

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Pečnik

## **Emocionalno delo natakarjev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Pečnik

Mentorica: doc. dr. Zdenka Šadl

## **Emocionalno delo natakarjev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

## *Zahvala*

*Za strokovno pomoč, nasvete in podporo pri pisanju diplomskega dela se zahvaljujem mentorici doc. dr. Zdenki Šadl.*

*Zahvaljujem se vsem natakarjem in gostincem, ki so sodelovali pri empirični raziskavi in so bili pripravljeni deliti svoje izkušnje ter mnenja.*

*Svoji družini, mami Bredi, očetu Bojanu in bratu Andražu, se zahvaljujem za vso spodbudo.*

*Hvala Damirju za podporo in potrpežljivost med nastajanjem diplomskega dela.*

## **Emocionalno delo natakarjev**

Diplomsko delo obravnava emocionalno delo natakarjev. V gostinski dejavnosti je postrežba ključnega pomena za zagotavljanje kakovostne storitve. Glavni cilj restavracij je zadovoljstvo strank, ki je povezano s stalnim prihodkom. Natakarji skrbijo za zadovoljstvo gostov, to pa pogosto zahteva upravljanje s svojimi čustvi in čustvi drugih ljudi. Pri svojem delu se soočajo s pritiski delodajalcev na eni strani ter zahtevami strank na drugi strani.

V empiričnem delu primerjam emocionalno delo natakarjev, ki strežejo hitro prehrano in tistih, ki opravljajo storitev postrežbe v restavracijah z degustacijskimi meniji. V analizi intervjujev obravnavam posredovanje navodil delodajalcev glede odnosa do strank in mehanizme nadzora, osredotočam pa se predvsem na osebno doživljanje natakarjev.

Doživljanje emocionalnega dela je lastno vsakemu posamezniku, natakarji pa se različno soočajo s posledicami tega dela. Možne negativne posledice so stres, izgorelost, odtujitev in emocionalna disonanca. Včasih pa ima lahko emocionalno delo pozitiven vpliv na posameznika, ki to delo opravlja, npr. prenos pozitivnih čustev med stranko in natakarjem.

**KLJUČNE BESEDE:** čustva, emocionalno delo, gostinstvo, natakar, restavracije.

## **Emotional labor of waiting staff**

This thesis deals with the emotional labor of waiting staff. In restaurant business catering is crucial for ensuring quality service. The main objective of restaurants is customer satisfaction which is related to permanent income. Waiters take care of guests' satisfaction which often requires management of their emotions and emotions of other people. At their work they face pressure from employers on the one hand and client requirements on the other.

In the empirical part I compare emotional labor of waiters serving fast food to those who serve in »Slow food« restaurants. In the analysis of interviews I deal with instructions of employers regarding attitude towards customers and control mechanisms, but focuses primarily on the personal experience of waiters.

Every individual is experiencing the emotional labor in his own way, the waiters are facing the consequences of this work differently. Potential negative effects are stress, burnout, alienation, emotional dissonance. However the emotional work can also have positive effects on the person performing the work, such as transfer of positive emotions between the customer and waiter.

**KEY WORDS:** emotions, emotional labor, catering, waiter, restaurants.

# KAZALO

1	UVOD .....	7
2	DEFINICIJE DELA .....	9
2.1	Spremembe na področju dela .....	9
3	EMOCIONALNO DELO .....	11
3.1	Definicija čustev in pojmovanje skozi zgodovino .....	11
3.2	Čustva pri delu .....	12
3.3	Definicija emocionalnega dela .....	14
3.4	Emocionalno delo v javni in zasebni sferi .....	15
3.5	Emocionalno delo in spol .....	19
4	EMOCIONALNO DELO NATAKARJEV .....	21
4.1	Storitvene dejavnosti .....	21
4.2	Gostinstvo in poklic natakarka .....	23
4.2.1	Poklic natakarka .....	25
4.3	Hitra prehrana .....	27
4.4	Gibanje »Slow Food« .....	30
5	ORGANIZACIJA EMOCIONALNEGA DELA V STREŽBI .....	31
5.1	Restavracija kot prostor opravljanja emocionalnega dela .....	31
5.2	Primerjava organizacije emocionalnega dela v restavracijah s hitro prehrano in restavracijah z degustacijskimi meniji .....	32
6	PREPOZNANOST IN VREDNOTENJE EMOCIONALNEGA DELA V STREŽBI ....	37
6.1	Motivacija zaposlenih .....	38
7	DOŽIVLJANJE EMOCIONALNEGA DELA .....	40
7.1	Prenos čustev .....	41
8	POSLEDICE EMOCIONALNEGA DELA .....	42
8.1	Stres in izgorelost .....	42
8.2	Odtujitev .....	43

8.3	Emocionalna disonanca.....	44
8.4	Pozitivne posledice emocionalnega dela.....	44
9	EMPIRIČNI DEL .....	45
9.1	Raziskovalno vprašanje.....	45
9.2	Metodologija .....	45
9.3	Izbira vzorca.....	45
9.4	Splošni podatki.....	46
9.5	Analiza intervjujev .....	47
9.5.1	Navodila delodajalcev o odnosu do strank in izkazovanju čustev .....	47
9.5.2	Nadzor in ocenjevanje uspešnosti natararjev.....	49
9.5.3	Posledice emocionalnega dela.....	52
9.5.4	Vrednotenje in priznanost dela natararja .....	58
9.5.5	Spol in emocionalno delo v strežbi .....	59
9.5.6	Izobrazba in emocionalno delo v strežbi.....	60
9.5.7	Delo v strežbi nekoč in danes (gospodarska kriza).....	62
9.5.8	Pomen sodelavcev pri emocionalnem delu v strežbi .....	63
9.5.9	Predlogi o drugačni organizaciji emocionalnega dela.....	64
10	SKLEP .....	65
11	LITERATURA .....	68

# 1 UVOD

V sodobnih kapitalističnih družbah smo priča vedno večji tekmovalnosti na trgu proizvodov in storitev. Ponudniki iščejo načine, kako pridobiti in ohraniti čim večje število strank, ki bi ostale zvesti potrošniki. To velja tudi za gostinstvo, ki ga je gospodarska kriza v družbeni sedanjosti močno prizadela. Lastniki restavracij se zato osredotočajo na ustvarjanje privlačne in kakovostne ponudbe hrane, vendar pa je pri gostinski dejavnosti enako pomembna tudi postrežba. Hrana in njena postrežba vplivata na zadovoljstvo gosta, postrežba pa je v prvi vrsti odvisna od natakarja oz. natakarice<sup>1</sup>. V svojem diplomskem delu obravnavam poklic natakarja z vidika emocionalnega dela, ki zajema postrežbo, stil storitve oz. pomembne vidike komunikacije s strankami.

Namen diplomskega dela je sociološka analiza emocionalnega dela natakarjev.

V teoretskem delu najprej predstavim nekatere teoretske poglede na delo ter emocije oz. čustva<sup>2</sup> v povezavi s storitvenim delom. V osrednjem delu teoretskega sklopa se osredotočam na emocionalno delo natakarjev. Za ustrezno razumevanje problematike opredelim pojme, kot so storitvene dejavnosti, gostinstvo in poklic natakarja, hitra prehrana in mednarodno gibanje o počasnem prehranjevanju (omenjeno gibanje je v svetu in v Sloveniji znano pod imenom »Slow Food«, zato bom v nadaljevanju uporabljala ta izraz). V nadaljevanju obravnavam vrednotenje in prepoznavnost poklica natakarja ter organizacijo emocionalnega dela v strežbi. Posebno pozornost namenjam doživljanju emocionalnega dela z vidika nosilca poklica.

V empiričnem delu naloge bom primerjala emocionalno delo osebja, ki streže hitro hrano z natakarji, zaposlenimi v restavracijah z degustacijskimi meniji (izraz, ki se je v zadnjih letih uveljavil v slovenskem prostoru za t.i. restavracije s »slow food« ponudbo).

Za kvalitativno empirično raziskavo sem oblikovala vprašalnik na podlagi analize literature, uporabila sem ga za intervju. Preko poznanstev ali naključnih stikov, tj. preko metode vzorčenja, imenovane »snežena kepa«, sem poiskala ustrezne kandidate in opravila sedem intervjujev. Pri analizi intervjujev sem se najprej osredotočila na vprašanje, kako delodajalci posredujejo svoja pričakovanja glede vedenja in izkazovanja čustev zaposlenih in kako ocenjujejo njihovo delo. Največ pozornosti pa sem namenila osebnemu doživljanju dela natakarjev in posledicam emocionalnega dela. Analiza intervjujev me je pripeljala do

---

<sup>1</sup> V nadaljevanju uporabljam za obravnavani poklic izraz »natakar« kot nevtralno slovnično obliko, ki zajema oba spola.

<sup>2</sup> Izraza emocije in čustva uporabljam kot sinonima.

empiričnih sklepov, ki sem jih v sklepnem delu povezala s teoretskimi izhodišči iz prvega dela naloge.



## **2 DEFINICIJE DELA**

V sodobnih zahodnih družbah ljudje pogosto enačijo delo s plačano zaposlitvijo. Pojmovanja in stališča do dela se spreminjajo skozi zgodovino in so povezana z normami, vrednotami in tudi interesi različnih družbenih skupin. Različna pojmovanja dela obstajajo tudi v različnih družbah in znotraj njih.

Enotna definicija dela ne obstaja.

Za Marxa (v Haralambos 1995, 187) je delo najpomembnejša človekova dejavnost in način samouresničitve. Delo je opredelil kot proizvodnjo blaga ali storitev. Durkheim (v Kanjuro Mrčela 2002, 32), ki je preučeval povezavo med delom in družbo, je bil mnenja, da je v moderni družbi vedno bolj očitno razlikovanje in individualizacija posameznikov, posledično pa obstaja tudi večja medsebojna odvisnost in medsebojna povezanost. Zanj je bila osnova solidarnosti v družbi ravno družbena delitev dela.

Worsley (v Kanjuro Mrčela 2002, 30) je opredelil delo kot smotrno dejavnost, ki jo drugi cenijo in prinaša določene nagrade. Ena prevladujočih predstav v današnjih zahodnih družbah sovпада z definicijo Ransomea, ki delo definira kot formalno plačano zaposlitev (v Kanjuro Mrčela 2002, 30).

V naši družbi je najbolj vidno in družbeno priznано delo tista dejavnost, ki jo človek opravlja v zameno za nagrado, najpogosteje je to denar. Zagotovo pa obstajajo tudi oblike dela z drugačnimi motivi, kot je nagrada.

### **2.1 Spremembe na področju dela**

V zadnjih treh desetletjih je mogoče opaziti velike spremembe na področju dela, kot na primer spremembe v načinu produkcije (od fordizma k postfordizmu), v obliki organiziranosti dela (od modernih k postmodernim oblikam), prehod od masovne proizvodnje k fleksibilni specializaciji itd. (Noon in Blyton 2002, 21). Ob dejstvu, da se sfera dela nenehno spreminja, pa Mrčela (2002, 42) izpostavlja še eno pomembno stališče. Poudarja, da je za pomembne sfere dela značilna kontinuiteta. Še vedno obstajajo pravila organizacije in oblike dela, ki so značilne za delo v industrijski družbi. Spreminjanje v sferi dela pa odseva predvsem interese določenih skupin (menedžment, delodajalci, politiki...). Sami procesi spreminjanja potekajo počasi, večje spremembe, ki jih opažamo od sredine prejšnjega stoletja naprej, pa so

fleksibilizacija zaposlovanja, feminizacija dela, porast storitvenega dela, vpliv novih tehnologij, vse več novih oblik organizacije dela in spremembe v globalni delitvi dela.

Nove nestandardne oblike organiziranosti dela, kot so delo za določen čas ali delo za krajši delovni čas, pogodbeno delo, delo na domu itd. pomembno vplivajo na posamezne subjekte na trgu dela in porajajo pri ljudeh negotovost, strah in stres. Večina teoretikov, ki se ukvarja s spremembami v sferi dela, se osredotoča predvsem na posledice sprememb z organizacijskega ali gospodarskega vidika, zelo redko pa z vidika ljudi (Mrčela 2002, 43).

## 3 EMOCIONALNO DELO

### 3.1 Definicija čustev in pojmovanje skozi zgodovino

V psihologiji so čustva pogosto definirana kot duševni procesi in stanja, ki odražajo posameznikov vrednostni odnos do okolja in samega sebe. Čustvovanje predstavlja pomemben del človekovega življenja. Ko govorimo o čustvih ne le kot o individualnih in bioloških, temveč tudi kulturno-družbenih pojavih, je zgornja definicija precej splošna. Čustva so kognitivno posredovana, saj na njih vplivajo ocene in presoje subjekta, ki jih doživlja; stimulirajo mišljenje in predstavljajo spodbudo delovanju oz. so sam temelj delovanja (Šadl 2002, 7).

Čustva so bistvenega pomena za preživetje posameznika v družbi, so biološko utemeljena in obenem sredstvo za spoznavanje našega odnosa do sveta okoli nas ter edinstveno doživetje, ki nagiba posameznika k dejanjem in je podlaga spoznanju (Hochschild 2003, 229).

Skozi zgodovino so različni teoretski pogledi na čustva vplivali na razumevanje emocij, njihovega družbenega pomena in njihovo dejansko doživljanje pri ljudeh. Naše predstave o čustvih so še danes obremenjene z antičnimi, srednjeveškimi, renesančnimi in modernimi pojmovanji (Šadl 1999, 23).

Hochschild izpostavi dva modela čustev. Prvi je organistični model, katerega predstavniki so med drugimi Darwin, James, Freud. Ta model predstavlja čustva kot biološke procese, osredotoča se predvsem na njihov izvor. V organističnem modelu so biološki odzivi le redko posledica družbenih dejavnikov. Drugi model je interakcionističen. Interakcionistov, kot so Dewey, Mills in Goffman, ne zanimajo instinkti in izvor čustev, pač pa predvsem način, kako družbeni dejavniki vplivajo na samo oblikovanje in občutenje čustva (Hochschild 2003, 211–217). V interakcionističnem modelu je družbeni kontekst pomemben za nastanek in razvoj določenega čustva kot tudi za njegovo razumevanje.

Eden najpomembnejših konstruktov, ki je vplival na sodobno pojmovanje emocij, je dualizem med razumom in čustvi. Predstava o nasprotju med racionalnim in emocionalnim vidikom človekovega življenja izhaja že iz antične grške filozofije, svoj vrhunec pa je doživela v dobi razsvetljenstva (Šadl 1999, 44). Razum je v tistem obdobju pridobil status najvišje človekove zmožnosti, medtem ko so imela čustva praviloma negativno konotacijo. Tudi v sodobni družbi ostaja tendenca povezovanja čustev z nepremišljenimi, iracionalnimi dejanji, kar pa izhaja iz necelostnega razumevanja povezave med čustvi in delovanji. Vzrok pomanjkljivega

razumevanja čustev je predvsem dualistični način mišljenja, ki emocije in razum postavlja na nasprotna pola.

Predstava o tem, da določeno čustvo, ki ga občutimo, vodi k iracionalnemu vedenju in vpliva na popačenje našega videnja sveta, je pogosto napačna oz. pomanjkljiva. Dejanje človeka, ki npr. občuti strah pred bližajočo se kačo in posledično zbeži na varno, lahko imenujemo racionalno (Hochschild 2003, 211).

Raziskovanje čustev je bilo v preteklosti v domeni psihologije, psihiatrije in biologije, njihova obravnava pa pogosto povezana z duševnimi motnjami.

V zadnjih desetletjih, predvsem od devetdesetih let 20. stoletja naprej, so čustva postala vedno bolj razširjen predmet raziskav različnih znanstvenih disciplin. Čustva so postala tudi eno glavnih raziskovalnih področij organizacijskih ved. Čustva so prepoznana kot nezanemarljiv del medčloveških odnosov, vključno z odnosi znotraj delovnih organizacij. Čeprav organizacije predpostavljajo racionalno delovanje posameznikov, so emocionalni procesi nepogrešljiv del organizacijskega življenja in delovnega procesa (Šadl 2002, 5).

Emocijam namenjajo vedno več pozornosti tudi same organizacije: z organizacijskega vidika je pomemben vpliv emocij na delo. Emocije tako postajajo prepoznaven element dela in produkcije oziroma storitev. Kot pravi Fineman, organizacijske in profesionalne norme nakazujejo, kakšna čustva naj bi posameznik prikazoval oziroma čutil. Ti procesi pa določajo odnose moči in hierarhijo delavcev. Učinkovito upravljanje s čustvi v organizaciji je potrebno za uspešnost same organizacije (Fineman 2000, 5).

## **3.2 Čustva pri delu**

Sodobne organizacije pri izbiranju novih kandidatov za zaposlitev, teh ne ocenjujejo več samo glede na njihovo izobrazbo, izkušnje in intelektualne sposobnosti. V današnjem tržnem okolju razvitega sveta prihajajo vedno bolj v ospredje druge lastnosti zaposlenih, ki v preteklosti niso bile bistvene za sam potek dela in produkcije (izdelka oz. storitve). Človekova osebnost in lastnosti, kot so empatija, prilagodljivost, sposobnost timskega dela, pozitivna naravnost, pripadnost, vestnost, prepričljivost, lojalnost, samozavest itn. so postali za delodajalce v storitvenih dejavnostih pomembni kazalci uspešnosti in storilnosti na delovnem mestu. Vse omenjene lastnosti vključujejo tudi emotivno komponento.

V času prevlade storitvenih dejavnosti in ekonomske nestabilnosti, ki prinaša manjšo varnost zaposlitve, stopa v ospredje pomen čustvene inteligence zaposlenih in sposobnosti, ki so s tem povezane.

Goleman govori o čustveni inteligenci kot o »sposobnosti prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnosti osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi« (Goleman 2001, 338).

»Svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnemu vedenju in mišljenju, ki nam je v korist« (Weisinger 2001, 17). Obvladovanje čustev in druge veščine emocionalno inteligentnih ljudi so pomembne pri opravljanju dela, še posebej na delovnih mestih, ki vključujejo stike z ljudmi.

Čustvena inteligenca ni lastnost, ki bi nam bila dana, temveč jo je mogoče razvijati tako, da se naučimo sposobnosti čustvene inteligence, kot so na primer samozavedanje, obvladovanje čustev in motivacija (Weisinger 2001, 27).

Posameznik se bolje znajde v družbi, če razvija sposobnosti emocionalne inteligence, ki pa je delno odvisna tudi od dednih predispozicij.

»Najstarejši možganski centri za čustvovanje upravljajo tudi človekove sposobnosti za uspešno obvladovanje sebe in družbene spretnosti. Te sposobnosti so torej dedno zapisane v razvoju človeka in služijo preživetju in prilagajanju« (Goleman 2001, 18).

Ko govorimo o obvladovanju čustev, je to večkrat pomanjkljivo razumljeno kot potlačitev oziroma zatajitev lastnih čustev. Vendar pa obvladovanje čustev pomeni, da znamo svoja čustva razumeti in jih s pomočjo tega uporabiti v svoj prid (Weisinger 2001, 55).

Posamezniku, ki svoja čustva dobro prepozna, razume ter jih obvladuje, je lahko to v pomoč pri prepoznavanju in razumevanju čustev drugih ljudi, s katerimi stopa v interakcije. Kadar gre za interakcije v delovnem okolju, lahko te sposobnosti vplivajo tudi na večjo uspešnost pri opravljanju delovnih nalog.

»Čustvena spretnost je priučena sposobnost, ki temelji na čustveni inteligenci in pogojuje izjemno delovno storilnost« (Goleman 2001, 38).

