

Dr. Andrej Raspor

**KAKO DO IZBOLJŠANJA KAKOVOSTI
GOSTINSKE STORITVE**

Murska Sobota, 2016



KAKO DO IZBOLJŠANJA KAKOVOSTI GOSTINSKE STORITVE / Raspor Andrej

Avtor: *dr. Andrej Raspor*

Recenzenti: *mag. Anton Vorina, mag. Mirjana Ivanuša Bezjak*

Uredil: *BoMa*

Jezikovni pregled: *Bojan Macuh*

Prelom: *BoMa*

Zbirka: *Strokovna monografija*

Fotografija na naslovnici: © *[ByeByeTokyo] / Dollar Photo Club*

Tisk: *Grafika Gracer d. o. o.*

Naklada: *100 izvodov*

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Murska Sobota, 2016*

Založba: *BoMa*

Vse pravice pridržane s strani avtorjev. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorjev ali druge fizične oz. pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

640.4:005.336.3

RASPOR, Andrej

Kako do izboljšanja kakovosti gostinske storitve / Andrej Raspor - 1. izd. - Murska Sobota: BoMa, 2016.

ISBN 978-961-93791-6-5

284669440

*Grenak okus slabe kakovosti ostane še dolgo potem,
ko je sladek okus nizke cene že pozabljen.*

John David Stanhope

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
2	DELOVANJE GOSTINSTVA KOT PANOGE	13
2.1	DEFINICIJA GOSTINSKE DEJAVNOSTI.....	14
2.2	UDELEŽENCI PRI IZVAJANJU GOSTINSKE STORITVE.....	16
3	KADRI V GOSTINSTVU	19
3.1	STANJE KADRA V GOSTINSTVU IN TURIZMU.....	19
3.2	ZAKONODAJA IN PRILAGAJANJE TRENUTNIM RAZMERAM NA TRGU DELA V GOSTINSTVU IN TURIZMU.....	22
3.3	PLAČE, KOT MOTIVACIJSKO ORODJE IN MAGNET ZA ZAPOSILITEV V GOSTINSKI DEJAVNOSTI	22
3.4	KADROVSKE POTREBE GLEDE NA PLANIRANE INVESTICIJE V GOSTINSTVU IN TURIZMU.....	23
3.5	KOMPETENCE ZAPOSLENIH ZA OPRAVLJANJE DELA V GOSTINSTVU	24
3.5.1	Ključne kompetence natakarjev, kuharjev in receptorjev	25
3.6	PRIDOBIVANJA FORMALNE IZOBRAZBE IN POTREBNIH ZNANJ.....	28
3.6.1	Poklicno izobraževanje v srednjih šolah na področju gostinstva	29
3.6.2	Kdo se odloča za šolanje za kuharja in natakarja?.....	30
3.6.3	Izobraževanje glede na strokovne module.....	31
3.6.4	Nacionalna poklicna kvalifikacija.....	32
3.7	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE NA RAVNI PODJETIJ	34
3.8	PREDLOGI IZBOLJŠANJE TRENUTNEGA POMANJKANJA KADRA V GOSTINSKI DEJAVNOSTI	34
4	POSLOVANJE - PRIHODKI IN STROŠKI V GOSTINSTVU	41
4.1	PRIHODKI V GOSTINSTVU	41
4.2	STROŠKI V GOSTINSTVU.....	42
4.3	OBVLADOVANJE STROŠKOV V GOSTINSTVU.....	43
4.3.1	Stroški materiala	45
4.3.1.1	Direktni material.....	45
4.3.1.2	Potrošni material.....	46
4.3.1.3	Drobni inventar.....	46
4.3.1.4	Kako lahko obvladujemo izgube in stroške pri materialu in drobnem inventarju?	46
4.3.2	Stroški dela v gostinstvu	49
4.3.2.1	Kaj so stroški dela v gostinstvu?	49

4.3.2.2	Kako lahko obvladujemo stroške dela v gostinstvu?	50
4.4	OPERATIVNI NADZOR IN KONTROLA V GOSTINSTVU	51
4.4.1	Nadzor nad manki	52
4.5	SPLOŠNI NAPOTKI ZA OBVLADOVANJE STROŠKOV	53
4.6	KAZALNIKI USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI	53
4.6.1	Kazalniki v oddelku hrane in pijače	53
4.6.2	Kazalniki v oddelku nočitev	54
5	NAPITNINA V GOSTINSTVU	55
5.1	KAKO LAHKO NATAKARJI VPLIVAJO NA NAPITNINO	55
5.2	VPLIV NAPITNINE NA KAKOVOST STORITVE V GOSTINSTVU V SLOVENIJI	57
5.2.1	Kaj z napitnino nagrajujejo gosti v gostinskih obratih?	57
5.2.2	Kaj z napitnino nagrajujejo gosti igralniško-zabavišnega centra?	58
5.2.3	Dejavniki, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na napitnino v gostinstvu	59
5.2.4	Uporaba načinov za dvigovanje napitnine med zaposlenimi v Slovenskem gostinstvu	61
5.2.5	Kaj po mnenju zaposlenih nagrajujejo gosti in zakaj se jim to izplača izvesti	63
5.3	UREJENOST ZBIRANJA IN DELITVE NAPITNINE V SLOVENSKEM GOSTINSTVU	66
6	KAKO IZVESTI RAZISKAVE STANJA V PODJETJU ?	69
6.1	METODE ZA IZVEDBO POGLOBLJENIH RAZISKAV	69
6.1.1	Zbiranje empiričnih podatkov z anketnimi vprašalniki	69
6.1.2	Zbiranje empiričnih podatkov z intervjuji	70
6.1.3	Fokusne skupine	70
6.1.4	Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu dela	70
6.1.5	Statistične metode	70
6.1.6	Metoda kompilacije, analize in sinteze	71
6.2	UGOTAVLJANJE KONKURENČNE PREDNOSTI	71
6.3	MERJENJE OBVLADOVANJA DELOVNEGA PROCESA	72
6.3.1	Merjenje kakovosti storitev	73
6.3.2	Tržne raziskave	78
6.3.3	Skrivnosni kupec.....	79
6.4	UGOTAVLJANJE STANJA MED ZAPOSLENIMI	80
6.4.1	Merjenje organizacijske klime.....	80
6.4.2	Delovni motivi in delovno zadovoljstvo.....	81
6.4.3	Zavzetost zaposlenih.....	82
7	IZBOLJŠAVE KAKOVOSTI STORITVE	85
7.1	KAJ JE KAKOVOST STORITVE V GOSTINSTVU	85

