



**ZVEZA ZA TEHNIČNO KULTURO SLOVENIJE**  
**ZOTKS - mreža za raziskovanje in znanost**

## **57. SREČANJE MLADIH RAZISKOVALCEV SLOVENIJE 2023**

### **PROBLEMATIKA POMANJKANJA KADROV V GOSTINSKI PANOGI**

**Raziskovalno področje: ekonomija ali turizem**

**RAZISKOVALNA NALOGA**

PROSTOR ZA NALEPKO

AVTOR: Vito Ivanuša Nagy  
MENTORICA: Barbara Senekovič, mag. turizma  
ŠOLA: Srednja šola za gostinstvo in turizem Radenci

Radenci, april 2023



**ZVEZA ZA TEHNIČNO KULTURO SLOVENIJE**  
**ZOTKS - mreža za raziskovanje in znanost**

## **57. SREČANJE MLADIH RAZISKOVALCEV SLOVENIJE 2023**

### **PROBLEMATIKA POMANJKANJA KADROV V GOSTINSKI PANOGI**

**Raziskovalno področje: ekonomija ali turizem**

**RAZISKOVALNA NALOGA**

Radenci, april 2023

## **PREDGOVOR**

V gostinstvu primanjkuje minimalno 12.000 delavcev. Če je bil včasih problem najti sobarico, je danes ta problem delovno mesto natakarja. Zaposleni so jedro vsakega podjetja, torej ljudje. Prav tako hotelirji in druga gostinsko-turistična podjetja ne morejo več računati na delavce iz t. i. »Balkanskega bazena«, saj le-ti več ne želijo priti v našo državo in gredo rajši v Avstrijo in Nemčijo. Razlog zato je, da jim naš slovenski trg več ni zanimiv, saj so v drugih državah boljši delovni pogoji in višje plačilo. Delavcem veliko pomenijo dobri delovni pogoji ter dejstvo, da je delavec zaščiten in ima normalne delovne pogoje. Problem so plačna nesorazmerja ter dejstvo, da mora biti plača stimulatívna, kar pa v gostinstvu že lep čas ni. Posamezni hotelirji poskušajo reševati svojo kadrovsko stisko na takšen način, da zaposlujejo delavce iz tretjih držav (Azijci in Filipinci). Podjetja imajo razpise za delovna mesta odprta vse leto, vendar se skoraj nihče ne javi. Enaka slika je v Avstriji, Nemčiji in drugih evropskih državah. Prav zaradi slednjih dejstev pa upada tudi vpis v vse srednje gostinsko-turistične šole v Sloveniji.

Ker se tudi sam izobražujem za poklic s področja gostinstva in turizma, sem želel raziskati in poiskati vzroke - zakaj je takšno stanje v dejavnosti, ki je bila včasih cenjena, poklici pa zelo iskani.

## **ZAHVALA**

Pisanje raziskovalne naloge mi ni bilo enostavno, saj sem moral preveriti in poiskati številne verodostojne podatke, s katerimi sem želel predstaviti kadrovske probleme v gostinstvu.

Zahvaljujem se mentorici - profesorici, ki mi je pomagala in me usmerjala, Ministrstvu za vzgojo in izobraževanje, da so prisluhnili moji prošnji in mi posredovali potrebne podatke za zadnja leta vpisa v gostinske turistične šole v Sloveniji.

Posebna zahvala gre tudi Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje za posredovane podatke. Prav tako pa bi se rad zahvalil zaposlenim v kadrovski službi Unior d. d., Hiši kulinarike Jezeršek, Krki turizem, HIT hoteli, igralnice, ki so mi bili pripravljene predstaviti svoj način kadrovanja in pridobivanja najboljših kadrov ter vključevanja v svoje podjetje.

## **POVZETEK**

Namen raziskovalne naloge je predstaviti problematiko pomanjkanja kadrov v gostinski panogi v Sloveniji. Izdelan je analitični pregled stanja vzrokov za nastalo situacijo, razpisanih prostih delovnih mest v gostinstvu od 2014 do 2022 na ZRSZ in pregled vpisa v srednje strokovne šole za gostinstvo in turizem v Sloveniji od 2014 do 2022.

V empiričnem delu naloge so predstavljeni primeri dobrih podjetniških praks kot oblika modela vzgoje lastnega kadra, in sicer Hiše kulinarike Jezeršek, Krka turizem, Unior turizem Zreče in HIT hoteli, igralnice, turizem. V okviru članic združenja skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč je bila izvedena spletna anketa, s katero smo želeli pridobiti odgovor na vprašanje - kakšno je mnenje podjetij glede opravljanja prakse, štipendiranja ter načinov vzgoje lastnega kadra. V nalogi so podani tudi predlogi za rešitev problema.

**KLJUČNE BESEDE:** pomanjkanje kadrov v gostinstvu, delovna mesta, vpis v srednje strokovne šole za gostinstvo in turizem v Sloveniji, razpis prostih delovnih mest na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje za obdobje od 2014 do 2022, modeli vzgoje lastnega kadra Krka turizem, Unior turizem Zreče, HIT hoteli, igralnice, turizem.

## **ABSTRACT**

The purpose of the following research paper is to introduce the issue of lack of personnel in gastronomy in Slovenia. An analytical overview of the present situation has been compiled. It reveals the problem's causes as well as the current state of affairs of the invited applications for vacant posts in gastronomy between 2014 and 2022 at the Employment Service of Slovenia. The paper also offers the overview of students' enrolment into vocational schools of hospitality and tourism in Slovenia for the same period.

In the empirical part of the paper, examples of good business practice as a model of educating the company's own staff are presented. The examination focuses on the following businesses: the House of Culinary Arts Jezeršek, Krka Tourism, Unior Tourism Zreče and HIT hotels, casinos, tourism. An online survey has been conducted among the members of the Association of Slovenian Natural Spas. Its purpose was to obtain the companies' views concerning their offering practice and scholarships to future employees. The questionnaire tried to shed light on the companies' opinion on the ways of educating their own personnel as well. In addition, the research paper suggests possible solutions to the problem of staff shortages.

**KEY WORDS:** lack of personnel in gastronomy, workplace, enrolment into vocational schools of hospitality and tourism in Slovenia, invited applications for vacant posts at the Employment Service of Slovenia between 2014 and 2022, models of educating the company's own personnel at Krka Tourism, Unior Tourism Zreče, HIT hotels, casinos, tourism.

## KAZALO VSEBINE

|   |    |
|---|----|
| <b>1 UVOD</b> .....   | 10 |
| 1.1 Namen raziskovalne naloge in opredelitev problema .....               | 12 |
| 1.2 Cilji.....  | 12 |
| 1.3 Hipoteze .....  | 13 |
| 1.4 Predpostavke in omejitve raziskave.....                               | 13 |
| 1.5 Uporabljena raziskovalna metodologija.....                            | 13 |
| <br>  |    |
| <b>2 PREGLED STANJA V GOSTINSKI PANOGI V SLOVENIJI</b> .....              | 14 |
| 2.1 Opredelitev osnovnih pojmov .....                                     | 14 |
| 2.2 Izhodiščno stanje.....  | 15 |
| 2.3 Sprejeti ukrepi za blažitev posledic kadrovanja v gostinstvu.....     | 16 |
| 2.4 Stanje razpisanih prostih delovnih mest v gostinstvu v Sloveniji..... | 17 |
| 2.5 Plače v gostinstvu.....   | 20 |
| 2.6 Stanje vpisa v gostinsko – turistične šole v Sloveniji.....           | 23 |
| <br>  |    |
| <b>3 SISTEM NAGRAJEVANJA</b> .....  | 29 |
| 3.1 Plača.....  | 29 |
| 3.2 Napitnine.....  | 30 |
| <br>  |    |
| <b>4 EKSPERIMENTALNI DEL</b> .....  | 31 |
| 4.1 Primeri dobrih podjetniških praks vzgoje lastnega kadra .....         | 31 |
| 4.1.1 Hiša kulinarike Jezeršek.....                                       | 31 |
| 4.1.2 Krka turizem.....   | 32 |
| 4.1.3 Unior turizem Zreče.....  | 33 |
| 4.1.4 HIT turizem, igralnica, turizem .....                               | 35 |
| 4.2 Anketni vprašalnik.....   | 36 |
| 4.2.1 Rezultati ankete .....  | 36 |
| <br>  |    |
| <b>5 RAZPRAVA IN INTERPRETACIJA PODATKOV</b> .....                        | 40 |
| <br>  |    |
| <b>6 SKLEPNE UGOTOVITVE</b> .....   | 42 |
| <br>  |    |
| <b>7 BIBLIOGRAFIJA</b> .....  | 43 |
| <br>  |    |
| <b>8 PRILOGE</b> .....  | 45 |

## **KAZALO SLIK**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Prikaz rasti plač.....   | 20 |
| Slika 2: Rast povprečne plače v obdobju 2010 – 2020 v (%).....                | 21 |
| Slika 3: Stopnja rasti opravljenih delovnih ur v 1. četrtletju 2022.....      | 22 |
| Slika 4: Sistem plač in nagrajevanja.....                                     | 29 |
| Slika 5: Model vzgoje lastnega kadra v podjetju Hiša kulinarike Jezeršek..... | 31 |
| Slika 6: Model vzgoje lastnega kadra v Krka turizem.....                      | 33 |
| Slika 7: Model vzgoje lastnega kadra v Unior turizem Zreče.....               | 34 |
| Slika 8: Model vzgoje lastnega kadra v HIT hoteli, igralnice, turizem.....    | 35 |

## **KAZALO TABEL**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Razpisana prosta delovna mesta v gostinstvu od 2014 do 2022.....                  | 17 |
| Tabela 2: Število razpisanih prostih delovnih mest v letu 2022.....                         | 18 |
| Tabela 3: Poklicni barometer kadrovskega primanjkljaja za leto 2022.....                    | 19 |
| Tabela 4: Vpis v srednje šole za gostinstvo in turizem od 2014 do 2022.....                 | 23 |
| Tabela 5: Vpis v srednje šole za gostinstvo in turizem od 2014 do 2022 v 1. letnik SPI..... | 25 |
| Tabela 6: Vpis v srednje šole za gostinstvo in turizem od 2014 do 2022 v 1. letnik SSI..... | 27 |

## **KAZALO GRAFIKONOV**

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1: Prosta delovna mesta od 2014 do 2022.....                             | 17 |
| Grafikon 2: Število razpisanih prostih delovnih mest v letu 2022.....             | 18 |
| Grafikon 3: Prikaz padca vpisa po šolah za obdobje 2014/15 do 2021/22.....        | 24 |
| Grafikon 4: Prikaz padca vpisa po šolah za obdobje 2014/15 do 2021/22 za SPI..... | 26 |
| Grafikon 5: Prikaz padca vpisa po šolah za obdobje 2014/15 do 2021/22 za SSI..... | 28 |



|  |    |
|--|----|
| Grafikon 6: Ali v vašem podjetju opravljajo dijaki srednjih strokovnih šol obvezno prakso?....   | 36 |
| Grafikon 7: Na katerih delovnih mestih dijaki najpogosteje opravljajo dijaško prakso?.....   | 37 |
| Grafikon 8: Ali dijaki v vašem podjetju opravljajo počitniško delo?.....   | 37 |
| Grafikon 9: Strinjanje s trditvijo, da se zaposli vestne in marljive dijake?.....  | 38 |
| Grafikon 10: Na kakšen način stimulirate mlade, da bi bili zainteresirani za zaposlitev v vašem podjetju oziroma bi ostali v domači regiji?..... | 38 |
| Grafikon 11: Kje vidite problem, zakaj se mladi ne odločajo za zaposlitev v gostinstvu in turizmu? .....   | 39 |
| Grafikon 12: V čem vidite rešitev nastale situacije?.....  | 39 |

## **KAZALO PRILOG**

|  |    |
|--|----|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik.....   | 45 |
| Priloga 2: Seznam anketiranih podjetij skupnosti Slovenskih naravnih zdravilišč..... | 47 |

# 1 UVOD

K pisanju raziskovalne naloge me je vzpodbudilo dejstvo in razmišljanje, da smo - kar se tiče kadrovske krize v gostinsko-turistični panogi v naši državi - dosegli točko, ko je potrebno nekaj ukreniti.

Do vključno leta 2019 so bile stopnje rasti bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v turistični in gostinski panogi višje kot v celotnem svetovnem gospodarstvu. Turizem in gostinstvo kot gospodarski dejavnosti nudita številne priložnosti za razvoj malih in srednje velikih podjetij. V svetovnem merilu mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) predstavljajo približno 90 % vseh podjetij in zagotavljajo več kot 50 % vseh delovnih mest; v Evropski uniji predstavljajo 99 % vseh poslovnih subjektov in zagotavljajo 85 % delovnih mest. Njihov pomen je še večji v slovenskem gospodarstvu, saj predstavljajo kar 99,8 % vseh poslovnih subjektov (povzeto po Kukanja, 2022).

Največ zaposlitev je bilo v ZDA izgubljenih ravno na področju gostinstva. To je bila tudi posledica prevlade majhnih podjetij v dejavnosti, ki imajo tudi manj sredstev za financiranje zaposlenih v času izpada dohodka (Lundlow, 2020).

Korona je povzročila splošno globalno krizo, kakršne ne beležimo zadnjih 50 let. Ne glede na to, ali gre za hotele, letališča ali gostinske obrate, je povsod po Evropi zaznati velik primanjkljaj kadra (povzeto po Kolev in Obst, 2022).

Jansen in Risinus (2022) navajata, da je v letu 2020 gostinsko panogo v Nemčiji zapustilo 216.000 zaposlenih. Največ se jih je zaposlilo v sorodnih panogah, kot so; prodaja, logistika in transport, živilstvo, čistilni servisi, marketing in poklici, povezani z zdravo prehrano in zdravjem. Nobena druga panoga ni zabeležila tako velikega upada in fluktuacije kadra v druge dejavnosti. Nekateri zaradi pomanjkanja delovne sile niso pričeli obratovati, ko bi lahko, ali so pričeli obratovati v omejenem obsegu. Junija leta 2021 v Nemčiji zaradi pomanjkanja delovne sile ni pričelo poslovati 30 % ponudnikov s področja gostinstva; 42 % hotelov in restavracij naj bi med epidemijo zabeležilo odliv delovne sile v druge dejavnosti (Amante, 2021). Nekatere restavracije so problem pomanjkanja delovne sile skušale reševati tako, da so ponujale manj jedi, v hotelskih recepcijah in na letališčih so nastajale daljše čakalne vrste zaradi manj zaposlenih, v tematskih parkih je bilo odprtih manj atrakcij oziroma so bile dostopne redkeje in manj je bilo prodajaln s prehrano, nekateri hoteli niso ponujali vseh hotelskih sob ali so se določene storitve (npr. čiščenje hotelske sobe) izvajale redkeje (Schwab, 2021).

Navkljub 16,5- odstotni brezposelnosti v Grčiji imajo gostinska podjetja težave pri najemanju kadra. Podjetje Hilton je tako v prvi polovici leta 2021 najelo kar 12.000 delavcev, večino za potrebe prehrabnega gostinstva in v gospodinjskem delu. Razlog pa naj bi tičal v prihodnji nepredvidljivosti dejavnosti zaradi epidemije (Varvitsioti, 2021).

