

Izzivi delovne sile v turizmu v novi realnosti

Helena Nemec Rudež

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica

helena.nemec@fts.upr.si

Zdravstvena kriza je v letih 2020 in 2021 močno zarezala v delovno silo v turizmu. Najprej je prišlo do prekinitve obratovanja ponudnikov in zmanjšanja obsega delovne sile, kasneje pa je sledilo znižanje spretnosti in znanja turističnih delavcev zaradi odhoda delavcev iz dejavnosti kot tudi zaradi nezmožnosti usposabljanja na delu. Obenem je epidemija sprožila tudi intenzivnejše prilagajanje turističnih ponudnikov digitalizaciji poslovanja in večjo usmerjenost k digitalno podprtim turističnim storitvam. V sestavku so orisane težave turističnih ponudnikov, ki so nastale zaradi pomanjkanja delovne sile pri ustvarjanju turističnega proizvoda, podani so tudi načini, kako so se posamezni ponudniki lotili reševanja težav. V zaključnem delu je izluščenih šest skupin težav na področju delovne sile v turizmu, s katerimi se srečujejo turistični ponudniki zaradi epidemije.

Uvod

Z medosebnimi stiki med turističnimi delavci in kupci turističnih proizvodov se kaže njihova tesna prepletenost pri kreiranju in trošenju turističnega proizvoda. Medosebna interakcija med zaposlenimi in kupci predstavlja enega osrednjih stebrov sočasne produkcije in potrošnje v turizmu, ki se ustvarja in razvija z znanjem in s kompetencami zaposlenih, z njihovim odnosom do dela in inovativnostjo. Zaposleni v turizmu predstavljajo enega izmed sedmih elementov storitvenega trženjskega spleta, ki je neločljivo povezan s preostalimi elementi in mora izhajati iz strateškega pozicioniranja turističnega ponudnika. Notranje trženje, usmerjeno v ravnanje z zaposlenimi, je postalo eden osrednjih izzivov turističnih ponudnikov v času epidemije. Ne le da sta delovna sila v turizmu in tržno pozicioniranje močno prepletena (Sirianni idr., 2013), ampak sta tako internet v zadnjih dveh desetletjih kot epidemija v letih 2020 in 2021 posegla v potrebo po repozicioniranju turističnega proizvoda, pri tem pa nastajajo tudi spremembe, ki se dotikajo zaposlenih v turizmu.

Epidemija je imela močan vpliv na vse zaposlene v turizmu, ne glede

na to, ali so bili zaposleni v dejavnosti turističnega vodenja, v restavraciji, hotelu, pri klasičnem ali spletnem turističnem posredniku, transportnem podjetju, na turistični ladji ali v tematskem parku. Velikost podjetij, kjer so bili zaposleni, ni igrala občutne vloge, saj so spremembe občutili tako zaposleni v majhnih podjetjih, ki v turizmu prevladujejo, kot v velikih in srednje velikih podjetjih, ki jih je v turizmu manj, a zaposlujejo velik delež turističnih delavcev. Tudi sama narava dela ni vplivala na to, da so občutili posledice zdravstvene krize; tako tisti, ki so opravljali enostavnejša dela, kot tisti, ki so opravljali zahtevne naloge v turizmu, so se v začetku leta 2020 soočili z največjo krizo v turizmu v zadnjih desetletjih, ki je v nekaj tednih postala globalna.

Močno prepletenost epidemije in zaposlenih v turizmu je izpostavila tudi Sigala (2020). V prvi fazi na začetku epidemije so se zaposleni v turizmu srečevali s strahom pred izgubo službe in z izzivi komuniciranja s kupci za potrebe zagotavljanja zdravstvene varnosti, vodstveni delavci pa tudi z izzivi, povezanimi s preklicem že načrtovanih potovanj in spreminjanjem potovanj, s finančnimi problemi glede vračil plačil za še neizvedena potovanja; kasneje se je pojavila tudi težava ohranjanja stikov s kupci, povečal pa se je izziv povezanosti z digitalnimi rešitvami. Ob začetku glavne poletne sezone v letu 2021 je oblikovanje prilagojenih turističnih proizvodov zahtevalo hitro nadgradnjo kompetenc zaposlenih. Z oblikovanjem manjših skupin turistov in z digitalnimi rešitvami, skupaj z zagotavljanjem zdravstvene varnosti, so nastale potrebe po novih spretnostih kot tudi priložnosti za zaposlene v turizmu.

Namen sestavka je dopolniti vedenje o izzivih za delovno silo v turizmu, ki izhajajo iz nove realnosti. Natančneje, v sestavku so predstavljene posledice epidemije na delovno silo v turizmu in spremembe v ponudbi delovne sile ter povpraševanju po delovni sili v turizmu, povezane z zahtevami v znanju in spretnostih, ki jih je sprožila epidemija, potrebe po nadgraditvi znanja v turizmu v novi realnosti in s tem oblikovanju drugačnega turističnega proizvoda. Pri tem se naslanjamo na aktualno stanje in nove vire, pretežno strokovne, saj je znanstvena literatura s tega področja šele v povojih.

Sestavek pričinja s kratkim pregledom značilnosti zaposlenih v turizmu, ki tvorijo človeški kapital te dejavnosti. Nadaljuje se z izpostavitvijo vpliva epidemije na zaposlene v turizmu, ki sooblikujejo turistični proizvod, tako s kvantitativnega kot z vsebinskega vidika. Orisane so težave oblikovanja turističnega proizvoda po epidemiji zaradi sprememb v človeškem kapitalu in nekatere rešitve, ki se ponujajo na tem področju.

Sestavek se zaključuje z glavnimi poudarki in dognanji o spremenjenih razmerah za turizem in oblikovanje turističnega proizvoda v novi realnosti. Težave turizma na področju delovne sile, ki so posledica epidemije, so strnjene v šest sklopov.

Delovna sila in ustvarjanje turističnega proizvoda v turizmu

Pogled na turistično dejavnost kot zaposlovalca delovne sile je mešan, kot poudarja Baum (2015); medtem ko ponekod najdemo dobre prakse turističnih podjetij kot zaposlovalcev, se drugod zaposlenost v turizmu povezuje s slabimi plačami, z neugodnimi delovnimi pogoji in omejenimi možnostmi za napredovanje ter osebno kariero.

Soustvarjanje turističnega proizvoda s strani zaposlenih je prepleteno s človeškim kapitalom, ki ga v turizmu tvorijo znanje in sposobnosti zaposlenih, odnos do dela, inovativnost zaposlenih in zmožnost hitrega posnemanja inovacij (Nemec Rudež in Mihalič, 2007). Človeški kapital se v turizmu srečuje z različnimi izzivi že desetletja; določena dela v turizmu marsikje veljajo za nezanimiva predvsem zavoljo nižje dodane vrednosti in manj zaželenega delovnega urnika. Turistična dejavnost ima tudi višji delež zaposlitev s skrajšanim delovnim časom in višjo fluktuacijo zaposlenih kot večina drugih dejavnosti, ugotavlja Centre for Economics and Business Research (2014). To predstavlja omejitve pri razvijanju človeškega kapitala, ki bi lahko ustvarjal konkurenčnejši turistični proizvod.

Turizem je raznovrstna dejavnost, zato delo v njem zahteva zelo različne kompetence. Vpogled v strukturo delovnih mest v turistični dejavnosti v Združenem kraljestvu kaže, da 27,1 % zaposlenih v dejavnosti opravlja osnovne elementarne naloge, kar je veliko več kot v celotnem gospodarstvu, kjer le okoli 10 % vseh zaposlenih opravlja osnovna dela; to nakazuje, da so v turizmu zaposleni predvsem mladi, slabše kvalificirani, s krajšim delovnim časom in taki, ki šele iščejo prvo zaposlitev (Centre for Economics and Business Research, 2014). Goh in Okumus (2020) ugotavljata, da bi večjo stabilnost delovne sile, ki jo je težko dosegati zaradi visoke stopnje fluktuacije zaposlenih in tudi odhoda starejših izkušenih delavcev s trga dela, lahko dosegli z zaposlovanjem mlade generacije Z skupaj z vpeljavo strategij za zaposlovanje mladih.

