

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV PRAVNE UREDITVE ZAPOSLOVANJA IN
ORGANIZACIJSKE KLIME NA USPEŠNOST POSLOVANJA V
GOSTINSTVU**

Ljubljana, junij 2019

TINA ŠTRUMBL AVDIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Štrumbl Avdić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv pravne ureditve zaposlovanja in organizacijske klime na uspešnost poslovanja v gostinstvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Mitjo Kovačem,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRAVNI VIDIK ZAPOSLOVANJA V GOSTINSTVU	6
1.1 Vloga institucij	7
1.2 Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas, za določen čas in s krajšim delovnim časom	8
1.3 Pogodba o delu	13
1.4 Delo prek samostojnega podjetnika	14
1.5 Delo prek dijaških in študentskih napotnic	15
1.6 Delo na črno	16
1.7 Delovno-pravni zakonodajni okvir socialnega varstva zaposlenih v gostinstvu	17
1.7.1 Stroški delodajalca in socialna varnost delojemalca v primeru pogodbe o zaposlitvi	20
1.7.2 Stroški delodajalca in socialna varnost delojemalca v primeru pogodbe o delu	23
1.7.3 Stroški delodajalca in socialna varnost delojemalca v primeru dela prek samostojnega podjetnika	25
1.7.4 Stroški delodajalca in socialna varnost delojemalca v primeru dela prek dijaških in študentskih napotnic	27
1.7.5 Stroški delodajalca in socialna varnost delojemalca v primeru dela na črno ..	29
1.7.6 Primerjava stroškov delodajalca	30
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	33
2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura	34
2.2 Pojem organizacijska klima	34
2.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	35
2.4 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih kot konkurenčna prednost gostinskih obratov	37
2.5 Organizacijska klima kot pogoj uspešnega poslovanja v gostinstvu	38
3 TIMSKO DELO	39
3.1 Opredelitev pojma tim	40
3.2 Značilnosti uspešnega tima	40
3.3 Učinkovitost v timu	42

3.4	Vloge v timu	42
3.5	Timsko delo in zadovoljstvo zaposlenih	43
3.6	Timsko delo in zadovoljstvo zaposlenih v gostinskih obratih kot učinek privabljanja gostov	44
3.7	Timsko delo kot pogoj uspešnega poslovanja v gostinstvu	44
4	ČLOVEŠKI KAPITAL IN GOSTINSTVO	45
4.1	Opredelitev človeškega kapitala	45
4.2	Človeški kapital kot ključni vir zaposlenih v gostinstvu	47
4.3	Človeški viri kot dejavnik poslovne uspešnosti v gostinskih obratih	47
4.4	Značilnosti gostinskega poklica	49
4.5	Ekonomski vidik gostinstva	50
4.6	Socialni vidik gostinstva	50
4.7	Dejavniki, ki vplivajo na obisk gostov v gostinskih obratih	51
5	KVALITATIVNA RAZISKAVA	52
5.1	Namen in cilji raziskave	52
5.2	Opredelitev metodologije raziskovanja	54
5.3	Globinski polstrukturiran intervju	55
5.4	Vzorčenje	57
5.5	Potek in izvedba intervjujev	58
5.6	Analiza in rezultati raziskave	60
5.6.1	Pomen organizacijske klime in kulture	61
5.6.2	Pomen timskega dela	61
5.6.3	Pomen zadovoljstva zaposlenih	62
5.6.4	Odgovornost zaposlitve natakarja	62
5.6.5	Razumevanje delovno-pravnega zakonodajnega okvirja v gostinstvu	64
5.6.6	Pomen socialne varnosti	64
5.7	Razprava o rezultatih in normativni predlogi izboljšav	65
5.8	Omejitve raziskave	67
	SKLEP	67
	LITERATURA IN VIRI	71
	PRILOGA	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stroški delodajalca v primeru pogodbe o zaposlitvi.....	21
Tabela 2: Stroški delodajalca v primeru pogodbe o delu	24
Tabela 3: Stroški delodajalca v primeru poslovanja z s. p.-jem.....	26
Tabela 4: Stroški delodajalca v primeru zaposlitve delavcev prek dijaških in študentskih napotnic	28
Tabela 5: Stroški delojemalca v primeru zaposlovanja na črno	29
Tabela 6: Primerjava stroškov delodajalca glede na različne oblike zaposlovanja oziroma opravljanja dela	31
Tabela 7: Značilnosti vzorca intervjuvancev.....	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ..	36
Slika 2: Delitev človeškega kapitala.....	46

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za globinske intervjuje	1
--	---

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

OZ-UPB1 – Obligacijski zakonik – uradno prečiščeno besedilo

PIZ – Pokojninsko in invalidsko zavarovanje

s. p. – samostojni podjetnik

ZDKDPŠ-B – Zakon o spremembah Zakona o dodatni koncesijski dajatvi od prejemkov, Izplačanih za občasna in začasna dela študentov in dijakov

ZDR-1A – Zakon o dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih

ZGD-1J – Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah

ZGos-D – Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gostinstvu

ZKoIP – Zakon o kolektivnih pogodbah

ZPDZC-1 – Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno

ZPIZ-2F – Zakon o spremembi Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju

ZPSV-D – Zakon o spremembah Zakona o prispevkih za socialno varnost

ZSDP-1B – Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o starševskem varstvu in družinskih prejemkih

ZUTD-D – Zakon o spremembah in dopolnitvi Zakona o urejanju trga dela

ZVZD-1 – Zakon o varnosti in zdravju pri delu

ZZ – Zdravstveno zavarovanje

ZZVZZ-M – Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju

ZZZPB-UPB1 – Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti – uradno prečiščeno besedilo

UVOD

Za uspešno in učinkovito delovanje organiziranih in institucionaliziranih oblik podjetij moramo dobro oblikovati organizacijsko strukturo ter predvideti naloge in odnose med ljudmi. Pomembno je tudi, da se organizacije zavedajo, kako pomembna je organizacijska klima pri poslovanju podjetja. Ivanko in Stare (2007, str. 121–122) definirata organizacijsko klimo z delovanjem zaposlenih, ki tvorijo in ustvarjajo organizacijo, istočasno pa ustvarjajo specifično ozračje, s katerim se organizacija od drugih loči in vpliva na obnašanje zaposlenih. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja, torej bolj se bodo zaposleni čutili cenjeni in spoštovani, bolj bodo naravnani k doseganju dobrih poslovnih rezultatov.

Organizacijska klima je torej nekaj, kar zaposleni neprestano čutijo. V gostinski dejavnosti pa poleg zaposlenih organizacijsko klimo čutijo tudi gostje, ki zahajajo v gostinski objekt. Mihalič (2001, str. 204) navaja, da je osnovna dejavnost gostinskih podjetij sestavljena iz treh sklopov aktivnosti, in sicer iz aktivnosti, vezanih na strežbo hrane, in/ali iz aktivnosti, vezanih na strežbo pijače, in/ali iz aktivnosti, vezanih na prenočevanje. Gostinstvo je torej zelo raznovrstna dejavnost nudenja storitev prehrane, pijače in prenočevanja, ki zadovoljuje potrebe tako turistov kot tudi rezidentov ali stalnih prebivalcev, ki povprašujejo po gostinskih storitvah zunaj njihovih gospodinjstev (Mihalič, 2001, str. 194).

Manning, Davidson in Manning (2004, str. 444) opozarjajo, da je v dejavnostih, ki se ukvarjajo s storitvami, ključnega pomena prav vpliv socialnega okolja, s katerim ciljajo na organizacijsko klimo. Vsak zaposleni predstavlja vmesno točko med organizacijo in turistom oziroma gostom. Končna odgovornost za kakovost storitve tako pade na zaposlenega.

Organizacijska klima, odgovorni zaposleni, vzdušje med zaposlenimi in zadovoljstvo zaposlenih so v gostinski dejavnosti zlat ključ do uspeha. Dobro vzdušje v določenem gostinskem objektu privablja goste nazaj in si s tem ustvarja večji dobiček, saj redni gostje zapravijo več denarja. Prav tako pa polni gostinski objekti ustvarjajo renome določenega objekta in vplivajo na efekt črednega nagona. Ariely (2010, str. 56) opisuje čredno vedenje kot nekaj, kar se zgodi, ko na podlagi vedenja drugih ljudi domnevamo, da je nekaj dobro ali slabo, in ravnamo skladno s tem. Če ponazorim na primeru: ko hodimo na primer mimo restavracije oziroma bara in vidimo, da pred objektom čaka vrsta ljudi oziroma da je objekt poln, pomislimo, da je ta restavracija dobra, zato se ustavimo in čakamo tudi mi. Shiller (1995, str. 181) navaja, da je pomemben razlog za čredni nagon oziroma posnemanje drugih ljudi predvidevanje, da imajo druge osebe informacije, ki jih sami nimamo.

Termin organizacijska klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73). Organizacijska klima je »kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in

neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik, 1998, str. 74).

Gilmer (v Lipičnik, 2002, str. 198) je ugotovil, da se organizacije razlikujejo tudi po tem, kakšna stališča in vedenja se pojavljajo pri ljudeh. Torej, da se razlikujejo s psihološkimi strukturami. Organizacijsko klimo naj bi ustvarjale individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji. Ob zaposlitvi delavcev tako od njih pričakujemo določeno vedenje glede na naloge in delovno skupino.

Po drugi strani pa so za analitično razumevanje obravnavanih fenomenov izjemno pomembna tudi spoznanja iz vedenjske, behavioristične ekonomije. Mulllathan in Thaler (2001, str. 1094) tako opisujeta vedenjsko ekonomijo kot kombinacijo psihologije in ekonomije, ki raziskuje, kaj se zgodi na trgih, v katerih nekateri dejavniki prikažejo človeške omejitve in zaplete. Rehman (2016, str. 129) navaja, da je osrednja točka vedenjske ekonomije v dejstvu, da bo psihološka osnova ekonomske analize izboljšala napovedovanje pojavov na terenu in predlagala boljši pristop. Ta spoznanja dopolnjujejo tradicionalno neoklasično metodologijo, ki je osredotočena na strogo racionalno odločanje in posledično povečevanje učinkovitosti. Neoklasičen pristop je dragocen, saj ekonomistom daje teoretično strukturo, ki je povezana s kakršnim koli finančnim in tudi negospodarskim vedenjem. Analitično moč ekonomije pa dopolnjuje vedenjska ekonomija, saj ji daje bolj realistično, psihološko podlago, tako da zajema različne relevantne vidike, ki se je držijo. Osrednja točka vedenjske ekonomije je v tem, da bo psihološka (vedenjska) osnova ekonomske analize prispevala k celotnemu kontekstualnemu telesu ekonomije (Rehman, 2016, str. 129).

Tudi v gostinstvu se srečujemo s fenomeni, opisanimi in analiziranimi v vedenjski ekonomiji. Vsi smo se že znašli v situaciji, ko smo prišli v bar ali restavracijo z namenom, da spijemo kavo, spili smo pa na primer pivo, saj nam je natakar priporočal dobro pivo, ki je novo v ponudbi in trenutno v akciji. Vse to je del vedenjske ekonomije. Thaler (2019) navaja, da v poslovnem svetu prihaja do spoznanja, da je pri vodenju uspešnega podjetja razumevanje človeškega vedenja prav tako pomembno kakor razumevanje finančnih poročil in operativnega vodenja. Konec koncev podjetja vodijo ljudje oziroma vsi zaposleni (Thaler, 2019, str. 26–17). Tako so tudi v gostinstvu izrednega pomena dobri zaposleni, saj so prav oni tisti, ki gostom ponujajo storitve oziroma pijačo in hrano ter s tem vplivajo na izbiro posameznika in na koncu na finančno uspešnost gostinskega obrata.

Prav tako je v gostinstvu nepogrešljivo delo v timu, ki ga je treba sestaviti z ustreznimi ljudmi, povezanimi s skupnim namenom. Pojmovanje tima je sicer zelo široko, v vsakem primeru pa gre za obliko organiziranosti dveh ali več oseb (Mihalič, 2014). Mnogi tuji strokovnjaki menijo, da so timi vedno bili in bodo prisotni. Prav tako so si enotni, da tim označuje več kot enega posameznika, ki so vključeni v ciljno usmerjeno skupno akcijo. Cannon in Bowers (v Ashmos & Nathan, 2002, str. 200) tim definirata kot skupino dveh ali več ljudi, ki morajo vzajemno in prilagodljivo sodelovati v prizadevanju za deljive

vrednostne cilje. Meyer (1994, str. 26) navaja, da morajo organizacije, ki sodelujejo v timih, dobro poznati sposobnosti svojih zaposlenih, saj dodeljevanje delovnih mest med člani tima vpliva na kakovost storitev.

Timsko delo v gostinstvu zagotovo predstavlja prednost, saj različna znanja, sposobnosti, različni načini razmišljanja in več informacij praviloma vodijo do boljših rešitev. Poleg tega člani tima bolje sprejmejo skupne odločitve oziroma rešitve, pri katerih so sodelovali, hkrati jih tudi bolje razumejo in je potrebno v kasnejših fazah izpeljave nalog manj pojasnjevanja in je tudi manj napak (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 118).

Torej če zaposleni sodelujejo, je delo učinkovitejše in uspešnejše ter posledično so zadovoljni gostje in sami zaposleni. Posledično se ustvarja dobro vzdušje in domača atmosfera, ki privablja goste nazaj v gostinski objekt, kar vodi do večjega dobička, saj redni gostje več zapravijo. Zadovoljstva gostov se danes zavedajo vsa gostinska podjetja, saj zadovoljstvo gostov oziroma potrošnikov vpliva na prihodnost podjetja, saj se zadovoljni gosti vračajo nazaj v gostinski objekt. Anderson in Fornell (1994, str. 241–268) trdita, da zadovoljstvo pomeni oceno, katere osnova so pretekle izkušnje z izdelkom ali storitvijo, na podlagi katerih se oblikujejo pričakovanja. Posledica zadovoljstva je največkrat ponovni nakup, ki je vedenjska posledica (Anderson & Fornell, 1994, str. 241–268).

V gostinstvu ravnanje z zaposlenimi igra vedno večjo vlogo. Zaposleni so tisti, ki skupaj z vodjo ustvarjajo dobro organizacijsko klimo v gostinskem obratu. Vendar pa je v današnjem času zaposlovanje delavcev v gostinstvu še vedno redek pojav. Za to dejavnost so značilne prekarne oziroma atipične oblike zaposlitve iz delovnega razmerja, kot so delo za določen čas, delo prek pogodbe o delu, delo prek samostojnega podjetnika posameznika (v nadaljevanju s. p.), delo prek dijaških in študentskih napotnic ter še vedno delo na črno. Te atipične oziroma prekarne oblike zaposlitve pa ne ponujajo varnosti redne zaposlitve in pravic iz socialne varnosti, kot jo ponuja redna zaposlitev. Prekarni delavci v gostinstvu običajno delajo večizmensko, imajo delovni čas razporejen na vse dni v tednu, ponoči ter ob nedeljah in praznikih, poleg tega pa je njihovo delo tudi psihično in fizično naporno. Prav zaradi navedenih dejstev sem mnenja, da bi morala biti varnost zaposlitve za zaposlene v gostinski dejavnosti večja, potrebnih bi bilo več zaposlitev za nedoločen čas za polni delovni čas, saj je takšna oblika zaposlitve za delavce varnejša z vidika socialne varnosti. Zaposlitev za polni delovni čas, za nedoločen čas vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih in se odraža v njihovem timskem delu in organizacijski klimi gostinskega objekta, kar posledično vodi do večje dobičkonosnosti gostinskega obrata. Adizes (1996, str. 268) trdi, da je za uspeh organizacije v veliki meri zaslužna pozitivno naravnana organizacijska klima. Ključ do uspeha in dobrega poslovanja organizacije so prav zaposleni, ki so pri pozitivno naravnani organizacijski klimi bolj produktivni in dosegajo boljše rezultate, s tem pa prav tako vplivajo na dober ugled organizacije na domačem in tujem trgu. Dober ugled organizacije dosežejo tako, da spodbujajo sodelovanje med zaposlenimi ter s tem gradijo zaupanje in medsebojno upoštevanje pri opravljanju

določenih nalog v organizaciji, vse to pa pripomore k pozitivnemu poslovanju organizacije.

Ravnanje s človeškimi viri je posebno področje, ki skuša razviti programe, politiko in dejavnosti za pospeševanje zadovoljevanja konkretnih in splošnih potreb posameznika in organizacije (Singer, 1990, str. 3). Dolgoročna težnja ciljev organizacije in zaposlenih pa mora biti dvigovanje uspešnosti poslovanja (Možina, 2002b, str. 4). Mihalič (2008) meni, da se zgodba vsake uspešne organizacije začne in nadaljuje z zadovoljnimi zaposlenimi, kajti organizacija je uspešna le takrat, če so uspešni zaposleni.

Zupan (2001, str. 104) navaja zadovoljstvo zaposlenih kot čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami, predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo takrat, ko bo dobil manj kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (Zupan, 2001, str. 104). Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu pa povzroča demotiviranost, odsotnost z dela, zamujanje na delo, manjše prizadevanje pri delu in odpoved delovnega razmerja, kar pomeni odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju prispevajo največ. Podjetja morajo zato stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov (Treven, 1998, str. 131).

Dolgoročna uspešnost podjetja tako ni odvisna le od zadovoljstva lastnikov, temveč tudi od zadovoljstva kupcev, zaposlenih in vseh, ki so povezani s podjetjem. Veliko podjetij v sodobnem svetu ne meri svoje uspešnosti le z vidika finančnih rezultatov, pač pa tudi z vidika zadovoljstva strank, notranjih poslovnih procesov ter zadovoljstva svojih zaposlenih in izrabe njihovih zmožnosti (Kaplan & Norton, 1996, str. 7; Zupan, 2001, str. 13).

Zaposleni v gostinstvu so torej vir konkurenčne prednosti. Gostje v prvi vrsti obiščejo gostinski objekt zaradi storitve, ki jo nudi, zaposleni pa so tisti, ki v organizaciji ustvarjajo prijetno, sproščujoče in zadovoljno vzdušje, zaradi katerega se gostje vračajo in posledično več zapravijo. Barney (1997) v raziskavi dokaže, da so človeški viri lahko vir konkurenčne prednosti, saj so redki, ni jih mogoče posnemati in niso prenosljivi. Treven (1998) poudarja, da je uspeh sodobnih podjetij vse bolj odvisen od upravljanja njihovih človeških virov, ki so ključni v vsakršni organizaciji.

Magistrsko delo se na podlagi uvodoma predstavljenih izsledkov literature osredotoča na analizo vplivov trenutnega institucionalnega okolja, organizacijske klime in timskega sodelovanja zaposlenih. Osredotoča se na pravno ureditev zaposlovanja v gostinstvu ter kako skupaj z organizacijsko klimo in timskim delom vpliva na uspešnost poslovanja gostinskih podjetij. Tukaj se postavlja vprašanje, ali boljša, z zakonodajo zagotovljena socialna varnost osebe in s tem povezana primerna pravna ureditev zaposlovanja ustvarjata boljšo organizacijsko klimo, več timskega sodelovanja med zaposlenimi in večje

zadovoljstvo zaposlenih, kar posledično vpliva na bolj učinkovito poslovanje podjetja. V magistrskem delu sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako organizacijska klima in kultura vplivata na zadovoljstvo zaposlenih v gostinskem obratu?
- Kako pomembno je timsko delo? Ali je timsko delo zaposlenih posledica organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih? Ali oblike prekarnih zaposlitev vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?
- Ali trenutno mogoče oblike pogodbe o delu vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in njihov odnos do dela? So prekarni delavci manj odgovorni do dela, kot zaposleni po pogodbi o zaposlitvi? Se zadovoljstvo osebja kaže tudi v timskem delu? Ali oblike prekarnih zaposlitev vplivajo na timsko sodelovanje zaposlenih? Na čem temelji oblika zaposlitve natakara?
- Sta organizacijska klima in timsko delo ključna faktorja uspeha podjetja?
- Kako delovno-pravni zakonodajni okvir vpliva na organizacijsko klimo in timsko delo? Spodbuja timsko delo in boljšo organizacijsko klimo ali ne? Ali so prekarne oziroma atipične oblike dela prevladujoč način zaposlovanja v gostinstvu?
- Je zaposlenim pomembna njihova socialna varnost? Ali čutijo prekarni delavci z delom povezano socialno varnost? Ali prekarni delavci zaradi nestabilne zaposlitve težje načrtujejo svojo prihodnost?

Namen magistrskega dela je predvsem opredeliti osnovne pojme, kot so organizacijska klima, timsko delo v organizaciji, institucionalno okolje in delovno-pravna zakonodaja zaposlovanja natakarev in natakare ter kako skupaj ti dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ter dokazati, da izbira zaposlitve natakara ali natakare lahko vpliva na bolj učinkovito poslovanje v dejavnosti gostinstvo. Cilj magistrskega dela je prikazati in razčleniti pomen prekarnih oziroma atipičnih zaposlitev v gostinstvu, v katera socialna zavarovanja so vključeni in kakšna je pravna podlaga za to.

Za preveritev raziskovalnih vprašanj bom v teoretičnem delu zbrala ustrezno literaturo in zakonodajo, iz katere bom pridobila potrebne podatke za kvalitativno analizo v empiričnem delu naloge. Empirični del magistrskega dela temelji torej na kvalitativni raziskavi, ki sem jo izvedla na podlagi individualnih polstrukturiranih intervjujev, s katerimi sem poskusila pridobiti odgovore na raziskovalna vprašanja.

Osnovna značilnost polstrukturiranih globinskih intervjujev je, da izpraševalec opredeli okvirne vsebine, nato pa intervju vodi skozi podteme, ki so potrebne za zaokrožitev celote. Pri polstrukturiranem intervjuju je večina vprašanj vnaprej določenih, a je pri vsakem vprašanju kljub temu prostor za podrobnejši odgovor (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 45). Usmerjevalec globinskega intervjuja se izogiba vzvišenosti in poskrbi, da pogovor poteka v sproščenem vzdušju (Malhotra, 2002, str. 175).

Kvalitativne raziskave temeljijo navadno na namenskih vzorih. To je oblika neverjetnostnega vzorčenja, pri katerem raziskovalec namensko izbere vzorčne enote, za katere je mnenja, da so najboljši predstavniki določene skupine (Malhotra & Birks, 2003, str. 364). Namenskega načina vzorčenja sem se poslužila tudi sama in za potrebe raziskave v vzorec vključila šest managerjev gostinskih obratov ter na podlagi raziskovalnih vprašanj izvedla intervjuje in poskusila ugotoviti, kako organizacijska klima, timsko delo in oblika zaposlovanja na podlagi različnih pogodb vplivajo na bolj uspešno poslovanje gostinskega obrata. Med omejitve raziskave uvrščam majhen in namensko izbran vzorec, ki ne omogoča širšega posploševanja ugotovitev, saj ne odraža vseh značilnosti populacije.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer teoretični in empirični del. V uvodu predstavlja obravnavano problematiko, nato je strukturirano v petih poglavjih, tematika pa je dodatno razdelana v podpoglavjih. Poglavja od ena do štiri so nastala s pomočjo deskriptivne opisne metode in metode kompilacije. Metoda deskripcije je postopek enostavnega opisovanja ali orisovanja dejstev, procesov in predmetov v naravi in družbi ter empirična potrditev odnosov in povezav, vendar brez znanstvenega tolmačenja in pojasnjevanja. Metoda kompilacije pa je postopek prenosa tujih rezultatov znanstvenoraziskovalnega dela (Zelenika, 2000, str. 338–339).

V prvem poglavju so predstavljeni institucionalni okvir in pravni vidiki zaposlovanja v gostinstvu ter kako različne oblike zaposlitve vplivajo na stroškovni vidik delodajalcev. V drugem, tretjem in četrtem poglavju opredelim pojme organizacijska klima, timsko delo in pomembnost človeškega kapitala v gostinstvu ter kako na vse te dejavnike vpliva izbrana zaposlitev natakara oziroma natakara, ali spodbuja boljšo organizacijsko klimo, več timskega sodelovanja in večje zadovoljstvo zaposlenih ter posledično ustvarja tudi večji dobiček.

Peto poglavje je namenjeno kvalitativni raziskavi, ki zajema polstrukturirane globinske intervjuje šestih vodij gostinskih objektov. Magistrsko delo zaključim s predstavitev rezultatov intervjujev, preverjanjem raziskovalnih hipotez, z rezultati raziskave in normativnimi predlogi izboljšav ter sklepno mislijo.

1 PRAVNI VIDIK ZAPOSLOVANJA V GOSTINSTVU

O zaposlovanju se v zadnjih letih neizmerno veliko razpravlja. Delodajalci iščejo najboljše kadre, s katerimi bi lahko uresničevali svoje poslovne cilje. Ko delavce najdejo, morajo skrbeti za njihov razvoj ali poklicno kariero z ustreznim usposabljanjem, napredovanjem, nagrajevanjem (Belčič, 2002, str. 13).

Zakon o dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1A, Ur. l. RS, št. 52/2016) je eden ključnih virov na področju zaposlovanja. ZDR-1A ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem. Zakon si prizadeva za vključevanje delavcev v delovni proces, zagotavljanje usklajenega poteka delovnega

procesa in preprečevanje brezposelnosti, pri čemer se upošteva pravica delavcev do svobode dela, dostojanstva pri delu in varuje interese delavcev v delovnem razmerju (ZDR-1A). Pri tem gre za prepletenost interesov delavcev, katerih predstavniki so sindikati, ki se zavzemajo za čim večjo socialno varnost, in delodajalcev, katerih predstavnik je Gospodarska (ali Obrtna) zbornica RS s ciljem čim večje tržne konkurenčnosti (Kuzma, 2011).

Pri urejanju delovnega razmerja je treba upoštevati ustavo kot najvišji akt države, podrobnejša ureditev pa je prepuščena zakonodaji. Najpomembnejši je ZDR-1A, ki ureja individualna razmerja med delavcem in delodajalcem na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Pomembni so tudi predpisi, ki se nanašajo na varnost in zdravje pri delu, na sodelovanje delavcev pri opravljanju, na starševsko varstvo in družinske prejemke, brezposelne in invalidne osebe idr. (Kuzma, 2011).

Delovno razmerje je pravno razmerje med dvema strankama, in sicer med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno, nepretrgano opravlja delo po njegovih navodilih in pod njegovim nadzorstvom. Vsaka od pogodbenih strank je dolžna izvrševati dogovorjene ter predpisane pravice in obveznosti (ZDR-1A). Delavec je vedno fizična oseba, ki je v delovnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi. Delodajalec pa je lahko fizična in pravna oseba ter drug subjekt, kot je državni organ, lokalna skupnost, podružnica tujega podjetja ter diplomatsko in konzularno predstavništvo, ki zaposluje delavca na podlagi pogodbe o zaposlitvi (ZDR-1A).

Mehanizmi in poti zaposlovanja so neločljivi del dinamike trga delovne sile. Del mehanizmov zaposlovanja so tudi kanali zaposlovanja, ti so obenem začetna faza, iskanje stika med iskalci zaposlitve in delodajalci in hkrati podlaga s prvo selekcijo kandidatov za zaposlitev (Preželj & Svetlik, 1992, str. 50).

1.1 Vloga institucij

Neoklasična teorija podjetja predpostavlja, da je glavni cilj poslovanja podjetja maksimizacija dobička, zato je jedro obravnave usmerjeno v optimizacijo produkcijske funkcije v podjetju (Samuelson & Nordhaus, 1995). V zadnjih nekaj desetletjih se je kot alternativna teorija uveljavila institucionalna teorija podjetja, ki podjetje obravnava z vidika institucionalnega ustroja in zgodovinskih okoliščin. Coase (1937) je v svojem članku postavil tezo, da podjetja v ekonomiji obstajajo z namenom zmanjševanja transakcijskih stroškov uporabe cenovnega mehanizma, saj naj bi bilo izvajanje določenih poslovnih funkcij znotraj podjetja stroškovno bolj učinkovito, kot če se vse transakcije izvajajo na trgu. Številne poslovne funkcije se običajno v podjetju izvajajo brez formalnih omejitev, zgolj na podlagi spoštovanja neformalnih pravil, ki veljajo znotraj organizacije, kar prispeva k večji učinkovitosti podjetja na trgu.

Ne glede na to, da je neoklasična teorija še vedno prevladujoča pri pojasnjevanju gospodarske rasti in gospodarskega razvoja, Senjur (2001, str. 15) ugotavlja, da je za razlago slednjega nezadostna. Ena od pomembnih pomanjkljivosti neoklasične teorije je, da zanemarljivo vlogo institucij, ki so bistvene za gospodarski razvoj. Pomembna razširitev, ki jo prav institucionalna ekonomika prinaša v primerjavi z neoklasičnim pristopom, je vključitev fenomena dragih informacij v analizo in omejitev zmožnosti posameznika pri obdelavi teh informacij. Nova institucionalna ekonomika omogoča analizo mnogih posebnosti gospodarskega razvoja, ki jih pristopi, ki zanemarjajo bodisi institucije bodisi ekonomijo, lahko spregledajo. Med področja, s katerimi se nova institucionalna ekonomija ukvarja, spadajo tako ekonomika transakcijskih stroškov, nepopolne informacije, lastninske pravice, kolektivno obnašanje, evolucija sodelovanja in norm ter vplivi institucionalnih inovacij na učinkovitost (Clague, 1997, str. 17). Po Northu (1998, str. 9) so institucije pravila igre v družbi ali bolj formalno omejitve, ki smo jih ljudje zgradili za oblikovanje interakcij. Clague (1997, str. 18) pravi, da so institucije lahko pravila znotraj organizacije, skupek lastninskih pravic in pravil, ki urejajo menjavo v družbi, lahko gre za norme, vrednote ali vzorce obnašanja. Institucije so lahko formalne ali neformalne, ni potrebno, da je določeno pravilo splošno spoštovano, vendar pa koncept institucije zahteva določeno stopnjo upoštevanja. North (1998, str. 10) pravi, da je ključna lastnost institucij, da zmanjšujejo negotovost in predstavljajo neka vodila ljudem, kako naj se v določeni situaciji obnašajo. Institucije tako določajo in omejujejo nabor posameznikovih možnosti.

Pomembno pa je ločiti med institucijami in organizacijami. Pri slednjih gre za skupine posameznikov, ki se združijo, da bi dosegli zastavljene cilje, institucionalni okvir pa vpliva na organizacije in njihov razvoj. Proces poteka tudi v obratni smeri, kar pomeni, da so organizacije, s tem ko poskušajo v okviru danih priložnosti doseči svoje cilje, glavni dejavniki institucionalnih sprememb (North, 1998, str. 11). Med ekonomske institucije sodijo tudi pravni sistem in pravne norme, ki jih bom analizirala v nadaljevanju prvega poglavja.