7.2	PRIPOROČILA ZA KAKOVOSTNO STORITEV	86
7.2.1	Pričakovanja gostov	86
7.2.2	Obnašanje zaposlenih za izpolnitev pričakovanja gostov.....	87
7.3	IMPLEMENTACIJA IN SPREMLJANJE SISTEMA KAKOVOSTI... ..	90
7.3.1	Standardi in delovna navodila.....	90
8	PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV IN NAGRAJEVANJA	95
8.1	DIAGRAM DELOVNEGA PROCESA V GOSTINSTVU	95
8.2	PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE	98
8.3	VREDNOTENJE DELA KOT OSNOVA ZA VZPOSTAVITEV PRAVIČNIH RAZMERIJ V PLAČAH MED ZAPOSLENIMI	99
8.4	OBLIKOVANJE CELOVITEGA MODELA NAGRAJEVANJA ZA GOSTINSTVO	100
8.5	PRAVILNIK O ZBIRANJU IN DELITVI NAPITNINE.....	103
8.6	UVEDBA SISTEMA NAGRAJEVANJA IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH.....	106
8.6.1	Usposabljanje kontaktnega osebja za dvig napitnine	109
8.6.2	Praktični napotki kako povečati napitnino.....	111
8.6.2.1	Zviševanje napitnine s povečano prodajo.....	111
8.6.2.2	Zviševanje napitnine s povečevanjem napitnine ob posameznem dogodku	112
8.6.2.3	Povečevanje napitnine z zmanjševanjem števila zaposlenih.....	112
8.6.3	Povečanje prodaje v gostinstvu.....	113
8.6.3.1	Prihodki iz osnovne ponudbe	113
8.6.3.2	Dodatni dohodki iz obstranske ponudbe	113
8.7	ZAKLJUČEK K PRENOVI POSLOVNIH PROCESOV IN NAGRAJEVANJA.....	115
9	ZAKLJUČEK	117
10	SEZNAM LITERATURE IN VIROV	119
11	PRILOGE	125

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnja prostih delovnih mest po dejavnostih v III. kvartalu 2015	21
Tabela 2: Raven generičnih in specifičnih kompetenc.....	27
Tabela 3: Vpis v gostinske šole 2004/2005 do 2014/2015.....	29
Tabela 4: Število izdanih certifikatov na dan 27. 7. 2015.....	32
Tabela 5: Možne rešitve deficitarnosti v gostinstvu.....	36
Tabela 6: Rast napitnine glede na posamezne aktivnosti natakarjev	56
Tabela 7: Odnos med pomembnostjo posameznih elementov storitve in zadovoljstvom tistih, ki so dali napitnino	57
Tabela 8: Kaj z napitnino nagrajujejo gosti igralniško-zabavišnega centra?	59
Tabela 9: Odločitev gostinskega gosta za napitnino z vidika zaposlenih	60
Tabela 10: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine: gostinstvo.....	62
Tabela 11: Zbir vseh zaznanih dejavnikov, ki vplivajo na napitnino	64
Tabela 12: Delodajalci in napitnina	68
Tabela 13: Analiza procesa	72
Tabela 14: Programi usposabljanja za različne nivoje v gostinstvu.....	107
Tabela 15: Povečevanje napitnine s povečanjem prodaje.....	111
Tabela 16: Povečevanje napitnine s povečanjem napitnine ob posameznem dogodku	112
Tabela 17: Povečevanje napitnine z zmanjševanjem števila zaposlenih.....	113

KAZALO SLIK

Slika 1: Gibanje rojstev v RS 1954–2014.....	19
Slika 2: Model kakovosti storitve po Kotlerju.....	76
Slika 3: Proces sprememb (1. del)	96
Slika 4: Proces sprememb (2. del)	97
Slika 5: Pristopi k projektiranju organizacija.....	98
Slika 6: Proces uvajanja novega sistema nagrajevanja.....	101
Slika 7: Sistem nagrajevanja z napitninami	104
Slika 8: Razmerje med individualno in skupinsko	105
Slika 9: Proces usposabljanja zaposlenih za povečanje napitnine	110
Slika 10: Vpliv preglednega sistema delitve napitnine na poslovanje podjetja.....	116

ki bodo odpravile vrzel, še posebej zato, ker se trend zmanjševanja deficitarnosti bistveno ni spremenil tudi po večji ponudbi kadra, kot posledice recesije in odpuščanja v okviru drugih panog.

Pri pripravi gradiva smo izhajali iz tega, da je potrebno najprej analizirati trenutno stanje in predlagati določene predloge za postopno izboljšanje kadrovske strukture. Ob vedno manjšem vpisu v šole, ki izobražujejo za omenjene dejavnosti, se kader, ki je že zaposlen, vztrajno stara. Obstoječa generacija se bo v naslednjih 10 letih postopoma upokojila. Nastala bo velika vrzel, ki jo bo potrebno pravočasno odpraviti in to bodo morala podjetja razrešiti sama. Kljub vsemu pa se pričakuje da bo moralo biti deležno sistemskih rešitev.

Trenutno stanje nas usmerja, da bi morali dati tej storitveni dejavnosti večjo pozornost. Na vprašanje, kako zadovoljiti delodajalce in lastnike hitro, najdemo odgovor s tem, ko povečamo prihodke. Seveda je potrebno zadovoljiti tudi zadovoljstvo strank, saj se bo vračala le zadovoljna stranka. Pri tem ne smemo zanemariti zaposlenih, ki so ključni nosilec procesa. In prav varčevanje na stroških dela se odraža na prehajanju kadra k drugemu delodajalcu ali celo izven branže.

Monografija je plod večletnih izkušenj in raziskovanja pri delu s kadri v gostinski dejavnosti. Poudarek je na kakovostni storitvi in kakovosti dela zaposlenih. Razlike med samimi gostinskimi poklici in hitre spremembe na trgu narekujejo nujnost vzpostavitve sistema usposabljanja zaposlenih za ključne kompetence. Le-te zaposleni potrebujejo pri vsakdanjem delu z gosti. Tako lahko zagotovijo kakovostno storitev. S tem bodo pripomogli k dolgoročnemu uspešnemu poslovanju podjetja ki je v veliki meri odvisna od tega, kako so podjetja usmerjena h gostu (kupcu storitve).

Gosti želijo in pričakujejo kakovostno storitev. Lastniki pričakujejo visoke prihodke. Tudi cilj zaposlenih in njihovih zastopnikov v sindikatih so višji prihodki iz plač. Vprašanje, ki se nam zato zastavlja je, ali delodajalci kot zakoniti zastopniki lastnikov razpolagajo z vzvodi, s katerimi bi lahko zadostili izpolnitev pričakovanj vseh treh strani (gostov, lastnikov in zaposlenih). Menimo, da je mogoče izpolniti pričakovanja. Iz analize dobrih praks namreč izhaja, da morajo delodajalci skupaj z zaposlenimi ustrezno zadovoljiti gosta. Gost, ki bo zadovoljen, se bo ponovno vračal in na ta način pripomogel k dolgoročnemu obstoju podjetja. Poleg tega morajo delodajalci skrbeti za stalno uvajanje nove ponudbe. Za delodajalce je zato izredno pomembno, da znajo usposobiti zaposlene za izvajanje kakovostne storitve.

Vzpostaviti je potrebno tudi sistem stalnih izboljšav in izobraževati zaposlene za novo ponudbo. Pri tem ne smejo pozabiti, da jih seznanijo tudi s tem, kaj jim bodo prinesle spremembe obnašanja in ponudbe. Šele tako se bodo zaposleni navdušili nad vzvodi, ki jih prinašajo spremembe v poslovanju. Zadovoljen gost se bo morda želel oddolžiti s napitnino. To pa pomeni dodatne prihodke za zaposlene in večjo socialno varnost zaposlenih, hkrati pa ne bo tako velikih pritiskov na višino osebnih dohodkov.

