKIH POTREB V SLOVENSKEM TURIZMU DO LETA 2031: MODEL ZA STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>¹
 Darko Lacmanović  <https://orcid.org/0000-0001-8800-9381>²
 Boštjan Žabar  <https://orcid.org/0000-0002-8591-4519>³

Prejem: 20. 10. 2023

Poslano v recenzijo: 3. 11. 2023

Sprejeto v objavo: 2. 12. 2023

Povzetek

Namen: Namen prispevka je bil raziskati stanje kadra v slovenskem gostinstvu in turizmu ter izvesti napoved kakšno bo stanje leta 2031.

Metodologija: Uporabljene sta bili dve metodi: zgodovinska za analizo in interpretacijo podatkov iz preteklih let in metoda napovedovanja s Tableau 2022.1, do leta 2031.

Ugotovitve: Na podlagi analize statističnih podatkov in dostopne literature avtorji opozorijo na pomanjkanje kadrov v dejavnosti slovenskega turizma in gostinstva. V prispevku se osredotočajo na kuharje in natakarje, saj sta ta dva poklica med najbolj deficitarnimi. Pregled je pokazal, da trenutno šole ne pokrijejo niti osnovnih potreb podjetij. Glede na trende naravnega gibanja prebivalstva bo deficitarnost v prihodnosti še večja. Vlada Republike Slovenije si je zastavila zelo ambiciozne cilje na področju turizma in gostinstva, zato bo potrebno vzpostaviti bolj fleksibilne pristope na področju usposabljanja in zaposlovanja. Pri tem bo potrebno izhajati iz ključnih kompetenc, ki so potrebne za delo. Prav vrzel znanja je poleg stanovanjske politike najbolj pereča pri uvozu delavcev iz tujine, s katerimi bo potrebno dopolnjevati slovenski trg delovne sile, v kolikor bomo želeli projekte tudi realizirati.

Ključne besede: Slovenija, kuharji, natakarji, gostinstvo, deficitarnost, šolski sistem.

SCENARIOS OF HUMAN RESOURCE DEMAND DEVELOPMENT IN SLOVENIAN TOURISM UNTIL 2031: A MODEL FOR STRATEGIC PLANNING

Abstract

Purpose: The purpose of the paper was to comprehensively investigate the state of personnel in the Slovenian catering and tourism industry, and to make a forecast of what the state will be in 2031.

Methodology: Two methods were used. A historical method for analyzing and interpreting data from past years. Forecasting method with Tableau 2022.1, to 2031.

Results: The article presents an analysis of statistical data concerning the shortage of hospitality and tourism workers in Slovenia, particularly focusing on cooks and waiters, two professions facing the most severe deficits. It highlights a significant disparity between the number of graduates produced by schools and the demand from employers, indicating an acute shortage that may exacerbate in the future due to demographic trends. Despite this, the Slovenian Government has set ambitious objectives for the hospitality and tourism sector, necessitating a more adaptable approach to training and recruitment. To achieve these goals, it's imperative to prioritize key competencies required for these roles, including comprehensive knowledge of food safety protocols. Addressing these objectives may entail the need to recruit workers from abroad, presenting challenges such as bridging skill gaps and providing adequate housing solutions.

Keywords: Slovenia, cooks, waiters, hospitality, deficit, school system.

JEL Classification: Z32 Tourism and Development

Paper categorization: Original science article

Corresponding Author: Andrej Raspor, andrej.raspor@t-2.si

DOI: 10.5281/zenodo.14262621

¹ School of Advanced Social Studies, Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenia, Central Europe Association of Tourism Management, Dolga Poljana 57, 5271 Vipava, Slovenia, andrej.raspor@t-2.si

² University Mediterranean, Faculty of tourism "Montenegro tourism school", Josipa Broza bb, 81000 Podgorica, Montenegro, lacmanovicdarko@gmail.com

³ School of Advanced Social Studies, Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenia, bostjan.zabar@fuds.si

Uvod v obravnavano tematiko

Vlada Republike Slovenije je na osnovi Zakona o spodbujanju razvoja turizma maja 2022 sprejela Strategijo slovenskega turizma 2022 do 2028, ki predstavlja temeljni okvir razvoja slovenskega turizma v prihodnjih sedmih letih (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), 2022). S tem nadaljuje prakso sprejema strategij in strateških dokumentov, ki se je začela leta 1993 (Sirše, Stroj-Vrtačnik in Pobega, 1993), 1995 (Rezolucija o strateških ciljih na področju razvoja turizma v Republiki Sloveniji s programom aktivnosti in ukrepov za njeno izvajanje, 1995), 1998 (Zakon o pospeševanju turizma (ZPT), 1998), 2001 (Kovač, 2001), 2003 (Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT) 2003), 2006 (Uran & Ovsenik, 2006), 2008 (Horvat in sod., 2008), 2012 (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), 2012), 2017 (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), 2017b) za obdobja 5 do 7 let. To vsekakor ni dovolj uprt pogled naprej, kam naj bi šel slovenski turizem, saj gre ponovno za zelo kratko časovno obdobje. Poznani so primeri (npr. Kitajska), ko imajo države 20 in več letne strategije, vmes pa se v 5 letnem obdobju sprejemajo zgolj operativni cilji. Trenutna strategija kitajskega turizma je opisana v 14. petletnem načrtu (2021–2025). Namen tega načrta je okrepiti turistični sektor v državi z vključevanjem kulturnega razvoja, izboljšanjem dostopnosti in izboljšanjem storitev. Končni cilj je Kitajsko do leta 2035 spremeniti v svetovno turistično velesilo. Pomembno je omeniti, da se kitajska turistična strategija nenehno razvija in da so morda pripravljeni dodatni ali posodobljeni načrti.

Slovenska veljavna strategija je usmerjena k doseganju vizije »zelene butičnosti, z manjšim odtisom in večjo vrednostjo za vse«. Po mnenju predlagateljev se slovenski turizem strateško usmerja v razvoj in trženje uravnotežene turistične ponudbe trajnostnega butičnega turizma višje kakovosti, ki temelji na slovenski naravi in kulturni identiteti. To je vsekakor ključno za ustvarjanje višje vrednosti.

Po podatkih Svetovne turistične organizacije (UNWTO) mednarodni prihodi na svetovni ravni leta 2023 zaostajajo za letom 2019 (letom pred pandemijo) za 12 %, v Evropi za 6 %. Slovenija je okrevala hitreje od evropskega in svetovnega povprečja. Srednji vzhod Slovenije je zabeležil celo 22 % več mednarodnih prihodov kot v letu 2019. Globalni turizem naj bi po oceni UNWTO polno okrevanje po pandemiji dosegel že v letu 2024 (slovenia.info, 2024). Leto 2023 je bilo za slovenski turizem najuspešnejše doslej. Prenočitev je bilo za 2 % več kot v doslej najuspešnejšem letu 2019 in za 4 % več kot v 2022. V letu 2023 je Slovenijo obiskalo 6,2 milijona turistov. Ustvarili so nekaj več kot 16,1 milijona prenočitev, največ v juliju (Zupančič in Mlakar, 2024). Tudi prihodki so prekoračili tiste najvišje v letu 2019. Skratka podatki so spodbudni. Strategija predstavlja pomemben korak naprej pri razvoju slovenskega turizma. Če bo uspešno uresničena, bo Slovenija postala še bolj privlačna destinacija za zahtevne obiskovalce, ki iščejo pristna in edinstvena doživetja. Na njeno uresničitev pa vpliva več dejavnikov. Obravnavali bomo stanje kadrov z različnih vidikov.

Metodologija raziskovanja

Pri pripravi tega dokumenta se poleg deskriptivne metode analize virov poslužujemo dveh metodoloških pristopov.

Prvi je zgodovinska metoda. Ta se osredotoča na izvor in razvoj predmeta študija ter je določena v kronologiji časov in mejnikov. Poglejmo nekaj ključnih vidikov zgodovinske metode (*Zgodovinska metoda*, 2024):

- Zbiranje dokumentarnih virov: Zbere se primarne in sekundarne vire, ki so pomembni za raziskovanje določene teme. To so lahko pisni dokumenti, ustna pričevanja, arheološki ostanki in drugi materiali.
- Analiza virov: Zunanja kritika vključuje preverjanje avtorstva, datiranje, lokacijo in verodostojnost virov. Notranja kritika pa se osredotoča na oceno vsebine in njeno verodostojnost.
- Zgodovinopisna sinteza: Na podlagi analize virov se oblikujejo interpretacijske hipoteze. Te hipoteze se nato prevedejo v mejnike, ki so povzročili spremembe paradigme.
- Klasifikacija in zemljevid koncepta: Končni korak vključuje razvoj uradnega dokumenta s klasifikacijo in predstavitev elementov ter njihovih odnosov na zemljevidu koncepta.

V nadaljevanju predstavljamo metodologijo napovedovanja, ki je bila uporabljena za simulacijo napovedi. Sledili smo metodologiji, ki vključuje naslednje tri korake, ki dopolnjujejo prejšnjo metodo: (1) zbiranje podatkov, (2) analiziranje podatkov, (3) ocena uspešnosti. S pomočjo Tableau 2022.1 ter zmogljivega statističnega orodja za raziskovanje in vizualizacijo podatkovnih nizov smo izdelali grafe za različna časovna obdobja in tako napovedovali prihodnje trende.

V Tabeli 1 je prikazan model ustreznosti napovedovanja.

Tabela 1: Ustreznost modela napovedovanja

BDP v 1.000 EUR											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	2.258.966	1.878.703	0,87	6,50%	859	0,5	0,5	0	
Delež I v BDP											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,00441	0,00329	1,33	8,00%	-305	0,5	0	0	
Prihodki I 1.000 EUR											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	248.737	162.656	1,07	11,70%	731	0,5	0	0	
Delež I podjetij med vsemi podjetji											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,00397	0,00297	1,28	5,30%	-311	0,5	0,5	0	
Podjetja v Sloveniji											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	6.250	4.311	0,99	2,70%	517	0,5	0,5	0	
Število podjetij I											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	643	503	1,15	5,90%	385	0,5	0,5	0	
Delež I med vsemi zaposlenimi											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,0023	0,00174	1,34	5,10%	-342	0,5	0	0	
Zaposleni v Sloveniji											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	33.482	25.740	1,46	3,10%	614	0,5	0	0	
Število oseb ki delajo v I											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	1.484	1.222	1,12	4,00%	434	0,5	0	0	
Delež gostinstva med vsemi vpisanimi v 1 letnik											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,00703	0,0063	1,47	8,10%	-198	0,5	0	0	
Vpis vsi											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	1.139	919	1,11	4,50%	306	0,5	0,5	0	
Vpis gostinstvo 1 letnik											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	171	138	1,2	8,90%	226	0,5	0	0	
Delež tistih, ki so se vpisali v zadnji letnik med tistimi, ko so se vpisali v 1 letnik											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,1156	0,0965	0,96	10,70%	-81	0,5	0	0	
Vpis v zadnji letnik											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	121	100	1,02	7,00%	212	0,5	0	0	

(Lastna raziskava)

Pri tem kaže opozoriti, da če je vrednost napake MASE nižja od 1 (oziroma blizu 1), je model za napovedovanja pravilen (Hyndman in Koehler, 2006). Na drugi strani mora biti informacijski kriterij Akaike (AIC) zelo nizek. To pomeni, da je uporabljeni model primeren (Bozdogan, 1987). Taki rezultati predstavljajo dokaj visoko natančnost napovedi. To dokazuje prepričanje znanstvenikov, da je natančnost napovedi modela ARIMA običajno visoka. Vse napovedi so izračunane z uporabo eksponentnega glajenja.

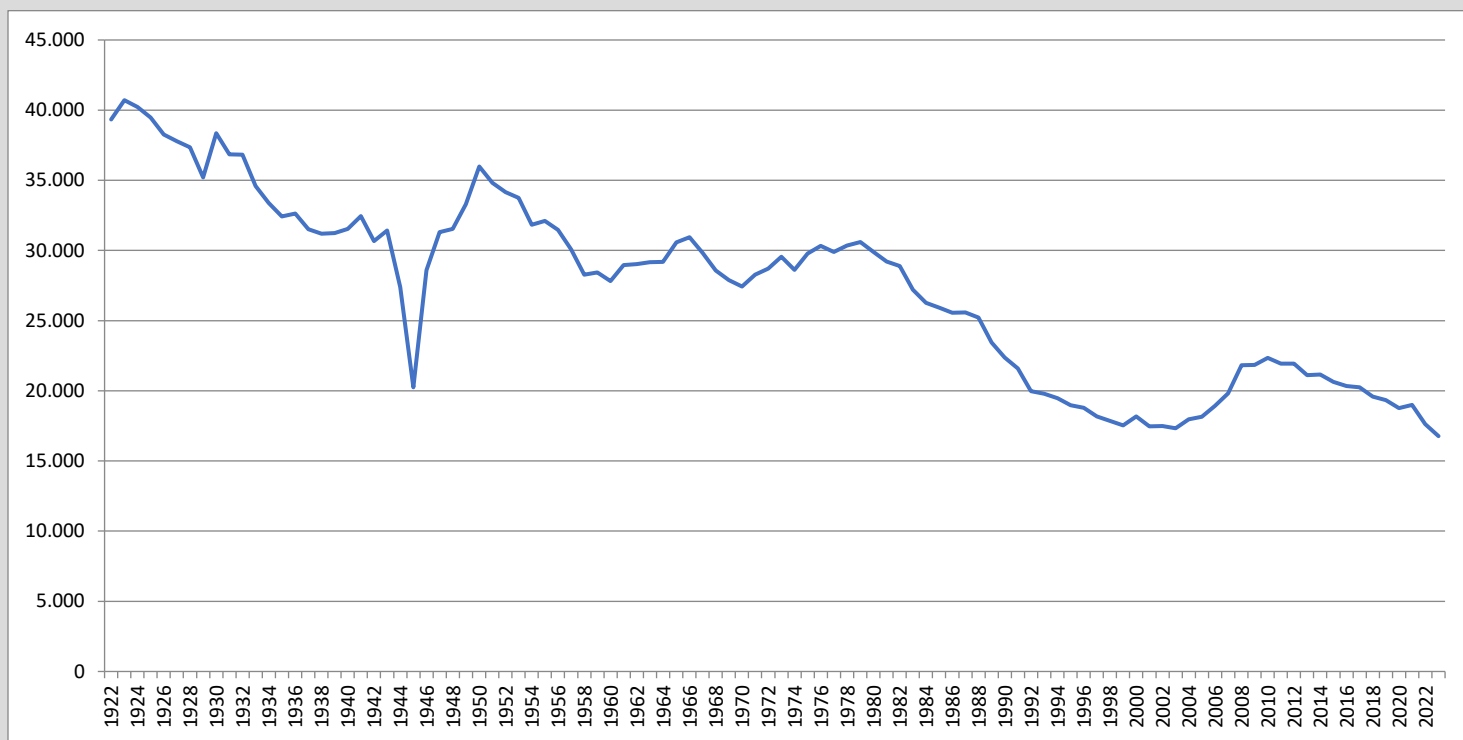
Ugotavljamo, da je model napovedovanja dovolj natančen, da ga lahko sprejmemo z določenimi omejitvami.

Splošno stanje na trgu dela v Sloveniji

V nadaljevanju si pogledjmo, kakšno je stanje prebivalstva in na trgu dela v Sloveniji. Posebno pozornost bomo dali stanju na trgu dela v slovenskem gostinstvu in turizmu.

Gibanje rojstev in prebivalstva

V Sloveniji so demografska gibanja vsekakor pomembna, saj lahko vplivajo na dolgoročno vzdržnost pokojninskega sistema in druge socialne programe. Staranje prebivalstva običajno pomeni manjši delež delovno aktivnega prebivalstva v primerjavi s številom upokojencev, kar lahko obremenjuje pokojninske blagajne in druge sisteme socialne varnosti. Manjša rodnost pomeni tudi manj potencialnega kadrovskega potenciala (Slika 1 in Tabela 2). Najpomembnejši razlog za zmanjšanje števila rojstev v zadnjem času je zmanjšanje števila žensk v rodni dobi, torej starih med 15 in 49 let. Kot je videno iz Tabele 2 se število državljanov vsa leta povečuje. To je na račun višje starosti državljanov in priseljevanja, ki pa je predvsem iz območja držav bivše Jugoslavije.



Slika 1: Živorodeni: 1922–2023

(SURS, 2024b)

Po podatkih SURS-a sicer število prebivalstva raste, a je delež mladih starih od 15 do 29 let padel pod 1/5. V naslednjih 20 letih naj bi padel pod 14 %, saj se podaljšuje življenjska doba.

