

**VPŠ DOBA**  
**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

**KATERA ZNANJA IN VEŠČINE  
POTREBUJEJO ZAPOSLENI  
V TIC MORAVSKE TOPLICE**

**(diplomsko delo)**

**Matejka Pajalić**

Maribor, 2009

Mentor/Mentorica: mag. Anton Mihelič

Somentor/Somentorica: /

Lektor/Lektorica: Gabrijela Lačen Dora, prof. slovenskega jezika

Prevod v tuji jezik: Martina Mlakar, univ. dipl. prevajalka slovenskega, nemškega in  
angleškega jezika

## **POVZETEK V SLOVENSKEM JEZIKU**

Turizem je najbolj rastoča gospodarska dejavnost s katero lahko dosegamo in ustvarjamo razvojne in konkurenčne cilje. Zelo pomemben dejavnik učinkovitega delovanja predstavljajo zaposleni. Z namenom uresničevanja poslovnih priložnosti na področju turizma je potrebno v ospredje postaviti človeške vire kot osnovo za doseganje konkurenčne prednosti.

Ob zavedanju pomembnosti zaposlenih za ustvarjanje konkurenčnih prednosti in problematike razvoja človeških virov na področju turizma sem v diplomski nalogi opredelila področje razvoja človeških virov na področju turizma v Sloveniji, razvojne usmeritve na tem področju ter predstavila programe izobraževanja v turizmu.

Na podlagi raziskave o stanju usposobljenosti zaposlenih v turizmu v institucijah, ki delujejo v lokalnem okolju, sem predstavila ugotovitve o pomembnosti zaposlenih za zagotovitev konkurenčne prednosti kot tudi stanje na področju razvoja človeških virov.

V nadaljevanju sem za zavod TIC Moravske Toplice na podlagi preučenih dejstev in ugotovitev o potrebnih znanjih in veščinah zaposlenih, naredila podlago za pripravo programa za izobraževalni sistem z namenom oblikovanja rešitev za odpravo slabosti in dvig prednosti znanj in veščin zaposlenih.

Ustrezno usposobljeni in motivirani kadri bodo prispevali k zagotavljanju konkurenčne prednosti ter s tem posledično doprinesli k uspešnejšemu poslovanju.

**KLJUČNE BESEDE:** človeški viri v turizmu; izobraževanje v turizmu; stanje usposobljenosti v turizmu.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Tourismus ist die am meisten wachsende wirtschaftliche Tätigkeit, mit der wir Entwicklungs- und Konkurrenzziele erreichen und erschaffen können. Einen sehr wichtigen Faktor bei einer effektiven Tätigkeit haben die Arbeitnehmer. Mit der Absicht die Geschäftsangelegenheiten auf dem Tourismusgebiet zu verwirklichen, müssen wir das Arbeitskräftepotential in den Vordergrund stellen und zwar als eine Grundlage, um Konkurrenzvorteile zu erreichen.

Unter Berücksichtigung der Bedeutung der Arbeitnehmer für die Erschaffung von Konkurrenzvorteilen und der Entwicklungsproblematik des Arbeitskräftepotentials auf dem Tourismusgebiet definierte ich in meiner Diplomarbeit das Entwicklungsgebiet des Arbeitskräftepotentials im Tourismusgebiet in Slowenien und die Entwicklungsrichtungen auf diesem Gebiet und stellte die Ausbildungsprogramme im Ausland vor.

Auf Grundlage der Forschungsarbeit über den Zustand der Arbeitnehmer im Tourismus in den Institutionen, die auf der lokalen Ebene tätig sind, stellte ich meine Feststellungen über die Bedeutung der Arbeitnehmer für die Sicherstellung der Konkurrenzvorteile vor, sowie auch den Zustand auf dem Entwicklungsgebiet des Arbeitskräftepotentials.

Auf der Grundlage der erforschten Tatsachen und Feststellungen über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeitnehmer erstellte ich für das Institut TIC Moravske Toplice eine Unterlage für die Programmvorbereitung für das Bildungssystem. Hiermit versuchte ich Lösungen für die Abschaffung der Schwächen zu formen und die Vorteile der Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeitnehmer zu erhöhen.

Entsprechend qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte werden Konkurrenzvorteile gewährleisten und hiermit zu erfolgreicheren Geschäften beitragen.

**SCHLÜSSELWÖRTER:** Arbeitskräftepotential im Tourismus, Bildung im Tourismus, Qualifikationszustand im Tourismus

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>6</b>
1.1	NAMEN .....	6
1.2	CILJI .....	6
1.3	PREDVIDENA OBRAVNAVANA PROBLEMATIKA IN TEORETIČNA IZHODIŠČA.....	7
1.4	PREDVIDENE PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE OBRAVNAVANJA PROBLEMATIKE ZAKLJUČNE STROKOVNE NALOGE.....	7
<b>2</b>	<b>TURIZEM IN ČLOVEŠKI VIRI NA PODROČJU TURIZMA V SLOVENIJI .....</b>	<b>8</b>
2.1	TURIZEM IN NJENA KONKURENČNA PREDNOST.....	8
2.2	UČINKI TURIZMA IN NJEGOV VPLIV NA GOSPODARSTVO .....	8
2.3	ČLOVEŠKI VIRI .....	9
2.4	VLOGA ZNANJA V TURIZMU .....	10
2.5	SMERNICE RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V TURIZMU .....	10
2.6	PROGRAMI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V TURIZMU.....	13
2.6.1	<i>Srednješolski programi izobraževanja na področju turizma .....</i>	<i>14</i>
2.6.2	<i>Višješolski programi izobraževanja na področju turizma .....</i>	<i>16</i>
2.6.3	<i>Visokošolski programi izobraževanja na področju turizma .....</i>	<i>17</i>
2.7	IZOBRAŽEVALNI CENTRI ZA USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE .....	19
2.7.1	<i>Nacionalno turistično združenje.....</i>	<i>19</i>
<b>3</b>	<b>RAZISKAVA O STANJU USPOSOBLJENOSTI ZAPOSLENIH V TURIZMU ..</b>	<b>21</b>
3.1	POTEK RAZISKAVE.....	21
3.1.1	<i>Opredelitev problema .....</i>	<i>21</i>
3.1.2	<i>Namen in cilji raziskave.....</i>	<i>22</i>
3.1.3	<i>Populacija in vzorec.....</i>	<i>22</i>
3.1.4	<i>Uporabljene metode in tehnike .....</i>	<i>27</i>
3.1.5	<i>Delovne hipoteze .....</i>	<i>27</i>
3.1.6	<i>Interpretacija rezultatov in testiranje hipotez.....</i>	<i>28</i>
3.1.7	<i>Ključne ugotovitve in predlogi.....</i>	<i>34</i>
<b>4</b>	<b>PREDSTAVITEV TIC MORAVSKE TOPLICE.....</b>	<b>37</b>
4.1	PREDSTAVITEV ZAVODA IN DEJAVNOSTI.....	37
4.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	38
4.3	PREDSTAVITEV ZAPOSLENIH .....	39
<b>5</b>	<b>ZNANJA IN VEŠČINE ZAPOSLENIH V TIC MORAVSKE TOPLICE .....</b>	<b>40</b>
5.1	RAZISKAVA IZOBRAŽEVALNIH POTREB V TIC MORAVSKE TOPLICE.....	41
5.2	PLANIRANJE IZOBRAŽEVANJA .....	42
5.3	PROGRAMIRANJE IZOBRAŽEVANJA .....	43
5.4	ORGANIZACIJA IN IZVEDBA IZOBRAŽEVANJA .....	43
5.5	VREDNOTENJE IZOBRAŽEVALNIH OBLIK .....	45
5.5.1	<i>Notranja evalvacija .....</i>	<i>46</i>
5.5.2	<i>Zunanja evalvacija .....</i>	<i>47</i>
<b>6</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM LITERATURE IN SEZNAM VIROV .....</b>	<b>50</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: prikaz izobraževanja v programih gostinstva in turizma .....	18
---	----

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Srednješolski izobraževalni programi v Sloveniji na področju gostinstva in turizma .....	15
Tabela 2: Višješolski izobraževalni programi v Sloveniji na področju gostinstva in turizma.	16
Tabela 3: Dodiplomski visokošolski strokovni študijski programi I. stopnje.....	17
Tabela 4: Podiplomski magistrski študijski program II. stopnje - Turizem.....	17
Tabela 5: Dodiplomski študijski programi ekonomskih fakultet .....	18
Tabela 6: Povprečne ocene posameznih trditev iz sklopa kompetence zaposlenih.....	29
Tabela 7: Opredelitev znanj in sposobnosti zaposleni.....	31
Tabela 8: Organizacijska oblika anketirancev.....	54
Tabela 9: Razvrstitev po letih ustanovitve institucije .....	54
Tabela 10: Glavne dejavnosti anketirancev .....	54
Tabela 11: Glavni viri financiranja .....	54
Tabela 12: Delež zaposlenih glede za zaposlitveno strukturo.....	55
Tabela 13: Starostna struktura zaposlenih.....	55
Tabela 14: Izobrazbena struktura.....	55
Tabela 15: Delež zasedenih sistematiziranih delovnih mest.....	55

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 1: Organizacijska oblika anketirancev .....	23
Graf 2: Razvrstitev po letih ustanovitve institucije .....	23
Graf 3: Glavne dejavnosti anketirancev .....	24
Graf 4: Glavni viri financiranja .....	24
Graf 5: Delež zaposlenih glede za zaposlitveno strukturo .....	25
Graf 6: Starostna struktura zaposlenih .....	25
Graf 7: Izobrazbena struktura.....	26
Graf 8: Delež zasedenih sistematiziranih delovnih mest .....	26

## **KRAJŠAVE**

**TIC** – Turistično informativni center

**RNUST** – Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011

**HRM** – Human Resource Management

**TSA** – Tourism Satellite Accounts (Satelitski računi za turizem)

**MŠŠ** – Ministrstvo za šolstvo in šport

**TZS** – Turistična zveza Slovenije

**KT** – kreditna točka

**NPK** – Nacionalno poklicni kvalifikaciji

**ESCT** – European Credit Transfer System

**NTO** – Nacionalno turistično združenje

**CUT** – Center za usposabljanje v turizmu

**LTO** – Lokalna turistična organizacija

**TD** – Turistično društvo

**TZ** – Turistična zveza

**ZSL** – Zakon o lokalni samoupravi

**ZTP** – Zakon o pospeševanju turizma

**ZSRT** – Zakon o spodbujanju turizma

# 1 UVOD

## 1.1 *Namen*

Turizem smo ljudje.

Turizem je integrirana dejavnost, ki posega in pozitivno vpliva na različna področja, predvsem na gospodarsko, socialno in družbeno.

Turizem predstavlja razvojno in poslovno priložnost vsakega gospodarstva.

V Sloveniji je turizem najperspektivnejša gospodarska panoga z velikim razvojnim potencialom (Ministrstvo za gospodarstvo, 2008). Ta dejavnost ustvarja in prispeva k večjemu gospodarskem razvoju, rasti BDP, odpiranju novih delovnih mest, večji zaposlenosti, dvigu kakovosti življenja ter posledično k uresničevanju osebnih ciljev in želja prebivalstva.

Vso bogastvo neokrnjene narave, naravne in kulturne danosti, dediščina in geografska lega so le osnove za razvoj turizma. Pomembno vlogo in položaj za razvoj kakovostnega in konkurenčnega turizma pa imajo ljudje in zaposleni v turistični dejavnosti.

Človeški vir je najpomembnejši kapital in je osrednjega pomena za učinkovito delovanje v storitveni dejavnosti kot je turizem.

Področje razvoja človeških virov v turizmu postaja vedno bolj aktualno. Uspešna podjetja se vse bolj zavedajo, kako pomembni so človeški viri in ravnanje z njimi, ker predstavljajo ključni vir za zagotavljanje trajne konkurenčne prednosti.

Za izpolnjevanje pričakovanj, želja in potreb turistov ter uresničevanja ciljev podjetja je potreben ustrezen kader s splošnim in specifičnimi veščinami in znanjem.

Namen zaključne strokovne naloge je proučiti, katera znanja in veščine potrebujejo zaposleni v javnem gospodarskem zavodu TIC Moravske Toplice, določiti strokovna usposabljanja in izpopolnjevanja, ki bodo pripomogla h kakovostnejši turistični ponudbi, večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter uspešnosti poslovanja zavoda.

## 1.2 *Cilji*

Cilji diplomske naloge so:

- opredelitev človeških virov na področju turizma v Sloveniji;
- prikaz smernic razvoja človeških virov na področju turizma v Sloveniji;

- teoretični prikaz izobraževalnih oblik na področju turizma v Sloveniji;
- ovrednotenje stanja usposobljenosti zaposlenih v turističnih institucijah v Sloveniji, ki delujejo na lokalni ravni;
- predstavitev stanja usposobljenosti v TIC Moravske Toplice;
- opredelitev izobraževalnih potreb v TIC Moravske Toplice v fazah.

### **1.3 *Predvidena obravnavana problematika in teoretična izhodišča***

Obravnavana problematika strokovne naloge sodi v področje vodenja in ravnanja z ljudmi, v kateri želim rešiti ugotoviti, katera znanja in veščine potrebujejo zaposleni v TIC Moravske Toplice.

Teoretična izhodišča za raziskovanje so:

- Podano priporočilo Računskega sodišča Republike Slovenije v revizijskem poročilu o smotnosti poslovanja Občine Moravske Toplice pri opravljanju nalog s področja turizma, ki pravi, naj se prouči, katera znanja in veščine potrebujejo zaposleni, ki se ukvarjajo s turizmom, in kako se bodo strokovno izpopolnjevali;
- Trditev, da sta usposobljenost in strokovnost kadrov, ki delajo v turizmu v Sloveniji, pomanjkljivi.

### **1.4 *Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja problematike zaključne strokovne naloge***

Predvidene predpostavke

- možnost strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja kadrov v turizmu;
- strokoven delavec → kakovostna turistična storitev/proizvod → zadovoljen gost;
- ustrezno ravnanje s človeškimi viri → motiviranost zaposlenih → konkurenčna prednost.

Omejitve:

- raziskava, ki jo bom izvedla, bo omejena na zavod TIC Moravske Toplice;
- raziskava bo potekala na podlagi dostopne in obstoječe literature ter podatkov s primerljivimi turističnimi institucijami;
- nedosegljivost podatkov in nepripravljenost odgovornih ljudi iz turističnih institucij na sodelovanje.



## **2 TURIZEM IN ČLOVEŠKI VIRI NA PODROČJU TURIZMA V SLOVENIJI**

### ***2.1 Turizem in njena konkurenčna prednost***

Turizem v Sloveniji in v svetu je gospodarsko najpomembnejša panoga za doseganje razvojnih in konkurenčnih ciljev, ustvarjanje novih delovnih mest, rasti zaposljivosti in povečanje blaginje prebivalstva. Potenciala za razvoj s turizmom povezanih dejavnosti je veliko. Potrebno pa je tudi upoštevati smernice gospodarskih politik, predvsem evropskih.

Usmeritve slovenskega turizma in razvojni načrt so usmerjeni k doseganju gospodarskih ciljev, opredeljenih v Strategiji razvoja Slovenije 2007-2013, in s tem k ustvarjanju in ohranjanju konkurenčne prednosti v turizmu (Ministrstvo za gospodarstvo, 2008).

Nosilci turistične dejavnosti si na različne načine prizadevajo ustvariti in ohraniti konkurenčno prednost – s specifičnimi storitvami, z inovativnimi in atraktivnimi produkti, s ceno, s promocijo avtentične destinacijske turistične ponudbe in s kakovostjo storitve.