### 3.3 Definicija emocionalnega dela

Avtorica pojma emocionalno delo Hochschild opredeli to obliko dela kot upravljanje s čustvi z namenom ustvarjanja ali ohranjanja zunanjega izraza, ki zahteva koordinacijo uma in telesa (Hochschild 2003, 7). Njena definicija se torej osredotoča na javno viden telesni ali obrazni izraz, ki posledično ustvarja ustrezno oz. želeno stanje pri drugih osebah.

Ashforth in Humphrey (1993) pa za razliko od Hochschildove opredeljujeta emocionalno delo kot prikazovanje pričakovanih čustev tj. tistih čustev, ki se zdijo primerna ter družbeno sprejemljiva v določeni situaciji.

Z drugimi besedami to pove Mann (1999), ki govori o razliki med čustvenim prikazom, ki je ustrezen in pričakovan, ter pristnimi čustvi, ki jih posameznik doživlja, a se zdijo neprimerna za prikazovanje.

Ožjo definicijo podata Morris in Feldman (1996), ko pravita, da gre za dejanja, s katerimi posameznik med storitvenimi transakcijami izraža organizacijsko zaželeno čustvo.

Pugliesi (v Noon in Blyton 2002, 176) posebej opozori na razliko med k sebi usmerjenim emocionalnim delom, namenjenim upravljanju z lastnimi čustvi in k drugim usmerjenim emocionalnim delom, katerega cilj je vplivati na čustva drugih ljudi.

Za Jamesa predstavlja emocionalno delo tisto delo, ki je vključeno v upravljanje s čustvi drugih ljudi in ob tem posebej poudarja, da je emocionalno delo družbeni proces (James 1989, 21). Ob tem vidi osrednji problem kapitala in plačanega dela v izražanju čustev in posebej izpostavlja nasprotja čustev pri delu (James 1989, 15). Kot pravi, je »vrednost emocionalnega dela v njegovem prispevku k družbeni reprodukciji delavske moči in družbenimi odnosi produkcije, medtem ko ločevanje med domačim in delovnim okoljem ter delitev dela po spolu vplivata na njegove pojavne oblike« (James 1989, 19).

Upravljanje s čustvi je lahko samo po sebi instrument za doseg ciljev, zato čustvo lahko postane dobrina. Kapitalistična ureditev pa je tista, ki je upravljanje s čustvi začela uporabljati in organizirati še bolj učinkovito (Hochschild 2003, 186).

### 3.4 Emocionalno delo v javni in zasebni sferi

Kadar govorimo o emocionalnem delu, je potrebno predstaviti dva vidika tovrstnega dela.

Lahko gre za delo v okviru plačane zaposlitve, ki ga posameznik opravlja pod okriljem delovne organizacije oz. podjetja z namenom pridobivanja sredstev za preživetje. V tem primeru je njegovo delo podvrženo pravilom, navodilom in postopkom, ki jih vzpostavlja delodajalec. Emocionalno delo je prisotno v mnogo poklicih, v različnih oblikah in obsegu, vidnejše pa postaja predvsem v novi dobi širjenja storitvenih dejavnosti ter še posebej po zaslugi večjega zanimanja raziskovalcev s področja sociologije organizacije, čustev in dela.

Čustva so bila dolgo ločena od organizacijskega življenja in delovnega procesa. Zasluge za to lahko pripišemo predvsem prevladujočemu Webrovemu konceptu birokratske organizacije, kjer uradniki delujejo po natančno določenih pravilih in regulativah<sup>3</sup>; slednje izključujejo vsakršno emocionalnost in tako pripomorejo k obstoju t.i. čustvenih tabujev v organizaciji (Mesner Andolšek 2002, 17).

Danes je situacija nekoliko drugačna. Tudi same organizacije se zavedajo pomena čustvovanja in vpliva čustev na medčloveške odnose, posredno pa tudi na delovno storilnost, učinkovitost in uspešnost.

Upravljanje s čustvi, ki ga imenujemo emocionalno delo, niso le dejanja v okviru javne sfere in delovnega okolja, pač pa je to prisotno tudi v zasebnosti doma. Naj za primer izpostavim družbeno vlogo matere v družini. Družbena vloga, ki se skozi čas spreminja, med drugim definira tudi pričakovana in zaslužena čustva in oblikuje predstave o tem, katera čustva so ustrezna (Hochschild 2003, 74). Vloga matere vključuje mnoge elemente emocionalnega dela, od nje se pričakuje, da neguje, vzgaja in skrbi za svojega otroka na način, ki ga bo najbolje pripravil na življenje v družbi. Mati v nuklearni družini opravlja negovalno in skrbstveno delo – skrb za najosnovnejše človeške potrebe ali psihološke potrebe ostalih članov družine, tudi čustvene. Na dejstvo, da so ženske glavne nosilke odgovornosti za delo s čustvi, vpliva tudi spolna delitev dela.

---

<sup>3</sup> M.Weber je identificiral tri tipe delovanja: emocionalno, tradicionalno in racionalno. Slednje naj bi po njegovem postajalo vse bolj prevladujoče v moderni industrijski družbi, kar je imenoval proces racionalizacije. V svoji teoriji družbenega delovanja je Weber izpostavil racionalnost kot temelj birokratske organizacije. Opažal je vse večjo prevlado birokratskih organizacij med družbenimi institucijami. Birokracija je za Webra hierarhična organizacija, znotraj katere delujejo plačani uslužbenci v sistemu administracije in upravljanja delovnih nalog ter nadzora. Birokratsko delovanje izključuje vsakršno emocionalnost (Haralambos 1995, 279). V idealnotipski birokratski organizaciji torej ni prostora za čustva, ki bi lahko vodila v nepredvidljive situacije ali zmanjševala učinkovitost. Že Weber sam je bil prepričan, da širjenje tovrstnih razčlovečenih sistemov lahko vodi v nevarno stanje. Celotna človeška družba bi lahko po njegovem postala mreža povezanih racionalnih organizacij, »jeklena kletka racionalnosti«, iz katere ni izhoda.

Že v prvih letih našega življenja, v tako imenovani primarni fazi socializacije, se otroci, kot del vedenjskih vzorcev, naučijo tudi pomena čustev in osnovnih družbenih pravil čustvovanja ter izražanja čustev. Za moške in ženske pogosto veljajo različna družbena pravila oz. norme in čustvena socializacija se pri deklicah in dečkih precej razlikuje. Vloga matere je pri tem ključnega pomena in je že tradicionalno povezana s čustvi. Mati je tista, od katere se pričakuje, da otroka tolaži, miri, mu izkazuje ljubezen in nudi čustveno oporo. Ženska v vlogi matere in/ali žene je v nuklearni družini zahodne družbe nosilka čustev; za opravljanje njene vloge je potrebno obvladovanje in upravljanje z lastnimi čustvi kot tudi s čustvi preostalih članov družine.

Pravila čustvovanja so standardi, ki določajo primerno uporabo čustev v družbenih interakcijah ter usmerjajo dejanja upravljanja in izmenjave čustev. Hochschild pa opozori na »transmutacijo čustvenega sistema«, na povezanost med zasebnimi in javnimi dejanji upravljanja s čustvi, ki vodijo v standardizirano in komercializirano ponujanje emocij na trgu (Hochschild 2003, 160). Pravila čustvovanja se prenašajo in oblikujejo tudi znotraj javne sfere dela in uporabljajo z namenom pridobivanja prihodka, v nekaterih dejavnostih pa postajajo celo eden glavnih načinov za maksimizacijo dobička.

Razlikovanje med službami, ki vključujejo pretežno fizično delo, in tistimi, ki zahtevajo pretežno mentalen napor, je že običajno. S širitvijo terciarnega sektorja je vedno večji delež zaposlenih vključenih v delo, ki od njih zahteva upravljanje z lastnimi čustvi in čustvi drugih ljudi.

Veliko delovnih situacij zahteva od posameznika, da si nadene t.i. »čustveno masko« ter s tem potlači ali preoblikuje nekatere občutke in čustvena stanja ter večkrat tudi, da prikazuje čustva, ki niso v skladu s tem, kar dejansko občuti.

Težko je popolnoma določiti poklice, ki vključujejo emocionalno delo, in tiste, ki ne vsebujejo elementov tovrstnega dela. V mnogo poklicih je opravljanje emocionalnega dela odvisno od vrste dela ter konkretnih pričakovanj na delovnem mestu. Obstajajo torej celo razlike znotraj istega poklica. Ali je v določeno delo vključeno upravljanje s čustvi, najbolje ugotovimo s spraševanjem delavcev, kaj dejansko počnejo ter spraševanjem delodajalcev, kaj od delavca pričakujejo (Hochschild 2003, 153).

Emocionalno delo je težavno delo, od delavca zahteva osebno pozornost, kar pomeni, da mora delu posvetiti tudi del samega sebe, formalen odziv ni zadosten (James 1989, 19).



Avtorica pojma emocionalno delo Hochschild izpostavi podobnost med emocionalnim in fizičnim delom: oba lahko povzročita pri delavcu odtujitev od dela samega sebe (odtujitev od dela telesa oziroma uma). Šele ko na emocionalno delo gledamo z vidika odnosa med dobičkom in izgubo in ko psihološke posledice tovrstnega dela niso priznane s strani podjetij, lahko prepoznamo ločitev »sebe« od svojega obraza in čustev kot potencialni vir odtujitve (Hochschild 2003, 37).

Odtujitev emocionalnih delavcev se kaže tudi v njihovem odnosu do proizvoda dela tj. storitve. Kapitalistična podjetja se trudijo vzpostaviti nadzor nad čustvi, komunikacijo in vedenjem zaposlenih ter s tem odvzemajo možnost odločanja zaposlenih o načinu in poteku njihovega dela ter tudi od izražanja lastne osebnosti in čustev. Ko emocije postanejo integralni del same storitve in delodajalci nadzorujejo izražanje čustev zaposlenih, lahko govorimo o alienaciji emocionalnih delavcev od njihovega dela. Pri organizacijsko upravljanih čustvih »gre za kontinuirano racionalizacijo procesa produkcije storitev s ciljem povečevanja outputa, produktivnosti in dobička« (Šadl 2003, 85).

Čustva se začne uporabljati v dobičkonosne, komercialne namene. Emocionalno delo tako postane vir za pridobivanje prihodka.

Predmet prodaje v tem primeru ni dejansko čustvo, pač pa prikaz pričakovanega čustva, ki pogosto zahteva od posameznika regulacijo lastnih občutkov skozi igranje. Teoretiki najpogosteje omenjajo dva načina igranja: površinsko in globinsko. Pri površinskem igranju gre za upravljanje z vidnim izražanjem, potlačitev ali skrivanje neprimernih čustev in pretvarjanje. Pri globinskem igranju pa gre za poskus priklica zaželenih ali pričakovanih čustev, ki nato vodi v naravno izražanje teh čustev oz. »produkcijo avtentičnega čustvenega izražanja. Za tovrstno igranje so potrebne posebne sposobnosti, kot je npr. razvita domišljija, ki pomaga vzbuditi misli in predstav za priklic pričakovanih čustev (Kiely in Sevastos 2008). Goffman (v Noon in Blyton 2002, 177) v zvezi z načini predstavljanja posameznikov svetu, njihovega nadzorovanje svojih predstav pod zahtevami različnih okoliščin, govori o umetnosti upravljanja z vtisi. Vendar je za Goffmana igranje le površinsko, saj v svoji teoriji ne pozna pojma sebstva, ali z drugimi besedami, notranjega glasu posameznika, ki bi mu omogočal upravljanje s čustvi (Hochschild 2003, 220.)

Kadar gre za površinsko ali globinsko igranje v komercialnem kontekstu, potem obraz in čustva postanejo vir za pridobivanje denarja (Hochschild 2003, 55).

Hochschildova zagovarja obstoj treh drž, ki jih uporabljajo emocionalni delavci. Poudarja obstoj tveganja negativnih posledic pri vseh treh in vidi rešitev v tem, da imajo delavci občutek večjega nadzora nad pogoji svojega delovnega življenja.

Prva drža pomeni močno identifikacijo z vlogo in preveč srčno izpolnjevanje pričakovanj, povezanih z njo. Pri tej vlogi obstaja največje tveganje izgorelosti.

Pri drugi drži gre za jasno razlikovanje med zahtevami vloge in samim seboj, a med drugim lahko ostaja občutek zaigranosti, neiskrenosti.

Delavec, ki uporablja tretjo držo, doživlja igranje kot nekaj pozitivnega in se občutki krivde pri njem ne pojavljajo. Vendar ta delavec tvega odtujitev od igranja (Hochschild 2003, 187).

Kot lahko vidimo, se emocionalni delavci različno spoprijemajo z nalogami in pravili, ki jih zahtevajo njihove delovne vloge. Na izbiro drže in stališč posameznika vplivajo mnogi dejavniki.

Družbena vloga predstavlja skupino norm, ki določa pričakovano delovanje družbenih subjektov. Posamezne vloge opredeljujemo preko odnosa do drugih vlog. Posamezniki preko vlog vstopajo v medsebojne interakcije (Haralambos 1995, 14).

Ule izpostavlja napetost, ki izhaja iz neskladja med vlogami in tudi znotraj definicij posameznih vlog kot npr. neskladje med tem, kar posameznik igra navzven in med tem, kar dejansko misli in občuti. Kot posledica se pojavljajo konflikti med vlogami in znotraj samih vlog. Ključ do uspešnega obvladovanja konfliktov vlog avtorica vidi v zgodnjem delnem distanciranju od vlog in nasprotij ter predstavitvi lastne osebnosti v vsaki vlogi (Ule 1994, 233).

Odnosi med vlogami v sferi dela so ponavadi precej definirani. V poklicih, ki zahtevajo emocionalno delo, predstavljajo čustva pomemben del poklicne vloge. V storitvenih dejavnostih pogosto obstajajo zahteve glede načina prikazovanja čustev, ki določajo razmerje med vlogo storitvenega delavca in prejemnika storitev.

»Kaj se zgodi, ko emocionalni prikaz, ki ga ena oseba dolguje drugi kaže na določeno s tem povezano neenakost? Potnik na letalu lahko izbere nasmeh ali ne, stewardesa pa se je dolžna ne le nasmehnuti, ampak poskusiti za tem izgraditi neko toplino« (Hochschild 2003, 19).

Hierarhija nekaterih organizacij predpostavlja čustveno distanco med podrejenimi in nadrejenimi delavci. »Tisti na nižjih položajih znotraj organizacije lahko kažejo spoštovanje do tistih na višjih položajih v hierarhiji, četudi jih obravnavajo kot nekompetentne« (Noon in Blyton 2002, 174).

### 3.5 Emocionalno delo in spol

Moški in ženske imajo določeno družbeno vlogo, ki se med različnimi družbenimi sistemi in skupinami lahko zelo razlikujejo. Igranja svoje spolne vloge se naučimo s procesi socializacije, vzgoje, izobraževanja, oblikuje pa se skozi celoten potek našega življenja v družini in družbi.

Družbena pravila, ki se jih učimo in se jim prilagajamo skozi vse življenje, večkrat zahtevajo tudi prikrivanje družbeno nesprejemljivih čustev. Za moške in ženske obstajajo različna pravila o tem, katera čustva so sprejemljiva. Razlike lahko npr. prikažemo na primeru joka kot načina izražanja čustev. Dečki so največkrat vzgajani tako, da pojmujejo jok in solze kot znak šibkosti, ženskosti in strahopetnosti ter so spodbujani k temu, da svojih čustev ne prikazujejo na ta način (Soares 2003, 38). Stroga pravila čustvovanja moškim predpisujejo nadzor nad svojimi čustvi, še najbolj pa med delovanjem v javni sferi dela.

Prevladuje predstava o tem, da so ustrezni prostori za izražanje čustev zasebni prostori, dom. Ločevanje med zasebno sfero doma in javno sfero delovnega mesta je povezano tudi s predstavo o ločevanju dela po spolu. V zahodnem mišljenju enačenje žensk in čustev izhaja iz kulturnega dualizma, ki povezuje moške z razumom, ženske pa vidi kot čustvena bitja, pri katerih je prisoten manko racionalnosti. »Pojem čustva ni ideološko nevtralen, pač pa zaseda pomembno mesto v zahodni ideologiji spolov. Njegova umeščenost v sistem odnosov moči je legitimizirala in vzdrževala družbeno neenakopravnost spolov« (Šadl 2002, 69).

Od ženske, definirane kot čustvenega bitja, se tako tradicionalno pričakuje, da skrbi za dom in odnose znotraj družine. Po drugi strani se delo v javni sferi in pridobivanje materialnih sredstev za preživetje družine nahaja v moški domeni. Te tradicionalne zahodne predstave so vplivale tudi na izključevanje žensk iz javnega življenja in področja države (Šadl 2002, 74). V sodobnem času se predstave o »moškem hranilcu« in tradicionalni delitvi spolnih in delovnih vlog počasi podirajo. Opazna je prisotnost vse večjega števila žensk v javni sferi plačanega dela, kar je povezano z mnogo družbenimi spremembami na področju dela, ki smo jim priča že od sredine prejšnjega stoletja naprej (nove tehnologije, nove oblike organizacije dela, globalizacija, fleksibilizacija zaposlovanja...) (Kanjuro Mrčela 2002, 42).

Negovalna vloga ženske v družinskem okolju je ena od očitnih oblik neplačanega emocionalnega dela, vendar pogosto ostane neopaženo, saj je obravnavano kot nekaj povsem naravnega in povezanega z zadovoljevanjem osnovnih človekovih potreb. Emocionalno delo žensk znotraj družine ima velik pomen v procesih družbene reprodukcije, vendar je ta pogosto prezrt. Eden možnih razlogov za to je tudi dejstvo, da vključuje predstavo o ženskosti in čustvih, ki imajo negativne konotacije (James 1989, 22).

Veščine, ki jih ženske pridobivajo med opravljanjem emocionalnega dela doma, posledično vplivajo na vstop večjega števila žensk v delovna razmerja, ki zahtevajo opravljanje emocionalnega dela zunaj doma. Ženske tako zasedajo večino delovnih mest, ki vključujejo emocionalno delo. Družbena delitev dela na splošno prinaša nižji status žensk na kateremkoli delovnem mestu kot tudi manjšo avtoriteto od moških (Hochschild 2003, 181).

Tudi Noon in Blyton govorita o nasprotju »med delovnimi mesti, ki so obravnavana kot visoko 'racionalna' in se jim pripisuje višji status (in jih v veliki večini zasedajo moški), ter delovnimi mesti, ki so bolj 'emocionalna' in imajo precej nižji status (zasedajo pa jih večinoma ženske)« (Noon in Blyton 2002, 196).

Kot primer navajata zaposlene v bolnišnici, kjer racionalno delo opravljajo pretežno moški zdravniki, ki imajo tudi najvišji status in temu primerne nagrade. Medtem pa za dobro počutje pacientov z opravljanjem emocionalnega dela skrbijo pretežno ženske – medicinske sestre in negovalke (James v Noon in Blyton 2002, 196).

Če primerjamo različne poklice ali delovna mesta, ki predpostavljajo emocionalno delo, lahko najdemo med njimi takšna, za katera se odločajo pretežno moški in tista, ki jih v večini zasedajo ženske. To pomeni, da ločevanje po spolu obstaja znotraj skupine emocionalnih delavcev.

Na delovnih mestih, ki zahtevajo t.i. trdo emocionalno delo, kot je npr. izražanje agresivnosti ali strogosti, se pogosteje znajdejo moški. Naloge, ki zahtevajo negovanje, nežnost, občutljivost in intuitivnost pa večkrat prevzemajo ženske. Ločitev dela po spolu pa obstaja tudi med delavci v istem poklicu (Soares 2003, 37).