Rudež Nemcova (2021, str. 11) navaja, da je zdravstvena kriza v letih 2020 in 2021 močno zarezala v delovno silo v turizmu in gostinstvu tudi v naši državi. Najprej je prišlo do prekinitve obratovanja ponudnikov in zmanjšanja obsega delovne sile, kasneje pa je sledilo znižanje spretnosti in znanja turističnih delavcev zaradi odhoda delavcev iz dejavnosti, kot tudi zaradi nezmožnosti usposabljanja na delu. Obenem je epidemija sprožila tudi intenzivnejše prilagajanje turističnih ponudnikov digitalizaciji poslovanja in večjo usmerjenost k digitalno podprtim turističnim storitvam.

Farčnik in Kuščer (2020, str. 164) navajata podatke raziskave, ki navaja, da je največje število podjetij s področja dejavnosti strežbe hrane in pijače ugasnilo.

S tem ko ugašajo podjetja, postanejo tovrstna delovna mesta nezanimiva. Delovna sila v turizmu in gostinstvu je v prvem letu po izbruhu epidemije covid-19 zaradi upada dohodka in povečane nestabilnosti ter nepredvidljivosti zaposlitve množično zapuščala svoja delovna mesta. Nekateri so jih zapustili prostovoljno in se zaposlili v drugi dejavnosti, za katero so menili, da je manj občutljiva na podobne šoke v prihodnosti in s tem zagotavlja stabilnejšo zaposlitev. Drugi so delovno mesto v gostinstvu in turizmu izgubili. Dogaja se namreč, da imajo gostinsko-turistična podjetja problem z odprtjem in obratovanjem lokalov, saj so primorani zapreti podjetje, ali pa skrajšati obratovalni čas zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov.

Prav zato je osrednji del raziskovalne naloge namenjen problematiki in analizi stanja, ki ni prisotnem samo v naši državi.

## **1. 1 Namen raziskovalne naloge in opredelitev problema**

Namen raziskovalne naloge je odgovoriti na raziskovalna vprašanja, in sicer:

- Kakšno je trenutno stanje na področju kadrov v gostinski panogi v Sloveniji?
- Kakšna je kadrovska politika štipendiranja in zaposlovanja mladih v izbranih podjetjih v Sloveniji?
- Kako vrniti ugled gostinsko-turističnim poklicem v naši državi?

Pri opredelitvi problema sem izhajal iz zastavljenega izhodišča, in sicer – analiziranja stanja gostinstva in turizma v Sloveniji:

- Kakšen je vpis v srednje poklicno tehniško izobraževanje v gostinsko-turistične šole v Sloveniji v obdobju od 2014/2015 do 2021/2022?
- Kakšno je stanje prostih delovnih mest na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) za izbrane deficitarne poklice v obdobju od 2014 do 2022?

## **1. 2 Cilji**

V raziskovalni nalogi sem si najprej zastavil naslednje cilje:

Cilj 1: Ugotoviti, zakaj je trenutno stanje z vidika kadrov v gostinstvu doseglo kritično točko.

Cilj 2: Ugotoviti, kaj je doprineslo k trenutnemu stanju krize kadrov v gostinski panogi?

Cilj 3: Ugotoviti, na kakšen način se spopadajo s kadrovsko problematiko v izbranih podjetjih Unior d. d., Hiša kulinarike Jezeršek, Krka turizem, HIT hoteli, igralnice.

## **1. 3 Hipoteze**

V raziskovalni nalogi sem iz ciljev izpeljal slednje hipoteze:

Hipoteza 1: Trenutno stanje kadrov v gostinski dejavnosti je doseglo kritično točko.

Hipoteza 2: K trenutnemu stanju in krizi pomanjkanja kadrov v gostinski panogi je pripomoglo več dejavnikov, ki so med seboj povezani.

Hipoteza 3: Podjetja Unior d. d, Hiša kulinarike Jezeršek, Krka turizem, HIT hoteli, igralnice, turizem so podjetja, ki se vsak na svoj način spopadajo in rešujejo primanjkljaj kadrov v gostinstvu.

#### **1. 4 Predpostavke in omejitve raziskave**

Pri pisanju raziskovalne naloge sem se omejil na:

- a.) Raziskovanje in analiziranje stanja vpisa v gostinsko turistične šole v Sloveniji za izbrano obdobje od 2014/2015 do 2021/2022.
  - Število vpisanih v srednje poklicno in poklicno tehniško izobraževanje za izbrano časovno obdobje od 2014 do 2022.
  - Število razpisanih delovnih mest s strani ZRSZ v obdobju od 2014 do 2022.
- b.) Raziskal in analiziral bom stanje v izbranih uspešnih gostinsko-turističnih podjetjih, ki imajo izoblikovan uspešen model vzgoje lastnega gostinsko-turističnega kadra, in sicer so to Hiša kulinarike Jezeršek, Krka turizem, Unior d. d. ter HIT hoteli, igralnice in turizem.
- c.) Na osnovi tega bom poskušal rešiti podjetniški problem in podati predloge izoblikovanega kadrovskega modela, ki bi pripomogel k povečanju zaposlovanja mladih.

#### **1. 5 Uporabljena raziskovalna metodologija**

V raziskovalni nalogi je uporabljena slednja raziskovalna metodologija:

- Metoda deskripcije, s pomočjo katere sem v teoretičnem delu naloge ovrednotil teoretična izhodišča.
- Metoda dela v knjižnici, in sicer študij strokovne literature, pregled elektronskih podatkov v podatkovnih bazah.
- Metoda klasifikacije, s pomočjo katere sem opredelil posamezne strokovne pojme.
- Metoda analize mi je bila v pomoč, da sem analiziral področja raziskovanja.
- Metoda sinteze pa mi je bila v pomoč, da sem posamezne analizirane dele povezal oziroma spojil v celoto ter na tak način prišel do novih spoznanj.
- Metoda anketiranja.

## **2 PREGLED STANJA V GOSTINSKI PANOGI V SLOVENIJI**

V naslednjem podglavju bodo opredeljeni in pojasnjeni strokovni pojmi.

### **2.1 Opredelitev osnovnih pojmov**

Za lažje razumevanje obravnavane problematike so v nadaljevanju opredeljeni oziroma pojasnjeni osnovni pojmi.

#### **Gostinstvo**

Gostinstvo je po zakonu o gostinstvu opravljanje gostinske dejavnosti, katera obsega pripravo in strežbo jedi in pijač ter nastanitev gostov. Gostinsko dejavnost lahko opravljajo pravne ali fizične osebe, ki so registrirane za opravljanje gostinske dejavnosti in izpolnjujejo pogoje, določene z zakonom (gostinci). Gostinsko dejavnost pa lahko opravljajo tudi oddajalci sob, kmetije in društva v skladu s pogoji, ki jih določa zakon (Eler 2011, str. 22). Klasifikacija dejavnosti po NACE, ki ureja področje klasifikacije dejavnosti, uvršča v panogo Gostinstvo I:

- Gostinske nastanitvene dejavnosti (dejavnosti hotelov in podobnih nastanitvenih obratov).
- Dejavnost počitniških domov in podobnih nastanitvenih obratov za kratkotrajno bivanje (počitniški domovi, turistične kmetije s sobami, oddajanje zasebnih sob, planinski domovi, druge nastanitve za krajši čas).
- Dejavnosti avtokampov in taborov.
- Dejavnosti dijaških in študentskih domov ter druge nastanitve.
- Dejavnosti strežbe hrane in pijače (dejavnosti restavracij, druga strežba jedi, gostilne, okrepčevalnice, podobne družbe, slaščičarne in kavarne, začasni gostinski obrati, turistične kmetije brez sob).
- Priložnostna priprava in dostava ter druga oskrba z jedmi.
- Strežba pijač (povzeto po SURS, 2010).

#### **Specifičnost gostinske dejavnosti**

Šuligoj (2006, str. 146 - 147) opredeljuje gostinstvo kot gospodarsko panogo, ki je ena od osnovnih sestavin turizma. Panoga je kompleksna, saj je poleg obratov, ki nudijo

hrano, pijačo in nočitev, direktno ali indirektno povezana še z drugimi dejavnostmi, ki vplivajo na kakovost celotne storitve. Avtor poudarja delovno intenzivnost panoge, kjer tehnologija ne more v celoti nadomestiti človeka. V gostinski dejavnosti se pojavljajo tudi poklici oziroma delovna mesta, ki se pojavljajo tudi v drugih panogah, npr. čistilka, vzdrževalec, tajnica. Imamo pa tudi specifične poklice, kot so: kuhar, natakhar, točaj, receptor, sobarica, vodja kuhinje in strežbe, hotelska gospodinja.

Lešnik Štuhecova (2011, str. 64) navaja, da se raznolikost gostinstva kaže v številnih različnih podjetjih (hoteli, moteli, restavracije, bari, ipd.), ki lahko nudijo gostom hrano, pijačo in prenočitve ter druge storitve, katerih temelj je gostoljubnost do gostov.

Mihaličeva (1997) pa poudarja tudi, da je značilnost gostinstva tudi ta, da potreba po številu usposobljenih delavcev vedno niha. Odvisna je od količine dela, ponudbe, sezonskega nihanja, strukture gostov itd.

Nadalje so problem pogoste fleksibilne oblike dela in zaposlitev: delo ob vikendih in praznikih, delo v izmenah, nadure, delo s skrajšanim delovnim časom, delitev delovnih mest, fleksibilni delovni čas, začasno ali priložnostno delo, pogodbe za določen čas, študentsko delo (predvsem tistih, ki se ne šolajo za gostinski poklic).

## **2. 2 Izhodiščno stanje**

Vesenjak (2022, str. 171 - 178) navaja, da je bila v (I) gostinstvu pred obdobjem epidemije zabeležena – 17 % rast delovnih mest. Zaradi zahtevnih pogojev in nizkih plač brezposelne osebe, ki so izšolane v gostinsko-turističnih in sorodnih poklicih, ne želijo vstopati v panogo. Povprečna bruto plača v gostinski dejavnosti (I) je v letu 2020 znašala 1.180 EUR (neto 805 EUR oziroma 5,32 EUR/uro). Tako za 36 % zaostaja za povprečno slovensko bruto plačo. Priliv kadrov iz izobraževalnega sistema pokriva le med 10 - 20 % dejanskih potreb trga dela. Ocena primanjkljaja se giblje med 5.000 in 8.000 oseb. Po raziskavah ZRSZ v letu 2022 se pričakuje, da se bo problematika iskanja gostinskega kadra še poglobila. Prav tako je vidna visoka stopnja fluktuacije kadrov ter beg izobraženega in usposobljenega kadra v druge panoge s stabilnejšimi razmerami in boljšimi delovnimi pogoji.

V naslednjem podpoglavju 2.3 so predstavljeni ukrepi, sprejeti na ravni države, ki naj bi omilili nastalo situacijo v panogi.

### **2.3 Sprejeti ukrepi za blažitev posledic kadrovanja v gostinstvu**

Pomemben je podatek, da trenutni priliv kadrov iz izobraževalnega sistema pokriva med 10 in 20 % dejanskih potreb na trgu dela. Za kadre v gostinsko-turistični panogi je značilna visoka fluktuacija kadra, poklici in delo v panogi so razvrednoteni in nimajo širšega družbenega ugleda (povzeto po Rudolf, 2023). Zaradi slednjega je država sprejela naslednje ukrepe:

- Zaradi primanjkljaja operativnih turistično-gastronomskih poklicev (kuhar, kuharski pomočnik, natakar, sobarica itd.) ureja status spodbud Zakon o davku od dohodka pravnih oseb za zaposlovanje oseb s poklici v primanjkljaju, tj. 45 % olajšava, med katere se uvrščata poklica kuhar in natakar.
- Štipendiranje za izobraževanje za gostinsko-turistične poklice doma in v tujini. V to skupino sodijo štipendije za deficitarne poklice srednjega poklicnega izobraževalnega programa Gastronomske in hotelske storitve (vključno z vajeništvom). Nadalje se dodeljujejo tudi kadrovske štipendije (povzeto po STO, 2021).
- Eden izmed pomembnejših ukrepov, ki je bil sprejet, je bil ukrep za povračilo nadomestila plače za zaposlene na čakanju na delo, ki je določil pravico do delnega povračila izplačanih nadomestil za plače delavcem, ki jim delodajalec zaradi epidemije ni mogel zagotoviti dela in jih je napotil na začasno čakanje na delo. Prav tako je bil sredi leta 2020 sprejet ukrep delnega subvencioniranja skrajšanja polnega delovnega časa (Šušteršič Koprivnikar, 2022).



## 2. 4 Stanje razpisanih prostih delovnih mest v gostinstvu v Sloveniji

V naslednjem podpoglavju so predstavljeni analitični podatki, in sicer najprej za stanje razpisanih prostih delovnih mest za obdobje od 2014 do 2022.

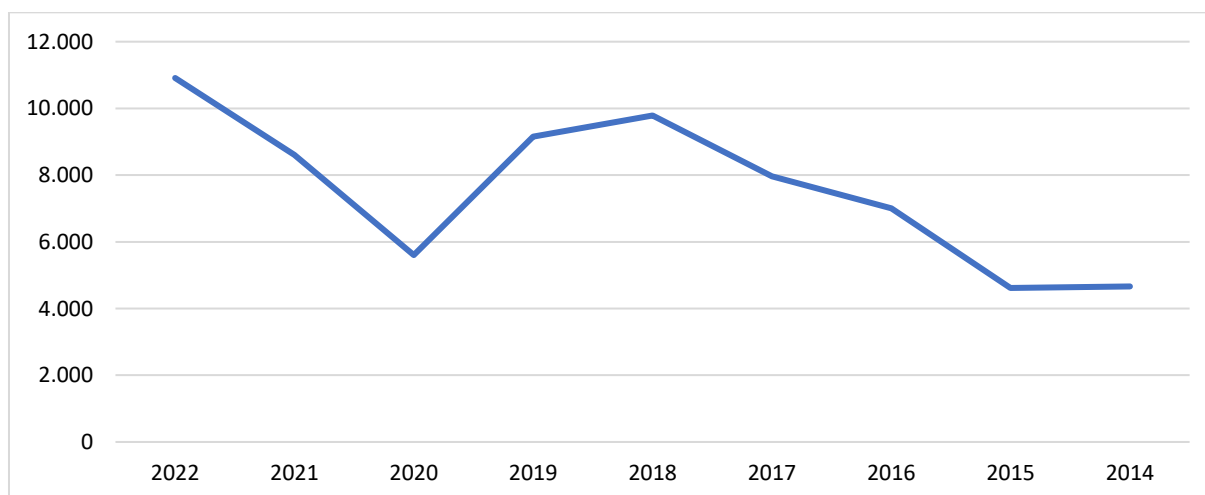
**Tabela 1: Razpisana prosta delovna mesta v gostinstvu od 2014 do 2022**

| Leto | Razpisana prosta delovna mesta v gostinstvu |
|------|---|
| 2022 | 10.912                                      |
| 2021 | 8.605                                       |
| 2020 | 5.607                                       |
| 2019 | 9.155                                       |
| 2018 | 9.791                                       |
| 2017 | 7.960                                       |
| 2016 | 7.007                                       |
| 2015 | 4.617                                       |
| 2014 | 4.659                                       |

Vir: (ZRSZ, 2022 in lasten izračun)

Opomba: Zgornja tabela 1 prikazuje prosta razpisana delovna mesta v gostinstvu za obdobje od 2014 do 2022 po letih. Za vsako posamezno leto je narejen tudi seštevek po mesecih.