Študija o delovnih mestih v turizmu v Združenem kraljestvu (Centre for Economics and Business Research, 2014) hkrati kaže, da je v turistični dejavnosti veliko manjši delež strokovnih delavcev (angl. *professional occupations*) kot v celotnem gospodarstvu (manj kot 5 % v primerjavi z 20 % v celotnem gospodarstvu) in nekoliko višji delež vodstvenega ka-

dra (skoraj 15 %) v primerjavi s celotnim gospodarstvom, kjer predstavlja samo 10 % zaposlenih; razlog za slednje je v tem, da v turizmu prevladujejo majhna podjetja, ki imajo svoje vodstvene delavce. To prinaša določene priložnosti za delo med vodstvenim kadrom v turistični dejavnosti. Med zaposlenimi v turizmu tradicionalno prevladujejo ženske, ki so tudi manj plačane. Pred epidemijo je turizem zaposloval več kot polovico žensk (54 %), veliko več kot nekatere druge dejavnosti, med zaposlenimi pa je imel tudi visok delež mladih, višji kot ga ima v povprečju globalno gospodarstvo (World Travel & Tourism Council, 2021). To vse postavlja izzive razvoju človeškega kapitala v turizmu.

Razvoj turizma neprestano spreminja potrebe po delovni sili, epidemija pa je potrebe po novem znanju in spretnostih delovne sile še intenzivirala. Razvoj samoorganiziranih potovanj, ki jih je omogočil razvoj interneta, in pa vsestranska digitalizacija družbe sta imela ključen vpliv na spremembe delovne sile v turizmu, dejavnosti, ki je dolgo veljala za tradicionalno storitveno dejavnost. Že pred pojavom epidemije so za delo v turizmu med letoma 2007 in 2015 nastale nove potrebe, ki jih izpostavlja Baum (2015, str. 206):

- oblikovanje spretnosti delovne sile in storitev na področju trženja preko družbenih omrežij, zahteve po znanju jezikov in poznavanju različnih kultur,
- usmerjanje v ustvarjanje bolj individualiziranih storitev v turizmu,
- zmanjševanje potreb po določenih delovnih področjih, kot je delo v klasičnih turističnih agencijah,
- vpeljevanje novih komunikacijskih strategij predvsem v zvezi z digitalno tehnologijo, kamor uvrščamo tudi družbena omrežja,
- ustvarjanje spretnosti in delovnih mest, povezanih z novimi tehnologijami distribucije, in
- razvoj spretnosti, usmerjenih v trajnostno naravnano delo.

Že pred epidemijo so se v turizem vpeljevale digitalne rešitve in spreminjale turistični proizvod, s tem pa tudi zahteve dela v turizmu. Digitalizacija turizma je spreminjala strukturo delovne sile (OECD, 2021b) in prinesla po eni strani boljšo kakovost delovnih aktivnosti, večjo kreativnost in raznolikost, po drugi pa zahtevo po bolj kvalificiranih zaposlenih na področju digitalnih rešitev in zmanjšanje potrebe po določenih profilih (Stryzhak idr., 2021). Turistična ponudba s tem sledi novim znanjem v dejavnosti, se prilagaja intenzivni konkurenci in neprestanemu razvoju novih digitalnih rešitev.

Vplivi epidemije na delovno silo v turizmu

Epidemija covida na vse gospodarske dejavnosti in njihove zaposlene ni vplivala na enak način. Medtem ko se je takoj po njenem izbruhu zviševalo število zaposlenih v dejavnostih, ki so ohranjale ali omogočale socialno distanco (kot je spletna prodaja, informacijska tehnologija), se je zaposlenost v dejavnostih, ki tradicionalno temeljijo na medsebojnem stiku, čez noč močno znižala.

Delovna sila v turizmu je v prvem letu po izbruhu epidemije zaradi upada dohodka in povečane nestabilnosti ter nepredvidljivosti zaposlitve množično zapuščala svoja delovna mesta. Nekateri so jih zapustili prostovoljno in se zaposlili v drugi dejavnosti, za katero so menili, da je manj občutljiva na podobne šoke v prihodnosti in s tem zagotavlja stabilnejšo zaposlitev, drugi so delovno mesto v turizmu izgubili.

Če pogledamo obseg zaposlenih v turizmu v zadnjih desetletjih na lokalni, regionalni ali globalni ravni, vidimo, da se je z razvojem dejavnosti število zaposlenih v njej neprestano zviševalo. Tako naj bi bilo po podatkih Svetovnega potovalnega in turističnega sveta (World Travel & Tourism Council, b. l.) leta 2019 v svetu 334 milijona zaposlitev v turizmu, kar je predstavljalo desetino vseh zaposlitev, v letu 2020 pa je zavoljo epidemije ta številka prvič močno upadla, in sicer na 272 milijonov na svetovni ravni, s čimer je predstavljala enajstino vseh zaposlitev v svetu. Upad zaposlitev v turizmu je znašal 18,5 % ob začetku epidemije, kar je turistični dejavnosti prizadejalo močan udarec. Številne zaposlitve so se ob izbruhu epidemije ohranile zaradi državnih pomoči, ki so jih bili deležni turistični ponudniki in so bile namenjene zadržanju zaposlenih, njihovega znanja in spretnosti.

Preglednica 1 prikazuje število zaposlenih v turizmu pred epidemijo leta 2019 in število zaposlenih v turizmu med epidemijo leta 2020 v izbranih evropskih državah, delež zaposlenih v turizmu v državi in odstotno spremembo števila zaposlenih med letoma. Po absolutni vrednosti je največ zaposlenih v turizmu v največjih evropskih državah. Odstotek zaposlenih v turizmu se je v času epidemije znižal povsod (preglednica 1, zadnji stolpec), najmanj v Luksemburgu (za 0,7 %), največ na Portugalskem (16 %) in v Turčiji (16,3 %); slednji državi sta močno odvisni od dejavnosti in zaposlujeta tudi veliko število turističnih delavcev. Razlogov za takšne razlike med državami je več, vsekakor pa je aktivna vloga države na področju ohranjanja zaposlenih v dejavnosti z različnimi spodbudami igrala pomembno vlogo.

Preglednica 1 Zaposlenost v turizmu v izbranih evropskih državah v letih 2019 in 2020, delež zaposlenih v turizmu in letna sprememba

Država	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Avstrija	529,7	11,7	485,5	10,9	-8,3
Belgija	318,3	6,5	3,1	6,2	-5,4
Češka	423,5	8,2	382,7	7,5	-9,6
Danska	190,4	6,8	181,3	6,6	-4,8
Francija	2691,6	9,5	2499,1	8,9	-7,2
Nemčija	5872,6	13,0	5431,4	12,1	-7,5
Grčija	824,7	21,1	759,3	19,8	-7,9
Madžarska	416,9	9,2	388,8	8,7	-6,7
Islandija	43,2	21,5	39,1	19,9	-9,4
Italija	3499,3	15,0	3162,0	13,8	-9,8
Luksemburg	30,7	11,3	30,0	10,8	-0,7
Malta	54,4	21,3	47,8	18,1	-13,1
Nizozemska	1415,6	18,1	1338,8	17,0	-5,4
Norveška	310,8	11,4	287,1	10,4	-7,6
Poljska	818,0	5,0	780,1	4,8	-4,6
Portugalska	1003,7	20,7	843,4	17,7	-16,0
Slovaška	163,5	6,3	148,9	5,9	-8,9
Slovenija	98,7	11,0	94,1	10,6	-4,7
Španija	2855,7	14,4	2547,9	13,3	-10,7
Švedska	384,7	7,5	333,8	6,6	-13,2
Švica	493,5	9,7	453,3	8,9	-8,1
Turčija	16,9	9,3	2189,5	8,1	-16,3
Združeno kraljestvo	4268,2	12,0	3961,0	11,3	-7,2

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Število zaposlenih leta 2019 (v tisočih), (2) delež zaposlenih v turizmu leta 2019 (v odstotkih), (3) število zaposlenih leta 2020 (v tisočih), (4) delež zaposlenih v turizmu leta 2020 (v odstotkih), (5) sprememba števila zaposlenih v turizmu v letu 2020 glede na leto 2019 (v odstotkih). Po podatkih World Travel & Tourism Council (b.l.).

