

2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

ZAKLJUČNA NALOGA

ZAKLJUČNA NALOGA
DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V
KAVARNI X

BIZJAN

ŠPELA BIZJAN

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Zaključna naloga

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih v kavarni X

(Employee satisfaction factors in Café X)

Ime in priimek: Špela Bizjan

Študijski program: Biopsihologija

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Koper, avgust 2018

Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Špela BIZJAN

Naslov zaključne naloge: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih v kavarni x

Kraj: Koper

Leto: 2018

Število listov: 42 Število tabel: 2

Število prilog: 1 Št. strani prilog: 1

Število referenc: 58

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Ključne besede: zadovoljstvo z delom, dejavniki (ne)zadovoljstva z delom, zadovoljstvo zaposlenih v kavarni X, kvalitativna raziskava

Izvleček:

Avtorica predstavi pregled teorije na področju zadovoljstva zaposlenih in opredeli temeljne pojme vezane na zadovoljstvo z delom. S pomočjo analize polstrukturiranih intervjujev predstavi temeljne dejavnike zadovoljstva z delom, ki veljajo za zaposlene in študente, ki svoje delo opravljajo v izbrani kavarni. Zanimalo jo je predvsem, kaj jih pri delu najbolj moti ter pa kaj je glavni razlog, da kljub nezadovoljstvu z nekaterimi od dejavnikov zadovoljstva pri delu, še vedno vztrajajo na delovnem mestu. Raziskava je pokazala, da na delovno mesto radi hodijo zato, ker uživajo v svojem delu, ker dobro zaslužijo in pa ker se radi vračajo med sodelavce. V primeru znižanja plače bi večinoma delo iskali kje drugje. »Rajonci« so zadovoljni z napitnino, »šankisti« pa so s porazdelitvijo napitnine nezadovoljni. Organizacija delovnega procesa je dobra in omogoča kvalitetno opravljanje dela, kar se nekoliko spremeni ob prihodu novih študentov. Zadolžitve naj bi bile dobro porazdeljene med posamezniki, pri čemer študenti ne vedo dobro, kdo ima višjo funkcijo od koga. Z vodjami, ki so obenem tudi njihovi sodelavci, so zadovoljni, a jih moti način podajanja kritike. Pojavlja se želja po povratnih informacijah glede opravljenega dela, posamezniki pa so tudi željni napredovanja in delovnih izzivov. Po večini so zaposleni nezadovoljni z dolgimi delovniki, študenti pa radi veliko delajo, da lahko veliko zaslužijo. Največji vir stresa predstavljajo stranke, najbolj moteči dejavniki, ki tudi povzročajo stres pa so prekratki odmori. Humor med zaposlenimi je v izbrani kavarni zaželen, dovoljen in tudi redno prisoten. Kavarna X je ugledna in poznana kavarna, zaradi česar so zaposleni ponosni na delo, ki ga opravljajo.

Key words documentation

Name and SURNAME: Špela BIZJAN

Title of the final project paper: Employee satisfaction factors in café X

Place: Koper

Year: 2018

Number of pages: 42 Number of tables: 2

Number of appendix: 1 Number of appendix pages: 1

Number of references: 58

Mentor: Assist. Prof. Ana Arzenšek, PhD

Keywords: job satisfaction, (dis)satisfaction work factors, employee satisfaction in café X, qualitative research

Abstract:

This work is presenting a theoretical overview of the job satisfaction field and is relating to the basic concepts of employee satisfaction. The latter are presented through the analysis of semi-structured interviews and applied to employees and students who are working at a chosen café. The focus of this research was primarily on the disturbing factors at work and the reasons behind the employees' persistence at work despite dissatisfaction with some parts of the work. The results showed that participants like to go to work because they enjoy what they do, they make good money and like to hang around with their co-workers. Although, in case of salary reduction, most of them said they'd be looking for another job. Waiters are satisfied with the tips they are getting but baristas are not so much. Work process is well organized and enables a good work performance, but that can quickly change when students come into play. Participants say that work assignments are well distributed among workers and that students don't really know of hierarchical structure. Participants also expressed general satisfaction with their leaders (who are also they co-workers) but complained about how they are given a negative feedback. There is a desire for feedback about the work that had been done and also a desire for promotion and work challenges among the employees. Most of the participants are dissatisfied with long working hours, but students are exception here – they like to work a lot because that way they can make more money. Customers and short breaks are considered to be the greatest stress factor at this workplace. Also, humour among employees is not just permitted but

even encouraged by the leaders. Café X is prominent and famous which makes employees proud of the work they do.

ZAHVALA

Najprej bi se rada lepo zahvalila mentorici, doc. dr. Ani Arzenšek, za vso strokovno pomoč in usmeritve med procesom pisanja zaključne naloge.

Pri pisanju diplomske naloge mi je bil v veliko pomoč tudi moj najboljši prijatelj, za kar se mu iz srca zahvaljujem.

Posebna zahvala gre seveda tudi moji družini, ki me je vsa leta študija tako finančno kot moralno podpirala in pa mojemu fantu, ki je vseskozi neomajno verjel vame.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	1
1.1	Namen in cilji.....	1
1.2	Teoretični uvod.....	1
1.2.1	Opredelitev ključnih teoretičnih pojmov.....	1
1.2.2	Pogoji dela in delovni motivi v gostinstvu.....	3
1.2.3	Dejavniki (ne)zadovoljstva.....	5
2	METODE.....	12
2.1	Udeleženci.....	12
2.2	Pripomočki.....	12
2.3	Postopek.....	13
3	REZULTATI.....	14
4	INTERPRETACIJA.....	17
4.1	Motivatorji za delo.....	17
4.2	Organizacija delovnega procesa in nadzor odgovornih oseb.....	20
4.3	Izzivi na delovnem mestu in možnosti napredovanja.....	22
4.4	Dolgi delovniki.....	23
4.5	Dinamika dela.....	23
4.6	Ugled delovnega mesta in ponos.....	24
4.7	Humor na delovnem mestu.....	24
4.8	Odmori in (zdrava) prehrana.....	25
4.9	Stres na delovnem mestu.....	25
4.10	Nadrejeni kot sodelavci.....	26
5	SKLEPI.....	27
6	LITERATURA IN VIRI.....	29

KAZALO PREGLEDNIC

Tabela 2. 1 Osnovni podatki o udeležencih raziskave..... 12

Tabela 3. 1 Podredne in nadredne kode dejavnikov zadovoljstva z delom študentov in zaposlenih v kavarni X 14

KAZALO PRILOG

Priloga A: Okvirna vprašanja za polstrukturirane intervjuje

1 UVOD

1.1 Namen in cilji

Namen diplomske naloge je predstaviti ključne dejavnike na delovnem mestu, ki vplivajo na to, da so zaposleni in posamezniki, ki opravljajo študentsko delo v strežbi, v izbrani kavarni X pri delu zadovoljni.

Cilj je opredeliti teoretične vidike zadovoljstva zaposlenih, narediti pregled področne literature ter na podlagi polstrukturiranih intervjujev ugotoviti, kateri dejavniki so posameznikom pomembni ter zakaj, ne glede na morebitno nezadovoljstvo z nekaterimi od dejavnikov zadovoljstva pri delu, še vedno vztrajajo na delovnem mestu.

1.2 Teoretični uvod

Gostinska panoga je intenzivna dejavnost, v kateri je človek, ne glede na razvoj tehnologije, nepogrešljiv. Vendar to ne pomeni, da je delovno mesto zagotovljeno ali stabilno, saj potreba po zaposlenih nenehno niha (Šuligoj, 2006). Trg delovne sile je nestabilen, vedno težje in hitreje se je potrebno prilagajati spremembam v organizacijskem okolju in ravno zato je postalo zagotavljanje varnosti zaposlitve zahtevnejše kot kdajkoli doslej. Ker je varnost zaposlitve ogrožena, se lahko zaposleni počuti obremenjenega in se lahko boji, da bi svoje delovno mesto izgubil, ravno to pa je vzrok za nezadovoljstvo pri delu (Mihalič, 2008). Je pa zadovoljstvo zaposlenega pomemben dejavnik za organizacijo, saj je pri takih posameznikih zaznana višja stopnja produktivnosti (Baloch, 2009), brez zadovoljnih zaposlenih pa ni zadovoljnih kupcev (Gorišek, 2000; Spinelli in Canavos, 2000), ki prinašajo dobiček. Zaposleni, ki so visoko motivirani, delajo produktivno in prispevajo k uspešnosti podjetja (Pogačnik, 2000). Uspešno podjetje, ki vlaga v zaposlene in njihovo dobro počutje, povratno poskrbi za lastno uspešnost (Pogačnik, 2000) ter kompetitivno prednost na trgu (Kamau, 2015). Na zadovoljstvo zaposlenih mora organizacija paziti, ne le zaradi dobička, temveč tudi zato, ker je le-ta odraz delovanja organizacije, v prvi vrsti pa si ljudje zaslužimo spoštovanja in pravičnosti (Spector, 1997).

1.2.1 Opredelitev ključnih teoretičnih pojmov

1.2.1.1 Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom je občutek užitka in dosežka, ki ga doživljamo pri svojem delu, ko vemo, da je naše delo vredno truda (Job Satisfaction, b.d.). Zaposleni, ki so zadovoljni s

svojim delom, se trudijo svoje zadovoljstvo še povečati s tem, da delo opravljajo še bolje, kar koristi celotnemu podjetju (Choi, Kwon in Kim, 2013).

Podobno strokovni definiciji iz slovarja, zadovoljstvo z delom opredeli Spector (1997) in pravi, da je zadovoljstvo z delom stopnja, do katere imajo ljudje radi svojo službo in je preprosto to, kar posameznik čuti glede dela in različnih aspektov dela. O čustvenem stanju v povezavi z zadovoljstvom z delom govori tudi Locke (1976), ki pojem opredeljuje kot pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene dela ali delovnih izkušenj in traja, dokler zaposleni pri delu dobiva tisto, kar mu je pomembno. Podobno Vroom (1964) zadovoljstvo z delom pojmuje kot emocionalno usmerjenost zaposlenega v njegovo trenutno zaposlitev in k njegovim delovnim zadolžitvam.

Nekateri slovenski avtorji zadovoljstvo zaposlenih definirajo kot pozitivno čustveno stanje zaposlenega (Mihalič, 2008; Možina, 2002; Zupan, 2001). Ta zaobjema način doživljanja dela, ocenjevanje delovnega okolja, dožemanje izkušenj pri delu ter počutje na delovnem mestu. Zadovoljen posameznik se rad odpravi med sodelavce, se veseli delovnih izzivov, misel na delo mu je prijetna, poleg tega pa je tudi optimističen glede lastnega strokovnega razvoja (Mihalič, 2008). Zadovoljstvo povečujejo dobri medosebni odnosi, možnosti napredovanja in soodločanja ter zadostna plača (Možina, 2002). Prav tako so z delom bolj zadovoljni posamezniki, ki opravljajo raznoliko in zahtevno delo (Uhan, 1989), ter delo, ki se jim zdi pomembno (Allan, Dexter, Kinsley in Parker, 2016).

