

dr. Andrej Raspor
NAPITNINE:

**ORODJE ZA POVEČANJE UČINKOVITOSTI
POSLOVANJA PODJETJA**



dr. Andrej Raspor

NAPITNINE:
ORODJE ZA POVEČANJE UČINKOVITOSTI
POSLOVANJA PODJETJA



dr. Andrej Raspor: Napitnine: Orodje za povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja

Avtor: *dr. Andrej Raspor*

Recenzenta:

dr. Rasto Ovin

dr. Matej Makarovič

Uredil: *BoMa*

Jezikovni pregled: *BoMa*

Prelom: *BoMa*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Fotografija naslovnice: © [tuk69tuk] / Dollar Photo Club

Tisk: *Medium d. o. o.*

1. izdaja

Kraj: *Murska Sobota*

Založba: *BoMa*

Leto izdaje: *2016*

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

331.225.7

RASPOR, Andrej

Napitnine: orodje za povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja / Andrej Raspor. - 1. izd. - Murska Sobota: BoMa, 2015. - (Zbirka Znanstvene monografije / BoMa)

ISBN 978-961-93791-3-4

282109184

ZAHVALA

*Samo formuliranje problema je velikokrat pomembnejše od same rešitve,
ki je lahko stvar matematičnega izračuna ali eksperimentov.
Postaviti nova vprašanja, odkriti nove možnosti,
pogledati na probleme iz drugega zornega kota namreč
zahteva ustvarjalno domišljijo in označuje pravi napredek znanosti.*

Albert Einstein

Vedno, ko pišeš posvetila ali zahvale, si v dilemi, da ne boš koga pozabil. Tu je seveda prva mati, ki te je rodila, in oče, ki te je skupaj z materjo vzgojil. Sestre in bratje, s katerimi si moral kot najmlajši od petih otrok kar naprej živeti v strpnosti in so te znali usmerjati skozi življenje. V skupnosti se je bilo namreč, kot najmlajšemu še posebej, potrebno prilagoditi vsakdanu. Potem so tu kolegi iz mladosti, ki te vedno, ko se jih spomniš, spomnijo na marsikatero norčijo. Študijskim kolegom gre zahvala zaradi pričujoče knjige, saj si prav z njimi imel možnost pokomentirati marsikatero dilemo. Sledijo sodelavci, ki so prav tako pripomogli k nastanku vsebine zaradi milijon drobnih pripomb. In nenazadnje je tu še ožja družina, ki je morala prenašati odsotnosti pozno v večere, ko je to delo nastajalo.

Zahvala gre nekomu tam zgoraj, ki je skrbel, da sem se vedno varno vrnil domov, ko sem opravil nešteto kilometrov, ki so bili potrebni za izvedbo raziskav in iskanju gradiva.

Hvala vam - For the boys¹

¹ Odgovor, čemu to tukaj, se skriva v samem tekstu.

PREDGOVOR

Knjigo, ki je pred vami, sem pripravil na osnovi raziskav v okviru doktorske disertacije. Nastanek dela je potekal skozi različna obdobja, saj sem napitnino raziskoval že pred tem. S področjem napitnine sem se srečal leta 1989, ko sem začel opravljati delo krupjeja. Za to obdobje je značilno, da so bili moji prihodki v veliki meri odvisni prav od napitnine. Hitro sem se začel zavedati, da je potrebno spoznati načine, kako povečati napitnine, čeprav do nje neposredno nisem bil upravičen tako, kot smo si želeli skupaj s sodelavci krupjeji v igralnici Park v Novi Gorici. V raziskovalne vode sem prvič vstopil leta 1993. Raziskovanja igralniških napitnin so temeljila predvsem na iskanju potrditev, da je potrebno napitnine igralnih miz urediti enako kot gostinske. To je v tistem času pomenilo, da naj bi bili zaposleni neposredno upravičeni do njih. Šlo je namreč za obdobje, ko so najprej v Kolektivni pogodbi gostinstva in turizma in kasneje v Zakonu o igrah na srečo napitnine igralnih miz opredeli kot prihodek koncesionarja. Kot predsednik Sindikata igralniških delavcev Slovenije (v nadaljevanju SIDS) enota Nova Gorica in član izvršnega odbora republiškega SIDS sem se zavzemal, da bi se napitnine izločile iz prihodkov.

S spoznavanjem različnih ureditev in praks sem pridobil poglede na problematiko. V času gibanja med različnimi delovnimi področji sem spoznaval nove vidike in sčasoma se je izoblikovalo tudi stališče do tematike. Na delovnem mestu krupjeja mi je glavnino prihodkov predstavljala prav napitnina. Kot sekretar v sindikatu in direktor razvoja kadrov sem na posreden način vplival na urejenost napitnine v podjetju, kjer sem bil zaposlen. Podjetja v okviru skupine Hit so imela zato bolj urejen sistem delitve napitnine od ostalih slovenskih podjetij. To je bil tudi predpogoj, da sem kasneje lahko sploh opravili primerjavo in raziskal, ali različni načini razadeljevanja vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Posebej kaže poudariti, da se je po letih sistematičnega preučevanja moje stališče do tega, kako naj bo urejena napitnina, obrnilo na glavo. Uresničili so se tudi napotki dr. Krambergerja ob zagovoru dispozicije doktorske disertacije. Njegov nasvet je bil, da v kolikor raziskovalec pri svojih raziskovanju nad nečim ni presenečen, to pomeni, da smisel raziskovanja ni upravičen. Priznati moram, da sem bil presenečen nad ugotovitvami.

Menim, da je potrebno napitnine natakarijev² urediti enako kot napitnine krupjejev na igralnih mizah in ne obratno, kot sem laično sklepal pred začetkom raziskave. Ta je namreč pokazala, da je motivacija zaposlenih za napitnino v veliki povezavi z urejenostjo sistema njene delitve, vključitve podpornih služb, deleža v bruto plači in dolžine intervala delitve. To pomeni, da mora biti urejen sistem, interval pa primerno dolg, da se deli dovolj velik znesek napitnine.

2 To velja tudi za ostale napitnine.

Celovito ureditev napitnine sem poskusil zajeti v pričujoči knjigi. Moj moto je bil, da bo le široka razprava lahko pripomogla k ureditvi tega področja. Na zaposlenih, delodajalcih in tudi zakonodajalcih pa je, da se odločijo, kako naprej.

Prepričan sem, da lahko podjetja z vzpostavitvijo ustreznih sistemov zbiranja in delitve napitnine povečajo motivacijo zaposlenih za bolj kakovostno izvajanje storitev in povečajo fleksibilnost dela v podjetjih. Lastnikom, menedžerjem in zaposlenim priporočam, da naj čim prej pristopijo k postopnemu urejanju napitnin v podjetjih.

Z objavo lastnih ugotovitev želim, da bi bile moje ugotovitve dostopne tudi širši javnosti. Verjamem, da jih boste lahko s pridom uporabili pri vsakodnevem delu in bodo pripomogle k povečanju učinkovitosti poslovanja podjetij. Slovensko gostinstvo in igralništvo se namreč ne nahaja v zavidljivem položaju. Če smo lahko v preteklem obdobju sklepali, da je velik generator izvoznega turizma, temu danes ni več tako. Spremenjene okoliščine na trgu in kriza je namreč zajela tudi ta sektor gospodarstva. Tega se zavedajo tudi v sosednjih državah in je zato liberalizacija igralništva vedno večja.

