

## Kako napitnine, implantologija, mestne tržnice in osebna rast oblikujejo sodobno družbo



Bi želeli objaviti strokovni članek?  
Iščemo pisce in recenzente za naslednjo številko.  
Pišite nam na: [zalozba.perfectus@gmail.com](mailto:zalozba.perfectus@gmail.com)  
[www.andrejaspor.com](http://www.andrejaspor.com)

## Kontakti revije

### Poštni naslov

Uredništvo revije Perfectus PRO  
Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.  
Dolga Poljana 57  
5271 Vipava  
Slovenija

### Glavni kontakt

Andrej Raspor  
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

### Glavni urednik

Andrej Raspor

### Odgovorna urednika

Metka Nežič  
Bojan Macuh

### Uredniški odbor revije

Andrej Raspor  
Metka Nežič  
Bojan Macuh  
Janez Žezlina  
Darko Lacmanović

### Jezikovni pregled

Bojan Macuh

### Fotografije

Slika na naslovni strani: [Image by <a href="https://www.freepik.com/free-photo/side-view-woman-using-organic-bag-veggies\\_9877797.htm#fromView=search&page=1&position=0&uid=e9307fed-e10d-4424-b2bc-572529f8a8a8?log-in=google">Freepik</a>](https://www.freepik.com/free-photo/side-view-woman-using-organic-bag-veggies_9877797.htm#fromView=search&page=1&position=0&uid=e9307fed-e10d-4424-b2bc-572529f8a8a8?log-in=google)  
Slika na hrbtni strani: [https://www.freepik.com/free-photo/jar-with-savings-coins-stack-table\\_5566662.htm#from\\_view=detail\\_alsolike](https://www.freepik.com/free-photo/jar-with-savings-coins-stack-table_5566662.htm#from_view=detail_alsolike)

### Arhiv revij

[http://www.andrejraspor.com/perfectus\\_zalozba](http://www.andrejraspor.com/perfectus_zalozba)

Mednarodna standardna serijska številka  
(on line) ISSN 2591-1813

## Perfectus PRO

### Področje in opis revije

Revija Perfectus PRO je interdisciplinarna strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja kadrov, odprtih inovacij, organizacije in menedžmenta v povezavi z industrijo 4.0. Vsebina ni omejena zgolj na navedene tematske sklope, ampak smo za vaše predloge odprti. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Zato vas vabimo, da se nam pridružite.

### Pogostost izhajanja

Revija Perfectus PRO izhaja dvakrat letno.

### Politika za prosti dostop

Revija Perfectus PRO omogoča odprt dostop do svojih vsebin, ki temelji na načelu odprtih inovacij, po katerem bi prosto dostopni rezultati javnosti omogočile večjo globalno izmenjavo znanja.

### Navodila avtorjem

V reviji Perfectus PRO objavljamo strokovne članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev. Prispevki so napisani v slovenskem jeziku. Objavljamo tudi dela, ki so že bila objavljena v znanstveni obliki v kakšni drugi reviji ali zborniku. Tu pa naj bodo bralcem predstavljena na bolj poljuden način. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom naj bo povzetek dolžine 3–5 vrstic z do 4 ključnimi besedami. Članek naj obsega do 6 strani. Predložite tudi sliko in kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (2–3 vrstice). Članki morajo biti pred objavo lektorirani. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po APA-standardu. Navedeni viri in opombe so v besedilu navedeni kot opomba z malimi rimskimi številkami. Na koncu prispevka so navedeni po vrstnem redu.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva recenzenta. Na osnovi mnenj in predlogov recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmeta prispevek, zahtevata manjše ali večje popravke in dopolnitve ali ga zavrneta. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

## Iz tekoče vsebine

stran

|   |    |
|---|----|
| BOJAN MACUH.....  | 4  |
| KAKO NAPITNINE, IMPLANTOLOGIJA, MESTNE TRŽNICE IN OSEBNA RAST OBLIKUJEJO SODOBNO DRUŽBO .....                     | 4  |
| <i>ANDREJ RASPOR</i> .....  | 5  |
| ALI JE MOŽNO Z DRUGAČNIM NAČINOM DELITVE NAPITNINE IZBOLJŠATI INTERES ZA ZAPOSLETE V GOSTINSTVU IN TURIZMU? ..... | 5  |
| Uvod .....  | 5  |
| Prihodki zaposlenih v gostinstvu in turizmu .....   | 5  |
| Pomankanje kadra v slovenskem gostinstvu in turizmu.....  | 9  |
| Predlogi za izboljšave.....   | 9  |
| <i>ANDREJ RASPOR</i> .....  | 11 |
| ALI UREJEN SISTEM DELITVE NAPITNINE LAHKO VPLIVA NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH? .....                                  | 11 |
| Uvod .....  | 11 |
| Motivacija .....  | 11 |
| Kako urediti nagrajevanje.....  | 12 |
| Napitnina .....   | 13 |
| Kakšno je stanje v Sloveniji? .....   | 15 |
| Ugotovitve .....  | 15 |
| Zaključek .....   | 17 |
| <i>DUNJA LABOVIĆ BEGOVIĆ</i> .....  | 19 |
| <i>ANDREJ RASPOR</i> .....  | 19 |
| POVPREČNA OSEBNA RAST ZAPOSLENIH MORA BITI VSAJ ENAKA RASTI PRIHODKOV PODJETJA .....                              | 19 |
| Uvod .....  | 19 |
| Teoretično ozadje .....   | 20 |
| Raziskava .....   | 21 |
| Zaključek.....  | 24 |
| <i>NIKA STRAŠEK</i> .....   | 26 |
| ZGODOVINA IMPLANTOLOGIJE: RAZVOJ SKOZI ČAS.....   | 26 |
| Uvod .....  | 26 |
| Razvoj implantologije skozi zgodovinska obdobja.....  | 26 |
| Zaključek.....  | 28 |
| <i>NIKI TOROŠ</i> .....   | 29 |
| <i>ROK BRATINA,</i> .....   | 29 |
| OŽIVITEV MESTNE TRŽNICE NOVA GORICA .....   | 29 |
| Uvod .....  | 29 |
| Opredelitev in funkcije tržnice.....  | 29 |
| Mestna tržnica Nova Gorica .....  | 30 |
| Empirični del – izvedba raziskave na terenu.....  | 32 |
| Zaključek .....   | 35 |



**Pismo urednika**

**BOJAN MACUH**

## **KAKO NAPITNINE, IMPLANTOLOGIJA, MESTNE TRŽNICE IN OSEBNA RAST OBLIKUJEJO SODOBNO DRUŽBO**

Pred vami je nova številka interdisciplinarne strokovne revije Perfectus PRO, ki združuje prispevke z različnih strokovnih področij ali disciplin. Tudi tokrat z namenom spodbujati dialog, sodelovanje in izmenjavo idej med različnimi strokovnjaki in raziskovalci, ki delujejo v različnih disciplinah. Vsebina revije je koristna za interdisciplinarnega razmišljanja in sodelovanja ter za spodbujanje razvoja novih idej in konceptov.

O napitninah avtor ugotavlja, da obstajajo različna mnenja, odvisno od kulture, običajev in osebnih prepričanj. Nekateri ljudje menijo, da so napitnine pomemben del plačila za storitve, saj omogočajo, da se zaposleni v storitvenih panogah, kot so strežba v restavracijah, hotelsko osebje, frizerji itd., dodatno nagradijo za dobro opravljeno delo. Drugi menijo, da bi morale biti plače zaposlenih zadostne, da ne bi bilo potrebe po dodatnih napitninah, in da bi morale biti cene storitev ustrezno visoke, da bi vključevale vse stroške. Pripomorejo k spodbujanju boljše storitve, saj lahko zaposleni prejmejo dodaten denar kot nagrado za dobro opravljeno delo.

Avtorica predstavlja področje implantologije, ki omogoča trajno rešitev za izgubljene zobe, ki je pogosto bolj stabilna in funkcionalna kot tradicionalne proteze. T. i. vsadki preprečujejo propadanje kosti v čeljusti, ki se lahko pojavi po izgubi zoba, ter ohranjajo naraven videz in funkcijo ustne votline. To področje stomatologije je v zadnjih letih doživelo velik napredek, kar je pripomoglo k izboljšanju uspešnosti in trajnosti implantatov. Zanimivo je, da so se zanje odločali v preteklosti za odhod preko meje, danes pa najdemo doma zelo kakovostne stomatologe, ki opravijo delo enakovredno, če ne celo bolje kot v tujini.

Mestna tržnica v Novi Gorici je, kot marsikje drugje po Sloveniji središče lokalne trgovine, kjer prodajalci in kupci izmenjujejo različne vrste izdelkov, kot so sveže sadje, zelenjava, meso, ribe, sir, ročno izdelani izdelki, cvetje in še več. Mestne tržnice so pogosto odprte na določenih dnevih ali v določenih urah in ustvarjajo živahno in barvito okolje, kjer se lokalna skupnost srečuje, socializira in kupuje lokalne proizvode. Takšna je očitno tudi tržnica v mestu, ki ga navaja avtor.

Na področju osebne rasti zaposlenih v zadnjem obdobju podjetja delajo zelo veliko. Zavedajo se, da osebna rast zaposlenih ključnega pomena za uspeh tako posameznika kot organizacije kot celote. Ko zaposleni razvijajo svoje spretnosti, znanje in sposobnosti, postanejo bolj motivirani, produktivni in zadovoljni s svojim delom. Obstaja več načinov, kako organizacije lahko spodbujajo osebno rast svojih zaposlenih. Kot sta zapisala avtorja, uspešnost podjetja določa donosnost poslovanja. Zavedni in dobri delodajalci so si danes enotni, da na donosnost poslovanja vpliva osebna rast delojemalcev. To pomeni da morajo zaposlene opolnomočiti, da se vseživljenjsko učijo.

S različnimi prispevki vas tokrat številka revije Perfectus PRO ne bo pustila ravnodušnih. Nasprotno, morda vas bo celo spodbudila, da v prihodnje sodelujete pri sestavi nove številke s kakšnim svojim zanimivim strokovnim pogledom na življenje in delo posameznika.

Doc. dr. Bojan Macuh

**ANDREJ RASPOR** / je dr. družbenih – upravljavskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 40 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

**Povzetek:** V slovenskem gostinstvu in turizmu je že več let trajajoče pomankanje kadrov. To je posledica delovnih pogojev in plač. Vendar pa so plače oz. prihodki zaposlenih realno višji, saj je potrebno k temu kar dobijo zaposleni prištiti še napitnine. Te znašajo od 5 do 45 %. Zato delodajalcem priporočamo, da spremljajo napitnine in ko dobijo vpogled v njihovo višino to komunicirajo z potencialnimi iskalci zaposlitve.

**Ključne besede:** deficitarnost, turizem, gostinstvo, zaposleni, napitnina, Slovenija.

## ALI JE MOŽNO Z DRUGAČNIM NAČINOM DELITVE NAPITNINE IZBOLJŠATI INTERES ZA ZAPOSLOTEV V GOSTINSTVU IN TURIZMU?

### Uvod

Gostinstvo se sooča s pomanjkanjem kadrov. To ni nekaj novega. Bogate zemlje si lahko privoščijo da privabljajo delavce iz drugih držav. Revnejše pa so prepuščene sami sebi oz. notranjem trgu in povpraševanju. Ta izziv bomo poskušali povezati z napitnino. Čeprav obiskovalci restavracij pogosto puščajo majhne vsote denarja za osebje, je kljub temu tematika napitnine dokaj neraziskana. Le nekaj raziskovalcev (Azar, Lynn, Raspor) se posveča tej temi. Morda kaže iskati vzroke v tem da gre zelo za ozko področje raziskovanja in da je v večini držav neobvezen element storitve. Še sami delodajalci se ne zavedajo kako pomembna je lahko za dvig kakovosti. Zato ni neposrednega vpogleda v višino napitnine in je vsakršno relevantno raziskovanje oteženo. Za našo raziskavo je predvsem zanimiv odnos med zanimanjem za zaposlitev v gostinstvu in turizmu in višino prejete napitnine, ki jo prejme posameznik. Poleg tega pa še med zaposlenim (natakarjem/natakarico<sup>ii</sup>) in gostom. Obstaja namreč določena stopnja korelacije med zadovoljnim gostom in dobičkom kot tudi med zadovoljnim gostom in napitnino [1]. Kadar je gost zadovoljen, se to pozna tudi v dobičku lokala. Prav tako izkušnje kažejo, da zadovoljen gost nagradi natakarja z napitnino. Vendar pa se tu pojavlja dilema: Ali v primeru napitnine lahko govorimo o variabilnem delu nagrajevanja? Ali pa je to zgolj neevиденčen dodatek k plači, za katerega vodje ne vedo prave višine?

Osnovni namen prispevka je predstaviti, kako bi lahko z drugačnim zbiranjem in delitvijo napitnine povečali interes za zaposlitev v gostinstvu. Predstavil bomo ugotovitve, koliko napitnine od izstavljenega računa prejmejo slovenski natakarji [2] ter deficitarnost v panogi gostinstva in turizma. Izhajali bomo iz preteklih raziskav [3], vendar bomo ugotovitve novelirali. Vodjem je lahko ta prispevek vodilo, kako naj usmerjajo zaposlene za bolj kakovostno delo, poleg tega pa jim bo dal vsaj osnoven vpogled v višino prejete napitnine.

Raziskava predstavlja svež prispevek k razvoju teoretskega znanja v tistem delu, ki se veže na pridobivanje oz. dajanje napitnine v kontekstu promocije gostinskih poklicev. V tem smislu bo pomemben prispevek predstavljala predvsem osvetlitev diskusije na temo vplivanja zaposlenih na višino prejete napitnine v gostinstvu ter ugotovitev višine napitnine v slovenski gostinski dejavnosti. Pomemben prispevek se nahaja tudi v tem, da preučuje tematiko, ki v slovenskem prostoru do sedaj še ni bila v celoti raziskana. Primerjava s tujino, čeprav bo v določenih segmentih izvedena zgolj na temelju primerjave primarnih in sekundarnih virov, bo podala odgovore, kje se nahajamo po kulturi dajanja (prejemanja) napitnine v storitveni dejavnosti.

### Prihodki zaposlenih v gostinstvu in turizmu

Plače v gostinstvu se po svetu zelo razlikujejo. V nekaterih državah so plače zelo visoke, v drugih pa zelo nizke. Najvišje plače v gostinstvu so v Združenih državah Amerike. Povprečna plača za natakarja v ZDA je približno 25 USD na uro, kar je več kot dvakratnik povprečne plače v nekaterih drugih državah. Visoke plače v ZDA so posledica več dejavnikov, vključno z visokim življenjskim standardom, močjo sindikatov in pomanjkanjem delovne sile v gostinstvu. Vendar je potrebno upoštevati da imajo zaposleni v ZDA tudi »obvezno« napitnino, ki lahko znaša tudi do 25 % vrednosti storitev. Druge države z visokimi plačami v gostinstvu so Avstralija, Kanada, Švica in Nemčija. V teh državah so plače v gostinstvu v povprečju višje kot v drugih državah. Najnižje plače v gostinstvu so v nekaterih državah v razvoju. V teh državah so plače pogosto tako nizke, da delavcem v gostinstvu ni mogoče zagotoviti dostojnega življenja. Na primer, v Indiji je povprečna plača za natakarja približno 2 USD na uro.

### Plače v slovenskem gostinstvu in turizmu

Plače v slovenskem gostinstvu in turizmu so znane po tem, da so nizke. Razlogov je več. To je posledica več dejavnikov, med drugim:



- **Visoka sezonalnost:** V gostinstvu in turizmu je veliko dela v sezoni, ko je povpraševanje po storitvah veliko. V času izven sezone pa je dela manj, kar lahko vodi do nižjih plač. To je prišlo še toliko bolj do izraza ko so bili obrati zaprti dalj časa. Nekateri, predvsem prekarni delavci, pa praktično brez prihodkov. Zato so se odločili oditi v druge panoge.
- **Visoka ponudba dela:** V gostinstvu in turizmu je bilo v preteklosti veliko ljudi, ki so pripravljeni delati za nizke plače. To je posledica dejstva, da so ta dela pogosto dostopna tudi ljudem brez izobrazbe ali izkušenj. Vendar pa se je to z leti zelo spremenilo. Sedaj je veliko povpraševanje po kadru.
- **Nizka stopnja sindikalizacije:** V gostinstvu in turizmu je nizka stopnja sindikalizacije. To pomeni, da zaposleni nimajo prave moči za izboljšanje svojih plač.

V skladu s podatki Statističnega urada Republike Slovenije [4] je povprečna bruto plača v gostinstvu in turizmu v letu 2022 znašala 1.428 EUR. To je nižje od povprečne bruto plače v Sloveniji, ki je v istem letu znašala 2.202 evra. Najnižja osnovna bruto plača v gostinstvu in turizmu je v letu 2023 znašala 529 EUR. To je nižje od minimalne plače v Sloveniji, ki je v istem letu znašala 1.074 EUR.

V zadnjih letih se je v gostinstvu in turizmu začelo dogajati nekaj sprememb na področju plač. V letu 2022 je bila sprejeta nova kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma, ki je določila dvig najnižjih osnovnih plač. Poleg tega se nekatera podjetja v gostinstvu in turizmu trudijo izboljšati plače svojih zaposlenih, da bi jih pritegnila in zadržala. Junija je bruto plača v gostinstvu znašala 1.608 EUR (neto 1.084 EUR). Kljub temu pa so plače v slovenskem gostinstvu in turizmu še vedno nizke. To je eden od razlogov, zakaj je v tej panogi težko najti usposobljene kadre.

### Osnovna plača

Glede na spletno stran Boljsaplaca.si, razpon plač za osebe, ki delajo v kategoriji Gostinstvo, turistična potovanja v Sloveniji, je običajno od 1.081 EUR (minimalna plača) do 2.212 EUR (najvišja povprečna, dejanska najvišja plača je višja). Plače se med različnimi delovnimi mesti močno razlikujejo. Poglejmo nekaj primerov plač v tabeli 1.

**Tabela 1: Bruto mesečna plača za izbrana delovna mesta v gostinstvu in turizmu**

| Delovno mesto   | Bruto mesečna plača (v EUR) |
|---|-----------------------------|
| <b>Bosun</b>  | 1.609 - 3.180               |
| <b>Concierge</b>  | 1.074 - 2.237               |
| <b>Delavec v restavraciji s hitro prehrano</b>            | 1.074 - 1.951               |
| <b>Glavni kuhar</b>                                       | 1.117 - 2.833               |
| <b>Hišnik</b>   | 1.074 - 2.630               |
| <b>Hotelski portir</b>                                    | 1.074 - 1.760               |
| <b>Inštruktor dejavnosti</b>                              | 1.074 - 1.795               |
| <b>Krupje</b>   | 1.074 - 2.020               |
| <b>Kuhar</b>  | 1.078 - 1.957               |
| <b>Kuhinjski pomočnik</b>                                 | 1.074 - 1.738               |
| <b>Natakar</b>  | 1.074 - 1.871               |
| <b>Natakar, sobna strežba</b>                             | 1.074 - 1.946               |
| <b>Picopek</b>  | 1.074 - 2.124               |
| <b>Pomočnik kuharja</b>                                   | 1.091 - 1.573               |
| <b>Prodajalec za letalske vozovnice in turistična pot</b> | 1.078 - 2.296               |
| <b>Receptor</b>   | 1.074 - 1.938               |
| <b>Reševalec iz vode, plavalni inštruktor</b>             | 1.074 - 1.692               |
| <b>Sobarica</b>   | 1.074 - 2.310               |
| <b>Sommelier</b>  | 1.439 - 2.490               |
| <b>Stevardesa</b>   | 1.475 - 2.535               |
| <b>Turistični vodič</b>                                   | 1.074 - 2.277               |
| <b>Vodja izmene</b>                                       | 1.188 - 2.809               |
| <b>Vodja nastanitve</b>                                   | 1.142 - 3.082               |
| <b>Wellness terapevt</b>                                  | 1.074 - 1.799               |
| <b>Šankist</b>  | 1.074 - 1.942               |

## Dodatki

Poleg osnovne plače lahko zaposleni v gostinstvu in turizmu prejmejo tudi naslednje dodatke k plači. Posamezen dodatek je odvisen od tega, ali zaposleni delajo v posebnih pogojih dela:

- **Dodatek za delo v sezoni:** Ta dodatek se praviloma izplačuje zaposlenim, ki delajo v sezoni. Višina dodatka je odvisna od panoge, v kateri zaposleni dela.
- **Dodatek za delo v nočnih urah:** Ta dodatek se praviloma izplačuje zaposlenim, ki delajo v nočnih urah.
- **Dodatek za delo v nedeljo ali praznik:** Ta dodatek se praviloma izplačuje zaposlenim, ki delajo v nedeljo ali praznik.
- **Dodatek za delo v nevarnem ali škodljivem okolju:** Ta dodatek se praviloma izplačuje zaposlenim, ki delajo v nevarnem ali škodljivem okolju. Višina dodatka je odvisna od narave nevarnosti ali škodljivosti okolja.
- **Dodatek za delo z nevarnimi snovmi ali napravami:** Ta dodatek se praviloma izplačuje zaposlenim, ki delajo z nevarnimi snovmi ali napravami. Višina dodatka je odvisna od narave nevarnosti snovi ali naprave.
- **Dodatek za delo v posebnih delovnih razmerah:** Ta dodatek se praviloma izplačuje zaposlenim, ki delajo v posebnih delovnih razmerah, kot so denimo delovni razmerji v tujini, delovni razmerji v nevarnem ali škodljivem okolju, delovni razmerji z nevarnimi snovmi ali napravami. Višina dodatka je odvisna od narave posebnih delovnih razmer.