Zmanjšano povpraševanje in visoki fiksni stroški so povzročili občutno znižanje obsega delovne sile v turizmu ne glede na velikost podjetij, nekatera podjetja oziroma njihovi obrati pa so tudi prenehali obratovati (World Travel & Tourism Council, 2020). Delavci v turistični dejavnosti so bili ob začetku epidemije med najprizadetejšimi. Največ zaposlitev je bilo v ZDA izgubljenih ravno na področju gostinstva, ugotavljajo tudi Lundova idr. (2020). To je bila tudi posledica prevlade majhnih podjetij v dejavnosti, ki imajo tudi manj sredstev za financiranje zaposlenih v času

izpada dohodka (Lund idr., 2020). Epidemija je imela vpliv tudi na odseljevanje turističnih delavcev, zaradi vračanja priseljenih delavcev v domače države je odprla dodatna ekonomska in družbena vprašanja (Singh in Singh, 2020), saj v razvitih državah med delavci v turizmu najdemo veliko priseljencev (Alberti, 2016; McDowell idr., 2009). Razlog za to je, da je delo v turizmu manj privlačno za domače delavce zaradi nižje dodane vrednosti v turizmu, nižjega plačila za delo in manj zaželenega delovnega urnika. S tem so postale posledice izgube delovne sile za turistično dejavnost še toliko večje in težje rešljive, dolgoročen vpliv epidemije na trg delovne sile pa še močnejši.

Poleg izgube delovnih mest so se zaposlenim, ki so ostali v turizmu, marsikje tudi znižale plače. Študija, izvedena med delodajalci v turizmu na Kitajskem, ugotavlja, da je več kot polovica (54,29 %) anketirancev znižala plače zaposlenim; pri tem je bila večina plač (57,89 %) znižana za 21 % ali več (Cheng idr., 2021). Plačilo za delo ni bil edini razlog za nezadovoljstvo turističnih delavcev v času epidemije. Stres, ki ga je med njimi povzročila epidemija, je vodil v nižje zadovoljstvo z življenjem (Karatepe idr., 2021). Obširna študija (One Fair Wage, UC Berkeley Food Labor Research Center, 2021), izvedena v času epidemije med oktobrom 2020 in majem 2021 med delavci v restavracijah in drugih prehranbno-gostinskih obratih v ZDA, je potrdila dognanja nekaterih predhodnih študij, da si 53 % zaposlenih želi opustiti delo v tej dejavnosti, med njimi je 54 % žensk in 50 % moških. Med razlogi za opustitev dela med epidemijo anketiranci navajajo (str. 2):

- nizke plače in napitnine (76 %),
- skrb zaradi nevarnosti epidemije (55 %),
- neustrezen odnos in nadlegovanje s strani strank (39 %),
- neustrezen odnos in nadlegovanje s strani sodelavcev ter vodstva (26 %),
- selitev (5 %),
- drugo delovno mesto v isti dejavnosti (4 %) in
- delo v drugi dejavnosti (31 %).

Nekateri razlogi za opustitev delovnega mesta v prehranbno-gostinski dejavnosti so povezani z epidemijo, medtem ko so drugi že tradicionalno prisotni in so se z epidemijo le še okrepili. Boljše plačilo za delo in zavarovanje, okrepitev ukrepov proti širjenju epidemije in boljše delovno okolje bi prispevali k zadržanju zaposlenih v dejavnosti (One Fair Wage, UC Berkeley Food Labor Research Center, 2021). Epidemija je vplivala

tudi na znižanje napitnin in neustrezen odnos strank zaradi zahtev po upoštevanju epidemioloških ukrepov, še ugotavlja študija.

Do podobnih ugotovitev kot omenjena ameriška je prišla britanska študija, ki ugotavlja, da je v času epidemije 41 % zaposlenih v gostinstvu zapustilo to dejavnost, med najpogostejšimi in najpomembnejšimi razlogi pa so nepredvidljivost turistične dejavnosti zaradi epidemije, premislek o nadaljnji osebni karieri, ki ga je spodbudila epidemija, in slabo plačilo (Beggins, 2021).

Če gledamo z vidika zaposlenih v turizmu, je epidemija nanje vplivala z različnih vidikov (Ozdemir, 2020):

- ekonomski vidik, ki ne zajema samo izgube dohodka, ampak tudi več dela s skrajšanim delovnim časom, nezaposlenost, nesposobnost plačevanja življenjskih stroškov, zmanjšano ekonomsko neodvisnost,
- psihološki vidik, povezan s strahom, stresom, z melanholijo, brezupom in tudi nesrečo zaposlenih,
- družbeni vidik, kamor sodijo dolgčas med prostim časom, odsotnost socialnega življenja, osamljenost, pasivnost.

Tudi Yin in Ni (2021) poleg strahu za izgubo službe izpostavljata vpliv epidemije na čustva in psihološko dožemanje delavcev zaradi osebnega stika zaposlenih z gosti oziroma turisti. Demirović Bajramijeva idr. (2021) ugotavljajo negativno korelacijo med nevarnostjo izgube dela zaradi epidemije in zadovoljstvom z delom v turizmu; zvišanje nevarnosti izgube dela je močno vplivalo na težnjo po zamenjavi dela, veliko turističnih delavcev zato išče delo izven dejavnosti. Raziskava tudi ugotavlja, da se turistični delavci zavedajo težavnosti iskanja dela izven turizma, saj je bilo zaradi epidemije prizadetih veliko dejavnosti; kljub temu pa jih je veliko našlo zaposlitev v drugih dejavnostih.

Za ohranjanje delovne sile so se leta 2020 sprejemali pomembni ukrepi (International Labour Organization, 2021):

- pospeševanje gospodarstva in novih delovnih mest z aktivno davčno-proračunsko politiko ter denarno politiko kot tudi s finančno podporo posameznim dejavnostim,
- podpora podjetij, zaposlovanja in dohodka z razširitvijo obsega zaščite delovnih mest, s finančnimi oziroma davčnimi ukrepi za podjetja,
- varstvo zaposlenih na delovnih mestih, prilagajanje dela, razširitev plačane odsotnosti z dela,

- socialni dialog med vlado, delavci in delodajalci, ki krepi vzdržnost zaposlitev, in kolektivna pogajanja o odnosih z delavci.