1.2 Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas, za določen čas in s krajšim delovnim časom

Pri analizi pravnega urejanja delovnega razmerja ne moremo mimo pravnega instituta pogodbe o zaposlitvi, ki je poseben pisni pogodbeni akt delovnega prava. Skleneta jo delavec in nosilec samostojnega osebne dela, vse to na podlagi zakonov in kolektivne pogodbe dejavnosti, za katero se sklepa pogodba o zaposlitvi. Ta pogodba določa pravice in obveznosti, ki so povezane z nastankom, obstojem in tudi prenehanjem delovnega razmerja. S pogodbo o zaposlitvi se torej ureja pogodbeno razmerje, pri katerem se delavec zavezuje, da bo opravljal delo po navodilih delodajalca in ob tem pazil tudi na interese delodajalca (Avsec in drugi, 2007). Pogodba o zaposlitvi je torej najpomembnejši institut delovnega prava, delavec in delodajalec v njej uredita medsebojne pravice in obveznosti na podlagi opravljanja dela v delovnem razmerju in vključitev v socialno zavarovanje na

podlagi delovnega razmerja, ki se začnejo uresničevati z dnem nastopa dela, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi. S prenehanjem pogodbe o zaposlitvi pa preneha delovno razmerje (Bečan in drugi, 2016, str. 88–89).

V strokovni literaturi je zapisano več definicij pogodbe o zaposlitvi. Največkrat uporabljena definicija pogodbe o zaposlitvi je, da je to sporazum med delavcem in delodajalcem, na podlagi katerega delavec opravlja delo za delodajalca, od katerega je odvisen in mu je zato podrejen, ta pa mu je za delo dolžan plačati določen znesek (Cvetko in drugi, 2004, str. 26).

Glede na splošne značilnosti pogodbe je pogodba o zaposlitvi sočasno vir obveznosti za dolžnika in vir pravic za upnika in obratno. Pogodba spada v skupino pogodb *facio ut des* (naredim, če daš) oziroma v skupino *do ut facias* (dam, če narediš), odvisno od tega, katera stran se prva zaveže izpolniti obveznost. Nikoli pa pogodba o zaposlitvi ne sodi niti v skupino pogodb *do ut des* (dam, če daš) niti v skupino *facio ut facias* (naredim, če narediš) (Mežnar, 2006, str. 1838).

S pogodbo o zaposlitvi delodajalec in delavec skleneta delovno razmerje. Pravice in obveznosti na podlagi opravljanja dela v delovnem razmerju in vključitev v socialno zavarovanje na podlagi delovnega razmerja se začnejo uresničevati z dnem nastopa dela, ki je zapisan v pogodbi o zaposlitvi. Na podlagi pogodbe o zaposlitvi je delodajalec dolžan delavca prijaviti v obvezno pokojninsko, invalidsko in zdravstveno zavarovanje ter zavarovanje za primer brezposelnosti (ZDR-1A). Delodajalec je dolžan delavcu izročiti fotokopijo prijave v 15 dneh od nastopa dela. Če datum nastopa dela ni določen, se kot datum nastopa dela šteje datum sklenitve pogodbe o zaposlitvi (Bečan in drugi, 2016, str. 90).

Delovna razmerja so se pred desetletji sklepala s sklepom, pogodba o zaposlitvi pa je bila bolj drugotnega pomena. Delodajalec je lahko z enostranskimi sklepi oziroma odločbami spreminjal vsebino pogodbe o zaposlitvi in s tem tudi vsebino delovnega razmerja. Danes je delovno razmerje pogodbeno razmerje, pri čemer pogodba temelji na vzajemni volji obeh pogodbenih strank. Delodajalec nima več pristojnosti enostransko spreminjati vsebine pogodbe o zaposlitvi. Vsaka sprememba pogodbe o zaposlitvi temelji na svobodni in vzajemni volji obeh pogodbenih strank (Krašovec, 2008, str. 48–49).

V pogodbi o zaposlitvi morajo biti določeni tudi kraj opravljanja dela, morebitna dolžnost opravljanja drugih del v posebnih okoliščinah oziroma nujnih primerih, poskusno delo, pripravništvo in podatki o odpovedi pogodbe o zaposlitvi. V tej pogodbi morajo biti opredeljena tudi morebitna izobraževanja, napredovanja, usposabljanja in usposabljanja, ki potekajo med delovnim časom (Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije, Ur. l. RS, št. 56/2018).

Polni delovni čas po Kolektivni pogodbi dejavnosti gostinstva in turizma traja 40 ur na teden in je razporejen na štiri do šest delovnih dni v tednu. Polni delovni čas je lahko tudi krajši, vendar ne manj kot 36 ur na teden.

Po ZDR-1A je tipična pogodba o zaposlitvi **pogodba za nedoločen čas**. Ta pogodba se smatra kot pogodba, v kateri ni pisno določenega časa trajanja pogodbe. Glede na ta zakon se torej pogodba o zaposlitvi sklepa za nedoločen čas, razen pod pogojem, da zakon določa drugače (ZDR-1A).

Pogodbeno razmerje iz pogodbe o zaposlitvi, ki ni vnaprej določeno izrecno ali posredno in ki ne izhaja iz narave dela, je sklenjeno za nedoločen čas. Naziv nedoločen čas pomeni, da ne gre za natančno navedbo, do kdaj bo razmerje trajalo. Delovno razmerje traja, dokler se subjekti razmerja strinjajo, da traja. V pogodbi o zaposlitvi stranki le opredelita nedoločenost delovnega razmerja. Opredelijo se lahko samo primeri in način prenehanja delovnega razmerja in s tem končanja nedoločnosti tega razmerja. Vsi težijo k temu, da se pogodbe sklepajo za nedoločen čas, saj se pri sklepanju takšnih pogodb lahko izključi poskuse izigravanja zakonske zaščite delavcev in pravic, ki so odvisne od dolžine trajanja delovnega razmerja (Mežnar, 1998, str. 160–161). Če čas trajanja ni pisno določen s pogodbo o zaposlitvi oziroma če pogodba o zaposlitvi za določen čas ni sklenjena v pisni obliki ob nastopu dela, se smatra, da je pogodba o zaposlitvi sklenjena za nedoločen čas (Bečan in drugi, 2016, str. 95).

Zaposlitev za **določen čas** je oblika fleksibilne zaposlitve. Značilnost te oblike zaposlitve je, da kaže odstopanje od kapitalističnih norm, ki so se razvile sredi prejšnjega stoletja. Takrat se je pojavila zaposlitev za nedoločen čas in s polnim delovnim časom ter je še danes prevladujoča oblika zaposlitve (Felstead & Jewson, 1999, str. 1). Bečan in drugi (2016, str. 292) trdijo, da naj bo pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas temeljna oblika delovnih razmerij, pogodba o zaposlitvi za določen čas pa izjema.

Pogodba o zaposlitvi za določen čas je atipična oblika delovnega razmerja, ki se razlikuje od tipične po tem, da je trajanje delovnega razmerja časovno omejeno in da preneha avtomatično s potekom tako določenega časa. Delovno razmerje za določen čas je eden izmed institutov delovnega prava, ki zagotavljajo fleksibilnost delovnega razmerja in omogočajo večjo prilagodljivost zaposlovanja potrebam poslovanja in organiziranja delovnega procesa podjetja (Klampfer, 2005, str. 1621–1622). Vendar poleg stališč, da fleksibilne oblike zaposlitve spodbujajo zaposlovanje, rast in konkurenčnost ter znižujejo brezposelnost na trgu dela, je vedno več študij, ki dokazujejo nasprotna stališča. Fleksibilnost na trgu dela sama po sebi tako naj ne bi prispevala k rasti, konkurenčnosti, niti naj ne bi zmanjševala brezposelnosti, temveč naj bi imela celo negativen učinek. Večja fleksibilnost zaposlovanja na kratek rok sicer zmanjšuje stroške dela in s tem začasno poveča konkurenčnost na račun kakovosti delovnopравnega položaja delavcev, vendar na srednji in dolgi rok so lahko negativni učinki za delodajalca, saj ne vlaga v znanje,

usposobljenost in motiviranost zaposlenih, prav tako ne spodbuja njihove inovativnosti, pripadnosti in trajnostne naravnosti (Bečan in drugi, 2016, str. 292).

Pogodba o zaposlitvi za določen čas je izjema od splošnega pravila sklepanja pogodb za nedoločen čas, zato jo je dopustno sklepati samo omejeno pod zakonsko določenimi pogoji. Če je pogodba sklenjena v nasprotju z zakonskimi zahtevami, se že po samem zakonu šteje, da je taka pogodba sklenjena za nedoločen čas. Zakonski pogoji se nanašajo na obliko pogodbe, zakonite razloge in časovno omejitev. Čas trajanja mora biti točno določen, tako da obe pogodbeni stranki nista v dvomu, kdaj pogodba preneha. Če delodajalec sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas v primerih, ko po zakonu to ni dopustno, ali če ti razlogi v konkretnem primeru niso tudi dejansko obstajali, se šteje, da je takšna pogodba sklenjena v nasprotju z zakonom in se že po zakonu šteje, da je sklenjena za nedoločen čas (Kresal, Kresal Šoltes & Senčur Peček, 2008a, str. 34–35).

Po ZDR-1A se lahko sklene pogodbo za določen čas, če gre za:

- izvrševanje dela, ki po svoji naravi traja določen čas;
- nadomeščanje začasno odsotnega delavca;
- začasno povečan obseg dela;
- zaposlitev tujca ali osebe brez državljanstva, ki ima delovno dovoljenje za določen čas, razen v primeru osebnega delovnega dovoljenja;
- zaposlitev poslovodne osebe ali prokurista;
- opravljanje sezonskega dela;
- delavca, ki sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas zaradi priprave na delo, usposabljanja ali izpopolnjevanja za delo oziroma izobraževanja;
- zaposlitev za določen čas zaradi dela v prilagoditvenem obdobju na podlagi dokončne odločbe in potrdila pristojnega organa, izdanega v postopku priznavanja kvalifikacij po posebnem zakonu;
- opravljanje javnih del oziroma vključitev v ukrepe aktivne politike zaposlovanja v skladu z zakonom;
- pripravo oziroma izvedbo dela, ki je projektno organizirano;
- delo, potrebno v času uvajanja novih programov, nove tehnologije ter drugih tehničnih in tehnoloških izboljšav delovnega procesa ali zaradi usposabljanja delavcev;
- predajo dela;
- druge primere, ki jih določa zakon oziroma kolektivna pogodba na ravni dejavnosti.

Le v teh naštetih primerih lahko stranki izjemoma skleneta pogodbo o zaposlitvi za določen čas, za katero mora obstajati objektivni razlog, ki upravičuje izbiro te oblike zaposlitve (Bečan in drugi, 2016, str. 295). Ne glede na te omejitve pa se lahko s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določi, da lahko manjši delodajalec sklepa pogodbe o zaposlitvi za določen čas ne glede na omejitve iz prejšnjega odstavka (ZDR-1A).

ZDR-1A določa tudi omejitve za sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen čas. Prepovedano je veriženje, to je zaporedna sklenitev ene oziroma več pogodb o zaposlitvi za določen čas za delo na istem delovnem mestu, ki neprekinjeno traja več kot dve leti. Sklepanje več pogodb za določen čas zaporedoma je torej prepovedano, če je njihovo trajanje daljše od dveh let (ZDR-1A). Časovno omejevanje pogodb o zaposlitvi za določen čas je eden od možnih ukrepov za preprečevanje zlorab (Bečan in drugi, 2016, str. 313).

Pogodba o zaposlitvi za določen čas preneha veljati brez odpovednega roka po samem zakonu s pretekom časa, določenega s pogodbo, oziroma ko je dogovorjeno delo opravljeno ali s prenehanjem razloga, zaradi katerega je bila pogodba sklenjena. V takem primeru ni odpovednega roka. Pogodba o zaposlitvi za določen čas lahko poleg rednega izteka dejavnosti preneha tudi pred določenim časom, in sicer če se tako sporazumno dogovorita obe stranki ali če nastopijo drugi razlogi za prenehanje pogodbe po zakonu. Če delavec ostane tudi po izteku določenega roka še naprej na delu in delodajalec temu ne nasprotuje oziroma stranki nadaljujeta z medsebojnim izvrševanjem pravic in obveznosti iz delovnega razmerja, pri čemer sploh ni pomembno, ali sta nadaljevanje razmerja potrdili tudi s pisno pogodbo o zaposlitvi, se že po samem zakonu šteje, da je delavec sklenil pogodbo za nedoločen čas (Kresal, Kresal Šoltes & Senčur Peček, 2008a, str. 34–35). Prav tako, če je pogodba o zaposlitvi za določen čas sklenjena v nasprotju z zakonom ali kolektivno pogodbo, se šteje, da je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas (Bečan in drugi, 2016, str. 323).

Pogodba o zaposlitvi je lahko sklenjena tudi za delovni čas, ki je krajši od polnega delovnega časa, ki traja 40 ur na teden. S sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi s **krajšim delovnim časom** ima delavec vse pravice in obveznosti iz delovnega razmerja, kot če bi delal polni delovni čas. Pogodbene pravice in obveznosti se uveljavljajo sorazmerno s časom, za katerega je sklenjeno delovno razmerje (ZDR-1A).

Oblika zaposlitve s krajšim delovnim časom je po eni strani obravnavana kot možnost, ki zagotavlja delavcem boljše in lažje usklajevanje osebnega, družinskega in poklicnega življenja, po drugi strani pa omogoča fleksibilno zaposlovanje delodajalcem v skladu s potrebami delovnega ali proizvodnega procesa (Bečan in drugi, 2008, str. 281). Zaposlitev s krajšim delovnim časom je zakonsko urejena tako, da temelji na interesu in volji obeh pogodbenih strank, torej delavca in delodajalca, in za katero je značilna uporaba načela sorazmernosti pravic in obveznosti glede na obseg krajšega delovnega časa, za katerega je sklenjena pogodba o zaposlitvi (Bečan in drugi, 2016, str. 364).

Pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom omogoča fleksibilnost zaposlovanja, delavec ima lahko sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za krajši delovni čas z več delodajalci in na ta način doseže poln delovni čas (Goršič & Plohl, 2010, str. 10–11). Delavec se mora sporazumeti z delodajalci o delovnem času in načinu izrabe letnega dopusta ter drugih odsotnostih z dela. Prav tako so delodajalci delavcu, ki je pri njih zaposlen s krajšim

delovnim časom, dolžni zagotoviti sočasno izrabo letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela, razen če bi jim to povzročilo škodo (Bečan in drugi, 2016, str. 379).

Če stranki ne upoštevata določila o obvezni sklenitvi pogodbe o zaposlitvi, je predvidena tudi globa. Namen teh določil je predvsem povečanje števila oseb v organiziran delovni proces, saj s tem pridobijo pravno in socialno varstvo, ki jim ga nudi pogodba o zaposlitvi. Pogodbene stranke torej nimata neomejene avtonomije in morata tako upoštevati zakone, da se odločita, za katero vrsto razmerja se bosta odločili, poleg tega se ob ugotovljenih kršitvah pogodba transformira v pogodbo o zaposlitvi (Goršič & Plohl 2011, str. 10).

1.3 Pogodba o delu

Po definiciji, kot jo določa Obligacijski zakonik – uradno prečiščeno besedilo (OZ-UPB1, Ur. l. RS, št. 97/2007) v XI. poglavju s pogodbo o delu oziroma podjemno pogodbo, se podjemnik zavezuje, da bo opravil določen posel, kot je izdelava ali popravilo kakšne stvari, kakšno telesno ali umsko delo ipd., naročnik pa se zavezuje, da mu bo za to plačal. Pogodba se šteje za podjemno, če je predmet pogodbe zlasti podjemnikovo delo, če za delo podjemnik uporabi material, se naročnik zaveže, da zagotovi bistven del materiala (OZ-UPB1).

Druge značilnosti, pogodbe o delu, ki jih določa OZ-UPB1, so, da ima naročnik pravico nadzorovati posel in dajati navodila, če to ustreza naravi posla, podjemnik pa mu mora to omogočiti (OZ-UPB1). Podjemnik mora posel opraviti v določenem času, če ta ni določen, pa v času, ki je razumno potreben za take posle (OZ-UPB1). Če ni drugače določeno v sami pogodbi, podjemnik lahko odda naročilo drugi osebi, vendar za delo še vedno odgovarja podjemnik sam (OZ-UPB1). Po opravljenem poslu je podjemnik dolžan izročiti naročniku izdelano ali popravljeno stvar (OZ-UPB1). Naročnik je dolžan pregledati opravljeno delo. Ko je delo pregledano in prevzeto s strani naročnika, podjemnik ni več odgovoren za napake, razen v primeru skritih napak, ki pri pregledu niso bile ugotovljene (OZ-UPB1). Naročnik lahko delo reklamira v obdobju dveh let od prevzema (OZ-UPB1). Naročnik je dolžan prevzeti delo, ki je bilo opravljeno po določilih pogodbe in pravilih posla (OZ-UPB1). Plačilo po podjemni pogodbi se določi s pogodbo, če ni določeno z obvezno tarifo ali s kakšnim drugim obveznim pravnim aktom. Naročnik ni dolžan izplačati plačila, dokler ne opravi pregleda opravljenega dela, in ga ne potrdi, razen če ni drugače dogovorjeno. Če je dogovorjeno, da bo naročnik delo prevzemal po delih, ima podjemnik pravico do plačila za izdelavo posameznih delov (OZ-UPB1). Podjemna pogodba preneha, ko je delo opravljeno, pregledano in predano. Naročnik lahko odstopi od pogodbe prej, vendar mora podjemniku izplačati dogovorjeno plačilo, zmanjšano za stroške, ki še niso nastali (OZ-UPB1).

Podjemna pogodba se od drugih vrst pogodb razlikuje po tem, da je njen predmet izvršitev oziroma dokončanje določenega posla, torej izpolnitveno ravnanje. Predmet torej ni samo delo podjemnika, ki ga podjemnik opravlja za dokončanje posla, ampak šele končni

rezultat, ki je podjemnika zavezal k temu, da ga doseže. Podjemnik izpolni svojo obveznost šele, ko uspešno opravi posel, ki je vsebina izpolnitvenega ravnanja, ki se ga je s podjemno pogodbo zavezal opraviti, in ne aktivnosti, ki so potrebne, da podjemnik doseže končni rezultat (Plavšak in drugi, 2004).

S podjemno pogodbo se podjemnik zaveže opraviti določen posel, naročnik pa se zavezuje, da mu bo za to plačal (Kruhar Puc & Galič, 2005, str. 35). Podjemnik sam odloča o načinu izvedbe dela in s kakšnimi sredstvi bo delo opravil. Prav tako si mora sam zagotoviti vsa potrebna delovna in zaščitna sredstva (Hiršl & Skorupan, 2013, str. 109).

Glavna razlika med podjemno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi je, da ima podjemnik obligacijo rezultata oziroma doseganje končnega rezultata. Kako je rezultat dosežen z vidika podjemne pogodbe, ni pomembno. Podjemnik je pri svojem delu samostojen in ni vezan na navodila naročnika o načinu izvedbe posla ter nosi vse tveganje posla. Le v primeru, ko je podjemnik dosegel dogovorjeni rezultat, ima pravico zahtevati nasprotno izpolnitev od naročnika, torej plačilo za uspešno opravljen posel. Merili za presojo delavčeve obveznosti sta trud, ki ga delavec vloži v opravljanje poslov, in skrbnost, s katero pri opravljanju poslov ravna (Plavšak in drugi, 2004).

Delodajalec je tudi pri sklenitvi pogodbe o delu odgovoren za varno in zdravo opravljanje dela. Podjemnika mora enako kot delavce, ki delajo prek pogodbe o zaposlitvi, usposobiti za varno opravljanje dela in mu v skladu z zakonodajo zagotoviti zdravstvene preglede. Bistvena elementa pogodbe o delu sta podjemnikova odgovornost za uspeh dela, ki predstavlja izpolnitveno obveznost in plačilo, ki je cena storitve (Goršič & Plohl, 2011, str. 22–26).

Posel pri podjemni pogodbi ima značilnosti enkratnega izpolnitvenega ravnanja. To pomeni, da je obveznost izpolnjena, ko je izpolnitveno ravnanje opravljeno. Podjemna pogodba oziroma pogodba o delu torej ne povzroči dalj časa trajajočega obligacijskega razmerja, to je razmerja, kjer bi bil predmet trajno izpolnitveno ravnanje (Plavšak in drugi, 2004, str. 730).

Pri pogodbi o delu je vedno in v vsakem posameznem primeru treba preveriti, ali bi bilo mogoče za dela, za katera se sklepa pogodbo o delu, skleniti pogodbo o zaposlitvi za določen ali nedoločen čas. Pogodba o delu mora biti zato definirana zelo dobro. Če se pogodbeni stranki tega ne držita, kazen ob inšpekcijskem nadzoru doleti delodajalca (Robnik, 2013, str. 18).

1.4 Delo prek samostojnega podjetnika

Po Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1J, Ur. l. RS, št. 15/2017) je samostojni podjetnik oziroma podjetnica fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja (ZGD-1J).

Velikokrat je najprimernejša oblika za začetek podjetniške kariere prav samostojni podjetnik, saj ni potrebnega denarnega vložka v obliki osnovnega kapitala in prispevki so relativno nizki. Samostojni podjetnik za posle odgovarja z vsem svojim premoženjem, samostojno se odloča, kako in kje bo opravljal svojo dejavnost, kaj bo delal in po kakšni ceni bo opravljal svoje storitve (Plohl & Goršič, 2011).

Samostojni podjetnik mora ob vpisu v poslovni register navesti dejavnosti, ki jih namerava opravljati. V poslovni register lahko vpiše več dejavnosti, dejavnost, ki mu bo prinesla večji del prihodkov, pa mora izbrati kot glavno dejavnost. Večino dejavnosti lahko izvaja brez omejitev, izjema so le dejavnosti, ki so urejene s posebno zakonodajo. Med slednje uvrščamo gostinstvo, trgovino, avtoprevoznništvo, bančništvo, zavarovalne posle, obrtne dejavnosti itd. ter za katere je treba izpolnjevati določene kriterije in pridobiti ustrezna dovoljenja (Mercina, 2017).

Glavne tri značilnosti s. p.-ja so (Porter & Norton, 2001, str. 554):

- osebno premoženje ni ločeno od premoženja podjetnika, kar tudi pomeni, če podjetnik ne more poplačati obveznosti podjetja, se te obveznosti prenesejo na podjetnika kot fizično osebo;
- v računovodstvu se razlikuje osebno premoženje od premoženja podjetja (sredstva in obveznosti podjetja so vidni v bilanci stanja, privatno premoženje pa ne);
- dohodek podjetja se šteje kot dohodek lastnika podjetja, zato je obdavčen kot fizična oseba.

Posameznik lahko začne opravljati dejavnost kot samostojni podjetnik, ko je pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve vpisan v Poslovni register Slovenije (ZGD-1J).

1.5 Delo prek dijaških in študentskih napotnic

Študentsko delo je začasno in občasno delo dijakov in študentov ter ena izmed fleksibilnih oblik dela, namenjena specifično mladim, ki so vključeni v proces izobraževanja in si želijo vključitve na trg dela zaradi pridobivanja delovnih izkušenj in kompetenc ter finančnih razlogov. Študentsko delo lahko opravljajo posamezniki, dokler imajo status dijaka ali študenta, torej dokler ne diplomirajo ali se ne zaposlijo (Študentska organizacija Slovenije, 2017).

Pravna podlaga za delo dijaka ali študenta v podjetju je napotnica, ki jo je treba dvigniti oziroma naročiti pri študentskem servisu pred pričetkom dela. Delo brez napotnice se smatra kot delo na črno, denarne kazni za take prekrške pa so visoke tako za podjetje kot za študenta oziroma dijaka. Delo prek študentskega servisa ni delo na podlagi pogodbe o zaposlitvi, zato dijaki in študenti tovrstne pogodbe niso dolžni podpisati. Je pa priporočljivo, da se dijaki in študenti že pred začetkom dela z delodajalcem dogovorijo o

določenih pogojih dela, kot so urna postavka, trajanje dela, pravilih v podjetju in rokih plačila (Študentska organizacija Slovenije, 2017).

Mladi, ki vstopajo na trg delovne sile, so dijaki, študentje in mladi do 26. leta starosti. Ta segment na trgu dela strokovnjaki ocenjujejo kot poseben segment, v katerem je na eni strani velik delež mladih, ki iščejo začasno delo ali prvo stalno zaposlitev po končanem študiju, na drugi strani pa delež delovnih mest, ki jih ponujajo delodajalci mladim. Mladi med svojim šolanjem z opravljanjem različnih občasnih del pogosto prehajajo in odhajajo na trg delovne sile, zato strokovnjaki pogosto govorijo o posebnem segmentu mladinskega trga delovne sile, ki zajema značilna dijaška in študentska dela (Trbanc & Verša, 2002, str. 338).

Po Zakonu o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti – uradno prečiščeno besedilo (ZZZPB-UPB1, Ur. li. RS, št. 107/2006) delodajalec oziroma pooblaščenca organizacija, ki na podlagi koncesijske pogodbe posreduje začasna in občasna dela za dijake in študente, lahko ta dela opravlja le za dijake, ki so že dopolnili 15 let, ter za študente in udeležence izobraževanja odraslih, ki so mlajši od 26 let in se izobražujejo po javno veljavnih programih osnovnega, poklicnega, srednjega in višjega strokovnega izobraževanja (ZZZPB-UPB1).

Danes imajo študentski servisi za posredovanje del obliko agencije, so posredniki dela med študentom ali dijakom ter delodajalcem na trgu dela, kjer se srečata ponudba in povpraševanje po takšnem delu. To je v Evropi posebnost, saj se drugod po svetu zaposlovanje mladih ureja enako kot za vse iskalce zaposlitve, in sicer z delovnim razmerjem. Temelj razmerja med študentom ali dijakom in podjetjem je napotnica, ki jo izda študentski servis oziroma za to pooblaščenca organizacija.

1.6 Delo na črno

Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (ZPDZC-1, Ur. l. RS, št. 32/2014) določa, kdaj se opravljanje dejavnosti ali dela šteje za delo na črno in kaj je nedovoljeno oglaševanje. Zakon tudi določa dejavnosti in dela, ki ne štejejo za delo ali zaposlovanje na črno, ter organe, ki nadzorujejo izvajanje določb tega zakona (ZPDZC-1).

Oblike dela na črno so različne, saj ljudje in podjetja z različnimi dejanji oziroma delom oblikujejo delo na črno. Večina dela na črno poteka prav v gostinstvu, turizmu, gradbeništvu, avtoprevozništvu ipd. V tretjem členu ZPDZC-1 je opredeljeno, kdaj se delo smatra za delo na črno, in sicer:

- pravni subjekt ali pravna oseba, ki opravlja dejavnost, ni določena v ustanovitvenem aktu ali če nima z zakonom predpisanih listin;

- samozaposlena oseba ali tuj pravni subjekt opravlja dejavnost, ki ni vpisana v register ali nima z zakonom predpisanih listin o izpolnjevanju pogojev za opravljanje te dejavnosti;
- pravna oseba, tuj pravni subjekt ali samozaposlena oseba v Republiki Sloveniji brez registrirane podružnice ali brez predpisanega dovoljenja;
- pravni subjekt, ki ima sedež v državi članici Evropske unije, Evropskem gospodarskem prostoru ali Švicarski konfederaciji, ne opravlja dejavnosti storitev v skladu z zakonom, ki ureja storitve na notranjem trgu;
- posameznik opravlja dejavnost ali delo in ni vpisan ali nima priglašene delo, kakor to določa ta ali drugi zakon.

Za zaposlovanje na črno se šteje, če delodajalec omogoči delo posamezniku, s katerim ni sklenil pogodbe o zaposlitvi in ga ni prijavil v obvezna socialna zavarovanja oziroma ga je v času trajanja delovnega razmerja odjavil iz obveznih socialnih zavarovanj. Za zaposlovanje na črno se šteje tudi, če delodajalec omogoči delo posamezniku, s katerim ni sklenil pogodbe civilnega prava, na podlagi katere se lahko opravlja delo, oziroma ga ni prijavil v obvezna socialna zavarovanja. Če delodajalec zaposli posameznika na podlagi pogodbe civilnega prava ali pogodbe o opravljanju začasnega ali občasnega dela, mora biti izvod pogodbe za čas opravljanja dela ves čas na kraju opravljanja dela. Prav tako je prepovedano nezakonito zaposlovanje državljanov tretjih držav, zaposlovanje na črno upokoencev, s katerimi delodajalec ni sklenil pogodbe o opravljanju začasnega ali občasnega dela, v skladu z zakonom, ki ureja trg dela, ali omogočil delo dijaku in študentu v nasprotju s predpisi, ki urejajo občasno ali začasno delo dijakov in študentov (ZPDZC-1).

V ZPDZC-1 je jasno definirano tudi, kdo je soudeleženec del dela na črno. Pravna oseba, podjetnik ali posameznik, ki omogoči eni ali več osebam opravljanje dela na črno, za katere ve, da opravljajo delo na črno, je soudeleženec dela na črno. Pravna oseba, podjetnik ali posameznik, ki sklene pogodbo z drugo pravno osebo, s podjetnikom ali posameznikom, za katere ve, da opravljajo delo na črno, je soudeleženec dela na črno. Omogočanje dela na črno je prepovedano. Za delo na črno se šteje dejanje, s katerim delodajalec ali posameznik omogoči opravljanje dela na črno eni ali več osebam, za katere ve, da opravljajo delo na črno (ZPDZC-1).

1.7 Delovno-pravni zakonodajni okvir socialnega varstva zaposlenih v gostinstvu

»Socialna varstva so zakonska, javna in praviloma obvezna zavarovanja za socialna tveganja oziroma socialne primere, ki povzročijo izgubo plače ali zaslužka zaradi začasne ali trajne nezmožnosti za delo ali brezposelnost in zavarovanja za zdravstveno varstvo« (Bubnov Škoberne & Strban, 2010, str. 43).

Sistemi socialnih zavarovanj temeljijo na zaposlitvi oziroma delu in pomenijo sistem materialne varnosti zaposlenih in njihovih družinskih članov v primerih, ki jih določajo predpisi o socialnem zavarovanju (Cvetko, 2005, str. 18). Socialna varnost postaja v svetu in tudi pri nas vse širši pojem in želi pokriti vse socialne primere, ki lahko doletijo posameznika. S socialno varnostjo se želi zagotoviti občutek varnosti posameznika in družine, občutek, da se v primeru pojava socialnega primera njihov socialni in ekonomski položaj ne bo poslabšal ter da se s preventivnimi ukrepi preprečijo ali omejijo negativni vplivi socialnih primerov (Cvetko, 2005, str. 22).