Poleg tega lahko zaposleni v gostinstvu in turizmu prejmejo tudi druge dodatke k plači, kot so na primer:

- **Dodatek za delovno dobo:** Ta dodatek se praviloma izplačuje zaposlenim, ki imajo daljšo delovno dobo. Višina dodatka je odvisna od delovne dobe.
- **Dodatek za usposobljenost:** Ta dodatek se praviloma izplačuje zaposlenim, ki imajo ustrezno usposobljenost. Višina dodatka je odvisna od vrste usposobljenosti.
- **Dodatek za delovne dosežke:** Ta dodatek se praviloma izplačuje zaposlenim, ki dosežejo dobre delovne rezultate. Višina dodatka je odvisna od dosežkov.

V nekaterih primerih lahko zaposleni v gostinstvu in turizmu prejmejo tudi druge oblike nadomestil, kot so na primer:

- **Nadomestila za prehrano:** Ta nadomestilo se praviloma izplačuje zaposlenim, ki nimajo možnosti dostopa do lastne prehrane med delom.
- **Nadomestila za prevoz:** Ta nadomestilo se praviloma izplačuje zaposlenim, ki morajo med delom uporabljati prevoz.
- **Nadomestila za službena potovanja:** Ta nadomestilo se praviloma izplačuje zaposlenim, ki morajo med delom potovati v službo.

Višina dodatkov in nadomestil k plači je odvisna od podjetja, v katerem zaposleni dela.

## Uspešnost poslovanja

Nagrajevanje zaposlenih zaradi uspešnosti poslovanja v gostinstvu in turizmu je pomemben način za priznanje in spodbujanje dobrih delovnih rezultatov. Nagrajevanje lahko pomaga zaposlenim, da se počutijo cenjene in motivirane za nadaljnje delo. Načini nagrajevanje zaposlenih zaradi uspešnosti poslovanja v gostinstvu in turizmu so lahko različni. Med najpogostejšimi načini so:

- **Dvig osnovne plače ali dodatkov k plači:** To je najočitnejši način nagrajevanje zaposlenih. Dvig plače je lahko odličen način za priznanje zaposlenim, ki so prispevali k uspehu podjetja.
- **Nagrade v denarju:** Nagrade v denarju so lahko v obliki bonusov, nagrad za dosežke ali drugih oblik plačil. Nagrade v denarju lahko pomagajo zaposlenim, da si privoščijo stvari, ki jih želijo.
- **Nagrade v naravi:** Nagrade v naravi so lahko v obliki potovanj, darilnih bonov ali drugih oblik nagrad. Nagrade v naravi lahko pomagajo zaposlenim, da si privoščijo izkušnje, ki jih želijo.
- **Podobnosti:** Podobnosti so lahko v obliki pohval, pisnih zahval ali drugih oblik priznanja. Podobnosti lahko pomagajo zaposlenim, da se počutijo cenjene in spoštovane.

Pri izbiri načina nagrajevanje zaposlenih je pomembno upoštevati naslednje dejavnike:

- **Cilji podjetja:** Nagrajevanje zaposlenih mora biti v skladu s cilji podjetja. Če je cilj podjetja povečati zadovoljstvo strank, je na primer pomembno, da se nagrajujejo zaposleni, ki so odgovorni za stik s strankami.
- **Vrednote podjetja:** Nagrajevanje zaposlenih mora biti v skladu z vrednotami podjetja. Če je podjetje zavezano trajnostnemu razvoju, je na primer pomembno, da se nagrajujejo zaposleni, ki so odgovorni za okoljske zadeve.
- **Pričakovanja zaposlenih:** Zaposleni imajo različna pričakovanja glede nagrajevanje. Pomembno je, da se zaposlenim da vedeti, kaj lahko pričakujejo, ko gre za nagrajevanje.

Nagrajevanje zaposlenih zaradi uspešnosti poslovanja v gostinstvu in turizmu je pomemben način za priznanje in spodbujanje dobrih delovnih rezultatov. S pravilno izbiro načina nagrajevanje lahko podjetja spodbudijo svoje zaposlene, da še naprej prispevajo k uspehu podjetja.

## Napitnina

Izhajamo iz teze, da je »napitnina [...] darilo za nadstandardno storitev« [5] [6]. Najbolj poznane so: natakarske in frizerske napitnine, napitnine zaposlenih na bencinskih servisih, napitnine v vseh ostalih storitvenih dejavnostih, kamor spadajo tudi igralniške [7]. Vsem pa je skupno, da jih zadovoljne stranke namenijo zaposlenim. Torej niso samoumevne. Umestimo jih lahko med variabilni del plače. Poleg tega so lahko znesti do neke točke pričakovani.

Eno prvih študij s področja napitnin je preučevala je posledice dajanja napitnin v ZDA [8] in je skušala odgovoriti na sledeča vprašanja: (1) zakaj ljudje dajejo napitnine, (2) kakšen odstotek ljudi daje napitnine, (3) ali je dajanje napitnin demokratično, (4) ali želi javnost odpraviti napitnine, ko zaposleni v storitvenih dejavnostih prejema poštene plače za svoje delo. Rezultati njegovih študij kažejo, da je že takrat ena tretjina anketiranih dajala napitnine, ker se ta smatra kot spodbuda in nagrada, ena tretjina pa je napitnine dajala iz strahu pred neodobravanjem, če tega ne bi storili. Le 10 % je odgovorilo, da dajejo napitnine zelo redko ali nikoli. Dajanje napitnin se je obravnavalo kot demokratično (na prostovoljni osnovi). Večina anketirancev je še menila, da je potrebno delavce, ki prejema zadostne/poštene plače, izločiti iz procesa dajanja napitnine.

Teorija v obzir daje dve možni teoriji iz literature o družbenih normah [9]: **recipročnost** in **odpor do povzročitve razočaranja**. Pri recipročnosti pomeni, da gost nagradi boljše storitev z višjo napitnino in slabšo storitev z nižjo napitnino. Sama recipročnost izhaja iz ideje, da ljudje nagradijo prijazna dejanja in kaznujejo neprijazna dejanja. Po mnenju avtorjev [9] je veliko dokazov, ki govorijo o tem, da ima recipročnost pomembno vlogo pri motiviranju človeškega ravnanja. Na drugi strani pa tudi pri odporu do povzročitve razočaranja, da gost da več napitnine, če meni, da je običajna napitnina višja, in manj napitnine, če meni, da je običajna napitnina nižja. To se sklada s teorijo o odporu do povzročitve razočaranja, ki pravi, da oseba, ki se odloča, nerada razočara druge. Po [9] teorija o odporu do povzročitve razočaranja napoveduje pozitivno razmerje med napitnino in gostovim mnenjem, kaj si zaposleni misli o tem, da bo gost pustil kot napitnino. Dobra nadomestna spremenljivka za slednje je mnenje gosta o običajni napitnini.

S **psihološkega vidika** dajanje napitnine popolnoma prostovoljno dejanje [10]. Vsak posameznik se sam odloči, ali bo napitnino dal ali ne. Zanimivo je, zakaj gosti dajo napitnino, pa čeprav so v določenem lokalu nepoznani in bi ga lahko zapustili brez kakršnih koli posledice zanje, saj se storitve v tem lokalu ne bodo več posluževali. Za to sta dva razloga [10]: (1) ker je to družbeno razširjena navada in (2) ker ne želijo, da bi si o njih kdo (tudi npr. neznani natakarkar) mislil kaj slabega. Ljudje namreč sledijo določenim družbenim normam [11], poleg tega je to dejanje še vzpodbujeno s tem, da poteka dajanje napitnine iz oči v oči med gostom in zaposlenim (npr. natakarkarjem). To tudi pojasnjuje, zakaj nekdo da napitnino, pa čeprav storitev ni bila zadovoljiva [12].

Številni avtorji [3, 13–15] so s primerjavo določenih vedenj ugotovili, da obstajajo določene zakonitosti o višini prejete napitnine in da z določenimi vedenji lahko zaposleni vplivajo na njeno višino.

Družbena norma dajanja napitnin ni globalni pojav, saj se na splošno zdi, da v Aziji, Pacifiku, na Bližnjem vzhodu (z izjemo Izraela) in Afriki ni prisotno. V Aziji in Pacifiku se lahko dajanje napitnine šteje celo za žaljivo, saj namiguje na razmerje gospodar–služabnik. V Evropi pa tudi v srednji in južni Ameriki, veliko hotelov ter restavracij zaračunava storitve dodatno pri računu, zato se od gostov ne pričakuje, da bodo k temu dodali še napitnino. Če se računu ne dodaja nobena storitev, se med državami pojavljajo razlike v tem aspektu: v nekaterih državah se pričakuje, da bo kot napitnina za gostinske storitve plačanih 10 %, v drugih pa je plačilo za storitev že vključeno v ceno obroka in se napitnine ne pričakuje. Pri slednji možnosti obstajajo variacije med državami, saj se v nekaterih pričakuje, da se znesek, ki ga gost plača za storitev, zaokrožen navzgor, do bližnje 'okrogle' številke (celega števila). To potem dejansko pomeni majhno napitnino, ki se arbitrarno spreminja. Pričakovana napitnina v restavracijah v ZDA je trenutno nekoliko nad 19-imi odstotki ter približno 15 % v Kanadi [16].

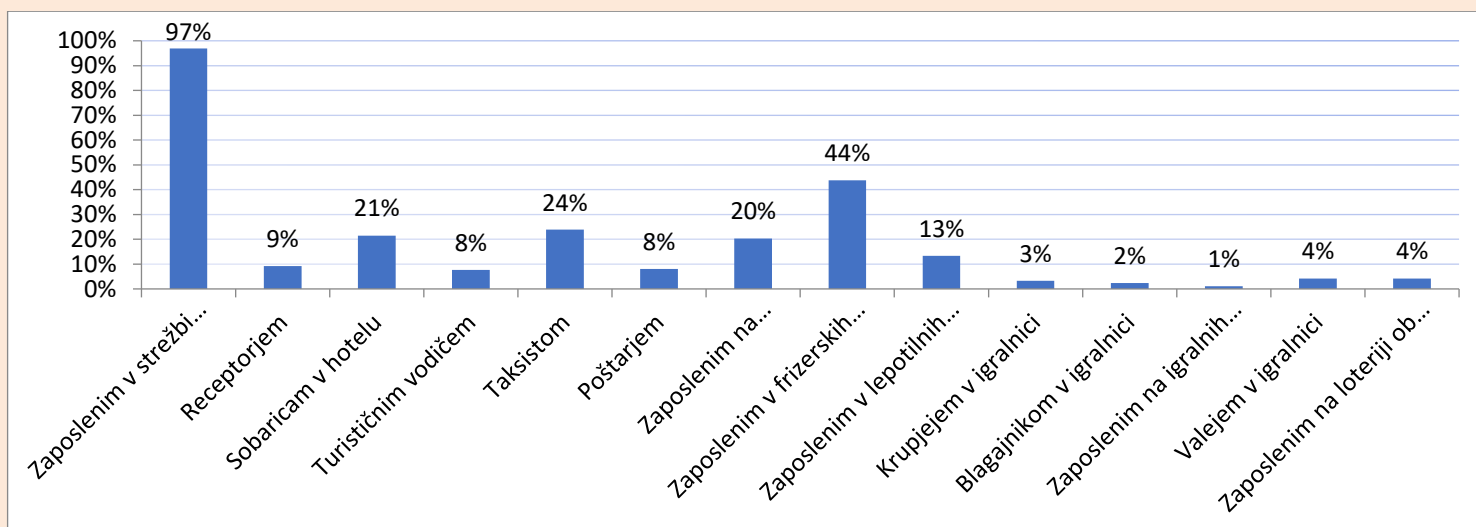
Zelo malo je raziskav o dajanju napitnin v postkomunističnih državah, še posebej zato, ker sta koncepta napitnine in podkupnine delno enačena [17]. Zato je pomembno vprašanje, kaj oziroma kakšna je bila in je napitnina v komunističnih državah<sup>iii</sup>. Geografska porazdelitev stopnje napitnin je v komunističnih državah med 0 in 5 % [18]. Obstaja razlog, ki podpira pričakovanja, da je pojavnost dajanja napitnin nižja v deželah s komunističnim sistemom vodenja kot v druge, saj so bile v večini komunističnih držav napitnine prepovedane – in so še vedno nelegalne v Vietnamu [18–20]. Komunistične države so dajanju napitnin nasprotovale na podlagi prepričanja, da je to kapitalistična praksa, ki spodbuja razkol med družbenimi razredi ter pogloblja družbene neenakosti. Prepovedi pa dajanja napitnin niso odpravile, so pa lahko zmanjšale tako njihovo pogostnost kot tudi velikost [21].

## Koliko napitnine prejema zaposleni v slovenskem gostinstvu in turizmu

Tako ugotavljamo da v Sloveniji napitnina predstavlja v povprečju 2,71 % bruto realizacije gostinstva [22]. Do tega zaključka smo prišli po več raziskavah. Po anketi gostov igralniško-zabaviških centrov [23], napitnino daje 44 % vseh anketiranih gostov, znotraj njih 60 % tistih, ki koristijo izključno gostinske storitve. Nadalje je bilo z anketiranjem gostov igralniško-zabaviškega centra ugotovljeno, da v gostinstvu anketirani gosti v povprečju dajejo napitnino v vrednosti 5,94 % izstavljenega računa oz. v vrednosti 2,21 EUR v absolutnem znesku na posamezni račun ali 2,70 % realizacije. Kot vidimo sta ugotovitvi med napitnino v gostinskih obratih in napitnino v igralniško zabaviškem centru primerljivi, saj kažejo na skoraj identične ugotovitve. V letu 2015 izvedena raziskava ugotavlja, da 62 % anketirancev daje napitnino v gostinskem lokalu. V povprečju dajejo 2,80 % napitnine na izstavljen račun.

Kot vidimo (Sloka 1), večina daje napitnino zaposlenim v gostinstvu, zato lahko rečemo, da je dokaj pričakovana.





Slika1: Komu Slovenci dajejo napitnino

Ugotovljeno je bilo, da napitnina v restavracijah, v katerih je bila opravljena raziskava, predstavlja od 8 % celotne neto plače natakarkarja za restavracije nižjega ranga do 45 % celotne neto plače natakarkarja za restavracije višjega cenovnega ranga, v povprečju na dejavnost pa 34 % celotne neto plače natakarkarja. Glede na bruto plačo natakarkarja pa napitnina znaša od 5,5 % bruto plače za restavracije nižjega ranga, do 30 % bruto plače za restavracije višjega ranga, v povprečju na dejavnost pa 23 % bruto plače.

## Pomankanje kadra v slovenskem gostinstvu in turizmu

Trenutno obstajajo kadrovske potrebe v gostinstvu in turizmu. Vlada Slovenije ima ambiciozne cilje na področju gostinstva in turizma, kar zahteva prilagodljiv pristop na področju kadrov. Vendar pa obstaja pomankanje vpisov v poklicne in strokovne programe izobraževanja v gostinstvu in turizmu. Kljub temu se je v preteklih letih povečalo število zaposlenih v gostinstvu in turizmu, kar kaže na potrebo po kadrih v teh panogah. Poleg tega so tudi spodbude za zaposlene v gostinstvu in turizmu nezadovoljive, kar lahko vpliva na privabljanje in zadrževanje kadrov. V gostinstvu in turizmu so prisotna tudi tveganja na področju kadrov, ki lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo zadrževanje v panogi. Vsekakor je pomembno, da podjetja v gostinstvu in turizmu ustvarijo privlačno delovno okolje, ponudijo konkurenčne ugodnosti ter sodelujejo z izobraževalnimi ustanovami, da privabijo in zadržijo kvalificirane kadre.

Potrebe po kadrih bodo skratka velike [24] in generacije se zmanjšujejo. Ocenjujemo, da se bo leta 2027 vpisalo 3.705 dijakov manj, od tega skoraj 314 v gostinstvu. Če se je leta 2003 vpisalo 8,25 % vseh dijakov v gostinske smeri, se jih bo leta 2027 le 6,67 %. Še bolj zaskrbljujoč je podatek o vpisu v zadnji letnik. Ta je namreč zaradi prehodov 3+2 bolj relevanten. Tu bo kar 444 dijakov manj. Ob dvigovanju potreb po kadru zaradi razvijajočega se turizma in prepoznavnosti Slovenije na svetovnem turističnem zemljevidu bomo potrebovali 9.847 delavcev več. Še bolj zaskrbljujoče je dejstvo, da je leta 2003 predstavljal vpis v prvi letnik gostinske smeri 6,93 % vseh zaposlenih, ki so delali v tej branži, in da bo leta 2027 le-ta znašal le 2,01 %. Ta delež je bil med tistimi, ki so se vpisali v zadnji letnik leta 2003, 6,10 %, leta 2027 pa bo znašal le 1,51 %.

## Predlogi za izboljšave

### Komunikacija z iskalci zaposlitve

Privabljanje kadrov v gostinstvo in turizem je ključnega pomena za uspešno delovanje podjetij v teh panogah. V nekaterih panogah, kot je gostinstvo, je razdeljevanje napitnin že uveljavljena praksa. Če želite jasno komunicirati z iskalci zaposlitve, da bodo poleg plače dobili tudi napitnino, je pomembno, da to jasno navedete v oglasu za delovno mesto ali med pogajanja o pogojih zaposlitve. S tem boste zagotovili, da bodo iskalci zaposlitve seznanjeni s to dodatno ugodnostjo in bodo lahko ustrezno upoštevali to informacijo pri svoji odločitvi.

### Uvajanje učinkovitega nagrajevanja

Tukaj je nekaj nasvetov za učinkovito nagrajevanje zaposlenih zaradi uspešnosti poslovanja v gostinstvu in turizmu:

- **Nagrajujte jasno in transparentno:** Zaposleni morajo vedeti, zakaj so bili nagrajeni. Nagrajevanje mora biti jasno in transparentno, da zaposleni razumejo, kako lahko prispevajo k uspehu podjetja.
- **Nagrajujte redno:** Nagrajevanje ne sme biti le enkratno. Zaposleni morajo vedeti, da bodo nagrajeni za svoje dobre delovne rezultate.

- **Nagrajujte vse zaposlene:** Nagrajevanje ne sme biti omejeno na določene zaposlene. Vsako podjetje ima svojo ekipo, ki prispeva k uspehu podjetja.

Da bi zmanjšali pomankanje zaposlenih, morajo delodajalci prenoviti sistem nagrajevanja tako, da bo v plačo vključena tudi napitnina. Poleg tega je treba zaposlene osvestiti, kako lahko z napitninami izboljšujejo storitev in povečajo svoje prihodke.

### Viri, literatura in opombe:

1. Raspor A, Medium) (2016) Napitnine : orodje za povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja, 1. izd. BoMa, Murska Sobota.
2. Raspor A (2016) Napitnine natakarejev in krupjejev skozi prizmo stalnih cen. Spoznanja iz Ekon ter Uporab Posl družbenih študij 53–63.
3. Raspor A (2017) Dejavniki, ki vplivajo na pogostost in višino prejete napitnine: analiza predhodnih raziskav. Mednar. Inov. Posl. 9:
4. SURS. (2023) Pridobljeno s spletne strani <https://www.stat.si/statweb>.
5. Raspor A (2002) Napitnina kot dodatna stimulacija za delo. Organizacija 35:285–295
6. Raspor A (2016) Napitnine : orodje za povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja. BoMa, Murska Sobota.
7. Raspor A (2002) Napitnina na področju storitev - primer igralništvo. V: XVII posvetovanje društva za vrednotenje dela. str 141–152.
8. Crespi L (1947) The implications of tipping in America. Public Opin. Q.
9. Parrett BM (2003) The Give and Take on Restaurant Tipping. [University Libraries, Virginia Polytechnic Institute and State University], Blacksburg, Va.
10. Woodhead R (2010) Tipping - a method for optimizing compensation for intellectual property. <http://www.safecom.org.au/woodhead-model.htm>.
11. Azar OH (2007) The Social Norm of Tipping: A Review. J Appl Soc Psychol 37:380–402.
12. Wessels WJ (1997) Minimum Wages and Tipped Servers. Econ Inq 35:334–349.
13. Raspor A (2015) Napitnina in kakovostna storitev: ali si zaposleni lahko nadejajo višjih in pogostejših napitnin, če bodo izvajali kakovostno storitev? Raziskave in razprave 2 8:97–164.
14. Lynn M (2004) Black-White Differences in Tipping of Various Service Providers. J Appl Soc Psychol 34:2261–2271.
15. Raspor A (2010) Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih : primerjava med gostinstvom in igralništvom. [A. Raspor], Ljubljana.
16. Margalioth Y (2010) The social norm of tipping, its correlation with inequality, and differences in tax treatment across countries. Theor Inq Law Comp Tax Law Cult 11:560–587.
17. Raspor A, Divjak M (2017) What is tipping in post-communist countries ? A Case study from Slovenia. Teor Praksa 54:1023–1039.
18. Mansfield ED (2016) The Political Economy of the Itching Palm: A Cross-National Analysis of Tipping. Int Stud Q 8:1–1.2
19. Lynn M, Zinkhan GM, Harris J (1993) Consumer Tipping : A Cross-Country Study Consumer Tipping : A Cross-Country Study. J Consum Res 20:478–488.
20. Lynn M (2007) Race differences in restaurant tipping: A literature review and discussion of practical implications. J Foodserv Bus Res 9:99–113.
21. Segrave K (1998) Tipping: An American social history of gratuities. McFarland.
22. Raspor A (2007) Napitnina v gostinstvu. Organizacija 40:A27–A37.
23. Raspor A (2010) Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih : primerjava med gostinstvom in igralništvom. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
24. Raspor A, Macuh B (2017) Deficitarnost kadra v slovenskem gostinstvu : 2008-2017. V: Mod. Manag. tools Econ. Tour. Sect. Present era. Association of Economists and Managers of the Balkans, Beograd, str 330–349.

<sup>i</sup> Možen je posreden vpogled preko anketiranja gostov in zaposlenih.