V omenjeni storitveni dejavnosti bodo obstala le tista podjetja, ki bodo nudila visoko kakovostno storitev in se bodo znala odzivati na spremenjene razmere na trgu. Naloga vodstva je, da vzpostavi sisteme kontrole in tako s strani gosta pridobi povratno informacijo o nivoju storitve. Pomanjkljivostim (napakam) v poslovanju se ni moč v celoti izogniti, zato mora vodstvo zagotoviti, da se napake pravočasno odpravljajo. To je možno le, v kolikor imajo v podjetju predhodno vzpostavljene sisteme stalnega usposabljanja s ciljem izboljševanja storitve in uvajanja dodatne ponudbe.

Dobaviteljeva cena - rabat + odvisni stroški (transport, carina, ostali neposredni stroški) so enako nabavna cena. To je neto dobaviteljeva cena, povečana za transportne stroške, carino in neposredne stroške.

Nabavna cena + pribitek oz. marža je enako prodajna cena (cena brez DDV-ja). Marža je pribitek, razlika med nabavno in prodajno ceno blaga v trgovini.

Prodajna cena + DDV = maloprodajna cena.

Primer izračuna

Nabavna cena 5,7+marža 5,01=prodajna cena 10,71 + 22 % DDV 2,36 = malo-prodajna cena 13,07.

4.2 STROŠKI V GOSTINSTVU

V prejšnjih poglavjih smo predstavili vrste stroškov in standarde, v tem pa bomo, kako jih nadziramo – kontroliramo. Kontrolo lahko ločimo na:

- strateško kontrolo (izvaja jo kontroling oz. s strani vodstva pooblaščen enota ali oseba) in
- operativno kontrolo (izvaja se jo neposredno v entiti).

Za spremljanje je potrebno vzpostaviti določene kazalnike. Najbolje je, da spremljamo prodajo po posameznih poslovnih segmentih (restavracija, hotel).

Kot primer navajamo nekaj kazalnikov.

Gosti

Dolžina bivanja v hotelu

Odstotek vračanja

Odziv na vabila

Hitrost odziva zaposlenih

Prihodki od prodaje na zaposlenega

Dobičkonosnost

Zaloge

Obrat zalog

Stroški

Na obisk

Na zaposlenega

Rast podjetja

4.3 OBVLADOVANJE STROŠKOV V GOSTINSTVU

Prvo znanje, ki se ga mora naučiti vsak, ki bo prevzel vodenje gostinskega obrata ni, kako pripravljati eksotične jedi, ampak kako bo obvladoval stroške. Po podatkih National Restaurant Association¹⁶ ostane po odbitkih davkih in stroških le 0,5 do 4 % (dobiček) od prodaje. V idealnem naj bi stroški za direktni material predstavljali 0,25 USD na vsak zaslužen USD. Zelo je torej pomembno, kako obvladujemo stroške, saj lahko sicer zelo hitro zaidemo v izgubo.

V gostinstvu predstavljajo največje stroške material, storitev in strošek dela.

Postavlja se vprašanje, kako najlažje obvladujemo stroške. Zagotovo moramo pri poslovanju uporabiti vso razpoložljivo informacijsko tehnologijo. Omogočila bo vpogled v preteklo poslovanje, prodajo po prodajnih segmentih, stroških, denarnem toku ali dobičku. Informacijska tehnologija ne bo vodila podjetja, bo pa olajšala pregled nad poslovanjem in pomagala pri sprejemanju odločitev.

Osnova za uspeh poslovanja v gostinski dejavnosti je razmerje med servisom v obliki storitve (npr. dobra hrana oz. nastanitev) in servisom, ki se kaže v obnašanju zaposlenih. Ker je prostora za ustvarjanje t. i. razlike v ceni v gostinski dejavnosti izredno malo, je pomembno tudi, kako se obvladajo vsi stroški. Za obvladovanje stroškov je pomembno, da poznamo, kje je točka pokritja.

Stroški so v denarju izraženi stroški proizvodnih dejavnikov: materiala, energije, delovnih sredstev, storitev, opravljeno delo ipd. Vsi stroški so sestavni del cene vsakega izdelka oz. storitve.

Poznamo različne vrste stroškov. Od tistih, ki so predpisani s Slovenskimi računovodskimi standardi (SRS) ali pa kot si jih določimo samo v podjetju.

Delitve so naslednje:

- **po naravnih vrstah** (kot izhajajo v izkazu uspeha: material, delo, storitve, amortizacija, datatve);
- **po stroškovnih mestih** (posamezna organizacijska enota, da je možno preko njih ugotavljati uspešnost: restavracija, hotel,) ali nosilcih (izdelki, oz. storitve zaradi katerih stroški nastajajo);
- **neposredne** (jih neposredno zbiramo po nosilcih) ali **posredne** (jih na nosilce prenašamo s pomočjo ključev);

¹⁶ National Restaurant Association. Pridobljeno dne 16. januarja 2011 s spletne strani: <http://www.restaurant.org/>.

- **stalni ali fiksni** (absolutno stalni so tisti, ki so enaki ne glede na obseg proizvodnje (najemnina, zavarovanja, amortizacija), relativno stalni so tisti, ki so stalni do določene proizvodnje zmogljivosti);
- **spremenljivi ali variabilni** (Povečujejo z obsegom poslovanja in jih ni, če ne proizvajamo. Delimo jih v tri skupine: premosorazmerni, sorazmerno padajoči in sorazmerno naraščajoči.);
- **skupni** (seštevek stalnih in spremenljivih neposrednih in posrednih stroškov) in **mejni** (so dodatni povprečni stroški za dodatno proizvedeno količino).

Glede zahtevnosti spreminjanja pogojev (in posledično stroškov) bi jih lahko razdelili v naslednje segmente:

- **Zakonski** – če jih želimo zmanjšati na enoto je potrebno spremeniti zakon ali akt (npr. koncesijska dajatev, nadomestila, povračila, SAZAS, IPF, stavbno zemljišče);
- **Pogodbe** – priti mora do dogovora med obema pogodbenima partnerjema, da se spremenijo pogodbeni določila in iz pogodbe izhajajoče obveznosti;
- **Neodvisni** – pri nabavah nimamo nobene obligacije, kdaj in od koga bomo nabavljali, zato lahko kadarkoli poiščemo boljšo opcijo.

Glede na čas trajanja obveznosti jih razdelimo na:

- **Dolgoročne** - (zakonski so vedno dolgoročni) ali več kot eno leto;
- **Kratkoročne** – manj kot eno leto;
- **Proste** – ni nobenih pogojev (npr. zgolj pogodba o poslovnem sodelovanju), ampak se pogoji določajo vsakokratno.

Ključno je, da imamo postavljene cilje, ki jih želimo doseči. Te cilje je potrebno vnesti v poslovni in akcijski plan. Pomembno je, da so cilji zapisani na vidnem mestu in v vpogled vsem zaposlenim. Usposobljeni kader bo skrbel za realizacijo ciljev. Vse, kar moramo narediti je, da postavimo ustrezen nadzor nad kakovostjo vhodne in izhodne hrane in pijače, stroški in uspešnostjo zaposlenih, opreme in sredstev, prodaje in gotovine v blagajni, stroškov poslovanja.

4.3.1 Stroški materiala

4.3.1.1 Direktni material

Direktni material je tisti material, ki ga neposredno vključimo v hrano ali pijačo. Da vemo, koliko ga potrebujemo, moramo imeti jasno razčlenjene normative.

