

**dr. Andrej Raspor**

# **Kako do izboljšanja kakovosti gostinske storitve**



*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

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>DELOVANJE GOSTINSTVA KOT PANOGE .....</b>	<b>13</b>
2.1	DEFINICIJA GOSTINSKE DEJAVNOSTI.....	14
2.2	UDELEŽENCI PRI IZVAJANJU GOSTINSKE STORITVE.....	16
<b>3</b>	<b>KADRI V GOSTINSTVU .....</b>	<b>19</b>
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 ZAPOSLETE 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
<b>4</b>	<b>POSLOVANJE - PRIHODKI IN STROŠKI V GOSTINSTVU .....</b>	<b>41</b>
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
<b>5</b>	<b>NAPITNINA V GOSTINSTVU .....</b>	<b>55</b>
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
<b>6</b>	<b>KAKO IZVESTI RAZISKAVE STANJA V PODJETJU ? .....</b>	<b>69</b>
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
<b>7</b>	<b>IZBOLJŠAVE KAKOVOSTI STORITVE .....</b>	<b>85</b>
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
<b>8</b>	<b>PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV IN NAGRAJEVANJA .....</b>	<b>95</b>
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
<b>9</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>117</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM LITERATURE IN VIROV .....</b>	<b>119</b>
<b>11</b>	<b>PRILOGE .....</b>	<b>125</b>

---

## 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

# 1 UVOD



Turizem in znotraj njega gostinstvo je sektor, ki je bil zaradi spremenjenih gospodarskih razmer po letu 2007 eno bolj prizadetih področij v Sloveniji. Za dosego ponovne hitrejše rasti bo potreben dodatnih spodbud - ne le v finančnem smislu, temveč predvsem v smislu informacij - ter ponovnega zaupanja strank v dobavitelje in izvajalce storitev tega sektorja. Z razvojem krize v gradbeništvu se je segment poslovnih kupcev na slovenskem trgu bistveno skrčil. Situacija pa se je dodatno poslabšala tudi zaradi plačilne nediscipline kot posledice omejenega zagotavljanja delovanja nekaterih poslovnih partnerjev. Dodatno je potrebno izpostaviti, da se v preteklosti zlasti na področju gostinstva ni bistveno vlagalo v razvoj in raziskave, saj gre za dejavnost, ki je tradicionalno konvencionalna.

Po podatkih Banke Slovenije je predstavljal turizem v letu 2014 37-odstotni delež v izvozu storitev v Sloveniji. V letu 2009 je bil ta delež še 44 %. V slovenskem bruto domačem proizvodu (BDP) predstavljal kar 12,7-odstotni delež. Pri tem je zanimivo tudi to, da se je v letu 2014 povečalo tudi število zaposlenih v gostinstvu in turizmu. Trendi so se nadaljevali tudi v letu 2015 in se napoveduje tudi do leta 2025 (UNWTO, 2015).

Vlada Republike Slovenije je skupaj z resornim ministrstvom že v preteklih mandatih sprejela več strateških dokumentov. S temi ukrepi želi spodbuditi razvoj in vlaganje v to panogo. Takrat smo bili priča zelo ambicioznim načrtom, ko je med strateške projekte vključila tudi velike projekte (npr. Jadranski otok, Mega center) na področju gostinstva in turizma. Trend vlaganja se je zaradi gospodarske krize kasneje umiril. Kriza je pokazala, da je prav gostinska dejavnost med tistimi, ki kažejo manjši upad prihodkov kot ostalo realno gospodarstvo.

Navedena dejavnost sodi tako med kapitalno kot tudi delovne intenzivne panoge, zato bo potrebno za izvajanje zagotoviti ustrezno število usposobljenih kadrov. Pomanjkanje gostinskih kadrov je največje med kuharji in natakarji, saj je v zadnjem desetletju prisotno vse manjše zanimanje za vpis v šole za te programe. Ob kombinaciji z vedno bolj zaznamim upadom rojstev in stalnimi potrebami, ki jih zaznava Zavod za zaposlovanje, je potrebno pravočasno poiskati ustrezne rešitve,

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.