Na kakovost turistične storitve vplivajo lastnosti turističnega proizvoda, predvsem pa izvajalci teh storitev oz. zaposleni v turizmu, ki pa pospešujejo ali ovirajo razvoj konkurenčne prednosti v turizmu. Kot vir konkurenčne prednosti se v ospredje postavljajo človeški viri, ki so še posebej predstavljeni v Razvojnem načrtu in usmeritvam slovenskega turizma 2007-2011, (v nadaljevanju RNUST 2007-2011).

Iz navedenega izhaja, da so človeški viri v turizmu ključnega pomena za zagotavljanje konkurenčne prednosti v turizmu.

### ***2.2 Učinki turizma in njegov vpliv na gospodarstvo***

Na osnovi mednarodno primerljive metodologije imenovane »Satelitski računi za turizem – TSA« je Slovenija med 11 državami članicami EU uspešno izpeljala implementacijo merjenja ekonomskega pomena turizma (Ministrstvo za gospodarstvo, 2008).

Na podlagi dobljenih rezultatov projekta »Ocena satelitskih računov za turizem za leto 2003 ter ekstrapolacije za leto 2006« smo dobili podatke o učinkih turizma in njegovem vplivu na nacionalno gospodarstvo v letih 2003 in 2006. Ugotovljeno je, da se je »turizem v obdobju 2003-2006 zelo uspešno razvijal ter da je rast dejavnosti hitrejša od splošne gospodarske rasti v Sloveniji, kar pomeni, da se je pomen turizma v gospodarstvu povečal«. V letu 2006 se je

glede na leto 2003 zaposlenost povečala za nekaj več kot 7 %, turistična dodana vrednost se je povečala za 32 %, turistični bruto proizvod pa se je povečal za 11,3 % (Ministrstvo za gospodarstvo, 2008).

### 2.3 Človeški viri

Veliko pozornosti in konkretnih aktivnosti se v slovenskem turizmu namenja razvoju človeških virov, in sicer predvsem zaradi ustvarjanja konkurenčne prednosti.

Človeški viri in ravnanje z njimi so pomemben element oz. ključni dejavnik, ki lahko uresniči cilje vseh subjektov na vseh ravneh delovanja turizma, tako v javnem, zasebnem ali civilnem sektorju. S tem mislimo na uresničevanje poslovnih strategij in učinkovitega, uspešnega, produktivnega poslovanja.

Razvoj človeških virov oz. ravnanje z ljudmi s tujko poimenujemo Human Resource Management – HRM. Opredeljujemo ga kot »proces in sistem vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje«, ki pa so podrejeni ciljem organizacije (Lipičnik, 2002)

Po Merkačevi pa je to načrtovan in sistematičen proces v organizaciji, ki v skladu s poslovno strategijo izvaja kadrovske-izobraževalne postopke in ukrepe, zaposlene pa obravnava kot vrednost organizacije s katero dosega konkurenčno prednost (Černetič, 2004).

Dr. Možina poudarja, da je ravnanje z znanjem pomemben dejavnik politike ravnanja z ljudmi, katerega sestavljajo različne politike, kot so: kadrovanje, karierni razvoj, izobraževanje in usposabljanje ter motivacijski in nagrajevalni sistemi (Možina, 2006).

Odločilnega pomena za doseganje konkurenčne prednosti so zmožnosti človeka – zaposlenih, ki pri svojem delu z uporabo svojih virov plemenitijo kapital (Mihelič, 2006). Te zmožnosti oz. viri so: sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti. Zmožnosti človeka predstavljajo človeški kapital, s katerim se ustvarja dodana vrednost.

## **2.4 Vloga znanja v turizmu**

K doseganju razvojnih in gospodarskih ciljev v veliki meri prispevajo konkurenčne, kakovostne, raznovrstne in inovativne storitve. Vedno več je povpraševanja po »teh« storitvah, ki pa jih posledično ustvarjajo/ustvarjamo ljudje – zaposleni v turizmu.

Kakovostno storitev lahko zagotovimo z ustreznim, kakovostnim in usposobljenim kadrom. Ne smemo pa pozabiti še na druge dejavnike, ki vplivajo na vedenje zaposlenih kot so pozitivno usmerjeno delovno okolje, motivacija, možnost osebnega in poklicnega razvoja.

Rezultati analiz in raziskav, ki so bile narejene v zadnjih desetih letih v Sloveniji o stanju na področju razvoja človeških virov in potreb po izobraževanju, kažejo:

- da so zaposleni tisti, ki ustvarjajo kakovost, konkurenčnost prednost in posledično produktivnost v vseh s turizmom povezanih dejavnostih;
- da se podjetja in drugi nosilci turističnih dejavnosti še premalo zavedajo pomena človeških virov in aktivnosti ravnanja s človeškimi viri;
- da je potrebno povezovanje in sodelovanje vseh akterjev in dejavnikov, povezanih s turizmom, tudi zaradi ugotavljanja potreb po kadrih in priprave ustreznih izobraževalnih programov;
- da je izobrazbena raven zaposlenih v turističnem sektorju na dokaj nizki ravni;
- da je potrebno izboljšati izobraževalni sistem s poudarkom na dvigu promocije določenih profilov poklicev.

Na podlagi teh ugotovitev in smernic o razvoju kakovostnega in konkurenčnega evropskega turizma je v sklopu RNUST 2007-2011 pripravljeno posebno področje delovanja: Politika razvoja človeških virov v turizmu. Še podrobneje so ukrepi in aktivnosti razvoja človeških virov opredeljeni v »Celovitem programu spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011«

## **2.5 Smernice razvoja človeških virov v turizmu**

Iz evropskih strukturnih skladov v programskem obdobju 2007-2013, v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov, so za razvoj človeških virov v turizmu na razpolago precejšnja sredstva. Na podlagi javnih razpisov bodo razpise razpisovala različna ministrstva in vladne službe.

Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije je pridobilo projekt »Celovit program spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011« s poudarkom na vseživljenjskem učenju. Cilj tega projekta je skladno z ukrepi in aktivnosti RNUST 2007-2011 »spodbuditi razvoj človeških virov v turizmu, izboljšati prilagodljivost trga dela in ponudbe izobraževalnih programov potrebam turističnega gospodarstva in drugih uporabnikov znanja« (Ministrstvo za gospodarstvo, 2008).

V sklopu tega celovitega programa je osem vsebinskih področij, ki vsebujejo naslednje predvidene ukrepe:

1. ukrep: Izboljšanje sistema funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja.
2. ukrep: Uvedba sodobnih nacionalnih poklicnih kvalifikacij s področja turizma.
3. ukrep: Razvoj učinkovitih sistemov praktičnega izobraževanja in usposabljanja.
4. ukrep: Spodbujanje razvoja človeških virov v podjetju.
5. ukrep: Povečanje ugleda turizma in njegovih vplivov v lokalnem okolju.
6. ukrep: Usposabljanje za razvoj inovacij v turizmu.
7. ukrep: Usposabljanje za področje managementa turističnih destinacij.

Vsako programsko vsebinsko področje ima opredeljen namen, cilje, načrtovane aktivnosti, sodelujoče pri izvedbi, predvidene instrumente za izvedbo posameznih aktivnosti ter roke. Opredeljeni so tudi kazalniki in učinki izvedb posameznih sklopov programov.

Za izboljšanje konkurenčne prednosti turizma mora področje razvoja človeških virov vzpostaviti dolgotrajno in aktivno partnerstvo med vsemi nosilci turizma, tako turističnega gospodarstva, lokalne skupnosti, izobraževalnih inštitucij ter civilne družbe, ker gre za skupni interes in odgovornost vseh sodelujočih pri načrtovanju, oblikovanju in izvajanju programov izobraževanja, usposabljanja ter ostalih funkcij.

Izvedene ključne aktivnosti v letu 2007 in 2008 »Celovitega programa spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011« brez aktivnosti na področju gostinstva (Ministrstvo za gospodarstvo, 2008) navajam v nadaljevanju po sklopih:

Sklopi:

- a) program ukrepov in aktivnosti;
- b) priručnik za podjetja – primeri dobrih praks upravljanja s človeškimi viri;
- c) izobraževanje in usposabljanje v turizmu:
  - ustanovljena Koordinacijska skupina za razvoj človeških virov v turizmu;

- prenovljeni izobraževalni programi v srednješolskem strokovnem in poklicnem izobraževanju ter višješolski programi (MŠŠ);
- sodelovanje pri izobraževanju učiteljev izbirnega predmeta Turistična vzgoja v osnovnih šolah;
- organizacija posveta z direktorji turističnih podjetij na temo razvoja kadrov v turizmu;
- sofinanciranje projekta krepitev turistične kulture izvajalca Turistične zveze Slovenije za program »Znanje, mladi in turizem«;
- prva slovenska borza kadrov v gostinstvu in turizmu.

V pripravi so naslednje aktivnosti:

- nadgradnja Banke turističnih priložnosti Slovenije za potrebe razvoja človeških virov – borze dela in borze znanja v turizmu;
- izvedba projekta »Postavitev sodobnega modela upravljanja s človeškimi viri na področju turizma« pod vodstvom Sonje Sibile Lebe, katero je na podlagi javnega razpisa Javne agencije za raziskovalno dejavnost na pobudo Ministrstva za gospodarstvo – Direktorata za turizem - pridobila Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta (Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, 2008).

Za leto 2009 predvideni ukrepi in aktivnosti temeljijo na povezovanju vseh akterjev ki sodelujejo pri pripravi in izvedbi izobraževalnih programov na podlagi potreb turističnega gospodarstva ter promociji manj atraktivnih poklicev (Ministrstvo za gospodarstvo, 2008).

Vedno več poudarka za uspešen in konkurenčen turizem je na kadrih in izboljšanju delovnih mest v turizmu.

Evropska komisija je skupaj z Ministrstvom za gospodarstvo junija letos v Portorožu predstavila novembra 2007 sprejeto Agendo za trajnostni in konkurenčni evropski turizem, ki je krovni razvojni dokument evropskega turizma. Glavne smernice Agende so usmerjene k »oblikovanju več in boljših delovnih mest ter večanju konkurenčnosti evropskega turizma« (Hribar, 2008).

Med cilji in izzivi trajnostnega evropskega turizma ima pomembno mesto tudi Izziv – izboljšanje kakovosti delovnih mest v turizmu.

Poudarjeno je že ugotovljeno, da zaposleni predstavljajo glavni vir konkurenčne prednosti v turistični panogi in da je potrebno z mehкими razvojnimi elementi izboljšati kakovost delovnih mest v turizmu.

Za izboljšanje kakovosti delovnih mest v turizmu bi bilo potrebno:

- zvišati ravni plač in določb o socialni varnosti;
- izboljšati pogoje dela v zvezi s trajanjem zaposlitve in stalnostjo na podlagi povpraševanja;
- omogočiti poklicno napredovanje.

Na podlagi poročila Skupine za trajnostni evropski turizem, ki je bilo podlaga za Agendo, so na področju razvoja človeških virov predlagani naslednji ukrepi in aktivnosti (Hribar, 2008):

- spodbujanje in pospeševanje sodelovanja med javno - zasebnim partnerstvom ter drugimi deležniki;
- izboljšanje prepoznavnosti turističnih poklicev in zaposlitvenih pogojev;
- podpora programov usposabljanja in izobraževanja za turistične profile.

Smernice razvoja človeških virov v turizmu so usmerjene k zagotavljanju kakovosti in konkurenčnosti slovenskega turizma. Vprašanje je le, kako se in če se bodo organizacije, ki so povezane s turizmom, zavedele in želele ukvarjati s pomenom razvoja človeških virov, s katerimi lahko vplivajo ne le k izboljšanju, ampak tudi k poslabšanju dejavnosti na področju turizma.

## **2.6 Programi izobraževanja in usposabljanja v turizmu**

Programi izobraževanja in usposabljanja v turizmu so sestavni del projekta »Celovit program spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011, katerega naročnik je Ministrstvo za gospodarstvo, izvajalec pa Turistica – Visoka šola za turizem Portorož.

Namen tega dela projekta je predstavitev glavnih vsebinskih izhodišč in usmeritev za nosilce formalnih in neformalnih oblik izobraževanj in usposabljanj za razvoj človeških virov v turizmu (Ministrstvo za gospodarstvo, 2008).

Cilj tega programskega sklopa je odprava neskladnosti med dejansko usposobljenostjo in potrebami v turizmu s prilagoditvijo izobraževalnih programov za doseganje večje kakovosti in konkurenčnosti turizma v Sloveniji.

Za izobraževalno področje so podane naslednje glavne usmeritve (Ibidem):

- posodobitev obstoječih in razvoj novih programov izobraževanj in usposabljanj, ki bodo usklajeni s potrebami turističnega sektorja (poudarek na vseživljenjskem učenju, prilagodljivost programov za formalna in neformalna izobraževanja in usposabljanja);

- razvoj novih modelov in pristopov proučevanja in učenja ter njihovega uvajanja v procese izobraževanja (e-izobraževanje, karierni centri, praktično izobraževanje v šolskih gostinsko-turističnih organizacij);
- spodbujanje izobraževanja in usposabljanja strokovno izobraževalnega osebja (programi za učitelje, spodbujanje mobilnosti, šolskih partnerstev, projektov, vključevanja v evropske programe vseživljenjskega učenja);
- razvoj zunanje evalvacije in samoevalvacije na šolah za zagotavljanje kakovosti (vzpostavitev mehanizmov in instrumentov za merjenje kakovosti);
- promocija izobraževalnih programov na področju gostinstva in turizma s poudarkom na promociji gostinskih in turističnih poklicev med mladimi, učitelji in svetovalci;
- razvoj svetovalne in raziskovalne dejavnosti (povezovanje zasebno-javnega partnerstva v turistične namene).

Uresničitev vsega navedenega je odvisna od več dejavnikov, predvsem od angažiranosti države in drugih pomembnih subjektov, kot so izobraževalne inštitucije, turistično gospodarstvo ter javni sektor.

Ena od glavnih razvojnih usmeritev tega projekta na področju izobraževalnega sistema je že izvedena. To je prenova srednješolskega izobraževalnega in višješolskega študijskega programa.

Oba prenovljena izobraževalna programa sta bila predstavljena v Termah Zreče meseca junija 2008 na posvetu »Kakovosten kader za uspešen in konkurenčen turizem«.

### **2.6.1 Srednješolski programi izobraževanja na področju turizma**

Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje Ljubljana je pripravil prenovno srednješolskih izobraževanih programov v gostinstvu in turizmu za šolsko leto 2008/2009 in to za srednje strokovno, poklicno in tehnično izobraževanje.

Prenovljeni izobraževalni programi so narejeni na podlagi usmeritev potreb turističnega gospodarstva, trendov v turizmu, obstoječe zakonodaje in poklicnih standardov, ki odgovarjajo nacionalno poklicni kvalifikaciji (v nadaljevanju NPK).

Na omenjenem posvetu je Anica Justinek predstavila cilje prenove izobraževalnih srednješolskih programov (Justinek, 2008):

- izobraževalni programi so fleksibilni in modularno zgrajeni;
- programi so kreditno ovrednoteni (1KT=25 ur dijaškega dela);

- odpiranje kurikula;
- večja prožnost programov in večja avtonomija šol;
- povezovanje splošnega, strokovnega in praktičnega znanja;
- programi omogočajo usposobljenost za poklic, za sodelovanje v družbi, osebni razvoj in nadaljnje izobraževanje.