Ko govorimo o zadovoljstvu z delom, tako govorimo o delavčevem občutku dosežka in uspeha, ki vodi k produktivnosti in dobremu osebnemu počutju. Gre za občutek sreče in entuziazma ob opravljanju dela. Zadovoljen zaposleni na delovnem mestu doživlja občutek sreče in ima pozitiven odnos do dela, je bolj verjetno kreativen, prilagodljiv, inovativen in pripaden organizaciji (Baloch, 2009).

1.2.1.2 Motivacija za delo

Zadovoljstva z delom ne moremo enačiti z motivacijo za delo, se pa pojma povezujeta. Motivacija za delo je definirana kot človeški elan (angl. drive), da bi dosegli nagrade, pa naj bodo fizične, čustvene, socialne ali denarne. Motivacija se razlikuje glede na starost ter osebne lastnosti in je pogosto povezana s sposobnostmi posameznika in z dejavniki okolja. Na primer: nekateri delajo posebej za denar (ekstrinzična motivacija), drugi zato, ker imajo radi svoje delo, ker se identificirajo s poslanstvom podjetja in se radi vračajo med sodelavce (intrinzična motivacija) (Work Motivation, b.d.).

Bolj motivirani zaposleni naj bi bili praviloma bolj zadovoljni in obratno, bolj kot so posamezniki zadovoljni na svojem delovnem mestu, tem bolj so motivirani za opravljanje

dela (Baloch, 2009). Zadovoljni pa so predvsem takrat, ko se njihova pričakovanja uresničijo, saj naj bi bilo pričakovanje rezultat same motivacije. Poleg tega velja, da bolj kot je zastavljeni motiv pomemben za osebo, tem bolj je le-ta zadovoljna, ko ga izpolni (Lipičnik in Možina, 1993).

Delovno motivacijo spodbujamo s pohvalami ter obvladljivimi delovnimi izzivi. Pomembna pa je zato, ker izboljšuje učinkovitost in produktivnost dela ter povečuje kreativnost posameznika. Mora pa organizacija skrbeti za celovito motivacijo vseh zaposlenih (Možina, 1999), saj je le-ta povezana z uspešnostjo podjetja ter njegovo konkurenčno prednostjo (Bahtijerević – Šiber, 1999).

1. 2. 1. 3 Pripadnost podjetju

Zadovoljstvo z delom je pomemben del pripadnosti. Le-ta predstavlja posameznikovo navezanost na podjetje in ima za organizacijo in njeno kompetitivno prednost veliko pozitivnih rezultatov (Mihalič, 2008; Nadiri in Tanova, 2010; Robinson, 2003) Ko je posameznik pripaden podjetju, se zavzema za kolektivno dobro – pripravljen je pomagati sodelavcem, ravna v skladu z delovno etiko, podpira organizacijo in je ne zapusti v kriznih časih (Mihalič, 2008; Smith, Gregory in Cannon, 1996). Usmerja se na stranke, vloži veliko truda v zagotavljanje kakovostnih storitev, s čimer skrbi za zadovoljstvo strank (Njihof, Jong in Beukhof, 1998), ki podjetju postajajo lojalne in o njem širijo dobro ime (Smith, Gregory in Cannon, 1996).

Pripadnost podjetju je povezana z zadovoljstvom z delom, zadovoljstvom z napredovanjem, ne pa tudi z zadovoljstvom s plačo (Welsch in LaVan, 1981). Nekoliko višja naj bi bila pripadnost v manjših organizacijah. Mladi naj bi v podjetje vlagali več (še posebej v času sprememb), najnižja pa naj bi bila pripadnost med zaposlenimi, stari med 41 in 45 let (Njihof, Jong in Beukhof, 1998). Avtorji Njihof, Jong in Beukhof (1998) v svoji raziskavi niso našli povezav med višino plače in pripadnostjo organizaciji.

Je pa potrebno še posebej na področju gostinstva zavestno skrbeti za pripadnost zaposlenih, saj naj bi se posamezniki, ki delajo v omenjeni panogi, glede varnosti zaposlitve počutili dokaj samozavestne. Namreč, občutek imajo, da svoje delovno mesto lahko obdržijo, dokler ne pokažejo želje, da bi odšli, saj je visoka verjetnost, da bodo hitro našli podobno zaposlitev (Hancer, 2003).

1. 2. 2 Pogoji dela in delovni motivi v gostinstvu

Od gostinskih delavcev se že po zakonu pričakuje, da izpolnjujejo zahteve glede zdravstvenega stanja in higiene ter da so za delo tako fizično kot psihično pripravljeni.

Fizični pogoji so namreč zahtevni. Gostinci celoten delovnik stojijo na nogah, dvigujejo težke stvari, delati morajo tako na klimi kot prepihu, najbolj naporno pa je delo med vikendi in za praznike. Delo je naporno tudi psihično, saj od posameznikov zahteva tako emocionalno stabilnost, kot moralen odnos – do strank, sodelavcev in lastnine ter pa splošno razgledanost in iznajdljivost (Šuligoj, 2006).

V gostinstvu med pomembnejše motive sodijo stalnost zaposlitve, delo, ki je zanimivo in obenem varno, dobri medosebni odnosi ter dober vodja (Baloch, 2009; Raspor, 2010), pa tudi prihodki, socialne storitve, vrednote in aktivnost (Hencer in George, 2003). Prediktorji zadovoljstva z delom so tudi mišljenja, da so vsi zaposleni obravnavani enakovredno, spol (ženske so v povprečju bolj zadovoljne kot moški), kvaliteta delovnih pogojev in pa to, da zaposleni v svoji službi vidi prihodnost (Baloch, 2009).

Ugotovljeno je bilo, da so zaposleni v gostinstvu pozitivno ocenjevali svoje počutje, pri čemer so opisovali razpoloženja vedrosti in entuzijazma ter nizko ocenili negativno delovno počutje - na delovnem mestu se praviloma naj ne bi počutili potrte in nesrečne (Ross, 1995).

Nezadovoljstvo pri delu se pojavi, ker narava dela v gostinstvu velikokrat onemogoča zagotavljanje varnosti zaposlitve in visoke prihodke (Kang in Gould, 2002), težko pa je zagotoviti tudi zdravo prehrano (Pokorn, Maučec Zakotnik, Močnik Bolčina in Koroušič Seljak, 2008). Delo je velikokrat tako fizično kot psihično naporno (Šuligoj, 2006), zaposleni pa so zaradi tega, ne glede na dober kolektiv in dobro opravljeno delo, lahko nezadovoljni in naveličani dela.

Najbolj moteč faktor za gostince so dolgi delovniki (Brown, Thomas in Bosselman, 2015), nezadovoljni so tudi s socialnim statusom in možnostmi napredovanja (Hencer in George, 2003). Ocenjujejo, da so svojemu delu težko kos, skrbi jih ugled delovnega mesta (Raspor, 2010). Moti jih, ker nimajo možnosti soodločanja (Raspor, 2010), nekateri pa imajo probleme z avtoriteto (Hencer in George, 2003; Kang in Gould, 2002).

V raziskavi, kjer so sodelovali diplomanti turizma, je bil najpogostejši razlog, da zamenjajo svojo stroko, konflikt med zasebnim in delovnim življenjem (angl. work-family conflict), nekateri bi ostali, če bi bili delovniki boljši, tisti, ki so se v panogi odločili ostati, pa najpogosteje navajajo razlog, da v svojem delu resnično uživajo (Brown, Thomas in Bosselman, 2015).

Zaposleni, ki v svojem delu uživajo, sprejmejo dolge delovnike in težko delo, ker so na delovnem mestu radi fizično aktivni, ker se veselijo novih izkušenj, ker je vsak dan

drugačen in ker radi strežejo drugim in jim s tem polepšajo dan (Brown, Thomas in Bosselman, 2015).

Rezultati ameriške raziskave splošnega zadovoljstva z delom niso pokazali značilnih razlik med spoloma in prav tako ne statistično pomembnih razlik med posamezniki, zaposlenimi več kot pol leta. So pa zaposleni, ki v podjetju delajo manj kot pol leta, v povprečju poročali o višjem splošnem zadovoljstvu z delom (morda zaradi začetne euforije) (Smith, Gregory in Cannon, 1996). Zanimivo je, da so v povprečju s svojim delom bolj zadovoljni nižje izobraženi – to pa zato, ker nimajo tako visokih pričakovanj glede dela in prihodkov kot pa višje izobraženi (Brown, 2003). Raziskava, izvedena na vzorcu diplomantov turizma, kaže, da so s svojim delom najmanj zadovoljni gostinci, ki v svoji panogi delajo med 3 in 5 let, zadovoljstvo pa se ponovno poviša po 11 letih dela (Kang in Gould, 2002).

Pri nezadovoljstvu na delovnem mestu je pomembno omeniti tudi posledice le-tega, ki se kažejo kot zamujanje na delovno mesto, slaba volja med zaposlenimi, nekorektni medosebni odnosi, pri katerih se lahko celo pojavi nasilje ter tatvine na delovnem mestu (Treven, 1998). Nezadovoljstvo z delom je tudi glavni razlog za povečano bolniško odsotnost zaradi poškodb in bolezni (Baloch, 2009; Briner, 1996), kar vpliva na tekoče delo ter hkrati zvišuje stroške in potrebe po novih kadrih ter usposabljanju le-teh (Baloch, 2009). Potreba po novih kadrih pa se pojavlja tudi zaradi, v gostinstvu prisotne, visoke fluktuacije, ki se pojavlja zaradi neugodnih delovnih pogojev (Raspor, 2008).

1. 2. 3 Dejavniki (ne)zadovoljstva

1. 2. 3. 1 Plača

Pogost motiv nezadovoljstva v gostinstvu je plača, kar ni presenetljivo, saj so v Sloveniji neto plače v gostinstvu okoli 200 evrov nižje, kot povprečne slovenske plače (Raspor, 2008).

Nizka plača naj bi vplivala na nezadovoljstvo posameznikov, po nekaterih raziskavah (npr. Nadiri in Tanova, 2010) lahko namreč ravno z zviševanjem plač dosežemo višje zadovoljstvo. Velikokrat pa zaradi visoke plače sploh sprejmemo neko zaposlitev, vendar obstaja nizka verjetnost, da bomo samo zaradi visoke plače na delovno mesto z veseljem hodili (Mihalič, 2008).