# 3 KADRI V GOSTINSTVU

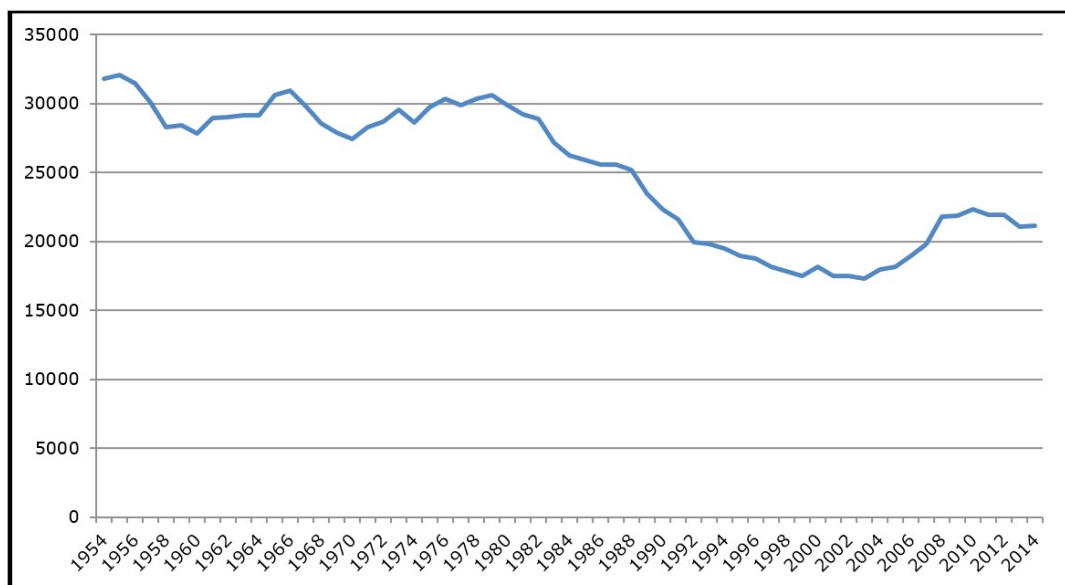


V tem poglavju je predstavljeno kakšno je trenutno stanje na področju gostinskega kadra. Na enem mestu smo zbrali ključne kompetence in kakšni so formalni in neformalni sistemi usposabljanja kadra.

## 3.1 STANJE KADRA V GOSTINSTVU IN TURIZMU

Izhajajoč iz naravnega gibanja prebivalstva v Republiki Sloveniji bomo v prihodnosti ob obstoječih trendih imeli še večje pomanjkanje kadrov (Slika 1).

Slika 1: Gibanje rojstev v RS 1954–2014



Vir: SURS 2015.

Po podatkih SURS-a sicer število prebivalstva raste, a je delež mladih starih od 15–29 let padel pod 1/5. V naslednjih 20 letih naj bi padel pod 14 %, saj je podaljšuje življenjska doba. Leta 2007 je Tajnikar opozarjal, da se v Sloveniji med brezposelnimi povečuje delež tistih z višješolsko izobrazbo, zmanjšuje pa delež tistih s poklicno ali brez izobrazbe. Praksa je, da se večina srednješolcev iz gostinske dejavnosti odloča za nadaljnje šolanje. To je posledica preteklega investiranja v delovno intenzivne panoge in ne v znanje in razvoj. Ker se zaposleni z višjo izobrazbo ne odločajo za zaposlitev, je bilo potrebno v preteklosti za tekoče potrebe iskati kadre v tujini. Posledica je, da smo imeli vedno več delavcev

iz tujine, čeprav je bilo to zaradi velike brezposelnosti nelogično. Na sploh je za slovenski trg dela značilna strukturna brezposelnost (npr. starejši, mladi brez strokovne izobrazbe, brezposelni brez izobrazbe, invalidi, osebe z zdravstvenimi ter drugimi omejitvami in dolgotrajno brezposelni) in strukturna deficitarnost (npr. gradbeništvo, gostinstvo), v zadnjem obdobju pa še zaradi zaposlenih iz propadajočih podjetij.