Ženske, ki imajo na delovnih mestih stike z javnostjo, so deležne manj spoštovanja in imajo nižji status od moških. Njihovi občutki imajo nižjo vrednost od občutkov moških. To je pogojeno med drugim s prepričanjem, da so ženske bolj čustvene ter s tem, da »ženska čustva niso videna kot odziv na realne dogodke, temveč refleksija njih samih kot čustvenih žensk« (Hochschild 2003, 173).

## 4 EMOCIONALNO DELO NATAKARJEV

### 4.1 Storitvene dejavnosti

Poleg kognitivnih sposobnosti je za uspešnost pri delu in odnose na delovnem mestu pomembno tudi (samo-)zavedanje in obvladovanje čustev. Osebam, ki znajo omejiti oziroma se oddaljiti od svojih negativnih čustev, kot sta na primer jeza in dvom, in se namesto tega osredotočiti na pozitivne občutke (povezane npr. z optimizmom in samozavestjo), je to zagotovo v pomoč pri opravljanju kateregakoli dela.

Te sposobnosti so še posebej izpostavljene pri delu s strankami oziroma v t.i. storitvenih dejavnostih. Čustva so v splošnem smislu element kateregakoli dela in poklica, poseben pomen in kvaliteto pa pridobijo v storitvenih poklicih, kjer je prisoten osebni stik z ljudmi (Šadl 2002, 51).

V modernih družbah lahko zasledimo preobrat v zaposlovanju od primarnega in sekundarnega sektorja k terciarnemu, storitvenemu sektorju. Vedno manjši delež je zaposlenih v primarnem in sekundarnem sektorju, medtem ko delež zaposlenih v terciarnem, storitvenem sektorju narašča. Storitveni sektor je prevladujoči sektor gospodarstva v razvitih družbah. Kot značilnost porasta storitvenih dejavnosti lahko izpostavimo tudi povečanje medosebnih interakcij v teh poklicih.

Storitveno delo vključuje neposredni kontakt s prejemniki storitev. Ob dejstvu, da se storitveni sektor v razvitih gospodarstvih povečuje, je potrebno poudariti številčno pomembnost storitvenega dela in obenem zapostavljenost in podpovprečno raziskanost tovrstnega dela (Kerfoot in Korczyński 2005, 387).

Sodobne razmere prinašajo povečano konkurenco in posledično večjo tekmovalnost tržnih subjektov, kar v veliki meri velja tudi za storitvene dejavnosti. Osebe, ki pri tovrstnih organizacijah vzpostavlja stik s strankami oziroma uporabniki storitev, je izjemno pomembno za uresničevanje glavnega cilja organizacij, tj. zagotavljanje stalnega prihodka. Za stranke (kot vir dohodka) osebe pomeni prvi stik in zunanjo podobo organizacije oziroma podjetja.

Vzpostavljanje ustreznega odnosa s strankami za zagotavljanje in ohranjanje njihovega zadovoljstva in posledično lojalnosti zahteva ustrezne sposobnosti, veščine in trud. Primerno

čustveno izražanje ima lahko velik vpliv na dobre odnose z uporabniki storitev. Pogosto tovrstno delo od zaposlenih zahteva upravljanje z lastnimi čustvi in/ali tudi s čustvi drugih ljudi. Storitveni delavci naj bi v odnosih s strankami, preko ustreznega načina komunikacije, ustvarjali ustrezna razpoloženja in čustva. Delodajalci oz. organizacije storitvenega sektorja si zastavljajo povsem racionalne cilje svojega delovanja, med katerimi je maksimizacija dobička eden najpomembnejših. Za doseg te ciljev pa uporabljajo raznorazne oblike emocionalnega dela in od zaposlenih zahtevajo izključitev nezaželenih čustev in vključitev zaželenih, ki naj bi omogočila večjo učinkovitost pri opravljanju dela. Emocije torej postajajo način za doseganje racionalnih ciljev organizacij (Kanjuo Mrčela 2002, 39).

V kapitalistični ureditvi postajajo delovna sila in stroški dela vedno pomembnejši pri iskanju konkurenčnih prednosti. Kjer obstaja občutna tekmovalnost tržnih subjektov, sta ključna dejavnika kvaliteta storitev in cena. Kvaliteto storitev neposredno zagotavljajo storitveni delavci in pojavljajo se zahteve delodajalcev po prevzemanju večje odgovornosti delavca za preverjanje svojega dela in dela sodelavcev (Noon in Blyton 2002, 33).

Kerfoot in Korczynski izpostavljata dve značilnosti storitvenega dela. Prva je usmerjenost k strankam, ki je tesno povezana s kvaliteto storitve. Druga značilnost je birokratizacija, ki je povezana s cenovnim dejavnikom tekmovalnega okolja (Kerfoot in Korczynski 2005, 390). Storitve, ki je usmerjena k strankam, stremi k zagotavljanju njihovega zadovoljstva ob upoštevanju stališč, preferenc, pričakovanj, želja, predsodkov in vseh ostalih lastnosti strank, ki bi lahko vplivale na njihovo zaupanje in posledično pomenile stalen prihodek storitveni organizaciji. Da bi se tovrstna storitev lahko oblikovala, je potrebna analiza ciljne skupine strank, na podlagi katere bi se določile strategije in sredstva za doseg ciljev organizacije. Cena je v sodobnih tekmovalnih tržnih sistemih eden glavnih dejavnikov uspešnosti storitvene organizacije. Da bi se oblikovala dovolj konkurenčna cena, pa je potrebno skrbno gospodarjenje, kar organizacije pogosto dosegajo s pomočjo birokratizacije poslovanja. Lastnost konkurenčnih storitvenih trgov je tudi vedno večja izbira storitev in množičnost storitvenih ponudnikov na bližnjih lokacijah.

»V takšnem okolju, kjer se storitve za plačilo le malo razlikujejo, postane pomembna ne le fizična narava storitve, ampak tudi njena psihološka narava« (Noon in Blyton 2002, 179).

»Storitev s smehljajem« je ena od oblik storitev, usmerjenih k strankam. Gre za zahteve po prijaznosti do strank, ki so se »zakoreninile tako globoko, da se je nasmeh prelevil v samoumevno delovno dolžnost zaposlenih« (Zadnik 2007, 26). Smehljaj kot zunanji izraz

pričakovanih čustev v storitvenih poklicih postaja prodajno orodje, s ciljem maksimizacije dobička. Ugotovljeno je bilo celo, da stranke posnemajo smehljaj storitvenih delavcev in da je jakost nasmeha emocionalnega delavca pozitivno povezana z jakostjo smehljaja, ki ga v zameno vrne stranka (Judge in drugi 2009, 65).

Ker storitveno osebje v odnosih s strankami predstavlja organizacijo, podjetja izbirajo primerne kandidate za delo tudi na podlagi njihovih lastnosti, kot je npr. čustvena stabilnost, prilagodljivost itd. Uspešnost delavcev pri izvajanju emocionalnega dela je pogosto s strani organizacije nadzorovana in merjena. Pogosto ocenjevanje poteka preko izkustva prejemnikov storitev. Tako s pomočjo vprašalnikov preverjajo, ali je bilo opravljeno delo v skladu s pravili emocionalnega prikaza.

Dejavnosti storitvenih organizacij so tako zelo razvejane, da je težko govoriti o emocionalnem delu kot skupnem imenovalcu. Vendar pa je zagotovo storitvena dejavnost v splošnem tista, kjer najlažje opazimo prisotnost tovrstnega dela.

Emocionalno delo vključuje tako verbalne kot tudi neverbalne elemente vedenja in komuniciranja. Ti elementi predstavljajo ključen pogoj pri usposabljanju in izbiranju zaposlenih v mnoge poklice, ki zahtevajo emocionalno delo.

»Medtem ko v nekaterih kontekstih zaposleni prejmejo malo ali nobenih usmeritev o pravilnem verbalnem izražanju, je v drugih predpisan verbalni repertoar posredovan skozi podrobno usposabljanje in navodila« (Noon in Blyton 2002, 182).

## **4.2 Gostinstvo in poklic natakarja**

Gostinska dejavnost vključuje pripravo in strežbo jedi in pijač ter tudi nastanitev gostov (Zakon o gostinstvu 93/2007, 1. člen).

Gostinsko dejavnost lahko opravljajo pravne osebe, samostojni podjetniki ter društva, ki imajo gostinsko dejavnost določeno v svojem temeljnem aktu, a le v primeru, če izpolnjujejo pogoje, določene z zakonom. Gostinsko dejavnost lahko v obsegu, ki ga določa ta zakon, opravljajo kot sobodajalci in kmetje tudi fizične osebe, če izpolnjujejo pogoje, določene z zakonom (Zakon o gostinstvu 93/2007, 2. člen).

V Sloveniji spada gostinstvo (poleg prevozniške dejavnosti) med obrti podobne dejavnosti le v primeru, če jih opravlja samostojni podjetnik posameznik (s.p.) v gostinskem obratu: penzion, restavracija, gostilna, okrepčevalnica, kavarna in slaščičarna.

V letu 2008 se je v Sloveniji z gostinsko dejavnostjo ukvarjalo 7.965 podjetij, kar predstavlja približno 5 odstotkov vseh podjetij v Sloveniji. Kar 94 odstotkov podjetij, ki opravljajo gostinsko dejavnost, pa se kvalificira kot mikropodjetja z manj kot 10 zaposlenimi.

Človek je bistveni element dela v gostinstvu. Izkušnje gostinskih delavcev, njihovo znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti pomembno pripomorejo k pozitivni izkušnji gosta, ki za gostinski obrat predstavlja glavni vir dohodka.

V pričujoči nalogi se osredotočam na restavracijo kot eno od vrst gostinskih obratov in poklic natakarja v primerih, kjer delovno mesto od posameznika zahteva upravljanje s čustvi.

Eden od pogojev za opravljanje gostinske dejavnosti, ki jih našteva zakon, je tudi minimalna stopnja strokovne izobrazbe oseb, ki opravljajo delo v sklopu gostinske dejavnosti. V nasprotnem primeru je predpisana denarna sankcija.

Kljub temu pa se lahko včasih ob obisku restavracije srečamo z neprijaznim, neveščim ali nerodnim natakarjem, kar je večkrat posledica neustrezne izobrazbe.

Za opravljanje poklica natakarja potrebujemo nacionalno poklicno kvalifikacijo. To lahko pridobimo na dva načina: z zaključenim srednjim poklicnim izobraževanjem ali preko postopka certificiranja. Gre za uradno veljavno listino, ki dokazuje zmožnost opravljanja določenega poklica v delovnem procesu. Certificiranje je namenjeno pretežno odraslim, ki so že osvojili določena poklicna znanja in spretnosti. Nacionalne poklicne kvalifikacije preverjajo in potrjujejo razni medpodjetniški izobraževalni centri, zbornice, šole in druge organizacije za izobraževanje odraslih, register izvajalcev pa vodi Državni izpitni center (Nacionalno informacijsko središče 2013).

V Sloveniji lahko že nekaj let opazimo problem deficitarnosti poklica natakar. Zanimanje za poklicno izobraževanje s programom natakarja upada in sprejete so bile številne državne strategije in smernice za spodbujanje zanimanja pri mladih in posledično povečanje vpisa v šolski program (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2012). Opazen je tudi osip poklica natakar. Nekateri strokovnjaki s področja problematike deficitarnosti že govorijo o



»alarmantni ravni« zanimanja za ta poklic, prav tako upada vpis v šole (Sečko 2007, 2). Marsikateri poznavalec razmer v gostinski dejavnosti je mnenja, da je delo v gostinstvu podcenjeno in nima prave veljave. V povezavi s tem se pogosto omenja tudi problem nizkega plačila za opravljanje dela v gostinstvu.

Potencialno se gostinec lahko odloči, da namesto redno zaposlenih natakarjev najame študentsko delovno silo.

Kot smo lahko videli, je za opravljanje poklica natakarja potrebno določeno znanje kot tudi državno priznana kvalifikacija/certifikat. Vendar pa je realna slika nekoliko drugačna, saj zaenkrat še obstaja možnost opravljanje dela strežbe preko študentskega servisa. Delo v strežbi namreč predstavlja največji odstotek povpraševanj po študentskem delu.

Poleg tega je pojav dela na črno v Sloveniji najbolj prisoten v gradbeništvu, gostinstvu in turizmu. Komisija vlade Republike Slovenije za odkrivanje in preprečevanje dela in zaposlovanja na črno je v letu 2009 ugotovila daleč največ kršitev na področju gostinstva.

#### **4.2.1 Poklic natakarja**

Nacionalna poklicna kvalifikacija določa poklicni standard za natakarja oz. natakarico z naslednjimi področji dela:

- analiza, načrtovanje in organizacija dela
- priprava dela oz. delovnega mesta
- operativna dela
- administrativna dela
- nadzor dela
- zagotavljanje kakovosti
- komunikacija
- varovanje zdravja in okolja

(Nacionalno informacijsko središče 2013).

Natakar mora torej znati učinkovito načrtovati in organizirati svoje delo ter pripraviti prostor in vse potrebno za nemoten potek strežbe.

Med operativna dela spada ustrezen sprejem gostov, za katerega je potrebno poznavanje osnov bontona in vzpostavitev primerne kontakta in komunikacije z gostom. Natakar mora

poznati tudi pravila poslovnega komuniciranja, znajti se mora v vlogi dobrega prodajalca in znati gostu svetovati o izbiri. Pri tem se pričakuje, da zna uporabiti tudi znanja o psihologiji gostov. Najbolj prepoznaven element dela natakarjev in natakaric pa je priprava in postrežba pijač in obrokov hrane ter obračun storitev.

Administrativna dela obsegajo evidentiranje rezervacij, izpolnjevanje in priprava različne dokumentacije, odvisno od organizacije dela posameznega gostinskega obrata.

Zagotavljanje kakovosti postaja v modernem svetu vedno bolj ključna komponenta natakarjevega dela. Kvalitetno opravljena storitev vpliva na zadovoljstvo gostov in izraženo (ne-)zadovoljstvo gostov predstavlja povratno informacijo, ki lahko pomaga delavcu pri kritični oceni njegovega dela.

Za kvalitetno opravljeno storitev je potrebna ustrezna komunikacija med gostom in natakarjem, med zaposlenimi v gostinskem obratu ter med nadrejenimi/lastniki in natakarji. Poklicni standard opredeljuje tudi konkretnejše komunikacijske spretnosti in znanja. Natakar se zna v primerih reklamacij ter konfliktnih situacijah odzvati mirno in poiskati ustrezno rešitev. Pričakuje se tudi izbira ustreznih načinov komunikacije pri reševanju problemov in izvajanju delovnih nalog. Od natakarjev se zahteva obvladovanje timskega dela.

Lastniki ali vodje restavracij se pri izbiri kadrov pogosto osredotočajo na določene osebnostne lastnosti kandidatov, ki bi zagotavljale večjo kvaliteto storitev in zadovoljstvo gostov. Nekatere izmed teh lastnosti so odgovornost, iznajdljivost, ustvarjalnost, smisel za delo z gosti, poštenost.

Cilji nacionalnega izobraževalnega programa za poklic natakarja pa med drugim obsegajo tudi razvoj moralnih vrednot, kot sta tolerantnost in poštenost, razvoj spretnosti za primeren odnos do sebe in drugih, za sodelovanje v kolektivu ter za ustrezno sporazumevanje in »vedenje v različnih sredinah« (Ministrstvo za šolstvo in šport 2009).

### 4.3 Hitra prehrana

Ritzer je avtor pojma Mcdonaldizacija, ki ga opisuje kot »proces, v katerem načela restavracij s hitro prehrano prevladujejo v vedno več sektorjih ameriške družbe, kot tudi preostalega sveta« (Ritzer 1993, 1). Pojem izhaja iz imena najvplivnejše restavracije s hitro hrano na svetu, McDonald'sa, ki predstavlja revolucijo v poslovanju restavracij in hitro prehrano spreminja v globalni fenomen. Njegov vpliv je čutiti v vseh sektorjih družbe, od gostinstva, izobraževanja, dela, potovanja, pristočasnih dejavnosti do družine.

McDonald's je najbolj prepoznavno podjetje s hitro prehrano pri nas, pravzaprav gre za eno najprepoznavnejših tržnih znamk na svetu. Lahko rečemo, da predstavlja del ameriškega načina življenja. Njihova filozofija je sestavljena iz štirih načel: kakovost izdelkov, hitra in prijazna postrežba, čisto in prijetno okolje ter primerne cene. Njihovi zaposleni naj bi bili predani delu in skrbeli za zadovoljstvo strank.

Veriga McDonald's obsega več kot 32.000 restavracij v 117 državah sveta in zaposluje 1,7 milijona ljudi. Korporacija je razvila globalne standarde o načinu priprave in postrežbe izdelkov, ki jim sledijo vse njihove restavracije po svetu. Tako lahko obiskovalec McDonald'sove restavracije pričakuje identičen izdelek kjerkoli na svetu in ob kateremkoli času. Kot poudarja Ritzer tovrstna predvidljivost hitre prehrane za veliko ljudi pomeni prednost, saj vedno vedo, kaj lahko pričakujejo ter tako lažje sledijo hitremu tempu življenja v današnjih razvitih družbah. Tovrstno prehranjevanje se zdi optimalen način zadovoljitve lakote (Ritzer 1993, 8).

McDonald's je razvil *Pravila poslovnega vedenja*, ki so jih dolžni upoštevati vsi, ki delajo za korporacijo po celem svetu. Ključen poudarek pravilnika je na zadovoljstvu strank (McDonald's: Pravila poslovnega vedenja 2012).

Pred približno dvajsetimi leti je bila ustanovljena podružnica podjetja McDonald's tudi v Sloveniji. Poleg prijazne postrežbe, ki je zaščitni znak njihovih restavracij po vsem svetu, je podjetje usmerjeno k zagotavljanju t.i. impresivne storitve. Gre za storitev, ki presega pričakovanja slehernega gosta in se odraža v popolnem zadovoljstvu. Vsak zaposleni v McDonald'su se udeležuje obveznih treningov, preko katerih osvoji zahtevana znanja in veščine. Del tega predstavlja tudi pozitivno emocionalno vedenje delavcev, ki je osnova za

pozitiven odnos in komunikacijo z gosti ter prijetno atmosfero v restavraciji. Pri točno določenem postopku postrežbe sta pozdrav z nasmehom na začetku in zahvala na koncu interakcije najpomembnejša. Od zaposlenih se pričakuje, da so do gostov iskreni, prijateljski, vljudni, strpni, razumevajoči ter da se vedejo naravno. Ne gre le za zahteve po izražanju določenih čustev, pač pa se pričakuje globinsko igranje vloge (Šadl 2002, 69–72).

Na internetnem forumu na temo McDonald'sa lahko zasledimo objave in pogovore o delu v McDonald'sovih restavracijah, med uporabniki pa večinski delež predstavljajo zaposleni. Eden izmed obiskovalcev foruma je prosil druge obiskovalce za nasvete o tem, kako postati vzoren uslužbenec in vodja v McDonald'sovi restavraciji. Ena od oseb, ki se je odzvala, je predstavila svoj pogled na odnose s strankami z besedami »Ubijte jih s prijaznostjo« in predlagala »bolestno osladen« odziv na nevljudnost strank, poleg točne in hitre postrežbe. Tudi to je eden od možnih načinov prilagajanja delavcev in obvladovanja negativnih občutkov ob interakcijah z neprijaznimi strankami. Nekateri menijo, da je z zaigrano in pretirano prijaznostjo najlažje razorožiti gosta in se izogniti konfliktom.