V gostinski dejavnosti v Sloveniji, ki predstavlja velik del storitvenih dejavnosti, pa se pojavlja problem. Pri raziskavi oblik opravljanja dela v tem sektorju se vse pogostejše pojavljajo atipične oziroma prekarne oblike dela, ki so za delavce manj ugodne in ponujajo slabšo socialno varnost. Te oblike opravljanja dela so predvsem delo za določen čas, delo prek pogodbe o delu, začasno in občasno delo študentov, delo prek s. p.-ja in pa tudi delo na črno, čeprav zakonodaja spodbuja zaposlovanje in vključevanje ljudi v delovni proces, z namenom ugodnejšega pravnega in socialnega varstva.

Prekarne oblike dela, kot so delo za nepolni delovni čas, začasne zaposlitve in sorodne alternative, so v zadnjem obdobju postale vse bolj pogostejša oblika zaposlovanja. Prekarne oblike zaposlitve so redefinirale odnos med delodajalcem in delojemalcem. Fleksibilizacija delovnega razmerja sicer dokazano spodbudno deluje na ustvarjanje novih delovnih mest in gospodarsko dinamiko, vendar pa jo po drugi strani zelo pogosto povezujem z nižjimi plačami, negotovostjo zaposlitve in omejeno socialno zaščito v obliki zdravstvenega zavarovanja in pokojninskih prispevkov delodajalca (Poglajen, Kostevc & Dernovšček Hafner, 2018, str. 40–41).

Če analiziramo objektivni položaj delavcev na primeru najbolj skrajne pravne forme legalnega prekarne dela, to je samostojnih podjetnikov (še dlje so delavci na črno), zlasti ekonomsko odvisnih delavcev s statusom samostojnega podjetnika, lahko trdimo, da je temeljni učinek dela brez pravnih jamstev glede višine dohodka, delovnega časa, pogojev dela in morebitnega bolniškega statusa, negotovost. Če je formalni položaj samostojnega podjetnika združen z odvisnostjo delodajalca (formalnega naročnika), se negotovosti lahko pridruži strah pred prekinitvijo naročil in izplačil samostojnemu podjetniku. Strah prekarne delavca pa naročniku omogoča intenzivnejše izkoriščanje v obliki nestalnih naročil, groženj s prekinitvijo posla v primeru bolniške in dopustniške odsotnosti ter nižanje tarif, ki veljajo v delovnih razmerjih (Poglajen, Kostevc & Dernovšček Hafner, 2018, str. 125).

Gregorčič (2005, str. 45–46) izraz prekaren uporablja za pojasnjevanje pogojev za delo in preživetje, ki so vse bolj nehumani. Gre za spremenjene pogoje za življenje in delo. Termin se nanaša na neenakost dohodkov, začasne in negotove oblike dela, na oblike dela, ki so neformalizirane in instrumentalizirane, kot je delo brez pogodbe, delo na črno, delo, ki ni plačano ali pa je priložnostno.

Izraz prekaren izhaja iz latinske besede *precarius*, pomeni pa prebičan, izprošen, po milosti dobljen oziroma v razširjenem pomenu negotov in nestalen (Močnik, 2010, str. 186). Močnik (2010, str. 187) prekarni delavni odnos opiše kot zaposlitev za določen čas brez pravic (ki zaposlenim sicer pripadajo), kot so izraba letnega dopusta, bolniškega in porodniškega dopusta, brez zakonsko omejenega delovnega časa, brez ustrezne ureditve nadur ter pogosto tudi brez prispevkov za pokojninsko in zdravstveno zavarovanje. Pravne oblike teh odnosov so različne, za vse pa je značilno, da delodajalcu omogočajo zniževanje stroškov, ki bi jih sicer imel z zaposlovanjem (Močnik, 2010, str. 187). V gostinstvu v Sloveniji se prekarne in negotove oblike zaposlovanja delavcev še vedno pojavljajo, saj s prekarnimi oblikami zaposlovanja delodajalci zmanjšujejo svoje stroške in hkrati povečujejo svoj dobiček.

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gostinstvu (ZGos-D, Ur. l. RS št. 52/2016) določa, da gostinsko dejavnost lahko opravljajo pravne osebe in samostojni podjetniki posamezniki, ki so registrirani za opravljanje gostinske dejavnosti, ter društva, ki imajo gostinsko dejavnost določeno v svojem temeljnem aktu, če izpolnjujejo pogoje, določene z zakonom. Gostinsko dejavnost lahko opravljajo tudi fizične osebe, če izpolnjujejo pogoje, določene z zakonom (ZGos-D).

Na podlagi Kolektivne pogodbe dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije kolektivna pogodba velja za vse delavce, ki so zaposleni na podlagi pogodbe o zaposlitvi, in vse delodajalce, ki po standardni klasifikaciji dejavnosti kot glavno dejavnost opravljajo dejavnost gostinstva in turizma. Kolektivna pogodba velja tudi za vse dijake in študente na praktičnem usposabljanju v vsebini in obsegu, kot je določeno s to pogodbo. Kolektivna pogodba velja za območje Republike Slovenije in je sklenjena za določen čas, in sicer do 31. 12. 2022.

Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP, Ur. l. RS, št. 43/2006) ureja vse, kar je povezano s strankami, vsebino in postopkom sklenitve kolektivne pogodbe, njeno obliko, veljavnost in prenehanje ter mirno reševanje kolektivnih delovnih sporov in evidenco ter objavo kolektivnih pogodb (ZKolP).

Kolektivna pogodba (Uradni list RS, št. 43/06 z dne 21. 4. 2006) v normativnem delu vsebuje določbe, s katerimi se urejajo pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev pri sklepanju pogodb o zaposlitvi, med trajanjem delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi, plačilo za delo ter drugi osebni prejemki in povračila v zvezi z delom. Prav tako v normativnem delu vsebuje tudi določbe, s katerimi se ureja varnost in zdravje pri delu in druge pravice ali obveznosti, ki izhajajo iz razmerij med delodajalci in delavci. V svojem obligacijskem delu kolektivna pogodba ureja pravice in obveznosti strank, ki so jo sklenile, lahko pa tudi način mirnega reševanja kolektivnih sporov (ZKolP).

Ko se med delodajalcem in delavcem sklene pogodba o zaposlitvi, postaneta obe stranki zavezanca za plačilo prispevkov. Obvezne prispevke za socialno varnost, določene z

zakoni, ki urejajo pokojninsko in invalidsko zavarovanje, starševsko varstvo in družinske prejemke in zaposlovanje (v nadaljevanju prispevki za socialno varnost), izračunavajo zavezanec za prispevke v obračunu prispevkov za socialno varnost. Po Finančni upravi Republike Slovenije (v nadaljevanju FURS) izračun prispevkov za socialno varnost, za katere je delavec zavezanec, opravi delodajalec v obračunu davčnih odtegljajev, jih izračuna, odtegne in plača (FURS, 2018, str. 3).

1.7.1 Stroški delodajalca in socialna varnost delojemalca v primeru pogodbe o zaposlitvi

Kadar se med delavcem in delodajalcem sklene pogodba o zaposlitvi, mora delodajalec poskrbeti tudi za plačevanje prispevkov za socialno varnost, ki so določeni v Zakonu o spremembah Zakona o prispevkih za socialno varnost (ZPSV-D, Ur. l. RS, št. 97/2001), in sicer v členih od 8 do 14. Poleg prispevkov delodajalcev pa poznamo tudi prispevke delojemalcev (zavarovancev).

Stopnje prispevkov delodajalcev za socialno varnost:

- prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (v nadaljevanju PIZ) – 8,85 %,
- prispevek za obvezno zdravstveno zavarovanje (v nadaljevanju ZZ) – 6,56 %,
- prispevek za zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni – 0,53 %,
- prispevek za starševsko varstvo – 0,10 %,
- prispevek za zaposlovanje – 0,06 %,
- skupaj: 16,10 %.

Stopnje prispevkov delojemalcev (zavarovancev) (FURS, 2018, str. 7):

- prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (v nadaljevanju PIZ) – 15,50 %,
- prispevek za obvezno zdravstveno zavarovanje (v nadaljevanju ZZ) – 6,36 %,
- prispevek za starševsko varstvo – 0,10 %,
- prispevek za zaposlovanje – 0,14 %,
- skupaj: 22,10 %.

Tabela 1 prikazuje stroške delodajalca v primeru pogodbe o zaposlitvi.

Tabela 1: Stroški delodajalca v primeru pogodbe o zaposlitvi

Izplačila	Stopnje prispevkov (v %)	Pogodba o zaposlitvi (v €)
Bruto dohodek		1.488,52
Osnova za plačilo prispevkov		1.488,52
Prispevki, ki jih plača delojemalec (skupaj)		331,17
Prispevki za PIZ	15,50	232,27
Prispevki za ZZ	6,36	95,31
Prispevki za zaposlovanje	0,14	2,10
Prispevki za starševsko varstvo	0,10	1,5
Osnova za dohodnino		892,13
Akontacija dohodnine	27	167,35
Neto dohodek		1.000,00
Prispevki, ki jih plača delodajalec (skupaj)		241,26
Prispevki za PIZ	8,85	132,62
Prispevki za ZZ	6,56	98,30
Prispevki za zaposlovanje	0,06	0,90
Prispevki za poškodbe	0,53	7,94
Prispevki za starševsko varstvo	0,10	1,5
Strošek delodajalca		1.739,78

Vir: lastno delo.

ZDR-1A določa, da mora delodajalec poleg prispevkov za socialno varnost zaposlenemu zagotavljati tudi povračilo stroškov, ki jih je porabil za prehrano med delom in povračilom stroškov za prevoz na delo in z dela ter povračilo stroškov, ki jih ima delavec pri opravljanju določenih del in nalog na službenem potovanju (ZDR-1A).

Minimalni znesek povračila stroškov je določen v kolektivnih pogodbah posamezne dejavnosti. Če delodajalec sam ne more zagotoviti toplega obroka ali če delavec iz utemeljenih razlogov ne more uživati organizirane prehrane, je delavec upravičen do povračila stroškov za prehrano med delom. Po kolektivni pogodbi dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije znesek za povračilo stroškov prehrane znaša 4,58 € in se usklajuje dvakrat letno, skladno z rastjo cen prehranskih izdelkov.

ZDR-1A določa, da mora biti plača za vse zaposlene prek pogodbe o zaposlitvi izplačana najkasneje 18 dni po tem, ko je plačilno obdobje pretečeno. Določa tudi to, da naj se plača povračilo stroškov, ki so povezani z delom, in drugi prejemki zaposlenega izplačujejo direktno na bančni račun delavca (ZDR-1A).

Z vidika delavca je pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas najbolj optimalna, saj mu v primerjavi z vrstami pogodb o zaposlitvi daje celoten obseg delavskih in socialnih pravic ter mu zagotavlja najvišjo stopnjo varnosti. Na zaposlitev za nedoločen čas se torej vežejo vse socialne pravice, ki izhajajo iz dela in je posledično zaradi tega za delojemalce najugodnejša, za delodajalce pa običajno najdražja oblika zaposlitve (Svetlik, 1994, str. 123).

Delodajalci se za sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen čas odločajo predvsem zaradi večje fleksibilnosti. Pri sklenitvi pogodbe za določen čas je prednost delodajalca v tem, da delavca lahko odpusti ali ga ponovno zaposli, ko preteče pogodba, sklenjena za določen čas. Pri zaposlovanju za nedoločen čas pa mora delodajalec v primeru, da delavca ne potrebuje več, upoštevati varovalna pravila odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Izpeljati mora postopek odpovedi delovnega razmerja, kjer mora upoštevati odpovedni rok, zakonite razloge za odpoved, redno, izredno odpoved, odpravnino, odškodnino. Načeloma se delodajalcem sklepanje pogodb za določen čas izplača, vendar se morajo delodajalci zavedati, da je nezakonito sklepanje pogodb za določen čas in s krajšim delovnim časom lahko še dražje kot sklenitev pogodbe za nedoločen čas. Če pride do sodnega spora, mora delodajalec pokriti stroške sodnega spora, vzeti delavca nazaj na delo in mu zakonito odpovedati pogodbo o zaposlitvi, dati delavcu plačo za vmesni čas skupaj z zamudnimi obrestmi ter mu plačati socialne prispevke (Šetinc & Tekavc, 2008, str. 53–54).

Pozitivno za delodajalca je tudi to, da ima z uporabo fleksibilnih oblik zaposlitve na razpolago tudi bolj fleksibilno delovno silo. Predvsem v podjetjih, ki so usmerjena v zaposlovanje delavcev s krajšim delovnim časom, so delavci pri delu zaradi krajšega delovnega časa bolj zbrani, s tem pa se večata produktivnost in intenzivnost dela v podjetju. To zajema tudi omejevanje števila nadur, zaradi česar lahko v podjetju dosežejo morebitni dobiček, podjetje pa lahko postane bolj konkurenčno (Mežnar, 2006, str. 18).

Oblika zaposlitve za določen čas je za delavce bolj negotova, vendar delavcem vseeno prinaša prednost pred brezposelnostjo. Prek pogodbe za določen čas imajo tako za krajše obdobje zaposlitev in s tem tudi pravice iz socialne varnosti, še vedno pa jim taka pogodba ne prinaša varstva pred odpovedjo, kot bi jim ga zagotovila zaposlitev za nedoločen čas. Poleg tega delavci s to obliko zaposlitve še vedno pridobijo izkušnje, znanja in spretnosti, ki jih lahko koristijo pri zaposlitvi v prihodnosti. Ta način zaposlovanja je zelo primeren za delavce, ki si želijo nabrati čim več izkušenj na različnih področjih, kar pridobijo z več različnimi zaposlitvami pri različnih delodajalcih.

Opravljanje dela s krajšim delovnim časom je zelo dobrodošla oblika zaposlitve za ljudi z zmanjšanimi delovnimi zmožnostmi oziroma invalide, starejše zaposlene in starše, saj imajo po ZDR-1A te skupine delavcev enake pravice iz socialnega zavarovanja in iz delovnega razmerja, kot če bi bili zaposleni za polni delovni čas, razen pravice do plačila za delo, ki se meri po dejanski delovni obveznosti (ZDR-1A; Kresal, Kresal Šoltes & Senčur Peček, 2008a, str. 40).

Delo s krajšim delovnim časom pomeni za delavca nižji dohodek, zato lahko takšna oblika zaposlitve negativno vpliva na delavca, če je primoran v to obliko zaposlitve. Nižji dohodek ne omogoča enakega življenjskega standarda kot pri zaposlitvi za polni delovni čas, saj zaposlenim za krajši delovni čas pripada le sorazmerni del plače in drugih pravic iz delovnega razmerja, kot so sorazmerni del regresa in povračil stroškov za prevoz na delo in

malico, razen v primerih, kjer delavci sklenejo pogodbo o zaposlitvi za krajši delovni čas na podlagi predpisov s področja socialne varnosti, kot so invalidi, starši in starejši delavci.

V gostinstvu se pogosto pojavljajo zaposlitve za določen čas in s krajšim delovnim časom. Tem delavcem namreč kljub krajšemu delovnemu času pripadajo tako pravice iz socialnega zavarovanja kot tudi večina pravic iz delovnega razmerja, kot če bi delali polni delovni čas. Samo pravica do plačila za delo se meri po dejanski delovni obveznosti in pravica do odmora, ki je tudi sorazmerna delovnemu času. Če delavec dela manj kot štiri ure, mu pravica do odmora ne pripada (Kresal, Kresal Šoltes & Senčur Peček, 2008a, str. 42).

1.7.2 Stroški delodajalca in socialna varnost delojemalca v primeru pogodbe o delu

Kadar se med delavcem in delodajalcem sklene pogodba o delu, se prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje plačuje na osnovi 20. člena Zakona o spremembi Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2F, Ur. l. RS, št. 28/2019), v katerem so določeni posebni primeri zavarovanja za smrt ali invalidnost, ki je posledica poškodbe pri delu ali poklicne bolezni za obvezno zavarovane osebe, ki v okviru drugega pravnega razmerja za plačilo opravljajo delo iz 18. člena tega zakona, vendar niso zavarovane po 18. ali 16. členu. V 18. členu tega zakona so opredeljena druga pravna razmerja, ki določajo, da morajo obvezno biti zavarovane osebe, ki v okviru kakšnega drugega pravnega razmerja opravljajo delo, torej tudi delo prek pogodbe o delu, razen če oseba dobiva pokojnino ali opravlja delo prek študentske napotnice. Po 16. členu tega zakona se obvezno zavarujejo osebe, ki so družbenice ali družbeniki oziroma delničarji gospodarskih družb v Republiki Sloveniji in so poslovodne osebe. Te osebe se zavarujejo za polni zavarovalni čas (ZPIZ-2F).

ZPSV-D določa, da v primeru dela prek pogodbe o delu, kjer delojemalec ni zavarovan na drugi podlagi, prispevek za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje plačuje delodajalec v višini 8,85 % od bruto izplačila, delojemalec pa prispevek za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje plačuje v višini 15,50 % od bruto izplačila (ZPSV-D). Prispevek po stopnji 15,50 % je obvezno obračunan pri polnem zavarovalnem času, ki se šteje, da oseba opravlja štirideseturni delavnik in prejme plačilo najmanj v višini minimalne plače, delo pa se jim šteje v pokojninsko dobo. Taka izplačila so pri pogodbah o delu redkost, saj so pogodbe o delu v osnovi namenjene za opravilo določenega začasnega posla, zato zaslužki prek teh pogodb redko presegajo višino določene minimalne plače.

Dohodek, prejet na podlagi podjetne pogodbe, sodi med dohodke iz drugega pogodbenega razmerja. Plačilo, ki ga delojemalec prejme prek pogodbe o delu, sodi med njegove dohodke in je obdavčen z dohodnino. Akontacija dohodnine od dohodka iz drugega pogodbenega razmerja se izračuna in plača po stopnji 25 % od davčne osnove, ki je dohodek, zmanjšan za normirane stroške v višini 10 % in prispevke za socialno varnost (Data, 2017).

Prispevki za socialno varnost so (Data, 2017):

- prispevek prejemnika dohodka za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (v nadaljevanju PIZ) po stopnji 15,50 % in prispevek delodajalca (izplačevalca dohodka) po stopnji 8,85 % od dohodka, če je prejemnik dohodka zavarovanec po 18. členu ZPIZ-2;
- prispevek prejemnika dohodka za obvezno zdravstveno zavarovanje (v nadaljevanju ZZ) po 55. a členu Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ-M, Ur. l. RS, št. 91/2013) po stopnji 6,36 % od dohodka;
- prispevek za posebne primere zavarovanja po 20. členu ZPIZ-2F po stopnji 8,85 % od dohodka, če prejemnik dohodka ni zavarovanec po 18. členu ZPIZ-2F,
- prispevek za zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni v obveznem zdravstvenem zavarovanju po 5. točki 17. člena ZZVZZ-M po stopnji 0,53 % od dohodka za opravljeno delo po podjemni pogodbi.

Od dohodka se obračuna in plača tudi posebni davek na določene prejemke po stopnji 25 % (Data, 2017). Tabela 2 prikazuje stroške delodajalca v primeru pogodbe o delu.

Tabela 2: Stroški delodajalca v primeru pogodbe o delu

Izplačila	Stopnje prispevkov (v %)	Pogodba o delu (v €)
Bruto znesek za opravljeno delo		1.374,95
Normirani stroški	10	137,50
Prispevki PIZ	15,5	0,0
Prispevki ZZ	6,36	87,45
Dohodnina		287,50
Neto znesek za opravljeno delo		1.000
Prispevki PIZ	8,85	121,68
Prispevki ZZ	0,53	7,29
Posebni davek	25	343,74
Strošek delodajalca		1.847,66

Vir: lastno delo.

Stroški delodajalca prek pogodbe o delu pri neto plači 1000 € so večji kot prek pogodbe o zaposlitvi. Vendar pa se v gostinski dejavnosti velikokrat pojavlja, da so delavci zaposleni prek pogodbe o delu, saj jim delodajalec izplača manjši neto dohodek oziroma nižje število oddelanih ur, preostanek pa delavcem izplača v gotovini. Tako izplačane oddelane ure se lahko smatrajo kot delo na črno. S tem delodajalci znižajo svoje stroške, nižja pa je tudi socialna varnost zaposlenih.

Prednost zaposlitve prek pogodbe o delu je, da je delo bolj prožno in fleksibilno kot delo prek pogodbe o zaposlitvi za določen čas, saj se prek nje lahko opravlja dela, ki niso

sistematizirana v organizaciji. Pogodba o delu je sklenjena s fizično osebo, poteka samostojno, brez nadzora in navodil delodajalca in izven njihovega rednega delovnega procesa. Slabost zaposlitve prek pogodbe o delu je slabša zakonska opredelitev dela, zato se zaposlitve prek pogodbe o delu delodajalci poslužujejo tudi takrat, ko ni povsem upravičena, medtem ko je zaposlitev za nedoločen čas, določen čas in krajši delovni čas, zakonsko opredeljena. Predvsem v gostinstvu zaradi velikega sivega območja pri zakonski opredelitvi pogodbe o delu velikokrat pride do zlorab, saj delo prek pogodb o delu mnogokrat vsebuje elemente delovnega razmerja.

1.7.3 Stroški delodajalca in socialna varnost delojemalca v primeru dela prek samostojnega podjetnika

ZPIZ-2F določa, da se v Republiki Sloveniji obvezno zavarujejo osebe, ki samostojno opravljajo pridobitno ali drugo dovoljeno dejavnost, in da se zavarujejo za polni zavarovalni čas, če ni z zakonom drugače določeno (ZPIZ-2F).

Samozaposlene osebe so same zavezanci za plačilo prispevkov za socialno varnost zavarovanca in prispevkov delodajalca, razen v primerih prejemanja nadomestil, ko je zavezanec za plačilo prispevkov delodajalca izplačevalec nadomestil (ZPIZ-2F).

Samostojni podjetnik mora tako sam plačati (FURS, 2018):

- **prispevke za pokojninsko in invalidsko zavarovanje**, ki so določeni s 15. členom ZPIZ-2F in jih mora samostojni podjetnik plačevati sam, razen v primerih prejemanja nadomestil;
- **prispevke za obvezno zdravstveno zavarovanje**, ki jih po 15. členu ZZVZZ-M plačujejo osebe, ki samostojno opravljajo gospodarsko ali poklicno dejavnost kot edini ali glavni poklic. Zavarovanci plačujejo prispevke po stopnji, določeni za zavarovance, in po stopnji, določeni za delodajalce (ZZVZZ-M);
- **prispevke za zavarovanje za starševsko varstvo**, ki jih po 8. členu Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1B, Ur. l. RS, št. 14/201) prav tako plačujejo osebe, ki samostojno opravljajo gospodarsko ali poklicno dejavnost kot edini ali glavni poklic (ZSDP-1B);
- **prispevke za zavarovanje za primer brezposelnosti**, ki jih v 54. členu ureja Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-D, Ur. l., RS, št. 55/201).

Od 1. 1. 2014 dalje se zavarovalna osnova za samozaposlene osebe določa individualno glede na njegov dosežen dobiček v preteklem letu. Pri tem se v dosežen dobiček ne upoštevajo obračunani prispevki za socialno varnost ter znižanje in povečanje davčne osnove (ZPIZ-2F).

Prednosti poslovanja samostojnega podjetnika so v tem, da s. p. lahko ustanovi kdorkoli in brezplačno, saj ustanovitveni oziroma osnovni kapital ni zakonsko določen. Postopek ustanovitve je enostaven, dana je možnost vodenja enostavnega knjigovodstva, sedež podjetja in poslovni naslov sta lahko na naslovu stalnega bivališča, pomembno vlogo pa igra tudi prosto razpolaganje z denarnimi sredstvi podjetnika.

Slabosti poslovanja samostojnega podjetnika so, da podjetnik odgovarja z vsem svojim premoženjem, nima lastne plače in s tem tudi vseh nanjo vezanih ugodnosti. Prispevke za socialno varnost samostojni podjetnik plačuje sam in so vezani na višino dobička. Torej vse prispevke, ki jih mora v primeru pogodbe o zaposlitvi plačevati delodajalec, morajo samozaposlene osebe plačevati same. V primeru dela prek s. p.-ja se tako delodajalci izognejo plačevanju prispevkov za socialno varnost in zdravstveno zavarovanje, ki krepko povečajo stroške pri izplačevanju plače redno zaposlenim. Prav zaradi teh nižjih stroškov nekateri delodajalci tudi v gostinstvu spodbujajo zaposlene k ustanovitvi s. p.-ja in prav tako zaradi lažje prekinitve sodelovanja, saj v primeru, da delavca ne potrebujejo več, z njim preprosto prekinajo sodelovanje. Tabela 3 prikazuje stroške delodajalca v primeru poslovanja s samostojnim podjetnikom.

Tabela 3: Stroški delodajalca v primeru poslovanja z s. p.-jem

Izplačani dohodki	Samostojni podjetnik (s. p.) (v €)
Znesek opravljenega dela (št. opravljenih ur natakara)	1.000,00
Strošek delodajalca	1.000,00

Vir: lastno delo.

Ko se podjetje odloči, da mu določeno storitev opravlja samostojni podjetnik, je obveznost podjetja le plačilo računa za opravljeno storitev. Takšnemu delavcu podjetje tudi ni dolžno plačevati stroškov za prehrano med delom, za prevoz na delo, nadomestil plače in drugih dodatkov, ki sicer pripadajo zaposlenim. Prav tako je s samostojnim podjetnikom lažje prekiniti pogodbo o zaposlitvi (Goršič & Plohl, 2011).

Formalno samozaposlene osebe so v resnici delavci, če v njihovem položaju ni elementov, kot so samostojnost pri odločanju in izvajanju dela, lastni prostori in sredstva za delo, odgovornost za opravljeno delo, prevzemanje poslovnih tveganj, zaposlovanje delavcev, ki so sicer v osnovnem pomenu značilni za samozaposlene. Prisotni elementi samozaposlenih oseb, ki so v resnici delavci, so ekonomska odvisnost od naročnika, osebno opravljanje dela, nesamostojnost oziroma podrejenost naročniku (Senčur Peček, 2015a, 1195).

1.7.4 Stroški delodajalca in socialna varnost delojemalca v primeru dela prek dijaških in študentskih napotnic

Začasna in občasna dela dijakov in študentov v Republiki Sloveniji lahko opravljajo osebe s statusom študenta in dijaka, ki so že dopolnile 15 let, ter osebe s statusom udeležencev izobraževanja odraslih, ki so mlajše od 26 let in se izobražujejo po javno veljavnih programih osnovnega, poklicnega, srednjega in višjega strokovnega izobraževanja. Prav tako začasna in občasna dela prek dijaških in študentskih napotnic opravljajo osebe, ki so zaključile srednjo šolo v tekočem šolskem letu in bodo na podlagi vpisa na visokošolski zavod pridobile status študenta ob začetku novega šolskega leta, ter državljani Republike Slovenije, ki imajo status dijaka ali študenta v tujini, kar se dokazuje s potrdilom o vpisu, izdanem po predpisih v državi tuje šole. Začasna in občasna dela dijakov in študentov se lahko pri delodajalcu opravlja samo na podlagi napotnice, ki jo izda posrednik oziroma študentski servis s koncesijo za opravljanje dejavnosti posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Ob izpolnjevanju pogojev lahko dijaki in študenti opravljajo začasno in občasno delo prek napotnice, če le niso zaposleni ali vpisani v evidenco brezposelnih oseb pri Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. V Republiki Sloveniji lahko to delo opravljajo tudi študenti tujih univerz, ki pri nas v okviru mednarodnih izmenjevalnih programov opravljajo študijske obveznosti. Delodajalci morajo pri uporabi dela prek dijaških in študentskih napotnic upoštevati tudi določbe ZDR-1A o prepovedi diskriminacije, enaki obravnavi glede na spol, delovnem času, odmorih in počitku, o posebnem varstvu delavcev, ki še niso dopolnili 18 let starosti, in o odškodninski odgovornosti ter Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, Ur. l. RS, št. 43/2011) (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, brez datuma).

Začasno in občasno delo dijakov in študentov je prav tako vključeno v pokojninsko in invalidsko zavarovanje (v nadaljevanju PIZ), zdravstveno zavarovanje (v nadaljevanju ZZ) ter zavarovanje za poškodbe pri delu in poklicne bolezni. Prav tako se od te vrste dela plačujeta koncesijska in dodatna koncesijska dajatev. Prispevke in dajatve od dela prek dijaških in študentskih napotnic obračuna in poravna posrednik ob izvedbi plačila dijaku oziroma študentu. Od zneska na napotnici se plačajo prispevki dijaka ali študenta za pokojninsko in invalidsko zavarovanje v višini 15,5 %, na znesek na napotnici pa delodajalci plačajo prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje v višini 8,85 %. Prispevek za zdravstveno zavarovanje delodajalci plačajo v višini 6,36 %, prispevek za zavarovanje za poškodbe pri delu in poklicne bolezni v višini 0,53 %, koncesijsko dajatev v višini 16,00 % in dodatno koncesijsko dajatev v višini 2,00 %. Prispevke in dajatve obračuna in odvede posrednik začasnega in občasnega dela dijakov in študentov (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, brez datuma).

Zakon o spremembah Zakona o dodatni koncesijski dajatvi od prejemkov, izplačanih za občasna in začasna dela študentov in dijakov (ZDKDPŠ-B, Ur. l. RS, št. 79/2017) določa znesek dodatne koncesijske dajatve, ki se ga zaračuna organizaciji, ki posreduje začasna in

občasna dela študentov in znaša 2 % višine prejemkov, ki se izplačujejo za dela študentov in dijakov (ZDKDPŠ-B).

ZZVZZ-M določa tudi obveznost plačevanja pavšalnih prispevkov za zdravstveno zavarovanje, ki za leto 2019 znaša 5,03 € mesečno. Tabela 4 prikazuje stroške delodajalca v primeru zaposlitve delavcev prek dijaških in študentskih napotnic.

Tabela 4: Stroški delodajalca v primeru zaposlitve delavcev prek dijaških in študentskih napotnic

Izplačani dohodki	Začasno in občasno delo dijakov in študentov (v €)
Cena storitev brez dajatev in DDV-ja (neto dohodek študenta/dijaka)	1.000
Bruto znesek na napotnici	1.183,43
Koncesijska dajatev 16 %	189,35
Dodatna koncesijska dajatev 2 % po ZDKDPŠ	23,67
Prispevki za PIZ in ZZ	186,27
DDV	87,85
Pavšalni prispevek po ZZVZS (enkrat mesečno)	5,03
Stroški delodajalca	1.675,60

Vir: lastno delo.