Programi srednješolskega izobraževanja na področju gostinstva in turizma izvajajo naslednje šole (Ministrstvo za šolstvo in šport, 2008):

- Srednja gostinska in turistična šola Izola,
- Srednja gostinska in turistična šola Radovljica,
- Srednja gostinsko turistična in lesarska šola Slovenj Gradec,
- Srednja šola za gostinstvo in turizem Celje,
- Srednja šola za gostinstvo in turizem v Ljubljani,
- Srednja šola za gostinstvo in turizem Maribor,
- Srednja šola za gostinstvo in turizem Novo Mesto,
- Srednja šola za gostinstvo in turizem Radenci.

Srednješolski izobraževalni programi na področju gostinstva in turizma v Sloveniji so predstavljeni v Tabela 1 (Ministrstvo za šolstvo in šport, 2008):

**Tabela 1: Srednješolski izobraževalni programi v Sloveniji na področju gostinstva in turizma**

Izobraževalni programi	Gastronomske in hotelske storitve	Gastronomija in turizem	Gastronomija
	srednje poklicno izobraževanje	srednje strokovno izobraževanje	poklicno tehnično izobraževanje
Naziv izobrazbe	gastronom hotelir / gastronomka hotelirka	tehniki / tehničarje gastronomije in turizma	gastronomski tehnik / tehničar
Trajanje izobraževanja	3 leta	4 leta	2 leti (3+2)
Ovrednoten z kreditnimi točkami (KT)	180 KT	240 KT	
Poklicni standardi	kuhar, pomočnik kuharja, natakar, pomočnik natakarja, oskrbnik	kuhar, pomočnik kuharja, natakar, pomočnik natakarja, dietni kuhar, vodja cateringa, turistični animator, turistični informator, prodajalec turističnih storitev, receptor	dietni kuhar, vodja cateringa, receptor, turistični animator

Vir: Ministrstvo za šolstvo in šport, 2008



## 2.6.2 Višješolski programi izobraževanja na področju turizma

Ob prenovi višješolskega študijskega programa Gostinstvo in turizem je Janez Šolar predstavil osnovne značilnosti prenove. Pri prenovi sta sodelovali Višji strokovni šoli za gostinstvo in turizem Bled in Maribor ter Zaris - višja strokovna šola (Šolar 2008).

Osnovne značilnosti prenove:

- programi so zasnovani na osnovi poklicnih standardov;
- programi so zasnovani kompetenčno (povezanost generičnih s strokovno teoretičnimi kompetencami);
- modularnost programa;
- izbornost programa;
- povezanost v modulih s praktičnim izobraževanjem;
- kreditno ovrednotenje s ESCT (European Credit Transfer System).

Višješolske izobraževalne programe za potrebe turističnega sektorja v Sloveniji ponujata (Ministrstvo za šolstvo in šport, 2008):

- Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled in
- Višja strokovna šola za gostinstvo Maribor.

Višješolski izobraževalni programi na področju gostinstva in turizma so predstavljeni v spodnji Tabela 2 (Center RS za poklicno izobraževanje, 2008):

**Tabela 2: Višješolski izobraževalni programi v Sloveniji na področju gostinstva in turizma**

<b>Ime programa</b>	<b>Višješolski študijski program gostinstvo in turizem</b>
Naziv strokovne izobrazbe	organizator / organizatorica poslovanja v gostinstvu in turizmu
Okrajšava	org.posl.gost.tur.
Trajanje študija	2 leti
Ovrednoten z KT	120 KT po ECTS
Nadaljevanje študija	neposredno z vpisom v 2. letnik Visoke šole za turizem v Portorožu

Vir: Center RS za poklicno izobraževanje, 2008

### 2.6.3 Visokošolski programi izobraževanja na področju turizma

Visokošolske izobraževalne programe na področju turizma izvajajo Fakulteta za turistične študije Turistica iz Portoroža, Ekonomska fakulteta v Ljubljani in Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru.

Za turistične vede je najbolj specializirana najmlajša visokošolska izobraževalna ustanova – Turistica. Državni zbor je v letošnjem letu Turistici potrdil status Fakultete za turistične študije (Turistica, 2008).

Turistica je članica Univerze na Primorskem. Organizira in izvaja dodiplomske (Tabela 3) in podiplomske (Tabela 4) strokovne študijske programe na področju turizma (Turistica, 2008).

**Tabela 3: Dodiplomski visokošolski strokovni študijski programi I. stopnje**

Študijski program	management turističnih destinacij	
	poslovni sistemi v turizmu	
	mediacija v turizmu	
	hotelirstvo in turizem (star program, ki se še izvaja, vpis v ta program ni več mogoč)	
Trajanje študija	3 leta oz. 6 semestrov	
Strokovni naziv	diplomirani/a organizator/ka turizma	
Okrajšava	dipl.org.tur.	
Ovrednoten z KT	180 KT po ECST	
Nadaljevanje študija	podiplomski magistrski študij II. stopnje	
Izvajanje študija	redno	izredno
	Portorož	Portorož, Ljubljana, Sežana, Nova Gorica, Črnomelj, Slovenj Gradec, Radenci

Vir: Turistica, 2008

**Tabela 4: Podiplomski magistrski študijski program II. stopnje - Turizem**

Študijski program – Turizem	smer poslovno organizacijska	
	smer družbeno prostorska	
Trajanje študija	2 leti oz. 4 semestri	
Strokovni naziv	magister/magistrica turizma	
Okrajšava	mag.tur.	
Ovrednoten z KT	120 KT po ECST	
Izvajanje študija	redno	izredno
	Portorož	Ljubljana, Ptuj

Vir: Turistica, 2008

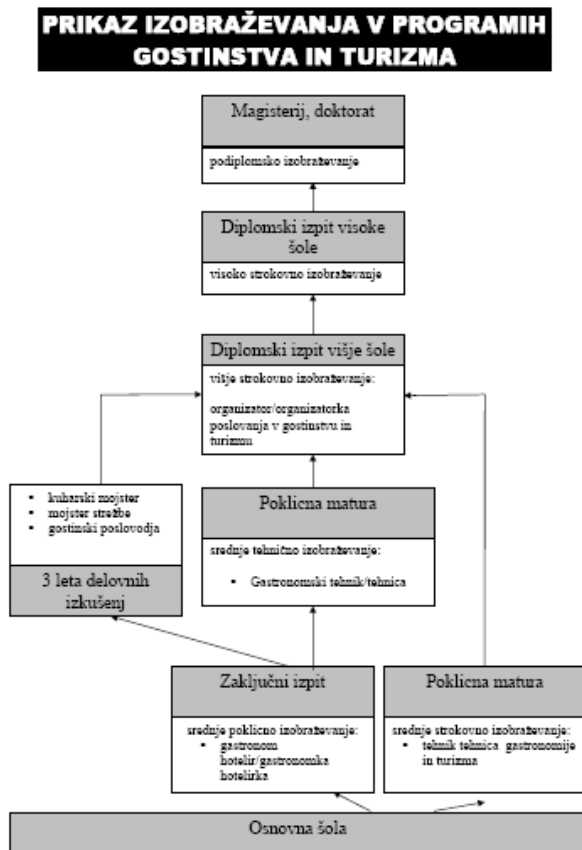
Poleg Turistice – Fakultete za turistične študije obe ekonomski fakulteti pri nas v sklopu svojih programov ponujata študijsko usmeritev Turizem (Tabela 5), ki je zaenkrat še brez smeri (Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ekonomska fakulteta v Mariboru, 2008).

**Tabela 5: Dodiplomski študijski programi ekonomskih fakultet**

Izvajalec	Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani	Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru
	Univerzitetna poslovna in ekonomska šola	
	Visoka poslovna šola	Poslovna ekonomija
Usmeritev	turizem	
Trajanje študija	3 leta oz. 6 semestrov	
Strokovni naziv	diplomirani/a ekonomist/ka (UN) ali (VS)	diplomirani/a ekonomist/ka
Okrajšava	dipl.ekon.	
Ovrednoten z KT	180 KT po ECST	
Nadaljevanje študija	podiplomski magistrski študij II. stopnje	

Vir: Ekonomska fakulteta v Ljubljani in Ekonomska fakulteta v Mariboru, 2008

**Slika 1: prikaz izobraževanja v programih gostinstva in turizma**



Vir: Srednja gostinska in turistična šola Izola, 2008

## **2.7        *Izobraževalni centri za usposabljanje in izobraževanje***

Za potrebe izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja vseh, ki so s turizmom povezani, predvsem zaposlenih v turistični dejavnosti, številni centri ponujajo in razvijajo različne programe, s katerimi želijo spodbujati splošno in specifično znanje za potrebe turizma.

V nadaljevanju bom predstavila glavnega predstavnika – ponudnika tovrstnih izobraževalnih programov.

### **2.7.1        Nacionalno turistično združenje**

Nacionalno turistično združenje (v nadaljevanju NTO) je neprofitna organizacija s sedežem v Ljubljani, ki že 15 let »pospešuje razvoj in promocijo turizma kot strateške gospodarske priložnosti Slovenije« in deluje v imenu ustanoviteljic – posameznikov in organizacij posredno ali neposredno povezanih s turizmom (Nacionalno turistično združenje, 2008).

Potrebe po strokovno znanstvenem raziskovalnem delu na področju turizma so pripeljale do ustanovitve Mednarodnega inštituta za turizem. Deluje kot gospodarski zavod od 1998. leta.

Med mnogimi področju dela spada med pglavitne razvoj in izvedba programov izobraževanja in usposabljanja v turizmu, hotelirstvu in gostinskih delih.

Programi pergamentnega izobraževanja so združeni v projekt Centra za usposabljanje v turizmu (v nadaljevanju CUT). CUT je nastal kot potreba po združenju znanja in izkušenj iz turističnega gospodarstva in izobraževalnega sistema – Višje strokovne šole za gostinstvo in turizem Bled. Cilj CUT-a je nadaljnje usposabljanje, izpopolnjevanje in izobraževanje različnih kadrov, zaposlenih v turizmu, skrb za boljšo učinkovitost, uspešnost, konkurenčnost turizma, večjo zaposljivost v turistični gospodarski panogi ter zadovoljstva.

CUT je razvil svoje izobraževalne programe, prilagojene potrebam različnih področji v turizmu, prav tako tudi literaturo in priročnike. Programi usposabljanja so predstavljeni v Katalogu izobraževalnih programov izobraževanja.

Programi usposabljanj se izvajajo kot seminarji ali predavanja in so razdeljeni v naslednje tematske skupine (Program CUT, 2008):

- Management;
- Marketing;

- Načrtovanje in razvoj turizma;
- Kakovostno poslovanje in kontroling v hotelirstvu in gostinstvu;
- Kadrovski management;
- Komunikacija z gosti;
- Motivacija;
- Food&Beverage v gostinstvu;
- Informatika v turizmu, hotelirstvu in gostinstvu;
- Jezikovna usposabljanja;
- Programi za turistične vodnike;
- Aktualne teme – predavanja in seminarji.

Programe usposabljanja prilagajo tudi posebnim željam ali potrebam naročnikov.

Vse te oblike formalnega in neformalnega izobraževanja predstavljajo pomemben dejavnik pri razvoju človeških virov v turizmu, ki pa bodo uspešni, če bodo vsi ključni subjekti turističnega sistema skupno sodelovali pri predvidenih aktivnosti Celovitega programa spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu 2007-2011.

### **3 RAZISKAVA O STANJU USPOSOBLJENOSTI ZAPOSLENIH V TURIZMU**

Pomembno je poudariti, da so zaposleni največje bogastvo v vsaki organizaciji. Zaposleni omogočajo s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi, da organizacija pridobi ali ohrani večjo ali manjšo konkurenčno prednost na tržišču (Treven, 1998).

Za zagotavljanje konkurenčne prednosti na področju turizma v Sloveniji se moramo zavedati pomena človeškega kapitala in razvoja človeških virov. Politika razvoja človeških virov je vključena v temeljne usmeritve in smernice za razvojno delovanje turističnih subjektov v Sloveniji v vklopu RNUST 2007-2011.

Glede vsega zgoraj navedenega sem želela preveriti, kakšno vlogo imajo zaposleni v turizmu in kako se delodajalci - institucije na lokalni ravni v Sloveniji - zavedajo pomena razvoja človeških virov.

Na podlagi raziskave, opravljene med turističnimi institucijami na lokalni ravni, sem skušala dobiti vpogled v stanje v teh organizacijah ter si ustvariti svoje mnenje za lažjo primerjavo s TIC Moravske Toplice.

#### **3.1 *Potek raziskave***

##### **3.1.1 *Opredelitev problema***

Dejstvo je, da imajo zaposleni pomembno vlogo pri zagotavljanju kakovosti v turistični storitveni dejavnosti kot tudi ustvarjanju konkurenčne prednosti. O zavedanju pomembnosti zaposlenih in njihovih učinkov ter vloge kompetenc zaposlenih, njihovih prednosti in slabosti, sem želela preveriti, kakšno je v Sloveniji stanje v institucijah, ki delujejo na področju turizma na lokalni ravni.

Na podlagi rezultatov te raziskave in rezultatov Analize stanja na področju razvoja človeških virov v slovenskem turizmu, ki je bila opravljena med organizacijami, ki delujejo v turističnem gospodarstvu, želim narediti primerjavo o stanju človeških virih na področju turizma v Sloveniji ter predstaviti določene ugotovitve in zaključke.

### **3.1.2 Namen in cilji raziskave**

Namen raziskovalnega dela naloge je, ugotoviti stanje usposobljenosti zaposlenih v turizmu v javnih institucijah s področja turizma, ki delujejo v lokalnem okolju.

Cilj raziskovalnega dela naloge je, z metodo analize ovrednotiti stanje usposobljenosti zaposlenih v turizmu, predstaviti mnenje o prednostih in slabosti zaposlenih med slovenskimi turističnimi institucijami na lokalni ravni.

### **3.1.3 Populacija in vzorec**

Raziskava je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil posredovan v elektronski obliki preko elektronske pošte turističnim institucijam na lokalni ravni v Sloveniji, ki delujejo v javnem interesu z namenom pospeševanja turizma na lokalni ravni.

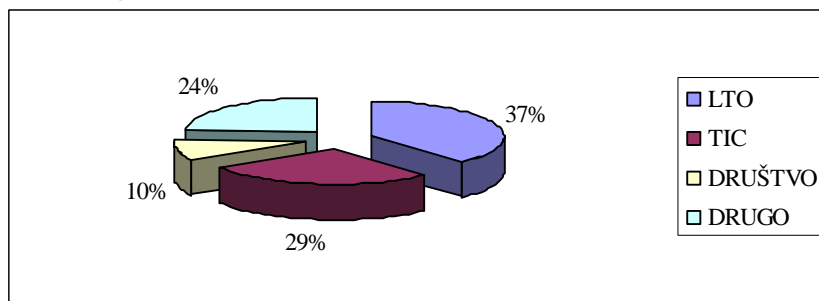
Med turistične institucije na lokalni ravni štejemo: lokalno turistično organizacijo (v nadaljevanju LTO), turistično informativni center (v nadaljevanju TIC), turistična društva (v nadaljevanju TD) in turistične zveze (v nadaljevanju TZ), ki so organizirane in opravljajo naloge s področja turizma na lokalni ravni na podlagi Zakona o lokalni samoupravi (v nadaljevanju ZSL), Zakona o pospeševanju turizma (v nadaljevanju ZTP), Zakona o spodbujanju turizma (v nadaljevanju ZSRT) in nacionalne strategije (Računsko sodišče RS, 2007).