Eden izmed zaposlenih je na zgoraj omenjeni forum zapisal 99 pravil vedenja za stranke. V eni točki prosi stranke, naj se ne jezijo v primerih, kadar naročujejo in ne določijo velikosti zelenega artikla (npr. pijače), zaposleni pa jih vprašajo, če želijo veliko merico. To je namreč eno od navodil, ki jih morajo upoštevati zaposleni. Omenjena objava se konča s povzetkom pravil, v katerem avtor poziva stranke k zavedanju, da so uslužbenci podjetja McDonald's v resnici ljudje, ki imajo čustva ter jočejo, kadar se počutijo ponižani in se razjezijo, kadar se z njimi ravna nepravilno (McDonald's Talk 2010).

Gre za šaljiv ali morda celo posmehljiv odziv zaposlenega na množico pisanih in nepisanih pravil, ki jih je korporacija uvedla za svoje zaposlene in služijo kot merilo njihove uspešnosti. Ker je zadovoljstvo strank eden glavnih ciljev McDonald'sa, je poleg prehranskih proizvodov vedenje strežnega osebja pri tem glavno sredstvo za doseganje tega cilja.

Od zaposlenih se pričakuje, da strogo sledijo navodilom vodstva in se držijo pravil. Smehljaj na obrazu natararja, vljudnost in prijaznost so le nekatere izmed zahtev delodajalca. Emocionalno delo je nezanemarljiv del strežbe v McDonald'sovi restavraciji, zaposleni prodajajo svoja čustva, da bi vplivali na čustva porabnikov in posledično na prodajo. Osebe uporablja tudi metode sugestivne prodaje, kadar skuša vplivati na ravnanje strank, posebno ko gre za nove izdelke ali tiste, ki niso dovolj priljubljeni in ne gredo v promet. Pomembno je, da znajo zaposleni pravilno opredeliti svoje stranke in čim boljše prepoznati njihove želje ter predvideti najprimernejši način vzpostavitve odnosa ter komuniciranja.

Medtem ko se čustvom strank pripisuje tolikšen pomen, pa se nihče ne osredotoča na doživljanje in čustva zaposlenih.

Starbucks je globalno podjetje, ki sledi načelom hitre prehrane, njihova ponudba pa obsega razne tople in hladne napitke, njihov glavni prodajni produkt in prepoznavni znak so kavni napitki.

Bryant v svoji razpravi obravnava emocionalno delo zaposlenih v Starbucksu, ki poleg strežbe kave, »ustvarjajo udobno 'kavč kulturo' izpolnjenih želja in uprizorjene pristnosti« ter zadovoljujejo želje gostov po statusu, individualnosti, predvidljivosti in svetovni pravičnosti (Bryant 2008, 193). Na podlagi pogovorov z uslužbenci je avtor ugotovil, da so glavni viri nezadovoljstva pri zaposlenih neprijazne delovne razmere in zahteve po emocionalnem delu. Fleksibilen delovni čas naj bi služil predvsem vodjem, ponavljajoči se gibi povzročajo kronične bolečine, premajhno število uslužbencev in hrupno delovno okolje pa še povečujeta negativne posledice dela.

Eden od intervjuvancev je pojasnil, da vodstvo od njega zahteva, naj vzpostavlja očesni stik z gosti, začenja vsakdanje pogovore z njimi in se pretvarja, kot da mu je mar za njihove težave (Bryant 2008, 196). Kot mnoge druge tovrstne organizacije ima tudi Starbucks svoj priročnik za zaposlene, ki predpisuje njihovo pričakovano vedenje. Priročnik poudarja nujnost vzpostavitve osebnega stika z gosti in zahteva od uslužbenca, da gosta primerno pozdravlja in izkazuje prijaznost, pristnost, uvidevnost, obenem pa mora biti nasmejan (Bryant 2008, 202). To, kar Starbucks imenuje »legendarna storitev«, pa ena izmed intervjuvank opiše kot »dnevno bitko za ohranitev svojega dostojanstva, individualnosti in občutka samega sebe« (Bryant 2008, 205).

Enako delo posameznikov pa ne pomeni nujno enakega doživljanja dela. Nekateri zaposleni se namreč veliko lažje soočajo z zahtevami po emocionalnem delu kot drugi. Bivši uslužbenec Starbucks, ki ga Bryant omenja v svojem članku, je delo doživljal predvsem pozitivno. Izrazil je zadovoljstvo s plačilom in navezovanje stikov s strankami videl kot absolutno prednost. Trdil je, da je na delovnem mestu s strankami navezal celo prijateljske stike (Bryant 2008, 208).

#### 4.4 Gibanje »Slow Food«

Že v osemdesetih letih dvajsetega stoletja se je v Italiji kot odpor na otvoritev McDonald'sove restavracije poleg Španskih stopnic v Rimu oblikovala kampanja, imenovana Slow Food. Ta je do danes prerasla v globalno neprofitno organizacijo, ki šteje čez 100.000 članov v več kot 150 državah sveta. Simbol organizacije predstavlja polž. Gibanje ne podpira le počasne priprave in uživanja hrane, ampak daje poudarek celotnemu načinu življenja. Pripadniki gibanja Slow Food poudarjajo, da se kvaliteta življenja izboljša, če si za obroke vzamemo dovolj časa in jih po možnosti zaužijemo v družbi drugih ljudi. To je še posebej pomembno pri sodobnem stilu življenja, kjer našemu delovanju botrujeta naglica in stres, hkrati pa je opaziti naraščanje števila različnih obratov s hitro hrano. Gibanje se bori proti izginjanju tradicionalnih lokalnih prehranjevalnih navad in vedno manjšemu zanimanju ljudi za hrano, ki jo uživajo (Slow Food Organization 2010).

Ustanovitelj gibanja Slow Food Carlo Petrini trdi, da je hrana veliko več kot le izdelek za zaužitje. V hrani vidi srečo, identiteto, užitek, kulturo, lokalno ekonomijo, preživetje (Petrini v Schneider 2008, 388).

Posamezniki se vedno manj zavedajo, kako njihova izbira hrane vpliva na preostali svet. Eden od ciljev organizacije je tudi trajnostna pridelava kvalitetne hrane. Pripadniki gibanja Slow Food stremijo k ohranjanju biološke raznolikosti naravnih območij in multikulturalizmu, ki ga vedno bolj ogroža industrijska agrikultura. Zavračajo hitro življenje in se oddaljujejo od vplivov globalizacije in kapitalizma na kulinariko.

Ime »slow food« predstavlja ironičen način odrekanja hitri hrani.

Slow food rituali lahko trajajo več ur in predstavljajo poseben izziv tudi za gostince.

V Sloveniji premoremo kar nekaj restavracij in gostiln s ponudbo, ki sledijo načelom gibanja Slow Food. Tovrstne restavracije težijo k pripravi čim bolj naravne, sveže in minimalno obdelane hrane, pogosto vsebuje sezonsko dostopne surovine in jedi, prilagojene posameznemu letnemu času. Značilnost večine slovenskih »slow food« restavracij in gostiln je spremenljiv jedilnik, ki variira glede na dnevno oz. sezonsko ponudbo. Pogosto se jedi naroča vnaprej, glede na želje gostov.

## **5 ORGANIZACIJA EMOCIONALNEGA DELA V STREŽBI**

### **5.1 Restavracija kot prostor opravljanja emocionalnega dela**

Tipično delovno okolje natakarjev je restavracija, v takšni ali drugačni obliki. V nadaljevanju predstavljam nekaj vidikov dela v restavracijah.

Restavracija navadno predstavlja prostor, ki združuje pripravo in porabo oz. uživanje hrane. Osrednji prostor natakarjevega dela v restavraciji predstavlja jedilnica, kjer potekajo interakcije s strankami. Karakteristike fizičnega prostora in postavitev ter opremljenost prostorov restavracije predstavljajo notranje dejavnike, ki vplivajo na storitev strežbe v restavraciji.

Poleg internih dejavnikov so pomembni tudi nekateri zunanji dejavniki, kot so npr. dostopnost surovin za pripravo ponudbe, dinamika kulinarčne industrije, kultura prehranjevanja, ponudba delovne sile, itd.

Eden najpomembnejših zunanjih dejavnikov je povpraševanje po ponudbi restavracij, ki se je v zadnjih desetletjih povečevalo. Celimli navaja podatek, da se je v Združenih državah Amerike od leta 1970 do 2004 prihodek od prodaje restavracij povečal kar desetkratno, porast gostinske dejavnosti pa pripisuje predvsem spremembam življenjskih stilov družbenih skupin z višjim dohodkom. Predvsem v mestnih okoljih se je povečalo povpraševanje po dobrinah in storitvah, za katere ni značilna masovna produkcija (Celimli 2008, 5). Poleg tega je potrebno izpostaviti tudi drugo, nasprotno plat razvoja restavracij. Po vsem svetu raste tudi število McDonaldsovih in drugih restavracij, ki ponujajo hitro hrano, za katero je značilna masovna standardizirana proizvodnja. Čeprav je precej verjetno ciljna skupina strank restavracij s hitro prehrano drugačna od ciljne skupine restavracij z bolj 'prefinjeno' ponudbo hrane, naj posebej izpostavimo fenomen restavracijske verige McDonald's. Ritzer trdi, da je McDonald's okupiral centralno mesto v popularni kulturi (Ritzer 1993, 4).

V obeh primerih pa obstajajo enaka osnovna pravila. Lastnik določa lokacijo, razpored miz, okrasje, jedilnik itd. Lastnik in natakarji se medsebojno dogovorijo o poteku in naravi dela.

Restavracija predstavlja delovno okolje, ki združuje proizvodnjo, storitev strežbe in potrošnjo hrane. Vključuje lahko raznolike profile delavcev z različnimi usmeritvami, ambicijami, željami in pričakovanji. Tudi v delovnem okolju restavracije lahko opazimo polarizacijo: priložnosti za nekatere in pomanjkljivosti za druge delavce (Celimli 2008, 9).

## 5.2 Primerjava organizacije emocionalnega dela v restavracijah s hitro prehrano in restavracijah z degustacijskimi meniji

Kot smo lahko videli, so restavracije s hitro prehrano po vzoru McDonald'sa visoko standardizirane. Pri tem ne gre le za prehrabene proizvode, pri katerih so postopek priprave, kvaliteta in količina vsake posamezne sestavine natančno predpisani (tako lahko npr. v katerikoli McDonald'sovi restavraciji na svetu gost pričakuje enak izdelek). Govorimo lahko tudi o standardizaciji celotne storitve. Vedenje, ki se pričakuje od strežnega osebja, je natančno določeno in zapisano v raznih priročnikih. Vodje restavracij svoje podrejene ocenjujejo glede na zapisana pravila in jih za vzorno vedenje tudi nagradijo. Logično je, da se od zaposlenih v strežbi pričakuje, da se znajo prilagajati potrebam posameznega gosta, vendar potrebe gostov niso tako specifične kot npr. v standardnih ali »slow food« restavracijah. Verige s hitro prehrano ponujajo omejen nabor jedi, pri katerih naj ne bi bilo presenečenj, pri čemer si gost izbira jedi s standardiziranega menija. Na željo je seveda možno posamezno jed pripraviti drugače, a to večinoma pomeni odvzemanje ali dodajanje sestavin, ki so na voljo (npr. hamburger brez kumaric ali z dvojno količino sira). Pri tem ne gre za večje odstopanje od standarda, saj restavracije ne delujejo na način, ki bi omogočal svobodo, ustvarjalnost ali celo eksperimentiranje pri pripravi in strežbi hrane. Večina strank, ki obiše restavracijo s hitro prehrano, točno ve, kaj lahko pričakuje in že vnaprej pozna možnosti izbire.

Tudi strežba hrane je organizirana na način, ki omogoča zadovoljitev čim večjega števila gostov v čim krajšem možnem času in na ta način maksimizirati prihodek. Zato tu ni prostora ne časa za individualističen in pretirano prilagodljiv pristop k strankam, tudi delo natakarjev ni vrednoteno glede na individualno obravnavo gosta. Ponavadi strežba poteka za pultom, stranke pa pred njim čakajo v vrsti.

Tovrsten način strežbe ustreza hitremu tempu življenja v razvitih družbah in odraža določeno egalitarnost. Ves svet ima dostop do iste hrane in vsi gostje so postreženi na enak način.

Ritzer pa izpostavi tudi negativno plat procesa »Mcdonaldizacije«. Pravi, da se ljudje, ki čakajo pred pultom, večkrat počutijo, kot da čakajo na hrano za tekočim trakom. Tudi strežno osebje se lahko počuti, kot da dela za tekočim trakom. Sklepamo lahko, da je v omenjenem delovnem okolju prisoten element razčlovečenja. »Dehumanizacija je le ena od oblik, v kateri se visoko racionalna restavracija s hitro prehrano, kaže kot ekstremno neracionalna« (Ritzer 1993, 12).



Kot že omenjeno, je nadzor nad vedenjem strežnega osebja v restavracijah s hitro prehrano relativno strog. Nadzorovani pa niso le delavci, pač pa tudi gostje, a nekoliko bolj neposredno. »Vrste, omejeni jedilniki, nekaj možnosti izbire in neudobni sedeži, vse to vodi goste, da storijo, kar želi uprava: hitro pojejo in odidejo« (Ritzer 1993, 11).

Pojem Mcdonaldizacija izhaja iz Webrove teorije racionalizacije in prav tako kot racionalizacija sama vključuje vse 4 elemente formalne racionalnosti:

- učinkovitost
- preračunljivost
- predvidljivost in
- nadzor.

Hitra prehrana je zelo učinkovito sredstvo za hitro zadovoljitev lakote, zdi pa se, da zadovoljuje celo več naših potreb. Storitev je preračunljiva, obenem pa ustvarja občutek, da za malo denarja dobimo veliko. Z drugimi besedami, kvantiteta postaja enako pomembna kot kvaliteta hrane. Hitro prehrano spremlja velika predvidljivost, saj gost točno ve, kaj lahko pričakuje ob naročilu. Gre za storitev, pri kateri naj ne bi bilo presenečenj. Kontrola delavcev in delovnega procesa je eden od vzrokov, da je temu tako. Ljudje so usposobljeni, da opravijo določeno število nalog v točno določenem času in na določen način (Ritzer 1993, 11).

V dejavnosti restavracij s hitro prehrano lahko zaznamo tudi elemente taylorizma. Posamezne delovne naloge so razdeljene na več manjših komponent (npr. gibov) in za vsako od njih je poraba časa precej natančno predvidena.

Način dela, ki ga je v začetku 20. stoletja v avtomobilsko industrijo uvedel Henry Ford, je zaznamoval tudi delo v restavracijah s hitro prehrano. Specializacija in standardizacija delovnih nalog za doseganje kar najbolj učinkovite masovne proizvodnje izključujeta izražanje človekovih zmožnosti in inovativnost. Fordizem je vplival na restavracije s hitro prehrano v tolikšni meri, da jih Ritzer celo poimenuje »prehranjevalni stroj« (Ritzer 1993, 21).

V primeru restavracij s hitro prehrano, kot je McDonald's, se od osebja pričakuje, da deluje hitro in učinkovito kot stroj, obenem pa v vlogah strežnega osebja obstajajo tudi zahteve po emocionalnem delu.

Gibanje »Slow Food« se je oblikovalo kot odpor na rastoče število restavracij s hitro prehrano, kot je McDonald's, in zato ni nič čudnega, da je tovrstno prehranjevanje popolno nasprotje hitrega prehranjevanja.

V »slow food« restavracijah gre za povsem drugačen pristop k strežbi, kot je značilen za restavracije s hitro prehrano. Že sama izbira in priprava jedi je poljubna, pogosto vnaprej dogovorjena med gostincem in gostom.

Gre za počasno prehranjevanje in uživanje v vsakem obroku hrane. Obed lahko traja tudi do več ur in vsebuje veliko število manjših obrokov, med katerimi je vsak od njih svojevrstno doživetje.

Ustanovitelj gibanja Carlo Petrini vidi namen počasnega prehranjevanja v doseganju ravnovesja med nagonom in samokontrolo, med željo in modrostjo ali natančneje med užitkom in zdravjem (Paxson 2005, 16.) Ne gre le za počasno uživanje hrane, pač pa je pomemben tudi vidik človekovega zdravja, povezanega z zdravim prehranjevanjem. Poseben poudarek je na izvoru hrane, poleg priprave, postrežbe in uživanja.

Delo natakarja v slow food restavracijah se precej razlikuje od dela v restavracijah s hitro prehrano.

Že sam čas trajanja interakcije med natakarjem in gostom je neprimerljivo daljši.

Natakar lahko pred pričetkom obeda gostu pokaže pot do mize, če si je ni izbral že sam. Večinoma so mize pripravljene vnaprej, pred prihodom gosta, in opremljene z ustreznimi jedilnimi pripomočki za posamezne obroke.

Natakar mora imeti občutek za ljudi in se znati prilagajati preferencam in željam vsakega posameznega prejemnika storitve, poudarek je na individualni obravnavi gosta z namenom vzbuditve dobrega občutka in zadovoljstva. Eden izmed intervjuvanih natakarjev je dejal, da imajo gostje notranjo uro, ki določa čas pričakovane postrežbe, ter da je predvidevanje potreb strank zelo težka večšina, ki jo morajo osvojiti natakarji (Liming 2009, 27).

Kmalu zatem, ko gostje sedejo za mize, jih strežno osebje pozdravi in sprejme naročilo pijače in aperitiva. Med trajanjem obeda natakar nastopi večkrat. Med drugim predstavi hrano in pijačo v ponudbi in sprejme naročila. Nato lahko večkrat preveri pri mizi, ali morda gost potrebuje še kaj in ali je s ponudbo zadovoljen. Med obedom odstrani ostanke dokončanih jedi. Ko vsi pojedjo, pospravi krožnike z mize, prinese račun in sprejme plačilo.

Od natakarjev se pričakuje, da svoje vedenje prilagodijo preferencam gosta in ustvarijo zaželeno interakcijo. Nekateri gostje radi poklepetajo z osebjem ali se celo pošalijo. Zopet drugi ne želijo komunicirati z osebjem več kot je potrebno.

Osebjem, ki v tem primeru nastopa kot predstavnik gostinskega obrata, mora biti pripravljeno odgovarjati na morebitna vprašanja gostov glede ponujenih jedi v meniju in obenem znati svetovati. V tem primeru natakar poleg znanja o jedeh ponovno uporabi svoje izkušnje in priporoči gostu jed, ki bi mu morda ustrezala. Pri tem mora včasih uporabiti tudi prodajne veščine.

Storitev strežbe se razlikuje od obrata do obrata in je odvisna od tipa restavracije, obsega dela in razpoložljivosti osebja. V »slow food« restavracijah pogosto natakar dobro pozna tudi vina in jih priporoča k posameznim jedem.

Iz opisanega poteka strežbe lahko sklepamo, da natakarji za delo v takšni restavraciji potrebujejo veliko več znanj, spretnosti in izkušenj, kot jih potrebuje oseba, ki dela v strežbi verige restavracij s hitro prehrano. V obeh primerih pa se lahko pojavljajo zahteve po emocionalnem delu.

»Pri McDonald'su je osebje za pultom in okenci opremljeno z visoko rutiniziranim scenarijem, ki vključuje veliko število verbalnih in neverbalnih elementov emocionalnega dela (nasmeh, veselje, vljudnost v vsakem trenutku in tako naprej)« (Leidner, 1991 v Noon in Blyton 2002, 183). Interakcije med osebjem in stranko so v tem primeru veliko bolj predvidljive in prikazovanje emocij je predpisano in dobro definirano. Vodje restavracij pripomorejo k temu, da natakarji dobro vedo, kakšen emocionalni prikaz se od njih pričakuje v določenih situacijah. Njihovi nadrejeni sledenje vedenjskim pravilom (ki vključujejo tudi pravila čustvenega prikaza) spremljajo in ocenjujejo.