Vsaka jed ali pijača je sestavljena iz najrazličnejših osnovnih živil in dodatkov. Navodilo o postopku priprave jedi ali pijače in količinah potrebnih sestavin je recept. Količinsko izražena poraba živil za pripravo pa je normativ, ki nam pove, koliko merskih enot živila ali pijače potrebujemo za pripravo neke jedi oz. pijače. Recepti niso popolnoma enaki, saj se lahko od pokrajine do pokrajine, lokala do lokala ipd. razlikujejo. Še večje razlike so pri normativih, saj ti predstavljajo poslovno skrivnost. So namreč osnova za izračun pokritja, saj na podlagi njih:

- načrtujemo nabavo živil in pijač,
- nadzorujemo in obračunavamo porabo živil in pijač,
- varujemo goste, saj se lahko seznanijo s količino živila v jedeh.

Kot smo navedli, obstajata vsaj dva normativa (za pijačo in hrano). Pri pijači so določljivi na podlagi števila enot (kos, liter ...). Nekoliko težje določljivi so pri kavi, smetani, sladkorju, sladoledu, limonah ipd. Tako je normativ za kavo določen s številom točenih kav iz kilograma kave (od 160 do 180 kav). Za limono so enote določene v dekagramih, sladoled v kepicalh, sladkor v gramih ipd. V kolikor se pri kontroli ugotovijo razlike pri porabi glede na planirane, lahko imamo presežek ali primanjkljaj.

Za pripravo jedi se v kuhinji porabijo najrazličnejša živila v najrazličnejših kombinacijah, ki jih predvidevajo recepti. Potrebno je poudariti, da pri nadzoru niso pomembne vse sestavine enako. Tako začimbe, če niso eksotične in zelo drage, niso tako pomembne kot meso. Zato se je potrebno osredotočiti predvsem na tiste sestavine, ki so vrednostno glavna jed (meso, maščobe, moka, sladkor, zelenjava).

Normativi porabe živil opredeljujejo porabo živil v čistih količinah (npr. ko je živilo očiščeno, sortirano in na pol pripravljeno). Poraba živil je za pripravo enega obroka v resnici večja. Koliko večja lahko opredelimo v naprej s pravili o materialnih izgubah, ki določajo še spremenljive izgube in so običajno določene v odstotkih. Sicer pa izgube razvrščamo v naslednje skupine glede na nastanek:

- posledica skladiščenja (kalo, razsip, gnitje),
- posledica priprave (odpadki mesa, zelenjave, sadja) in
- priprave (krčenja, izhlapevanje).

4.3.1.2 Potrošni material

Gostinci potrebujejo za opravljanje svoje dejavnosti poleg živil in pijač še druge proizvode, ki se porabijo ali obrabijo pri opravljanju storitev. Imenujemo jih potrošni material. Po skupinah bi jih lahko delili na:

- **Potrošni material:** papirnati robčki, zobotrebeci, neživilski dodatki za krasitev jedi in pijač, slamice ipd.
- **Embalaza za enkratno uporabo:** ovojni papir, plastični kozarci, kartonaste škatle za pice ipd.
- **Čistila in material za vzdrževanje v lokalu:** pralna in čistilna sredstva, toaletni papir, metle ipd.
- **Gorivo in energija:** plin, nafta, premog, drva ipd.
- **Voda:** sanitarna za WC in pitna voda za kuhinje in točilne pulte.

4.3.1.3 Drobni inventar

Drobni inventar¹⁷ se v gostinski dejavnosti pojavlja v vseh delih gostinstva in je pomemben tako stroškovno, kot tudi količinsko.

- **Kuhinja:** krožniki, pribor, drobna orodja, posoda ipd.
- **Točilnica:** kozarci, pribor, manjše posode, vaze, solnice, porcelan, pepelniki ipd.
- **Dnevni prostori:** prti, okrasni predmeti ipd.
- **Sobe:** posteljnina, brisače, odeje ipd.

Značilnost drobnega inventarja je, da njegova posamična vrednost ni velika in se pri opravljanju gostinskih storitev ne porabi, ampak se samo obrablja in tudi uniči. Pogoji za kategorizacijo je, da je življenjska doba (manj kot eno leto) in vrednost (pod 500 EUR).

4.3.1.4 Kako lahko obvladujemo izgube in stroške pri materialu in drobnem inventarju?

Posamezne izgube imajo različne pristope za odpravo:

- posledica skladiščenja (**kalo, razsip, gnitje**) – z ustreznim skladiščenjem;
- posledica priprave (**odpadki mesa, zelenjave, sadja**) – z ustrežno nabavo sestavin in usposabljanjem zaposlenih;
- priprave (**krčenja, izhlapevanje**) – z usposabljanjem zaposlenih in ustreznim skladiščenjem;

¹⁷ Osnovna sredstva bomo zaradi omejenega prostora izpustili.

- lom (**razbiti kozarci, krožniki**) – z ustreznimi postopki skladiščenja in čiščenja ter usposabljanjem zaposlenih;
- kraje (**manjki denarja, materiala**) – z uvajanjem nadzora, ki preprečuje kraje, ustreznim zaposlovanjem in vodenjem z zgledom.

Obvladovanje stroškov za telefon

Vzpostaviti je potrebno pregled, kdo uporablja službeni telefon, kakšna je dolžina pogovorov, nadzor nad klici, vzpostavitev brezplačne številke za klice v lokal, nadzor nad stroški telefona in postavitev limitov za posameznega zaposlenega (GSM), zamenjava dobavitelja in prehod k cenejšemu operaterju.

Stroški energije

Izdelati je potrebno elaborat porabe energije; raziskati, kaj ustvarja največji strošek in kje so največje izgube, namestitev samostojnega časovnega vklopa in izklopa aparatov; poskrbeti, da se ugašajo luči, prezračevanje namesto uporaba klimatskih naprav, namestitev toplotnih črpalk; poskrbeti, da bodo kotli brez vodnega kamna, redna menjava filtrov, varčne žarnice, senzorji za vklop in izklop luči oz. aparatov, nastavitvev pravilne temperature peči, hlajenja oz. gretja, vpeljava novih tehnologij, ki lahko varčuje z energijo, vpeljava obnovljivih virov energije (gretje vode s pomočjo sonca), primerna postavitev oz. nastavitvev strojev in naprav, razporeditev hrane in pijače v hladilnikih; poskrbeti, da bodo zaposleni razumeli, da lahko privarčujejo z energijo.

Čistila in čiščenje

Zmanjšati je potrebno količino perila, razvrščanje perila, najem perila, uporaba brisač za enkratno uporabo, ki jih je možno reciklirati, osveščati goste v hotelskih sobah.

Druge možnosti za zmanjšanje stroškov (enotna nabava, obvladovanje dobaviteljev in iskanje dodatnih popustov, dobava »just in time«, oz. letne kvote, kartice lojalnosti, dekoracija, donacije in sponzorstvo, najem opreme, SAZAS, IPF, ZAMP, RTV).

Stroški za pripravo hrane

Analizirati je potrebno vse faktorje, ki vplivajo na ceno menija. Potrebno je zasledovati določen cilj, koliko naj bi predstavljala lastna cena menija v prodajni ceni (ne več kot 70 %). Pomembno je, da se zasleduje cilj zmanjšanja stroškov brez, da bi se zmanjšala kakovost storitve.