**Grafikon 1: Prosta delovna mesta od 2014 do 2022**



(Vir: lasten)

Opomba: Zgornji grafikon 1 prikazuje krivuljo prostih delovnih v gostinski panogi od leta 2014 do 2022. Krivulja prikazuje porast razpisanih prostih delovnih mest vse do leta 2020, ko je zabeležen največji padec, saj je v tem letu nastopila epidemija Covid – 19. V letu 2021 in 2022 pa je vidno spet povpraševanje po kadru.

V spodnji tabeli 2 je prikazano številčno stanje razpisanih prostih delovnih mest na ZRSZ v letu 2022 za tekočih 12 mesecev v letu.

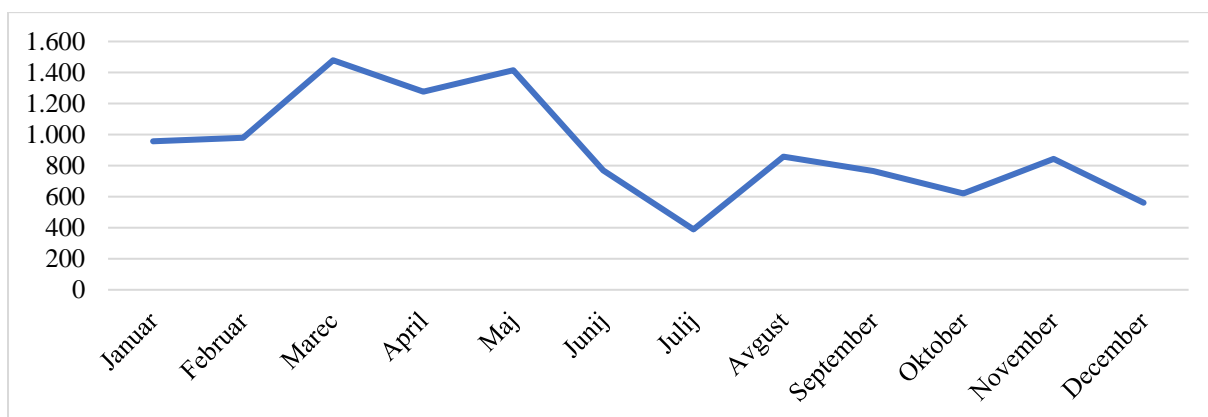
**Tabela 2: Število razpisanih prostih delovnih mest v letu 2022**

| Meseci         | Število razpisanih prostih delovnih mest |
|----------------|--|
| Januar         | 956                                      |
| Februar        | 980                                      |
| Marec          | 1.479                                    |
| April          | 1.277                                    |
| Maj            | 1.414                                    |
| Junij          | 770                                      |
| Julij          | 389                                      |
| Avgust         | 857                                      |
| September      | 766                                      |
| Oktober        | 620                                      |
| November       | 843                                      |
| December       | 561                                      |
| <b>Skupaj:</b> | <b>10.912</b>                            |

Vir: (ZRSZ 2022 b in lasten izračun)

Opomba: Zgornja tabela 2 prikazuje podatke števila prostih razpisanih delovnih mest za dvanajst mesecev za leto 2022. Iz podatkov je razvidno, da so največje potrebe s strani delodajalcev v obdobju od meseca aprila do maja.

**Grafikon 2: Število razpisanih prostih delovnih mest v letu 2022**



(Vir: lasten)

Opomba: Grafikon 2 prikazuje rast in padanje krivulje števila razpisanih prostih delovnih mest v gostinski panogi.

V nadaljevanju je v tabeli 3 predstavljen poklicni barometer kadrovskega primanjkljaja za leto 2022.

**Tabela 3: Poklicni barometer kadrovskega primanjkljaja za leto 2022**

| <b>Primanjkljaj kadrov</b>   |
|------------------------------|
| Kuhar                        |
| Natakar                      |
| Kuhinjski pomočnik           |
| Pripravljalac hitre prehrane |

Vir: (ZRSZ, 2022 a)

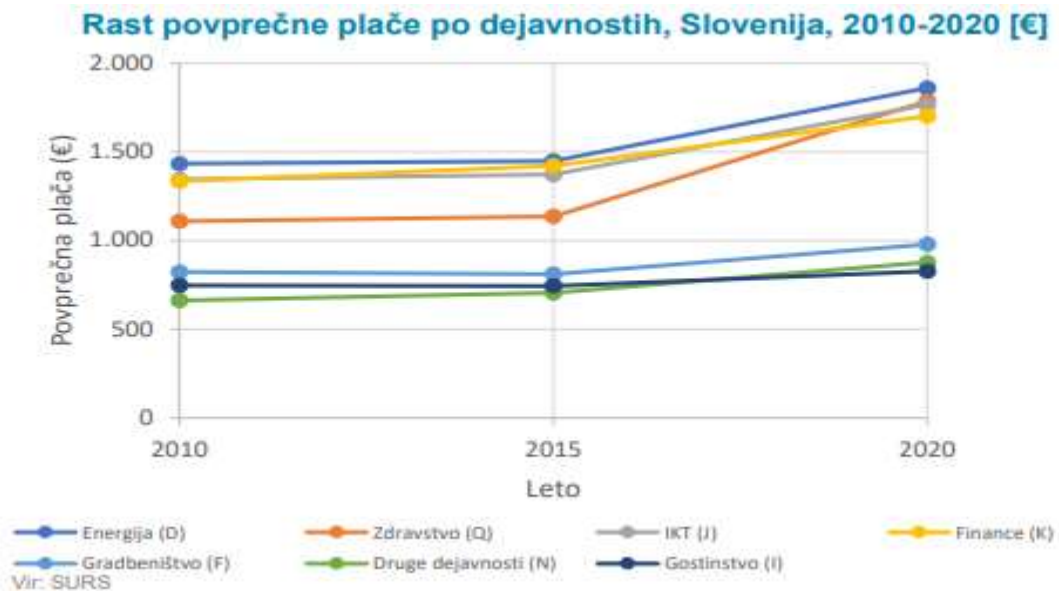
Opomba: Poklicni barometer je ZRSZ prvič uvedel v letu 2018, od jeseni 2019 pa ga redno izvaja vsako jesen. Pod primanjkljaj sodijo poklici, za katere se predvideva, da bodo potrebe delodajalcev po njih v naslednjih letih presegle ponudbo na trgu dela. Glede na sedanje stanje se predvideva, da bo kadrov premalo, da bi lahko pokrili potrebe delodajalcev. V to rubriko sodijo poklici, ki so umeščeni v omenjeno kategorijo po dejavnikih, in sicer:

- Kandidatov je premalo za tovrstno delovno mesto oziroma jih ni.
- Kandidati obstajajo, a so premalo usposobljeni (nimajo ustreznih znanj, kompetenc, veščin, izpitov ali licenc). Zaradi tega imajo delodajalci težave pri iskanju kadrov.
- Delovne razmere, npr. plača, neugodni delovni čas, težko fizično delo, ipd. vplivajo na odvrčanje kandidatov, da bi iskali zaposlitev v teh poklicih.
- Na nezaposljivost kandidata, ki je na trgu dela, vpliva strukturni dejavnik (starost, dolgotrajna brezposelnost).

Pomanjkanje ustreznega kadra privede do tega, da je moteno normalno poslovanje, vprašljiva je tudi kakovost izvedenih storitev. Vesenjāk in drugi (2022, str. 172) navaja, da je izredno kritično stanje operativnega kadra, kot so: kuhar/-ica, kuhinjska pomočnica/-ik, natakar/-ica, receptor/-ka, sobar/-ica. Razlogi se vidijo v visoki sezonskosti in kronični obremenjenosti dela. Delodajalci prav tako primanjkljaj kadra na domačem trgu deloma rešujejo tudi z občasnim delom dijakov in študentov ter zaposlujejo tujce.

## 2. 5 Plače v gostinstvu

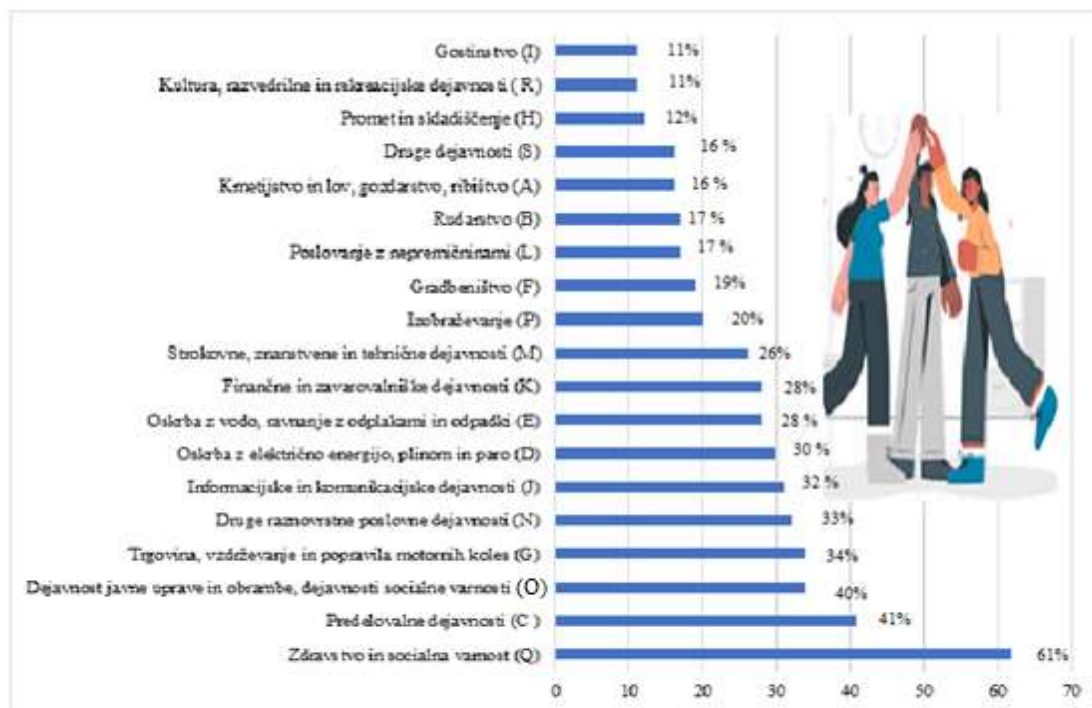
V naslednjem podpoglavju je predstavljen prikaz rasti povprečne plače po dejavnostih za obdobje od 2010 do 2020, ter kakšna je bila rast plač v gostinstvu v primerjavi z ostalimi dejavnostmi v obdobju od 2010 do 2020.



**Slika 1: Prikaz rasti plač**

Vir: (SURS, 2020)

Opomba: Po podatkih SUR v letu 2020 je bila najvišja povprečna plača v sektorju energije (D) in je znašala 1860 EUR. Sledita mu sektor zdravstvo (Q) z 1787 EUR ter sektor IKT (J) z 1766 EUR. Najnižja povprečna plača je bila v **gostinstvu (I)** in je znašala 827 EUR.

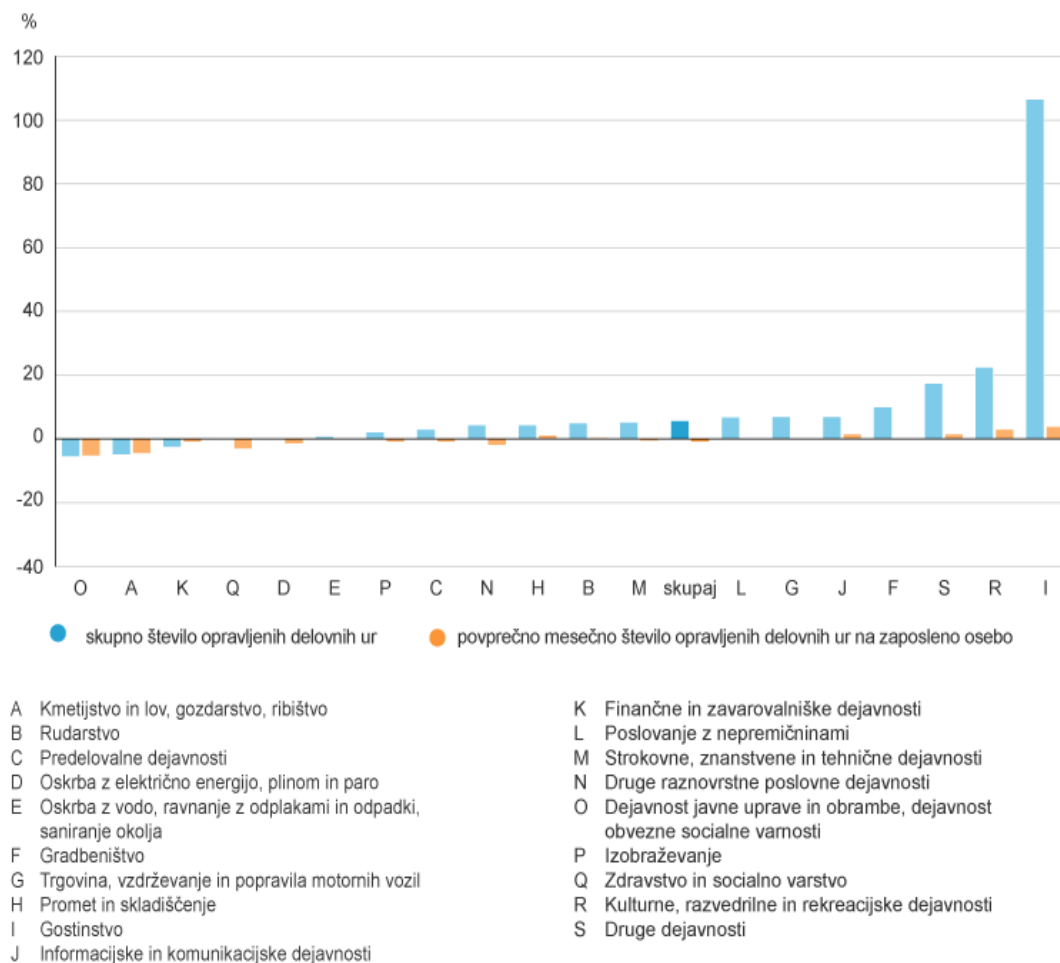


**Slika 2: Rast povprečne plače v obdobju 2010 – 2020 v (%)**

Vir: (SURS, 2020)

Opomba: Po podatkih SURS so v zgornji sliki prikazani podatki gibanja rasti plač za izbrano obdobje. Najbolj so narasle v zdravstveni dejavnosti (Q), in sicer za 61 %, ki ji sledita predelovalna dejavnost (C) za 41 % ter javna uprava (O) za 40 %. Najmanj so plače narasle v gostinstvu (I) za 11 %, kulturi in rekreaciji (R) za 11 % ter prometu in skladiščenju (H) za 12 %.

**Stopnje rasti števila opravljenih delovnih ur glede na isto obdobje 2021 po področjih dejavnosti SKD 2008, Slovenija, 1. četrletje 2022**



**Slika 3: Stopnja rast opravljenih delovnih ur v 1. četrletju 2022**

Vir: (SURS, 2020)

Opomba: Povprečno mesečno število opravljenih delovnih ur na zaposlenega se je v primerjavi z istim četrletjem leto prej najizraziteje zvišalo v dejavnosti gostinstva (za 3,9 %), najbolj znižalo pa v dejavnostih javne uprave, obrambe in obvezne socialne varnosti (za 5,3 %). Največ delovnih ur na mesec (139) so opravile osebe, zaposlene v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih.