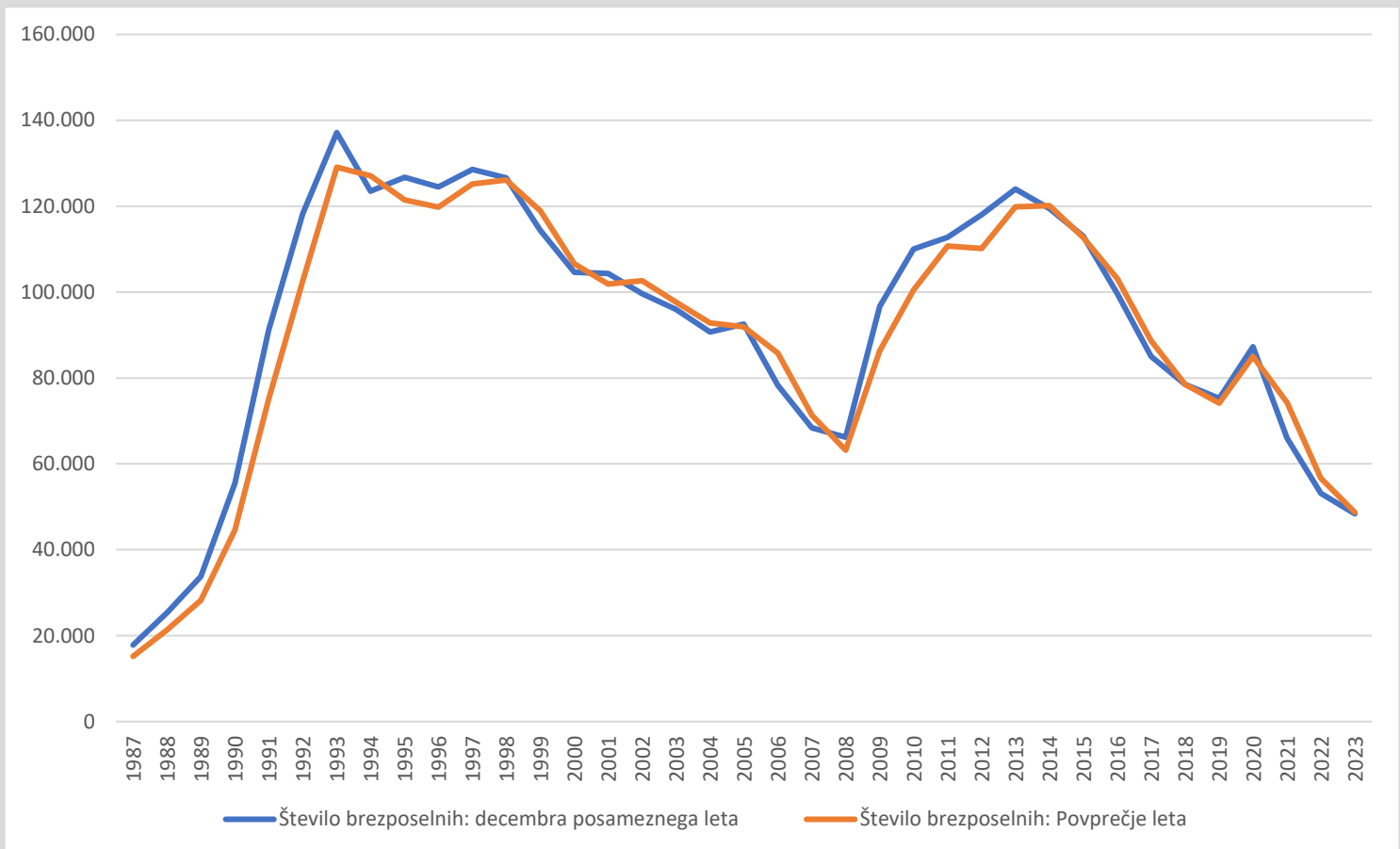
Tabela 2: Število prebivalcev in naravno gibanje prebivalstva: 1965-2022

	Prebivalstvo – 1. januar	Prebivalstvo – 1. julij	Živorjeni	Umrli	Naravni prirast	Naravni prirast na 1.000 prebivalcev	Meddržavne selitve – priseljeni iz tujine	Meddržavne selitve – odseleni v tujino
1965	1.638.227	1.650.413	30.587	15.987	14.600	8,8	10.513	6.250
1970	1.719.906	1.726.513	27.432	17.354	10.078	5,8	7.168	5.665
1975	1.790.229	1.800.022	29.786	18.180	11.606	6,4	11.325	4.479
1980	1.893.064	1.901.208	29.902	18.820	11.082	5,8	11.983	6.710
1985	1.948.577	1.973.151	25.933	19.854	6.079	3,1	8.912	5.386
1990	1.996.377	1.998.090	22.368	18.555	3.813	1,9	7.075	4.908
1995	1.989.477	1.987.505	18.980	18.968	12	0,0	5.879	3.372
2000	1.987.755	1.990.272	18.180	18.588	-408	-0,2	6.185	3.570
2001	1.990.094	1.992.035	17.477	18.508	-1.031	-0,5	7.803	4.811
2002	1.994.026	1.995.718	17.501	18.701	-1.200	-0,6	9.134	7.269
2003	1.995.033	1.996.773	17.321	19.451	-2.130	-1,1	9.279	5.867
2004	1.996.433	1.997.004	17.961	18.523	-562	-0,3	10.171	8.269
2005	1.997.590	2.001.114	18.157	18.825	-668	-0,3	15.041	8.605
2006	2.003.358	2.008.516	18.932	18.180	752	0,4	20.016	13.749
2007	2.010.377	2.019.406	19.823	18.584	1.239	0,6	29.193	14.943
2008	2.025.866	2.022.629	21.817	18.308	3.509	1,7	30.693	12.109
2009	2.032.362	2.042.335	21.856	18.750	3.106	1,5	30.296	18.788
2010	2.046.976	2.049.261	22.343	18.609	3.734	1,8	15.416	15.937
2011	2.050.189	2.052.496	21.947	18.699	3.248	1,6	14.083	12.024
2012	2.055.496	2.056.262	21.938	19.257	2.681	1,3	15.022	14.378
2013	2.058.821	2.059.114	21.111	19.334	1.777	0,9	13.871	13.384
2014	2.061.085	2.061.623	21.165	18.886	2.279	1,1	13.846	14.336
2015	2.062.874	2.063.077	20.641	19.834	807	0,4	15.420	14.913
2016	2.064.188	2.064.241	20.345	19.689	656	0,3	16.623	15.572
2017	2.065.895	2.066.161	20.241	20.509	-268	-0,1	18.808	17.555
2018	2.066.880	2.070.050	19.585	20.485	-900	-0,4	28.455	13.527
2019	2.080.908	2.089.310	19.328	20.588	-1.260	-0,6	31.319	15.106
2020	2.095.861	2.100.126	18.767	24.016	-5.249	-2,5	36.110	17.745
2021	2.108.977	2.107.007	18.984	23.261	-4.277	-2,0	23.624	21.144
2022	2.107.180	2.108.732	17.627	22.492	-4.865	-2,3	35.613	20.956

(SURS, 2024b)

Trg dela

Splošno stanje na trgu dela v Sloveniji se v zadnjih letih močno spreminja, saj je brezposelnost najnižja od osamosvojitve (SURS), a se v zadnjih letih soočamo s porastom atipičnih oblik zaposlitve (Laporšek idr., 2018). Slika 2 prikazuje, da se je brezposelnost v Sloveniji v obravnavanem obdobju močno spreminjala. V letu 1987 je bilo povprečno brezposelnih nekaj več 15.000 ljudi, nato pa se je brezposelnost do leta 1993 povečala na skoraj 130.000 ljudi. V naslednjih letih se je brezposelnost zmanjševala in do leta 2008. V letih 2009 in 2010 se je brezposelnost zaradi gospodarske krize spet povečala, nato pa se je do leta 2023 spet zmanjšala na nekaj manj kot 50.000 ljudi. Slike 2 je tudi razvidno, da je bilo povprečno število brezposelnih v letu vedno nekoliko nižje od števila brezposelnih v decembru istega leta. To je razumljivo, saj se brezposelnost običajno povečuje v zimskih mesecih, ko se končajo sezonska dela (SURS, 2024a).



Slika 2: Gibanje brezposelnosti v Sloveniji: 1987–2023
(SURS, 2024a)

Število prostih delovnih mest se je v obravnavanem obdobju (Tabela 3) močno spreminjalo. V letu 2008 je bilo na voljo nekaj manj kot 8.000, nato pa se je to število do leta 2010 zmanjšalo na nekaj manj kot 5.000 prostih delovnih mest. V naslednjih letih se je število prostih delovnih mest spet povečevalo in do leta 2023 doseglo najvišjo vrednost, nekaj več kot 22.000 prostih delovnih mest. To je posledica več dejavnikov, kot so gospodarska rast, staranje prebivalstva in pomanjkanje ustrezno usposobljene delovne sile. Tabela 3 kaže, da so nekatere dejavnosti bolj prizadete s pomanjkanjem delovne sile kot druge. To je lahko posledica različnih dejavnikov, kot so nizke plače, slabe delovne razmere in pomanjkanje zanimanja za določene poklice.

Vlada bi morala sprejeti ukrepe za spodbujanje zaposlovanja v dejavnostih, kjer je že deficitarno pomanjkanje delovne sile, saj se pomankanje vleče že več kot 10 let. To bi lahko vključevalo povečanje vlaganj v izobraževanje in usposabljanje, izboljšanje delovnih razmer in povečanje plač. V dejavnosti Gostinstvo se je število prostih delovnih mest 2023 skoraj za 4 x večje kot je bilo 2008, medtem ko je število zasedenih delovnih mest le za 5 %.

Gostinstvu najbližje dejavnosti so trgovine, kmetijstvo in druge predelovalne dejavnosti. Prehodi kadra iz gostinstva in turizma v trgovino oz. v prehransko industrijo oz. kmetijstvo in obratno so bili v preteklosti nekako normalni. V trgovini je zelo pomembno znanje marketinga (prodaje). To znanje je pomembno tudi v gostinstvu in turizmu. Na drugi strani je v prehranski industriji pomembna tehnologija priprave hrane. To znanje koristi tudi v gostinstvu (in obratno).

Tudi v gostinstvu, poleg gradbeništva in predelovalnih dejavnosti, ki sodijo med delovno intenzivne panoge, je prisotno pomanjkanje kadra. Ker delodajalci ne morejo zapolniti vseh potreb s kadri iz Slovenije, se poslužujejo tudi kadrov iz tujine. V večini evropskih držav zato delovno silo v gostinstvu zapolnjujejo z migranti in delavci iz sosednjih držav (Joppe, 2012). Združeno kraljestvo je imelo velike težave po Brexitu (Rolfe, 2015). Tega nismo znali mi izkoristiti, saj je bilo takrat v EU precej usposobljenih kadrov na trgu dela, ki so iskali zaposlitev.

Tabela 3: Statistika prostih delovnih mest po: SKD DEJAVNOST: 2008–2023

	2008		2010		2015		2019		2020		2023	
	Število prostih delovnih mest - SKUPAJ	Število zasedenih delovnih mest - SKUPAJ	Število prostih delovnih mest - SKUPAJ	Število zasedenih delovnih mest - SKUPAJ	Število prostih delovnih mest - SKUPAJ	Število zasedenih delovnih mest - SKUPAJ	Število prostih delovnih mest - SKUPAJ	Število zasedenih delovnih mest - SKUPAJ	Število prostih delovnih mest - SKUPAJ	Število zasedenih delovnih mest - SKUPAJ	Število prostih delovnih mest - SKUPAJ	Število zasedenih delovnih mest - SKUPAJ
SKD Dejavnost - SKUPAJ	7.774	760.510	4.891	722.414	9.361	687.956	18.142	772.638	13.593	772.983	22.660	808.732
B RUDARSTVO	10	3.533	10	2.964	3	2.364	15	2.290	14	2.153	30	2.139
C PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	1.384	211.780	964	179.786	2.099	171.987	3.590	197.283	2.686	192.563	4.539	200.778
D OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	17	7.568	20	7.862	28	7.511	33	7.266	33	7.331	77	7.579
E OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE	40	8.693	27	9.034	32	8.954	83	9.255	69	9.305	81	10.400
F GRADBENIŠTVO	1.839	76.277	731	68.079	1.686	47.746	3.792	57.943	2.995	58.943	4.507	67.362
G TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	1.003	105.237	622	101.024	1.220	92.543	2.592	101.621	1.652	101.635	2.998	103.829
H PROMET IN SKLADIŠČENJE	515	45.289	280	42.450	751	41.221	1.023	48.630	1.036	48.012	1.613	50.903
I GOSTINSTVO	480	28.933	322	28.292	818	25.587	1.576	30.582	866	28.602	1.818	31.289
J INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	109	20.009	93	20.236	321	20.761	533	23.936	533	24.809	612	27.641
K FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI	197	23.010	130	22.863	196	20.328	199	19.128	146	18.922	325	17.818
L POSLOVANJE Z NEPREMIENINAMI	48	3.834	28	3.961	59	3.470	112	5.951	62	6.001	115	4.215
M STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIŠKE DEJAVNOSTI	330	35.257	361	37.851	609	36.446	979	40.900	734	42.855	1.271	44.031
N DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	923	24.343	510	24.241	611	29.722	1.567	34.064	1.130	31.722	1.904	30.461
O DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SILE	121	43.492	79	44.666	89	47.488	178	48.201	129	48.782	305	48.655
P IZOBRAŽEVANJE	344	57.468	376	60.720	277	61.786	500	66.850	465	69.624	920	73.615
Q ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO	248	47.473	213	49.789	298	52.330	788	58.372	717	61.274	1.077	67.031
R KULTURNE, RAZVEDILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI	65	10.400	50	10.556	46	10.200	165	11.210	122	11.038	171	11.031
S DRUGE DEJAVNOSTI	101	7.914	75	8.040	164	7.512	278	9.157	208	9.415	265	9.956

(SURs, 2024a)

Stanje kadra v gostinstvu in turizmu

Delovno okolje v turizmu opredeljujejo (RUST): relativno nizke plače, omejene možnosti napredovanja in razvoja kariere, neugodni modeli delovnega časa, neprijetni fizični pogoji dela, pojav dela na črno (predvsem v malih gostinskih obratih) in drugo (Uran in Ovsenik, 2006). Te razlike se z leti še dodatno zaostrejo. Ogromno potreb se pokrije s prekarnim delom. V slovenskih razmerah v povezavi s prekarostjo pogosto izpostavljajo nekatere poklice oz. vrste delovne sile. Tako govorimo o pojavu prekarosti v delu novinarjev, arhitektov, tudi gradbenih delavcev in delavcev v trgovini, gostinstvu ter turizmu. Skupno vsem tem primerom je tipičen trg delovne sile. V resnici bi lahko med te primere prišteli tudi zaposlene v izdvojenih podjetjih, saj tudi njihov položaj določajo razmere na trgu delovne sile in ne razmere na trgu proizvodov in storitev. To pa ne velja za tiste primere, ko ta tip delovne sile prek pravne in statusne oblike samostojnega podjetnika nastopa na trgu proizvodov in storitev. Zaposlovanje navedenih oblik delovne sile zelo pogosto izpolnjuje oba pogoja za prekarost (Tajnikar, 2021). Ob navedenih primerih obstajajo še številni drugi primeri, ki bolj ali manj kažejo na prekarno obliko zaposlitve. V Sloveniji je s tega vidika posebej izpostavljeno študentsko delo. Nesporno je študentsko delo kot dopolnitev k študijskemu delu lahko vzgojno in razvojno smiselno. Lahko zagotavlja tudi dopolnilni vir financiranja študija in je lahko priprava za bodoče delo študentov (Tajnikar, 2021). Obstaja pa tudi primer samostojnih podjetnikov, ki delajo v gostinstvu kot kuharji in natakarji. Večji delodajalci jih najamejo zgolj za velike prireditve, drugače pa so prepuščeni sami sebi. Med tednom imajo svoj lokal, čez vikende pa delajo pri drugih delodajalcih.

Turistična industrija se zato srečuje s pojavom visoke fluktuacije zaposlenih, z visokimi stroški delovne sile in slabo učinkovitostjo zaposlenih (Raspor in Macuh, 2017). S pomanjkanjem kadra se poleg Slovenije soočajo tudi ostale evropske države. Pomanjkanje kadra v Sloveniji dodatno povečuje migracija v sosednje države. Posebno izrazita je na Štajerskem, Koroškem in Gorenjskem v smeri proti Avstriji, na južnem in severnem Primorskem pa v smeri proti Italiji. Poleg tega je opazna migracija iz Istre v Trst in njegovo zaledje (Raspor, 2008). Tu gre predvsem za dnevne migracije in ne za preseljevanje. Migracij znotraj same Slovenije v smeri nerazvite v razvito regijo praktično ni več, saj še same nerazvite regije nimajo dovolj kadra za pokritje lastnih potreb (Raspor, 2011c). Dodatne ovire predstavlja stanovanjska politika, saj delodajalci ne nudijo možnosti za namestitve. Težave, ki so povezane z nakupom ali najemom stanovanj, povzročajo še dodatne ovire za selitev (Raspor, 2016a), kader pa odhaja tudi v druge evropske in čezoceanske države ter na potniške ladje.

Prosta delovna mesta

Upravljanje in poslovanje podjetja je tesno povezano z zaposlenimi, zato si uvodoma pogledimo, kakšno je trenutno stanje na področju kadrovskega managementa. Turistična industrija se uvršča med kapitalno in delovno intenzivne panoge, kar postavlja vprašanje, kako zagotoviti potrebne kadrovske vire. Po obdobju sanacije bank se slednje zdaj osredotočajo na iskanje primernih naložb za investicije. Ključno za uspešno realizacijo investicij je zagotavljanje ustrezne količine visoko usposobljenega osebja. Pogledimo bolj podrobno, kako so bila prosta delovna mesta v obdobju 2005–2023 (Tabela 4).

Pomanjkanje kadrov v turističnem sektorju je še posebej izrazito v segmentih kuharjev in natakarjev. Že dve desetletji je opaziti zmanjšanje zanimanja za vpis v izobraževalne programe, ki usposabljaajo za te poklice. To dejstvo se dodatno zaplete s staranjem obstoječega kadra, saj se s starostjo povečujejo tudi možnosti za upokojevanje. Zadnje prave generacije, ki so se odločale za poklice so bile rojene v letih

1960–1972. Po tistem obdobju je začelo zanimanje usihati predvsem zato, ker so vstopali na trg dela po letu 1991, ko je bila velika brezposelnost prav v delovno intenzivnih panogah.

Tabela 4: Število prostih delovnih mest po poklicnih skupinah – Gostinstvo

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1411 Menedžerji v hotelirstvu	18	18	21	35	26	21	15	25	9	11	11	8	8	13	15	7	17	11	20
1412 Menedžerji v restavracijah in podobnih gostinskih obratih	104	84	63	38	68	56	105	134	64	58	66	83	62	68	64	50	51	63	62
2265 Svetovalci za zdravo prehrano, dietetiko ipd.	13	13	7	26	25	86	123	63	44	47	49	66	62	155	134	106	137	153	277
3434 Glavni kuharji ipd.	234	274	311	371	286	289	293	200	130	91	96	136	133	133	111	95	134	170	174
3435 Strokovni sodelavci za kulturne, razvedrilne in umetniške dejavnosti ter kulinariko, d. n.	925	502	525	445	487	489	470	278	154	108	60	74	41	89	82	89	82	82	57
4221 Referenti v turističnih in potovalnih agencijah	97	137	143	172	92	141	113	98	61	49	44	86	75	105	77	41	60	90	85
4224 Hotelski receptorji	52	92	96	95	73	50	115	162	110	55	78	141	166	230	232	127	252	353	294
4229 Uradniki v turističnih in potovalnih agencijah, receptorji, telefonisti ipd., d. n.	426	341	259	286	137	100	113	74	18	12	30	22	31	44	53	19	16	44	23
5113 Vodniki	59	65	57	95	47	71	53	24	20	16	36	44	38	56	33	19	24	26	21
5120 Kuharji	3.105	3.484	3.955	4.224	3.173	3.136	2.969	2.386	1.740	1.609	1.863	2.340	2.692	2.906	3.018	2.047	2.745	3.237	3.060
5131 Natakari	7.164	8.082	8.477	8.821	6.812	6.145	6.065	5.202	3.110	2.560	2.654	4.354	4.647	5.313	4.613	2.487	3.815	4.217	3.049
5132 Točaji	416	523	474	315	260	146	154	130	71	43	41	61	58	84	76	58	61	116	116
9411 Pripravljalci hitre hrane	77	108	288	261	238	170	294	431	244	171	199	323	363	454	489	356	618	669	661
9412 Kuhinjski pomočniki	1.421	1.780	2.367	2.730	2.018	2.204	1.977	1.744	1.113	958	906	1.423	2.011	2.326	2.567	1.354	1.945	3.309	3.324

(Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje [ZRSZ], 2024a)

*ZRSZ nima več podatkov o vseh prostih delovnih mestih v državi, saj je dne 12. 4. 2013 pričel veljati Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o urejanju trga dela (ZUTD-A), ki je ukinil obvezno prijavo prostega delovnega mesta pri Zavodu. Delodajalci, ki ne sodijo v javni sektor, ali niso gospodarske družbe v večinski lasti države, tako lahko objavo prostega delovnega mesta zagotovijo sami, o tem pa ZRSZ ne obveščajo.