<sup>ii</sup> V prispevku je terminologija natakara uporabljena za ženske in moške.

<sup>iii</sup> Komunistične države v obravnavanem vzorcu so Laos, Kitajska, Kuba, Severna Koreja, Vietnam.

**ANDREJ RASPOR** / je dr. družbenih – upravljavskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 40 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

**Povzetek:** V prispevku obravnavamo načine delitve napitnine. Glede delitve same napitnine sta se v svetu razvila vsaj dva osnovna sistema delitve: skupinska napitnina, ki jo tuja literatura največkrat opredeljuje kot »Tronc«, in individualna napitnina, opredeljena kot »Tips«. V raziskavi med slovenskimi delodajalci smo ugotovili, da so zaposleni v slovenskih podjetjih z urejenim sistemom razdeljevanja napitnine bolj motivirani in boljje obravnavajo svoje goste kot njihovi sodelavci v neurejenih okoljih. Po drugi strani pa so zaposleni v gostinstvu manj motivirani za napitnine kot njihovi kolegi v igralništvu, kljub temu, da posamezne napitnine prejema neposredno.

**Ključne besede:** napitnina, nagrajevanje, motivacija, delitev napitnine.

## ALI UREJEN SISTEM DELITVE NAPITNINE LAHKO VPLIVA NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH?

### Uvod

Lahko bi rekli da je na splošno plačam zaposlenih – ali širše, njihovem nagrajevanju – vedno namenjena posebna pozornost. To pa že zaradi tega, ker je plača gotovo eden izmed pomembnih motivacijskih dejavnikov v procesu dela. In to od časa, ko je Taylor postavil ekonomsko teorijo motivacije [1]. In tega je že več kot 120 let. Pa čeprav je bila ekonomska motivacija prisotna tudi prej, le da jo niso tako imenovali in ji je šele znanstveni menedžment dal pravi pomen. Z njo si delavec omogoča zadovoljevanje osebnih eksistenčnih potreb. Poleg tega predstavlja tudi osnovni, največkrat celo edini vir sredstev za preživetje.

Plača ali nagrajevanje delavcev spada po mnenju večine avtorjev med psihološke stimulatorje za delo [2]. Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s tako količino, ki zagotavlja kupno moč za dostojno raven življenjskega standarda. Na drugi strani pa plača deluje kot merilo socialnega statusa delavca tudi že z majhno količino, kot motivacijski dejavnik pa vpliva na vse plasti delavcev. Teoretiki sicer trdijo da z motivacijskega vidika deluje močnejše na tiste delavce z relativno nižjo ravno življenjskega standarda [3]. Vendar pa se s tem verjeno ne strinjamo v celoti. Zakaj se potem zdravniki in direktorji, ki nimajo nizih plač stavkajo oz. se borijo za višja izplačila.

Pod pojmom plača bomo zato razumeli plačo zaposlenega kot ceno, ki jo zaposlenemu v skladu z določili pogodbe (o zaposlitvi) namenja družba kot protivrednost za opravljeno delo, skupaj z nadomestili, povezanimi z delom [3]. Osnovna plača najpogosteje ni v vlogi motivatorja, saj naj bi z njo pokrili osnovne življenjske potrebe. V vlogi motivatorja je variabilni del plače, zato mu bom v nadaljevanju namenil večji poudarek. Rezultati opravljenih raziskav s tega področja v Sloveniji [4] kažejo, da med različnimi motivacijskimi dejavniki zaposleni na prvo mesto še vedno postavljajo finančne motivatorje – dobro plačo, zlasti variabilni del, ki stimulatивно vpliva na posameznika in je odvisen od njegove poslovne uspešnosti. Ker napitnina, ki jo prejema delavci v storitvah, ni fiksna, ampak je pogojena z dejavniki ki vplivajo na njen nastanek, jo lahko umestimo med variabilni del nagrajevanja.

Zato je cilji prispevka predstaviti pozitivne in negativne vplive, ki jih ima zbiranje in delitev napitnine na motivacijo zaposlenih. Ustrezna delitev napitnine po znanih raziskavah [5][6][7] poveča motiviranost vseh zaposlenih (ne le natakarev in krupjejev) za kakovostno opravljanje storitve. Tu je predvsem mišljeno, ali transparentna delitev napitnine vpliva na višino napitnine, ki jo od gostov prejmejo zaposleni. Tako nas zanima, ali bi kuharji proizvedli kvalitetnejše jedi in tako še bolj zadovoljili gosta, če bi prejeli del napitnine natakarev. V igralniškem delu pa bo raziskovanje usmerjeno v tisti del, ki se veže na delitev napitnine igralnih miz med ostale zaposlene v igralnici. Ugotoviti namreč želim, ali dejstvo, da so upravičeni do le-te, motivira h kvalitetnejšemu delu z gosti tudi npr. blagajnike in receptorje. Tako naj bi za kvalitetno storitev skrbelo celotno osebje in ne samo tisti zaposleni, ki prihajajo v neposreden stik z gostom.

### Skratka zanima nas ali napitnina vpliva na motivacijo zaposlenih?

Odgovori na ta vprašanja bodo razjasnili, kaj zaposlene motivira za delo z gosti in v kolikšni meri bi lahko aplicirali Porter-Lawlerjev model motivacije v okviru procesa pridobivanja napitnine. Sledi ugotavljanje, ali ima napitnina ustrezen motivacijski naboj ter kakšna je korelacija med višino osnovne plače in motivacijo zaposlenih v procesu nastajanja in sprejemanja napitnin. Poleg tega bom poizkušal poiskati odgovore, kolikšen mora biti znesek oz. odstotek napitnine, da zaposlene motivira k boljšemu delu z gosti.

### Motivacija

Glede na številčnost različnih motivacijskih teorij, ki jih najdemo v različnih knjigah s področja managementa, bomo za potrebe prispevka navedli le tiste najznačilnejše za opredelitev predmeta raziskovanja. Maslow ugotavlja, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor (od primarnih oz. fizioloških potreb do potreb po samopotrjevanju) [8]. Osnovne življenjske potrebe naj bi zadovoljili z osnovno plačo. Vlogo motivatorja naj bi tako prevzel variabilni del plače. Čeprav denar ne sodi med notranje spodbujevalce aktivnosti, je pomembna njegova moč, saj lahko z njim dosežemo različne cilje. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih

obdobjih. Je pa denar pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega [2]. Takega, ki jim da višjo plačo in lahko v pol krajšem času npr. kupijo avto ali stanovanje. Sistem nagrajevanja naj bi bil predvsem v vlogi dinamičnega načina spodbujevalca dosežkov zaposlenih. Slabost denarnega nagrajevanja je, da tovrstne oblike nagrajevanja niso obstojne, hitro postanejo vsakdanje, zelo težko jih nadgradimo in kaj kmalu lahko postanejo samoumevne [9]. Fromm je ugotovil, da je delavca mogoče pripraviti do dela z osvetlitvijo zveze med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar se trenutno od njega zahteva [10]. Nekateri bi radi nekaj imeli, drugi bi radi nekaj bili. Managerji lahko ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motivirajo z materialnim orodjem, ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobijo z nematerialnim orodjem. Herzberg je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi in drugačni dejavniki kot nezadovoljstvo pri delu [10]. Trdil je, da lahko nekoga povišanje plače zadovolji le za določeno časovno obdobje. Plača naj bi tako spadala med higienike. V kolikor so higieniki (organizacija, politika, kontrola dela, delovne razmere, medsebojni odnosi, zaslužek, položaj in varnost) zadovoljni, dvigovanje plače motivacije ne dviguje. V primeru, da so odsotni, ustvarjajo nemotivirane delavce. Vendar je ključno, kje ta prag »higijene«. Povprečna bruto plača v Sloveniji za januar 2023 je znašala 2.144,72 EUR. Povprečna neto plača za isti mesec je znašala 1.399,03 EUR. Podatki za junij 2023 kažejo, da je povprečna bruto plača znašala 2.205,81 EUR, medtem ko je povprečna neto plača znašala 1.431,61 EUR. Ta znesek je verjetno dovolj, da pokrije higienike za večino zaposlenih. Vendar pa obstajajo tudi zaposleni, ki za svoje delo zahtevajo višjo plačo, da bi bili zadovoljni. Zato je ta prag v povprečju bistveno višji. V kolikor se prej omenjene vsebinske teorije ukvarjajo z vprašanjem, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju, so za naše raziskovanje pomembne tudi procesne teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznika. Tako je lahko nagrada za opravljeno delo tudi cilj za delavca. Z uvajanjem nagrad in kazni je možno delavce usmerjati do zelenega vedenja. Želena vedenje lahko ustrezno (tudi denarno) nagradimo. Po Vroomu so prizadevanja in dosežki delavca posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše [10]. Teorija ekonomske motivacije ugotavlja, da motivacija ne deluje na vse skupine delavcev enako. Delavci [11], ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela, in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen. Na drugi strani pa je izhodišče teorije enakosti prepričanje zaposlenih, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da jih organizacija enakopravno obravnava v primerjavi z drugimi zaposlenimi in njihovim vložnim delom [12]. Lyman Porter in Edward E. Lawler [13] sta vsebinske in procesne teorije nadgradila v svoj motivacijski model (Porter-Lawlerjev model motivacije), ki vključuje več elementov prej navedenih teorij. Na ta način sta tudi dokazala kompatibilnost prispevkov posameznih teorij. To je tudi dokaz, da na motivacijo ni moč gledati le enostransko, ampak jo je potrebno gledati širše. V zadnjem času se v povezavi z motiviranostjo uveljavlja tudi pojem psihološke pogodbe, v okviru katere, čeprav ni nikjer zapisana, so vključeni tako materialni kot nematerialni dejavniki [9].

## ***Kako urediti nagrajevanje***

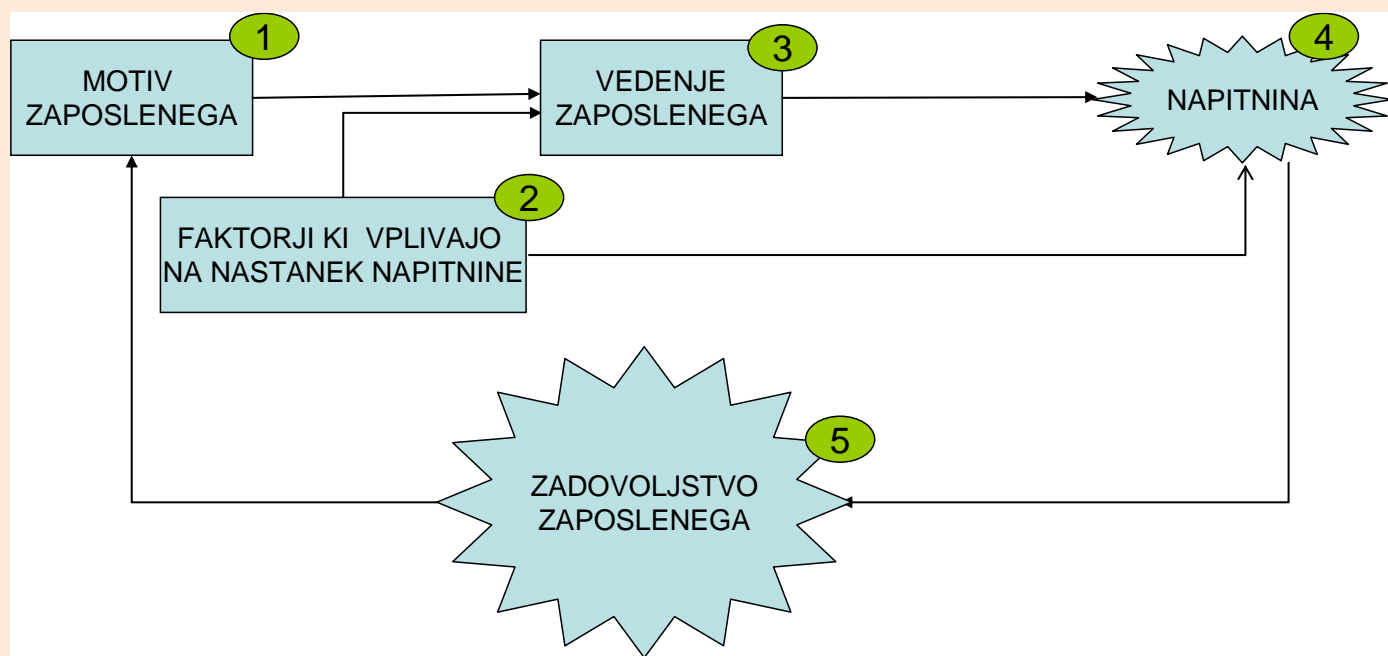
Toda kako dobiti pravo razmerje med načini motiviranja in nagrajevanjem zaposlenih? Odgovor ne more biti enovit za vsa podjetja in dejavnosti. V storitveni dejavnosti je še toliko pomembnejše, da imamo prožne in prilagojene sisteme nagrajevanja, odvisne od poslovne strategije, dejavnosti ter notranjega in zunanjega okolja. Zagotovo je pravi odgovor možno najti, v kolikor analiziramo poslovanje in vgradimo elemente motiviranja ter nagrajevanja v samo poslovno in kadrovske strategijo podjetja. Podjetje, ki se zaveda potrebe po spreminjanju starih in uvajanju novih proizvodov, storitev, procesov in sistemov ter je le-tega sposobno, bo lahko sledilo spremembam poslovnega okolja. Nič od naštetega namreč ni idealno in večno, zaradi česar so vsakih nekaj let potrebne spremembe in prilagoditve novim okoliščinam [14]. Sistemi nagrajevanja pri tem seveda niso izjema. Podjetje in zaposleni so v odnosu medsebojne menjave, saj slednji za svoje vloženo delo in trud pričakujejo pošteno nagrado. Prav zaradi tega moramo pri oblikovanju ustreznega sistema nagrajevanja poleg ciljev podjetja upoštevati tudi potrebe in motive zaposlenih. Kajti le z ustvarjanjem medsebojnih koristi in partnerskega odnosa bomo omogočili dolgoročno uspešnost in temelje za nagrajevanje [9]. Motivacija je nestanovitno stanje, ki ga moramo stalno vzdrževati. Obstaja nevarnost, da z nespretnim ravnanjem že vzpostavljeno motivacijo uničimo [2]. Ustrezna motivacija in dobri medsebojni odnosi so osnova za vzpostavitev klime, ki bo lahko gradila dobro podjetje. Za podjetje, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo, je izrednega pomena, da zaposleni s svojim videzom, ustreznim tehničnim znanjem ter samozavestjo v očeh stranke pustijo pozitiven vtis. Obravnava plač z motivacijskega vidika je izredno pomembna, vendar moramo upoštevati še naslednje vidike plače: stroškovni, socialni, psihološko-vedenjski, strokovni in politični vidik [11]. Kakšen model nagrajevanja bo imelo podjetje, je odvisno predvsem od njegove dejavnosti, ciljev, ki jih želi doseči, in zmožnosti. Ustrezen model nagrajevanja je namreč učinkovito orodje v rokah managerjev, s katerim vplivajo na povečanje zmožnosti in uspešnosti zaposlenih ter tako zagotavljajo dolgoročno uspešnost podjetja [9]. Zaposlenim v gostinstvu in turizmu tako največkrat pripada osnovna plača v višini, kot jo predpisuje kolektivna pogodba. Tako je povprečna bruto plača med najnižjimi prav v dejavnosti gostinstva in turizma. Produktivnost branže namreč ne prinese visokih plač [15]. Zaposlenim pripadajo vsi dodatki k plači. Le uspešna podjetja izplačujejo plačo iz delovne uspešnosti in uspešnosti poslovanja. Tisti zaposleni, ki delajo neposredno z gosti, so praviloma upravičeni do napitnin. Prav z napitnino si lahko zaposleni izboljšajo svoj življenjski standard, saj so natakarske plače izredno nizke. Napitnina predstavlja dobršen del zaslužkov, kar daje še dodatni smisel raziskovanja tega področja. Tako natakarskem v ZDA [16] napitnina predstavlja več kot 90 % plače. V Sloveniji je ta delež bistveno nižji in ne presega več kot 30 %.

## Napitnina

Napitnina je »manjša vsota denarja, ki se doda plačilu za storjeno uslugo; dati natarjarju napitnino, dobiti, sprejeti napitnino« [17], ali pa »denar, navadno drobiž, ki ga da gost natarjarju, nosaču ali sobarici za dobro opravljeno delo in prijazno postrežbo. Vsekakor je to »darilo za nadstandardno storitev«, saj menimo da le ta definicija izraža celoten pomen in namen napitnine [19]. Napitnina namreč, kot ekonomska kategorija, nastane le v procesu storitve. Storitev mora biti nadstandardna. Napitnina, kot nagrada, ima denarno vrednost. Do podobne ugotovitve je prišel tudi Lynn, ko je goste spraševal zakaj dajejo napitnino, so le ti odgovorili, da želijo osebje nagraditi za storitev [20].

Napitnina kot ekonomska kategorija je v Sloveniji zakonsko nedorečena, saj jo v naši zakonodaji podrobneje ureja le Zakon o igrah na srečo [21], ki po eni strani natančno določa njeno ugotavljanje in po drugi strani zapoveduje tudi njeno delitev. Tako se napitnin v igralnici ne da obravnavati drugače kot v okvirih obstoječe zakonodaje in se kot sestavni del prihodkov igralnice obravnavajo kot osebni prejemki in so podvržene vsem zakonskim obremenitvam (davki in prispevki). V igralnicah razpolagajo s podatkom o prihodkih iz napitnin, saj jim zakonodaja zapoveduje ločeno zbiranje. Na drugi strani obstajajo natakarske napitnine oz. napitnine v drugih storitvenih dejavnostih, ki se ne zajemajo v nobenem prihodku in od katerih se ne plačujejo nobeni davki. »Pravno pojmovno ni nobena napitnina davkov prosta (že pri pridobitvi) in tudi ni dajatev prosta pri izplačilu delavcem« [22]. S tega vidika tudi natakarske napitnine niso davkov proste. Problem natakarskih napitnin je, da jih ni mogoče nadzirati in tudi ne dokazati, zato formalno takih napitnin ni. Tuji viri navajajo podatke: v Avstriji napitnina predstavlja 10 %, v Italiji 11,3 % in v Jugoslaviji 3 % glede na izstavljen račun [23], v ZDA pa od 10 do 20 % od izstavljenega računa. V povprečju imajo restavracije predpisano 15-odstotno napitnino in kar 98 % [24] vseh obiskovalcev redno pušča napitnino.

Napitnine praviloma<sup>1</sup> niso zajete v sami strukturi plače niti v strukturi osebnih prejemkov, zato se o njih zelo malo ve in so zelo primerne za raziskovanje. Poleg tega imajo velik vpliv na motivacijo zaposlenih in predstavljajo pomemben del njihovih prihodkov. Tako je glavni namen predstaviti ugotovljen vpliv različnih načinov nagrajevanja z napitninami na motivacijo zaposlenih. Vendar je potrebno za popolno razumevanje predmeta raziskovanja predhodno ugotoviti, kako lahko zaposleni vplivajo na višino napitnine. Šele ti odgovori bodo dali podlago za ugotavljanje motivacije zaposlenih in njihov vpliv na prihodke iz napitnin. Ta proces bi najlažje opisal na Sliki 1.



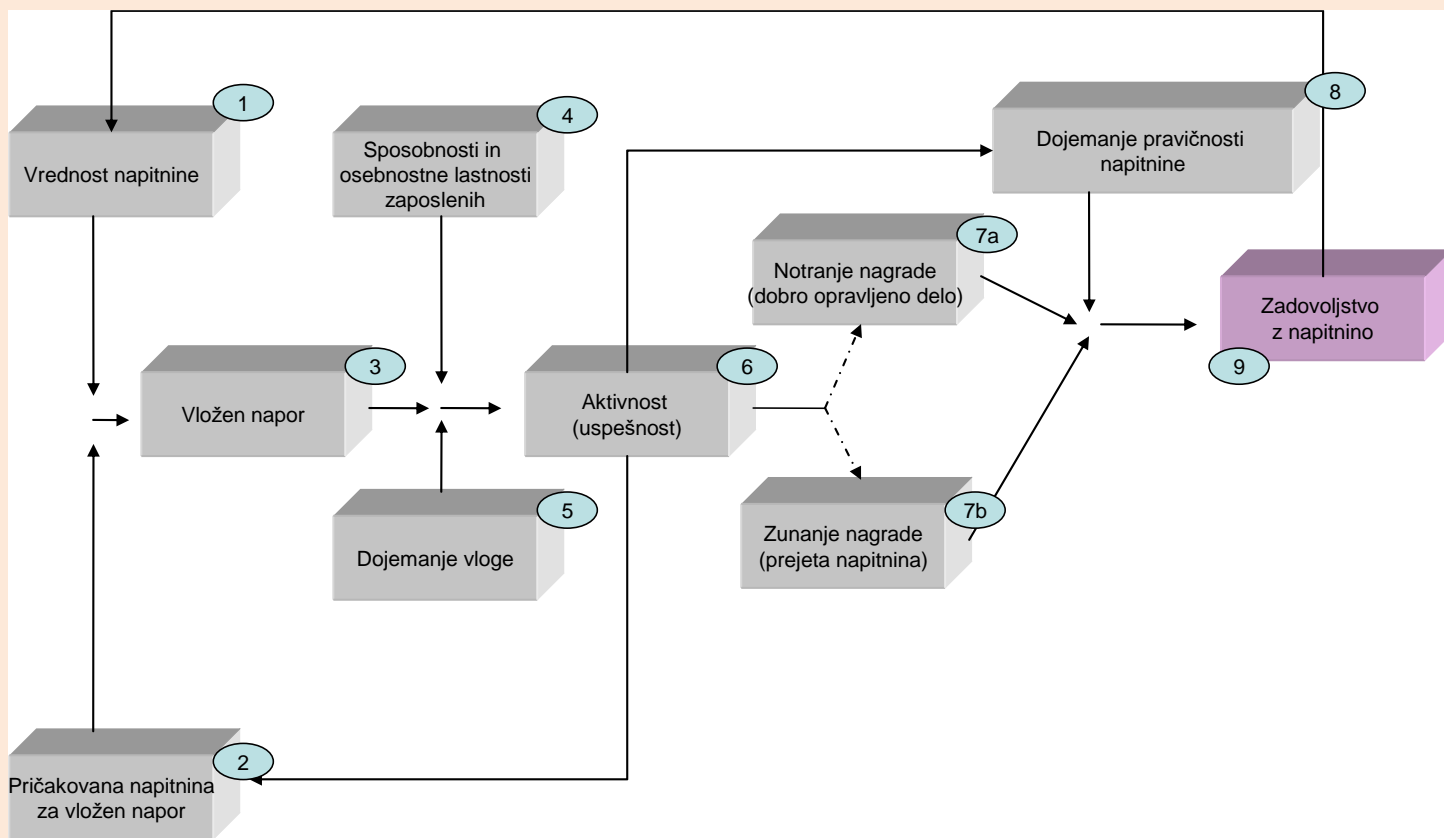
Slika 1: Proces pridobivanja napitnine [25]

Če želimo, da pride do napitnine, mora najprej obstajati določen motiv zaposlenega (1). V tem primeru gre seveda za medsebojno povezanost dejavnikov. Določeni faktorji (2), ki vplivajo na nastanek napitnine, ustvarjajo pogoje za vedenje zaposlenega (3). Tako je npr. prisotnost gostov pogoj, da lahko zaposleni pričnejo z določenimi vedenji. V kolikor obstajajo vedenja (3), s katerimi zaposleni vplivajo na višino napitnine, je za naše razmišljanje pomembno tudi, s kakšnim motivom (1) pristopijo k takemu vedenju. Ali jih motivira denar – v tem primeru prejeta napitnina (4)? Kolikšna mora biti višina napitnine, da bo motivacija za delo višja in da ne bo prihajalo do demotivacije? Kakšno zadovoljstvo (5) čutijo pri tem zaposleni?