Namenoma sem želel predstaviti širši pogled na napitnino, da bi vsi, ki se srečujejo s to materijo, lahko na enem mestu dobili večino odgovorov na svoja vprašanja. Ker nekatere raziskave še potekajo, imam v načrtu, da bi kasneje nastal tudi krajši priročnik za zaposlene in menedžment, ki bi jim bil v neposredno pomoč pri vsakodnevem delu z gosti. Vsakršne pripombe in predlogi z vaše strani bodo dobrodošle in se zanje že v naprej zahvaljujem.

KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
1 UVOD	17
2 OSNOVNI POJMI POVEZANI Z NAPITNINO	23
2.1 Nastanek napitnine	23
2.2 Opredelitev napitnine	24
2.2.1 Napitnina ali postrežnina?	26
2.3 Napitnina iz psihološkega in ekonomskega vidika	28
2.3.1 Motivi, ki ženejo gosta k dajanju napitnine	30
2.3.2 Motivi, ki ženejo zaposlene k pridobivanju napitnine	30
2.4 Ureditev, prisotnost in višina napitnine v svetu	31
2.5 Ali je lahko napitnina tudi podkupnina ter kako se v tem kaže korupcija?	32
2.5.1 Problem definicije korupcije	33
2.5.2 Napitnina ni koruptivna	34
2.6 Zaključek k osnovnim pojmom o napitnini	34
3 GOSTINSTVO IN IGRALNIŠTVO, KOT DEJAVNOSTI KJER NAJPOGOSTEJE NASTAJA NAPITNINA	37
3.1 Storitvene dejavnosti in destinacije	37
3.2 Opredelitev gostinske dejavnosti	39
3.2.1 Delovno področje, okolje in pripomočki v gostinstvu	40
3.3 Opredelitev igralniške dejavnosti	41
3.3.1 Delovno področje, okolje in pripomočki v igralništvu	44
3.3.2 Učinki gostinstva in igralništva na zaposlenost in blaginjo zaposlenih	46
3.4 Udeleženci pri izvajanju storitve in posledično napitnine v gostinstvu in igralništvu ..	47
3.4.1 Ključne kompetence zaposlenih za opravljanje dela v gostinstvu in igralništvu	48
3.4.2 Predstavitev obravnavanih delovnih področij v gostinstvu.....	51
3.4.2.1 Pridobivanja formalne izobrazbe in potrebnih znanj za delo v gostinstvu	52
3.4.2.2 Srednje poklicno izobraževanje	53
3.4.2.3 Izobraževanje glede na strokovne module v gostinstvu	55
3.4.2.4 Nacionalna poklicna kvalifikacija	56
3.4.2.5 Izobraževanje in usposabljanje na ravni podjetij	57
3.4.3 Predstavitev obravnavanih delovnih področij v igralništvu	58
3.4.3.1 Razvoj slovenskega igralništva in selekcija ter usposabljanje kadrov	59

3.4.3.2	<i>Srednješolsko izobraževanje v Sloveniji</i>	60
3.4.3.3	<i>Potrebe slovenskih delodajalcev, licence za delo v igralnici in NPK</i>	61
3.5	Zaključek o gostinstvu in igralništvu kot dejavnosti kjer najpogosteje nastaja napitnina	64
4	KONTROLA V GOSTINSTVU IN IGRALNIŠTVU	65
4.1	Proces kontrole	65
4.1.1	Operativni nadzor in kontrola v gostinstvu	66
4.1.2	Operativni nadzor in kontrola v igralnici	66
4.2	Kakovost storitev v gostinstvu in igralništvu	68
4.3	Priporočila za kakovostno storitev v gostinstvu in igralništvu	71
4.4	Kontrola nad napitnino	74
4.5	Zaključek k poglavju o kontroli v gostinstvu in igralništvu	75
5	ZAKONODAJNI VIDIKI NAPITNINE	77
5.1	Koliko denarja se sploh ustvari iz napitnine?	77
5.2	Gostinska napitnina	79
5.2.1	Kako je gostinska napitnina urejena v Sloveniji?	80
5.2.2	Prisotnost in višina napitnine v slovenskem gostinstvu	81
5.2.3	Kakšne prakse glede gostinske napitnine so prisotne v tujini?	83
5.3	Igralniška napitnina	85
5.3.1	Kako je v Sloveniji urejena igralniška napitnina?	89
5.3.2	Prisotnost in višina napitnine v slovenskem igralništvu	93
5.3.3	Kakšne prakse glede igralniške napitnine so prisotne v tujini?	98
5.4	Obdavčitev in plačilo prispevkov iz napitnine	112
5.4.1	Obdavčitev in plačilo prispevkov iz napitnine v ZDA	113
5.4.2	Obdavčitev in plačilo prispevkov iz napitnine v Sloveniji	118
5.5	Primerjalna analiza ugotovitev: ZDA – Slovenija	120
5.6	Zaključki k zakonodajnim vidikom napitnine	122
6	PREJEMANJE IN RAZDELJEVANJE NAPITNINE	123
6.1	Načini dajanja in prejemanja napitnine	123
6.2	Načini zbiranja in delitve napitnine	124
6.2.1	Urejenost zbiranja in delitve napitnine v Sloveniji	126
6.2.1.1	Urejenost zbiranja in delitve napitnine v slovenskem gostinstvu	126
6.2.1.2	Urejenost zbiranja in delitve napitnine v slovenskem igralništvu	127

6.2.1.2.1	<i>Ureditev napitnine pred uveljavitvijo ZIS-C</i>	127
6.2.1.2.2	<i>Ureditev napitnine po uveljavitvi ZIS-C</i>	132
6.2.1.3	<i>Napitnina na bencinskih servisih</i>	133
6.2.2	<i>Odnos zaposlenih do sistema nagrajevanja v podjetju</i>	133
6.2.2.1	<i>Odnos do sistema nagrajevanja na splošno</i>	133
6.2.2.2	<i>Umeščanje napitnine med variabilni del plače</i>	134
6.3	<i>Poraba napitnine</i>	136
6.4	<i>Zaključki o prejemanju in razdeljevanju napitnine</i>	138
7	VPLIV NAPITNINE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH	139
7.1	<i>Motivacijske teorije in teorije menedžmenta</i>	139
7.2	<i>Motivacijske teorije v kontekstu napitnine</i>	142
7.3	<i>Teorije menedžmenta v kontekstu urejanja napitnine</i>	148
7.4	<i>Napitnina kot eden od motivacijskih dejavnikov za kakovostno storitev</i>	150
7.5	<i>Vpliv napitnine na zadovoljstvo zaposlenih</i>	152
7.6	<i>Delovni motivi med zaposlenimi v slovenskem gostinstvu in igralništvu</i>	154
7.6.1	<i>Delovni motivi med zaposlenimi v gostinstvu</i>	154
7.6.2	<i>Delovni motivi med zaposlenimi v igralništvu</i>	155
7.6.3	<i>Primerjava delovnih motivov med zaposlenimi v gostinstvu in igralništvu</i>	155
7.7	<i>Zaključki k motivacijskim teorijam in teorijam menedžmenta</i>	156
8	VPLIV KAKOVOSTNE STORITVE, VEDENJA ZAPOSLENIH TER DRUGIH DEJAVNIKOV NA NAPITNINO	159
8.1	<i>Empirične raziskave, ki so ugotovljale vplive kakovostne storitve na napitnino</i>	159
8.1.1	<i>Vpliv napitnine na kakovost storitve v gostinstvu v Sloveniji</i>	166
8.1.1.1	<i>Kaj z napitnino nagrajujejo gosti v gostinskih obratih?</i>	166
8.1.1.2	<i>Kaj z napitnino nagrajujejo gosti igralniško-zabavišnega centra?</i>	167
8.1.1.3	<i>Kaj po mnenju zaposlenih nagrajujejo gosti in zakaj se jim to izplača izvesti?</i>	168
8.1.1.4	<i>Vpliv napitnine na kakovost storitve, ki jo izvedejo zaposleni</i>	169
8.1.2	<i>Razlogi za dajanje napitnine in vpliv zaposlenih</i>	173
8.1.2.1	<i>Kaj po mnenju zaposlenih vpliva na odločitev gosta, da zaposlenemu da napitnino</i>	174
8.1.2.2	<i>Dejavniki, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na napitnino v gostinstvu</i>	174
8.1.2.3	<i>Dejavniki, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na napitnino v igralništvu</i>	176
8.1.2.4	<i>Dodatni dejavniki, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na napitnino</i>	178