Podatki o prostih delovnih mestih od januarja 2018, ko se je pričel uporabljati novi Pravilnik o načinu sporočanja podatkov o prostem delovnem mestu ali vrsti dela Zavodu RS za zaposlovanje, javni objavi ter postopku posredovanja zaposlitve, niso več primerljivi s podatki iz prejšnjih let.

Leta 2007 je Tajnikar opozarjal, da se v Sloveniji med brezposelnimi povečuje delež tistih z višješolsko izobrazbo, zmanjšuje pa delež tistih s poklicno ali brez izobrazbe (Tajnikar, 2007). Sama gospodarska kriza po letu 2008 je sicer te številke nekoliko premešala. Poleg tega se soočamo tudi s problemom fluktuacije kadra, kar dodatno otežuje stabilnost kadrovskega toka v turistični industriji. Kljub večji ponudbi delovne sile, ki je bila posledica recesije in odpuščanj iz drugih sektorjev, demografski trendi in nenehne potrebe po kadru, ki jih opaža Zavod za zaposlovanje RS, še vedno ustvarjajo vrzel med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili v turističnem sektorju.

Iskalci zaposlitve

Tabela 5 prikazuje iskalce zaposlitve. Kot vidimo, je bilo in je še med prijavljenimi na zavodu za zaposlovanje kar veliko takšnih, ki imajo delovne izkušnje za delo v gostinstvu. Nekateri se nazaj vključijo in zaposlijo v gostinstvu, drugi pa iščejo delo v drugih panogah. Vzrokov za to je več. K temu, da kvalificirani delavci ne želijo ostati v gostinstvu, prispeva vrsta dejavnikov. Karierna rast in samo delo, ki je polno izzivov (Altman, 1995; Taylor & Walsh, 2005), pri čemer Taylor poudarja vlogo notranjih značilnosti dela pri krepitvi predanosti. Tu so še odnosi z menedžerji, priložnosti za napredovanje in osebni razvoj (Heimerl idr., 2020; Richardson, 2010). Te ugotovitve skupaj kažejo, da se mora industrija osredotočiti na zagotavljanje podpornega in v rast usmerjenega delovnega okolja, da obdrži kvalificirane delavce.

Tabela 5: Število registriranih brezposelnih oseb po izbranih poklicnih skupinah – Gostinstvo

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1411 Menedžerji v hotelirstvu	3	3	4	3	3	7	12	10	14	17	14	13	10	12	17	26	7	12	5
1412 Menedžerji v restavracijah in podobnih gostinskih obratih	62	46	48	49	49	63	134	164	190	216	246	227	206	212	194	258	176	125	115
2265 Svetovalci za zdravo prehrano, dietetiko ipd.	4	8	5	2	3	12	13	21	28	37	33	33	30	35	34	29	30	26	19
3434 Glavni kuharji ipd.	138	117	133	147	222	290	283	265	285	276	250	244	244	184	180	220	130	118	107
3435 Strokovni sodelavci za kulturne, razvedrilne in umetniške dejavnosti ter kulinariko, d. n.	30	18	20	29	38	36	53	37	54	60	60	62	68	60	53	69	60	51	46
4221 Referenti v turističnih in potovalnih agencijah	36	32	27	33	39	47	80	101	108	117	116	123	80	76	70	148	86	41	37
4224 Hotelski receptorji	29	41	31	29	45	56	88	87	116	130	131	118	127	131	115	287	120	105	110
4229 Uradniki v turističnih in potovalnih agencijah, receptorji, telefonisti ipd., d. n.	95	146	166	144	196	204	276	234	251	316	373	381	364	362	355	353	269	242	203
5113 Vodniki	62	74	54	46	65	77	70	70	80	96	110	109	75	94	80	186	88	54	43
5120 Kuharji	545	453	407	404	600	730	701	750	824	760	690	622	549	566	507	1.032	498	353	351
5131 Natakari	2.148	1.948	1.604	1.523	2.333	2.824	2.826	2.813	3.324	3.196	3.219	2.818	2.468	2.525	2.380	4.486	2.182	1.688	1.544
5132 Točaji	148	126	102	88	127	142	164	163	162	153	154	133	105	94	88	156	81	58	49
9411 Pripravljalci hitre hrane	15	19	15	17	25	33	86	142	129	147	145	144	121	136	156	218	145	107	91
9412 Kuhinjski pomočniki	557	514	488	547	784	877	978	1.124	1.288	1.327	1.349	1.226	1.143	1.168	1.165	1.586	966	777	764

(Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje [ZRSZ], 2024b)

Opomba: * poklic je določen glede na pretekle delovne izkušnje oz. zadnjo zaposlitev brezposelne osebe

Še vedno je praksa, da se večina srednješolcev iz gostinske dejavnosti odloča za nadaljnje šolanje. Po zaključenem študiju so v preteklosti pogosto ostali brezposelni, kar pa sedaj zaradi splošnega pomanjkanja in rekordno nizke brezposelnosti ni več tako. V gostinstvu so delali zgolj v obdobju, ko so imeli možnost dela preko študentskega servisa. Ker se zaposleni z višjo izobrazbo ne odločajo za zaposlitev v turizmu, je bilo potrebno v preteklosti za tekoče potrebe iskati kadre v tujini. Posledica je, da smo imeli vedno več delavcev iz tujine, čeprav je bilo to zaradi velike brezposelnosti nelogično. Nasploh je za slovenski trg dela značilna strukturna brezposelnost (npr. starejši, mladi brez strokovne izobrazbe, brezposelni brez izobrazbe, invalidi, osebe z zdravstvenimi ter drugimi omejitvami in dolgotrajno brezposelni) in strukturna deficitarnost (npr. gradbeništvo, gostinstvo). V obdobju po gospodarski krizi še brezposelnost kot posledica propadajočih podjetij. Ti kadri so se večinoma v zadnjih letih bodisi zaposlili ali upokojili. Tako evidence ne izkazujejo več trajno brezposelnih oseb v tako velikem številu kot je bilo to značilno deset let nazaj.

Delovna dovoljenja in izdana soglasja za delo tujcev

Da bi se zagotovili kadre, je potrebno le-te iskati tudi v tujini. Ta praksa je prisotna v vseh zahodnih razvitih državah. Uporaba delovnih dovoljenj (Tabela 6) in soglasij (Tabela 7) za tuje delavce v gostinstvu in turizmu je kompleksna problematika, z različnimi izzivi in možnostmi izkoriščanja. Tako se lahko delavci migranti soočajo z negotovimi razmerami, vključno z neustreznimi stanovanji in vprašljivimi praksami zaposlovanja (Terry, 2018). Prihaja lahko do zlorab dovoljenj za turistične obiske s strani tujih delavcev, ko pridejo na turistični obisk, v resnici pa delajo na črno. To vodi do zmanjšanja zaposlitvenih možnosti za lokalne delavce (Mirwanto, 2018). Stremeti je potrebno po kvalificirani delovni sili in olajšati izdajo dovoljenj za visokokvalificirane tuje delavce (Kabakci in Hacıoglu, 2018). Vsekakor je potrebno pazljivo izdajati dovoljenja in izboljšati nadzor in zaščito tujih delavcev v gostinstvu in turizmu.

Tabela 6: Število izdanih delovnih dovoljenj za zaposlitev tujcev – Gostinstvo

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1412 Menedžerji v restavracijah in podobnih gostinskih obratih		5	1					1
2265 Svetovalci za zdravo prehrano, dietetiko ipd.	1							
3434 Glavni kuharji ipd.	2	5	7	3	1	2	2	2
3435 Strokovni sodelavci za kulturne, razvedrilne in umetniške dejavnosti ter kulinarike, d. n.	1	1	1	1			2	
4221 Referenti v turističnih in potovalnih agencijah		1	1			1		
4224 Hotelski receptorji	1	2					1	
4229 Uradniki v turističnih in potovalnih agencijah, receptorji, telefonisti ipd., d. n.						1		
5120 Kuharji	55	139	286	262	188	283	415	299
5131 Natakarji	17	40	85	75	40	90	149	104
5132 Točaji			2	2	2	5	9	5
9411 Pripravljalci hitre hrane	7	18	9	24	19	33	69	61
9412 Kuhinjski pomočniki	3	4	16	77	32	37	205	174

(Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje [ZRSZ], 2024b)

Opomba: Podatki se nanašajo na delovna dovoljenja za sezonsko delo in delovna dovoljenja na podlagi bilateralnih sporazumov o zaposlovanju.

Tabela 7: Izdana soglasja k enotnemu dovoljenju za prebivanje in delo – Gostinstvo

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1411 Menedžerji v hotelirstvu	1	1	3	1	1	3	1	
1412 Menedžerji v restavracijah in podobnih gostinskih obratih	5	3	9	7	7	5	8	17
2265 Svetovalci za zdravo prehrano, dietetiko ipd.	7	3	4	4	3	2	2	3
3434 Glavni kuharji ipd.	8	10	8	7	7	7	7	10
3435 Strokovni sodelavci za kulturne, razvedrilne in umetniške dejavnosti ter kulinarike, d. n.	38	26	25	12	12	5	4	1
4221 Referenti v turističnih in potovalnih agencijah		1	2				1	1
4224 Hotelski receptorji		3	4	8	4	7	7	15
5113 Vodniki			1	1			1	
5120 Kuharji	198	270	583	913	703	545	588	697
5131 Natakarji	16	83	183	213	139	118	85	70
5132 Točaji			2	7	7	5	6	22
9411 Pripravljalci hitre hrane	112	153	201	193	151	188	228	260
9412 Kuhinjski pomočniki	22	30	58	97	77	104	215	409

(Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje [ZRSZ], 2024b)

Opomba: Podatki se nanašajo na Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev (ZZSDT).

Zakonodaja in prilagajanje trenutnim razmeram na trgu dela v gostinstvu in turizmu

Pri samem urejanju gostinske dejavnosti je zelo pomembna tudi zakonodaja. V prvi vrsti mislimo tu na Zakon o gostinstvu (Uradni list RS, 1994), ki je bil v preteklosti deležen kar nekaj sprememb. Bolj kot spremembe v letu 2007 so na dotok (oz. odtok) delovne sile vplivale

spremembe v preteklosti (2005), ko se je iz zakona izvzelo obvezo, da mora vsakdo, ki želi delati v gostinstvu, bodisi kot natakar ali kuhar, imeti tudi ustrezno izobrazbo. Predlog so takrat predlagatelji utemeljevali, da bo tako dobilo gostinstvo zaradi deregulacije poklica zadostno število kadrov. Na žalost se je zgodilo ravno obratno (Raspor, 2011b).

Tehnološke rešitve v gostinstvu

Razmišljanja o tem, da bi začeli uvajati robote v gostinstvu niso nova, saj so se pojavila pred štiridesetimi leti (Andrew, 1984). Tako tudi področje gostinstva in turizma ni imuno na robotizacijo in avtomatizacijo (Kuo idr., 2017). Ta omogoča neslutene razvojne možnosti (Murphy, Hofacker in Gretzel, 2017). Prisotne so že avtomatske shrambe, hladilnice, recepcije, roboti prenašajo prtljago, strežejo hrano v sobah in v restavracijah, čistijo sobe, pečejo pizze, kuhajo kavo, dekorirajo slaščice s 3D printerji ter opravljajo druga ponavljajoča se in enostavna dela.

Številne raziskave (Accorsi idr., 2019a; Chen idr., 2010a; Huang & Lu, 2017a; Nayik idr., 2015a) so pokazale prednosti robotov v gostinstvu. Tu se najprej kaže potencial za zmanjšanje stroškov in večjo učinkovitost (Accorsi idr., 2019b; Chen idr., 2010b), pri čemer Chen posebej opozarja na tržno učinkovitost in donosnost robotov za gostinske storitve. Prav tako se kaže potencial za podaljšanje roka uporabnosti hrane (Huang & Lu, 2017b; Nayik idr., 2015b), saj imajo roboti boljši neposredni pregled nad zalogami. Vsekakor pridobimo prilagodljivost in izboljšano učinkovitost z uporabo robotike. Uporaba več robotov v sistemu, kot je predlagal Huang, lahko izboljša učinkovitost in stabilnost ter dodatno poveča možne koristi integracije robotov v gostinstvu.

Raziskave kažejo, da so tako potrošniki kot menedžerji hotelov gojijo določene odpore do uporabe robotov v gostinstvu, zlasti za naloge, ki zahtevajo socialne veščine in čustveno inteligenco (Stanislav Ivanov idr., 2018). Mladi in tisti bolj vešč inovacij in inovativnih pristopov sicer gojijo manjši odpor, vendar ima javnost na splošno negativno mnenje o človeku podobnih robotih kot prvih zaposlenih v hotelih (Yu, 2019). Kljub vsemu pa so roboti dejstvo in bodo vse bolj zastopani pri rutinskih ponavljajočih delih in tam kjer ni interakcije z ljudmi.

Plače kot motivacijsko orodje in magnet za zaposlitev v gostinski dejavnosti

Povprečna plača zaposlenih v dejavnosti gostinstva in turizma zaostaja vsaj za 30 % za povprečnimi plačami v RS (Tabela 8). Vzrokov za tako nizke plače je več. Gostinstvo (predvsem prehrabno) je panoga, kjer razlika v ceni ni takšna, da bi omogočala visoke plače. Drugi pomemben faktor je produktivnost. Dostopni statistični podatki kažejo, da v bistvu niti ni pričakovati, da bi lahko bile višje, saj so gostinska podjetja po tem kazalniku med slabšimi v državi (Šuligoj, 2006). Čeprav se o tem med samimi zaposlenimi ne govori, je potrebno k tem zneskom prišteti še prihodke iz naslova napitnin (Raspor, 2016b). To pa razlike med slovenskim povprečjem skoraj izniči. Primerjava plač s sosednjimi zahodnimi državami na podlagi podatkov, ki jih posreduje EURES, kaže, da so plače tam višje vsaj za 30 % do 150 % (EURES, 2017). Prav tako so tam višje tudi napitnine in boljši delovni pogoji. Zato to še toliko bolj pospešuje fluktuacijo in migracije v zahodne države.

Tabela 8: Povprečne mesečne plače (EUR) (SKP-08)

	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		Delež od povprečja	
	Bruto	Neto	Bruto	Neto	Bruto	Neto	Bruto	Neto	Bruto	Neto	Bruto	Neto	Bruto	Neto	Bruto	Neto	Bruto	Neto
Skupina poklicev - SKUPAJ	1.652	1.074	1.686	1.093	1.722	1.119	1.778	1.150	1.851	1.189	1.942	1.256	2.079	1.331	2.193	1.424		
141 Menedžerji/menedžerke v gostinstvu	1.499	978	1.524	994	1.530	1.005	1.586	1.039	1.648	1.074	1.642	1.083	1.755	1.148	2.061	1.339	94,0%	94,0%
2265 Svetovalci/svetovalke za zdravo prehrano, dietetiko ipd.											1.906	1.234	1.997	1.265	2.080	1.358	94,8%	95,4%
3434 Glavni kuharji/glavne kuharice ipd.	1.344	907	1.384	930	1.436	960	1.516	1.007	1.595	1.053	1.603	1.060	1.717	1.122	1.834	1.219	83,6%	85,6%
3435 Strokovni sodelavci/strokovne sodelavke za kulturne, razvedrilne in umetniške dejavnosti ter kulinarike, d. n.	1.611	1.065	1.518	1.008	1.538	1.018	1.526	1.013	1.631	1.064	1.640	1.087	1.691	1.108	1.821	1.197	83,0%	84,1%
4221 Referenti/referentke v turističnih in potovalnih agencijah	1.419	953	1.466	978	1.491	994	1.540	1.022	1.573	1.039	1.545	1.035	1.638	1.091	1.823	1.218	83,1%	85,5%
4224 Hotelski receptorji/hotelske receptorke	1.296	883	1.321	897	1.339	905	1.392	938	1.441	965	1.402	952	1.481	998	1.733	1.171	79,0%	82,2%
5120 Kuharji/kuharice	1.069	747	1.101	765	1.134	784	1.197	822	1.261	858	1.252	856	1.374	927	1.480	1.010	67,5%	70,9%
4229 Uradniki/uradnice v turističnih in potovalnih agencijah, receptorji/receptorke, telefonisti/telefoniste ipd., d. n.	1.541	1.022	1.520	1.007	1.552	1.027	1.613	1.064	1.639	1.079	1.684	1.122	1.783	1.181	1.943	1.295	88,6%	90,9%
5131 Natakarji/natakarice	1.028	721	1.044	730	1.069	744	1.135	785	1.193	819	1.192	824	1.275	873	1.455	997	66,3%	70,0%
5132 Točaji/točajke	1.063	740	1.090	756	1.085	753	1.166	802	1.230	840	1.248	854	1.282	872	1.454	996	66,3%	69,9%
9411 Pripravljalci/pripravljalke hitre hrane	934	663	998	700	1.024	717	1.072	749	1.120	773	1.139	789	1.249	856	1.404	960	64,0%	67,4%
9412 Kuhinjski pomočniki/kuhinjske pomočnice	895	639	925	657	953	674	1.009	710	1.060	741	1.108	769	1.239	846	1.313	913	59,9%	64,1%

(SURS, 2024c)

Pomembno je tudi, kako so zaposleni motivirani in usposobljeni, saj so prav oni tisti, ki realizirajo celovito storitev. Potočnik (Potočnik in Umek, 2004) je mnenja, da mora storitveno podjetje natančno opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem stiku z gosti ali samem izvajanju storitev. Na drugi strani pa morajo zaposleni začutiti, da so del procesa in da je tudi od njih odvisno, koliko bodo dejansko zaslužili.

Kompetence zaposlenih za opravljanje dela v gostinstvu

V procesu zagotavljanja kakovostne storitve so ključnega pomena kompetence delovnega področja in posameznika. Termin ni nov, saj se uporablja že vrsto let. Te so seveda različne za zaposlene in vodje. Mayo ugotavlja, da so ključne kompetence vodij v gostinstvu učinkovite komunikacijske spretnosti, sposobnosti za upravljanje financ in prihodkov ter sposobnost upravljanja in motiviranja podrejenih (Mayo in Thomas-Haysbert, 2005). Ključne veščine, ki omogočajo gostinskim poklicem kakovostno izvajanje storitev, so povezane z aktivnim poslušanjem sogovornika, razumevanjem besedil in prenosom informacij, vključno z dajanjem navodil. Pri svojem delu morajo biti storitveno naravnani, zavedati se morajo reakcij drugih, zato morajo znati tudi kritično razmišljati in svoja dejanja prilagajati glede na dejanja drugih. Ni zanemarljiv tudi vidik stalnega učenja in upravljanja s časom. Sposobnosti bi lahko razdelili v tiste, ki so povezane s komunikacijo (razumevanje ustnih sporočil, sposobnost ustnega izražanja, jasnost govora in prepoznavanja govora), gibanjem (kondicijska sposobnost, koordinacija telesa, mirnost dlani in rok), ročnimi spretnostmi, upravljanjem časa, razvrščanjem informacij in predvidevanjem določenih problemov (ZRSZ, 2017).

