

# Managerske kompetence delavcev v turizmu

Mitja Gorenak

Ljubljanska 18a, 3000 Celje, Slovenija, gorenak@siol.net

Avtor v prispevku na teoretični ravni proučuje kompetence na splošno, nadalje se ukvarja s področjem delovno managerskih kompetenc tako v organizacijah kot pri posameznikih, v zadnjem delu pa se avtor posveča managerskim kompetencam delavcev v turizmu v Sloveniji. V empiričnem delu je avtor na vzorcu 123 anketirancev preučeval managerske kompetence delavcev v turizmu. Ugotovil je, da delavci v turizmu ocenjujejo, da imajo dovolj sposobnosti in znanj za opravljanje svojega dela, da pri opravljanju svojega dela uporabljajo manj svojih sposobnosti in znanj kot jih dejansko imajo, ter da so svoje kompetence v večji meri pridobili z delovnimi izkušnjami kot s formalnim izobraževanjem za poklic. Na podlagi teoretičnih spoznaj s področja managerskih kompetenc in področja managerskih kompetenc delavcev v turizmu in na podlagi ugotovitev empiričnega dela prispevka avtor podaja vpogled na stanje na področju managerskih kompetenc delavcev v slovenskem turizmu, kar lahko služi kot orodje managerjem pri ustvarjanju kadrovske politike znotraj posamezne organizacije na področju managerskih kompetenc.

**Ključne besede:** kompetence, managerske kompetence, turizem, izobraževanje, delovne izkušnje

## 1 Uvod

V zadnjem desetletju so kompetence brez dvoma zaznamovale novo smer v upravljanju in razvijanju človeških virov. Desetletje pred tem je dokončno ovrгло mišljenje, da so delavci potrebni zgolj za upravljanje strojev in danes je vsem vodilnim v bolj ali manj uspešnih organizacijah več kot jasno, da v konkurenčnem boju, ki se odvija v tržni ekonomiji, prav delavci predstavljajo konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. O tem govori tudi Svetlik (2005), ko pravi: »Kompetence, nekoč že uveljavljene, potem že skoraj pozabljene, so znova aktualne – vračajo se v podjetja in organizacije, pa tudi v izobraževanje.« Vse bolj jasno postaja tudi, da ne morejo biti to katerikoli delavci, temveč zgolj tisti, ki so sposobni svoje delo opraviti dobro oziroma kompetentno. Vprašanje pa se poraja, kaj pomeni opraviti delo kompetentno oziroma kaj pomeni biti kompetenten za opravljanje svojega dela.

Ta prispevek govori o managerskih kompetencah, ki jih dobro definira Boyatzis (1982; v Kohont 2005a: 60), ki je definiral managerske kompetence kot zmožnost managerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju naloge managerja.

V prvem delu prispevka se bomo s pomočjo primarne in sekundarne analize domače in tuje literature lotili sprva predstavitve področja managerskih kompetenc, nato smo poizkušali odgovoriti v kolikšni meri prav te managerske kompetence prinašajo konkurenčno prednost organizacijam. V drugem delu pa bomo predstavili del sicer obsežnejše raziskave, kjer smo raziskovali celotno področje

je kompetenc, ki se nanaša na managerske kompetence delavcev v slovenskem turizmu. Pričujoči prispevek podaja vpogled na stanje področja managerskih kompetenc v slovenskem turističnem sektorju in nakazuje smer nadaljnega razvoja tega področja pri vseh nivojih zaposlenih v turističnem sektorju.

## 2 Kaj so kompetence?

Kompetence. Beseda, ki jo slišimo vse bolj pogosto. Kakšen pa je pravzaprav njen pomen? Veliko je predvsem tujih, pa tudi nekaj domačih avtorjev, ki se ukvarjajo s tem vprašanjem. Za kompetence bi lahko rekli, da imajo toliko definicij, kot je avtorjev, kar predstavlja svojevrsten problem ob definiranju pojma samega. Pa vendarle je treba priznati, da lahko potegnemo neko vzporednico med definicijami, ki so jih postavili različni avtorji.

Med domačimi avtorji je na področju kompetenc brez dvoma v ospredju Svetlik (2005: 13), ki pod pojmom kompetence razume definicijo, ki jo je sicer podala Perrenoudjeva (1997) in pravi, da gre pri kompetencah za zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.

Med tujimi avtorji je zanimiva definicija Bartton in Golda (2003: 484), ki pravita, da so kompetence karakteristike posameznika, ki se pokažejo kot učinkovitost opravljanja dela, ko vzamemo v zakup vse organizacijske okoliščine. Tudi Dessler, Cole in Sutherland (2005: 352)

so postavili svojo definicijo kompetenc, ki pravi da gre za posameznikove sposobnosti, znanje in obnašanje, ki so skupaj kritičnega pomena za uspeh posameznika, tako pri svojem delu, kot pri delu celotne organizacije.

S kompetencami pa se ne ukvarjajo zgolj akademiki temveč tudi politika, Evropska komisija (2003: 9), ki v svojem delu *Competence Development in SMEs* definira kompetence kot mešanico znanja, sposobnosti in odnosov, ki jih ima posameznik do svojega dela. Prava kombinacija vsega naštetega pa prinaša zelene rezultate organizacijam, kjer posameznik ustvarja.