8.1.3	Primerjava dejavnikov med gostinstvom in igralništvom	179
8.2	<i>Vedenje zaposlenih in napitnina</i>	180
8.3	<i>Vpliv omizja na napitnino</i>	184
8.4	<i>Višina napitnine glede na državo, vero in ali raso</i>	187
8.5	<i>Spol in atraktivnost</i>	187
8.6	<i>Drugi dejavniki</i>	188
8.6.1	Posebnosti v igralništvu	189
8.6.2	Učinki uporabe preizkušenih načinov za dvigovanje napitnine v Sloveniji	191
8.6.2.1	<i>Ali se Slovenci zaradi uporabe načinov pogosteje odločajo dati napitnino?</i>	191
8.6.2.2	<i>Uporaba načinov za dvigovanje napitnine med zaposlenimi v Slovenskem gostinstvu in igralništvu</i>	191
8.6.2.3	<i>Vpliv uporabe načinov za dvigovanje napitnine na pogostost prejemanja napitnine</i>	195
8.7	<i>Zaključek k vplivu kakovostne storitve, vedenja zaposlenih ter drugih dejavnikov na napitnino</i>	197
9	VPLIV NAPITNINE NA FLEKSIBILNOST DELA	201
9.1	<i>Splošne ugotovitve o fleksibilnosti</i>	201
9.2	<i>Kako se napitnina v praksi odraža v fleksibilnosti</i>	202
9.2.1	Funkcionalna fleksibilnost	202
9.2.2	Numerična fleksibilnost	204
9.2.3	Finančna fleksibilnost	206
9.2.4	Drugi vplivi na fleksibilnost	207
9.3	<i>Kako napitnina motivira zaposlene v Sloveniji k večji fleksibilnosti?</i>	207
9.3.1	In kako fleksibilnost odraža v urejenem sistemu delitve napitnine?	209
9.4	<i>Zaključek o vplivu napitnine na fleksibilnost dela</i>	210
10	STALIŠČE SOCIALNIH PARTNERJEV DO UREJANJA NAPITNIN	213
10.1	<i>Koga in kako zastopajo socialni partnerji?</i>	213
10.2	<i>Kako vidijo socialni partnerji odnos med zaposlenimi in gosti</i>	214
10.3	<i>Kakšno je stališče socialnih partnerjev do problematike napitnin</i>	216
10.3.1	Stališče sindikatov	216
10.3.2	Stališče delodajalcev	218
10.3.3	Predstavniki delodajalcev	220
10.3.4	Vladni predstavniki	221
10.4	<i>Zaključek o stališču socialnih partnerjev do prejemanja in urejanja napitnine zaposlenih</i>	221

11	KDAJ NAPITNINA DELUJE KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK ZA KVALITETNEJŠE DELO Z GOSTI?	223
	<i>11.1 Pogostost in višina napitnine</i>	223
	<i>11.2 Razmerje med dobljeno napitnino in koliko bi morala znašati, da bi zaposlene motivirala za kvalitetnejše delo z gosti</i>	230
	<i>11.3 Vpliv prihodkov zaposlenih na pomembnost napitnine kot motivacijskega dejavnika za kvalitetnejše delo z gosti</i>	232
	<i>11.4 Vpliv motiviranosti za napitnino in pogostost prejemanja le-te</i>	234
	<i>11.5 Motivacija za kvalitetno delo z gosti in sistem nagrajevanja z napitninami</i>	235
	<i>11.6 Zaključek, kdaj napitnina deluje kot motivacijski dejavnik za kvalitetnejše delo z gosti?</i>	237
12	PRAKTIČNI NAPOTKI KAKO POVEČATI NAPITNINO	239
	<i>12.1 Uporaba preverjenih načinov za povečanje napitnine</i>	239
	<i>12.2 Povečanje napitnine s povečano prodajo</i>	239
	<i>12.3 Povečanje napitnine na posamezen dogodek</i>	241
	<i>12.4 Povečanje napitnine ob povečanju dogodkov</i>	241
	<i>12.5 Povečevanje napitnine z zmanjševanjem števila zaposlenih</i>	242
	<i>12.6 Zaključek o praktičnih napotkih, kako lahko povečamo napitnino</i>	242
13	KONTROLA NASTAJANJA IN EVIDENTIRANJA NAPITNINE	245
	<i>13.1 Vpliv napitnine na prihodke delodajalca</i>	245
	13.1.1 Primerjava podatkov o poslovanju in napitnini s konkurenco	246
	13.1.2 Merila uspešnosti (tudi napitnine)	248
	13.1.2.1 Kaj tvori gostinsko realizacijo?	249
	13.1.2.2 Kaj tvori igralniško realizacijo?	250
	13.1.3 Kako se napitnina odraža v realizaciji igralnicem RVC - ju in pokritju	251
	<i>13.2 Kontrola trga in napitnina</i>	252
	<i>13.3 Kontrola birokracije in napitnina</i>	253
	<i>13.4 Kontrola klana in napitnina</i>	255
	<i>13.5 Smeri kontrole glede na trg, birokracijo in klan v igralništvu</i>	256
	<i>13.6 Zaključek o kontroli nastajanja in evidentiranja napitnine</i>	257
14	APLIKACIJA NAPITNINE V PORTER-LAWLERJEV MODEL MOTIVACIJE IN AGENCIJSKO TEORIJO	259
	<i>14.1 Uporabnost Porter-Lawlerjevega modela motivacije za pojasnjevanje procesa nastanka napitnine</i>	259
	<i>14.2 Vzpostavitev agencijskega razmerja</i>	263

14.3	<i>Zaključek o aplikaciji napitnine v Porter-Lawlerjev model motivacije in Agencijsko teorijo</i>	266
15	OBLIKOVANJE MODELA NAGRAJEVANJA Z NAPITNINAMI IN PROGRAMA USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH	269
15.1	<i>Pravilnik o zbiranju in delitvi napitnine</i>	269
15.2	<i>Program usposabljanja zaposlenih</i>	273
15.3	<i>Učinki nagrajevanja in usposabljanja</i>	276
15.4	<i>Zaključek k oblikovanju modela nagrajevanja z napitninami in programa usposabljanja zaposlenih</i>	279
16	PRIPOROČILA PRI NADALJNJEM RAZVOJU DOBRIH PRAKS O NAPITNINI	281
16.1	<i>Napotki za menedžerje</i>	281
16.2	<i>Napotki za zaposlene</i>	283
16.3	<i>Napotki za zakonodajalce</i>	284
16.4	<i>Napotki za vplivneže s področja turizma in gostinstva</i>	287
16.5	<i>Napotki za raziskovalce</i>	287
16.6	<i>Sklep k praktični uporabi rezultatov in odprtim dilemam pri nadaljnjem raziskovanju napitnin in motivacije</i>	289
17	ZAKLJUČEK	291