V naslednjem podpoglavju 2.6 je predstavljen vpis v gostinsko-turistične srednje šole v Sloveniji.

## 2.6 Stanje vpisa v gostinsko – turistične srednje šole v Sloveniji

V naslednjem podpoglavju je predstavljeno število vpisanih dijakov v srednje šole za gostinstvo in turizem v Sloveniji za obdobje od 2014 do 2022.

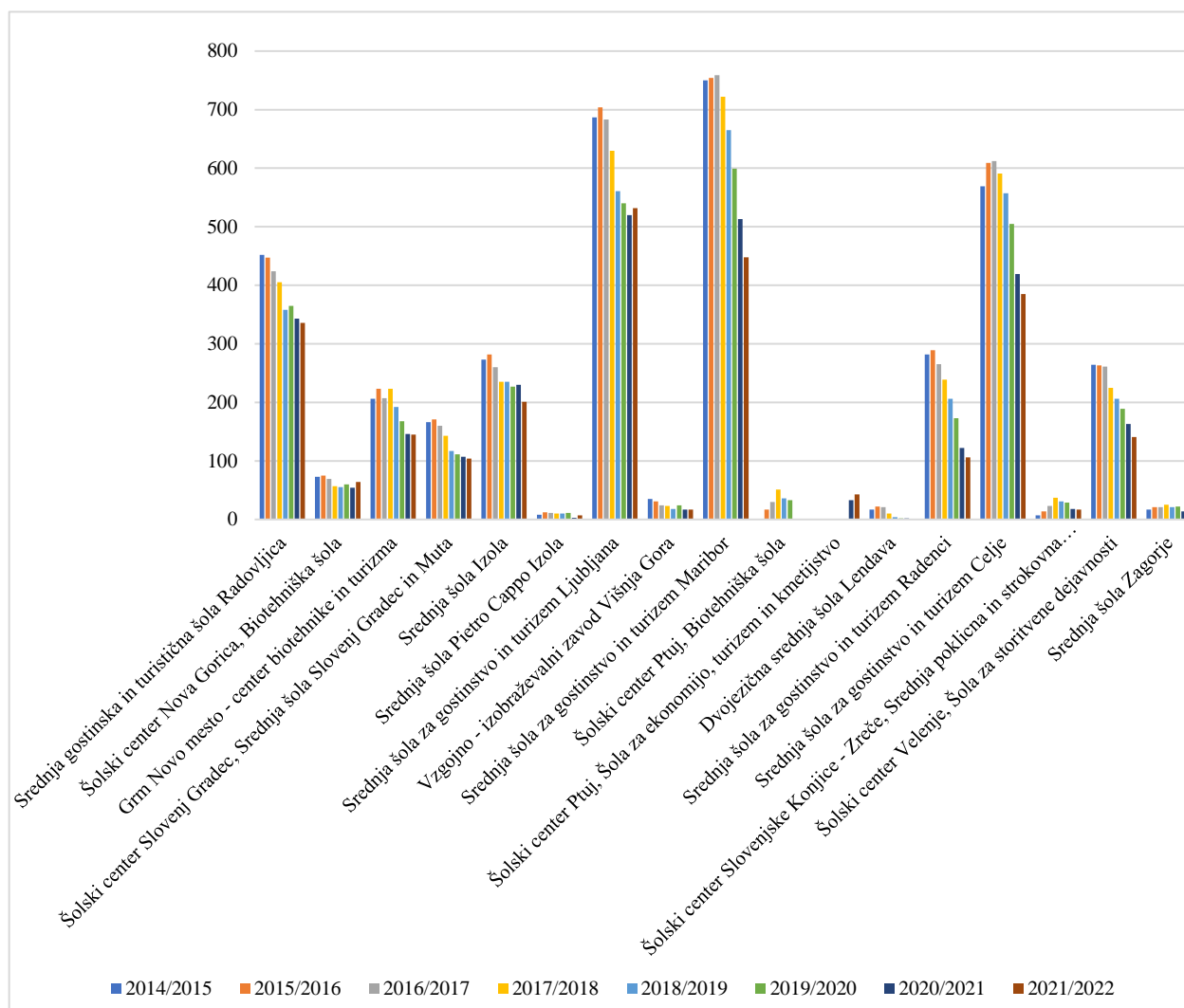
**Tabela 4: Vpis v srednje šole za gostinstvo in turizem od 2014 do 2022**

| ŠOLA  | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Srednja gostinska in turistična šola Radovljica                                   | 452       | 447       | 424       | 405       | 358       | 365       | 343       | 336       |
| Šolski center Nova Gorica, Biotehniška šola                                       | 73        | 75        | 69        | 57        | 55        | 60        | 54        | 64        |
| Grm Novo mesto - center biotehnike in turizma                                     | 206       | 223       | 207       | 223       | 192       | 168       | 146       | 145       |
| Šolski center Slovenj Gradec, Srednja šola Slovenj Gradec in Muta                 | 166       | 171       | 160       | 143       | 117       | 111       | 107       | 104       |
| Srednja šola Izola  | 273       | 282       | 260       | 235       | 235       | 227       | 230       | 201       |
| Srednja šola Pietro Cappo Izola   | 8         | 12        | 11        | 10        | 10        | 11        | 3         | 7         |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Ljubljana                                   | 687       | 704       | 683       | 630       | 561       | 540       | 520       | 532       |
| Vzgojno - izobraževalni zavod Višnja Gora   | 35        | 31        | 24        | 23        | 18        | 24        | 17        | 17        |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Maribor                                     | 750       | 754       | 759       | 722       | 665       | 599       | 513       | 448       |
| Šolski center Ptuj, Biotehniška šola  | n.p.      | 17        | 30        | 51        | 36        | 33        | n.p.      | n.p.      |
| Šolski center Ptuj, Šola za ekonomijo, turizem in kmetijstvo                      | n.p.      | n.p.      | n.p.      | n.p.      | n.p.      | n.p.      | 33        | 43        |
| Dvojezična srednja šola Lendava   | 17        | 22        | 21        | 10        | 4         | 2         | 2         | n.p.      |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Radenci                                     | 282       | 289       | 265       | 239       | 206       | 173       | 122       | 106       |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Celje                                       | 569       | 609       | 612       | 591       | 557       | 505       | 419       | 385       |
| Šolski center Slovenske Konjice - Zreče, Srednja poklicna in strokovna šola Zreče | 7         | 14        | 23        | 37        | 31        | 29        | 18        | 17        |
| Šolski center Velenje, Šola za storitvene dejavnosti                              | 264       | 263       | 261       | 225       | 206       | 189       | 163       | 141       |
| Srednja šola Zagorje  | 17        | 21        | 21        | 25        | 21        | 22        | 14        | 16        |

Vir: (Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje, 2022 in lasten izračun)

Opomba: Iz zgornje tabele je razvidno, da je vpis v srednje poklicne gostinsko-turistične šole padal vse od leta 2014.

**Grafikon 3: Prikaz padca vpisa po šolah za obdobje 2014/2015 do 2021/2022**



Opomba: Iz zgornjega grafikona 3 je razviden upad števila vpisanih dijakov po letih. K vsemu temu je pripomogla tudi epidemija Covid-19, ko so se gostinsko-turistični obrati zaprli za daljše časovno obdobje.



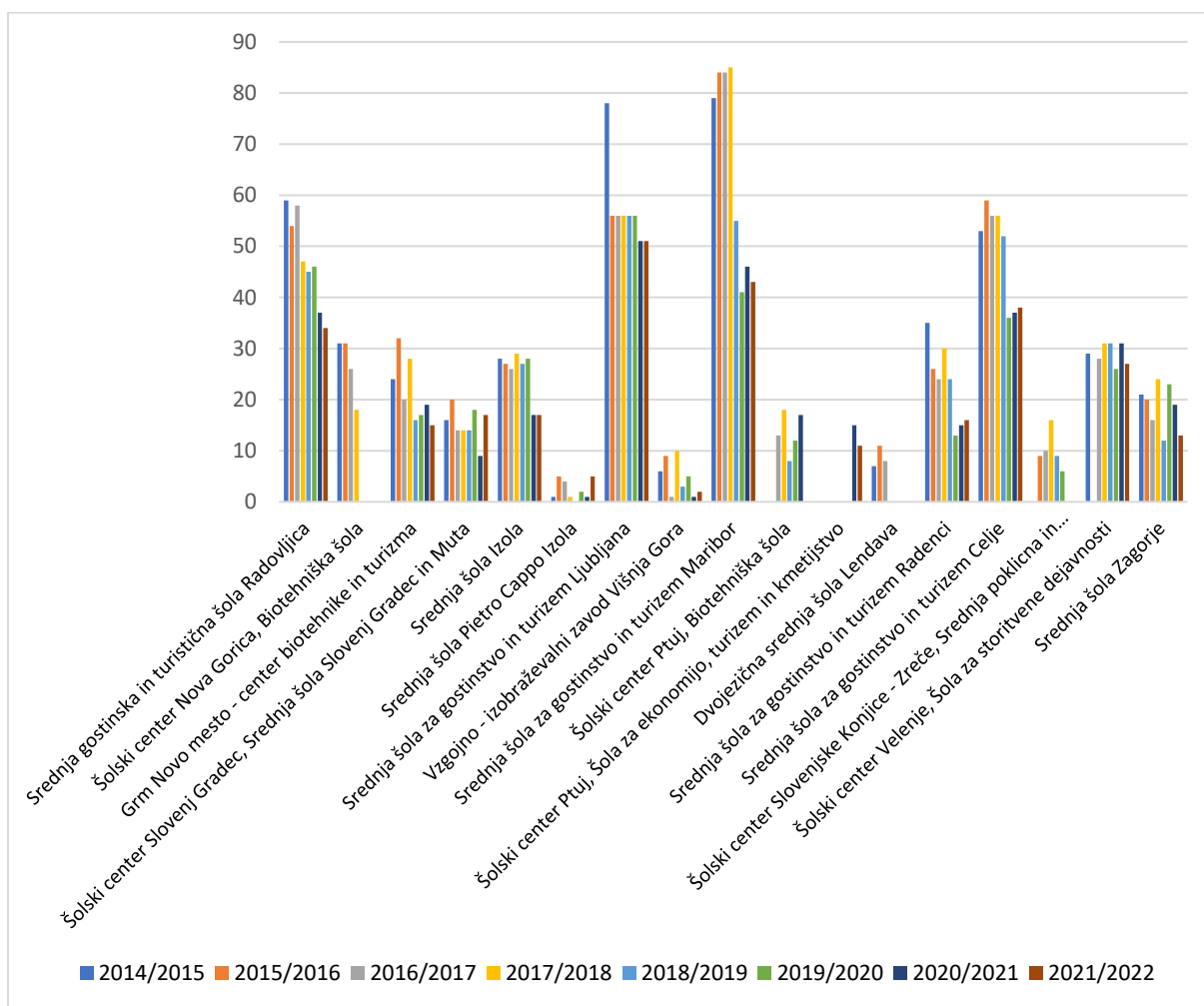
**Tabela 5: Vpis v srednje šole za gostinstvo in turizem od 2014/2015 do 2021/22 v SPI**

| ŠOLA  | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Srednja gostinska in turistična šola Radovljica                                   | 59        | 54        | 58        | 47        | 45        | 46        | 37        | 34        |
| Šolski center Nova Gorica, Biotehniška šola                                       | 31        | 31        | 26        | 18        | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Grm Novo mesto - center biotehnike in turizma                                     | 24        | 32        | 20        | 28        | 16        | 17        | 19        | 15        |
| Šolski center Slovenj Gradec, Srednja šola Slovenj Gradec in Muta                 | 16        | 20        | 14        | 14        | 14        | 18        | 9         | 17        |
| Srednja šola Izola  | 28        | 27        | 26        | 29        | 27        | 28        | 17        | 17        |
| Srednja šola Pietro Cappo Izola   | 1         | 5         | 4         | 1         | 0         | 2         | 1         | 5         |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Ljubljana                                   | 78        | 56        | 56        | 56        | 56        | 56        | 51        | 51        |
| Vzgojno - izobraževalni zavod Višnja Gora   | 6         | 9         | 1         | 10        | 3         | 5         | 1         | 2         |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Maribor                                     | 79        | 84        | 84        | 85        | 55        | 41        | 46        | 43        |
| Šolski center Ptuj, Biotehniška šola  | 0         | 0         | 13        | 18        | 8         | 12        | 17        | 0         |
| Šolski center Ptuj, Šola za ekonomijo, turizem in kmetijstvo                      | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 15        | 11        |
| Dvojezična srednja šola Lendava   | 7         | 11        | 8         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Radenci                                     | 35        | 26        | 24        | 30        | 24        | 13        | 15        | 16        |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Celje                                       | 53        | 59        | 56        | 56        | 52        | 36        | 37        | 38        |
| Šolski center Slovenske Konjice - Zreče, Srednja poklicna in strokovna šola Zreče | 0         | 9         | 10        | 16        | 9         | 6         | 0         | 0         |
| Šolski center Velenje, Šola za storitvene dejavnosti                              | 29        | 0         | 28        | 31        | 31        | 26        | 31        | 27        |
| Srednja šola Zagorje  | 21        | 20        | 16        | 24        | 12        | 23        | 19        | 13        |

Vir: (Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje, 2022 in lasten izračun)

Opomba: Zgornja tabela 5 prikazuje vpis v srednje šole za gostinstvo in turizem v Sloveniji za obdobje od 2014/2015 do 2021/22 v SPI izobraževanje.

**Grafikon: 4: Prikaz padca vpisa po šolah za obdobje od 2014/15 do 2021/22 za SPI**



Iz grafikona 4 je razvidno, da je vpis v SPI programe v zadnjih letih padal. Večje šole, ki se nahajajo v večjih mestih, imajo manjša nihanja in manjši upad, kot pa šole na periferiji.