Države so s finančnimi ukrepi omilile vplive epidemije na odpuščanje zaposlenih in izboljšale likvidnostni položaj podjetij. S tem so podjetja lahko svoje delavce zadržala v večji meri, kot bi jih sicer, nekateri pa so kljub temu poiskali zaposlitev v dejavnostih, ki so manj občutljive na zdravstveno krizo. Veliko držav je za ohranjanje zaposlenih uporabilo mehanizem krajšega delovnega časa. 23 držav članic OECD je mehanizem skrajšanega delovnega časa uporabljalo že pred zdravstveno krizo, osem pa jih je ta mehanizem uvedlo z nastankom zdravstvene krize; pri tem se je vsebina samih mehanizmov razlikovala med državami (OECD, 2020). V državah OECD se je mehanizem skrajšanega delovnega časa nekoliko prilagodil izzivom epidemije in se usmeril predvsem v tri glavna področja (OECD, 2020):

- poenostavitev postopkov za skrajšan delovni čas in povečan obseg kritja plačila, ponekod tudi retroaktivno,
- razširitev kritja za plačilo tudi na začasne delavce v turizmu, ponekod tudi na agencijske delavce in samozaposlene,
- nadomestila za zaposlene za čas, ko ne delajo, in oprostitev plačil delavcev za socialno varnost.

Za turizem so bili ti ukrepi pomembni, saj veliko zaposlenih v času epidemije ni delalo in je bila njihova zaposlitev v celoti odvisna od državnih pomoči. Ravno finančne spodbude so omogočile, da se turistični ponudniki ne srečujejo s še večjim problemom ponovnega najemanja delavcev v času, ko se je povpraševanje sredi leta 2021 zopet občutno povečalo. S tem se je omogočilo vsaj delno ohranitev človeškega kapitala in posledično kompetenc, ki so se razvijale veliko časa, in s tem možnosti oblikovanja konkurenčnega turističnega proizvoda.

Več časa kot bo zdravstvena kriza vplivala na turizem, več zaposlenih bo poiskalo zaposlitev izven turizma, v dejavnostih, ki omogočajo varnejše delovno mesto. Vprašanja, ki sta se postavljali na srednji rok, sta, koliko časa naj trajajo finančne spodbude za ohranjanje delovnih mest zaradi epidemije in kaj naj zajemajo.

Že v začetku epidemije leta 2020 so se pojavile pobude za preusmerjanje državnih pomoči s ščitenja delovnih mest v spodbujanje novih, za usposabljanje zaposlenih za nove izzive in za prehod delovnih mest iz dejavnosti, ki zahtevajo finančne spodbude, v tiste, ki finančne spodbude ne potrebujejo (OECD, 2020). To hkrati pomeni tudi preusmerjanje zaposle-

nih iz turizma v druge dejavnosti in s tem izgubo talentov ter kompetenc v turizmu.

Težave ustvarjanja turističnega proizvoda in delovna sila

Kljub temu da so države pristopile k reševanju kratkoročnih težav zaposlenih v turizmu in s tem pripomogle, da izguba človeškega kapitala v turizmu ne bi bila še večja, so se turistični ponudniki v času ponovnega zagona turizma sredi leta 2021 srečevali s problemi pomanjkanja delovne sile, ki je predhodno v velikem obsegu zapustila turizem in se zaposlila drugod ter se ne želi več vrniti na delo v turistično dejavnost. Mnogi turistični delavci so si poiskali delo v trgovini na drobno, klicnih centrih, podjetjih, ki se ukvarjajo z dostavo, in drugih dejavnostih, kjer so bolje plačani in imajo predvidljivejši delovni čas, nekateri pa so se zaposlili v dejavnostih, kjer lahko delo opravljajo od doma oziroma na daljavo (Fins, b.l.). Cahyadi in Newsome (2021) na primeru Indonezije ugotavljata, da so si turistični delavci poiskali delo v kmetijstvu. Med drugimi razlogi za primanjkljaj delovne sile v turizmu se omenja tudi finančno podporo držav, namenjeno posameznikom v času epidemije. Pomanjkanje delovne sile predstavlja v letu 2021 ob ponovni rasti turističnega povpraševanja osrednji problem obratovanja številnih turističnih ponudnikov.

Pri izgubi zaposlenih je kritična izguba njihovega znanja, ki ni bilo zapisano v postopkih dela, ampak je bilo vezano na posameznike. Takšno znanje in izkušnje so ponudniki izgubili skupaj z zaposlenimi; potrebno bo daljše obdobje za vzpostavitev na novo pridobljenega znanja novih delavcev. Hkrati bo treba z novimi vzvodi zagotoviti višjo raven ohranjanja zaposlenih, ki je v turizmu že tradicionalno nizka.

Tudi krajša odsotnost z dela in delo s skrajšanim delovnim časom sta negativno vplivala na človeški kapital turističnih ponudnikov, predvsem na izobraževanje zaposlenih in pridobivanje kompetenc. Epidemija se je tako odražala v zmanjšanem obsegu formalnega izobraževanja v obliki različnih certificiranih izobraževanj in neformalnega izobraževanja s pridobivanjem kompetenc v obliki delavnic, notranjih izobraževanj, učenja od sodelavcev in učenja med samim delom (OECD, 2021a). Turistični ponudniki bodo morali zamujeno vlaganje v zaposlene, izobraževanja, usposabljanja, neformalne oblike učenja nadoknaditi s pridobivanjem praktičnih kompetenc med delom in učenjem med sodelavci. Usposabljanje obstoječega in novega kadra v turizmu se mora usmeriti tudi v nadgradnjo ter aktualizacijo znanj o digitalnih rešitvah in zdravstvenih izzivih. To odpira dodatno vprašanje in zastavlja nove izzive za turistične

ponudnike, ki morajo svoje zaposlene izobraževati za potrebe digitalnih sprememb. Te nastajajo zaradi ukrepov države za boj proti epidemiji ter zaradi pospešitve digitalizacije družbe in digitalizacije potovanj v času epidemije. Delovna sila se je morala v času epidemije prilagoditi na nove okoliščine, vendar kar 89 % turističnih ponudnikov meni, da vrzel v spretnostih delovne sile predstavlja oviro za prilagajanje novim tehnologijam (World Travel & Tourism Council, 2020). Kot tudi navaja World Travel & Tourism Council (2020, str. 23), »so potrebne občutne naložbe za naje-manje delovne sile, njeno usposabljanje za nove spretnosti in nadgradnjo spretnosti zato, da se bo lahko privabilo, razvilo in obdržalo visoko usposobljene zaposlene«.

Okrevanje po epidemiji torej pri oblikovanju proizvoda prinaša težave zaradi vrzeli na področju zaposlenih iz dveh poglavitnih razlogov:

- podjetja so v času epidemije permanentno izgubila delovno silo z njenim znanjem, ki je poiskala zaposlitev v dejavnostih, ki so manj odvisne od epidemije,
- obstoječi in novozaposleni v turizmu potrebujejo nove spretnosti ter znanja o novi realnosti in repozicioniranju turističnega proizvoda, vključno z digitalnimi rešitvami.

Velik in tudi nepričakovan porast povpraševanja v turizmu sredi leta 2021 in hkratno pomanjkanje delovne sile v turizmu sta sprožila nezadovoljstvo med turisti oziroma gosti (De Micco in Liu, 2021). V turizmu je bil v času visoke sezone v nekaterih destinacijah tradicionalno prisoten določen primanjkljaj delovne sile, vendar je ta primanjkljaj v letu 2021 neprimerljiv s preteklimi. Turistični delavci, ki so turistično dejavnost zapustili v času epidemije, se namreč niso več vrnili na prejšnja delovna mesta. Pri tem je treba poudariti, da je pomanjkanje delovne sile v turizmu prisotno pretežno pri enostavnejših delih, kjer je tudi delovni čas manj ugoden in plačilo slabše. Med delavci, ki so v času hitrega povpraševanja po delovni sili najbolj iskani, so namreč sobarice, natakarji in drug kader, ki običajno opravlja enostavnejša dela.