Kot smo pokazali je definicij res veliko, a kot že rečeno imajo vse vsaj nekakšno skupno noto. Ko govorimo o kompetencah lahko omenimo še definicijo Gorenaka (2007: 9), ki je mnenja, da gre za zapleteno kombinacijo osebnih lastnosti posameznika, ki so mu privzgojene že v otroštvu, znanja, ki ga pridobi s formalnim izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem ter izkušenj, ki si jih pridobi predvsem v kasnejšem obdobju, ko je že vključen v delovni proces.

## 2.1 Generične kompetence organizacij

Na področju kompetenc organizacij ne govorimo o managerskih kompetencah, temveč o generičnih kompetencah organizacij, le-te predstavljajo po mnenju Kohonta (2005: 45) kompetence, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same hkrati niso strateško pomembne za nobeno izmed njih. Glede na vsebino, kot bomo videli v nadaljevanju, so prav generične kompetence tiste kompetence v organizacijah na katere mora management posebej paziti in jih negovati, saj neposredno vplivajo na delovanje organizacije.

Obsežno raziskavo na tem področju sta opravila Thompson in Richardson (1996; v Kohont 2005: 45), ki sta na podlagi vprašalnikov in intervjujev med vodji tako zasebnih kot javnih organizacij identificirala kar 32 različnih kompetenc, ki sta jih opredelila za generične. Za lažje razumevanje sta avtorja teh 32 kompetenc razdelila v osem različnih skupin: 1. strateško zavedanje, 2. zadovoljstvo deležnikov, 3. konkurenčna strategija, 4. implementacija strategij, 5. kakovost ter skrb za kupce, 6. funkcijske kompetence, 7. izogibanje nesporazumom in krizam, 8. etika ter socialna odgovornost. Avtorja prav tako jasno poudarjata, da je za vsako organizacijo potrebno, da teh osem skupin razvije vsaj do neke mere. Izziv za organizacije pa na področju generičnih kompetenc ostaja stalno prilagajanje, spreminjanje in izboljševanje delovanja na podlagi spreminjanja kompetenc kot takih gre pa jasno za kompetence, ki jih organizacija razvije kot celota, na njihov razvoj pa imajo velik vpliv predvsem managerji s svojimi dejanji.

## 2.2 Managerske kompetence posameznikov

Z managerskimi kompetencami so se precej ukvarjali v Ameriškem managerskem združenju, kjer so, kot pojasnjuje Jackson (2002: 65; v Kohont 2005a: 60), ustvarili model

managerskih kompetenc, ki se sestoji iz: 1. Usmerjenosti k ciljem in dejanjem, 2. Usmerjanja sodelavcev, 3. Upravljanja s človeškimi viri in 4. Vodenja. Isti avtor se je ukvarjal s tem, kaj oblikuje dobrega managerja. S podobnim sta se ukvarjala tudi Whetten in Cameron (1993; v Kohont 2005a: 60). Avtorja sta opravila intervju s 402 managerjema v zasebnem in javnem sektorju, kjer sta jih spraševala, kaj ustvarja dobre managerje. Skupaj so zapisali več kot 60 različnih kompetenc. Deset najpogostejše omenjenih kompetenc se je znašlo v naslednjem zaporedju: 1. verbalna komunikacija, 2. upravljanje časa in stresa, 3. odločanje, 4. prepoznavanje, definiranje in reševanje problemov, 5. motivacija in vplivanje na druge, 6. delegiranje, 7. postavljanje ciljev in artikulacija vizije, 8. samozavedanje, 9. oblikovanje timov in 10. upravljanje konfliktov. Kot lahko vidimo iz teh desetih izbranih kompetenc pa gre dejansko za naloge managementa in managerjev kot takšnih, ki so jim že v osnovi pripisane.

Daft (2003: 5) definira naloge managementa kot ustvarjanje in sledenje ciljem organizacije preko načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja dela v organizaciji. Če torej primerjamo Daftovo definicijo nalog managementa in kompetenc s tistimi, ki sta jih zapisala Whetten in Cameron (1993), lahko rečemo, da so vse managerske kompetence, ki jih omenjeni avtorji prepoznava povezane z osnovnimi nalogami managementa. Izpostaviti bi bilo vredno kompetence povezane s komunikacijo, ki v Daftovi opredelitvi niso direktno omenjene, pa vendar bi lahko tiste povezovali tudi s ključnimi in ne zgolj z managerskimi kompetencami.

Med domačimi avtorji omenimo Kohonta (2005a: 63), ki ugotavlja, da so kompetence posameznega managerja socialno in relacijsko pogojene, saj je po avtorjevem videanju, edina stalnica vseh opisov managerskih kompetenc le vizija in voditeljstvo, vse ostalo pa se razlikuje od organizacije do organizacije in je seveda povezano z okoljem, v katerem organizacija in njen manager delujeta.