Rezultati meta analize avtorjev Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw in Rich (2010) kažejo, da je višina plače le šibko povezana z delovnim zadovoljstvom. Višina zadovoljstva z delom v gostinstvu naj bi bila celo obratno sorazmerno z višino plače. To pa ni presenetljivo, ko pomislimo, da so zaposleni v gostinskih obratih velikokrat plačani na uro ter morajo za

večji prihodek vložiti veliko več časa, truda in predanosti (Clark in Oswald, 1996; Kang in Gould, 2002).

Spet drugi avtorji (Malik, Danish in Munir, 2012) trdijo, da manj plačan delavec v povprečju poroča o nižji stopnji zadovoljstva pri delu kot bolj plačan posameznik (Diaz-Serrano in Cabral Vieira, 2005) in da je posameznik bolj srečen, ko se primerja z drugimi ter ugotovi, da prejema višjo plačo (Ferrer-i-Carbonell, 2005).

1. 2. 3. 2 Napitnina

Poleg plače je pomemben dohodek tudi napitnina, ki jo stranke natakarju lahko pustijo, ker cenijo njegovo prijaznost, profesionalnost in kvalitetno postrežbo. Prejemanje napitnine pri zaposlenih sproži občutek zadovoljstva zaradi uspeha. Prejeta napitnina deluje kot motivator za nadaljnje delo, saj višja napitnina pomeni tudi večji dohodek (Raspor, 2010).

Gostinci morajo dandanes odigrati vlogo gostitelja, prodajalca izdelkov pa tudi nekakšnega animatorja, ki gostom omogoča prijetno doživetje na strokoven način (Raspor, 2010). Namreč, »uveljavila se je misel, da je v vsakem primeru treba ustreči kupcu in izdelovati samo tisto, kar kupci potrebujejo. Torej ciljev ne določa več organizacija sama, ampak predvsem, včasih pa samo, uporabniki njenih izdelkov« (Lipičnik, 2005, str. 34). Gosti postajajo vedno zahtevnejši, zato je pomembno, da delodajalci zaposlujejo usposobljeno osebje. Stranke najbolj cenijo in nagrajujejo z napitnino to, da jih pravočasno postreže urejena in prijazna oseba, ki je za delo fizično in psihično pripravljena, se zna sporazumeti v tujem jeziku in zna ugoditi stranki ter strokovno odpravi težave. Pomembno je, da je gostinski lokal urejen, prijeten in miren, da ponuja široko izbiro kvalitetnih in cenovno dostopnih izdelkov ter stranki v doglednem času ponudi zahtevano/želeno. Za gosta posredno skrbijo tudi baristi, kuharji in slaščičarji, zato naj bi bili do napitnine upravičeni vsi zaposleni (Raspor, 2010).

Na podlagi fokusnih skupin je Raspor (2010), ugotovil, da natakarji želijo dobro opravljati svoje delo zato, da skrbijo za konkurenčnost podjetja in dosežajo lastne cilje ter poslanstvo, da so gostje zadovoljni in se vračajo, da je delo v kolektivu prijetno, da imajo motivacijo za nadaljnje delo pa tudi zato, da delo vsak dan hitreje mine. Razlogi za trud so tudi finančni – oseba si želi dobre plače, upa na dober sistem nagrajevanja in na čim višjo napitnino (Raspor, 2010).

1. 2. 3. 3 Ugled in uspešnost podjetja

Zadovoljstvo z delom je povezano tudi z ugledom delovnega mesta, ugled posameznika pa je pogojen z uspešnostjo, katerega predpogoj je ravno zadovoljstvo. Pozitivne občutke

glede svojega delovnega mesta imajo predvsem zaposleni, ki jim je v čast opravljati svoje delo, občutek časti in ponosa pa se navadno pojavi pri tistih, ki delajo v ugledni in uspešni organizaciji (Helm, 2011; Mihalič, 2008).

Ugledno podjetje s prepoznavnim imenom privabi bolj izobražene zaposlene z izkušnjami, ki so pri delu visoko produktivni in v organizaciji tudi bolj verjetno ostanejo (Helm, 2011; Rose in Thomsen, 2004). Če to ugotovitev apliciramo na gostinstvo, pa verjetno ne bi govorili o višji, temveč o ustrežnejši izobrazbi iz področja gostinstvo in turizem.

H krepitvi ugleda podjetja pripomore zaposleni s tem, ko je motiviran k investiranju v podjetje in k promociji podjetja. Zaposleni mora razumeti vizijo podjetja, se z drugimi pozitivno pogovarjati o svojem podjetju ter braniti podjetje pred negativnimi govoricami. Za podjetje je dobro tudi, če zna posameznik prepoznavati potencialna škodljiva dejanja ali komunikacijo drugih, ter poiskati način, ki lahko take aktivnosti prepreči (Helm, 2011).

Ne le zaradi zadovoljstva zaposlenih, management se mora truditi za ugled blagovne znamke oziroma podjetja tudi zato, ker ima le-ta močan učinek na zvestobo strank. Ugled znamke naj bi celo v večji meri kot dejavnik zadovoljstva strank, poskrbel za pripadnost strank in s tem za večji profit organizacije (Selnes, 1993).

1. 2. 3. 4 Organizacija dela

Podjetje lahko zadovoljstvo pri delu povečuje z organizacijo dela, ki zaposlenim zagotavlja izzive in priložnosti za doseganje uspeha (Baloch, 2009). Izzivi na delovnem mestu namreč delo naredijo zahtevno, od zaposlenih zahtevajo večjo storilnost in osredotočenost, kar povečuje predanost organizaciji (Njihof, Jong in Beukhof, 1998). Na višje zadovoljstvo in večje zavzemanje za organizacijo vpliva tudi organizacijska klima (Bahtijerević – Šiber, 1999). Organizacijsko klimo Lipičnik (2005, str. 196) označi kot »vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti«. Povezana je z nudenjem podpore zaposlenim, pa naj bo to neposredno – preko sodelovanja in odnosov s sodelavci ter nadrejenimi – ali posredno preko prijetnega delovnega okolja, ki zaposlenim nudi oporo (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson in McGrath, 2004).

Vedenje vodstvenih delavcev s svojim zgledom prispeva k izgradnji in vzdrževanju visoko kakovostnih medosebnih odnosov (Carmeli, Brueller in Dutton, 2009). Medosebni odnosi so namreč pomembni za dobro počutje na delovnem mestu, premalo pohval s strani vodstva pa povezujemo z nezadovoljstvom zaposlenih (Treven, 1998), kar potrjuje tudi Baloch (2009), ki trdi, da so zaposleni zadovoljni, ko za svoje delo prejmejo pohvale in nagrade. Preprosto spreminjanje delovnega okolja ali povečanje plač ne bo zadosti

pripomoglo k povečanju učinkovitosti celotne organizacije (Wilson idr., 2004) – vodenje prilagojeno posamezniku je pomembno, da le-ta doseže čim večjo uspešnost in je s trudom, nagradami in napredkom zadovoljen (Mihalič, 2008). Napredovanje načeloma povečuje produktivnost (Kamau, 2015), a je lahko za posameznika tudi negativna izkušnja (če si tega ne želi, ima izkrivljeno podobo o novem delovnem mestu, itd.), zato je pomembno o tem pogovoriti se in doseči soglasje (Mihalič, 2008).

1. 2. 3. 5 Komunikacija na delovnem mestu

Dobra komunikacija v celotni organizaciji je bistvenega pomena, zlasti v času sprememb, ko je zaposlenim pomembno razložiti zakaj se spremembe uvajajo ter kako le-te sovpadajo z vizijo podjetja (Robinson, 2003), pozitivno pa vpliva tudi na medosebne odnose (Kamau, 2015). Pomembne so povratne informacije o delu in to, da zaposleni sami svoje vodje informirajo o napredku pri delu, o morebitnih težavah ter da vodje za to izkažejo zanimanje (Mihalič, 2008). Ko govorimo o komunikaciji, je potrebno omeniti enega izmed organizacijskih procesov in to je organizacijsko komuniciranje. Gre za komunikacijske procese, značilne za človeško organizacijo, ki predstavljajo pomemben dejavnik, ko pride do zadovoljstva zaposlenih. Kvalitetno organizacijsko komuniciranje vpliva na povezanost med zaposlenimi in njihovo privrženost podjetju ter povečuje zadovoljstvo z delom, le-to pa pozitivno vpliva na učinkovitost celotne organizacije (Berlogar, 1999).

Komuniciranje na delovnem mestu (Berlogar, 1999) ter participacija zaposlenih (Mihalič, 2008) pomembno vplivata na zadovoljstvo pri delu ter zmanjšujeta negotovost zaposlenih in posledično zagotavljata stabilnost celotne organizacije (Berlogar, 1999).

Poleg optimalne komunikacije je pomembno tudi, da vodstvo skupaj z zaposlenimi oblikuje in načrtuje spremembe (Berlogar, 1999), ki so velikokrat nujne (saj je konkurenca vedno večja), a občasno tudi neprijetne (Lipičnik, 2005). Prav vsak napredek v organizaciji namreč zahteva neko spremembo, obratno pa to ne velja vedno (Lipičnik, 2005). Vodje si morajo prizadevati, da svojim zaposlenim dokažejo, kako se vsaka sprememba prilega večji strateški sliki podjetja, da jo lažje sprejmejo (Turner Parish, Cadeallder in Busch, 2008). Ob tem morajo upoštevati komunikacijske potrebe podrejenih (Berlogar, 1999). Večjo željo in občutek dolžnosti, da sprejmejo organizacijske spremembe, pa imajo zaposleni, ki imajo kakovostne odnose s svojimi nadrejenimi (Turner Parish, Cadeallder in Busch, 2008).

1. 2. 3. 6 Jasno poslanstvo in opolnomočenje

Poslanstvo organizacije nam da vedeti, kaj organizacija je in kaj sploh počne. Jasno poslanstvo je pomembno za uspešno vodenje, pri podrejenih pa krepi notranje

zadovoljstvo, ustvarjalno delo ter optimističen pogled na vizijo. Zaposleni, ki ve, kaj je njegovo poslanstvo, je bolj motiviran za premagovanje izzivov in dela bolj kakovostno (Musek Lešnik, 2003). Ob poznavanju vizije podjetja, lahko prilagodi svoje vedenje in predlaga svoje ideje za izboljšanje delovanja podjetja v prihodnosti, to pa lahko stori le, če mu nadrejeni podajo možnost soodločanja. Posameznik se namreč dobro počuti, ko lahko s svojim mnenjem prispeva k podjetju (Spinelli in Canavos, 2000) in ko ve, da ima pri tem podporo vodstva, sodelavcev in organizacije (Gorišek, 2000).