Raziskava je potekala v prvi polovici meseca novembra 2008, ko je bil anketni vprašalnik s spremnim dopisom poslan na 60 elektronskih naslovov institucij, ki delujejo na lokalnem nivoju na področju turizma – LTO, TIC, javnim zavodom v Sloveniji. Podatke o naslovnikih sem pridobila v bazi podatkov TIC Moravske Toplice.

#### **Splošni podatki o anketirancev**

V raziskavi je sodelovalo 21 institucij, ki delujejo na lokalni ravni na področju turizma. Organizacijska oblika anketirancev je v skladu z mojimi pričakovanji. Največ 37 % jih je organizirano kot LTO, nekaj manj - 29 % kot TIC, 24 % pa deluje v sklopu drugih institucij kot so npr. razvojne agencije ali pa kot zavodi (Graf 1)

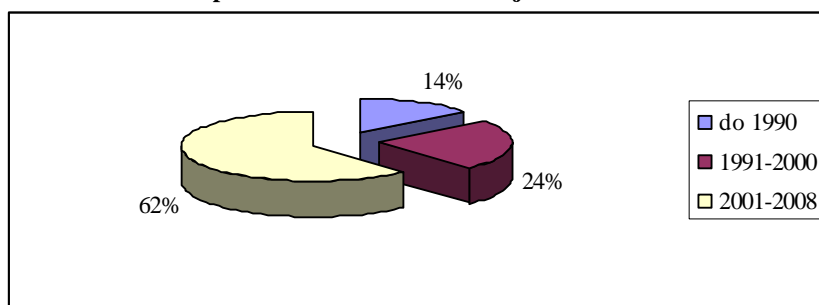
**Graf 1: Organizacijska oblika anketirancev**



Vir: Tabela 8 v Priloga 1

Iz Graf 2 je razvidno, da so se za spodbujanje razvoja turizma na lokalnem področju v več kot 60 % institucije ustanovljale v zadnjem desetletju, kar je posledica vse večjega zavedanja pomena turizma - njenih prednosti in koristi, nacionalnih usmeritev in strategij, ter ukrepov in aktivnosti evropske skupnosti. Prvotne oblike organiziranosti turizma na lokalni ravni v Sloveniji so turistična društva, ki z več desetletno tradicijo obstajajo še danes in opravljajo svoje pglavitne funkcije (14 %).

**Graf 2: Razvrstitev po letih ustanovitve institucije**



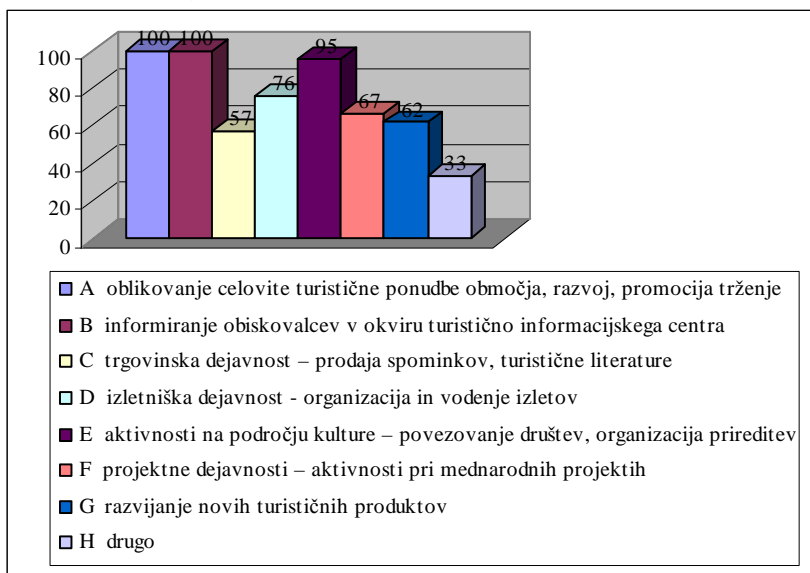
Vir: Tabela 9 v Priloga 1

Na podlagi opredeljenih dejavnosti anketiranih (prikazanih v Graf 3) ugotavljam, da so področja delovanja institucij na področju turizma na lokalni ravni zelo široko nastavljena. Vsi anketiranci opravljajo svoje pglavitne naloge, kot so skrb za promocijo, razvoj in trženje turistične ponudbe območja, informiranje obiskovalcev in turistov v kraju, kar 95 % anketirancev pa skrbi še za kulturni in družbeni utrip z organizacijo prireditvev.

Mogoče malo nepričakovani rezultat, da se več inštitucij ukvarja s projektnimi aktivnostmi, kot pa trgovskimi, kot so prodaja turistične literature (zemljevidov, brošur, vodnikov), prodaja spominkov domače in umetnostne obrti in drugih izdelkov. Najverjetneje je razlog v tem, da se s projektnimi aktivnosti doseže večji finančni učinek kot pa s klasično prodajo.

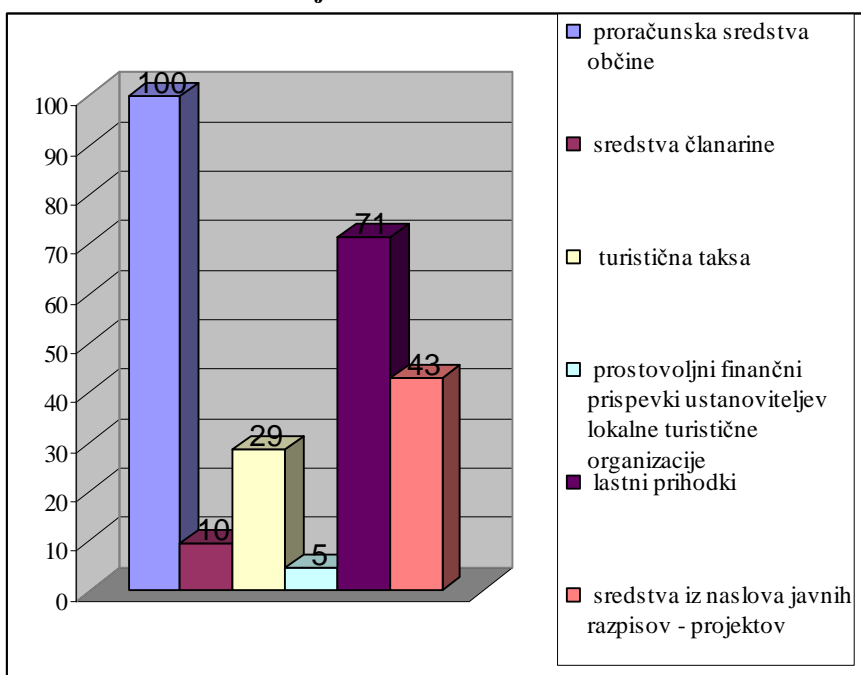


**Graf 3: Glavne dejavnosti anketirancev**



Vir: Tabela 10 v Priloga 1

**Graf 4: Glavni viri financiranja**

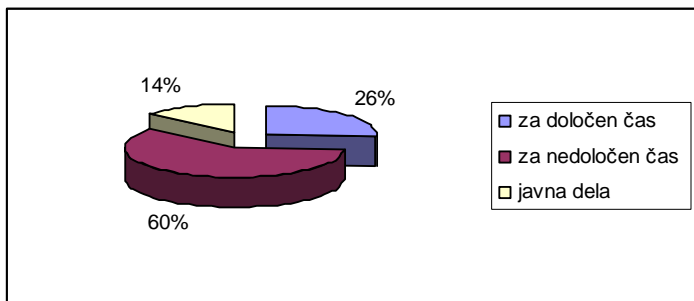


Vir: Tabela 11 v Priloga 1

Za izvajanje svojih dejavnosti anketiranci v skladu z ZPT dobivajo sredstva iz proračunov občin. Isti zakon opredeljuje tudi možnost lastnih prihodkov, kar 71 % anketirancev pa to možnost koristi kot dodaten vir financiranja svoje dejavnosti (Graf 1). Že prej je bilo ugotovljeno, da se veliko institucij ukvarja s projektnimi aktivnosti ter na ta način pridobivajo

tudi sredstva, ki predstavljajo pomemben vir financiranja. Žal je pa več institucij, ki vire financiranja zagotavljajo iz naslova javnih razpisov kot pa iz naslova članarin kot je opredeljeno v ZPT.

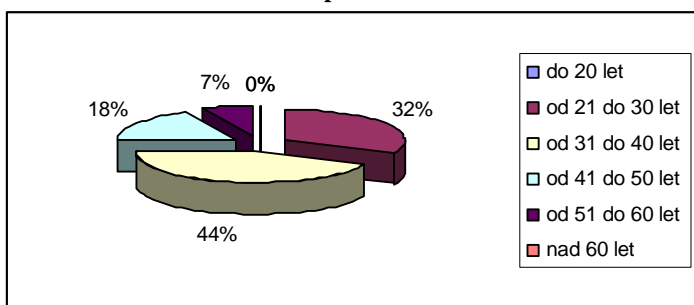
**Graf 5: Delež zaposlenih glede na zaposlitveno strukturo**



Vir: Tabela 12 v Priloga 1

Po podatkih sodeč v institucijah prevladuje zaposlitev za nedoločen čas, kar je pozitivno (Graf 6). Zaposlitve za določen čas predstavljajo vsega 26 % od celotnega števila zaposlenih v institucijah kjer je bila opravljena anketa. Zaposlitve preko programa javnih del, katere financira Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, razliko pa ponavadi krijejo lokalne skupnosti ali izvajalci teh programov, predstavljajo presenetljivo mali obseg od vseh zaposlitev, vsega 14 %. Institucije za razna kratkotrajna dela uporabljajo dela preko študentskih servisov.

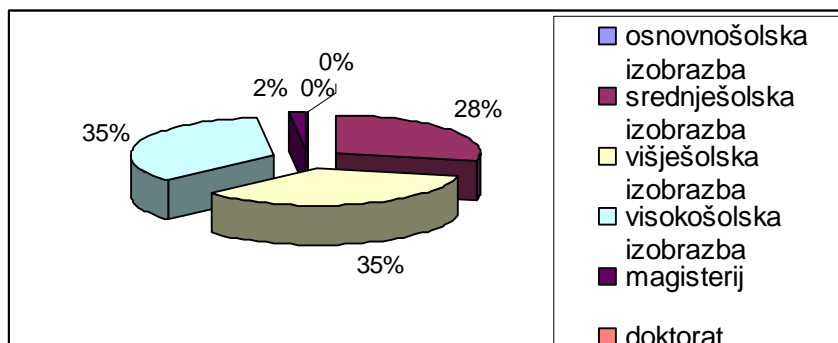
**Graf 6: Starostna struktura zaposlenih**



Vir: Tabela 13 v Priloga 1

V institucijah prevladuje kader srednjih let, kar je razvidno iz Graf 6. To pomeni, da so zaposleni v te institucije prišli ob ustanovitvi (več kot 60 % jih je ustanovljeno v zadnjem desetletju, Graf 2) z že nekaj pridobljenih izkušenj, kar pa je samo pozitivno za delovanje in poslovanje.

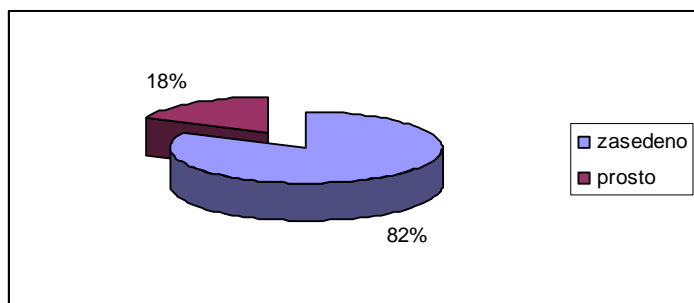
**Graf 7: Izobrazbena struktura**



Vir: Tabela 14 v Priloga 1

Izobrazbena struktura zaposlenih prikazuje precejšnjo izenačenost med deležem zaposlenih s srednješolsko izobrazbo, višješolsko in visokošolsko izobrazbo (Graf 7). Malce presenetljivi pa je podatek, da ima vsega 2 % zaposlenih magisterij in žal nobeden doktorata, kar pomeni, da ni zahtev, potreb ali interesa po visoko izobražen kadru na tem področju, kar pa po moje ni prav. Turizem je specifična storitvena dejavnost in potrebuje tudi na lokalnem področju visoko izobražene ljudi.

**Graf 8: Delež zasedenih sistematiziranih delovnih mest**



Vir: Tabela 15 v Priloga 1

Po podatkih sodeč je zasedeno 82 % vseh sistematiziranih delovnih mest v institucijah, ki se ukvarjajo s turizmom na lokalnem področju. Teh 18 % nezasedenih pa pomeni, da so predvidevane in tudi planirane aktivnosti, ki se bodo še izvajale in se bo zaposlovalo za te potrebe.

### **3.1.4 Uporabljene metode in tehnike**

Anketni vprašalnik je bil razdeljen na štiri sklope in se je nanašal na naslednjo tematiko: splošne podatke o instituciji, strukturo zaposlenih, kompetenco zaposlenih ter podatke o izobraževanju in usposabljanju (anketni vprašalnik je v Priloga 2).

V treh sklopih vprašanj anketnega vprašalnika, v prvem, drugem in četrtem so bila t. i. strukturirana vprašanja, pri katerih so anketiranci izbirali med že podani odgovori, z nekaj izjemami, kje so morali sami napisati odgovor. V prvem delu tretjega sklopa anketnega vprašalnika so bile podane trditve, katere je bilo potrebno oceniti z ocenami od 1 (sploh se nje strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). V drugem delu tega sklopa so bile podane prav tako trditve, katere je bilo potrebno opredeliti kot pomanjkljivosti ali prednosti.

Analiza podatkov je bila narejena na podlagi pridobljenih anket. Pridobljenih je bilo 21 od 60 razposlanih anketnih vprašalnikov. Stopnja odzivnosti ni zadovoljiva in znaša 35 % odzivnost, kar pa niti ni presenetljivo glede na moje doseganje izkušnje v turizmu na tem področju, kot tudi vsesplošno znano nepripravljenost odgovornih ljudi na lokalnem področju zaradi »bojazni, da se ne bi preveč izvedelo, kako imajo to urejeno pri njih« čepprav so to informacije javnega značaja. Zaradi nedosegljivosti podatkov bodo rezultati ankete in splošne ugotovitve mogoče manj realne od pričakovanj.

Pridobljeni podatki so obdelani s pomočjo Microsoftovega programa Excel, v katerem so bili narisani tudi grafi.

### **3.1.5 Delovne hipoteze**

Hipoteze, ki jih želim preveriti z raziskavo na osnovi anketnega vprašalnika, sem izdelala predvsem s pomočjo virov o tematiki, katero sem preučevala. Pri postavljanju hipotez sem upoštevala tudi svoje osebno mnenje in spoznanja, do katerih sem prišla pri svojem delu v turizmu.

Hipoteza 1: Pri zagotovitvi konkurenčne prednosti v turizmu je pomemben vpliv zaposlenih. V institucijah, ki delujejo na lokalnem področju se delodajalci zavedajo pomena človeških virov v turizmu.

Hipoteza 2: Znanja, veščine, spretnosti in izkušnje zaposlenih so zelo pomembne lastnosti zaposlenih v turizmu. Kljub temu področje razvoja človeških virov v institucijah, ki delujejo v turizmu na lokalnem področju, ni zadovoljivo.