Po mnenju Gorenaka (2007: 23) managerske kompetence torej vidimo kot ustrezen nabor znanj, veščin in sposobnosti, ki jih mora vodstveni kader v organizaciji izkazati, da lahko uspešno upravlja in vodi organizacijo ter njene zaposlene proti zastavljenim ciljem.

## 3 Kompetence delavcev v turizmu

Hotelirstvo, gostinstvo in ostalo turistično dejavnost, kamor sodijo wellness centri, turistične agencije in podobno je nekako tista najosnovnejša delitev v turizmu. Ob tej delitvi se nemudoma soočimo tudi z delitvijo delavcev na eni strani imamo tako delavce, ki imajo najbolj neposreden stik s turisti, tu so poklici kot na primer: receptor, natakar, kuhar, turistični vodnik, maser, kopališki mojster, in še bi lahko naštevali, na drugi strani pa so delavci, ki pa organizirajo različne zadeve v povezavi s turistično storitvijo, za katero se je gost odločil, tu so poklici kot na primer: manager v hotelu, komercialist v turistični agenciji, vodja wellness centra, in še bi lahko naštevali.

Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje (v nadaljevanju CPI) predstavlja krovno institucijo v Sloveniji, ki se ukvarja s področjem nacionalnih poklicnih standardov, del katerih so tudi kompetenčni profili posameznih poklicev. Na tem mestu je zagotovo treba opozoriti na dejstvo, da CPI ustvarja kompetenčne profile posameznih poklicev na podlagi delovnih nalog. To predstavlja tako imenovani anglosaksonski sistem opredeljevanja kompetenc za poklice. Anglosaksonski sistem bazira na oblikovanju kompetenc glede na delovne naloge, ki jih posameznik opravlja, torej ne izhaja iz sposobnosti in znanj, ki jih posameznik ima, temveč iz sposobnosti in znanj, ki jih posameznik tudi dejansko uporablja. Še največ podobnosti med do te točke predstavljenimi ključnimi kompetencami, in opredelitvijo CPI-ja vidimo pri avtorjih, ki izhajajo iz anglosaksonskega sveta, kar je seveda razumljivo, izpostaviti bi veljalo opredelitev Bohlanderja in Snella (2004), ki povezujeta kompetence z znanjem. Pojasniti moramo, da je pristop CPI-ja je seveda docela pravilen, a vseeno ne škodi nekoliko kritična ocena, saj je ta način opredeljevanja kompetenc lahko zavajajoč in lahko podceni dejanske sposobnosti posameznika, saj ga ne sprašuje po tem kaj zna, temveč zgolj po tem kaj dejansko počne.

### 3.1 Managerske kompetence pri izbranih poklicih v turizmu

Ravno zaradi širine spektra poklicev v turizmu, smo izbrali pet poklicev, s katerimi se v nadaljevanju ukvarjamo, saj menimo, da predstavljajo pet najbolj tipičnih poklicev v turizmu. Managerske kompetence za izbranih pet poklicev smo našli v opredelitvi kompetenčnih profilov, ki jo je pripravil CPI. Pri managerskih kompetencah smo tako

iskali sposobnosti posameznika povezane s poklicem, ki ga le ta opravlja.

Za različne poklice CPI predpostavlja različno stopnjo formalnega znanja. CPI je za delovno mesto Kuhar/Kuharica opredelil IV. stopnjo izobrazbe kot zahtevano stopnjo izobrazbe, ki jo mora delavec imeti na tem nivoju (CPI, Poklicni standard Kuhar/Kuharica, 2005). Isto, IV. stopnjo, izobrazbe je CPI opredelil tudi za delovno mesto Natarak/Natararica (CPI, Poklicni standard Natarak/Natararica, 2005). Delovno mesto Receptor/Receptorka so pri CPIju opredelil v okviru opredeljevanja kompetenčnega profila Administrator/Administratorka. Na CPI-ju so opredelili IV. stopnjo izobrazbe, kot zahtevano stopnjo izobrazbe (CPI, Poklicni standard Administrator/Administratorka, 2006). Delovno mesto Manager/Managerka v hotelu ima po standardih CPIja opredeljeno VII. stopnjo izobrazbe kot zahtevano stopnjo izobrazbe (CPI, Poklicni standard Manager/Managerka v manjšem hotelu, 2007). CPI je v sodelovanju z Gospodarsko Zbornico Slovenije (v nadaljevanju GZS) je pri opredelitvi za delovno mesto Turistični vodnik/Turistična vodnica izpostavil, da je stopnja formalne izobrazbe sekundarnega pomena, saj v Sloveniji nimamo posebne šole, ki bi izobraževala za poklic Turističnega vodnika/Turistične vodnice. Cilj GZS, kot izvajalke programa pridobitve licence za Turističnega vodnika/Turistično vodnico je namreč, da kandidati oziroma kandidatke pridobijo potrebna strokovna znanja skozi tečaj in izpit, ki ga morajo opraviti za zahtevano delovno mesto. Za managerske kompetence pa je opredelil sledeče sposobnosti, ki jih potrebuje oseba na tem delovnem mestu zato, da lahko svoje delo opravlja (GZS, Poklic: Turistični vodnik/Turistična vodnica, 1999).