Ta proces najlažje prikažemo z aplikacijo Porter-Lawlerjevega modela motivacije v okviru procesa pridobivanja napitnine na Sliki 2. V tem primeru spremljamo proces pridobivanja napitnine od same vrednosti napitnine do zadovoljstva z napitnino, skozi različne vsebinske in procesne motivacijske teorije. Napitnina (1 – Teorija ciljev), ki jo zaposleni prejme in lahko sproži vedenja in motive glede na pričakovano



napitnino (2 – Ekomomska teorija). Pri tem je zelo pomemben vložen napor (3 – Skinnerjeva teorija okrepitve) kot tudi sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenega (4 – Alderferjeva teorija ERG in DuBrinova teorija socialnega učenja) in njegovo dojemanje vloge (5 – Hacman-Oldhamov model) v procesu nastajanja napitnine. Sledi aktivnost (6 - McClellandova teorija dosežkov), ki se rezultira v uspešnosti (prejemu napitnine). Pri tem so zaposleni deležni notranje nagrade (7a – Herzbergovi motivatorji), ki jo čutijo v dobro opravljenem delu, in zunanje nagrade (7b – Herzbergovi higieniki), ki se rezultira v finančnem vidiku. Napitnino ocenjujejo glede na pravičnost (8 – Adamsova teorija enakosti) – ali je po njihovi oceni napitnina glede na njihovo znanje in vložen trud dovolj visoka. V kolikor ocenjujejo, da je napitnina skladna s pričakovanji in uzancami, sproži določeno zadovoljstvo z napitnino (9 – Teorija ciljev, Maslowa hirahija potreb). Le-to pa sproži ponovno reakcijo za povečan napor. Proces se ciklično izmenjuje, pri zaposlenemu pa vedno znova sproža določene emocije in reakcije.



Slika 2: Aplikacija Porter-Lawlerjevega modela motivacije v okviru procesa pridobivanja napitnine [25]

Pri sistematičnem spremljanju relevantne domače in tuje strokovne literature smo namreč prišli do ugotovitve, da nikjer ni raziskana zveza med napitnino ter motivacijo in zadovoljstvom zaposlenega. To pa predstavlja svojevrsten metodološki problem in izziv. Na ta način smo želeli nadgraditi že pred časom začeto raziskovanje na temo napitnin v igralništvu tudi na področje napitnin v gostinstvu. Poleg tega pa tudi razširiti tudi na področje motivacije.

Glede delitve same napitnine sta se v svetu razvila vsaj dva osnovna sistema delitve: skupinska napitnina, ki jo tuja literatura največkrat opredeljuje kot »Tronc«, in individualna napitnina, opredeljena kot »Tips« [26]. V nadaljevanju bom uporabljal slovenska izraza. Skupinska napitnina je napitnina, ki se zbira v posebnih, za ta namen prirejenih blagajnah. Od tu naprej se deli med vse zaposlene po predpisanem (točkovnem) sistemu [26]. Predstavlja lahko variabilni del plače. V tem primeru imajo delavci nižjo oz. minimalno urno postavko. Zaposleni so lahko do nje upravičeni tudi, če jo neposredno ne ustvarjajo. Tak primer so kuharji, ki tudi vplivajo na kvaliteto storitve skozi proces priprave hrane. Tovrstna napitnina gre največkrat neposredno v davčno osnovo, saj je v celoti evidentirana. Ali bodo natakarji del napitnine namenili tudi za sodelavce v kuhinji je odvisno predvsem od organizacijske kulture, medsebojnih odnosov in pravil v posameznem lokalu oz. hotelski verigi. Individualna napitnina pa je tista napitnina, ki jo zadovoljne stranke namenijo zaposlenim v primeru, da so z njihovo storitvijo zadovoljne oz. ko dobijo nekaj več, kot sicer pričakujejo. Za razliko od skupinske napitnine se individualna napitnina deli neposredno. Ker gre neposredno »v žep«, je težko ugotavljati njeno višino. Možna je tudi kombinacija navedenih napitnin. Tak primer so določeni poklici v igralnici (npr. blagajniki, receptorji), ki prejemajo del napitnine igralnih miz, do svoje napitnine pa so upravičeni neposredno.

V kolikor tudi napitnino v slovenski storitveni dejavnosti prevedemo v skupinsko in individualno, dobimo naslednjo delitev: napitnina igralnih miz je skupinska, preostalo napitnino (natakarji, bencinski servisi, frizerski saloni ...) pa bi lahko opredelili kot individualno. Poznane so tudi druge napitnine; taksistov, frizerk, zaposlenih na bencinskih servisih ipd., vendar se bom pri svoji nalogi osredotočil zgolj na

gostinstvo in igralništvo. Tu se postavlja dilema. Ali v primeru napitnine lahko govorimo o variabilnem delu nagrajevanja? Ali pa je to zgolj neevidentirani dodatek k plači, za katerega nihče razen prejemnikov samih ne ve prave višine? V prvem primeru lahko managerjem predstavlja pri jasnih pravilih igre orodje za motivacijo zaposlenih za kvalitetnejšo storitev. V drugem primeru so lahko napitnine donacije, regulirane z uzancami, ali pa gre lahko tudi za sivo ekonomijo. V primeru, da nimajo vsi zaposleni vsaj približno enakih možnosti za pridobivanje napitnin, lahko le-to predstavlja vir napetosti med zaposlenimi.

Primerjava obeh sistemov delitve napitnine kaže, da napitnina že sedaj v večini primerov predstavlja bodisi dodatek k plači bodisi variabilni del plače. V tem primeru je gost tisti, ki neposredno nagrajuje delavca. Podjetje oz. manager samo dopušča tovrstno nagrajevanje. Proces nagrajevanja poteka neposredno. Gre za edinstven primer, saj je v ostalih primerih v storitveni dejavnosti proces vedno speljan preko podjetja v okviru variabilnega dela nagrajevanja. Dejstvo pa je, da je zaposleni povsod ne upoštevajo kot variabilni del nagrajevanja, saj lastniki največkrat nimajo neposrednega pregleda nad njeno višino. Vsekakor pa managerji na ta način (včasih to storijo izkustveno) uravnotežijo razmerja v plačah med zaposlenimi. V ZDA je tako napitninski delavec tisti delavec, ki na mesec prejme več kot 20 \$ napitnine (29 CFR 531.50 – Statutory provisions respect to tipped employees). Same plače so tako v gostinstvu in igralništvu izjemoma nizke in so največkrat v višini zajamčene urne postavke, ki se giblje med 4,75 in 6,60 \$ za uro. Napitnina pri (Bubank, 2000) krupjejih znaša med 20 in 150 dolarji na 8 urno izmeno.

Iz zgoraj omenjenega odnosa med zaposlenim na eni strani in managerjem ter lastnikom na drugi strani, se pojavlja nov izziv, kako lahko zbiranje in delitev napitnine apliciramo v Agencijsko teorijo, katere osnovno izhodišče je, da imajo managerji (agent) in lastniki (principal) različno nagnjenost k tveganju in odnos do nagrajevanja [27]. V kolikor so zaposleni nagrajeni iz napitnin in je napitnina prostovoljna ter posledica kvalitetne storitve, je tveganje za lastnika in managerja minimalno. Ključnega pomena je, kako se agent in principal dogovorita z zaposlenimi glede bistvenih medsebojnih odnosov v procesu pridobivanja in delitve napitnine: postavljanja ciljev, načina kontrole, spremljanja, sankcioniranja, nagrajevanja. Vse to pa se pri jasnih pravilih tudi kasneje kaže v motivaciji zaposlenih.

## Kakšno je stanje v Sloveniji?

V tabeli 1 je predstavljena demografija raziskave izvedene v letu 2019. Odzvalo se je 108 storitvenih podjetij.

Tabela 1: Demografija

|                          |                                    | Število | Delež  |
|--------------------------|------------------------------------|---------|--------|
| Organizacijska struktura | d.d.                               | 30      | 28,0   |
|                          | d.o.o.                             | 36      | 33,6   |
|                          | s.p.                               | 41      | 38,3   |
|                          | Total                              | 107     | 100,0  |
| Število zaposlenih       | Mikro (do 10 zaposlenih)           | 25      | 23,4   |
|                          | Majhne (do 50 zaposlenih)          | 4       | 3,7    |
|                          | Srednje (do 250 zaposlenih)        | 13      | 12,1   |
|                          | Velike družbe (nad 250 zaposlenih) | 65      | 60,7   |
|                          | Total                              | 107     | 100,0  |
| Dejavnost                | Gostinstvo                         | 67      | 62,6   |
|                          | Igralništvo                        | 15      | 14,0   |
|                          | Frizerski ali lepotini salon       | 6       | 5,6    |
|                          | Bencinski servis                   | 7       | 6,5    |
|                          | Drugo                              | 4       | 3,7    |
|                          | Trgovina                           | 8       | 7,5    |
|                          | Total                              | 107     | 100,0  |
| Lastništvo podjetja      | Privatna                           | 68      | 64,8   |
|                          | Javna/državna                      | 25      | 23,8   |
|                          | Javno/zasebna                      | 12      | 11,4   |
|                          | Total                              | 105     | 100,0  |
| Regia                    | Posavska regija                    | 6       | 5,6%   |
|                          | Osrednjeslovenska regija           | 44      | 40,7%  |
|                          | Gorenjska regija                   | 4       | 3,7%   |
|                          | Goriška regija                     | 51      | 47,2%  |
|                          | Total                              | 108     | 100,0% |

## Ugotovitve

Raziskava [6] je pokazala, da so zaposleni v podjetjih z dobro organiziranim sistemom delitve napitnin bolj motivirani za bolj kakovostno delo kot zaposleni v podjetjih, kjer deljenje napitnin ni dobro organizirano.

Tabela 2: Urejenost sistema delitve napitnine

|  |                         | Število | Delež |
|--|-------------------------|---------|-------|
| dovoljujete pobiranje napitnine  | DA                      | 45      | 46,4  |
|  | NE                      | 6       | 6,2   |
|  | Ne bi želel odgovarjati | 46      | 47,4  |
|  | Total                   | 97      | 100,0 |
| urejen sistem zbiranja in delitve napitnine  | DA                      | 74      | 77,9  |
|  | NE                      | 16      | 16,8  |
|  | Ne bi želel odgovarjati | 5       | 5,3   |
|  | Total                   | 95      | 100,0 |
| so do napitnine poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni | DA                      | 28      | 29,8  |
|  | NE                      | 56      | 59,6  |
|  | Ne bi želel odgovarjati | 10      | 10,6  |
|  | Total                   | 94      | 100,0 |

Delodajalci navajajo, da na lestvici od 1 do 5 zaposlene najbolj motivira dobro opravljeno delo, sledi zadovoljstvo gosta, plača, napitnina na zadnjem mestu pa je sistem nagrajevanja. Zaključimo lahko, da delodajalci nimajo motivacijskega sistema nagrajevanja.

Tabela 3: Kaj motivira zaposlene

|   | N   | Povprečje | Standardni odklon |
|---|-----|-----------|-------------------|
| Dobro opravljeno delo.                                    | 103 | 4,17      | 0,919             |
| Zadovoljen gost.  | 104 | 4,12      | 1,008             |
| Dobra plača (denar).                                      | 104 | 4,09      | 1,034             |
| Prejeta napitnina.  | 103 | 4,09      | 0,981             |
| Medsebojni odnosi v skupini, v kateri vsakodnevno delajo. | 104 | 3,99      | 0,98              |
| Sistem nagrajevanja.                                      | 104 | 3,81      | 1,098             |

Napitnina je nedvomno faktor, ki jih motivira (Tabela 4).

Tabela 4: Kakšno reakcijo povzročata napitnina

|   | N   | Povprečje | Standardni odklon |
|---|-----|-----------|-------------------|
| Ko prejemo napitnino, čutimo zadovoljstvo, saj je njihova aktivnost prinesla rezultat.  | 103 | 4,29      | 0,986             |
| V kolikor dobijo napitnino, se bolj potrudijo in zato kvalitetnejše izvedejo delo.  | 104 | 3,89      | 1,023             |
| V kolikor prejemo napitnino, so prijaznejši do gosta.   | 104 | 3,82      | 1,041             |
| To, da prejemo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo delo z gosti.  | 102 | 2,95      | 1,262             |
| Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.  | 104 | 2,87      | 1,158             |
| To, da dobijo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo počutje.  | 104 | 2,71      | 1,204             |
| Ker poleg plače in dodatkov prejemo tudi napitnino, so pripravljene delati izven rednega delovnega časa.                                  | 104 | 2,44      | 1,253             |
| Če lahko napitnino sprejemamo neposredno v "žep" in jim je ni potrebno deliti s sodelavci, so pripravljene delati podaljšani delovni čas. | 103 | 2,1       | 1,295             |
| Ker so prihodki zaposlenih sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristijo bolniško odsotnost.  | 101 | 1,87      | 1,128             |

V prispevku prikazujemo ugotovitve zgolj na opisni ravni. Vendar je glavna ugotovitev raziskave [28] [29] je, da so zaposleni v slovenskih podjetjih z urejenim sistemom razdeljevanja napitnine bolj motivirani in bolje obravnavajo svoje goste kot njihovi sodelavci v neurejenih okoljih. Po drugi strani pa so zaposleni v gostinstvu manj motivirani za napitnine kot njihovi kolegi v igralništvu, kljub temu da posamezne napitnine prejemo neposredno.

Osnovni razlog za to razliko je, da podjetja v gostinstvu na splošno ne uporabljajo metod razdeljevanja napitnin, in da so zaposleni neposredno upravičeni do vsake napitnine. Napitnine prejemo v majhnih (dnevni) zneskih. Zaposleni v igralništvu industriji medtem prejemo napitnine skupaj z mesečno plačo. Zato ugotavljamo, da model in proces razdeljevanja napitnin močno vplivata na motivacijo zaposlenih. [6]

## Zaključek

Praktična vrednost prispevka se kaže v ugotovitvi, da se napitnine premalo uporabljajo kot orodje za motiviranje zaposlenih in kot sistem nagrajevanja na podlagi rezultatov. Menimo, da je treba delodajalce najprej seznaniti s tem, kaj lahko ponudi napitnina. Potem se lahko zaposleni seznanijo s svojimi potencialnimi koristmi. Mislimo, da morajo delodajalci motivirati zaposlene, da se bolj posvetijo strankam, saj bi tako povečali zadovoljstvo strank in možnosti za prejem napitnine, kar bi posledično povečalo prihodke zaposlenih. Napitnine so pomemben del variabilnega prihodka za zaposlene v storitveni dejavnosti. Lahko predstavljajo tudi pomemben vir motivacije za delo. Pomembno pa je, da so napitnine zbirane in razdeljene na pravi način, da bodo zaposleni resnično motivirani. Tukaj je nekaj priporočil za delodajalce, kako naj zbirajo in razdelijo napitnine:

- **Bodite transparentni.** Zaposleni morajo vedeti, kako se zbirajo in razdelijo napitnine. Delodajalec bi moral zaposlenim jasno povedati, ali so napitnine del njihovega osnovnega plačila ali se štejejo kot bonus. Zaposleni bi morali tudi vedeti, kako pogosto se zbirajo napitnine in kako se razdelijo med zaposlenimi.
- **Bodite pošteni.** Napitnine bi morale biti razdeljene med vse zaposlene, ki so bili vključeni v storitev. To pomeni, da bi morali biti vključeni tudi tisti, ki so sprejeli naročilo, tisti, ki so pripravili hrano ali pijačo, in tisti, ki so postregli strankam. Skratka tako kontaktno, kot tudi podporno osebje.
- **Upoštevajte individualne prispevke.** V nekaterih primerih lahko delodajalec razdeli napitnine na podlagi individualnih prispevkov zaposlenih. To je lahko primerno, če so nekateri zaposleni bolj aktivni v prodaji ali zagotavljanju storitev. Pomembno je, da je ta sistem pošten in da zaposleni razumejo, kako se bodo njihove plače oblikovale.

V nadaljevanju navajamo nekaj specifičnih metod za zbiranje in razdelitev napitnin:

- **Evidentiranje napitnin s pomočjo aplikacije.** Obstaja nekaj aplikacij, ki jih lahko delodajalci uporabljajo za evidentiranje ustvarjene napitnine. Te aplikacije lahko omogočajo strankam, da napitnine dodajo k računu ali pa jih plačajo neposredno skozi aplikacijo.
- **Zbiranje napitnin v posebnem zabojčku.** Delodajalec lahko postavi poseben zabojček za napitnine v bližini blagajne. Zaposleni bi morali biti opolnomočeni, da napitnine v zabojček položijo, ko jih dobijo od strank. Od tu naprej se ob koncu izmene popišejo in deponirajo v blagajno.
- **Zbiranje napitnin v blagajni za kasnejšo mesečno delitev.** Delodajalec bi moral zaposlenim jasno povedati, da se napitnine zbirajo izključno v ločeni v blagajni in da se bodo razdelile med vse zaposlene enkrat mesečno. Na ta način se doseže ločenost napitnin od ostalih prihodkov. Doseže pa se tudi da imajo večjo motivaciji, saj dobijo zaposleni višje zneske.
- **Razdelitev napitnin na podlagi delovnega časa.** Pri tej metodi se napitnine razdelijo med vse zaposlene, ki so bili prisotni v določenem času. To je lahko primerno za podjetja, ki imajo veliko zaposlenih in ki je težko spremljati individualne prispevke.
- **Razdelitev napitnin na podlagi prodaje.** Pri tej metodi se napitnine razdelijo med zaposlene, ki so ustvarili določeno vsoto prodaje. To je lahko primerno za podjetja, ki želijo spodbujati prodajo.
- **Razdelitev napitnin na podlagi individualnih ocen.** Pri tej metodi se napitnine razdelijo med zaposlene, ki so prejeli dobre ocene od strank. To je lahko primerno za podjetja, ki želijo spodbujati dobro storitev strankam.

Ključ je, da najdejo sistem, ki je pravi za njihovo podjetje in za njihove zaposlene. Delodajalci bi morali razmisliti o tem, kaj je pomembno za njihove zaposlene in kako lahko napitnine uporabijo za povečanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih.

Ta raziskava podaja novo razumevanje napitnine kot variabilnega dela plače, kar bi razbremenilo delodajalce in povečalo konkurenčnost podjetij. V naši pretekli raziskavi smo ugotovili povezavo med metodami, ki se uporabljajo za povečanje vrednosti napitnin in boljše kakovostjo storitev, večjo finančno in numerično fleksibilnostjo, motivacijo, zadovoljstvom ob prejemu napitnin in metodo, ki se uporablja za povečanje vrednosti napitnin [30]. Za znižanje stroškov dela predlagamo, da vodstvo prevzame nadzor nad napitninami in napitnine vključi v sistem nagrajevanja. Prav tako je treba zaposlene seznaniti s tem, kako napitnina izboljša storitev in poveča njihov dohodek.