Pomembna za obvladovanje stroškov skozi prihodke je razporeditev menijev v jedilnem listu. Jedi, ki imajo večji RVC¹⁸, naj bodo na takem mestu, da bodo bolj padli v oči gostom.

Obvladovanje obsega nabave na podlago analize prodaje. Tisti artikel, ki se bolj prodaja, je tudi večji potrošnik materiala. Zato se lahko doseže boljše pogoje pri dobaviteljih in zamenjava tistih sestavin pri pripravi hrane, ki ne vplivajo na končno kakovost in ponudbo določene hrane.

Uporaba standardnih receptov pri pripravi hrane omogoča pregled nad porabo materiala in časa za pripravo določen jedi. Pomembno je tudi, da občasno vzpostavimo kontrolo nad velikostjo porcij in jih po potrebi korigiramo. Če nam povpraševanje to omogoča, je zagotovo idealno, da imamo fiksne menije.

Zavedanje, da lahko že z majhnimi koraki dosežemo na letnem nivoju velike prihodke, je zelo pomembno. Tako lahko prihranimo precej denarja, če pazimo, kdaj zamenjamo olja v fritezah, poskrbimo, da bo kruh oz. sladkor v košaricah, pravilna temperatura kave v termosih, prostor za odpadke, ipd.

Nabava in skladiščenje

Na svoje dobavitelje moramo gledati kot na partnerje. Če bomo gradili vzajemen odnos (win-win), lahko pričakujemo, da nam bodo razrešili kakšen problem tudi v zadnjem trenutku. Kljub vsemu moramo paziti kakšne blagovne znamke nabavljamo, saj so lahko razlike v ceni zelo velike. Če je le mogoče, nabavljamo lokalno. Dobavitelja testiramo postopno. Ko smo se odločili, da bomo z njim sodelovali, dorečemo nabavne pogoje. In dogovorimo popuste na super rabate. Tako bosta imeli obe stranki od dobave največ. Kljub vsemu je potrebno preverjati, ali lahko dobite kakšen material ceneje. To informacijo lahko vključite v svoja pogajanja z dobaviteljem. Nabavo lahko poenostavimo tako, da naročamo potrebne količine preko interneta.

Pri skladiščenju bodite pozorni, da material razporedite tako, da bodo najmanjše izgube v energiji (luči, hlajenje). Potrebni je čim manj vstopov v različne prostore. Paziti je potrebno na datum trajanja, lom in kalo ter sistem, kako bo material porabljen. V večini primerov velja kot najboljši FIFO sistem.

Stroški vzdrževanja

Stroški vzdrževanja so v veliki meri odvisni od samih strojev in naprav oz. izgradnje objekta. Že pri nabavi oz. izgradnji le-teh je potrebno misliti, kakšen bo strošek vzdrževanja. Včasih je lahko določena naprava dražja, a se kasneje izkaže,

18 Ki pa ni nujno, da je najdražja.

da ima zelo malo vzdrževanja. V življenjski dobi tako lahko celo privarčujemo, čeprav je strošek nabave večji. Dobro je tudi, če imamo vzpostavljen sistem preventivnih vzdrževanj. Tako lahko preprečimo večje lome in izpade. Prav tako lahko preverimo, ali so stroji in naprave nastavljeni tako, da delajo optimalno (ledomati, peči, friteze).

Velik strošek predstavlja pleskanje. Pri gradnji je potrebno upoštevati, kje so lahko ploščice oz. drug material, ki omogoča, da steno preprosto operemo.

Če je le mogoče, uporabljamo proizvode, ki jih je lahko recikliramo. Z odpadnim materialom lahko tako nekaj celo zaslužimo.

V okvir vzdrževanja spadajo tudi WC-ji in parkirišča. Le-ti morajo biti vedno čisti, saj so ogledalo lokala. Poskrbeti moramo, da je vedno dovolj papirnatih brisač in da se opravi občasne kontrole, ali so čisti.

Požarni varnosti moramo dati poseben poudarek, še posebej tam, kjer je možnost odprtega ognja. Zaposlene izobražujemo, kako naj se obnašajo v primeru požara.

Vzdrževati je potrebno tudi vse površine, kjer se gibljejo stranke in zaposleni. Poseben poudarek je potrebno dati površinam, kjer bi lahko prišlo do poškodb. V primeru tožb so stroški zagotovo večji, kot bi bili prihranki. Zato naj se uporablja preverjene materiale, ki zmanjšajo možnost da bi do poškodb prišlo.

4.3.2 Stroški dela v gostinstvu

4.3.2.1 Kaj so stroški dela v gostinstvu?

Nadzor na stroški dela je le eden od segmentov obvladovanja stroškov in se prepleta z drugimi področji. Stroški povezani z zaposlenimi so zagotovo eden izmed najpomembnejših stroškov v strukturi stroškov vsake delovne intenzivne panoge. Prvi sklop stroškov je povezan s plačo in nadomestili. K tej kategoriji je potrebno upoštevati še davke in prispevke. Zelo pomembno je, da je ta v povezavi s produktivnostjo. Tu so še povračila v zvezi z delom, ki jih prav tako določa zakonodaja. Sledijo druge obveznosti (regres), ki so lahko ponovno povezane z veljavno delovno pravno zakonodajo (Zakon o delovnem razmerju, Kolektivne pogodbe), ali pa so ugodnosti v domeni delodajalca (dodatno pokojninsko zavarovanje). Na stroške povezane z zaposlenimi lahko vplivamo tudi tako, da jih ne zaposlimo, ampak jih najamemo.

4.3.2.2 Kako lahko obvladujemo stroške dela v gostinstvu?

1 Sestavitev kompetentne ekipe sodelavcev

Obvladovanje stroškov dela se začne že pri postavljanju kompetentne ekipe, ki je zadolžena za izvajanje servisa v vaši enoti. Pomembno je, da izhajamo iz strategije in ciljev podjetja ter kakšno vrsto storitve bo le-ta ponujala. Vsak tip zaposlenega zato ni primeren za vsako enoto. Potrebno se je zavedati, da bodo zaposleni večino časa preživeli med sodelavci. Ko jih seznanimo, kakšno storitev bodo izvajali, sledi razporeditev glede na njihovo kompetentnost (pravi človek na pravo mesto). Zaželeno je tudi, da imamo v naprej jasno popisano delo in naloge. Naslednji korak je podelitev pristojnosti in odgovornosti za delo ter potreben budget za delo.

2 Kroženje osebja

Da bi prihajalo do prenosa znanja, kot tudi da bi se preprečilo združevanje zaposlenih v skupine, ki bi pozitivno počela nečedna dejanja, je potrebno vzpostaviti sistem kroženja. To pomeni, da zaposleni ne delajo vedno v isti ekipi.

3 Usposabljanje

Z usmerjenim usposabljanjem lahko privarčujemo veliko denarja, saj bomo povečali izkoriščenost resursov in sicer tako, da bo manj izgub, stroškov, ali pa bomo povečali prodajo in zadovoljstvo zaposlenih. Potrebno je postaviti kazalnike, kdaj in kako bomo izvajali usposabljanje (več o tem v poglavju o usposabljanju).