Izzivi reševanja primanjkljaja delovne sile in repozicioniranje turističnega proizvoda

Težave pomanjkanja delovne sile skušajo turistični ponudniki sprotno (kratkoročno) reševati na različne načine. Nekateri zaradi pomanjkanja delovne sile niso pričeli obratovati, ko bi lahko, ali so pričeli obratovati v omejenem obsegu. Junija leta 2021 v Nemčiji zaradi pomanjkanja delovne

sile ni pričelo poslovati 30 % ponudnikov s področja gostinstva; 42 % hotelov in restavracij naj bi med epidemijo zabeležilo odliv delovne sile v druge dejavnosti (Amante, 2021). Nekatere restavracije so problem pomankanja delovne sile skušale reševati tako, da so ponujale manj jedi, v hotelskih recepcijah in na letališčih so nastajale daljše čakalne vrste zaradi manj zaposlenih, v tematskih parkih je bilo odprtih manj atrakcij oziroma so bile dostopne redkeje in manj je bilo prodajaln s prehrano, nekateri hoteli niso ponujali vseh hotelskih sob ali so se določene storitve (npr. čiščenje hotelske sobe) izvajale redkeje (Sewer, 2021). Navkljub 16,5-odstotni brezposelnosti v Grčiji imajo gostinska podjetja težave pri najemanju delavcev, razlog pa naj bi tičal v prihodnji nepredvidljivosti dejavnosti zaradi epidemije (Varvitsioti, 2021). Zaposleni v turizmu si namreč želijo varne zaposlitve, nevarnost možnih vnovičnih zaprtij dejavnosti pa pomeni dodaten dejavnik tveganja pri delu v turizmu.

Nekateri veliki turistični sistemi so za delavce zanimivejši, vendar se tudi pri njih soočajo s težavami usposabljanja velikega obsega novih delavcev in usposabljanja za delo v novih razmerah, ki jih pred epidemijo niso poznali. Podjetje Hilton je tako v prvi polovici leta 2021 najelo kar 12.000 delavcev, večino za potrebe prehrabnega gostinstva in gospodinjstkih del; te delavce je treba hitro usposobiti za potrebe in pričakovanja gostov ter spreminjajoče se ukrepe na področju zagotavljanja zdravstvene varnosti (Schwab, 2021). Svetovna turistična organizacija je v partnerstvu s Hosco, mrežo na področju gostinstva, junija 2021 zagnala projekt, poimenovan »Tovarna delovnih mest« (angl. »Jobs Factory«), s katerim se bo na globalni ravni med seboj skušalo povezati turistične ponudnike in potencialne turistične delavce, kar bi pospešilo zaposlovanje oziroma pridobitev strokovne delovne sile za delo v turistični dejavnosti (UNWTO, 2021).

Možne kandidate za delo so turistični ponudniki iskali s pomočjo baz kandidatov, ki so ponudbe za delo poslali pred več leti (DeMicco in Liu, 2021). Marsikje so turistični ponudniki delavcem ponudili višje plače, kar pa ni omogočilo pridobitve zadostnega kadra (Diamond, 2021). Razlog za neuspešno pridobivanje delavcev je tudi v tem, da so se mnogi zaposleni v času epidemije preselili (Horowitz, 2021). Ponekod turistični ponudniki ponujajo tudi nagrade za delo in druge bonitete, brezplačno bivanje in letalske vozovnice, vendar na kratek rok težava ostaja. Problem je še toliko večji, ko iz dejavnosti odhajajo kvalificirani delavci, ki so se leta usposabljali za delo v dejavnosti. Samo na območju Queenslanda naj bi v začetku leta 2021 primanjkovalo 1.000 kuharjev (Ludlow, 2021). Sim-

mondsova (2021) je izpostavila problematiko primanjkljaja delovne sile v hrvaškem Pulju, kjer so se zaradi primanjkljaja usposobljenih natakarjev usmerili v reševanje administrativnih ovir za prihod natakarjev iz Srbije. Problem je torej dvojne narave. Ne gre le za pomanjkanje delovne sile, ampak tudi za primanjkljaj ustreznih spretnosti in kompetenc zaposlenih, ki so zapustili turistično dejavnost.

Posledice pomanjkanja delovne sile ne vplivajo negativno samo na okrevanje turizma, ampak tudi na ekonomsko situacijo in okrevanje predvsem v regijah in državah, močno odvisnih od turizma. Hkrati pa bo turistična dejavnost za okrevanje lahko potrebovala več časa kot nekatere druge dejavnosti. Proaktivno iskanje novih zaposlenih, ki bodo tvorili človeški kapital, in izpostavljanje iskanja zaposlenih preko različnih kanalov (predvsem digitalnih), poudarjanje različnih prednosti za zaposlene (npr. nastanitve) in hitra odzivnost na povpraševanje potencialnih zaposlenih po delu so glavni izzivi turističnih ponudnikov.

Na srednji rok se bo problem reševal tudi z delavci, ki prihajajo iz manj razvitih držav. Tudi različne kadrovske agencije vlagajo napore v razreševanje kadrovske problematike in skušajo z inovativnimi trženjskimi pristopi najti izkušene zaposlene za potrebe turizma. Ponekod pa sindikati svarijo, da ne gre za pomanjkanje delavcev v turizmu, ampak za problematiko prenizkih plač. Zato delavci raje odidejo v dejavnosti z boljšim razmerjem med delovnim časom, delovnimi pogoji in plačilom za delo.

Tourism HR Canada (2021) za privabljanje zaposlenih v turistično dejavnost po epidemiji predlaga:

- uvedbo praktičnih postopkov za privabljanje zaposlenih, ki jih lahko uporabijo turistični ponudniki,
- prilagodljive programe zaposlovanja, ker bodo turistični ponudniki previdni pri zaposlovanju – država tako poskrbi za različne ugodnosti za zaposlene, tudi na ravni zavarovanja,
- usposabljanje zaposlenih za nove storitve in nove zahteve v obdobju po epidemiji,
- oblikovanje načrtov in strategij za zaposlene v obdobju po epidemiji,
- oblikovanje razvojnih načrtov za delovno silo v skupnostih in državne strategije za trg delovne sile v turizmu,
- oblikovanje strategij za ohranjanje delovnih mest v turizmu ter njihovo rast in trženje turizma kot zaposlovalca v destinaciji,
- oblikovanje novih poslovnih strategij turističnih podjetij za privabljanje delovne sile,

- oblikovanje ciljno usmerjenih strategij za privabljanje določenih skupin populacije za delo v turizmu,
- diseminacijo podatkov o trgu dela v turizmu, informiranje o sprejetih politikah in programih na tem področju,
- spodbujanje mobilnosti in prenosa znanja delovne sile.