Slika 1: Področja in osebe vključene v raziskavo	18
Slika 2: Proces pridobivanja napitnine	18
Slika 3: Aplikacija Maslowe hirahije potreb za potrebe igralniških gostov	47
Slika 4: Model ledene gore	50
Slika 5: Urejanje napitnin v ZDA	115
Slika 6: Urejanje napitnin v Sloveniji	119
Slika 7: Motivacijski proces	140
Slika 8: Demingov PDCA cikel in napitnina	254
Slika 9: Smeri kontrole zaposlenih na igralnih mizah glede na mehanizme trga, klana in birokracije	256
Slika 10: Aplikacija napitnine v okviru Porter-Lawlerjevega modela motivacije	259
Slika 11: Aplikacija napitnine v agencijski odnos kot ga prikazuje agencijska teorija	263
Slika 12: Sistem nagrajevanja z napitninami	270
Slika 13: Razmerje med individualno in skupinsko napitnino	271
Slika 14: Proces uvajanja novega sistema nagrajevanja	273
Slika 15: Spirala kreiranja znanja na epistemološki in ontološki dimenziji	274
Slika 16: Proces usposabljanja zaposlenih za povečanje napitnine	275
Slika 17: Vpliv preglednega sistema delitve napitnine na poslovanje podjetja	277
Slika 18: Vzročno-posledični diagram	278

KAZALO TABEL

STRAN

Tabela 1: Prevod besede napitnina v nekatere svetovne jezike	24
Tabela 2: Primerjava prednosti in slabosti glede na napitnino, ločeno postrežnino in/ali postrežnino vključeno v ceno hrane in storitve	26
Tabela 3: Primerjava učinkov napitnine	28
Tabela 4: Letni znesek napitnin, ki jih dajejo različne stranke	29
Tabela 5: Delitev iger	42
Tabela 6: Raven generičnih in specifičnih kompetenc	50
Tabela 7: Vpis 2004/04 do 2014/15	54
Tabela 8: Število izdanih certifikatov na dan 27. 7. 2015	56
Tabela 9: Število izdanih licenc	62
Tabela 10: Skupna napitnina v Sloveniji v letu 2008	78
Tabela 11: Primerjava pravnih podlag gostinske napitnine v letu 2010	80
Tabela 12: Višina gostinske napitnine v Sloveniji	82
Tabela 13: Matrika urejenosti igralniške napitnine	86
Tabela 14: Primerjava pravnih podlag igralniške napitnine v letu 2010	88
Tabela 15: Primerjava ureditve ZIS: 1995–2015 v členih, ki urejajo igralniške napitnine	91
Tabela 16: Delež napitnine v realizaciji igralnih miz	96
Tabela 17: Delež napitnine v stroških dela	96
Tabela 18: Gibanje napitnine v prihodnih igralnic	97
Tabela 19: Gibanje stroška dela v deležu realizacije: Casino Austria	101
Tabela 20: Delež napitnine v realizaciji igralnice: Casino Venezia	102
Tabela 21: Gibanje stroška dela v bruto realizaciji: Casino Venezia	103
Tabela 22: Delež igralniške napitnine v realizaciji igralnice: Casino Holland 2001–2014	105
Tabela 23: Gibanje stroška dela v deležu realizacije: Casino Holland 2001–2014	106
Tabela 24: Navade v zvezi z napitnino v ameriških igralnicah	110
Tabela 25: Način nagrajevanja z napitninami – primer Harrah's	111
Tabela 26: Statistika prejetih napitnin po izbranih poklicih v ZDA	117
Tabela 27: Primerjava ugotovitev o napitnini med ZDA in Slovenijo	121
Tabela 28: Odnos med pomembnostjo posameznih elementov storitve in zadovoljstvom tistih, ki so dali napitnino	166
Tabela 29: Kaj z napitnino nagrajujejo gosti igralniško-zabavišnega centra?	167
Tabela 30: Vpliv napitnine na kvaliteto dela: osnovna bruto plača	172
Tabela 31: Vpliv napitnine na kvaliteto dela: celotna bruto plača	173
Tabela 32: Odločitev gostinskega gosta za napitnino z vidika zaposlenih	175

Tabela 33: Odločitev igralniškega gosta za napitnino z vidika zaposlenih	177
Tabela 34: Razlike v napitnini glede na igro, čas in dogodke	190
Tabela 35: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine: gostinstvo	192
Tabela 36: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine: igralništvo	193
Tabela 37: Število uporabljenih načinov za povečevanje napitnine: primerjava gostinstvo – igralništvo	196
Tabela 38: Število uporabljenih načinov za povečevanje napitnine: primerjava natakarkar – krupje	197
Tabela 39: Zbir vseh zaznanih dejavnikov, ki vplivajo na napitnino	198
Tabela 40: Sindikati in napitnina	216
Tabela 41: Delodajalci in napitnina	218
Tabela 42: Predstavniki delodajalcev in napitnina	220
Tabela 43: Višina napitnine v odvisnosti od števila računov – gostinstvo	223
Tabela 44: Motivacija zaposlenih v gostinstvu glede na višino napitnine v absolutnem znesku	224
Tabela 45: Motivacija zaposlenih v gostinstvu glede na delež napitnine v računu	225
Tabela 46: Motivacija zaposlenih v kuhinji, v kolikor prejemanje napitnino natakarkarjev	226
Tabela 47: Motivacija zaposlenih na igralnih mizah glede na pogostost prejemanja napitnin	227
Tabela 48: Motivacija zaposlenih v igralništvu glede na višino napitnine v absolutnem znesku	228
Tabela 49: Vpliv delitve napitnine igralnih miz med zaposlene v igralnici in njen vpliv na motivacijo	229
Tabela 50: Razmerje med dobljeno napitnino in koliko bi morala znašati, da bi zaposlene motivirala za kvalitetnejše delo z gosti	231
Tabela 51: Motivacija za napitnino glede na bruto osnovno plačo	232
Tabela 52: Napitnina kot motivacija glede na celotno bruto plačo	233
Tabela 53: Razmerje med motiviranostjo za napitnino in pogostostjo prejemanja napitnine	234
Tabela 54: Vpliv motiviranosti za napitnino glede na pogostost prejemanja in urejenost sistema nagrajevanja z napitnino	235
Tabela 55: Povečevanje napitnine s povečanjem prodaje v gostinstvu	239
Tabela 56: Povečevanje napitnine s povečanjem minimuma igralne mize v igralništvu	240
Tabela 57: Povečevanje napitnine z povečanjem napitnine ob posameznem dogodku	241
Tabela 58: Povečevanje napitnine z zmanjševanjem števila zaposlenih	242
Tabela 59: Vpliv napitnine na donos igralnice, RVC in pokritje	251
Tabela 60: Prednosti in slabosti predlaganega modela	272

KAZALO GRAFOV

STRAN

Graf 1: Primerjava strukture plače po obravnavanih delovnih mestih	129
Graf 2: Vpliv celotne bruto plače na porabo napitnine	137
Graf 3: Motivacija natakarkarjev in krupjejev za kvalitetno delo z gosti	151
Graf 4: Razlike med natakarkarjem in krupjejem v kontekstu napitnine in zadovoljstva	153
Graf 5: Razlike med natakarkarjem in krupjejem v kontekstu napitnine in kakovostne storitve	171
Graf 6: Ocena dejavnikov, ki vplivajo na dajanje napitnine, po mnenju zaposlenih v gostinstvu in igralništvu	179
Graf 7: Primerjava uporabe posameznih dejavnikov v gostinstvu in igralništvu	195
Graf 8: Razmerje med prihodki iz napitnine ter prihodki igralnih miz in stroški dela: 2005–2008	237