Nudnje podpore in znanj s strani vodstva, zaposlenim omogoča samostojno opravljanje dela, kar povečuje zadovoljstvo. Opolnomočenje zaposlenih pa poleg zadovoljstva povečuje tudi učinkovitost, saj zaposleni z večjo zavzetostjo in pripravljenostjo izvajajo ukrepe in aktivnosti, ki izvirajo iz odločitve, sprejete z njihovim strinjanjem oziroma na podlagi njihovih predlogov za izboljšanje (Spinelli in Canavos, 2000). Ugotovitev, da ima opolnomočenje pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, potrjujejo tudi rezultati raziskave na udeležencih, ki v gostinstvu delajo manj kot 5 let. Na podlagi teh podatkov so sklepali tudi, da opolnomočenje moderira odnos med zadovoljstvom pri delu in samo predanostjo organizaciji (Hencer, 2003).

1. 2. 3. 7 Zabava in humor na delovnem mestu

Delo v gostinstvu je neposredno povezano z interakcijami s strankami, zato zaposleni želijo delati v udobnem, sproščenem, prijetnem delovnem okolju, ki jim omogoča kvalitetno izvajanje strežbe, k čemur pripomore humor na delovnem mestu (Chan, 2010).

Nalezljivo dobro, zabavno počutje in humor na delovnem mestu vodita zaposlene do pozitivnega afektivnega stanja v smeri delovnih izkušenj. Humor povečuje učinkovitost dela, saj zaposleni, ki so bolj pozitivno razpoloženi, aktivneje pristopijo k opravljanju delovnih zadolžitev (Choi, Kwon in Kim, 2013; Mesmer-Magnus, Glew in Viswesvaran, 2012). Poleg tega so tudi bolj pogosto pripravljeni pomagati svojim sodelavcem (Choi, Kwon in Kim, 2013).

Humor blagodejno vpliva na zdravje, saj omiljuje učinke negativnega stresa in preprečuje izgorelost (Mesmer-Magnus, Glew in Viswesvaran, 2012), ter izboljša/poveča blagostanje (angl. well-being) (Chan, 2010).

Humor, ki ga pri delu uporabljajo vodje, pa je več kot le zabaven koncept – predstavlja večnamensko orodje za upravljanje in doseganje številnih ciljev (Romero in Cruthirds, 2006). S humorjem lahko vodstvo vzpostavi pristne medosebne odnose, prijetno delovno okolje pa bo navdušilo zaposlene, zaradi česar bodo bolj verjetno ostali v organizaciji (Chan, 2010).

1. 2. 3. 8 Stres na delovnem mestu

Pri delu se malokrat pojavi epizodični stres, ki nastane ob nepričakovanih nesrečah in dogodkih, zelo pogost pa je kronični stres (Landy in Conte, 2010). Slednji nastane zaradi nejasnega poslanstva, slabe komunikacije tako med zaposlenimi, kot tudi med zaposlenimi in nadrejenimi, zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se pri delu izkazali, zaradi prepogostega rutinskega dela (Looker in Gregson, 1993), pa tudi takrat, ko je zaposlenemu na delovnem mestu onemogočena avtonomnost (Ross, 1997). Še posebej za gostinstvo je značilno, da se stres pri zaposlenemu lahko pojavi zaradi nenehnih interakcij s strankami, kar se kaže v neosredotočenosti na delo in slabi postrežbi (Pienaar in Willemse, 2008).

Škodljivi stres je posledica neskladja med dojemanjem zahtev na eni strani, ter sposobnostjo obvladovanja teh zahtev na drugi strani (Looker in Gregson, 1993). Pojavi se pri zaposlenih, ki menijo, da delovnega napora ne zmorejo (preobremenitev), ter pri tistih, ki so prepričani, da zmorejo več (dolgočasje, pomanjkanje izzivov) (Božič, 2003). Raziskava avtorjev Allan, Dexter, Kinsley in Parker (2016) je pokazala tudi zanimivo povezavo med pomembnostjo dela in stresom, pri čemer so posamezniki, ki so svoje delo dojemali kot bolj pomembno, na delovnem mestu doživljali manj škodljivega stresa.

Psihične preobremenitve in stres je potrebno zmanjševati (Mihalič, 2008), saj je slednji velik zdravstveni problem, zaradi katerega se zmanjšata delavčeva storilnost (Božič, 2003) in konkurenčnost organizacije (Le Blanc, de Jonge in Schaufeli, 2008).

1. 2. 3. 9 Prehrana na delovnem mestu

Oseba je v vlogi natakarja lahko uspešna, če je na svojem delovnem mestu zadovoljna z delovnim okoljem. Bolj kot si mislimo, so za dobro počutje pomembni temperatura okolja, redni odmori, krajša sprostitev pa tudi omogočanje zdrave prehrane na delovnem mestu (Mihalič, 2008).

Prehranjevalne navade (na delovnem mestu) so pomemben dejavnik, ki posredno vpliva na zadovoljstvo, saj vpliva na dobro počutje, zdravje in posameznikovo delovno storilnost – učinkovitost pri delu. Prehrana aktivne populacije Slovencev je neustrezna, organizacija prehranjevanja med delovnim časom pa napačna. Delovna populacija med 25 in 49 letom, z nižjo izobrazbo – kamor uvrščamo tudi udeležence naše raziskave – sodi med ogrožene skupine, ko govorimo o zdravi prehrani (Pokorn, idr., 2008).

Poklic natakarja uvrščamo med srednje težko (fizično naporno) delo, zato je priporočljivo uživanje obilnih obrokov hrane pred in po službi, med delovnim časom pa je potrebno zaužiti malico, saj tak način prehrane vpliva na dobro počutje in boljšo delovno storilnost

(Pokorn idr., 2008). V gostinstvu se pojavi problem, saj malice niso izvedene tako, kot določa zakon, temveč so odmori med delovnim časom priložnosti in kratki.

Zdrav in zadovoljen delavec je učinkovit in uspešen, nezadovoljstvo pri delu pa je nevarno za duševno zdravje in dobro počutje posameznika (Faragher, Cass in Cooper, 2005).

2 METODE

2.1 Udeleženci

Opravljenih je bilo 10 poglobljenih, polstrukturiranih intervjujev, pri katerih je sodelovalo 5 redno zaposlenih ter 5 posameznikov, ki delo v kavarni opravljajo preko študentskega servisa. Udeleženci so stari med 19 in 26 let, povprečna starost udeležencev je 21,9 let. (več podatkov o udeležencih je v tabeli 2.1) Do udeležencev sem dostopala preko poznanstev, izbrani so bili na podlagi namenskega vzorčenja, a sem lahko, zaradi narave dela, dostopala le do nekaterih – do tistih, ki so si za mojo raziskavo vzeli čas. Prav tako zaradi nekaterih vprašanj (npr. Kakšen je nadzor nadrejenih?) v raziskavo nisem želela vključiti vodij. V kvalitativni raziskavi so udeleženci dobili možnost izraziti svoje mnenje o dejavnikih (ne)zadovoljstva pri delu v izbrani kavarni X pa tudi mnenje o tem, kako izboljšati nekatere pomanjkljivosti pri delu.

Tabela 2. 1

Osnovni podatki o udeležencih raziskave

	Spol	Starost (let)	Status
A	moški	20	zaposlen
B	moški	22	študent
C	ženski	23	študent
D	ženski	20	študent
E	ženski	20	zaposlena
F	ženski	26	zaposlena
G	moški	24	zaposlen
H	ženski	19	študentka
I	ženski	20	študentka
J	ženski	25	zaposlena

2.2 Pripomočki

Za pripomoček sem izbrala polstrukturiran intervju, saj le-ta omogoča vpogled v zaznavo zaposlenih na dejavnike zadovoljstva pri delu. Izbrala bi lahko vprašalnike, a so polstrukturirani intervjuji bolj poglobljeni in zaradi manjše stopnje strukturiranosti omogočajo pridobitev natančnejših podatkov (Kordeš in Smrdu, 2015) in boljše pripomorejo k razumevanju posameznikov.

2.3 Postopek

Organizacijo sem zaprosila za sodelovanje in obljubila anonimnost. Udeležencem sem najprej pojasnila, da raziskujem pomembne dejavnike zadovoljstva zaposlenih v gostinstvu ter jih spodbudila k sodelovanju in izražanju lastnih prepričanj in občutkov. Odločila sem se za kvalitativno raziskovanje, ki proučuje vsakodnevne situacije in to, kako ljudje na njih reagirajo (Kordeš in Smrdu, 2015). Polstrukturirani intervjuji so sestavljeni iz vprašanj, na podlagi teoretičnih izhodišč o zadovoljstvu zaposlenih in so trajali med 8 in 17 minut. Po prepisu sem transkripte dopolnila z opažanji in posnetke uničila. Podatke sem nato analizirala in kodirala (zapisala transkripte v elektronski obliki, označila gradivo, opredelila podredne teme in sorodne kode združila v nadredne kode), jih interpretirala in se ob tem zavedala lastne vpletenosti (kot sodelavke v izbranem podjetju in obenem raziskovalke) (Merriam, 1998).

3 REZULTATI

Pri analizi polstrukturiranih intervjujev smo izpisali 20 nadrednih kod in jih vnesli v spodnjo tabelo, kamor smo pripisali tudi vseh 58 podrednih kod.