Kompetence so splošni opisi vedenja ali potrebnih akcij, ki so potrebni za uspešno delovanje posameznika v določenem delovnem kontekstu ali vlogi, funkciji, skupini poklicev ipd. (Kohont, Svetlik, Gorišek, Rozman in Lamberger, 2005) Pod pojmom kompetence sprejemamo definicijo Perrenoudove, ki kompetence opredeljuje kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud, 1999). Po Parrijevi definiciji (1996) naj bi bile kompetence »grozdi ustreznega znanja, spretnosti in stališč, ki učinkujejo na večji del službe/vloge/odgovornosti posameznika, ki so merljive s splošno sprejetimi standardi in katere je mogoče izboljšati s treningom in razvojem« (Parry, 1996). Vsekakor je najboljša razlaga kompetenc način, s katerim sporočamo, kar lahko vidimo in slišimo. To nam omogoča opis akcij, ki so potrebne za doseganje organizacijskih namenov, ali da opravimo delo dobro. Z vedenjskim jezikom (angl. *behavioral language*) lahko natančno razjasnimo, kaj se dela, kaj je narejeno in kaj je treba narediti. Če so kompetence zapisane z vedenjem, so lahko v veliko pomoč pri reševanju osebnih konfliktov in nesporazumov (Green, 1999).

Šolanje za gostinsko turistične poklice

Izhajajoč iz naravnega gibanja prebivalstva (Slika 1) v Republiki Sloveniji bomo v prihodnosti ob obstoječih trendih imeli še večje pomanjkanje kadrov. Ko govorimo o pridobivanju ustreznih kompetenc za delo imamo formalno in neformalno obliko. Tako lahko zaposleni vstopajo v gostinska podjetja neposredno iz gostinskih in drugih sorodnih šol. Druga možnost so prekvalifikacije. Poglejmo si vsako področje ločeno.

Pridobivanja formalne izobrazbe in potrebnih znanj

Problematika pomanjkanja kadra v gostinstvu in turizmu ni nova, je pa bila v preteklosti bolj izrazita za nižji nivo menedžmenta, saj smo tovrstne šole dobili šele po osamosvojitvi. Pred tem so se naši kadri izobraževali v Dubrovniku in Opatiji (Raspor, 2008). Tako so podjetja črpala iz kadrov ekonomske in družboslovne smeri ter z interno prekvalifikacijo preko preko lastnega in neformaliziranega izobraževanja in usposabljanja. Pri kuharjih, natakarih in tehničnih profilih do leta 2005 ni bilo večjega pomanjkanja, sploh ne v obdobju Jugoslavije, ko so prihajali kadri iz drugih republik nekdanje države. Sedaj teh težav nimamo. V Sloveniji je kar nekaj šol, ki ponujajo tovrstna znanja.

Vpogled v sedanjo strukturo zaposlenih v gostinstvu je zelo pester. Od večinoma zahtevane IV. stopnje izobrazbe na natakarja in kuharja je med starejšo populacijo zaznati odstopanje tako navzdol kot tudi navzgor v V. in VI. stopnjo, med mlajšo populacijo (tehniko) (Raspor & Macuh, 2017). Zaradi velikega števila zaposlenih preko študentskih servisov je ogromno kadra s končano šolo ali tik pred zaključkom študija. To pa ne zagotavlja, da je kader resnično kompetenten.

Poklicno izobraževanje v srednjih šolah na področju gostinstva

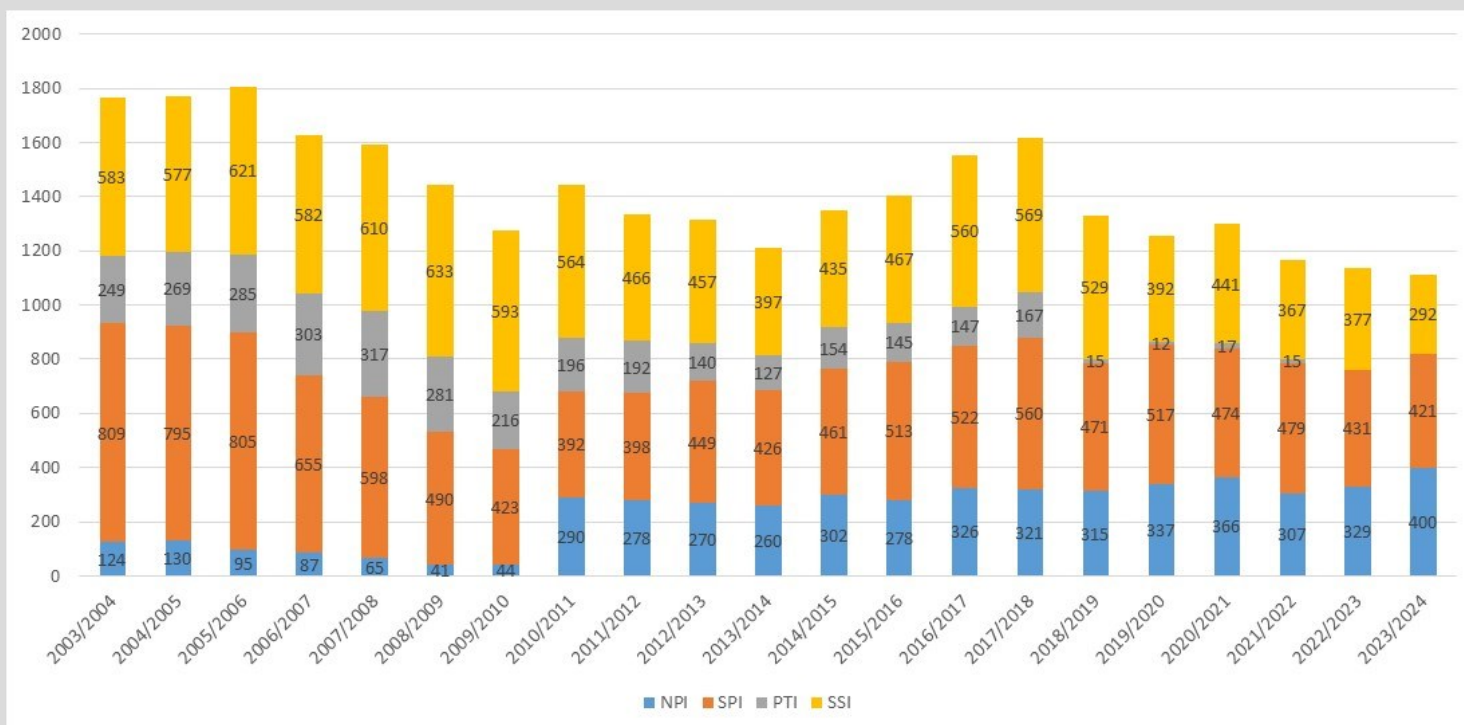
Trenutno¹ je v Sloveniji skupaj 182 srednjih šol. Od tega je 13 šol, ki ponujajo programe iz gostinstva in turizma. Kot vidimo s Slike 3, se vpis po večjem zanimanju od leta 2015 po letu 2018 znižuje.

Število razpisanih vpisnih mest praviloma vsako leto zadošča za minimalno pokritje potreb panoge. Težava se pojavi, ker šole ne zapolnijo vseh razpisanih vpisnih mest. Pogosto se dogaja, da posamezna šola za določen program v šolskem letu ne dobi niti ene same prijave oziroma niti enega dijaka. V zadnjih letih je vedno več vpisanih dijakov iz drugih okolij (Bosna in Hercegovina, Srbija, Kosovo), kar je ponovno izziv, saj se ti dijaki soočajo z neznanjem jezika in zato težje sledijo programu. Kljub temu, da smo bili v preteklosti deležni določenih sprememb v opisih, to ni bistveno vplivalo na sam vpis v šole. Prav tako je tudi velik delež ponavljalcev (med 5 % in 10 %). Da bi

dobili popolni pregled, smo se namenoma odločili, da navedemo vse profile, od pomožnih do tehničnih (GOV.SI, 2022), kot tudi tiste iz gostinstvu sorodnih dejavnosti.

Pri tem je potrebno upoštevati še to, da uspešno zaključi izobraževanje le med 70 in 80 % vpisanih v prvi letnik. Kasneje se večina iz poklicnih šol z boljšim uspehom odloči za nadaljevanje izobraževanja po sistemu 3 + 2. Nadaljnjih 20 % jih zaključi izobraževanje v naslednjih petih letih (ob delu). Preostali izobraževanja nikoli ne zaključijo, se pa pretežno zaposlijo v pomožnih poklicih v gostinstvu. Podobno stanje je pri tehnikih.

Kar je še dodatno zanimivo, je to, da danes nimamo več klasičnih programov za kuharja, natakarja. S spremembami učnih kurikulov so se spremenili tudi nazivi programov. Prenovljeni program Gastronomske in hotelske storitve združuje progama kuhar in natakar. To je izhajalo iz prejšnje strategije, kjer je bilo v točki 4. o kadrih veliko govora prav o tem. Po mnenju stroke ni težko dobiti kader 3. in 4. stopnje (kuhar in natakar), večje težave je dobiti kakovosten kader 5. stopnje, ker so programi presplošni in ne dajejo pravih kompetenc (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), 2017a), kar pa se glede zgornje podatke ne bi mogli strinjati.



Slika 2: Vpis v zadnji letnik gostinske smeri
(Ministrstvo za visoko šolstvo, 2024)

Nacionalna poklicna kvalifikacija

Ker **šolska spričevala izgubljajo vlogo edinega garanta o poklicni kompetentnosti njegovega nosilca, se po vsej Evropi razvijajo modeli certificiranja** predvsem kot sistemi preverjanja in potrjevanja po neformalnih poteh pridobljenega znanja. V Tabeli 9 so prikazani podeljeni NPK-ji za gostinske poklice.

Tabela 9: Izdane nacionalne poklicne kvalifikacije za panogo gostinstva in turizma

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Skupaj
Pomočnik/pomočnica oskrbnika/oskrbnice																						0
Menedžer/menedžerka hotelske operative																						0
Menedžer/menedžerka manjšega hotela																						0
Nadzornik/nadzornica sob																						0
Oskrbnik/oskrbnica																						0
Sobar/sobarica																						0
Vodja hotelske recepcije																						0
Hotelski gospodinjec/hotelska gospodinja																						0
Dietni kuhar/dietna kuharica	9	9	72	32	29	34	43	11	13	26	14	25	45	19	12	30	29		43	34	20	549
Izdelovalec/izdelovalka sladice															8	11	24	25	39	39	26	172
Barista – Pripravlavec/pripravljavka kave																						0
Kuhar/kuharica pred gosti																						0
Menedžer/menedžerka za področje hrane in pijač																						0
Picopek/picopekinja																						0
Pomočnik/pomočnica kuharja/kuharice						34	9	52	35	62	124	139	101	74	89	87	110	30	39	26	42	1.053
Pomočnik/pomočnica natakara/natakarice								5			8	2	8	2		6	1			1		33
Pripravlavec/pripravljalica jedi pred gosti																						0
Pripravlavec/pripravljalica restavracijskih sladice																						0
Svetovalec sirov/svetovalka sirov/sommelier za sire																						0
Vinski svetovalec/vinska svetovalka sommelier								3	25													28
Vodja cateringa	10	5					1															16
Barman/barmanika																						0
Svetovalec/svetovalka za destinacijski management																						0
Menedžer/menedžerka turistične agencije																						0
Organizator/organizatorka kongresnih prireditev																						0
Turistični animator/turistična animatorka		13	11		2	1	41	7	1	3	3											82
Turistični informator/turistična informatorka						1	1	13	3	3	6		1									28
Skupaj	19	27	83	32	31	70	95	91	77	94	155	166	155	95	109	134	164	55	121	100	88	1.961

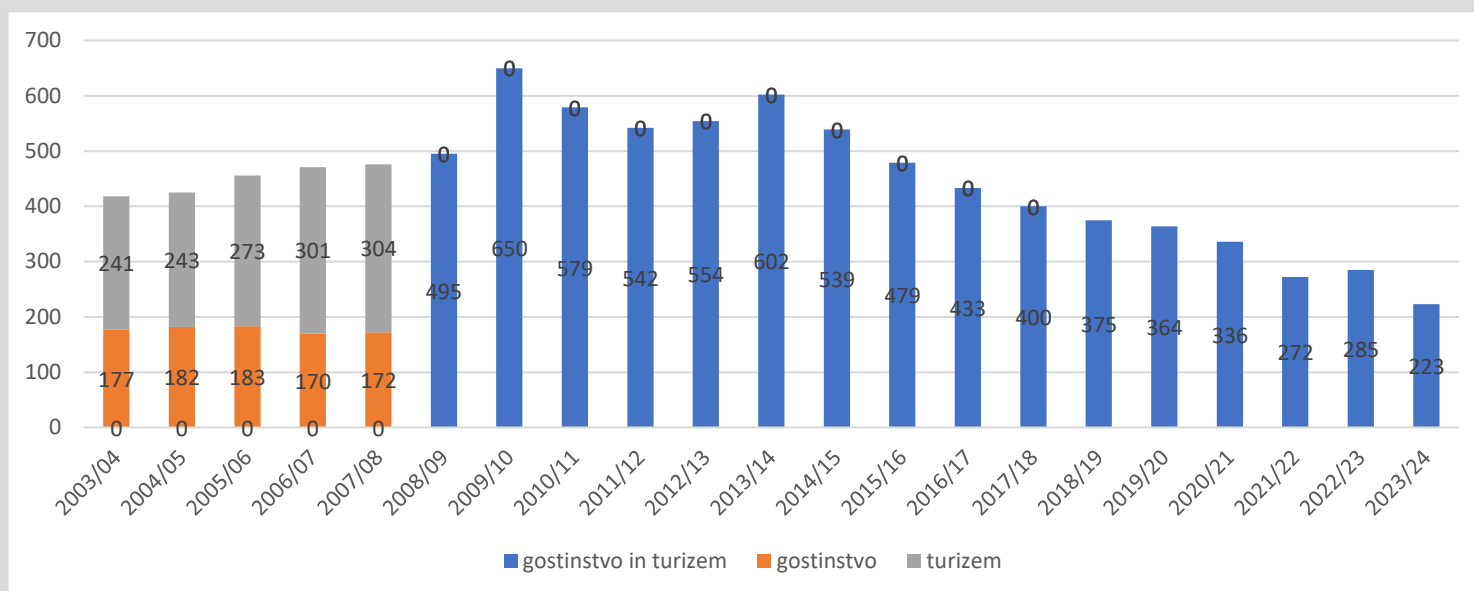
(Center RS za poklicno izobraževanje, 2024)

Ob iskanju metod za merjenje kompetentnosti se težišče vse bolj prenaša na zmožnost mobiliziranja znanj, spretnosti, navad, ravnanj za opravljanje delovnih nalog v različnih okoliščinah. Potrebno je poudariti, da s pridobitvijo NPK kandidat ne pridobi stopnje izobrazbe pač pa poklicno kvalifikacijo na določeni stopnji, ki dokazuje usposobljenost za učinkovito delo v poklicu (Cevc, 2009). Prednost tega je, da je tudi mednarodno priznan in se zato lahko imetniki NPK lažje zaposlijo v tujini. Pridobitev ustrezne usposobljenosti in kvalifikacije v Sloveniji omogoča Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah, ki se je začel uporabljati v letu 2001 in je od takrat bil deležen že kar nekaj sprememb. Na razvoj poklicnih kvalifikacij v gostinstvu so vplivali različni dejavniki, vključno z vlogo lokalnih svetov delodajalcev (Putter, 1993a), ki so začutili potrebo po tem da bi nadomestili vrzel.

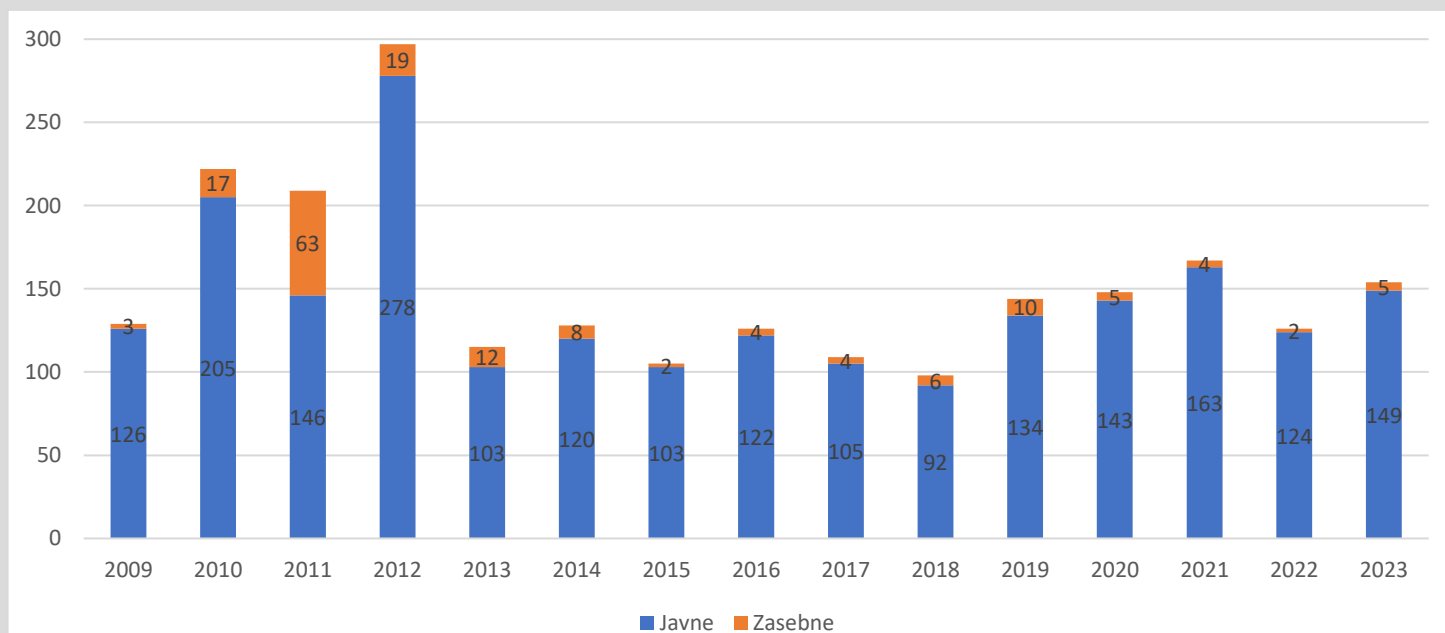
Ugotavljamo, da še vedno ni večjega zanimanja za poklicne kvalifikacije. Do te ugotovitve pridemo, če primerjamo formalno pridobljeno izobrazbo zaposlenih na teh delih. Razlog za to lahko iščemo tudi na strani delodajalcev, saj nimajo interesa, da bi njihovi zaposleni pridobili NPK, ker bi s tem prešli iz pomožnih poklicev v glavno skupino poklicev (npr. iz natakarskega pomočnika v natakara ali celo glavnega natakara). Poleg tega, da so s pridobitvijo NPK povezani določeni stroški, to povečuje tudi stroške plač delodajalcem, saj npr. pomožni natakara spada v II. oz. III., natakara v IV., glavni natakara pa v V. tarifni razred. Temu primerno se korigira tudi izhodiščna plača za tarifni razred.