Hipoteza 3: Pri novih zaposlitvah v institucijah, ki delujejo v turizmu na lokalnem področju, se bolj upoštevajo delovne izkušnje in osebnostne lastnosti kot pa formalna izobrazba kandidatov.

Hipoteza 4: V turizmu je v institucijah, ki delujejo na lokalnem področju, pomembnejše znanje tujih jezikov kot pa druga funkcionalna znanja, čeprav je znanje nekaterih tujih jezikov zaposlenih pomanjkljivo.

Hipoteza 5: Institucije, ki delujejo v turizmu na lokalnem področju, in zaposleni se zavedajo, da izobraževanja in usposabljanja predstavljajo naložbo.

Hipoteza 6: Uspešnost poslovanja v institucijah, ki delujejo v turizmu na lokalnem področju, je odvisna tudi od poznavanje področja delovanja turizma, zakonodaje in njenih usmeritev.

### **3.1.6 Interpretacija rezultatov in testiranje hipotez**

Na podlagi tretjega in četrtega sklopa vprašanj raziskave želim s pridobljenimi podatki ugotoviti stanje usposobljenosti zaposlenih v turizmu v institucijah, ki delujejo na lokalnem področju. S pridobljenimi rezultati in dejanskimi ugotovitvami bom preverila postavljene delovne hipoteze.

Tretji sklop anketnega vprašalnika se je nanašal na tematiko kompetenc – zmožnostih zaposlenih oz. človeških virov v inštitucijah, ki delujejo na področju turizma na lokalni ravni. Podane so bile trditve, za katere so se anketiranci odločili, ali se z njimi strinjajo oz. jih ocenijo z oceno 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). S temi trditvami sem želela pridobiti mnenja drugih o tem, katere sposobnosti, veščine in znanja so zanje pomembna in potrebna pri delu na turističnem področju nasploh in v njihovih institucijah. Prav tako sem želela vedeti, katera znanja, lastnosti in veščine so pri zaposlenih prednostna in katera so pomanjkljiva.

Na podlagi rezultatov so izračunane povprečne vrednosti podanih trditvev in standardni odklon, ki prikazuje, kako velika so odstopanja od povprečja. Podatki povprečnih vrednosti in odklonov so razvidni iz Tabela 6.

Rezultati z nižjimi povprečnimi vrednostmi in višjim standardnim odklonom kažejo, da anketiranci v te trditve dvomijo ali se ne strinjajo z njimi in da si niso enotni.

**Tabela 6: Povprečne ocene posameznih trditvev iz sklopa kompetence zaposlenih**

Ocenjevana trditev	Povprečna ocena	Standardni odklon
Osebnostne lastnosti so zelo pomembne v turizmu.	4,52	0,24
Zaposleni so pomemben in nenadomestljiv vir pri nas.	4,43	0,29
Znanja, sposobnosti, spretnosti in izkušnje so pomembna pri novih zaposlitvah.	4,33	0,33
Delovne izkušnje so bolj pomembne kot pa formalna izobrazba.	4,14	0,43
Konkurenčno prednost pri nas predstavljajo znanja in veščine zaposlenih.	4	0,50
Zaposleni smo motivirani za opravljanje svojega dela.	3,71	0,64
Znanje tujih jezikov ima prednost pred drugimi funkcionalnimi znanji.	3,57	0,72
Specifične kompetence s področja turizma so bolj pomembne kot delovne izkušnje, ali stopnja izobrazbe.	3,57	0,72
Formalna izobrazba je zelo pomembna pri zaposlovanju novih delavcev.	3,52	0,74
Računalniško znanje zaposlenih pri nas je zadovoljivo.	3,43	0,79
Usposobljenost zaposlenih pri nas je v skladu z našimi potrebami in pričakovanji.	3,38	0,81
Ugled izobraževalne inštitucije, ki so jo obiskovali potencialni kandidati za delo je pomemben element za nas.	2,81	1,10
Zaposleni se redko udeležujejo usposabljanj in izobraževanj.	2,76	1,12
V turizmu lahko delajo vsi, ne glede na izobrazbo.	1,86	1,57
Izobraževanje zaposlenih je izdatek za našo institucijo in ne naložba.	1,86	1,57

Vir: Raziskava 2008

Najvišje povprečne vrednosti so pri trditvah od 4,00 navzgor, ki se nanašajo na zaposlene in njihove vrednosti, katere se opredeljuje kot pomemben in nenadomestljiv vir v institucijah in ki svojo konkurenčno prednost izražajo s svojimi izkušnjami, znanji, sposobnostmi in veščinami.

Pri trditvah, pri katerih je povprečna vrednost pod 2,00, anketiranci absolutno poudarjajo, da se s predlagano trditvijo ne strinjajo, kar je tudi prav.

Na podlagi rezultatov in mest, ki jih zasedajo omenjene trditve na lestvici, sem ugotovila, da se delodajalci oz. institucije ki delujejo na področju turizma v lokalnem okolju zavedajo

pomena zaposlenih in njihovih konkurenčnih prednosti. Zavedajo se tudi in to tudi potrjujejo, da v turizmu morajo delati strokovni, usposobljeni ljudi, da morejo svoja znanja in veščine obnavljati in nadgrajevati z izobraževanji in usposabljanji. Če delodajalci želijo, da zaposleni boljše opravljajo svoje delo, bi morda morali tem posvečati več pozornosti in jih tudi motivirati k temu. Prav tako so delodajalcem pomembnejše delovne izkušnje še bolj kot pa formalna izobrazba.

Glede specifičnih kompetenc, kot so izkušnje, znanja tujih jezikov in druga funkcionalna znanja, pa so mnenja anketirancev manj enotna o tem, kaj je pomembnejše, kar prikazuje tudi višji standardni odklon pri teh trditvah.

Še enkrat prihaja do potrditve, da so pridobljena mnenja samo potrditev že znanih ugotovitev, da so zaposleni v turizmu pomemben in »živ« vir v institucijah ter da ga je potrebno obravnavati kot vir konkurenčnih prednosti. »Živ« pomeni, da se je potrebno vedno več ukvarjati z njim, ga usmerjati, razvijati in motivirati, če želimo, da svoje naloge opravlja kakovostno in zadovoljivo, ker s tem posledično prispeva k uresničevanju želja delodajalca - to pa je uspešno poslovanje.

Pri opredelitvi znanj in sposobnosti zaposlenih kot prednosti ali pomanjkljivosti na različnih področjih pa so na podlagi podatkov, prikazanih v Tabela 7, ugotovitve naslednje:

- več kot 90 % anketirancev je mnenja, da je zelo pomembno, da zaposleni poznajo področja delovanja turizma – cilje, načrte in usmeritve;
- administrativna in računalniška znanja predstavljajo prednost zaposlenih, za kar se je odločilo več kot 60 % anketirancev;
- znanja s področja računovodstva pri zaposlenih za večino anketirancev ne predstavljajo dodano vrednost zaposlenih;
- nemščina in angleščina sta nepogrešljiva in najpomembnejša elementa pri opredelitvi znanj zaposlenih;
- pomembnost znanja ostalih tujih jezikov variira, najverjetneje zaradi geografskih leg institucij in pokrivanja področja, na katerem delujejo;
- spretnosti in osebne lastnosti predstavljajo prednostno lastnost zaposlenih za več kot 70 % anketirancev.

**Tabela 7: Opredelitev znanj in sposobnosti zaposleni**

Št.	Znanja in sposobnosti	Pomanjkljivosti %	Prednosti %
1.	Poznavanje ciljev, načrtov in usmeritev na področju turizma	9,52	90,48
2.	Poznavanje turistične zakonodaje	47,62	52,38
3.	Administrativna znanja	33,33	66,67
4.	Računovodska znanja	71,43	28,57
5.	Znanja tujih jezikov		
	- nemščina	0	100
	- angleščina	0	100
	- italijanščina	47,62	52,38
	- francoščina	90,48	9,52
	- hrvaščina	23,81	76,19
	- madžarščina	90,48	9,52
6.	Računalniška znanja	38,10	61,90
7.	Komunikativnost	14,29	85,71
8.	Iznajdljivost, inovativnost	28,57	71,43
9.	Fleksibilnost	28,57	71,43
10.	Motivacija in samoiniciativnost	23,81	76,19

Vir: Raziskava 2008

Odgovori, pridobljeni pri četrtem sklopu vprašanj, so pod pričakovanji. Tretjina anketirancev na vprašanja ni odgovorila, tretjina je odgovorila samo na nekatera in to delno, za zadnje vprašanje pa ni odgovoril nihče. Ugotavljam, da so anketiranci v bistvu manjši poslovni subjekti, zato se z aktivnostmi na področju človeških virov ukvarjajo bolj posredno oz. opravljajo samo osnovne kadrovske funkcije. Letni načrt izobraževanja in usposabljanja ima izdelan le 10 % anketirancev in 10 % delno. Tem programom namenijo cca 1000 EUR letno. Opredeljeni programi, ki so jih anketiranci navedli, pa niso programi izobraževanj in usposabljanj, namenjenih samo za zaposlene, ampak bolj za zunanje akterje, ki so povezani s turizmom, npr. izobraževanje lokalnih turističnih vodnikov in strokovne ekskurzije.

O oblikah evalvacij pa ni bilo odgovora, kar pomeni, da zadeve ne izvajajo oz. je ne razumejo.

Vsega 25 % anketirancev je odgovorilo, da se dodatno izobražujejo.

Rezultat tega sklopa vprašanj dokazuje, da se v večini teh institucij ne ukvarjajo s področjem človeških virom in aktivnostmi s tega področja, kar posledično pomeni, da kljub temu da se zavedajo pomena zaposlenih in njihovih konkurenčnih prednosti, posvečajo temu premalo pozornosti.



Na podlagi zgoraj navedenih pridobljenih rezultatov in dejanskih ugotovitev raziskave o stanju usposobljenosti zaposlenih v turizmu potrjujem postavljene delovne hipoteze in te potrditve predstavljam v nadaljevanju.

Hipoteza 1: Pri analiziranju pridobljenih podatkov o kompetencah zaposlenih iz tretjega dela anketnega vprašalnika, najvišja dobljena rezultata povprečnih vrednosti predstavljenih trditev v Tabela 6 predstavljata potrditev, ki se nanaša na zaposlene in njihove vrednosti. Zaposlene opredeljuje kot pomemben in nenadomestljiv vir v institucijah, le-ti so s svojimi osebnostnimi lastnosti zelo pomembni. S tem potrjujem postavljeno hipotezo, da se delodajalci zavedajo pomena človeških virov v turizmu.

Hipoteza 2: Analiza četrtega sklopa anketnega vprašalnika, ki je navedena na strani 31, dokazuje, da s področjem razvoja človeških virom institucije, ki delujejo v turizmu na lokalnem področju, premalo ukvarjajo. Aktivnosti, ki se izvajajo na področju razvoja človeških virov, so zanemarljive. Kljub predhodni potrditvi, da se delodajalci zavedajo pomena človeških virov v turizmu, temu posvečajo premalo pozornosti. S tem potrjujem hipotezo, da področje razvoja človeških virov v institucijah, ki delujejo v turizmu na lokalnem področju, ni zadovoljivo.

Hipoteza 3: Turizem je specifična dejavnost, pri kateri so zelo pomembne določene osebnostne lastnosti ter strokovna in praktična znanje. Kombinacija le-teh je najbolj zaželena pri novih zaposlitvah. Kot je že bilo ugotovljeno, pri nas je še potrebno prilagoditi izobraževalni sistem in s tem odpraviti neskladje med potrebami in strokovno usposobljenostjo. Zaradi lažje in hitreše prilagoditve pri delu in s tem zmanjšanjem stroškov uvajanj in mentorstev menim, da se pri novih zaposlitvah bolj upoštevajo delovne izkušnje kot pa strokovna izobrazba kandidata. To dokazujejo tudi rezultati ankete. Visoki povprečni oceni (nad 4,00) pri trditvah »Znanja, spodobnosti, spretnosti in izkušnje so pomembna pri novih zaposlitvah« in »Delovne izkušnje so bolj pomembne kot formalna izobrazba« dokazujeta, da se anketiranci z navedeni trditvi strinjajo (Tabela 6). Nižje povprečne vrednosti pri trditvah »Formalna izobrazba je zelo pomembna pri zaposlovanju novih delavcev« in »Ugled izobraževalne inštitucije, ki so jo obiskovali potencialni kandidati za delo, je pomemben element za nas« potrjujejo, da se anketiranci z navedenim manj strinjajo. S tem potrjujem postavljeno hipotezo, da se pri novih zaposlitvah bolj upoštevajo delovne izkušnje in osebnostne lastnosti kot pa formalna izobrazba kandidata.

Hipoteza 4: Pri opredelitvi anketirancev o trditvi, ali imajo znanja tujih jezikov prednost pred drugimi funkcionalnimi znanji, je rezultat pričakovan – povprečna vrednost 3,57 (Tabela 6), kar pomeni, da se v veliki meri s tem strinjajo. Pri navedbah o znanjih in sposobnosti (Tabela 7) so anketiranci opredelili znanja tujih jezikov kot prednost zaposlenih v večji meri kot pa druga funkcionalna znanja (administrativna, računovodska, računalniška). S temi dobljeni rezultati potrjujem postavljeno hipotezo, da so v turizmu pomembnejša znanja tujih jezikov kot pa druga funkcionalna znanja in to kljub pomanjkljivosti znanj nekaterih jezikov (madžarščine in francoščine).

Hipoteza 5: Če želimo slediti trendom, če se želimo prilagajati spremembam, če želimo ponuditi kakovostno in konkurenčno storitev, če želimo uspešno delovati na trgu, se moramo izobraževati, izpopolnjevati in usposabljeni. Vse te aktivnosti predstavljajo določen izdatek tako za institucijo kot za posameznika. Učinki teh aktivnosti pa prinašajo koristi, ki so ponavadi dolgoročne in neprecenljive. V tretjem delu anketnega vprašalnika sta bili podani trditvi, v katerih sem prosila za oceno o tem, ali se strinjajo z navedeni, da se zaposleni redko udeležujejo izobraževanj in da izobraževanja predstavljajo za institucijo izdatek. Dobljeni rezultati, prikazani v Tabela 6 kažejo, da se anketiranci z navedenimi trditvami ne strinjajo. S tem potrjujem hipotezo, da se zaposleni in institucije, ki delujejo v turizmu na lokalnem področju, zavedajo, da izobraževanja in usposabljanja predstavljata naložbo in izdatek.

Hipoteza 6: Če želimo uspešno delovati, morajo biti vsi zaposleni seznanjeni s cilji poslovanja institucije. Lažje je izvajati in uresničiti lastne cilje, če so usklajeni z nacionalnimi cilji in smernicami razvoja na področju turizma. Zaposleni so bolj predani, če so seznanjeni z njimi in jih razumejo. V anketnem vprašalniku so bile v drugem delu pri kompetencah zaposlenih v pod zap. št. 1 in 2 podane navedbe, ki so jih anketiranci opredelili kot prednost ali pomanjkljivost znanj s področja turizma. Dobljeni rezultat v Tabela 7 pod zap. št. 1 predstavlja, da je 90 % anketirancev mnenja, da je pomembno, da zaposleni poznajo področja delovanja turizma, njene cilje, načrte in usmeritve. Malo manj pa se strinjajo, vsega 52 %, da je potrebno poznavati tudi področje zakonodaje s področja turizma. S tem dokazujem hipotezo, da je uspešnost poslovanja v institucijah, ki delujejo v turizmu na lokalnem področju odvisna tudi od poznavanje področja delovanja turizma, zakonodaje in njenih usmeritev.