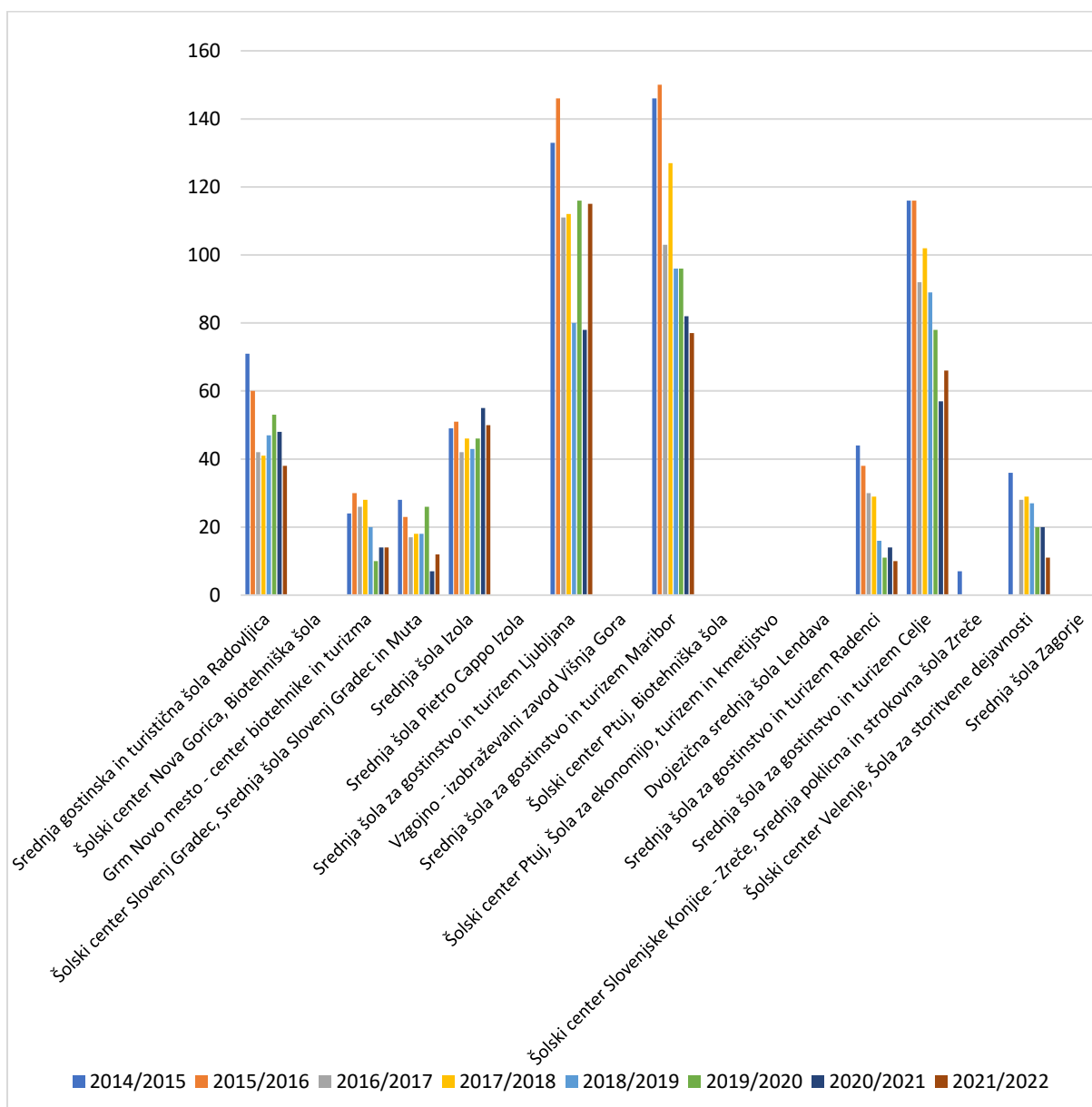
**Tabela 6: Vpis v srednje šole za gostinstvo in turizem od 2014/2015 do 2021/22 v SSI**

| ŠOLA  | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Srednja gostinska in turistična šola Radovljica                                   | 71        | 60        | 42        | 41        | 47        | 53        | 48        | 38        |
| Šolski center Nova Gorica, Biotehniška šola                                       | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Grm Novo mesto - center biotehnike in turizma                                     | 24        | 30        | 26        | 28        | 20        | 10        | 14        | 14        |
| Šolski center Slovenj Gradec, Srednja šola Slovenj Gradec in Muta                 | 28        | 23        | 17        | 18        | 18        | 26        | 7         | 12        |
| Srednja šola Izola  | 49        | 51        | 42        | 46        | 43        | 46        | 55        | 50        |
| Srednja šola Pietro Cappello Izola  | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Ljubljana                                   | 133       | 146       | 111       | 112       | 80        | 116       | 78        | 115       |
| Vzgojno - izobraževalni zavod Višnja Gora   | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Maribor                                     | 146       | 150       | 103       | 127       | 96        | 96        | 82        | 77        |
| Šolski center Ptuj, Biotehniška šola  | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Šolski center Ptuj, Šola za ekonomijo, turizem in kmetijstvo                      | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Dvojezična srednja šola Lendava   | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Radenci                                     | 44        | 38        | 30        | 29        | 16        | 11        | 14        | 10        |
| Srednja šola za gostinstvo in turizem Celje                                       | 116       | 116       | 92        | 102       | 89        | 78        | 57        | 66        |
| Šolski center Slovenske Konjice - Zreče, Srednja poklicna in strokovna šola Zreče | 7         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Šolski center Velenje, Šola za storitvene dejavnosti                              | 36        | 0         | 28        | 29        | 27        | 20        | 20        | 11        |
| Srednja šola Zagorje  | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |

Vir: (Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje, 2022 in lasten izračun)

Opomba: Zgornja tabela 6 prikazuje vpis v srednje šole za gostinstvo in turizem v Sloveniji za obdobje od 2014/2015 do 2021/22 v SSI izobraževanje.

**Grafikon 5: Prikaz padec vpisa po šolah za obdobje od 2014/15 do 2021/22 za SSI**



Iz grafikona 5 je razvidno, da je vpis v SSI programe v zadnjih letih padel. Večje šole, ki se nahajajo v večjih mestih, imajo manjša nihanja in manjši upad, kot pa šole na periferiji. Šolski center Slovenske Konjice, Dvojezična srednja šola Lendava, Šolski center Ptuj in Šolski center Ptuj, Biotehniška šola, Srednja šola Pietro Cappel Izola in Šolski center Nova Gorica v posameznih obdobjih nimajo vpisa v SSI programe.

### 3 SISTEM NAGRAJEVANJA

Podjetij, ki opravljajo gostinsko dejavnost je veliko, zato je bitka na tržišču neizprosna. Med glavne konkurenčne prednosti vsekakor sodijo zaposleni, torej kader v gostinstvu in turizmu, ki je dobro strokovno podkovan ter ima dobre komunikacijske sposobnosti. Poklic v gostinstvu je danes veliko več, saj gostje ne prihajajo samo popivat, temveč zahtevajo mnogo več. Gostinska dejavnost predstavlja prostor, kjer se ljudje srečujejo in družijo. Tako mora imeti npr. natakar, ki streže gostom, tudi dobre komunikacijske sposobnosti, poznati mora tudi večšine dobrega psihologa - kako ravnati s posameznimi tipi gostov. Velikokrat se dogaja, da poleg vsega dela, ki ga imajo zaposleni, morajo biti tudi dobri psihologi. Zato je danes še kako pomembno, da imajo zaposleni dober mesečni dohodek, ki odigra pomembno vlogo ne glede na delovne pogoje in okolico.

#### 3.1 Plača

S plačo razumemo obliko prejema, ki ga dobi zaposleni kot mesečno plačo za opravljeno delo. Uspešno podjetje za dobro delo poleg redne plače dodeljuje tudi dodatne nagrade oziroma vzpodbude v obliki dodatkov k plači za uspešnost. (Zupan 2009, str. 526) opredeljuje tovrstne ugodnosti, ki jih zaposlenim podjetje podeli na lastno pobudo in niso v sklopu plač, so pa zakonsko predpisane - v sklopu nagrad. Po slovenski zakonodaji so to bonitete.



Slika 4: Sistem plač in nagrajevanja

Vir: (Zupan 2001, str. 19)

Opomba: Prejemki zaposlenih se delijo na stalni in gibljivi del plač. Stalni del je odvisen od vrste dela, ki ga opravlja, gibljivi del pa je odvisen od uspešnosti opravljenega dela. K stalnemu delu spada tudi nadomestilo plače za ure upravičene odsotnosti (dopust, prazniki,

bolniški izostanki). Plačilo za uspešnost in nagrade so v celoti gibljivi del (v denarni obliki, vrednostnih bonih ipd.).

### **3.2 Napitnine**

(Raspor 2007, str. 27) navaja, da v gostinstvu odigra pomembno vlogo tudi napitnina, ki predstavlja variabilni del plač. Avtor navaja tudi individualne in skupinske napitnine. Zaposleni so do njih upravičeni tudi, če je niso neposredno ustvarili (osebje v kuhinji).

Glede delitve same napitnine sta se v svetu razvila dva sistema delitve: skupinska napitnina in individualna napitnina. Skupinska napitnina je opredeljena kot denar, ki se zbira v posebnih za ta namen prirejenih blagajnah. Napitnina predstavlja variabilni del plače (Rosemary, 2004). Napitnino lahko razumemo kot dodatek k plači ali kot variabilni del plače.

Povsod po svetu gostje v restavracijah ali drugih gostinskih obratih kot znak tega, da so bili zadovoljni z opravljeno gostinsko storitvijo, pustijo napitnino kot darilo v denarni obliki za strežno in kuhinjsko osebje. Napitnina v Sloveniji ni obvezen sestavni del gostinske storitve, se pa dajanje napitnin razlikuje od države do države, predstavlja pa variabilni del poleg fiksnega dela plače.

V naslednjem poglavju 4 je predstavljen empirični del naloge, in sicer modeli kadrovskega štipendiranja v izbranih podjetjih.

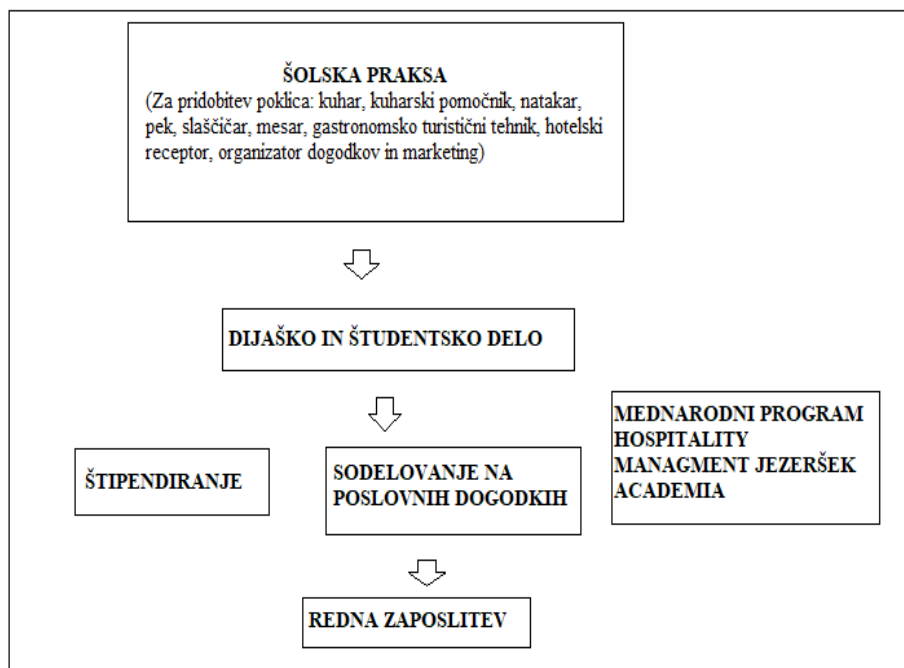
## 4 EMPIRIČNI DEL

### 4.1 Primeri dobrih podjetniških praks vzgoje lastnega kadra

V naslednjem poglavju je narejen pregled dobrih primerov praks - kako si podjetja kljub krizi vzgojijo in izoblikujejo svoj lasten kader. Predstavljeni so: Hiša kulinarike Jezeršek, Krka turizem, Unior turizem Zreče in Hit hoteli, igralnice, turizem. Vse to mi bo v pomoč, da bom lahko prišel do lastnega modela najuspešnejše oblike vzgoje lastnega kadra.

#### 4.1.1 Hiša kulinarike Jezeršek

Podjetje Hiše kulinarike Jezeršek obsega podjetja: Dvor Jezeršek, Blejski grad, Ljubljanski grad in pivnico Union. V Jezeršek gostinstvu želijo v sklopu trajnostne strategije podjetja s številnimi aktivnostmi za mlade: vrniti predvsem spoštovanje gostinskemu poklicu, spodbuditi mlade za izobraževanje v gostinski dejavnosti, ponuditi mladim možnost pridobivanja specifičnih delovnih izkušenj, ponuditi mladim možnost prve zaposlitve, pridobiti nove sodelavce v Jezeršek Team.



Slika 5: Model vzgoje lastnega kadra v podjetju Hiša kulinarike Jezeršek

Vir: (lasten)

Podjetje nudi dijakom opravljanje obvezne šolske prakse, in sicer so to mentorji – strokovno usposobljen kader: mojstri kuharstva, mojster strežbe, sodelavci, zadolženi za izobraževanje učencev, sodelavka, ki skrbi za razvoj novih konceptov jedi. Praksa se nudi za pridobitev

poklica: kuhar, kuharski pomočnik, natakar, pek, slaščičar, mesar, gastronomsko- turistični tehnik, hotelski receptor, organizacija dogodkov in marketing. Prav tako nudijo opravljanje obvezne šolske prakse in tudi štipendiranje hkrati. Obvezna praksa je všteta v kvoto ur štipendije.

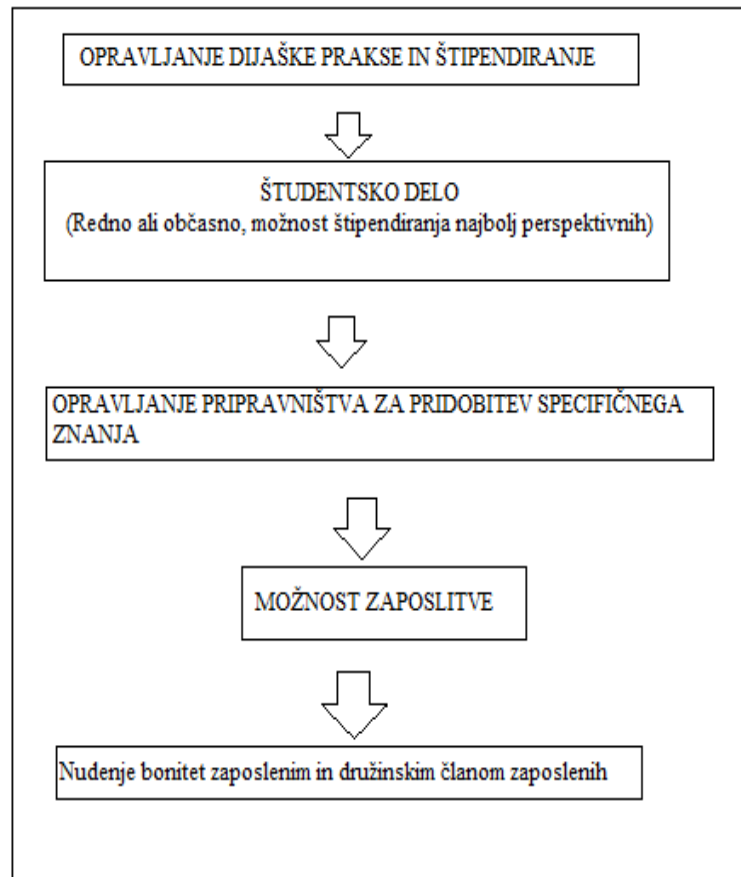
Z željo po skupnem ustvarjanju kreativnih, kulinaričnih doživetij nudijo mladim številne priložnosti za karierno rast ter sodelovanje na posebnih dogodkih doma in v tujini, mednarodni program Hospitality Management Jezeršek Academia ter redno zaposlitev.

#### **4. 1. 2 Krka turizem**

Terme Krka spadajo med večja uspešna podjetja v Sloveniji. Združujejo terme v Dolenjskih Toplicah in Šmarješke Toplice, obmorski center Talaso Strunjan, Hotel Otočec z gradom Otočec in igrišče za golf ter poslovni model Krka v Novem mestu. Krka turizem z zdraviliško turistično dejavnostjo ustvari 2,5 % celotne svoje prodaje. Ostalo so 81,4 % zdravila na recept, 5,4 % veterinarski izdelki in 10,7 % izdelki brez recepta.