Višje šole iz smeri gostinstva in turizma

V Sloveniji obstaja več višjih šol, ki ponujajo študijske programe s področja gostinstva in turizma. Gre za programe: Gostinstvo in turizem, Kulinarika in prehrana ter Velnes. S Slike 4 in 5 je razvidno, da število vpisanih in diplomantov od leta 2012 pada.



Slika 4: Vpis v višje šole iz smeri gostinstva in turizma



Slika 5: Diplomanti iz smeri gostinstva in turizma

Visoke šole iz smeri gostinstva in turizma

Prav tako v Sloveniji obstaja več fakultet, ki ponujajo študijske programe iz področja turizma, tako na dodiplomski kot tudi podiplomski ravni. Tabela 10 prikazuje prvič vpisane študenti v študijske programe Klasius-P-16 1013 in 1015 po stopnjah in študijskih letih. S Tabele 10 je razvidno, da število pada.

Tabela 10: Vpis na visoke šole

Stopnja	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
I.	482	370	475	410	338	301	283	285	312	286	260	245	282	221
II.	109	56	71	63	78	76	88	63	64	55	77	78	66	82
Skupaj	591	426	546	473	416	377	371	348	376	341	337	323	348	303

V Tabeli 11 je razvidno število diplomantov po Klasius-P-16 1013 in 1015 po stopnjah v obdobju 2011 do 2023, z izjemo leta 2016, ko so se zaključevali stari programi, so diplomanti na nivoju leta 2011.

Tabela 11: Diplomanti visokih šol

Stopnja	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
DODIPLOMSKI	97	79	48	29	29	402							
I.	51	100	126	139	187	210	144	165	147	197	193	165	156
II.	16	23	12	17	19	23	29	27	34	33	24	19	10
Skupaj	164	202	186	185	235	635	173	192	181	230	217	184	166

Izobraževanje in usposabljanje na ravni podjetij in kompetenčni centri

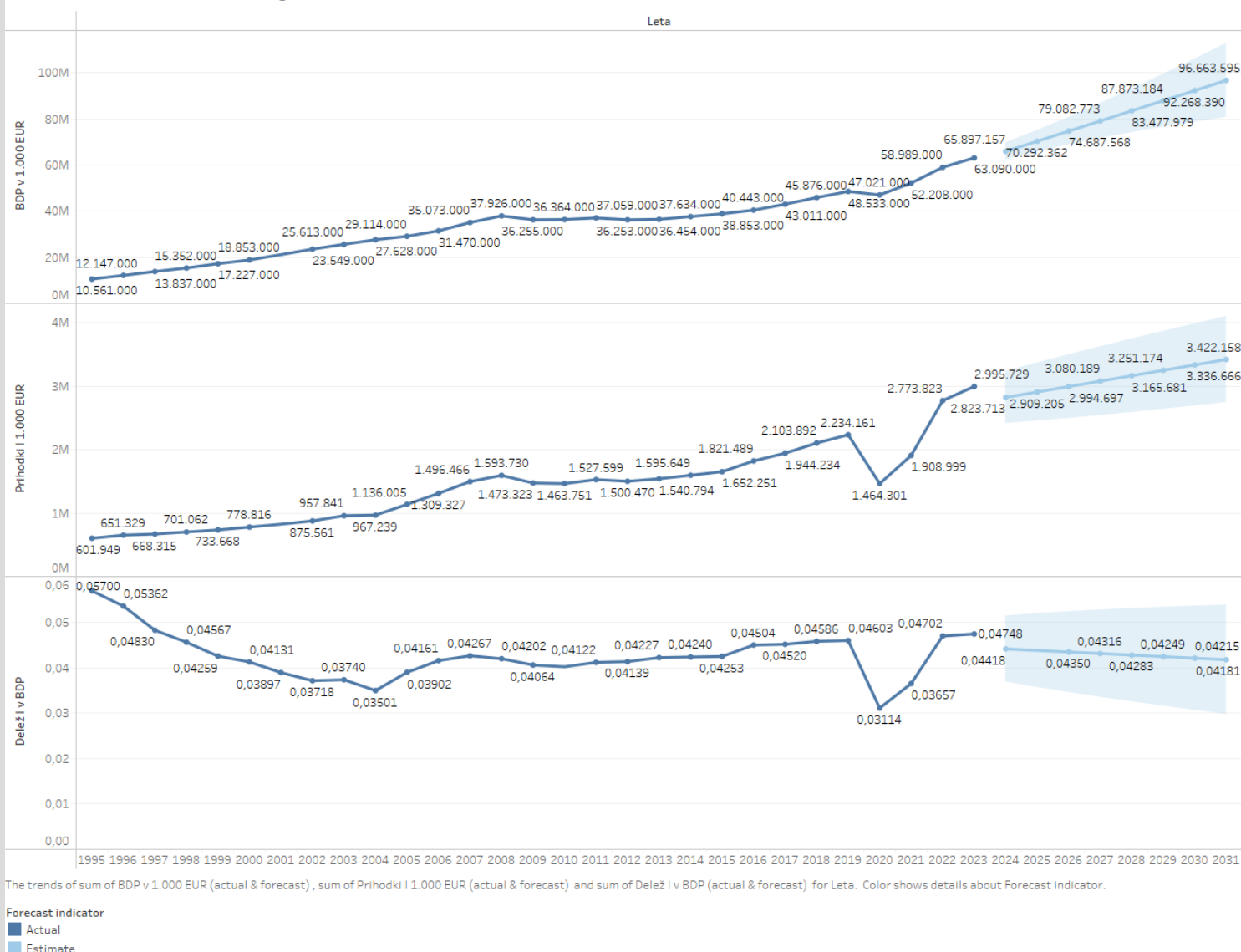
V preteklosti so podjetja vzpostavila sistem lastnega stalnega usposabljanja kadrov, to pa zaradi promocije dejavnosti in podjetja z namenom pridobivanja čim večjega števila ustreznega potencialnega kadra (Raspor, 2011a). Služilo je tudi za usposabljanja obstoječega gostinskega kadra in novozaposlenih v enotnem uvajalnem programu. Z internimi šolami ne pridobimo niti formalne izobrazbe niti NPK, ampak interno priznano kvalifikacijo, predvsem tisti, ki gredo skozi take programe in spoznajo enotne standarde poslovanja v podjetju. V zadnjem obdobju to vlogo počasi prevzema Kompetenčni center za trajnostni turizem (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in pokojninski sklad [SRIPS RS], 2022).

Številne študije so preučevale različne vidike gostinskega izobraževanja in usposabljanja. Derqui je razvil orodje za merjenje in ravnanje z zavrženo hrano v šolskih menzah, pri čemer je poudaril potencial za trajnost na tem področju (Derqui in Fernandez, 2017). Putter je primerjal gostinska izobraževalna sistema v Veliki Britaniji in Nemčiji, pri čemer je opazil premik k lokalnim svetom, ki jih vodijo delodajalci, v Veliki Britaniji in nadaljnjo uporabo »dvojnega sistema« v Nemčiji (Putter, 1993b). Rahman je ugotovil, da je industrijsko usposabljanje znatno izboljšalo znanje in uporabo študentov gostinstva ter jih pripravilo na resnično delovno okolje (Rahman, 2022). Revell se je osredotočil na jezikovno usposabljanje za hotelsko in gostinsko industrijo, pri čemer je poudaril pomen znanja angleščine v vlogah, ki se soočajo s strankami (Revell in Stott, 2005). Te študije poudarjajo pomen praktičnega, trajnostnega in na jezik osredotočenega usposabljanja v gostinski industriji.

Poslovanje slovenskega gostinstva in turizma

V nadaljevanju bodo predstavljeni ključni podatki o poslovanju z napovedmi do leta 2031. Najprej so predstavljeni prihodki (Slika 6) za obdobje 1995–2023 s prognozo do 2031. Prognoza nam napoveduje stabilno rast, ki je zagotovo v korelaciji s svetovnimi gibanji, saj je to v zadnjih letih doživelo pomembne spremembe, na katere je vplivala vrsta družbeno-kulturnega razvoja (Dujmović in Vitasović, 2013). Povečal se je tok mednarodnih turistov, pri čemer je Evropa glavni vir in cilj (Popescu, 2014). S tem je pridobila tudi Slovenija. Ta trend je del širšega premika k paradigmi »mobilnosti«, ki na turizem gleda kot na obliko prostovoljne začasne mobilnosti (Cooper, 2018). Pomemben je tudi gospodarski pomen turizma, saj ta industrija prispeva pomemben delež k svetovnemu bruto proizvodu in zaposlovanju na globalnem (Carmen, 2013) kot tudi Sloveniji.

BDP in Prihodki v Slovenskem gostinstvu 1995-2031



Slika 6: Prihodki H, BDP in delež I v BDP: 1995–2031

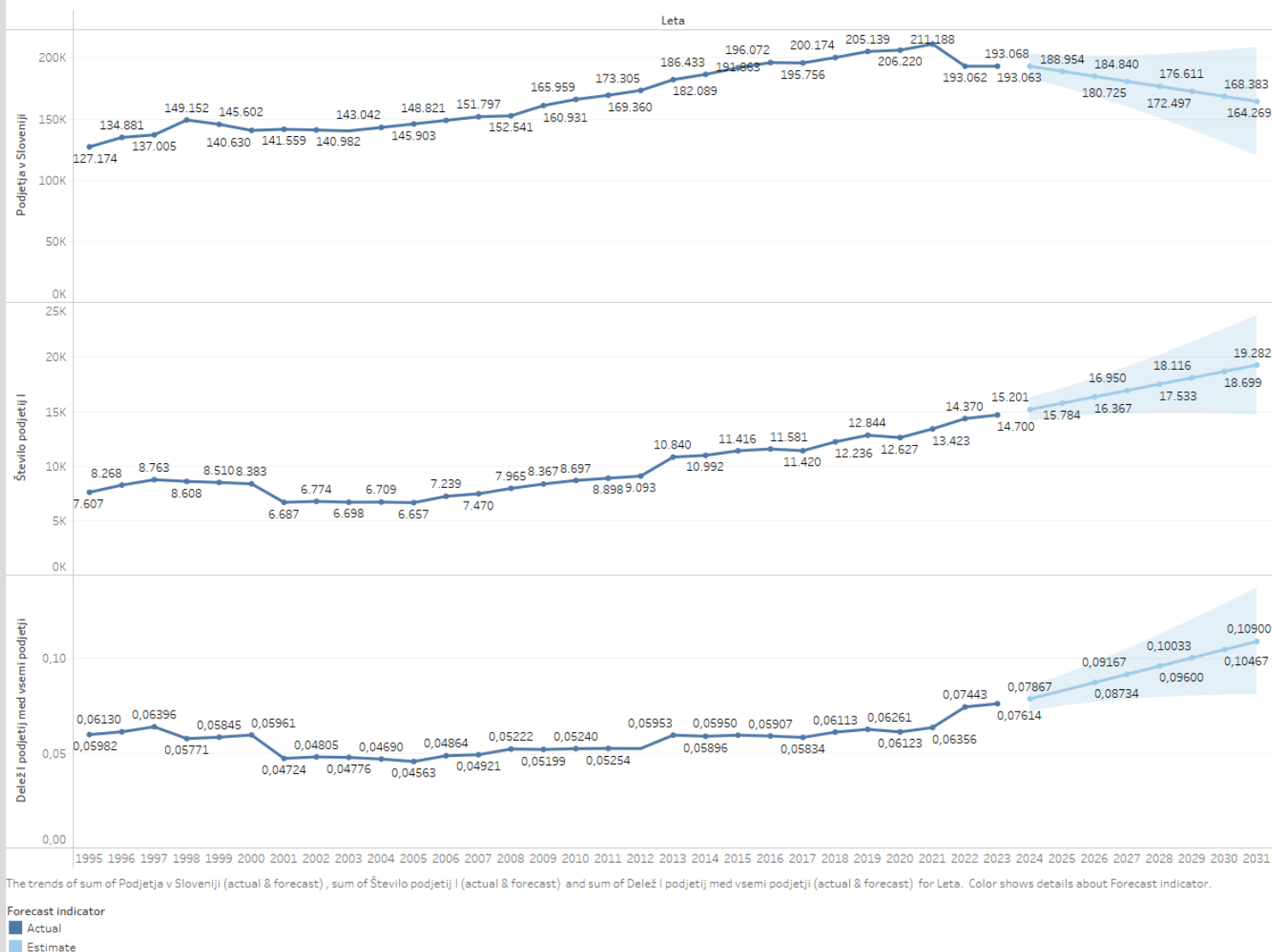
Vir: SURS in lastna obdelava podatkov

Naslednje predstavljamo število podjetij (Slika 7). Po osamosvojitvi se je število podjetij v dejavnosti povečevalo. Kasneje pa se je zmanjšalo. Po nekajletnem zatišju, ko se je začelo govoriti da je gostinstvo perspektivna panoga se je trend ponovno obrnil v povečevanje.

- Rast (1995–2000): V tem obdobju se je število podjetij v gostinstvu povečevalo. To je bilo posledica osamosvojitve Slovenije in prehoda na tržno gospodarstvo, kar je spodbudilo razvoj podjetništva v vseh panogah, vključno z gostinstvom.
- Padec (2001–2007): Po letu 2000 se je rast števila podjetij v gostinstvu upočasnila in nato obrnila navzdol. To je bilo verjetno posledica vrste dejavnikov, kot so globalna gospodarska kriza leta 2008 in povečana konkurenca s strani novih ponudnikov.
- Ponovno naraščanje (2008–2023): V zadnjih letih se število podjetij v gostinstvu spet povečuje. To je mogoče pripisati oživitvi gospodarstva, rasti števila turistov in novim trendom v gostinstvu, kot sta npr. poudarek na lokalni hrani in trajnostnem turizmu. Pomembno je omeniti, da se je v zadnjih letih spremenila struktura dejavnosti gostinstva. Povečalo se je število manjših obratov, kot so npr. kavarne in restavracije z lokalno kuhinjo, medtem ko se je število velikih hotelov zmanjšalo.

V zadnjem času pa je opazen trend zapiranja lokalov, saj ponudniki nimajo dovolj kvalificirane delovne sile.

Podjetja 1995-2031

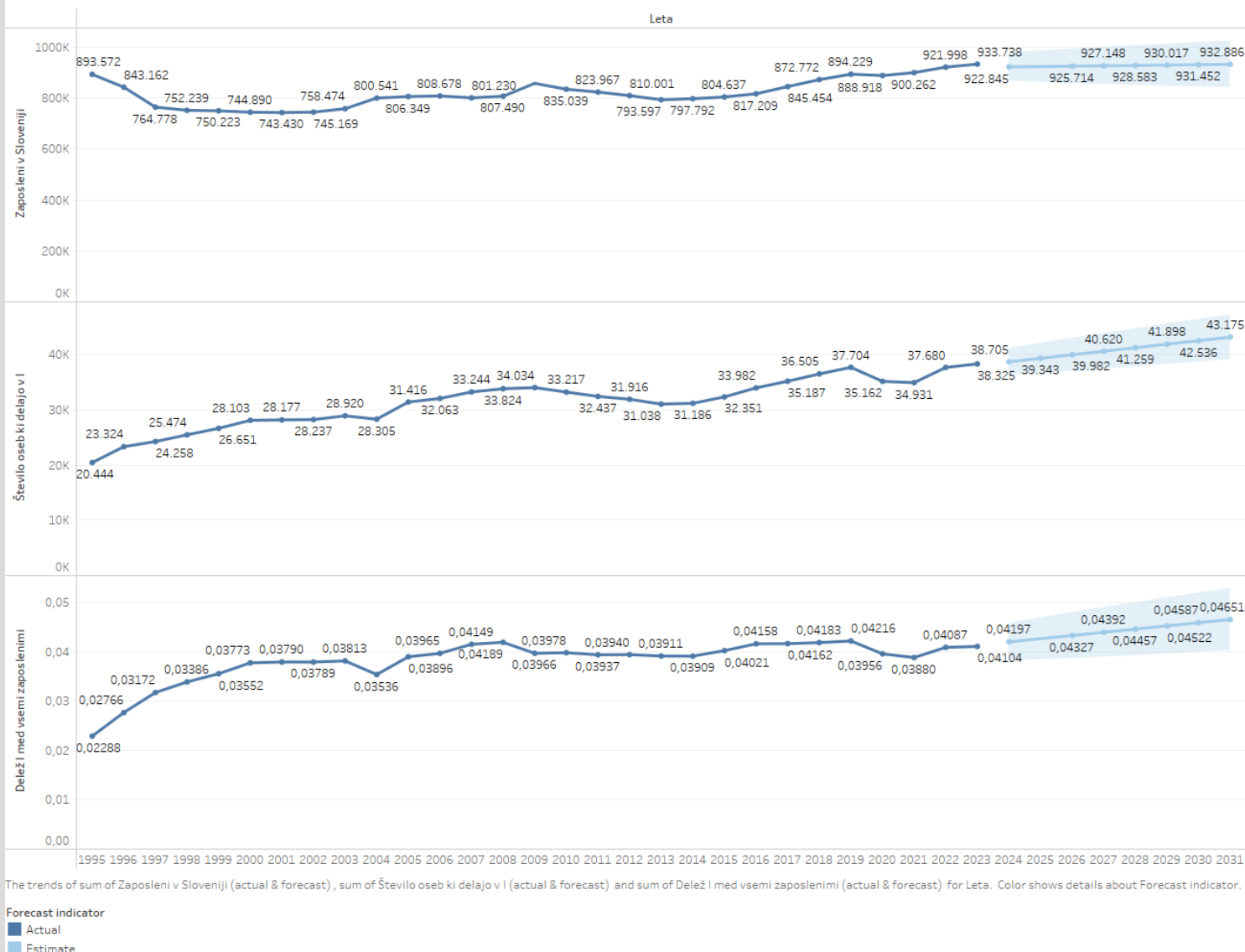


Slika 7: Podjetja H, podjetja SLO in delež H v podjetjih SLO: 1995–2031

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov

Število zaposlenih raste in kaže trend rasti tudi v prihodnje (Slika 8). Zato se upravičeno postavlja vprašanje, kako bomo dobili dovolj veliko število zaposlenih v branži. Dejavnost je pomembna panoga slovenske ekonomije, ki zaposluje veliko ljudi in prispeva k bruto domačemu proizvodu. V zadnjih letih se je rast panoge upočasnila, vendar pa ostaja pomemben dejavnik gospodarske rasti.