### 3.1.7 Ključne ugotovitve in predlogi

V nadaljevanju predstavljam rezultate raziskave, najpomembnejše ugotovitve in komentarje.

#### **Povzetek analize stanja na področju človeških virov v slovenskem turizmu**

V sklopu Celovitega programa spodbujanja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011 s poudarkom na vseživljenjskem učenju je bila novembra 2006 narejena Analiza stanja na področju človeških virov v slovenskem turizmu kot 1. faza projekta.

Ta analiza je bila podlaga za pripravo strokovno utemeljenih programov in ukrepov za razvoj človeških virov v turizmu, ki so bili osnova za izdelavo Celovitega programa razvoja človeških virov v turizmu 2007-2011.

Glavna področja raziskave so obsegala tri ključna vprašanja (Ministrstvo za Gospodarstvo, 2008):

- razvitost in delovanje aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri;
- aktivnosti na področju usposabljanja in izobraževanja;
- razvitost sodelovanja in povezovanja akterjev (javno privatno partnerstvo) pri ravnanju in razvoju človeških virov.

Glavne ugotovitve te analize:

- aktivnost delovanja na področju človeških virov je povezana z obstojem samostojne kadrovske službe, ki pa so v turističnih organizacijah (v hotelskih in turističnih agencijah) slabo delujoče – številne kadrovske aktivnosti v sklopu samostojne službe niso dobro delujoče;
- področje ravnanja s človeškimi viri v večini organizacij ni sistematično urejeno, kar posledično vpliva na rezultate aktivnosti, ki se izvajajo na tem področju;
- v večini organizacij ni jasno zastavljene strategije ravnanja s človeškimi viri;
- izrazito zapostavljena aktivnost je razvoj zaposlenih in načrtovanje kariere;
- izobraževanja in usposabljanja se izvajajo, toda ključna ugotovitev je, da so investicije v te aktivnosti izrazito nizke (štipendiranje, praktikanti, sredstev za šolnine, izrednega izobraževanje) ali pa teh aktivnosti sploh ni;
- sodelovanje javno-zasebnih partnerstev pri razvoju človeških virov na področju turizma je bolj slabo oz. aktivnosti so slabe razvite in slabo delujejo (sistem mentorstva, prenos znanja v prakso, pretok strokovnih izkušenj);
- nerazumevanje razlik med obliko in vsebino izobraževanja ali usposabljanja;

- teme izobraževanj, kot so vodenje, komunikacija, tuji jeziki ter prodaja in marketing so preveč splošno naravnane – ni specifične za posamezna področja dela v turizmu;
- ni natančno identificiranih izobraževalnih potreb v turističnih organizacijah in se tudi ne ugotavljajo;
- ponudba subjektov, ki ponujajo izobraževanja in usposabljanja, je pestra, a ne obstaja natančen seznam inštitucij in njihovih vrst programov in vsebin izobraževanj in usposabljanj;
- razvejenost mreže sodelavcev oz. različnih oblik zaposlovanja je dobra in je v skladu s sodobnimi trendi na tem področju (princip triperesne deteljice: redno zaposleni, občasno zaposleni, zunanji delavci – outsourcing);
- najemanje zunanjih sodelavcev za opravljanje določenih del je zelo nizek;
- povpraševanje po turistično gostinskih profilih je veliko, po podatkih Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije je najbolj deficitarno področje gostinskih delavcev, povpraševanje na področju turizma pa je tudi po strokovnem osebju z višjo ali visoko izobrazbo.

### **Primerjava med analizo in raziskavo**

Na podlagi Analize stanja na področju razvoja človeških virov v slovenskem turizmu, ki je bila opravljena med organizacijami, ki delujejo v turističnem gospodarstvu – turističnih in hotelskih podjetjih - in analize med institucijami, ki delujejo na področju turizma na lokalnem okolju, se lahko naredijo določene primerjave in zaključki.

Navajam splošne ugotovitve:

- področje razvoja s človeškimi viri na področju turizma v Sloveniji je premalo razvito;
- aktivnosti na tem področju, tudi tam, kjer obstaja kadrovska služba, se slabo izvajajo;
- turistične organizacije in institucije se zavedajo pomena človeških virov, ki predstavljajo vir konkurenčnih prednosti in pomenijo dvig kakovosti storitev;
- premalo pozornosti in tudi sredstev se namenja aktivnostim na področju izobraževanja in usposabljanja;
- področja, oblike in vsebine izobraževanj so preveč splošne in niso usmerjene na specifično strukturo ljudi in njihovih potreb v delovnem procesu;
- obstajajo potrebe po strokovnem kadru na vseh področjih turizma, a so za iskalce zaposlitev zaradi specifične delovnih mest oz. kakovosti (delovni pogoji, plače, razvoj kariere) premalo atraktivne.

Vsi rezultati različnih analiz in raziskav s podobno tematiko kot tudi druge ugotovitve ter temeljne usmeritve RNUST 2007-2011 so pomembna podlaga za pristop k razvoju človeških virov na področju turizma z namenom zagotovitve konkurenčne prednosti in uspešnosti.

Potreba po spremembah mora biti želja in interes vseh ključnih akterjev turističnega sistema, ki lahko s skupnimi močmi in s ustrežno podporo države uresničijo svoje lastne razvojne cilje in izkoristijo poslovno priložnosti, katero ponuja turistična dejavnost.

## 4 PREDSTAVITEV TIC MORAVSKE TOPLICE

### 4.1 *Predstavitev zavoda in dejavnosti*

Z naključnim odkritjem vrelcev termalne vode sredi panonske ravnine v Prekmurju so bili postavljeni temelji za razvoj zdraviliškega turizma. S spoznanjem zdravilne moči termalne vode v vasi Moravci so pred več kot 45-imi leti postavili prvi termalni bazen. Danes pa so Moravske Toplice razpoznavne na širšem področju Slovenije in tujine predvsem zaradi zdraviliško-hotelskega kompleksa Naravnega parka TERME 3000.

Zdraviliški turizem predstavlja osnovni in najuspešnejši segment turistične ponudbe v Občini Moravske Toplice, ki je tudi najbolj perspektiven. Bogastvo, ki ga daje neokrnjena narava v povezavi s termomineralno vodo v globinah, ponuja nešteto možnosti in priložnosti za razvoj turizma. S tem namenom je na lokalni ravni v Občini Moravske Toplice bil ustanovljen TIC Moravske Toplice, da bo skrbel za promocijo in razvoj turistične ponudbe.

Turistično-informativni center Moravske Toplice je ustanovljen kot javni gospodarski zavod za načrtovanje, organiziranje in izvajanje turistične dejavnosti, z namenom pospeševanja turističnih storitev, promocije turizma in informativne dejavnosti v Občini Moravske Toplice (Uradni list Republike Slovenije, 1996).

V letu 2006 je TIC Moravske Toplice praznoval 10. obletnico delovanja in uspešnega poslovanja.

V okviru dejavnosti na področju turizma TIC Moravske Toplice izvaja naslednje najpomembnejše aktivnosti:

- skrbi za razvoj, spodbujanje, načrtovanje in trženje turistične ponudbe v Občini Moravske Toplice;
- izvaja promocijske aktivnosti in pripravlja promocijski material;
- zbira in posreduje informacije o celoviti turistični ponudbi;
- opravlja rezervacije prenočevanj v privatnih namestitvah, gostiščih, kmečkih turizmih, apartmajih in hotelih;
- prodaja turistično literaturo, spominke domače in umetnostne obrti, razglednice, časopise ...;
- organizira in izvaja izlete, skrbi za turistično vodenje;

- sodeluje, organizira in izvaja športno-turistične prireditve in druga dogajanja (kolesarski maratoni, teki, pohodi, sejmi, tržnice, nastopi, koncerti...);
- pripravlja in izvaja mednarodne projekte;
- prodaja srečke Loterije Slovenije;
- izposoja kolesa.

Po standardni klasifikaciji dejavnosti dejavnost javnega gospodarskega zavoda TIC Moravske Toplice sodi v dejavnost 79.900 – dejavnost turističnih in potovalnih organizacij. Z letnim programom dela se določi obseg dela dejavnosti zavoda v skladu s proračunom Občine Moravske Toplice (Katalog informacij javnega značaja TIC Moravske Toplice, 2008).

Sredstva za izvajanje dejavnosti zavoda se v skladu s Statutom TIC Moravske Toplice zagotavljajo iz sredstev ustanovitelja, zagotovi jih občinski proračun, na katerem se v ta namen zbirajo sredstva turistične takse, lastna sredstva TIC, pridobljena s tržno dejavnostjo, zaračunanimi provizijami od opravljenih storitev in s prihodki iz naslova zaposlitvenih programov ter iz naslova javnih razpisov – projektov (Poslovno poročilo TIC Moravske Toplice 2007).

## **4.2 Organizacijska struktura**

Ustanovitelj javnega gospodarskega zavoda TIC Moravske Toplice je Občina Moravske Toplice. Organa zavoda sta upravni odbor in direktor. Zavodom upravlja upravni odbor, ki ima 9 (devet) članov – sestavljajo ga predlagani člani s strani ustanovitelja, predstavniki turističnih ponudnikov in društev v Občini Moravske Toplice ter predstavnik zaposlenih. Predsednik upravnega odbora je imenovan med člani upravnega odbora.

Direktor predstavlja in zastopa zavod ter skrbi za poslovanje, zakonitost in strokovnost dela zavoda (Statut javnega gospodarskega zavoda TIC Moravske Toplice, 2007).

Po Pravilniku o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v javnem gospodarskem zavodu TIC Moravske Toplice je v zavodu sistematizirano osem delovnih mest, od tega so trenutno zasedena samo štiri (TIC, 2007).

V Katalogu delovnih mest v TIC Moravske Toplice so opredeljena naslednja delovna mesta: direktor, strokovni sodelavec za projekte, poslovni sekretar – turistični informator, strokovni sodelavec za turistične programe, strokovni sodelavec za prireditve, turistični informator (3 delovna mesta).

### **4.3      *Predstavitev zaposlenih***

V TIC je trenutno zaposlenih 8 oseb. Od tega so 3 osebe zaposlene za nedoločen čas na delovnem mestu turističnih informatork, 4 osebe za določen čas preko programa javnih del ter direktor, ki je bil za to funkcijo imenovan julija 2008 za obdobje 4 let.

Kvalifikacijska struktura redno zaposlenih: 2 osebi z srednješolsko izobrazbo, ena oseba z višješolsko izobrazbo in ena oseba z visokošolsko izobrazbo.

Starostna struktura zaposlenih: vsi zaposleni so starejši od 30 let in to v starostni skupini od 30 – 40 let.

Struktura zaposlenih po spolu: prevladujejo ženske, samo ena oseba je moškega spola.



## **5 ZNANJA IN VEŠČINE ZAPOSLENIH V TIC MORAVSKE TOPLICE**

Dejavnost turizma v kraju Moravske Toplice temelji na večletni tradiciji zdraviliškega turizma in drugih dejavnosti, ki zaokrožujejo celovito turistično ponudbo. Z namenom vzpodbujanja razvoja in promocije turizma v oblikovanje celovite turistične ponudbe občine Moravske Toplice in tudi širšega področja je ustanovljen TIC Moravske Toplice.

Na podlagi pridobljenih podatkov analize raziskave o stanju usposobljenosti zaposlenih v turizmu v javnih institucijah na področju turizma in stanja v TIC Moravske Toplice sem želela ugotoviti, katera znanja in veščine potrebuje zaposleni v TIC Moravske Toplice. Na podlagi teh ugotovitev sem želela določiti smernice za izpopolnjevanje, usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v TIC Moravske Toplice ter smernice za določanje vrednotenj učinkov izobraževanj.

V Katalogu delovnih mest in letnem planu potreb po kadrih so opredeljene kadrovske potrebe z natančno navedenim številom in strukturo kadrov.

Za zagotovitev in zadovoljitev kadrovskih potreb je potrebno razen zaposlovanja novih kadrov opredeliti tudi potrebe po izpopolnjevanju znanj in spretnosti zaposlenih, in sicer z izobraževanji in usposabljanji.

Raziskovanje izobraževalnih potreb in ugotavljanje le-teh predstavlja temelje izobraževalne dejavnosti, ki predstavljajo osnovo za vse nadaljnje stopnje in zato morajo biti narejene celovito in sistematično.

Izobraževalne aktivnosti spadajo v dejavnost kadrovske službe. Razvitost in delovanje teh aktivnosti so odvisne od organizacije področja ravnanja s človeškimi viri.

Ugotavljanje kadrovskih in strokovnih potreb se izvaja s primerjalno analizo dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki jih zahtevajo opisi delovnih mest. Morebitne kadrovske primanjkljaje in pomanjkljivosti je potrebno nadomestiti ali odpraviti z opredelitvijo izobraževalnih potreb zaposlenih. Izobraževane potrebe pa je potrebno uskladiti z možnostmi, predvsem finančnimi.

## **5.1 Raziskava izobraževalnih potreb v TIC Moravske Toplice**

Vsesplošna trditev, da zaposleni predstavljajo pomemben vir v inštituciji, ter da s svojimi kompetencami – z znanjem, izkušnjami, veščinami in spretnostmi prispevajo k uspešnosti delovanja in poslovanja, velja tudi za TIC Moravske Toplice.

Zavedanje o pomembnosti zaposlenih obstaja, toda premalo se pozornosti posveča kadrom kot tudi na splošno področju razvoja s kadri oz. človeškimi viri.

Rezultati opravljene raziskave v veliki meri predstavljajo tudi stanje v TIC Moravske Toplice. Pri nekaterih trditvah prihaja do odstopanj, še posebej pri tistih, kjer je standardni odklon večji.

Nikoli v TIC Moravske Toplice ni bila narejena analiza ugotavljanja dejanskih znanj in sposobnosti z zahtevami dela in specifičnimi potrebami v turistični storitveni dejavnostmi. Ker v zavodu ne obstaja plan razvoja kadrov, ni niti izhodišč za načrtovanje izobraževanj.

V TIC Moravske Toplice izobraževanje in usposabljanja žal ne predstavljata prakse, ampak so aktivnosti v zvezi s tem bolj izjema. Ni izdelanih letnih načrtov usposabljanj in izobraževanj. Zaposleni se redko udeležujejo usposabljanj in izobraževanj, ker ta predstavljajo izdatek za institucijo in žal ne naložbo. Udeležujejo se samo tistih, ki so nujna za zagotovitev zakonitosti poslovanja institucije oz. tistih kjer ni izdatkov.

Kljub večletnim izkušnjam zaposlenih in določenih prednostnih osebnostnih lastnosti se pomanjkljivosti ali slabosti pri zaposlenih v TIC Moravske Toplice kažejo:

- pri znanju tujih jezikov (pomanjkljivo znanje angleškega ter neznanje italijanskega ter madžarskega jezika);
- pri računalniških spretnosti (obvladovanje samo osnovnih funkcij);
- nepoznavanju specifične tematike s področja turizma – ciljev, načrtov, usmeritev, turistične zakonodaje;
- pri marketinških znanj;
- komunikacijskih veščin (besednih in nebesednih) in
- animacijskih spretnostih.

V TIC Moravske Toplice so prednosti in sposobnosti pri zaposlenih naslednje:

- znanja s področja recepcijskega in trgovskega poslovanja;
- administrativna znanja;

- računovodska znanja;
- znanja s področja projektne dela;
- organizacijske spretnosti;
- specifična znanja o destinaciji;
- iznajdljivost, fleksibilnost, samoiniciativnost.