Ob pregledu in raziskovanju vzgoje lastnega kadra sem ugotovil, da podjetje štipendira dijake in študente, ki so željni znanja, kažejo talent in sposobnosti na različnih področjih. Prav tako izstopajo s svojimi uspehi. V podjetju imajo razpis za štipendije odprte vse leto. Kadrovske štipendije si pridobijo tisti, ki so nadpovprečno dobri, visoko motivirani ter katerih strokovna smer se dotika Krkine dejavnosti. Spodnja slika prikazuje model vzgoje lastnega kadra v podjetju.





**Slika 6: Model vzgoje lastnega kadra v Krka turizem**

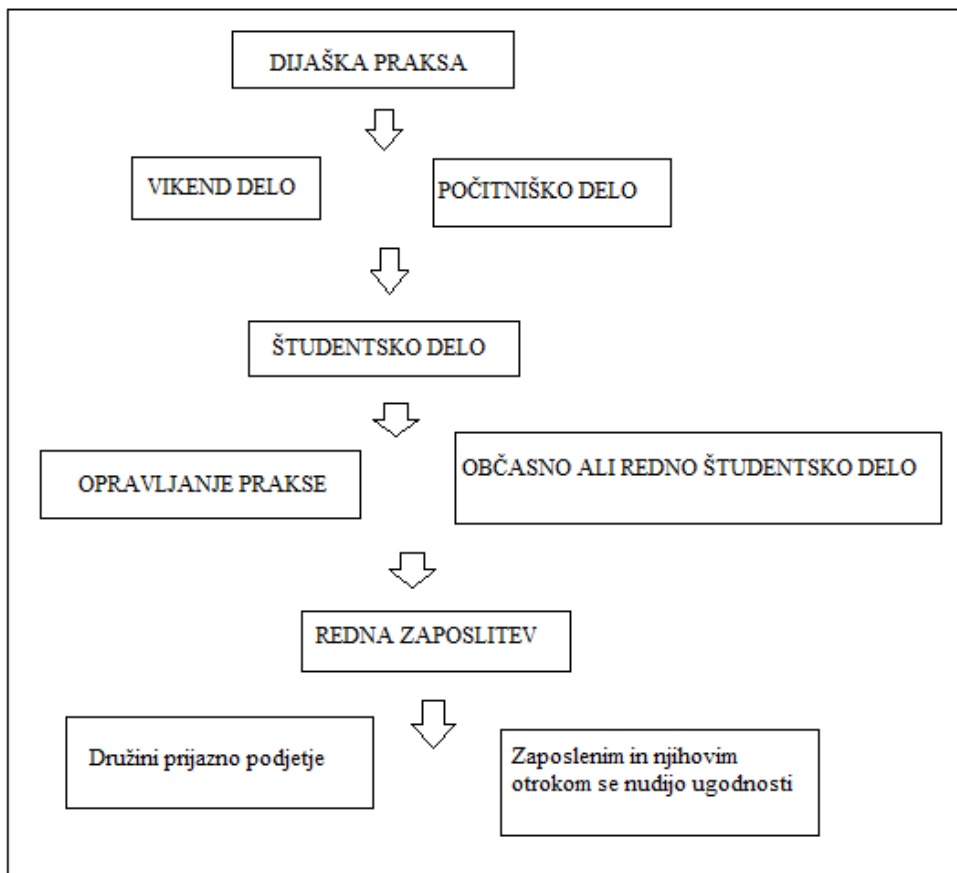
Vir: (lasten)

Pri podjetju Krka turizem bi izpostavil, da podjetje vzgaja svoj bodoči kader že v času njihovega izobraževanja z njihovimi nagradami za raziskovalne diplomske, magistrske in doktorske naloge.

#### **4. 1. 3 Unior turizem Zreče**

Unior d. d. je podjetje, ki v svoji osnovi opravlja dejavnost proizvodnje, preoblikovanja in obdelavo kovin. Svoje presežke kapitala pa je podjetje skozi leta lansiralo v vzporedno razvijajočo se dejavnost turizem. V 70-ih letih prejšnjega stoletja je Unior pričel z izgradnjo klimatskega zdravilišča na Rogli na bližnjem Pohorju. Čez nekaj let pa so ustanovili tudi zdravilišče Terme Zreče. Kasneje so bile postavljene še smučarske vlečnice, hoteli in drugi športno bivalni objekti na Rogli. Tako je Rogla postala največji športno-rekreacijski turistični center v Sloveniji, Terme Zreče pa priljubljeno zdraviliško letovišče. V 90-ih letih so svojo prodajno mrežo razširili v Avstrijo, Veliko Britanijo, Francijo, Italijo, Španijo, Grčijo,

Makedonijo in Singapur. Unitur Hotels & Resorts ponuja možnost vzgoje lastnega kadra v obliki kadrovskega štipendiranja za gostinske poklice, kot so slaščičar, gastronom hotelir in gastronomski tehnik. Sočasno pa dijakom omogoča pridobivanje praktičnih izkušenj in znanj v okviru obvezne prakse ter dijaškega kot tudi študentskega dela. Nudijo tudi počitniško delo. V okviru študentskega dela iščejo dijake in študente za pomoč predvsem v kuhinji, strežbi, wellnessu in delu na žičniških napravah. Po končani srednji šoli ali študiju nudijo kandidatom zaposlitev v Termah Zreče ali Centru Rogla.



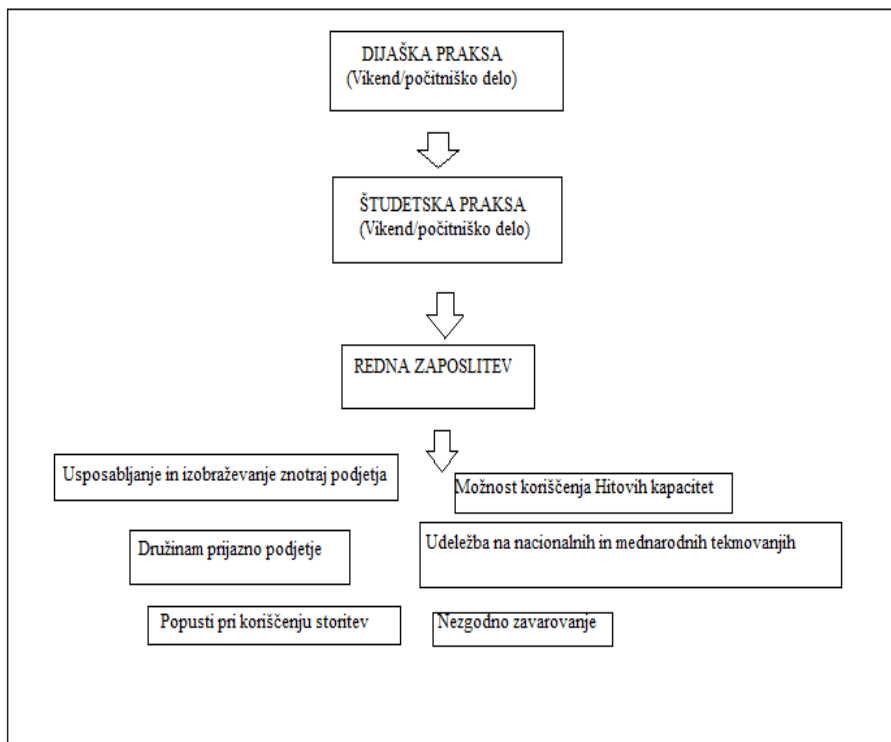
**Slika 7: Model vzgoje lastnega kadra v Unior turizem Zreče**

Vir: (lasten)

Razvoj kariere načrtujejo z zaposlitvijo novih sodelavcev, ki jih uvajajo v delovno okolje. Uporabljajo tudi metodo 360 stopinj, s katero nov zaposleni v podjetju spozna celotno delovno okolje v podjetju. Prav tako imajo Poslovno šolo Unior, ki so jo ustanovili leta 2013 v okviru katerih pripravljajo tematske delavnice, kjer nadgrajujejo kompetence glede na nivo zaposlenih.

#### 4. 1. 4 HIT hoteli, igralnice, turizem

Skupina HIT sodi med vodilne evropske ponudnike zabave. V 35 letih se je podjetje razvilo v kompleksno igralniško – turistično skupino. Tako družba HIT sodi med največje slovenske delodajalce na področju gostinstva, hotelirstva in igralništva. Zaposlujejo 1.500 sodelavcev na kar 170 različnih delovnih mestih v igralnicah, hotelih, strokovnih ter tehničnih službah na treh destinacijah - Nova Gorica, Kranjska Gora ter Šentilj in Rogaška Slatina. Svojim zaposlenim nudijo ugodnosti, kot so: usposabljanje in izobraževanje znotraj strokovnih delovnih timov, možnost razvojne kariere in napredovanja, skrb za zdravje in zdrav življenjski slog, možnost usklajevanja zasebnih in službenih obveznosti (družini prijazno podjetje), možnost koriščenja Hitovih počitniških kapacitet, možnost udeležbe na nacionalnih in mednarodnih strokovnih tekmovanjih, popusti pri različnih storitvah, letovanju, nezgodnem zavarovanju, ponudba rekreacije in organiziranih vadb ter druženja med sodelavci (Športno društvo Hit in Hitov dan).



**Slika 8: Model vzgoje lastnega kadra v Hit hoteli, igralnice, turizem**

Vir: (lasten)

Podjetje HIT hoteli, igralnice, turizem prav tako želijo vzgojiti svoj kader že v srednji šoli in času študija. Prav tako pa stimulirajo svoje zaposlene v času zaposlitve z motivacijskim nagrajevanjem.

V naslednjem podpoglavju so predstavljeni rezultati anketnega vprašalnika, opravljenega v podjetjih.

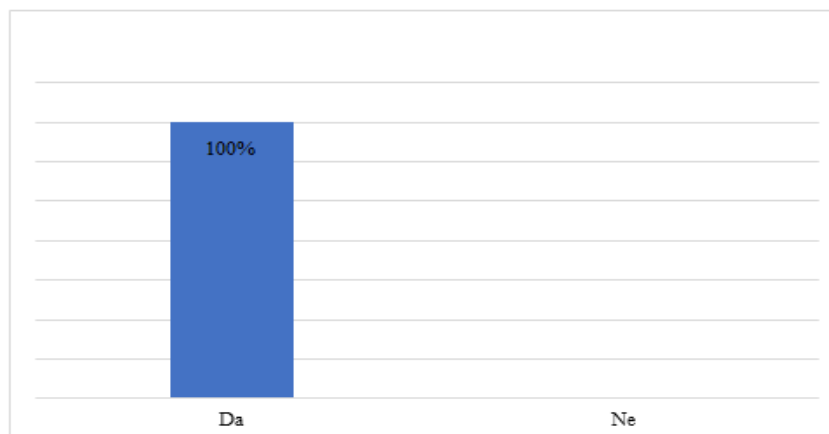
## 4.2 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik (glej prilogo 1) je bil sestavljen iz 8 vprašanj, in sicer so bila vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Pri posameznih vprašanjih je bila uporabljena tudi 4 stopenjska Likertova lestvica. Zbrane odgovore sem razvrstil, uredil, interpretiral in prikazal v obliki grafikonov. Zaradi lažje izvedbe je bila anketa posredovana na elektronski naslov, oblikovana pa s pomočjo spletnega orodja 1KA spletne ankete.

### 4. 2. 1 Rezultati ankete

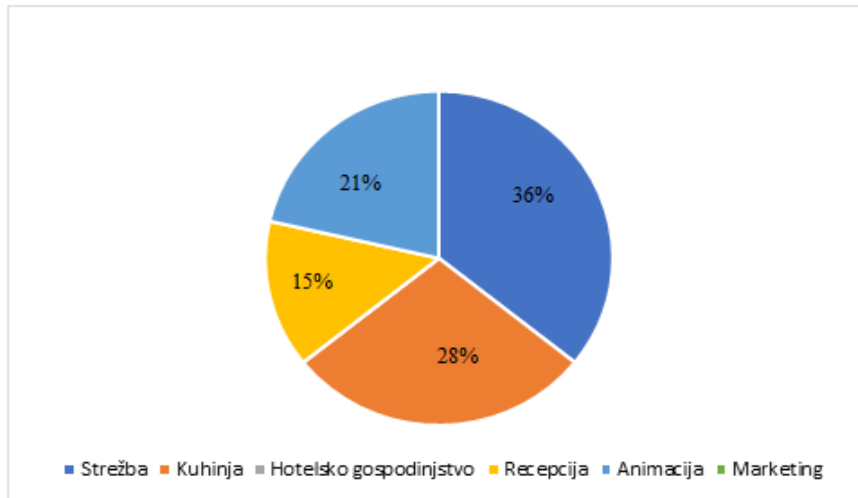
Anketni vprašalnik je bil posredovan zdraviliščem združenja Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč. Zbrane odgovore sem razvrstil, uredil, interpretiral in prikazal v obliki grafikonov.

#### **Grafikon 6: Ali v vašem podjetju opravljajo dijaki srednjih strokovnih šol obvezno prakso?**



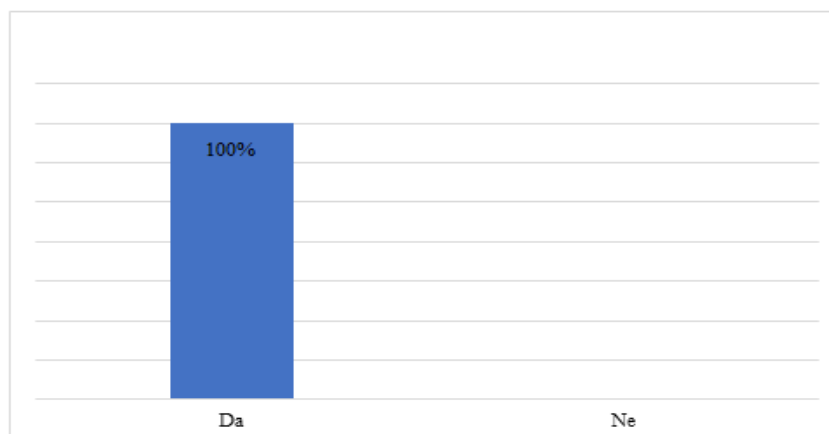
Opomba: Na prvo vprašanje so vsi anketiranci odgovorili pritrdilno, torej 100 odstotno, da v njihovem podjetju dijaki opravljajo prakso.

**Grafikon 7: Na katerih delovnih mestih dijaki najpogosteje opravljajo dijaško prakso?**



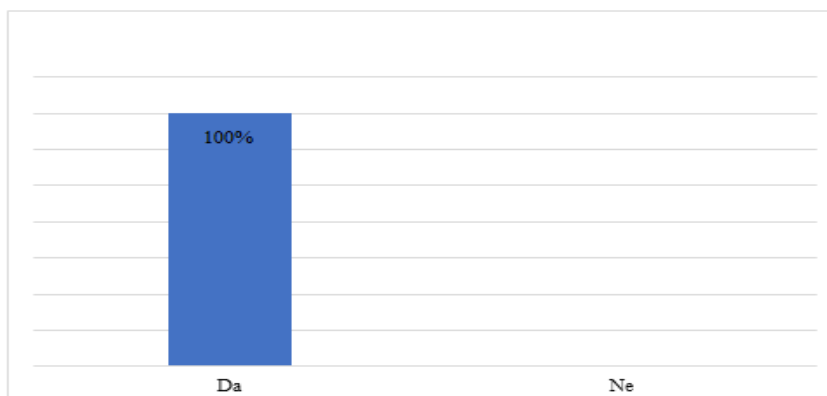
Opomba: Na drugo vprašanje glede mesta opravljanja dijaške prakse so anketiranci odgovorili, da jih največ - 36 odstotkov opravlja prakso v strežbi, na drugem mestu z 28 odstotki je kuhinja, sledi animacija z 21 odstotki in 15 odstotkov predstavlja recepcija. V marketingu in hotelskem gospodinjstvu niso opravljali prakse.

