

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MATEJA RIBEIRO PRIMOŽIČ

KOPER, 2021



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

IZZIVI IN IZKUŠNJE ZAPOSLENIH NA TRGU  
DELA V GOSTINSKI DEJAVNOSTI

Mateja Ribeiro Primožič

Koper, 2021

Mentor: prof. dr. Štefan Bojnec



## **POVZETEK**

Namen magistrske naloge je ugotoviti, s kakšnimi izzivi in izkušnjami na področju trga dela in gostinskega managementa se zaposleni srečujejo v gostinski dejavnosti. Sestavljena je iz teoretičnih izhodišč iz področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih v gostinstvu. Teoretičnemu delu raziskave je sledil empirični del, s pomočjo katerega smo raziskali, s kakšnimi izzivi in izkušnjami se srečujejo zaposleni v gostinski dejavnosti. Empirični del je potekal s pomočjo intervjujev predhodno zasnovanih vprašanj s področja vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja. Intervjuvani so se strinjali, da je ključno pri uspešnosti podjetja in motivaciji zaposlenih dobro in strokovno vodenje, planiranje in organiziranje podjetja.

*Ključne besede:* gostinstvo, management, motivacija, raziskava, zaposleni.

## **SUMMARY**

The purpose of the master's thesis was to analyze the challenges in the employment market and hospitality management. It involved the theoretical starting points in the field of motivation and satisfaction of employees in the hospitality industry. The theoretical part of the research was followed by the empirical part, which researched what kind of challenges employees in the hospitality industry face. The empirical part included interviews using previously drafted questions pertaining to management, planning, organization and control. All interviewees agreed that professional management of the company is very important for the company's success and employee motivation.

*Keywords:* employees, hospitality, management, motivation, research.

UDK: 331.5:640.4(043.2)



## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Štefanu Bojnecu za nasvete in vložen čas ter trud.*

*Zahvala gre tudi vsem intervjuvancem, ki so bili pripravljeni sodelovati pri raziskavi.*





## VSEBINA

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1      | Opredelitev teoretičnih izhodišč in identifikacija raziskovalnega problema  | 1         |
| 1.2      | Namen in cilji ter raziskovalna vprašanja   | 3         |
| 1.3      | Znanstvenoraziskovalna metodologija   | 4         |
| 1.4      | Predpostavke in omejitve  | 5         |
| <b>2</b> | <b>Trg dela in gostinski management</b>   | <b>6</b>  |
| 2.1      | Značilnosti gostinskega managementa   | 6         |
| 2.2      | Izzivi na področju gostinskega managementa  | 8         |
| 2.2.1    | Ambient gostinskega obrata  | 8         |
| 2.2.2    | Organizacija nabave v gostinskem obratu   | 9         |
| 2.2.3    | Analiza trga  | 9         |
| 2.2.4    | Nove tehnologije  | 10        |
| 2.2.5    | Komunikacija z gostom   | 10        |
| 2.2.6    | Strokovnost in odgovornost zaposlenih   | 11        |
| 2.2.7    | Skrb za okolje  | 11        |
| 2.2.8    | Izobrazba zaposlenih  | 11        |
| 2.2.9    | Obvladovanje stresa zaposlenih  | 12        |
| 2.2.10   | Značaj zaposlenega  | 13        |
| 2.2.11   | Odnosi med zaposlenimi  | 13        |
| 2.3      | Zaposleni v gostinski dejavnosti  | 14        |
| 2.3.1    | Organizacija zaposlenih v gostinski dejavnosti  | 14        |
| 2.3.2    | Organiziranje poslovnih procesov  | 17        |
| 2.3.3    | Zadovoljstvo zaposlenih   | 18        |
| 2.3.4    | Motiviranje zaposlenih  | 22        |
| 2.4      | Povzetek teoretičnega dela raziskave  | 25        |
| <b>3</b> | <b>Izzivi in pričakovanja na trgu dela v gostinski dejavnosti na področju vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja</b> | <b>26</b> |
| 3.1      | Populacija in vzorec  | 26        |
| 3.2      | Vprašalnik in metode zbiranja podatkov  | 26        |
| 3.3      | Analiza intervjujev ter predstavitev opornih vprašanj   | 27        |
| 3.3.1    | Vodenje   | 27        |
| 3.3.2    | Planiranje  | 30        |
| 3.3.3    | Organiziranje   | 32        |
| 3.3.4    | Kontroliranje   | 33        |
| 3.3.5    | Analiza intervjujev in dosedanje raziskave  | 35        |
| <b>4</b> | <b>Ugotovitve in možnosti za nadaljnje raziskovanje</b>   | <b>40</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1 Ugotovitve raziskovanja .....  | 40        |
| 4.2 Prispevek k stroki .....   | 42        |
| 4.3 Možnosti za nadaljnje raziskovanje.....  | 43        |
| <b>5 Sklep.....</b>  | <b>44</b> |
| 5.1 Povzetek iz celotne raziskave .....  | 45        |
| 5.2 Priporočila za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v gostinski dejavnosti s<br>poudarkom na motivaciji zaposlenih pri delu ..... | 45        |
| <b>Literatura.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Priloge.....</b>  | <b>53</b> |

## **PREGLEDNICE**

|  |    |
|--|----|
| Preglednica 1: Prikaz delovnega procesa v obravnavanem gostinskem obratu ..... | 17 |
|--|----|

## **KRAJŠAVE**

HACCP Hazard Analysis Critical Control Point

# 1 UVOD

Gostinstvo je dejavnost, za katero je značilno, da predstavlja samostojno gospodarsko panogo. Osnovna dejavnost gostinstva je priprava in strežba jedi in pijač ter nastanitev gostov. Gostinstvo igra veliko vlogo tudi v turizmu in brez njega turizma ne bi bilo. Priprava in prodaja hrane in pijače se navezuje na prehrabno gostinstvo, ki se skladno z veljavno zakonodajo deli na restavracije, gostilne, slaščičarne, okrepčevalnice, bare, obrate za pripravo in dostavo jedi (catering), premične gostinske obrate in gostinske obrate z živo ali mehansko glasbo (Zakon o gostinstvu, Uradni list RS, št. 93/07 – uradno prečiščeno besedilo, 26/14 – ZKme-1B in 52/16).

Po podatkih Agencije za javnopravne evidence in storitve je v Sloveniji leta 2015 delovalo kar 7.075 poslovnih subjektov, v katerih je bilo zaposlenih 15.149 ljudi (AJ PES 2017).

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od delovanja dejavnosti managementa temeljnih procesov, in sicer iz interesnega vidika planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Gošnik 2018).

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnih izhodišč iz področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih v gostinstvu. Vključena je domača in tuja strokovna literatura, ki je podrobno analizirana. Teoretičnemu delu raziskave je sledil empiričen del, s pomočjo katerega smo raziskali, s katerimi izzivi in izkušnjami se srečujejo zaposleni v gostinski dejavnosti. Empiričen del je potekal s pomočjo intervjujev predhodno zasnovanih vprašanj s področja vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja.

## 1.1 Opredelitev teoretičnih izhodišč in identifikacija raziskovalnega problema

V tem poglavju smo opredelili teoretična izhodišča, obenem pa smo tudi identificirali raziskovalni problem.

V gostinskem obratu je kakovost storitev ključnega pomena in predstavlja skupek mnogih dejavnikov, kot so npr. kakovost pijač in pripravljene hrane, razmerje med ceno in kakovostjo, prijeten in urejen ambient ter kar je najbolj pomembno – odnos in strokovnost gostinskih delavcev. Bistveno je tudi, da zaposleni prepoznajo gostinske potrebe, saj na osnovi teh planirajo ustrezno kakovost v obratu (Kukanja 2012, 129).

Kukanja (2012, 129) je poudaril pomembnost zaposlenih, Dermol (2014, 7) prav tako navaja, da je management človeških virov ena od organizacijskih funkcij, ki je subjektivne narave in ima velik vpliv na samo poslovanje obrata. Pomembne so primerne kadrovske strukture, torej da je kader dobro načrtovan, vlagamo v njegov razvoj in usposabljanje ter da ga po potrebi tudi nagrajujemo in na takšen način tudi motiviramo.

Zaposleni predstavljajo bistvo podjetja. Na učinkovito delovanje zaposlenih vpliva več dejavnikov in elementov poslovnega okolja. V primeru, da ima podjetje notranje okolje dobro urejeno, pripomore k boljši delovni uspešnosti ter ima konkurenčno prednost. Prav tako je vlaganje v razvoj, usposabljanje in izobraževanje izrednega pomena (Mikuš 2015).

Delovna motivacija je zelo pomembna, saj vpliva na večjo zavzetost in ustvarjalne prispevke zaposlenih. Ob motiviranju zaposlenih se izboljša učinkovitost, kreativnost in produktivnost dela. Posledica tega je uspešnost podjetja in konkurenčna sposobnost. V primeru, da zaposleni niso dovolj motivirani, prihaja do negativnih vplivov, kot so npr. odpovedi, odsotnost iz dela, zamude pri prihodu, tatvine, manjše prizadevanje za delo in celo do nasilja (Dimec Časar idr. 2008).

Organizacija je v podjetju zelo pomembna, saj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, za katere je značilno, da vplivajo na kakovost storitev, obenem pa so veliko bolj produktivni, ter tako pripomorejo k boljšemu uspehu celotne organizacije. Delovno okolje je prav tako ključno za dobro počutje zaposlenih, saj se v primeru urejenega delovnega okolja počutijo spoštovani, cenjeni in se na delovnem mestu dobro počutijo (Dimec Časar idr. 2008).

Da zaposleni dobro delujejo, morajo biti dobri tudi medsebojni odnosi, saj so osnova za vsako organizacijo, ker tako vplivajo na klimo v organizaciji in na vse dejavnike delovnega procesa. Dobri odnosi so skupek različnih vplivov: delavnosti, stopnje demokracije v organizaciji, kulturne ravni ter od samih zaposlenih v organizaciji. Če so ti dejavniki dobro delujoči, je tudi boljša prodaja, stik s strankami in naposled tudi ugled podjetja (Kokol 2016, 23).

Interakcije s strankami so za zaposlene velikokrat zelo stresne, predvsem zaradi različnih pričakovanj strank, včasih celo zelo visokih, kar predstavlja za zaposlenega povišano stopnjo stresa. Velikokrat takšne situacije vplivajo tudi na medsebojne odnose zaposlenih, saj je njihovo delo pod stresom. V študiji Grobelne (2015, 101) so ugotovili, da lahko odgovornost na delovnem mestu izboljša ustvarjalnost zaposlenih in pripomore k njihovi odlični delovni uspešnosti (Grobelna 2015, 101).

Stres je pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na uspešnost zaposlenih v vsaki organizaciji. Zaposleni so nagnjeni k visoki ravni stresa v zvezi s časom – dlje časa kot delajo, se zmanjšuje želja zaposlenih po uspešnosti. Vodstveni pristop do zaposlenih lahko vpliva na zmanjšanje ali povečanje stresa. Ugotavljanje povezave med zaposlenimi bi lahko pripomoglo k povečanju njihove uspešnosti (Priyashantha 2018).

Zavzetost zaposlenih ni nujno odraz, da so zaposleni srečni. Nekdo je lahko srečen na delovnem mestu, kar pa ne pomeni, da dela dobro in produktivno ter v korist podjetja. Veliko podjetij ocenjuje zadovoljstvo zaposlenih, žal pa je lestvica velikokrat prenizka. Če je zaposlen zadovoljen, bo prišel z veseljem na delo, brez pritoževanja, pri čemer pa ni nujno, da bo vložil več truda v delo, kot se pričakuje od njega. Če so zaposleni zavzeti, to vodi k boljšim storitvam,

kakovosti in produktivnosti, posledično k večjemu zadovoljstvu strank, kar vodi do povečanja prodaje in kar vodi do višje stopnje dobička podjetja (Kruse 2012).

Gruban (2012, 4) poudarja, da je osnovna napaka, da porabimo veliko časa in energije za ukrepe za doseganje želenih rezultatov, ne posvečamo pa se dejavnikom, ki te rezultate povzročajo. Za vodje je značilno, da rešujejo organizacijske težave, vključno z motiviranostjo zaposlenih, obenem pa se ne zavedajo, da so takšni rezultati posledica kulturnih razlik med organizacijskimi vrednotami in dejavniki, ki te razlike povzročajo. Takšno početje ima kratkoročne učinke. V primeru, da so notranja struktura organizacije, tehnologije, veščine, kakovost, poslanstvo in njeni sistemi med seboj usklajeni, tudi organizacija in kultura dosejata boljšo učinkovitost in delovno uspešnost.

Napredovanje, plača in ostale materialne stvari predstavljajo dobro motivacijo za zaposlene. Zaposleni cenijo tudi usposabljanje, delavnice in izobraževanje. Delavnice zaposlene povežejo in tako se počutijo bolj pripadni družbi. Pomembno je, da so zaposleni seznanjeni s stanjem v podjetju in da poznajo vse možnosti, ki se dotikajo njihovega dela (Grošelj 2016, 81).

Inovativnost je nedvomno pogoj za razvoj podjetništva, med katerim se razvijajo nove ideje in nadgradnja obstoječih. Inovativnost je del organizacije, ko je klima spodbudna in ko je v njej omogočen svoboden način razmišljanja (Pompe 2011, 39).

Znanje in inovativnost sta dva osnovna dejavnika za napredek organizacije in podjetja (Žnidaršič in Jereb 2011, 194).

Magistrska naloga vključuje sistematičen pregled strokovne literature v domačem in v tujem jeziku ter empirično raziskavo, s pomočjo katere smo poskušali ugotoviti, s katerimi izzivi in izkušnjami na trgu dela se srečujejo zaposleni v gostinski dejavnosti. Raziskovalni problem predstavlja pomanjkljivosti in vzroke za nezadovoljstvo zaposlenih v gostinski dejavnosti. Podatki o dejanskem stanju so pridobljeni med izvajanjem intervjujev z zaposlenimi v različnih gostinskih obratih. Intervjuji so opravljeni s pomočjo podpornih vprašanj s področja vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja. Pridobljeni podatki nam podajo pregled nad dejanskim stanjem v gostinski dejavnosti ter nam omogočajo pripravo priporočil za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v gostinski dejavnosti, s poudarkom na motivaciji zaposlenih pri delu.

## **1.2 Namen in cilji ter raziskovalna vprašanja**

Namen magistrske naloge je ugotoviti, s katerimi izzivi in izkušnjami na področju trga dela in gostinskega managementa se zaposleni srečujejo v gostinski dejavnosti.

Cilji magistrske naloge so:

- Opraviti sistematičen pregled okrog 60 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature s področja trga dela in managementa v gostinstvu, organizacije zaposlenih v

gostinski dejavnosti, zadovoljstva in motivacije zaposlenih v gostinski dejavnosti, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih v gostinski dejavnosti.

- Izvesti empirično raziskavo s pomočjo kvalitativne metodologije – opravili smo 10 intervjujev z zaposlenimi v gostinski dejavnosti. Za intervjuje smo se odločili zato, ker nas zanima stališče zaposlenih v določenem gostinskem obratu. Uporabili smo strukturiran intervju, razdeljen v štiri sklope (vodenje, planiranje, organiziranje in kontroliranje).
- Pripraviti najpomembnejša priporočila in izboljšave na področju trga dela in gostinskega managementa (vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja).

Na osnovi opredelitve teoretičnih izhodišč in identifikacije problema ter zaznane raziskovalne vrzeli so oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kateri so izzivi in pričakovanja zaposlenih na trgu dela in v gostinski dejavnosti na področju vodenja?
- Kateri so izzivi in pričakovanja zaposlenih na trgu dela in v gostinski dejavnosti na področju planiranja?
- Kateri so izzivi in pričakovanja zaposlenih na trgu dela in v gostinski dejavnosti na področju organiziranja?
- Kateri so izzivi in pričakovanja zaposlenih na trgu dela in v gostinski dejavnosti na področju kontroliranja?

### **1.3 Znanstvenoraziskovalna metodologija**

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega raziskovalnega pristopa. V sklopu teoretičnega dela so s pomočjo metode deskripcije opisane različne definicije, pojmi in pogledi avtorjev literature s področja trga dela in managementa v gostinstvu, organizacije zaposlenih v gostinski dejavnosti, zadovoljstva in motivacije zaposlenih v gostinski dejavnosti, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih v gostinski dejavnosti.

Komparativna metoda je uporabljena za primerjanje različnih zasnov in pogledov, saj smo poskušali najti njihove sorodnosti in razlike. Pregled literature nam poda sliko, s katerimi izzivi in izkušnjami se srečujejo na trgu dela in v gostinski dejavnosti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih in predvsem katere so rešitve za izboljšanje stanja na tem področju.

V empiričnem delu naloge je opravljena kvalitativna raziskava s pomočjo strukturiranih intervjujev. Za takšno metodo raziskovanja smo se odločili zato, ker si želimo osebnega stika z zaposlenimi in predvsem zato, ker so predmeti raziskave zadovoljstvo, izzivi in izkušnje, ki se jih težko vrednoti s pomočjo kvantitativnih metod.

Strukturiran intervju je sestavljen iz sklopov, in sicer iz področja trga dela, vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja. Vsak sklop vsebuje pet opornih vprašanj.



Intervjuvane osebe so zaposleni na različnih delovnih mestih (vodja osebja, direktor, natakar in kuhar) v gostinski dejavnosti. Intervjuji so se izvajali preko telefonskega pogovora.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Magistrska naloga temelji na naslednjih predpostavkah:

- pridobitev podatkov s pomočjo intervjujev je najustreznejši način za izvedbo tovrstne raziskave;
- predpostavljamo, da bodo intervjuvani pripravljene na izvedbo intervjuja ter bodo odgovarjali resno in odgovorno.

Predvidevamo naslednje omejitve pri obravnavanju problema:

- pri raziskovanju se osredotočamo na izzive in izkušnje na trgu dela in zaposlenih v gostinski dejavnosti;
- raziskava poteka s pomočjo intervjujev, ki temeljijo na štirih sklopih, in sicer: vodenje, planiranje, organiziranje in kontroliranje;
- empirična raziskava je opravljena v treh različnih gostinskih obratih in zato izidov ni mogoče omejiti samo na en gostinski obrat;
- raziskava je opravljena v obdobju pandemije in omejitev zaradi virusa COVID-19.

## 2 TRG DELA IN GOSTINSKI MANAGEMENT

V nadaljevanju bomo predstavili, kaj zajema trg dela, predvsem kakšne so značilnosti gostinskega managementa, kakšni so izzivi na tem področju, kakšne so značilnosti zaposlenih v gostinski dejavnosti, opredelitev zaposlenih ter kaj vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v gostinstvu.

### 2.1 Značilnosti gostinskega managementa

Merkač Skok (2008, 176) opredeljuje gostinstvo kot storitveno dejavnost, ki jo delimo na prehrambno in nastanitveno gostinstvo. Prehrambno gostinstvo vključuje predvsem gostilne, restavracije, kavarne, bare, slaščičarne ter ostale ponudnike gostinskih storitev. Med ostale ponudnike prištevamo predvsem izletniške kmetije, osmice in vinotoče. V primeru, da gre za storitvena podjetja, pa je zanje značilno, da dosegajo poslovne rezultate na osnovi zaposlenih. Zaposleni igrajo ključno vlogo v gostinski dejavnosti in zato je še prav posebej pomembno, da se vanje veliko vlaga in da se jim posveča čim več pozornosti, predvsem kar zadeva motivacijo na delovnem mestu, saj je ta ključna pri učinkovitosti njihovega dela.

Pri vodenju zaposlenih je zelo pomembna organizacijska kultura. Organizacijska kultura prav tako poleg motivacije v veliki meri vpliva na delovno uspešnost. Organizacijska klima in poslovna uspešnost sta nedvomno glavna razloga pri doseganju zadovoljstva zaposlenih. Člani organizacije morajo biti v razmišljanju usklajeni, predvsem pa gre za vrsto osnovnih predpostavk, skupnih prepričanj in vrednot, ki opredeljujejo, kako se člani organizacije obnašajo med seboj in do svojega dela (Gruban 2012).

Na organizacijsko kulturo vplivajo naslednji dejavniki (Gruban 2012, 5):

- osredotočenost na kupce s pomočjo poslanstva in filozofije;
- vključevanje, vpliv, vzbujanje sprejemanja samostojnih odločitev zaposlenih ter posledično odgovarjanje zanje;
- postavitev sistemov na osnovi izbire kadra, usposabljanja in razvoja;
- nagrajevanje, spoštovanje, motiviranje in postavljanje ciljev zaposlenih;
- kakovost, veččine in zmožnosti na področju vodenja, izvora in distribucijske moči.

Eno izmed ključnih področij gostinskega managementa je organizacija dela zaposlenih, in sicer glede na to, da poznamo več različnih prehrambnih obratov, za katere je značilno, da je njihova organizacija dela različna. Pri vsaki dejavnosti je treba upoštevati številne dejavnike: zakonske zahteve, vrsto obrata, lokacijo obrata, ciljno skupino gostov, ponudbo (jedilni list), razpoložljiv čas namenjen obroku, kapacitete v lokalni (mize), strokovno usposobljenost zaposlenih, strošek zaposlenih ... (Kukanja 2012, 49).

Kontrolling (ang. controlling) v gostinstvu je managerska funkcija, ki vključuje vse aktivnosti in merila, potrebna za upravljanje podjetja in doseganja pozitivnih rezultatov v podjetju (Cerović 2003). Med najpomembnejše funkcije kontrolinga prištevamo (Cerović 2003):

- standardizacijo poslovanja,
- planiranje porabe sredstev na osnovi poslovnega rezultata,
- kontrola izvajanja planov ter možnih odstopanj,
- določanje vzrokov za odstopanja ter analiza zbranih podatkov,
- sprejemanje odločitev za določanje želenih poslovnih rezultatov na osnovi priprave poročil in vmesnih analiz stanja.

Glede na to, da je gost tisti, od katerega so odvisni rezultati poslovanja, saj je on ključen pri doseganju ciljev poslovanja, je skrb zanj posebej pomembna in predstavlja tudi del gostinskega managementa. Skrb za gosta in gostoljubje je ključno pri izvajanju gostinskih storitev z namenom zagotavljanja njegovih pričakovanj ali celo njihovega preseganja. V prehrabnem gostinskem obratu je kakovost storitev zelo pomembna in nanjo vplivajo številni dejavniki: kakovost hrane in pijače, urejenost ambienta in predvsem dobro počutje v njem, primerno razmerje med ceno in kakovostjo storitev, obnašanje zaposlenih, poznavanje potreb gosta na osnovi njegovega povpraševanja ... (Kukanja 2012, 129).

Poznavanje pričakovanj gostov v veliki meri vpliva na doseganje kakovosti storitev. Nanje se lahko vpliva s pomočjo številnih orodij tržnega komuniciranja (poznavanje obrata, sloves obrata, oglaševanje, ustvarjanje celostne podobe...). Poleg ponudbe hrane in pijače igrajo zaposleni prav tako veliko vlogo, saj gost pričakuje od zaposlenih strokovnost, predvsem pa ustrežljivost in prijaznost. Gost doživlja v gostinskem obratu celostno doživetje (izkušnjo). Strežno osebje ima neposreden stik z gostom in v veliki meri predstavlja celotno podobo obrata, kar je glavni razlog za poznavanje potreb gostov in zagotavljanja kakovosti storitev v obratu (Kukanja 2012, 130).

Primerno vodenje evidenc v gostinstvu omogoča nemoten potek dela, obenem pa tudi doslednost in natančnost izvajanja storitev. Danes se izvajajo evidence s pomočjo informacijsko-komunikacijskih sistemov, in sicer s pomočjo specialne in programske opreme. Pomembno je, da sistemom sledimo in smo pravočasni pri njihovi nadgradnji. Sledenje spremembam na tržišču je bistveno, kar zadeva informacijskih sistemov, saj tako sledimo novostim in smo pri svojem delovanju v koraku s časom, predvsem pa pridobimo na hitrosti (Kukanja 2012, 137).

Računalniško vodeni informacijski sistemi imajo številne prednosti in slabosti (Kukanja 2012, 138):

- pridobitev pri hitrosti dela;
- optimizacija delovne sile (manjše število zaposlenih, zaloge po potrebi);

- boljša kakovost storitev, saj imamo večji dostop do receptov, standardov, cen in lažje kontrole;
- boljša in hitrejša preglednost nad meniji;
- izboljšanje sledenja, analiz ter s pomočjo statistike bolj učinkovito odločanje in boljši poslovni rezultati;
- boljša individualizacija storitev.