Zaposleni 1995-2031



Slika 8: Zaposleni H, podjetja SLO in delež H v podjetjih SLO: 1995–2031

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov

Glede na zgoraj navedeno se postavlja vprašanje, kaj bomo naredili, da bomo zadostili po povpraševanju. Možnosti je kar nekaj. Od tega, da so določene že preizkušene, se bo potrebno lotiti tudi inovativnih prijemov. Možnosti je več, a se vse začne pri promociji dejavnosti na eni strani ter zagotovitev dobrih delovnih pogojev z ustreznim plačilom, primernih za deficitarne kadre na drugi strani. V kolikor tudi te aktivnosti ne bodo prinesle ustreznih rezultatov, se bomo morali posluževati že preizkušenih metod – to je uvoza delovne sile. Ne smemo spregledati tudi dejstva, da industrija 4.0 omogoča informatizacijo, avtomatizacijo in robotizacijo procesov (Bu, 2017) (S Ivanov in Webster, 2017). Največji družbeni učinek je lahko učinek digitalne transformacije na zaposlene v sektorju potovanj. Ta dejavnost bi lahko do leta 2025 predstavljala eno od 11 delovnih mest na svetu (Alexis, 2017). Inteligentna avtomatizacija bo v celoti spremenila delovna mesta in popolnoma izkoreninila druge.

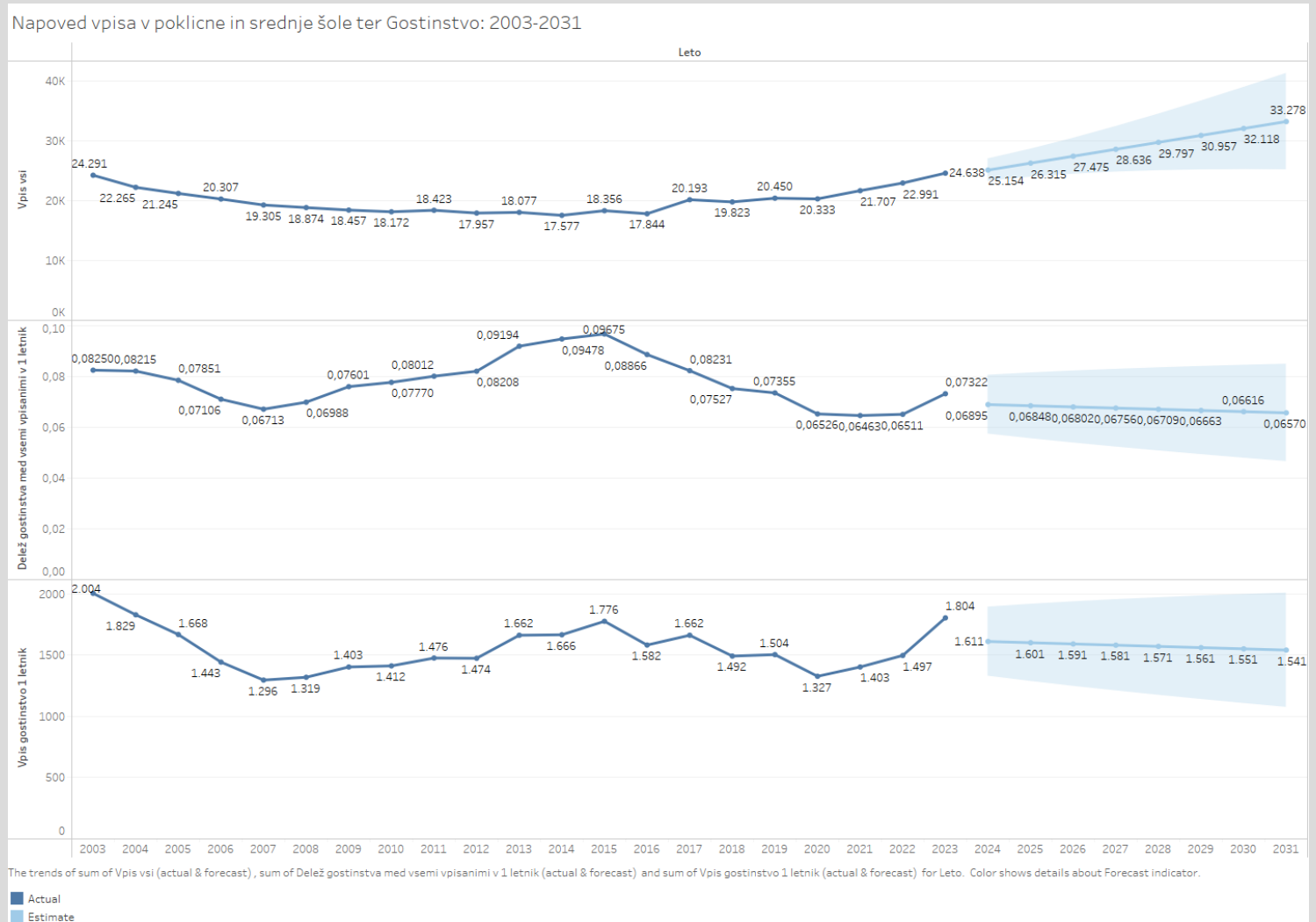
V prihodnosti je pričakovati, da se bo ta barvitost kadra stopnjevala, saj bo prisoten kader iz različnih držav. Če je za državljane EU omogočen prost pretok, bo potrebno za preostale države Zahodnega Balkana, Azije in Afrike zagotoviti bolj fleksibilna pridobivanja delovnih dovoljenj.

Močno izstopajoč izziv so tudi kadri, ki že delajo v tej panogi. Število zaposlenih v turističnem sektorju se je v letih pred izbruhom epidemije sicer povečalo za 16 % do 17 % glede na leto 2015, zmanjšal pa se je delež kvalificiranih kadrov. Število šolajočih v turističnih in gostinskih

poklicih se je zmanjšalo za 30 %, pandemija covid-19 pa je sliko zaradi zaustavljanja dejavnosti dodatno poslabšala. Slovenski turizem je le navidezno v dobri kondiciji. Rast minulih let je seveda pozitivna, vendar se je v največji meri dogajala v segmentu, ki nas oddaljuje od želene butičnosti in višje dodane vrednosti ter pelje v smer množičnega turizma. Tak koncept pa bi glede na izjemne naravne in kulturne potenciale Slovenije moral biti nesprijemljiv, zato je treba strukturna neravnovesja v ponudbi čim prej izravnati in izboljšati (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), 2022).

Potrebe po kadrih

Na Sliki 9 je prikazan vpis in prognoza do leta 2031. Računa se da bo ta zaradi selitev v Slovenijo v prihodnje večji na ravni vseh srednjih šol. Delež vpisanih v prvi letnik smeri gostinstva in turizma pa bo še padal.



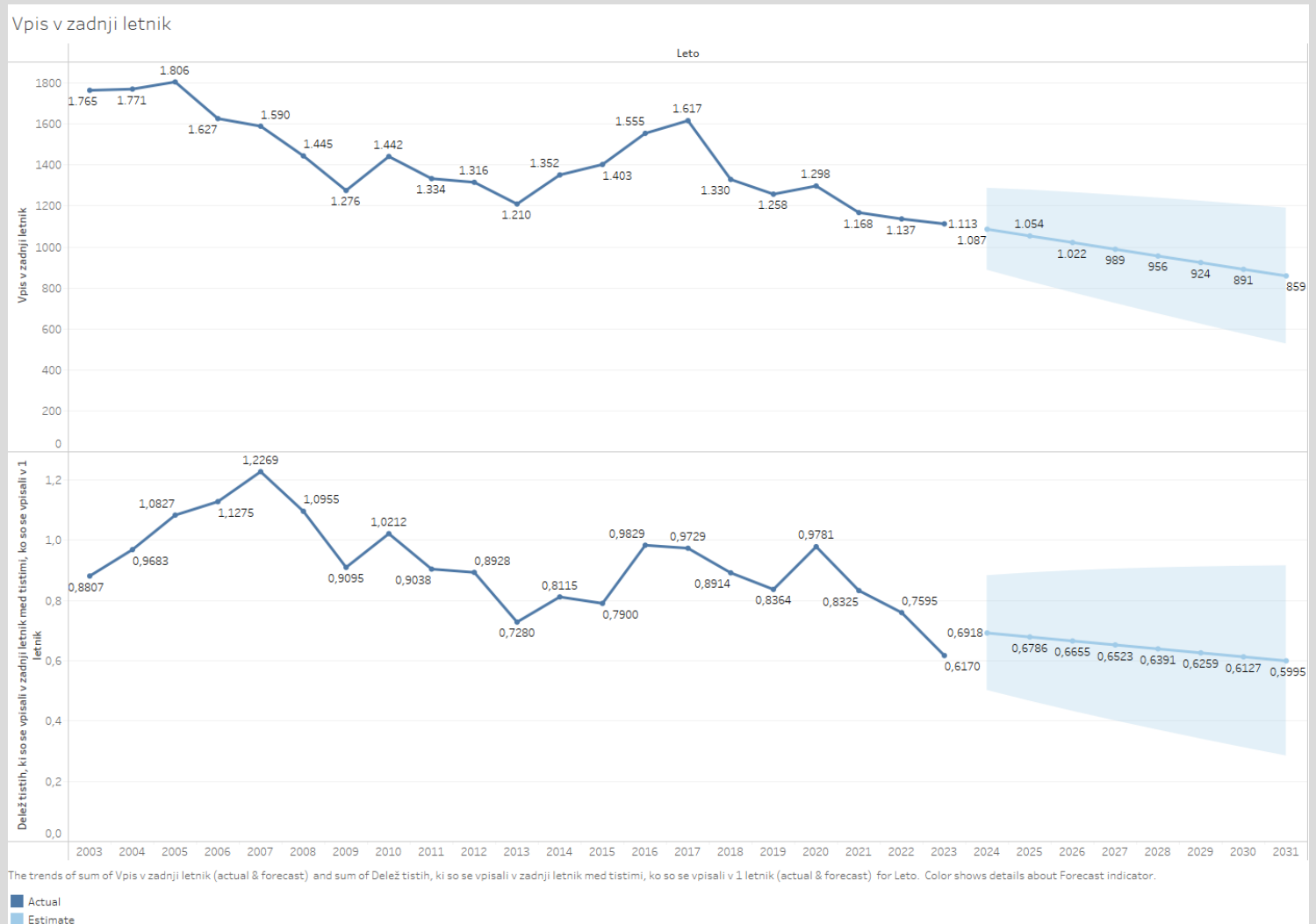
Slika 9: Vpis v poklicne in srednje šole, vpis v smeri gostinstva in turizma, delež vpisa v smeri gostinstva in turizma med vsemi vpisanimi v 1. letnik: 2003–2031

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov

N Sliki 10 je prikazan vpis v zadnji letnik gostinske smeri in delež tistih, ki so se vpisali v prvi letnik med tistimi, ki so se vpisali v zadnji letnik. Tako se predvideva, da bo tudi ta odstotek padal. To pomeni še manj usposobljenega kadra za potrebe gospodarstva. Te kadre no potrebno dobiti nekje drugje na trgu, saj bodo v nasprotnem primeru ponudniki prisiljeni obrate zapirati.

Da bodo potrebe po kadrih bodo velike, smo ugotavljali že v svojih predhodnih raziskavah (Andrej Raspor in Macuh, 2017). Ocenjujemo, da se bo leta 2031 vpisalo 8.640 dijakov več, kot leta 2023 (oz. 8.997 več kot 2003), a od tega skoraj 263 manj kot leta 2023 v gostinstvu (oz. 463 manj kot 2003). Če se je leta 2003 vpisalo 8,25 % vseh dijakov v gostinske smeri, se jih bo leta 2031 le 4,63 %. Še bolj zaskrbljujoč

je podatek o vpisu v zadnji letnik. Ta je namreč zaradi prehodov 3+2 bolj relevanten. Tu bo v primerjavi z 2023 kar 254 dijakov manj (oz. 906 manj kot 2003). Ob dvigovanju potreb po kadru zaradi razvijajočega se turizma in prepoznavnosti Slovenije na svetovnem turističnem zemljevidu bomo potrebovali 4.850 delavcev več kot 2023. Še bolj zaskrbljujoče je dejstvo, da je leta 2003 predstavljal vpis v prvi letnik gostinske smeri 6,93 % vseh zaposlenih, ki so delali v tej branži, in da bo leta 2021 le-ta znašal le 3,75 %. Ta delež je bil med tistimi, ki so se vpisali v zadnji letnik leta 2003, 6,10 %, leta 2031 pa bo znašal le 1,99 %.



Slika 10: Zaposleni H, podjetja SLO in delež H v podjetjih SLO: 1995–2031

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.

Najbolj bodo na udaru referenčni poklici (kuhar, natakar). Predvideva se, da bomo potrebe po vodilnih kadrih zapolnili dokaj brez težav, saj se bo trend vpisa na te smeri ohranil oz. bodo lahko kadri prehajali iz drugih družboslovnih smeri.

Strategija slovenskega gostinstva in turizma in kadri

V nadaljevanju si pogledimo prejšnjo in obstoječo Strategijo slovenskega gostinstva in turizma in kakšno je bilo mnenje snovalcev, ko so razmišljali o kadrovskem deficitu.

Strategija slovenskega turizma 2017–2021

Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021 obravnava ključne izzive in priložnosti za razvoj slovenskega turizma (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), 2017a). Dokument sicer vsebuje nekaj splošnih referenc o pomenu usposobljenih

kadrov v turizmu, vendar manjka podrobnejša analiza kadrovskih vidikov in konkretnih ukrepov za zagotavljanje ustreznih kompetenc v panogi.

Ključne ugotovitve:

- Pomanjkanje usposobljenih kadrov: Strategija pravilno ugotavlja, da je pomanjkanje usposobljenih kadrov eden od ključnih izzivov slovenskega turizma. To se kaže v pomanjkanju ustrezno izobraženih in usposobljenih delavcev na vseh ravneh, od sezonskih delavcev do vodstvenih kadrov.
- Neustreznost izobraževalnih programov: Strategija poudarja, da obstoječi izobraževalni programi ne ustrezajo vedno v celoti potrebam trga dela. To pomeni, da delavci nimajo vedno ustreznih znanj in veščin, ki jih delodajalci iščejo.
- Nizka plačna konkurenčnost: Strategija ugotavlja, da so plače v turizmu relativno nizke, kar otežuje privabljanje in zadrževanje usposobljenih kadrov.
- Slab ugled poklicev v turizmu: Strategija poudarja, da imajo poklici v turizmu pogosto slab ugled, kar vpliva na interes mladih za to panogo.

Priporočila, ki jih strategija navaja:

- Izboljšanje usklajenosti med izobraževalnimi programi in potrebami trga dela: Potrebno je tesnejše sodelovanje med izobraževalnimi ustanovami in turističnim gospodarstvom pri oblikovanju izobraževalnih programov, ki bodo ustrezali aktualnim potrebam delodajalcev.
- Zvišanje plač in izboljšanje delovnih pogojev: Za privabljanje in zadrževanje usposobljenih kadrov je potrebno zvišati plače in izboljšati delovne pogoje v turizmu.
- Krepitev ugleda poklicev v turizmu: Potrebno je okrepiti promocijo poklicev v turizmu in predstaviti njihove prednosti, kot so možnost zaposlitve, mednarodna mobilnost in delo v dinamičnem okolju.

Čeprav Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021 ne vsebuje podrobne analize kadrovskih vidikov, vendar pravilno identificira pomanjkanje usposobljenih kadrov kot enega od ključnih izzivov za razvoj slovenskega turizma. Za izboljšanje te situacije je predlagala, da je potrebno sprejeti ukrepe za izboljšanje usklajenosti med izobraževalnimi programi in potrebami trga dela, zvišanje plač in izboljšanje delovnih pogojev ter krepitev ugleda poklicev v turizmu.

Navezal sem bom na ključne točke in cilje iz strategije, ki se nanašajo na kadre.

Poklicno izobraževanje v gostinstvu in turizmu

- Uvedba novih šolskih hotelov sama po sebi ni dovolj – potrebno je partnersko sodelovanje izobraževalne sfere in gospodarstva. Poznani so primeri podjetja, kjer so vzpostavili gostinsko in igralniško šolo. Prav tovrstne šole so bile iniciator in impementator novih produktov in storitev.
- Posodobitev standardov in specializacije poklicnega izobraževanja – potrebna je celovita prenova glede na kompetence 2035. Ključne veščine, ki omogočajo gostinskim poklicem kakovostno izvajanje storitev, so povezane z aktivnim poslušanjem sogovornika, razumevanjem besedil in prenosom informacij, vključno z dajanjem navodil. Pri svojem delu morajo biti storitveno naravnani, zavedati se morajo reakcij drugih, zato morajo znati tudi kritično razmišljati, poleg tega svoja dejanja prilagajajo glede na dejanja drugih. Ni zanemarljiv tudi vidik stalnega učenja in upravljanja s časom. Sposobnosti bi lahko razdelili v tiste, ki so povezane s komunikacijo (razumevanje ustnih sporočil, sposobnost ustnega izražanja, jasnost govora in prepoznavanja govora), gibanjem (kondicijska sposobnost koordinacija telesa, mirnost dlani in rok), ročnimi spretnostmi, upravljanjem časa, razvrščanjem informacij in predvidevanjem določenih problemov. V praksa to pomeni, da jih oblikujemo kot ljudi. Ne gre zgolj za prenos ene strokovna vsebine.

Programi terciarnega izobraževanja

- Ustanovitev poslovnega programa hotelirstva – menimo, da to ni zadosten pogoj, da bo kader kasneje dejansko usposobljen in kompetiten. Potrebno je pravo mentoriranje. Hotelirji, ki se šele usposabljaajo za prevzem funkcij morajo imeti mentorje. Izmed bivših vodij iz področja gostinstva in turizma je potrebno zbrati, tiste ki so sposobni, znajo in so željni prenosa znanja na druge. V praksi se je tudi pokazalo da prenova programov ni rodila rezultatov. Vpis še veno pada.
- Krepitev programov za srednje vodstvo v turizmu – mora potekati skozi načrtno vseživljenjsko izobraževanje. Sam šolski sistem, ki je zastavljen po finskem vzoru, lahko postavi temelje. Od tu dalje je na posamezniku da dela na sebi. Današnje dinamično poslovno okolje od menedžmenta v gostinstvu zahteva, da se vseživljenjsko izobražuje in izpopolnjuje da bi lahko prepoznal in raziskal poslovne priložnosti ter jih znal, ob uporabi moderne tehnologije tudi hitro implementirati ter bo tako pridobil določene prednost pred konkurenco. Z vidika dnevnega vodenja pa so ključne kompetence učinkovite komunikacijske spretnosti, sposobnosti za upravljanje financ in prihodkov ter sposobnost upravljanja in motiviranja podrejenih.

- Izboljšanje sistema zajemanja podatkov za potrebe turizma – kako uspešno se je bilo pri zajemu podatkov se vidi tudi po tem kako pomanjkljive do bile analize v zadnji strategiji.

Promocija poklicnega izobraževanja na področju turizma

- Izboljšati podobe turističnih poklicev – začne se že v vrtcu, nadaljuje skozi celotno osnovnošolsko obdobje. Gre za stalen proces. O delu v turizmu in o plačilu, se včasih nekritično piše. Delo kontaktnega osebja je primerljivo z ostalimi deli v storitvah, ki delajo 365/24. Delo v kuhinji pa se lahko primerja z delom na tekočem trakom. V kolikor bi bil v plačni sistem zajet tudi del iz napitnin, bi bila ta razmerja bistveno drugačna. Edina svetla točka so kuharske oddaje in tekmovanja. Vendar pa vsi ne morejo biti zmagovalci in delati v najboljših restavracijah. Zato je nujno kritično pisanje in ne zgolj prodaja zgodb.