**Viri, literatura in opombe:**

1. Taylor F (1967) Naučno upravljanje. Rad, Beograd.
2. Lipičnik B (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
3. Uhan S (2000) Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Moderna organizacija, Kranj.
4. Lipičnik B, Zupan N (1997) Motivational potential of compensation in transitional economies.
5. Raspor A (2009) Vpliv napitnine na fleksibilnost dela v slovenskem gostinstvu in igralništvu. V: Brezovec A, Mekinc J (ur) Manag. Izobr. Turiz. Portorož : Turistica, Fakulteta za turistične študije, Portorož, str. 2293–2306.
6. Raspor A, Rozman T (2016) Impact of tipping on workers' motivation: comparison between the hospitality and gaming industries in Slovenia. Sociološki Diskurs 67–92.
7. Vukčević N, Nikić S, Raspor A (2021) Impact of tipping on worker's motivation: comparison between Slovenia and Montenegro . Proc Int Work Tour Hosp Manag 7th May 2021, Porto, Port 387–408.
8. Maslow AH (1970) Motivation and personality. Harper & Row, New York.
9. Zupan N (2001) Nagradite uspešne : spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. GV založba.
10. Fromm E (2004) Imeti ali biti. Vale-Novak, Ljubljana.
11. Uhan S (2000) Vrednotenje dela II. Moderna organizacija, Kranj.
12. DuBrin AJ (1984) Foundations of organizational behavior : an applied perspective. Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J.
13. Lyman W (1968) Porter and Edward E. Lawler, Managerial Attitudes and Performance.
14. Drucker PF (1967) The effective executive. Harper & Row, New York [u.a.]
15. Šuligoj M, Suligoj M (2006) Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. Organizacija 39:146–153.
16. Lynn M (2004) Mega Tips: Scientifically tested techniques to increase your tips. Pridobljeno s spletne strani [https://www.academia.edu/12784496/Mega\\_Tips\\_Scientifically\\_tested\\_techniques\\_to\\_increase\\_your\\_tips](https://www.academia.edu/12784496/Mega_Tips_Scientifically_tested_techniques_to_increase_your_tips). Accessed 26 feb 2016
17. Pogačnik A, Gliha Komac N (2017) Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: ZRC SAZU. Accessed at: [https://isjfr.zrc-sazu.si/sites/default ...](https://isjfr.zrc-sazu.si/sites/default...), Ljubljana
18. Kocjan BM (2004) Slovenski veliki leksikon (ho). Ljubljana Mladinska knjiga, Založba, d. d.
19. Raspor A (2002) Napitnina na področju storitev – primer igralništvo. V: Kejžar I (ur.) Ljud. plače v spremenjenih razmerah. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, Kranj, str. 141–152.
20. Lynn M (2000) National character and tipping customs: the needs for achievement, affiliation and power as predictors of the prevalence of tipping. Int J Hosp Manag 19: 205–210.
21. (2003) Zakon o igrah na srečo (uradno prečiščeno besedilo) (ZIS-UPB1). In: Prav. red RS, Ur. List RS, št. 134/03.
22. Mohorič I (2001) Napitnine in presežki gotovine v gostinski blagajni. Obrtnik 10: 166–167.
23. Lynn M, Lynn A (2004) National values and tipping customs: A replication and extension of Lynn, Zinkhan and Harris (1993). J Hosp Tour Res 28: 356–364,
24. Lynn M (2003) Restaurant tips and service quality: A weak relationship or just weak measurement. Int J Hosp Manag 22: 321–325.
25. Raspor A (2016) Napitnine : orodje za povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja. BoMa, Murska Sobota.
26. Lucas R (2004) Employment relations in the hospitality and tourism industries. Routledge, London.
27. Eisenhardt KM (1989) Agency theory: An assessment and review. Acad Manag Rev 14: 57–74.
28. Nikić S, Raspor A, Vukčević N (2021) Do employers have control over the collection and distribution of tips?: case study: Slovenia and Montenegro . Knowl based Sustain Dev Sel Pap 97–107.
29. Raspor A (2017) Prisotnost napitnin v Sloveniji . Znanje Posl izzivi Glob v letu 2017 Zb Ref, str. 400–409.
30. Raspor A, Miglič G, Vukovič G, Rodič B (2014) The role of tipping in reducing labour costs. Innov Issues Approaches Soc Sci 7: 8–29.

<sup>i</sup> Npr. v Sloveniji so samo napitnine krupjejev zajete v plači, kar določa 91. člen Zakona o igrah na srečo.



**DUNJA LABOVIĆ BEGOVIĆ**,/je dr. sociologije, univ. dipl. org. dela. Izkušnje na vodstvenih in odločevalskih delovnih mestih, članstvo v nadzornih svetih in strokovnih komisijah nadzornih svetov se rezultirajo v inovativnem razvoju strateških kadrovske vsebin primernih za takojšno implementacijo in integracijo v obstoječe poslovne procese. Svoje poglobljeno znanje kadrovskega menedžmenta, s kontinuiranim raziskovanjem ter razvijanjem, prenaša na akademsko področje. Predava na različnih univerzah, je avtorica in soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov ter znanstvenih monografij.

**ANDREJ RASPOR**,/je dr. družbenih – upravljaljskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 40 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

**Povzetek:**

Uspešnost podjetja zavisi od mnogoterih dejavnikov, poleg ekonomskih so osrednji človeški viri. Zaposleni so odgovorni za izvajanje delovnih nalog in zagotavljanje storitev in izdelkov tako notranjim kot zunanjim kupcem. Pomembno je, da podjetja najdejo ustrezen način za skrb do svojih zaposlenih in ustvarjajo pozitivno delovno okolje. Za prepoznavanje ustreznosti načina, kako skrbeti za kadre in v kaj najučinkoviteje investirati denar, smo določili model, ki bo v pomoč podjetjem usmerjenim v doseganje najzahtevnejših rezultatov.

Postavili smo koncept poslovne strategije s katero izmerimo v kolikšni meri se povprečna osebna rast zaposlenih odraža na rast prihodkov podjetja. Model je praktično uporaben. Z njegovo implementacijo na letnem nivoju merimo, za koliko se nam poveča dobiček, če zaposlenega ciljano pošljemo na izobraževanje ali usposabljanje. Vložek za vzpostavitev takega modela je minimalen, kajti zadostuje strokovno znanje kadrovskega specialista, obenem tudi ni potrebnega vložka v druge tehnologije.

**Ključne besede:** KPI, inovativnost, strokovna rast, učinkoviti delovni čas, EBITDA, koeficient HRBR, kompetence.

## POVPREČNA OSEBNA RAST ZAPOSLENIH MORA BITI VSAJ ENAKA RASTI PRIHODKOV PODJETJA

### Uvod

Uspešnost podjetja določa donosnost poslovanja. Zavedni in dobri delodajalci so si danes enotni, da na donosnost poslovanja vpliva osebna rast delojemalcev. To pomeni da morajo zaposlene opolnomočiti, da se vseživljenjsko učijo. Kljub temu je bil vpliv človeških virov na operativne sisteme pogosto spregledan.

Uspešnost podjetja je odvisna od številnih dejavnikov, poleg ekonomskih so med katerimi tudi človeški viri. Zaposleni so ključni za uspeh podjetja, saj so odgovorni za izvajanje delovnih nalog in zagotavljanje storitev in izdelkov strankam. Zato je pomembno, da podjetja skrbijo za svoje zaposlene in ustvarjajo pozitivno delovno okolje. Pomen odnosov zaposlenih, kot so zadovoljstvo pri delu, zvestoba zaposlenih in organizacijska predanost, ter njihov vpliv na operativno uspešnost so bili v obstoječi literaturi o OM večinoma zanemarjeni [1].

Povezava med človeškimi viri in operativno uspešnostjo je bila predmet raziskav številnih znanstvenikov [2–5]. Rezultati teh raziskav kažejo, da imajo odnosi zaposlenih, kot so zadovoljstvo pri delu, zvestoba zaposlenih in organizacijska predanost, pozitiven vpliv na operativno uspešnost.

Tako so zaposleni, ki so zadovoljni z delom, bolj motivirani in produktivni. Prav tako je bolj verjetno, da bodo ostali v podjetju, kar zmanjšuje absentizem in fluktuacijo, ter stroške zaposlovanja in usposabljanja. Zvestobo zaposlenih lahko izboljšamo z ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja, v katerem se zaposleni počutijo cenjeni in spoštovani. Organizacijska predanost je najvišja raven odnosov zaposlenih in kaže na to, da so zaposleni močno povezani s podjetjem in njegovimi cilji. Organizacijsko predani zaposleni so bolj verjetno, da bodo delali trdno in da bodo šli z dodatnimi naporji za uspeh podjetja.

Nekatere organizacije imajo letni fond za izobraževanja in usposabljanja, ki ga zaposleni lahko potroši skladno z letnim načrtom. To v praksi pomeni, da so le ti kompetentni za opravljanje svojega dela in skrbijo da se pri delu stalno izboljšujejo. Kot taki se radi postavijo v vlogo investitorjev ter želijo premišljeno in preudarno vlagati v osebno rast zaposlenih. Običajno se zaposlenega napoti na izobraževanje ali usposabljanje in upa, da se bodo novo pridobljena znanja odrazila pri njegovem nadaljnjem delu. Vendar se res? Za koliko natančno?

V naši raziskavi smo postavili koncept poslovne strategije, s katero izmerimo, v kolikšni meri se povprečna osebna rast zaposlenih odraža na rast prihodkov podjetja.

## Teoretično ozadje

Področje upravljanja kadrovskih virov želi investicije v pridobivanje konkurenčne prednosti z razvojem človeškega kapitala znanstveno preveriti in oceniti z dokazi. Vedno to ni možno. Obstaja pa veliko merskih instrumentov [6], ki to omogočajo.

Raziskovalci človeških virov in menedžerji že dolgo trdijo, da ima funkcija človeških virov pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja. Pravzaprav večina letnih poročil podjetij pogumno navaja, da so ljudje najpomembnejše sredstvo podjetja. Kljub tem splošno razširjenim prepričanjem in prepogostim izjavam pa številne organizacijske odločitve kažejo na sorazmerno nizko prioriteto tako človeških virov podjetja kot oddelka za človeške vire (HR). Na primer, ko organizacije zahtevajo znižanje stroškov, se najprej osredotočijo na naložbe v ljudi v podjetju, kot so usposabljanje, plače in število zaposlenih [7]. Tako znižajo obseg in vrsto usposabljanja. V skrajnem primeru ljudi tudi odpustijo.

V obstoječi literaturi o OM je bilo več raziskav, ki so preučevale vpliv odnosov zaposlenih na operativno uspešnost. Raziskovalci so preučevali razmerje med zadovoljstvom zaposlenih, angažiranostjo zaposlenih in poslovnimi izidi na ravni poslovne enote. Rezultati teh raziskav kažejo, da imajo odnosi zaposlenih pozitiven vpliv na številne dejavnike operativne uspešnosti, kot so [2][3][4][5]:

- **Motivacija za delo:** Zaposleni, ki zaznavajo, da jim organizacija nudi podporo, so bolj motivirani za delo.
- **Zadovoljstvo z delom:** Zaposleni, ki zaznavajo, da jim organizacija nudi podporo, so bolj zadovoljni z delom.
- **Produktivnost:** Zaposleni, ki so zadovoljni z delom, so bolj motivirani in produktivni.
- **Kakovost:** Zaposleni, ki so predani podjetju, bodo trdno delali in bodo dali dodaten napor za zagotavljanje kakovostnih izdelkov in storitev.
- **Učinkovitost dela:** Zaposleni, ki zaznavajo, da jim organizacija nudi podporo, so bolj učinkoviti pri svojem delu.
- **Namen pri delu:** Zaposleni, ki zaznavajo, da jim organizacija nudi podporo, so bolj predani svojemu delu.
- **Varnost:** Zaposleni, ki so zadovoljni z delom, pogosteje upoštevajo varnostne protokole.
- **Odsotnost od dela:** Zaposleni, ki so zadovoljni z delom, so manj odsotni od dela.
- **Odhod iz organizacije:** Zaposleni, ki zaznavajo, da jim organizacija nudi podporo, so manj nagnjeni k odhodu iz organizacije.

Na podlagi združenih ugotovitev prispevkov, lahko povzamemo, da je zaznana organizacijska podpora (Perceived Organizational Support - POS) pomemben dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih in njihovo vključenost v delo. Ta je pomembna za vse zaposlene, ne glede na njihovo stopnjo izobrazbe, izkušnje ali položaj. Lahko izražena na različne načine, na primer skozi finančno podporo, usposabljanje in razvoj, podporo pri delu in osebnem življenju, ter skozi priznanje in pohvalo. Vpliva na različne vidike zaposlenih, vključno z njihovo motivacijo, produktivnostjo, odsotnostjo in fluktuacijo. Organizacije, ki želijo izboljšati POS, lahko izvajajo raziskave med zaposlenimi, da bi ugotovile, kako dojemajo podporo organizacije. Na podlagi teh ugotovitev lahko organizacije razvijejo ukrepe za izboljšanje POS.

Čeprav je vpliv odnosov zaposlenih na operativno uspešnost dobro dokumentiran, je še vedno veliko neznanega. Potrebno je še več raziskav, da bi boljše razumeli, kako lahko podjetja izboljšajo odnose zaposlenih in s tem povečajo svojo operativno uspešnost.

Študije ugotavljajo, da naložbe v človeški kapital, pa čeprav specifične za podjetje, pomembno vplivajo na učenje in uspešnost podjetja. Natančneje, izbira človeškega kapitala (zahteve glede izobrazbe in preverjanje), razvoj z usposabljanjem in uvajanje bistveno izboljšajo učenje med delom, kar posledično izboljša uspešnost. Vendar tudi ugotavljajo, da pridobivanje človeškega kapitala s predhodnimi izkušnjami v industriji iz zunanjih virov znatno zmanjša učno uspešnost. Podjetja z visokim prometom bistveno zaostajajo za svojimi tekmeci, kar razkriva disekonomije časovnega stiskanja, ki ščitijo specifični človeški kapital podjetja pred posnemanjem. Ti rezultati zagotavljajo nove empirične dokaze o neponovljivosti človeškega kapitala [8].

Seveda obstajajo študije, ki tako tezo potrjujejo. Zadovoljstvo zaposlenih igra pomembno vlogo pri izboljšanju operativne uspešnosti organizacij v storitvenem sektorju z visokim stikom [9], kot tudi na poslovno produktivnost, kar posledično vpliva na dobičkonosnost poslovanja [10]. Vendar pa empirična študija ene od štirih velikih verig supermarketov v Združenem kraljestvu razkriva obratno korelacijo med zadovoljstvom zaposlenih ter merili produktivnosti, učinkovitosti in dobičkonosnosti, pri čemer so najbolj donosne trgovine tiste, v katerih so zaposleni najmanj zadovoljni. Lojalnost zaposlenih, merjena glede na delovno dobo, se prav tako zdi v obratni korelaciji s produktivnostjo in donosnostjo [11].

Temu mora slediti tudi razvoj kadrov v podjetju. Med ključne smeri razvoja strateškega HR sodijo [12]:

- Posvečanje več pozornosti strateškemu razmišljanju in načrtovanju. HR funkcija mora biti sposobna razumeti poslovne strategije podjetja in razviti HR strategijo, ki bo podpirala te strategije.
- Večja osredotočenost na podatke in analitiko. HR funkcija mora uporabljati podatke in analitiko za boljše razumevanje zaposlenih in njihovega delovanja.
- Povečanje vključenosti in sodelovanja zaposlenih. HR funkcija mora ustvarjati okolje, v katerem so zaposleni vključeni in sodelujejo pri odločanju.

- Večja osredotočenost na razvoj in učenje zaposlenih. HR funkcija mora zaposlenim zagotavljati priložnosti za razvoj in učenje, ki jih bodo potrebovali za uspeh v prihodnosti.
- Večja osredotočenost na trajnostnost in družbeno odgovornost. HR funkcija mora igrati vlogo pri spodbujanju trajnostnosti in družbene odgovornosti v podjetju.

Raziskave so pokazale, da imajo odnos zaposlenih in naložbe v človeški kapital pozitiven vpliv na operativno uspešnost podjetja. Ugotovitve so sicer včasih protislovne, vendar je splošno sprejeto, da so zaposleni ključni dejavnik uspešnosti podjetja. Da bi podjetja izkoristila potencial človeškega kapitala, morajo vložiti v odnose zaposlenih in njihovo usposabljanje in razvoj. To je naloga oddelkov za človeške vire, ki morajo biti strateški partnerji vodstva podjetja.

V nadaljevanju bomo predstavili raziskavo, ki je preučila vpliv odnosov zaposlenih in naložb v človeški kapital na operativno uspešnost podjetja.

## **Raziskava**

Potrebo po vzpostavitvi in implementaciji takšnega sistema so zaznali v visokotehnološkem podjetju v Sloveniji ter podali pobudo za raziskavo na njihovem primeru. Postavili so strategijo »Povprečna osebna rast zaposlenih mora biti vsaj enaka rasti prihodkov podjetja«. Kostj in Syväjärvi sta raziskovala vrednost opredmetenega in neopredmetenega človeškega kapitala za poslovne kazalnike v smislu meritev izkaza dobička in izgube [13]. V naši raziskavi smo se oprli na njuno razlago funkcije proizvodnje človeškega kapitala, ki pojasnjuje bistveno vlogo upravljanja človeških virov pri podpiranju strateških ciljev za doseganje stroškovne prednosti ali prednosti diferenciacije.

Namen raziskave je bil določitev modela, ki omogoča merjenje odražanja novo pridobljenih znanj zaposlenega pri njegovem delu ter s tem vpliv na EBITDA. Zanimal nas je način vzpostavitve merjenja in konkreten izračun doprinosa.

V naši raziskavi smo postavili koncept poslovne strategije, s katero izmerimo, v kolikšni meri se povprečna osebna rast zaposlenih odraža na rast prihodkov podjetja. Ugotovili smo, da je mogoče določiti in s finančnimi kazalci prikazati vpliv novo pridobljenih znanj zaposlenih na EBITDA. Potrdili smo:

- da lahko izmerimo v kolikšni meri se vložek v znanje zaposlenih odraža na rast prihodkov podjetja;
- da lahko z vložkom v zaposlene pomembno vplivamo na EBITDA;
- da lahko z izbiro pravih izobraževanj/usposabljanj usmerjamo doseganje KPI-jev;
- da lahko z merjenjem osebne rasti zaposlenega na podlagi predhodnega usmerjenega izobraževanja/usposabljanja ter doseganja ali nedoseganja željenih rezultatov bolj učinkovito vodimo kadrovske politike;
- da lahko z vpeljavo postavljenega modela omogočimo in pravilno vodimo osebno rast zaposlenega, ki bo pomembno vplivala na doseganje poslovnih ciljev ter tako vplivamo na njegovo zadovoljstvo.

Uporabnost izvedene raziskave je natančna izdelava kariernega načrta zaposlenih za namen doseganja poslovnih ciljev in s tem vpliv na EBITDA.

## **Raziskovalni načrt**

V podjetju smo naredili dejanski presek stanja na področju upravljanja s kadrovskimi viri. Najprej smo se osredotočili na njihov proces pridobivanja novih znanj, določanja kompetenc ter merjenje doseganja ciljev. Proučili smo dosedanje študije in raziskave, vendar ustreznega modela nismo našli. Naslonili smo se na študijo Kostj in Syväjärvi [13] in postavili strategijo uporabno v praksi.

V podjetju prevladuje mlajši, visoko izobražen kader od 18 do 45 let, pretežno elektrotehnične in strojne smeri ter smeri računalništva in programiranja. V času raziskovanja je bilo zaposlenih 120 ljudi.

Vzpostavljeno imajo kadrovske službe, ki organizira izobraževanja z zunanjimi izvajalci. Slednji pripravijo personalizirana izobraževanja, ki jih izvedejo v podjetju. Na vseh organizacijskih nivojih uspešno in učinkovito uporabljajo KPI matrike. Model kompetenc so postavili samostojno.

## **Rezultati in ugotovitve**

Določili smo 4 nivoje razvoja strategije:

- I. Določanje vrednot in ciljev
- II. Merjenje osebne rasti in inovativnosti

- III. Določanje KPI-jev
- IV. Vpliv razvoja vedenja na prihodke

### 1. Nivo: Vzpostavitev Akademije

Na podlagi določenih vrednot podjetja in ciljev podjetja organiziramo usposabljanja ter prenos znanj znotraj oddelkov, Merimo: Osebna rast (Osebnostna rast + Strokovna rast) + Inovativnost  
Če želimo meriti izključno osebnostno rast, potem izvajamo aktivnosti samo na tem področju.

Koraki:

1. Vzpostavitev Akademije – določitev vrednot podjetja in ciljev – zeleno stanje.
2. Določitev/razvoj merilnih inštrumentov ter njihovo umeritev.
3. 1.Merjenje Pre-Testing: ugotovimo izhodiščno stanje – dejansko stanje.
4. Priprava načrta in zelenega stanja rasti za obdobje 1 leta.
5. Izvajamo Akademijo – usposabljanja in prenos znanj znotraj oddelkov.
6. Merjenje čez 1 leto, da ugotovimo novo stanje.
7. Stopnjo rasti primerjamo s stopnjo rasti poslovnega izida.

### 2. Nivo: Merjenje osebnostne rasti in inovativnosti

Merjenje s pomočjo vprašalnikov po izbiri, ki vsebujejo psihološke elemente (lahko lasten razvoj ali že vnaprej zasnovani vprašalniki Big Five Questionnaire - BFQ, Business Focused Inventory of Personality – BIP, Work Personality Index – WPI, Professional Profile PP, The Occupational Personality Questionnaire OPQ32r, Central Test Personality Inventory for Professionals CTPI-Pro idr.).

Vsebine programa usposabljanj se določijo skladno z načrtom doseganja vrednot in ciljev podjetja:

- Organizacijska klima (celostno ali posamezne vsebine, kot so nekatere navedene spodaj)
- Poklicna izgorelost
- Obvladovanje stresa
- Usmerjenost k dosežkom
- Ciljna naravnost
- Upravljanje in organiziranje časa
- Učinkovito upravljanje z energijo
- Zadovoljstvo pri delu
- Organizacijska kultura
- Zavzetost
- Pozitivna samopodoba
- Učinkovita komunikacija in obvladovanje konfliktov
- Metaučenje
- Podjetniško razmišljanje
- Inovativna miselnost
- Sposobnost kritičnega razmišljanja
- Ustvarjalnost
- Samoiniciativnost
- Zdravje in dobro počutje
- Motivacija
- NLP vsebine
- Drugo

Strokovna rast: merjenje npr. s pomočjo modelov kompetenc, DNLA vprašalniki, PEP vprašalniki – prilagoditev tudi za nevodstveni kader.  
Inovativnost: sistem Innovation management: število predlaganih inovativnih rešitev, število realizacij, vprašalniki.