4 Optimalno razporejanja glede na potrebe delovnega procesa

Za zmanjšanje stroška dela je zelo pomembno tudi razporejanje zaposlenih. Postaviti je potrebno standarde produktivnosti. Le-ti bodo zaposlene in vodje usmerjali k temu, da se obnašajo optimalno, saj jih sicer ne bodo dosegli. Za optimalno razporejanje zaposlenih je potrebno popisati aktivnosti na čim natančnejše časovne enote. Planirati je potrebno aktivnosti na izmeno, dan, teden, mesec. Iz tega kasneje izhaja potrebno število zaposlenih v naprej navedene enote. Ko imamo popisano plan potreb, ga je potrebno spraviti v urnik in seznaniti zaposlene. Pri planu je potrebno upoštevati morebitne kritične točke in postaviti minimalen standard potrebnega števila zaposlenih. Zaradi absentizma, zunanjih faktorjev (vreme, posebnih dogodkov), sezone ipd. Vsekakor obstaja možnost, da bomo imeli preveč ali premalo zaposlenih. Potrebno bo tudi spretno krmariti med kvaliteto in kvantiteto zaposlenih, saj vsi nimajo enakih kompetenc.

Za spretno krmarjenje med potrebami delovnega procesa imamo nekaj možnosti:

- da v primeru dodatnih potreb pokličemo zaposlene, da se vključijo v delovni proces;
- da jih v primeru prevelikega števila zaposlenih predčasno pošljemo domov;
- da imamo zaposlene, ki jih občasno vključimo v delovni proces (fleksibilne oblike);
- da imamo deljen delovni čas, ko imamo predvidene potrebe;
- da jih pošljemo na dodaten odmor;
- da jim skrajšamo odmore;
- da jim podaljšamo delovni proces (nadurno delo).

Vsaka izmed prej naštetih rešitev ima svoje pozitivne kot tudi negativne posledice. Pomembno je, da jih z zaposlenimi dogovorimo vnaprej. Prav tako moramo upoštevati delovnopravno zakonodajo in imamo pogodbo z agencijo, ki nam bo zagotovila dodatne kadre.

5 Nadzor in kontrola na delom zaposlenih

Nadzor lahko izvajamo z vidika kakovosti (ali je servis v skladu s predpisanimi standardi) in obsega (ali je izvedeno dogovorjeno število nalog v predvidenem času) ter poštenosti (ali ne prihaja do kraj ipd.). Pri kontroli se bolj osredotočamo na primerjavo doseganja rezultatov s planskimi.

6 Izboljšanja produktivnosti

S tem ko z ustreznim nadzorom in kontrolo ugotovimo določeno stanje, ga moramo kasneje z izboljšanjem produktivnosti usmeriti k zelenemu stanju. To lahko storimo tako, da bodisi izboljšamo tiste elemente, ki smo jih ugotovili kot pomanjkljive iz procesa, ali pa povečamo prodajo.

4.4 OPERATIVNI NADZOR IN KONTROLA V GOSTINSTVU

V gostinstvu je potrebno izvajati kontrolo, spoznati načela in postopke kontrole hrane in pijače ter ostalih sistemov za nadzor (nabava, prejem, zaloge, izdaja in kontrola proizvodnje), vključno z določitvijo standardov, operativni proračunom, analizo stroškov in obsega, dobička, prihodkov in stroškov, nadzora cen, preprečevanje tatvin in obvladovanje stroškov dela.

Potrebno je tudi razumeti vlogo in pomen medsebojnih odnosov med stroški hrane in pijače, stroški dela in nadzora v gostinstvu.

Dejansko gre pri kontroli v gostinstvu za sklop različnih segmentov od analize in kontrole stroškov dela, hrane in pijače, kakovosti storitev do povezovanj razmerja med prodajo, spremenljivih in fiksnih stroškov do dobička. Za obravnavano problematiko nas seveda zanima tudi kontrola nad prejeto napitnino v povezavi s stroški dela, zadovoljstvom gosta in kakovostjo storitev.

Kontrolira se naslednje vidike:

- izvajanje storitev (skladno z delovnimi navodili),
- stroške in prihodke (kako se ti odražajo v planu),
- zadovoljstvo gostov (pripombe, pohvale) in
- zaposlene (klimo, zadovoljstvo in zavzetost).

4.4.1 Nadzor nad manki

Velik problem v gostinstvu so tudi kraje. Lahko je kraja denarja iz blagajne, ali preveč zaračunana storitev gostu. Po drugi strani gre lahko za odtujevanje materiala in surovin (mesa, pijače, ipd.), ki jo ponovno lahko kradejo lastniku ali gostu. Lahko zaposleni dajejo gostu večje porcije, kot bi mu sicer pripadale (npr. dvojni konjak in ne enojni). Ko se jih zaloti pri dejanju, se zaposleni zagovarjajo, da so se ušтели pri računu, da so mislili, da je to napitnina, ali pa da je prišlo do loma blaga (npr. steklenic).

Predlagamo, da se vzpostavi kroženja zaposlenih, ko en zaposlen nadzira drugega, občasne kontrole blagajn, rutinske inšpekcije oz. inventure, nadzora s kamerami. Najbolje je, da se poslužujemo metode postavitve enega blagajnika, ki je odgovoren za blagajno (vse prihodke). S tem smo rešili problem blagajne ne pa hrane in pijače. Čeprav se morda to ne sliši pošteno, je najbolje, da manko plačajo vsi. Tako bodo imeli interes, da izsledijo krivca. Postavi naj se tudi skupna blagajna za napitnino. V primeru mankov, naj se napitnina najprej porabi za pokrivanje le-teh. Če tudi to ne zaleže, je potrebna vzpostavitev videonadzora in varnostnih ključavnic ter ločenih blagajniških ključev.

4.5 SPLOŠNI NAPOTKI ZA OBVLADOVANJE STROŠKOV

V kolikor povzamemo, je potrebno pristopiti k obvladovanju stroškov glede na naslednje kriterije:

- **Obvladovanje cenovne politike** (znižati ceno na enoto, dosežati dodatne popuste oz. podaljšati roke plačil ipd.);
- **Obseg poslovanja** (zmanjšati porabo določenega artikla, spremeniti modele poslovanja ipd.);
- **Klasifikacija storitev** (pravilna umestitev lokala in iz naslova kategorizacije izboljšanje pokritja);
- **Izboljšanje produktivnosti** (z enoto materiala naredimo več);
- **Nadzor nad korektnostjo poslovanja** (kraje, kalo, lom);
- **Obvladovanje zalog** (FIFO, naročanje »just in time«, sploh nimamo zalog).

Stroške je potrebno vezati na končnega uporabnika (v principu kot DDV). Na ta način se bo vzpostavila dvojna kontrola (trženje ali tehnični sektor bo obvladoval dobavitelje), proizvodnja pa bo želela imeti vedno bolj celovito in ceneno storitev ali material. Posrednik (trženje ali nabava) pa bo lahko pribil svoj del režijskih stroškov, ki bodo bremenili končnega uporabnika ali naročnika.

4.6 KAZALNIKI USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI

4.6.1 Kazalniki v oddelku hrane in pijače

Ključni kazalniki v oddelku hrane in pijače so:

- RevPASH (Revenue per Available Seat Hour), prihodek na razpoložljivo mizo,
- povprečna poraba na gosta,
- obračanje miz,
- RVC (razlika v ceni),
- prihodek na zaposlenega,
- obvladovanje zalog in
- ipd.