Strošek delodajalca v primeru študentskega dela je sicer malo nižji kot v primeru pogodbe o zaposlitvi pri neto plači delavca oziroma študenta 1.000 €. Vendar pa v primeru študentskih in dijaških napotnic delodajalci v gostinstvu zopet velikokrat izplačajo nižje ali minimalno število oddelanih ur prek napotnice, ostale oddelane ure pa izplačajo v gotovini, s čimer si dodatno znižajo stroške zaposlovanja. Tako izplačane oddelane ure zopet lahko označimo za delo na črno, ki je v gostinstvu še vedno prisotno.

Študentsko delo velja za najbolj fleksibilno obliko dela med mladimi. Prednost jim prinaša možnost pridobivanja finančnih sredstev v času šolanja. Študentsko delo omogoča mladim preverjanje poklicnih ciljev, pridobivanje delovnih navad, osnovnih delovnih procesov in spoznavanje delovanja organizacije. Študentsko delo mladim omogoča razvijanje kompetenc za timsko delo, odgovornost, inovativnost in sposobnost postavljanja delovnih prioritet. Mladi z opravljanjem študentskega dela pridobijo sposobnost organiziranja in razporejanja svojega časa za študijske obveznosti, prosti čas in delo. Začasno in občasno delo dijakov in študentov je tudi vključeno v pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter zdravstveno zavarovanje, ne pa tudi v zavarovanje za primer brezposelnosti in starševsko varstvo. Študentsko delo mladim prinaša tudi slabosti, med katere prav gotovo spada podaljševanje izobraževanja. Delodajalci prek študentskega dela izkoriščajo delovno silo, delovna preobremenjenost pa hkrati hitro preseže meje zmogljivosti posameznika. Slabost študentskega dela je tudi, da delodajalcem omogoča možnost najemanja in nenadnega odpuščanja brez posledic, tako za mlade, ki delo opravljajo prek dijaških oziroma študentskih napotnic, ni nikakršnega zagotovila, da bodo delo opravljali tudi jutri.

V gostinstvu je zelo pogosta oblika dela prek dijaških oziroma študentskih napotnic. Možnost delodajalcev najemanja in nenadnega odpuščanja predstavlja v gostinstvu sistemski okvir zaposlovanja. Poleg fleksibilnega načina sodelovanja je študentsko delo administrativno in časovno nezahtevno zaposlovanje ter relativno poceni oblika zaposlitve. Vendar pa študentsko delo prinaša delodajalcem tudi določene slabosti. Mladi, ki opravljajo študentsko delo v podjetju, niso odgovorni za kakovost opravljenega dela in se velikokrat izkažejo za neustrezen kader. Predstavljajo nezanesljiv kader, saj lahko delo odpovejo kadarkoli in brez tehtnega razloga. V primeru zaposlovanja prek pogodb o zaposlitvi pa si delodajalec vzame čas za razgovore in tako poskrbi za zagotovitev ustreznih kadrov.

Delo študentov velikokrat predstavlja nelojalno konkurenco delovnim razmerjem. Razlog je v stroškovni konkurenčnosti študentskega dela zaradi majhne obremenitve z davki in prispevki ter njegovi prožnosti zaradi dela prek napotnic ter ker študentsko delo ni niti časovno niti vsebinsko omejeno. Študenti zato umetno podaljšujejo študij zaradi opravljanja študentskega dela, ki se jim ne šteje v delovne izkušnje, pri njem niso deležni delovnopravnega varstva, prav tako jim ne daje socialne varnosti, po končanem študiju pa tudi zaradi študentskega dela ne dobijo zaposlitve (Senčur Peček, 2013, str. 933).

1.7.5 Stroški delodajalca in socialna varnost delojemalca v primeru dela na črno

Prvo definicijo, ki je definirala zaposlovanje na črno in opisuje zaposlovanje na črno kot »zaposlovanje, ki ni v skladu z nacionalnim pravom in pravno prakso«, je Mednarodna organizacija dela zapisala v Poročilu o politikah zaposlovanja. Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj je zaposlovanje na črno definirala kot zaposlovanje, ki ni v skladu z zakonom, ki ni bilo objavljeno in ustrezno registrirano državnim organom. Razlogi za delo na črno so različni, eden izmed njih je želja delodajalcev, samozaposlenih in zaposlenih po zmanjšanju stroškov tako, da ne plačujejo socialnih prispevkov, s čimer si povečajo prihodke (Daza, 2005, str. 6 in 7). Tabela 5 prikazuje stroške delodajalca v primeru zaposlovanja na črno.

Tabela 5: Stroški delojemalca v primeru zaposlovanja na črno

Izplačani dohodki	Delo na črno (v €)
Cena storitev (št. oddelanih ur)	1.000,00
Strošek delodajalca	1.000,00

Vir: lastno delo.

Za delodajalce je najcenejše delo na črno, saj posamezniki, ki delajo na črno, običajno prejmejo le plačilo za opravljeno število ur, ki so jih oddelali. Ker je delo na črno prepovedano, torej ni prijavljeno, delodajalec tudi ne plačuje prispevkov za socialno varnost, kar pomeni, da morajo za socialno varnost poskrbeti delojemalci sami. Zaposleni na črno niso zavarovani na delovnem mestu za primer poškodbe na delu, smrti na

delovnem mestu, ne dobivajo plačane odsotnosti zaradi bolniškega, porodniškega staža, ne dobivajo izplačila regresa ipd. Pri zaposlovanju na črno delodajalci ne spoštujejo pravil o odmoru za malico in drugih zakonsko določenih počitkih. Pomembna pozitivna lastnost za delodajalce je tudi, da so neformalni delavci bolj fleksibilni kot legalni in manj obvezujoči. Delodajalcu takšni delavci predstavljajo tudi manj stroškov. Z delom na črno si lahko delodajalec zmanjša stroške tudi do te meje, da s tem premaga konkurenčno podjetje. Delodajalcem delo na črno predstavlja tudi rešitev, ko na trgu ni dovolj izobražene delovne sile, saj na ta način poiščejo nekvalificirano delovno silo. V korist delavcev pa gre delo na črno takrat, ko si z njim popravljajo svoj finančni položaj, zaradi tega so lahko v službi navidezno zadovoljni z nizko plačo, saj jo dopolnjujejo z dohodki od dela na črno.

Delo na črno in zaposlovanje na črno lahko razdelimo tudi glede na kraj dogajanja (geografska razdelitev). Poznamo tri glavne geografske delitve sive ekonomije (Renoy, 2004, str. 148):

1. siva ekonomija, ki se dogaja v glavnih mestih. V glavnih mestih najdemo delo in zaposlovanje na črno predvsem v majhnih podjetjih;
2. siva ekonomija, ki je prisotna v slabo razvitih ruralnih območjih, mnogo od teh je mejnih območij, povezanih predvsem z ilegalnimi pribežniki, ki predstavljajo poceni delovno silo;
3. majhni kraji in vasi, ki trpijo posledice deindustrializacije in se ponovno vračajo v samozadostno gospodarstvo.

Schneider (2016), ki je najbolj znan raziskovalec sive ekonomije, je v svojih raziskavah opredelil sivo ekonomijo kot dejavnosti, ki vključujejo vso tržno in pravno proizvodnjo blaga in storitev, vendar pa so namerno prikrite pred javnimi organi iz naslednjih razlogov:

- da bi se izognili plačilu davkov,
- da bi se izognili plačilu prispevkov za socialno varnost,
- da bi se izognili določenim pravnim standardom, ki se pojavljajo na trgu dela (minimalna plača, delovni čas, varnostni standardi),
- da bi se izognili izpolnjevanju administrativnih postopkov, kot je izpolnjevanje raznoraznih statističnih obrazcev ali drugih upravnih obrazcev.

Sive ekonomija se najpogosteje opredeljuje kot dejavnosti, ki se opravljajo za denar in so zakonite, vendar pa so dobički od teh dejavnosti prikriti oblastem (Constable, 2017).

1.7.6 Primerjava stroškov delodajalca

Če primerjamo vse oblike zaposlovanja glede na izplačevanje delodajalcev, vidimo, da je za delodajalca najcenejša oblika zaposlitve delo na črno ali delo prek s. p.-ja. Z delom na črno in s sodelovanjem z s. p.-jem se delodajalci izognejo plačilom prispevkov za socialno varnost ter si tako znižujejo stroške zaposlovanja in povečujejo dobiček. Najdražja oblika

zaposlovanja za delodajalce je delo prek pogodbe o delu oziroma podjemne pogodbe, če bi delodajalci vedno izplačevali celoten znesek oziroma vse opravljene delovne ure delojemalca. Tudi delo prek dijaških oziroma študentskih napotnic ni bistveno cenejše od pogodbe o zaposlitvi. Tabela 6 prikazuje primerjavo stroškov delodajalca glede na različne oblike zaposlovanja oziroma opravljanja dela.

Tabela 6: Primerjava stroškov delodajalca glede na različne oblike zaposlovanja oziroma opravljanja dela

Izplačila	Pogodba o zaposlitvi (v €)	Pogodba o delu (v €)	Samostojni podjetnik (v €)	Delo prek študentskih napotnic (v €)	Delo na črno (v €)
Neto dohodek delojemalca	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Strošek delodajalca	1.739,78	1.847,66	1.000,00	1.675,60	1.000,00

Vir: lastno delo.

Vendar pa delodajalci v gostinstvu prek zaposlovanja podjemne pogodbe in študentskih napotnic še vedno znižujejo svoje stroške na način, da prek podjemne pogodbe oziroma napotnice zaposlenemu izplačajo manjše število oddelanih ur. Preostale oddelane ure pa se jim izplača v gotovini. Tako izplačane delovne ure se štejejo za delo na črno, ki je najcenejša oblika zaposlovanja za delodajalce.

Fleksibilnost na področju delovnih razmerij se lahko razume kot poslovna fleksibilnost oziroma kot možnost delodajalca, da se pri poslovanju sproti odziva na tržne spremembe. Atipične oziroma prekarne oblike zaposlovanja delodajalcu z vidika poslovne fleksibilnosti omogočajo lažje in hitrejše zaposlovanje ter odpuščanje delavcev. Ta težnja je razumljiva, saj bi absolutno varstvo zaposlitve delavca ne glede na njegove sposobnosti ali ekonomske in tehnološke okoliščine lahko ogrozila konkurenčnost gospodarstva. Še vedno pa je varstvo pred neupravičeno odpustitvijo v pravni državi bistven vidik socialne pravičnosti (Vrtačnik, 2006, str. 21).

Ko se brezposelna oseba zaposli za določen čas, jo takšna oblika zaposlitve začasno rešuje brezposelnosti in ji za čas trajanja delovnega razmerja zagotavlja enake pravice in obveznosti, kot bi jih imela v delovnem razmerju za nedoločen čas. Takšna oblika zaposlitve je sicer bolj negotova od standardne zaposlitve, delavec pa vseeno pridobi spretnosti, znanja in izkušnje, ki mu koristijo pri zaposlovanju v prihodnosti. Glavni slabosti take zaposlitve z vidika delavca sta negotovost ohranitve delovnega mesta oziroma manjša ekonomska varnost delavca in izguba občutka socialne varnosti, ki je prisotna pri trajnejših delovnih razmerjih. Delodajalcu, ki zaposluje delavca za določen čas in le-tega več ne potrebuje, ni treba izpeljati postopka odpovedi delovnega razmerja in pri tem upoštevati odpovednih rokov, zakonitih razlogov za odpoved, plačati odpravnine ali

odškodnine, pač pa mora le počakati, da se pogodba, sklenjena za določen čas, izteče (Korpič-Horvat, 2004, str. 48–50). Delavci, ki so zaposleni za krajši delovni čas, so zaradi krajšega urnika bolj zbrani, s tem pa se večata produktivnost in intenzivnost dela v delodajalčevem podjetju. Posledično podjetje potrebuje manj nadur in je bolj konkurenčno (Mežnar, 2006, str. 18).

Delodajalci pogosto zlorabijo zakon in se izogibajo obveznostim, ki jih prinaša delovno razmerje. Tako z namenom zmanjšanja stroškov dela svojim zaposlenim predlagajo tudi, da odprejo s. p. in prek te oblike dela naprej opravljajo delo. Delavci se s tako obliko dela odpovedo vključenosti v socialno-pravno varstvo, ki je obvezno v delovnem razmerju, ohranijo pa delo in dohodek (Goršič & Plohl, 2011, str. 26).

Eden izmed najpomembnejših teoretičnih okvirjev za pojasnjevanje pomembnih odločitev podjetij je teorija transakcijskih stroškov. Osnovna predpostavka teorije izhaja iz članka *The Nature of the Firm*, ki ga je leta 1937 napisal Coase in v katerem je trge ter hierarhičnost kot alternativo postavil ob bok takrat veljavnim strukturam oblasti. Coase je trdil, da izbira med trgi in hierarhijami leži predvsem v različnih transakcijskih stroških. Osrednje vprašanje teorije transakcijskih stroškov se nanaša na učinkovitost, in sicer ali je podjetje uspešnejše z vertikalno integracijo ali z upravljanjem trga in z avtonomnimi pogodbenimi izvajalci. Transakcije so predpostavljene kot »mejno racionalne« in »tvegano nevtralne«, vsaj nekateri akterji v transakciji pa so bili obravnavani kot oportunistični (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006, str. 520).

Izhodišče teorije transakcijskih stroškov je torej Coasov teorem. V članku iz leta 1937 zgolj podaja možnost, da podjetje izvaja notranje in zunanje pogodbe, v članku iz leta 1960 pa že pojasnjuje, da naj bi trg nadomestilo podjetje, če so stroški transakcij, ki bi jih izvedli na trgu, večji od stroškov notranje organizacije. Stranke, ki se pogajajo učinkovito, to je do točke, kjer ni več možnosti za nadaljnje povečanje skupne koristi, sklenejo pogodbo, s katero maksimirajo skupno vrednost. Z učinkovitim pogajanjem se lahko doseže največja vrednost, ko ni transakcijskih stroškov, pri tem se lahko pogajanja odvijajo znotraj podjetja ali pa na trgu (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 291).

Vidik transakcijskih stroškov se osredotoča na stroške in ne na koristi poslovanja. Transakcijski stroški so možne izgube, do katerih pride pri izmenjavi blaga in storitev znotraj organizacije ali pa z zunanjimi strankami. Izgube nastanejo zaradi dela z ljudmi, ker pri izbiri nismo popolnoma razumni in ker ljudje delujejo oportunistično oziroma koristolovsko. Tudi okolje doprinaša k transakcijskim stroškom, saj smo soočeni z zelo veliko zamenjavami, izbira, ki jo ponuja trg, pa je zelo raznolika in kompleksna. Pristop transakcijskih stroškov priporoča nadzor za zmanjšanje stroškov. Znotraj podjetij bi ta nadzor lahko obsegal opise del, priročnike postopkov, predvsem pa pogodbe o zaposlitvi. Zunaj podjetij bi nadzor na splošno obsegal pogodbe in oblikovanje dolgoročnih razmerij med strankami (Kromkowski & Murphy, 1996, str. 274).

Tashman in Raelin (2013, str. 599) za skrhane odnose med podjetjem in ključnimi deležniki prepoznata več dejavnikov trenja, ki lahko pripeljejo do nespoštovanja dogovorov in sodelovanja, in sicer prevladujejo omejena racionalnost, oportunizem in informacijska asimetričnost. Omejena racionalnost se nanaša na različne prisilne dejavnike, ki motijo posameznikov občutek za sprejemanje razumskih odločitev, oportunizem pa opisujejo kot težnjo po povečevanju svojih lastnih interesov, ne glede na posledice, ki lahko nastanejo zaradi tega. Informacijska asimetričnost je povezana s konflikti interesov deležnikov in povečuje razlike v moči med podjetjem in njegovimi deležniki (Tashman & Raelin, 2013, str. 599). Asimetrične informacije se lahko pojavijo tudi po sklenitvi posla. To pomeni, da ena stranka (agent) spremeni svoje obnašanje zaradi sklenitve posla. Vendar je ta zasebna informacija nedosegljiva za drugo stranko (principal). Ta vrsta asimetričnih informacij se nanaša na skrito aktivnost/informacijo ali t. i. moralni hazard in se razvija po sklenjeni pogodbi (Huffman, 2009, str. 3).

Oportunizem je torej dejavnik, ki krha odnose med deležniki in podjetji. Tashman in Raelin (2013, str. 601) zagotavljata, da imajo oportunistični menedžerji lahko popolne informacije in jasno predstavo o pomenu deležnikov za podjetje, vendar njihove zahteve zanemarijo zaradi lastnih interesov. Das (2004, str. 745) oportunizem definira kot iskanje koristi in zadovoljitev lastnih interesov na račun drugega partnerja v odnosu, običajno se oportunizem prikazuje kot kršitev dogovora ali pogodbe.

Pri zaposlovanju v gostinstvu se zaradi prekarne oziroma atipične oblike zaposlitve pojavlja veliko asimetričnih informacij, oportunizma in moralnega hazarda. Delodajalci na račun prekarne zaposlitve zmanjšujejo svoje transakcijske stroške, delavci pa se včasih tudi na račun višje plače zaradi dela na črno odpovejo vključenosti v socialno-pravno varstvo. Vendar pa Redek in drugi (2017, str. 2) navajajo, da iskalci zaposlitve v praksi še vedno največkrat iščejo delo za polni delovni čas za nedoločen čas, saj takšno delo nudi stabilnost ter posledično tudi zmanjšuje delavčev stres in mu povečuje motivacijo in pripadnost podjetju.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Klima je odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, sodelavcev, predpostavljenih, podrejenih, in tudi odsev, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Organizacijsko klimo lahko proučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še boljše pa je, če klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Pri tem moramo vsak dejavnik ugotavljati posebej, saj tako lažje ugotovimo, kje je podjetje šibko in kje močno. S takšnim načinom se tudi lažje prične z izboljšanjem, ker je treba izboljševati vsak segment posebej (Treven, 2001). Organizacijska klima je vzdušje v organizaciji, ki ga začutimo že ob prvem stiku z zaposlenimi (Ovsenik, 2006).

2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Pojma organizacijska kultura in organizacijska klima sta si med seboj podobna, vendar tudi precej različna. Oba pojma se nanašata na karakteristike vedenja v organizaciji, oba vključujeta veliko raznolikih pojavov v organizaciji in oba skušata pojasniti, kako vedenjske značilnosti sistema vplivajo na vedenje posameznikov ter kako vedenje posameznikov na dolgi rok oblikuje značilnosti organizacijskega sistema. Vendar pa se za pojasnjevanje enega ali drugega pojma uporabljajo drugačne metode (Kavčič, 2008, str. 29).

Organizacijska kultura je večplasten pojav, ki vsebuje temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, vrednote in vedenjski obrazci, in predstavlja vzorec osnovnih predpostavk, ki si jih je izmislila oziroma razvila določena skupina. S tem se je odzvala na probleme iz okolja in notranje integracije. Organizacijske kulture so se izkazale za uspešne, zato jih je treba prenašati na druge, nove člane (Rozman, 2002, str. 42). Organizacijska kultura je pojmovana kot sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja komunikacij in navad, ki so temelj delovanju in vedenju ljudi v organizaciji (Ivanko, 1999, str. 209). Prek vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema. Organizacijska kultura v splošnem vedno temelji na predstavah posameznikov o tem, kaj je za organizacijo oziroma določen sistem pomembno in zlasti dobro. Vzporedno pa organizacijsko kulturo definiramo tudi kot kolektivni fenomen, ki pooseblja človekove odgovore na negotovosti, ki so neizbežne v njegovem okolju (Mihalič, 2007, str. 6–7).

Bistvene razlike med klimo in kulturo so v tem, da ima organizacijska klima izvor v psihologiji, medtem ko ima organizacijska kultura izvor v kulturni antropologiji in etnologiji. Cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj in vzorcev vedenja, medtem ko se koncept organizacijske klime omejuje na opis organizacijske realnosti. S pojmom organizacijska klima se bolj opisuje in meri pojave v organizaciji. Organizacijska kultura se ukvarja s procesi interakcije in konstrukcije pomena. Organizacijska klima pa odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji (Kavčič, 2008, str. 29).

2.2 Pojem organizacijska klima

Lipičnik (1998, str. 74) organizacijsko klimo definira kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Forehand in Gilmer (v Konrad, 1987, str. 104) menita, da gre pri organizacijski klimi za skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od drugih združb ter vplivajo na vedenje ljudi.

Mihalič (2008, str. 7) opredeljuje organizacijsko klimo kot psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek participacije sistema s strani

svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (Mihalič, 2007).

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klimo in njene dimenzije najdemo vedno v združbi, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej določiti in šele potem ugotavljati, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne (Lipičnik, 1998, str. 75). Dimenzija organizacijske klime torej odraža, kako zaposleni doživljajo svojo organizacijo v okolju. Posameznik si o organizaciji, kjer dela, izoblikuje mnenje o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima podjetje, ter o odnosu zaposlenih do podjetja. Zaposleni čuti pripadnost organizaciji takrat, ko je tudi zadovoljen, zato je treba skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih.

Pod pojmom organizacijska klima torej razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Psihološka ali organizacijska klima ne vpliva le na posameznike, ampak tudi na načine interakcije organizacij samih (Gilmer, 1969, str. 60). Dejansko pa je organizacijska klima tisto, na kar reagiramo, je namreč celoten kontekst delavnega vrveža. Organizacijska klima je torej tako imenovani psihološki mehurček, ki obkroža delo in temelji na ustvarjalni subjektivni predstavi v organizaciji, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital in podobno. V tem kontekstu je klima stranski produkt delovanja organizacijske strukture in njenih elementov ter obenem determinanta njene učinkovitosti (Mihalič, 2007, str. 8).

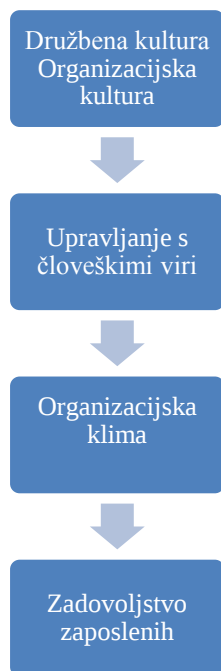
Če je organizacijska klima ugodna, so seveda tudi posledice tega ugodne. Največkrat je prevladovanje dobre volje, ozračje enotnosti in lojalnosti, notranja enotnost, ki se odraža na odnosih s strankami ter daje vtis okolja, ki je privlačen za dobre delavce. Z ugodno klimo so organizacije tudi bolj pripravljene za čas krize (Lipovec, 1987, str. 302). Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela. Te značilnosti razlikujejo organizacije med seboj na dobre in najboljše, so relativno trajne in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji (Kavčič, 1994a, str. 191).

2.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Organizacije delujejo v družbenem oziroma socialnem okolju. To pomeni, da kultura nekega naroda vpliva na organizacijsko kulturo organizacije, ki obstaja v tem socialnem okolju tega naroda. Torej se organizacijske klime razlikujejo na nacionalnem nivoju družbene kulture, prav tako pa se razlikujejo tudi znotraj posameznega socialnega okolja. Razlike pri upravljanju oziroma ravnanju s človeškimi viri lahko pripisujemo razlikam med posameznimi organizacijskimi kulturami. Kako se ravna z ljudmi, vpliva na organizacijsko klimo, saj se le-ta nanaša na to, kako zaposleni dojemajo delovno okolje. Dojemanje posameznika se lahko zanemari, saj prevlada skupinsko dojemanje zaradi skupnih delovnih pogojev. Zaposlovanje, nagrajevanje in kadrovanje so tisti dejavniki

ravnanja z zaposlenimi, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo. Če je organizacijska klima dobra, so tudi zaposleni zadovoljni (Schneider, 1990, str. 282–307). Schneider (1990, str. 282) v svojem diagramu (slika 1) predstavlja povezanost organizacijske kulture, upravljanja s človeškimi viri, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih:

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider (1990, str. 282).

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih, ugotovimo, da slednji zajema različne vidike dela, kot so višina plač in drugih denarnih nagrad, varnost zaposlitve, odnosi med zaposlenimi ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami organizacijske klime v organizaciji, torej lahko rečemo, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Vse dimenzije klime pa niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar lahko po drugi strani zmanjšuje samostojnost zaposlenih in tako povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990, str. 303–304).

Zadovoljstvo zaposlenih je želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu zaposlenih, ki zajema posameznikovo naravnost do dela, gre za individualno efektivno reakcijo na delovno okolje, pri organizacijski klimi pa za skupno sliko organizacijskega okolja zaposlenih (Kunšek, 2003, str. 20).

Zadovoljstvo zaposlenih z delom je skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje zastavljenih ciljev, lahko pa preprosto tudi delo samo. Kot opredelitev zadovoljstva bi lahko dejali, da je to zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj (Možina, 2001, str. 4). Zaposleni so zadovoljni, če so izpolnjena njihova pričakovanja. Stopnja zadovoljstva je tem večja, čim pomembnejše je izpolnjeno pričakovanje za zaposlenega (Lipičnik, 1996, str. 23).

Kopelman, Brief in Guzz (v Schneider, 1990, 282–318) so proučevali medsebojni vpliv pojmov organizacijska kultura, klima in ravnanje z ljudmi pri delu. Ugotovili so, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, v nadaljevanju pa ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, kar se na koncu odraža v zadovoljstvu zaposlenih.

2.4 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih kot konkurenčna prednost gostinskih obratov

Organizacijska klima vpliva na uspešnost poslovanja in zadovoljstvo zaposlenih. Če zaposleni v organizaciji čutijo, da so v njej sprejeti, cenjeni in spoštovanja vredni, bodo bolj pozitivno prispevali k dobrim poslovnim rezultatom, poleg tega pa se bosta povečala tudi njihovo zadovoljstvo in razvoj. Da bi dosegli uresničitev zastavljenih ciljev, je smiselno, da klimo v organizaciji proučujemo in izmerimo, s pridobljenimi rezultati pa ugotovimo odstopanje od želene klime ter jo postopoma začnemo spreminjati. Obstaja razlika v povezavi med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih. Zadovoljstvo z delom definiramo kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikovega opravljenega dela, klima pa je celota organizacijskega okolja zaposlenih. Kadar so odnosi med zaposlenimi pozitivni, se v organizaciji oblikuje dobro prijateljsko vzdušje. Zaposleni se med seboj dobro razumejo in so zadovoljni s svojim delom. Povsem drugačna slika pa je takrat, ko so odnosi med ljudmi negativni in vodijo do napetega vzdušja, nezadovoljstva in konfliktov (Ivanko & Stare, 2007, str. 122–123). Številna podjetja v svoja poslanstva vključujejo zadovoljstvo zaposlenih (Zupan, 2001, str. 104). Treven (1998, str. 11) navaja, da je produktivnost zaposlenih predvsem odvisna od njihovega zadovoljstva pri delu in občutka, da je njihovo delo pomembno in cenjeno.

Ko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, govorimo o zadovoljstvu na delovnem mestu, ki ga oseba opravlja. Zaposleni pa se na delovnem mestu srečuje z delovnimi nalogami, z zadovoljstvom z nadrejenimi, z možnostjo izobraževanja, s sodelavci, s pogoji dela, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, s plačo, z delovnim časom in podobno (Mihalič, 2006, str. 266). V gostinstvu pa lahko pri zadovoljstvu zaposlenih poleg plače izpostavimo tudi dejavnika delovno razmerje in možnost zaposlitve, predvsem možnost zaposlitve za nedoločen čas.

Podjetje težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih je težko zadržati. Tudi zaposleni, v katere podjetje vlaga, lahko odidejo. S seboj vzamejo znanje, informacije, pa tudi posel in poslovne partnerje. Zato si morajo podjetja zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani ter mu pomagali pridobiti in obdržati ugled okolja (Zupan, 2001, str. 40).

Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena za vsako podjetje. Visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih je neposredno povezana z nižjo stopnjo fluktuacije zaposlenih. Prav zaradi tega bi morala biti glavna prioriteta delodajalcev skrb za to, da zaposleni ostanejo zadovoljni s svojim delovnim mestom in razvojem svoje kariere v podjetju. Vendar pa, kljub temu da je to dejstvo dobro znano v menedžerskih praksah, ga delodajalci velikokrat prezrejo (Gregory, 2011, str. 29).

V ljudeh prevladuje težnja po doseganju zadovoljstva pri delu in izogibanju nezadovoljstva. Zadovoljstvo bi lahko uporabili kot sredstvo za doseganje učinka, če bi vedno izpolnjevali obljube. Učinek in zadovoljstvo sta med seboj dva neenakovredna in med seboj neodvisna cilja, ker veliko zadovoljstvo ni vedno pokazatelj večjega učinka. Če se organizacija bori za preživetje, dajemo prednost učinku in ne zadovoljstvu. Če je položaj organizacije varen, si vodstvo tudi bolj prizadeva za zadovoljstvo članov kolektiva (Lipičnik, 1996, str. 23).

2.5 Organizacijska klima kot pogoj uspešnega poslovanja v gostinstvu

Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki imajo zaznavno posledico, in sicer slab ali dober rezultat. Posameznik se klimi v organizaciji prilagaja, kar je koristno, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje in boljšo prihodnost (Lipičnik, 1998, str. 73).

Rozman (2000, str. 68) razlaga, da je delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb članov organizacije, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani organizacije, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo povezano z rezultati pri delu. Pri spremljanju zadovoljstva zaposlenih so ključna prav vprašanja, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavijo svoje znanje in ideje ter dosegajo uspeh pri delu. To vpliva tako na zadovoljstvo zaposlenih kot na uspešnost podjetja (Zupan, 2001, str. 105).

Adizes (1996, str. 268) navaja, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Zaposleni, ki skupaj delajo in med katerimi je vzdušje obojestranskega zaupanja in spoštovanja, bodo dosegli boljše rezultate in tudi njihova storilnost bo višja.

Podjetju to posledično prinaša višji ugled, ki se prav tako kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

Kaj torej vpliva na uspešno poslovanje v gostinstvu? Podjetja morajo v boju za stranke zaradi vedno večje globalizacije in vedno večje konkurence prilagajati svoje poslovanje vedno bolj zahtevnemu tržišču. Podjetij, ki se ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo, je ogromno, zato je konkurenčni boj vedno bolj neizprosni. Med glavne konkurenčne prednosti podjetja vsekakor sodijo zaposleni, ki lahko bistveno pripomorejo k obstoju na tako zahtevnem tržišču. Zaposleni so srce vsake organizacije. Nič nam ne pomaga nova tehnologija, če nimamo zaposlenih, ki so usposobljeni za svoje delo, kaj nam bo kapital, če ne znamo upravljati s človeškim kapitalom, in kaj nam pomaga prepoznavnost na trgu, če smo na slabem glasu pri svojih zaposlenih. Zato so ustrezna organizacijska klima, institucionalni okvir organizacije, timsko delo zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. Za gostinstvo velja, da so vedenje, usposobljenost in dobre komunikacijske sposobnosti natakarjev in natakaric ključnega pomena za uspeh. V gostinstvu je potrebna velika mera znanja in strokovnosti delavca, da lahko zadovolji raven uporabnikovega zadovoljstva.