Turistični ponudniki se bodo morali tudi s pomočjo digitalizacije ciljno usmeriti v privabljanje delovne sile, predvsem med mladimi. Za privabljanje mlajše generacije za delo v turizmu je potrebno, kot izpostavljata Goh in Okumus (2020), uporabiti strategije, naravnane in prilagojene tej starostni skupini, pomembne tudi za zadržanje delovne sile v turizmu na daljši rok. Pri tem Goh in Okumus (2020) naštejeta naslednje:

- pogled na zaposlitev v turizmu kot zabavno, zanimivo, vznemirljivo in s priložnostmi za potovanja,
- predstavitev in zagotavljanje napredovanja na poklicni poti,
- zagotavljanje izobraževanja in dela v različnih državah ter poudarjanje mobilnosti,
- usposabljanje in pridobivanje spretnosti zaposlenih, pri čemer je pomembno tudi področje s tehnologijo povezanih znanj, s katero je generacija Z posebej povezana,
- organiziranje dogodkov, kot so npr. »dnevi odprtih vrat« za seznanitev z delom in delovnimi pogoji,
- pregleden prikaz strukture plačila, saj je turizem znan kot dejavnost z nizkimi plačili, zato je pomembna dobro izdelana in pregledna struktura nagrajevanja delavcev, ki omogoča tudi zdravo konkurenco na delovnem mestu,
- enakovredna obravnava zaposlenih ne glede na spol, raso in druge značilnosti ter zagotavljanje trajnostno usmerjenega delovnega okolja, ki privablja trajnostno usmerjeno delovno silo,
- vpetost družine in prijateljev pri zaposlovanju v turizmu; po eni strani gre za to, da se na dneve odprtih vrat in v okviru druge promocije privabi tudi družine ter prijatelje obstoječih zaposlenih, da spoznajo delovno okolje, saj kandidati za delo upoštevajo tudi njihovo mnenje pri odločanju o zaposlitvi, po drugi strani pa obstoječi zaposleni lahko k delu v turizmu privabijo svoje družinske člane in prijatelje, če so z njim zadovoljni,
- razvoj programa mentoriranja novih zaposlenih, preko katerih se boljše in lažje pridobi nove veščine in so storitve bolje izvedene,

- širjenje pozitivnih zgodb in pričevanj o delu v turizmu, pri čemer se lahko uporablja tako klasične kot najnovejše spletne kanale.

Omenjene strategije so tudi danes v času okrevanja in pomanjkanja delovne sile pomembne in jih je potrebno še nadalje razvijati ter nadgrajevati. Za dokončno okrevanje turizma je treba doseči zaupanje potrošnikov (Assaf in Scuderi, 2020; Sharma idr., 2021), to pa zahteva vlaganje naporov v zaposlene, njihova znanja, spretnosti, izkušnje, motivacijo za delo in kreativnost pri delu. Ob tem je treba usmeriti moči v protokole in postopke dela za zaščito ne le turistov, ampak tudi zaposlenih v turizmu, poudarjajo Združeni narodi (United Nations, 2020), pri čemer so turističnim ponudnikom v pomoč različne smernice in usmeritve, h katerim je treba pristopiti sistematično.

Kratkoročno in parcialno se težave pomanjkanja delavcev v turizmu lahko rešujejo tudi z aktiviranjem upokojenih delavcev, s študentskim delom ali z zunanjimi izvajalci storitev (angl. *outsourcing*), kar pa ne rešuje osrčja problema pomanjkanja zaposlenih in potreb po razvoju dolgoročnega človeškega kapitala turističnih ponudnikov.

Delo v turizmu mora postati fleksibilnejše, zaposleni pa usposobljeni za prehajanje med različnimi deli in oddelki ter za opravljanje različnih del (World Travel & Tourism Council, 2020). Na ta način postanejo turistični ponudniki odpornejši na spremembe in manj odvisni od odhoda posameznih zaposlenih. De la Mora Velasco idr. (2021) izpostavljajo sistem delitve zaposlenih (angl. *employee sharing model*), ki bi omogočal boljše spoznavanje različnih del; s tem bi postale kariere zaposlenih fleksibilnejše, možnosti za profesionalen razvoj pa boljše. To obliko delitve zaposlenih lahko gledamo tudi v luči nadgradnje zunanjega izvajanja storitev. Martinsova idr. (2021) epidemijo vidijo kot priložnost za preoblikovanje turistične dejavnosti in razvoj delovne sile, ki bo fleksibilnejša in bo imela različne spretnosti, uporabne v različnih dejavnostih, s čimer bi bil omogočen lažji prehod med zaposlitvami v storitvenih dejavnostih, še vedno pa bi bile pomembne spretnosti, specifične za posamezno dejavnost.

Težave, s katerimi se sooča turizem, narekujejo nove poslovne modele, ki vključujejo digitalne rešitve v smeri zagotavljanja boljše zdravstvene varnosti in reševanja pomanjkanja delovne sile. Pri komuniciranju z zaposlenimi nastajajo novi kanali komuniciranja v smeri digitalnega komuniciranja z odjemalci v turizmu, ki vključujejo tudi različne aplikacije in družbena omrežja. Digitalna pismenost zaposlenih v turizmu mora biti prilagojena delu, ki ga slednji opravljajo; različni poklici namreč zahte-

vajo različne spretnosti na področju digitalizacije, te zahteve pa so se z epidemijo intenzivirale (OECD, 2021b). S tem se turistični proizvod repositionira v očeh kupca, turistični ponudnik pa tako v očeh kupca kot v očeh zaposlenih. Pri tem se veliki poslovni turistični sistemi s finančnega in časovnega vidika lažje prilagodijo spremenjeni realnosti, medtem ko bodo majhna podjetja morala pokazati veliko inovativnosti za privabljanje zaposlenih in vlaganje v njihove kompetence. Ameriško združenje hotelov in nastanitev AHLA (2021) je pripravilo oglaševalsko akcijo, namenjeno pridobivanju delovne sile, ki poudarja konkurenčne plače, fleksibilen delovni čas in dodatke.

Nekateri turistični ponudniki so se spremenjenim okoliščinam uspeli prilagoditi hitro in so se za zapolnitev potrebe po delovni sili usmerili v tehnološke rešitve, ki so se začele pospešeno razvijati že med epidemijo; pričeli so uporabljati samopostrežne kioske in druge digitalne rešitve. Tehnologija torej igra pomembno vlogo pri nadomeščanju delovne sile s kapitalom (Romero, 2021). To se je dogajalo v razvitih državah, kjer so bile tehnološke rešitve cenejše kot delovna sila, epidemija pa je te spremembe še pospešila. Zamenjava delovne sile s tehnološkimi rešitvami se bo tako v turizmu nadaljevala tudi v prihodnje. Delovna mesta v turizmu se zato, kot poudarja Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD, 2021b), spreminjajo; v Nemčiji se bodo delovna mesta v turizmu zaradi digitalizacije razširila na področja upravljanja podatkov in dela s podatki (OECD, 2021b). Nadomeščanje delovne sile s tehnološkimi rešitvami in standardizacijo postopkov dela pa pri kontaktnem osebju v restavracijah vodi v nezadovoljstvo z delom ter čustveno utrujenost, ugotavljajo Chehab idr. (2021). Zato je k uvajanju tehnoloških rešitev, ki znižujejo neposreden stik med zaposlenimi in odjemalci, potrebno pristopiti tehtno, z namenom zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih in njihove dolgoročne zavezanosti k delu.

Tradicionalne rešitve pomanjkanja delovne sile v turizmu, ki dopolnjujejo digitalne rešitve, gredo v smeri krajšanja delovnega časa obratovanja posameznih ponudnikov (restavracij, wellnessa), manjšega obsega ponudbe v restavracijah s tendenco večjega »obračanja« gostov v restavraciji, manj storitev v hotelskih sobah (manj čiščenja, časovno razporejanje čiščenja znotraj celotnega dneva). Te rešitve so hitro izvedljive, lahko pa zmanjšajo zadovoljstvo gostov.

Rešitve na področju izzivov pomanjkanja delovne sile so raznolike, razvojno jih moramo gledati kot pospešek digitalizacije turizma in repositioniranja turističnega proizvoda. Nova realnost je pri oblikovanju pro-

izvoda z usmeritvijo v digitalne rešitve s hkratnim zagotavljanjem zdravstvene varnosti prinesla nove zahteve. Vsekakor bo težava primanjkljaja delovne sile ostala prisotna ne glede na pospešeno digitalizacijo postopkov dela v turizmu; občuten dvig plač bi pri tem igral pomembno vlogo za privabljanje kadra. To je v turistični dejavnosti zaradi nizke dodane vrednosti marsikje težko dosegljivo. Zaradi dviga plač delavcem v restavracijah so namreč ponekod že bili primorani dvigniti cene jedi, kljub temu pa z višjimi cenami niso uspeli pokriti višjih stroškov plač (Barone, 2021).