Gostinstvu najbližja dejavnost so dejavnost trgovine, kmetijstva in predelovalnih dejavnosti. Prehodi kadra iz gostinstva in turizma v trgovino oz. v prehransko industrijo oz. kmetijstvo in obratno so bili v preteklosti nekako normalni. V trgovini je zelo pomembno znanje marketinga (prodaje). To znanje je pomembno tudi v gostinstvu in turizmu. Na drugi strani je v prehranski industriji pomembna tehnologija priprave hrane. To znanje koristi tudi v gostinstvu (in obratno).

V gostinstvu je poleg gradbeništva, ki sodi med delovne intenzivne panoge, najbolj zaznano pomanjkanje kadra, ki se z leti še stopnjuje. Tako se je od leta 2002 do 2006 (SURs) povečala z 0,89 na 1,46 in je predstavljala drugo najvišjo stopnjo. Najvišja je bila gradbeništvo - 2,27. Tudi v tretjem četrtletju leta 2008 se situacija (po začetku krize), kljub veliki brezposelnosti ni bila bistveno boljša in je znašal 1,4. Večji premik beležimo v letu 2010, ko je indeks v III. kvartalu padel na 0,8, a je bil še vedno četrti najvišji. V letu 2015 je znašal 2,4 in je bil drugi najvišji, takoj za gradbeništvom s 3,2 (Tabela 1).

Značilnosti delovnega okolja v turizmu opredeljujejo (RUST): relativno nizke plače, omejene možnosti napredovanja in razvoja kariere, neugodni modeli delovnega časa, neprijetni fizični pogoji dela, pojav dela na črno (predvsem v malih gostinskih obratih) in drugo. Turistična industrija se zato srečuje s pojavom visoke fluktuacije zaposlenih, z visokimi stroški delovne sile in slabo učinkovitostjo zaposlenih.

S pomanjkanjem kadra se poleg Slovenije soočajo tudi ostale evropske države. Pomanjkanje kadra v Sloveniji povečuje še migracija v sosednje države. Posebno je izrazita na Štajerskem, Koroškem in Gorenjskem v smeri proti Avstriji, na južnem in severnem Primorskem pa v smeri proti Italiji. Poleg tega je opazna migracija iz Istre v Trst in njegovo zaledje (Raspor 2008). Tu gre predvsem za dnevne migracije in ne za preseljevanje.

Koliko kadra lahko še pridobimo iz držav bivše Jugoslavije? Slovenija je bila v bivši državi privlačna za priseljevanje iz vseh preostalih delov federacije. Smo še zanimivi za tovrstne delovne migrante? Dejstvo je, da smo si jezikovno in kulturno

najbližji. Verjetno smo za ta trg še vedno zanimivi, a bodo tudi prišleki, ki se bodo preselili v območje ob meji z Avstrijo in Italijo, kaj hitro ugotovili razliko v višini prihodkov in bodo zato kmalu iskali zaposlitev čez administrativno mejo. Ker pomeni vstop v Slovenijo dejansko vstop v EU, bomo vedno bolj zanimivi tudi za vse neevropske državljane. Migracij znotraj same Slovenije v smeri nerazvite v razvito regijo praktično ni več, saj še same nerazvite regije nimajo dovolj kadra za pokritje lastnih potreb. Dodatne ovire predstavlja stanovanjska politika. Težave, ki so povezane z nakupom ali najemom stanovanj, povzročajo še dodatne ovire za selitev.