Vse poklice ter managerske kompetence, ki jim prisodijo smo združili v Tabeli 1, kjer smo z znakom x označili tiste managerske kompetence, ki jih morajo zaposleni v

Tabela 1: Izbrani poklici v turizmu ter managerske kompetence predpisane s strani CPIja

Managerske kompetence / izbrani poklici	Kuhar / Kuharica	Natarak / Natararica	Receptor / Receptorka	Manager / Managerka v hotelu	Turistični vodnik / Turistična vodnica
vodenja evidenc	x		x		
priprave kalkulacij	x		x		
zagotavljanja kakovosti	x	x		x	
odgovornosti za kakovost opravljene storitve in dela	x	x		x	x
izpolnjevanja dokumentacije		x			x
nadziranja dela pomožnega osebja		x		x	
delovanja v skladu s predpisi			x		x
delovanja v skladu s dobriimi poslovnimi običaji			x		
planiranja in organiziranja lastnega dela in dela zaposlenih				x	

posameznih poklicih imeti za kompetentno opravljanje svojega dela.

Kot lahko vidimo se večina opredelitev sposobnosti, ki pokrivajo managerske kompetence nanaša na sposobnosti zagotavljanja kakovosti opravljenega dela oziroma storitve ter na odgovarjanje za opravljeno delo oziroma storitev, nekaj manj se jih nanaša še na sposobnost organiziranja tako lastnega dela, kot dela pomožnega osebja.

## 4 Opis metode, vzorca in uporabljenega instrumentarija

Namen tega prispevka je proučevati managerske kompetence delavcev, zaposlenih v izbranih poklicih turistične dejavnosti v Sloveniji. Cilj prispevka pa je predstaviti stanje na področju managerskih kompetenc delavcev, zaposlenih v izbranih poklicih turistične dejavnosti v Sloveniji, da bi tako lahko svetovali managementu pri nadaljnjem razvoju človeških virov v turizmu.

V prispevku se posvečamo managerskim kompetencam delavcev v turizmu, za potrebe tega prispevka predstavljamo del širše raziskave v kateri smo za osnovno populacijo šteli vse zaposlene kuharje, natakharje, receptorje in managerje dveh večjih delniških družb s področja hotelskega turizma v Sloveniji in registrirane turistične vodnike v Sloveniji. Iz te osnovne populacije smo izbrali vzorec, 50 kuharjev, 50 natakharjev, 50 receptorjev, 30 managerjev in 40 vodnikov, skupno torej 220 anketirancev.

Za potrebe raziskave smo sestavili več vprašalnikov, s katerimi smo proučevali kompetence izbranih delavcev v turizmu. Vprašalniki so vsebovali več različnih trditvev, ki so opisovali različne kompetence delavcev v turizmu. Omenjene trditve smo združili v tri različne sklope, in sicer ključne kompetence, delovno specifične kompetence in managerske kompetence. Pri posamezni trditvi so anketiranci na petstopenjski lestvici ocenjevali, v kolikšni meri se z določeno trditvijo strinjajo. Ocena 1 je pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5, da se s trditvijo strinjajo v celoti. Ocene 2, 3 in 4 pa so predstavljale vmesne stopnje strinjanja. Vsak vprašalnik smo zaključili še z osnovnimi demografskimi podatki. Za potrebe tega prispevka gledamo seveda zgolj na trditve povezane s delovno specifičnimi kompetencami.

Za izvedbo anketiranja med kuharji, natakharji, receptorji in managerji hotelov smo zaprosili za pomoč vodje posameznih oddelkov v omenjenih organizacijah. Naključno izbranim turističnim vodnikom pa smo poslali vprašalnik po pošti. Anketiranje je potekalo od 12. marca 2007

do 13. aprila 2007. Do omenjenega datuma smo dobili vrnjenih 33 ali 66 % vprašalnikov, ki so bili posredovani kuharjem, 35 ali 70 % vprašalnikov, ki so bili posredovani natakharjem, 24 ali 48 % vprašalnikov, ki so bili posredovani receptorjem, 16 ali 52 % vprašalnikov, ki so bili posredovani managerjem in 15 ali 37,5 % vprašalnikov, ki so bili posredovani turističnim vodnikom. Skupno smo dobili vrnjenih 123 vprašalnikov, kar predstavlja 55,9 % vzorca anketirancev.

Podatke smo konec meseca aprila 2007 vnesli v ustrezne računalniške baze in jih obdelali s pomočjo programov Excel in SPSS for Windows. Pri obdelavi smo uporabili opisno statistiko, korelacijsko analizo in analizo variance.

## 5 Predstavitev rezultatov

### 5.1 Analiza demografskih podatkov

Anketirance smo v demografskem delu vprašalnika spraševali po njihovem spolu in ugotovili, da je bilo med anketiranci 42 % moških in 58 % žensk. Povprečna starost anketirancev je bila 33,72 let. Anketirance smo spraševali nadalje tudi po njihovi izobrazbi in ugotovili smo, da je 16 % anketirancev imelo poklicno izobrazbo ali manj, srednješolsko izobrazbo je imelo 58,5 % anketirancev, višješolsko izobrazbo je imelo 10,4 % anketirancev, visoko strokovno šolo je končalo 5,7 % anketirancev in 9,4 % anketirancev je izjavilo, da imajo univerzitetno izobrazbo ali več.