KAZALO PRILOG

STRAN

Priloga A: Navade oz. priporočila v zvezi z napitnino v nekaterih svetovnih državah	315
Priloga B: Ključne kompetence zaposlenih na obravnavanih delovnih mestih	318
Priloga C: Zbir raziskav – kakovostna storitev in napitnina	324
Priloga D: Rast napitnine glede na posamezne aktivnosti natakarkarjev	327
Priloga E: Delovni motivi v slovenskem gostinstvu in igralništvu	329
Priloga F: Sestavine poslovnega izida	330
Priloga G: Pravilnik o zbiranju in delitvi napitnine med zaposlene	332

1 UVOD

Bralcu na pot

Delo, ki je pred vami, je sestavljeno tako, da lahko bralec prebere celotnega ali pa samo posamezna poglavja oz. podpoglavja. Za lažjo orientacijo je na začetku vsakega poglavja uvod, v katerem predstavljamo, kaj bomo obravnavali v določenem poglavju. Ob zaključku poglavja je kratek povzetek vsebine, ki predstavlja sintezo ugotovitev.

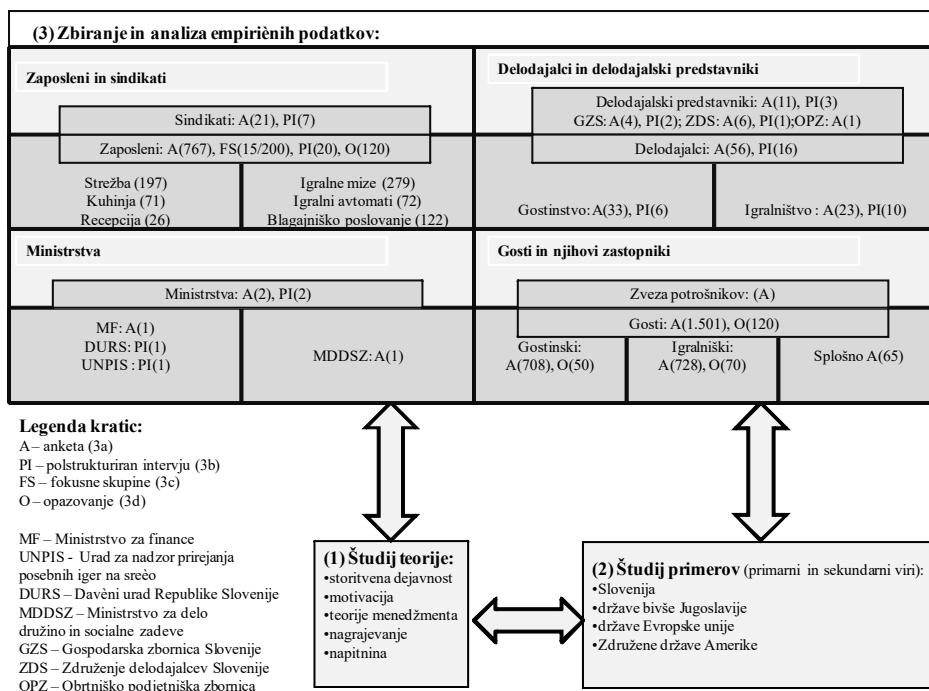
Pri vsakem znanstvenem delu je potrebno opredeliti ključne teoretične pojme (Neuman 2004, 106), ki jih je v našem primeru zaradi multidisciplinarnosti dela resnično veliko. Poskušali smo poiskati primerno ravnovesje med znanstveno priznastvo in razumljivostjo izražanja.

V kolikor ni drugače navedeno, ugotovitve izhajajo iz lastnih raziskav. Gre za raziskave o igralniški napitnini (Raspor 2002a in Raspor 2002b), prisotnosti napitnine v gostinstvu (Raspor 2007a), igralniško zabaviščnem centru (Raspor, 2010d), med zaposlenimi v gostinstvu in igralništvu (Raspor 2010d) in splošne navade slovencev povezanih z napitnino (Raspor 2007b in Raspor 2015a), pravna ureditev gostinskih (Raspor 2009 in Raspor 2010c) in igralniških (Raspor 2010d) napitnin. Obravnavamo tudi napitnino v kontekstu motivacije v gostinstvu in turizmu (Raspor 2007b) in na bencinskih servisih (Vukovič in Raspor 2010; Raspor in drugi 2013 in Raspor in drugi 2014) ter odnos slovenskega okolja do napitnin (Raspor 2015a in Raspor 2015b³). Več o raziskavah lahko najdete v originalnih virih, ki so navedeni na koncu knjige.

Skupaj smo izvedli 13 različnih raziskav (Slika 1). Motiv je namreč bil izvesti celovito študijo o napitnini in ugotoviti, kateri sistem nagrajevanja bolj spodbuja motivacijo zaposlenih in s tem agencijski odnos. Ključne ugotovitve sicer izhajajo s področja poslovnih in upravljalških ved, vendar v precejšnji meri raziskovalno in tematsko posegajo na področje psihologije, ekonomije, kulturologije, antropologije, pravnih ved in menedžmenta. Tovrstno poseganje vidimo kot prednost, in sicer v smislu interdisciplinarnega pristopa k obravnavani temi, zato smo jih želeli povzeti v knjigi. Slovenske ugotovitve se prepletajo z ugotovitvami tujih avtorjev in tako omogočajo primerjavo.

3 Raziskavi sta v času objave te knjige v zaključni fazi.

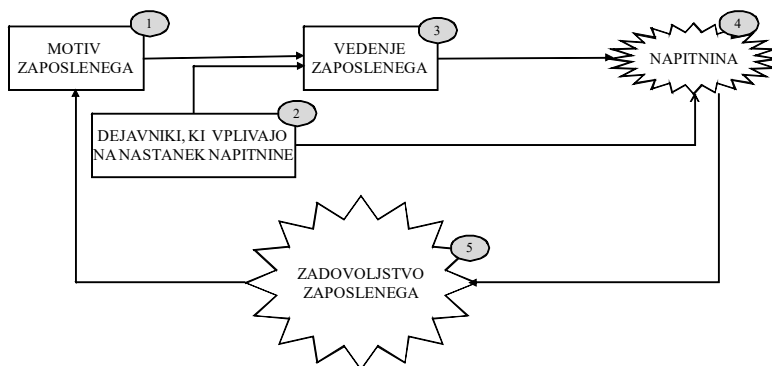
Slika 1: Področja in osebe vključene v raziskavo⁴



Vir: Raspor 2010d

Naše izhodišče je, da zaposleni zasluži plačo tudi s pravim pristopom do gostov. Njegovo kvalitetno delo prinaša – preko pridobivanja napitnine – večjo možnost za dodatno izboljšanje zaslužka. To povečuje pripravljenost za dodatno in kvalitetejše delo. Motivacija zaposlenih torej nastopa v procesu pridobivanja napitnine kot eden od medsebojno povezanih dejavnikov tega procesa, kar je predstavljeno na Sliki 2.

Slika 2: Proces pridobivanja napitnine



Vir: Raspor 2007a

⁴ Poleg 11 raziskav, ki so bile opravljene v letu 2008, je bila opravljena tudi raziskava med zaposlenimi na bencinskih servisih v letu 2010. V letu 2015 pa je bila izvedena raziskava o navadah slovencev.