3 TIMSKO DELO

»Timsko delo pojmuje kot gradbene kamne organizacije. Tim je skupina ljudi, ki uspešno deluje, ki skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in s smotno rabo razpoložljivih virov. V timu obstajata interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku« (Možina, 2002b, str. 559). Kavčič (1994b, str. 154) definira tim kot delovno skupino, sestavljeno iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj, za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja pa so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo okarakterizirajo visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi. Timsko delo je torej proces povezovanja z določeno skupino ljudi, da dosežejo cilj, pomemben za vse (Isabella, 2003, str. 54).

O timskem delu govorimo, kadar je med člani skupine vzpostavljeno relativno stalno medsebojno sodelovanje in komunikacija, kadar si člani zavestno prizadevajo prispevati k skupnemu cilju, ki so ga skupno tudi sooblikovali, si med seboj zaupajo ter spontano, odprto in pošteno komunicirajo, konflikte sproti rešujejo in sodelujejo pri odločanju (Flerin in drugi, 2002, str. 177).

3.1 Opredelitev pojma tim

Tim predstavlja skupino ljudi, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju, si med seboj pomagajo in skupaj opredeljujejo ter dosegajo cilje. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda vse skupine niso timi (Možina, 2002a, str. 542).

Skupina ali tim predstavljata obliko organiziranosti dveh ali več oseb, katerih rezultat medsebojnega sodelovanja je nova vrednost, kot so izdelek, storitve, odločitve, sklep, vizija, znanje, lastnina in podobno. Ključni prvini vsakega pravega timskega ali skupinskega dela sta torej sodelovanje in ustvarjena dodana vrednost (Mihalič, 2014, str. 4).

Tim je torej delovna skupina dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj, za izvedbo katere oziroma za doseganje cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizirajo visoka pripadnost cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Andrejčič in drugi, 1994, str. 154).

Tim se definira kot skupina ljudi, ki so med seboj zelo povezani. Zbrani so z namenom doseči skupen cilj ali z namenom razrešiti določeno nalogo oziroma problem. Člani tima se morajo strinjati, da sta rešitev problema in doseg želenega cilja mogoča le s skupnim delom (Parker, 1990, str. 2).

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 166).

3.2 Značilnosti uspešnega tima

Najuspešnejše skupine so tiste, ki nam jih uspe preoblikovati v enote, ki delujejo produktivno in enotno. To so timi, ki postanejo nepogrešljivi takrat, ko ne poznamo več poti naprej oziroma ko ne poznamo načina, kako rešiti problem. Timsko delo pripomore k iskanju izvirnejših rešitev in novih zamisli, hkrati pa omogoča večje število mnenj, ki po usklajevanju dajo najboljšo rešitev. Skupina lahko deluje kaotično, mogoče pa jo je organizirati do mere, ko nam bo zagotavljala uspeh (Stupica, 2003).

Tim postane močan, ko člani postanejo zavzeti za doseganje ciljev. Posamezniki morajo biti predani svojemu delu, zavedati se morajo, da bodo cilj dosegli z vzajemno močjo, delo si morajo razporediti enakopravno, njihovi položaji pa morajo biti enakovredni ter da morajo med seboj sodelovati, da bi delo opravili čim bolje. Tim kot celota mora prispevati k uspešnosti podjetja ali organizacije s svojim znanjem, sposobnostmi in kompetencami. Da si člani tima lahko zaupajo, delijo mnenja, občutke, predloge in nesoglasja, mora biti ozračje pozitivno. Delo v timu mora člane spodbujati, da razvijajo nova znanja,

sposobnosti in kompetence ter jih uporabijo pri delu. Nesoglasja v timu so normalen pojav, vendar jih je treba reševati sproti in na konstruktiven način. Da bo delovna zadolžitev uspešno opravljena, morajo člani odločitve sprejemati skupaj ali pa to stori vodja tima. V uspešnih timih mora komunikacija potekati odprto, upoštevati je treba mnenja vseh članov. Vsi člani tima morajo biti zavezani skupnemu cilju tima in uspešno opravljeni nalogi, ki pa običajno sčasoma postane njihov lasten cilj in ne samo delovna naloga (Maddux, 1992).

Med značilnosti uspešnih timov po Parkerju (1990, str. 19–21) spadajo:

- nebirokratsko vzdušje v timu, kar povečuje prizadevanje članov in zmanjšuje napetost med njimi;
- vsem članom so jasne delovne naloge in cilji, člani jih sprejmejo za svoje ter se odkrito pogovarjajo o problemih in iščejo najboljše rešitve zanje;
- komunikacija med člani je odprta, spontana in teče v vseh smereh;
- člani se med seboj poslušajo, vsakemu prisluhnejo in nihče se ne boji izraziti svojega mnenja, saj tudi kritika ni označena kot osebni napad, ampak je konstruktivna in pripomore k rešitvi;
- sklepi v timu so sprejeti z usklajevanjem, zaradi česar je odločitev sprejemljiva za vse člane tima;
- vodenje prehaja od člana do člana, kot to zahtevajo okoliščine in seveda sposobnosti članov;
- uspešni timi stalno spremljajo svoje delo in so pri tem samokritični.

Med najpomembnejše lastnosti uspešnih timov sodi kooperativna klima. Kavčič (1994b, str. 165) jo opredeljuje kot timski duh, torej kot lojalnost in predanost timu. Za ustvarjanje spodbudne in kooperativne klime v timu je pomembna ustrezno opredeljena delovna naloga s ciljem ali cilji, ki jih tim sprejme kot dobre. Bistvo tima je delo, ki ga tim opravi. Ključni element za ustvarjanje kooperativnega vzdušja v timu pa je visoka stopnja zaupanja med člani tima. Zaupanje lahko opredelimo kot posledico naslednjih štirih dejavnikov: poštenosti, odprtosti vsakega posameznega člana, konsistentnosti v vedenju in spoštovanja drugih (Kavčič, 1994b, str. 165).

Torej pomembno vlogo pri delu in sodelovanju med člani tima ima timska kultura. Enotna timska kultura se razvije, ko se vsi člani organizacije soočajo z enakimi problemi, ko vsi komunicirajo s skoraj vsemi in ko člani sprejemajo skupne dogovore za izvajanje pravih in skupno določenih obnašanj. Na podlagi tega lahko timsko kulturo dojemamo kot subkulturo širše organizacijske kulture. Timska kultura vključuje skupne vrednote in znanja, standardne delovne procese in norme obnašanja. Kultura je tista, ki narekuje norme in vrednote tima ter razlikuje med timi (Lourenco, Paulo, Dimas & Rebelo, 2014, str. 125).

3.3 Učinkovitost v timu

Dober tim je živa, nenehno spreminjajoča se dinamična sila, ki v skupinskem delu združuje več ljudi. Člani tima razpravljajo o svojih ciljih, ocenjujejo zamisli, se odločajo in so usmerjeni v skupni cilj (Heller & Hindle, 2001).

Kavčič (1994b) navaja ključne dejavnike učinkovitega tima:

- jasen in navdihujoč cilj ter skupna vizija, ki je jasna vsem članom in so jo sprejeli za svojo;
- jasno opredeljene delovne naloge in nedvoumna razdelitev vlog;
- spodbudna kooperativna klima, ki predstavlja zaupanje, poštenost, odprtost, spoštovanje, lojalnost in predanost timu;
- usposobljeni člani, za katere se predpostavlja, da imajo potrebno znanje;
- zunanja podpora in priznanje okolja.

3.4 Vloge v timu

Vloga predstavlja pričakovano obnašanje posameznika v timu. Vsak posameznik ima določene vloge bolj razvite, druge manj. Tim pa morajo sestavljati posamezniki, ki pokrivajo vse vloge (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan 2007).

Možina (2002a, str. 567–569) opisuje naslednjih devet vlog v timu:

- izvrševalec, ki spreminja zamisli in načrte v praktične delovne postopke ter sistematično in uspešno izvaja dogovorjene načrte;
- usklajevalec, ki nadzira, kako se tim giblje proti skupnemu cilju in kako izrablja razpoložljive vire;
- oblikovalec, ki oblikuje pot, usmerjeno k ciljem in rezultatom;
- inovator, ki pospešuje nove ideje in strategije;
- iskalec virov, ki raziskuje in poroča o idejah, razvoju in virih zunaj tima;
- ocenjevalec, ki analizira problem in predloge, tako da je tim čim bolj pripravljen na odločitve;
- timski delavec, ki izboljšuje komunikacijo med člani tima in odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih ter jih podpira v njihovih močnih točkah;
- zaključevalne naloge, ki ščitijo tim pred napakami in skrbijo, da se česa ne spregleda ali izpusti;
- specialist, strokovnjak, ki je usmerjen na strokovnost in tehničnost naloge.

Najpomembnejši vlogi sta prav gotovo inovator in usklajevalec, ki se morata med sabo res dobro ujemati, sicer v nasprotnem primeru inovatorjeve zamisli nikoli ne bodo obrodile sadov. Bistveno pri vključevanju inovatorja je prepoznati njegove sposobnosti, mu dati dovolj prostora in ga za prispevke nagraditi. Vendar ne glede na sestavo tima se morajo vsi

člani naučiti razmišljati preko meja posamezne vloge. Dobri člani tima časovno natančno določijo svoje dejavnosti, spreminjajo svojo vlogo, ustvarjajo vloge za druge in opravijo tudi kakšno delo, ki se mu drugi namenoma izogibajo (Možina, 2002a, str. 568).

3.5 Timsko delo in zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih sodi med ključne pogoje za uspešnost organizacije. Zaposleni so srce vsake organizacije, zato si mora podjetje prizadevati, da pride nasproti potrebam zaposlenih. Gorenak in Pagon (2006, str. 249) pravita, da je človek zadovoljen, kadar so uresničene njegove potrebe, kadar za svoja dejanja dobi potrditev, pohvalo in kadar ima občutek, da je potreben in pomemben.

Rus (1994) ugotavlja, da je koncept zadovoljstva povezan s splošnimi posameznikovimi stališči. Determinante zadovoljstva ali nezadovoljstva, povezanega z delom, zajemajo vodenje, vizijo podjetja, načrtovanje dela, kompenzacije, delovne pogoje, socialne relacije, zaznave dolgoročnih in drugih priložnosti, stopnje aspiracije in potrebe po dosežkih. Zadovoljstvo z delom se kaže v navezanosti na organizacijo, nezadovoljstvo pa v absentizmu, zamujanju, nesrečah, stavkah (Rus, 1994, str. 22–23).

Zadovoljstvo je individualna reakcija na delovno okolje, dožemanje lastne organizacije, svojih možnosti in pogojev dela ter pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela (Schneider, 1990, str. 303). Zupan (2001, str. 104) definira zadovoljstvo kot pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje njegovega dela, kjer gre za notranje dožemanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere, v katerih dela, in jih primerja s svojimi vrednotami.

Rus (1994, str. 13) trdi, da velikost organizacije še ne določa delovnega zadovoljstva. Pomembna spremenljivka je raven, na kateri oseba v organizaciji deluje, pa tudi velikost neposrednega delovnega okolja. Poleg tega delovno okolje ni nujno povezano z delovno učinkovitostjo. Na njuno razmerje vplivajo številni drugi dejavniki, kot so spodbude, nadzor, status v hierarhiji, osebnostne poteze in druge značilnosti.

Torrington in Hall (1991) med značilnostmi, ki naj bi jih imelo delo, da bo zaposlenim bolj privlačno in jim bo dalo trajno osebno zadovoljstvo, navedeta tudi interakcijo oziroma omogočanje stikov z drugimi pri opravljanju dela. Zaposleni naj bi imeli možnost sodelovanja, timskega dela in možnost izbire sodelavcev. Na zadovoljstvo zaposlenih prav gotovo vplivajo dobro delovno razpoloženje, timsko delo, skupinski duh in sproščena komunikacija med sodelavci.

3.6 Timsko delo in zadovoljstvo zaposlenih v gostinskih obratih kot učinek privabljanja gostov

Timsko delo in zadovoljstvo zaposlenih sta prav gotovo dva dejavnika, ki privabljata goste nazaj v gostinski obrat. Timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi je v gostinstvu zelo pomembno in velikokrat vpliva na to, da je delo opravljeno, posledično pa dobro opravljeno delo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Timsko delo med zaposlenimi v gostinstvu je izrednega pomena, saj je na račun timskega sodelovanja proces samega dela hitrejši in bolj kakovosten. Če ni timskega sodelovanja, delo trpi, proces dela je počasnejši in prav tako preobremenjenost posameznikov je večja. Zaposleni v gostinstvu hitro pridejo do tega, da se s timskim delom oziroma skupnimi močmi hitreje pride do cilja. Dobro opravljeno timsko delo pa hkrati vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, povečuje pripadnost posameznikov določenemu kolektivu in vzdušje v samem kolektivu ter privablja goste. Redni gostje v gostinskih obratih se ne vračajo samo zaradi nujenja storitev hrane in pijače, vendar tudi zaradi dobrega vzdušja in organizacijske klime v samem obratu. Dobro organizacijsko klimo ustvarjata timsko delo in zadovoljstvo zaposlenih, posledično pa dobra organizacijska klima daje gostom občutek domačnosti in dobrega vzdušja, zaradi česar se vračajo.

Manzini in Gridley (1986) navedeta, da bo potreba po ljudeh s specialnimi znanji, visokimi managerskimi sposobnostmi, profesionalno kvalifikacijo in disciplinarnostjo ter predanostjo k uspešnosti podjetja in doseganju načrtanih ciljev postalo polje, ki bo za organizacije vedno bolj pomembno, morda celo bolj kot sam posel. Brewster in Larsen (2000) trdita, da je najbolj pomembna zmožnost organizacije, da pridobi ali razvije predane, zveste, dinamične in usposobljene zaposlene.

3.7 Timsko delo kot pogoj uspešnega poslovanja v gostinstvu

Timsko delo pride najbolj do izraza takrat, ko tim razvije dobro delovno vzdušje, odprto, spontano komuniciranje, sprejemanje razlik med člani tima ter v njihovem razmišljanju, sprejemanje kritik, usklajevanje sklepov, lastno spremljanje svojega dela in pripadnost timu (Kaše & Zupan, 2003, str. 134). Timsko delo v gostinstvu je izredno pomembno ne samo med strežnim osebjem, temveč tudi med strežbo in zaposlenimi v kuhinji. Pomembna sta sodelovanje med vsemi zaposlenimi in dobra komunikacija, da se delo oziroma postrežba gosta uspešno izpelje. Tako kot v vsakem timu je tudi glavni cilj zaposlenih v gostinstvu dobra postrežba, kar posledično vpliva na vračanje gostov in uspešno poslovanje.

Prednost timskega dela je v tem, da seštevek različnih kompetenc, znanj, sposobnosti, različnih načinov mišljenja ter več informacij pripelje do rešitev, ki so boljše. Prav tako člani tima bolje sprejemajo odločitve, do katerih so prišli s pomočjo sodelavcev (Kaše & Zupan, 2003, str. 134). Ključno za vsak uspešen tim je zaupanje med vsemi člani tima, kar tudi vpliva na boljše sodelovanje med člani (Costa, 2003, str. 605–622).

Timsko delo gradi pristop na boljšem izkoriščanju potencialov zaposlenih v organizaciji, predvsem njihovih umskih potencialov, ki so bili do sedaj izkoriščeni v manjši meri. Prav ta stopnja izkoriščenosti je novo področje boja za konkurenčne prednosti organizacije. Konkurenčna sposobnost organizacije tako vse bolj temelji na tem, v kolikšni meri hoče in zna organizacija mobilizirati neizkoriščene sposobnosti svojih zaposlenih (Andrejčič, 1994, 152).

4 ČLOVEŠKI KAPITAL IN GOSTINSTVO

O gostinstvu lahko rečemo, da vede ali nevede, hote ali nehote opravlja več pomembnih funkcij, in sicer javno-družbeno, gospodarsko, rekreativno in psiho-socialno (Hrovat, 1980, str. 186).

V gostinstvu je najpomembnejši človeški dejavnik. Ključni za vsak gostinski obrat so dobri zaposleni, ki znajo dobro prodajati storitve gostinskega obrata ter s svojim znanjem in izkušnjami vplivajo na vračanje gostov. Gost danes ni več samo porabnik pijače in jedače, ampak človek, ki doživlja gostinske storitve v celoti. Gost poleg postrežbe doživlja celotno vzdušje v gostinskem obratu, čuti organizacijsko klimo in timsko sodelovanje med zaposlenimi. Če je postrežba primerna in vzdušje dobro, se bodo gostje vračali.

Detela (1996, str. 24) je celotno strežno osebje opredelil kot najpomembnejši dejavnik v gostinstvu. Poudarja, da so izredno pomembne strokovna usposobljenost, prijaznost, poštenje, olikanost, iznajdljivost, razsodnost, samoobvladovanje, domačnost, potrpežljivost, vedrost in odločnost. Strežno osebje je tisto, ki v prvi vrsti zastopa gostinski obrat.

4.1 Opredelitev človeškega kapitala

O človeškem kapitalu se je govorilo že v osemnajstem in devetnajstem stoletju, vendar je bil sam pojem človeški kapital še takrat močno podcenjen, saj je takrat še veljalo, da premoženje nastaja na osnovi investicij v opredmetena sredstva, kot so oprema in stroji, delavci pa opravljajo svoje delo in kot taki sami po sebi ne ustvarjajo vrednosti (Mihalič, 2006, str. 44–45).

Schultz (1968) celotni kapital razdeli na človeški in fizični kapital. Trdi, da človeškega kapitala ne moremo kupiti ali prodati, lahko ga dobimo le z investiranjem v človeka, podobno kot fizični kapital dobimo z investiranjem v stroj, zgradbo. Človeški kapital se po njegovem mnenju imenuje človeški zato, ker je del človeka, kapital pa zato, ker je vir prihodnjih zaslužkov (Schultz, 1971, str. 48–49).

Thurow (1983) človeški kapital definira kot posameznikove produktivne veščine, talente in znanje, ki se merijo z vrednostjo blaga in storitev. Po njegovem obstajata dve vrsti naložb v človeški kapital, in sicer naložbe v povečanje količine človeškega kapitala ter naložbe v

povečanje cene novega in obstoječega kapitala. Vrednost človeškega kapitala določata cena in količina človeškega kapitala (Thurow, 1983).

Nobelovec Gery Becker je v svojem delu *Human Capital* (1964) opredelil in izmeril neposredne ekonomske koristi izobraževanja in usposabljanja tako za posameznika kot za družbo. Po njegovem mnenju je spodbuda za investiranje odvisna od pričakovanega donosa na investicijo. Racionalni posamezniki bodo investirali vanj le tedaj, ko je pričakovana stopnja donosa višja kot stroški investicije.

Po teoriji človeškega kapitala (Becker, 1993, str. 115) sta izobrazba in specifični človeški kapital, ki se pridobiva z usposabljanjem na delu, ključna dejavnika produktivnosti. Spremembe v človeškem kapitalu povzročajo spremembe v produktivnosti, te pa vodijo k spremembam v nagradah na trgu dela. Večja vlaganja v človeški kapital so torej povezana z večjim obsegom priložnosti s preходом na boljše poklicne položaje.

Kovač (2000) človeški kapital definira kot sposobnost posameznika, da s svojim znanjem in izkušnjami ustvarjalno sodeluje v delovnem procesu in rešuje poslovne probleme. Z naložbami v izobraževanje povečuje podjetje produktivno sposobnost posameznikov in s tem dodano vrednost podjetja, njegovo ekonomsko učinkovitost in donosnost.

Roos, Roos, Edvinsson in Dragonetti (2000, str. 25) človeški kapital razdelijo (slika 2) na zmožnosti zaposlenih, njihov odnos do dela in njihovo intelektualno prožnost. Zmožnosti ljudi se ustvarjajo z izobraževanjem in usposabljanjem, nekatere pa so plod lastne nadarjenosti, odnos do dela pa se odraža v obnašanju ljudi do svojega dela. Intelektualna prožnost predstavlja inovativnost in odprtost do sprememb (Roos, Roos, Edvinsson & Dragonetti, 2000, str. 28).

Slika 2: Delitev človeškega kapitala



Vir: Roos, Roos, Edvinsson & Dragonetti (2000, str. 25).

Edvinsson (1998) pravi, da je človeški kapital vir inovacij in strateških odločitev, ki lahko izhajajo iz skupinskih diskusij, timskega dela, izboljševanja osebnih sposobnosti in

izobraževanja. Sestavljajo ga vsi povezani ljudje, ki kolektivno v podjetje prinašajo svoje zmožnosti in individualne sposobnosti, svoja znanja, spretnosti, inovacijske sposobnosti, iznajdljivost zaposlenih ter vrednote in kulturo. Wiig (1997) pa še dodaja, da se človeški kapital lahko povečuje z izobraževanjem delovne sile, saj je sestavljen iz sposobnosti in zmožnosti zaposlenih.

4.2 Človeški kapital kot ključni vir zaposlenih v gostinstvu

Cho in Bontis (2002, str. 628) definirata človeški kapital kot kombinacijo inteligentnosti, sposobnosti in ekspertiz, ki organizacijo razločuje od drugih. Človeški element organizacije so tisti, ki so sposobni učenja, spreminjanja in inovativnosti ter ob ustrezni motivaciji lahko zagotavljajo dolgoročno preživetje organizacije.

Človeški kapital so torej zaposleni, ki posojajo svoj človeški kapital in ustvarjajo vrednost v podjetju. V zameno zato pričakujejo vrednost zase. Poleg finančne vrednosti, kot so plača, bonitete in delnice, pričakujejo tudi ostale dejavnike, ki jim bodo omogočali sproščeno in prijetno delo. Med te dejavnike uvrščamo stimulatивно delovno okolje, status, ponos, spoštovanje zaposlenih, priložnost za rast in prepoznavanje njihovih dosežkov (Gruban, 2006).

V gostinstvu se človeški kapital uvršča med ključne vire zaposlenih. Med zaposlenimi v gostinstvu izredno štejejo značilnosti, kot so izkušnje, iznajdljivost, vrednote, sposobnost timskega sodelovanja ter prav tako zmožnost prenašanja vseh značilnosti in izkušenj na sodelavce. Organizacija pa mora takšne zaposlene znati ceniti, spoštovati, obdržati in jih motivirati. Kot smo že omenili, so zaposleni srce vsake organizacije, v gostinstvu pa je to bistvenega pomena. Gostje se ne vračajo samo zaradi hrane in pijače, temveč tudi zaradi dobrega vzdušja in organizacijske klime, ki ga prav tako s človeškim kapitalom ustvarjajo zaposleni.

Človeški kapital, ki ga sestavljajo posamezniki individualisti, je bistvenega pomena za vsako organizacijo. Posamezni zaposleni imajo različne interese, navade, obnašanja, prepričanja in hotenja, ki običajno niso predhodno usklajena med seboj in s cilji organizacije. Za doseganje zastavljenih ciljev organizacije pa so bistveni prav odnosi med zaposlenimi znotraj organizacije (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 107–109).

4.3 Človeški viri kot dejavnik poslovne uspešnosti v gostinskih obratih

Človeški kapital, ki ga tvorijo zaposleni s svojimi znanji, veščinami, sposobnostmi, odnosom, inovacijami, postaja pomemben vir doseganja konkurenčne prednosti podjetja. V ospredje vedno bolj prihaja dejstvo, da novi proizvodi, izpopolnjen tehnološki proces, razvojna inovacija niso dovolj, saj te lahko konkurenca hitro posnema. V sodobnih podjetjih je treba biti drugačen, drugačnost pa podjetja lahko dosegajo s svojimi viri

oziroma zaposlenimi. Človeški kapital tvorijo tisti zaposleni, ki s svojimi sposobnostmi dosegajo vrednost v podjetju. So zagotovilo konkurenčne prednosti in predstavljajo drugačnost od ostalih tekmecev pri poslovanju. Podjetja morajo svoje zaposlene ustrezno motivirati, jih izobraževati, jim omogočiti strokovni in osebnostni razvoj, jih vključevati v strateške odločitve podjetja, poznati njihove potrebe in omogočati razvoj, saj je od zaposlenih, ki ustvarjajo vrednost v podjetju, odvisna njihova nadaljnja usoda poslovanja (Dialogos, 2006).

Človeški kapital predstavlja torej vir znanja, izkušenj, zmožnosti in sposobnosti zaposlenih, s pomočjo katerih se v podjetju ustvarja nova vrednost in konkurenčna prednost (Mihalič, 2006, str. 48). Iz menjalnega razmerja lahko znanje, sposobnosti in zmožnosti zaposlenih razumemo kot sposobnost prepoznavanja temeljnih zmožnosti podjetja. Zaposleni lahko zaradi svojega znanja optimalno izkoriščajo temeljne zmožnosti podjetja in aktivno doprinašajo k razvoju prihodnjih temeljnih zmožnosti ter s tem ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja (Biloslavo, 2006, str. 162–163).

Podjetja z visoko stopnjo človeškega kapitala dosegajo večjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije ter s tem povečujejo tudi konkurenčno prednost organizacije (Mihalič, 2006, str. 48). Ker človeški kapital predstavljajo ljudje, ki zvečer s svojim znanjem in idejami odhajajo domov, ga je za doseganje boljše konkurenčne prednosti treba pretvoriti v strukturni kapital podjetja, ki ostaja v njegovi lasti. Strukturni kapital so procesi, infrastruktura in kultura ter je z njim možno trgovati (Čater, 2001, str. 83). Vendar pa je od človeškega kapitala odvisen strukturni kapital, brez katerega sam po sebi ne bi ustvarjal vrednosti v podjetju (Mihalič, 2006, str. 48).

Dejstvo je, da so ljudje v podjetjih postali ključni konkurenčni dejavnik. Začetek zanimanja za zaposlene in proučevanje njihovega vedenja sta tesno povezana s povečanjem organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Človek je s svojimi zmožnostmi najpomembnejši vir in zaposleni so najpomembnejše premoženje organizacije. Ustrezno ravnanje z njimi je ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovska politika in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezani pri uresničevanju ciljev organizacije. Uspešnosti organizacije ni mogoče pojasniti le z razvojnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih. V bistvu gre za povezovanje razvoja zaposlenih s strateškim vodenjem organizacije, pri čemer za prekarnost v politiki organizacije ni prostora (Poglajen, Kostevc & Dernovšček Hafner, 2018, str. 97).

Človeški kapital v gostinstvu predstavlja ogromno prednost. Dobri kadri z visoko stopnjo človeškega kapitala so težko zamenljivi, prav tako pa je v gostinstvu težko najti dobre in izobražene kadre. Dobri kadri čutijo večjo pripadnost organizaciji in so dobro infiltrirani v klimo organizacije. V gostinstvu danes na žalost lahko dela že skoraj vsak, zato je izredno pomembno, da se dobre kadre zadrži, jih motivira, prav tako zaposli in se jim s tem nudi ustrezno socialno varnost.

4.4 Značilnosti gostinskega poklica

Gostinstvo je opravljanje gostinske dejavnosti, gostinska dejavnost pa obsega pripravljanje in strežbo jedi, pijač ter v nekaterih primerih tudi nastanitev gostov (Zakon o gostinstvu, uradno prečiščeno besedilo, 1. čl.). Natararji ali natararice so osebe, ki ponavadi strežejo gostom za mizo. Njihova naloga je, da sprejmejo naročila gosta in jedi, ki jih pripravi kuhar, in pijačo, primerno, z ustrežno mero strokovnosti in prijaznosti postrežejo gostu (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2018).

Dejavnost gostinstvo torej sestavljajo izredno raznolika podjetja, kot so hoteli, moteli, restavracije, kavarne, bari in podobno. Omenjena podjetja nudijo gostom hrano in/ali pijačo in/ali prenočevanje ter še celo vrsto drugih storitev, predvsem zabavnega značaja (Mihalič, 2001, str. 194). Ali gostinsko podjetje nudi storitve iz vseh sklopov, je odvisno predvsem od vrste gostinskega obrata. Gostinstvo spada v turistično dejavnost, vendar ne v celoti, saj temelji na gostoljubnosti do gostov, ki so lahko turisti oziroma enodnevni obiskovalci ali pa lokalni prebivalci (Mihalič, 2003).

Po Hrovatu (1980, str. 251) ima vsak poklic svoje prednosti in slabosti. Med prednosti oz. dobre strani dela v gostinstvu vključujemo stik z ljudmi, spoznavanje novih ljudi in pestro življenje, možnost nenehnega učenja, dinamično delo, možnost nadaljnjega in nenehnega izobraževanja, zadovoljstvo posameznika po opravljenem delu in napitnino (Hrovat, 1980, str. 252). Ljudem, ki so jim vse te lastnosti pisane na kožo, je gostinstvo lahko sanjski poklic. Vendar pa zlasti v gostinstvu ni vse zlato, kar se sveti, kolikor je lahko lušno v službi, je po drugi strani lahko tudi zelo naporno.

Med neugodne značilnosti gostinskega poklica zaposleni v prvi vrsti običajno omenjajo neugoden delovni čas in nizke osebne dohodke. Za gostince je značilno, da delajo takrat, ko so vsi drugi prosti, torej ob večerih, vikendih in praznikih ter v poletnem času, zaradi česar posledično trpi njihovo zasebno in družinsko življenje. Prav gostinstvo je poklic, v katerem najdemo veliko razdrtih družin, ločitev in samskih oseb. Med značilnosti gostinskega poklica bi prav tako uvrstila telesni in psihični napor. Večji del dela poteka na nogah, psihični napor pa povzročajo gostje predvsem v vinjenem stanju. Gostje si velikokrat prizadevajo, da je natarar v podrejenem položaju, ker je poklic gostinstva premalo cenjen (Hrovat, 1980, str. 253). Prav zaradi slabega statusa o gostinstvu in nespoštovanja zaposlenih v gostinstvu je težko najti dobre kadre in jih zadržati. Nespoštovanje poklica je sistem privedlo do tega, da je v gostinstvu lahko zaposlen praktično vsak.

Kljub vsem slabostim človek, ki je gostinec po duši, še vedno lahko to delo opravlja s srcem. Za gostinstvo je potreben človek, ki ima rad razgibano delo, timsko delo, je iznajdljiv, ni vzkipljiv, je simpatičen, ima voljo do dela in rad dela z ljudmi. Samo takšna oseba lahko pomembno vpliva na število gostov v gostinskem obratu, saj gostje začutijo dobro vzdušje in dobro voljo med zaposlenimi v gostinskem obratu.