Izobraževanje na delovnem mestu v turizmu

- Vzpostavitev nacionalnega centra za izobraževanje na delovnem mestu v turizmu – to je pohvalno še posebej če gre usposabljanje za standardizirane in celovite storitve, ki se jih bo tržilo na celotnem območju Slovenije. Sicer sem sam bolj zagovornik tega, da se morajo podjetja organizirati na nivoju podjetja ali regije. Tam namreč kroži kader in se prenaša znanje iz generacije na generacijo.
- Izobraževanje za male specializirane hotele – to je stvar dodatnega usposabljanja in kompetenčnih centrov.
- Izobraževanje na področju informacijskih in komunikacijskih tehnologij (IKT) - je le ena izmed kompetenc 2035. Gre sicer pomembno kompetenco, ko gledamo z vidika rojenih 1950 do 1990, a popolnoma irelevantna ko gledamo z vidika tistih, ki so se rodili kasneje. Vprašanje je kaj in kako lahko generacija Y nauči ostale generacije. Ta znanja je zato potrebno celovito vključiti v izobraževalne procese. Na fakulteti kjer sem poučeval smo imeli v mislih prav to ko smo pripravljali nov program.

Oblikovanje modela spodbujanja ustrezne kadrovske politike

- Sistem nagrajevanja – poštena plačna razmerja v obliki digresije, uspešnost poslovanja, napredovanje, bonusni sistem za vodje. Znana je tudi motivacijska moč napitnine. Po raziskavah prihodki predstavljajo kontaktnim gostinskim poklicem med 20 % in do večkratnika neto plače. V delitev je potrebno vključiti poleg kontaktnega osebja tudi podporno osebje.
- Sistem rekrutiranja – postaviti je potrebno celovit kompetenčni model za kadre v gostinstvu, ki bo delodajalcem omogočal, hitro in zanesljivo rekrutiranje in bo tudi osnova za ocenjevanje, napredovanje sposobnih kadrov in ne nazadnje tudi odpuščanje tistih, ki ne bodo dosegali postavljenih normativov.

Strategija slovenskega turizma 2022–2028

Nova Strategija slovenskega turizma 2022–2028 (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), 2022) postavlja ambiciozne cilje za razvoj slovenskega turizma v naslednjih sedmih letih. Dokument namenja več pozornosti kadrovskim vidikom kot prejšnja strategija.

Ključne ugotovitve:

- Poudarek na zelenih in digitalnih kompetencah: Strategija pravilno prepozna, da bodo v prihodnosti za uspešen turizem ključne zelene in digitalne kompetence. To pomeni, da bodo delavci v turizmu morali imeti znanje in veščine o trajnostnem turizmu, digitalnem marketingu in uporabi novih tehnologij.
- Potreba po celovitem pristopu k usposabljanju: Strategija poudarja potrebo po celovitem pristopu k usposabljanju, ki bo vključeval formalno izobraževanje, neformalno izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu.
- Povečanje privlačnosti poklicev v turizmu: Strategija se zaveda, da je potrebno povečati privlačnost poklicev v turizmu, da bi privabili in zadržali mlade talente.

Priporočila:

- Razvoj konkretnih ukrepov za spodbujanje zelenih in digitalnih kompetenc: Potrebno je razviti konkretne ukrepe za spodbujanje zelenih in digitalnih kompetenc med delavci v turizmu. To lahko vključuje financiranje usposabljanj, sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami in promocijo zelenih in digitalnih poklicev.
- Izboljšanje usklajenosti med izobraževalnimi programi in potrebami trga dela: Potrebno je tesnejše sodelovanje med izobraževalnimi ustanovami in turističnim gospodarstvom pri oblikovanju izobraževalnih programov, ki bodo ustrezali aktualnim potrebam delodajalcev.
- Krepitev ugleda poklicev v turizmu: Potrebno je okrepiti promocijo poklicev v turizmu in predstaviti njihove prednosti, kot so možnost zaposlitve, mednarodna mobilnost in delo v dinamičnem okolju.

Nova Strategija slovenskega turizma 2022–2028 daje večji poudarek kadrovskim vidikom kot prejšnja strategija, vendar je še vedno prostor za izboljšave. Za doseganje zastavljenih ciljev bo potrebno sprejeti konkretne ukrepe za spodbujanje zelenih in digitalnih kompetenc, izboljšanje usklajenosti med izobraževalnimi programi in potrebami trga dela ter krepitev ugleda poklicev v turizmu. V Strategiji so sicer omenjeni nekateri ukrepi, ki se nanašajo na kadre, vendar so le-ti včasih precej splošni in nekonkretni. Za bolj podrobno analizo kadrovskih vidikov v slovenskem turizmu bi bilo potrebno izvesti dodatne raziskave, kar pa je predmet tega prispevka.

Skratka tudi v zadnji strategiji je posebna politika »Politika 3: ČLOVEŠKI VIRI«:

PODPOLITIKA 3.1 Zagotavljanje priliva kadrov

- UKREP 3.1.1 Večletni celostni program KARIERA V TURIZMU z nacionalno kampanjo
- UKREP 3.1.2 Aktivacija in prekvalifikacije kadrov na trgu dela (t. i. Quick fix)
- UKREP 3.1.3 Opredelitev poklicev v primanjkljaju in uvedba finančnih spodbud
- UKREP 3.1.4 Štipendijska politika za izobraževanje za gostinsko-turistične poklice doma in v tujini
- UKREP 3.1.5 Pridobivanje in vključevanje tuje delovne sile

Že samo zavedanje, z razliko od prejšnje strategije, da je kadrovska vrzel velika in da je potrebno ukrepanje, je zadostno zagotovilo, da se bodo začele stvari premikati v pravo smer. To bo pa dolga pot. Vsi ukrepi so usmerjeni v pravo smer in jih zgornje strategije samo potrjujejo.

PODPOLITIKA 3.2 Dvig kompetenc kadrov za zeleni turizem višje vrednosti

- UKREP 3.2.1 Kakovost, privlačnost, sodobnost in uporabnost turistično gostinskih izobraževalnih programov
- UKREP 3.2.2 Usposabljanje učiteljev, skladno s trendi, in izmenjave mentorjev med turističnim gospodarstvom in šolami
- UKREP 3.2.3 Spodbude za podjetja za razvoj kadrov, sodobnih kompetenc in uravnoveženega delovnega okolja (vavčer za kadrovsko organizacijsko preobrazbo turističnih podjetij)
- UKREP 3.2.4 Odprta platforma znanj in veščin za zelene, digitalne in socialne kompetence v slovenskem turizmu
- UKREP 3.2.5 Krepitev kompetenc turističnih vodnikov

Kompetence so živa stvar in trenutno se je potrebno nujno fokusirati v kompetence 2025. Postopoma bo potrebno preiti h kompetencam 2035. Dejstvo je, da zgolj z menjavami nazivov poklicev ne bomo nič dosegli. Razmišljanje je, da bi se morali vrniti nazaj na nazive, kot so kuhar in natakar. Zaradi slabega plačila predavateljev se ti iz prakse ne odločajo več za delo v šolah. Tako je vedno večji razkorak med teorijo in prakso. Podjetja ne razvijajo svojih internih gostinskih šol. Velika tega ne počnejo zaradi stroškov, mala pa niti niso sposobna, da bi pristopila k temu. Smiselni je razmislek neposredne povezave z lokalnimi gostinskimi šolami.

PODPOLITIKA 3.3 Prožno in spodbudno zakonodajno in podporno okolje

- UKREP 3.3.1 Nacionalna koordinacija za kadre v turizmu pri MGRT
- UKREP 3.3.2 Inovacijsko-raziskovalno okolje za turizem
- UKREP 3.3.3 Razvoj in testiranje novih instrumentov za podporo razvoju kadrov v turizmu
- UKREP 3.3.4 Prilagajanje zakonodaje na področju zagotavljanja kadrov, trga dela, kompetenc, prožnega zaposlovanja in (de)regulacije poklicev v turizmu

V bistvu bi si želeli več in ne manj regulacije. Kaj je prinesla deregulacija za kuharja in natakarja? Prepolovil se je vpis v šole. Po drugi strani pa poti nazaj ni več. Kljub vsemu bi morali zahtevati usposabljanja pred prvo zaposlitvijo na delovna mesta v gostinstvu in turizmu, v kolikor kadri nimajo predhodnega znanja ali izkušenj.

Pozitivno pri vseh ukrepih je to, da imajo zagotovljene vire financiranja. Kar manjka je, da ni jasnih časovnih rokov in nosilcev.

Razprava

Dejavnost je delovno intenzivna. Izpostaviti kaže kuharje in natakarje, saj sta ta dva poklica med najbolj deficitarnimi. Postopoma pa bo pomanjkanje tudi na drugih področjih hotelirstva. Razkorak med ponudbo in potrebami celo raste in to kljub dejstvu, da se je število zaposlenih na Zavodu za zaposlovanje v času gospodarske krize povečalo. Res se je kasneje občutno zmanjšalo in sedaj dosega rekordne nizke ravni. Trenutno se ne pokrijejo niti osnovne potrebe podjetij. Glede na trende naravnega gibanja prebivalstva bo deficitarnost v prihodnosti še večja. Razlogi se skrivajo v številčno manjših generacijah, nezainteresiranosti mladih za kariere v gostinstvu in begu možganov. Če smo se v preteklosti posluževali na t. i. uvoza kadra, je potrebno v naslednjih letih bolj pospešiti prekvalifikacijo, prav tistih kadrov, ki so sicer nezaposljivi. Zato bo potrebno vzpostaviti bolj fleksibilne pristope na področju usposabljanja in zaposlovanja. V določenih procesih pa bo potrebno delo avtomatizirati in kadre zamenjati z roboti. V te spremembe se bodo vključili tudi drugi poklici od recepcije do hotelskega gospodinjstva. Pri tem bo potrebno izhajati iz ključnih kompetenc, ki so potrebne za delo.

Strategija opozarja na neustrezno kadrovsko sestavo pedagoškega osebja. V kolikor bi želeli celovito preurediti bi to trajalo (Tabela 12) kar precej časa. Še potem se postavlja vprašanje, kam s obstoječim kadrom. Smiselni bi bil karierni pristop: od študenta z napotnico, ki dela v gostinstvu, kroženja po DM do za pridobitev ustreznih kompetenc.

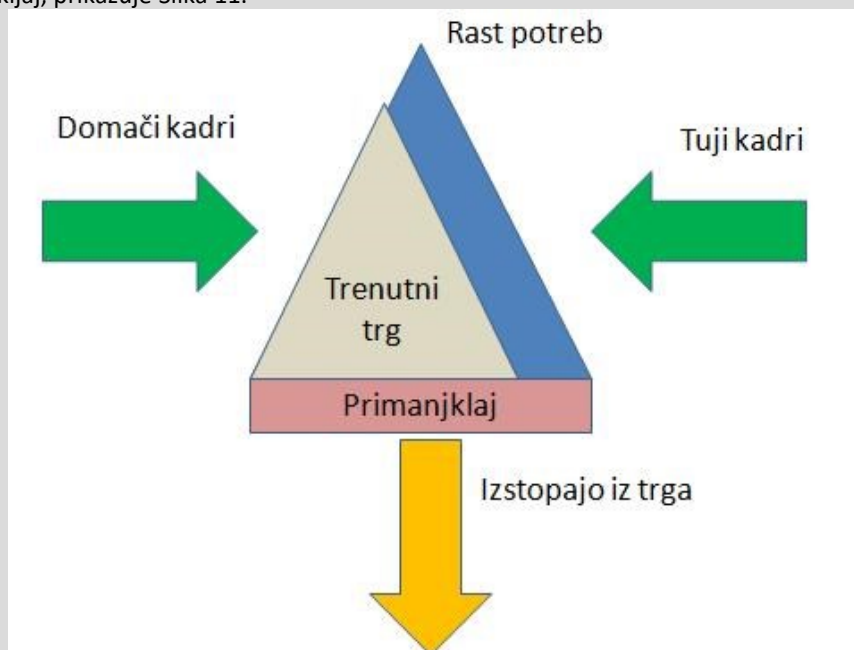
Tabela 12: Leta prenove sistema

Predšolsko					Osnovnošolsko							Srednješolsko				Fakulteta				Magisterij			Doktorat			Specializacija						
											1	1			1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1	2	3	4	5																												
			1																													
			9																													

Glede na zgoraj navedeno se postavlja vprašanje, kaj bomo naredili, da bomo zadostili povpraševanju. Možnosti je kar nekaj in večina teh je navedena v zadnji strategiji (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), 2022). Od tega, da so določene že preizkušene, se bo potrebno lotiti tudi inovativnih prijemov. Možnosti je več, a se vse začne pri promociji dejavnosti na eni strani ter zagotovitvi dobrih delovnih pogojev z ustreznim plačilom, primernim za deficitarne kadre na drugi strani. V kolikor tudi te aktivnosti ne bodo prinesle ustreznih rezultatov, se bomo morali posluževati že preizkušenih metod – to je uvoza delovne sile. Ne smemo spregledati tudi dejstva, da industrija 4.0 omogoča informatizacijo, avtomatizacijo in robotizacijo procesov (Bu, 2017; S. Ivanov in Webster, 2017). Največji družbeni učinek je lahko učinek digitalne transformacije na zaposlene v sektorju potovanja. Ta dejavnost bi lahko do leta 2025 predstavljala eno od 11 delovnih mest na svetu (Alexis, 2017). Inteligentna avtomatizacija bo v celoti spremenila delovna mesta in popolnoma izkoreninila druge.

V prihodnosti je pričakovati, da se bo ta »barvitost« kadra stopnjevala, saj bo prisoten kader iz različnih držav. Če je za državljane EU omogočen prost pretok, bo treba za preostale zagotoviti bolj fleksibilna pridobivanja delovnih dovoljenj.

Kolikšen je dejanski primanjkljaj, prikazuje Slika 11.



Slika 11: Primanjkljaj kadra v slovenskem gostinstvu in turizmu
(Andrej Raspor in Macuh, 2017)

Ne smemo pozabiti, da bi bilo bolj enostavno, da si Slovenija postavi okvire, v katerih bo lahko realno postavila bodoči razvoj te dejavnosti? Ali ne bi bilo bolje prekvalificirati kadra, ki je na ZRSZ? Za delo v gostinstvu jih je potrebno ustrezno stimulirati in dodatno usposobiti. Dolgoročni družbeni stroški bodo namreč nižji, kot da se zanašamo na tujo delovno silo.

Porajata se vprašanji: **Kaj torej narediti, da se odpravi vrzel v pomanjkanju kadrov v dejavnosti gostinstva in turizma? Katere so možne rešitve za razrešitev deficitarnosti?** Predstavljamo nekaj možnih rešitev, ki bi lahko odpravile nastajajočo vrzel (Tabela 1: Možne rešitve deficitarnosti v gostinstvu). Navajamo sintezo vseh ukrepov, s katerimi bi lahko zmanjšali strukturno pomanjkanje kadrov v gostinstvu in turizmu na poklicni in tehnični ravni. Del teh ukrepov je že zajet v strategiji.

Ker bo le razvoj ključnih kadrov omogočal razvoj dejavnosti, Lynn (1996) za zagotavljanje kadrov priporoča:

- pridobivanje novih zaposlenih na podlagi znanstev (obstoječih kuharjev in natakarjev);
- zaposlovanje starejših in bolj kvalitetnih kandidatov;
- uporabo tehtnih in zanesljivih testov, ki pokažejo, da so ti kandidati sposobni in zato dolgoročna rešitev (oz. naložba) za delodajalca;
- komunikacijo v zvezi s kulturo, vizijo in strategijo podjetja, pričakovanji in orientiranji zaposlenih na njihovi karierni poti;
- pooblašcanje zaposlenih in podajanje mnenja o okolju, v katerem delajo;
- ustvarjanje kariere za ključne zaposlene;
- skrb za nego otrok zaposlenih;
- razvijanje kompetenc in izobrazbe kot nagrada za zvestobo zaposlenega.

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

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

Dejavnost gostinstva in turizma je med mladimi dokaj promovirana⁴, a se za vpis v izobraževalne smeri ne odločajo pogosto. Kadri, ki končajo šolanje, ne zadostujejo niti tekočim potrebam v gostinstvu. Vsako leto je vedno večji razkorak med potrebami proizvodnje in potencialnimi šolanimi interesi za zaposlitev. Obstaja bojazen, da ne bo dovolj osebja niti za minimalno pokritje tekočih potreb po delavcih. Nedvomno bo potrebno, ko bomo priča večjemu vlaganju, za potrebe strateških projektov zagotoviti tudi dotok tuje strokovno usposobljene delovne sile. Treba bi bilo zagotoviti hitrejši, predvsem pa enostavnejši način pridobitve delovnih dovoljenj za tujce.

Zato je nujno, da se pravočasno poiščejo ustrezne rešitve za ta izziv. Še posebej je pomembno, ker se trend zmanjševanja primanjkljaja kadrov kljub večji ponudbi še ni bistveno spremenil. Sodelovanje med vlado, izobraževalnimi institucijami in turistično industrijo je ključno za oblikovanje strategij, ki bodo omogočile dolgoročno rešitev tega problema. Opozaranje na premajhno število kadra torej ni novost, saj so se tega izziva lotili že drugi avtorji (Raspor, 2008) (Cevc, 2009) (Raspor in Macuh, 2017).

Ljudje so ključni dejavnik za učinkovito delovanje te delovno intenzivne industrije. Gostinstvo samo po sebi je izjemno raznoliko, saj zadovoljuje potrebe dveh glavnih skupin gostov. Prva skupina so turisti ali osebe, ki obiskujejo kraje izven svojega stalnega bivališča. Druga skupina pa so rezidenti ali stalni prebivalci, ki iščejo gostinske storitve zunaj svojih domov. Ta industrija obsega številna podjetja, kot so hoteli, moteli, restavracije, kavarne, bari in bifeji.

⁴ K prepoznavnosti dela veliko vplivajo tudi razne kuharske oddaje, resničnostne serije, kot je npr. Gostila išče šefa ipd.

Razvoj turizma v veliki meri vplivajo sodobne tehnologije, kot so pametni telefoni, komunikatorji, GPS, biometrija, delitvena ekonomija, novi materiali, pa tudi dostopnost informacij in potrošniško znanje (Yang idr., 2021). Te tehnološke inovacije so bistvenega pomena za izboljšanje storitev v turističnem sektorju ter za povečanje učinkovitosti in konkurenčnosti podjetij v tej panogi (World Travel & Tourism Council, 2015) (Buhalis in Law, 2008). Vse to narekuje, da bodo morali imeti tudi zaposleni drugačne kompetence, v kolikor bodo želeli nuditi ustrezno storitev kupcem storitev.