**Tabela 1: Stopnja prostih delovnih mest po dejavnostih v III. kvartalu 2015**

	Število prostih delovnih mest - SKUPAJ	Število zasedenih delovnih mest - SKUPAJ	Stopnja prostih delovnih mest (%) - SKUPAJ
SKD Dejavnost - SKUPAJ (B do S)	9.651	690.670	1,4
<b>B RUDARSTVO</b>	N	2.361	N
<b>C PREDELOVALNE DEJAVNOSTI</b>	2.320	172.525	1,3
<b>D OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO</b>	28	7.512	0,4
<b>E OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA</b>	N	9.025	N
<b>F GRADBENIŠTVO</b>	1.612	49.264	3,2
<b>G TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL</b>	1.008	92.563	1,1
<b>H PROMET IN SKLADIŠČENJE</b>	851	41.232	2
<b>I GOSTINSTVO</b>	698	26.172	2,6
<b>J INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI</b>	321	20.879	1,5
<b>K FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI</b>	179	20.297	0,9
<b>L POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI</b>	N	3.449	N
<b>M STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI</b>	552	36.426	1,5
<b>N DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI</b>	655	30.324	2,1
<b>O DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI</b>	98	47.553	0,2
<b>P IZOBRAŽEVANJE</b>	644	60.702	1
<b>Q ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO</b>	242	52.541	0,5
<b>R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI</b>	N	10.267	N
<b>S DRUGE DEJAVNOSTI</b>	130	7.578	1,7

Vir: SURS 2015.

Kljub potrebam podjetij je registrirana brezposelnost gostinstva med višjimi. Iskalci zaposlitve se ne odločajo, da bi se ponovno zaposlili v tej dejavnosti.

Postavlja se vprašanje, kako bodo podjetja sploh zagotavljala kadre, še posebej ko se bo izboljšalo stanje na trgu dela. To nas sili k iskanju razlogov, za tako stanje. Na dan 3. 1. 2016 (ZRSZ) je bilo med skupaj 751 razpisanimi delovnimi mesti 30 razpisanih delovnih mest za kuharja, 48 za natararja in en za natakarskega pomočnika. Za tako majhno povpraševanja je zagotovo krivo tudi to, da se potrebe dopolnjujejo tudi s študenti (študentsko delo).

Za leto 2015 (ZRSZ 2015) so napovedovali 0,6-odstotno rast zaposlenosti in 3000 do 4000 novih delovnih mest. Med najbolj iskanimi so poklici, kot so varilci, vozniki težkih tovornjakov, orodjarji, kuharji in strugarji ...

### **3.2 ZAKONODAJA IN PRILAGAJANJE TRENUTNIM RAZMERAM NA TRGU DELA V GOSTINSTVU IN TURIZMU**

Pri samem urejanju gostinske dejavnosti je zelo pomembna tudi zakonodaja. V prvi vrsti mislimo tu na Zakon o gostinstvu, ki je bil v preteklosti deležen kar nekaj sprememb. Bolj kot spremembe v letu 2007, so na dotok (oz. odtok) delovne sile vplivale spremembe v preteklosti (2005), ko se je iz zakona izvzelo obvezo, da mora vsakdo, ki želi delati v gostinstvu, bodisi kot natarar ali kuhar, imeti tudi ustrezno izobrazbo. Predlog so takrat predlagatelji utemeljevali, da bo tako dobilo gostinstvo zadostno število kadrov. Na žalost se je zgodilo ravno obratno.

### **3.3 PLAČE, KOT MOTIVACIJSKO ORODJE IN MAGNET ZA ZAPOSLOSTEV V GOSTINSKI DEJAVNOSTI**

Povprečna plača zaposlenih, v dejavnosti gostinstva in turizma, je znašala po podatkih SURS-a za (oktober) 2015 1.078,55 EUR bruto (733,46 EUR neto). Isti vir za enako obdobje navaja, da je znašala povprečna plača v R Sloveniji 1.679,41 EUR bruto (1.082,34 EUR neto). To pomeni, da so plače v gostinstvu zaostajale povprečno za okrog 348,88 EUR neto za povprečnimi plačami v Sloveniji<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> To pomeni, da plače z vsakim letom vse bolj zaostajajo. Npr. leta 2010 je ta razlika znašala 276 EUR.