4.5 Ekonomski vidik gostinstva

Mihalič (2003) pravi, da je gostinstvo podjetniška dejavnost, ki nudi storitve prehrane, pijače in prenočevanja. Podjetja v gostinstvu lahko delimo v dve veliki skupini, in sicer nastanitveno gostinstvo in prehrambno gostinstvo. Gostinstvo sicer spada v turistično dejavnost, ni pa to v celoti, saj temelji na gostoljubnosti do gostov, ki so lahko turisti oziroma enodnevni obiskovalci ali pa lokalni prebivalci.

Storitve so glede na državo, v kateri so proučevane, obravnavane precej različno, kar je pogosto posledica razlik v stopnjah razvoja. Storitve so torej posebno ravnanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku (Potočnik, 2004, str. 30). Od vrste gostinskega podjetja je odvisno, ali nudi storitve vseh treh sklopov (npr. hotel) ali pa samo storitve, vezane na strežbo jedi in pijač (npr. bar, kavarna). Finančni učinek gospodarskega obrata pa nikakor ni zgolj ekonomski rezultat vloženih sredstev in vrednosti delovnega prispevka (Mihalič, 2002, str. 204). Hrovat (1980, str. 186) navaja, da na skupen promet in doseženo realizacijo vplivajo poleg čistih ekonomskih dejavnikov tudi širše družbenoekonomske okoliščine, število in struktura prebivalstva, njegova kupna moč, delovni čas in razpoložljiv prosti čas, značilnosti in spremembe v navadah ljudi, razvoj medsebojnih odnosov ter stil življenja ljudi.

Gostinski obrati se med seboj razlikujejo po namembnosti storitev in cenovnem razredu. Različni cenovni razredi privabljajo različno klientelo, ki ustvarja različno elastičnost povpraševanja. Mihalič (2008, str. 117) navaja, da je koeficient cenovne elastičnosti odvisen od dohodka. Pri osebah z visokim dohodkom je koeficient cenovne elastičnosti nizek, saj višje cene ob visokem dohodku le malo vplivajo na zmanjšanje obsega povpraševanja. Drugače pa je pri osebah z nizkim dohodkom, pri katerih vsaka najmanjša sprememba cene povzroči močno povečanje ali zmanjšanje povpraševanja (Mihalič, 2008, str. 117).

Gostinstvo je veliko več kot samo poklic. Gostje ne prihajajo samo »popivati«, temveč danes zahtevajo veliko več. Gostinski obrati so danes odprta tribuna družabnih dogodkov, križišče socialnih stikov in oder prostega časa, zato je izrednega pomena, kakšni so zaposleni ter da delo opravljajo s srcem, saj samo s tem veliko pripomorejo, da se gostje vračajo v gostinski obrat in posledično vplivajo tudi na poslovanje gostinskega obrata.

4.6 Socialni vidik gostinstva

Gostinski obrat je ustanova, kamor se ljudje zatečejo v prvi vrsti zaradi druženja, nato pa si želijo pogrnjeno mizico s pijačo in jedačo. Natararji morajo poleg dobrega znanja menija imeti tudi dobre socialne veščine. Morajo biti dobri v komunikaciji in se sporazumeti z različnimi tipi gostov, zahtevnimi in nezahtevnimi, morajo ustvarjati dobro vzdušje in dajati vtis domačnosti v gostinskem obratu. V gostilno se mnogokrat zatečejo tudi osamljene osebe, saj samo tam lahko spregovorijo o svojih težavah in se počutijo slišane.

Mnogokrat je za zaposlene v gostinstvu to lahko zelo naporno, saj morajo poleg vsega dela, ki ga že imajo, včasih samo iz usmiljenja do gosta, igrati še psihoterapevta. Vendar so prav vse te socialne kompetence zaposlenih ključne, da se gostje vračajo in skupaj z zaposlenimi ustvarjajo prijetno klimo v gostinskem obratu.

Gostinstvo je torej že spoznalo, da gosta ne more več zadovoljiti le s pijačo in hrano ter urejenostjo gostinskega objekta, ampak vsaj v enaki meri s čim bolj kultivirano postrežbo, s skrbnim in pozornim negovanjem odnosov, z ustvarjanjem prijetnega vzdušja, ki izžareva toplino in domačnost ter da gostu vedeti, da ne meri samo na njegove biološke potrebe po okrepčilu, ampak ga upošteva kot individualno osebnost z vsemi socialnimi značilnostmi vred. Šele na tej stopnji gostinstvo v celoti opravi svoje poslanstvo in gost v polni meri doživlja tisto prijetno domače občutje, da je v gostinskem obratu dobrodošel (Hrovat, 1980, str. 187).

4.7 Dejavniki, ki vplivajo na obisk gostov v gostinskih obratih

Dejavnost gostinstva je zelo raznovrstna in je sestavljena iz različnih podjetij, kot so (Mihalič, 2003):

- **restavracije in gostilne**, ki gostom nudijo storitve, vezane na strežbo jedi in pijač;
- **okrepčevalnice, picerije, hitra prehrana**, ki gostom nudijo tople in hladne napitke ter običajno bolj enostavne tople in hladne jedi;
- **kavarne**, v katerih gostom strežejo alkoholne in brezalkoholne pijače, hladne in tople napitke, hladne jedi, slaščice in enostavne tople jedi;
- **slaščičarne**, ki gostom nudijo različne vrste slaščic, tople in hladne napitke, brezalkoholne pijače, likerje in desertna vina;
- **raznovrstni bari, bifeji, diskoteke**, ki gostom nudijo vse vrste alkoholnih in nealkoholnih pijač, hladne in tople napitke ter hladne in tople prigrizke, strežba pa načeloma poteka pri točilnem pultu. Te vrste lokalov lahko obratujejo ponoči in nudijo glasbo za ples;
- **obrati za pripravo jedi (catering), premični gostinski obrati, izletniške kmetije in vinotoči**;
- **hoteli, moteli in ostala prenočišča**, ki spadajo med dejavnost nastanitvenega gostinstva in nudijo storitve nastanitve.

Mihalič (2002, str. 208) deli gostinska podjetja na dve veliki skupini, in sicer na nastanitveno gostinstvo in prehrabno gostinstvo. Kategorizacija gostinskega obrata pa že sama po sebi selekcionira in karakterizira tudi vrsto gostov, ki zahajajo vanj, in odnose, ki se v njem razvijajo. Čim višja je kategorizacija lokala, tem bolj diskretna je atmosfera gostov, tem višje so zahteve gostov in tem manj je prostora za veseljaško sproščenost. Natakari so svetovalec, ki mora začutiti gosta in mu po njegovih okusih predstaviti hrano in pijačo (Mihalič, 2002, str. 219). Gostinska podjetja morajo biti locirana na mestih, kjer se

njihove storitve tudi najbolj trošijo. Običajno so bolj obiskani gostinski obrati višje kategorizacije, ki so locirani v središčih mesta, razglednih in tranzitnih točkah (Mihalič, 2002, str. 194).

Hrovat (1980) navaja, da na obisk gostov v gostinskih obratih pa tudi na tip obiskovalcev vplivajo lokacija gostinskega obrata, starost in ugled gostinskega obrata, oprema gostinskega obrata in tudi skrb za dobro počutje gostov (Hrovat, 1980, str. 198–209). Prav zaposleni pa so tisti, ki s celotno organizacijsko klimo in dobrim vzdušjem ustvarjajo dobro počutje gostov. Toplina odnosov med gostom in gostincem je prav tako odvisna od dejavnikov, kot so kategorizacija gostišča, lokacije osebja, starosti, opreme in ugleda lokala (Hrovat, 1980, str. 197).

5 KVALITATIVNA RAZISKAVA

Izraz kvalitativna raziskava se uporablja kot nadrejeni pojem, ki združuje različne raziskovalne pristope z določenimi skupnimi značilnostmi. Za kvalitativno raziskovanje je značilno, da se zbirajo podatki, ki vsebujejo vsebinsko bogate opise ljudi, dogodkov, situacij in niso obdelani z različnimi statističnimi postopki. Podatki se običajno zbirajo v naravnih situacijah, to je tistih, v katerih proučevane osebe navadno preživljajo svoj čas (učilnica, ulica, služba in podobno) in v neposrednem stiku s proučevanimi osebami. Kvalitativni raziskovalci ne začnejo raziskovalnega procesa s postavitvijo hipotez, ki bi jih v nadaljevanju statistično preverjali, ampak s postavitvijo okvirnih raziskovalnih vprašanj, ki naj bi jim omogočala proučevanje situacij v vsej njihovi kompleksnosti in z upoštevanjem konteksta, v katerem je proučevana situacija potekala. Specifična raziskovalna vprašanja pogosto oblikujejo šele med procesom zbiranja podatkov. Kvalitativni raziskovalci si prizadevajo, da bi razumeli ravnanje ljudi s perspektive proučevanih ljudi (Bogdan, Biklen, 2003, str. 2). Kvalitativno raziskovanje je raziskovalni proces, pri katerem si raziskovalci zgradijo kompleks, celostno podobo tako, da analizirajo pripovedi in opazovanja ter vodijo raziskavo v naravnem okolju (Creswell, 1998, str. 5).

Po Brymanu (2004, str. 266) je kvalitativno raziskovanje raziskovalni pristop, ki pri zbiranju in analiziranju podatkov raje kot kvantifikacijo poudarja besede. Poudarek je na tem, da se vidi svet skozi oči proučevanih oseb, opisovanje in upoštevanje konteksta, poudarjanje procesa in ne le končnih rezultatov, prožnosti ter oblikovanja konceptov in teorij kot rezultatov raziskovalnega procesa.

5.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je predvsem opredeliti osnovne pojme, kot so organizacijska klima, timsko delo v organizaciji, institucionalno okolje in pravno-socialna zakonodaja zaposlovanja natakarev in natakare ter kako skupaj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in bolj učinkovito poslovanje v dejavnosti gostinstvo.

Cilj magistrskega dela je prikazati pomen zaposlitve natakarev in dokazati, da izbira zaposlitve natakara ali natakare lahko vpliva na bolj učinkovito poslovanje v gostinstvu. Že Joseph E. Stiglitz (1984, str. 351) je poudaril fenomen tako imenovanih asimetričnih informacij, ki so tipične za tržna gospodarstva. Po njegovi teoriji niso vsi udeleženci na trgu enako informirani. Pri ekonomskih transakcijah ima eden izmed udeležencev več ali celo boljše informacije kot drugi. Teorija asimetričnih informacij je utemeljena na predpostavki, da so potrošniki v času nabave nepopolno informirani o lastnostih proizvoda, ki ga kupujejo. Verjamejo tudi, da so višje cenovne dobrine hkrati bolj kakovostne.

Akerlofu (1970, str. 498) za največji prispevek ekonomiji strokovna javnost šteje esej o trgu rabljenih avtomobilov oziroma »limon« (ang. The market for »Lemons«). Na podlagi lastne izkušnje pri kupovanju avtomobila je opazil, da so na trgu rabljenih avtomobilov prisotni slabo in dobro ohranjeni primerki. Asimetrija informacij med ponudniki se izkazuje v dejstvu, da čeprav vsakdo od njih pozna pravo stopnjo ohranjenosti svojega avtomobila, temu primerno ne bo prilagodil tudi cene. V idealni situaciji naj bi cena dobro ohranjenih avtomobilov relativno presegala ceno slabše ohranjenih. Lastniki slabše ohranjenih avtomobilov izkoristijo sporočilno moč cene in postavijo višjo ceno, kot bi jo sicer na podlagi lastne informiranosti o pravi ohranjenosti. Tako trg preplavijo avtomobili višjih cen, ki so zelo različne kakovosti. Njihova dejanska cena torej ni izražena v tržni ceni, kar povzroči upad povpraševanja po rabljenih avtomobilih in umik ponudnikov bolje ohranjenih avtomobilov. Akerlof je s to razlago ključno prispeval k vključitvi novih disciplin v ekonomijo, kot sta sociologija in psihologija. S pomočjo ponazoritve »trga limon« je Akerlof v ekonomijo uvedel termin negativen izbor (ang. adverse selection). S teorijo »trga limon« Akerlof tudi pokaže, da zaradi asimetrije informacij trgi nikoli ne delujejo popolno in da imamo zaradi tega skoraj vedno opraviti s tako imenovanimi napakami pri delovanju trga (ang. market failures).

Tako imajo tudi v gostinstvu prodajalci vedno več informacij o izdelkih, ki jih prodajajo kot kupci, zato so v boljšem položaju. Po teoriji Stiglitz in Akerlofa lahko sklepamo, da izbira natakara lahko vpliva na učinkovitost poslovanja podjetja. Dober prodajalec, v tem primeru izkušen natakar, naj bi po teoriji tudi prodal več. Kakor je Akerlof (1970) predvideval, da lahko ugled in dobro ime pripomoreta k orientiranosti kupcev, je Spence (1973, str. 355) predlagal koncept signaliziranja. Posebej se je posvetil proučevanju trga delovne sile, na katerem so delodajalci postavljeni pred izziv izbire in zaposlitve najbolj učinkovitih iskalcev zaposlitve. Predpostavil je, da so le bolj sposobni izvajalci pripravljeni vložiti napor v izobraževanje in pridobivanje certifikatov znanja, torej v pošiljanje signala delodajalcem. Ugotovil je, da bo signal resničen le v primerih, ko obstaja negativna odvisnost med stroški signaliziranja in produktivnostjo, sposobnostjo ponudnika.

Delodajalci naj bi torej tudi v gostinstvu s pomočjo signaliziranja na podlagi končanega gostinskega šolanja ali pa preteklih delovnih izkušenj v prejšnjih gostinskih objektih prepoznali bolj izobražene in izkušene natakare. Izobraženi in izkušeni natakari s svojimi

izkušnjami in znanjem vplivajo na večjo prodajo in s tem tudi na boljše poslovanje podjetja ter posledično prispevajo k večji dobičkonosnosti podjetja.

Zato je tudi v gostinstvu izrednega pomena izbira zaposlenih. Zaposleni pa morajo biti v prvi vrsti zadovoljni, da so lahko tudi učinkoviti. Na zadovoljstvo zaposlenih v gostinstvu vplivajo organizacijska klima, timsko sodelovanje med njimi in prav tako oblika zaposlitve. Ljudem je oblika zaposlitve, kot na primer zaposlitev za polni delovni čas za nedoločen čas, pomembna, ker jim daje občutek socialne varnosti in zagotovi rednega mesečnega dohodka. Vsi ljudje bi morali biti enako obravnavani in imeti v enakih dejanskih položajih enakopravno pravico do socialne varnosti in dostojnega življenja, kar vse te prekarne oziroma atipične oblike zaposlitve opravljanja dela ne omogočajo.

5.2 Opredelitev metodologije raziskovanja

Beseda metodologija izvira iz grških besed »methodos«, ki pomeni pot ali način, in »logos«, kar je beseda ali govor. Pojem v najširšem smislu opisuje znanost o metodah znanstvenega raziskovanja (Zelenika, 2000, str. 310). Trnavčević (2001, str. 31) različne metodološke paradigme znanstvenega raziskovanja opredeljuje kot sistem oziroma sklop prepričanj, vrednot in stališč, ki odražajo posameznikov ali skupinski pogled na neko vprašanje oziroma problem.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer teoretični in empirični del. V prvem, teoretičnem delu sem se naslonila na sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature ter uporabila metodo deskripcije in metodo kompilacije. Metoda deskripcije je postopek enostavnega opisovanja ali orisovanja dejstev, procesov in predmetov v naravi in družbi ter empirična potrditev odnosov in povezav, vendar brez znanstvenega tolmačenja in pojasnjevanja. Metoda kompilacije pa je postopek prenosa tujih rezultatov znanstvenoraziskovalnega dela (Zelenika, 2000, str. 338–339). Na podlagi deskriptivne metode sem torej opisala številna spoznanja o konceptu organizacijske klime in timskega dela, ki so jih objavili mnogi tuji in domači avtorji, opisala sem gostinsko dejavnost ter navedla različne pravne vidike zaposlovanja v gostinstvu. V teoretičnem delu sem s pomočjo strokovne relevantne literature, strokovnih člankov in obstoječih raziskav opredelila proučevano tematiko.

Empirična raziskava temelji na kvalitativni metodi znanstveno-raziskovalnega dela, kot jo opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, str. 111). Intervju je primerna metoda, kadar: »1) je treba razumeti konstrukte, ki jih intervjuvanec uporablja kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni zadevi ali okoliščinah; in kadar je 2) eden od ciljev intervjuja razviti razumevanje »sveta« respondenta, tako da raziskovalec lahko nanj vpliva, bodisi neodvisno bodisi s sodelovanjem kot v primeru akcijske raziskave« (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2005, str. 113). Menim, da svoj raziskovalni problem ustrezno umestim v sklop teh pogojev. Kot pripomoček za pridobivanje primarnih podatkov bom uporabila polstrukturiran globinski intervju.

5.3 Globinski polstrukturiran intervju

Kvale (1996) označuje intervju kot posebno obliko konverzacije, katere rezultat je sodelovanje med izvajalcem intervjuja in intervjuvancem. Merriamova (1998) govori o posebnem odnosu med udeležencem intervjuja, v katerem so navzoča tudi njuna pričakovanja in čustva, ki pa se jih mora izvajalec intervjuja pri njegovi analizi zavedati, jih opisovati in ne izključevati. Na podlagi tega vidika sem izbrala metodo globinskega polstrukturiranega intervjuja, ker menim, da je le-ta izredno primerna za izvedbo raziskave te vrste, ko je treba posameznike izprašati o naravi določenega procesa in imeti možnost postavljanja dodatnih vprašanj, ki se porajajo tekom intervjuja. Že sedaj predvidevam, da bodo določeni odgovori sodelujočih zahtevali še dodatno vprašanje oziroma več vprašanj, zato sem mnenja, da mi bo ta metoda omogočala določeno stopnjo prostosti in mi še vedno nudila možnost vodenja udeleženca med samim intervjujem. Najpomembneje pa je, da so dobra vprašanja ključ za pridobivanje pravih podatkov (Merriam, 1998, str. 88). Na vprašanja pozitivne narave lahko podamo znanstveni odgovor. Na vprašanja normativne narave, ki v politični filozofiji prevladujejo, pa direktnega odgovora ne moremo podati, preden ne določimo ideala dobre družbe (Friedman, 1953, str. 12–33). Ko poenotimo ideal dobre družbe, lahko z znanstvenimi metodami ustvarimo model družbe, ki v največji meri zasleduje normativno določen cilj (Friedman, 2011, str. 22–37).

Globinski intervju je v svoji osnovi nestrukturiran, direkten, osebni intervju, v katerem posameznika izpraša izkušeni spraševalec, da bi odkril motivacijo, prepričanja, odnos in občutke subjekta do določene teme (Malhotra & Birks, 2003, str. 179). Globinski intervju lahko traja od 30 minut do več kot ene ure in se lahko izvede v enkratnem obisku ali pa skozi serijo snidenj med izpraševalcem in intervjuvancem, izpraševalec se skozi celotni intervju drži osnovnih in poglobitvenih tem, medtem ko se v samih vprašanjih in odgovorih na njih skriva celotna serija nepredvidljivih področij raziskave. Preiskovanje ozadij posameznih odgovorov je ena od glavnih kvalitativnih in zelo pomembnih vzvodov globinskega intervjuja. Preiskovanje oziroma raziskovanje ozadja odgovora posameznika je lahko izvedeno z enostavnim vprašanjem: »Zakaj ste odgovorili tako? Kaj naj bi to pomenilo?« Lahko pa to naredimo tudi z daljšimi vprašanji, ki so bolj specifična (Malhotra & Birks, 2003, str. 180).

V primerjavi s fokusnimi skupinami Malhotra in Birks (2003, str. 181–183) navedeta naslednje prednosti globinskih intervjujev:

1. natrpani urniki: za udeležence intervjuja si običajno zberemo najboljše zaposlene, ki so najbolj uspešni v svojem poslu. Po dogovoru si lahko vzamejo čas za intervju, redko pa uspejo priti na skupinsko diskusijo dlje od svoje pisarne. Skupinske diskusije običajno ne vsebujejo najboljših subjektov;
2. heterogenost: globinski intervju v primerjavi s fokusnimi skupinami oziroma skupinskimi intervjuji dopušča mišljenje posameznika, saj ni voden s strani skupine, kot se to pogosto dogaja v fokusnih skupinah;

3. izvedba v živo: izpraševalec, ki intervjuja udeleženca v njegovem naravnem, sproščenem in domačem okolju, lahko pridobi veliko več informacij. Delovna atmosfera, vzdušje v samem gostinskem objektu in način postrežbe kave je že nekaj detajlov, ki izpraševalcu lahko pomagajo pri pridobitvi celotne slike o sodelujočem gostinskem objektu;
4. izpraševalcev vpliv: pri izvedbi intervjuja ima izpraševalec izredno veliko možnosti eksperimentiranja, ki jih pri fokusnih skupinah nima. En neuspešen intervju pa tudi ne pomeni takšne izgube kot neuspešna izvedba fokusne skupine;
5. globlji vpogled: globinski intervju nam omogoča globlji vpogled v problem kot pri fokusnih skupinah;
6. odgovori pripadajo točno določenemu udeležencu: pri fokusnih skupinah je nemogoče nenehno spremljati, pri globinskem intervjuju pa odgovore lahko pripišemo točno določenemu udeležencu. Prav tako pri globinskem intervjuju odgovori potekajo svobodno in v sproščenem vzdušju, pri fokusnih skupinah pa so odgovori bolj skupinsko podani;
7. lažja organizacija odgovorov: pri posameznikih je lažje usklajevanje podatkov kot pri skupinah, kjer je potrebno usklajevanje.

Po Churchill in Brownu (2004, str. 99) so slabosti globinskih intervjujev v primerjavi s fokusnimi skupinami, da:

- so običajno veliko dražji kot izvedba fokusne skupine, saj se stroški izpraševalcev zaradi individualnega obravnavanja vsakega udeleženca močno povečajo;
- na splošno globinski intervjuji ne dosežejo tako velike vpletenosti udeleženca, kajti le-ti trajajo od 30 minut do ene ure, kar je za nekatere vrste raziskav premalo;
- potrebujejo veliko več časa za obdelavo podobne količine udeležencev, kot če bi to opravili z izvedbo fokusne skupine;
- je pri globinskih intervjujih v udeležencu težko vzbuditi neko skupinsko dinamiko, ki bi spodbudila določene odgovore, ki jih v osebnem stiku z izpraševalcem in intervjuvancem ne dosežemo.

Značilno za polstrukturiran globinski intervju je, da je namen raziskave jasen, odgovori na vprašanja pa odprti in prosto tekoči. Že začetno vprašanje je jasno, z njim poskuša izpraševalec spodbuditi prosto govorjenje o predmetu. Udeleženec odgovarja na vprašanja, ki jih postavlja raziskovalec, obenem pa njegovi odgovori določajo smer intervjuja. Vrstni red in oblikovanje vprašanj se spreminjata od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posameznih intervjujih razlikuje tudi specifična vsebina (Churchill & Iacobucci, 2005, str. 285).

Podatke, pridobljene z intervjuji, bom analizirala kvalitativno. Mesec (1998, 26) kvalitativno analizo opredeli kot tako, v kateri je »gradivo tudi obdelano in analizirano na beseden način brez uporabe merskih postopkov, ki dajo števila in brez operacij nad

številici». Mužić (1999) navaja, da Miles in Huberman kvalitativno analizo razumeta kot redukcijo, urejanje podatkov in povzemanje zaključkov.

5.4 Vzorčenje

Kvalitativne raziskave temeljijo navadno na namenskih vzorih. To je oblika neverjetnostnega vzorčenja, pri katerem raziskovalec namensko izbere vzorčne enote, za katere je mnenja, da so najboljši predstavniki določene skupine. V večini primerov raziskovalec vključi tiste enote, ki so po njegovem mnenju oziroma presoji najbolj reprezentativne za proučevano populacijo. Tako namensko vzorčenje je dokaj poceni, hitro in ustrezno, ne omogoča pa direktnega posploševanja podatkov na določeno populacijo, ker običajno populacija ni jasno definirana. To vzorčenje je subjektivno in njegova vrednost je popolnoma odvisna od raziskovalčeve presoje, strokovnosti in kreativnosti (Malhotra & Birks, 2003, str. 364).

Nabor tehnik neverjetnostnega vzorčenja je zelo pester in sega od kvotnega vzorčenja, ki je po svoji osnovni zamisli oblikovanja reprezentativnega vzorca blizu verjetnostnega vzorčenja, do zelo pragmatično zastavljenih tehnik, usmerjenih k temu, da vzorčne enote pridobimo hitro, poceni in brez namere po reprezentativnosti. Namerno vzorčenje se kot tehnika neverjetnostnega vzorčenja v praksi precej pogosto uporablja. Izvaja se tako, da raziskovalec na osnovi poznavanja populacije izbira v vzorec vnaprej določene tipične reprezentativne enote, pri čemer je osnovno vodilo pridobiti z vzorcem informacije, ki jih potrebujemo v raziskovalnem procesu (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, 43).

V kvalitativnih raziskavah se pri zbiranju podatkov ne omejujemo na en vir podatkov, temveč želimo pridobiti poglobljen vpogled v proučevano problematiko in zato zberemo veliko število raznovrstnih podatkov o različnih vidikih proučevane družbene enote. Zanimajo nas različne perspektive, saj proučujemo pojasnitev okoliščin pojava, raziskujemo organizacijske strukture, iščemo motive, zanima nas potek procesov, proučujemo odnos med udeleženci raziskave in organi, zanimata nas prav tako politološki vidik in pomen vrednot v času. Vzorec je v kvalitativnem raziskovanju primeren oziroma relevanten za raziskavo takrat, ko raziskovalec pridobi podatke, ki so potrebni za odgovor na raziskovalna vprašanja (Mesec, 1998, 55). Vzorec mora biti relevanten za raziskavo, kar pomeni, da nam ponudi potrebne informacije za izvedbo raziskave in odgovor na raziskovalno vprašanje (Vogrinc, 2008, 54–55). Eagel in Schutt (2005) pravita, da kadar uporabljamo namensko vzorčenje, je vsaka enota izbrana z določenim namenom. Z namenskim vzorčenjem lahko v raziskavo vključimo posameznike iz širše populacije, lahko pa proučujemo celotno podskupino neke širše populacije, zato so ugotovitve relevantne za proučevani vzorec in jih ne moremo posploševati na širšo populacijo (Vogrinc, 2008, 56).

Namenskega načina vzorčenja sem se poslužila tudi sama in za potrebe raziskave v vzorec vključila šest managerjev gostinskih obratov ter na podlagi raziskovalnih vprašanj

poskusila ugotoviti, kako organizacijska klima, timsko delo in oblika zaposlovanja na podlagi različnih pogodb vplivajo na bolj uspešno poslovanje gostinskega obrata. Hart (1996) pravi, da je teorija razumevanja pogodb, kot je tudi pogodba o zaposlitvi, življenjskega pomena z vidika različnih načinov sklepanja pogodb.

5.5 Potek in izvedba intervjujev

Po Pattonu (1987, str. 111) je polstrukturiran intervju izveden s pomočjo opomnika, ki vsebuje seznam vprašanj, ki morajo biti raziskana oziroma postavljena skozi določen intervju. Za izvedbo polstrukturiranih globinskih intervjujev sem si pripravila opomnik, ki mi je med samo izvedbo intervjujev nudil oporne točke in s katerim sem skušala tekom celotnega intervjuja držati rdečo nit ter na koncu logično povezati vprašanja. Intervjuje sem začela z vprašanji, povezanimi z organizacijsko klimo, timskim delom in zadovoljstvom zaposlenih. Nadaljevala sem z vplivom zaposlitve natakara na samo organizacijsko klimo in uspeh podjetja. Tu sem se dotaknila delovno-pravnega zakonodajnega okvirja in pomembnosti socialne varnosti posameznika. Opomnik mi je služil kot vodič skozi intervju in mi hkrati zagotavljal, da sem vključila in obdelala vse bistvene sestavine za raziskavo. Opomnik je priložen ob koncu dela v prilogi 1.

Kvale (1996, str. 14) podaja okvir za izvajanje intervjujev v sedmih stopnjah, ki predstavljajo okvir za izvajanje in načrtovanje intervjuja. Sledeče stopnje so mi služile kot osnova za izvedbo intervjujev:

1. določanje tematike: v teoretičnem delu naloge sem že določila tematiko intervjujev in jih v empiričnem delu naloge še preverila na osnovi globinskih polstrukturiranih intervjujev;
2. snovanje in načrtovanje: tukaj gre za določitev velikosti, obsežnosti in kraja izvedbe intervjujev. Za udeležence intervjuja sem izbrala šest vodij različnih gostinskih obratov, ki so se mi zdeli najbolj primerni za raziskavo;
3. izvajanje intervjujev: pri izvajanju poglobitvenega dela empiričnega dela sem stremela k učinkoviti izvedbi, tako da sem se držala vseh teoretičnih načel, ki sem si jih zastavila v teoretičnem delu. Intervjuji so potekali v prostorih gostinskega obrata, saj se intervjuvanci v svojih objektih ali pisarnah znotraj objekta počutijo najbolj domače in sproščeno;
4. transkripcija oziroma prepis: ta korak predstavlja osnovo za nadaljnjo analizo. Vse intervjuje sem snemala in jin nato dobesedno prepisala ter jih interpretirala. Pri prepisu sem bila posebej osredotočena tudi na to, da mi ne bi ušla katera izmed podrobnosti, ki so med samo izvedbo intervjuja mogoče zvenele nepomembno;
5. analiza: pri analizi sem si pomagala z opomnikom, ki mi je tako kot med intervjuji tudi pri analizi pomenil glavno iztočnico za obdelavo raziskovalnih vprašanj in postavitev domnev. Analiza intervjujev je izvedena z navzkrižno analizo, s katero povezujem odgovore intervjuvancev po tematskih sklopih, ki sem jih izoblikovala na podlagi

opomnika za intervjuje. Vsak tematski sklop je sistematično obdelan na podlagi analize odgovorov vseh intervjuvancev;

6. verifikacija: namen verifikacije je določiti zanesljivost, veljavnost in splošno uporabnost metode oziroma ali je raziskava dejansko raziskovala področje, ki ga je imela namen raziskati. Veljavnost se v raziskovanju nanaša predvsem na vprašanje, ali resnično merimo tisto, kar imamo namen meriti (Flere, 2000, str. 71). V raziskavi so me zanimali predvsem veljavni odgovori intervjuvancev ter njihova stališča do organizacijske klime, timskega dela, zadovoljstva zaposlenih in zaposlovanja natakarev v Sloveniji. Dobljene rezultate sem analizirala in povezala v interpretaciji s teoretičnimi stališči. Kot pravi Tratnik (2002), pa se zanesljivost raziskave preveri z dvema vprašanjema, in sicer ali bi ponovna raziskava prinesla enake rezultate in ali bi drugi raziskovalci v drugih okoljih uporabili podobne metode. Kadar lahko na obe vprašanji odgovorimo pritrdilno, je večja verjetnost za zanesljivost raziskave;
7. poročanje: ugotovitve bom poročala na primeren, razumljiv in berljiv način, ki je uporaben za ciljno skupino. Poročala bom v obliki teksta in tabele, v kateri bom za vsak tematski sklop podala glavne odgovore intervjuvancev.