Na podlagi delovnih mest iz Kataloga delovnih mest TIC Moravske Toplice, v katerem so opisane naloge posameznih delovnih mest in predvidene potrebne kompetence za delovno mesto, opisi posameznih poklicev, pri katerih so opredeljena potrebna znanja in spretnosti za opravljanje posameznega poklica ter predvidene potrebe v turistični dejavnosti na podlagi različnih kazalcev, se lahko določijo potrebe po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih.

Kazalniki za določitev teh potreb se kažejo kot: težave pri izvedbi določenih nalog, preoblikovanje vrste dela, spremembe v porabnikovih zahtevah, nove storitve, novi zakonski predpisi, nova tehnologija, pomanjkanje spretnosti zaposlenih delavcev (Treven, 1998).

Potrebe po izobraževanju in usposabljanju je potrebno oceniti in določiti na temelju analize institucije, analize zaposlenih in analize delovnih mest. Potrebe po izobraževanju se lahko ugotavljajo sistemsko in operativno. Sistemsko pomeni ugotavljanje na podlagi razvojnih planov in rezultatov poslovanja, operativno pa na podlagi prakse in izkušenj pri delu.

Ugotavljanje potreb po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju mora izvesti na lastno pobudo vodstvo institucije ali zunanji izvajalec.

## **5.2      *Planiranje izobraževanja***

Na podlagi ugotovitev analize stanja kadrovskih in izobraževalnih potreb se pripravi plan izobraževanj, ki pa mora biti v skladu kadrovske izobraževalne strategije in cilji. Pripravljen plan izobraževanj mora biti za nadaljnje izvajanje aktivnosti potrjen od vodstvenega organa upravljanja.

Z analizo stanja potreb po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih je potrebno pristopiti k planiranju izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih v TIC Moravske Toplice.

Ponavadi se ti programi planirajo in pripravljajo skupaj z letnim programom dela s finančnim ovrednotenjem v zadnjem tromesečju za naslednje koledarsko leto. Program izobraževanja in usposabljanja zaposlenih je sestavni del Poslovnega načrta, strategij in vizij poslovanja.

### **5.3 Programiranje izobraževanja**

Načrt programov izobraževanj se pripravlja na podlagi ugotovljenih potreb po izobraževanju in usposabljanju ter v skladu z zakonskimi predpisi (varstvo pri delu, licence, strokovni izpiti).

Plan program izobraževanja in usposabljanja vsebuje podatke o izvajalcu programa izobraževanja in usposabljanja, o ciljih in vsebini programa, o strukturi udeležencev, kraju in času izvedbe, metodah dela, stroških kot tudi načinu vrednotenja izobraževanja in usposabljanja.

TIC Moravske Toplice žal nima narejene dolgoročne strategije in vizije poslovanja, v kateri bi bile opredeljene potrebe po kadrih. Prav tako tudi ustanoviteljica TIC Moravske Toplice Občina Moravske Toplice nima v svojem razvojnem planu na področju turizma opredeljene potreb po strokovnih kadrih za delovanje na področju turizma.

Tako v letnih programih dela TIC Moravske Toplice ni planov razvoja kadrov in izobraževalnih programov, kot tudi ne finančne postavke za te aktivnosti.

### **5.4 Organizacija in izvedba izobraževanja**

Organizacija in izvedba izobraževanja mora biti v skladu s planom izobraževanj, potrebami in zmožnostmi. V planih izobraževanja so opredeljeni programi, nosilci in izvajalci programov, potrebna sredstva in učinki izobraževanj.

Glavna naloga naročnika izobraževanj je usklajevanje aktivnosti in ustvarjanje razmer za učinkovito izvedbo posameznih programov izobraževanja kot tudi nemoteno opravljanje delovnih funkcij.

Poznamo različne oblike in metode izobraževanj kot tudi metode usposabljanj.

Razdelitev izobraževalnih oblik v tri temeljne skupine (Jereb, 1998):

- množične – pri katerih predavatelj nastopa pred celotno skupino in sočasno komunicira z vsemi udeleženci (predavanja, razlage, predstavitve, poročanja);
- individualne – pri katerem je poudarek na samostojnem delu udeleženca izobraževanja (samostojno učenje, programirano učenje, vodeno učenje);
- skupinske – pri katerih udeleženci v skupinah opravljajo izobraževalne naloge (seminarji, projektno delo, igra vlog, preučevanje primera).

Izobraževalne metode predstavljajo ravnanje udeležencev izobraževalnega procesa in izvora znanja ter jih lahko razdelimo na:

- pasivne – kjer je predavatelj edini izvor znanja in informacij, te so uporabne za množične oblike izobraževanj, kjer je učna snov udeležencem neznana;
- aktivne – udeleženec si mora sam pridobiti znanje iz raznih virov, predavatelj pomaga z nasveti in navodili, primerna za skupinske in individualne oblike;
- kombinirane – kjer imata predavatelj in udeleženec imata enakovredno vlogo pri skupni dejavnosti in sodelujeta pri razgovorih, diskusijah, preučevanju primerov ipd.

Obstajajo še posebne oblike in metode izobraževanja, med katere štejemo študijske sestanke, krožke, pripravništvo, simulacijske metode, treninge in metodo opazovanja in posnemanja.

Pri usposabljanju zaposlenih poznamo in uporabljamo različne metode, pri katerih zaposleni pridobijo nova znanja, spretnosti ali nove načine vedenja. Razlikujemo naslednje skupine metod (Treven, 1998):

- metoda usposabljanja na delovnem mestu – kot so predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih, učenje pri delu;
- metode formalnega izobraževanja – kot so predavanja, pogovori, razprave, igra vlog, simulacije, delavnice, oblikovanje timov, učenje na daljavo, izvedba skupinskih nalog;
- metoda usposabljanja pri delu ali metoda formalnega usposabljanja – vključujejo učenje na temelju reševanja dejanskih problemov, izvedo posebnih akcij, projektno delo, računalniško podprto usposabljanje, multimedijsko usposabljanje, interaktivno usposabljanje.

Za TIC Moravske Toplice bi izvedba določenih izobraževalnih programov kot tudi usposabljanj zaposlenih na podlagi ugotovljenih potreb, pomanjkljivosti in slabosti določenih znanj in sposobnosti bila zanesljiva pot k kakovostnejšemu in bolj strokovnemu opravljanju dela, večjem zadovoljstvu zaposlenih in strank, posledično pa k učinkovitejšem delovanju in uspešnejšemu poslovanju.

Po opravljeni analizi so se izkazale potrebe po naslednjih tematskih programih izobraževanja in usposabljanja:

Jezikovni tečaji

- izpopolnjevanje v tujih jezikih - predvsem v angleškem;

- učenje italijanskega in madžarskega jezika.

#### Računalniški tečaji

- izpopolnjevanja in usposabljanja v uporabi računalniških programov Word in Excela ter interneta in e-pošte;
- učenje uporabljanja računalniških programov za oblikovanje (CorelDraw, Fotoshop) in obdelavo podatkov (Access).

#### Marketing

- oblikovanje turističnih proizvodov;
- trženje in prodaja storitev.

#### Komunikacija

- izpopolnjevanje komunikacijskih veščin;
- animacija, sejamski nastopi.

#### Specifična znanja s področja turizma

- o turistični destinaciji (študijske ture, strokovne ekskurzije)
- spoznavanje zakonodaje, smernic, ukrepov (seminarji, predavanja).

Predlagane in potrebne izboljšave v sklopu izobraževalnega načrta bi lahko v TIC Moravske Toplice zmanjšale tveganje, ki izhajajo iz neskladja med potrebami in dejanskimi možnostmi.

### **5.5 Vrednotenje izobraževalnih oblik**

Izobraževalno dejavnost v instituciji je potrebno spremljati in ovrednotiti njene učinke zaradi ugotavljanja uresničitev zastavljenih ciljev in zadovoljitev potreb.

Poznamo dve vrsti spremljanja in vrednotenja izobraževalne dejavnosti, notranje in zunanje.

Notranje vrednotenje izobraževanja se izraža na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih udeležencev med izobraževalnim procesom in po njem.

Zunanje vrednotenje izobraževanja se izraža kot učinek in posledica v delovnem procesu.

Ocenjevanje se v svoji temeljni funkciji nanaša na primerjavo ciljev z učinki. Že v fazi načrtovanja izobraževalnih programov morajo biti določeni cilji in izoblikovane metode vrednotenja izobraževanj. Žal je ocenjevanje pogosto težko izvesti, ker ni mogoče določiti izmerljivih ciljev, kot tudi zbrati prave informacije o rezultatih (Treven, 1998).

Vrednotenje izobraževanja in ocena učinkovitosti izobraževanja v TIC Moravske Toplice mora biti dorečena v letnem načrtu izobraževanj, katerega izvede vodstvo zavoda oz. pripravljavec plana izobraževanj za TIC Moravske Toplice.

Vrednotenje mora biti izvedeno za vsako posamezno vrsto izobraževanj in usposabljanj zaradi ocene učinkovitosti posamezne izobraževalne aktivnosti na poslovanje zavoda.

Dokazila o izobraževanju in usposabljanju ter različna potrdila (o udeležbi, o preizkusu znanja), poročila, ocene in diplome se hranijo v zavodu v kadrovskih evidencah, določena potrdila in diplome se dodelijo tudi udeležencem.

Omenjena dokazila predstavljajo podlago za nadaljnje ugotavljanje izobraževalnih potreb v zavodu, prav tako so tudi osnova za ugotavljanje doseganja zastavljenih ciljev na področju izobraževanja in usposabljanja ter uresničitev planov in ciljev poslovanja – učinkovitega delovanja.

### **5.5.1 Notranja evalvacija**

Glavni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja so rezultati izobražencev in njihovi odzivi, ki pa ne morejo biti edini kriterij in merilo vrednot.

Po Jerebu (1998) so glavni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja naslednji:

- pogoji za izobraževalno delo;
- realizacija izobraževalnih programov;
- notranje organiziranje izobraževanja;
- odzivi in rezultati izobraževalcev.

Z vrednotenjem in spremljanjem odzivov ugotavljamo mnenja izobražencev in njihovo oceno o temeljnih dejavnih izobraževalnega procesa ter stopnjo njihovega zadovoljstva z izvedenim izobraževanjem. Za ugotavljanje stopnje dosežnosti ciljev izobraževalnih programov in zastavljenih ciljev uporabljamo ovrednotene rezultate izobražencev.

Notranja učinkovitost izobraževalnih aktivnosti v TIC Moravske Toplice se lahko ugotavlja:

- S poročilom udeleženca izobraževanja in usposabljanja.

V poročilu udeleženec navede svojo oceno o izobraževanju, o namembnosti, učinkovitosti, usklajenosti z delovnim procesom in mestom, ustreznosti in razumljivosti vsebine, kvaliteti organizacije in izvedbe, strokovnosti izvajalcev te svoje splošno mnenje o učinkovitosti izobraževanja v skladu z zastavljenimi cilji.

- S preizkusom znanja, ki ga pripravi nosilec izobraževanja in usposabljanja.

Takojšnje preverjanje sprejetih vsebin in razumevanjem le-teh na praktičnih primerih, kot so testiranja (ustna in pisna), igranje vlog, simulacije dogodkov.

- Z anketo o izobraževanju.

V njej podajamo odgovore na zastavljena vprašanja za organizatorja, izvajalca ali naročnika izobraževanja in usposabljanja z namenom analiziranja podatkov.

- S pisnim poročilom izvajalca izobraževanja in usposabljanja.

V njem izvajalec oceni udeleženca in njegovo aktivnost, sodelovanje, razumevanje vsebine in poda priporočila delodajalcu o usvojenem znanju ter napotkih o nadaljnjem usmerjanju dela in udeleženca.

### **5.5.2 Zunanja evalvacija**

Za ugotavljanje učinkovitosti izobraževalne dejavnosti je potrebno spremljati in vrednotiti učinke in posledice le-te v delovnem okolju, kjer se znotraj delovnega procesa rezultati kažejo kot večja produktivnost, boljša kakovost dela, večja prilagodljivost, izboljšani medsebojni odnosi ipd.

Temeljni kriteriji zunanjega vrednotenja izobraževanja izhajajo iz opredeljenih potreb in ciljev, zastavljenih v delovnem okolju, in so naslednji (Jereb, 1998):

- zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb;
- usklajenost programov in potreb;
- delovna uspešnost zaposlenih;
- prispevek k razvoju organizacije.

Pri zunanjem vrednotenju izobraževanja gre v bistvu za oceno ustreznosti kadrovske-izobraževalne politike kot tudi oceno prispevka izobraževanja k poslovni uspešnosti poslovanja.

Zunanja učinkovitost izobraževalnih aktivnosti v TIC Moravske Toplice se lahko ugotavlja:

- Z oceno delodajalca (vodje, direktorja) o učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja na podlagi praktičnega preizkusa na delovnem mestu.



Z njo se ugotavlja akceptiranje strokovnih teoretičnih vsebin izobraževanja in usposabljanja pri praktičnem delu, ki se kaže kot izboljšanje delovnih rezultatov, prizadevanja za povečanje produktivnosti, izboljšanju kvalitete dela, povečanje lastne angažiranosti.

- Z oceno delodajalca (vodje, direktorja) o delovni uspešnosti posameznika.

Z njo se ugotavlja doseganje načrtovanih ciljev, doseganje kvalitete in kvantitete dela.

- Z rezultati anket, podanih pohval ali pripomb.

Z njimi spremljano zadovoljstvo turistov, izletnikov in ostalih obiskovalcev v TIC Moravske Toplice z zaposlenimi in ponujenimi storitvami.

## 6 SKLEP

Turizem predstavlja najhitreje rastočo in najperspektivnejšo gospodarsko panogo v svetu in tudi v Sloveniji. Največji potencial, s katerim se v turizmu ustvarjajo učinki in uresničujejo cilji, so človeški viri. Sodobni trendi kot tudi razvojni načrti in usmeritve na področju turizma poudarjajo pomembnost človeških virov, s katerim se dosega konkurenčna prednost.

Problematika zavedanja pomembnosti zaposlenih in njihovih prednosti je aktualna tema, s katero se žal še premalo ukvarjamo.

S Celovitem programu spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011 se želi spremeniti miselnost o človeških virih, spodbuditi s sistematičnim pristopom in konkretnimi aktivnostmi k izboljšanju razvoja človeških virov v turizmu v Sloveniji.

Za začetek je potrebo preučeno stanje področja razvoja človeških virov na področju turizma v Sloveniji, v turističnih organizacijah primerjati s stanjem v institucijah, ki delujejo na področju turizma v lokalnem okolju. S dobljenimi ugotovitvami je potrebno tudi v lokalnem okolju pristopiti k spremembam in s predlogi omogočiti razvoj turizma na lokalnem področju.

V diplomski nalogi sem predstavila področje razvoja človeških virov v Sloveniji, pomen znanja v turizmu, smernice razvoja na tem področju kot tudi možnosti izobraževanj za namene in potrebe turizma v Sloveniji. Z namenom ugotovitve stanja razvoja človeških virov na področju turizma v institucijah, ki delujejo v lokalnem okolju sem naredila raziskavo o stanju usposobljenosti zaposlenih v turizmu v javnih institucijah.