Zaključek

Izguba delovnih mest v turizmu in izkušenih turističnih delavcev zaradi epidemije bo imela daljnosežne posledice na človeški kapital turističnih ponudnikov in oblikovanje turističnih storitev. Medtem ko je primarni problem turistične dejavnosti v letu 2020 predstavljala začasna prekinitve obratovanja turističnih ponudnikov in različnih omejitev pri nujenju storitev, se je v letu 2021 ob hitrem in tudi nepredvidenem povečanju turističnega povpraševanja kot glavni problem izkazal primanjkljaj delovne sile, ki je zapustila delo v turizmu.

Veliko turističnih delavcev, ki se je v času epidemije zaposlilo v drugih dejavnostih, se ne želi več vrniti na prejšnje delovno mesto. Tudi mnogi med tistimi delavci, ki so ostali v turistični dejavnosti, razmišljajo o tem, da bi se zaposlili drugod. Primanjkljaj delovne sile se pri turističnih ponudnikih kaže kot osrednja težava, večja od ponovnega privabljanja gostov oziroma turistov in zagotavljanja ukrepov za preprečitev širjenja epidemije. Turistični ponudniki so sredi leta 2021 odprli svoje obrate in ponovno vzpostavili poslovanje, hitreje, kot se je bila delovna sila pripravljena zaposliti v turizmu.

V času hitrega povečanja turističnega povpraševanja je tako nastal problem omejene turistične ponudbe zaradi občutnega razkoraka med povpraševanjem in ponudbo delovne sile v turizmu. Ponudniki so bili primorani iskati različne rešitve, ki bi zagotavljale čim boljše razmerje med ponudbo kakovostnih storitev in skrbjo za zaposlene, da ti ne bi izgoreli in/ali zapustili dela. V obdobju po epidemiji morajo ponudniki z manj zaposlenimi opraviti več dela kot pred epidemijo, povezanega z zagotavljanjem pogojev za obvladovanje epidemije in zagotavljanjem digitalnih rešitev. Zaradi omejene delovne sile in tozadevno vprašljive kakovosti izvedenih storitev nekateri ponudniki sredi leta 2021 niso pričeli poslovati. Po drugi strani so se na nekaterih spletnih mestih rezervacijskih kanalov

pojavi pritožbe gostov zaradi slabo opravljenih storitev, ki se jih lahko pripiše pomanjkanju delovne sile.

Težave, ki izvirajo iz vpliva posledic epidemije na delovno silo in vplivajo na oblikovanje turističnega proizvoda, lahko strnemo v šest skupin. Prvič, ob izbruhu epidemije so bile težave v turizmu povezane s presežkom delovne sile zaradi nepredvidenega zmanjšanja povpraševanja in vladnih ukrepov za zaprtje dejavnosti ter so se delno ublažile s finančnimi pomočmi vlad. Drugič, turizem je v času epidemije postal še manj privlačen zaposlovalec kot poprej; delovna sila je ob izbruhu epidemije množično zapuščala delo v njem zaradi nestabilnosti zaposlitve, izpada dohodka in drugih razlogov ter se zaposlila v dejavnostih, manj odvisnih od epidemije, ali dejavnostih, ki so zaradi epidemije celo izboljšale svoje poslovanje. Tretjič, izgubljanje kompetenc in spretnosti zaradi odhoda zaposlenih ter najemanje manj izkušenih delavcev je težava, ki jo je na kratek rok težko odpraviti; pri tem gre tudi za zmanjšanje obsega znanja in spretnosti delavcev, ki so imeli med epidemijo zaradi različnih omejitev manj možnosti za usposabljanje. Beg zaposlenih z izkušnjami je pomemben izziv, saj je treba te delavce nadomestiti z novimi. Četrto, primanjkljaj delovne sile v času nenadnega in hitrega povpraševanja sredi leta 2021 predstavlja izziv v razvitih državah. Delavci se zaposlujejo v drugih dejavnostih, kjer so plačila za delo višja in pogoji za delo boljši. Te dejavnosti po epidemiji prav tako okrevajo in imajo velike potrebe po dodatni delovni sili. Medtem ko se turistično povpraševanje hitro poveča, zahteva zaposlovanje v turizmu več časa. Turistični ponudniki morajo proaktivno sporočati in o svojih potrebah komunicirati na trgu dela, prisluhniti potrebam potencialnih delavcev in jih ustrezno motivirati – ne samo skozi plačilo, ki obstaja težava v razvitih državah, ampak tudi z zagotavljanjem izobraževanja in usposabljanja ter skozi ustvarjanje ustreznega vzdušja in kulture dela. Petič, težava premajhnega števila delavcev v turizmu se lahko rešuje s skrajšanjem obratovalnega časa restavracij, wellnessa ali drugih ponudnikov, z zmanjšanjem obsega storitev (npr. v hotelu) ali drugačno časovno razporeditvijo storitev (npr. čiščenje hotelske sobe v kasnejših urah dneva), vendar to lahko vodi v zniževanje zadovoljstva gostov, predvsem pri turističnih ponudnikih višjega cenovnega razreda. Zato je treba turistični proizvod ustrezno repozicionirati, kar vodi v številne nove izzive. Šestič, v navezavi z usposabljanjem in novozaposleno delovno silo je nastala potreba po hitrem uvajanju digitalnih rešitev turističnih ponudnikov, ki so bile prej manj prisotne. Temu se nekateri ponudniki lahko prilagajajo hitreje. Kljub temu da so običajno majhna

podjetja tista, ki se lahko hitreje prilagajajo spremembam, pa pri uvažanju digitalnih rešitev navadno velja, da je to lažje za večje ponudnike, ki imajo za to na voljo več finančnih in človeških virov. Kot navaja tudi OECD (2021b), je za delovno silo v turizmu pomembno, da ima ustrezne spretnosti za uvajanje digitalnih sprememb. Inovativne digitalne rešitve in skladno s tem repozicioniranje turističnega proizvoda bodo omogočili višjo dodano vrednost in s tem boljše plačilo za delavce na vseh delovnih mestih v turizmu. Nove digitalne rešitve bodo vodile tudi v večjo skladnost proizvoda s potrebami generacije Z in generacije milenijcev, ki po obsegu postajata čedalje pomembnejši za turistično povpraševanje.

Spremenjeno izvajanje storitev skupaj z zagotavljanjem ukrepov zaradi epidemije zahteva pospešeno digitalizacijo turizma. To pomeni repozicioniranje turističnega proizvoda in turističnih ponudnikov na obstoječih ter novih ciljnih trgih in razvijanje konkurenčnih prednosti, ki jih digitalne rešitve omogočajo. Zato se bodo potrebe po delovni sili v turizmu v prihodnje strukturno spreminjale in zahtevale specifična znanja, povezana z digitalnimi rešitvami. Turistična dejavnost se bo iz polja delovno intenzivne dejavnosti čedalje bolj pomikala h kapitalno intenzivni dejavnosti. Digitalno podprto oblikovanje turističnega proizvoda z višjo dodano vrednostjo bo lahko ustvarilo privlačnejša delovna mesta za delavce v turizmu.