Pri izvajanju vsakega raziskovanja moramo upoštevati tudi določena etična načela. Merriamova (1998, str. 213) opozarja na dilemo etike pri zbiranju podatkov in razširjanja izsledkov raziskave. Kvale (1996, str. 119–120) za področje intervjuja našteva naslednja etična vprašanja:

- Kakšne koristi nam bo dala raziskava?
- Kako bomo pridobili privoljenje udeležencev?
- Kako bomo zagotovili anonimnost intervjuvanca?
- Kakšne bodo posledice raziskave za udeležence?
- Kakšen vpliv bo imel na raziskavo raziskovalec?

Pred samo izvedbo intervjuja so se tudi meni porodila nekatera etična vprašanja, predvsem zagotavljanje anonimnosti, saj izbrani gostinski objekti sodijo med bolj obiskovane v Ljubljani in se lahko z lahkoto odkrije identiteta posameznika. Tako sem vsem sodelujočim pred izvedbo intervjuja zagotovila, da je raziskava anonimna in da njihova identiteta ne bo prepoznavna, kot tudi ne bo prepoznavna identiteta gostinskega obrata, v katerem so zaposleni. Prav tako sem za sodelovanje v intervjuju najprej pridobila njihovo ustno soglasje, saj so vsi menili, da pisno soglasje ni potrebno. Nato sem udeležence seznanila z vsebino, namenom in cilji raziskave ter načinom zbiranja podatkov. Seznanila sem jih tudi z možnostjo, da lahko zaradi kakršnih koli razlogov kadarkoli odstopijo od sodelovanja, če bodo to želeli. Intervjuji so nato potekali na različne načine, ali v prostorih gostinskega obrata ob kavi in med gosti ali v pisarnah vodje gostinskega objekta. Vzorec je sestavljalo šest vodij izbranih gostinskih obratov. Gostinski obrati se med seboj razlikujejo po namembnosti storitev in cenovnem razredu. V najvišji cenovni razred spadata restavracija in lounge, sledi pa jima restavracija s študentskimi boni. V srednji cenovni razred sodita pub in kavarna ter v najnižji cenovni razred sodi bar. Zaradi različnih

cenovnih razredov v vsak od navedenih gostinskih objektov zahajajo tudi različni gostje. Skupno vsem navedenim gostinskim objektom je, da se vsi nahajajo v centru Ljubljane in so vsi odprti do druge ure zjutraj. Kot pub, kavarna in bar se tudi restavracija, lounge in restavracija s študentskimi boni proti večeru spremenijo v družabni prostor, kjer se lahko tudi zapleše in druži do zgodnjih jutranjih ur. V tabeli 7 predstavljam vse intervjuvance in nekaj osnovnih podatkov o podjetjih, v katerih so zaposleni.

Tabela 7: Značilnosti vzorca intervjuvancev

Oseba	Spol	Starost	Vrsta gostinskega obrata
Vodja 1	Moški	40 let	Pub
Vodja 2	Moški	33 let	Kavarna
Vodja 3	Ženska	38 let	Lounge
Vodja 4	Moški	36 let	Restavracija s študentskimi boni
Vodja 5	Moški	34 let	Restavracija
Vodja 6	Moški	33 let	Bar

Vir: lastno delo.

Vsakega od sodelujočih sem predhodno kontaktirala po telefonu ter se najavila in dogovorila za intervju. Intervjuji so trajali v povprečju 40 minut, nekateri dlje, nekateri manj časa. Vse je bilo odvisno od časa sodelujočega in obremenitve gostinskega objekta v danem trenutku ter njihovega pogleda na problematiko. Intervjuji so z mojim usmerjenjem in vodenjem pogovora potekali tekoče, pri čemer sem si pomagala z opomnikom, prav tako pa tudi sama dobro poznam obravnavano problematiko.

5.6 Analiza in rezultati raziskave

Po Pattonu (1987, str. 438–440) sta za analizo polstrukturiranega globinskega intervjuja primerna dva pristopa. Lahko analiziramo posamezne enote oziroma posamezne intervjuvance, vsakega posamezno ali z navzkrižno analizo povezujemo odgovore vseh udeležencev in tako poiščemo globino oziroma širino odgovorov na posamezno vprašanje. Nato analizo podamo po sklopih oziroma kategorijah, kjer nam kot opora lahko služi tudi sam opomnik (Patton, 1987, str. 438–440). Sama sem se prav tako odločila za navzkrižno analizo ter sem odgovore udeležencev na isto vprašanje povezala v sklope in jih nato sistematično obdelala. Sklope sem oblikovala tako, da sem posameznim besednim zvezam oziroma odgovorom, ki so se večkrat pojavili pripisala pomen. Rezultate globinskih intervjujev podajam v tematskih sklopih, ki sem jih v intervjuju tudi raziskovala in na podlagi katerih je bil osnovan tudi opomnik. Tematski sklopi si sledijo v zaporedju, po katerem sem tudi izvedla posamezni intervju in gre od splošnih tem do bolj kočljivega problema zaposlovanja natakarev in s tem povezanega socialnega zavarovanja.

5.6.1 Pomen organizacijske klime in kulture

Vsi vodje so si enotnega mnenja, da dobra organizacijska klima in kultura vplivata na zadovoljstvo zaposlenih. Na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih pa v prvi vrsti vplivata odnos vodje do zaposlenih in nato plačilo za njihovo delo. Zaposleni morajo delati z nasmeškom, da se čuti dobro vzdušje, ki privablja goste nazaj v gostinski objekt. Vendar pa znajo včasih po nepotrebnem biti naporni tudi gostje, kar lahko vpliva na razpoloženje strežnega osebja. Kot pravi vodja 4: »Če je dobra organizacijska klima v gostinskem objektu, zaposleni delajo bolj sproščeno, bolj so prijazni in na podlagi tega se bolj prijetno počutijo tudi gostje, posledično pa strežno osebje tudi ne privede do nezadovoljstva gostov. Če se gostje počutijo v gostinskem objektu prijetno in domače, gredo ven iz lokala z nasmehom in se zato tudi vračajo. Če je organizacija dobra, tudi zaposleni med seboj hitrejšje in lažje komunicirajo in sodelujejo. Dobra organizacijska klimo spodbujamo z dobro organiziranim delom, s sprotnim reševanjem tekočih zadev in morebitnim konfliktom.« Vodja 1 razloži, da je steber organizacijske klime in kulture vodja gostinskega obrata. Po njem se zgledujejo vsi zaposleni. Dobra organizacijska klima in kultura pa vplivata na zadovoljstvo zaposlenih. Po njegovih besedah, »če zaposleni poslušajo vodjo, je tudi timsko delo na nivoju, vse to pa doprinese k dobri organizacijski klimi in kulturi, ki posledično vplivata na zadovoljstvo zaposlenih. Če par zaposlenih zaide s poti timskega dela, se pozna na celotni ekipi, kar vpliva na slabšo organizacijsko klimo med zaposlenimi in njihovo zadovoljstvo«. Torej najprej mora vodja poskrbeti za svoje zaposlene, ki se morajo razumeti med seboj, da se s tem lahko ustvarja dobro vzdušje v gostinskem obratu. Vodja 3 poudarja, da je organizacijska klima »srce in duša vsake organizacije, je tisto, čemur so zaposleni pripadni, in v zaposlenih vzbuja zadovoljstvo«.

5.6.2 Pomen timskega dela

Vsi vodje se strinjajo, da je timsko delo v gostinstvu izrednega pomena oziroma eden ključnih faktorjev, ki vplivajo na uspeh podjetja. Prav tako potrjujejo, da je timsko delo posledica dobre organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Vodja 2 pravi: »Če so zaposleni zadovoljni, tudi komunicirajo na ravni timskega sodelovanja.« Če ni timskega sodelovanja, lahko pride do preobremenjenosti nekaterih zaposlenih, kar hitro pripelje do nezadovoljstva zaposlenih. V prvi vrsti pa mora biti delo dobro organizirano in urejeno, da zaposleni sodelujejo. Če delo ni organizirano in pravilno razporejeno, se zaposleni avtomatsko držijo samo zase in svojega dela. Vodja 6 razloži, da kooperativnost in timsko delo zelo pripomoreta k uspešnemu poslovanju podjetja, vendar pa poudari, da je timsko delo kompetenca vsakega posameznika, ali je timski človek ali individualist. Pravi, da »če je posameznik po naravi individualist, ne more dobro sodelovati v timu ne glede na plačilo, dobro organizacijsko klimo in odnose med zaposlenimi. Posamezniki individualisti težko sodelujejo v gostinstvu«. Vodja 4 razloži, da se načeloma zaposleni znajo glede timskega sodelovanja kar sami dogovoriti, saj se zavedajo, da če ne sodelujejo, bo njim težje, tako da se slej ko prej sami zanesejo na timsko delo. Če ni timskega dela, se zruši sistem.

Razloži, da se zgodi, da individualisti ne sodelujejo, vendar takrat običajno ostali zaposleni sami stopijo proti individualistu in mu razložijo potek dela. Vodja 3 zato poudarja, »da mora timsko delo prav tako biti zaposlenim opredeljeno, definirano, organizirano ter naročeno, sicer zaposleni hitro stremijo k temu, da »lovijo krivine« oziroma ne naredijo več od tistega, kar je nujno. Timsko delo in dobra organizacijska klima doprineseta k boljšemu uspehu podjetja, vendar pa ne smemo izpustiti tudi drugih pomembnih faktorjev, kot so urejenost samega gostinskega prostora, urejenost sanitarij v gostinskem obratu, lepa oprema, dizajn in lokacija, ki so prav tako ključni pri ustvarjanju dobička«. Vsi se tudi strinjajo, da je treba timsko delo spodbujati v največji meri, kajti nesodelovanje med sodelavci prek hitrosti postrežbe vpliva tudi na goste, ki pa poleg tega začutijo tudi spremembe v organizacijski klimi. Če zaposleni sodelujejo in si med seboj pomagajo, je vsem lažje in je na koncu skupna zmaga.

5.6.3 Pomen zadovoljstva zaposlenih

Vodja 5 je mnenja, da so natakarji v današnjem času manj zadovoljni kot pred desetimi leti. Na račun prekarnih oziroma atipičnih pogodb o zaposlitvi in nizkih plač so delodajalci izrabili njihovo zaupanje, vse to pa danes vpliva na njihovo zadovoljstvo in se posledično čuti tudi v organizacijski klimi. Vodja 3 se strinja, da gostinska podjetja danes preveč gledajo samo na svoj dobiček, ne pa tudi na zadovoljstvo zaposlenih, ki so ključni pri uspehu podjetja. Prvi znak nezadovoljstva zaposlenih v gostinstvu je, da se v gostinskih obratih pogosto dogaja, da se zaposleni menjajo. Večina zaposlenih v gostinstvu neprestano išče boljše priložnosti, ali v drugih poklicih ali samo že težijo k obliki pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas, saj si z njo zagotovijo boljše socialno varstvo in sigurnost ter s tem boljše življenjske pogoje. Vodja 5 razloži, da če so delavci primerno in s primernim plačilom zaposleni, je tudi zadovoljstvo večje in njihov odnos do dela boljši. Delavci, ki so v podjetju zaposleni zgolj sezonsko, bodo že v osnovi delali bolj zase, ne bodo sodelovali v timu, skrbeli bodo samo za svoje osnovno delo in da pridobijo čim večjo napitnino, medtem ko redno zaposleni za nedoločen čas čuti večjo pripadnost podjetju in dela tudi na ugledu podjetja. Po njegovih besedah »zadovoljstvo zaposlenih izhaja že z odnosom delodajalcev do delavcev«. Vsi se strinjajo, da je zadovoljstvo zaposlenih prvotnega pomena na delovnem mestu, saj je prav zadovoljstvo zaposlenih tisto, ki pripomore k dobri organizacijski klimi in spodbuja timsko sodelovanje med zaposlenimi. Končni rezultat pa se pozna na gostih, ker čutijo dobro vzdušje, domačnost in se na podlagi tega tudi vračajo ter s tem povečujejo prodajo in dobiček gostinskega objekta.

5.6.4 Odgovornost zaposlitve natakarja

Vodja 5 razloži, da je v Ljubljani težko zaposliti dobre gostince, da večinoma v gostinstvu delajo študentje, ki imajo že v osnovi manj odgovornosti kot redno zaposleni. Prav zaradi tega pada tudi ugled poklica in je posledično tudi plačilo nižje. Danes bi vsak, ki nima izobrazbe, rad delal v gostinstvu. Po njegovem mnenju bi moral biti kriterij za delavce v

gostinstvu vsaj končana srednja gostinska šola. Vodja 1 se pridružuje njegovemu mnenju in poudari, da je razlika v odgovornosti prav med redno zaposlenimi in zaposlenimi prek študentskih napotnic. Študentje nimajo nobenih odgovornosti, redno zaposleni pa mora oddelati vsaj toliko ur, kot je zaposlen po pogodbi, poleg tega pa se redno zaposlenim dodaja še druge naloge, kot so vodenje izmene, organiziranje dela in podobno. Redno zaposleni naj bi vedno bil stoodstotno pripaden gostinskemu objektu in če študent ne more priti na delo, je treba to izmeno pokriti z redno zaposlenimi. Odnos do dela med redno zaposlenimi in študenti je različen, slednjim je velikokrat vseeno, če zamujajo, kako pospravijo za sabo, dobesedno: »danes so, jutri jih ni več«. Poudari pa, da obstajajo tudi odgovorni študentje, ki čutijo pripadnost gostinskemu objektu in jim lahko zaupa. Vodja 4 razloži, da ne vidi razlike v odgovornosti med redno zaposlenimi natakarji in zaposlenimi prek študentskih napotnic. Pravi, da sta odgovornost do dela in odnos do dela stvar posameznika, da so to neke osnovne stvari, ki jih mora imeti človek pri sebi urejene, da se v službo hodi točno in se primerno obnaša na delovnem mestu. Poudarja, da imajo nekateri študentje te stvari pri sebi bolj urejene kot marsikateri redno zaposlen v gostinstvu. Vsi pa se strinjajo, da zaposlitev natakarjev vpliva na njihovo zadovoljstvo in njihov odnos do dela. Vendar pa na delo v gostinstvu s kakršno koli obliko pogodbe o zaposlitvi pristane marsikdo zgolj iz preprostega razloga, da le dobi delo. Veliko zaposlenih v gostinstvu nato oddela več ur, za kolikor so dejansko zaposleni. Vse to pa se nato začne odražati v njihovem nezadovoljstvu in, ker nimajo primerne pogodbe in primerne plačila, tudi ne oddelajo svojega dela korektno in ne poskrbijo za goste tako, kot bi v nasprotnem primeru, če bi imeli primerno zaposlitev in primerno plačilo. Vodja 3 sicer pravi, da so dobri kadri še vedno videni in primerno zaposleni. Po njenem mnenju bi vsak zaposleni v gostinstvu lahko pridobil zaposlitev, ki si jo želi, in s tem ustrezno socialno varnost, če je tudi sam temu dovolj prizadeven. Problem v gostinstvu je, da je poklic premalo cenjen in spoštovan, kar pa pripelje do tega, da v gostinstvu lahko dela skoraj vsak. Zaradi tega se podjetja tudi poslužujejo različnih prekarnih oziroma atipičnih zaposlitev in ne na začetku vedno primernih ter zakonsko dovoljenih, ker so kadri v gostinstvu nujno potrebni, problem s pridobitvijo kadrov v gostinstvu imajo praktično vsi, zato se sprejme skoraj vsakogar, ki se ga sploh ne pozna in se ne ve, kakšen odnos ima do dela ter kakšne so njegove izkušnje v poklicu. Vodja 3 meni, da se s tem gostinska podjetja zaščitijo pred tem, da ne bi imela prevelike izgubo na zaposlenih oziroma prevelike stroške z zaposlenimi, in na ta način povečujejo svoj dobiček. Vodja 5 razloži, da oblika zaposlitve natakarjev običajno temelji na zmožnostih podjetja, se pa v praksi prevečkrat dogaja, da gostinska podjetja rajši dajo šestim zaposlenim slabše pogoje zaposlitve, namesto da bi štirim zaposlenim nudili boljše pogoje zaposlitve in si z njimi ustvarili boljši ugled podjetja in večje zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni morajo v prvi vrsti biti zadovoljni, da postanejo tudi odgovorni do svojega dela in samega gostinskega objekta. Z zadovoljnimi zaposlenimi se ustvarjata tudi timsko sodelovanje in dobra organizacijska klima, ki sta stebra uspešnega gostinskega objekta.

5.6.5 Razumevanje delovno-pravnega zakonodajnega okvirja v gostinstvu

Vsi intervjuvanci so si enotnega mnenja, da bi dejavnost gostinstvo morala imeti spremenjeno in boljšo zakonodajo. Vodja 4 se ne zdi prav, da gostinski objekti delajo tudi takrat, ko so trgovski centri zaprti, po njegovih besedah: »Če velja red za ene, bi lahko tudi za druge.« V osnovi bi tudi poklic moral biti bolj cenjen, ampak tudi gostov ni več, »ta pravih«, ki bi znali ceniti dobro postrežbo. Po njegovih besedah »danes gostje ne znajo več priti v gostinski objekt uživati, ampak je to za njih vse neka prehranjevalna veriga«. Po njegovem mnenju bi moral vsak vsaj za malo časa poskusiti biti gostinec. Seveda pa še obstajajo gostje, ki cenijo delo gostincev. Če bi bila zakonodaja boljša, da bi gostinci imeli več prostih dni, manj nočnega dela in posledično tudi manj stresa, bi bili zaposleni še bolj zadovoljni, kar bi se posledično poznalo tudi na organizacijski klimi in uspešnosti podjetja. Vodja 1 razloži, da nikoli ne bodo vsi gostinci zadovoljni z delovno-pravno zakonodajo v gostinstvu. Nekateri v gostinstvu delajo zaradi samega preživetja, da pridobijo denar in ustrezno socialno varnost in se bodo zadovoljili z vsako možno obliko pogodbe in sprejeli kakršnokoli zakonodajo, ne glede na to, ali jo gostinski objekt spoštuje ali ne. Zelo redki pa so v gostinstvu, ker to delo res radi opravljajo. Strinja se, da bi moralo biti predvsem za take posameznike boljše poskrbljeno z vidika zakonodaje. V osnovi bi moral biti že poklic bolj cenjen in spoštovan, »ne da lahko vsak avtomehanik dela tudi v strežbi«. Vodja 3 pravi, da problem nastaja v sami zakonodaji. Po njegovem bi v osnovi morala biti zakonodaja tako urejena, da gostinska podjetja rajši dobro plačajo en dober kader, kot neprimerno zaposlijo dva slaba kadra. Pravi, da bi se moral v gostinskih objektih bolje izvrševati nadzor zaposlitev. Vodja 5 se pridružuje mnenju, da je v naši državi delovno-pravni zakonodajni okvir slab, saj se v gostinstvu lahko vsak zaposli, kar posledično niža ugled poklica in prav tako plačilo ter se na račun tega zgublja dobre kadre. Z vidika tega je tudi slabša organizacijska klima v gostinskih objektih in vedno manj timskega sodelovanja. V preteklosti so bili tudi sami gostinski programi v šolah bolj obiskani kot danes. Vodja 6 pravi, da bi morala država bolje poskrbeti za zaposlene v gostinstvu ter izvajati boljši nadzor in preprečevati delo na črno. Pravi, da je »zakonodaja v gostinstvu samo zapisana, izvaja je pa nihče«.

5.6.6 Pomen socialne varnosti

Vodja 2 poudari, da mnogi zaposleni v gostinstvu še vedno ne prejemajo regresa, nimajo plačanega letnega dopusta in bolniške odsotnosti, na podlagi česar se njihova socialna varnost nedvomno zmanjša. Pravi, da ne verjame, da je od 100 natakarjev 10 zaposlenih tako kot treba, da dobijo vso potrebno socialno varnost. Razloži, da je v gostinstvu še vedno veliko ljudi zaposlenih prek pogodb o delu in študentskih napotnic, vendar jim delodajalec prek pogodbe oziroma napotnice izplača manjši znesek, kot so ga v resnici zaslužili. Prikaže jim nižje število oddelanih ur od dejanskih ter preostale ure izplača v gotovini. S tem delodajalci znižujejo svoje stroške, zaposleni v gostinstvu pa so na slabšem, saj v povprečju oddelajo polnih štirideset ur na teden in imajo dejansko obliko

delovnega razmerja za polni delovni čas za nedoločen čas. Pravi, da je predvsem zaposlenim, ki imajo družino, socialno varstvo izredno pomembno. Pravi: »V primeru dela na črno, ko gredo takšni »zaposleni« na dopust in ko se vrnejo, nimajo nič, ker nimajo plačanega letnega dopusta, kako naj bo tako »zaposlen« delavec zadovoljen.« Tako si ne more načrtovati prihodnosti in tudi za dopust mora varčevati, saj ne dobi regresa, in privarčevati za čas, ko se vrne z dopusta. Poudarja, da je v gostinstvu veliko samskih ali ločenih oseb, saj zaradi pogojev dela, natrpanih urnikov in slabe socialne varnosti na podlagi prekarnih oziroma atipičnih pogodb zaposleni v gostinstvu težje načrtujejo svojo prihodnost. Po njegovem mnenju bi vsi dobri kadri v gostinstvu morali imeti primerno plačo in s tem povezano ustrezno socialno varnost, saj je poklic že sam po sebi stresen in psihično naporen. Poudarja tudi, da je v Sloveniji standard gostinstva zelo nizek, da delo pravih gostincev ni dovolj dobro cenjeno, zato so temu tudi primerne oblike zaposlitve. Zaradi slabih plačil v gostinstvu pa se velikokrat tudi izgubi dobre kadre v timu. Vodja 6 poudarja, da prekarne oziroma atipične pogodbe o zaposlitvah vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Poudarja, da se v gostinstvu velikokrat izkorišča delovno silo natakarev. Ker ljudje potrebujejo delo, se jih zaposli po pogodbah za krajši delovni čas oziroma podjemnih pogodbah, na podlagi česar delodajalci plačujejo nižje prispevke za socialno varnost, natakari pa še vedno oddelajo polni delovni čas ali še večje število tedenskih ur z vsemi nočnimi in prazniki. Pravi, da je v gostinstvu še vedno veliko plačil v gotovini oziroma dela na črno. Vse vodje se strinjajo, da je zaposlenim socialna varnost zelo pomembna, ter če bi bili vsi primerno zaposleni, bi bilo tudi zadovoljstvo zaposlenih večje, kar bi posledično tudi doprineslo k še boljšemu uspehu podjetja. Vsi so tudi enotnega mnenja, da je socialna varnost manj pomembna študentom kot starejšim zaposlenim. Ravno zato se delodajalci rajši odločajo, da zaposlijo študente, kar pa posledično tudi pripomore k nižanju ugleda poklica.

5.7 Razprava o rezultatih in normativni predlogi izboljšav

Rezultati polstrukturiranih globinskih intervjujev so pokazali, da organizacijska klima in kultura vplivata na zadovoljstvo zaposlenih v gostinskem obratu. Pozitivno naravnana organizacijska klima je steber delovanja organizacije, ki prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, zadovoljni zaposleni pa so bolj nagnjeni k timskemu sodelovanju. Timsko sodelovanje in pozitivna organizacijska klima v gostinstvu sta izrednega pomena oziroma ključna faktorja pri uspehu in ugledu podjetja. Timsko sodelovanje zaposlenih prav tako krepi pripadnost organizaciji. Vendar pa sem z raziskavo ugotovila, da atipične oziroma prekarne oblike zaposlitve v gostinstvu zmanjšujejo zadovoljstvo zaposlenih in s tem tudi njihovo timsko sodelovanje, kar posledično vpliva tudi na organizacijsko klimo gostinskega obrata. Zaposleni morajo biti v prvi vrsti zadovoljni, da tudi bolj timsko sodelujejo. Raziskava je pokazala, da če zaposleni niso zadovoljni, delujejo bolj individualno, kar posledično vpliva na organizacijsko klimo in zmanjšuje ugled podjetja. Zaposlenim v gostinstvu je pomembna njihova socialna varnost, zato niso zadovoljni z atipičnimi oziroma prekarnimi zaposlitvami, ki so še danes prevladujoč način zaposlovanja

v gostinstvu. Prekarni delavci ne čutijo z delom povezane socialne varnosti, saj v večini primerov delodajalcem ni treba plačevati prispevkov za socialno varnost. Prav tako pa prekarni delavci težje načrtujejo svojo prihodnost, saj nimajo plačanega regresa, bolniške odsotnosti in letnega dopusta. Raziskava je pokazala, da je socialno pravno varstvo prekarnih delavcev v gostinstvu nedvomno slabše.

Z raziskavo sem ugotovila, da med zaposlenimi v gostinstvu vlada precejšnje nezadovoljstvo s sistemom pravne ureditve zaposlovanja. Vodje so si enotni, da če bi vsi zaposleni imeli boljše zaposlitvene pogoje, bi bila organizacijska klima v gostinskih objektih še boljša in poslovanje še uspešnejše. Dobri kadri bi sicer bili zaposljivi, vendar so tudi zelo težko dosegljivi. Vsi so si enotni, da je predvsem problem že v sami zakonodaji gostinske dejavnosti, saj za opravljanje gostinskih poklicev ni potrebna nikakršna izobrazba, s katero bi iskalci zaposlitve lahko signalizirali, da so bolj kvalificirani od drugih. Prav tako so mnenja, da se premalo izvaja nadzor v gostinskih objektih. Mnenja so, da je v gostinstvu še vedno veliko dela na črno, podjetja pa tako ne potrebujejo plačevati prispevkov za socialno varstvo. Zaposlenim se zdi pomembno, kako urejena je njihova zaposlitev in s tem povezana socialna varnost. Če zaposleni ne čutijo osnovne socialne varnosti, tudi ne čutijo pripadnosti podjetju. Ker je doseganje skupnih ciljev gostinskih podjetij odvisno od zadovoljstva zaposlenih na podlagi dobljenih rezultatov, v nadaljevanju navajam nekaj predlogov za izboljšave pri urejanju zaposlovanja v gostinskih podjetjih:

- določena minimalna izobrazba srednje gostinske šole in spodbujanje mladih k vpisovanju gostinskih programov;
- uvrščanje poklica med težja fizična in psihično naporna dela,
- določena minimalna urna postavka za vse zaposlene v gostinstvu,
- spodbujanje gostinskih podjetij k zaposlovanju z omejevanjem študentskega dela v gostinstvu,
- omejevanje delovnega časa gostinskih objektov ob nedeljah in praznikih,
- boljše izvrševati nadzor zaposlitev v gostinskih objektih.

Država bi morala vzpostaviti boljši sistem nadzora nad delodajalci v gostinstvu. Glede na to, da se še vedno ugotavlja kršitve pri gostinskih delodajalcih, ki grobo kršijo delavske pravice, bi morala država povečati kazni za delodajalce, ki ne upoštevajo pravic delavcev. Prav tako bi lahko zaposlila več inšpektorjev za delo in uredila zakonodajo, ki bi jim omogočila dosledno in hitrejšo izvajanje nadzora nad delodajalci v gostinski dejavnosti. Za zaposlene v gostinski dejavnosti pa bi bilo treba organizirati seminarje in izobraževanja, ki bi jih opozarjala na njihove pravice in dolžnosti v delovnem razmerju.

Menim, da bi se z upoštevanjem teh predlogov in ureditvijo zaposlitev v gostinskih podjetjih uspešnost poslovanja v gostinskih obratih še povečala. Da bi bil krog sklenjen, morajo biti najprej z zakonom urejene zaposlitve, zaposleni bi bili tako bolj zadovoljni, hkrati pa bi se še bolj spodbujalo timsko sodelovanje in se pridobilo primerne kadre za

delo v gostinstvu. Gostinska podjetja se prav tako vedno bolj zavedajo pomembnosti človeškega kapitala, da zaposleni ne predstavljajo več samo stroška, temveč so ob ustreznem ravnanju z njimi predvsem dobra investicija, vir konkurenčne prednosti in osnova za uspešno poslovanje podjetja.

5.8 Omejitve raziskave

Kvalitativno raziskovanje se osredotoča na raziskovanje problemov manjšega števila, zato se odpovemo reprezentativnemu vzorcu in posploševanju rezultatov (Mesec, 1998, str. 55). Raziskava ima vsebinske in metodološke omejitve. Med metodološke omejitve uvrščam majhen in namensko izbran vzorec, ki ne omogoča širšega posploševanja ugotovitev, saj ne odraža vseh značilnosti populacije. Za raziskavo sem izbrala udeležence na enakih položajih, od katerih bom lahko o predmetu raziskave izvedela največ. Vsi udeleženci imajo v gostinskih obratih funkcijo vodje. Posploševanje ni namen te raziskave, ugotovitve bodo namenjene izboljševanju prakse v proučevanih gostinskih obratih. Kot možno vsebinsko omejitev bom izpostavila, da sem kot raziskovalka lahko pristranska, saj sem zaposlena v enem izmed gostinskih podjetij in imam o raziskovanem problemu že oblikovana nekatera stališča.

SKLEP

Človek je ključen dejavnik v gostinskih obratih, ključen dejavnik vseh dogajanj in aktivnosti v njih. Vsak gostinski obrat sestavljajo posamezniki, ki s svojimi zaznavami delovnega okolja, možnostmi in pogoji tvorijo skupno organizacijsko klimo. Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki je prisotna v delovnem okolju, obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji, ter na vedenje zaposlenih v organizaciji. Organizacijska klima je močno povezana z zadovoljstvom zaposlenih, ki pa je zelo povezano z zaposlitvijo in socialnim varstvom posameznikov. Zadovoljstvo zaposlenih pa vpliva na celotno vzdušje v gostinskem obratu in timsko delo zaposlenih. Vsak posameznik s svojimi značilnostmi, kot so pridobljeno znanje in razne sposobnosti, predstavlja pomemben del v organizaciji. Ljudje se vse življenje učimo in pridobivamo različne izkušnje, ki nam tako osebno kot tudi poslovno zelo koristijo.