Med slabosti računalniško vodenih informacijskih sistemov pa prištevamo predvsem (Kukanja 2012, 138):

- visok strošek vzpostavitve sistema;
- uvajanje zaposlenih v nov sistem;
- redno servisiranje (vzdrževanje) sistema;
- v primeru nepravilne uporabe prihaja do velike zmede in napačnih vnosov.

Lebar (2011, 5) poudarja, da je za uspešno gostinsko podjetje pomembna predvsem kakovost storitev ter zadovoljstvo gostov. Obstajajo številni načini oblikovanja in izvajanja storitev, za katere je značilno, da so predvsem zapleteni, kar pomeni, da so pravilne odločitve ključnega pomena. Odločitev je tista, katere rezultat je lahko razočaranje, navdušenje ali zadovoljstvo.

Gostinski management vsebuje številne managerske naloge, za katere je značilno, da morajo biti jasno definirane in morajo prikazovati poslovne procese, ki spremljajo potek dela. Določiti je treba delovne naloge zaposlenih ter celotno strategijo poslovanja, saj le na takšen način lahko dosežemo boljše rezultate, do katerih pride na osnovi sprememb (Kukanja 2012).

## **2.2 Izzivi na področju gostinskega managementa**

Področje gostinskega managementa se srečuje s številnimi izzivi. Izzivi se po težavnosti razlikujejo med seboj. Nekateri so lahko izvedljivi, zahtevajo malo časa in predstavljajo lepo izkušnjo, medtem ko so drugi manj prijetni in lahko trajajo dalj časa.

V nadaljevanju bomo našteali in opisali nekaj ključnih in najpogostejših izzivov na področju gostinskega managementa.

### **2.2.1 Ambient gostinskega obrata**

Ambient gostinskega obrata vključuje celotno podobo prostora, v katerem je gostinski obrat. Pri tem mislimo glede celotne podobe, imena, kozarci, prt, postavitve pohištva ... Prostor je tisti, ki mora biti prijeten in se mora gost v njem počutiti sproščeno in zadovoljno. V primeru, da je ambient gostu neprijeten, se nedvomno gost ne bo več vračal. Prostor je skupek složnega odnosa med ponudbo, obiskovalci in okoljem. Oblikovanje ambienta vključuje številne strokovne in nestrokovne nasvete, kar predstavlja za zaposlenega ogromno število informacij

in mu predstavlja velik izziv pri odločitvah. Ko gre za odločitve, si moramo predstavljati predvsem gosta in kako se on počuti v ambientu. Zamisliti si moramo goste, ki bodo prostor obiskovali in predvsem se moramo vprašati, kdo so ciljna skupina in kakšne so njihove značilnosti. Poleg tega pa moramo tudi predvideti stroške, ki nam morajo biti dostopni in ne smejo ogroziti nadaljnjega dela (Lebar 2011, 7).

Eden izmed izzivov gostinskega managementa je tudi ergonomija. Lebar (2011, 8) navaja, da je ergonomija veda o prilagajanju človeka na delovne razmere. Znotraj ergonomije se srečamo s številnimi spoznanji, ki se med seboj združujejo. Med slednje prištevamo ekološka, socialna, medicinska, tehnološka in psihološka spoznanja. S skupnim izrazom jih imenujemo humano inženirstvo. Glavno načelo ergonomije je, da je vse načrtovano v dobrobit ljudi. Npr. ko načrtujemo ambient, mora biti dovolj prostora za kolena pri sedenju, dovolj prostora za invalide, razporeditev miz primerna glede na potrebe, primerno velikost jedilniškega pribora ... Kakovost odnosa med uporabnikom in različnimi elementi notranje opreme določa raven udobja uporabnika in v mnogih primerih morebitni uspeh oziroma neuspeh lokala.

Dekoracija v gostinskem obratu je velikega pomena, saj lahko v veliki meri izboljša počutje gosta. Med pomembnejšimi deli dekoracije sodi cvetlična ureditev. Pomembno je, da je postavljena tako, da bo za gosta ugodna. Slog izbire posod mora biti v slogu s prostorom. Dekoracija je tista, ki pripoveduje zgodbe in je jedro ambienta, saj vpliva na vsa čutila gosta, predvsem na njegov vid (Lebar 2011, 22).

### ***2.2.2 Organizacija nabave v gostinskem obratu***

Nabava v gostinskem obratu predstavlja v managementu velik izziv, saj vpliva na kakovost ponudbe, obenem pa tudi na finančno stanje. Poznamo nabavna opravila, brez katerih ne moremo slediti nabavnim ciljem, omogočajo pa tudi optimizacijo stroškov, varno in zanesljivo nabavo, trajnost nabavnih virov, uveljavljanje ISO standardov za kakovost ter okolju neškodljivih materialov (Potočnik 2002, 7). Važno je, da so določene osebe, ki so odgovorne za nabavo. Najbolj smiselno je, da za nabavo skrbi manjša skupina, npr. vodja gostinskega obrata, vodja kuhinje oziroma strežbe, vodja nabavne službe in predstavnik računovodstva. Odgovorne osebe poskrbijo za organizacijo nabave, predvsem kar zadeva količine in cene. Količine in cene morajo biti skladne s potrebami in finančnimi zmožnostmi gostinskega obrata. Nabava mora biti tudi skladna s skladiščnimi kapacitetami in možnostmi skladiščenja, glede na količine porabe posameznega materiala (Lebar 2011, 25).

### ***2.2.3 Analiza trga***

Preden se lotimo nabave in storitev, je treba podrobno analizirati trg. Analiza nabavnega trga vključuje predvsem analizo količin materiala, vrste materiala, dobavitelje, cene materiala, kakovost ter nadomestke. Zaradi velike ponudbe na trgu, predvsem kar zadeva gostinske

opreme, je treba predhodno določiti način zbiranja podatkov, opredeliti moramo metode in postopke (Lebar 2011, 26).

Na področju nabave se srečamo tudi z nabavno politiko, ki vključuje dogajanje na trgu ali kako se prebiti preko trga do določenih ciljev. Politika vključuje tudi poznavanje številnih načinov, kako prepoznati dobrega dobavitelja ter kako vplivati nanj. Cilj je prepoznati dobavitelja, ki nam bo zagotovil ustrezen material, tako glede kakovosti, količin in cene. Bistveno je, da so količine materiala idealne. Idealne količine materiala dosežemo s pomočjo številnih dejavnikov, kot so (Lebar 2011, 25):

- možnost skladiščnih prostorov,
- okoliščine na trgu ter njihove ugodnosti,
- kupna moč podjetja,
- možnosti dopolnilne nabave,
- izrazitost obrabe inventarja ter posebnost obrata.

#### **2.2.4 Nove tehnologije**

Med najnovejše tehnološke rešitve na področju gostinstva je nedvomno prenosni brezstični dlančnik – ORDERMAN, za katerega je značilno, da olajša delo natakarju, saj lahko v času strežbe naroči neposredno na tiskalnik (strežba ali kuhinja). Ima številne pozitivne lastnosti, kot so: neposredno naročilo, hitrejša priprava hrane in pijače, prihranek na času, manjša potreba po številu zaposlenih, več prometa ter nižji stroški (Lebar 2011, 29).

#### **2.2.5 Komunikacija z gostom**

Med najpomembnejšo stvar pri opravljanju gostinskih storitev v odnosu z gostom štejejo gostoljubnost. Današnji gostje pričakujejo, da bo postrežba strokovna, na ustrezni ravni, predvsem pa profesionalna. Kriterije za gostoljubnost ter kakšna je kakovost postrežbe, določajo gostje. Uresničiti pričakovanja gosta je nedvomno minimum neke zadovoljujoče oskrbe. Pomembni dejavnik pri tem je, da je vsakemu zaposlenemu znano, s čim se ukvarja. Gostoljubnost se kaže s kakovostjo človeškega odnosa ter s komunikacijo z gostom. V primeru, da je zaposleni res predan gostu, ga nedvomno zanima, kako se počuti ter kakšna pričakovanja ima, saj mu je v interesu, da jih zadovolji. Gost, ki se dobro počuti v gostinskem obratu, se bo vedno znova vračal in po določenem številu obiskov se bo počutil kot stalni gost. Takšen gost je vesel, če ga pokličemo po imenu in če poznamo njegove prehranjevalne navade oziroma njegove preference (Lebar 2011, 31).

Tudi trendi igrajo pomembno vlogo pri nujenju gostinskih storitev.

Lebar (2011, 34) navaja med pomembne dejavnike, ki vplivajo na gostinski management, trende. Med slednje denimo prištevamo več uživetja, dolgotrajno naraščajočo zavest

glede kakovosti (gostje vedno bolj zahtevni), izboljšano zavest glede cen, povečanje potrošnje izven doma, preprostost (dobra meščanska regionalna kuhinja), novodobne prehranske navade (manj ali nič alkohola, več solate, nekalorična hrana ...), več zdravja in okolja ... (Lebar 2011, 34).

### **2.2.6 *Strokovnost in odgovornost zaposlenih***

Poklici v gostinstvu se s časom spreminjajo, še posebej v strežbi. Hierarhijo je zamenjala lastna odgovornost, kar zadeva oskrbo gostov, prodaje in na splošno komunikacije. Pomembno je, da zna natakar svetovati glede ponudbe ter da je postrežba strokovna. Natakar ima danes veliko več nalog, obenem pa se od njega pričakuje večja spretnost kot pred leti (Lebar 2011, 41).

### **2.2.7 *Skrb za okolje***

Danes je ena izmed najbolj perečih tem ravno skrb za okolje. Glede na količino nastalih odpadkov v gostinski dejavnosti, moramo biti še prav posebej pozorni, kako bo potekalo njihovo odstranjevanje. Poleg odpadkov pa moramo vključiti tudi porabo energije ter načine, kako bomo z njo ravnali varčno. Slediti moramo tudi zakonodajnim zahtevam, predvsem za to, da se izognemo denarnim kaznim (Lebar 2011, 44).

### **2.2.8 *Izobrazba zaposlenih***

Izobrazba igra pomembno vlogo, saj se odraža pri izpolnjevanju pričakovanj gostov, ciljev ter izpolnjevanju filozofije podjetja. Če imajo zaposleni veliko informacij glede podjetja, obenem pa tudi znanja glede spretnosti, idej in izvajanja gostinskih storitev, njihovo delo poteka bolj učinkovito, pri čemer upoštevamo tudi njihovo storilnost. Storilnost je ključna pri racionalnem opravljanju delovnih nalog ter večji motiviranosti zaposlenih. Slabo produktivnost zaposlenih lahko odpravimo tako, da organiziramo kakovostne izobraževalne programe. Izobraževanje zaposlenih ima številne prednosti: izpolnjevanje pričakovanja gostov, povečanje storilnosti, povečanje prometa, zmanjšanje stroškov, izboljšanje komunikacije z gosti, zmanjšana menjava zaposlenih, povečanje motivacije zaposlenih in določanje zaposlenih pri napredovanju (Lebar 2011, 45).

Izobraževanje se običajno uvaja, ko pride nov kader, ko standardi niso zagotovljeni, ko se uvajajo nove tehnologije, pri spreminjanju poteka dela in ob izdelavi nove filozofije. Poznamo več vrst izobraževanj, denimo seminarje (prehrana in pijača), tečaje tujih jezikov, predavanja priznanih strokovnjakov in vodij ter ekskurzije do dobaviteljev in proizvajalcev (Lebar 2011, 45).

Vsak od zaposlenih ima drugačne poglede, kar zadeva kakovost. Takšno stanje je lahko kaotično, zato je treba pripraviti lastne standarde in s pomočjo standardov ocenjevati tudi

kakovost. Ponudbe posameznih gostinskih obratov ter njihovi gostje so si med seboj različni in zato se tudi ocenjevanja med seboj razlikujejo. Poznamo nekaj dejavnikov, ki so pomembni pri uresničevanju ciljev, kar zadeva pripravljenosti ter kakovostne strežbe. Mednje uvrščamo učinkovitost, trajno kakovost, optimalni čas postrežbe in priprave pijače in hrane, skrbnost, čistočo, stik z gostom in pozornost, socialno sposobnost in hitrost (Lebar 2011, 47).

Številni gostinski obrati si zaradi praktičnosti pripravijo neke vrste priročnik z usmeritvami za zaposlene. Znotraj priročnika so zapisani vsi standardi ter kako se ravnati po njih. Namen priprave takšnega priročnika je nedvomno doseganje visoke stopnje zadovoljstva gostov (Lebar 2011, 47).

Vodje, katerih cilj je učinkovito poslovanje, se morajo zavedati, da je motivacija in usmerjanje energije zaposlenih pomembno pri doseganju skupnih ciljev. Takšni izzivi so nedvomno konkurenca. Uspešno podjetje je soočeno s številnimi izzivi, za katere je značilno, da določajo ukrepe. Razumevanje zaposlenih, kot nosilcev konkurenčne prednosti organizacije, pomeni pripisovanje širokega pomena sposobnosti zaposlenih. Organizacija mora za ohranjanje statusa, kar zadeva konkurenčnost, neprestano vlagati v znanje in izobraževanje zaposlenih. Dobro izobražen kader s pravim pristopom vodje bo nedvomno dosegal dobre rezultate poslovanja (Gruden 2009, 17).

### ***2.2.9 Obvladovanje stresa zaposlenih***

Gostinska dejavnost je ena izmed dejavnosti, ki je precej stresna, saj imamo stalni stik z gosti. Gosti se med seboj razlikujejo, torej moramo znati delati z različnimi značaji. Znotraj delovnega okolja pa imamo tudi kar nekaj stresnih dejavnikov, saj smo obremenjeni s kakovostjo hrane, hitrostjo našega dela, fleksibilnostjo in spretnostjo. Ekipa mora biti usklajena in delovati harmonično. V primeru, da je kateri od zaposlenih težaven, lahko povzroči številne konflikte v komunikaciji. Veliko je tudi na primer takšnih situacij, ki so nepredvidljive (naval gostov, zamujanje gostov, nezadovoljstvo gostov ter nepričakovan izostanek zaposlenih). Tudi v primeru, da je med zaposlenimi napetost, moramo poskrbeti, da gost tega ne občuti in da postrežba poteka nemoteno (Lebar 2011, 52).

Držaj (2018, 1) navaja nekaj pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na management podjetja. Pomembno je, da ima podjetje zastavljeno vizijo in cilje, in sicer od zagotavljanja kakovosti storitev do zagotavljanja kakovosti produktov. V današnjih časih je nujno, da je zadovoljstvo prisotno povsod in ne samo pri samem lastniku gostinskega obrata. Zadovoljstvo mora biti prisotno pri zaposlenih in pri gostih. Ključ do uspeha so predvsem usposobljeni kadri, za katere je značilno, da so popolnoma predani svojemu delu, sposobni so sprejemati in prenašati spremembe, obenem pa morajo biti visoko motivirani in zadovoljni. Vložek v zaposlene, kar zadeva uspešnosti delovanja gostinskega obrata, je dolgoročna naložba. Osnovno je tudi zavedanje delodajalcev, da je skrb za zaposlene izrednega pomena in da če bodo želeli, da bodo



zaposleni delali dobro, jih bodo morali motivirati in po potrebi tudi nagraditi. Višjo raven motivacije in zadovoljstva zaposlenih lahko delodajalec zagotovi že s samim razumevanjem zaposlenih in uporabo različnih motivacijskih dejavnikov in dejavnikov zadovoljstva.

Dovžan (2014, 79) poudarja, da negotovo okolje podjetja zahteva, da je vodstvo usposobljeno pri oblikovanju različnih motivacijskih scenarijev. Vodstvo mora poznati različnost življenjskih slogov, ciljev, želja posameznika. Poznamo kar nekaj načinov vključevanja zaposlenih v sistem (Dovžan 2014):

- individualni cilji posameznika morajo biti vključeni v cilje podjetja;
- možnost upoštevanja pobude posameznika;
- raznolikost skupinskega dela;
- okolje in organizacija sta povezana;
- sledenje uspešnosti dela zaposlenih;
- vključevanje zaposlenih v izobraževalne procese.

Vsako podjetje ali organizacija potrebuje strategijo iz podobnih razlogov kot vojska. Strategija je osnovana na osnovi ciljev; določena smer razvoja, zagotavljanje razpoložljivih virov in najučinkoviteje izvajati procese za čim bolj učinkovito izpeljavo strategije. Strategija je v bistvu temeljni načrt uporabe virov, medtem ko je taktika način oziroma shematski prikaz posamezne akcije (Kregar Brus 2011).

### ***2.2.10 Značaj zaposlenega***

Vsak posameznik ima svoj značaj in svoje navade. Za posameznike, ki imajo dobro razvito čustveno inteligenco, je značilno, da so večji upravljanja s svojimi čustvi ter da so uspešni pri razvoju svojih potencialov in dobro komunicirajo pri delu. Torej je čustvena inteligenca izrednega pomena pri uspešnosti posameznika v poslovnih odnosih ter obenem glavni razlog za učinkovito izrabo razumske inteligence (Kranjc 2012, 62). Ljudje, ki imajo visoko stopnjo čustvene inteligence, oddajajo karizmo, energijo in dajejo občutek spoštovanja, zaupanja ter zanesljivosti (Kranjc 2012, 69).

Pristopi, kot so avtoriteta, ukazovanje in ofenzivni pristopi niso več zaželeni in jih danes ne uporabljamo več. Vedno bolj se posvečamo zaupanju, pozitivni naravnosti, vplivnosti in ostroumnosti, za katere je značilno, da igrajo vedno bolj pomembno funkcijo pri uspešnem poslovanju (Kranjc 2012, 67)

### ***2.2.11 Odnosi med zaposlenimi***

Odnosi med zaposlenimi so tesno povezani z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih. Izvirajo iz nas samih in iz našega lastnega značaja. Dobri medsebojni odnosi so pomembni predvsem zato, ker vplivajo na učinkovitost izvajanja delovnih nalog in posledično na doseganje ciljev,

ustvarjanje in delovno moralo. Medsebojni odnosi in komunikacija z zaposlenimi izhajajo iz posameznika. Če prihaja do konfliktov znotraj pri eni osebi, je običajno to posledica nezadovoljstva, nepravilne komunikacije, slabega medsebojnega razumevanja, slabih delovnih pogojev in plačila, slabega informiranja, neupoštevanje predlogov, želja, idej ... Za dobre odnose se morajo zaposleni med seboj spoštovati in le na takšen način lahko ustvarjajo pozitivno klimo (Možina 2016).

## **2.3 Zaposleni v gostinski dejavnosti**

V gostinski dejavnosti je zelo pomembna organizacija zaposlenih. V nadaljevanju bomo predstavili, kakšno organizacijo poznamo in kaj vključuje ter kakšne so naloge posameznih delovnih mest.

### **2.3.1 Organizacija zaposlenih v gostinski dejavnosti**

Znotraj gostinske dejavnosti imamo vključene naslednje osebe (Medvešček 2011, 33):

- pravne osebe in samostojni podjetniki, posamezniki, ki so registrirani za opravljanje gostinske dejavnosti; društva, ki imajo gostinsko dejavnost določeno v svojem temeljnem aktu, vendar ne sme biti opredeljena kot njihova temeljna dejavnost;
- fizične osebe: sobodajalci in kmetje.

V gostinski dejavnosti imajo praktično vsi stike z gosti, nekateri posredno drugi neposredno. Določanje nalog in odgovornosti zaposlenih je prilagojeno glede na naravo njihovega dela in je nujno, da je smiselno določeno. Vsekakor pa je tudi izrednega pomena, da se zaposleni držijo predhodno določenih zahtev in priporočil vodij obrata.

Podporne funkcije in posredni stik imajo predvsem vzdrževalci, kadrovska in administrativna služba ter računovodstvo. Kar zadeva pričakovanih znanj posameznih zaposlenih, glede na njihovo delovno mesto, so opredeljena v nacionalni kvalifikaciji poklicev. V nadaljevanju bomo predstavili zahteve zadolžitve in izpolnjevanje delovnih obveznosti.

Natakar (Mikulec, Radič in Ivankovič 2012):

- mojstrsko obvlada vse delovne, tudi zahtevnejše postopke v strežbi;
- pozna, harmonično povezuje, priporoča in vključuje ustrezna vina k rednim in izrednim obrokom;
- pripravlja oziroma dokončuje jedi ter pijače pred gosti;
- sodeluje pri nabavi oz. naročanju in sprejemanju pijač in inventarja v strežbi;
- pripravi delovni prostor v strežbi;
- skrbi za varno delo in nadzor izvajanja predpisov iz varstva pri delu;
- skrbi za izvajanje sanitarno-higienskih predpisov (sistem HACCP);

- komunicira po poslovnem bontonu s sodelavci in z gosti v slovenskem in vsaj dveh tujih svetovnih jezikih;
- pripravlja pisne ponudbe gostinskega obrata s sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in z uporabo specialno gostinskih informacijskih programov pri delu;
- organizira in vodi delovni proces v strežbi;
- skrbi za racionalno in ekonomično poslovanje;
- obvlada izvedbo različnih oblik trženja;
- spremlja, obvlada in razvija nove trende v gostinstvu, pripravi predloge razvojnih in finančnih programov;
- racionalno razporeja in organizira kadrovske vire za vzdrževanje socialne varnosti in pozitivne klime;
- izdela predloge za nagrajevanje sodelavcev;
- uvaja nove sodelavce v delo in skrbi za njihovo strokovno rast;
- izvaja praktično usposabljanje dijakov z delom;
- kontrolira kakovost storitev.

Pomočnik/pomočnica natakarja/natakarice (Mikulec, Radič in Ivankovič 2012):

- pripravi in izvede lastno delo ter kontrolira njegovo kakovost;
- racionalno rabi energijo, material in čas;
- varuje zdravje in okolje;
- komunicira z gosti po pravilih dobrega natakarja in je pri tem spreten v komunikaciji;
- ureja prostore za goste;
- čisti gostinski inventar;
- streže pod nadzorom natakarja;
- dela v točilnici.

Vodja kuhinje -glavni kuhar (Mikulec, Radič in Ivankovič 2012):

- mojstrsko obvlada vse delovne postopke v kuhinji;
- sodeluje pri nabavi oz. naročanju in sprejemanju naročenih živil;
- pripravlja jedi po zahtevnejših postopkih in smiselno povezuje redne in izredne obroke po načelih zdrave prehrane;
- harmonično povezuje, priporoča in vključuje ustrezna vina k rednim in izrednim obrokom;
- skrbi za varno delo in nadzor izvajanja predpisov iz varstva pri delu;
- skrbi za izvajanje sanitarno-higienskih predpisov (sistem HACCP);
- komunicira po poslovnem bontonu s sodelavci in z gosti v slovenskem in vsaj enem tujem svetovnem jeziku;
- pripravlja pisne ponudbe gostinskega obrata s sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in obvlada druge računalniške gostinske programe;
- organizira in vodi delovni proces v kuhinji;

- skrbi za racionalno in ekonomično poslovanje;
- samoiniciativno kreira in pripravlja nove jedi;
- obvlada trženje in skrbi za uspešno prodajo;
- spremlja in obvlada nove trende priprave jedi s sodobno tehnologijo;
- pripravi predloge razvojnih in finančnih programov;
- racionalno razporeja in organizira kadrovske vire za vzdrževanje socialne varnosti in pozitivne klime;
- izdelava predloge za nagrajevanje sodelavcev;
- uvaja nove sodelavce v delo in skrbi za njihovo strokovno rast;
- izvaja praktično usposabljanje dijakov z delom;
- kontrolira kakovost storitve.

Pomočnik/pomočnica kuharja/kuharice (Mikulec, Radič in Ivankovič 2012):

- načrtuje, pripravi, izvede in kontrolira lastno delo;
- racionalno rabi energijo, material in čas;
- varuje zdravje in okolje;
- komunicira s sodelavci;
- očisti živila;
- pripravi živila za hladne in tople začetne jedi;
- pripravi juhe, jušne zakuhe, vložke, enolončnice, priloge, zelenjavne jedi, solate;
- pripravi enostavne sladice;
- pripravi hitro hrano in pice;
- vzdržuje higieno in urejenost kuhinje.

Če imamo opisana delovna mesta, je olajšano tudi pri izboru primernih kandidatov, saj se velikokrat prijavijo osebe, ki nimajo ustrezne kvalifikacije. Vsak gostinec želi opraviti svojo storitev popolno, predvsem kakovostno, da je gost zadovoljen in da so dobri prihodki. Da pridemo do takšnih rezultatov, morajo biti zaposleni zadovoljni, imeti morajo primerno izobrazbo ter sposobnost za uresničevanje postavljenih ciljev.