»Ti scenariji niso narejeni le zato, da ustvarjajo določeno vzdušje pri interakciji in določen zaključek (prodaja in zadovoljstvo stranke), ampak njihova visoka raven rutinizacije prav tako omogoča upravljanje z velikim številom strank z minimalno zamudo« (Noon in Blyton 2002, 183).

Po drugi strani v restavracijah, kjer strežba poteka počasi in se prilagaja posamezni stranki, natakarji večinoma nimajo strogo predpisanih pravil vedenja in komunikacijskega ter čustvenega izražanja. Vodje restavracij ali lastniki seznanijo strežno osebje s pričakovanji glede vedenja, komunikacije, morda celo emocionalnih prikazov, vendar pa je to odvisno od organizacije dela posamezne restavracije in lastnikov/vodij restavracij.

Že sam koncept restavracije z oznako »slow food« je nasprotje hitre prehrane, poudarek pa je tudi na individualiziranem pristopu. Organizacija dela v strežbi se med obema oblikama restavracij bistveno razlikuje. Ob tem predpostavljam, da se razlikuje tudi emocionalno delo. Sklepam, da z rastjo cene rastejo tudi pričakovanja prejemnikov storitev. Ker je ponudba v

»slow food« restavracijah ponavadi precej dražja od tiste, ki jo najdemo v verigah s hitro prehrano, so po predvidevanjih zahtevnejši tudi gostje. Več o tem pa bom poskušala ugotoviti v empiričnem delu diplomske naloge.

## 6 PREPOZNAVANOST IN VREDNOTENJE EMOCIONALNEGA DELA V STREŽBI

Raziskave so pokazale, da lastniki restavracij največji pomen pripisujejo kvaliteti in predstavitvi hrane in pijače, odnosu in videzu osebja, hitri in učinkoviti postrežbi, pozornosti na potrebe strank in tudi kvaliteti fizičnega okolja (Kozak in Rimmington; Singerling v Pratten 2003, 826). K večini omenjenih značilnosti pa največ prispeva strežno osebje, ki predstavlja glavni stik gosta z restavracijo.

Emocionalno delo v strežbi pomeni usmerjenost k dobičku in zaposleni doživljajo pritisk s strani delodajalcev. Ti se zavedajo, da je vpliv strežnega osebja na zadovoljstvo gosta zelo pomemben. Kot so menili lastniki ali menedžerji v Prattenovi raziskavi, mora strežno osebje zagotavljati, da se gostje počutijo cenjene, so deležni dovolj pozornosti ter so njihove želje uslišane kar se da hitro (Pratten 2003, 827). Da bi natakar dosegel zaželeno počutje gosta, mora uporabiti veščine upravljanja z lastnimi čustvi in preko ustreznega vedenja, neverbalne in verbalne komunikacije pustiti pravi vtis, ki pripomore k pozitivni izkušnji in zadovoljstvu gosta.

Uspešnost oseb, ki nudijo storitve, se lahko meri preko različnih kazalnikov. Veliko delodajalcev v prvi vrsti daje poudarek prodani količini, prihodku, dobičku ali pa številu strank, ki jih postrežejo v določenem obdobju. Drugi, bolj subjektivni kazalniki uspešnosti storitvenih delavcev, so še veščine izvajanja storitve ali na primer stopnja zadovoljstva uporabnikov storitev. Uspešnost storitvenega delavca lahko poleg nadrejenih/vodij ocenjujejo tudi nadzorniki, sodelavci, stranke ali delavec sam.

Delodajalci delavce včasih neposredno seznanijo s svojimi pričakovanji glede upravljanja z lastnimi čustvi in čustvi gosta. To pomeni, da delavec prejme jasna navodila o tem, kakšen nastop in vtis se od njega pričakuje.

Včasih je delodajalec mnenja, da je pravi odnos natakarja do stranke samoumeven in delavcu ne poda nobenih posebnih navodil glede upravljanja z emocijami.

»Tisti, ki opravljajo emocionalno delo preko nudenja storitev so kot tisti ki opravljajo fizično delo za ustvarjanje izdelkov: oboji so izpostavljeni pravilom masovne produkcije. Vendar ko je produkt – nekaj, kar se upravlja, masovno producira, izpostavlja pospeškom in zaviranjem

– nasmeh, razpoloženje, občutek ali odnos, postane bolj v lasti organizacije kot nas samih« (Hochschild 2003, 198).

Rachel Sherman v svoji študiji hotelskih delavcev, kjer se osredotoča predvsem na t.i. »osebje v prvi vrsti«, predstavi tri načine, s katerimi zaposleni prispevajo k ohranjanju delovnega reda in soglasju med njimi.

Avtonomija delavcev se kaže v načinih upora proti direktnemu nadzoru menedžmenta. Avtorica omenja različne igre, preko katerih zaposleni povečujejo nadzor nad svojim delom.

Enakost delavcev je drugi pomemben aspekt pri ohranjanju učinkovitih interakcij. Interakcije med gosti in delavci vključujejo zahteve po vzajemnem priznanju in pristnosti, ki se nanaša predvsem na odnos delavcev do gostov in pogosto zahteva upravljanje s čustvi.

Poleg enakosti avtorica vidi nujnost konstituiranja hierarhij med delavci in s tem ustvarjanje občutka superiornosti nekaterih delavcev nad drugimi (Sherman v Tufts 2007, 242).

## **6.1 Motivacija zaposlenih**

Motivacija je eden najpomembnejših dejavnikov, ki povezuje lastnike oz. menedžment s svojimi podrejenimi.

Pomanjkanje motivacije zaposlenih za delo pomeni težavo za vodstvo. Zamenjava neustreznih strojev ali pisarniške opreme, iskanje novih dobaviteljev ali izobraževanje in usposabljanje delavcev v primeru pomanjkanja znanja ali veščin za organizacijo in menedžment predstavljajo manjši problem, kot je pomanjkanje motivacije ljudi za delo. Človeško vedenje je kompleksen pojav, finančna spodbuda ne pomeni vedno motivacijskega dejavnika, pač pa so večkrat potrebne tudi psihološke in sociološke spodbude (Krzemien in Wolniak 2007, 751).

Za doseganje visoke kakovosti storitev je pomembna vzpostavitev ustreznega organizacijskega sistema, ki zaposlenim nudi dovolj motivacije za delo. Samo dovolj motiviran posameznik lahko dosega pričakovanja lastnikov in s svojimi veščinami omogoča zadovoljstvo uporabnikov storitev.

Ključni člen pri vzpostavljanju zadovoljstva z delom predstavljajo nadrejeni. Lastniki restavracij in vodje delovnega procesa se morajo zavedati potreb in želja zaposlenih in jih znati pravilno upravljati.

## 7 DOŽIVLJANJE EMOCIONALNEGA DELA

Glede na dejstvo, da se število zaposlenih v storitvenem sektorju povečuje, je pomembno razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na počutje, zadovoljstvo in nenazadnje tudi zdravje storitvenih delavcev.

Posamezniki se na različne načine soočamo z zahtevami delovnega okolja. Zaposleni v storitvenih dejavnostih imajo pri svojem delu veliko stikov z ljudmi, ki storitev uporabljajo, in ti imajo pogosto predhodno določena pričakovanja o poteku ali kakovosti storitve. Vsak storitveni delavec razvije svoje načine komuniciranja in obvladovanja odnosov s prejemniki storitev. Ti načini pa so odvisni od izobrazbe, usposobljenosti, izkušenj in osebnostnih lastnosti.

Emocionalno delo je dinamičen proces, njegova oblika in posledice se razlikujejo med posamezniki, ki ga uporabljajo kot tudi znotraj njih. Kot so raziskovalci ugotovili v eni izmed študij, so variacije znotraj posameznih subjektov prav tako pomembne in odvisne od mnogih vsakodnevnih dejavnikov (Judge in drugi 2009, 78).

Nekateri ljudje imajo bolj razvite zmožnosti upravljanja s čustvi in občutek za delo z ljudmi kot drugi. Del teh zmožnosti je prirojen. Introvertirane osebe naj bi čutile večji napor ob opravljanju emocionalnega dela in tako v delo vlagale več truda oz. dosegale manjšo uspešnost (Judge in drugi 2009, 58).

Na doživljanje emocionalnega dela pa ne vplivajo le osebnostne lastnosti posameznikov in razpoloženje, pač pa tudi izbira strategije kot sta na primer površinsko in globinsko igranje.

Površinsko igranje vključuje vidni prikaz zahtevanih čustev in ne spreminja dejanskih občutkov posameznika, ki tovrstno igranje uporablja. Po drugi strani globinsko igranje pomeni spremembo občutenja izkušnje in prilagajanje dejanskih čustev za doseganje usklajenosti občutenja, vedenja in pričakovanim prikazom čustev v določeni vlogi.

Stopnja vsakodnevne uporabe strategije površinskega igranja naj bi bila povezana s povečano čustveno izčrpanostjo in negativnim razpoloženjem, vplivala naj bi tudi na manjše zadovoljstvo z delom (Judge in drugi 2009, 79). Po drugi strani omenjena študija ni uspela dokazati povezanosti med globinskim igranjem in zadovoljstvom na delovnem mestu.



## 7.1 Prenos čustev

Občutki se lahko prenašajo s stranke na osebo, ki opravlja storitev, ali obratno. Glede na rezultate raziskave, ki sta jo opravila Huang in Dai, obstaja pozitivna korelacija med razpoloženjem stranke in ponudnika storitve. Če je torej stranka dobre volje in občuti ter izraža veselje, obstaja možnost prenosa tovrstnega občutka na storitvenega delavca. In obratno (Huang in Dai 2010, 74).

Obstajajo bistvene razlike v emocionalnem delu, kadar ima delavec opravka z dobrovoljnimi strankami ali pa nezadovoljnimi, jeznimi in sovražnimi strankami. V teh primerih je potrebno več truda, da bi delavec ohranil vedenje, ki je v skladu s pravili izražanja in s tem je višja tudi stopnja emocionalnega dela. Zaznavanje emocionalnega dela je močnejše, kadar je delavec izpostavljen bolj negativnim občutkom in posledično je večja uporaba površinskega igranja (Huang in Dai 2010, 70).

## 8 POSLEDICE EMOCIONALNEGA DELA

### 8.1 Stres in izgorelost

Beseda stres pomeni splošno reakcijo organizma na določeno telesno ali duševno obremenjevanje. Lahko gre za fiziološki, psihološki ali vedenjski odziv na določene dražljaje ali tako imenovane stresorje. Dražljaji, ki povzročajo stres, so lahko pozitivni ali negativni.

Poznamo individualne, organizacijske in družbene vzroke stresa.

V tem delu se bom osredotočila predvsem na stres kot neke vrste napetost, ki je rezultat emocionalnega dela.

Čeprav se rezultati različnih študij med seboj razlikujejo, trenutno dosegljivi dokazi kažejo, da je emocionalno delo povezano s stresom, čustveno izčrpanostjo in nižjo ravniyo splošne dobrobiti (Noon in Blyton 2002, 195).

Na delovnih mestih, ki zahtevajo prikazovanje določenih čustev, po mnenju Hochschildove obstaja tveganje za stres. Splošni vir stresa, kot mu pravi, predstavlja upravljanje odtujitve med posameznikom in občutkom ter posameznikom in prikazom (Hochschild 2003, 131).

Obstajajo tudi drugi, bolj specifični viri stresa na delovnih mestih v storitvenih poklicih. Vrsta in intenziteta stresa je odvisna od mnogih dejavnikov na delovnem mestu in od posameznika ter njegovega doživljanja dela. Stres lahko povzroči neprekinjen kontakt s prejemniki storitve ali pa visoka stopnja predvidljivosti v določenih interakcijah.

Več študij je pokazalo, da prikrivanje ali potlačitev čustev lahko vpliva na povečano psihološko razburjenje. Če to postane kronično, ima lahko negativen vpliv na človekovo zdravje. Odkrita je bila namreč povezava med potlačitvijo določenih čustev ter hipertenzijo in koronarno srčno boleznijo, napredovanjem rakavih obolenj in zmanjšano obrambno sposobnostjo organizma (Montgomery in drugi 2006, 37–38).

Stres na delovnem mestu lahko prepoznavamo na individualnem in organizacijskem nivoju. Kazalniki stresa na organizacijskem nivoju so med drugim konflikti med vodstvom in zaposlenimi, povečana odsotnost z dela, fluktuacija. Posledice so lahko nesreče, apatija, stavke ali dezorganizacija. Simptome stresa na individualnem nivoju ločujemo na vedenjske,

fiziološke in psihološke. Vsi ti lahko pripeljejo do telesnih ali mentalnih bolezni (Černigoj Sadar 2002, 85).

Izgorelost je bolezensko stanje, povezano s čustveno izčrpanostjo in depersonalizacijo. Povzroča jo kronični stres na delovnem mestu. Gre za sindrom izčrpanosti, cinizma in upada delovne učinkovitosti (Montgomery in drugi 2006, 38).

Raziskava Montgomerya in soavtorjev je pokazala, da obstaja močna korelacija med površinskim igranjem in čustveno izčrpanostjo, kar pa ne velja za globinsko igranje. Potlačitev nekaterih močnih negativnih čustev, kot je jeza, lahko povzroči psihološki davek in vpliva na delovanje imunskega sistema človeka (Montgomery in drugi 2006, 44).

## **8.2 Odtujitev**

Primerjava verig s hitro prehrano s proizvodnjo za tekočim trakom nam lahko služi kot pomoč pri pojasnjevanju določenih negativnih posledic za delavce.

Delavci za tekočim trakom imajo zelo malo nadzora nad svojim delom in posledično lahko pri njih prihaja do občutkov nemoči ali celo odtujitve od svojega dela. Po mnenju Blaunerja ravno pri proizvodnji v avtomobilski industriji prihaja do odtujitev delavcev v najbolj skrajni obliki in v raziskavi odkriva, da mnogo delavcev čuti celo sovražnost do dela (Blauner v Haralambos 2001, 197–198). Koncept odtujitve delavca za Blaunerja predstavlja štiri vidike: poleg stopnje nadzora nad svojim delom tudi smisel, ki ga delavec najde v svojem delu, stopnjo družbene integriranosti v delo in stopnjo angažiranosti (Blauner v Haralambos 2001, 196).

Hochschildova vidi v odtujitvi delavca od nekaterih aspektov samega sebe tudi neke vrste obrambni mehanizem. Delavec pogosto loči svoje pravo sebstvo od samega sebe v uniformi podjetja, da bi se izognil stresu. Gre za neke vrste »pametno realizacijo« (Hochschild 2003, 183).

Obstajajo različni pogledi raziskovalcev na to, ali je za delavca bolj škodljivo površinsko ali globinsko igranje, ki ga uporablja pri opravljanju emocionalnega dela.

### **8.3 Emocionalna disonanca**

Kadar so zaposleni dolgotrajno primorani skrivati svoje prave občutke, da bi zadostili organizacijskim pravilom čustvenega izražanja, lahko to vodi v pojav emocionalne disonance. Kadar gre za kronično kopičenje tovrstnih notranjih čustvenih konfliktov, to vodi v poslabšanje delovne uspešnosti osebe, ki nudi storitev (Huang in Dai 2010, 70).

Kontrola čustev ter prikazovanje zaželenih čustvenih stanj posledično zmanjšujeta občutek čustvene avtonomije posameznika. Čustva delavca, njegovo razpoloženje, odnos, nasmeh, ki so izpostavljena pravilom masovne proizvodnje, postajajo vedno bolj v lasti organizacije kot posameznika in dobivajo lastnosti produkta (Hochschild 2003, 198).

Pojav emocionalne disonance je pogostejši med tistimi delavci, ki se najmanj identificirajo z zahtevami delovnega mesta in organizacijo, za katero delajo. Obenem tisti delavci z omejenim nadzorom nad načinom opravljanja svojega dela občutijo opravljanje emocionalnega dela kot bolj negativno izkušnjo za razliko od tistih, ki imajo več avtonomije pri svojem delu (Noon in Blyton 2002, 195).

### **8.4 Pozitivne posledice emocionalnega dela**

Do sedaj smo omenjali le negativne posledice emocionalnega dela za posameznika, vendar pa je potrebno poudariti, da obstajajo tudi pozitivne posledice.

Tonja Zadnik v svojem članku poudarja, da čustva na delovnem mestu, čeprav zahtevana, niso vedno vir stresa. V določenih primerih delavci preko emocionalnega dela v interakcijah s strankami dosegajo osebno izpolnitev. Tudi smehljaj ne pomeni vedno potlačitve naših lastnih čustev. Obenem pa se med smehljanjem sproščajo hormoni sreče in vplivajo na boljše počutje (Zadnik 2007, 28).

## **9 EMPIRIČNI DEL**

### **9.1 Raziskovalno vprašanje**

V empiričnem delu sem si za raziskovanje emocionalnega dela natakarjev izbrala dve skupini natakarjev, pri čemer bom primerjala delo natakarjev v restavracijah s hitro prehrano in restavracijah s degustacijskimi meniji oz »slow food« z vidika emocionalnega dela v strežbi. Način delovanja obeh vrst restavracij je precej različen, vse od ponudbe, načina priprave hrane do same postrežbe ter ciljne publike, tj. gosta. Natakar predstavlja pomemben člen med kuhinjo in gosti.

### **9.2 Metodologija**

Opravila sem kvalitativno empirično raziskavo, pri kateri sem uporabila metodo polstrukturiranega intervjuja. Gre za obliko intervjuja, pri katerem raziskovalec uporablja vnaprej pripravljena vprašanja, vendar se ta lahko spreminjajo glede na potek komunikacije, nekatera vprašanja se lahko izpustijo ali dodajajo nova (Saunders in drugi 2009, 320). Za to metodo sem se odločila, da bi pridobila nekatera stališča strežnih delavcev v gostinstvu, predvsem pa s pomočjo pridobljenih podatkov razkrila njihovo doživljanje ob delu s strankami ter ugotovila, kako zaznavajo lastna čustva pri delu in upravljajo z njimi.

### **9.3 Izbira vzorca**

Ciljna populacija raziskave so osebe, ki opravljajo dejavnost strežbe v standardiziranih obratih hitre prehrane (verigah) ter na drugi strani v restavracijah z degustacijskimi meniji oz. t.i. »slow food« ponudbo. Ker je bil cilj raziskave primerjava emocionalnega dela v strežbi pri obeh vrstah restavracij, sem poiskala predstavnike omenjenih skupin natakarjev.

Pri vzorčenju sem uporabila metodo dodajanja oz. princip snežene kepe. Preko svoje socialne mreže sem pridobila stike s posamezniki, ki spadajo v eno izmed ciljnih skupin raziskave.

## 9.4 Splošni podatki

Izvedla sem sedem intervjujev. Osebna imena intervjuvancev in intervjuvank kot tudi imena delodajalcev oz. organizacij so izpuščena zaradi zagotavljanja anonimnosti. Pet oseb opravlja delo v Ljubljani oz. Osrednjeslovenski regiji, ena oseba na Dolenjskem in ena na Primorskem. Intervjuji so trajali med 20 in 90 minut.

Vprašanja, ki sem jih postavila svojim sogovornikom, so kategorizirana v štiri področja:

1. splošna vprašanja,
2. pričakovanja delodajalcev in pravila,
3. ocenjevanje in nadzor,
4. osebno doživljanje dela.