**Grafikon 8: Ali dijaki v vašem podjetju opravljajo počitniško delo?**



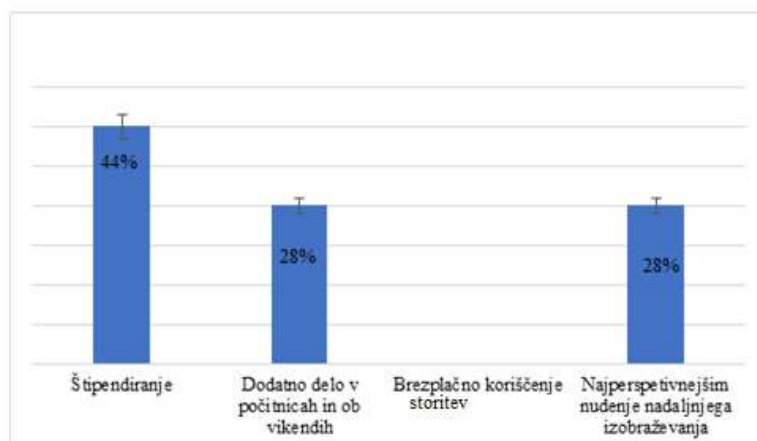
Opomba: Na tretje vprašanje - ali dijaki opravljajo v podjetju počitniško delo, so vsa podjetja odgovorila pritrdilno.

**Grafikon 9: Se strinjate s trditvijo, da se zaposli vestne in marljive dijake?**



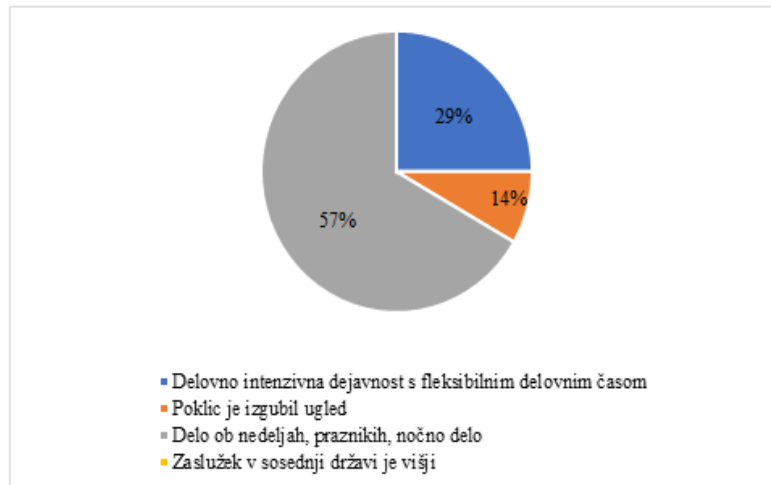
Opomba: Na četrto vprašanje - ali se anketiranci strinjajo s trditvijo, da bi se dijake, ki redno opravljajo počitniško prakso in izkazuje vestnost in marljivost pri delu, tudi zaposlilo, so vsi anketiranci odgovorili pritrdilno.

**Grafikon 10: Na kakšen način stimulirate mlade, da bi bili zainteresirani za zaposlitev v vašem podjetju oziroma bi ostali v domači regiji?**



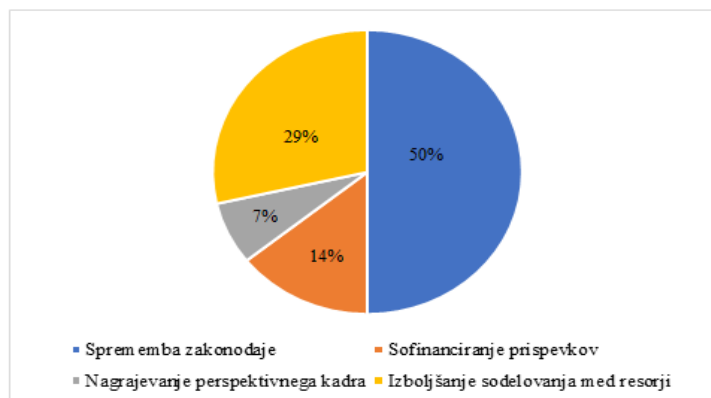
Opomba: Na peto vprašanje glede stimulacije mladih ter posledično zaposlitve v podjetju so anketiranci odgovorili, da se poslužujejo štipendiranja 44 odstotkov, 28 odstotkov vprašanih pa je odgovorilo, da nudijo dodatno počitniško delo in delo ob vikendih ter nenazadnje najuspešnejšim nudijo nadaljnje izobraževanje.

### Grafikon 11: Kje vidite problem, zakaj se mladi ne odločajo za zaposlitev v gostinstvu in turizmu?



Opomba: Iz zgornjega grafikona 11 je razvidno, da anketirana podjetja vidijo problem zaposlovanja mladih v gostinstvu in turizmu. Na prvem mestu je predvsem delo ob nedeljah, praznikih in nočno delo, na drugem mestu dejstvo, da je to delovno intenzivna dejavnost s fleksibilnim delovnim časom ter nenazadnje dejstvo, da je poklic izgubil ugled.

### Grafikon 12: V čem vidite rešitev nastale situacije?



Opomba: Na zadnje, osmo vprašanje, ki je bilo odprtega tipa, in se je glasilo - ali poznate primer modela dobre prakse iz tujine, so anketiranci odgovorili, da poznajo primere dobrih praks iz tujine, in sicer v prvi vrsti primere večjih hotelskih verig, manjših družinskih podjetij, ki so uspešna, saj si na takšen način vzgojijo svoj lasten kader. Obenem pa razvijejo pripadnost podjetju.

## 5 RAZPRAVA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

V začetku epidemije so se zaposleni v turistično-gostinskem sektorju srečevali s strahom zaradi negotovosti pred izgubo službe. Po drugi strani so se srečevali z izzivi nove oblike komuniciranja s kupci za potrebe zagotavljanja zdravstvene varnosti. Vodstveni delavci pa z izzivi, povezanimi s preklicem že načrtovanih potovanj in spreminjanjem potovanj, nadalje s finančnimi problemi glede vračil plačil za še neizvedena potovanja itd. Veliko dogodkov in prireditev je odpadlo zaradi prepovedi druženja večjega števila ljudi. Gostinski lokali so bili daljše časovno obdobje zaprti. Panoga, ki je beležila še pred Covid-19 daleč najboljše rezultate, je v zadnjih dveh letih stagnirala. Ob ponovnem zagonu podjetij pa so se soočali s problemom kadrov, saj so se tisti, ki so delali v gostinsko- turistični panogi, preusmerili zaradi negotovosti v drugi ali podoben storitveni sektor.

Na začetku pisanja raziskovalne naloge sem si zastavil štiri glavna raziskovalna vprašanja, in sicer:

- Kako vrniti ugled gostinsko-turističnim poklicem v naši državi?
- Kakšno je trenutno stanje z vidika kadrov v gostinski panogi v Sloveniji?
- Kakšna je kadrovska politika štipendiranja in zaposlovanja mladih v izbranih podjetjih v Sloveniji?
- Kakšen je vpis v srednje poklicno – tehniško izobraževanje v gostinsko turistične šole v Sloveniji v obdobju od 2014/2015 do 2021/2022?
- Kakšno je stanje prostih delovnih mest na Zavodu republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) za izbrane deficitarne poklice v obdobju od 2014 do 2022?

Iz analiz in spoznanj sem prišel do ugotovitve, da so ključnega pomena dobri delovni pogoji, katerim sledi ustrezno plačilo. Nekoč sem prebral tudi zapis, ki je govoril o tem, da mora kuhar najprej najti samospoštovanje in morajo poklic ceniti sami. Prav tako bi bilo delo natakarja izredno privlačno, če bi bil njegov sloves drugačen. Prav tako sem mnenja, da bi bilo marsikatero uradniško ali pisarniško delo manj privlačno, če bi bilo to delo na nizkem družbenem položaju z nizkim dohodkom.

Sem mnenja, da bo le ustrezna dodana vrednost in prava veljava poklica kuharja in natakarja le-ta vrnila na raven veljave kot je bila včasih. Potrebna je drugačna miselnost, da poklica nista služabniška poklica.



Oblikoval sem tudi tri temeljne cilje, iz katerih sem oblikoval naslednje hipoteze:

H1: Trenutno stanje kadrov v gostinski panogi je doseglo kritično točko. Izbrani podatki ZRSZ kažejo, da je število prostih delovnih mest v gostinstvu vse od leta 2014 do 2022, ki jih trg potrebuje, v porastu. Prav tako je poklicni barometer kadrovskega primanjkljaja pokazal, da kandidatov za delovna mesta v gostinstvu ni.

Hipoteza 1 je potrjena.

H2: K trenutnemu stanju in krizi primanjkljaja kadrov v gostinski panogi je pripomoglo več dejavnikov, ki so med seboj povezani. Prvi dejavnik je rast plač. Če pogledamo rast povprečne plače po dejavnostih od leta 2010 do 2020 vidimo, da je povprečna plača v gostinstvu v primerjavi z drugimi dejavnostmi najnižja. Drugi dejavnik je podatek števila opravljenih delovnih ur. Če primerjamo stopnjo števila opravljenih delovnih ur v 1. četrtletju 2022 ugotavljamo, da je v gostinstvu skupno število opravljenih delovnih ur na mesec v primerjavi z dejavnostmi od A do S klasifikacije dejavnosti največje. Tretji dejavnik je postopen padec vpisa v srednje strokovne šole za gostinstvo in turizem v Sloveniji od 2014 pa do 2022, kar vidimo iz primerjave podatkov v grafikonu 3 in 4 - prikaz vpisa v SSI in PTI programe. Poklicne strokovne šole izobrazijo premalo kadra za potrebe trga. Velik delež tistih, ki se odločajo in končajo šolanje, pa se usmeri tudi v drugo vrsto dejavnosti oziroma poklica.

Hipoteza 2 je tako potrjena.

H3: Podjetje Unior d. d, Hiša kulinarike Jezeršek, Krka turizem, HIT hoteli, igralnice, turizem, so podjetja, ki se vsak na svoj način spopadajo in rešujejo primanjkljaj kadrov v gostinstvu. Vsa zgoraj omenjena podjetja imajo dobro izoblikovan kadrovski model vzgoje lastnega kadra, kar prikazuje slika 5, 6, 7 in 8.

Hipoteza 3 je potrjena tudi z odgovorom na 5 vprašanje anketnega vprašalnika.

## 6 SKLEPNE UGOTOVITVE

Na koncu raziskovalne naloge bi rad poudaril, da sem prišel do spoznanja, da je gostinska dejavnost in z njo povezani poklici pomembna panoga.

V nalogi sem predstavil problematiko pomanjkanja kadrov v gostinski panogi. S pomočjo podatkov Ministrstva za vzgojo in izobraževanje, Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, Statističnega urada Republike Slovenije sem dobil jasno pregledno sliko stanja gostinske panoge v naši državi.

Empiričen del naloge je bil zasnovan na osnovi analize modelov vzgoje lastnega kadra v podjetjih Hiša kulinarike Jezeršek, Krka turizem, Unior d.d. in HIT hoteli, igralnice in turizem. Prav tako je bila izvedena spletna anketa v zdraviliščih, ki so članice Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč.

Veliko gostinsko-turističnih delavcev, ki se je v času epidemije zaposlilo v drugih dejavnostih, se ne želi več vrniti na prejšnje delovno mesto. Tudi mnogi med tistimi delavci, ki so ostali v tovrstni dejavnosti, razmišlja o tem, da bi se zaposlili drugod. Primanjkljaj delovne sile se pri gostinsko-turističnih ponudnikih kaže kot osrednja težava, večja od ponovnega privabljanja gostov oziroma turistov. Prav zato se mora dvigniti ugled in pomen poklica.

Predlagam tudi nadaljnje raziskovanje, da se ugotovi mnenje zaposlenih v gostinski panogi in tistih, ki se šolajo za tovrsten poklic.

## 7 BIBLIOGRAFIJA

1. Amante, Angelo. 2021. Harder to attract staff than visitors at Italy's tourist hotspots. [Elektronski]. [Navedeno 2. 2. 2023]. <https://www.usnews.com/news/world/articles/2021-06-29/harder-to-attract-staff-than-visitors-at-italys-tourist-hotspots>.
2. Eler, Katja. 2011. Osnove gostinstva in turizma. Radovljica: Ljudska univerza Radovljica.
3. Farčnik, Daša in Kuščer Kir. 2020. Dinamični turistični sektor: pregled in obeti za prihodnost. Economic and business Review. [Elektronski]. [Navedeno 2. 2. 2023]. <https://www.doi.org/10.15458/2335-4216.1033>
4. Jansen, Anika in Risinus, Paula. 2022. Sorgekind Gastro? Berufswchse in der Corona – Pandemie. IW Kurzbericht Nr. 60/2022. [Elektronski]. [Navedeno 2. 2. 2023]. [https://www.Users/Uporabnik/Downloads/IW-Kurzbericht\\_2022\\_Sorgekind\\_Gastro.pdf](https://www.Users/Uporabnik/Downloads/IW-Kurzbericht_2022_Sorgekind_Gastro.pdf).
5. Kolev, Galina in Obst, Thomas. 2022. Global value chains of the EU member states. Institut der deutschen Wirtschaft – Report 4/2022. [Elektronski]. [Navedeno 11. 2. 2023]. [https://www.Users/Uporabnik/Downloads/IW-Report\\_2022-Global-value-chains.pdf](https://www.Users/Uporabnik/Downloads/IW-Report_2022-Global-value-chains.pdf).
6. Kukanja, Marko. 2022. Turistična podjetja in pandemija covid-19. krizno upravljanje, izzivi in priložnosti. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
7. Lešnik Štuhec, Tanja. 2011. Poslovanje hotelov in turističnih agencij in poslovanje prenočitvenih in prehrabnenih obratov. Maribor: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Maribor.
8. Ludlow, Mary. 2020. Wanted: 1000 chefs, as tourism operators struggle to find staff. Financial Review. [Elektronski]. [Navedeno: 11. 2.2023]. <https://www.afr.com/companies/tourism/wanted-1000-chefs-as-tourism-operatorsstruggle-to-find-staff -20210329-p57ewq>.
9. Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje. 2022. Vpisi po letih v srednje poklicne in tehniške šole. Interno gradivo. Ljubljana: ministrstvo za šolstvo in izobraževanje.
10. Raspor, Andrej. 2007. Napitnina v gostinstvu. Moderna organizacija.[Elektronski]. [Navedeno 2. 2. 2023]. <https://www.dlibi.si>.
11. Rosemary, Elenor. Laura. 2004. Employment relations in the hospitality and tourism industries. London: Routledge.
12. Rudolf, Nives. 2023. S pomočjo štipendij do višje ravni izobrazbe. Izobraževanje. Februar 2023, št. 1, str. 30 – 33. Ljubljana: Eko dežela d.o.o.
13. SURS. 2010. Standardna klasifikacija dejavnosti. [Elektronski]. [ Navedeno 29. 1. 2023]. [https://www.stat.si/Web/File/skd\\_ajpes.pdf](https://www.stat.si/Web/File/skd_ajpes.pdf)