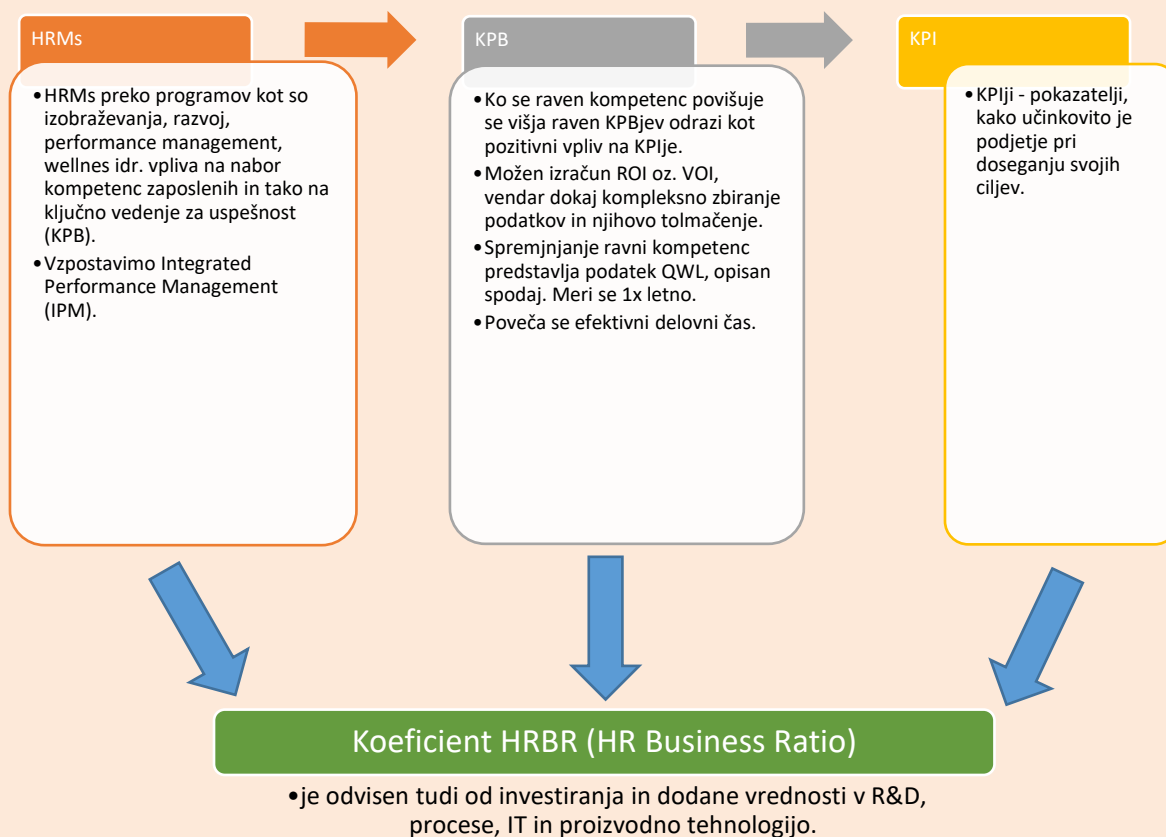
### 3. Nivo: Določanje KPI-jev

KPI- je smo zastavili na zaposlenega kot individuum, saj lahko tako opravljamo analitiko v globino. KPI-je izberemo tehtno v skladu s cilji.  
Uporaba KPI-jev, ki slonijo na metodologiji vprašalnikov naj bo v smiselnem obsegu, sicer vplivamo na nezadovoljstvo zaposlenih.

Tabela 1: KPI za osebno rast

|                            | KPI   | Metrika  | Metoda                                |
|----------------------------|---|--|---------------------------------------|
| Osebnostna rast zaposlenih | Doseganje zastavljenih ciljev                                 | število doseženih ciljev / število zastavljenih ciljev<br>število ciljev v zaostanku / število zastavljenih ciljev na izbrani datum                    | dejanska izvedba                      |
|                            | Inovativnost  | število realiziranih / število predlaganih inovativnih rešitev<br>število doseženih točk / število vseh točk (index)                                   | dejanska izvedba, vprašalnik          |
|                            | Ocena stresa  | število doseženih točk / število vseh točk (index)   | vprašalnik – lestvica za oceno stresa |
|                            | Zadovoljstvo pri delu   | število doseženih točk / število vseh točk (index)   | vprašalnik                            |
|                            | Organizacijska kultura  | število doseženih točk / število vseh točk (index)   | vprašalnik OCAI                       |
|                            | Zavzetost   | število doseženih točk / število vseh točk (index)   | vprašalnik                            |
|                            | Napredovanje/premestitev na bolj zahtevno DM                  | Število delovnih mest zapolnjenih z interno premestitvijo / število vseh zapolnjenih delovnih mest<br>Število premestitev - napredovanj (individualno) | dejanska izvedba                      |
|                            | Udejstvovanje zaposlenih                                      | število doseženih točk / število vseh točk (index)   | vprašalnik                            |
|                            | Organizacijska klima (združuje tudi zgoraj navedene postavke) | število doseženih točk / število vseh točk (index)   | vprašalnik                            |

4. Nivo: Vpliv razvoja vedenja na prihodke



5.

Slika 1: Vpliv razvoja vedenja na prihodke



S povečanjem koeficienta HRBR izboljšujemo možnosti za donosno poslovanje (Prihodki in EBITDA').

$$R = K * L * TTW * (1 - Aw) * QWL$$

Pojasnilo k formuli

R = prihodek (Revenue) [€]

K = Koeficient za razmerje prihodkov učinkovitega delovnega časa, kadrovsko poslovno razmerje (Coefficient for effective working time revenue relation, HR business ratio) [€/h]

L = Delovna zmogljivost števila zaposlenih v ekvivalentu polnega delovnega časa (kos) (Labor capacity of number of employees in full time equivalent) [pcs]

TTW = teoretični letni delovni čas (Theoretical yearly working time) [h]

QWL = kakovost dela v delovnem življenju, ki kaže na uporabo neopredmetenih sredstev človeškega kapitala (Labor quality of working life indicating human capital intangible asset utilisation) (0% - 100%)

Aw = delež pomožnega delovnega časa v celotnem teoretičnem delovnem času (npr. dopust, odsotnosti, usposabljanje, porodniški dopust, kadrovske prakse (Auxiliary working time share of total theoretical working time (e.g. vacation, absences, training, maternity leave, HR practices)) [%]

(1 - Aw) = (100% - Aw) = Časovni delež, ki je na voljo za dejansko delo (čas, porabljen za delo) (Time share available for actual work (time spent at work))

(1 - Aw) \* QWL = delež učinkovitega delovnega časa od teoretičnega delovnega časa (Effective working time share from theoretical working time)

Dobiček EBITDA je izračunan na podlagi formule:

$$\text{EBITDA} = \text{Prihodki} - \text{Spremenljivi stroški} - \text{Stroški osebja} - \text{Drugi fiksni stroški}$$

$$(\text{EBITDA} = \text{Revenue} - \text{Variable Costs} - \text{Staff Costs} - \text{Other Fixed Costs})$$

HRBR koeficient (K) določa koliko prihodka je pridobljeno iz 1 učinkovite delovne ure. Vrednost je izračunana na podlagi realiziranih podatkov preteklega leta:

$$K = R / (L * TTW * (1 - Aw) * QWL)$$

Postavili smo koncept poslovne strategije, s katerim izmerimo, v kolikšni meri se povprečna osebna rast zaposlenih odraža na rast prihodkov podjetja. Model je praktično uporaben. Z njegovo implementacijo na letnem nivoju merimo, za koliko se nam poveča dobiček, če zaposlenega ciljano pošljemo na izobraževanje ali usposabljanje. Vložek za vzpostavitev takega modela je minimalen, kajti zadostuje strokovno znanje kadrovskega specialista, obenem tudi ni potrebnega vložka v druge tehnologije.

## Zaključek

Tukaj je nekaj predlogov, kako podjetja lahko izboljšajo odnose zaposlenih [5]:

- Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja: Zaposleni se morajo počutiti cenjeni in spoštovani.
- Ponudba možnosti za rast in razvoj: Zaposleni potrebujejo priložnosti za razvoj svojih karier.
- Plačilo in nagrade: Zaposleni morajo biti pošteno plačani in nagrajeni za svoje delo.
- Pomembnost odnosov zaposlenih: Podjetja morajo razumeti pomen odnosov zaposlenih za svojo uspeh.

Na podlagi ugotovitev lahko povzamemo, da obstajajo številni načini za izboljšanje zaznate organizacijske podpore (POS). Zaposleni potrebujejo vodstvo, ki jim zaupa in jim nudi podporo. Vodja mora biti vključen v delo zaposlenih in jim pomagati pri reševanju težav. Prav tako potrebujejo informacije o tem, kaj se dogaja v organizaciji in kako njihovo delo prispeva k splošnim ciljem. Zaposleni morajo čutiti, da so v organizaciji pošteno obravnavani. Organizacija jim mora omogočati razvoj svojih sposobnosti in kariere.

Poleg teh splošnih priporočil obstajajo tudi nekateri specifični načini za izboljšanje POS. Organizacije npr. lahko:

- Usposabljujejo svoje vodje, da bi bili bolj učinkoviti v podpori zaposlenim.
- Ustvarijo kulturo odprte komunikacije in povratnih informacij.
- Implementirajo sistem nagrajevanja in priznavanja, ki temelji na dosežkih zaposlenih.
- Omogočijo zaposlenim možnost razvoja svojih sposobnosti skozi usposabljanje, mentorstvo in druge programe.

Z izvajanjem teh ukrepov lahko organizacije ustvarijo okolje, v katerem se zaposleni počutijo cenjeni in podprti. To pa lahko vodi v višje zadovoljstvo zaposlenih, vključenost v delo in produktivnost.

Naj navedemo nekaj konkretnih primerov, kako lahko HR funkcija prispeva k uresničevanju strateških ciljev podjetja [12]:

- Pritegnitev in zadržanje najboljših talentov. HR funkcija lahko pomaga podjetju pridobiti in zadržati najboljše talente, ki so potrebni za uresničevanje strateških ciljev. To lahko stori z razvojem privlačne znamke delodajalca, izvajanjem učinkovitih postopkov zaposlovanja in zagotavljanjem podpore za razvoj in napredovanje zaposlenih.
- Izboljšanje učinkovitosti zaposlenih. HR funkcija lahko pomaga podjetju izboljšati učinkovitost zaposlenih z zagotavljanjem usposabljanja in razvoja, ustvarjanjem spodbudnega delovnega okolja in podporo ravnotežju med delom in zasebnim življenjem.
- Povečanje inovativnosti in ustvarjalnosti. HR funkcija lahko pomaga podjetju povečati inovativnost in ustvarjalnost z zagotavljanjem okolja, v katerem so zaposleni spodbujani k razmišljanju izven okvirov in eksperimentiranju.

Organizacije naj redno spremljajo POS. To lahko storijo z izvajanjem raziskav med zaposlenimi ali z uporabo drugih orodij za merjenje zadovoljstva zaposlenih. Osredotočijo naj se na tiste vidike POS, ki so za zaposlene najpomembnejši. To lahko ugotovijo z izvajanjem raziskav med zaposlenimi. Bodite proaktivni. Ne čakajte, da se zaposleni pritožujejo, ampak naj sprejmejo ukrepe za izboljšanje POS, preden pride do težav.

Z upoštevanjem teh priporočil lahko organizacije povečajo POS in s tem izboljšajo zadovoljstvo, vključenost in produktivnost zaposlenih.

## Viri, literatura in opombe:

1. Boudreau JW (2004) 50th Anniversary Article: Organizational behavior, strategy, performance, and design in management science. *Manage Sci* 50: 1463–1476.
2. Tett RP, Meyer JP (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Pers Psychol*, 46: 259–293.
3. Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educ Psychol Meas* 66: 701–716.
4. Rhoades L, Eisenberger R (2002) Perceived organizational support: a review of the literature. *J Appl Psychol* 87: 698.
5. Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *J Appl Psychol*, 87:268.
6. Elam, S. M., & Lowell, C. R. (1994). Gallup poll. *Phi Delta Kappan*, 76(1), 41-56.
7. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
8. Hatch NW, Dyer JH (2004) Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strateg Manag J*, 25: 1155–1178.
9. Yee RWY, Yeung ACL, Cheng TCE (2008) The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *J Oper Manag* 26: 651–668.
10. Utami F, Suhartanto D, Triyuni NN (2018) Relationship Between Employee Satisfaction, Productivity, and Profitability: A Conceptual Model. *Adv Sci Lett* 24: 9368–9371.
11. Silvestro R (2002) Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *Int. J. Oper. Prod. Manag.*
12. Howatt W, Beaulieu E, Branker N (2016) The next evolution of strategic HR: Measuring program value through business results. *Morneau Shepell*, 1–16.
13. Kosti M, Syväjärvi A (2015) Human capital production function in strategic management. *Technol Invest*, 6:12.
14. Howatt W, Beaulieu E, Branker N (2016) The next evolution of strategic HR: Measuring program value through business results.

<sup>i</sup> EBITDA je kratica za Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Je merilo finančnega uspešnosti podjetja, ki predstavlja denarni dobiček, ustvarjen z dejavnostmi podjetja.

EBITDA se izračuna tako, da se od prihodkov od prodaje odštejejo stroški prodaje, splošni in administrativni stroški ter amortizacija in amortizacija.

EBITDA se pogosto uporablja za primerjavo uspešnosti podjetij v isti panogi, saj ne upošteva dejavnikov, kot so višina obresti, davčna stopnja in način amortizacije, ki lahko vplivajo na neto dobiček.

EBITDA se lahko uporablja tudi za oceno vrednosti podjetja. Visoka EBITDA pomeni, da podjetje ustvarja veliko denarnega toka iz svoje osnovne dejavnosti, kar je lahko privlačno za potencialne kupce.

Nekatere omejitve EBITDA so:

- Ne upošteva stroškov financiranja, ki so lahko pomembni za podjetja z visokim zadolženostjo.
- Ne upošteva davčnih stroškov, ki so lahko različni glede na državo in davčno stopnjo podjetja.
- Ne upošteva amortizacije, ki predstavlja odpis vrednosti dolgoročnih sredstev.

Kljub omejitvam je EBITDA pomemben merilo finančnega uspešnosti podjetja.

**NIKA STRAŠEK** /je leta 2022 zaključila srednješolsko izobraževalno pot na Gimnaziji Ptuj.

Izobraževanje nadaljuje s študijem na Medicinski fakulteti, na EMŠ programu Dentalna medicina, Univerze v Ljubljani..

**Povzetek:** V članku se osredotočamo na zgodovinski razvoj implantologije skozi različna zgodovinska obdobja: Antika, Klasična doba, Srednji vek in Renesansa, 17. do 20. stoletje. Razvoj implantologije skozi zgodovinska obdobja je pomembno prispeval k njenemu sedanjemu statusu kot ključne metode za nadomeščanje izgubljenih zob. Skozi zgodovinska obdobja do danes je implantologija dosegla izjemne napredke in prispevala k izboljšanju življenjske kakovosti pacientov.

**Ključne besede:** zobozdravstvo, implantologija, zgodovinska obdobja.

## ZGODOVINA IMPLANTOLOGIJE: RAZVOJ SKOZI ČAS

### Uvod

Implantologija je veda, ki se ukvarja z vstavljanjem tako rekoč nebioloških vsadkov v živa tkiva in organe. V tem poglavju se bomo posvetili dentalni ali z drugo besedo zobni implantologiji. Njeno področje uporabnosti pa sega v tudi druge stroke medicine: ortopedija (sklepni vsadki), plastična in estetska kirurgija (prsni vsadki, polnila) itd. (Babit, b. l.; Implantologija b. l.).

V članku se, s pomočjo metodologije primerjave in analize različnih avtorjev, osredotočamo na zgodovinski razvoj implantologije skozi različna zgodovinska obdobja: Antika, Klasična doba, Srednji vek in Renesansa, 17. do 20. stoletje. Implantologija je skozi zgodovinska obdobja do danes dosegla izjemne napredke in prispevala k izboljšanju življenjske kakovosti pacientov.

### Razvoj implantologije skozi zgodovinska obdobja

#### Antika

Obstajajo arheološki dokazi, da so se z vstavljanjem "umetnih zob" v čeljustno kost ukvarjali že v antičnih časih – Maji in stari Egipčani – tisočletja preden je utemeljitelj dentalne implantologije Per Ingvar Branemark zasnoval zobni implantant, kot ga poznamo danes. Znano je, da so Maji uporabljali lokne svedre za piljenje zob, njihova oblika zob pa se je razlikovala glede na regije in plemena. Vešči so bili vstavljanja zelo dobro izklesanih kamnov. Ti vložki, ki so služili izključno estetskemu namenu, so bili izdelani iz velikega števila zaobljenih mineralov različnih barv, kot so turkiz, kremen, serpentin in cinober. Vrteli so okroglo trdo cev, ki je bila po obliki podobna slamici za pitje, prvotno izdelano iz žada in pozneje iz bakra, med rokami ali z ločnim svedrom, pri čemer so nanašali mešanico kremena v prahu v vodi kot abraziv za rezanje popolnoma okrogle luknje v sklenini in dentinu. Izklesane kamne so nato vstavili v te votline (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

Prvo uspešno zdravljenje z vsadki, ki se nam je ohranilo, predstavlja znameniti fragment mandibule s tremi vsajenimi školjkastimi zaklopkami namesto treh spodnjih sekalcev. Pri preučevanju te nenavadne najdbe so sprva domnevali, da so bili vstavljeni elementi morda posmrtni kozmetični tretma, pogrebne rituala ali verske prakse. Z najdbo in njeno utemeljitvijo se je ukvarjal Amadeo Bobbio, ki je bil raziskovalec v zobozdravstvu in profesor implantologije. Z vrsto rentgenskih posnetkov, ki jih je izvajal je bilo razvidno, da se je kost oblikovala okoli školjk. Ugotovili so, da so bile lupine postavljene tako, da delujejo kot zobje. To naj bi bila prva zabeležena uporaba zobnih vsadkov (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

#### Klasična doba

Hipokrat (5. stoletje pr. n. št.) je pisal o možnosti zasidranja umetnih zob na dlesni z uporabo zlate ali svilene niti, da bi nadomestili ekstrahirane elemente, in svetoval zdravniku, naj »ne zavrže proč mobilnih elementov ali zob, ki so bili izrinjeni iz poškodovane mandibule, ampak naj jih vstavi nazaj na svoje mesto in jih z zlato nitjo priveže na preostale zob«. Enako priporočilo je podal tudi Aulus Cornelius Celsus (1. stoletje našega štetja), ki je v De Medicina omenil možnost nadomestitve manjkajočega zobnega elementa z vsaditvijo zoba, vzetege iz trupla, osebam, ki so zaradi različnih razlogov izgubile zob; vendar ni poročal, ali je bilo takšno zdravljenje uspešno. Kljub temu je treba tudi opozoriti, da je bil glavni namen teh nadomestkov kozmetični, medtem ko fiziologija žvečenja ni bila veliko upoštevana (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

## Srednji vek in renesansa

Za srednji vek je značilen zaton znanosti, tako je bilo tudi na področju medicine in zobozdravstva. Guy de Chauliac pa je v knjigi *Chirurgia Magna*, objavljenem leta 1363, obširno razpravljal o zobozdravstvenih težavah, vključil pa je tudi opis pa poskusa replantacije zoba. Pozneje je Firenčan Savonarola prav tako priporočal ligaturo replantiranih zob z lanenimi ali svilenimi nitmi, kar dokazuje, da je bila praksa dobro znana (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

V renesansi so z dokončno afirmacijo področja anatomije dobile zagon različne veje medicine, številni anatomi in kirurgi pa so se ukvarjali tudi z zobozdravstvom. Eden od njih je bil Ambroise Paré, vojaški kirurg in ena vodilnih osebnosti svojega časa, ki je predlagal replantacijo zoba, saj je bil precej dobro seznanjen s maksilofacialnimi travmami, ki jih povzroči strelno orožje. Opozoril je, da je možno ponovno zasaditi zobe, ki so bili »po nesreči izpuščeni iz jamic, tako da jih privežejo na preostale zobe z zlatimi, srebrnimi ali lanenimi nitmi in ostanejo privezane do stabilizacije«. Francoz Dupont, Paréjev sodobnik, je uvedel ekstrakcijo zoba, ki ji sledi takojšnja replantacija. Dupontovo terapijo so sprejeli skoraj vsi najboljši francoski zobozdravniki tistega in naslednjega stoletja. Gabriel Fallopius, anatom iz Padove, pa je trdil, da je treba zob pozdraviti, nato pa ga vrniti na prvotno mesto in popraviti, če se zobni del izgubi ali pade ali se izpuli iz terapevtskih razlogov na sosednje zobe z ligaturo iz zlate ali kovinske žice. Če zoba iz kakršnega koli razloga ni mogoče obnoviti, je treba izdelati drugega, ki bo čim bolj poustvaril prvotno obliko, in ga vstaviti v čašico. Priporočljiv material za tovrstno obdelavo je bila slonova kost (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