S splošnimi vprašanji sem želela pridobiti informacije o spolu in starosti osebe, vrsti organizacije in obliki zaposlitve, izobrazbi, izkušnjah in motivu za delo v strežbi.

V drugem sklopu sem povpraševala o pričakovanjih delodajalcev ter načinu posredovanja pričakovanj in pravil zaposlenim. Osredotočila sem se na pravila, povezana z odnosom do strank in izkazovanjem čustev.

Zanimalo me je tudi, na kakšen način delodajalci merijo uspešnost natakarjev, kako njihovo delo nadzorujejo in ali obstajajo nagrade za dobro oziroma sankcije za slabo opravljeno delo.

Zadnji sklop vprašanj se nanaša na osebno doživljanje dela in upravljanje s čustvi pri delu. Želela sem izvedeti čim več o soočanju svojih sogovornikov z različnimi gosti in njihovim razpoloženjem ter vplivu na njihove lastne občutke. Vprašanja so se dotaknila tudi igranja in prikrivanja čustev, utrujenosti in stresa na delovnem mestu, čustvene otopelosti, vrednotenja poklica natakarja v družbi, razlike med spoloma.

## 9.5 Analiza intervjujev

### 9.5.1 Navodila delodajalcev o odnosu do strank in izkazovanju čustev

Posredovanje pričakovanj delodajalcev natakarjem lahko poteka na različne načine. Način posredovanja navodil je odvisen od posameznega delodajalca, s pomočjo intervjujev pa sem poskušala ugotoviti, ali obstajajo razlike med restavracijami s hitro prehrano in restavracijami z degustacijskimi meniji.

Dva od intervjuvanih natakarjev, ki delata v istem obratu s hitro prehrano, sta potrdila, da so pravila odnosa do strank podrobno opredeljena in zapisana na vidnem mestu v restavraciji. Pravila so tudi del obveznega treninga delovnega procesa, ki ga mora opraviti vsak novi zaposleni, znanje pa se nato preverja mesečno. Po njunem mnenju formalna navodila ne vključujejo jasnih pričakovanj o čustvih, ki jih je primerno izkazovati pri delu. Obenem pa sta dejala, da je obrazna mimika zelo pomembna in da mora biti vsak delavec v strežbi vedno nasmejan.

*»Imamo predviden sistem treninga, od prvega dne, ko nekdo stopi v restavracijo. /.../ Mogoče o čustvih ni toliko govora, zgolj o pravilih obnašanja in načinu komunikacije z gosti. /.../ Zahteva se, da si do gostov vljuden, komunikativen, nasmejan, neprovokativen itd.«  
(natakar 2)*

*»Navodila so smejanje, nasmeh vedno. Samo to. /.../ V sobi zadaj imamo ogromen plakat, kjer piše, da se ne smemo obnašati kot roboti, da moramo biti vedno prijazni, nasmejani, vljudni. Ker stranke čutijo.« (natakarica 1)*

Četudi oba omenjena natakarja nista prepoznala pravil izkazovanja čustev v navodilih delodajalca, se zavedata, kako pomembno je vplivanje na čustva strank. Pravila vedenja in odnosa do strank so v tem primeru zelo neposredna. Preko svojega odnosa naj bi natakarji po pričakovanjih naredili vse, da bi bila izkušnja gosta v restavraciji kar se da prijetna. V končni fazi je cilj zadovoljstvo gosta, ki izhaja v veliki meri iz doživljanja postrežbe.

Tudi natakar 6, ki dela v obratu s hitro prehrano preko študentske napotnice, je pojasnil, da je smehljaj pričakovan del postrežbe. Ko je začel delati v strežbi, ga je vodja na to večkrat opomnil. Kot pravi, pa sedaj to ni več potrebno, saj je smehljaj pri njem vedno prisoten.

Oba natakarja, ki sta bila podvržena formaliziranim pravilom vedenja in načina komunikacije, pa sta izpostavila napor pri upoštevanju teh pravil.

*»Ni najlažje. Po desetih urah dela na blagajni se ne moreš ves čas samo smejati. Še posebej, če pride kak takšen, ki ti zamori cel dan. /.../ Ne moreš vedno kontrolirati tega, kar bi hotel.«  
(natakarica 1)*

Tudi nekateri vodje restavracij z degustacijskimi meniji pravila vedenja do gostov jasno oblikujejo in formalizirajo.

Natakar 5 iz restavracije z degustacijskimi meniji je povedal, da so pričakovanja zaposlenih zapisana v pogodbi o zaposlitvi in vključujejo pravila vedenja in izkazovanja čustev.

Natakar 4, ki je obenem tudi lastnik restavracije z degustacijskimi meniji, je natančno predstavil koncept njihovega delovanja, ki ima glavni cilj zadovoljiti gosta.

*»Tako, ko smo restavracijo odprli, smo si postavili nek kodeks obnašanja in pravil, v kuhinji in strežbi./.../ Kar se tiče postrežbe, poskušamo biti do gosta spontani, naravni in tudi prijateljski, preprosti. To je naš stil, tu smo v naravi, na podeželju, moramo biti preprosti, sproščeni. Seveda do tiste logične mere, ki je okusna in gostu všečna.« (natakar 4)*

Preostala dva intervjuvana natakarja iz restavracij z degustacijsko ponudbo pa nista imela izkušenj s formaliziranimi pravili vedenja do gosta ali izkazovanja čustev. Oba sta izrazila mnenje, da so navodila delodajalcev o delu z gosti precej ohlapna in je iznajdljivost natakarja ključna.

*»Čisto normalno je, logično, da moraš biti nasmejan. Tudi če si doma žalosten, moraš to pustiti pred vrati in ne dopustiti, da to vpliva na tvoje delo. /.../ Nič ni zapisano, nikoli nimamo pogovorov o tem, to je samoumevno. Če si dober delavec, ti šef tega ne pove. Lahko ti samo pove, kaj so slabe stvari tvojega dela, kaj si naredil narobe, z namenom, da boš drugič boljše. /.../*



*Nikoli ni navodil, kako se moraš obnašati. Tudi v prejšnjih službah je bilo tako. Prijaznost je pričakovana.» (natakarica 3)*

*»Te vidijo, ko te izberejo, če si pravi. Lastniki, ki vedo, kaj hočejo, najdejo takega človeka, ki ima prave kvalitete.« (natakar 7)*

Delodajalci v teh primerih verjetno menijo, da je ustrezen odnos samoumeven. Po eni strani imajo delavci tako pri izbiri načina obvladovanja odnosov s strankami več avtonomije. Vendar lahko ima to tudi negativno stran, kadar delavec nima dovolj izkušenj ter ne zna najbolje oceniti, kako primerno reagirati v določeni situaciji.

Če povzamemo ugotovitve o formaliziranih pravilih o ustreznem odnosu do strank, izkazovanju čustev ter govoricu obraza in telesa, ne moremo potrditi razlike med obema vrstama restavracij. Dva od treh intervjuvancev, ki strežejo v restavracijah s hitro prehrano, sta potrdila prisotnost jasnih formaliziranih pravil odnosa do strank, tretji ne. Tudi dva od štirih zaposlenih v restavracijah z degustacijsko ponudbo sta opisala svoje izkušnje z jasno določenimi navodili vedenja do strank. Kako natančna so navodila o delu z gosti, ali so formalizirana, zapisana in neposredna, je odvisno od vsakega posameznega delodajalca, ne glede na vrsto gostinskega obrata oziroma restavracije.

### **9.5.2 Nadzor in ocenjevanje uspešnosti natakarjev**

Vsi intervjuvanci so na vprašanje o načinu merjenju uspešnosti svojega dela odgovorili, da je zadovoljstvo gosta glavno merilo.

Natakarji, ki strežejo hitro hrano, so pojasnili način ocenjevanja njihovega dela z naslednjimi besedami.

*»Z neposrednim nadrejenim, vodjo restavracije, sem v stiku praktično vsak dan. Z operativnim vodstvom podjetja tudi vsak dan. /.../ Ogromno podatkov se pretaka iz restavracij v upravo in nazaj, se poroča in komentira vsak dan. /.../ Imamo mesečno ocenjevanje in polletno. Mesečno na podlagi ocenjevalnih listov ocenjujemo »performance« ljudi, ne toliko tehnično izvedbo, kot komunikacijo, sodelovanje ipd.« (natakar 2)*

Lastniki restavracije s hitro prehrano v tem primeru spremljajo poslovanje zelo natančno. Podatki, kot so prihodek, dobiček in število strank, so posredovani operativnemu vodstvu dnevno. Tako je merjena uspešnost celotne restavracije. Ker je natakar 2 tudi vodja strežbe omenjene restavracije, je posredovanje in razlaga rezultatov njegova dolžnost. Sam je zadolžen tudi za ocenjevanje svojih podrejenih, torej vseh delavcev v restavraciji. Glavni kazalci uspešnosti posameznih delavcev so vezani na njihov odnos do dela in strank.

*»Imamo mesečne nagrade: delavec meseca, prodajalec meseca itd. /.../ Merijo uspešnost kot »sale-maker«, prodaje. Blagajna je logirana na moje ime, tako se vidi, koliko prodam. Spremljajo tudi, če so stranke zadovoljne, obstaja knjiga pritožb in pohval. Menedžerji to potem preberejo in imamo tudi sestanke o tem.« (natakarica 1)*

Še en pomemben vidik uspešnosti delavcev v omenjeni restavraciji je zadovoljstvo zaposlenih. To se meri preko opazovanja, pa tudi na podlagi pisnih pritožb in pohval, ki jih podajo stranke.

*»Pri lokalu je najbolj pomemben promet. Mislim, da se najbolj meri uspešnost glede na zadovoljstvo strank, saj šef marsikdaj opazuje naše delo in to opazi.« (natakar 6)*

Tudi v obratu, kjer dela natakar 6, je zadovoljstvo strank glavno merilo uspešnosti njegovega dela. Nadzor opravlja vodja sam, vendar ta za razliko od drugega obrata s hitro prehrano ni strukturiran.

Medtem pa so zaposleni v restavracijah z degustacijskimi meniji podali naslednje odgovore o ocenjevanju uspešnosti svojega dela.

*»Meri se ne, sam vidiš po zadovoljstvu gostov in po tem, da se gostje vračajo. Ni nagrad, ampak fiksna plača oziroma urna postavka (med tednom ena, za vikend druga).« (natakarica 3)*

*»Uspešnost je uspešnost gostilne kot celote, ne samo osebja v strežbi. /.../ Poudarek pa predvsem na zadovoljstvu gosta, to je prvo.« (natakar 5)*

*»Vse je pomembno, prihodek, zadovoljstvo gosta – če se vrnejo, veš, da je bilo v redu. Tudi lastnik to spremlja. /.../ Mojega dela ne ocenjujejo.« (natakar 7)*

Glede na odgovore intervjuvancev lahko sklepamo, da je natakar v obratu s hitro prehrano podvržen neposrednemu nadzoru delodajalca. Večja kot je organizacija, bolj so razviti mehanizmi nadzora. Prva dva intervjuvana natakarja delata za mednarodno verigo hitre hrane in v teh primerih gre za podrobno strukturiran način nadzora kot tudi ocenjevanja uspešnosti delavcev. Nagrade in sankcije so materialne. Natakar, ki osvoji nagrado »delavec meseca«, je upravičen do višje urne postavke. Za slabo opravljeno delo pa lahko delodajalec urno postavko zniža. Natakar 6 dela kot študent v lokalni verigi restavracij s hitro prehrano. Tudi njegovo delo je nadzorovano neposredno s strani vodje restavracije, vendar je ta nadzor neformaliziran.

Nadzor delodajalcev nad delom intervjuvancev, ki strežejo v restavracijah z degustacijskimi meniji, pa ni strukturiran. Kot pravijo, niso podvrženi merjenju in ocenjevanju njihovega dela.

Tudi od natakarjev iz restavracij z degustacijskimi meniji sem želela izvedeti, ali pri njihovem delu obstajajo nagrade in sankcije ter o njihovih izkušnjah z njimi.

*»Pohvala od gostov se vrne tudi preko šefa. Napitnina ali pohvala je velika nagrada zate. S tem vidiš, da si bil dober in naredil vse za gosta, kar je želel.« (natakarica 3)*

*»Sankcije prej s strani šefa kot nagrada. Nagrada je napitnina. /.../ Šel sem v službo in dobil nalogo, da kupim prte pred delom in sem zato zamudil deset minut. Odbili so mi deset tisoč tolarjev od plače zaradi tega, kar je deset ur dela. Za dobro opravljeno delo te pohvalijo, to je vse.« (natakar 7)*

*»Tudi, nagrade in sankcije, čeprav teh nismo veliko izvedli. Prej nagrada.« (natakar 5)*

Njihove izkušnje so precej različne, torej odvisne od posameznega delodajalca. Dva od njih sta povedala, da je nagrada za njuno delo pravzaprav podana s strani gosta in to je napitnina.

### 9.5.3 Posledice emocionalnega dela

Preko opravljenih razgovorov sem preverila tudi, ali obstajajo razlike glede individualnih posledic emocionalnega dela natakarjev v obeh vrstah restavracij razlikujejo ter ali je tveganje za pojav negativnih posledic različno.

*V restavraciji postrežemo okrog 2000 gostov v povprečnem delovnem dnevu. /.../ Gostje so kot vsi ljudje, pridejo z nekimi problemi v restavracijo in tu lahko nastane stres. /.../ Imamo zelo veliko gostov, katerim ne moremo posvetiti toliko časa, kot v klasičnih restavracijah, zato je stres še toliko večji. /.../ Čim se predolgo čaka, je že slaba volja. Ljudje postanejo iracionalni, ko ni vedno, kot mora biti. /.../ Včasih se stvari zdijo smešne. Se pošalimo, ko je vsega konec, da itak nismo nobenega življenja rešili, nič ni bilo tako nujno. /.../ Nekateri bi se včasih stepli zaradi navadnega sendviča, kar se mi zdi pod mejo razuma. /.../ Za mlade je mogoče to lažje, ker so tega bolj navajeni. Meni pa, čeprav sem vsak dan v tem, se zdi tako nizkotno, nevredno človeka, da se ne moreš navaditi. Pa bi se moral po tolikih letih navaditi, ampak me vedno znova, ne samo jezi, kar prestraši. (natakar 2)*

*»Če sem na drivu, gre tudi do 700 gostov (avtov) čez moje roke. Če pa delam na blagajni, recimo 100 do 200. /.../ Najraje bi koga udarila, komaj se zadržujem včasih. Ampak moraš požreti. /.../ Ne morem drugače odreagirati, kot da se mi začnejo solziti oči in postanem vsa rdeča. Pa držim jezik za zobmi...no, se trudim. /.../ Poleg gneče me je še posebej strah pijanih strank, to je še huje.« (natakarica 1)*

Iz nekaterih zgoraj izpostavljenih delov intervjujev z osebami, ki delajo v restavracijah s hitro prehrano, lahko med drugim razberemo čustveno prizadetost ob neprijetnih dogodkih, ki jih opisujejo. Pri vseh se pojavlja stres. Vzroki stresa so veliko število gostov, kratek čas interakcije in gostje. Najpogosteje njihov stres izhaja iz negativnih situacij s težavnimi strankami. Natakar 2 z dolgoletnimi izkušnjami v strežbi ugotavlja, da soočanje z neprijaznimi strankami s časom in izkušnjami ne postane nič lažje. Sam pri sebi še vedno opaža občutke nemoči, strahu in jeze. Kot pravi, nekateri ljudje ne prenesejo stresa, ki izhaja iz interakcij z nervoznimi ali neprijaznimi gosti, in prenehajo delati v strežbi.

*»Še mene prizadene, kaj šele nekoga, ki nima teh izkušenj za sabo in ga nekdo nahruli iz čistega mira za nepomembno stvar. No, zanj je že pomembna. Nekateri tega ne prenesejo in nehajo delati.« (natakar 2)*

Eden glavnih virov stresa, ki so ga sogovorniki izpostavili poleg težavnih strank, je tudi gneča.

*»Kadar je gužva, takrat so vsi živčni in to se čuti. Hitimo, hitimo, hitimo in takrat si najbolj pod stresom.« (natakarica 1)*

Vse intervjuvane osebe, ki delajo v restavraciji s hitro prehrano, so pritrdilno odgovorile na vprašanje o prikrivanju negativnih čustev. Svoja občutja ob tem so opisali z naslednjimi besedami.

*»Počutim se prisiljeno, to je težko potlačiti. /.../ Občutek tesnobe in živčnosti me popade. /.../ Jaz postanem preveč živčna, točno vedo, kdaj je tako, saj začnem gristi z zobmi in podobno. Takrat me vsi pustijo pri miru.« (natakarica 1)*

*»Si nekoliko hinavski do gostov, ne moreš pokazati svojih čustev. Se mi pa zdi, da gost tega niti ne pričakuje od natakarja, da prikazuje svoja čustva.« (natakar 2)*

*»Včasih moraš skriti svojo slabo voljo ali pa jezo ... sem že navajen.« (natakar 6)*

Tesnoba, živčnost in jeza so le nekatera negativna čustva, s katerimi se spopadajo ti natakarji med opravljanjem svojega dela. Ker prikazovanje teh čustev pred strankami ni zaželeno, so primorani igrati.

Eden od intervjuvancev je ob vprašanju o lastnostih dobrega natakarja izpostavil tudi problem odtujitve.

*»Tehnično mora obvladati delo, osebnostno pa ... Dobro bi bilo, da bi se lahko izklopil iz tega dela, samo se ne moreš. Človeška interakcija potrebuje neko toplino med ljudmi, ampak če ne bi osebnega počutja vpletal v delo, bi bilo še najboljše. V določenih trenutkih je dobro, da si*

*osebnostno »noter«, v določenih trenutkih je dobro, da se čisto izklopiš in ignoriraš stvari, ki niso povezane z delom.« (natakar 2)*

V zelo neprijetnih interakcijah s strankami, ki zaposlenim povzročajo stres ali jih čustveno prizadenejo, nekateri vidijo začasno rešitev tudi v odtujitvi od samega sebe in svojih emocij. Ko izklopijo svoja čustva in začnejo delovati mehansko (gibi, mimika, besede so standardizirane in jih lahko posameznik ponotranji), se s tem zavarujejo pred bolečino. Vendar pa se na ta način zmanjša kakovost storitve, interakcija med stranko in strežnim osebjem izgubi človeškost in delavec postane podoben stroju.

Natakar 2 z več kot 20-letnimi izkušnjami v strežbi opiše svojo žalost ob negativnih odzivih strank. Kot lahko opazimo, se pri njem pojavlja živčna napetost in občutek nemoči, kar je posledica potlačitve lastnih čustev.

*»Sem zelo žalosten, da določene stvari tako potekajo. Bi pričakoval, da imaš čedalje bolj debelo kožo in te čedalje manj prizadene. Se mi pa zdi, da je ravno obratno. Večkrat, kot se ponovi, čedalje bolj si ziritiran in zgrožen nad količino negativnih odzivov.« (natakar 2)*

Ponudba v obratih s hitro prehrano ima natančno izdelane standarde in tega se dobro zavedajo tudi gostje. Intervjuvanci, ki so zaposleni v tovrstnih restavracijah, so izpostavili zahtevnost gostov v smislu visokih pričakovanj. Restavracije same so si postavile jasna pravila, ki so jih zaposleni primorani upoštevati, že manjše odstopanje pa lahko vodi v konflikt.