### 5.2 Oblikovanje in analiza združenih spremenljivk

Same trditve s katerimi smo ugotavljali v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s vsebino trditvev bi bile preveč široke za prikaz, zato smo trditve pod sklopom delovno specifičnih kompetenc združili. Nastala je združena spremenljivka, ki smo jo poimenovali – *Managerske kompetence sposobnosti/znanja*, gre za spremenljivko, ki nam izkazuje v kolikšni meri anketiranci imajo sposobnosti in znanja s področja managerskih kompetenc.

V drugem delu so bile trditve, s katerimi smo merili kompetence, ki se nanašajo na dejansko opravljanje dela smo prav tako združili spremenljivko pa poimenovali – *Managerske kompetence delo*, gre za spremenljivko, ki nam izkazuje v kolikšni meri anketiranci uporabljajo

Tabela 2: Aritmetične sredine in standardni odklon združenih spremenljivk

Združena spremenljivka	Aritmetična sredina	Standardni odklon
managerske kompetence sposobnosti/znanja	4,11	0,63
managerske kompetence delo	3,87	0,75
managerske kompetence izobraževanje	3,22	0,87
managerske kompetence delovno mesto	4,22	0,80

svoja znanja in sposobnosti s področja managerskih kompetenc.

V tretjem delu nas je zanimalo, v kolikšni meri so anketiranci pridobili določene sposobnosti in znanja delovno specifičnih kompetenc z izobraževanjem za svoj poklic in v kolikšni meri z izkušnjami na delovnem mestu. Spremenljivki smo poimenovali – *Managerske kompetence izobraževanje* ter *Managerske kompetence delovno mesto*.

Po oblikovanju združenih spremenljivk smo opravili opisno statistično analizo, rezultate prikazujemo v Tabeli 2.

Iz Tabele 2 lahko razberemo, da anketiranci ocenjujejo, da posedujejo več sposobnosti in znanj s področja managerskih kompetenc (*aritmetična sredina 4,11*) kot jih dejansko lahko pokažejo pri svojem delu (*aritmetična sredina 3,87*), vendar ta razlika še ni tako presenetljiva saj je razmeroma majhna, prav nasprotno pa velja za drugi del tabele iz katerega lahko vidimo, da anketiranci poročajo, da so v večji meri pridobili svoje sposobnosti in managerska znanja na delovnem mestu (*aritmetična sredina 4,22*) torej z operativnim delom kot v času izobraževanja (*aritmetična sredina 3,22*). Glede na to kaj vse managerske kompetence obsegajo je to razmeroma presenetljivo in a na nek način razumljivo, saj se managerskih kompetenc načeloma delavci ne učijo v formalnem izobraževanju, temveč so te priučene načeloma kasneje, ko delavec karierno napreduje. Ali so priučene znotraj organizacije ali pa v ponovnem vstopu v formalno obliko izobraževanja pa je spet drugo vprašanje, vsekakor pa je dejstvo, da formalna izobraževanja ponujajo višjo stopnjo kvalitete izobraževanja, čeprav rezultati nakazujejo, da so manjkraj uporabljena.

### 5.3 Ugotavljanje statistično pomembnih povezav

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali med posameznimi spremenljivkami obstaja povezanost. Najprej smo s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta ugotovili, da

med starostjo, stopnjo izobrazbe in nekaterimi združenimi spremenljivkami obstaja povezanost. Rezultate prikazujemo v Tabeli 3.

Iz Tabele 3 lahko ugotovimo, da višje izobraženi anketiranci bolj pogosto pozitivno ocenjujejo združeni spremenljivki *managerske kompetence sposobnosti/znanja* ( $r=0,418^{**}$ ), ter *managerske kompetence delo* ( $r=0,424^{**}$ ) kot nižje izobraženi anketiranci. To pomeni, da anketiranci z višjo izobrazbo pogosteje poročajo, da imajo znanja s področja managerskih kompetenc in hkrati, da omenjena znanja pri svojem delu tudi dejansko uporabljajo. Nadalje lahko ugotovimo, da višje izobraženi anketiranci bolj pogosto poročajo, da so svoja znanja s področja managerskih kompetenc pridobil z izkušnjami na delovnem mestu.

V nadaljevanju smo ugotovili, da obstaja pozitivna povezanost med managerskimi kompetencami, vezanimi na sposobnosti in znanja, managerskimi kompetencami, vezanimi na opravljanje dela in pridobitvijo managerskih kompetenc z delovnimi izkušnjami. Rezultate prikazujemo v Tabeli 4.