Dobljene rezultate sem povezala z ugotovljenim stanjem usposobljenosti zaposlenih v TIC Moravske Toplice z namenom preučitve prednostih in slabostih znanj in veščin zaposlenih.

Na podlagi ugotovitev sem naredila analizo potreb po izobraževanju in usposabljanju ter naredila podlago za izoblikovanje izobraževalnega sistema v TIC Moravske Toplice.

Menim, da je k temu potrebno in nujno pristopiti, hkrati upam, da bo tudi TIC Moravske Toplice pristopil k prizadevanju za kakovosten turizem s poudarkom razvoja človeških virov v turizmu.

Izjemno pomembno je, da se tudi v lokalnem okolju zavedajo ključa uspeha turizma - zadovoljnega gosta, v strategijo razvoja turizma je potrebno vključiti človeške vire in ravnanje z njimi z namenom ustvarjanja trajne konkurenčne prednosti v turizmu.

## 7 SEZNAM LITERATURE IN SEZNAM VIROV

1. Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje (2008) *Višješolski študijski program za gostinstvo in turizem*, [http://www.cpi.si/files/userfiles/Datoteke/kurikulum/Programoteka/PROGVIS/Gostinstvo%20in%20turizem/Visjesolski\\_gostinstvo\\_turizem.doc](http://www.cpi.si/files/userfiles/Datoteke/kurikulum/Programoteka/PROGVIS/Gostinstvo%20in%20turizem/Visjesolski_gostinstvo_turizem.doc) (dostop 18. 10. 2008).
2. Černetič, M. (2004) *Upravljanje in vodenje*, Maribor, Pedagoška fakulteta Univerze v Mariboru.
3. Dr. Možina, S. (2006) *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, Maribor, Založba Pivec.
4. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani (2008) *Elektronski vir*, <http://www.ef.uni-lj.si/> (dostop 20. 10.2008).
5. Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru (2008) *Elektronski vir*, <http://www.epf.uni-mb.si/podrocje.aspx> (dostop 20. 10. 2008).
6. Fakulteta za turistične študije – Turistica (2008) *Elektronski vir*, <http://www.turistica.si/indexSI.php> (dostop 19. 10. 2008).
7. Hribar, M. (2008) »Razvoj človeških virov v turizmu« *Posvet »Kakovosten kader za uspešen in konkurenčen turizem« v Termah Zreče*, [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Posvet\\_o\\_kadrih\\_-\\_Zrece.PPT](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Posvet_o_kadrih_-_Zrece.PPT) (dostop 15. 9. 2008).
8. Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (2008) *Elektronski vir*, <http://www.arrs.gov.si/sl/progproj/crp/rezultati/08/inc/Rezultati-CRP-KS-2008.xls> (dostop 18. 10. 2008).
9. Jereb, J., (1998a) *Teoretične osnove izobraževanj*, Kranj, Moderna organizacija.

10. Justinek, A. in Šolar, J. (2008) »Prenovljeni izobraževalni programi v gostinstvu in turizmu«, Posvet »Kakovosten kader za uspešen in konkurenčen turizem« v Termah Zreče, [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/ANICA\\_JUSTINEK\\_I\\_N\\_SOLAR\\_-\\_PROGRAMI.ppt](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/ANICA_JUSTINEK_I_N_SOLAR_-_PROGRAMI.ppt) (dostop 15. 9. 2008).
11. Lipičnik, B. (2002) *Ravnanje z ljudmi pri delu, V: Management – nova znanja za uspeh*, Radovljica, Didakta
12. Mihelič, A. (2006) *Vodenje in ravnanje z ljudmi*, Maribor, Doba, Visoka poslovna šola Maribor
13. Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem (2006) *Analiza stanja na področju razvoja človeških virov v slovenskem turizmu*, Ljubljana, Ministrstvo za gospodarstvo.
14. Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem (2007) *Celovit program spodbujanja razvoja človeških virov v obdobju 2007-2011 s poudarkom na vseživljenjskem učenju*, Ljubljana, Ministrstvo za gospodarstvo.
15. Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem (2006) *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011*, Ljubljana, Ministrstvo za gospodarstvo.
16. Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem (2008) *Aktualno s področja turizma*, [http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/turizem/aktualno\\_s\\_podrocja\\_turizma/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/aktualno_s_podrocja_turizma/) (dostop 15. 10. 2008)
17. Ministrstvo za gospodarstvo (2008) *Turistična politika za leto 2008 z usmeritvami za leto 2009*, [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Turisticna\\_politika\\_08-09.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Turisticna_politika_08-09.pdf) (dostop 20. 10. 2008)
18. Ministrstvo za šolstvo in šport (2008) *Poklicni kažipot*, [http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/ss/Poklicni\\_kazipot/Gostinstvo\\_turizem.pdf](http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/ss/Poklicni_kazipot/Gostinstvo_turizem.pdf) (dostop 18. 10. 2008)
19. Ministrstvo za šolstvo in šport (2008) *Seznam srednjih šol*, <https://sava.mss.edus.si/webregistri/Seznam2.aspx?Seznam=3010> (dostop 18. 10. 2008)

20. Ministrstvo za šolstvo in šport (2008) *Seznam višjih strokovnih šol*, <https://sava.mss.edus.si/webregistri/Seznam1.aspx?Seznam=5040-enote> (dostop 18. 10. 2008)
21. Nacionalno turistično združenje (2008) *Center za usposabljanje v turizmu*, <http://www.ntz-nta.si/> (dostop 20. 10. 2008)
22. Računsko sodišče Republike Slovenije (2007) *Revizijsko poročilo o smotrnosti poslovanja Občine Moravske Toplice pri opravljanju nalog s področja turizma v letih 2002 do 2005*, interno gradivo
23. Srednja gostinska in turistična šola Izola (2008) *Izobraževalni program gostinstva in turizma*, [http://www.s-sgtsi.kp.edus.si/Gostinstvo\\_turizem.pdf](http://www.s-sgtsi.kp.edus.si/Gostinstvo_turizem.pdf) (dostop 20. 11. 2008)
24. TIC Moravske Toplice (2007) *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v javnem gospodarskem zavodu TIC Moravske Toplice*, interno gradivo.
25. Treven, S., (1998) *Management človeških virov*, Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru
26. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2008) *Opisi poklicev*, <http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/OpisiPoklicev/OpisiPoklicev.htm> (dostop 30.11.2008)

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1 .....	54
Priloga 2 .....	56

## Priloga 1

**Tabela 8: Organizacijska oblika anketirancev**

<b>Inštitucija je organizirana kot:</b>	<b>Delež sodelujoč v %</b>
LTO – Lokalna turistična organizacija	38,10
TIC – Turistično informativni center	28,57
Društvo	9,52
Drugo	23,81

Vir: Raziskava 2008

**Tabela 9: Razvrstitev po letih ustanovitve institucije**

<b>Inštitucija je ustanovljena:</b>	<b>Delež sodelujoč v %</b>
Do leta 1990	14,29
Od 1991 do 2000	23,81
Od 2001 do 2008	61,90

Vir: Raziskava 2008

**Tabela 10: Glavne dejavnosti anketirancev**

<b>Inštitucija je ustanovljena:</b>	<b>Delež sodelujoč v %</b>
Oblikovanje celovite turistične ponudbe območja, razvoj, promocija trženje	100
Informiranje obiskovalcev v okviru turistično informacijskega centra	100
Trgovinska dejavnost – prodaja spominkov, turistične literature	57,14
Izletniška dejavnost - organizacija in vodenje izletov	76,19
Aktivnosti na področju kulture – povezovanje društev, organizacija prireditev	95,24
Projektne dejavnosti – aktivnosti pri mednarodnih projektih	66,67
Razvijanje novih turističnih produktov	61,90
Drugo	33,33

Vir: Raziskava 2008

**Tabela 11: Glavni viri financiranja**

<b>Glavni viri financiranja:</b>	<b>Delež sodelujoč v %</b>
Proračunska sredstva občine	100
Sredstva članarine	9,52
Turistična taksa	28,57
Prostovoljni finančni prispevki ustanoviteljev lokalne turistične organizacije,	4,76
Lastni prihodki	71,43
Sredstva iz naslova javnih razpisov - projektov	42,83

Vir: Raziskava 2008

**Tabela 12: Delež zaposlenih glede za zaposlitveno strukturo**

<b>Zaposlitvena struktura</b>	<b>Delež sodelujoč v %</b>
Za določen čas	26,32
Za nedoločen čas	59,65
Javna dela	14,04

Vir: Raziskava 2008

**Tabela 13: Starostna struktura zaposlenih**

<b>Starostna struktura zaposlenih</b>	<b>Delež sodelujoč v %</b>
do 20 let	0
od 21-30 let	31,58
od 31-40 let	43,86
od 41-50 let	17,54
od 51-60 let	7,02
nad 60 let	0

Vir: Raziskava 2008

**Tabela 14: Izobrazbena struktura**

<b>Izobrazbena struktura zaposlenih</b>	<b>Delež sodelujoč v %</b>
Osnovnošolska izobrazba	0
Srednješolska izobrazba	28,07
Višješolska izobrazba	35,09
Visokošolska izobrazba	35,09
Magisterij	1,75
Doktorat	0

Vir: Raziskava 2008

**Tabela 15: Delež zasedenih sistematiziranih delovnih mest**

<b>Zasedenost sistematiziranih delovnih mest</b>	<b>Delež sodelujoč v %</b>
Zasedeno	82,26
Prosto	17,74

Vir: Raziskava 2008



## Priloga 2

### ANKETNI VPRAŠALNIK ZA RAZISKAVO O STANJU USPOSOBLJENOSTI ZAPOSLENIH V TURIZMU (V JAVNIH ZAVODIH IN TIC-IH)

#### I. Splošni podatki o instituciji

##### 1. Organizacijska oblika vaše institucije:

- a) LTO – Lokalna turistična organizacija
- b) TIC – Turistično informativni center
- c) društvo
- c) drugo \_\_\_\_\_

##### 2. Katerega leta je bila ustanovljena vaša organizacija? \_\_\_\_\_

##### 3. Vaše glavne dejavnosti (obkrožite in po potrebi dopolnite):

- a) oblikovanje celovite turistične ponudbe območja, razvoj, promocija trženje
- b) informiranje obiskovalcev v okviru turistično informacijskega centra
- c) trgovinska dejavnost – prodaja spominkov, turistične literature
- d) izletniška dejavnost - organizacija in vodenje izletov
- e) aktivnosti na področju kulture – povezovanje društev, organizacija prireditev
- f) projektne dejavnosti – aktivnosti pri mednarodnih projektih
- g) razvijanje novih turističnih produktov
- h) drugo \_\_\_\_\_

##### 4. Kateri so vaši glavni viri financiranja za izvajanje dejavnosti (možnih je več odgovorov):

- a) proračunska sredstva občine
- b) sredstva članarine
- c) turistična taksa
- b) prostovoljni finančni prispevki ustanoviteljev lokalne turistične organizacije,
- e) lastni prihodki
- f) sredstva iz naslova javnih razpisov - projektov

#### II. Struktura zaposlenih

##### 5. Navedite število zaposlenih:

- a) skupno \_\_\_\_\_
- b) za določen čas \_\_\_\_\_
- c) za nedoločen čas \_\_\_\_\_
- d) preko programov javnih del \_\_\_\_\_
- e) preko študentskega servisa \_\_\_\_\_

**6. Starostna struktura redno zaposlenih:**

- a) do 20 let \_\_\_\_\_ oseb  
 b) od 21 do 30 let \_\_\_\_\_ oseb  
 c) od 31 do 40 let \_\_\_\_\_ oseb  
 d) od 41 do 50 let \_\_\_\_\_ oseb  
 e) od 51 do 60 let \_\_\_\_\_ oseb  
 f) nad 60 let \_\_\_\_\_ oseb

**7. Kvalifikacijska struktura redno zaposlenih:**

- a) osnovnošolska izobrazba \_\_\_\_\_ oseb  
 b) srednješolska izobrazba \_\_\_\_\_ oseb  
 c) višješolska izobrazba \_\_\_\_\_ oseb  
 d) visokošolska izobrazba \_\_\_\_\_ oseb  
 e) magisterij \_\_\_\_\_ oseb  
 d) doktorat \_\_\_\_\_ oseb

8. Sistematizirano je \_\_\_\_\_ število delovnih mest, zasedeno pa \_\_\_\_\_ delovnih mest.

**III. Kompetence zaposlenih**

Z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) prosim, ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami:

Št.	trditev	1	2	3	4	5
1.	Zaposleni so pomemben in nenadomestljiv vir pri nas.					
2.	Formalna izobrazba je zelo pomembna pri zaposlovanju novih delavcev.					
3.	Znanja, sposobnosti, spretnosti in izkušnje so pomembna pri novih zaposlitvah.					
4.	Ugled izobraževalne inštitucije, ki so jo obiskovali potencialni kandidati za delo je pomemben element za nas.					
5.	Delovne izkušnje so bolj pomembne kot pa formalna izobrazba.					
6.	V turizmu lahko delajo vsi, ne glede na izobrazbo.					
7.	Znanje tujih jezikov ima prednost pred drugimi funkcionalnimi znanji.					
8.	Računalniško znanje zaposlenih pri nas je zadovoljivo.					
9.	Specifične kompetence s področja turizma so bolj pomembne kot delovne izkušnje, ali stopnja izobrazbe.					
10.	Zaposleni se redko udeležujejo usposabljanj in izobraževanj.					
11.	Izobraževanje zaposlenih je izdatek za našo institucijo in ne naložba.					
12.	Usposobljenost zaposlenih pri nas je v skladu z našimi potrebami in pričakovanji.					
13.	Zaposleni smo motivirani za opravljanje svojega dela.					
14.	Konkurenčno prednost pri nas predstavljajo znanja in veščine zaposlenih.					
15.	Osebnostne lastnosti so zelo pomembne v turizmu.					

**Pri katerih naštetih znanjih in spodobnostih opažate pri zaposlenih največ pomanjkljivosti ali slabosti oz. prednosti ?**

<b>Št.</b>	<b>Znanja in sposobnosti</b>	<b>Pomanjkljivosti</b>	<b>prednosti</b>
1.	Poznavanje ciljev, načrtov in usmeritev na področju turizma		
2.	Poznavanje turistične zakonodaje		
3.	Administrativna znanja		
4.	Računovodska znanja		
5.	Znanja tujih jezikov		
	- nemščina		
	- angleščina		
	- italijanščina		
	- francoščina		
	- hrvaščina		
	- madžarščina		
6.	Računalniška znanja		
7.	Komunikativnost		
8.	Iznajdljivost, inovativnost		
9.	Fleksibilnost		
10.	Motivacija in samoiniciativnost		

#### **IV. Izobraževanje in usposabljanje**

**9. Z managementom človeških virov in kadrovske funkcije se v vaši instituciji ukvarja:**

- a) direktor
- b) kadrovska služba
- c) izvajamo samo osnovne kadrovske funkcije

**10. Ali imate izdelan letni načrt usposabljanja in izobraževanja v vaši instituciji? \_\_\_\_\_**

**11. Koliko sredstev letno namenite programom usposabljanja in izobraževanja zaposlenih?**

\_\_\_\_\_

**12. Kakšne programe izobraževanj in usposabljanj organizirate in kdo jih izvaja?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**13. Ali se kdo od zaposlenih dodatno izobražuje?**

- a) DA - za pridobitev \_\_\_\_\_ stopnje izobrazbe
- b) NE

**14. Na kakšne oblike notranjo in zunanjo evalvacijo izobraževanj izvajate pri vas?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Hvala za vaš čas in trud!**