Vodja (Mikulec, Radič in Ivankovič 2012):

- načrtuje, pripravi in kontrolira lastno delo;
- skrbi za racionalno rabo energije, materiala in časa;
- zagotavlja delovno varnost in upošteva okoljevarstvena načela;
- zagotavlja kakovost in uspešnost dela v delovnem okolju v skladu s standardi;
- sporazumeva se s sodelavci, poslovnimi partnerji in z gosti;
- razvija poslovno sodelovanje med različnimi oddelki podjetja;
- izvaja operativni menedžment v podjetju, s katerim zagotavlja uspešnost in učinkovitost ter kakovost;
- nadzira proizvodne in poslovne procese;

- analizira in spremlja uspešnost poslovanja hotela;
- sodeluje s poslovnimi partnerji, z naročniki in gosti;
- upravlja kadrovske zadeve (izvaja kadrovski management);
- sodeluje pri razvoju, uvajanju in izvajanju promocijskih in prodajnih aktivnosti ter spremlja njihovo učinkovitost.

### 2.3.2 Organiziranje poslovnih procesov

Organizacija in jasna definicija poslovnih procesov je ključna (Kukanja 2012).

Bistveno je, da se delovne naloge in celoten konstrukt podjetja jasno določijo, kar je nedvomno povod za postopno vnašanje sprememb. Kokol (2016, 30) je v svojem delu predstavil analizo začetnega stanja, ko je nastopil delovno mesto managerja, ter ugotovil, da je v podjetju primanjkovalo jasnih smernic, ciljev, vizije, nadzornega sistema ter drugega.

Takšno vodenje je privedlo do slabih finančnih in poslovnih rezultatov ter zelo velikega nezadovoljstva zaposlenih. Sloves lokala je po vseh letih delovanja začel upadati, število gostov se je zmanjšalo, pojavile so se težave z dobavitelji, ker niso bili poravnani računi. V takšnem primeru je bilo treba najprej že v osnovi postaviti nove poslovne procese ter jih točno definirati, ob enem pa tudi začrtati smernice delovanja za vsak segment dela ter vsakega zaposlenega (Kokol 2016, 30).

V nadaljevanju je prikaz delovnega procesa na obravnavanem primeru gostinskega obrata:

**Preglednica 1: Prikaz delovnega procesa v obravnavanem gostinskem obratu**

| Delovno mesto                  | Delovni proces  | Poslovni proces  |
|--------------------------------|---|--|
| Natakar (eden na vsako izmeno) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• priprava pijač</li> <li>• postrežba pijače</li> <li>• čiščenje in pospravljanje lokala</li> <li>• preverjanje zalog</li> </ul> | od ponedeljka do četrтка od 8.00–0.00, petek in sobota 8.00–19.00, v nedeljo 10.00–22.00 |
| Vodja gostinstva               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nadzor nad delom</li> <li>• sestava nabave artiklov in materiala</li> <li>• podpora pri delu strežbe</li> </ul>                |  |
| Direktor/Manager               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vodenje</li> <li>• načrtovanje programa dela</li> <li>• organizacija dela za vse segmente</li> </ul>                           |  |

| Delovno mesto     | Delovni proces  | Poslovni proces |
|-------------------|---|-----------------|
| Prokuristka       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• obračun prejšnjega delovnega dne</li> <li>• kontakt z zunanjimi izvajalci</li> <li>• sodelovanje z računovodstvom</li> </ul>   |                 |
| Zunanji izvajalci | <ul style="list-style-type: none"> <li>• popisovalka robe (pregled pred začetkom dela)</li> <li>• čistilni servis (čiščenje lokala)</li> <li>• računovodstvo</li> </ul> |                 |

Vir: Kokol 2016, 29.

Kazalniki uspešnosti delovanja poslovnega procesa so nujno potrebni, tudi iz vidika uspešnosti komunikacije s kadrom. Kokol (2016) je v svojem delu uporabil naslednje kazalnike, ki so prikazovali merjenje časovne, stroškovne in kakovostne komponente: poraba časa vodje, poraba denarja, merjenje sprememb v tekočem tednu, napake pri delu zaradi urnika ter napake pri delu zaradi pomanjkanja informacij.

### **2.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih**

Mihalič (2008, 4) definira zadovoljstvo zaposlenih kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Zadovoljstvo predstavlja zaposlenemu največ, kar si lahko želi pri opravljanju svojega dela na določenem delovnem mestu. Resnično učinkovito in uspešno podjetje je rezultat zadovoljstva posameznih zaposlenih.

Robbins in Judge (2015, 102) sta zadovoljstvo zaposlenih definirala kot neki pozitivni občutek, ki ga imajo zaposleni med opravljanjem svojega dela. Zaposleni, ki ima večjo stopnjo zadovoljstva, ima pozitivne občutke glede svojega dela, zaposleni z nizko stopnjo zadovoljstva, pa negativne občutke.

Dejavniki zadovoljstva so: priložnosti za izobraževanja zaposlenih, politika enakih možnosti, varnost zaposlitve, plača, spodbuda, perceptivno upravljanje, priznanje in pohvale za opravljeno delo, dobri medsebojni odnosi, učinkovitost vertikalnega komunikacijskega sistema (Joshi 2016, 62).

Robbins in Judge (2015, 116) sta doseganje zadovoljstva predstavila z naslednjimi dejavniki:

- možnosti napredovanja v karieri,
- neodvisnost,
- možnost poklicnega razvoja,
- višina plače,
- dobra komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi,
- možnost prispevka k organizacijskim poslovnim ciljem,
- varno počutje na delovnem mestu,
- pestrost dela,
- varno zaposlitev ter možnosti usposabljanja za določeno delovno mesto.

Maslow (2018) je bil strokovnjak za področje motivacije in je eden izmed prvih, ki je obrazložil teorijo motivacije. Njegova teorija je sestavljena iz dveh temeljnih zamisli. Prva je hierarhija potreb in druga pomembnost potreb.

Hierarhija po Maslowu (2018) vsebuje naslednjo razvrstitev: fiziološko potrebo, potrebo po varnosti, socialno potrebo, potrebo po samouresničevanju in potrebo po spoštovanju. Omenjene potrebe uvrščamo med motivacijske dejavnike, kot so: zaslužek, hrana, trajnost službe, možnost izpolnjevanja ...

Študija Bakotičeve (2016, 118) je na področju empirične študije, v katero je bilo vključenih 40 velikih in srednjih podjetij iz območja Hrvaške ter anketiranje 5806 zaposlenih znotraj 27 podjetij. Raziskovala je povezavo vpliva zadovoljstva zaposlenih ter uspešnost podjetja. Rezultati so pokazali, da je med zadovoljstvom pri delu in uspešnostjo podjetja velika povezanost. Vpliv zadovoljstva zaposlenih pri delu na delovno uspešnost je večji v primerjavi z vplivom delovne uspešnosti na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Pfeffer (1998, po Zupan 2001, 42) je preučeval dobre prakse številnih podjetij iz gospodarsko razvitih držav. Ugotovil je, da imajo podjetja med seboj veliko skupnih točk, kar zadeva ravnanja z zaposlenimi. Povzel je naslednje dobre prakse: zagotavljanje varnosti zaposlitve, natančnost pri zaposlovanju, obširno usposabljanje, obširno komuniciranje, timsko delo, visoke plače na osnovi uspešnosti ter odpravljanje statusnih razlik.

West in Patterson (2015, 1) navajata, da so ljudje najpomembnejša sredstva v podjetju ter da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju eden izmed najpomembnejših napovedovalcev produktivnosti podjetja.

Raziskava Dragmanove (2014), katere cilj je bil na osnovi opravljenih intervjujev ugotoviti, kako vpliva zadovoljstvo zaposlenih na učinkovitost in kreativnost zaposlenih. Rezultati raziskave so pokazali, da zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri vpliva na motiviranost in njihovo učinkovitost. V primeru, da dobijo zaposleni osebne pohvale vodij, to vpliva na njihovo zadovoljstvo ter posledično na sproščanje ustvarjalnih zmogljivosti.

Kranjc (2012, 60–61) poudarja, da je pri opravljanju dela treba negovati pozitivna čustva, ter da je v stanju pozitivnih čustev vzpostavljen motivacijski pogoj, kjer je izkoriščen optimalen osebni potencial. Ljudje dobro opravljamo svoje delo, ko to počnemo s srcem, saj nam prinaša srečo in izpolnjenost ter za nas predstavlja neki smisel.

V primeru, da imajo zaposleni možnost izražanja svojih pogledov in predlogov ter ko je odločitev v podjetju izbrana, ima velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, ne glede na vpliv, ki ga imajo zaposleni na posamezno izbrano odločitev. Zaposlenim zelo pomeni, če imajo občutek, da so pomembni ter da imajo vpliv na odločitve in cilje v podjetju. Vodja podjetja pa jim mora dajati občutek pomembnosti in jih morajo upoštevati pri njihovih odločitvah (Verle in Markič 2010).

Najcenejša in najboljša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi zaposlenemu, je nedvomno zagotavljanje zadovoljstva in dostojanstva ob sprejemu kot visoko cenjenega člana organizacije ali kot koristnega člana. Takšno ravnanje daje zaposlenemu občutek ponosa in veljave, da s svojim deležem podjetju nekaj prispeva (Kolavčič 2010, 21).

Ne glede na položaj sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ključni element uspešnega poslovanja. V raziskavi Pezdirc Žuličeve (2012, 91) so ugotovili, da je večja motivaciji v tistih podjetjih, kjer so motivirani zaposleni in vodje. Razlog za to je, da vodje verjamejo in zaupajo svojim zaposlenim in sistemu ter tako oddajajo zadovoljstvo in zgled svojim podrejenim. Podrejeni se ob takšnem vodji počuti varno in je tako njegovo delo veliko bolj učinkovito. Pozitivna klima je ključna in zato morajo vodje in zaposleni poskrbeti, da je ta vedno prisotna (Pezdirc Žulič 2012, 91).

Izzivi na področju doseganja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih so v podjetjih vedno prisotni. Vodilna podjetja se vedno znova sprašujejo, kako in na kakšen način motivirati svoje zaposlene ter kako poskrbeti, da se bodo na delovnem mestu dobro počutili in bili zadovoljni. Zadovoljen zaposleni je nedvomno tudi ustvarjalen in sposoben sproščanja svojih potencialov. Takšno početje omogoča optimalno doseganje poslovnih rezultatov.

Raven dela ima prav tako vpliv na motivacijo zaposlenih. Motivacija zaposlenih in njihovo zadovoljstvo sta višja, če se zaposlenih ne obravnava na enak način. Vsak zaposleni potrebuje individualen pristop k delu, saj je le na takšen način njegovo delo učinkovito in ustvarjalno. Med raziskavo Uroševićeve in Milijića (2012, 75) je bilo ugotovljeno, da imajo nefinančni motivatorji močan vpliv na zaposlene. Na zadovoljstvo vpliva sicer veliko dejavnikov, za katere je značilno, da se znotraj podjetja spreminjajo. Podjetje skozi raziskave in na osnovi poslovnih rezultatov, glede na trenutne razmere v podjetju, nenehno spremlja in po potrebi spreminja dejavnike. Takšno ravnanje tudi v prihodnje omogoča podjetju doseganje zastavljenih ciljev in predvsem učinkovito delovanje (Urošević in Milijić 2012, 175).



Järnstörn in Sällström (2012) navajata, da denar kot dejavnik, ki vpliva na motivacijo zaposlenih, prinese pozitivno klimo v delovno okolje in močno vpliva na učinkovitost zaposlenih pri delu. V tem primeru denar za zaposlene predstavlja spoštovanje in ni način za obvladovanje njihove uspešnosti pri delu. Zaposleni morajo imeti nenehno občutek pripadnosti in se morajo na delovnem mestu počutiti dobro. Na dobro počutje vplivajo tudi dobri in iskreni medsebojni odnosi s sodelavci. Še prav posebej pa so dobra motivacija za zaposlene osebne pohvale, predvsem vodij. Vodje morajo biti v dobrih odnosih s podrejenimi, saj na takšen način pripomorejo k boljši učinkovitosti dela in celotnega sistema.

V prihodnosti bi bilo smiselno raziskovati tako, da bi vključili večje število zaposlenih na različnih oddelkih, kar predstavlja tudi omejitev raziskave Dragmanove (2014). Poleg tega bi bilo smiselno proučevati tudi zunanje dejavnike, za katere je znano, da vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Med zunanje dejavnike prištevamo: gospodarska nihanja, politična nihanja ter osebno življenjsko stanje posameznikov v podjetju, ki sicer ni neposredno povezano s podjetjem, vendar ima vpliv.

Pri vodenju podjetja ima komunikacija velik vpliv, poleg komunikacije pa tudi sposobnosti vodje, poudarjajo na osnovi rezultatov svoje raziskave Voegtlin, Moritz in Scherer (2012). Vodenje v današnjih časih predstavlja velik izziv, saj se srečujemo s problematiko kulturne heterogenosti, etničnimi nasprotji, moralnimi dilemami in posledično je za odgovorno vodenje treba mirno reševati težave s pomočjo redne komunikacije in pogovorov. Dober vodja je sposoben uravnovesiti nasprotujoče si interese in peljati aktiven dialog. Vodilno osebje mora dobro poznati zaposlene, predvsem v smislu njihovega počutja na delovnem mestu ter v primeru, da se zaznajo kakršni koli znaki nezadovoljstva, mora pravočasno ukrepati in poskrbeti za motivacijo. Motivacija mora biti pravilno usmerjena.

Pomembno je, da se zadovoljstvo zaposlenih spremlja redno, predvsem zadovoljstvo z delom. Ko imamo vpogled v stanje, lahko na osnovi tega določimo način motivacije ter si postavimo cilje, kako izboljšati zadovoljstvo zaposlenih. Analiza zadovoljstva zaposlenih na delu, torej primerjanje rezultatov, je eden izmed glavnih dejavnikov pri določanju pravilne motivacije zaposlenih na delovnem mestu (Tanasijević 2011).

Zadovoljni in dovolj motivirani zaposleni so veliko manj bolniško odsotni, bolj produktivni pri svojem delu ter se čutijo pripadani podjetju, v katerem so zaposleni. Delodajalec je tisti, ki se mora tega zavedati ter poskrbeti, da je zaposleni zadovoljen. Delodajalec mora znati motivirati zaposlenega, torej mora poznati prave načine glede na stanje v podjetju. Velikokrat je način odvisen tudi od narave dela ter od prioritet zaposlenih (Bah 2011, 36).

Vsak zaposleni je poseben in ima določene lastnosti, ki jih mora vodja prepoznati. Poznamo številne motivacijske dejavnike, ki delujejo različno na različne posameznike. V primeru, da izberemo napačen dejavnik, lahko negativno vplivamo na zaposlenega in tako povzročimo več škode kot koristi. Slaba motivacija je na primer slabo vodenje, nesposobnost vodje,

nedisciplina, nizka norma, osebne težave zaposlenega, občutek ne pripadnosti v podjetju ... Eden izmed pripomočkov za doseganje uspešnosti zaposlenega je tudi uporaba teorij motivacije. Ugotoviti je treba, kaj najbolj vpliva na zaposlenega, ali so to materialne ali nematerialne stvari. Pohvala je vedno dobrodošla in na zaposlenega vedno vpliva pozitivno, medtem ko drugi dejavniki lahko delujejo nanj ravno obratno, kot smo pričakovali. Največji dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, so: delovni čas, plača, delovni pogoji, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, stalnost, varnost, pohvale in nagrade za dobro opravljeno delo ter dobri odnosi z zaposlenimi. Raziskava na to temo, je pokazala, da so za uspešno delo zaposlenih najpomembnejši odnosi s sodelavci in vodstvom. Tu gre predvsem za sodelovanje med sodelavci ter podporo, ki jo dobi zaposleni od vodstva (Držaj 2018, 61).

Če so zaposleni nezadovoljni, se to odraža tudi pri delu in medsebojnih odnosih. Robbins in Judge (2015, 110) sta razvrstila možne posledice zaradi nezadovoljstva v naslednje oblike:

- izhod – zaposleni se obnaša tako, kot da bo vsak čas zapustil podjetje oz. organizacijo;
- glas – zaposleni javno razglablja in izraža mnenje glede pogojev na delu ter na neki način izvaja določene tipe sindikalne dejavnosti;
- zvestoba – optimistično čakanje na boljše čase, branijo podjetje pred zunanjimi kritikami ter zaupajo vodstvu, da se bo pravilno odločalo ter rešilo morebitne težave;
- zanemarjanje – zaposleni lahko zavestno omogočajo slabšanje pogojev dela, kar pomeni, da je prisotnih vedno več zaostankov, pogosto zamujajo, produktivnost je zmanjšana ter poveča se število napak.

Za podjetje oz. organizacijo je pomembno, da so zaposleni zavzeti za delo. Zavzetost je stanje, ko so zaposleni pripadni svoji organizaciji in delu. Pripravljene so vlagati svojo energijo in delo v izvedbo ciljev. Zaposleni morajo sodelovati pri odločanju, kar zadeva spremembe v organizaciji. Spodbujanje zavzetosti zaposlenih poteka skozi vsebino nalog, ki so poistovetene in so del izvedbe in ciljev v podjetju. V največji meri je vodja tisti, ki najbolj vpliva na zavzetost. Vodja vpliva tudi na energijo in navdušenje zaposlenega za delo. Zaposleni mora biti z vodjo v takšnem odnosu, da se lahko v primeru, da potrebuje nasvet ali ko se sreča z različnimi izzivi, brez strahu obrne na vodjo (Brod 2018).

#### **2.3.4 Motiviranje zaposlenih**

Dermol (2014, 84) navaja, da se motivacija posameznika kaže kot proces, znotraj katerega se zadovoljujejo individualne potrebe, za podjetja pa kot proces, ki vpliva na posameznika.

Motivacija in motivi so del razvoja človeštva in za človeka kot posameznika bistvenega pomena. Za posameznika predstavlja vodilo za doseganje ciljev ter za uspešno delovanje v podjetju oz. organizaciji. Aktivnost zaposlenega nastopi zaradi nekega razloga, ki lahko izhaja iz notranjega ali zunanjega izvora, lahko pa tudi iz notranje narave (Dermol 2014, 84).

Motivirano delovanje je tisto delovanje, ko so zaposleni usmerjeni vnaprej zastavljenim ciljem (večji zaslužek, napredovanje in dokazovanje). Motivi so želje, ki povezujejo potrebe in delovanje. Zbujanje želja pa imenujemo motivacija (Dermol 2014, 78).

Motivacija je področje, o katerem se piše že vrsto leto, vendar ima še vedno odprta vprašanja in izzive. Motivacija se spreminja tudi glede na politične, gospodarske in globalne spremembe. Včasih sta bila ključna motivacijska dejavnika plača in napredovanje, medtem ko je sedaj bistvo, da se zaposleni počutijo na delu dobro in da so zadovoljni (Dovžan 2014).

Za zunanjo motivacijo je značilno, da ne traja in ko vir zunanje podkrepitve izgine, dejavnost preneha. Največkrat gre za napetost in pritiske, nizko samospoštovanje in zaskrbljenost. To se po večini zgodi takrat, ko zaposleni menijo, da ne bodo zmogli opraviti določene naloge in da ne bodo prispevali k zastavljenim ciljem (Dermol 2014, 80). Notranja motivacija pa je tista, za katero je značilno, da je vir podkrepitve v nas samih. Imamo željo po spoznavanju in razvoju naših sposobnosti, obvladovanju spretnosti, imamo željo po doseganju stvari, ki nas zanimajo. Prednost notranje motivacije je zadovoljstvo in trajnost, kar pri zunanji motivaciji ni prisotno. Notranja motivacija odigra veliko vlogo predvsem v uspešnem podjetju, v času kriznih razmer, v primeru, ko se uvajajo nove spremembe, inovacije, rivalstva in konflikti. Zaposleni morajo imeti v takšnih situacijah visoko stopnjo samostojnosti, hitrega ukrepanja, zanesljivosti in lastne usmerjenosti. Vodje so tiste, ki morajo zaposlene spodbujati in usmerjati, predvsem pa jim morajo vlivati pogum in iz njih izvleči najboljše (Dermol 2014, 81).

Bridger (2015, 40) poudarja, da se organizacije vedno bolj zavedajo, kako pomembno je, da je zaposleni zadovoljen in zavzet. Rezultati podjetij, ki veliko vlagajo v motiviranje, vključevanje v projekte, načrte podjetja in zadovoljstvo, se kažejo v dobrih rezultatih, saj so zaposleni resnično motivirani, hitri, manj odsotni in imajo voljo do dela.

Zelo pomembno je, da vodje poznajo karakteristike zaposlenih, predvsem pa morajo vedeti, kaj je tisto, kar zaposlenega motivira. Vsak zaposleni deluje drugače in poznavanje motivov zaposlenih je nujno potrebno pri spodbujanju storilnosti in delovne uspešnosti zaposlenih (Dovžan 2014).

Mihalič (2008) poudarja, da je neprestano motiviranje osnova za velike učinke in njihovo zadovoljstvo. Zaposlene je zelo težko motivirati, saj je zanje značilno, da niso zadovoljni le z zaposlitvijo. Takšno obnašanje je privedlo do tega, da so bolj informirani, imajo večje možnosti napredovanja ter višje standarde.

Zaupanje je nujno in najvišja oblika motivacije, ki zahteva svoj čas (Dovžan 2014).

Kultura podjetja je zelo pomembna za uspešno in učinkovito delovanje podjetja. V primeru, da je kultura podjetja vzpostavljena, so zaposleni veliko bolj zadovoljni, obenem pa lahko uresničujejo svoje individualne potrebe (Avbar 2016, 222).

Avbar (2016, 222) je med raziskavo skušal ugotoviti pozitivne načine motivacije, katere cilj je zaposlenega v različnih organizacijah pripraviti do večje učinkovitosti pri delu, ki ga opravljajo. Raziskava je vsebovala tudi praktični del, kjer so uporabili različna orodja pri izboljšanju motivacije. Rezultati raziskave so pokazali, da sta motivacija in učinkovitost neposredno povezana. Ugotovljeno je bilo tudi, da sta motivacija in učinkovitost zaposlenih v medsebojni odvisnosti, saj se pri zmanjšani motivaciji občuti tudi zmanjšana učinkovitost pri delu. Med motivacijske motive prištevamo: denar (finančne nagrade) in nedelarne nagrade (napredovanja).

Peklar in Boštjančič (2012, 41) sta zunanja motivirana vedenja označila z naslednjimi tipi motivacije:

- Zunanja motivacija (avtonomna in predstavlja zunanjo regulacijo, gre za klasičen primer motivacije s pomočjo nagrad in izogibanja kazni).
- Introjekcijska regulacija (zunanja motivacija, delno ponotranjena, gre za vedenje, ko se izogibamo strahu, osramočenosti ali krivdi, namen pa je občutek izboljšave ega in ponosa).
- Identifikacija (zavestno vrednotenje vedenjske regulacije ali cilja, vedenje je osebno, oseba se identificira z vrednostjo ali aktivnostjo, ki jo izraža in jo tako osebno potrди).
- Integrirana regulacija (aktivnost se izvaja zaradi določenega rezultata in ne za doseganje notranjega zadovoljstva, objektivno vrednotenje in namen je, da posameznik v aktivnosti uživa).
- Med največje vplive prištevamo strategijo nagrajevanja, saj se na takšen način doseže večja motiviranost in posledično tudi učinkovitost in produktivnost dela. Poznamo notranjo in zunanjo nagrado. Največkrat je notranja nagrada, tista, ki se dotika dela (odgovornost, samostojnost, priložnost za razvoj in učenje ter raznolikost dela), medtem ko je za zunanje nagrade značilno, da temeljijo na osebnih dosežkih in so bolj nadzorovane in prepoznavne (Avbar 2016, 222). Eden izmed zelo vplivnih motivacijskih dejavnikov so tudi dopusti, denar ali darilni boni. Visoko inovativna podjetja imajo običajno razmerje med variabilnim delom in fiksnim delom plače 50 : 50 odstotkov (Pavšek 2010, 55).
- Imanentna motivacija, kompleksne naloge in zaupanje na delovnem mestu imajo pozitiven vpliv na kreativnost zaposlenih, ne glede na prisoten stres. V primeru, da je motivacija naravnana pravilno, so zaposleni zadovoljni in to zadovoljstvo pokažejo z odnosom do dela (Jo in Lee 2012, 200–205).