Tabela 3. 1

Podredne in nadredne kode dejavnikov zadovoljstva z delom študentov in zaposlenih v kavarni X

Nadredne kode	Podredne kode
Motivacija za delo	Intrinzična motivacija Ekstrinzična motivacija Ekstrinzična in intrinzična motivacija enakovredni Padec motivacije za delo
Medosebni odnosi s sodelavci	Korektni medosebni odnosi Povezanost med sodelavci Pomembnost pozitivne socialne klime Pomoč med sodelavci
Plača	Zadovoljstvo s plačo Nezadovoljstvo s plačo Prenizki dohodki za prihodnost
Napitnina	Zadovoljstvo z napitnino Trud za pridobivanje napitnine Napitnina dojeta kot neobvezni, dodatni prihodek Upravičenost »šankistov« do napitnine
Organizacija delovnega procesa	Dobra organizacija delovnega procesa Slaba organizacija dela ob prihodu novih študentov Hierarhija odgovornosti – dobra porazdelitev odgovornosti Hierarhija odgovornosti – slaba porazdelitev odgovornosti Nejasna hierarhija odgovornih oseb
Napaka pri delu in odzivi/kritika nadrejenih	Slabo počutje ob napaki med delovnim

Oseb	<p>procesom</p> <p>Slabo počutje ob kritiki, ki sledi napaki</p> <p>Kritika kot motivacija za izboljšanje</p> <p>Ni kritike na napako</p> <p>Razlike v odzivih odgovornih oseb na napako zaposlenih</p> <p>Neprimerni odzivi nadrejenih ob napaki zaposlenih</p>
Nadzor s strani odgovornih oseb	<p>Zadovoljstvo z nadzorom s strani odgovornih oseb</p> <p>Ni občutka o nadzoru s strani odgovornih oseb</p>
Povratne informacije s strani vodij	<p>Želja po povratnih informacijah o delu s strani vodij</p>
Izzivi na delovnem mestu	<p>Pozitivno mnenje o delovnih izzivih</p> <p>Želja po novih izzivih</p> <p>Izzivi zaželeni, vendar le, če so obvladljivi</p>
Usposabljanja na delovnem mestu	<p>Zanimanje za usposabljanje</p> <p>Premalo izobraževanj</p>
Napredovanje	<p>Obstajajo možnosti vertikalnega napredovanja</p> <p>Konstantno horizontalno napredovanje</p>
Dolgi delovniki	<p>Sprejemanje dolgih delovnikov</p> <p>Pozitiven odnos do dolgih delovnikov</p> <p>Naporno delo, z dolgimi delovniki</p> <p>Primerni sedaj, nezaželeni v prihodnosti, ko se pojavi želja po ustvarjanju družine</p> <p>Upoštevanje želja študentov pri sestavi urnika</p>
Daj-dam odnos	<p>Vzajemen daj-dam odnos med zaposlenimi in organizacijo</p>
Dinamika dela	<p>Dinamično delo in zadovoljstvo ob opravljanju le-tega</p>
Ponos (in pripadnost)	<p>Ponos in pripadnost podjetju</p>

	Ponos zaradi ugleda kavarne Skozi čas zmanjšan občutek pripadnosti
Humor na delovnem mestu	Prisotnost humorja Pozitivno mnenje o prisotnosti humorja na delovnem mestu Razbremenitev s humorjem
Prehrana na delovnem mestu	Notranji lokus kontrole – zdrava prehrana Pomanjkanje časa za zdravo prehranjevanje
Odmori	Sprijaznjenje s prekratimi odmori Nezadovoljstvo s prekratimi odmori
Stres na delovnem mestu	Stresno delo zaradi dela samega Stresno delo zaradi strank
Splošno zadovoljstvo z delom	Prepričanost o dobri zaposlitvi Zadovoljstvo z delom v velikem podjetju (Ne)zadovoljstvo z življenjem vpliva na (ne)zadovoljstvo z delom

V Tabeli 3.1 so prikazane podredne in nadredne kode dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v izbrani kavarni X, ki sem jih pridobila na podlagi analize polstrukturiranih intervjujev.

4 INTERPRETACIJA

4.1 Motivatorji za delo

Pomemben dejavnik, ki deluje kot motivator za to, da se odpravimo na delovno mesto je po nekaterih avtorjih plača (Hencer in George, 2003; Kang in Gould, 2002), kar pa potrjujejo tudi udeleženci naše kvalitativne raziskave, ki pravijo, da delajo predvsem zato, da zaslužijo denar. *»No tud zato k sem študentka, predvsem delam zato, da si zaslužim ane k rabim denar.«* (Oseba H)

»Na koncu, k je najtežje, da je finančni vidik tisti, ki te zadrži, k če si dobr plačan pol mal stisneš zobe.« (Oseba C)

Ni pa plača zadosten razlog, da se bomo z veseljem odpravili na delovno mesto (Mihalič, 2008), kar potrjuje tudi spodnji citat.

»Pač noben ne bo zastunj delu, se pa noben ne bo prodal sam za več denarja, če odnosi ne bodo v redu.« (Oseba F)

Iz zgornjega citata razberemo, da so za zadovoljstvo na delovnem mestu pomembni tudi medosebni odnosi, kar navajajo različni avtorji (Baloch, 2009; Mihalič, 2008; Možina, 2002; Raspor, 2010 in Treven, 1998) ter potrjujejo naši udeleženci.

»/.../ ful je fajn družba. Ful ga je fajn hengat« (Oseba I) in *»ful rada pridem sem k je tud dober kolektiv«* (Oseba H) ter *»pač ful mam uredu sodelavce ane«* (Oseba D)

Delo v gostinstvu je naporno, posamezniki pa ga lažje in bolj z veseljem opravljajo, če imajo ob sebi sodelavce, ki jim pomagajo, jih bodrijo in spravljajo v dobro voljo.

»(rad delam) zarad tega, ker je timsko delo. Če ti delaš z nekom v ekipi k se razumeš dobr, tud delo lažje poteče in ni tega stresnega faktorja.« (Oseba B)

Kavarna X se ponaša z dobrim delovnim timom – ljudmi, ki si med seboj radi priskočijo na pomoč.

»/.../ja pomagamo si, pa tud če se kej skregamo, se hitr vse pozab in je vse v redu. Se mi zdi, da ni nekih ful velikih zamer.« (Oseba I)

»Delamo kot ekipa, to je blo vedno, tega smo se držal vedno.« (Oseba G)

Na višje zadovoljstvo in večje zavzemanje za organizacijo vpliva tudi organizacijska klima (Bahtijerević – Šiber, 1999), česar se zavedajo tudi naši udeleženci.

»Energija okolice, ljudje okrog tebe ful vplivajo na samo delo.« (Oseba C)

Obstajajo pa tudi posamezniki, ki na delo radi hodijo zato, ker v njem resnično uživajo (Brown, Thomas in Bosselman, 2015).

»*Aa že nasplošno samo delo me res veseli.*« (Oseba G)

»*/.../pa vedno mi je fajn delat, velik je dela tud zato.*« (Oseba H)

Pogost motiv nezadovoljstva v gostinstvu je plača (Nadiri in Tanova, 2010), naši udeleženci pa vsi, razen enega, ki pravi, da je plača za opravljeno delo prenizka: »*Pač mi res ekstra velik delamo, še to je dost mal plačan*« (Oseba D), navajajo, da so s plačo resnično zadovoljni.

»*Plača mi je super. Res je dobra plača.*« (Oseba E)

»*Plača je res fenomenalna.*« (Oseba G)

»*Ne samo, da je dovolj visoka, ampak je nad mojimi pričakovanji.*« (Oseba A)

»*... je višja k sem mislila /.../ in to da mam možnost delat tok ur je ful fajn.*« (Oseba H)

»*Ja mi (zadostuje)*« ker »*si plačan za tok ur k delaš.*« (Oseba I)

Nekateri pa so ob vprašanju glede tega ali jim plača zadostuje ali ne, razmišljali o tem, da bodo v prihodnosti potrebovali več denarja.

»*Ta trenutek ja, ampak v kratkem, če jst se mislim osamosvojit, bi rabu višjo finančno podporo.*« (Oseba B)

Mihalič (2008) je ugotovila, da se uvedene višine plače ne sme zniževati, saj to slabo vpliva tako na motivacijo kot na zadovoljstvo zaposlenih, se pravi ima negativen vpliv na uspešnost, kar delno potrjuje tudi moja raziskava, namreč udeleženci pravijo, »*da je delo isto in da bi se plača znižala, bi šla /.../ ker bi se »slabo počutila, ker bi jo znižal glede na to, da delam isto k prej. Plača mi je super. Res je dobra plača. Ampak da bi jo znižal bi blo pa res grdo. To bi že osebno vzela grdo.*« (Oseba E)

Drugi udeleženci svoj odhod ob hipotetičnem znižanju plače utemeljujejo s tem, da bi lahko dobili zaposlitev, kjer bi za isti denar delali veliko manj, kar dobro vidimo iz spodnjih dveh citatov.

»*Če si večino časa na šihitu pa še ne dobiš tok plačano, ti ubistvu mogoče mal več pomen, da nekje delaš manj časa za isto plačilo pa maš več svojga prostega časa.*« (Oseba F)

»*Mislím, če bi šla na minimalca bi razmislila, glede na to, da za minimalca lahk delaš manj, pa si vikende frej pa tko naprej... Mislím, če so pa ostale stvari zrihtane pa lej, raj delam za 20 centov manj z ekipo, s kero se res dobr počutim, kukr nekje, kjer bo muka vsaka ura.*« (Oseba C)

Iz zgornjega citata je razvidno tudi, da imajo velik vpliv na odločitev o tem ali ostati ali ne, medosebni odnosi na delovnem mestu. Niso pa dobri medosebni odnosi edini razlog zaradi

katerega bi posamezniki ostali, če bi se jim plača znižala. Ena izmed udeleženk nam je namreč zaupala, da ker je začela delati tukaj, *»bi hotla tud nadaljevat tuki in vseeno bi bla pripravljena še delat.«* (Oseba H)

Nekateri pa bi ostali že zaradi bonitet na delovnem mestu: *»Sam pomojem bi ostala, ker mam sladoleđ zastonj.«* (Oseba D)

Plača pa v gostinstvu ni edini vir dohodka (Možina, 1999), tudi napitnina lahko pomembno pripomore k zavzemanju za dobro opravljeno delo (Raspor, 2010). V kavarni X imajo strogo deljeno delo na »šankiste«, »kepičarje« ter »rajonce«. »Rajonci« so tisti, ki sprejemajo naročila, prinašajo in odnašajo pladnje z izdelki, ki jim jih pripravijo »šankisti«. Tako so »rajonci« tisti, ki zaračunavajo strankam. V interakciji s strankami pa so tudi »kepičarji«, ki poračunajo sladoleđ, ki ga prodajo.

Glede na to, v kolikšni interakciji so zaposleni s strankami ter v kolikšni meri so v stiku z denarjem tudi prejemajo napitnino. S tem pa niso zadovoljni vsi, ki delajo v kavarni.

»To bi blo pa loh bolj fer (govori o porazdelitvi napitnine) /.../ Pač rajon ma ful in dobi jo 10 na dan mi pa lih tok na mesec k nam neki malega dajo v šank.« (Oseba E)

Šankistom« se namreč zdi upravičeno, da tudi oni od »rajoncev« dobijo nekaj napitnine.

»Se mi zdi fajn k ful delamo tm zadi... Uni k sam nosjo... No sej ne da sam nosjo sam... Mi pa nardimo kar oni odnesejo.« (Oseba I)

»Dejansko bi se mogla delit bolj enakopravno.« (Oseba J)

Iz zgornjih citatov je razvidno, da naši udeleženci zagovarjajo enako stališče kot Raspor (2010) in sicer *do napitnine so upravičeni vsi zaposleni, ki poskrbijo za gosta.*

S tem se strinjajo tudi natakariji (»rajonci«), vendar le v kolikor je delež napitnine za »šankiste« nižji kot za njih.