4.6.2 Kazalniki v oddelku nočitev

Kazalca, ki sta primerna za merjenje uspešnosti spalnega dela in jih uporablja ves razviti turistični svet, sta:

- RevPAR (Revenue per Available Room), prihodek na razpoložljivo sobo in
- ADR (Average Daily Rate) - povprečna dnevna cena sobe.

Poleg tega pa lahko merimo dolžino bivanja, % vračanja gostov ipd.

Lastniki in menedžerji si lahko postavijo tudi druge kazalnike.

9 ZAKLJUČEK

Glavni namen pri pripravi knjige je bil pripraviti pregled možnih rešitev za izboljšanje kakovosti gostinske storitve. Dotaknili pa so se tudi vpliva različnih načinov nagrajevanja z napitninami na motivacijo zaposlenih v gostinstvu ter na podlagi ugotovitev izdelati model nagrajevanja z napitninami, ki bo zaposlene motiviral. Predstavili smo vam tudi, kako bi lahko podjetja pristopila k oblikovanju sistema nagrajevanja z napitninami in sistema usposabljanja zaposlenih. Obe aktivnosti bi lahko pripomogle k bolj kakovostni storitvi in posledično večjim prihodkom podjetja, kot tudi napitninam. Vse skupaj bi pripomoglo k varnejši zaposlitvi.

Z uporabo kazalcev in kazalnikov omogočimo, da vemo, kje smo in kam želimo v prihodnosti priti. Da bi jasneje opisali proces uvajanja kakovosti in sistema nagrajevanja, smo za boljšo ponazoritev ugotovljenih dejstev o delovanju organizacije uporabili grafične in slikovne prikaze. Za vodenje podjetja so še zlasti pomembni ekonomski kazalniki. Ker samo klasični ekonomski kazalniki ne dajejo vedno pravega vpogleda v dogajanje, smo s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov razširili gledanje na spremembe skozi štiri vidike: finančnega vidika, notranjih poslovnih procesov, učenja in rasti ter poslovanja s strankami. Model omogoča merjenje na način, ki omogoča neposredne in posredne povezave z vizijo in strategijami podjetja. Podjetje lahko tako implementira kakovost v svoj poslovni vsakdan.

10 SEZNAM LITERATURE IN VIROV



Literatura:

1. Adams, S. J. (1965). *Inequity in social exchange*. V Berkowitz L. (ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
2. Argyris, C., Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
3. Armstrong, M. (1996/1999). *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development.
4. Babič, M. (2001). *Ekonomika kakovosti. Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru*. Bernardin, 16.–17. november 2001. Str. 63–68.
5. Bandura, A. (1989). *Human Agency in Social cognitive theory*. *American Psychologist* 44(9): 1175–1184.
6. Bramham, J. (1994). *Human resource planning*. London: Institute of Personnel and Development.
7. Brezovec, A. (2000). *Marketing v turizmu: izhodišča za razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
8. Buckingham, Marcus in Curt Coffman. (2004). *First, break all the rules*. London: Simon & Schuster.
9. Cevc, M. (2009). *Nacionalne poklicne kvalifikacije na področju gostinstva in turizma*. Pridobljeno dne 8. avgusta 2009 s spletne strani: <http://www.grm-nm.si/dokumenti/catez1/referati/cevc.pdf>.
10. Čagran, B., Pšunder, M. in Fošnarič, S. (2004). *Priročnik za izdelavo diplomskega dela*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
11. Davis, B. in Lockwood, A. (1995). *Food & beverage management: selections of readings*. Oxford: Bateerworth-Heinemann.
12. Dessler, G. (2005). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
13. Farnham, P. (2005). *Gratuity Ingenuity: The Secret Art Of Bigger Tips*. Pridobljeno dne 2. februarja 2008 s spletne strani: <http://www.gratuity-ingenuity.com/>.
14. Ferligoj, A., Lozar Manfreda, K. Gnidovec, M. in Kogovšek, T. (2003). *Vaje iz multivariatne analize*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.

15. Field, A. M. (2000). *Applying Monte Carlo simulation techniques to amusement park queuing protocols to reduce waiting time and enhance customer satisfaction*. Doctor dissertation. Clemson: Clemson University.
16. Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publicers.
17. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
18. Kajzer, V. (2009). *Trženje kakovosti storitev*. Maribor: Višja prometna šola Maribor.
19. Kocjan, B. M. (2004a). *Slovenski veliki leksikon (a-g)*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d. d.
20. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
21. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
22. Kreitner, Robert. (1992). *Managemnet*. Boston: Houghton Mifflin.
23. Lobb, A. (2001). *The logic and history of tipping*. Pridobljeno dne 2. aprila 2009 s spletne strani: <http://money.cnn.com/2001/10/07/pf/tipping/>.
24. Linton, I. (1995). *25 tips for excellent customer service: an action plan for service success*. London: Pitman.
25. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Lovelock, C. in Wright, L. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
27. Lucia, A. D. in Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
28. Lynn, M. in McCall, M. (2000). *Gratitude and Gratuity: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship*. *Journal of Socio-Economics* 29: 203–214.
29. Lynn, M. (1996). *Seven Ways to Increase Server's Tips*. *Cornell H. R. A. Quarterly* (June): 24–29.
30. Lynn, M. (2003). *Restaurant Tips and Service Quality: A Weak Relationship or Just Weak Measurement?* *International Journal of Hospitality Management* 22: 321–325.
31. Lynn, M. (2004a). *Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and Why They Should Do It*. *Journal of Foodservice Business Research* 8(4): 89–98.

32. Lynn, M. (2004b). *Ethnic Differences in Tipping: A Matter of Familiarity with Tipping Norms*. Cornell H. R. A. Quarterly 45: 12–22.
33. Marolt, J. (1994). *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Martocchio, J. J. (2000/2001). *Strategic compensation: a human resource management approach*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
35. Mihalič, T. (1997). *Turistična podjetja - poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Mihalič, T. (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Mihalič, T. (2009). *Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij: konkurenčnost Slovenije 2006–2013 konkurenčno gospodarstvo in hitrejša rast*. Projekt: CPR. Ljubljana.
38. Neuman, L. W. (1991/2004). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
39. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. (1995). *The Knowledge - Creating Company*. New York: Oxford University Press.
40. Noone, B. M. in Kimes, S. E. (2005). *Dining Duration and Customer Satisfaction*. CHR Reports. Pridobljeno dne 21. septembra 2008 s spletne strani: http://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/chr/research/noone-kimesreport.pdf?my_path_info=chr/research/noonekimesreport.pdf.
41. Parrett, B. M. (2003). *The Give and Take on Restaurant Tipping*. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Virginia. Dostopna na: <http://www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003-021146/unrestricted/ETDDissertation.pdf> (3. januar 2006).
42. Planina, J. in Mihalič, T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
43. Pogačnik, V. (1997). *Lestvica delovne motivacije*. Produktivnost. Ljubljana
44. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev v primeru iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Raspor, A. (2002a). *Napitnina kot dodatna stimulacija za delo*. Organizacija 35(5): 285–295.
46. Raspor, A. (2002b). *Napitnina na področju storitev – primer igralništvo*. V Ljudje in plače v spremenjenih razmerah, ur. Ivan Kežžar. 141–152. XVII
47. Raspor, A. (2007a). *Napitnina v gostinstvu*. Organizacija 40(3): A27–A37.