Vzrokov za tako nizke plače je sigurno več. Gostinstvo (predvsem prehrambeno) je panoga, kjer razlika v ceni ni takšna, da bi omogočala visoke plače. Drugi pomemben faktor je produktivnost. Dostopni statistični podatki kažejo, da v bistvu niti ni pričakovati, da bi lahko bile višje, saj so gostinska podjetja po tem kazalniku med slabšimi v državi (Šuligoj 2006, 149). Čeprav se o temu med samimi zaposlenimi ne govori, je potrebno k tem zneskom prišteti še prihodke iz naslova napitnin, ki znašajo med 57 EUR za restavracije nižjega cenovnega razreda, do 374 EUR za restavracije višjega cenovnega razreda mesečno (Raspor 2007a; Raspor 2007e). To pa razlike med slovenskim povprečjem skoraj izniči.

Primerjava plač s sosednjimi državami na podlagi podatkov, ki jih posreduje EURES, kaže naslednje; Italija nudi natarjem od 900 do 1400 EUR neto (za 48 ur tedensko), Avstrija pa okrog 900 do 1100 EUR neto. Tudi v tem primeru je potrebno upoštevati napitnine, ki so v primeru Italije nekoliko višje od slovenskih. Da bi bil odliv kadra še večji, so v sosednji Italiji bolj spretni pri novačenju pri vpisu v šole. Te vabijo k vpisu v italijanske gostinske šole (Čedad, Gorica, Videm, Trst) tudi slovenske dijake iz obmejnih regij. Glede na garantirano zaposlitev in večji zaslužek, je to zagotovo dodaten magnet za odločitev za kariero v tujini.

Pomembno je tudi, kako so zaposleni motivirani in usposobljeni, saj so prav oni tisti, ki realizirajo celovito storitev. Potočnik (2004, 273) je mnenja, da mora storitveno podjetje natančno opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem stiku z gosti ali samem izvajanju storitev. Na drugi strani pa morajo zaposleni začutiti, da so del procesa in da je tudi od njih odvisno, koliko bodo dejansko zaslužili.

### **3.4 KADROVSKE POTREBE GLEDE NA PLANIRANE INVESTICIJE V GOSTINSTVU IN TURIZMU**

Da bi lahko prišli do pravih zaključkov, moramo najprej oceniti, koliko kadrov na področju gostinstva in turizma dejansko primanjkuje in koliko ga bomo potrebovali v naslednjih letih.

Slovenija bi zaradi projektov navedenih v resoluciji nacionalnih razvojnih projektov potrebovala veliko število kadrov (Raspor 2008). Takrat je bilo ocenjeno, da bi Slovenija ob takratnih napovedih potrebovala zgolj za nove investicije več kot 1.200 kuharjev in natarjev. Tu spet trčimo v problem planiranja in zagotavljanja resursov. Tajnikar opozarja (2007), da morajo biti investicije z realnimi možnostmi, saj mora temu slediti tudi gospodarstvo, kot tudi izobraževalna sfera.

# 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 uravnoveženega 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 diplomскеga dela*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
11. Davis, B. in Lockwood, A. (1995). *Food & beverage management: selections of readings*. Oxford: Bateworth-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](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. Dostopno 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 Kejžar. 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 natarjev*. 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 natarjev 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 natarjev 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): *Učeca 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](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](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/](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.turisticna-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>.