Tanasijevićeva (2011) je v svoji raziskavi pisala glede spremljanja in meritev zadovoljstva. V svojo raziskavo je vključila zaposlene enega večjih industrijskih podjetij ter prišla do zaključka, da je imelo redno merjenje zadovoljstva zaposlenih pozitiven vpliv pri določanju primernega načina motivacije. Na takšen način so lahko iskali možnosti za izboljšanje zadovoljstva in posledično boljšega učinka pri delu. Analiziranje zadovoljstva zaposlenih je eden izmed najboljših tehnik za motivacijo zaposlenih na delovnem mestu.

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj najpogostejših dejavnikov motiviranja za zaposlene na delovnem mestu.

## **2.4 Povzetek teoretičnega dela raziskave**

Med iskanjem strokovne literature iz področja gostinskega managementa, zadovoljstva in motivacije zaposlenih v gostinski dejavnosti smo se srečali s številnimi teorijami in definicijami. Kljub temu da so definicije med seboj različne, imajo podoben ali celo enak pomen, predvsem pa gre za isto bistvo. Zadovoljstvo je po večini predstavljeno kot neki pozitiven občutek, ki igra pomembno vlogo pri zaposlenih v gostinski dejavnosti. Naj omenimo, da ne samo v gostinski dejavnosti, ampak tudi na vseh ostalih področjih dela. Na zadovoljstvo vplivamo sami oziroma vpliva delodajalec. Poznamo številne dejavnike zadovoljstva. Med najpogostejše prištevamo varnost, plačo, dobro počutje, razvoj in napredovanje zaposlenega ... Obstajajo številne študije, ki opredeljujejo, kako pomembna je motivacija zaposlenega, kako motivacija vpliva na zadovoljstvo zaposlenega, predvsem pa kakšne vrste motivacije je treba izbrati, da dosežemo želeni učinek na zaposlenega, torej kako pripraviti zaposlenega do tega, da bo zadovoljen in da bo delo opravljal uspešno in produktivno. Glede na to, da smo si med seboj različni, se tudi pojem zadovoljstva med posamezniki razlikuje. Zadovoljstvo je lahko zelo specifično glede na posameznika. Takšno spoznanje je povod, da mora vsak vodja oziroma oseba, ki je zadolžena za motiviranje zaposlenih, zaposlenega dobro poznati, vedeti, kakšne ima potrebe in kaj zanj predstavlja zadovoljstvo. Na osnovi tega se odloči za način motivacije s ciljem doseganja čim boljših rezultatov. Z izzivi na področju zadovoljstva in motivacije zaposlenih se srečujejo iz dneva v dan, predvsem zato, ker je to področje zelo pomembno pri doseganju dobrih rezultatov v podjetju. Zadovoljen in dobro motiviran zaposlen ima pri delu številne dobre lastnosti in kakovosti, kot npr. dobra volja, zvestoba do dela, produktivnost, doseganje dobrih rezultatov, ustvarjalnost, manj bolniške odsotnosti ... Nepravilna izbira načina motivacije lahko privede do negativnega vpliva na zaposlenega. Ko govorimo o negativni motivaciji, gre predvsem za slabe razmere na delovnem mestu, nestrokovno in nekakovostno vodstvo, slabo finančno stanje podjetja, pomanjkanje varnosti in številne druge pomanjkljivosti v podjetju. Številne študije poudarjajo tudi pomen merjenja zadovoljstva zaposlenih v podjetju, saj nam to omogoča iskanje novih rešitev, na osnovi katerih izboljšujemo stanje v podjetju, kar zadeva ugodne delovne klime in rezultatov, ki so ključni za doseganje zastavljenih ciljev.

### **3 IZZIVI IN PRIČAKOVANJA NA TRGU DELA V GOSTINSKI DEJAVNOSTI NA PODROČJU VODENJA, PLANIRANJA, ORGANIZIRANJA IN KONTROLIRANJA**

Glavni cilj našega dela je ugotoviti, kakšni so izzivi in pričakovanja na trgu dela v gostinski dejavnosti na področju vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja. Na zastavljena raziskovalna vprašanja smo poskušali odgovoriti s pomočjo intervjuvanih oseb, zaposlenih v gostinski dejavnosti. Intervjuvanim smo zastavili vprašanja in skupaj z njimi poskušali predebatirati glede njihovega stališča o področju vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja. V nadaljevanju bomo predstavili, kako je potekalo delo, kakšne metode smo uporabili in kakšen je bil vzorec.

#### **3.1 Populacija in vzorec**

Med intervjuvanimi je bilo pet oseb ženskega spola ter pet oseb moškega. Starost intervjuvanih je bila od 31 do 50 let. Intervjuvani so imeli po večini srednjo poklicno izobrazbo, srednjo strokovno. Eden izmed intervjuvanih je imel dodiplomsko univerzitetno izobrazbo ali univerzitetno diplomu, dva pa sta imela podiplomsko izobrazbo (magisterij). Intervjuvani glede na njihov poklic: intervjuvani 1 kuhar, intervjuvani 2 natakar, intervjuvani 3 natakar, intervjuvani 4 vodja osebja, intervjuvani 5 šef kuhinje, intervjuvani 6 vodja osebja, intervjuvani 7 poslovodja (direktor), intervjuvani 8 pomočnik natakar in solastnik podjetja, intervjuvani 9 natakar ter intervjuvani 10 natakar.

#### **3.2 Vprašalnik in metode zbiranja podatkov**

Za doseganje želenih rezultatov smo uporabili intervjuje. Za takšno metodo smo se odločili predvsem zaradi posebnosti področja in zato, ker smo želeli osebno stopiti v stik z intervjuvanimi osebami. Izbor intervjuvanih smo naredili na osnovi poizvedbe možnosti opravljanja intervjujev. Za kontakte in usmeritve smo uporabili poznanstva na področju gostinstva. Ko smo začeli z izvajanjem intervjujev, smo nekaj kontaktov pridobili tudi od intervjuvanih oseb. Intervjuvane smo najprej seznanili s potekom izvedbe, torej kakšen je namen magistrske naloge, kakšen pribitek bodo imeli intervjuji in predvsem glede anonimnosti. Predhodno smo se dogovorili za termin izvedbe intervjuja, saj so si morali intervjuvani vzeti čas in tudi zato, da ni bilo motečih dejavnikov.

Nekateri intervjuvani so bili precej neodzivni, drugi so si vzeli čas in nam pripomogli pri pridobivanju informacij. Kar nekaj potencialnih intervjuvanih ni bilo zainteresiranih oziroma so bili neodzivni. Če bi želeli pridobiti večje število intervjuvanih, bi si morali vzeti bistveno več časa. Morda je bil tudi nekoliko neugoden čas (začetek poletja), kar se kaže v večji obremenitvi pri delu ter odhodih zaposlenih na dopuste. Kar zadeva starosti in izobrazbe intervjuvanih nismo zaznali razlik. Zanimivo, da razlik ni bilo tudi v izobrazbi. So bili celo

primeri, ko je imel intervjuvani nižjo stopnjo izobrazbe, vendar je zagnanost in radovednost pri delu, predvsem pa izkušnje in praksa, omogočilo več znanja in posledično za nas več informacij in večji prispevek pri oblikovanju odgovorov na zastavljena vprašanja.

Intervjuje smo opravili v enem delu, in sicer v mesecu juniju 2020 preko telefonskega pogovora. Intervjuvanim osebam smo pred začetkom izvajanja intervjuja razložili, kateri je namen izvajanja intervjujev in kako bodo v sami magistrski nalogi obravnavani. Intervjuvanim smo zagotovili, da bodo intervjuvane osebe in podjetje anonimni. Podjetju in vsem zaposlenim smo skladno z etičnim kodeksom zagotovili popolno anonimnost.

V prilogi 1 smo predstavili odgovore intervjuvancev. Odgovore smo preuredili v knjižni jezik in jih selektivno uredili glede na zastavljeno vprašanje. Kar nekajkrat so intervjuvanci odgovarjali neskladno z zastavljenimi vprašanji. V takšnem primeru smo jih skušali preusmeriti oziroma jim pomagati, da odgovorijo na zastavljeno vprašanje. V prilogi smo intervjuvane označili z oznako I.

### **3.3 Analiza intervjujev ter predstavitev opornih vprašanj**

Intervjuji so temeljili na predhodno pripravljenih vprašanjih s področja vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja.

#### **3.3.1 Vodenje**

Na vprašanje, kako si zaposleni predstavljajo vodenje v podjetju, smo se srečali z različnimi odgovori, kljub temu pa vsi intervjuvani menijo, da je vodenje nujno pri poslovanju in za doseganje dobrih rezultatov.

*Kako si vi predstavljate učinkovito vodenje v podjetju?*

Intervjuvani 1 je predstavil, kaj zajema vodenje, in sicer pisanje urnikov, nabavo surovin, pisanje menijev, komunikacijo z zaposlenimi, stik z gosti, preverjanje živil (datumi in shranjevanje), finančni pregled, skratka vodja ima celoten pregled nad podjetjem. Intervjuvani 1 meni, da če vodja ni dober, je gostilna usojena na propad. Intervjuvani 2 meni, da je vodja tisti, ki pove, kaj je treba narediti ter v primeru, da delo ni opravljeno, poda sankcije. Vsi zaposleni morajo vedeti, katere so njihove naloge in vedno morajo biti pripravljeni za delo. Intervjuvani 3 meni, da je vodja tisti, ki uvede v podjetju disciplino in red, zelo pomembna je točnost, medtem ko izobrazba ne igra pomembne vloge. Zelo pogosto se dogaja, da se zaradi pomanjkanja delovnih mest nekdo zaposli v gostinstvu brez izkušenj in brez primerne izobrazbe. Lahko ima nekdo doktorat ali diplomo iz drugega področja, pa mu ta ne pomaga, saj se med delom v gostinstvu obnaša neprofesionalno. Intervjuvani 3 trdi, da mora biti vodja človek in ne samo glasen. Intervjuvani 4 meni, da je vodja tisti, ki ima konstantno in neposredno

komunikacijo z zaposlenimi ter da mora podati naloge na takšen način, da jih vsak zaposleni razume in nemoteno opravlja svoje delo. Dober vodja dopušča zaposlenim, da podajo svoje ideje in smernice ter jih po potrebi upošteva. Intervjuvani 5 je odgovoril kratko in jedrnato, da je dobra komunikacija nujna, da se delo opravlja, kot se spodobi. Intervjuvani 6 meni, da je vodja tisti, ki dobro organizira, omogoča razumevanje med zaposlenimi ter planira. Da vodja gradi posel in ga nadgrajuje, meni intervjuvani 7. Intervjuvani 8 navaja, da je vodja tisti, ki deli naloge, skrbi, da so izmene pokrite, poskrbi za redne sestanke ter ima kontrolo nad zaposlenimi, da ne prihaja do kraj ali izogibanja delu. Intervjuvani 9 trdi, da mora vodja imeti takšen vpliv, da se ga upošteva, obenem pa mora imeti posluš tudi za zaposlene in tudi on njih upoštevati pri izražanju mnenj in potreb. Intervjuvani 10 meni, da je dober vodja v dobrih odnosih z zaposlenimi, mora biti ravno prava mera kolegialnosti in dominance.

*Kako vpliva vodenje na različne dejavnike kakovosti storitev? Opišite vpliv pri posameznem dejavniku (ambient, cena & kakovost, odnos in strokovnost zaposlenih, prepoznavanje gostinskih potreb, kakovost hrane & pijače)!*

Intervjuvani 1 meni, da je splošna atmosfera in ambient odvisna od komunikacije, ter od izkušenj zaposlenih, in sicer, da se v primeru, da je veliko dela, znajdejo ter ohranijo zaradi gostov dobro voljo. Prijaznost in spoštljivost med zaposlenimi igra veliko vlogo. Kar zadeva kakovosti hrane in pijače ni podal konkretnega odgovora. Vodenje vpliva na ceno in kakovost, in sicer višja kakovost in temu primerna cena (oprema, krožniki, hrana ...). Pomembno je, kakšen proračun imajo, ali je nizek ali visok. Intervjuvani 2 meni, da je krožnik slika ter, da je zelo pomembna komunikacija med zaposlenimi, npr. med natakarjem in kuharjem. Kuhar mora podati čim več informacij glede hrane, saj med samim delom in ko je gostilna polna, ni časa komunicirati. Vodja in zaposleni morajo imeti enakovredno razporeditev dela. Osnova je, da se prepoznajo gostinske potrebe, če se jih ne, pride do kolapsa in slabe volje. Gost prenese na zaposlenega negativno energijo. To se največkrat zgodi pri stalnih gostih. Goste je treba imeti popolnoma naštudirane in temu primerna mora biti tudi kakovost hrane in pijače. Intervjuvani 3 navaja, da če so gostje zadovoljni, to dobro vpliva na zaposlene, cena jih ne zanima, zanima jih predvsem kakovost hrane. Stil vodenja vpliva na ambient v lokalni in gost hitro občuti, ali je slabo vodenje in posledično je slaba volja med zaposlenimi. Vodja vpliva tudi na kakovost hrane in pijače, saj odloča glede nabave ter sprejemanja različnih ponudb. Prav tako vodja vpliva na prepoznavanje potreb, saj odloča glede dela in njegovi ukazi morajo biti izpolnjeni. Intervjuvani 4 meni, da vodja vpliva na vse zgoraj naštetu, razen na ceno, ki jo ima čez lastnik podjetja, ter poudarja, da je komunikacija najbolj pomembna. Intervjuvani 5 meni, da vodenje vpliva na kakovost hrane – kuhinja, nemotivirani kuharji ne kuhajo dobro – slab vodja, komunikacija je najpomembnejša, kar se občuti tudi v ambientu – dobro vodenje vpliva pozitivno – zadovoljni zaposleni ter odnos do gosta, vodenje vpliva tudi na prepoznavanje gostinskih potreb. Intervjuvani 6 meni, da vodja vpliva na vse zgoraj naštetu, poudarja komunikacijo, ki je zelo pomembna, obenem pa sta pomembna tudi kreativnost in fantazija.



Rdeča nit vsega je, da je gost zadovoljen, saj v primeru, da ni, se hitro zgodi, da se pisno preko elektronske pošte pritoži vodji in sledijo lahko sankcije. Intervjuvani 7 ni podal konkretnega odgovora, kako vpliva vodja na zgoraj omenjene dejavnike, je pa poudaril, tako kot večina ostalih, komunikacijo in motivacijo. Zelo pomembno je, da je vodja takšen, da lahko zaposleni brez strahu predstavijo svoje ideje. Intervjuvani 8 meni, da je vodenje pomembno, zelo pomembno je, da je vodja seznanjen s trgom ter glede na potrebe gostov oblikuje ponudbo. Zgodba mora biti v skladu s trgom in gosti. Največjo vlogo igra človeški dejavnik in kakovost hrane, torej je vodja tisti, ki vpliva tudi na kakovost hrane, medtem ko na ambient nima vedno vpliva. Poudarek na tem, da se v gostinstvu zelo hitro oblikujejo prijateljski odnosi in posledično tudi manjši vpliv vodje na zaposlene, saj nima dovolj avtoritete, navaja intervjuvani 9. Intervjuvani 9 je tudi mnenja, da obstaja politika v strežbi, ki bi se je morali vsi držati; med katero prištevamo tudi vikanje. Vikanje je odraz spoštovanja in na takšen način ima tudi vodja večji vpliv. Vodja vpliva na ambient tako, da preveri stanje v lokalu, ali so mize urejene, rože, dekoracija ... Če je dober vodja, bodo zaposleni točno seznanjeni z delom ter bodo vedeli, kako naj bo videti lokal. Zaposleni imajo radi z vodjo prijateljski odnos, na primer da ob zaključenem delu posedijo in spijejo pijačo skupaj ter predebatirajo o svojem delu. Intervjuvani 10 meni, da je slab vodja tisti, ki ne ureja komunikacije znotraj podjetja. On bi moral poskrbeti, da je komunikacija dobra in posledično so urejene tudi stvari, vključno z ambientom, kakovostjo hrane, prepoznavanje potreb ...

*Kako pomembna se vam zdi motivacija in komunikacija z zaposlenimi vodje in kakšen način motivacije zaposlenih se vam zdi najbolj učinkovit (opišite)?*

Niti eden od intervjuvanih ni odgovoril nikalno, ali se jim zdi motivacija in komunikacija vodje z zaposlenimi pomembna. Že med odgovori na druga vprašanja zasledimo, da intervjuvani večkrat poudarijo pomembnost komunikacije, saj je ta vodilo za uspešno poslovanje. Komunikacija mora nemoteno potekati med zaposlenimi in med vodjo in zaposlenimi. Motivacija je lahko zelo delikatna, saj ima vsak zaposleni edinstven karakter in lahko se razlikuje med posamezniki. Največ intervjuvancev je odgovorilo, da je plača tista, ki zaposlenega najbolj motivira. Takšen odgovor je podalo sedem intervjuvanih. Štirje intervjuvani menijo, da je spoštljiv odnos vodje do zaposlenega prav tako velika motivacija, saj se lahko na takšen način izraža in v določenih situacijah celo predstavi svoje ideje. Zaposlenim je ena izmed največjih motivacij tudi pohvala. Takšen odgovor je podalo šest intervjuvanih. Pohvala je merilo, da je delo dobro opravljeno in v primeru, da zaposleni dobi pohvalo vodje, dobi še večji zagon in v najboljših primerih celo željo po nadgradnji svojega dela in znanja.

*Naštejte, katere tri lastnosti vodje (spodaj naštete) so za vas najpomembnejše ter opišite, zakaj ste se zanje odločili (inteligentnost, dominantnost, družabnost in komunikativnost, umirjenost (obvladovanje stresa), inovativnost/domišljavost, razumnost, samozavest, občutek za zaposlene, odločnost in pravičnost).*

Med intervjuvanimi se nihče ni odločil za odgovor inteligentnost, dominantnost in samozavest. Največkrat so se odločili za lastnosti družabnost in komunikativnost ter občutek za zaposlene, takšne lastnosti je izpostavilo osem od desetih intervjuvanih. Sledila je lastnost odločnost in pravičnost, in sicer za takšne lastnosti se je odločilo šest intervjuvanih, za inovativnost in domišljavost štiri intervjuvani in trije intervjuvani za umirjenost.

*Kako se počutite v primeru slabega vodenja?*

Vsi intervjuvani so bili mnenja, da slabo vodenje prinese ogromno slabe volje in da se v primeru slabega vodenja nikoli ne konča dobro. Velikokrat sledi celo propad in zaprtje lokala. Intervjuvani 1 meni, da se slaba učinkovitost kaže pri nezadovoljstvu zaposlenih in da je vodja tisti, ki mora poskrbeti, da do tega ne prihaja. Intervjuvani 9 je dodal, da je lahko posledica slabe volje in zadovoljstva tudi odhod oziroma odpoved zaposlenega. Zaposleni gre z odporom na delo, slabo dela in to se odraža tudi na zadovoljstvu gostov, saj niso postreženi tako, kot bi si želeli.

### **3.3.2 Planiranje**

Da je planiranje pomembno v gostinstvu, se strinjajo vsi intervjuvani. Med predstavitvijo sklopa planiranje nekaj intervjuvanih ni točno vedelo, zakaj gre. Nekateri so istovetili planiranje in organiziranje, vendar jim je bilo med izvedbo intervjuja razloženo, kaj predstavlja planiranje in kaj organiziranje.

*Kako in zakaj je za vas pomembno planiranje?*

Intervjuvani 1 trdi, da brez dobrega plana ni dobre kuhinje, v kuhinji se poslužujejo tedenskih planov. Plani vsebujejo podrobne naloge in zadolžitve posameznikov. Intervjuvani 2 meni, da je plan zelo pomemben, saj se tako pripravijo za naprej in so potem bolj mirni, ker se zavedajo, kaj jih čaka v prihajajočem obdobju. Razdelitev dela vsem zaposlenim olajša delo, saj točno vedo, za kaj so odgovorni in katere so njihove naloge. Intervjuvani 3 navaja, da je planiranje odvisno od velikosti podjetja. V primeru, da ima podjetje manjšo kapaciteto, je planiranje sprotno, medtem ko je pri večjih kapacitetah nujno daljše planiranje, saj se je treba pripraviti glede na število gostov. Poleg rednih gostov je treba računati tudi na izredne dogodke. V takšnem primeru pripravijo plan B, da jih potem ne preseneti in so zmožni obvladovati situacijo. Eden izmed intervjuvanih, intervjuvani 8, se srečuje z drugačno situacijo, saj so odvisni od vremena. Njihovo planiranje poteka nekoliko drugače kot v drugih primerih. Pripravljeni morajo biti ne glede na vremensko napoved. Plan se sproti spreminja in za njih dolgoročni plan odpade. Intervjuvani 9 meni, da je planiranje recept za dolgoročen uspeh v podjetju, saj dober plan predstavlja varnost in zadovoljstvo zaposlenih, posledično tudi zadovoljstvo gostov. V

primeru, da je plan dobro napisan, tudi komunikacija med zaposlenimi poteka bolje, saj so naloge razdeljene in tako manj produktivni zaposleni ne prelagajo svojega dela na druge.

*Kako si vi predstavljate učinkovito planiranje v podjetju?*

Intervjuvani 1 meni, da je učinkovito planiranje tisto, ki dobro vpliva na zaposlene, torej, da ne prihaja do konfliktov znotraj podjetja in da delo poteka nemoteno, ne glede na obseg dela. Intervjuvani 5 si predstavlja učinkovito planiranje kot dobro komunikacijo med zaposlenimi ter kot dobro pripravljen plan. Večina intervjuvanih je odgovorilo, da je učinkovito planiranje takrat, ko so dobri rezultati oziroma ko je gost zadovoljen in podjetje posluje z uspehom.

*Koliko prispeva planiranje k varnosti podjetja oziroma na dobiček? Zakaj?*

Intervjuvani 1 trdi, da planiranje prispeva 100 % k varnosti podjetja k dobičku, predvsem kar zadeva priprave hrane, saj morajo biti vse količine dobro splanirane, da se hrana ne zavrta. Hrano je treba pripraviti glede na potrebe gostov. Prekomerna priprava hrane lahko predstavlja za podjetje zelo velik strošek in posledično se to pozna pri dobičku in plačah zaposlenih. Intervjuvani 2 meni, da je planiranje vse, urniki, hrana, čistila in ostali stroški. Torej ima planiranje velik vpliv na dobiček in varnost podjetja. Intervjuvani 3 meni, da ima planiranje velik vpliv na zaposlene, zaposleni pa so tisti, ki delajo dobiček in če dobička ni, ni tudi varnosti. Intervjuvani 6 primerja npr. kredit in banko, saj tega dobiš le s planiranjem, kar enači z delom v gostinski dejavnosti. Intervjuvani 7, 8, 9 in 10 se prav tako, kot predhodni intervjuvani, strinjajo glede pomembnosti planiranja v navezi z dobičkom in varnostjo. Menijo, da planiranje zelo vpliva na dobiček in varnost.

*Kako vpliva planiranje na različne dejavnike kakovosti storitev? Opišite vpliv pri posameznem dejavniku (ambient, cena & kakovost, odnos in strokovnost zaposlenih, prepoznavanje gostinskih potreb, kakovost hrane & pijače)!*

Intervjuvani 1 meni, da slabo planiranje vpliva na odnose med zaposlenimi, saj povzroča veliko stresa, jeze in slabe volje. Planiranje na ceno in kakovost ne vpliva, prav tako ne na prepoznavanje gostinskih potreb. Intervjuvani 2 je prav tako mnenja, da planiranje ne vpliva na kakovost, je pa osnovno, da moraš imeti pod drobnogledom tudi druge trge in se ravnati po tistih, ki dosegajo dobre rezultate. Nujno je, da ima vodja dobro pripravljen plan in v takšnem primeru tudi zaposleni dobro delajo. Intervjuvani 3 trdi, da planiranje vpliva na vse zgoraj naštetu. Intervjuvani 4 meni, da planiranje vpliva na vse, vključno s strokovnostjo dela. Planirati je treba glede na situacijo. Intervjuvani 5 poudarja, da se planiranje odraža povsod, torej ima vpliv na številne dejavnike. Če je planiranje smiselno in dobro, potem je delo dobro opravljeno, vključno s kakovostjo. Če je dobra kakovost, je tudi cena primerna. Zaposleni so zadovoljni in to se odraža tudi na ambientu, ki je veliko bolj sproščen. Intervjuvani 6 trdi, da planiranje ne

vpliva vedno na kakovost hrane in pijače, medtem ko na odnose in strokovnost zelo vpliva (razporeditev dela, enakovredna razporeditev, priprava nalog ...). Kar zadeva cene, je ta odvisna od nabavne cene. Ceno določi šef kuhinje. Na ambient vpliva, saj gost takoj opazi, če je zaposleni slabe volje oziroma, če nima prave motivacije za delo. Intervjuvani 7 meni, da planiranje na kakovost in ceno nima vpliva, da pa ima velik vpliv na zaposlene in učinkovitost njihovega dela. Intervjuvani 8 trdi, da planiranje vpliva na vse dejavnike. Intervjuvani 9 in 10 sta istega mnenja kot intervjuvani 8, torej da ima vpliv na vse.