*»Ne živimo spet tako drugače, kot smo pred 20 leti, le da nam je sedaj vse na voljo – imamo možnost izbrati vse in še več. Do vsega, kar ni po naših pričakovanjih, smo postali tako netolerantni, da nas vsako odstopanje že ujezi, vpliva na naše razpoloženje.« (natakar 2)*

Natakar 2 v zgornjem mnenju nakaže vpliv družbenih sprememb v zadnjih dveh desetletjih na delo natakarja. Zaradi vedno večje ponudbe blaga in storitev so tudi gostinci primorani tekmovati za dosego svojega tržnega deleža strank. S tem pa se poveča tudi vrednost slehernega gosta in možnost za neenako obravnavo natakarjev. Ti se posledično soočajo z nestrpnostjo in poniževanjem.

*»Ljudje včasih komunicirajo na tak način, mislijo, da ko kupijo sendvič, kupijo tudi tebe zraven. Včasih ni bilo tako. /.../ Če minuto več čakaš, je res tako pomembno? Ali je vredno toliko neke jeze, toliko stresa za vsakdanje stvari?« (natakar 2)*

Glede na odgovore natakarjev iz obratov s hitro prehrano se zdi, da je prenos čustev bolj izrazit ter da slabo razpoloženje strank vpliva tudi na počutje zaposlenega.

*»Če si že tako slabe volje, potem če pride taka stranka, si še bolj slabe volje. Potem se tudi smejati ne moreš več.« (natakarica 1)*

*»Ja, vedno, normalno. Včasih pridem v službo in me sodelavci vprašajo, kakšne volje sem. Rečem, da zdaj sem še v redu, super. V 90–100% primerov pridem vedno dobre volje v službo, iz službe pa grem dobre volje v manj kot 50% primerov.« (natakar 2)*

*»Ni prijetno, včasih mi zna kakšna stranka zelo zamoriti dan. Odvisno od dneva, včasih pa kar hitro pozabim, še posebej, če pride spet kakšna prijazna ali zabavna stranka.« (natakar 6)*

Intervjuvanci iz restavracij z degustacijskimi meniji pa so podali naslednje odgovore o vplivu razpoloženja strank na njih same.

*»Na odnos do dela, vedenje, izražanje.« (natakar 7)*

*»Niti ne, razen če se res grdo obnaša in zna povedati kake žaljivke. Ni prijetno.« (natakarica 3)*

*»V bistvu ne sme vplivati. /.../ Pri nas se mora vedeti, kak gost je slab gost, zahteven gost in tako dalje. Moraš vedeti, kako ravnati s takim gostom. Gostinstvo, predvsem strežba ni samo natakar. Je komediant, filozof...« (natakar 5)*

*»Čim manjkrajt poskušamo temu podleči, se pa tudi to zgodi. /.../ Logično do neke mere poskušamo biti tolerantni, da ne reagiramo, hkrati pa na nek diskreten način gostu damo vedeti, da so neke neke meje. /.../ Gost je kralj, ampak to ne pomeni, da lahko dela kar hoče.« (natakar 4)*

Ugotovimo lahko, da sicer razpoloženje strank včasih vpliva na njih, vendar pa se poskušajo temu izogniti, kot tudi potencialnim konfliktom skozi primerne reakcije. Vpliv strank na razpoloženje teh natakarjev je torej manjši in tako tudi ne dajejo posebnega pomena posledicam upravljanja s čustvi. Sklepamo lahko, da je razlog v večji avtonomiji pri komunikaciji z gosti za razliko od restavracij s hitro prehrano.

Natakarica 3 je potrdila, da je ob strežbi neprijetnih, prezahtevnih ali sovražnih gostov, primorana skriti svoje počutje in reagirati, kot se od nje pričakuje.

*»Poskušaš jih čimbolj ignorirati. Počutiš se slabo. Ne smeš reagirati, kot se počutiš. Moraš biti vseeno še naprej prijazen. Drugače takoj prideš na slab glas in tudi gostilna. Vemo, da slab glas pride dlje kot dober.« (natakarica 3)*

Površinsko igranje, ki ga uporablja natakarica 3, je način prikrivanja dejanskega počutja in prikazovanja zahtevanih čustev. Čeprav ji njen delodajalec ne podaja navodil glede vedenja ali vidnega prikaza čustev, se dobro zaveda, kaj se od nje pričakuje. Obenem meni, da natakar preko svojega vedenja lahko vpliva na ugled restavracije, saj pred gostom nastopa v vlogi njenega najvidnejšega predstavnika.

Natakarica 1, ki v strežbi dela šele nekaj mesecev, je pritrdilno odgovorila na vprašanje o tem, ali se kdaj počuti čustveno otopelo.

*»Včasih, čedalje bolj pogosto. Kar ne veš, kaj bi doživljal. Tudi ostanem brez besed, ker sploh ne vem, kaj bi rekla, nimam občutka za nič. Ja, čedalje bolj pogosto se mi to dogaja.« (natakarica 1)*

Ne moremo mimo dejstva, da je ciljna populacija in posledično tudi nivo komunikacije v obeh izbranih vrstah restavracij precej različen. Populacija, ki obiskuje restavracije s hitro prehrano, je zelo raznolika, gre za različne posameznike vseh družbenih skupin in slojev. Od zaposlenih pa se pričakuje, da enako obravnavajo in enako učinkovito komunicirajo s katerokoli stranko. Čeprav so opremljeni z natančnimi navodili o načinu komunikacije, se



vsakodnevno srečujejo z nepredvidljivimi situacijami, v katerih jim večšine, naučene na treningu, niso najbolj v pomoč.

*Včasih je prav bizarno, kaj nekdo reče nekemu v restavraciji. Ne vem niti, kjer bi se to spodobilo. Ne bi rekel oseben, ampak kar neoseben nivo. Sploh si ne predstavljam, da greš v restavracijo in nekoga zmerjaš, preklinjaš ali želiš celo fizično obračunavati. Nenormalno je, ampak vsakdanje. /.../ Tudi pri nas imamo varnostnika, če ne drugega, da predstavlja neko zavoro za ljudi, ki bi se mogoče spozabili. Prišli smo že do tega, da je treba na to računati, so taki primeri, da ljudje ne najdejo več meje. (natakar 2)*

Nestrpnost, neprijaznost in celo agresivnost strank so največja težava in ovira pri delu natakarjev v restavracijah s hitro hrano.

Delo v restavraciji s hitro hrano pomeni višjo stopnjo emocionalnega dela. Stranke so bolj zahtevne in večkrat neprijazne, kar negativno vpliva na počutje zaposlenih. Kot lahko vidimo, je za ohranitev zahtevanega vedenja potrebno več truda. Obenem imajo manj svobode pri izbiri načina komunikacije od natakarjev v restavracijah z degustacijskimi meniji. Ti natakarji delajo pod stalnim časovnim pritiskom in se srečujejo z velikim številom strank vsak dan, s katerimi so v stiku le po nekaj minut. Njihovo delo temelji na točno določenih standardih za pripravo hrane, postrežbo, vedenje, videz restavracije in osebja. Glede na ta dejstva lahko rečemo, da so podvrženi pravilom masovne proizvodnje. Eden izmed natakarjev iz restavracije z degustacijskimi meniji je na naslednji način opisal negativno izkušnjo s slavnim gostom v restavraciji. Ta je nervozno zahteval, da ga postrežejo nemudoma.

*»Ker hrane ni dobil takoj v 5 minutah, je nervozno mahal z roko, naj pridem tja. Ko sem prišel do mize, je vprašal, če sploh vemo kdo je on in če lahko takoj dobi za jesti. Odgovoril sem mu, da imamo nek protokol in da naročila sprejemamo po vrsti. Še enkrat me je poklical in sem mu rekel, da če misli biti zopr in se mu tako mudi, ima čez cesto fast food in naj gre tja.« (natakar 7)*

#### 9.5.4 Vrednotenje in priznanost dela natakarja

Eno izmed vprašanj, ki sem jih postavila svojim sogovornikom med intervjuji, se nanaša na vrednotenje dela natakarjev. Spraševala sem jih, ali menijo, da je njihovo delo dovolj cenjeno in priznано ter ali je plačilo primerno.

Intervjuvanci, ki strežejo hitro hrano, so jasno izrazili mnenje, da njihovo delo ni dovolj cenjeno.

*Saj smo ga sami razvrednotili, ker vsak lahko to dela. Je enako kot voznik avtobusa ali voznik aviona. Oba lahko vozita 100 ljudi, samo je pilot toliko več plačan kot voznik avtobusa. Odvisno koliko ljudi zna to delo opravljati. Šoferji niso tako cenjeni, kot če bi imeli le peščico ljudi, ki to obvlada. /.../ Ja, eni znajo boljše, drugi slabše. Zato niso povsod isto plačani. /.../ Vsak bo rekel, da premalo zasluži. Itak si sami razvrednotimo – odvisno, za kakšen denar je kdo pripravljen delati. /.../ Ne potrebuješ nobene formalne izobrazbe, čeprav jo imamo. Včasih je veljal zakon, ki so ga sedaj ukinili, da je moral biti v vsakem gostinskem lokalju nekdo s peto stopnjo izobrazbe gostinske smeri (kdorkoli). To so ukinili nekje pet let nazaj. Vsi gostinci gledajo na stroške, najlažje jih zmanjšaš pri plačilu dela. (natakar 2)*

*»Ne, zato pa tako malo Slovencev dela tu. Študente so pred kratkim iskali, nihče od mojih kolegov ni hotel delati. Pa ni slabo plačano /.../ Nobenega ne zanima to delo.« (natakarica 1)*

Natakar 2 je izpostavil razvrednotenje dela natakarja. Splošno znano je, da gostinci zaposlujejo precejšen delež oseb, ki niso kvalificirane za poklic natakarja. Pogosto so to dijaki ali študentje. Zanimivo bi bilo ugotoviti, ali to dejstvo kakorkoli vpliva na kakovost storitve. Zagotovo pa se z večanjem ponudbe potencialnih delavcev v gostinstvu manjša vrednost in plačilo za tovrstno delo. Predpis, ki je bil v veljavi do novembra 2005 in ga omenja natakar 1, se imenuje *Pravilnik o minimalni stopnji izobrazbe oseb, ki opravljajo dela v gostinski dejavnosti*. Ta je predpisoval minimalno stopnjo izobrazbe natakarjev, kuharjev, poslovodij in drugih delavcev v gostinstvu. Natakar je lahko opravljal to delo le pod pogojem, da je imel dokončan vzgojno-izobraževalni program za poklic natakar, kuhar-natakar, gostinski tehnik, gostinski poslovodja, hotelski tehnik ali tehnik strežbe.

Natakarica 1 je povedala, da za delo, ki ga opravlja sama, zanimanja med ljudmi ni. Niti njeni znanci iz študentskih vrst se niso želeli prijaviti na prosto delovno mesto.

Natakarji, ki strežejo v restavracijah z degustacijskimi meniji, so podali povsem drugačne odgovore na vprašanje o vrednotenju njihovega dela. Vsi so se strinjali, da je njihovo delo dovolj oziroma postaja vedno bolj cenjeno.

*»Vedno bolj. /.../ Plačilo je primerno. Na splošno imajo natakarji korektne plače, imajo motivacijo. Od zadovoljnih gostov še dobijo napitnino. Rekel bi, da je plačilo v redu.« (natakar 5)*

*»Ja. Ljudje, ki hodijo k nam, vedo, da je dosti naporno delo. O plačilu bi se dalo govoriti. Danes lahko rečemo hvala bogu, da imamo kje delati. Drugače bi pa lahko bilo plačilo večje.« (natakarica 3)*

*»Jaz sem zadovoljen s tem, kako gostje cenijo naše delo. /.../ Naše delo je cenjeno, se zelo trudimo za goste.« (natakar 4)*

*»Če si dober in priden, si lahko izboriš dobro delovno mesto. Imaš dobra podjetja, kjer lahko rečemo, da je dober poklic. Plačilo – odvisno, kje delaš in kako poteka. Če je veliko strank, se veliko zasluži in je tudi možnost za boljše plačilo. Če pa delaš v nekem vaškem bifeju, pa ne pričakuješ ravno povišic.« (natakar 7)*

Možni vzroki za razlike v percepciji vrednotenja dela natakarjev tičijo v različnem vrednotenju obeh vrst restavracij v družbi.

### **9.5.5 Spol in emocionalno delo v strežbi**

Večina intervjuvancev meni, da ni očitnih razlik med spoloma pri emocionalnem delu v strežbi.

*»Ne, razlik, kar se tiče strežnega dela, ni. /.../ Ne, niti pri upravljanju s čustvi.« (natakar 5)*

Ena izmed intervjuvanih natakarič je povedala, da se nekatere ženske med njenimi sodelavci lažje zoperstavijo težavnim strankam kot moški. Vendar je potrebno izpostaviti, da v omenjenem kolektivu dela več žensk kot moških.

*»Moških ni tako veliko kot žensk, več je žensk tukaj, drugače pa je enako. /.../ naši moški niso tako agresivni in ne upajo strankam nič povedati. Nekatere ženske so hujše. Drugače pa ni velike razlike.« (natakaričica 1)*

Medtem pa je eden izmed moških natakaričev omenil, da so nekatere ženske bolj občutljive. Možno je, da to mnenje izhaja iz spolnega stereotipa o občutljivih ženskah.

*»Ženske so mogoče malo bolj občutljive, čeprav ne vse, drugače pa ni razlik.« (natakarič 6)*

Drugi vidik pri razlikah med spoloma pri delu natakaričev pa je v dejanskem razmerju v tem poklicu. V storitvenem sektorju je zaposlenih več žensk kot moških. Konec leta 2012 je bilo v Sloveniji skoraj 62 odstotkov žensk med delavci v storitvenih poklicih in prodajalci. V gostinstvu je bilo v zadnjem četrtletju leta 2012 zaposlenih 62 odstotkov žensk (Statistični urad Republike Slovenije).

*»V barih na splošno raje zaposlujejo natakaričice, ker je pretežen del gostov moških. Komunikacija je, kot kaže, boljša. /.../ V kolikor je več plačano, dela več moških. V bolj enostavnih lokalih delajo punce, tako opažam.« (natakarič 2)*

Zgornje mnenje se navezuje na neenakopravnost med spoloma v poklicu natakariča. Kot na podlagi svojih izkušenj ugotavlja natakarič 2, ženske v njegovem poklicu zasedajo manj cenjena in slabše plačana delovna mesta.

#### **9.5.6 Izobrazba in emocionalno delo v strežbi**

Nekatera vprašanja, ki sem jih postavila intervjuvancem, so se dotaknila tudi izobraževanja za delo natakariča. Želela sem ugotoviti, ali izobrazba s področja gostinstva kakorkoli vpliva na emocionalno delo v strežbi ter ali obstajajo razlike pri delu med tistimi s pridobljeno poklicno kvalifikacijo za delo v gostinstvu in tistimi, ki tega nimajo.

*»V podjetju, v katerem zdaj delam, imamo tako izdelan sistem izobraževanja ob delu, da je mogoče sama izobrazba z gostinskega področja bolj breme kot prednost. /.../ Tu, kjer zdaj delam, ne potrebuješ znati nekih stvari, kar se tiče gostinstva, ampak bolj trgovsko izobrazbo.« (natakar 2)*

Natakar 2 je najprej dokončal srednjo gostinsko šolo, nato pa nadaljeval študij na fakulteti za turizem. Skozi celotno delovno dobo je opravljal dela na področju gostinstva. Zaposlen je bil v različnih gostinski obratih, od restavracij z degustacijskimi meniji, hotelov do diskotek. V času intervjuja je bil zaposlen v restavraciji s hitro prehrano.

*»Ne, vsak se lahko tega nauči. Moraš pa znati delati z ljudmi.« (natakar 6)*

Tudi natakarica 1 iz obrata s hitro prehrano meni, da izobraževanje za poklic natakarja ne bi imelo vpliva na njeno delo.

Natakar 7, ki se je za poklic natakarja izobraževal, je izpostavil naslednje priučene veščine, ki mu najbolj pomagajo pri delu.

*»Nošenje krožnikov, potrpežljivost, nasmešek. Gostje imajo vedno prav.« (natakar 7)*

*»Danes smo Slovenci postali 'uživanti' hrane in pijače, več vemo o surovinah, vinih in tem. Neko znanje je potrebno, smo gostilna. Se takoj vidi, kdo je šolan natakar, kako prinese, kako zloži, kako pospravi.« (natakar 5)*

*»Sem strokovno usposobljen, to smatram kot eno pomembno doto za delo v lokalni in pa tudi prednost pred konkurenco, smatram, da bolje kot si strokovno pripravljen, lažje potem vodiš gostinski lokal, ga upravljaš in se odločaš za določene poteze. Ni pa samo to pomembno, so še druga znanja.« (natakar 4)*

Tudi natakarica 3 je zaposlena v gostilni z degustacijskimi meniji, vendar za razliko od ostalih natakarjev iz njenih vrst meni, da je samo šolanje ni dovolj pripravilo na delo, ki ga opravlja.

Kot pravi, se je največ naučila pri praktičnem delu. Izpostavila pa je določene veščine in znanja, ki se jih je naučila v šoli.

*»Svetovanje vin k hrani. Če daš gostu sladico, daš prej na račun hiše 'predsladico', ki mora biti na osnovi sadja, da je bolj sveže. Da vedno poskušaš gosta razvajati.« (natakarica 3)*

Pri emocionalnem delu v strežbi torej niso pomembne le veščine in znanja tehnične narave. Bistvenega pomena so tudi komunikacijske spretnosti, organizacija dela, poznavanje psihologije strank, ustvarjalnost, tolerantnost.

### **9.5.7 Delo v strežbi nekoč in danes (gospodarska kriza)**

Eden izmed natakarjev, s katerimi sem opravila intervju, je kar nekaj besed namenil primerjavi dela v strežbi nekoč in danes. V tem poklicu dela že več kot dvajset let in kot pravi, se je v tem času precej spremenilo.

*»Pri nas so kar dostopne cene, je hitra postrežba, zagotavljamo neko kvaliteto. Mogoče se je tudi del ljudi, ki se je prej prehranjeval v a-la-carte restavracijah, preusmeril oz. del svojih navad spremenil na ta način, da tudi nas obiščejo.« (natakar 2)*

Opaža, da vedno več ljudi obiskuje restavracije s hitro prehrano. Glede na trenutno ekonomsko stanje posameznikov in družin v Sloveniji se morda več ljudi prehranjuje s hitro prehrano ravno zaradi dostopnosti cen.

Največjo spremembo pa opaža pri načinu vedenja gostov v restavracijah.

*»Se mi zdi, da ko sem bil sam v dvajsetih letih, se na tak način nismo nikoli pogovarjali, na tak način komunicirali drug z drugim. Zdaj so se meje tako spustile oz. zvišala toleranca do verbalnega nasilja in vsega, kar se dogaja.« (natakar 2)*

*»Ljudje so se spremenili, ni več vse dovolj dobro. Se bolj dobro zavedamo, da nekaj plačamo in hočemo točno to imeti. Včasih nismo tega toliko potencirali.« (natakar 2)*

### 9.5.8 Pomen sodelavcev pri emocionalnem delu v strežbi

Zaposleni v restavracijah si pogosto nudijo medsebojno podporo pri delu.

*»Ja, vse si povemo. Vedno si rečemo: saj bo, saj bo. Med seboj v strežbi, pa tudi v kuhinji. Včasih se tudi šalimo na ta račun, še kak teden potem. /.../ Lažje je.« (natakarica 3)*

Ker so pred gosti primorani skrivati določena čustva, jih potlačijo, dokler ne stopijo v kuhinjo. Tam se srečajo z drugimi natakarji, kuharji in ostalimi delavci ter pogosto izrazijo svoja prikrita čustva. Kot pravi natakarica 3, ob tem občuti olajšanje.