Če želimo, da v procesu pridobivanja napitnine do napitnine resnično pride, mora torej najprej obstajati določen motiv zaposlenega (1). Pri tem določeni dejavniki (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. Pri teh dejavnikih kaže še posebej izpostaviti kakovost storitve. V kolikor obstajajo vedenja (3), s katerimi zaposleni vplivajo na višino napitnine, je pomembno, 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 ne bo prihajalo do demotiviranosti? Kakšno zadovoljstvo (5) čutijo pri tem zaposleni?

Azar (2004b) ugotavlja, da imajo napitnine potencial, da lahko motivirajo zaposlene k izvedbi kakovostne storitve kot tudi k temu, da se obvladuje stroške dela, saj zaposleni zaradi napitnin ne postavljajo pogojev po novih zaposlitvah. Fong (2005, 108) je potrdil tezo, da je lahko napitnina močna individualna spodbuda zaposlenim, da izvedejo kakovosten servis in pokazatelj zadovoljstva kupcev (Azar, 2007a). Kljub vsemu Casey (2001) ugotavlja, da je motivacija zaposlenih večja, če so udeleženi v skupni napitnini. Tem ugotovitvam smo želeli slediti tudi sami in jih ustrezno nadgraditi ter tako dopolniti zakladnico znanja.

Napitnina je tako zanimiva za raziskovanje iz več vidikov. Prvi je vidik gosta – dajalca napitnine, drugi je vidik zaposlenega – prejemnika napitnine, tretji vidik je vidik delodajalca – upravljavca in skrbnika nad zbrano napitnino in zadnji je vidik prave ureditve (npr. zakonodajalca, delodajalca, socialnih partnerjev) – to je tistih, ki določajo zakonsko podlago oz. sprejemajo pravila za zbiranje in delitev napitnine. Mi smo se v našem prispevku osredotočili na vse prej navedene vidike.

Struktura knjige

V naslednjih poglavjih in podpoglavjih si bomo podrobno ogledali posamezne elemente nastanka in delitve napitnine.

V drugem poglavju opredeljujemo nastanek napitnine, pojasnimo pojme napitnina in postrežnina ter kakšne vplive imata na produktivnost. Sledi pojasnjevanje napitnin s psihološkega in ekonomskega vidika skozi prizmo gosta in tudi zaposlenih. V nadaljevanju predstavimo napitnine po svetu in jih primerjamo s splošnimi normami, ki veljajo za Slovenijo. Ne izognemo se vidiku koruptivnosti, ki je v sklepnem delu tega poglavja.

V tretjem poglavju predstavljamo storitvene dejavnosti skozi destinacijski proizvod, ki vključujejo tako gostinstvo, kot igralništvo in njihov razvoj v Sloveniji. Za tako široko predstavitev smo se odločili, da bi pokazali, da k urejanju napitnin ne smemo pristopiti ozko skozi prizmo enega delovnega mesta, temveč celovito. Podrobno

tudi predstavljamo ključne kompetence zaposlenih za delo, kot tudi aktualni sistem izobraževanja za pridobitev ustrezne izobrazbe in usposabljanja na ravni podjetij.

V četrtem poglavju predstavljamo proces kontrole poslovanja. Tega obravnavamo tako z vidika stroškov in odstopanj. Poleg tega predstavljamo tudi pričakovanja gostov in kako le-ti vidijo kakovostno storitev, ki jo izvajajo zaposleni. Vse skupaj je predstavljeno s poudarkom na napitnini. Tako predstavljena problematika daje dovolj širok pregled, kako morajo menedžerji pristopiti k obvladovanju tega področja.

V petem poglavju smo raziskali, kakšna je razlika v napitnini glede na sektor in zakonsko podlago. Čeprav je napitnina prisotna v vseh storitvenih dejavnostih, smo se za potrebe našega raziskovanja bolj podrobno osredotočili zgolj na gostinsko in igralniško napitnino. Primerjava je zato v nadaljevanju narejena zgolj med ZDA in Slovenijo. Za ZDA smo se odločili, ker imajo na eni strani najbolj liberalen sistem (z vidika prejemnikov in družbenih norm), na drugi strani pa najbolj urejen (zakon). Slovenska zakonodaja o napitnini je še v razvoji fazi. Mogoče je pričakovati, da bodo v naslednjih letih prisotne pobude po njeni temelitejši ureditvi.

V šestem poglavju smo obravnavali, na kakšen način gosti dajejo in zaposleni prejemajo napitnine ter kako se le-ta zbira in kasneje razdeljuje med upravičence. Gre za sklop od nastanka pri viru (gostu) in do konkretnega prejemnika preko sistema delitve. Pri tem obravnavamo tudi zakaj zaposleni napitnine potrošijo.

V sedmem poglavju predstavljamo bistvene vsebinske in procesne motivacijske teorije in teorije menedžmenta ter kako se le-te odražajo v napitnini. Predstavljen je tudi vpliv posameznih elementov nastanka in prejema napitnine na motivacijo zaposlenih in kako vpliva napitnina na zadovoljstvo zaposlenih. V sklepnem delu poglavja je opravljena primerjava gostinstva in igralništva glede zadovoljenih delovnih motivov zaposlenih. Vse ugotovitve izhajajo iz lastnih raziskav v Sloveniji, saj v tujini takšnih raziskav nismo zasledili.

V osmem poglavju smo predstavili različne tuje empirične raziskave, ki so ugotovljale, kako kakovost storitve vpliva na višino napitnine. Sledi predstavitev lastnih raziskav. Zanimal nas je tako gostov vidik, kot vidik zaposlenih. Raziskali smo tudi, kako zaposleni uporabljajo preverjene načine za dvigovanje napitnine. Da bi zaposlenim in menedžmentu pomagali pri spoznavanju ključnih dejavnikov, ki vplivajo na napitnino, smo jih na podlagi predhodnih in lastnih raziskav zbrali v zaključku poglavja.

V devetem poglavju obravnavamo vpliv napitnine na fleksibilnost dela. Raziskana je skozi funkcionalno, numerično in finančno fleksibilnost. Celovita obravnava namreč daje dovolj jasno sliko ali lahko z ustrezno ureditvijo napitnin delodajalci povečajo fleksibilnost svojih sodelavcev in povečajo produktivnost.

V desetem poglavju smo raziskali, kakšno je stališče socialnih partnerjev do napitnine. Zbrali smo stališča slovenskih sindikatov, delodajalcev, delodajalskih in vladnih predstavnikov. Ta stališča so namreč izrednega pomena, če želimo, da bo področje napitnin zadovoljivo urejeno za vse vpletene strani.

V enajstem poglavju ugotavljamo, kako pogosta mora biti napitnina, kakšna mora biti njena višina oz. delež v celotnem računu (izplačilu), da deluje kot motivator, torej da sproži določeno reakcijo pri zaposlenih za kvalitetno delo z gosti. Prav tako nas zanima, kako je vpliv na motivacijo odvisen od tega, ali zaposleni prejmejo napitnino svojih sodelavcev (kuhar za natakarsko ali zaposleni na igralnih avtomatih za napitnino igralnih miz). Da bi dobili vsaj delen vpogled v to, ali je pričakovanjem zaposlenih zadoščeno, smo primerjali, kako pogosto in koliko napitnine gosti namenijo za zaposlene s pričakovanji zaposlenih ter kako se ta odraža v sistemu nagrajevanja.