»V vsakem primeru nižja kukr rajoncem.« (Oseba G)

»Ja šankisti ja, ostali pa ne. Sej se ostali (slašičarji, sladoleđarji) ne ukvarjajo s strankam.« (Oseba A)

So pa, po njihovem lastnem mnenju, vsi prijazni in se trudijo imeti prijazen odnos do strank, vendar se za pridobvanje napitnine ne trudijo:

- Takole komentirajo »kepičarji«:

»ne pač prjazna sem. Itak se zmeri trudm.« (Oseba I)

»Mal dobimo ampak ja, če si prjazen ti da kakšen, še posebi kakšen tujec.« (Oseba D)

- Takole komentirajo »rajonci«:

»Napitnina se mi zdi res visoka, se pa za pridobivanje le-te ne trudem res dost.«
(Oseba A)

»Ja to je pa ta motivacijski faktor še eden. To je ta bonus. Če ti zaslužiš z napitnino da hodiš pol na kosilo in pijačo, kavo, loh še dobr prišparaš. Tko da kar se tiče napitnine je zlo dobr.« (Oseba B)

Eden izmed udeležencev poudari bistveno: *»Je pa res da se ne prihaja v službo zaradi napitnine, je pa lepa gesta.«* (Oseba E)

4.2 Organizacija delovnega procesa in nadzor odgovornih oseb

Glede organizacije dela udeleženci raziskave pravijo, da je celotni delovni proces dobro organiziran, z izjemo, ko se uvaja nove študente. Pravijo tudi, da namreč so zadolžitve porazdeljene med posameznike, a da je dobro, da znaš delati vse.

»Je dost nadzora. Je nadzorovano in glede na to da je tok stvari mora bit.« (Oseba J)
/.../ sam sistem dela pa vse skupi laufa ful boljš k kje drugje no in mi je to ful v redu.«
(Oseba F)

»/.../ k se uvaja je mal zmeda« (Oseba I)

»Je kr strogo deljen, sam je dobr da znaš kr vse ane.« (Oseba B)

Zaposleni poznajo hierarhijo odgovornih oseb, študenti pa se pri tem še nekoliko lovijo.

»O ja, se kr dobr ve kdo kaj počne.« (Oseba A)

»Sam je pa spet tuki preveč nadrejenih k se kr mal ne najdem kdo je viši od koga.« (Oseba B)

»Sem bla na začetku mal zmedena, kdo je na čelu, kdo kaj opravlja, koga moram kaj vprašat, ampak se mi zdi, da zdej nekak razumem kako to deluje.« (Oseba H)

Še posebej v gostinstvu, je pomemben dejavnik zadovoljstva dober vodja (Baloch, 2009; Raspor, 2010), saj zaposleni za optimalno delovanje na delovnem mestu potrebujejo nadzor, red in pravila, ki pa ne smejo biti prestroga (Mihalič, 2008).

Udeleženci naše raziskave so z nadzorom nadrejenih zadovoljni.

»Men se zdi, da je nadzor kar dost dober /.../ itak so konstantno neke odgovorne osebe, ki te spremljajo čez delovni čas« (Oseba A) namreč *»je lažje, k če si zmeden v nekem trenutku se še vedno lahko obrneš na njega pa ga vprašaš, da ti pomaga.«* (Oseba C)

Mnenje o nadzoru s strani odgovornih oseb lepo povzame naslednji citat *»Je dost nadzora. Je nadzorovano in glede na to da je tok stvari mora bit.«* (Oseba F), ki nam pove, da je nadzor s strani odgovornih oseb potreben in tudi prisoten.

So pa posamezniki, ki delajo v kavarni X, nekoliko manj zadovoljni z odzivi nadrejenih oseb ob zagrešeni napaki med delovnim procesom.

»Mogoče pa ni lih primerno to, da če že vidijo da maš velik dela in /.../ pride še on zraven pa te napizdi na polno /.../ zdi se mi, da v tistem trenutku to ne pomaga glih najbolj.« (Oseba C)

»/.../nadrejeni znajo zgubit svoj nadzor.« (Oseba B)

Ob kritiki se večina počuti slabo, nekateri pa imajo na tem področju dobre izkušnje.

»...men je ponavad grozn.« (Oseba I)

»Pa men je žou ane se bed počutim, sam sej se zgodi vsakemu.« (Oseba D)

»Tko sem ojoj, ja pač sej nisem namerno tega nardila, že tko ti je hudo k si to naredu, pol pa zraven dobiš tok kritik.« (Oseba C)

»Če se kej zmotim loh popravim, noben mi ne bo zameru. Mislim vsi delamo napake, sam je pa fajn, da se opozori.« (Oseba H)

Nekateri opažajo, da je to, ali dobijo kritiko in ali je le-ta predstavljena na sprejemljiv način, popolnoma odvisno od tega, kdo je tista odgovorna oseba, ki odreagira na napako pri delu.

»Pa odvisno. Nas dost pr mir pustijo, sam če kej ekstra narobe nardiš, pač so tečni. Tko ful. K valda morjo bit ane.« (Oseba D)

»/.../ ful odvisno koga maš. K eni ne komplicirajo, eni pa bolj zatežijo.« (Oseba I)

Redno zaposleni kritiko večinoma jemljejo kot dobronamerno.

»Itak se tist moment k to slišim počutim mal slabš ane, postanem slabe volje. Ampak me to s časoma itak... Me to pol ubistvu tud motivira, k dobim neko kritiko. Sploh če jo slišim od nekih oseb, k se res spoznajo na te stvari, tko da mi ni problem sprejet te kritike.« (Oseba A)

»Svoje cajte sm jih ful slabš sprejemala, pol se pa navadiš. Sej vsaka kritika je ubistvu dobronamerna, se mi zdi. K načeloma ti jo folk da, da se popraviš na boljš.« (Oseba F)

Pomembno je tudi, da odgovorne osebe oziroma nadrejeni svojim podrejenim zagotavljajo povratne informacije glede njihovega dela in morebitnih napak, pri čemer ne smejo pozabiti na pohvale (Mihalič, 2008).

»Je pa res da bi mi ful pomenil, da bi mi mal povedal kako so zadovoljni z mano.« (Oseba H)

Zaposleni si ne želijo biti le informirani o njihovem lastnem procesu ter o delovanju celotne organizacije, ampak si želijo pri oblikovanju vizije za prihodnost tudi sodelovati (Berlogar, 1999).

»Morjo upoštevati mnenje unih, k jim dejansko delajo ane. Sej zaposleni največ vejo k so skozi tam.« (Oseba H)

»Mogoče ma pa tist na najnižjem položaju najboljšo idejo za razvoj.« (Oseba C)

Ob občutku soodločanja pa se pomembno poveča raven zadovoljstva (Spinelli in Canavos, 2000).

»/.../ je to en tak fajm »ego boost«. Ja ker ti s tem pokažejo da si vreden, da si dovolj odgovorna oseba /.../ in da rasteš v podjetju.« (Oseba B)

4.3 Izzivi na delovnem mestu in možnosti napredovanja

Možnosti doseganja uspeha ter izzivi, ki se pojavljajo na poti, povečujejo zadovoljstvo z delom (Baloch, 2009). Naši udeleženci se teh izzivov veselijo, ker jih zadovoljujejo, ter zato, ker ne marajo rutinskega dela.

»(delovni izzivi) ...so kul /.../ maš vsak dan več izkušenj /.../ možgane treniraš.« (Oseba I)

»Ne maram monotonosti in če se tok navadiš to pol ni več to in začneš iskat neki drugačnega, nek izziv, neki novega.« (Oseba C)

Še posebej redno zaposleni izpostavljajo, da si izzivov želijo, kar je dobro za organizacijo, saj povečana osredotočenost na dobro opravljeno delo ob izzivih povečuje predanost organizaciji (Njihof, Jong in Beukhof, 1998).

»Ja jst upam da bodo še težji izzivi, da bom loh še kej poleg klasične strežbe delu zraven.« (Oseba A)

»Ja to (nov izziv) me pa ful veseli. Valda. Sama sebi rečem samo challenge accepted!« (Oseba E)

Spet drugi si izzivov želijo le, če vedo, da jih bodo zmožni opraviti.

»Če se mi zdi, da jih bom normalno lahko nardila se jih veselim, če pa se mi zdi, da bo preveč zame, pol me je pa mal strah.« (Oseba F)

Ljudje, ki so svojo zaposlitev našli v gostinstvu, so nezadovoljni z možnostmi napredovanja (Hencer in George, 2003), kar pa ne drži za posameznike, ki svoje delo opravljajo v izbrani kavarni X.

»In razlog za to, da še naprej delam v X je lih to, k se ne ustaviš pri nekem delu, ampak delaš vedno več in se naučiš vedno več stvari.« (Oseba H)

»Ja to je ubistvu prvi lokal v katerem sem vidu, da res lahko napreduješ kot študent. So mi že dvakrat zvišal plačo.« (Oseba B)

Slednji se zavedajo, da napredovanja ne pridejo sama od sebe.

»Je možno napredovat, če si pripravljen sprejet dodatne odgovornosti.« (Oseba A)

4.4 Dolgi delovniki

Zaposleni v gostinstvu naj bi bili nezadovoljni z dolgimi delovniki, saj se povezano s tem pojavlja konflikt med zasebnim in delovnim življenjem (Brown, Thomas in Bosselman, 2015), samo delo pa je velikokrat tako fizično kot psihično naporno (Šuligoj, 2006).

»/.../ ampak ja, delaš konstantno /.../ v enmu dnevu se težko spočiješ, k šest dni v tednu delaš k zmešan ne. Pa cel dan si na nogah.« (Oseba B)

»Kadarkol sonce sije morš bit tuki. Zlo mal najdem časa za kakšne kolege, al pa punco /.../ sam zlo mal folka razume, kok mi res časa preživimo tuki aveš in se mi tko ne odločmo, če ni dost ljudi, mi mormo delat tko na polno, čez 200 ur na mesec.« (Oseba G)

So pa z urniki nekoliko bolj zadovoljni študenti, saj imajo možnost oddelati veliko ur in s tem zaslužiti nekaj denarja med poletjem (v času počitnic), poleg tega pa jih vodstvo upošteva pri sestavljanju urnika dela.

»Ne sej lih to pač je razlog, da delam čez poletje, je pač to, k je velik dela in se pač tud velik zasluži in je tok boljše. Pa tud čez leto se lahko dela med vikendi in je pač... Glede na to, da si med tednom na faksu in da loh delaš med vikendi, je še boljš.« (Oseba H)

»Grejo pa nam študentom mal na roke z urniki, kar je pa super.« (Oseba D)

»Zarad tega k sem študent mam veliko besedo pr temu, kako se kreira urnik.« (Oseba B)

Obstajajo tudi posamezniki, ki v svojem delu resnično uživajo in zato sprejmejo dolge delovnike (Brown, Thomas in Bosselman, 2015).