Različne oblike timov predstavljajo različne načine delovanja, komuniciranja, reševanja konfliktov in drugih zadev, povezanih s samim delom. V času, ko je timsko delo zelo razširjeno, je pomembno, da se vsi zavedamo, da posameznik brez sodelavcev ne more delovati, zato je treba vlagati tudi v zaposlene. Neprecenljiv del predstavlja nemotena in dobra komunikacija, ki je prisotna na vseh življenjskih področjih. Omeniti je treba tudi komunikacijo med zaposlenimi v gostinstvu in gosti. Neučinkovita komunikacija lahko pripelje do nezadovoljstva gostov ali pa strežnega osebja in posledično lahko vpliva tudi na samo vzdušje v gostinskem obratu. Zato je treba v gostinski dejavnosti še posebej delati na dobri organizacijski klimi, timskem delu in zadovoljstvu zaposlenih.

Če pogledamo širše, je pomembno, da so zaposleni zadovoljni, naj gre za zadovoljstvo na delovnem mestu, zadovoljstvo s sodelavci, vodjem ali zadovoljstvo z organizacijo samo. Zadovoljen delavec bo svoje delo opravljal po svojih najboljših močeh in stremel k temu, da bo delo opravljeno učinkovito. Dandanes se vse več organizacij, tudi v gostinski dejavnosti, zaveda pomembnosti človeških virov. Če so zaposleni zadovoljni, so namreč tudi veliko bolj dovezetni za delo kot pa nezadovoljni zaposleni. Predvsem zaradi tega je treba razvijati in vlagati v svoje zaposlene, saj se tako poveča tudi uspešnost organizacije. Menim, da so zaposleni v gostinski dejavnosti bistvenega pomena, saj so oni tisti, ki ustvarjajo gostinskemu obratu dodano vrednost, ustvarjajo vzdušje in goste privabljajo nazaj.

V prvem poglavju magistrskega dela sem opredelila pravni vidik zaposlovanja in opredelila stroške z vidika delodajalca na podlagi različnih prekarnih oziroma atipičnih zaposlitev. Z opredelitvijo stroškov vidimo, da če bi delodajalci spoštovali zakon, bi bila najdražja oblika zaposlitve zaposlitev prek pogodbe o delu oziroma podjemne pogodbe, če bi delavec po podjemni pogodbi prejemal 1000 € neto izplačila. Vendar pa podobno kot pri izplačevanju prek študentskih napotnic tudi prek pogodbe o delu delodajalci največkrat izplačajo zaposlenemu nižje število oddelanih ur od dejanskega števila, razliko pa zaposlenim izplačajo v gotovini. Najcenejša oblika zaposlitve za delodajalce je delo na črno ali delo prek s. p.-ja, saj niso dolžni plačevati prispevkov za socialno varnost. Najdražja oblika zaposlitve za delodajalce je torej še vedno zaposlitev delavca za polni delovni čas za nedoločen čas, z obliko prekarnih oziroma atipičnih oblik zaposlitve pa delodajalci zmanjšujejo svoje stroške in si povečujejo dobiček. V nadaljevanju teoretičnega dela sem na podlagi strokovne literature in virov opredelila pomen organizacijske klime, timskega dela in človeškega kapitala v gostinstvu.

Znotraj empiričnega dela sem si postavila raziskovalna vprašanja, s pomočjo katerih sem želela ugotoviti, kako delovno-pravni zakonodajni okvir v gostinstvu vpliva na zaposlovanje, organizacijsko klimo, timsko delo in učinkovitost poslovanja gostinskih obratov. V nadaljevanju podajam odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

- Kako organizacijska klima in kultura vplivata na zadovoljstvo zaposlenih v gostinskem obratu?

Organizacijska klima in kultura sta steber gostinskega obrata. Pozitivno naravnana organizacijska klima vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih, prispeva k večji uspešnosti podjetja in ugledu podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na dobro vzdušje samega gostinskega obrata, ki se čuti tudi med gosti, zaradi česar se posledično tudi vračajo.

- Kako pomembno je timsko delo? Ali je timsko delo zaposlenih posledica organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih? Ali oblike prekarnih zaposlitev vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?

Zaposleni morajo biti v prvi vrsti zadovoljni, da med seboj timsko sodelujejo. V gostinskih podjetjih je timsko sodelovanje izrednega pomena, saj če zaposleni sodelujejo, tudi delo poteka hitreje, kar lahko doprinese k višjemu finančnemu uspehu podjetja, saj zaposleni s skupnimi močmi postrežejo več gostov. Oblike prekarnih zaposlitev v gostinstvu povečujejo nezadovoljstvo med zaposlenimi, saj si zaposleni razlagajo, da je na podlagi prekarnih oziroma atipičnih pogodb o zaposlitvi njihovo delo premalo cenjeno. Načeloma vsi zaposleni v gostinstvu stremijo k pogodbi za polni delovni čas za nedoločen čas, saj jim ta oblika pogodbe prinaša večjo socialno varnost in lažje načrtovanje prihodnosti.

- Ali trenutno mogoče oblike pogodbe o delu vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in njihov odnos do dela? So prekarni delavci manj odgovorni do dela, kot zaposleni po pogodbi o zaposlitvi? Se zadovoljstvo osebja kaže tudi v timske delu? Na čem temelji oblika zaposlitve natakarev?

Atipične oziroma prekarne oblike zaposlitve delavcev v gostinstvu še vedno prevladujejo ter hkrati zmanjšujejo zadovoljstvo delavcev in njihov odnos do dela samega. V splošnem so prekarni delavci manj odgovorni do dela saj tudi ne čutijo z delom povezanega socialnega varstva, kar vpliva na njihovo nezadovoljstvo pri delu in posledično zmanjšuje timsko sodelovanje.

- Sta organizacijska klima in timsko delo ključna faktorja uspeha podjetja?

Organizacijska klima in timsko delo zaposlenih v gostinstvu sta ključna uspeha podjetja. Pozitivno naravnana organizacijska klima podjetja povečuje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo timsko sodelovanje.

- Kako delovno-pravni zakonodajni okvir vpliva na organizacijsko klimo in timsko delo? Spodbuja timsko delo in boljšo organizacijsko klimo ali ne? Ali so prekarne oziroma atipične oblike dela prevladujoč način zaposlovanja v gostinstvu?

Delovno-pravni zakonodajni okvir v gostinstvu ne spodbuja pozitivno naravnane organizacijske klime in timskega sodelovanja. Zaposleni v gostinstvu so mnjenja, da so poklici v gostinstvu premalo cenjeni, prav tako pa ugled poklica pada na račun atipičnih oziroma prekarnih zaposlitev, ki so še vedno prevladujoč način zaposlovanja v gostinstvu. V gostinstvu še vedno prevladujejo prekarne oblike zaposlitve kot so zaposlitev za določen čas, s krajšim delovnim časom, pogodbe o delu, delo preko s.p. in delo na črno.

- Je zaposlenim pomembna njihova socialna varnost? Ali prekarni delavci zaradi nestabilne zaposlitve težje načrtujejo svojo prihodnost?

Zaposlenim je pomembna njihova socialna varnost in če bi bili vsi primerno zaposleni s pogodbo o zaposlitvi, bi bilo tudi zadovoljstvo zaposlenih večje, kar bi posledično doprineslo k še boljšemu uspehu podjetja. Vendar pa zaradi prekarnih oziroma atipičnih oblik zaposlitev zaposleni v gostinstvu težje privarčujejo in načrtujejo svojo prihodnost.,

saj morajo v primeru, da želijo oditi na dopust varčevati za dopust in za čas, ko se vrnejo z dopusta, saj večina zaposlenih v gostinstvu še vedno nima plačanega regresa in letnega dopusta.

Raziskavo sem izvedla s pomočjo polstrukturiranih globinskih intervjujev, s katerimi sem intervjuvala šest vodij različnih gostinskih obratov v centru Ljubljane. Analiza raziskave me je pripeljala do ugotovitev, da je zaposlenim v gostinstvu pomembna socialna varnost in da z zakonodajo zagotovljena socialna varnost osebe in z njo povezana primerna pravna ureditev zaposlovanja ustvarjata boljšo organizacijsko klimo, več timskega sodelovanja med zaposlenimi in večje zadovoljstvo zaposlenih, kar posledično vpliva na bolj učinkovito in konkurenčno poslovanje gostinskega podjetja.

Skozi raziskavo sem prišla do zaključkov, da sta zaposlenim v gostinstvu izredno pomembna organizacijska klima in odnos vodje do zaposlenih v samem gostinskem obratu. Uspešna organizacijska klima vpliva tako na timsko delo kot tudi na zadovoljstvo zaposlenih, ki sta ključna faktorja uspešnosti gostinskih podjetij. Vendar pa zaposleni v gostinstvu niso zadovoljni z oblikami zaposlitev, saj je v gostinstvu še vedno veliko prekarnih oblik dela prek zaposlitev za skrajšani delovni čas, podjemnih pogodb, dela prek s. p.-ja, študentskih napotnic in dela na črno.

Pri prekarnih oblikah opravljanja dela se največkrat krši zakon, saj veliko posameznikov opravlja delo prek s. p.-ja ali prek pogodbe o delu, medtem ko so v resnici upravičeni do pridobitve pogodbe o zaposlitvi. Razloge vidim v tem, da so alternativne oblike zaposlovanja za delodajalce v gostinstvu zaradi slabega inšpekcijskega nadzora cenejše ter da omogočajo lažje odpuščanje in menjavo kadrov. Prav tako ne določajo obveznega plačevanja bolniških in porodniških odsotnosti, letnega dopusta in regresa. Atipične oziroma prekarne pogodbe zaposlovanja ne omogočajo enakih pogojev za socialno varnost, saj na primer delo na črno in delo prek s. p.-ja v osnovi ne omogočata zdravstvenega varstva, ki bi moralo biti zagotovljeno vsakemu zaposlenemu. Delavci, ki so zaposleni na podlagi prekarnih pogodb, običajno nimajo pravic do dopusta in drugih pravic, ki jih prinaša pogodba o zaposlitvi. Menim, da bi vsi zaposleni v gostinstvu morali imeti zagotovljeno varnost zaposlitve in druge socialne ugodnosti, ki jih prinaša pogodba za polni delovni čas za nedoločen čas.

Danes so se gostinska podjetja v konkurenčnem boju prisiljena prilagajati vedno bolj zahtevnemu tržišču. Ne glede na vrsto gostinskega objekta so zaposleni tisti dejavnik, ki ločijo uspešne organizacije od manj uspešnih. Največje bogastvo organizacij so torej ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Zato sta skupno zadovoljstvo vseh zaposlenih in njihovo timsko delo, ki se meri v okviru organizacijske klime, izjemno pomembna za uspešnost in učinkovitost gostinskega obrata.

Ključ do uspeha vseh podjetij, tudi gostinskih, je usvojiti miselnost, da vlaganje v človeški kapital ni strošek, ampak nujna investicija za uspešnost delovanja podjetja v prihodnosti.

Ravno zaposleni so tisto, kar v gostinstvu predstavlja bistvene konkurenčne prednosti, sposobnosti in znanja, zato je pomembno, kako se z njimi ravna.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Akerlof, G. (1970). The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
3. Anderson, E. W. & Fornell, C. (1994). Service Qualitz. V R.T. Rust & R.L. Oliver (ur.), *A Customer Satisfaction Research Prospectus* (str. 241–268). London: Sage.
4. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., & Pavlin, N. (1994). *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Ariely, D. (2010). *Predvidljivo nerazumni*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba d.d.
6. Ashmos, D. & Nathan, M. L. (2002). Team Sense-making: A Mental Model for Navigating Uncharted Territories. *Journal of Managerial Issues*, 14(2), 198–217.
7. Avsec, T., Čuček, V., Faganelj, M., Mlakar, S., Molka, A. & Ravnikar, T. (2007). *Vse kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
8. Barney, J. B. (1997). *Gaining and Substaining Competative Advantage*. London: Reading Addison Wesley.
9. Becker, G. (1964). *Human Capital- A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: National Bureau of economic research.
10. Becker, G. (1993). *Human Capital- A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
11. Bečan, I., Cvetko, A., Klampfer, M., Končar, P., Korpič-Horvat, E., Kresal, B., Kresal Šoltes, K., Novak, J., Novak, M., Plešnik, T., & Vodovnik, Z. (2008). *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
12. Bečan, I., Belopavlovič, N., Korpič Horvat, E., Kresal, B., Kresal Šoltes, K., Mežnar, Š., Robnik, I., Senčur Peček, D. & Šetinc Tekavc, M. (2016). *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
13. Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Bubnov Škobrne, A. & Strban, G. (2010). *Pravo socialne varnosti*. Ljubljana: GV Založba.
15. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
16. Bogdan, R. C. & Biklen, K. S. (2003). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
17. Brewster, C. & Larsen, H. H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe (Trends, Dilemmas and Stretegy)*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
18. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Brinker, B. (2002). *Intellectual Capital: Tomorrows Asset, Todays Challenge*, CPA Vision Project. Pridobljeno 4. junija 2019 iz <http://www.cpavision.org/vision>

20. Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press, Inc.
21. Choo, C.W. & Bontis, N. (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.
22. Churchill, A.G. jr. & Brown, J.T. (2004). *Basic Marketing Research* (5. izd.). Sydney: Thomson South Western, str. 693.
23. Churchill, A. G. jr. & Iacobucci, D. (2005) *Marketing Research: Methodological Foundations* (9 izd.). South Western: Thompson.
24. Clague, C. (1997). The New Institutional Economics and Economic Development. *Institutions and Economic Development* (str. 13–36). Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
25. Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
26. Constable, S. (2017). *What Is The Shadow Economy and Why Does It Matter?* Pridobljeno 4. junija 2019 iz <https://www.wsj.com/articles/what-is-the-shadow-economy-and-why-does-it-matter-1488769322>
27. Costa, A. (2003). *Work team trust and effectiveness*. Personnel Review: Bradford
28. Creswell, J.W.(1998). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks: Sage.
29. Cvetko, A., Kalčič, M., Klampfer, M., Korpić-Horvat, E., Novak, M. & Senčur Peček, D. (2004). *Pogodba o zaposlitvi in podjetniška kolektivna pogodba*. Ljubljana: GV Založba.
30. Cvetko, A. (2005). *Socialna varnost*. Maribor: Pravna fakulteta.
31. Čater, T. (2001). Management znanja kot pripomoček za razvijanja konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija* (1)76–85.
32. Das, T. K. (2004). Time-span and risk of partner opportunism in strategic alliances. *Journal of Managerial Psychology*, 19(8), 774–759.
33. Data d.o.o. (2017). *Podjemna pogodba: Katere so njene bistvene značilnosti?* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. maja 2019 iz <https://data.si/blog/2017/06/06/podjemna-pogodba/>.
34. Daza, J. L. (2005). *Informal Economy, undeclared work and Labour administration*. Geneva: International Labour Office.
35. Detela, M. (1996). Najpomembnejši dejavnik v gostinstvu so ljudje. *GT. Letnik II*, 12(24).
36. Dialogos. (2006). *Nefinančna merila poslovne uspešnosti*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>.
37. Easterby-Smith, M., Thorpe R. & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.
38. Edvinsson, L. (1998). Nomadi znanja pod vrhom ledene gore: Neumnost: Če investiraš v intelektualni kapital, se zmanjša knjigovodska vrednost podjetja. *Manager* (10), 56–60.

39. Finančna uprava republike Slovenije. (2018). *Prispevki za socialno varnost: Plačevanje prispevkov za socialno varnost za zavarovance – samozaposlene osebe*. Ljubljana: Ministrstvo za finance.
40. Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
41. Flerin, M., Tuškej, M., Turšič, I., Rupar, B., Kozlovič, K., & Novak, P. (2002). *Planiranje in razvoj kadrov – praktikum*. Kranj: Založba moderna v sestavi fakultete za organizacijske vede.
42. Friedman, M. (1953). *Essays in Positive economics*. Chicago: Chicago University press.
43. Friedman, M. (2011). *Kapitalizem in svoboda*. Ljubljana: Soleco.
44. Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543).
45. Von Haller Gilmer, B. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
46. Gorenak, I. & Pagon, M. (2006). Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija*, 39(4), 247 – 253.
47. Goršič, M. & Plohl V. (2011). *Pravna in davčna obravnava različnih oblik opravljanja dela in storitev fizičnih oseb*. Ljubljana: Dashöfer.
48. Gregorčič, M. (2005). *!Alerta roja!: Teorije in prakse znotraj neoliberalizma*. Ljubljana: Študentska založba.
49. Gregory, K. (2011). The importance of Employee Satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*. Aston, Pennsylvania: The Neumann Business Review. Pridobljeno 4. junija 2019 iz <https://www.refugeerightstoolkit.org/wp-content/uploads/2013/11/https-www.neumann.eduacademicsdivisionsbusinessjournalReview2011Gregory.pdf>
50. Gruban, B. (2006). *Upravljanje človeškega kapitala podjetij*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>
51. Hart, O. (1996). *Firms, contracts, and financial structure*. Oxford: Claredon Press.
52. Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
53. Hiršl, A. & Skorupan, M. (2013). *Vzorci delovnopravnih in drugih pogodb za izvajanje dela in vzorci odpovedi pogodb o zaposlitvi*. Ljubljana: Združenje delodajalcev slovenije.
54. Hrovat, M. (1980). *Gost in potnik*. Državna založba Slovenije.
55. Huffman, W. E. (2009). Does Information Change Behavior? *Economics Working Papers* (2002–2016). 151. Pridobljeno 5. junija 2019 iz https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1150&context=econ_las_workingpapers
56. Isabella, L. (2003). Teams and Teamwork: A Foundation. V D. Purg (ur.), *Leaders and Teams: The Winning Partnership*, (str. 51–76). Ljubljana: GV Založba.

57. Ivanko, Š. (1999). *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
58. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
59. Kaplan, R.S. & Norton D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. *Harward Business Review*, 74(1), 75–85.
60. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K.K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje. Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Kavčič, B. (1994a). *Organizacijska kultura. Management*. Radovljica: Didakta.
62. Kavčič, B. (1994b). Teamsko delo kot konkurenčna prednost. V J. Florjančič (ur.), *Globalni in kadrovski management*, (str. 150–175). Kranj: Moderna organizacija.
63. Kavčič, B. (2008). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
64. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K.K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje. Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Klampfer, M. (2005). Posebne pogodbe o zaposlitvi. *Podjetje in delo* (XXX1), 6-7.
66. Konrad, E. (1987). Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. V J. Gregorač (ur.), *XV Posvetovanje psihologov Slovenije*, Radenci, (str. 99-110). Ljubljana: Društvo psihologov RS Slovenije.
67. Korpič-Horvat, E. (2004). *Individualno delovno pravo*. Maribor: Pravna fakulteta Maribor.
68. Kovač, B. (2000). Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. V N. Borak (ur.), *Zbornik referatov / 32. Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*, Portorož, 22.–24. marec, (str. 29–54). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
69. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
70. Krašovec, D. (2008). *Veliki komentar zakona o delovnih razmerjih s sodno prakso*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
71. Kresal, B., Kresal Šoltes, K., & Senčur Peček, D. (2008a). *Vodnik po pravicah iz delovnega razmerja: najpogostejša vprašanja in odgovori*. Ljubljana: Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani.
72. Kromkowski, J. A. & Murphy, E. (1996). V P.C. Flood, M. J. Gannon & P. Jaap (ur.), *Managing Without Traditional Methods* (str. 257-278). Cambridge: adison-Wesley Publishing Company.
73. Kruhar Puc, R. & Galič, J. (2005). *Obdavčitev plač in drugih osebnih prejemkov ter povračila stroškov v zvezi z delom*. Lesce: Legat.
74. Kunšek, I. (2003). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
75. Kuzma, B. (2011). *Delovna razmerja in civilno pravo*. Pridobljeno 10. januarja 2019 iz <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-CFM9LWY2/>

76. Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, str. 344.
77. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
78. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
79. Lipičnik, B. (2002). Organizacijska klima in organizacijska kultura. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Lourenco, Paulo R., Dordio Dimas & Rebelo T. (2014). Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 30 (3). Pridobljeno 10. septembra 2018 iz <https://www.sciencedirect.com/search/advanced?qs=effective%20workgroups&show=25&sortBy=relevance>
81. Maddux, R. (1992). *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
82. Malhotra, K.N. (2002). *Basic Marketing Research: Applications to Contemporary Issues*. New Jersey: Prentice Hall.
83. Malhotra., K. N., & Birks, F. D. (2003). *Marketing Research: An applied Approach*. B.k.: Pearson Education Limited, str. 770.
84. Manning, L.M., Davidson, G.C. & Manning, L.R. (2004). Toward a shortened measure of organizational climate in tourism and hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(4), 444–462.
85. Manzini, O.A. & Gridley, J. D. (1987). *Integrating Human Resources and Strategic Business Planning*. New York: Amacom.
86. Mercina, J. (2017). Samostojni podjetnik (s.p.). Pridobljeno 17. februarja 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitve-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati/samostojni-podjetnik-s-p>.
87. Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
88. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
89. Mežnar, D. (1998). *Pogodba o zaposlitvi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
90. Mežnar, D. (2006). Analiza primerjave zaposlitve na podlagi pogodbe o zaposlitvi po zakonu o delovnih razmerjih in zakonu o javnih uslužbencih. *Podjetje in delo*, (8), 1838 str.
91. Mežnar, D. (2006). Kako spodbuditi fleksibilno zaposlovanje. *Finance*, str. 18.
92. Meyer, M.A. (1994). The dynamics of learning with team production: Implications for task assignment. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1157–1184.
93. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.o.o.
94. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
95. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.

96. Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
97. Mihalič, T. (2001). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij* (2 izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
98. Mihalič, T. (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij* (3 izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
99. Mihalič, T. (2003). *Turistična podjetja: Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij* (2 izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
100. Mihalič, T. (2008). *Turizem: ekonomski vidiki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
101. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (brez datuma). *Začasno in občasno delo dijakov in študentov*. Pridobljeno 13. marca 2019 iz http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/zacasno_in_obcasno_delo_dijakov_in_studentov/
102. Močnik, R. (2010). Delovni razredi v sodobnem kapitalizmu. V G. Kirn (ur.), *Postfordizem: razprave o sodobnem kapitalizmu*, 149–202. Ljubljana: Mirovni inštitut.
103. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 5(1), 3–6.
104. Možina, S. (2002a). Vodenje in vedenje: Delo v teamu, skupini. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh*, (str. 540–579). Radovljica: Didakta.
105. Možina, S. (2002b). Strateški pomen kadrovskih virov. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov*, (str. 3–42). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
106. Mullainthan, S. & Thaler, H. R. (2001). Behavioral Economics. *International Encyclopedia of the Social Behavioral Sciences*, 1094–1100.
107. Mužić, V. (1999). *Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja*. Zagreb: Educa.
108. North Douglas, C. (1998). *Institucije, institucionalne spremembe in gospodarska uspešnost*. Ljubljana: Krtina.
109. Ovsenik, M. (2006). *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Visoka šola za turizem.
110. Parker, M.G. (1990). *Team Players and Teamwork*. San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers.
111. Patton, M.Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. (2 izd.). Newsbury Park, London, New Dehli: Sage Publications, (str. 176).
112. Plavšak, N., Juhart, M., Podgoršek, B., Kranjc, V., Ilovar Gradišar, S., Zabel, B. & Možina, D. (2004). *Obligacijski zakonik s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
113. Poglajen, Č., Kostevc, Č. & Dernovšek Hafner, N. (2018). *Prekarnost in družbena negotovost: interdisciplinarni pogledi na prekariat*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
114. Porter Gary, A. & Norton Curtis, L. (2001). *Financial Accounting: The Impact on Decision Makers* (3 izd.). Orlando: Harcourt College Publisher.
115. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.

116. Prašnikar, J. & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
117. Preželj, B. & Svetlik, I. (1992). *Zaposlovanje – perspektive, priložnosti, tveganja*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, d.o.o.
118. Redek, T., Bavdaž, M., Cepec, J., Domadenik, P., Godnov, U. & Kostevc, Č. (2017). *Vpliv zasebnih agencij za zaposlovanje na trg dela v Sloveniji*. Ljubljana: ZRSZ.
119. Rehman, T. (2016). Historical contex of behavioral economics. *Intellectual Economics*, 10(2), 128–132.
120. Renoy, P. (2004). *Undeclared Work in an Enlarged Union, An analysis of undeclared work: An in-depth stud zof specific item*. Pridobljeno 4. junija 2019 iz https://www.researchgate.net/publication/254918911_Undeclared_work_in_an_enlarged_Union_An_analysis_of_undeclared_work_An_in-depth_study_of_specific_items
121. Robnik, L. (2013). Kdaj lahko sklenemo podjemno pogodbo. *Finance*, 49.
122. Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. & Dragonetti, N.C. (2000). *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
123. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
124. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
125. Rozman, R. (2002). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
126. Rus, V. (1994). *Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment, uporaba II*. Ljubljana: Davean.
127. Samuelson, P. & Nordhaus, W. (1995). *Economics* (15 izd.). NY: McGraw-Hill.
128. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
129. Schneider, F. (2016). Estimating the Size of the Shadow Economy: Methods, Problems and open Questions. *Turkish Economic Review*, 3(2), 256–280.
130. Schulw, W.T. (1968). Resource for Higher Education: An Economists View. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
131. Schulz, W. T. (1971). *Investment in Human Capital. The Role of Educatio an of Research*. New York: The Free Press.
132. Senčur Peček, D. (2013). Zakonite oblike opravljanja dela. *Podjetje in delo*, XXXIX (6–7), 921–943.
133. Senčur Peček, D. (2015a). Neuporaba in spremenjena uporaba institutov delovnega prava. *Podjetje in delo*, XLI(6–7), 1191–1207.
134. Senjur, M. (2001). *Razvojna ekonomika: Teorije in politike gospodarske rasti in razvoja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
135. Shiller, R. (1995). Conversation, information, and herd behavior. *American Economic Rewiev Papers and Proceedings*. Connecticut: Yale.

136. Singer, M. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practise of learning organozation*. London: Century business.
137. Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
138. Svetlik, I. (1994). Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji. V I. Svetlik & S. Pirher (ur.), *Zaposlovanje: približevanje Evropi* (str. 121-138). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
139. Stiglitz, J. (1984). Price Rigidities and Market Structure. *American Economic Review*, 74(2), 350–355.
140. Stupica, M. (2003). *Timi in timsko delo*. Ljubljana: Profit.
141. Študentska organizacija Slovenije. (2017). *Študentsko delo*. Pridobljeno 28. maja 2019 iz <http://www.studentska-org.si/studentski-kazipot/studentsko-delo/>
142. Tashman, P. & Raelin, J. (2013). Who and What Really Matters to the Firm: Moving Stakeholder Salience beyond Managerial Perceptions. *Business Ethics Quarterly*, 23(4), 591–616.
143. Tekavc, J. & Šetinc Tekavc, M. (2008). *Pogodba o zaposlitvi s komentarjem*. Ljubljana: Planet GV.
144. Thaler, R.H. (2019). *Nerazumno vedenje: razvoj vedenjske ekonomije*. Ljubljana: UMco.
145. Thurow, L. (1983). *Supply- side economics- an aberrarn curent of the economic mainstraim? In dangerous cursents- the state of economics*. New York: Random house.
146. Torrington, D. & Hall, L. (1991). *Personnel management: A new approach*. New York: Prentice-Hall.
147. Tratnik, M. (2002). *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
148. Trbanc, M. & Verša, D. (2002). Zaposlovanje mladih. V I. Svetlik, J. Glazer, A. Kajzer. & M. Trbanc (ur.), *Politika zaposlovanja* (str. 337–367). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
149. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
150. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
151. Trnavčevič, A. (2001). Kvalitativna in kvantitativna paradigma pedagoškega raziskovanja: izhodišča in dileme. *Sodobna pedagogika*, 52(2), 26–34.
152. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
153. Vrtačnik, U. (2006). Ali lahko (zgolj) zakonodaja zagotavlja fleksibilnost na področju delovnih razmerij? *Pravna praksa*, 3(21).
154. Wiig, K. M. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planing* 30(3), 399–405.
155. Wilkinson, D. & Birmingham, P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: RoutledgeFalmer.

156. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2018). *Opis poklica. Natakar*. Pridobljeno 10. Septembra 2018 iz https://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=1473&Filter
157. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela* (4 izd.). Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
158. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
159. Zupan, N. & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGA

Priloga 1: Opomnik za globinske intervjuje

1. SEGMENT INTERVJUJA: značilnosti sodelujočega

- Kontaktna oseba: spol, starost, pozicija v gostinskem obratu
- Datum intervjuja
- Vrsta gostinskega obrata (bar, restavracija, kavarna, lounge, pub)

2. SEGMENT INTERVJUJA: kvalitativna odprta vprašanja

3. Kako organizacijska klima in kultura vplivata na zadovoljstvo zaposlenih v gostinstvu?

Se ti zdi pomembna dobra organizacijska klima?

Se ti zdi pomembno zadovoljstvo zaposlenih?

4. Kako pomembno je timsko delo? Ali je timsko delo zaposlenih posledica organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih? Ali oblike prekarnih zaposlitev vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?

Kako spodbujate timsko delo?

Vpliva timsko delo na zadovoljstvo zaposlenih?

5. Ali trenutne mogoče oblike pogodbe o delu vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter njihov odnos do dela? So prekarni delavci manj odgovorni do dela kot zaposleni po pogodbi zaposlitvi? Se zadovoljstvo osebja kaže tudi v timskem delu? Na čem temelji oblika zaposlitve natakarka?

Je v gostinstvu še vedno veliko zaposlitev preko pogodb o delu, pogodb za skrajšan delovni čas, zaposlitev preko s.p.?

Je v gostinstvu še vedno veliko dela na črno?

V čem se razlikuje odnos do dela med zaposlenimi?

6. Sta organizacijska klima in timsko delo ključna faktorja uspeha podjetja?

Je zadovoljstvo zaposlenih pomembni faktor uspešnosti podjetja?

Ali timsko delo prinese k boljši učinkovitosti poslovanja?

7. Kako delovno-pravni zakonodajni okvir vpliva na organizacijsko klimo in timsko delo? Spodbuja timsko delo in boljšo organizacijsko klimo ali ne? Ali so prekarne oziroma atipične oblike dela prevladujoč način zaposlovanja v gostinstvu?

Bi država lahko bolje poskrbela za zaposlene v gostinstvu?

So zaposleni v gostinstvu zadovoljni s svojimi pravicami, dolžnostmi in plačilom?

8. Je zaposlenim pomembna njihova socialna varnost? Ali prekarni delavci zaradi nestabilne zaposlitve težje načrtujejo svojo prihodnost?

Ali zaposlitev posameznika in s tem povezana socialna varnost vpliva na odnos do dela posameznika?

Bi bilo za zaposlene v gostinstvu z vidika socialne varnosti lahko bolje poskrbljeno?