*»Ko vstopiš v kuhinjo, daš iz sebe, kar imaš za povedati, in delaš mirno dalje. Drugi sodelavci vedo, za kaj se gre.« (natakar 7)*

Očitno je tak način izražanja nezaželenih čustev pri delu precej običajen. Natakarjem pomaga sprostiti napetost, ki jo povzroči stik z neprijetnim gostom. Drugi sodelavci v restavraciji to razumejo.

*»Zmeraj se pogovarjamo. Prav v tem smislu, včasih se malce potolažimo, si povemo, kakšne težave imamo. /.../ Vsi vemo, kakšen gost je pri mizi.« (natakar 4)*

Pogovor med sodelavci ne prinese le olajšanja natakarju, ampak ta seznanja tudi druge sodelavce z vedenjem in pričakovanji gosta. Odkrita komunikacija med zaposlenimi je pomembna tako za nudenje kakovostne storitve kot tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Natakar 5, ki je hkrati tudi vodja restavracije, večkrat nastopa v vlogi svetovalca ali mediatorja in s tem pomaga svojim podrejenim skozi nepredvidene situacije.

*»Definitivno je lažje. /.../ Tudi, če mene ni ob kakšnem dogodku, me pokličejo, in dam navodila, biti moraš miren.« (natakar 5)*

### 9.5.9 Predlogi o drugačni organizaciji emocionalnega dela

Zanimalo me je tudi, ali natakarji, s katerimi sem se pogovarjala, vidijo kakršnekoli možnosti za izboljšanje na področju emocionalnega dela v strežbi. Zato sem jih povprašala o njihovih predlogih za spremembe pravil o strežbi in vedenju osebja, izboljšanje kvalitete storitve, interakcije med zaposlenimi in strankami, delovne klime ali počutja zaposlenih.

Natakar 2 meni, da bi bili tečajji s področja komunikacije in upravljanja s čustvi zelo koristni. S tem bi po njegovem morda zmanjšali negativne posledice pri zaposlenih v strežbi.

*Na tem področju, kot ste omenili, bi bilo dobro imeti kake tečaje, predvsem za komunikacijo z gostom, upravljanje s čustvi, na kakšen način reagiraš. Da bi ti nekdo razložil, da bi preigrali določene situacije. Potem te enostavno tako ne prizadene oz. si pripravljen. /.../ Vsakemu lastniku se bo to zdelo nepotreben izdatek. Saj cenijo svoje zaposlene, ampak večina jih ni veliko časa prisotna v lokalih. /.../ Ljudem pa bi to zelo koristilo. Kot tečaj varne vožnje skozi komunikacijo z gosti. (natakar 2)*

Natakar 5 poleg strežbe opravlja delo vodje restavracije. Poudaril je, da je obnavljanje znanja tudi v tem poklicu pomembno.

*»O tem so vedno kaka izobraževanja, lani smo imeli izobraževanje z enim doktorjem o tem, kako pristopiti do svojih podrejenih, strežnega osebja. Delaš svoj poklic in nekatere stvari pozabiš, moraš ponavljati.« (natakar 5)*



## 10 SKLEP

V diplomskem delu sem raziskala temo upravljanje s čustvi pri delu natakarjev. Vsak izmed nas se na svoj način sooča z zahtevami delovnega mesta. Nekateri poklici oziroma delovna mesta zahtevajo potlačitev ali preoblikovanje čustvenih stanj posameznika, ki delo opravlja. Tako samo čustvovanje kot tudi doživljanje emocionalnega dela je lastno vsakemu posamezniku in je del vsakega poklica oz. službe.

Gostinstvo in strežba kot njegov nepogrešljiv del spada med storitvene dejavnosti. Danes se lastniki in menedžerji storitvenih podjetij, med drugim tudi gostinskih obratov, vedno bolj zavedajo povezave med čustvi in dobičkom. Zadovoljstvo strank je postalo glavni cilj storitvenih podjetij. Pozitivna izkušnja gosta restavracije poleg ponujene hrane in pijače temelji na postrežbi. Natakarji predstavljajo prvi ali celo edini stik gostov z organizacijo ter s svojim vedenjem in odnosom skrbijo za njihovo zadovoljstvo ter posledično stalen prihodek. Zadovoljstvo je pravzaprav pozitivno čustveno stanje. Pojavi se, kadar so posameznikova pričakovanja dosežena ali presežena. Čustva lahko predstavljajo osnovo delovanja in zadovoljstvo vodi gosta k ponovnem obisku restavracije.

Nekateri ljudje, ki opravljajo strežno delo v restavraciji, se lažje spoprijemajo z zahtevami emocionalnega dela kot drugi. Morda je doživljanje kot tudi posledice tovrstnega dela povezano s čustveno inteligenco. Čustveno inteligentni posamezniki so tisti, ki znajo prepoznati ter usmerjati lastna čustva in čustva drugih ljudi. S tem lahko vplivajo na uspešnost svojega dela in, kadar gre za delo v storitveni dejavnosti, na pozitivno izkušnjo prejemnika storitve.

Restavracije kot delovno okolje natakarjev se med seboj lahko zelo razlikujejo in težko jih je strniti le v nekaj kategorij. Odločila sem se primerjati emocionalno delo natakarjev iz dveh vrst restavracij, ki se med seboj najbolj razlikujeta po načinu postrežbe. Predvidevala sem, da obstajajo očitne razlike med emocionalnim delom pri strežbi hitre hrane in tistim, ki ga opravljajo natakarji v restavracijah z degustacijskimi meniji.

Verige restavracij s hitro prehrano ponujajo visoko standardizirane proizvode preko standardizirane storitve. Ponudba jedi je omejena in večina ljudi, ki obiskuje te restavracije, je s ponudbo seznanjena vnaprej. Gostje v tovrstnih restavracijah vedo, kaj želijo in kaj lahko pričakujejo. Osebe, ki v restavracijah s hitro prehrano stopa v stik z gosti, se mora ravnati po točno določenih postopkih postrežbe. Od pozdrava do sprejema naročila, oddaje naročenih jedi in do zahvale, vse poteka po pravilih komuniciranja in izražanja, ki jih postavlja

delodajalec. Navodila ne vsebujejo le pravil verbalnega izražanja, ampak jasno določajo tudi prikazovanje pričakovanih čustev. Emocionalno delo je pri strežbi v teh restavracijah nedvomno prisotno. Delodajalci v verigah hitre prehrane strogo nadzorujejo vedenje in komuniciranje zaposlenih. Lahko rečemo, da nadzorujejo tudi njihova čustva.

Kljub visoki standardizaciji in neindividualističnemu pristopu k postrežbi pa se je izkazalo, da interakcije natakarjev z gosti niso niti malo predvidljive. Natakarji v teh restavracijah se soočajo z velikimi pritiski ne le s strani organizacije, pač pa tudi gostov. Pogosto se srečujejo z nestrpnimi in neprijaznimi gosti, včasih so celo žrtve verbalnega nasilja. Vse to vpliva na počutje zaposlenih in pri njih pušča negativne posledice. Natakarji prikrivajo svoje negativno počutje in morajo igrati. Pri njih se pojavljajo občutki tesnobe, čustvene otopelosti, občutek nemoči, živčna napetost, odtujitev ali celo jeza.

Na natakarje, ki strežejo v restavracijah z degustacijskimi meniji oz. slow food ponudbo, in njihovo razpoloženje pa stranke vplivajo v precej manjši meri. Ti natakarji imajo pri svojem delu več avtonomije. Oblika posredovanja navodil je odvisna od posameznega delodajalca, v nekaterih primerih so ta formalizirana, v drugih primerih zaposlenim ta niti niso jasno posredovana. Prav tako niso podvrženi standardiziranemu nadzoru. Kot se je izkazalo, ti natakarji ne čutijo očitnih negativnih posledic emocionalnega dela in upravljanju s čustvi pri delu ne pripisujejo posebnega pomena.

Usklajenost in zaupanje med sodelavci – natakarji, kuharji in drugimi delavci v gostinskem obratu – je izjemno pomembno za doživljanje dela in soočanje z vsakodnevnimi izzivi in nepredvidljivimi situacijami, ki izhajajo iz interakcije z gosti. Sodelavci si lahko medsebojno pomagajo pri obvladovanju stresa in blaženju negativnih posledic emocionalnega dela.

Očitna razlika med natakarji v obeh vrstah restavracij pa je po njihovem mnenju v priznanosti in vrednotenju dela v strežbi. Natakarji iz restavracij s hitro prehrano menijo, da njihovo delo ni dovolj cenjeno. Tudi povpraševanja po tem delu v primerjavi s ponudbo dela ni dovolj, medtem ko so natakarji iz restavracij z degustacijskimi meniji mnenja, da je njihovo delo dovolj oziroma postaja vedno bolj cenjeno v družbi.

Kot sem uspela ugotoviti preko intervjujev, spol in izobrazba ne vplivata bistveno na emocionalno delo natakarjev. Pomembnejše od priučenih veščin in tehničnega znanja so komunikacijske spretnosti, organizacija, občutek za ljudi ter tolerantnost.

Na podlagi analize intervjujev z natakarji iz različnih vrst restavracij lahko sklenemo, da so zahteve po emocionalnem delu prisotne pri vseh. Vendar pa je emocionalno delo v restavraciji s hitro prehrano veliko bolj očitno in zahtevno. Položaj natakarja v teh restavracijah pa ni primerljiv s položajem natakarjev v visoko cenjenih restavracijah z degustacijskimi meniji. Ti

imajo več avtonomije pri svojem delu, stranke pričakujejo strokovnost in večkrat upoštevajo njihove nasvete glede izbire hrane in pijače.

V trenutnem obdobju, v katerem se soočamo z gospodarsko in socialno krizo, se slabša tudi položaj natakarjev. Če je za restavracije z degustacijskimi meniji v tem času značilen upad števila gostov, pa tega ne moremo trditi za restavracije s hitro prehrano. Cene hitre prehrane so še vedno dostopne večini prebivalstva, vendar pa se odnosi med gosti in zaposlenimi slabšajo. Težje kot postaja pridobivanje denarja, večja so pričakovanja pri potrošnji. Gostje za svoj denar pričakujejo vedno več. Pomen človeškega stika blede, saj v ospredje stopa preračunljivost. Posledica vsega tega pa je razčlovečenje storitvenih delavcev, kar močno vpliva na njihovo notranje doživljanje in lahko na njih pusti težke posledice. Večina lastnikov gostinskih obratov žal ne posveča pozornosti preventivi pred tovrstnimi posledicami. Cilj njihovega delovanja je v prvi vrsti dobiček, zato se potrebe in dobrobit zaposlenih s tem ne morejo kosati.

Ob tem se lahko vprašamo, kakšna je prihodnost poklica natakarja? Zanimanje za ta poklic pri mladih upada, prav tako število vpisov v izobraževalni program. Iskanje kvalificiranih kandidatov za to delo bo verjetno v prihodnosti zato vedno težje, lastniki restavracij v Sloveniji pa bodo tako še pogosteje najemali delavce, ki ne bodo kvalificirani za delo v strežbi oz. bodo pripravljene to delo opravljati le krajši čas. In kaj to pomeni za prihodnost gostinstva v Sloveniji? Glede na omenjen trend obstaja verjetnost, da se bo v prihodnosti kakovost storitve postrežbe v restavracijah znižala. Ustrezna pozitivna predstavitev poklica v javnosti, večja priznanost in ustrezno vrednotenje tega dela v slovenski družbi pa bi lahko vodila k boljšemu položaju delavcev v strežbi in posledično omilitvi negativnih posledic emocionalnega dela.

## 11 LITERATURA

1. Bryant, Simon. 2008. Consuming Lattes and Labor, or Working at Starbucks. *International Labor and Working-Class History* 74 (1): 193–211.
2. Celimli, Isil. 2008. *Inside the Restaurant: An Analysis of Workplace Dynamics and Structural Inequality in the Post-Industrial City*. Dostopno prek: [http://www.allacademic.com/one/www/www/index.php?cmd=www\\_search&offset=0&limit=5&multi\\_search\\_search\\_mode=publication&multi\\_search\\_publication\\_fulltext\\_mod=fulltext&textfield\\_submit=true&search\\_module=multi\\_search&search=Search&search\\_field=title\\_idx&fulltext\\_search=Inside+the+Restaurant%3A+An+Analysis+of+Workplace+Dynamics+and+Structural+Inequality+in+the+Post-Industrial+City](http://www.allacademic.com/one/www/www/index.php?cmd=www_search&offset=0&limit=5&multi_search_search_mode=publication&multi_search_publication_fulltext_mod=fulltext&textfield_submit=true&search_module=multi_search&search=Search&search_field=title_idx&fulltext_search=Inside+the+Restaurant%3A+An+Analysis+of+Workplace+Dynamics+and+Structural+Inequality+in+the+Post-Industrial+City) (25. oktober 2010).
3. Černigoj Sadar, Nevenka. 2002. Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa* 39 (1): 81–102.
4. Fineman, Stephen. 2000. *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications Ltd.
5. Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
6. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2001. *Sociologija: Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
7. Hochschild, Arlie Russel. 2003. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
8. Hochschild, Arlie Russel. 2002. Upravljanje srce: komercializacija človeških čustev. *Teorija in praksa* 39 (1): 196–213.
9. Huang Perng-Fei in Dai Chia-Wen. 2010. The impacts of emotional contagion and emotional labor perception on employees' service performance. *International Journal of Electronic Business Management* 8 (1): 68–79.
10. James, Nicky. 1989. Emotional Labour: skill and work in the social regulation of feelings. *The Sociological Review* 37 (1): 15–42.
11. Judge A. Timothy, Erin F. Woolf in Charlice Hurst. 2009. Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology* 62 (1): 57–88.
12. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2002. Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa* 39 (1): 30–48.

13. Kerfoot, Deborah in Marek Korczynski. 2005. Gender and Service: New Directions for the Study of 'Front-Line' Service Work. *Gender, Work and Organization* 12 (5): 387–399.
14. Kiely, Steven in Peter Sevastos. 2008. *Emotional labour: A significant interpersonal stressor*. Dostopno prek: [http://www.psychology.org.au/inpsych/emotional\\_labour/](http://www.psychology.org.au/inpsych/emotional_labour/) (24. oktober 2010).
15. Krzemien, Eugeniusz in Radoslaw Wolniak. 2007. Problems of Incentives for Employees in the Quality Management of the Service Sector. *Quality & Quantity* 41 (5): 749–756.
16. Liming, Drew. 2009. More than food and drink: Careers in Restaurants. *Occupational Outlook Quarterly* 53 (1): 22–33.
17. *McDonald's*. Dostopno prek: [www.mcdonalds.si](http://www.mcdonalds.si) (25. junij 2013).
18. *McDonald's: Pravila poslovnega vedenja. Obljuba zlatih lokov*. Dostopno prek: [http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/Standards\\_of\\_conduct/9497\\_SBC\\_International\\_SLO%20final%20Aug%202012.pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/Standards_of_conduct/9497_SBC_International_SLO%20final%20Aug%202012.pdf) (25. junij 2013).
19. *McDonald's Talk*. 2010. Dostopno prek: <http://mcdonalds-talk.livejournal.com/> (26. oktober 2010).
20. Mesner Andolšek, Dana. 2002. »Make me whole again.« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10–29.
21. *Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve*. Dostopno prek: <http://www.mddsz.gov.si/> (13. marec 2012).
22. Ministrstvo za šolstvo in šport. *Izobraževalni program: Natakak*. 2009. Dostopno prek: [http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/okroznice/Okroznica\\_srednjesolski\\_izob\\_programi\\_7\\_2\\_06\\_p2.doc](http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/okroznice/Okroznica_srednjesolski_izob_programi_7_2_06_p2.doc) (23. november 2009).
23. Montgomery, J. Anthony, Efharis Panagopolou, Martijn de Wildt in Ellis Meenks. 2006. Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (1/2): 36–51.
24. *Nacionalno informacijsko središče*. 2013. Dostopno prek: <http://www.nrpslo.org> (28. maj 2013).
25. --- 2013. *Izvajalci postopkov za preverjanje in potrjevanje NPK*. Dostopno prek: <http://www.nrpslo.org/izvajalci.aspx> (28. maj 2013).

26. --- 2013. *Poklicni standard: Natakar/natakarica 8110.005.4.0 2013*. Dostopno prek: <http://www.nrpslo.org/ris/preview.aspx/81100050> (28. maj 2013).
27. Nastran Ule, Mirjana. 1994. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
28. Noon, Mike in Paul Blyton. 2002. *The realities of work*. Houndmills, New York: Palgrave.
29. Paxson, Heather. 2005. Slow Food in a Fat Society. *Gastronomica: The Journal of Food and Culture* 5 (1): 14–18.
30. Pratten, J.D. 2003. The importance of waiting staff in restaurant service. *British Food Journal* 105 (11): 826–834.
31. *Pravilnik o minimalni stopnji izobrazbe oseb, ki opravljajo delo v gostinski dejavnosti*. Ur. l. RS 34/1995. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r06/predpis\\_PRAV226.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r06/predpis_PRAV226.html) (28. maj 2013).
32. Ritzer, George. 1993. *The McDonaldization of Society*. Newbury Park: Pine Forge Press.
33. Saunders, Mark, Philip Lewis in Adrian Thornhill. 2009. *Research Methods for Business Students*. Fifth edition. Harlow: Financial Times Press.
34. Schneider, Stephen. 2008. Good, Clean, Fair: The Rhetoric of the Slow Food Movement. *College English* 70 (4): 384–402.
35. Sečko, Suzana. 2007. *Črpanje sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj z namenom zniževanja deficitarnosti, socialne marginalizacije in osipništva poklica natakar*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. *Slow food organization*. Dostopno prek: <http://www.slowfood.com/> (26. oktober 2010).
37. Soares, Angelo. 2003. Tears at Work: Gender, Interaction, and Emotional Labour. *Just Labour* 36 (2). Dostopno prek: <http://www.justlabour.yorku.ca/volume2/pdfs/soares.pdf> (1.oktober 2010).
38. Statistični urad Republike Slovenije. *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14\\_poslovni\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/01\\_14188\\_podjetja.asp](http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp) (28. maj 2013).
39. Šadl, Zdenka. 1999. *Usoda čustev v zahodni civilizaciji*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

40. --- 2003. Alienacija v starih in novih (pre)oblekah: sodobna relevantnost Marxove teorije odtujenega dela. *Družboslovne razprave* 19 (44): 75–91.
41. --- 2002a. Uvod: De-racionalizacija organizacij. *Teorija in praksa* 39 (1): 5– 9.
42. --- 2002b. »We're out to make you smile.« Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa* 39 (1): 49–80.
43. Tufts, Steven. 2007. Those who serve. *Labour/Le Travail* (60): 235–244.
44. Weber, Max. 1988. *Protestantska etika in duh kapitalizma*. Ljubljana: Studia Humanitatis.
45. Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: Neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
46. Zadnik, Tonja. 2007. Nasmeh po službeni dolžnosti. *MQ, revija Združenja Manager* (1). Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1857/MQ-stran-26.pdf> (15.junij 2011).
47. *Zakon o gostinstvu* (ZGos-UPB1) Ur. l. RS 4/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20064&stevilka=97> (28. maj 2013).
48. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. *Identifikacija poklica: natakar*. 2009. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/slo/ncips/opisipoklicev/NATAKAR.pdf> (23. november 2009).
49. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. *Identifikacija poklica: vodja strežbe*. 2009. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/slo/NCIPS/OpisiPoklicev/VodjaStrežbe.pdf> (23. november 2009).