14. Rudež, Nemeč, Helena. 2021. izzivi delovne sile v turizmu v novi realnosti. Portorož: Fakulteta za turistične študije Portorož.
15. Mihalič, Tanja. 1997. turistična podjetja – poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
16. Schwab, Keri. 2021. Hiring is one thing, but training workers is another challenge for companies. Marketplace. [Elektronski]. [Navedeno: 29. 1. 2023]. <https://www.marketplace.org/2021/06/24/hiring-is-one-thing-but-training-workers-is-another-challenge-for-companies/>
17. Slovenska turistična organizacija. 2021. Strategija razvoja slovenskega turizma 2022 – 2028. Ljubljana: slovenska turistična organizacija.
18. SURS. 2020. Zaposlitvene priložnosti v Sloveniji. [Elektronski]. [Navedeno: 25. januar 2023.] <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/11835/Knedl.pdf>
19. Šuligoj, Metod. 2006. Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. Organizacija, let. 39, št. 2, 2006, str. 146 – 153. Kranj: Moderna organizacija.
20. Šušteršič Koprivnikar, Mojca. 2022. Poslovanje gostinskih podjetij med epidemijo covid-19. Ljubljana: UMAR.
21. Varvitsioti, Antinios 2021. Greece struggles to find tourist workers due to the risk of more lockdowns. Financial Times. [Elektronski]. [Navedeno 29. 1. 2023] <https://www.ft.com/content/98fe5478-89fc-44cc-8b61-4630b1e64ddb>.
22. Vesenjāk, Peter. 2022. Strategija slovenskega turizma 2022 – 2028.[Elektronski]. [Navedeno:11.februar2023.] <https://www.gov.si/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-slovenskega-turizma-2022-2028-dokument.pdf>
23. ZRSZ. 2022. Prosta delovna mesta po področjih dejavnosti 2022. Ljubljana: ZRSZ.
24. ZRSZ. 2022a. Poklicni barometer 2022. [Elektronski]. 2022. [Navedeno: 20. januar 2022.] [https://www.ess.gov.si/fileadmin/user\\_upload/Trg\\_dela/Dokumenti\\_TD/Poklicni\\_barometer/Poklicni\\_barometer\\_metodoloska\\_pojasnila\\_2022.pdf](https://www.ess.gov.si/fileadmin/user_upload/Trg_dela/Dokumenti_TD/Poklicni_barometer/Poklicni_barometer_metodoloska_pojasnila_2022.pdf)
25. ZRSZ. 2022b. Razpisana prosta delovna mest v letu 2022. [Elektronski]. [Navedeno: 20. januar2022.] [https://www.ess.gov.si/fileadmin/razpisana\\_prosta\\_delovna\\_mesta\\_2022.pf](https://www.ess.gov.si/fileadmin/razpisana_prosta_delovna_mesta_2022.pf)
26. Zupan, Nada. 2001. Nagradite uspešnost. Ljubljana: GV založba.
27. Zupan, Nada. 2009. Plače in nagrade zaposlenih. V. menedžment slovenskih virov. Urednik: I. Svetlin in N. Zupan. Ljubljana: Hermina Krajnc.

## 8 PRILOGE

### Priloga 1: Anketni vprašalnik

#### ANKETNI VPRAŠALNIK

**1. Ali v vašem podjetju opravljajo dijaki srednjih strokovnih šol obvezno prakso?**

DA

NE

**2. Na katerih delovnih mestih dijaki najpogosteje opravljajo dijaško prakso?**

- a. Strežba
- b. Kuhinja
- c. Hotelsko gospodinjstvo
- d. Recepcija
- e. Marketing
- f. Animacija

**3. Ali dijaki v vašem podjetju opravljajo počitniško delo kot obliko dodatnega zaslужka?**

DA

NE

**4. Ali se strinjate s trditvijo, da bi dijake, ki redno opravljajo počitniško prakso in izkazujejo vestnost in marljivost pri delu, tudi zaposlili?**

DA

NE

**5. Na kakšen način stimulirate mlade, da bi bili zainteresirani za zaposlitev v vašem podjetju oziroma bi ostali v domači regiji?**

- 1 – Štipendiranje,
- 2 – Ponudba možnosti dodatnega dela v času počitnic in ob vikendih,
- 3 – Nudenje možnosti brezplačnega koriščenja posameznih storitev hotela brezplačno ali s popusti,
- 4 – Najperspektivnejšim ponuditi možnost zaposlitve v podjetju ter omogočiti možnost nadaljnjega izobraževanja.

**6. Kje vidite problem, zakaj se mladi ne odločajo za zaposlitev v gostinstvu in turizmu?**

- a. Panoga predstavlja delovno intenzivno dejavnost s fleksibilnim delovnim časom.
- b. Poklici v gostinstvu in turizmu so izgubili ugled.

- c. Posamezna delovna mesta zahtevajo delo ob nedeljah, praznikih, nočno delo.
- d. Zaslужek v sosednji tuji državi je višji kot pri nas.

**7. V čem vidite rešitev nastale situacije?**

- 1 – Sprememba zakonodaje, ki ureja področje zaposlovanja kvalificirane delovne sile (zaposlovanje samo šolanega kadra).
- 2 – Omogočiti sofinanciranje prispevkov za tiste, ki iščejo prvo zaposlitev v hotelirski panogi.
- 3 – Omogočiti nagrajevanje perspektivnega kadra v gostinstvu in turizmu (raziskovalne naloge, natečaji, fundacije, ki štipendirajo izključno bodoči gostinsko-turistični kader).
- 4 – Izboljšanje sodelovanja med resorji - Ministrstvo za gospodarstvo, Turistično – gostinska zbornica etc.

**8. Ali poznate primer modela dobre prakse iz tujine?**

---

---

---

## Priloga 2: Seznam izbranih anketiranih podjetij Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč

Tabela 1: Terme Olimia

| FUNKCIJA                      | IME IN PRIIMEK    | TELEFON      | E - POŠTA  |
|-------------------------------|-------------------|--------------|--|
| Direktor                      | Florjan Vasle     | 03 829 78 45 | <a href="mailto:florjan.vasle@terme-olimia.com">florjan.vasle@terme-olimia.com</a>         |
| Vodja marketinga              | Vasja Čretnik     | 03 829 78 55 | <a href="mailto:vasja.cretnik@terme-olimia.com">vasja.cretnik@terme-olimia.com</a>         |
| <i>Vodja kadrovske službe</i> | Ana Führer Habjan | 03 829 78 95 | <a href="mailto:ana.fuhrer.habjan@terme-olimia.com">ana.fuhrer.habjan@terme-olimia.com</a> |

Tabela 2: Terme Topolšica

| FUNKCIJA         | IME IN PRIIMEK      | TELEFON      | E - POŠTA  |
|------------------|---------------------|--------------|--|
| Direktor         | Varja Dolenc        | //           | <a href="mailto:varja.dolenc@terme-topolsica.si">varja.dolenc@terme-topolsica.si</a>               |
| Vodja marketinga | Kristina Suhadolnik | 03 896 3104  | <a href="mailto:kristina.suhadolnik@terme-topolsica.si">kristina.suhadolnik@terme-topolsica.si</a> |
| Vodja financ     | Tjaša Ramšek        | 03 896 34 52 | <a href="mailto:finance@terme-topolsica.si">finance@terme-topolsica.si</a>                         |

Tabela 3: Terme Laško

| FUNKCIJA           | IME IN PRIIMEK        | TELEFON     | E - POŠTA  |
|--------------------|-----------------------|-------------|--|
| Predsednica uprave | Mojca Leskovar        | 03 423 2300 | <a href="mailto:poslovno.tajnistvo@gmail.com">poslovno.tajnistvo@gmail.com</a> |
| Vodja marketinga   | Nina Pader Topole     | 03 423 2073 | <a href="mailto:nina.pader@thermana.si">nina.pader@thermana.si</a>             |
| Kadrovska          | Nataša Naraks Koprivc | 03 734 5104 | <a href="mailto:natasa.naraks@thermana.si">natasa.naraks@thermana.si</a>       |

Tabela 4: Terme Dobrna

| FUNKCIJA                   | IME IN PRIIMEK | TELEFON      | E - POŠTA  |
|----------------------------|----------------|--------------|--|
| Direktor                   | Leon Tomašič   | 037 808 112  | <a href="mailto:uprava@terme-dobrna.si">uprava@terme-dobrna.si</a> |
| Vodja marketinga           | Žužana Šeruga  | 03 78 08 118 | <a href="mailto:info@terme-dobrna.si">info@terme-dobrna.si</a>     |
| Strokovni delavec za kadre | Sabina Sivka   | 03 78 08 187 | <a href="mailto:info@terme-dobrna.si">info@terme-dobrna.si</a>     |

Tabela 5: Terme Čatež

| FUNKCIJA               | IME IN PRIIMEK           | TELEFON      | E - POŠTA  |
|------------------------|--------------------------|--------------|--|
| Direktor               | Bojan Petan              | 07 620 70 02 | <a href="mailto:tajnistvo@terme-catez.si">tajnistvo@terme-catez.si</a>         |
| Vodja marketinga       | Rok Gorjup               | 07 620 70 14 | <a href="mailto:rok.gorjup@terme-catez.si">rok.gorjup@terme-catez.si</a>       |
| Vodja kadrovske službe | Lea Zagmajster Jovanović | 07 620 70 04 | <a href="mailto:lea.jovanovic@terme-catez.si">lea.jovanovic@terme-catez.si</a> |

Tabela 6: Dolenjske toplice

| FUNKCIJA           | IME IN PRIIMEK  | TELEFON      | E - POŠTA  |
|--------------------|-----------------|--------------|--|
| Direktor           | Jože Berus      | 07 39 42 500 | <a href="mailto:uprava@terme-krka.si">uprava@terme-krka.si</a>                   |
| Vodja marketinga   | Matej Jordan    | 07 39 42 527 | <a href="mailto:matej.jordan@terme-krka.si">matej.jordan@terme-krka.si</a>       |
| Odnosi z javnostjo | Andreja Zidarič | 07 39 42 522 | <a href="mailto:andreja.zidaric@terme-krka.si">andreja.zidaric@terme-krka.si</a> |

Tabela 7: Terme Šmarješke toplice

| FUNKCIJA         | IME IN PRIIMEK  | TELEFON      | E - POŠTA  |
|------------------|-----------------|--------------|--|
| Direktor         | Jože Berus      | 07 39 42 500 | <a href="mailto:uprava@terme-krka.si">uprava@terme-krka.si</a>                   |
| Vodja marketinga | Matej Jordan    | 07 39 42 527 | <a href="mailto:matej.jordan@terme-krka.si">matej.jordan@terme-krka.si</a>       |
| PIAR             | Andreja Zidarič | 07 39 42 522 | <a href="mailto:andreja.zidaric@terme-krka.si">andreja.zidaric@terme-krka.si</a> |

Tabela 8: Talaso Strunjan

| FUNKCIJA         | IME IN PRIIMEK  | TELEFON      | E - POŠTA  |
|------------------|-----------------|--------------|--|
| Direktor         | Jože Berus      | 07 39 42 500 | <a href="mailto:uprava@terme-krka.si">uprava@terme-krka.si</a>                   |
| Vodja marketinga | Matej Jordan    | 07 39 42 527 | <a href="mailto:matej.jordan@terme-krka.si">matej.jordan@terme-krka.si</a>       |
| PIAR             | Andreja Zidarič | 07 39 42 522 | <a href="mailto:andreja.zidaric@terme-krka.si">andreja.zidaric@terme-krka.si</a> |

**Tabela 9: Terme Ptuj**

| FUNKCIJA               | IME IN PRIIMEK | TELEFON | E - POŠTA  |
|------------------------|----------------|---------|--|
| Direktor               | Milena Mojzes  | //      | <a href="mailto:milena.mojzes@terme-ptuj.si">milena.mojzes@terme-ptuj.si</a> |
| Direktorica marketinga | Ana Praprotnik | //      | <a href="mailto:ana.praprotnik@sava.si">ana.praprotnik@sava.si</a>           |
| Kadrovska služba       | Igor Škrinjar  | //      | <a href="mailto:igor.skrinjar@sava.si">igor.skrinjar@sava.si</a>             |

**Tabela 10: Zdravilišče Radenci**

| FUNKCIJA               | IME IN PRIIMEK | TELEFON | E - POŠTA  |
|------------------------|----------------|---------|--|
| Direktor               | Vesna Maučec   | //      | <a href="mailto:vesna.maucec@zdravilisce-radenci.si">vesna.maucec@zdravilisce-radenci.si</a> |
| Direktorica marketinga | Ana Praprotnik | //      | <a href="mailto:ana.praprotnik@sava.si">ana.praprotnik@sava.si</a>                           |
| Kadrovska služba       | Igor Škrinjar  | //      | <a href="mailto:igor.skrinjar@sava.si">igor.skrinjar@sava.si</a>                             |

**Tabela 11: Terme 3000**

| FUNKCIJA               | IME IN PRIIMEK | TELEFON | E - POŠTA  |
|------------------------|----------------|---------|--|
| Direktor               | Igor Magdič    | //      | <a href="mailto:igor.magdic@sava.si">igor.magdic@sava.si</a>       |
| Direktorica marketinga | Ana Praprotnik | //      | <a href="mailto:ana.praprotnik@sava.si">ana.praprotnik@sava.si</a> |
| Kadrovska služba       | Igor Škrinjar  | //      | <a href="mailto:igor.skrinjar@sava.si">igor.skrinjar@sava.si</a>   |

**Tabela 12: Zdravilišče Rogaška**

| FUNKCIJA         | IME IN PRIIMEK | TELEFON            | E - POŠTA  |
|------------------|----------------|--------------------|--|
| Direktor         |                |                    |  |
| Vodja marketinga | Jakob Polajžer | +386 (0)3 811 2791 | <a href="mailto:jakob.polajzer@rogaska-resort.com">jakob.polajzer@rogaska-resort.com</a> |
| PIAR             |                |                    |  |

**Tabela 13: Terme Lendava**

| FUNKCIJA              | IME IN PRIIMEK | TELEFON         | E - POŠTA  |
|-----------------------|----------------|-----------------|--|
| Direktor              | //             | //              | //   |
| Vodja marketinga      | Adam Szegletes | +386 70 558 227 | <a href="mailto:salesdirector@thermal-lendava.com">salesdirector@thermal-lendava.com</a> |
| Direktor Front Office | Žan Jančar     | +386 70 443 825 | <a href="mailto:office@thermal-lendava.com">office@thermal-lendava.com</a>               |

**Tabela 14: Terme & Wellness LifeClass**

| FUNKCIJA             | IME IN PRIIMEK | TELEFON | E - POŠTA  |
|----------------------|----------------|---------|--|
| Nastanitev v hotelih | Katja Boškin   | //      | <a href="mailto:Katja.Boskin@lifeclass.net">Katja.Boskin@lifeclass.net</a>   |
| Vodja marketinga     | Nika Filipič   | //      | <a href="mailto:Nika.Filipic@lifeclass.net">Nika.Filipic@lifeclass.net</a>   |
| PIAR                 | Tamara Lesjak  | //      | <a href="mailto:Tamara.Lesjak@lifeclass.net">Tamara.Lesjak@lifeclass.net</a> |