V dvanajstem poglavju smo raziskali, kako lahko zaposleni in delodajalci najučinkoviteje vplivajo na višino prejete napitnine. Med tiste oblike, s katerimi lahko zaposleni vplivajo na višino napitnine, spadajo: uporaba preverjenih načinov za dvigovanje napitnine, povečana prodaja, povečanje napitnine pri posameznem dogodku ali pa povečanje števila dogodkov. Zadnja najradikalnejša je zmanjševanje števila zaposlenih, ki participirajo v napitnini. Ta možnost je v domeni delodajalcev, ki pa jo lahko dogovorijo tudi na ravni socialnih partnerjev.

V trinajstem poglavju smo raziskali poslovanje podjetja in napitnine skozi kontrolniški in nadzorniški vidik. Raziskali smo tako trde, kot mehkejšje metode. Zanimalo nas je samo spremljanje napitnine na računovodskih kontih. Pri mehkejših metodah smo raziskali, kako bi lahko spremljali zaposlene ter nastanek in delitev napitnine skozi trg, birokracijo in klan.

V štirinajstem poglavju povezujemo ugotovitve o napitnini z ostalimi obravnavanimi teoretičnimi področji, t. j. teorijami s področja motivacije, menedžmenta in nagrajevanja zaposlenih. Glavnina poglavja je namenjena aplikaciji napitnin v Porter-Lawlerjevega model motivacije (Porter in Lawler 1968) in Agencijsko teorijo (Eisenhardt 1989). S tem poglavjem tudi prehajamo v sklepni del knjige.

V petnajstem poglavju smo pripravili celovit model nagrajevanja z napitninami in predlog usposabljanja zaposlenih. Sistem nagrajevanja je splošen in ga je možno aplicirati tudi na nivoju dejavnosti, zato ga lahko povzamejo tako kolektivne pogodbe kot tudi podjetja. Pri tem je treba upoštevati zmožnosti v okolju, v katerem poslujejo, strategijo, organizacijsko kulturo in klimo ter druge okoliščine, ki bi vplivale na vpeljavo in kasnejšo vsakodnevno rabo. Za dvig kakovosti storitve in dela zaposlenih je potrebno ustrezno usposobiti zaposlene. To lahko naredimo le tako, da vzpostavimo ustrezen program usposabljanja zaposlenih, s katerim izboljšujemo njihovo kompetentnost.

V zadnjem poglavju smo podali napotke za nadaljnje delo sodelujočim pri razvoju modelov delitve napitnine in raziskovalcem. Glede na ugotovitve smo napotke razdelili na napotke za menedžerje, zaposlene, zakonodajalce in druge vplivneže s področja turizma in gostinstva. Ločeno smo navedli tudi priporočila za nadaljnje raziskovanje področja napitnin, tako v splošnem smislu kot tudi v povezavi z motivacijo in nagrajevanjem.

12 PRAKTIČNI NAPOTKI KAKO POVEČATI NAPITNINO

V tem poglavju si bomo podrobneje pogledali, kako lahko zaposleni in delodajalci najučinkoviteje vplivajo na višino prejete napitnine. Med tiste oblike, s katerimi lahko zaposleni vplivajo na višino napitnine, spadajo: uporaba preverjenih načinov za dvigovanje napitnine, povečana prodaja, povečanje napitnine pri posameznem dogodku ali pa povečanje števila dogodkov. Zadnja najbolj radikalna metoda je zmanjševanje števila zaposlenih, ki participirajo v napitnini. Ta možnost je v domeni delodajalcev, ki pa jo lahko dogovorijo tudi na ravni socialnih partnerjev.

12.1 Uporaba preverjenih načinov za povečanje napitnine

Na kašen način lahko zaposleni z uporabo preverjenih načinov za pridobivanje napitnine in lahko vplivajo na višino napitnine, smo predstavili v poglavju 8. Vsi dejavniki so zbrani v Tabeli 39. Ker je bilo na to tematiko izvedenih kar nekaj raziskav, lahko zagotovimo, da bo pravilna in dosledna uporaba teh preverjenih načinov zaposlenim zagotovo prinesla pozitiven rezultat. Poleg tega se ta metoda prepleta tudi v vseh ostalih metodah (z izjemo zmanjševanja števila zaposlenih), ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

12.2 Povečanje napitnine s povečano prodajo

Pri povečani prodaji se želi v enakem času prodati čim več storitev. V praksi to pomeni, da če ima lokal povprečno 2.000 EUR bruto prometa na zaposlenega, je potrebno ta promet dvigniti npr. na 4.000 EUR. V nadaljevanju bomo na primeru gostinstva in igralništva prikazali praktičen primer, kaj prinaša sprememba.

Gostinstvo

V kolikor prejšnji primer preslikamo na gostinstvo, bi dvig z 2.000 na 4.000 EUR ob povprečni napitnini, ki znaša za Slovenijo 3 %, predstavljal, da bi zaposleni prejeli 60 EUR napitnine več (Tabela 55).

Tabela 55: Povečevanje napitnine s povečanjem prodaje v gostinstvu

Bruto prihodki iz prodaje v EUR na zaposlenega	Povprečna napitnina na zaposlenega (3 %)	Razlika v prihodkih iz napitnine v EUR	Indeks porasta napitnine
2.000	60,00		
2.250	67,50	7,50	1,13
2.500	75,00	15,00	1,25
2.750	82,50	22,50	1,38
3.000	90,00	30,00	1,50
3.250	97,50	37,50	1,63

Bruto prihodki iz prodaje v EUR na zaposlenega	Povprečna napitnina na zaposlenega (3 %)	Razlika v prihodkih iz napitnine v EUR	Indeks porasta napitnine
3.500	105,00	45,00	1,75
3.750	112,50	52,50	1,88
4.000	120,00	60,00	2,00

Vir: Lastno delo

V kolikor bi prodajo povečali, ker bi gostom ponudili še dodatne storitve, ali pa dražje storitve, pa bi se povečala poleg napitnine tudi realizacija. Zaposleni to najbolj preprosto naredijo tako, da gosta nikoli ne pustijo samega in se mu bolj posvetijo. Kaj prinaša povečana prodaja, v napitnini je razvidno v Tabeli 55. Ob predpostavki, da bi povečali prodajo za 100 %, delež napitnine pa bi ostal nespremenjen, bi se povečala tudi napitnina s 60 na 120 EUR ali za 100 %.

Za povečanje prodaje morajo imeti zaposleni prodajne kompetence. Te lahko pridobijo z ustreznim sistemom usposabljanja. O potrebnih kompetencah za delo smo govorili v podpoglavju 3.4.1, navedene pa so tudi v Prilogi B.1.

Igralništvo

Tudi v igralništvu lahko zaposleni posredno stimulirajo gosta, da bo povečal svoje stave. Postavlja pa se vprašanje, koliko je to etično. Na drugi strani pa lahko na povečano porabo regularno vpliva menedžment, ko postavlja politiko minimalnih stav.

V kolikor navedemo primer za igralne mize (konkretnije ruleto), lahko menedžment določi, kolikšen naj bi bil minimum igralne mize (Tabela 56). V kolikor ga dvigne z 2 na 10 EUR, bi napitnina teoretično narasla za 5 krat. Ker pa je to izračun na en dogodek, je kasneje učinek za zaposlene večji.

Podobno bi lahko dvignili minimalne stave tudi na ostalih igrah. V praksi se postavlja vprašanje, ali ima igralnica goste, ki bi si lahko privoščili tako povišanje stav in ali ne bi s temi ukrepi celo odgnali gostov.