*Kako se počutite v primeru slabega planiranja?*

Intervjuvani so pri vprašanju, kako se počutijo v primeru slabega planiranja, odgovarjali enotno. Vsi so izpostavili slabo voljo, jezo, stres ter pomanjkanje varnosti, saj delo poteka zelo kaotično. Nobeden ne ve, kaj točno dela in potem se delo prelaga iz enega zaposlenega na drugega in tako se posledično ustvarja slaba volja.

### **3.3.3 Organiziranje**

Vsi intervjuvani so bili mnenja, da je organiziranje nujno potrebno za obstoj podjetja, s poudarkom na kakovosti ponudbe.

*Kako in zakaj je za vas pomembno organiziranje?*

Intervjuvani 1, 4 in 6 so izpostavili, da je zelo pomembno, kako organiziramo zaposlene in da največjo težavo predstavljata nestrokovnost in zaposlovanje študentov. Velikokrat je zaradi pomanjkanja ponudbe dela zaposlen kader, ki nima ustrezne izobrazbe in znanja. Tudi če ima zaposleni doktorat, še ne pomeni, da bo dobro delal, saj so potrebna predhodna znanja.

*Kako si vi predstavljate učinkovito organizacijo v podjetju?*

Intervjuvani 1 navaja, da je učinkovito organiziranje predvsem primerno odmerjanje količin, poslušanje vodij, priprava receptur, preverjanje živil, kontrola ... Intervjuvani 2, 7 in 9 si predstavljajo učinkovito organizacijo takrat, ko vsak ve, kaj kdo dela in ko so naloge natančno razdeljene. Intervjuvani 3 si predstavlja učinkovito organiziranje takrat, ko se hrana pripravi vnaprej, predvsem zato, da ne pride do dodatnih stroškov in finančne izgube, k organizaciji spada tudi priprava jedilnice (mize, dekoracija, pribor ...). Včasih se zgodi, tudi da kaj »ne štima«, vendar pa to ni odvisno od zaposlenih, npr. lahko zamuja tudi nabava, kar je odvisno od dobaviteljev. Intervjuvani 4 je odgovoril na vprašanje učinkovitost organizacije kratko in jedrnato, in sicer, da je to delitev nalog. Intervjuvani 8 meni, da se učinkovita organizacija kaže takrat, ko je vse, kar je na meniju, tudi dejansko v ponudbi. Intervjuvani 10 poudarja, da je za učinkovito organizacijo nujno treba organizirati redne sestanke in na njih obravnavati vse, kar

zadeva organizacije. Prav tako je intervjuvani mnenja, da so sestanki nujno potrebni za dobro organizacijo.

*Kako se počutite v primeru slabe organizacije?*

Na vprašanje, kako se počutijo v primeru slabe organizacije, so intervjuvani odgovorili enotno, in sicer, da se počutijo slabo in da jim dobra organizacija predstavlja boljše varnost. Slabo počutje pripisujejo predvsem slabim rezultatom in neorganiziranosti, kar privede do konfliktov med zaposlenimi. Konflikti pa nedvomno vplivajo na učinkovitost dela in rezultate poslovanja.

*Kako vpliva organizacija na različne dejavnike kakovosti storitev? Opišite vpliv pri posameznem dejavniku (ambient, cena & kakovost, odnos in strokovnost zaposlenih, prepoznavanje gostinskih potreb, kakovost hrane & pijače)!*

Intervjuvani so po večini menili, da organizacija vpliva na vse zgoraj omenjene dejavnike. Še prav posebej so poudarili strokovnost in odnos med zaposlenimi. Intervjuvani 7 meni, da je bistveno spremljati smernice in delovati v skladu z njimi, da so zelo pomembne ideje in nadgradnja dela v podjetju. Intervjuvani 9 meni, da npr. slaba organizacija privede do slabega odnosa med zaposlenimi, slaba komunikacija je povod za zmanjšanje kakovosti ponudbe, kar se seveda kaže tudi v ambientu. Cena pade glede na kakovost hrane in če je organizacija dobra, potem cena ostane oziroma celo naraste, saj se kakovost ponudbe izboljša.

*Ali se ob dobri organizaciji počutite bolj varni in zakaj?*

Intervjuvanim dobra organizacija pomeni veliko, saj vpliva na celoten potek dela. Če je dobra organizacija, delo poteka nemoteno, posledično je kakovost dobra in cena primerna temu. Če je cena visoka, je boljši zaslužek in tako se zaposleni počutijo bolj varno. Tega mnenja so bili vsi intervjuvani.

### **3.3.4 Kontroliranje**

Ta segment predstavlja, vidik intervjuvanih na področje kontrole celotnega procesa v gostinstvu.

*Kako in zakaj je za vas pomembno kontroliranje?*

Na vprašanje kontroliranje in zakaj je za intervjuvane pomembno, je večina imela v mislih kontroliranje hrane in pijače, in sicer v smislu preverjanja živil (Intervjuvani 1, 2, 3, 4, 8). Ob predstavitvi, da je mišljeno kontroliranje celotnega procesa v gostinstvu, je večina izpostavila odmor in kadilce. Neodgovorni zaposleni, ki kadijo, si velikokrat vzamejo odmor, zgolj zato,

da pokadijo cigareto. Časa, namenjenega kajenju, je na osnovi mnenja intervjuvanih nedvomno preveč. Zaradi takšnega početja prihaja do nezbranosti pri delu in do konfliktov med zaposlenimi. Intervjuvani 1 je pod kontroliranje navedel predvsem HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) sistem, torej mednarodno metodo za preverjanje hrane. Intervjuvani 2 meni, da je kontroliranje nujno, ker se zaposleni zelo hitro razvadijo in potem ni nobenega reda. Intervjuvani 3 navaja, da če vsak pri sebi ve, kaj so njegove odgovornosti in naloge, potem kontroliranje ni potrebno, v primeru, da ni dobra organizacija, potem pa je kontroliranje nujno potrebno. Intervjuvani 4 omeni tudi kamere in nadzor preko njih. Meni, da je to že višek in da bi morali biti zaposleni kontrolirani preko kamer le v primeru kraj in večjih prekrškov med delom. Intervjuvani 5 doda, da je poleg kontroliranja pijače in hrane, kontroliranje zaposlenih pomembno, vendar mora biti diskretno. Neposredno gledanje vodje pod prste lahko deluje na zaposlenega zelo obremenilno in lahko izgubi tudi motivacijo za delo. Intervjuvani 6 trdi, da je vodja tisti, ki mora delo dobro organizirati in ne kontrolirati. Če je organizacija slaba, potem tudi delo ne poteka tako, kot je bilo planirano. Intervjuvani 6 poudarja, da mora vodja tako kontrolirati, da zaposleni tega ne opazijo, obenem pa morajo biti zaposleni ob nepravilnostih s tem seznanjeni. Intervjuvani 7 ne poda konkretnega odgovora, je le mnenja, da kontrola mora biti. Intervjuvani 10 navaja, da je kontroliranje osnova, saj če ga ni, potem prihaja do neskladij pri delu – eni zaposleni delajo več, drugi manj. Naloge med zaposlenimi niso enakovredno razporejene in vsak dela, kar želi. Še prav posebej je treba kontrolirati študente, ker še nimajo pravega odnosa do dela (npr. zamujanje, nenatančnost, nestrokovnost ...). Intervjuvani 10 prav tako izpostavi študente in nestrokovnost dela, obenem pa, da študentje potrebujejo stalen nadzor oziroma kontroliranje.

*Kako si vi predstavljate učinkovito kontroliranje v podjetju?*

Intervjuvani menijo, da je učinkovito kontroliranje takrat, ko v podjetju »vse štima«. Ko delo poteka nemoteno in so gostje zadovoljni. Intervjuvani menijo, da je zaupanje v podjetju nujno in da če tega ni, potem je kontroliranje nujno potrebno. Intervjuvani 5 poudarja, da je učinkovito kontroliranje organizirano kontroliranje. Intervjuvani 7 meni, da če je učinkovito kontroliranje, ni med zaposlenimi napetosti in ni nobenega strahu. Intervjuvani 9 trdi, da mora biti na dnevni ravni vse planiranje, organiziranje in kontroliranje ter da je redno kontroliranje učinkovito kontroliranje. Intervjuvani 10 meni, da je učinkovito kontroliranje takrat, ko so gostje in zaposleni zadovoljni in uspešni pri svojem delu.

*Kako se počutite v primeru slabega kontroliranja?*

Intervjuvani so bili pri vprašanju, kako se počutijo v primeru slabega kontroliranja, enotni in menijo, da slabo kontroliranje slabo vpliva na počutje. Poudarili so, da je disciplina in red nujno potrebno za nemoten potek dela. Intervjuvani 8 poudarja, da se slabo kontroliranje kaže v napakah, pomanjkanju komunikacije, neskladju med zaposlenimi ...

*Kako vpliva kontroliranje na različne dejavnike kakovosti storitev? Opišite vpliv pri posameznem dejavniku (ambient, cena & kakovost, odnos in strokovnost zaposlenih, prepoznavanje gostinskih potreb, kakovost hrane & pijače)!*

Intervjuvani 1 meni, da kontroliranje vpliva na vse naštetе dejavnike, saj je vse med seboj povezano. V primeru, da se zaposleni ne kontrolirajo, je tudi postrežba, hrana, pijača, prepoznavanje gostinskih potreb in strokovnost motena. Intervjuvani 2, 3, 5, 6, 7 in 9 trdijo, da kontroliranje vpliva na vse zgoraj naštetе dejavnike. Intervjuvani 8 navaja, da kontroliranje vpliva na vse zgoraj naštetе dejavnike, najbolj pa na kakovost ponudbe, vključno s strežbo in kakovostjo hrane. Če je kakovostna hrana in strežba, je tudi cena temu primerna. Kakovost pa je seveda povezana tudi s strokovnostjo zaposlenih. Gostje imajo radi, da so strokovno in lepo postreženi, na prvem mestu pa je kakovost hrane. Intervjuvani 10 meni, da če je dobra kontrola, ta vpliva na zaposlene pozitivno in posledično je delo bolj učinkovito.

Zaposleni, npr. natakar, ima strokovni odnos do gosta, kuhar pa prav tako opravi svoje delo učinkovito in gre hrana na krožnike kakovostna. Prav tako je naročilo pravočasno, nabava skladna s potrebami gostov in posledično so nižji stroški poslovanja. Gost se počuti dobro v ambientu, saj so vse zadeve urejene in zaposleni zadovoljni.

*Ali se ob učinkovitem kontroliranju počutite bolj varni in zakaj?*

Vsi intervjuvani menijo, da se ob učinkovitem kontroliranju počutijo varno. Intervjuvani 1 je poudaril, da je varnost zanj, da so v podjetju urejene stvari, da je red in disciplina. Intervjuvani 2, 3, 5 in 7 menijo, da je zanje varnost ob učinkovitem kontroliranju predvsem to, da se ve, kaj kdo dela in da so posledično temu primerni rezultati, se pravi uspeh pri poslovanju in redna plača. Intervjuvani 10 je izpostavil, da je varnost v podjetju ključna, da zaposleni ostajajo. V primeru, da se ne počutijo varno in da je delo neorganizirano in da ni kontrole, bodo prej kot slej začeli iskati drugo zaposlitev, saj je to zelo obremenjujoče. Zaposleni, ki hodijo z odporom v službo, bodo najverjetneje kmalu zamenjali službo.

### ***3.3.5 Analiza intervjujev in dosedanje raziskave***

Za vodenje je značilno, da zahteva veliko talenta, predvsem pa gre za skupek veščin. Vodja mora imeti občutek, kateri pristop uporabiti, da bo imel čim večji vpliv na zaposlene v določeni situaciji. Vodenje je zahtevno delo, ker vključuje različna znanja in spretnosti. Poznamo različne vodje, in sicer tiste, ki opravljajo s timom, in tiste, ki nastopijo v času krize. Prav tako vodenje pri začetnikih predstavlja popolnoma drugačen pristop in znanje kot pri izkušenih strokovnjakih (Torkar Flajnik 2020, 2).

Glede na čase, v katerih živimo, nedvomno potrebujemo vodenje, ki omogoča zaposlenemu stabilnost, zaupanje, notranjo trdnost in predvsem sposobnost, da jim lahko sledijo. Zaposleni

potrebujejo vodjo, ki je pogumen in ima sposobnost sprejemanja odločitev ter tako ne povzroča pri zaposlenem nemira ali lastne negotovosti (Torkar Flajnik 2020, 2).

Marčič in Kobal Grum (2009, 60) poudarjata, da je samospoštovanje v veliki navezi z jezo, sovraštvom ter posledično agresivnostjo. Boljši odnosi prispevajo k boljšim rezultatom in dobri rezultati prispevajo k boljšim odnosom.

Avsec (2007) navaja pet značilnih osebnih značilnosti vodij:

- sprejemanje je pogojeno z lastnostmi, kot so: prijaznost, skrbnost, nežnost in zaupanje;
- vestnost vključuje socialno zaželen nadzor impulzov, ki spodbujajo k usmerjenemu vedenju in ciljem;
- nevroticizem vključuje negativne občutke (razdražljivost, napetost in anksioznost);
- ekstravertnost (pozitivno čustvovanje, moč, dominanca in energija);
- odprtost za nove izkušnje in izzive je v navezi s kompleksnostjo posameznikovega mentalnega doživljanja sveta.

Intervjuvani po večini menijo, da je učinkovito vodenje takrat, ko so naloge jasne in ko je v podjetju red in disciplina. Pomembno se jim zdi, da je vodja dober, torej da ima dobre managerske sposobnosti, primerno izobrazbo, strokovnost ter posluš za zaposlene. Vodenje vpliva na vse dejavnike (ambient, cena & kakovost, odnos in strokovnost zaposlenih, prepoznavanje gostinskih potreb, kakovost hrane in pijače). Običajno vodje razmišljajo o motivaciji zaposlenih takrat, ko motiviranost pade, ko so zaposleni brez volje, nezadovoljni na delovnem mestu in niso zavzeti za delo. Vodje običajno uvedejo dvig plač, nagrade, organizirajo team buildinge ... (Hajdin 2016, 43).

Nekatere raziskave kažejo, da je motivacija zaposlenih učinkovita le določen čas, na primer Tavčar (2015) meni, da dvig plače motivira le za tri mesece. Ko se uvede dvig plače, se po treh mescih pojavi isto stanje kot pred dvigom plače, torej potrebe in želje zaposlenih so enake kot prej. Dvig plače torej povzroči le kratkotrajno zadovoljstvo. Zaposlenim se tudi poveča sreča in zadovoljstvo, če se med seboj družijo, eno izmed orodij povečanja družabnosti je organizacija team buildingov. Spodbujanje timskega dela je nedvomno eden izmed zelo učinkovitih pristopov vodij, saj pozitivno vpliva na medsebojne odnose, tako med zaposlenimi kot med vodjo in zaposlenimi (Hajdin 2016, 43). Hajdinova (2016, 43) poudarja, da uvedba motivacije ne sme ostati le na papirju, ampak se mora dejansko realizirati. Vodje se morajo zavedati, da je motivacija absolutno potrebna in da mora biti konstantna in ne samo v primeru, ko zaposlenim pade in je nujno potrebna za izboljšanje učinkovitosti dela in boljših rezultatov.

Zaposleni morajo biti zadovoljni in se dobro počutiti na delovnem mestu, saj se njihovo obnašanje in občutki prenašajo na sodelavce in tudi na goste. Obstaja pozitivna povezava med razpoloženjem gostov in zaposlenimi. Vsekakor pa je ta povezava obojestranska, torej če je gost slabe volje in razdražen, se velikokrat zgodi, da zaposleni to prevzame nase (Huang in Dai



2010, 74). Torej je vodja tisti, ki mora poznati svoje zaposlene in poskrbeti za njihovo dobro počutje (Huang in Dai 2010, 70).

Vodja mora poznati potrebe zaposlenih tudi zato, ker so zaposleni med seboj različni, nekateri so bolj dovzetni pri sprejemanju zahtev emocionalnega dela, drugi manj. Raziskave so pokazale, da je to pogojeno s čustveno inteligenco posameznika. Nekateri so sposobni usmerjanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi. Tisti zaposleni, ki imajo visoko čustveno inteligenco, več prispevajo k učinkovitosti dela (Pečnik 2013, 65).

Spol in izobrazba nimata posebnega vpliva na emocionalno delo zaposlenih v gostinski dejavnosti. Bolj pomembno vlogo igrajo veščine, tehnično znanje, komunikacijske sposobnosti, organiziranost in občutek za ljudi ter potrpežljivost in tolerantnost do sodelavcev (Pečnik 2013, 66).

Med izvajanjem intervjujev tudi sami opazimo, da je razmišljanje o motivaciji in zadovoljstvu pri delu ne glede na spol in izobrazbo zelo podobno. Kljub nižji izobrazbi so nekateri zaposleni bistveno bolj spretni in imajo več znanja na področju gostinstva.

Intervjuvani menijo, da je dobra komunikacija in motivacija vodje ključna za uspešno poslovanje v podjetju. Vsi intervjuvani so se strinjali, da če so dobri odnosi, so tudi dobri rezultati pri poslovanju podjetja. Poudarili so tudi medsebojne odnose v smislu druženja, na primer pijača po službi. Intervjuvani so tudi omenili, da je velikokrat le veliko govora, kar zadeva motivacije, ko pa jo je treba uvesti, pa se o tem nič ne govori.

Planiranje predstavlja pomembno področje pri vseh dejavnostih, saj omogoča oblikovanje dolgoročnih planov in posledično dolgoročno dobrih rezultatov. Planiranje pripomore k varnosti podjetja in zaposlenih. Zaposleni, ki se počuti v podjetju varno, prispeva k boljši učinkovitosti podjetja, saj je bolj motiviran in pripravljen vlagati svoje znanje in energijo pri uresničevanju ciljev. Lastniki, menedžerji in drugi vpleteni se srečujejo z vsakodnevnimi izzivi in priložnostmi, ki bi morale biti del strateškega ustvarjalnega planiranja ter zastavljene strategije. Strateško planiranje omogoča tudi dolgoročno uravnavanje dinamike poslovanja podjetja. Takšno ravnanje je nedvomno dobrodošlo, saj se srečujemo s hitrim, družbeno spreminjajočim, okoljem. Premišljeno planiranje vpliva na povečanje uspešnosti podjetja, saj se tako racionalno izkoriščajo tudi razpoložljivi viri (Markič in Gašperlin 2019, 195).

Intervjuvani so bili enotnega mnenja, da je planiranje zelo pomembno, predvsem pri naročilu hrane in pijače, pripravi menijev ... Ko je planiranje učinkovito, poteka delo nemoteno in komunikacija med zaposlenimi je dobra. Učinkovito planiranje za intervjuvane predstavlja varnost pri delu, obenem pa vpliva tudi na dobiček, saj je na primer naročilo realnih količin hrane in pijače v skladu s potrebami zelo pomembno, ker hrana in pijača ne ostaja in se v celoti porabi. Hrana in pijača predstavlja največji strošek v podjetju.

Pomanjkanje strokovnosti in predvsem primerno izobraženega kadra srečamo, ker imamo v Sloveniji neustrezno zakonodajo. Zakonodaja ne zahteva obvezne minimalne strokovne izobrazbe za delo v gostinski dejavnosti, torej lahko praktično vsak poišče delo v gostinski dejavnosti in delo opravlja kdor koli, ne glede na stopnjo izobrazbe. V Sloveniji je stopnja izobrazbe v gostinski dejavnosti izjemno nizka (Lebe 2009).

Kukanja (2017, 70) poudarja, da so gostje tisti, ki delo v strežbi ocenijo kot kakovostno ali nekakovostno, vključno s strežbo, ki jo izvaja študent ali sezonski pomožni natakar. Žal je slednje zelo pogost pojav, predvsem, zaradi pomanjkanja primerne kadra. Velikokrat je študent zaposlen tudi zaradi sprejetja nižje urne postavke.

Čeprav je pojavnost zaposlovanja študentov v gostinski dejavnosti, zanimanje za poklic natakarja upada. Pri omenjenih izobraževalnih programih opazimo upadanje števila vpisov. Predvidevamo, da bo stanje z leti še slabše in da bodo lastniki gostinskih podjetij zaposlovali kader, ki ni primerno kvalificiran. Pričakujemo lahko, da se bo tudi v prihodnje pojavljala že obstoječa problematika. Takšen kader bo pripravljen delo v gostinski dejavnosti opravljati le kratek čas. Takšna napoved je za gostinsko dejavnost zagotovo negativna, saj je posledično tudi kakovost ponudbe slabša. Ena izmed rešitev je nedvomno tudi, da se poklic mladim pozitivno predstavi, poklic je treba bolje vrednotiti v družbi ter ga v večji meri priznavati. Takšno početje bi privedlo do boljšega položaja zaposlenih v gostinski dejavnosti ter manjših negativnih posledic emocionalnega dela (Pečnik 2013, 67).

Organiziranje je eno izmed temeljnih področij za učinkovito poslovanje v vsakem podjetju. Zelo pomembno je, da je celovito in se dopolnjuje tudi z drugimi področji, kot na primer z vodenjem, planiranjem in kontroliranjem. Za organiziranje je potrebno predhodno planiranje in zastavljanje ciljev ter strategije uspešnega poslovanja. Organiziranje mora biti del celotnega poslovnega procesa, vključno s strežbo, zaposlenimi, kakovostjo ponudbe ... (Očko 2011, 8).

Pri organiziranju so intervjuvani izpostavili predvsem problematiko zaposlovanja, in sicer zaposlovanje nestrokovnega kadra, v največji meri študentov. Zelo pomembno se jim zdi tudi, da je delo dobro organizirano, da so naloge smiselno razdeljene in da se ve, kdo kaj dela. Predvsem pa je najbolj pomembno to, da je v meniju dejansko tisto, kar se ponuja.

Kontroliranje igra pri doseganju ciljev pri učinkovitem poslovanju veliko vlogo in je vključeno pred, med in po vsakem procesu. Obstajajo modeli kontrole, ki so sestavljeni iz številnih informacij, katerih uporaba je povratna. Namen omenjenih informacij je določanje primernosti zastavljenih standardov. Kontroliranje uporabljamo tudi v primeru, ko želimo v podjetju ekonomsko dodano vrednost. Pri ekonomski dodani vrednosti je nujno potrebno merjenje poslovne uspešnosti in dobička podjetja (Izgoršek 2011, 85).

Pri področju kontroliranja je večina intervjuvanih mislila kontrolo hrane in pijače (HACCP). Izpostavili pa so tudi težavo prekomernega koriščenja odmora med delom, predvsem pri

kadilcih. Takšno početje je tudi odraz nestrokovnosti in neodgovornosti zaposlenih. Največkrat so to študentje. Učinkovita organizacija pripomore k občutku varnosti in predvsem pri vzpostavljanju reda in discipline.

## **4 UGOTOVITVE IN MOŽNOSTI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE**

V tem poglavju predstavljamo vse ugotovitve, ki smo jih pridobili med izvedbo raziskave. S pomočjo zastavljenih vprašanj smo pridobili odgovore in vse potrebne podatke za oblikovanje zaključkov magistrske naloge. V nadaljevanju smo opredelili tudi, kakšen je prispevek k stroki in kakšne so možnosti za nadaljnje raziskovanje.

### **4.1 Ugotovitve raziskovanja**

Za izvedbo empiričnega dela magistrske naloge smo uporabili intervjuje. Za takšno metodo smo se odločili predvsem zaradi posebnosti področja in zato, ker smo želeli osebno stopiti v stik z intervjuvanimi osebami.