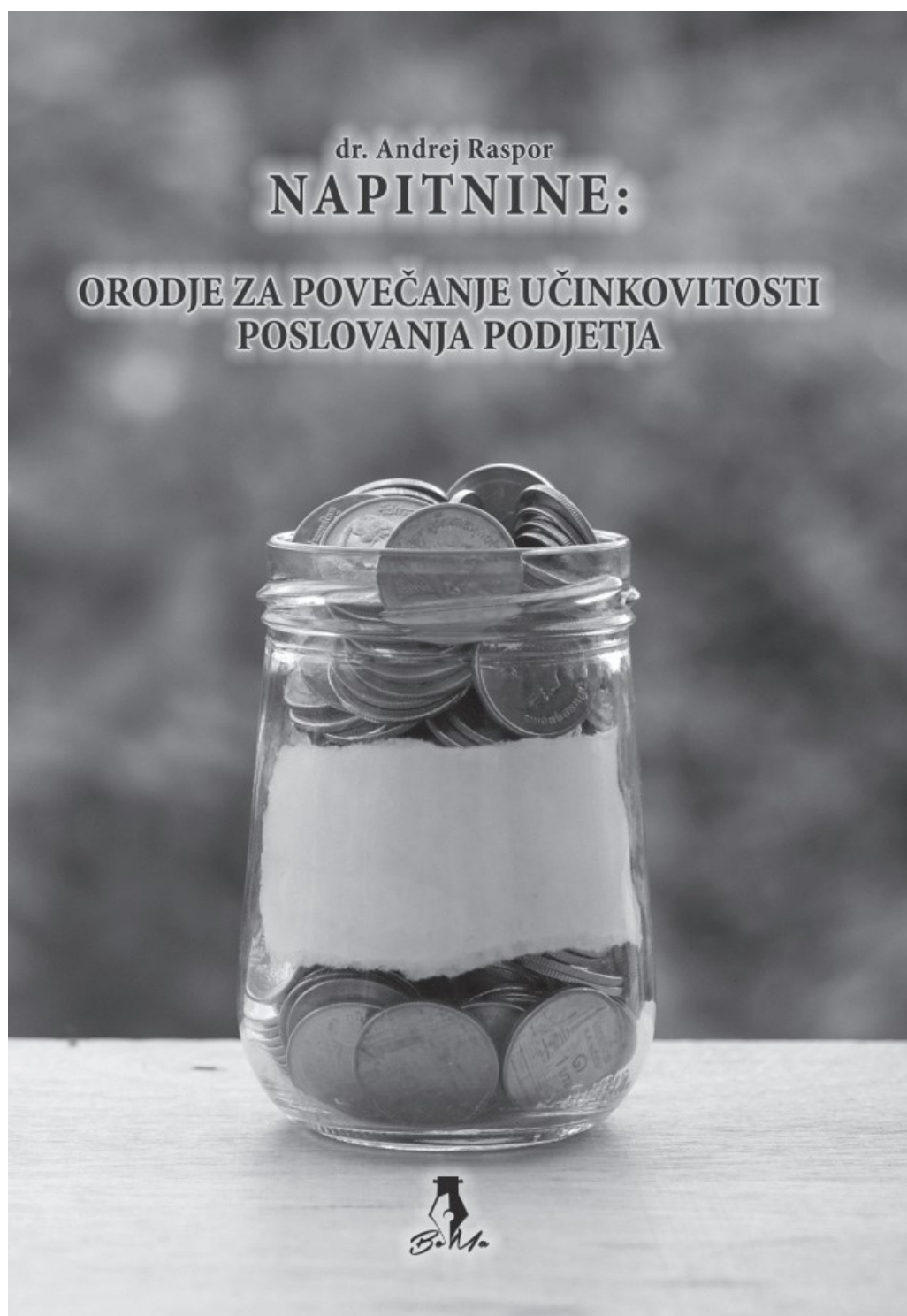
# DOSLEJ IZDANE AVTORJEVE KNJIGE



dr. Andrej Raspor

**Napitnine: Orodje za povečanje učinkovitosti podjetja**

*Založba BoMa, 2016*



dr. Andrej Raspor

**Spoznajmo kitajske goste: Nasveti za izboljšanje komunikacije s kitajskimi gosti**

*Založba BoMa, 2016*



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.

Cena: 22,50 EUR



9 789619 379165