»Wau... Ja glede na to, da to rad delam, mi ni težko delat daljših delovnikov – oddelat daljših delovnikov.« (Oseba A)

4.5 Dinamika dela

Nekateri v svojem delu uživajo zaradi same narave dela – radi so fizično aktivni in se iz dneva v dan radi odpravijo na delovno mesto, na katerem imajo možnost ljudem polepšati dan (Brown, Thomas in Bosselman, 2015; Hencer in George, 2003).

»Men je všeč ta dinamika. K predmeti so na istem mestu, ljudje se pa menjajo in je vedno neki nouga.« (Oseba B)

4.6 Ugled delovnega mesta in ponos

Gostinci naj s svojim delom ne bi bili zadovoljni zaradi samega ugleda delovnega mesta (Raspor, 2010), vendar se to spremeni pri tistih, ki delajo v ugledni organizaciji (Helm, 2011), kamor uvrščamo tudi kavarno X.

»Ja sem ponosem k ma svoj ime. Sem ponosen k je to neke vrste kvalitete, kar se dela in prodaja tuki. Ni to nek lokal k si čist slučajno se ustavu in ga hitr pozabu k boš šou. Ker v kavarni X se res potrudmo, da je ta izkušnja posebna.« (Oseba B)

»Pa ubistvu bom rekla, da sem kar ponosna, am tko je poznana kavarna ane.« (Oseba D)

»Sem kar ponosen da delam v tej kavarni ja.« (Oseba A)

4.7 Humor na delovnem mestu

Humor na delovnem mestu pripomore k sproščenemu delovnemu okolju, v katerem se zaposleni prijetno počutijo. Posamezniki, ki se na delovnem mestu dobro počutijo, bodo delali bolj produktivno in organizaciji (p)ostajajo predani (Chan, 2010; Choi, Kwon in Kim, 2013; Mesmer-Magnus, Glew in Viswesvaran, 2012).

V kavarni X je humor pogosto prisoten.

»O tega mam pa velik ja, to je pa kr prisotno, predvsem z moje strani.« (Oseba A)

Zaposleni se zavedajo, da je humor pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu in tudi pojasnjujejo zakaj: *»pač moraš imet tud mal tega, da ni monotono, rabš to.« (Oseba C)*

»Ja mora bit prisoten, zarad tega ker ti polepša počutje.« (Oseba B)

»Všeč mi je k se mal pohecamo, sej se morš mal, ne morš bit skoz resen, tud stranke vidijo /.../ morš tud ti mal odklopit, laži je pol tko delat.« (Oseba G)

»Pač boljši vibe. Laži je delat. Brez tega ne gre.« (Oseba F)

Zavedajo pa se tudi, da je kvalitetno opravljanje dela na prvem mestu.

»More bit mal razbremenitve (govori o humorju), ampak da bi se pa zdej neki ful zafrkavali to se mi pa pač ne zdi in si tega, če je ful gužva, si niti ne moreš privoščit.« (Oseba H)

»Je OK, do mere, ko ljudje ločijo humor od resnega dela.« (Oseba J)

Zgornje izjave povedo, da je humor med zaposlenimi izjemnega pomena, spodnji pa to utemelji s tem, da ljudje kot delovna sila nismo nezmotljivi in nismo brez čustev.

»Sej nismo roboti!« (Oseba E)

4.8 Odmori in (zdrava) prehrana

Odmori v gostinstvu so priložnostni in za naše udeležence prekratki.

»Odmor je prekratek, ker naj bi tebi pripadal odmor v dolžni pol ure ampak pri nas to seveda ni mogoče, ker drugač bi bila štala in bi vsi zaplaval, zato mam en, mogoče dva kratka odmora - od 5 do 10 minut.« (Oseba D)

»Ne vem, če bi temu rekla odmor, ampak pavza je definitivno prekratka.« (Oseba J)

Nekateri posamezniki to dejstvo sprejmejo, drugi pa vedo, da to slabo vpliva na njihovo počutje in produktivnost.

»So odmori prilagojeni delu, kar pomeni, da ko se veliko dela včasih ta tako pričakovan odmor pride kar pozno. In je temu primerno tudi dolg. Se pravi zelo kratek za pojed nek obrok ali malico, vendar se s časom prilagodiš. In navadiš.« (Oseba C)

»Ubistvu so ful kratki /.../ ampak razumem, da je kdaj toliko dela, da mam malco le enkrat.« (Oseba I)

»Odmora imamo premalo kot nam ga pripada. Zaradi tega se stopnja stresa tudi poviša in stanje utrujenosti zviša.« (Oseba B)

Na vprašanje, če jim je omogočena zdrava prehrana, so se po večini odzvali s smehom in pripomnili, da za kaj takega nimajo dovolj časa.

»Ah kje! Je pa čist premal cajta za tu!« (Oseba F)

»Če si to omogočim sama pol ja, kar je zaradi prekratkega odmora skor nemogoče.« (Oseba J)

Pravilna prehrana je pomembna za storilnost, kreativnost ter splošno dobro počutje (Pokorn idr., 2008) in nekateri so se odločili, da imajo vpliv tudi na to in tako sami poskrbijo za lastno zdravje, vendar to ni vedno mogoče.

»Jst si od doma kaj prinesem, k zdravega skuham, si pripravim da je zdravo, pa tud limonado lahko pijemo k delamo.« (Oseba H)

4.9 Stres na delovnem mestu

Tako študenti kot redno zaposleni v kavarni X ocenjujejo, da so največji vir stresa na delovnem mestu stranke, kar je skladno s teorijo (Pienaar in Willemsse, 2008).

»Ja bi rekla da je stresno ja, predvsem takrat k je na polno gužva in so vsi živčni!« (Oseba D)

»(stresno, ker)...znajo bit stranke malo naporne« (Oseba H)

»Občasno zna biti zelo stresno, predvsem ko delamo z napornimi strankami poleg gužve, ki je prisotna.« (Oseba C)

»Odkvisno od dneva in števila napornih gostov. Čez čas se navadiš delovat pod pritiskom in ti ne pride kar tako do živega. Je pa stres prisoten vsakodnevno« (Oseba B)

4.10 Nadrejeni kot sodelavci

Popolnoma ločeno od ostalih dejavnikov (ne)zadovoljstva z delom bi rada izvzela spodnjo izjavo, ki ponazori popolnoma individualen primer delovanja izbrane kavarne. Namreč, ne gre za tipično gostinstvo obratovanje, kjer delata po en ali dva posameznika na izmeno in kjer so nadrejeni osebe, ki nadzorujejo »iz pisarne«, temveč gre za veliko organizacijo z velikim številom zaposlenih in študentov (okoli 50 zaposlenih in študentov, ki delajo med samo sezono), kjer so nadrejeni ljudje, ki poleg ostalih opravljajo tudi dejansko gostinsko delo – z vsemi pomanjkljivostmi le-tega (težko fizično delo, naporno psihično delo, delo za vikende in praznike, neprestane interakcije s strankami, delo v vseh vremenskih razmerah...), kar zaposleni vedo in cenijo. Nadrejeni so njihovi prijatelji, a vzdržujejo avtoriteto, vse to pa je, po mojem mnenju, bistvenega pomena za to, da se udeleženci na delovno mesto radi vračajo predvsem zaradi kolektiva in dobre organizacije delovnega procesa.

»Men je vseč to, da so moji nadrejeni tud moji sodelavci, dejansko pač skupi strežemo, skupi švicamo in in je to mal drugač k nek nadrejeni k ne opravlja nekak istega dela k ti.« (Oseba B)

Zaključna naloga doprinese k stroki s tem, da kaže glavna problemska področja v gostinstvu, ki je zaradi narave dela (delovni vikendi, prazniki, izmensko delo, prejemanje napitnine,...) posebnost. Raziskava pa je koristna predvsem s tega vidika, da omogoča vodstvu izbrane kavarne vpogled v počutje zaposlenih. Predvsem je pomembno, da se izbrana kavarna X zave, kako se zaposleni počutijo na delovnem mestu, kaj jih moti (npr. prenizka plača, delovnik, možnosti napredovanja, medosebna komunikacija, itd.), kako bi se dalo to izboljšati ter kako lahko v večji meri poskrbijo za blagostanje svojih delavcev.

Pri tem delu pa je potrebno poudariti, da je analiza gradiva rezultat osebnega pristopa, ki se ga ne da generalizirati.

5 SKLEPI

Na podlagi analize gradiva lahko izpostavimo, da naši udeleženci delajo predvsem zato, da zaslužijo denar (7 udeležencev). Na delovno mesto pa radi hodijo tudi zato, ker uživajo v svojem delu (2 udeležencev) in zato, ker se zelo radi vračajo med sodelavce (8 udeležencev). Prav vsi udeleženci so omenili, da eno brez drugega ne gre, v primeru znižanja plače pa so nekateri (7/10) razmišljali o tem, da bi zaposlitev iskali kje drugje. Udeleženci, ki bi ostali ne glede na vse (3/10), bi ostali zaradi občutka pripadnosti. »Rajonci« so zadovoljni z napitnino, pa se zanjo zavestno ne trudijo, »šankisti« pa so s porazdelitvijo napitnine nezadovoljni, saj se jim zdi nepravilna, ker tudi oni vlagajo trud v izdelavo produktov, namenjenih strankam. Iz izjav je razvidno, da naši udeleženci zagovarjajo enako stališče kot Raspor (2010) in sicer *do napitnine so upravičeni vsi zaposleni, ki poskrbijo za gosta*. Organizacija delovnega procesa je dobra in omogoča kvalitetno opravljanje dela, kar pa se spremeni ob prihodu novih študentov. Zadolžitve naj bi bile dobro porazdeljene med posamezniki, pri čemer so redno zaposleni dobro seznanjeni s hierarhijo odgovornih oseb, študenti pa pri tem ne vedo dobro, kdo ima višjo funkcijo od koga oziroma kdo ima največjo odgovornost na delovnem mestu. Prav vsi so zadovoljni s svojimi vodjami, ki so ob enem tudi njihovi sodelavci. Menijo, da njihov način vodenja omogoča dobro komunikacijo in optimalno delo, nekoliko manj pa so zadovoljni z njihovimi odzivi na napake pri delu in kritike, ki le-tem sledijo. Namreč, mnogi menijo, da so odzivi nadrejenih nekoliko nenadzorovani in preveč burni, ob čemer se zaposleni na svojem delovnem mestu slabo počutijo. Nekateri imajo močno željo po povratnih informacijah glede opravljenega dela in morebitnih napak, ne sme pa vodstvo pri podajanju informacij pozabiti na pohvale, ki so pozitivno povezane z zadovoljstvom z delom (Baloch, 2009; Mihalič, 2008). Tako redno zaposlenim kot študentom je pomembno, da vodstvo upošteva njihovo mnenje, saj se ob tem počutijo vredne - ob občutku soodločanja se raven zadovoljstva poveča (Spinelli in Canavos, 2000). Tudi možnosti doseganja uspeha ter izzivi, ki se pojavljajo na poti, povečujejo zadovoljstvo z delom (Baloch, 2009). Naši udeleženci se veselijo izzivov, ker se imajo tako možnost izkazati in ker ne marajo rutinskega dela. Željo imajo napredovati, a se zavedajo, da je za kaj takega potrebno vložiti veliko truda. Po večini so nezadovoljni z dolgimi delovniki, razen enega redno zaposlenega, ki v dolgih urah dela uživa, in nekaterih študentov, ki bi med poletjem radi čim več zaslužili in jim dolge ure ne predstavljajo napora, temveč le večji zaslužek. Samo delo je, kot se strinjajo vsi naši udeleženci, velikokrat naporno in stresno. Največji vir stresa naj bi bile, po izjavah sodeč, stranke, kar ne preseneča, saj smo ta podatek zasledili tudi pri pregledu obstoječe literature (Pienaar in Willemse, 2008). Najbolj moteči so prekratki odmori, ki posameznikom, ki opravljajo gostinsko delo, onemogočajo zdravo prehranjevanje in sprostitvev. Poleg odmorov in zdrave prehrane pa na dobro počutje pomembno vpliva tudi humor med zaposlenimi, ki je v izbrani kavarni