## 17. in 18. stoletje

Približno sredi 18. stoletja je deloval Pierre Fauchard, ki velja za utemeljitelja sodobnega zobozdravstva in je svojem temeljnem delu *Le Chirurgien Dentiste, ou traité des dents* natančno opisal pet primerov replantacij in eno presaditev. V tistem času so zobe nadomeščali z izpuljenimi zobmi drugih. Te transplantacije iz "darovalca" v "prejemnika" so postale zelo razširjene v Parizu v Fauchardovem stoletju, v katerem so "bogati pacienti kupovali zobe revežev." Spodbujeni z znanstvenimi inovacijami, ki jih je sprožil Fauchard, so v Evropi tudi drugi avtorji začeli ukvarjati z istimi vprašanji. Louis Lecluse je v svojem deli zapisal, da je izvedel okoli 300 replantacij, pri čemer pa je po puljenju in celjenju zobe zapolnil s svincem in jih vstavil nazaj. John Hunter, avtor *Naravne zgodovine človeških zob*, objavljene konec leta 1771, je verjel, da je mogoče zobe izpuliti in skuhati, da bi »uničili njihovo vitalnost«, tako da, ko odmrjejo nimajo več nobenih škodljivih učinkov in ga lahko nato ponovno zasadijo. Proti koncu 18. stoletja je zobozdravstvo med svoje glavne dosežke prištelo izum umetnih zob, ki se bo izkazal za velikega pomena za nadaljnji razvoj implantologije (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

Skozi stoletja so večkrat poskušali preparirati in zamenjati človeški zob z umetnim. Za izdelavo nadomestkov so bili uporabljeni različni materiali: kosti in zobje krav, konjev, ovnov, jelenov in drugih živali. Vsi kirurgi/zobozdravniki so verjeli, da imajo takšni materiali estetske lastnosti, skupaj z organsko mineralno sestavo, ki lahko prepreči stagnacijo slin, in funkcionalne lastnosti, ki omogočajo normalno žvečenje. Vendar pa s časom kravja kost ni zadovoljevala estetskim zahtevam, saj so imeli zelo drugačno barvo od človeških, slonovina je bila nagnjena k razpadu itd. Največkrat so bili uporabljeni zobje povodnega konja ali zobje kitov in mrožev, ne le zato, ker so imeli sklenino, ampak tudi zato, ker so se zlahka prilagodili morfologiji človeških zob. Kljub temu je jasno, da so ne glede na vrsto uporabljenega živalskega zoba vsi kazali bolj ali manj enake pomanjkljivosti, kot so prepustnost, nagnjenost k mehčanju in razkroju, nenadne spremembe barve in grozen smrad. Leta 1764 je Alexis Duchateau izdelal porcelanaste proteze, ki pa so se izkazale za zelo krhke; leta 1766 pa je Dubois De Chemant izpopolnil material s spreminjanjem njegove sestave (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

V začetku 18. stoletja je Giuseppangelo Fonzi »izumil« mineralni zob, ki je postalo odkritje, ki je imelo velik pomen za prihodnji razvoj implantologije. Za velik dosežek velja zamisel o izdelavi posameznih umetnih zob, ki bi jih bilo mogoče vsaditi neposredno v čašico s platinastimi kavljji, izpolnjevali so pomembne estetske in funkcionalne zahteve ter bili tudi kemično nespremenljivi. Po Fonzijevem delu so bili izvedeni tudi drugi poskusi, vključno z prvim poskusom implantacije kovinskega vsadka. S tem se je ukvarjal Italijan Maggiolo, čigar kovinski vsadek predvideva številne sodobne koncepte. Začeli so izdelovati kovinske korenine, ki so bile stabilne in so trdno držale umetne krone, kot da bi jih namestili na naravne korenine (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

Kljub izjemnem napredku v razvoju implantanta pa je imel kovinski vsadek tudi številne pomanjkljivosti: nebiokompatibilnost zlitine 18K zlata, ki vsebuje citotoksične materiale, kot je baker, pomanjkanje učinkovitih anestetikov, antiseptikov in protivnetnih sredstev, bilo pa je tudi nemogoče opraviti radiografske preglede votlin. Kmalu se je kot eden učinkovitejših materialov pojavil porcelan (sprva še z zlatimi nosilci) s svojo zanesljivo stabilnostjo in tako izrinil druge materiale, kot npr. srebro (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

Bonwill je še eden izmed redkih, čigar vsadki predstavljajo korak naprej v razvoju tovrstnih poskusov, saj je uporabil čiste materiale, kot sta 24K zlato in iridij, ki sta tako rekoč nepokvarljiva, in jih uporabil ne le za zamenjavo posameznih zob, temveč tudi za dodajanje umetnih opornikov številnim zobnim protezam. (Pasqualini in Pasqualini, 2009)

## 19. stoletje

19. stoletje je zaznamoval razvoj implantanta v smeri uporabe porcelana. Pojavile so se »kletke« E. J. Greenfielda, ki so bile korak dlje v razvoju implantologije. Uporabljali pa so tudi spiralno oblikovane implantante - »dvostopenjske«, ki pa se niso obdržali. Toda po današnjem ponovnem pregledu je zelo podoben oseointegriranim vsadkom, ki jih je 40 let kasneje predstavil Šved Per-Ingvar Branemark, kateremu se bomo posvetili v nadaljnjem. Glavni razlog za neuspeh je bila izredno nizka biokompatibilnost uporabljenih materialov. Z leti so si želeli izboljšati učinkovitost in permanentnost implantantov. Poskusili so uporabiti tudi zapleten vsadek z "žično vzmetjo", izvedeni pa so bili tudi drugi poskusi s potapljanjem umetnih korenin v samostrjevalno akrilno smolo (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

Leto 1947 je zgodovinsko, saj zaznamuje rojstvo sodobne implantologije. Italijan Manlio Formiggini je na konferenci AMDI (Italijansko združenje zobozdravnikov) v Milanu predlagal votel spiralni vijak iz žice iz nerjavečega jekla ali tantala, belo-srebrnega materiala (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

## 20. stoletje

V preteklosti so se implantologi posluževali metode, ko so vsadke vstavljali pod sluznico in pokostnico (subperiostalni vsadki), kjer so se vrasli v vezivno tkivo. Vendar pa danes velja za zgodovinsko in zaradi nizke stopnje uspešnosti skrajno redko uporabljano metodo. Poleg prej omenjene, pa poznamo tudi drugo metodo, ki se jo zobozdravniki v večini poslužujejo in to je vstavev implantatov v čeljustno kost, v katero se čvrsto vrastejo v procesu, ki ga imenujemo osteointegracija. Za utemeljitelja osteointegracije oz. vstavev implantatov v čeljustno kost in očeta moderne dentalne implantologije velja švedski anatom Per Ingvar Branemark s svojimi deli iz 60. let 20. stoletja (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

Leta 1952 je profesor Branemark v švedskem laboratoriju izvajal študijo v zvezi s pretokom krvi in vivo. Zasnoval je metodo izdelave majhne komore iz titana, ki je bila vdelana v mehko tkivo zajčjih ušes. Po študiju je ugotovil, da je ni mogel odstraniti titanovega cilindra, ker se je združil s kostjo. To je bil prvi znak močne povezave med titanom in kostjo. Nadaljeval je s študijem ter raziskoval odnos med titanom in kostjo. Branemark je dokazal, da je mogoče titan v skrbno nadzorovanih pogojih strukturno integrirati v človeško kost z visoko stopnjo uspešnosti, saj je zelo biokompatibilen material. Potencial za zobne vsadke je bil potrjen. Profesor Branemark je integracijski proces poimenoval osteointegracija (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

Trinajst let po svojem odkritju je Branemark vstavil svoj prvi zobni vsadek v človeško čeljustno kost. Tudi po smrti moškega, kateremu je vstavil implantante, so ostali vsadki na svojih mestih in še vedno funkcionalni, kar je potrjevalo uspešnost »poskusa«. Zahvaljujoč Branemarku so to še vedno vsadki, ki se jih uporablja v vsakdanji praksi. Več o samih sodobnih zobnih implantantih, pa v naslednjem poglavju (Pasqualini in Pasqualini, 2009).

## Zaključek

Skozi različna zgodovinska obdobja se je implantologija razvijala in dosegla izjemne mejnike v nadomeščanju izgubljenih zob. V tem članku smo pregledali razvoj implantologije skozi različna zgodovinska obdobja in opazili ključne prelomnice, ki so oblikovale to znanstveno disciplino.

Razvoj implantologije skozi zgodovinska obdobja je pripomogel k temu, da je danes postala ključna metoda za nadomeščanje izgubljenih zob. S svojimi dosežki je omogočila izboljšanje življenjske kakovosti pacientov, saj so jim na voljo trajne, funkcionalne in estetsko privlačne rešitve. Zapišemo lahko, da je implantologija skozi zgodovinska obdobja dosegla izjemne dosežke in postala nepogrešljiva veja zobozdravstva. Njena znanstvena osnova in nenehen razvoj nam omogočata ponujanje boljših in naprednejših rešitev za nadomeščanje izgubljenih zob.

## Viri, literatura in opombe:

1. Babit (b. l.). *Implantologija*. Pridobljeno dne 15. 11. 2022 s spletne strani <https://www.babit.si/zobni-implantati/>
2. Implantologija (b.l.). *Implantologija*. Pridobljeno 18. 11. 2022 s spletne strani s <https://www.implantat.si/si/implantologija>
3. Pasqualini, U. in Pasqualini, M. E. (2009). *Treatise of Implant Dentistry: The Italian Tribute to Modern Implantology*. Pridobljeno 18. 11. 2022 s spletne strani <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK409631/>



**NIKI TOROŠ**, rojena leta 1992 v Šempetru pri Gorici. Po zaključku dodiplomskega študija Ekonomije je nadaljevala študij na magistrskem študijskem programu Medkulturni menedžment. Trenutno zaključuje magistrski študij na Fakulteti za uporabne družbene študije. Ima delavne izkušnje na področju javne uprave, turizma, trgovine, komerciale, bančništva in financ. Trenutno je zaposlena v javni gospodarski družbi.

**ROK BRATINA**, <https://orcid.org/0009-0007-7420-2173>

**Povzetek:** Raziskava obravnava problematiko upada ponudnikov na Mestni tržnici v Novi Gorici, ki smo jo raziskali s pomočjo kvalitativne analize. Namen pričujoče raziskave je preučiti na kakšen način oživeti Mestno tržnico Nova Gorica in ugotoviti kateri so tisti dejavniki, ki po mnenju obstoječih ponudnikov negativno vplivajo na obisk novih/starih ponudnikov Novogoriške tržnice.

**Ključne besede:** tržnica, upad ponudnikov, negativni dejavniki, kvalitativna raziskava, reševanje problema.

## OŽIVITEV MESTNE TRŽNICE NOVA GORICA

### Uvod

Mestna tržnica Nova Gorica predstavlja pomemben del mestnega življenja in kulturne identitete Nove Gorice z okolico. Kmetje, obrtniki in ostali ponudniki na njej ponujajo lokalne pridelke in izdelke. Kljub temu, da je bila tržnica prvotno zamišljena kot prostor za oskrbo s hrano, se je njena vloga skozi čas spreminjala. Danes Novogoriška tržnica ni le nakupovalno središče na prostem, temveč tudi živahno zbirališče, kjer se ljudje srečujejo, družijo in sklepajo nova prijateljstva. Vendar pa se je v zadnjih letih na Mestni tržnici Nova Gorica pojavil resen problem in sicer je to upad ponudnikov. V pričujočem prispevku bomo obravnavali izpostavljeno problematiko in jo s pomočjo kvalitativne analize tudi raziskali. Raziskave smo se lotili s teoretičnim delom, kjer smo najprej opredelili tržnico in njene funkcije na splošno ter podrobneje opisali delovanje Novogoriške mestne tržnice. Teoretičnemu delu je sledil empirični del, kjer smo najprej opredelili raziskovalni problem, opisali namen in cilj raziskave ter nato postavili še dve raziskovalni vprašanji. Nadaljevali smo z metodologijo, opisom metodološkega procesa in zaključili z interpretacijo podatkov.

### Opredelitev in funkcije tržnice

Lokalni kmetje, prodajalci in obrtniki prodajajo svoje izdelke na lokalnih in mestnih tržnicah po celotni Sloveniji. Tržnice kot take seveda niso novodobni družbeni pojav, ampak jih na prostoru današnje Slovenije srečujemo že od srednjega veka naprej. Če je bilo obiskovanje tržnic takrat glavnemu namenjenemu nakupovanju hrane (Žnidar, 2015), so se stvari do danes bistveno spremenile. Povedano drugače, tržnice, kot jih vidimo oz. razumemo danes, še zdaleč niso namenjene zgolj in samo oskrbovanju s hrano. Po Watson (2009) in Moralesu (2011) si je moč sodobne tržnice osmišljati tudi kot nekakšna nakupovalna središča na prostem, kjer se zbirajo, srečujejo in družijo ljudje ter se sklepajo nove prijateljske vezi.

Nanašajoč se na zgornje, Smith (2015, 14) funkcijo tržnic razdeli v dve kategoriji. Prva je manifestna, tj. vidna oz. opazna, druga pa latentna, tj. prikrita oz. neopazna. Znotraj prve kategorije, avtor prepozna pet funkcij tržnic, in sicer

- 1) kot gospodarski stroji,
- 2) kot podpornik manjšim kmetovalcem,
- 3) kot prostor neposrednih družbenih stikov,
- 4) kot vir hrane in
- 5) kot okoljsko ozaveščen prostor.

Znotraj druge kategorije pa jih prepozna štiri in sicer tržnice kot

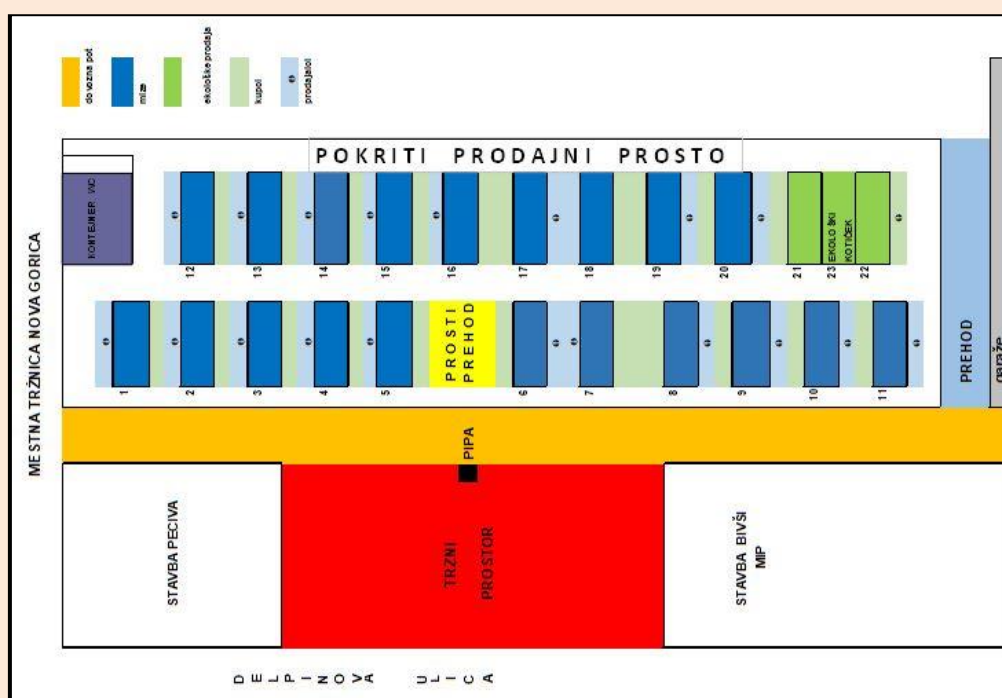
- 1) graditelj skupnosti,
- 2) prostor doživetja,
- 3) mesto profita in
- 4) privilegirani prostor.

Značilnost tržnic, s čimer se ločujejo od sejmov, ki se prirejajo enkrat do nekajkrat letno, je ta, da gre v tem primeru za redne in prostorsko dogovorjene dogodke. Kar se tiče same definicije tržnice, pa jo najbolje opiše tista iz Slovarja slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). V njem se tržnico definira kot »navadno pokrit prostor, kjer se vsak dan ob določenem času prodaja in kupuje raznovrstno blago, zlasti živila (...)«.

Če sledimo klasifikaciji prostorov, kot jo predlaga Oldenburg (2002), potem bi lahko tržnice opredelili tudi kot ti. »tretji prostor«, s čimer avtor misli na vse javne in neformalne prostore, kjer se dnevno srečujejo in zbirajo ljudje. Kot smo ugotovili zgoraj, tržnice ne samo sodijo, pač pa celo predstavljajo enega izmed pomembnejših predstavnikov tretjega prostora z mnogoterimi funkcijami. Kar se tiče preostalih dveh prostorov, Oldenburg kot prvega omenja dom, za drugega pa določi naše delovno mesto.

## Mestna tržnica Nova Gorica

Mestna tržnica Nova Gorica se nahaja nekoliko izven samega centra mesta, za objektom na Delpinovi ulici 16 v Novi Gorici. Sama tržnica je nekako vrinjena oz. umeščena med poslovne objekte ob Delpinovi ulici in stanovanjske bloke. Tržni prostor je razdeljen na pokrit prodajni prostor s 23 stojnicami in nepokrito prodajno površino (glej sliko 1). Pokrit prodajni prostor je namenjen izključno prodaji živilskih proizvodov, nepokrit pa izključno neživilskim proizvodom. Na pokritem prodajnem prostoru je urejen tudi Ekološki kotiček, ki je namenjen le prodaji ekoloških pridelkov (potrebno je potrdilo oz. certifikat o ekološki pridelavi). Tržnica obratuje od ponedeljka do sobote med 7.00 in 14.00 uro, ob nedeljah in praznikih pa je zaprta (Mestne storitve, 2024).



Slika 1: Načrt tržnega prostora

Upravljanje in urejanje Mestne tržnice v Novi Gorici je v letu 2002 prevzela družba Mestne storitve, d.o.o., Nova Gorica (Mestne storitve, 2024). Odlok o upravljanju in urejanju Mestne tržnice v Novi Gorici v 5. členu navaja, da izvrševanje gospodarske javne službe zajema vzdrževanje objekta, oddajo tržnega prostora in prodajnih mest v najem, nadziranje ustreznosti dokumentacije in prodaje, ter skrb za red in čistočo (ULRS št. 112/2007, 2007).

Na tržnici se trguje na drobno z živilskimi in neživilskimi izdelki in sicer na takšen način in pod takšnimi pogoji, ki jih določa Odlok o upravljanju in urejanju mestne tržnice v Novi Gorici (ULRS št. 112/2007, spremembe in dopolnitve ULRS št. 184/2020) in Pravilnik o izvajanju javne službe in tržnem redu, ter drugi predpisi, ki urejajo trgovanje s kmetijskim in drugim blagom (Mestne storitve 2023, URLS 2007, URLS 2020 in Pravilnik o izvajanju javne službe in tržnem redu 2008).

Odlok o upravljanju in urejanju Mestne tržnice v Novi Gorici v 10. členu določa, da se na tržnici trguje na drobno z sledečim spodaj navedenim blagom, ki je razdeljeno na dve kategoriji izdelkov ( tj. živilski izdelki in neživilski izdelki) (ULRS št. 112/2007, 2007, 10. člen).

### 1. živilski izdelki:

- žita in mlevski izdelki,
- vrtnine,

- ustrezno pakirano meso in mesni izdelki,
- ustrezno pakirano mleko in mlečni izdelki,
- rastlinska olja (olivno, bučno ...),
- sadje in izdelki iz sadja,
- ustekleničene brezalkoholne in alkoholne pijače,
- gobe in gozdni sadeži,
- med in izdelki iz medu,
- zdravilna in druga zelišča ter izdelki iz zelišč,
- druga živila rastlinskega in živalskega izvora”(ULRS št. 112/2007, 2007, 10. člen).

#### 2. neživilski izdelki:

- “cvetje,
- semena,
- sadike vrtnin, sadja in okrasnih rastlin,
- izdelki domače in umetne obrti iz lastne proizvodnje (svečarstvo, ribenčanstvo, itd.)
- novoletne jelke”(ULRS št. 112/2007, 2007, 10. člen).

## Poslanstvo in vizija

Poslanstvo Mestne tržnice Nova Gorica je nuditi oziroma zagotoviti vsem občankam in občanom Mestne občine Nova Gorica ter obiskovalcem domačo, lokalno in zdravo pridelano hrano.

Vizija Mestne tržnice v Novi Gorici je spodbujati ljudi, da kupujejo lokalne pridelke in izdelke zaradi njihove kakovosti, saj bodo s tem tudi pomagali lokalnim kmetom in drugim pridelovalcem. Hkrati s tem se Mestna tržnica nada, da bo tržnica postala nekakšno središče za druženje in preostale relevantne dejavnosti. Z drugimi besedami, to bo prostor, kjer se bo (za)čutilo utrip mesta Nova Gorica.

## Pogoji prodaje

Pogoji prodaje kmetijskih pridelkov in proizvodov dopolnilne dejavnosti na kmetijah, proizvodov domače obrti ter drugih predmetov so enaki za vse ponudnike oziroma prodajalce. Pravilnik o izvajanju javne službe in tržnem redu v 14. členu navaja, da je dovoljena prodaja na tržnici izključno (Pravilnik o izvajanju javne službe in tržnem redu 2008):

- “kmetovalcem, ki sami pridelujejo ali proizvajajo pridelke in izdelke,
- drugim posameznikom, ki opravljajo gospodarsko dejavnost domače obrti in prodajajo na drobno proizvode lastne proizvodnje,
- nabiralce gozdnih sadežev, cvetja, zdravilnih in drugih zelišč, društva in javni zavodi,
- pravnim osebam, ki se ukvarjajo s kmetijsko pridelavo” (Pravilnik o izvajanju javne službe in tržnem redu 2008, 14.člen).

V 15. členu Pravilnika o izvajanju javne službe in tržnem redu je zapisano, da so ponudniki dolžni vedno imeti pri sebi vso predpisano dokumentacijo, ki je potrebna za dovoljeno prodajo na tržnici. V tem členu je tudi določeno, da je prekupčevanje na tržnici strogo prepovedano in sankcionirano (Pravilnik o izvajanju javne službe in tržnem redu 2008, 15. člen).