Iz tabele lahko razberemo, da tisti anketiranci, ki pogosteje poročajo, da imajo sposobnosti in znanja managerskih kompetenc, tudi pogosteje poročajo ( $r = 0,311^{**}$ ), da so ta znanja in sposobnosti pridobili z delovnimi izkušnjami. Prav tako lahko iz tabele razberemo, da tisti anketiranci, ki sposobnosti in znanja managerskih kompetenc pri svojem delu dejansko uporabljajo, tudi pogosteje poročajo ( $r = 0,533^{**}$ ), da so ta znanja in sposobnosti pridobili z delovnimi izkušnjami. S tem lahko ugotovimo, da tisti anketiranci, ki imajo znanja in sposobnosti za opravljanje svojega dela, ta znanja in sposobnosti tudi dejansko pri svojem delu uporabljajo in so jih pridobili z delovnimi izkušnjami.

### 5.4 Ugotavljanje statistično pomembnih razlik

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali obstajajo statistično pomembne razlike pri posameznih združenih spremenljivkah glede na stopnjo izobrazbe. S pomočjo analize variance smo ugotovili, da obstajajo statistično pomem-

Tabela 3: Povezanost med stopnjo izobrazbe in posameznimi spremenljivkami

Spremenljivka	Stopnja izobrazbe
managerske kompetence sposobnosti /znanja	0,418**
managerske kompetence delo	0,424**
managerske kompetence delovno mesto	0,265**

\*\* $p < 0,01$

Tabela 4: Povezanost med posameznimi spremenljivkami

Spremenljivka	Managerske kompetence delovno mesto
Managerske kompetence sposobnosti/znanja	0,311**
Managerske kompetence delo	0,533**

\*\* $p < 0,01$

Tabela 5: Statistično pomembne razlike med stopnjo izobrazbe in sposobnostmi managerskih kompetenc, uporabo managerskih kompetenc pri delu in pridobitvijo managerskih kompetenc z izobraževanjem

Spremenljivka	F	p	Aritmetična sredina
managerske kompetence sposobnosti /znanja	6,751	0,000	4,12
managerske kompetence delo	5,955	0,000	3,97
managerske kompetence izobraževanje	2,914	0,025	3,25

bne razlike pri treh združenih spremenljivkah. Rezultate prikazujemo v Tabeli 5.

Anketiranci z dokončano poklicno šolo ali manj so podpovprečno (*aritmetična sredina 3,57*) ocenili, da imajo sposobnosti managerskih kompetenc, anketiranci s srednješolsko izobrazbo so skoraj povprečno (*aritmetična sredina 4,11*) ocenili, da imajo sposobnosti managerskih kompetenc, anketiranci z višješolsko izobrazbo (*aritmetična sredina 4,36*) ter anketiranci z visoko strokovno in univerzitetno izobrazbo ali več (*aritmetična sredina 4,58*) pa so nad povprečjem ocenili, da imajo sposobnosti managerskih kompetenc.

Da managerske kompetence uporabljajo pri svojem delu so podpovprečno ocenili anketiranci s poklicno izobrazbo ali manj (*aritmetična sredina 3,48*) in anketiranci s srednješolsko izobrazbo (*aritmetična sredina 3,89*). Nadpovprečno pa so uporabo managerskih kompetenc pri svojem delu ocenili anketiranci z višješolsko izobrazbo (*aritmetična sredina 4,34*), anketiranci z visoko strokovno izobrazbo (*aritmetična sredina 4,40*) ter anketiranci z univerzitetno izobrazbo ali več (*aritmetična sredina 4,56*).

Da so managerske kompetence pridobili s formalnim izobraževanjem so podpovprečno ocenili anketiranci z univerzitetno izobrazbo ali več (*aritmetična sredina 2,50*) in anketiranci s poklicno izobrazbo ali manj (*aritmetična sredina 3,06*). Anketiranci z višješolsko izobrazbo (*aritmetična sredina 3,27*), anketiranci z visoko strokovno izobrazbo (*aritmetična sredina 3,33*) in anketiranci s srednješolsko izobrazbo (*aritmetična sredina 3,43*) pa so nadpovprečno ocenili, da so managerske kompetence pridobili s formalnim izobraževanjem.

Ugotovimo lahko, da anketiranci, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe ocenjujejo, da imajo sposobnosti managerskih kompetenc in da jih pri svojem delu tudi uporabljajo. Prav tako lahko ugotovimo, da anketirani delavci v turizmu z najvišjo in najnižjo stopnjo izobrazbe ocenjujejo, da managerskih kompetenc niso pridobili s formalnim izobraževanjem.

Zanimalo nas je tudi, ali obstajajo statistično pomembne razlike pri posameznih združenih spremenljivkah glede na poklicno skupino. S pomočjo analize variance smo ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike pri treh združenih spremenljivkah.

Sposobnosti/znanja managerskih kompetenc so nadpovprečno ocenili pripadniki poklicnih skupin Manager/Managerka in Vodnik/Vodnica (*aritmetična sredina 4,42*). Pripadniki poklicnih skupin Kuhar/Kuharica (*aritmetična sredina 3,95*), Natakark/Natakarka (*aritmetična sredina 4,00*) in Receptor/Receptorka (*aritmetična sredina 4,08*) pa so sposobnosti/znanja managerskih kompetenc ocenili podpovprečno.