Literatura

- AHLA. (2021). *Hotel industry launches 'hotels are hiring' ad campaign to fill open jobs; promote benefits of working in the industry*. <https://www.ahla.com/press-release/hotel-industry-launches-hotels-are-hiring-ad-campaign-fill-open-jobs-promote-benefits>
- Alberti, G. (2016). Moving beyond the dichotomy of workplace and community unionism: The challenges of organising migrant workers in London's hotels. *Economic and Industrial Democracy*, 37(1), 73–94.
- Amante, A. (2021, 29. junij). *Harder to attract staff than visitors at Italy's tourist hotspots*. U.S. News. <https://www.usnews.com/news/world/articles/2021-06-29/harder-to-attract-staff-than-visitors-at-italys-tourist-hotspots>
- Assaf, A., in Scuderi, R. (2020). COVID-19 and the recovery of the tourism industry. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/1354816620933712>
- Barone, E. (2021, 29. junij). This should be a boom time for restaurants. But owners – and the few workers remaining – are struggling. *Time*. https://time.com/6076710/restaurants-labor-shortage/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=editorial&utm_term=business_covid-19&linkId=122807533
- Beggins, L. (2021, 9. junij). *Where have all the hospitality staff gone? 41% of hospitality workers have left the sector since Covid-19 struck*. FE News.

- <https://www.fenews.co.uk/skills/where-have-all-the-hospitality-staff-gone-41-of-hospitality-workers-have-left-the-sector-since-covid-19-struck/>
- Cahyadi, H. S., in Newsome, D. (2021). The post COVID-19 tourism dilemma for geoparks in Indonesia. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 9(2), 199–211.
- Centre for Economics and Business Research. (2014). *Understanding the travel and tourism labour market: A report for ABTA*. https://www.abta.com/sites/default/files/media/document/uploads/Cebr_-_ABTA_employment_study.pdf
- Chehab, O., Ilkhanizadeh, S., in Bouzari, M. (2021) Impacts of job standardisation on restaurant frontline employees: Mediating effect of emotional labour. *Sustainability*, 13(3), 1525. <https://doi.org/10.3390/sui3031525>
- Cheng, J., Gao, X., Saliba, C., in Dördüncü, H. (2021). Examine the nexus between Covid-19 and tourism: Evidence from Beijing. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1942119>
- De la Mora Velasco, E., Huang, A., in Haney, A. (2021). An employee sharing model for the tourism and hospitality industry. *Tourism and Hospitality*, 2(2), 190–194.
- DeMicco, F., in Liu, L. (2021, 18. avgust). *Labor shortages and increasing labor costs post-COVID-19: How future hospitality businesses are going to thrive?* Hospitality Net. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4106002.html>
- Demirović Bajrami, D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., in Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>
- Diamond, R. (2021, 24. maj). Tourists are back, but San Antonio's tourist attractions lack workers to serve them. *San Antonio Express News*. <https://www.expressnews.com/business/article/San-Antonio-tourism-industry-worker-shortage-1619755.php>
- Fins, A. (B.I.). Bullish tourism optimism tempered by worker shortage, global COVID surge. *Palm Beach Post*. <https://eu.palmbeachpost.com/story/news/2021/05/23/tourism-bullishness-tempered-worker-shortage-global-covid-surge/5090334001/>
- Goh, E., in Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Horowitz, J. (2021, 29. junij). *Millions of jobs and a shortage of applicants: Welcome to the new economy*. WTOP News. <https://wtop.com/business-finance/2021/06/millions-of-jobs-and-a-shortage-of-applicants-welcome-to-the-new-economy/>
- International Labour Organization. (2021). *ILO monitor: COVID-19 and the world of work* (8. izd.).
- Karatepe, O. M., Saydam, M. B., in Okumus, F. (2021). COVID-19, mental he-

- alth problems, and their detrimental effects on hotel employees' propensity to be late for work, absenteeism, and life satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 934–951.
- Ludlow, M. (2021, 1. april). Wanted: 1000 chefs, as tourism operators struggle to find staff. *Financial Review*. <https://www.afr.com/companies/tourism/wanted-1000-chefs-as-tourism-operators-struggle-to-find-staff-20210329-p57ewq>
- Lund, S. Q., Ellingrud, K., Hancock, B., Manyika, J., in Dua, A. (2020, 2. april). *Lives and livelihoods: Assessing the near-term impact of COVID-19 on US workers*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/lives-and-livelihoods-assessing-the-near-term-impact-of-covid-19-on-us-workers>
- Martins, A., Riordan, T., in Dolnicar, S. (2020). *A post-covid-19 model of tourism and hospitality workforce resilience*. <https://doi.org/10.31235/osf.io/4quga>
- McDowell, L., Batnitzky, A., in Dyer, S. (2009). Precarious work and economic migration: Emerging immigrant divisions of labour in Greater London's service sector. *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(1), 3–25.
- Nemec Rudež, H., in Mihalič, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 188–199.
- OECD. (2020). *Job retention schemes during the COVID-19 lockdown and beyond*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/job-retention-schemes-during-the-covid-19-lockdown-and-beyond-0853ba1d/>
- OECD. (2021a). *Adult learning and COVID-19: How much informal and non-formal learning are workers missing?* <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/adult-learning-and-covid-19-how-much-informal-and-non-formal-learning-are-workers-missing-56a96569/>
- OECD (2021b). *Preparing the tourism workforce for the digital future* (OECD Tourism Papers No. 2021/02).
- One Fair Wage, UC Berkeley Food Labor Research Center. (2021). *It's a wage shortage, not a worker shortage: Why restaurant workers, particularly mothers, are leaving the industry, and what would make them stay*. https://onefairwage.site/wp-content/uploads/2021/05/OFW_WageShortage_F.pdf
- Ozdemir, M. A. (2020). What are the economic, psychological and social consequences of the Covid-19 crisis on tourism employees? *International Journal of Social, Political and Economic Research*, 7(4), 1137–1163.
- Romero, D. (2021, 29. junij). *Exhausted' restaurants turn to technology to address worker shortages*. Yahoo Finance. <https://finance.yahoo.com/news/exhausted-restaurants-turn-to-technology-to-address-worker-shortages-174305747.html>
- Schwab, K. (2021, 24. junij). *Hiring is one thing, but training workers is another challenge for companies*. Marketplace. <https://www.marketplace.org/2021/06/24/hiring-is-one-thing-but-training-workers-is-another-challenge-for-companies/>

- Sharma, G. D., Thomas, A., in Paul, H. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321.
- Simmonds, L. (2021, 29. junij). *Croatian hospitality facilities desperate for staff as pandemic takes toll*. Total Croatia News. <https://www.total-croatia-news.com/business/54188-croatian-hospitality-facilities>
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., in Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108–123.
- Stryzhak, O., Akhmedova, O., Leonenko, N., Lopatchenko, I., in Hrabar, N. (2021). *Transformation of human capital strategies in the tourism industry under the influence of Economy 4.0*. Problems and Perspectives in Management, 19(2), 145–156.
- Tourism HR Canada. (2021). *Retention, resilience, recovery: Managing Talent During and Post COVID-19* (White Paper: 10-Point Workforce Recovery Plan).
- United Nations. (2020). *COVID-19 and transforming tourism*.
- UNWTO. (2021, 17. junij). *UNWTO 'Jobs factory', powered by Hosco, launched to kickstart tourism jobs recovery*. <https://www.unwto.org/news/unwto-jobs-factory-powered-by-hosco-launched-to-kickstart-tourism-jobs-recovery>
- Varvitsioti, E. (2021, 22. junij). Greece struggles to find tourist workers due to the risk of more lockdowns. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/98fe5478-89fc-44cc-8b61-4630b1e64ddb>
- World Travel & Tourism Council. (2020). *To recovery & beyond: The future of travel & tourism in the wake of COVID-19*.
- World Travel & Tourism Council. (2021). *Travel & tourism economic impact 2021: Global economic impact & trends 2021*.
- World Travel & Tourism Council. (B.l.). *Economic impact reports*. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Yin, J., in Ni, Y. (2021). COVID-19 event strength, psychological safety, and avoidance coping behaviors for employees in the tourism industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 431–442.