Za uporabo tržnega prostora morajo ponudniki plačati pristojbine izvajalcu (tj. Mestnim storitvam). Pristojbine se plačajo za najem tržnega prostora, uporabo prodajnih miz ter mesečno rezervacijo prodajnih miz. Iz spodnje tabele (glej tabelo 1) je razvidno, da mora ponudnik za dnevni najem tržnega prostora izvajalcu plačati na 1m<sup>2</sup> 2,44 eur. Za dnevni najem prodajne mize oz. stojnice je potrebno odšteti 3,05 eur na dan. V kolikor pa si želi ponudnik zagotoviti prosto stojnico mora upravitelju za mesečno rezervacijo odšteti dodatnih 71,30 eur (Mestne storitve, 2024).

## Ponudniki na Mestni tržnici Nova Gorica

Na Mestni tržnici Nova Gorica ponuja svoje lokalne pridelke in izdelke 30 stalnih in okoli 15 občasnih ponudnikov (kmetje, nabiralci in obrtniki). Ponudniki prihajajo iz Mestne občine Nova Gorica, okoliških občin ter iz drugih krajev po Sloveniji.

Največ ponudnikov prihaja iz:

- Dornberka,

- Šempasa,
- Rožne Doline,
- Stare Gore.
- Šempetra pri Gorici,
- Renč,
- Bilj in
- Mirna.

## ***Empirični del – izvedba raziskave na terenu***

### **Opredelitev raziskovalnega problema**

Zanima nas zakaj se je zmanjšalo število ponudnikov na Mestni tržnici Nova Gorica in kateri so glavni negativni dejavniki, ki odvrtačajo ponudnike od obiska novogoriške tržnice. Ali so to neprimerna lokacija, zastarela infrastruktura tržnice, pomanjkanje parkirnih mest ali pa sta vzrok za to strošek najema in rezervacija stojnice oz. tržnega prostora previsoka.

### **Namen in cilj raziskave**

Cilj naše raziskave je poiskati negativne dejavnike, ki so vplivali na upad števila ponudnikov na Mestni tržnici v Novi Gorici. Namen raziskave je spodbuditi lokalne ponudnike, da ponujajo njihove pridelke oziroma izdelke na Mestni tržnici v Novi Gorici.



**Slika 2: Novogoriška tržnica med tednom**

### **Raziskovalno vprašanje**

RV1 – Na kakšen način oživeti Mestno tržnico Nova Gorica?

RV2 – Kateri so tisti dejavniki, ki po mnenju obstoječih ponudnikov negativno vplivajo na obisk novih/starih ponudnikov Mestne tržnice Nove Gorice?

### **Metodologija**

Raziskavo smo opravili po kriterijih kvalitativne metodologije raziskovanja (Kordeš in Smrdu, 2015). Za kvalitativno metodo raziskovanja smo se odločili, ker je od vseh treh metod raziskovanja (tj. kvalitativne metode, kvantitativne metode in primerjalne raziskovalne metode) najprimernejša za poglobljeno preučevanje specifičnega primera, kot je Mestna tržnica Nova Gorica. Kvalitativno raziskovanje je

naravnano k dojetanju in prepoznavanju procesov, ter razumevanju diskurzov izkušenj posameznikov. Osebe, ki jih proučimo v sklopu kvalitativne raziskave, so identificirani kot aktivno vpeti udeleženci naše raziskave, ki pogostokrat razpravljajo o raziskovalnem problemu (oz. vprašanju). Takšne vrste raziskava bazira na interpretaciji podatkov, kar nakazuje, da raziskovalci skušamo tolmačiti oz. interpretirati pomene, ki jih imajo udeležene osebe v raziskavi in jih izrazijo (tj. opis izkušenj, lastna mnenja) (prav tam). To je zapleten proces za katerega kvantitativna metodologija ni primerna. Intervjuvanci, ki so sodelovali pri tej raziskavi so ponudniki na Mestni tržnici v Novi Gorici. Vsak ponudnik vidi situacijo drugače in jo tudi drugače opiše. Prav zaradi tega je najbolj koristen oziroma potreben intervju, da lahko pridobimo čim bolj točne in jasne podatke. S kvantitativno metodologijo, kjer uporabljamo anketo, tega nikakor ne moremo pridobiti. Med intervjujem lahko raziskovalec v primeru nejasnosti poda intervjuvancu podvprašanja in tako pridobi še bolj poglobljene in jasne podatke (Banjac, 2020).

## Metoda raziskovanja

V naši raziskavi smo opravili polstrukturiran intervju z našimi sogovorniki. V primerjavi s standardiziranim intervjujem, ki je strog in zahteva eksaktna oz. enaka vprašanja za vse intervjuvance, ter nestandardiziranim intervjujem, ki je bolj sproščen in bolj podoben običajnemu pogovoru, se potem polstrukturiran intervju nahaja nekje med njima. Take vrste intervju se je izkazal kot najbolj primerna izbira za naše raziskovalne potrebe. Uporaba standardiziranega vprašalnika bi bila za nas preozka, saj smo si želeli popolnoma razumeti besede naših intervjuvancev in njihovo subjektivno izkušnjo. Uporaba standardiziranega vprašalnika bi nas omejila do toliko, da bi morda spregledali ključne informacije, ki pa smo jih uspeli zajeti s polstrukturiranim intervjujem in prilagodljivimi podvprašanji, ki smo jih oblikovali v skladu s potekom ter smerjo pogovora. Tovrstni intervju nam je omogočil, da smo izpeljali pogovor s seznamom bistvenih oz. ključnih vprašanj ter z pomočjo različnih podvprašanj prilagodili in nadgradili pogovor.

## Metoda vzorčenja in opis vzorca

Odločili smo se za namensko metodološko raziskavo z majhno skupino strokovnjakov iz raziskovanega področja. To pomeni, da je bil vzorec namenski in smo si tako že v naprej izbrali točno določene udeležence, za katere smo domnevali, da nam lahko za preučeno zadevo dajo največ podatkov (Kordeš in Smrdu, 2015). Vzorec vključuje 8 posameznikov (3 moške in 5 žensk), ki so vpleteni v samo delovanje Mestne tržnice Nova Gorica, oziroma so ponudniki na Novogoriški tržnici. Prav oni skozi leta in leta najbolj spremljajo dogajanje in spremembe na Mestni tržnici Nova Gorica. Tako nam lahko prav oni iz prve roke podajo najbolj realne podatke o tem kako je bilo nekoč in kako je danes stanje ponudnikov ter kakšni so dejavniki za upad le-teh. Pripravili smo delno strukturiran oz. polstrukturiran intervju, ki je sestavljen iz štirih enakih in ključnih vprašanj ter z nekaj različnimi podvprašanji. Vrstni red vprašanj gre nekako po vrsti, vrstni red podvprašanj pa se med seboj nekoliko razlikuje in prilagaja glede na situacijo ter sam potek intervjuja. Prav zaradi tega, ker smo izvajali intervju na sami tržnici, ki je nekako domače okolje intervjuvancev, je bil intervju tako sproščen.

## Opis raziskovalnega instrumenta

Intervju smo oblikovali v skladu z raziskovanim problemom in raziskovalnimi vprašanji. Naš namen je bil pridobiti čim več različnih vidikov, pogledov in mnenj na izbran problem. Za pričujočo raziskavo smo intervju pripravili tako, da je bil razdeljen na štiri dele. V prvem delu sogovornike sprašujemo o tem, kakšno je njihovo mnenje o Mestni tržnici Nova Gorica na splošno. V drugem delu jih sprašujemo, zakaj so se odločili ponujati njihove pridelke oz. izdelke na Mestni tržnici Nova Gorica. Tretji del se nanaša na razloge upada ponudnikov na Mestni Tržnici v Novi Gorici. Zadnji sklop pa sprašuje intervjuvance o tem, kako bi sami poskrbeli, da bi se ponudniki vrnili nazaj na Mestno tržnico Nova Gorica (v smislu kako oz. kdo lahko pripomore k temu). Vsi intervjuji so bili delno strukturirani oz. polstrukturirani. To pomeni, da so bila vprašanja specifična in so nekako potekala po vrstnem redu, podvprašanja pa so fleksibilna in niso bila vezana na vrstni red, vendar smo jih prilagajali glede na situacijo in smer intervjuja.

## Metoda analize zbranih podatkov

Intervjuje smo analizirali z uporabo kvalitativne vsebinske analize, pri čemer je ključni del igral proces kodiranja. Ta proces se je začel z določitvijo enot kodiranja, nadaljeval z beleženjem pojmov in njihovo analizo ter končal z oblikovanjem teoretične interpretacije.

Kordeš in Smrdu (2015, str. 31–35) kvalitativno vsebinsko analizo razčlenita na devet faz in sicer 1) znanstveno temo, 2) študijo danih virov, 3) določitev problema, 4) zgradba raziskave, 5) empirični segment, 6) obdelovanje materiala, 7) kvalitativna analiza in formulacija, 8) poročilo oz. informiranje, 9) pridobivanje povratnih podatkov oz. konsenzualna validacija (Kordeš in Smrdu, 2015).



## Opis metodološkega procesa

V raziskavi je sodelovalo 8 udeležencev, ki so tesno vpeti v samo delovanje Mestne tržnice (gre za ponudnike)i. Udeleženci oz. intervjuvanci so bili trije predstavniki moškega spola in pet predstavnic nežnejšega oz. ženskega spola. Vprašanja v intervjuju niso bila dobesedno enaka za vse intervjuvance. Povedano drugače, je bil intervju sestavljen iz štirih popolnoma enakih vprašanj in različnih podvprašanj, ki smo jih prilagodili tekom samega intervjuja. Odvisno je bilo predvsem od tega koliko informacij in podatkov smo pridobili z samimi vprašanji. Če je bil sogovornik zelo zgovoren in nam je v odgovarjanju na zastavljeno vprašanje podal želene informacije in je šel v našo zeleno smer, nam ni bilo potrebno postavljati dodatnih podvprašanj. Če pa je bil intervjuvanec pri odgovarjanju kratek in neizčrpen, smo mu morali postavljati tudi podvprašanja, da smo pridobili ustrezne odgovore in posledično podatke. Med samim analiziranjem odgovorov smo zaznali tudi to, da smo podatke (sicer ustrezne) za isto raziskovalno vprašanje, zbrali pri odgovorih na vprašanja, ki niso imela z vprašanjem nobene veze oz. povezave.

V raziskavi smo analiziranje opravili s kodiranjem odgovorov. Dela smo se lotili tako, da smo najprej ustvarili tabelo, ki je zajemala tri stolpce in enainštirideset vrstic. V prvi stolpec smo vstavili vsa raziskovalna vprašanja in ustrezne transkripcije (s pridobljeni odgovori intervjuvancev). V drugi stolpec smo ustavili pojme oz. kode, ki smo jih zapisali. Kode so deli posamičnih odgovorov, ki se nanašajo najbolj direktno na naše raziskovalno vprašanje. V tretjem stolpcu smo zapisali kategorije, ki smo jih izluščili iz kod. Kategorije so nekakšni povzetki vseh kod enega vprašanja. V naslednjem poglavju bomo s pomočjo kategorij interpretirali pridobljene rezultate.

## Interpretacija podatkov

V sledečem poglavju bomo interpretirali pridobljene odgovore s strani intervjuvancev in z njimi odgovorili na raziskovalna vprašanja. Odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja nam bodo v nadaljevanju dali možnost oceniti dejavnike, ki so privedli do upada ponudnikov na Mestni tržnici Nova Gorica in dobiti rešitve za oživitve le-te.

### 1. Na kakšen način oživeti Mestno tržnico Nova Gorica?

Glede na pridobljene podatke s strani ponudnikov, je mnenje o Mestni tržnici po večini zadovoljivo, toda obstajajo določene težave, ki vplivajo na njeno uspešnost. Najizrazitejši problemi, ki bi jih bilo potrebno odpraviti so slaba infrastruktura tržnice, pomanjkanje parkirišč, slaba lokacija in dostop ter pestrost ponudbe. Po mnenju ponudnikov, bi bilo Mestno tržnico Nova Gorica moč oživeti le tako, da bi te težave odpravili. Večina ponudnikov je mnenja, da bi bilo potrebno zamenjati plastično streho z leseno, saj je pod njo ob poletne času močna vročina, ki slabo vpliva na nabrane pridelke (vse oveni). Prav tako večina ponudnikov opozarja na pomanjkanje parkirnih mest, tako za ponudnike, kot za kupce. Menijo tudi, da se je z obnovo Delpinove ulice še bolj zmanjšalo število parkirnih mest. Glede same lokacije tržnice so mnenja deljena. Nekateri intervjuvanci tako menijo, da je lokacija tržnice slaba (vključno z dostopom do nje), saj bi morala biti po njihovem mnenju bližje centru mesta. Spet drugi intervjuvanci menijo, da se jim zdi lokacija dobra in da so tako ponudniki kot kupci te lokacije že vajeni. Večina intervjuvancev je bila sklepčna glede pestrosti ponudbe. Menijo, da je ponudba slaba, oziroma premajhna. Izkazuje se mnenje, da slaba ponudba vpliva tako na obisk ponudnikov kot tudi kupcev. Menijo, da bi bilo potrebno na tržnico privabiti tudi ponudnike mesa in rib ter jim omogočiti seveda ustrezne pogoje za prodajo takih izdelkov. Menijo tudi, da je težava izumrtje Delpinove ulice, in sicer zaradi zaprtja obrobni trgovin in barov, ki so včasih obdajali Mestno tržnico Nova Gorica. Omeniti velja še težnjo po tem, da bi bilo koristno usmeriti večjo pozornost v promocijo tržnice, vključujoč večje oglaševanje na spletni strani upravitelja in drugih marketinških pristopih. Končno, ponudniki menijo, da bi s temi pristopi Mestna tržnica Nova Gorica spet zacvetela.

### 2. Kateri so tisti dejavniki, ki po mnenju obstoječih ponudnikov negativno vplivajo na obisk novih/starih ponudnikov Mestne tržnice Nove Gorice?

Iz mnenj ponudnikov je razvidno, da obstaja več dejavnikov, ki negativno vplivajo na obisk tržnice s strani ponudnikov. Nekateri od teh dejavnikov so nezainteresiranost za kmetovanje, pomankanje časa, drugi načini prodaje (prodaja prek spleta, dostava na dom), kontrola dokumentacije, infrastruktura tržnice in parkirišča, cena pristojbin, oglaševanje, obisk tržnice. Po mnenju ponudnikov bi se bilo potrebno lotiti odpravljati anomalij, ki slabo vplivajo na obisk ponudnikov od nekakšnega "jedra", če se lahko tako izražamo. Temeljna težava je nezainteresiranost za kmetovanje, posebej pomankanje zanimanja s strani mladih za delo na kmetiji, ki posledično tudi omejuje samo ponudbo. Intervjuvanci med drugim omenjajo pomankanje časa, saj porabijo veliko časa za prodajo na tržnici, privede do omejenega in skrčenega časa na njivi (omejeno število rok na kmetiji). Ponudniki menijo, da se je začel izvrševati drugačen način prodaje, posebej iz strani mlajših generacij. Nekateri ponudniki se odločajo raje za prodajo izdelkov prek spleta in dostavo na dom, kot pa prodajo na tržnici. Sami opažajo, da takim pristopom oziroma načinom prodaje dosežejo boljši zaslužek in porabijo manj časa. Posebej starejši ponudniki menijo, da se je povečala inšpekcijska kontrola in da se je s tem preprečilo prekupčevanje, ki je na Mestni tržnici Nova Gorica sicer strogo prepovedano (zaradi česar prekupčevalci ne obiskujejo več tržnice). Po mnenju intervjuvancev bi z izboljšanjem infrastrukture in zagotavljanjem večjega števila parkirnih mest tudi privabili nekaj novih ponudnikov. Menijo, da pomankanje parkirišč otežuje pristop na



tržnico tako ponudnikom kot tudi kupcem. Izpostavljajo tudi, da pomankanje električnega priključka omejuje možnost za prodajo svežih izdelkov in posledično je na tržnici manjša ponudba. Večina ponudnikov opozarja na ceno pristojbin, ki se jim zdi previsoka. Povedo, da se jim zdi cena najem prodajne mize v redu, prav tako velja za ceno kvadratnega metra na odprtem tržnem prostoru, drugačnega mnenja pa so za cen mesečne rezervacije. Menijo, da se jim zdi mesečna rezervacija absolutno previsoka glede na to, da jo potrebujejo samo zaradi sobot (4. ali 5. v mesecu), saj je v tednu tržnica prazna in posledično rezervacija med tednom nepotrebna. Intervjuvanci menijo, da bi moral upravitelj bolj poskrbeti glede same promocije in oglaševanja tržnice in lokalne ter domače ponudbe. Mnenja glede obiska so različna, in sicer navajajo, da je majhen obisk tako s strani ponudnikov kot kupcev. Manjše število ponudnikov meni, da je obisk kupcev velik. Manjšemu obisku pripisujejo upad kupne moči in pomankanje navade pri obisku tržnice med prebivalci. Poudarjamo, da nekaj intervjuvancev ni vedelo, kateri so negativni dejavniki, ki vplivajo na obisk ponudnikov in kakšne ukrepe izvesti zato, da bi privabili ponudnike na mestno tržnico. Ponudniki izpostavljajo, da bi moral upravitelj za privabiti ponudnike na Mestno tržnico Nova Gorica razmisliti o reševanju vseh teh težav in nuditi spodbude, kot so boljša promocija in izboljšana infrastruktura, da bi tako naredili tržnico bolj privlačno za ponudnike.

## Zaključek

Raziskava o upadu ponudnikov na Mestni tržnici Nova Gorica je pokazala več negativnih dejavnikov, ki so prispevali k upadu števila ponudnikov na novogoriški tržnici. Kot ključni negativni dejavniki so se pokazali neprimerna lokacija, pomanjkljiva infrastruktura tržnice, nezadostno število parkirnih mest, pomankanje promocije in oglaševanja ter visok strošek mesečne rezervacije. Pojavili so se tudi drugi vzroki, kot so nezainteresiranost za kmetovanje in pomankanje časa za prodajo na tržnici.

Rezultati izvedene raziskave kažejo, da je nujno ukrepati in izboljšati pogoje na novogoriški tržnici, če želimo privabiti in zadržati ponudnike. Potrebni ukrepi zajemajo temeljito prenovo obstoječe infrastrukture tržnice, zagotavljanje večjega števila parkirnih mest ter znižanje stroškov mesečne rezervacije. Prav tako je ključnega pomena izvajanje aktivnosti za ozaveščanje in spodbujanje kmetovanja ter promocije za promoviranje tržnice.

Mestna tržnica Nova Gorica je pomembna za skupnost, saj ima veliko vlogo pri oskrbi z lokalno prehrano in ustvarjanju medsebojnih stikov. S pravimi ukrepi in podporo lahko postane živahnejši in privlačnejši prostor za lokalne ponudnike in obiskovalce, kar bo prispevalo k bolj zdravemu in povezanemu mestu Nova Gorica.

## Viri, literatura in opombe:

1. Banjac M (2020) Uvod v kvalitativne metode zbiranja podatkov: opazovanje, intervju in fokusna skupina. Založba FDV, Ljubljana.
2. Kordeš U in Smrdur M (2015) Osnove kvalitativnega raziskovanja: oddelek za psihologijo. Založba Fakultete na Primorskem, Koper. Pridobljeno s spletne strani <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-TFMXKCNQ>
3. Mestne storitve (2024) Mestna tržnica. Pridobljeno s spletne strani <https://www.mestne-storitve.si/trznica/mestna-trznica>
4. Mestne storitve (2024) Tržni red in cenik. Pridobljeno s spletne <https://www.mestne-storitve.si/trznica/trzni-red>
5. Pravilnik o izvajanju javne službe in tržnem redu. 2008. Mestne storitve. Pridobljeno s spletne strani <https://www.mestne-storitve.si/trznica/trzni-red>
6. Morales A (2011) Marketplaces: Prospects for Social, Economic, and Political Development. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1177/0885412210388040>
7. Odlok o upravljanju in urejanju mestne tržnice v Novi Gorici. Uradni list Republike Slovenije, št. 112/2007 z dne: 07.12.2007. Pridobljeno s spletne strani <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/83615>
8. Odlok o upravljanju in urejanju mestne tržnice v Novi Gorici: dopolnitev. Uradni list Republike Slovenije, št. 184/2020 z dne: 11.12.2020. Pridobljeno s spletne strani <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2020-01-3243/odlok-o-spremembah-in-dopolnitvah-odloka-o-upravljanju-in-urejanju-mestne-trznice-v-novi-gorici/>
9. Oldenburg R (2002) Celebrating the Third Place: Inspiring Stories About the "Great Good Places" at the Heart of Our Communities. Da Capo Press; First Edition, Boston.
10. Smith N J (2015) Functions of the community farmers' market: a sociological analysis. Appalachian State University, BA - Boone, North Carolina. Pridobljeno s spletne strani <https://libres.uncg.edu/ir/asu/f/Smith,%20Nicholas%20Spring%202015.pdf>
11. SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika (2023) Pridobljeno s spletne strani <https://fran.si/>
12. Tržnica na Borjaču (2024) Mestna tržnica Nova Gorica. Pridobljeno s spletne strani <https://trznicanaborjacu.si/mestna-trznica-nova-gorica/>
13. Watson S (2009) The Magic of the Marketplace: Sociality in a Neglected Public Space. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1177/0042098009105506>
14. Žnidar K (2015) Tržnice – več kot le ponudba izdelkov. Pridobljeno s spletne strani <https://www.lupa-portal.si/vsebina/prehrana/trznice-vec-kot-le-ponudba-izdelkov/>



**Napitnine, implantologija, mestne tržnice in osebna rast odražajo kompleksnost sodobne družbe ter njenih potreb in pričakovanj.**