Pripadniki poklicnih skupin Natakark/Natakarka (*aritmetična sredina 3,87*), Manager/Managerka (*aritmetična sredina 4,30*) in Vodnik/Vodnica (*aritmetična sredina 4,38*) so nadpovprečno ocenili, da pri svojem delu uporabljajo managerske kompetence. Pripadniki poklicnih skupin Kuhar/Kuharica (*aritmetična sredina 3,46*) in Receptor/Receptorka (*aritmetična sredina 3,81*) so podpovprečno ocenili, da pri svojem delu uporabljajo managerske kompetence.

Da so managerske kompetence pridobili z delovnimi izkušnjami so podpovprečno ocenili pripadniki poklicnih skupin Kuhar/Kuharica (*aritmetična sredina 3,86*) in Natakark/Natakarka (*aritmetična sredina 4,18*). Pripadniki poklicnih skupin Receptor/Receptorka (*aritmetična sredina 4,27*), Manager/Managerka (*aritmetična sredina 4,73*) in Vodnik/Vodnica (*aritmetična sredina 4,43*) so nadpovprečno ocenili, da so managerske kompetence pridobili z delovnimi izkušnjami.

Ugotovimo lahko, da med anketiranimi predstavniki posameznih poklicnih skupin obstajajo statistično pomembne razlike pri oceni, da imajo sposobnosti in znanja vezane na managerske kompetence, da jih pri delu uporabljajo in pri načinu kako so te kompetence pridobili.

## 6 Razprava in predlogi za prakso

Dejstvo, da delavci v turizmu menijo, da imajo dovolj znanj in sposobnosti vezanih na managerske kompetence za opravljanje svojega dela (*aritmetična sredina 4,11*) je zagotovo razveseljivo, to je za turizem kot gospodarsko panogo vsekakor vzpodbudna novica. Nikakor pa ni vzpodbudno dejstvo, da delavci v turizmu svojih znanj in sposobnosti ne morejo v celoti uporabiti v praksi (*aritmetična sredina 3,87*). Na tem področju se zagotovo odpira

Tabela 6: Statistično pomembne razlike med poklicnimi skupinami

Spremenljivka	F	p	Aritmetična sredina
managerske kompetence sposobnosti/znanja	2,841	0,027	4,11
managerske kompetence delo	6,424	0,000	3,87
managerske kompetence delovno mesto	3,552	0,009	4,22

vrsta možnosti managementu v turizmu, da še bolje izkoristi znanja in sposobnosti zaposlenih v turizmu za napredek panoge kot celote. Poenostavljeno, bi lahko rekli, da še neizkoriščeno znanje zaposlenih v turizmu predstavlja možnost in priložnost slovenskemu turizmu v bodoče. Brez dvoma lahko trdimo, da so vodilna podjetja v panogi že prepoznala, v kolikšni meri sposobnosti in znanja zaposlenih predstavljajo konkurenčno prednost na sicer zelo zahtevnem trgu, kot je turizem in zato vlagajo v znanje svojih zaposlenih.

Tekom raziskave smo prišli še do ene zanimive ugotovitve in sicer, da delavci v turizmu ocenjujejo, da so svoje kompetence v večji meri pridobili z delovnimi izkušnjami (*aritmetična sredina 4,22*) in ne s formalnim izobraževanjem (*aritmetična sredina 3,22*). Na nek način je to vsaj v dveh pogledih razumljivo, najprej moramo poudariti, da znanje pridobljeno s formalnim izobraževanjem relativno hitro zastari, nato pa lahko dodamo še to, da se managerske kompetence razvijajo tudi z izkušnjami in je to v formalnem izobraževanju predvsem pri poklicih s IV. stopnjo izobrazbe težko vpeljati v formalno izobraževanje. Za management v turizmu pa je to jasen signal, da kaže vlagati še več naporov v poklicno usposabljanje in izpopolnjevanje med delom, saj le to lahko zagotavlja višjo raven uslug, ki jih ponujajo svojim gostom.

Nadalje smo ugotovili, da višje izobraženi delavci pogosteje poročajo ( $r = 0,418^{**}$ ), da svoja znanja za opravljanje dela imajo in hkrati ti isti delavci tudi poročajo ( $r = 0,424^{**}$ ), da pri svojem delu lahko ta znanja tudi dejansko pokažejo. Ta ugotovitev ni pretirano presenetljiva, saj je nekako logično pričakovati, da bo s stopnjo izobrazbe rasla tudi stopnja odgovornosti delavcev, zaupane jim bodo torej bolj vodstvene – managerske naloge. Zanimivo pa je da bolj izobraženi delavci prav tako pogosteje poročajo ( $r = 0,265^{**}$ ), da so svoja znanja s področja managerskih kompetenc pridobili z delovnimi izkušnjami. Ta ugotovitev pa je nekoliko bolj presenetljiva, saj bi lahko upravičeno pričakovali, da so bili v času formalnega izobraževanja, delavci, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe deležni tudi več izobraževanja s področja managerskih kompetenc. Ta ugotovitev pa je vsekakor zaskrbljujoča za management v pogledu, da stopnja izobrazbe še ne pomeni, da je nekdo bolj primeren za vodstveno funkcijo.