48. Raspor, A. (2007b). *Vpliv celovite kakovosti storitve v gostinstvu na napitnino natakcarjev*. V *Vpliv produktivnosti in ustvarjalnosti na plače zaposlenih*, ur. Mlakar Peter in Ivan Kejžar. 85–111. XXII posvetovanje društva za vrednotenje dela.
49. Raspor, A. (2007c). *Izobraževanje natakcarjev za pridobivanje višjih napitnin*. *Andragoška spoznanja* 13(4): 70–78.
50. Raspor, A. (2007d). *Demografske značilnosti dajalcev napitnine v gostinstvu*. Neobjavljeno gradivo. Pridobljeno dne 15. avgusta 2009 s spletne strani: <http://www.shrani.si/f/p/vZ/1gPyfqY/demografske-znacilnosti-.pdf>.
51. Raspor, A. (2007e). *Prihodki krupjejev in natakcarjev iz napitnin*. Neobjavljeno gradivo. Pridobljeno dne 17. oktobra 2009 s spletne strani: <http://www.shrani.si/f/2V/Cz/2iMB5R70/prihodki-krupjejev-in-na.pdf>.
52. Raspor, A. (2010). *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Rožič, V. N. in Raspor, A. (2008). *Ali je možno ameriški vsebinski model poklicev neposredno uporabiti v slovenski praksi*. *Organizacija* 39 (6): 378–285.
54. Sallaz, J. J. (2002). *The House Rules: Autonomy and Interests among Contemporary Casino Croupiers*. *Work and Occupations* 29(4): 394–427.
55. Skinner, B. F. (1953/1966). *Science and human behaviour*. New York: The Free press.
56. Smith, P. in Geoff, N. (2000). *Job evaluation*. V *Strategic reward systems*, ur. Thorpe, R. in Homan, G. 217–231. Harlow: Financial Times.
57. Snoj, B. (2006). *Management prodaje*. Zbrano gradivo. Maribor. EPF.
58. Spencer, L. M. in Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
59. Stutts, A. T. in Wortman, J. (2001/2006). *Hotel and lodging management: an introduction*. Hoboken (NJ): J. Wiley, cop.
60. Svetlik, I. (2005). Predgovor. V Marija Sonja Pezdirc (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
61. Šuligoj, M. (2006). *Delovni pogoji v gostinski dejavnosti*. *Organizacija* 39(2): 146–153.
62. Šuligoj, M. (2009). *Vpliv standardov na kakovost in uspešnost v hotelirstvu: doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. Uran, M. in Conti, D. (2006). *Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih*. Ministrstvo za gospodarstvo. Ljubljana: Direktorat za turizem.

64. Uran, M. (2008). *Priročnik za razvoj funkcionalne kakovosti storitev v turizmu*. Ministrstvo za gospodarstvo. Direktorat za turizem. Ljubljana.
65. Uršič, D. in Nikl, A. (2004): *Učeča se organizacija: sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Management Forum.
66. Verbič, B. (1994). *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
67. Yu, L. (1999). *The international hospitality business: management and operations*. Oxford: The Haworth Hospitality Press.
68. Wight, M. E. (2006). *Tipping guide for Gratuitous Folks*. Victoria: Trafford Publishing.
69. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Viri:

1. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. (2002). *Strategija slovenskega turizma 2002–2006*. Pridobljeno dne 28. julija 2008 s spletne strani: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_strategija.pdf.
2. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije: Direktorat za turizem. 2006. *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011 (RNUST)*. Pridobljeno dne 28. julija 2008 s spletne strani: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/Microsoft_Word_-_RNUST_2007-2011-popravki_10.7.2006-za_na_splet-1.pdf.
3. Vlada republike Slovenije. (2012). *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016 »Partnerstvo za trajnostni razvoj turizma 2012–2016«* Pridobljeno dne 28. julija 2014 s spletne strani: http://www.mgrt.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/article/2159/8360/57ba855cd5b54da2f8f2d0b650c811a9/.
4. Poklicni standard kuhar/kuharica. Pridobljeno dne 8. avgusta 2014 s spletne strani: <http://www.nrpslo.org/ris/preview.aspx/81100030>.
5. Raspor, A. (2008). *Pomanjkanje kadrov v slovenskem gostinstvu in Turizmu (elektronski vir)*. Ur. Vladislav Rajkovič ... [et al.]. 27. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Znanje za trajnostni razvoj, 2291-2297. Kranj: Moderna organizacija.
6. Republika Slovenija. (1996). *Zakonom o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI)*. Ur.l. RS, št. 12/1996. (12. januar 2011)
7. Republika Slovenija. (2001). Republika Slovenija. *Slovenski računovodski standardi (SRS)* Ur. l. RS, št. 107/2001 (12. februar 2011)

8. Republika Slovenija. (2007). *Resolucija o nacionalnih razvojnih projektih za obdobje 2007-2023*. Pridobljeno dne 4. januarja 2008 s spletne strani: <http://www.gov.si/vrs/index.php?vie=cnt&gr1=dloVld&gr2=vlaPro/>.
9. Republika Slovenija. (2007). *Zakon o gostinstvu (uradno prečiščeno besedilo)* (ZGos-UPB2). Ur. l. RS, št. 93/2007 (12. oktober 2015)
10. Tajnikar, M. (2007). *Gospodarstvo: med peklom in rajem ni vic. Zajec tiči v grmu investicij*, Delo, 11. 8. 2007, Sobotna priloga, str. 10–11. Ljubljana.
11. Turistična zveza Slovenije. (2001). *Gostoljubnost v turizmu*. Pridobljeno dne 8. februarja 2014 s spletne strani: <http://www.turistica-zveza.si/doc/misel/GOSTOLJUBNOST%20V%20TURIZMU-10.doc>.
12. UNWTO. (2015). *Tourism Highlights Edition 2015*. Madrid: World Tourism Organization.
13. *Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev*. Ur. l. RS, št. 28/1997, 16/2000.
14. Seznam srednjih šol. Pridobljeno dne 18. julija 2015 s spletne strani: <http://www.dijaski.net/srednje-sole/vpis-v-srednje-sole.html>.
15. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2015). *Napoved zaposlovanja za leto 2016*.

Internetni viri:

1. Cheryl, L. in Brown, D. B. (2003). *Controlling restaurant and food service operating costs*. Business & Economics.
2. *National Restaurant Association*. Pridobljeno dne 16. januarja 2011 s spletne strani: <http://www.restaurant.org/>.
3. SURS. Statistični urad Republike Slovenije. Pridobljeno dne 8. avgusta 2008 s spletne strani: <http://www.stat.si/>.
4. The O*NET® Content Model. O*NET Resource Center. Pridobljeno dne 2. januarja 2014 s spletne strani: <http://www.onetcenter.org/overview.html>.
5. *Skrivnostni nakup*. Pridobljeno dne 18. avgusta 2015 s spletne strani: <http://www.skrivnostni-nakup.com/za-skrivnostne-kupce/kdo-ozroma-kaj-je-skrivnostni-kupec/>.
6. *Kaj je SiOK?* Pridobljeno dne 2. januarja 2014 s spletne strani: <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>.