zaželen, dovoljen in tudi redno prisoten. Kavarna X je ugledna in poznana kavarna, zaradi česar so zaposleni ponosni na delo, ki ga opravljajo.

Čeprav je bila raziskava izvedena kvalitativno, bi več podatkov pridobili, če bi opravili tudi kvantitativno raziskavo, s katero bi lahko raziskali razlike med spoloma, razlike med zaposlenimi in študenti, razlike med tistimi, ki so že vrsto let v gostinstvu in tistimi, ki so svojo kariero na tem področju šele pričeli graditi. Primerjali bi lahko tudi razlike v zadovoljstvu z delom med »rajonom«, »šankom« in »kepicami« in ugotovili, kateri so skupni dejavniki, ki povzročajo največ nezadovoljstva.

Z nadaljnjim raziskovanjem bi se lahko tudi bolj poglobili v počutje zaposlenih. Zanimivo bi bilo tudi, če bi poleg zaposlenih in študentov, po počutju vprašali tudi vodstvo, morda celo lastnika kavarne. Veliko pomembnih podatkov bi lahko pridobili, če bi v raziskavo vključili še posameznike, ki so nekoč delali v izbrani kavarni, pa so zaradi različnih razlogov dali odpoved in svojo zaposlitev poiskali kje drugje.

Poslužili bi se lahko tudi drugih kvalitativnih pristopov (npr. opazovanje) in izvedli longitudinalno študijo, ki nam bi omogočila vpogled v druge moteče dejavnike na delovnem mestu (npr. spremembe vodstva). V gostinstvu je količina dela odvisna tudi od sezone dela in s tem povezano se najverjetneje spreminja tudi zadovoljstvo z delom - primerjali bi lahko na primer kako so zaposleni z delom zadovoljni med sezono in kako so na delovnem mestu zadovoljni izven sezone.

6 LITERATURA IN VIRI

Allan, B. A., Dexter, C., Kinsley, R. in Parker, S. (2016). Meaningful work and mental health: job satisfactions as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27 (1), 38-44.

Bahtijerević – Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.

Baloch, Q. B. (2009). Effect of Job Satisfaction On Employees Motivation & Turnover Intentions. *Journal of Managerial Sciences*, 2 (1), 1-21.

Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (zbirka Manager).

Božič, M. (2003). *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Briner, B. R. (1996). ABC of Work Related Disorders: Absence From Work. *BMJ*, 313 (7061), 874-877.

Brown, E. A., Thomas, N. J. in Bosselman R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management* 46, 130-137.

Carmeli, A., Brueller, D in Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral science. Syst. Res.* 26, 81-98.

Choi, Y. C, Kwon, J. in Kim, W. (2013). Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (3), 410-427.

Chan, S. C. H. (2010). Does workplace fun matter? Developing a useable typology of workplace fun in a qualitative study. *International Journal of Hospitality management* 29, 720-728.

Clark, A. E. in Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61, 359-381.

Diaz-Serrano, L. in Vieira, J. A. C. (2005). *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*. Germany: IZA.

Faragher, E. B, Cass. M. in Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105-112.

Ferrer-i-Carbonell, A. (2005). Income and well-being: an empirical analysis of the comparison income effect. *Journal of Public Economics* 89, 997-1019.

Gorišek, K. (2000). Zadovoljstvo zaposlenih – ali vsebina pojma prerašča ime fenomena? *Industrijska demokracija*, 4 (12), 4-6.

Hancer, M. in George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27 (1), 85-100.

Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64 (7), 657-663.

Job satisfaction. (b.d.). V *Cambridge Business English Dictionary*. Pridobljeno s <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/job-satisfaction>

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. in Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167.

Kamau, F. (2015). Enhancing job motivation to improve employee performance. Case Study Company X. University of applied science. Neobjavljeno gradivo.

Kang, S. K. in Gould, R. (2002). Hospitality Graduates' Employment Status and Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 14 (4), 11-18.

Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Univerza na Primorskem.

Landy, F. J. in Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (Third Edition). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

Le Blanc, P., de Jonge, J. in Schaufeli, W. (2008). Job Stress and Occupational Health. V N. Chmiel (ur.), *An introduction to work and organizational psychology: a European perspective (Second Edition)* (str. 119-147). Oxford: Blackwell.

Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, D.D.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. V M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 1297-1343).

Looker, T. in Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Malik, M. E., Danish, R. Q. in Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, Special Issue, 6-9.

Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J. in Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (2), 155-190.

Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja loka: Mihalič in partner.

Možina, S. (1999). Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija*, 3 (3), 3-5.

Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Knjižna zbirka Profesija.

Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

Nadiri, H. in Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 29, 33-41.

Njihof, W. J., de Jong, M. J. in Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22 (6), 243-248.

Pogačnik, V. (2000). Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 9 (4), 105-114.

Pokorn, D., Maučec Zakotnik, J., Močnik Bolčina, U. in Koroušič Seljak, B. (2008). *Smernice zdravega prehranjevanja delavcev v delovni organizaciji*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje.

Raspor, A. (2008). Pomanjkanje kadrov v slovenskem gostinstvu in turizmu. *Mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti*, Portorož.

Raspor, A. (2010). *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom* (Doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Robinson, D. (2003). Defining and Creating Employee Commitment: A review of current research. *HR Network Paper MP21*. Institute for Employment Studies. Pridobljeno s <https://www.employment-studies.co.uk/resource/defining-and-creating-employee-commitment>

Romero, E. J. in Cruthirds, K. W. (2006). The Use of Humor in the Workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20 (2), 58-69.

Rose, C. in Thomsen, S. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence. *European Management Journal*, 22 (2), 201-210

Ross, G. F. (1995). Work stress and personality measures among hospitality industry employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6), 9-13.

Ross, G. F. (1997). Career stress responses among hospitality employees. *Annals of Tourism Research*, 24 (1), 41-51.

Selnes, F. (1993). An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27 (9), 19-35.

Smith, K., Gregory, S. R. in Cannon, D. (1996). Becoming an employer of choice: assessing commitment in the hospitality workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 8 (6), 3-9.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. London: SAGE production.

Spinelli, M. A. in Canavos, G. C. (2000). Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (6), 29-33.

Šuligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija (Kranj)*, 39 (2), 146-153.

Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Turner Parish, J., Cadeallder, S., in Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (1), 32-52.

Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

Welsch, H. P. in LaVan, H. (1981). Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate. *Human Relations*, 34 (12), 1079-1089.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. in McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.

Work Motivation. (b.d.). V *Alleydog.com's online glossary*. Pridobljeno s <https://www.alleydog.com/glossary/definition-cit.php?term=Work+Motivation>

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

7 PRILOGE

Priloga A: Okvirna vprašanja za polstrukturirane intervjuje

Kako dolgo že delaš v kavarni? Si (redno) zaposlen? Kako dolgo že?

1. Ali si na delovnem mestu zadovoljen?
2. Bi lahko rekel, da se z veseljem odpraviš na delo?
3. Katere so stvari, zaradi katerih rad opravljaš svoje delo? Kaj te najbolj motivira?
4. Te dolgi delovniki v gostinstvu motijo? Kaj bi spremenil, če bi imel to moč?
5. Kako pa je odmori?
6. Ti je na delovnem mestu omogočeno zdravo prehranjevanje?
7. Se ti zdi, da so zadolžitve v podjetju dobro razdeljene in opredeljene, da se ve, kdo kaj počne?
8. Kakšen pa je nadzor nad zaposlenimi? Premajhen? Prevelik? Ravno pravnji za delovanje?
9. Če bi imel možnost, bi morda želel sodelovati pri oblikovanju vizije za prihodnost in z vodstvom sprejemati odločitve?
10. Bi lahko rekel, da si pri opravljanju svojega dela samostojen ali celo svoboden?
11. Se veseliš (novih) delovnih izzivov ali bi rekel, da te obremenjujejo?
12. Kaj pa se zgodi, ko se pri delu zmotiš? Kako odreagirajo sodelavci, nadrejeni? Kako se ob tem počutiš?
13. Meniš, da je v vaši kavarni možno napredovati?
14. Kakšni so medsebojni odnosi v vaši firmi? Se rad vračaš med sodelavce? Si s sodelavci pri delu med seboj pomagata?
15. Bi lahko rekel, da je humor na delovnem mestu pogosto prisoten?
16. (Če je), se ti zdi to primerno?
17. Kako čutiš glede tega, da delaš v točno tej kavarni? Si ponosen, da delaš tu, glede na to, da je to poznana kavarna ali bi ti bilo vseeno, če bi bil zaposlen kje drugje?
18. Kako pa je s plačo? Ti zadostuje?
19. Bi želel za kakšno posebno zadolžitev biti dodatno plačan?
20. Ali se ti zdi, da je prejeta napitnina dovolj visoka in ali se za pridobivanje napitnine zavestno trudiš?
21. Kako bi po tvojem mnenju morala biti razdeljena napitnina (med »rajonci«, »kepičarji«, »šankisti« in ostalimi zaposlenimi v podjetju)?
22. Imam še eno zanimivo (hipotetično) vprašanje – če bi se ti znižala plača, bi razmišljal o tem, da zaposlitev poiščeš kje drugje?