Pri ugotavljanju statistično pomembnih razlik pri posameznih poklicih skupinah lahko pridemo pri obeh združenih spremenljivkah, tako pri *managerske kompetence sposobnosti/znanja* kot pri *managerske kompetence delo*, do zaključka, da delavci, ki spadajo med »poklicne« delavce podpovprečno ocenjujejo uporabo managerskih kompetenc na delovnem mestu. To je vsekakor pričakovano, saj tem delavcem niso zaupane pozicije, kjer bi imeli veliko opravka z vodenje – managementom.

Ker o turizmu lahko govorimo kot o specifični dejavnosti, je logično, da so si prav vsi zaposleni kompetence v večji meri pridobili z delovnimi izkušnjami, saj veliko organizacij znotraj turistične dejavnosti gradi na kariernem napredovanju zaposlenih.

## 7 Zaključek

Managerske kompetence so nekaj kar vsi uporabljamo pri svojem delu, zavedno ali pa tudi nezavedno. Vsakič, ko načrtujemo svoje delo, delo svojih podrejenih in podobno pravzaprav upravljamo s časom, upravljanje s časom pa je ena izmed nalog managementa. To je zgolj eden od pogledov na managerske kompetence. V članku smo se ukvarjali s managerskimi kompetencami zaposlenih v turizmu. Ugotovitev, da delavci ocenjujejo, da imajo dovolj managerskih kompetenc zato, da lahko opravljajo svoje delo je vsekakor vzpodbudna, žal pa so nam ti isti delavci tudi povedali, da teh kompetenc pri delu ne morejo povsem izkoristiti. Vsekakor je tu velika priložnost za management, ki lahko to bolje izkoristi. Ugotovitev, da so delavci v večini primerov pridobili managerske kompetence na delovnem mestu ni prav veliko presenečenje, vsekakor lahko management v turizmu mirno še naprej vlaga v razvoj managerskih kompetenc svojih zaposlenih, saj s tem le-ti pridobivajo na kvaliteti. Mogoče še najbolj uporabna pa je zadnja ugotovitev, ki smo jo naredili v prispevku, in sicer, da je primerno za organizacije v turizmu, da gradijo na kariernem napredovanju svojih zaposlenih, saj nam zaposleni poročajo, da se poklicno v organizacijah dobro razvijajo. Zaposleni, ki se razvijajo postajajo vedno boljši z boljšimi zaposlenimi pa lahko boljša postaja tudi organizacija; formula za uspeh.

## 8 Literatura

- Bohlander, G. & Snell, S. (2004). *Managing Human Resources*. 13th edition. Manson: Thomson South-Western.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human Resources Management: Theory and practice*. 3rd edition. New York: Palgrave Macmillan.
- Boyatzis, E. R. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley.
- CPI (2005). Poklicni standard Administrator/Administratorka. Delovno gradivo.
- CPI (2005). Poklicni standard Kuhar/Kuharica. Dostopno na <http://ris.cpi.si/preview.aspx?strokovnopodrocjeid=8110&poklicnistandardid=003> (8. november 2006).
- CPI (2007). Poklicni standard Manager/Managerka v hotelu. Profil poklica, Delovno gradivo.
- CPI (2005). Poklicni standard Natakar/Natakarica. Dostopno na <http://ris.cpi.si/preview.aspx?strokovnopodrocjeid=8110&poklicnistandardid=005> (8. november 2006).
- Daft, L. R. (2003). *Management*. 6th Edition. Manson: Thomson South-Western West.
- Dessler, G. & Cole, N. & Sutherland, V. (2005). *Human Resources Management in Canada*. 9th Canadian Edition. Toronto: Pearson – Prentice Hall.
- GZS - Gospodarska Zbornica Slovenije (1999). Poklic: Turistični vodnik/Turistična Vodnica, Program usposabljanja. Interno gradivo.
- Evropska Komisija (2003). Competence Development in SMEs. Dostopno na <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise> (11. november 2006).
- Gorenak, M. (2007). Kompetence delavcev v turizmu. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Jackson, T. (2002). *The competent organization: The American model., Interantional HRM: a cross-cultural approach*. London: Sage Publications.
- Kohont, A. (2005). Razvrščanje kompetenc. V: Pezdirc, M. S. (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kohont, A. (2005a). Kompetenčni profil slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Perrenoud, P. (1997). *Construire des competences des l'ecole. Pratiques et enjeux pedagogiques*. Paris: ESF.
- Svetlik, I. (2005). *O kompetencah*. V Pezdirc, M. S. (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Thompson, J. & Richardson, B. (1996). Strategic competency: The learning challenge. *Journal of Workplace Learning*, 9 (5), 153-162.
- Whetten, A. D. & Cameron S. K. (1993). *Developing Management Skills: Managing Stress*. HarperCollins Publishers.

---

**Mitja Gorenak** univerzitetni diplomirani sociolog, podiplomski študent Fakultete za družbene vede, Univerze v Ljubljani, posveča svoje raziskovalno delo področju kadrovskega managementa v turizmu. Več let že sodeluje z različnimi turističnimi organizacijami na več področjih managementa v turizmu, kjer se vedno znova posveča področju človeških virov.