Skupek teh aktivnosti bo pripomogel k dodani vrednosti kadra. To bo nadgradnja k zgoraj navedenim ukrepom, ki so pretežno usmerjeni v odpravo vrzeli v pomanjkanju. S temi ukrepi naj bi delodajalci kader v gostinstvu tudi dolgoročno vezali nase.

Tabela 1: Možne rešitve deficitarnosti v gostinstvu

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

(Andrej Raspor in Macuh, 2017)

(1) Kakšne so realne možnosti, da bi zagotovili zadostno število gostinskega kadra iz obstoječe slovenske populacije? Ugotovili smo, da se situacija glede potreb ne izboljšuje (SURs). V prihodnje je pričakovati še večje pomanjkanje kadra. To dejstvo v EU ni novo in se z njim srečuje večina starejših članic EU že kar nekaj let (Hjalager in Andersen, 2001). Vsekakor je treba gledati na tiste kadre, ki so trenutno še na ZRSZ, kot na priložnost in jih čim prej prekvalificirati in vključiti na trg dela. Zato je treba najprej iskati rešitve med kadri s trga dela, vzporedno pa povečati interes za vpis v šole, kar pa vseeno ne bo dovolj. Kadre je namreč najprej treba dobiti v delovni proces, zato pa je potrebno uvesti stimulatívne sisteme nagrajevanja ter izboljšati delovne pogoje in karijerne poti. Iz tega lahko zaključimo, da ni realno, da bi iz slovenske populacije lahko zagotovili dovolj veliko število kompetentnega kadra.

(2) Gre pri pomanjkanju gostinskega kadra za sistemski ali sociološki problem? Pomanjkanje gostinskega kadra je sistemski problem, na katerega vpliva vrsta socioloških dejavnikov. Lennon (1989) in Morgan (1982) poudarjata neenakosti v industriji, vključno z nizkimi plačami in slabimi delovnimi pogoji, ki prispevajo k pomanjkanju delavcev. Alonso nadalje poudarja izzive, s katerimi se soočajo mala gostinska podjetja, zlasti pri privabljanju in ohranjanju osebja (Alonso in O'Neill, 2009). Meier predlaga možne rešitve za pomanjkanje delovne sile, kot je izkoriščanje premalo izkoriščenih virov delovne sile, kot so upokojniki, zaposlene matere in invalidi (Meier, 1991). Te študije skupaj poudarjajo potrebo po sistemskih spremembah v industriji, da bi odpravili temeljne vzroke pomanjkanja osebja.

Dejavnost gostinstva in turizma je med mladimi sicer promovirana, a se za vpis v smeri kuharja in natakarja odločajo le redki. Kadri, ki končajo šolanje, ne zadostujejo niti tekočim potrebam v gostinstvu. Tudi tu situacija v Sloveniji ni posebnost (Getz, 1994; Lundmark, 2006). Povsod v razvitih državah delajo v gostinstvu in turizmu tujci. Vsako leto je vedno večji razkorak med potrebami proizvodnje in potencialnimi šolanimi interesenti za zaposlitev. Obstaja bojazen, da ne bo dovolj osebja niti za minimalno pokritje tekočih potreb po delavcih. Nedvomno bo potrebno, ko bomo priča večjemu vlaganju za potrebe strateških projektov, zagotoviti tudi dotok tuje delovne sile. Potrebno bi bilo zagotoviti hitrejši, predvsem pa enostavnejši način pridobitve delovnih dovoljenj za tujce. K preglednosti, transparentnosti, solidarnosti in motiviranosti zaposlenih pa bi v veliki meri vplivala tudi ureditev napitnin. Vse to bi še dodatno pripomoglo k ureditvi trga dela v gostinstvu in turizmu. Glede na trende rodnosti in spremenjene navade mladih ni realno pričakovati, da bi lahko zagotovili dovolj veliko število kadra ob sedanjih plačah, urnikih, delovnih pogojih in vsebini dela.

(3) Kako lahko industrija 4.0 odpravi vrzel pomanjkanja kadrov v gostinstvu in turizmu? Ne smemo zanemariti niti možnosti avtomatizacije in robotizacije. Ideja ni nova, le da sedanja tehnologija omogoča nesluten razvoj. Dnevno se pojavljajo nove in nove možnosti, kako bi lahko avtomatizirali procese in vključili robote (Ivanov in Webster, 2017). Roboti lahko opravljajo težka in ponavljajoča se dela praktično brez prestanka, zato niso konkurenca, ampak le dopolnitev k ostalemu gostinskemu kadru. Kader, ki pa jih bo nadziral, bo moral biti še bolj vsestransko usposobljen. Povečala se bo produktivnost, to pa bo dalo možnost za višje plače. To je lahko dodatna priložnost, da se v gostinsko dejavnost privabi kader, ki se sicer ne bi odločil za to delovno in poklicno področje.

Zaključimo lahko, da imamo vse možnosti, da razrešimo pomanjkanje kadra in omogočimo razvoj slovenskega gostinstva in turizma, a izziva se moramo lotiti takoj. Vsekakor pa morajo biti v iskanje rešitev vključena različna resorna ministrstva.

Viri, literatura in opombe:

1. Accorsi, R., Tufano, A., Gallo, A., Galizia, F. G., Cocchi, G., Ronzoni, M., Abbate, A. L', & Manzini, R. (2019a). An application of collaborative robots in a food production facility. *Procedia Manufacturing*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:213609764>
2. Accorsi, R., Tufano, A., Gallo, A., Galizia, F. G., Cocchi, G., Ronzoni, M., Abbate, A. L', & Manzini, R. (2019b). An application of collaborative robots in a food production facility. *Procedia Manufacturing*.
3. Alexis, P. (2017). R-Tourism: Introducing the Potential Impact of Robotics and Service Automation in Tourism. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 17(1).
4. Alonso, A. D., & O'Neill, M. (2009). Staffing issues among small hospitality businesses: A college town case. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 573–578.
5. Altman, L. (1995). Career longevity of hospitality graduates. *Hospitality Review*, 13, 77–83. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:145027618>
6. Andrew, W. P. (1984). Hospitality education and the technological revolution. *Hospitality Education and Research Journal*, 8(2), 15–21.
7. Bozdogan, H. (1987). Model selection and Akaike's information criterion (AIC): The general theory and its analytical extensions. *Psychometrika*, 52(3), 345–370. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/bf02294361>
8. Bu, N. (2017). The 22nd Session of the UNWTO General Assembly–Special Session on Smart Tourism: Chengdu, China, 14–15 September 2017. *Anatolia*, 1–3.
9. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609–623.
10. Carmen, I. M. (2013). Evolutions and tendencies in the global tourism traffic. *Management Strategies Journal*, 22, 436–445. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:150544400>
11. Center RS za poklicno izobraževanje. (2024). Nacionalna poklicna kvalifikacija. <https://npk.si/>
12. Cevc, M. (2009). Nacionalne poklicne kvalifikacije na področju gostinstva in turizma. Mednarodna konferenca o turizmu, gostinstvu in hotelirstvu. Pridobljeno, 8(8), 2009.
13. Chen, C., Gao, Q., Song, Z., Liping, O., & Wu, X. (2010a). Catering service robot. 2010 8th World Congress on Intelligent Control and Automation, 599–604. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:9523385>
14. Chen, C., Gao, Q., Song, Z., Liping, O., & Wu, X. (2010b). Catering service robot. 2010 8th World Congress on Intelligent Control and Automation, 599–604.
15. Cooper, C. (2018). Commentary on Tourism and Mobilities The End of Tourism as We Know it. e-review of tourism research, 14, 82–86. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:158871784>

16. Derqui, B., & Fernandez, V. (2017). The opportunity of tracking food waste in school canteens: Guidelines for self-assessment. *Waste management*, 69, 431–444. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:44718951>
17. Dujmović, M., & Vitasović, A. (2013). Changing world of tourism. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:127979455>
18. EURES. (2017). Evropski portal za zaposlitveno mobilnost. Evropski portal za zaposlitveno mobilnost. <https://ec.europa.eu/eures/public/sl/homepage>
19. Getz, D. (1994). Students' work experiences, perceptions and attitudes towards careers in hospitality and tourism: A longitudinal case study in Spey Valley, Scotland. *International Journal of Hospitality Management*, 13(1), 25–37.
20. GOV.SI. (2022, februar). Vpis v srednjo šolo .
21. Green, P. C. (1999). Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies. V *Personnel Psychology* (1st ed.). Jossey-Bass. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=748305&Fmt=7&clientId=25836&RQT=309&VName=PQD>
22. Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, 10. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:229724216>
23. Hjalager, A.-M., & Andersen, S. (2001). Tourism employment: contingent work or professional career? *Employee Relations*, 23(2), 115–129.
24. Huang, G.-S., & Lu, Y.-J. (2017a). To build a smart unmanned restaurant with multi-mobile robots. 2017 International Automatic Control Conference (CACS), 1–6. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:44240896>
25. Huang, G.-S., & Lu, Y.-J. (2017b). To build a smart unmanned restaurant with multi-mobile robots. 2017 International Automatic Control Conference (CACS), 1–6.
26. Hyndman, R. J., & Koehler, A. B. (2006). Another look at measures of forecast accuracy. *International journal of forecasting*, 22(4), 679–688. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2006.03.001>
27. Ivanov, S. H., & Webster, C. (2017). The robot as a consumer: a research agenda.
28. Ivanov, S., & Webster, C. (2017). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies—a cost-benefit analysis.
29. Ivanov, Stanislav, Webster, C., & Seyyedi, P. (2018). Consumers' Attitudes Towards the Introduction of Robots in Accommodation Establishments. *Behavioral & Experimental Economics eJournal*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:199351769>
30. Joppe, M. (2012). Migrant workers: Challenges and opportunities in addressing tourism labour shortages. *Tourism Management*, 33(3), 662–671.
31. Kabakci, M., & Hacıoglu, A. (2018). Employment of foreigners in enterprises. *Pressacademia*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:169158165>
32. Kohont, A., Svetlik, I., Gorišek, K., Rozman, B., & Lamberger, J. (2005). Kompetence v kadrovske praksi. Ljubljana: GV Izobraževanje.
33. Kovač, B. (2001). Strategija slovenskega turizma: vlada RS 2002–2006. Ministrstvo za gospodarstvo.
34. Kuo, C.-M., Kuo, C.-M., Chen, L.-C., Chen, L.-C., Tseng, C.-Y., & Tseng, C.-Y. (2017). Investigating an innovative service with hospitality robots. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1305–1321.
35. Laporšek, S., Franca, V., & Arzenčevsek, A. (2018). Kako dostojne so nove oblike dela v Sloveniji? *Economic and Business Review*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:189415412>
36. Lennon, J. J., & Wood, R. C. (1989). The sociological analysis of hospitality labour and the neglect of accommodation workers. *International Journal of Hospitality Management*, 8, 227–235. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:143512562>
37. Lundmark, L. (2006). Mobility, migration and seasonal tourism employment: Evidence from Swedish mountain municipalities. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6(3), 197–213.
38. Lynn, M. (1996). Seven Ways to Increase Servers' Tips. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37, 24–29. <https://doi.org/10.1177/001088049603700315>
39. Mayo, C. R., & Thomas-Haysbert, C. (2005). Essential competencies needed by hospitality and tourism management graduates as determined by industry professionals and hospitality educators. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 9(2).
40. Meier, J. (1991). Solutions to the Hospitality Industry's Labor Shortage. *Hospitality Review*, 9, 10. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:167163162>
41. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT). (2012). Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016. Republika Slovenija. Dostupno na: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizemstrategije_politike/Strategija_turizem_sprejeto_7_6.
42. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT). (2017a). Strategija razvoja slovenskega turizma 2017–2021.
43. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT). (2017b). Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021. http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/strategija_trajnostne_rasti_slovenskega_turizma/
44. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT). (2022). Strategija slovenskega turizma 2022–2028.
45. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije. (2024). Teme in projekti Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in inovacije. <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-visoko-solstvo-znanost-in-inovacije/teme-in-projekti/>
46. Mirwanto, T. (2018). The problem of the supervision of immigration stay licenses on illegal foreign labor working in foreign capital investment companies in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:239784036>
47. Morgan, W. J. (1982). Equality vs inequality amongst hospitality workers. *International Journal of Hospitality Management*, 1, 157–162.
48. Murphy, J., Hofacker, C., & Gretzel, U. (2017). Dawning of the Age of Robots in Hospitality and Tourism: Challenges for Teaching and Research. *European Journal of Tourism Research*, 15, 104–111.
49. Nayik, G. A., Muzaffar, K., & Gull, A. (2015a). Robotics and Food Technology: A Mini Review. *Journal of Nutrition and Food Sciences*, 5, 1–4. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:54032854>
50. Nayik, G. A., Muzaffar, K., & Gull, A. (2015b). Robotics and Food Technology: A Mini Review. *Journal of Nutrition and Food Sciences*, 5, 1–4.
51. Parry, S. B. (1996). Just What Is a Competency?(And Why Should You Care?). *Training*, 35(6), 58.
52. Perrenoud, P. (1999). Dix nouvelles compétences pour enseigner. Paris: esf.
53. Popescu, A. (2014). Considerations on the trends of international tourist flows. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:155650910>
54. Potočnik, V., & Umek, A. (2004). Trženje storitev s primeri iz prakse. GV založba.
55. Putter, D. (1993a). Catering education in Britain and Germany. *Tourism Management*, 14, 70–73. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154280205>
56. Putter, D. (1993b). Catering education in Britain and Germany. *Tourism Management*, 14, 70–73.
57. Rahman, A. W. A. (2022). Knowledge, Understanding, and Application of Industrial Training Towards The Students of Catering Study Program. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:249385237>
58. Raspor, A. (2008). Pomanjkanje kadrov v slovenskem gostinstvu in turizmu. Znanje za trajnostni razvoj, 2291–2297.
59. Raspor, A. (2011a). Gostinski kadri, večer problem? *Revija gostinec*, 23(sept/okt), 44–45.
60. Raspor, A. (2016a). Kako do izboljšanja kakovosti gostinske storitve. BoMa. <https://plus.si.cobiss.net/opac7/bib/284669440>
61. Raspor, A. (2016b). Napitnine : orodje za povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja. BoMa.

62. Raspor, A. (2011b). Competences of waiters and cooks. V A. Brezovec & J. Mekinc (Ur.), Management, izobraževanje in turizem : solidarnost za socialni kapital : 3. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo (str. 1526–1536). Portorož : Turistica, Fakulteta za turistične študije.
63. Raspor, A. (2011c). Vpliv gospodarske krize na kadre v gostinstvu Impact of economic crisis on human resources in hospitality. V A. Brezovec & J. Mekinc (Ur.), Management, izobraževanje in turizem : solidarnost za socialni kapital : 3. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo (str. 1513–1525). Portorož : Turistica, Fakulteta za turistične študije.
64. Raspor, A., & Macuh, B. (2017). Deficitarnost kadra v slovenskem gostinstvu : 2008–2017. V Modern management tools and economy of tourism sector in present era (str. 330–349). Association of Economists and Managers of the Balkans. file:///C:/Users/Uporabnik02/Downloads/International Thematic Monograph on Tourism 2018 (1).pdf
65. Resolucija o strateških ciljih na področju razvoja turizma v Republiki Sloveniji s programom aktivnosti in ukrepov za njeno izvajanje. (1995). Uradni list. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO15>
66. Revell, R., & Stott, T. (2005). Highly recommended : English for the hotel and catering industry. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:108665293>
67. Richardson, S. (2010). Generation Y's Perceptions and Attitudes Towards a Career in Tourism and Hospitality. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 9, 179–199. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154781288>
68. Rolfe, A. (2015). COACHING AND MENTORING - WHAT IS THE DIFFERENCE? Training & Development, 42(5), 12–13.
69. Sirše, J., Stroj-Vrtačnik, I., & Pobega, N. (1993). Strategija razvoja slovenskega turizma. IER-Inštitut za ekonomska raziskovanja.
70. slovenia.info. (2024). Leto 2023. Turizem v številkah. <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/raziskave-in-analize/turizem-v-stevilkah>
71. SRIPS RS. (2022). Predstavitev kompetenčnih centrov.
72. Suligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. Organizacija, 39, 146–153.
73. SURS. (2022). Statistični urad Republike Slovenije. <http://www.stat.si>
74. SURS. (2024a). Delo in brezposelnost. <https://pxweb.stat.si/sistat/sl/Podrocja/Index/139/delo-in-brezposelnost>
75. SURS. (2024b). Demografsko in socialno področje. https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/
76. SURS. (2024c). Plače in stroški dela. <https://pxweb.stat.si/sistat/sl/Podrocja/Index/98/plače-in-stroški-dela>
77. Tajnikar, M. (2007). Zajec tici v grmu investicij : gospodarstvo: med peklom in rajem ni vic. Delo, Sobotna priloga, 10–11.
78. Tajnikar, M. (2021). Ekonomski vidiki prekarnosti. ŠTUDIJE O PREKARNOSTI Interdisciplinarni pogledi, 75.
79. Taylor, M. S., & Walsh, K. (2005). Retaining Management Talent: What Hospitality Professionals Want from Their Jobs. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:55616719>
80. Terry, W. C. (2018). Precarity and guest work in U.S. tourism: J-1 and H-2B visa programs. Tourism Geographies, 20, 106–185. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:157957649>
81. Uradni list RS. (1994). Zakon o gostinstvu (ZGos). <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO393>
82. Uran, M., & Ovseničnik, R. (2006). Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem, 175.
83. Vlada, R. S. (2008). Resolucija o nacionalnih razvojnih projektih za obdobje 2007–2023.
84. World Travel & Tourism Council. (2015). Seven ways technology is changing the travel industry – Medium. <https://medium.com/@WTTC/seven-ways-technology-is-changing-the-travel-industry-85cff79c1ece#.8nurukvu0>
85. Yang, H., Song, H., Cheung, C., & Guan, J. (2021). How to enhance hotel guests' acceptance and experience of smart hotel technology: An examination of visiting intentions. International journal of hospitality management, 97, 103000.
86. Yu, C.-E. (2019). Humanlike robots as employees in the hotel industry: Thematic content analysis of online reviews. Journal of Hospitality Marketing & Management, 29, 22–38. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:195525962>
87. Zakon o pospeševanju turizma (ZPT). (1998). Uradni list RS. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO584>
88. Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT). (2003). Uradni list RS. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1577>
89. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje [ZRSZ]. (2024a). Trg dela v številkah. <https://www.ess.gov.si/partnerji/trg-dela/trg-dela-v-stevilkah/>
90. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje [ZRSZ]. (2024b). Trg dela v številkah.
91. Zgodovinska metoda. (2024). Sapiensova metodologija. <https://metodologiasapiens.com/sl/metodos/metodo-historico/>
92. ZRSZ. (2017). <https://www.ess.gov.si/>
93. Zupančič, T., & Mlakar, B. (2024). Najuspešnejše leto za slovenski turizem. SURS. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/12734>

ⁱ <https://www.karieravturizmu.si/sl/solanje/srednje-sole>