Intervjuje smo opravili v enem delu, in sicer v mesecu juniju 2020 preko telefonskega pogovora. Intervjuvanim osebam smo pred začetkom izvajanja intervjuja razložili, kakšen je namen izvajanja intervjujev in kako bodo v sami magistrski nalogi obravnavani. Intervjuvanim smo zagotovili, da bodo intervjuvane osebe in podjetje anonimni. Podjetju in vsem zaposlenim smo skladno z etičnim kodeksom zagotovili popolno anonimnost. Med intervjuvanimi je bilo pet oseb ženskega spola ter pet oseb moškega. Starost intervjuvanih je bila od 31 do 50 let. Intervjuvani so imeli po večini srednjo poklicno izobrazbo, srednjo strokovno. Eden izmed intervjuvanih je imel dodiplomsko univerzitetno izobrazbo ali univerzitetno diplomu, dva pa sta imela podiplomsko izobrazbo (magisterij). Intervjuvani glede na njihov poklic: intervjuvani 1 kuhar, intervjuvani 2 natakark, intervjuvani 3 natakark, intervjuvani 4 vodja osebja, intervjuvani 5 šef kuhinje, intervjuvani 6 vodja osebja, intervjuvani 7 poslovodja (direktor), intervjuvani 8 pomočnik natakark in solastnik podjetja, intervjuvani 9 natakark ter intervjuvani 10 natakark. Intervjuji so temeljili na predhodno pripravljenih vprašanjih s področja vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja.

Vsi bistveni deli managementa, torej vodenje, planiranje, organiziranje in kontroliranje, igrajo pomembno vlogo tudi v gostinstvu. To so potrdili tudi odgovori intervjuvanih, saj jih imajo za zelo pomembne in brez njih ne bi bilo učinkovitega dela in ugodnih rezultatov.

Na osnovi raziskave in analize intervjujev je bilo ugotovljeno, da imajo natakarkji še prav posebej odgovorno delo, saj so vpeti med več različnih procesov. Poleg tega morajo dobro obvladovati svoj posel, saj je na drugi strani gost, ki mora biti na koncu ponudbe zadovoljen. Tudi študija Kemala, Khoirul in Maulani (2020) potrjuje pomembnost odgovornosti in strokovnosti zaposlenih. V študiji so še prav posebej dali poudarek na komunikacijskih sposobnostih zaposlenih.

Najnovejše razloge za komunikacijski pomen zaposlenih so podali raziskovalci, ki jih zanima razvoj teorije o komunikacijski organizaciji, »postindustrijski pristop k organizacijam in družbi,

kjer je komunikacija jedro vseh oblik organiziranja, oblikovanja strategij in upravljanja « in v katerem zato postane bistveno, da zaposleni razumejo svojo vlogo komunikatorja (Falkheimer idr. 2017, 94)

Poleg tega na vodstvo v organizacijah vse bolj gledajo kot na medsebojni proces, ki ga sestavljajo tako menedžerji kot zaposleni (Simonsson 2018).

Med raziskavo smo opazili, da je komunikacija med zaposlenimi izredno pomembna in se nekako pričakuje, da jo bo obvladoval vsak zaposleni, zaposleni jo smatrajo kot del odgovornosti vsakega zaposlenega.

Ena izmed študij prispeva k raziskavam o komunikaciji z zaposlenimi z uvedbo koncepta komunikacijske odgovornosti zaposlenih in opredelitvijo štirih dejavnikov, ki vplivajo na nagnjenost zaposlenih k prevzemanju komunikacijske odgovornosti. Kaže, da je komunikacija zaposlenih zapleteno vprašanje in da morajo izvajalci komunikacij pri strateškem vodenju organizacijske komunikacije upoštevati več organizacijskih dejavnikov, da bi izboljšali lastni občutek odgovornosti zaposlenih. Študija s prispevki empirično utemeljenih raziskav poleg tega odgovarja na številne zahteve raziskovalcev strateškega komuniciranja, ki pozivajo k več raziskavam o komunikaciji zaposlenih in s tem tudi prispeva k pobudi za prihodnje študije in prispevke znanja iz tega področja (Andersson 2019, 72).

Poleg komunikacijskih sposobnosti je za zaposlene zelo pomembna njihova izobrazba in strokovnost. S tem so se strinjali vsi intervjuvani v naši raziskavi. Nekaj jih celo omeni pomanjkanje kadra in posledično zaposlovanje študentov, ki nimajo ne prakse in ne primerne izobrazbe. Velikokrat se zgodi, da se zaposli kader iz popolnoma drugega področja.

Aktualna težava visokega šolstva v Evropi na področju turizma in gostinstva je nezadostno povpraševanje po diplomiranih strokovnjakih na trgu dela. Posledično mnogi diplomanti ne morejo najti službe glede na njihovo izobrazbo ali pa morajo delati na delovnih mestih, ki zahtevajo nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo ali poklicno). Izobraževalne ustanove upoštevajo dve vrsti signalov, ki prihajajo s trga dela: signali podjetij (razpoložljivost prostih delovnih mest, število brezposelnih, raven plače in lokalne tendence na gospodarskem področju) ter signali, ki so jih sprožile izobraževalne ustanove: povpraševanje prosilcev po določenih tečajih, stroški usposabljanja enega študenta na različnih tečajih in težnje pri zaposlovanju zaposlenih. Uporaba standardov za zagotavljanje kakovosti izobraževanja se posveča usklajevanju izobraževalnih standardov med državami EU, kar je nujni pogoj za uspešen razvoj kariere v mednarodnem merilu (Romanova, Romanov in Maznichenko 2016, 421).

Eden izmed zelo pomembnih dejavnikov pri uspešnosti podjetja je tudi dobro vodstvo. Vodstvo se nanaša na izvajanje nalog ali zagotavljanje razlogov za dogajanje in se nanaša na postopek, ki ga vsi sprejemajo kot način ali kulturo življenja v okviru svojih organizacij. Raziskava je bila

izvedena na osnovi 209 intervjuvanih s področja turizma in gostinstva. Cilj raziskave je bil ugotoviti potrebne vodstvene značilnosti in veščine sodobnega turistično-gostinskega menedžerja kot vodje organizacije ali ekipe v njej. Za namene intervjuja smo s pomočjo vprašalnika ugotavljali stališča in mnenja intervjuvancev glede na kategorije: psihološke značilnosti, osebnost, socialne značilnosti, veščine za vzpostavljanje dobrih medosebnih odnosov, inteligenca in sposobnosti ter značilnosti, povezane z delovnimi odnosi. Kot rezultati raziskave so bile ugotovljene naslednje pomembne značilnosti in spretnosti: energija, mobilnost, samozavest, izvirnost in kreativnost, komunikacijske spretnosti in sposobnost postavljanja in sledenja ciljem (Petkovski 2012, 91).

V naši raziskavi se je največ intervjuvanih odločilo za lastnosti družabnost in komunikativnost ter občutek za zaposlene. Takšne lastnosti je izpostavilo osem od desetih intervjuvanih. Sledili sta lastnost odločnost in pravičnost, in sicer za takšne lastnosti se je odločilo šest intervjuvanih, za inovativnost in domišljavost štirje intervjuvani in trije intervjuvani za umirjenost. Večkrat so intervjuvani omenili tudi, da mora biti vodja dober motivator in mora poiskati pravi način, kako motivirati zaposlene.

Rezultati ene izmed raziskav iz področja motivacije zaposlenih so pokazali, da so prejemki in delovna uspešnost pozitivno vplivali na finančno uspešnost, kot so donosnost sredstev in rast prometa. Delovno okolje in samostojnost delovnega mesta pa sta pozitivno vplivala na nefinančne razsežnosti uspešnosti, kot so storitve za stranke, produktivnost zaposlenih in kakovost storitev (Pang in Lu 2018, 36).

Motivacija pa je nedvomno povezana tudi z zadovoljstvom zaposlenih. Če je poslovanje učinkovito, komunikacija med zaposlenimi zadovoljiva in delovno okolje urejeno, potem je tudi motivacija do dela, kar se odraža v zadovoljstvu zaposlenih. Motivirani zaposleni je običajno zadovoljen na delovnem mestu. Takšno mnenje smo si izoblikovali tudi na osnovi naše raziskave in odgovorov zaposlenih.

## **4.2 Prispevek k stroki**

V sklopu magistrske naloge smo izvedli raziskavo iz področja gostinstva, s pomočjo strukturiranih intervjujev smo si odgovorili na zastavljena vprašanja. Odgovori na vprašanja so nam podali okvirno sliko s kakšnimi izzivi in izkušnjami se srečujejo intervjuvani, zaposleni v gostinski dejavnosti. Poleg izzivov in izkušenj, so zaposleni izpostavili ključno problematiko s področja vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja. Predstavljena problematika je lahko povod za nadaljnje raziskovanje in predvsem reševanje te v gostinski dejavnosti. Ugotovitve se lahko uporabijo v stroki, tako v praksi kot tudi kot gradivo za nadaljnje raziskave s ciljem izboljšanja učinkovitosti dela in posledično boljših rezultatov v gostinski dejavnosti.

### **4.3 Možnosti za nadaljnje raziskovanje**

Na osnovi pregledane in analizirane strokovne literature iz področja gostinske dejavnosti ter na osnovi raziskovalnega dela, ki je vključeval intervjuje, smo oblikovali naslednje predloge za nadaljnje raziskovanje. Glede na to, da smo zajeli v intervjuje le deset oseb, zaposlenih v gostinski dejavnosti, bi bilo nedvomno smiselno opraviti večje število intervjujev.

Smiselno bi bilo opraviti raziskavo na različnih področjih gostinske dejavnosti, torej glede na različne ponudbe posameznih podjetij. Prepričani smo, da so določeni procesi in potrebe skupne, obstajajo pa tudi različne.

Strokovno literaturo bi lahko še bolj podrobno pregledali, predvsem na področju motivacije in zadovoljstva zaposlenih, saj so cilji zaposlenih v različnih dejavnostih zelo podobni.

Na osnovi tega, da je motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pri vseh dejavnostih zelo pomembno, bi bilo smiselno poiskati dobre prakse oziroma raziskave drugih vrst dejavnosti. Takšen pregled bi nam omogočil širjenje znanja in morda celo prenos katere od dobrih praks na področje gostinske dejavnosti.

Raziskovanje trenutne problematike in iskanje rešitev na tem področju bi nedvomno pripomoglo k uresničevanju ciljev v gostinski dejavnosti. Ena izmed zelo perečih problematik je zaposlovanje nestrokovnega kadra in študentsko delo.

## 5 SKLEP

Ugotovljeno je bilo, da je gostinska dejavnost specifična dejavnost, ki pri uresničevanju ciljev zahteva posebne dolžnosti. V Sloveniji so zakonodajne zahteve za opravljanje gostinske dejavnosti predpisane znotraj Zakona o gostinstvu.

Med raziskovalnim delom je bila večina intervjuvanih seznanjena z osnovami vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja, nekaj pa je bilo tudi takšnih, ki jim omenjeni pojmi niso bili blizu. Vsi intervjuvani so menili, da je vodenje, planiranje, organiziranje in kontroliranje zelo pomembno pri učinkovitem opravljanju gostinske dejavnosti. Vodja oziroma manager mora imeti določene lastnosti, kot so strokovnost, samozavest, praksa, znanje, razumevanje za zaposlene, sposobnost prepoznavanja potreb zaposlenih in gostov ... V primeru, da planiranje, organiziranje in kontroliranje ni učinkovito, v gostinski dejavnosti lahko pride do medsebojnih konfliktov med zaposlenimi, nezadovoljstva gostov in slabe kakovosti ponudbe.

Intervjuvani so izpostavili problematiko nestrokovnosti zaposlenih, še posebej zaposlovanje študentov, za katere je značilno, da nimajo znanja in izkušenj. Intervjuvani menijo, da mora imeti vsak zaposleni v gostinski dejavnosti primerno strokovno izobrazbo iz tega področja.

Opazili smo, da je ena izmed pomanjkljivosti zaposlenih v gostinstvu tudi izobraževanje in nadgradnja že obstoječega znanja, obenem so redki tisti, ki so delu tako predani, da bi samoiniciativno uvajali inovacije. Izbira primerne in združljivega kadra igra veliko vlogo, saj je sodelovanje med zaposlenimi zelo pomembno.

Vsi intervjuvani menijo, da je gost in njegovo zadovoljstvo najpomembnejši člen v gostinski dejavnosti. Za gosta je najpomembnejša strokovnost, prijaznost, ustrežljivost in kakovost ponudbe.

Gostinska dejavnost je zelo kompleksna dejavnost, saj se med njenim izvajanjem srečujemo s številnimi izzivi. Med ključne in najpogostejše izzive prištevamo ambient, organizacijo nabave, analizo trga, nove tehnologije, strokovnost in odgovornost zaposlenih, skrb za okolje, izobrazbo zaposlenih, obvladovanje stresa ter značaj in medsebojno sodelovanje zaposlenih.

Motivacija pri delu je zelo pomembna za zaposlene in za doseganje zelenih ciljev. Motivacija in zadovoljstvo sta medsebojno zelo povezana, torej večja, kot je motivacija zaposlenih, bolj so zadovoljni. V okolju, kjer prevladujeta motivacija in zadovoljstvo, se srečamo s pozitivno klimo, pozitivna klima pa vpliva tudi na kakovost ponudbe in posledično na zadovoljstvo gostov.



## **5.1 Povzetek iz celotne raziskave**

Magistrska naloga je sestavljena iz pregleda strokovne domače in tuje literature ter iz raziskovalnega (empiričnega) dela. Pregled literature vsebuje predvsem področje gostinskega managementa, izzive v gostinski dejavnosti, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter pregled nad povezanostjo posameznih področij med seboj. Cilj dela je bil ugotoviti, s kakšnimi oziroma katerimi izzivi in izkušnjami na trgu dela se srečujejo zaposleni v gostinski dejavnosti. Osredotočili smo se na problematiko nezadovoljstva in predvsem s katerimi pomanjkljivostmi se srečujejo zaposleni v gostinski dejavnosti. Za pridobivanje informacij in podatkov smo uporabili različne podatkovne baze, hkrati pa smo izvedli intervjuje z zaposlenimi v gostinski dejavnosti. Vključili smo zaposlene z različnih delovnih mest (natakar, kuhar in direktor). Izvedli smo deset intervjujev. Intervjuji so se izvajali s pomočjo telefonskega pogovora. Predhodno smo si pripravili vprašanja s področja vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja. Povprečna starost intervjuvanih je bila med 31 in 50 letom. Intervjuvani so imeli po večini srednjo poklicno izobrazbo, srednjo strokovno. Eden izmed intervjuvanih je imel dodiplomsko univerzitetno izobrazbo ali univerzitetno diplomo, dva pa sta imela podiplomsko izobrazbo (magisterij). Pridobljeni podatki so nam podali pregled nad dejanskim stanjem v raziskanih gostinskih obratih ter nam omogočili pripravo priporočil za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih s poudarkom na motivaciji zaposlenih pri delu. Ugotovili smo, da so imeli intervjuvani med seboj zelo podobna stališča, predvsem strinjanje nad pomembnostjo učinkovitega vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja. Vsi intervjuvani so menili, da je gost v gostinski dejavnosti najpomembnejši. Da je gost zadovoljen, mora biti zadovoljen in dobro motiviran tudi zaposleni. Zadovoljni zaposleni je bolj produktiven, ustrezljiv, prijazen ter prilagodljiv za delo v kolektivu. Posledica omenjenih lastnosti zaposlenega so nedvomno pozitivni rezultati, predvsem kakovost ponudbe in zadovoljen gost.

## **5.2 Priporočila podjetjem za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v gostinski dejavnosti s poudarkom na motivaciji zaposlenih pri delu**

Ta segment predstavlja, priporočila podjetjem za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v gostinski dejavnosti.

Priporočila za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v gostinski dejavnosti s poudarkom na motivaciji zaposlenih pri delu so naslednja:

- Redno izražanje mnenja zaposlenih privede do boljše komunikacije med zaposlenimi.
- Zaposleni si morajo biti med seboj zgled.
- Vodjevo spoštovanje in razumevanje zaposlenih.
- Vodjevo spodbujanje pozitivnega okolja in zaposlenih.
- Spodbujanje samostojnosti in odgovornosti zaposlenih.
- Dosežki morajo biti nagrajeni, oziroma z njimi morajo biti seznanjeni vsi zaposleni.

- Cilji morajo biti smiselni, optimistični ter dosegljivi za zaposlene. Vsak zaposleni mora biti dobro seznanjen s cilji, predvsem pa je pomembno, da so za zaposlene razumljivi.
- Zaposlenim morata biti omogočena napredovanje in rast.
- Redno izvajanje izobraževanj za vse zaposlene.
- Redno organiziranje motivacijskih dogodkov, kot je na primer skupno preživljanje prostega časa zaposlenih (team building).
- Zagotavljanje zdravega in zaposlenemu prijaznega delovnega okolja.



## LITERATURA

- AJPES. 2017. *Poslovanje gospodarskih družb v letu 2017*. <https://www.ajpes.si/> (25. 5. 2020).
- Andersson, Rickard. 2019. Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management. *International Journal of Strategic Communication* 13 (1): 60–75.
- Avbar, Denis. 2016. Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *Revija za univerzalno odličnost* 5 (3): 222–232.
- Avsec, Andreja. 2007. *Psihodiagnostika osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Bah, Astrid. 2011. *Analiza absentizma v proizvodnem podjetju »X«*. Magistrska naloga, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza Maribor.
- Bakotić Danica. 2016. Relationship between job satisfaction and organisaitonal performance. *Economic Research* 29 (1): 118–130.
- Bridger, Emma. 2015. *Employee Engagement*. Philadelphia: Kogan Page.
- Brod, Alenka. 2018. Zadovoljstvo ni dovolj za uspeh. *HRM*: 6-7.
- Cerović, Zdenko. 2003. *Hotelski menadžment*. Opatija, Hrvaška: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Dermol, Valerij. 2014. *Spodbude podjetništvu in podjetnosti v Sloveniji*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Dimec Časar, Tjaša, Jana Mahnič, Maksimiljana Marinšek, Robert Masten in Matej Tušak. 2008. Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja* 17 (4): 117–130.
- Dovžan, Henrik. 2014. *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: IUS Software, GV založba.
- Dragman, Damjana. 2014. Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. *Revija za univerzalno odličnost* 3 (3): 102–112.
- Držaj, Klavdija. 2018. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju x*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Falkheimer, Jesper, Mats Heide, Howard Nothhaft, Saravon Platen, Charlotte Simonsson in Rickard Andersson. 2017. Is strategic communication too important to be left to communication professionals? *Public Relations Review* 43 (1): 91–101.
- Gošnik, Dušan. 2018. *Model managementa temeljih procesov in uspešnost podjetja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Grobelna, Aleksandra. 2015. Intercultural Challenges Facing the Hospitality Industry. Implications for Education and Hospitality Management. *Journal of Intercultural Management* 7 (3): 101–117.
- Grošelj, Tanja, 2016. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih*. Magistrska naloga, Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- Gruban, Brane. 2012. *Zakaj odpovedujejo poslovne strategije?* <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/upravljanje-organizacijske-kulture/> (20. 5. 2020).

- Gruden, Maja. 2009. *Vlaganje v človeški kapital kot konkurenčna prednost – analiza petih grafičnih podjetij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Hajdin, Diana, 2016. *Motivacija in nagrajevanje v gostinstvu v podjetju X*. Diplomaska naloga, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Huang, Perng-Fei in Chia-Wen Dai. 2010. The Impacts of Emotional Contagion and Emotional Labor Perception on Employees' Service Performance. *International Journal of Electronic Business Management* 8, 68–79.
- Izgoršek, Maja. 2011. Analiza procesa managementa po temeljnih funkcijah v podjetju x. V: *Inovativnost, proizvodnja in management*, ur. Bojnec Štefan, 81–87. Koper: Fakulteta za management.
- Järnström, Elin in Linn Sällström. 2012. *Work motivation: A qualitative study that describes what motivates employees with routine-based work tasks to go to work*. [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/29617/1/gupea\\_2077\\_29617\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/29617/1/gupea_2077_29617_1.pdf) (21. 4. 2020).
- Jo, Nam Yang in Kun Chang, Lee. 2012. The effect of organizational trust, task complexity and intrinsic motivation on employee creativity: Emphasis on moderating effect of stress. *Human Centric Technology and Service in Smart Space* 182: 199–206.
- Joshi, Manmohan. 2016. *Organisational behaviour*. Bookboon. <https://bookboon.com/en/organisational-behaviour-ebook> (21. 4. 2020).
- Kemala, Zia, Fajri Khoirul in Sophia Nurhalida Maulani. 2020. Communication in the Hospitality Industry: Azzuma Korean Restaurant in Malaysia. *Tourism and Sustainable Development Review* 1 (1): 49–56.
- Kolavčič, Samo. 2010. *Pomen nefinančnega nagrajevanja v bankah v Sloveniji*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Kokol, Maruša. 2016. *Izboljšanje managementa gostinskega obrata*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Krajnc, Marjanca. 2012. Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost* 1 (2): 60–72.
- Kregar Brus, Aleksandra. 2011. *Strateški razvoj podjetja*. Celje: Fakulteta za komercialne vede.
- Kruse, Kevin. 2012. *What is employee engagement*. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#16b7b4697f37> (13. 3. 2020).
- Kukanja, Marko. 2012. *Management prehrambenih obratov- operativni procesi*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Lebar, Marijan. 2011. *Strežba z organizacijo dela 1*. [Http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Strezba\\_z\\_organizacijo\\_dela\\_1-Lebar.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Strezba_z_organizacijo_dela_1-Lebar.pdf) (20. 5. 2020).
- Lebe, Sibila. 2009. *Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Marčič, Renata in Darja Kobal Grum. 2009. Povezanost samopodobe in samospoštovanja z agresivnostjo. *Psihološka obzorja* 18 (4): 59–71.
- Markič, Mirko in Irena Gašperlin. 2019. Izvajanje strateških ukrepov v uspešnih podjetjih. *Revija za univerzalno odličnost* 8 (3): 193–209.

- Maslow, Abraham. 2018. *The 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs*. <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760> (20. 5. 2020).
- Medvešček, Ivanka. 2011. *Pravni predpisi v gostinstvu in turizmu*. [http://www.impletum.zavodirc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Pravni\\_predpisi\\_v\\_gostinstvu\\_in\\_turizmu-Medvescek.pdf](http://www.impletum.zavodirc.si/docs/Skriti_dokumenti/Pravni_predpisi_v_gostinstvu_in_turizmu-Medvescek.pdf) (20. 5. 2020).
- Merkač Skok, Marjana. 2008. *Osnove upravljanja s kadri*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mikulec, Borut, Jasna Radič in Gordana Ivankovič. 2012. *Kvalifikacijska struktura s področja gostinstva, hotelirstva in turizma*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Mikuš, Špela. 2015. *Oster boj za top kadre*. <https://topjob.finance.si/8816800> (11. 3. 2020).
- Možina, Stane. 2016. *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID020123.doc> (3. 4. 2020).
- Očko, Polona. 2011. *Organiziranje podjetja*. Delo diplomskega seminarja, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Pang, Kevin in Chin Shan Lu. 2018. Organizational motivation, employee job band organizational performance. *Maritime Business Review* 3 (1): 36–56.
- Pavšek, Ula. 2010. *Motivacija na delovnem mestu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pečnik, Tjaša. 2013. *Emocionalno delo natakarjev*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Peklar, Julija in Eva Boštjančič. 2012. Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Uprava/Administration X* (3): 36–56.
- Petkovski, Konstantin. 2012. Required skills and leadership characteristics of a modern manager in tourism and hospitality. *Journal of Economics* 3 (1): 91–96.
- Pezdirč Žulič, Hermina. 2012. Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost* 1 (3): 85–94.
- Pfeffer, Jeffrey. 1998. Six Dangerous Myths About Pay. *Harvard Business Review* 76 (3): 109–119.
- Pompe, Andrej. 2011. *Ustvarjalnost in inovativnost-nujnost sodobnega podjetništva*. [https://issuu.com/andrejpompe/docs/andrej\\_ucbenik\\_demo1](https://issuu.com/andrejpompe/docs/andrej_ucbenik_demo1) (12. 3. 2020).
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Priyashantha, Kankanamge Gayan. 2018. The Impact of Work Stress on Employee Performance in the Hotel Industry in Sri Lanka. Entrepreneurial eco-system. *Conference: International Conference on Management and Economics*. Faculty of Management and Finance, University of Ruhuna, Matara Sri Lanka, volume 2.
- Robbins, Stephen in Timothy Judge. 2015. *Organizational behavior*. United States: Pearson Education.
- Romanova, Galina, Sergey Romanov in Marina Maznichenko. 2016. Labor Market and Training of Personal with Higher Education for the Tourism and Hospitality Sphere in

- Russia and Europe: *Traditions, Problem, Perspectives and Possibilities for Cordination*, *European Journal of Economic Studies* 17 (3): 421–428.
- Simonsson, Charlotte. 2018. *Leader Follower perspectives*. V: *The international encyclopedia of strategic communication*, ur. Robert Heath, Winni Johansen. 1–5. Hoboken, Lund: John Wiley & Sons, Inc.
- Tanasijević, Zorica. 2011. Zadovoljstvo poslom – ključni pokazatelj motivacije zaposlenih. *Sociološka Luča* 5 (1): 116–121.
- Tavčar, Rudi. 2015. *Kvalitetni in srečni odnosi v delovnem okolju*. <https://www.youtube.com/watch?v=tidwvxOoYbk> (31. 7. 2020).
- Torkar Flajnik, Simona. 2020. *Vodenje – stvar poguma in notranje trdnosti*. <https://www.hrm-revija.si/vodenje-stvar-poguma-in-notranje-trdnosti> (28. 7. 2020).
- Urošević, Snežana in Nenad Milijić. 2012. Influence of demographic factors on employee satisfaction and motivation. *Organizacija* 45 (4): 174-182.
- Verle, Karmen in Markič Mirko. 2010. Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management* 5 (2): 131–147.
- Voegtlin, Christian, Moritz Patzer in Andreas Georg Scherer. 2012. Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics* 105 (1): 1–16.
- West, Michael in Malcolm Patterson. 2015. *The Workforce and Productivity: People Management is the Key to Closing The Productivity Gap*. <http://www.affinaod.com/wp-content/uploads/2015/01/The-Workforce-and-Productivity.pdf> (17. 7. 2020).
- Zakon o gostinstvu. *Uradni list RS*, št. 93/07 – uradno prečiščeno besedilo, 26/14 – ZKme-1B in 52/16.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- Žnidaršič, Jasmina in Eva Jereb. 2011. Innovations and Lifelong Learning in Sustainable Organization. *Organizacija* 44 (6): 185–194.









## **PRILOGE**

Priloga 1    Seznam intervjuvancev, vprašanja in transkripcija odgovorov z intervjuji



**Seznam intervjuvancev:**

| <b>Intervjuvanec</b> | <b>Spol</b> | <b>Čas izvedbe (min)</b> | <b>Starost (let)</b> | <b>Izobrazba</b>  | <b>Delovno mesto</b> |
|----------------------|-------------|--------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| <b>1</b>             | Moški       | 37:48                    | 31-50                | Srednja poklicna  | Kuhar                |
| <b>2</b>             | Moški       | 24:39                    | 31-50                | Srednja poklicna  | Natakar              |
| <b>3</b>             | Moški       | 52:26                    | 31-50                | Srednja poklicna  | Natakar              |
| <b>4</b>             | Ženski      | 35:44                    | 31-50                | Srednja poklicna  | Vodja osebja         |
| <b>5</b>             | Moški       | 52:46                    | 31-50                | Srednja poklicna  | Šef kuhinje          |
| <b>6</b>             | Ženski      | 42:46                    | 31-50                | Srednja poklicna  | Vodja osebja         |
| <b>7</b>             | Ženski      | 29:13                    | 31-50                | Visoka strokovna  | Direktor             |
| <b>8</b>             | Ženski      | 27:20                    | 31-50                | Srednja strokovna | Natakar              |
| <b>9</b>             | Moški       | 29:19                    | 31-50                | Srednja strokovna | Natakar              |
| <b>10</b>            | Ženski      | 50:40                    | 31-50                | Univerzitetna     | Natakar              |

Intervjuje smo opravili v enem delu, in sicer v mesecu juniju 2020 preko telefonskega pogovora. Intervjuvanim osebam smo pred začetkom izvajanja intervjuja obrazložili, kakšen je namen izvajanja intervjujev in kako bodo v sami magistrski nalogi obravnavani. Intervjuvanim smo zagotovili, da bodo intervjuvane osebe in podjetje anonimni. Podjetju in vsem zaposlenim smo skladno z etičnim kodeksom zagotovili popolno anonimnost.

Intervjuji so temeljili na predhodno pripravljenih vprašanjih s področja vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja.

V prilogi smo predstavili odgovore intervjuvancev, ki smo jih preuredili v knjižni jezik. Odgovore smo zapisali selektivno, torej le tisti del, ki je bil v skladu z zastavljenim vprašanjem. Velikokrat se je zgodilo, da so intervjuvanci odgovorili neskladno z vprašanjem. Oznake I pomenijo oznako intervjuvanca. Intervjuvali smo deset oseb.

## VODENJE

### **1. vprašanje:** *Kako si vi predstavljate učinkovito vodenje v podjetju?*

**I 1:** *Zelo pomembno je, da je pisanje urnikov dosledno, nabava surovin mora biti glede na potrebe, dober vodja mora obvladovati pisanje menijev, vodja mora redno izvajati komunikacijo z vodstvom in zaposlenimi, imeti mora stik z gosti, vodja kuhinje mora preverjati živila (datumi, shranjevanje), vodja mora imeti celoten pregled nad firmo, vodja poskrbi, da so stroški in organizacija zaposlenih urejeni, poskrbeti mora, da so finance urejene. Zelo pomembno je, da se ve, koliko robe smo dobili in koliko robe dejansko prodali glede na število gostov, z namenom, da kaj zaslužimo, npr. če imamo deset kg piščanca – 10 dag na osebo, od riža, moke itd., kar zadeva hrano, je ogromno enega kalkuliranja in usklajevanja.*

*Kar zadeva kuhinjo, je ogromno stvari, saj gre za hrano in mora biti v skladu s predpisi. Poleg hrane moramo veliko pozornosti nameniti tudi postrežbi, npr. krožniki morajo biti gostu privlačni, hrana mora biti topla, natakar mora biti informiran glede sestavin in priprave hrane, torej je komunikacija izrednega pomena. Če vodja ni dober, je gostilna usojena na propad.*

**I 2:** *Dober vodja mora razdeliti naloge in zaposlene informirati, kaj je treba delati, če delo ni urejeno, mora podati sankcije. Če je vodenje učinkovito, vsi zaposleni točno vedo, kaj morajo delati, kakšne so njihove naloge, obenem pa so vedno pripravljeni delati. Torej jih mora dober vodja znati motivirati.*

**I 3:** *Če pogledamo okrog sebe, vidimo, da je ogromno študentskega dela, manjka profesionalnega dela, ni dela s srcem, zaposleni pridejo delati za zaslužek, pride in gre, posledično je hitra menjava zaposlenih. Učinkovito vodenje se kaže, ko je prisotna disciplina in red, pomembna je točnost, izobrazba ne igra nobene vloge. Tudi če ima zaposleni ali vodja doktorat. Zelo pomembno je, da je zaposleni izobražen na področju, ki ga dela. Dober vodja mora biti človeški in ne samo glasen in strog, mora razumeti zaposlene.*

**I 4** *Vodja je oseba, na katero se lahko zaposleni obrne kadar koli in mu je sposoben podati vse informacije, ki jih potrebuje. Učinkovito vodenje se kaže v tem, da zaposleni točno vedo, kaj so njihove naloge in kaj morajo delati. Če je to urejeno, potem zaposleni nedvomno opravlja dobro svoje naloge, glede na njihovo funkcijo v podjetju. Zelo pomembna je redna in neposredna komunikacija z zaposlenimi. V primeru, da vodja ni lastnik, je zaželeno, da vodja posreduje vse informacije v zvezi z učinkovitostjo dela ter da lastniku poda smernice oziroma priporočila, glede na dejansko stanje.*

**I 5:** *Vodja mora imeti dobro komunikacijo z zaposlenimi in naloge morajo biti pravilno razdeljene.*

**I 6:** *Učinkovito vodenje se kaže v dobrem organiziranju, razumevanju med zaposlenimi ter z zastavljanjem plana.*

**I 7:** *Zelo pomembno za vodjo je, da gradiš posel in ga nadgrajuješ.*

**I 8:** *Učinkovito vodenje se kaže, ko so razdeljene naloge, da so izmene pokrite, redni sestanki, kontrola nad zaposlenimi, nekateri zaposleni so posebni ljudje in moraš biti vedno zraven, jih redno nadzirati (kraje, nedelo ...).*

**I 9:** *Za dobrega vodjo je nujno, da se ga upošteva, prav tako mora tudi on upoštevati zaposlene – dialog. Vodja je lahko na neki način na prijateljski ravni, vendar do ene meje, drugače se zaposleni preveč razvadijo in ga ne jemljejo resno. Vodja mora postaviti meje in biti po potrebi strog.*

**I 10:** *Če hočeš nekoga zaposliti, se moraš vse od začetka naučiti, ker npr. kuhanje kave – mislila sem, da jo znam, pa je ne, vsi moramo znati ... urniki – študentje imajo številne zahteve in se moramo prilagajati, različni pristopi glede na okolje. Dober vodja je tisti, ki vedno priskrbi denar za plače (dogodki, subvencij, ..), vodja se zna prilagoditi tudi zaposlenim.*

**2. vprašanje:** *Kako vpliva vodenje na različne dejavnike (spodaj naštetih) kakovosti storitev? Opišite vpliv pri posameznem dejavniku! (ambient, cena & kakovost, odnos in strokovnost zaposlenih, prepoznavanje gostinskih potreb, kakovost hrane & pijače)*

**I 1:** *Vodenje nedvomno vpliva na vse omenjene dejavnike. Vpliva na ambient, splošna atmosfera je odvisna od komunikacije v kuhinji, obsežno delo v kuhinji in veliko gostov zahteva dobro komunikacijo, kar vpliva na počutje gostov. Ljudje ogromno prinesejo s seboj, npr. slabo voljo, zelo pomembna je tudi prijaznost in spoštljivost do sodelavcev, kar se kaže tudi pri počutju zaposlenih in posledično pri postrežbi gostov.*

**I 2:** *Vodenje definitivno vpliva na vse omenjene dejavnike. Cena in kakovost – seveda vplivata, višja kakovost, primerna cena (oprema, krožniki, hrana ...) ali je roža ali sveče, low ali high budget. Krožnik je slika, kaj bo pa zraven – ogromno komunikacije med vodjo in strežbo, enakovredna razporeditev dela ter informiranje glede hrane, ker med delom ni časa komunicirati in pridobivati informacij. Zelo pomembno je, da je odnos zaposlenih strokoven. Zelo pomembno je prepoznavanje potreb gostov. V primeru, da je veliko*

*gostov, se lahko pojavi slaba volja, ker gost pritisne na zaposlene in posledično je negativna energija. Najpogosteje se to dogaja, ko imamo stalne goste. Vodje morajo dobro prepoznavati potrebe stalnih gostov in jim morajo ustreči, predvsem s poudarkom na kakovosti hrane in pijače.*

## *Priloga 1*

**I 3:** *Vodenje definitivno vpliva na vse dejavnike, goste cena ne zanima, zanima jih kakovost hrane, stil vodenja vpliva na ambient v lokalu, v primeru, da so zaposleni slabe volje, je to nedvomno posledica slabega vodenja. Gost ne občuti, kar je med zaposlenimi ter zaposlenimi in vodjo, vodja vpliva na kakovost pijače in hrane, saj on odloča glede ponudbe, kakor vodja določi, tako je. Vodja vpliva tudi na prepoznavanje potreb, ker oni morajo delati tako, kot on reče.*

**I 4:** *Kakovost ima vpliv vodenja, na kakovost definitivno vpliva tudi vodja kuhinje, v strežbi je zelo pomembna dobra komunikacija, tudi med vodjo in natakarji. Vsekakor je vse skupaj odvisno tudi od števila zaposlenih. Zaposleni morajo biti strokovni in komunikativni do takšne mere, da če pride slučajno do kakšnega konflikta, znajo zadevo učinkovito procesirati in iti dalje, brez zamere. Dobra komunikacija se odraža povsod. Vodje nimajo vpliva na ceno, na ceno vpliva lastnik. Vodja vpliva na ambient.*

**I 5:** *Vodenje vpliva na kakovost hrane in na delo v kuhinji, nemotivirani kuharji ne kuhajo dobro, če je slab vodja, občuti to tudi gost. Komunikacija je najpomembnejša in se čuti tudi v ambientu – dobro vodenje vpliva pozitivno, zadovoljni zaposleni ter spoštljiv in strpen odnos do gosta. Vodenje vpliva tudi na prepoznavanje gostinskih potreb.*

**I 6:** *Komunikacija je zelo pomembna, kreativnost, fantazija se mora vedno uporabljati, organiziranje ni pomembno, vodenje na ceno – to je vse odvisno, ali si v restavraciji ali bifeju. Na ambient vodenje vpliva, predvsem takrat, ko je vodenje slabo, zaposleni je v takem primeru jezen in potem povleče za sabo slabo voljo, kar se prenese na druge zaposlene. Gost je kralj, to je zakon v gostinstvu, prepoznavanje gostinskih potreb – zelo vpliva, če gost ni bil zadovoljen in vodja dobi elektronsko pošto, npr. v takem primeru vodja izve in lahko ukrepa.*

**I 7:** *Vodenje je zelo pomembno, vpliva na kakovost vpliva, v primeru trga trg narekuje, kako se obnašati in kako delati, prilagajaš celo zgodbo vsemu. Na ceno vodenje ne vpliva, določiš jo tržno, na ambient ni vedno vpliva, najbolj vpliva na človeški dejavnik in kakovost hrane.*

**I 8:** *Komunikacija in motivacija sta zelo pomembna, zaposleni imajo varnost, brez strahu, povejo svoje ideje, prehitro prijateljski odnosi, spoštovanje do vodij, npr. vikanje, politika pri strežbi; ceno prilagodiš glede na konkurenco in edinstvenost, ambient – vpliva še posebej, ko je kontrola nad mizami, npr. vedno urejen prostor ... če dobro vodiš, bodo zaposleni vedeli, kako naj bo videti ambient. Komunikacija med zaposlenimi – minimalno enkrat na teden, team building pomemben, tudi po službi kakšno pivo, da se vse dogovoriš, zaposlenim daš možnost, da vzamejo, kar želijo in plačajo po nabavni ceni.*



**I 9:** *Hrana in pijača – zelo velik vpliv vodje, če je slab vodja, je slaba komunikacija med strežbo in kuhinjo, npr. vodstvo komunicira z zaposlenimi, ambient – vodja vpliva, cena – na ceno vpliva veliko dejavnikov, tudi vodenje vpliva.*

**I 10:** *Vodenje zelo vpliva na vse omenjene dejavnike, ponudba in vse moramo vedeti, kaj ponujamo, moramo vedeti vse o izdelkih (npr. pijača sestava), koktajli ...*

**3. vprašanje:** *Kako pomembna se vam zdi motivacija in komunikacija vodje z zaposlenimi in kakšen način motivacije zaposlenih se vam zdi najbolj učinkovit (opišite)?*

**I 1:** *Motivacija je zelo pomembna, ker vodja mora svoj tim spraviti na to raven, da delujejo kot eno, on je člen, ki se stalno vrti in jih nadgrajuje. Največje zadovoljstvo je pohvala ali celo nagrada. Najboljša motivacija je plača, spoštljiv odnos, urna postavka, dosti je kuharjev, ki sploh niso kuharji – veliko je črnih kuharjev. Črni kuharji so tisti, ki se izkazujejo za kuharje, v resnici pa to niso. Nimajo primerne izobrazbe in niso dovolj strokovni. Pridejo, ker ni drugje zaposlitve in pričakujejo dobro plačilo. Npr. jaz sem se potrudil in učil in človek ni znal ceniti. Motivacija je definitivno ljubezen do kuhanja in vsi pritiski, s katerimi se srečuješ v kuhinji in kljub njim še vedno dobro in z zadovoljstvom delaš. Če nisi pravi kuhar, boš zelo trpel.*

**I 2:** *Motivacija je zelo pomembna, vse je odvisno od vodje, kako je on razpoložen, vpliva na vse praktično. Najboljša motivacija je pohvala za delo, nove ideje, plača, redna plača.*

**I 3:** *Najboljša motivacija za delo je plača oziroma denar, za dobro plačo si pripravljen bolje delati in imaš več zagona. Vodja mora znati brati človeka, enega moraš nadreti, enega kontra – za vse isto ne velja, zelo pomembno je, na kakšen način kdo funkcionira.*

**I 4:** *Motivacija je zelo pomembna, npr. opravljanje dobrega dela, pohvala, ko ima nekdo težavo, da se mu pomaga (dodaten zaslužek, dodaten prost dan ...), zanesljivost vodje do zaposlenega, bonusi – finančne nagrade, nadure in prosti dan.*

**I 5:** *Motivacija je zelo pomembna, na primer zelo pomembna je tudi pohvala, da se imamo fino – veselje (npr. radio v kuhinji), na prvem mestu pa plača oziroma denar.*

**I 6:** *Največja motivacija je pohvala, da se vidi, da se delo ceni in spoštuje, da smo uspešni, nagrada, da občutijo, da so za svoje delo pošteno plačani, kar se odraža v kakovosti hrane in pijače.*

**I 7:** *Motivacija je zelo pomembna, dober odnos in normalna komunikacija med zaposlenimi.*

**I 8:** *Motivacija je zelo pomembna in najboljša motivacija je višja urna postavka v primeru dobička.*

## *Priloga 1*

**I 9:** *Motivacija je, da ima zaposleni feedback, da se ga ceni, komunikacija na ravni in plača.*

**I 10:** *Motivacija je zelo pomembna, najbolj pomembna je definitivno plača. Zelo pomembno je tudi, da je komunikacija med zaposlenimi in vodjo tekoča in jasna.*

**4. vprašanje:** *Naštejte, katere tri lastnosti vodje (spodaj naštete), ki so za vas najpomembnejše ter opišite, zakaj ste se za njih odločili (inteligentnost, dominantnost, družabnost in komunikativnost, umirjenost (obvladovanje stresa), inovativnost/domišljavost, razumnost, samozavest, občutek za zaposlene, odločnost in pravičnost).*

**I 1:** *Družabnost in komunikativnost, umirjenost (obvladovanje stresa), občutek za zaposlene.*

**I 2:** *Družabnost in komunikativnost, občutek za zaposlene, odločnost in pravičnost.*

**I 3:** *Inovativnost/domišljavost, občutek za zaposlene, odločnost in pravičnost.*

**I 4:** *inovativnost/domišljavost, občutek za zaposlene, odločnost in pravičnost.*

**I 5:** *Ni odgovora!*

**I 6:** *Družabnost in komunikativnost, umirjenost (obvladovanje stresa) in občutek za zaposlene.*

**I 7:** *Inovativnost/domišljavost, občutek za zaposlene, odločnost in pravičnost.*

**I 8:** *Občutek za zaposlene, odločnost in pravičnost.*

**I 9:** *Inteligentnost, družabnost in komunikativnost, odločnost in pravičnost.*

**I 10:** *Družabnost in komunikativnost, občutek za zaposlene, odločnost in pravičnost.*

**5. vprašanje:** *Kako se počutite v primeru slabega vodenja?*

**I 1:** *Če je slabo vodenje, imam slabi občutek, na primer nisem pozoren, da je šlo 40 rižot, vsa hrana, ki gre ven jo moram poskusiti, nezadovoljstvo z nedosežkom.*

**I 2:** *Slabo vodenje in slaba volja.*

**I 3:** *Ni mi vseeno, če je slabo vodenje. V takšnem primeru bi se usedel z zaposlenimi in se pogovoril.*

**I 4:** Če je vodenje slabo, nič ne funkcionira, vsak dela po svoje – pot k propadu, negativni občutki, osebje odhaja.

**I 5:** Slabo vodenje prinese veliko slabe volje, motivacija pade.

**I 6:** Če je slabo vodenje, je sigurno slab občutek in nezadovoljstvo med zaposlenimi.

**I 7:** Slabo vodenje, slaba motivacija in slabi odnosi.

**I 8:** Slabo počutje, brez kazni, kritike na mailu.

**I 9:** Slaba volja, težko greš v službo, to slabo voljo občutijo zaposleni med seboj in stranke

**I 10:** Slabo vodenje privede do slabih odnosov in slabe volje.

## PLANIRANJE

**1. vprašanje:** Kako in zakaj je za vas pomembno planiranje?

**I 1:** Brez plana ni dobre kuhinje, tedenski plani, vse je na nalogah, pisarna je zadaj – osebe, količine, vsi meniji, delovne naloge. Planiranje mora biti na tedenski ravni. Vnaprej planirano, zato da se zaposleni pripravijo.

**I 2:** Planiranje je zelo pomembno, da se pripravimo za naprej. Da se ve, kaj je treba narediti. Ko personal razdeliš, povezano z organizacijo, planiranje naročil. Personal se lažje organizira, če je planiranje učinkovito.

**I 3:** Planiranje mora biti, da se ve, kaj se dela. Planiramo glede na naročila in pričakovan obisk gostov. Plan pripravimo vnaprej, za vsaj en teden.

**I 4:** Planiranje mora vedno biti, plan mora biti pripravljen glede na pričakovani promet. Brez plana je vse kaotično.

**I 5:** Planiranje je zelo pomembno, če je npr. 150 gostov, je nujno planiranje. Tedenski meniji, urniki za delavce

**I 6:** Planiranje je zelo pomembno. Predpriprava na prodajo omogoča uspešnost poslovanja.

**I 7:** Planiranje je pomembno, saj morajo biti zaposleni pripravljeni na delo in morajo imeti pripravljen teren v primeru, da bo povečano število gostov.

## *Priloga 1*

**I 8:** *Glede na to, da smo lokal, ki je odvisen od vremena, je lokacija, na kateri je, obiskana le ob lepem vremenu, zelo težko planiramo, ker je odvisno od vremena, mora pa biti obvezno. Planiramo glede na zmožnosti. Včasih tudi ne gre po planu. Običajno ga naredimo, vendar je vse od vremena odvisno.*

**I 9:** *Planiranje je pomembno, planiranje mora biti, protokol mora biti zapisan – preden pride sploh gost. Plan se lahko hitro spreminja – predvsem dolgoročno.*

**I 10:** *Planiranje je pomembno tudi zaradi nezanesljivosti zaposlenih. Zelo pomemben je plan, ker se tako potem ve, kaj kdo počne in v kakšnem obsegu.*

### **2. vprašanje:** *Kako si vi predstavljate učinkovito planiranje v podjetju?*

**I 1:** *Učinkovito planiranje je takrat, ko so zaposleni ok in dobro vpliva na njih. V takšnem primeru ne prihaja do konfliktov in delo poteka nemoteno. Tudi v primeru, da je obseg dela povečan, ni težav in delo poteka brez posebnosti. Vse se kaže pri učinkovitosti in rezultatih.*

**I 2:** *Učinkovito planiranje je takrat, ko je plan pripravljen za vse naprej – novi dogodki, meniji, urnik zaposlenih ... Planiranje je učinkovito, ko je podjetje uspešno.*

**I 3:** *Planiranje je odvisno od obrata – ali restavracija ali bistro. Kaj ponuditi gostu? V čem si ti boljši? Kaj imaš ti drugačnega. Moraš imeti vizijo, brez ciljev ne preživiš ... konkurenčen. Učinkovito planiranje je, ko so dobri rezultati.*

**I 4:** *V primeru učinkovitega planiranja je vsakodnevno treba pregledati plan dela – npr. prazniki, pričakovanje obsega dela, pomembno je, da vse tekoče teče, ne glede na obseg dela, da so stranke zadovoljne.*

**I 5:** *Tedenski plani, na mesec je predolgo – npr. roki hrane. Plan mora biti pripravljen natančno in dobro. Dobro planiranje je tudi dobra komunikacija med zaposlenimi, ni konfliktov in delo je tekoče.*

**I 6:** *Planiranje je priprava urnikov, menijev ... vse mora biti pripravljeno vnaprej. Uspešno planiranje je takrat, ko so dobri rezultati dela.*

**I 7:** *Učinkovito planiranje je takrat, ko so rezultati dobri in je podjetje uspešno in ne prihaja do konfliktov.*

**I 8:** *Uspešno planiranje je takrat, ko poslujemo dobro. Ko imamo veliko prometa in stalne zaposlene.*

**I 9:** *Uspešno planiranje se kaže takrat, ko je delo nemoteno, dobiček in zaposleni zadovoljni.*

**I 10:** *Uspešno planiranje je takrat, ko v gostilni vse funkcionira, ko so odnosi v redu in dobro poslovanje.*

**3. vprašanje:** *Koliko prispeva planiranje k varnosti podjetja oziroma na dobiček? Zakaj?*

**I 1:** *100 %, ker so količine naročene glede na goste ... koliko hrane zavržemo npr.? Natančnost pri naročanju in kuhanje glede na potrebe, če tega ni, lahko v 2 mescih propade, ogromni stroški po nepotrebnem. Velike količine – veliki stroški! Vse je planiranje – urniki, hrana, čistila ... Vse to se potem kaže tudi pri dobičku in plačah zaposlenih.*

**I 2:** *Planiranje za podjetje vključuje vse, urniki, hrana, čistila in ostali stroški. Torej ima planiranje velik vpliv na dobiček in varnost podjetja.*

**I 3:** *Planiranje ima velik vpliv na zaposlene, zaposleni pa so tisti, ki delajo dobiček in če dobička ni, tudi varnosti ni. Gostje se tako počutijo varne, saj je kakovost ponudbe, torej pijača in hrana na ustrezni ravni. Planiranje zelo vpliva na dobiček.*

**I 4:** *Ni odgovora.*

**I 5:** *Planiranje zelo prispeva na dobiček in varnost. Npr. imaš 150 ljudi, 250 zrezkov namesto 200 – ostane hrana in potem je minus, moraš znati predvideti, na količinah hrane se izgubi največ denarja.*

**I 6:** *Planiranje prispeva k varnosti in vpliva na dobiček. V primeru, da potrebuješ kredit in nisi finančno sposoben, ker nimaš prikazanega dobička, banka ne odobri kredita. Če ni kredita, potem ne moreš investirati v ponudbo.*

**I 7:** *Planiranje nedvomno vpliva na dobiček. Če podjetje posluje z dobičkom, potem je tudi varnost.*

**I 8:** *Planiranje prispeva k dobičku, saj je delo planirano in se točno ve, koliko je npr. poraba oz. stroškov.*

**I 9:** *Planiranje vpliva na varnost in dobiček.*

*Priloga 1*

*Priloga 1*

**I 10:** *Planiranje definitivno vpliva na dobiček in na varnost podjetja. Če je uspešno poslovanje, je tudi varnost.*

## *Priloga 1*

**4. vprašanje:** *Kako vpliva planiranje na različne dejavnike (spodaj naštetih) kakovosti storitev? (ambient, cena & kakovost, odnos in strokovnost zaposlenih, prepoznavanje gostinskih potreb, kakovost hrane & pijače)*

**I 1:** *Slabo planiranje vpliva na odnose med zaposlenimi, povzroča večji stres, jezo, slabe odnose. Če je planiranje slabo, potem je slaba volja. Na kakovost ne vpliva. Na prepoznavanje gostinskih potreb planiranje ne vpliva.*

**I 2:** *Planiranje ne vpliva na kakovost, je pa zelo pomembno, da moraš imeti pod drobnogledom tudi druge trge in se ravnati po tistih, ki dosegajo dobre rezultate. Zelo pomembno je, da ima vodja dobro pripravljen plan in v takšnem primeru tudi zaposleni dobro delajo. Zaposleni so bolj varni, če je planiranje zagotovljeno. Vedno je treba gledati naprej. To se čuti tudi pri ambientu. Vpliva tudi na promet in goste ter varnost in dobiček.*

**I 3:** *Odvisno od kakovosti ... kakovost in cena, to mora biti planirano in kalkulacija. Na odnose in strokovnost tudi vpliva planiranje. Planiraš glede na situacijo – npr. za kuhanje pasulja ne potrebuješ strokovnosti – odvisno od ponudbe.*

**I 4:** *Planiranje se odraža v planiranju, tudi na ostale dejavnike vpliva, če je vse ok – vse narejeno, je tudi ambient dober, bolj sproščen. Planiranje vpliva tudi na ceno in na kakovost samega dela. Planirati je treba tudi glede na situacijo.*

**I 5:** *Vpliv planiranja na kakovost hrane & pijače – ni odvisno, vedno rezerven plan, odnosi in strokovnost – zelo vpliva (razporeditev dela med zaposlene, enakovredna razdelitev dela), cena – odvisno od nabavne cene in od kakovosti, ceno določi šef kuhinje, ambient – vpliva, če je slabo planiranje, gost ne sme videti, kaj se dogaja v personalu, če so zaposleni zadovoljni, se to kaže tudi v ambientu, torej so vsi bolj sproščeni.*

**I 6:** *Na kakovost hrane in pijače planiranje ne vpliva vedno, kar zadeva odnose in strokovnost zelo vpliva (razporeditev dela, priprava nalog in razporeditev mora biti enakovredna), ceno določi šef in ni odvisna od planiranja, kar zadeva ambient pa je značilno, da gost takoj občuti, če je zaposleni slabe volje, torej velikokrat pride do slabe volje zaradi slabega planiranja, kar se kaže pri motivaciji za delo zaposlenih. Torej planiranje vpliva na ambient.*

**I 7:** *Planiranje na kakovost in ceno nima vpliva, ima velik vpliv na zaposlene in učinkovitost njihovega dela.*

**I 8:** *Planiranje vpliva na vse dejavnike.*

**I 9:** *Planiranje vpliva na vse dejavnike.*

**I 10:** *Planiranje vpliva na vse dejavnike.*

**5. vprašanje:** *Kako se počutite v primeru slabega planiranja?*

**I 1:** *Slabo planiranje vpliva na večji stres, na jezo in slabe odnose.*

**I 2:** *Zaradi slabega planiranja pride do slabih odnosov med zaposlenimi, slaba naročila robe, zelo se občuti pri delu.*

**I 3:** *Če je planiranje slabo, opazimo slabo počutje.*

**I 4:** *Slaba volja in slabo počutje se pojavi, če je planiranje slabo.*

**I 5:** *Slabo planiranje neugodno vpliva na delo.*

**I 6:** *Slabo počutje, stres, zmeda, obstoji vse – nesporazumi, ambient...*

**I 7:** *Če je slabo planiranje, so zaposleni zelo nezadovoljni in to se kaže tudi pri delu. Delo ni učinkovito.*

**I 8:** *Slabo planiranje privede do slabe volje in slabe komunikacije med zaposlenimi.*

**I 9:** *Slabi občutki, v očeh gostov izpadeš neprofesionalno, slaba klima in napake se stopnjujejo.*

**I 10:** *Konflikti med zaposlenimi, slaba volja in zelo velik stres.*

## **ORGANIZIRANJE**

**1. vprašanje:** *Kako in zakaj je za vas pomembno organiziranje?*

**I 1:** *Propad sistema, če ni organiziranja. Je zelo pomembno, predvsem ko imamo študente, saj so ti velikokrat neresni in nestrokovni.*

**I 2:** *Organiziranje je pomembno – zelo pomembno.*

**I 3:** *Organiziranje je zelo pomembno, če ga ni, podjetje propade.*

*Priloga 1*

*Priloga 1*

**I 4:** *Organiziranje po planu – plan je treba realizirati, potrebna organizacija – zelo pomembna, saj omogoča realizacijo. Organizacija je nujna, tudi zaradi strokovnosti dela.*

**I 5:** *Organizacija – sestanek pred sezono, plan za 3 tedne ... organizacija mora biti "fix".*

## *Priloga 1*

**I 6:** *Organizacija je ena izmed ključnih dejavnikov, saj je prisotna v vseh procesih pri delu. Še posebej pri izbiri zaposlenih, ko imamo nestrokovni kader. Nestrokovnost se kaže takrat, ko zaposleni nimajo znanja in to se kaže tudi v ponudbi.*

**I 7:** *Organizacija je zelo pomembna.*

**I 8:** *Brez organizacije ni učinkovitega dela.*

**I 9:** *Organiziranje je absolutno zelo pomembno, če je dobro napisano, dobro delamo, če napake delamo, potem se to samo še bolj stopnjuje. Nujno potrebno za kakovost, npr. študentje in neprofesionalnost.*

**I 10:** *Organiziranje je zelo pomembno in vpliva na delo in na vse zaposlene.*

### **2. vprašanje:** *Kako si vi predstavljate učinkovito organizacijo v podjetju?*

**I 1:** *Natančno odmerjanje količin, poslušanje vodij, recepture, preverjanje živil, kontrola ...*

**I 2:** *Vsak zaposleni mora vedeti, kaj kdo dela, naloge morajo biti razdeljene.*

**I 3:** *Organiziranje mora biti – priprava npr. hrane vnaprej, v primeru neprimernih količin priprave hrane posledično tudi finančna izguba. Natakara mora tudi poskrbeti npr. da je miza pobrisana, da je jedilnica urejena. Vse mora biti urejeno, torej od hrane do postrežbe. Izjema je nabava, takrat ne moremo vplivati na ponudnika, kdaj bodo izdelki dostavljeni. Se zgodi, tudi da ni v pravem času ali da so dostavljeni napačni izdelki.*

**I 4:** *Delitev nalog.*

**I 5:** *Sestanki morajo biti obvezni, za vsak teden – poročilo o celem teden, če pride do nesporazumov, moraš to rešiti.*

**I 6:** *Ni odgovora.*

**I 7:** *Uspešna organizacija je takrat, ko točno vemo, kaj kdo dela.*

**I 8:** *Učinkovita organizacija se kaže takrat, ko je vse, kar je na meniju tudi dejansko v ponudbi.*

**I 9:** *Organizacija je pomembna, protokol po alinejah – manj napak, ker je zapisano. Takoj moramo vedeti, ne pa med gnečo. Delo mora biti dobro razdeljeno, tako da se ve, kaj kdo dela.*

**I 10:** *Učinkovita organizacija je odvisna od organizacije rednih sestankov, kjer je treba doreči vse, vse kar zadeva organizacijo. To je nujno.*



**3. vprašanje:** *Kako se počutite v primeru slabe organizacije?*

**I 1:** *Dobra organizacija, večja varnost. Če je organizacija slaba, pride do jeze, slabe volje in slabih odnosov med zaposlenimi*

**I 2:** *Organizacija vpliva na varnost, in če je slaba, potem nič ne deluje.*

**I 3:** *Če ni organizacije, je kaos.*

**I 4:** *Nezadovoljstva, odpovedi, slab dobiček, manj dela & gostov. Tudi varnosti ni.*

**I 5:** *Slabi rezultati in slabo počutje. V takšnem primeru ne moreš biti varen.*

**I 6:** *Slaba volja in slabi rezultati dela. Vpliva na varnost.*

**I 7:** *Nezadovoljno in sem v skrbeh. Slaba organizacija zagotovo vpliva na varnost.*

**I 8:** *Slaba volja in slabo počutje, tudi varnosti ni, če je slaba organizacija.*

**I 9:** *Slabo počutje, kaos, nesigurnost, slaba volja, nezaupanje do vodje, trenja, prenos en na drugega. Zagotovo vpliva na varnost.*

**I 10:** *Zaposleni se počutimo zelo slabo, če je organizacija slaba, prav tako ni nobene varnosti v tem primeru.*

**4. vprašanje:** *Kako vpliva organizacija na različne dejavnike (spodaj naštetih) kakovosti storitev? Opišite vpliv pri posameznem dejavniku! (ambient, cena & kakovost, odnos in strokovnost zaposlenih, prepoznavanje gostinskih potreb, kakovost hrane & pijače)*

**I 1:** *Organizacija vpliva na finance, vpliva na zaposlene, prerokanje je zelo slabo za obrat, v ambientu se prav tako vse čuti, gostje vse prepoznajo, težava so nešolani kuharji in natakarji (šola te nauči tudi bontona, strežbe ...), razlika je med npr. hotelom in gostilno v centru Ljubljane ...*

*Priloga 1*

*Priloga 1*

**I 2:** *Organizacija vpliva na vse – gostje, ... hitrost postrežbe npr. ... prav tako na ceno, v ambientu se čuti, če vsak ve, kaj dela, je vse ok in posledično več dobre volje.*

**I 3:** *Če je organizacija slaba, se občuti tudi pri gostu, takoj je slaba volja, atmosfera.*

## *Priloga 1*

**I 4:** *Če pri organizaciji ne planiramo dobro – nimamo kaj ponuditi, zaposleni morajo biti strokovni, oziroma je treba zaposlene naučiti vsega, kar zadeva delo, ki ga opravljajo. Bistveno je, da spremljamo nove smernice – kaj je na tržišču, inovativnost, da ne postane ustaljeno, mora pritegniti goste.*

**I 6:** *Organizacija vpliva na vse naštetе dejavnike.*

**I 7:** *Zelo pomembno je spremljati smernice in delovati v skladu z njimi, zelo so pomembne ideje in nadgradnja dela v podjetju. Organizacija vpliva na vse dejavnike.*

**I 8:** *Organizacija zagotovo vpliva na vse procese v gostinstvu, saj jo srečujemo povsod. Na vsakem koraku.*

**I 9:** *Vpliva na ceno (spust cene), cena ni pomembna, če vse »štima«, pade pa le v primeru neorganizacije, na ambient tudi vpliva ... torej vplivajo vsi dejavniki. Največji vpliv ima organizacija na komunikacijo med zaposlenimi, in če pride do konfliktov, je tudi zmanjšana kakovost ponudbe. Če je slaba ponudba, potem je slab tudi ambient in posledično mora biti tudi cena temu primerna, torej nižja.*

**I 10:** *Organizacija je v gostinstvu povsod in vpliva na vse dejavnike.*

**5. vprašanje:** *Ali se ob dobri organizaciji počutite bolj varni in zakaj?*

**I 1:** *Bolj varni, seveda. Dobra organizacija se odraža v kakovosti, ceni in učinkovitosti podjetja.*

**I 2:** *Varni nedvomno. Če podjetja posluje pozitivno, vemo, da bodo tudi plače redne in dobre.*

**I 3:** *Niti ne varni ampak bolj motivirani, če je vse urejeno, je motivacija večja in radi delamo.*

**I 4:** *Nedvomno se počutim bolj varno.*

**I 5:** *Bolj varno in več volje za delo.*

**I 6:** *Se počutim bolj varno – prodaja in dobiček je varnost za zaposlene.*

**I 7:** *Dobra organizacija pomeni, da je delo dobro razdeljeno, da se dobro dela in da je več dobička in manj stroškov. To zagotovo vpliva na varnost.*

**I 8:** *Če je v podjetju vse urejeno, vključno z organizacijo, se počutimo zaposleni bolj varni.*

**I 9:** *Vsekakor vpliva organizacija na varnost, boljša kot je, večja je varnost.*

**I 10:** Če se dela učinkovito, torej če se ve, kaj kdo dela in je organizacija dobra, potem se to kaže tudi na rezultatih. Dobiček je tisti, ki omogoča večjo in redno plačo.

## KONTROLIRANJE

**1. vprašanje:** *Kako in zakaj je za vas pomembno kontroliranje?*

**I 1:** *Zelo pomemben je HACCP, vse se kontrolira, od živil do gosta.*

**I 2:** *Vedno mora biti kontrola, če izpustiš, se zaposleni hitro razvadijo. V takšnem primeru ni nobenega reda.*

**I 3:** *Če vsak ve, kaj dela in dela, potem ni potrebno kontroliranje. Če pa ni dobro organizirano, potem je nujna kontrola. Pri veliko dela je treba sankcionirati ... npr. cigarete – eni so si morali celo pisati, koliko časa so si vzeli za kajenje, očitno drugače ni šlo. Kontroliranje mora biti, če je vodja v redu, potem bo tudi kontroliral. Pomembno je, da se poleg zaposlenih redno preverja tudi hrana in pijača.*

**I 4:** *Kontroliranje je potrebno povsod, v kuhinji, za šankom, zaposlene in gosta.*

**I 5:** *Kontroliranje je zelo pomembno. Pomembno je pri kontroli pijače in hrane in seveda tudi pri kontroli dela in zaposlenih. Kontrola mora biti prava, torej diskretna. Če vodja kontrolira neposredno in je vsiljiv, potem je to za zaposlenega zelo nelagodno in deluje ravno nasprotno od motivacije. Zaposleni izgubi voljo za delo, saj je pod pritiskom.*

**I 6:** *Kontroliranje je zelo pomembno, npr. pri pijači datumi in kontrola temperature hladilnikov. Če je vodja dober, se znajde tudi pri organizaciji in kontroliranju. Organizacija mora biti dobra, da poteka tako, kot je planirano. Vodja mora izvajati kontrolo, tako da nobeden od zaposlenih tega ne opazi. Če je kdo naredil kaj narobe, jih mora vodja opozoriti.*

**I 7:** *Kontrola je nujno potrebna, če je ni, potem prihaja do slabe volje.*

*Priloga 1*

**I 8:** *Kontroliranje mora biti, in sicer pri nas je predvsem pri hrani in pijači, npr. datumi, nabava, hladilniki itd.*

**I 9:** *Kontrola je zelo pomembna, ne rabiš gledati pod prste, ne potrebuješ kamere. Vsak pri sebi mora razčistiti, da ne potrebujemo kontrole. Manager mora imeti neke stebre, vodje, vodja organizira in ne kontrolira. Če ni organizacije, potem je nujna kontrola, če je pa dobra, pa ni potrebe po kontroliranju.*

## *Priloga 1*

**I 10:** *Kontroliranje je zelo pomembno, saj če ga ni, potem prihaja do neskladij pri delu, eni zaposleni delajo več, drugi manj. Naloge med zaposlenimi niso enakovredno razporejene in vsak dela, kar mu paše. Še prav posebej je treba kontrolirati študente, ker še nimajo pravega odnosa do dela, velikokrat zamujajo, niso natančni, nestrokovni itd. Študentje zahtevajo stalni nadzor oziroma kontroliranje.*

**2. vprašanje:** *Kako si vi predstavljate učinkovito kontroliranje v podjetju?*

**I 1:** *Kontroliranje vpliva na celo podjetje in če ga ni, potem so stvari neurejene. Zaposleni si morajo pomagati in si med seboj zaupati.*

**I 2:** *Vse mora štirati – pijača, hrana, kako zaposleni delajo. Zaupanje je nujno.*

**I 3:** *Učinkovito kontroliranje pomeni, da je v podjetju vse lepo organizirano in da zaposleni točno vedo, kaj delajo.*

**I 4:** *Zaposlenega ne sme biti strah – na dnevni ravni kontrola.*

**I 5:** *HACCP sistem deluje, stalna kontrola pomeni, da človeku ne zaupaš. Kontroliranje je učinkovito takrat, ko je tudi organiziranje učinkovito.*

**I 6:** *Organizirano kontroliranje mora biti.*

**I 7:** *Ko je kontroliranje učinkovito, ni med zaposlenimi napetosti in ni nobenega strahu.*

**I 8:** *Kontroliranje je zelo pomembno in ko je vse v najlepšem redu, takrat je učinkovito.*

**I 9:** *Dobro je takšno, da zaposleni ne opazijo, če pa se kontrolira tako, da so zaposleni pod stresom, posledično prihaja do napak. Zaposleni mora vedeti, če je kaj narobe naredil, ne sme pa vedeti, da je bil kontroliran. Vsak dan mora biti prisotno vodenje, planiranje, organizacija in kontroliranje prisotno na dnevni ravni.*

**I 10:** *Učinkovito kontroliranje je takrat, ko so vsi zadovoljni, gostje in zaposleni.*

**3. vprašanje:** *Kako se počutite v primeru slabega kontroliranja?*

**I 1:** *Zelo slabo, nezaupljivo do dela.*

**I 2:** *Kontrola mora biti, slabo počutje.*

**I 3:** *Kontrola mora biti, nobenih posebnih občutkov, po večini pa seveda slabo počutje. Sem kar discipliniran in nikoli nisem imel težav s kontrolo, vedno sem prišel v službo zato, da delam, tisti, ki pa ni tako, pa nedvomno potrebuje kontrolo.*

**I 4:** *Slaba volja in slaba komunikacija med zaposlenimi.*

**I 5:** *Zelo slabo počutje, če je kaotično in nihče ne kontrolira.*

**I 6:** *Slabo in nobene varnosti ni.*

**I 7:** *Slabi odnosi med zaposlenimi, jeza in nemir.*

**I 8:** *Slabo kontroliranje – napake, pomanjkanje, neskladje med zaposlenimi.*

**I 9:** *Slabo počutje, definitivno, saj prihaja do trenj med zaposlenimi, ker pri določenih ni delo opravljeno.*

**I 10:** *Slabo in odnosi med zaposlenimi so tudi slabi.*

**4. vprašanje:** *Kako vpliva kontroliranje na različne dejavnike (spodaj naštetih) kakovosti storitev? Opišite vpliv pri posameznem dejavniku! (ambitne, cena & kakovost, odnos in strokovnost zaposlenih, prepoznavanje gostinskih potreb, kakovost hrane & pijače)*

**I 1:** *Kontroliranje je potrebno povsod, tudi zaposlenih ("čiki", hrana & pijača, prihodi & odhodi, sestanki s strežbo – hitri sestanki 2-krat tedensko kontrola, veliko je problematičnih zaposlenih ...). Vse je povezano med seboj. Če ni kontrole, pride do nepravilnosti in motenj povsod, pri postrežbi, hrani, pijači, strokovnosti in prepoznavanju gostinskih potreb.*

**I 2:** *Kontroliranje vpliva na vse dejavnike, pri zaposlenih je pomembna strokovnost, zanesljivost in delavnost, medtem ko pri hrani kakovost.*

**I 3:** *Kontrola vpliva na vse pozitivno, kontroliranje ne bi smelo vplivati na ambient.*

**I 4:** *Če je naloga ok, je vse narejeno, ambient – eno z drugim povezano, če je kontrola narejena, je vse ok in se mora poznati na ambientu. Odnos do strank je v primeru kontrole drugačen, kot če je ni. Boljši, kot so odnosi, več bo dal zaposleni od sebe, lahko je kontrola tudi površna, npr. gostinske potrebe, pri inovacijah in usmeritvah je tudi potrebna kontrola. Vpliva na vse dejavnike.*

**I 5:** *Vsekakor vpliva na vse dejavnike, ker je vse povezano.*

**I 6:** *Kontroliranje na ceni ne, preveri pa se trg in konkurenca, kontrola cen – nekatere se morajo vedno spreminjati, na druge dejavnike vpliva kontrola.*

**I 7:** *Kontrola ima vpliv povsod. Če je ni, potem se zgodi, da prihaja do napak.*

## *Priloga 1*

**I 8:** *Kontroliranje vpliva na vse zgoraj naštete dejavnike, najbolj pa na kakovost ponudbe, vključno s strežbo in kakovostjo hrane. Če je kakovostna hrana in strežba, je tudi cena temu primerna. Kakovost pa je seveda povezana tudi s strokovnostjo zaposlenih. Gostje imajo radi, da so strokovno in lepo postreženi, na prvem mestu, pa je kakovost hrane.*

**I 9:** *Kontroliranje vpliva na ambient, kakovost, na hrano, torej kar na vse.*

**I 10:** *Če je kontrola dobra, potem so zaposleni bolj zadovoljni in nanje deluje pozitivno.*

**5 vprašanje:** *Ali se ob učinkovitem kontroliranju počutite bolj varni in zakaj?*

**I 1:** *Bolj varno, zaposleni so mirni, ko vedo, da je vse urejeno ... V primeru slabe kontrole, npr. potek roka hrane – lahko so resne zadeve, hitro pride do kritike in gostilna lahko propade, nezadovoljstvo gostov, slabo počutje ...*

**I 2:** *Počutje bolj varno. Točno se ve, kaj kdo dela in tako je tudi plača zagotovljena.*

**I 3:** *Kontrola mora biti, glede varnosti pa ne vem.*

**I 4:** *Bolj varno, ker veš, da je vse narejeno.*

**I 5:** *Seveda se počutim bolj varno, zato ker je red.*

**I 6:** *Če je kontrola, je bolj varno.*

**I 7:** *Bolj varno seveda, ker je red in potem tudi dobiček.*

**I 8:** *Če so stvari urejene, je tudi večja varnost.*

**I 9:** *Definitivno bolj varno.*

**I 10:** *Varnost v podjetju je ključna, da zaposleni ostajajo. V primeru, da se ne počutijo varno in da je delo neorganizirano in da ni kontrole, bodo prej kot slej začeli iskati drugo zaposlitev, saj je to zelo obremenjujoče. Zaposleni, ki hodijo z odporom v službo, bodo najverjetneje kmalu zamenjali službo.*