Tabela 56: Povečevanje napitnine s povečanjem minimuma igralne mize v igralništvu

Minimum igralne mize v EUR	Povprečna ob zadetku gosta na polno	Razlika v prihodkih iz napitnine v EUR	Indeks porasta napitnine
2	2		
5	5	3	2,50
10	10	8	5,00

Vir: Lastno delo

12.3 Povečanje napitnine na posamezen dogodek

Druga možnost (Tabela 57) je, da zaposleni tako v gostinstvu, kot v igralništvu, povečajo napitnino ob posameznem dogodku (npr. s 3 % na 6 %). To najlažje storijo tako, da uporabljajo načine za dvigovanje napitnine in izvajajo kakovosten servis. Tudi v tem primeru bi se napitnina na zaposlenega dvignila s 60 na 120 EUR.

Tabela 57: Povečevanje napitnine z povečanjem napitnine ob posameznem dogodku

Bruto prihodki iz prodaje v EUR na zaposlenega	Povprečna napitnina %	Prejeta napitnina v EUR	Razlika v prihodkih iz napitnine v EUR	Indeks porasta napitnine
2.000	3,00 %	60,00		
2.000	3,25 %	65,00	5,00	1,08
2.000	3,50 %	70,00	10,00	1,17
2.000	3,75 %	75,00	15,00	1,25
2.000	4,00 %	80,00	20,00	1,33
2.000	4,25 %	85,00	25,00	1,42
2.000	4,50 %	90,00	30,00	1,50
2.000	4,75 %	95,00	35,00	1,58
2.000	5,00 %	100,00	40,00	1,67
2.000	5,25 %	105,00	45,00	1,75
2.000	5,50 %	110,00	50,00	1,83
2.000	5,75 %	115,00	55,00	1,92
2.000	6,00 %	120,00	60,00	2,00

Vir: Lastno delo

12.4 Povečanje napitnine ob povečanju dogodkov

V tem primeru je pomembno, da zaposleni naredijo čim večje število dogodkov v čim krajšem času, brez da bi trpela kakovost storitve.

V gostinstvu to pomeni, da bodo postregli večje število strank. Dejansko gre za enak učinek, kot smo ga opisali v podpoglavju 12.2 in v Tabeli 55. Tudi v tem primeru morajo biti zaposleni ustrezno usposobljeni, da ne bi na račun kvantitete trpela kvaliteta.

V igralništvu povečanje število dogodkov pomeni, da bomo v enakem časovnem intervalu opravili več iger. Ta možnost je predstavljena v Tabeli 34. Teoretično - več kot bo dogodkov pri enaki kvaliteti storitve, več bo tudi dobitkov. Več dobitkov dejansko postavlja temelje za več napitnine. Tudi tukaj ne sme trpeti kakovost storitve. Gostom se je potrebno posvetiti in ne smejo dobiti občutka, da bi jih želeli odgnati od igralne mize. Uporaba teh načinov zato zahteva od menedžmenta, da imajo kompetentne zaposlene.

12.5 Povečevanje napitnine z zmanjševanjem števila zaposlenih

Zadnja možnost (Tabela 58) je optimizacija števila zaposlenih ob hkratni ohranitvi prodaje. Kot smo navedli uvodoma, je ta možnost v domeni vodstva in socialnih partnerjev. Zaposleni povečajo število dogodkov (manjše število zaposlenih oskrbuje enako število gostov in dogodkov). Tako bi bilo v primeru, da imamo skupaj 10 zaposlenih, pri čemer vsak naredi 2.000 EUR bruto prihodkov in 60 EUR napitnine, pri 3 % napitnini. Če zmanjšamo število zaposlenih z 10 na 5, se napitnina na posameznega zaposlenega poviša na 120 EUR, saj se je prodaja zvečala z 2.000 na 4.000 EUR na zaposlenega.

Tabela 58: Povečevanje napitnine z zmanjševanjem števila zaposlenih

Bruto prihodki iz prodaje v EUR na zaposlenega	Število zaposlenih	Skupna prodaja EUR	Povprečna napitnina na zaposlenega (3 %)	Novo število zaposlenih		Razlika v prihodkih iz napitnine v EUR	Indeks porasta napitnine
2.000	10	20.000	60	10	60		
2.000	10	20.000	60	9	67	7	1,11
2.000	10	20.000	60	8	75	15	1,25
2.000	10	20.000	60	7	86	26	1,43
2.000	10	20.000	60	6	100	40	1,67
2.000	10	20.000	60	5	120	60	2,00

Vir: Lastno delo

12.6 Zaključek o praktičnih napotkih, kako lahko povečamo napitnino

V tem poglavju smo predstavili konkretne praktične napotke, kako povečati napitnino s finančnimi izračuni, kaj prinašajo zaposlenim ti napotki in njihova dosledna uporaba.

V predhodnih poglavjih smo ugotovili, da zaposleni še nezadovoljivo poznajo oz. uporabljajo načine za dvigovanje napitnine. Vzroke bi lahko iskali v tem, (1) da je bilo za naš kulturno vrednostni prostor značilno, da napitnina splošno ni bila prisotna, (2) da so bile šele v zadnjem času opravljene raziskave, ki so pokazale, kaj gosti nagrajujejo z napitnino, in da tudi (3) menedžerji ne poznajo, kako lahko z napitnino stimulirajo zaposlene h bolj kakovostni storitvi in večji fleksibilnosti del, saj (4) tisti krupjeji, ki uporabljajo načine za dvigovanje napitnine, pogosteje prejemajo napitnino.

Zelo je pomembno, da se zaposleni in menedžerji seznanijo z načini, s katerimi lahko vplivajo na napitnino. Tako jim bo lahko v bodoče napitnina predstavljala velik del prihodkov. Napitnina izhaja iz dobre volje gosta, kot darilo za nadstandardno storitev. Na splošno je v velikem upadu. Ta padec bo zaradi recesije in

spremenjenih navad potrošnikov lahko še večji, v kolikor zaposleni sami ne bodo vplivali na storitev, še posebej sedaj, ko je ta urejena v Zakonu o igrah na srečo tudi za zaposlene na igralnih avtomatih, blagajni in recepciji.

Če smo se v tem prispevku osredotočali, ali zaposleni poznajo in uporabljajo določene tehnike za dvigovanje napitnine, nas seveda tudi zanima, ali vedo in razumejo, zakaj so določene tehnike lahko bolj učinkovite od drugih.

Dosegli bi večje učinke v primeru, da bodo delodajalci in zaposleni uporabljali kombinacijo načinov za dvigovanje napitnine.

17 ZAKLJUČEK

Glavni namen pri pripravi knjige je bil raziskati vpliv različnih načinov nagrajevanja z napitninami na motivacijo zaposlenih v gostinstvu in igralništvu ter na podlagi ugotovitev izdelati model nagrajevanja z napitninami, ki bo zaposlene motiviral.

V svetu se je oblikovala praksa, da imajo zaposleni individualno ali skupinsko napitnino oz. kombinacijo delitve. Do nje so lahko upravičeni neposredno ali pa je variabilni del plače. Zakonsko je napitnina v Sloveniji urejena le v igralništvu, kjer jo zakon opredeljuje kot prihodek igralnice. Od nje plačani vsi davki in prispevki. Primerjava tujih pravnih ureditev nam je pokazala, da tam napitnine igralnih miz praviloma niso prihodek igralnice, so pa urejene. Delijo se po ključih, dogovorjenih v branžnih ali podjetniških kolektivnih pogodbah. Tudi praksa urejanja gostinskih napitnin v tujini gre v smeri njenega urejanja in plačevanja davkov. V Sloveniji delodajalci napitnine dovoljujejo (92 % anketiranih delodajalcev), imajo pa v igralniških podjetjih (72 % anketiranih podjetij) njeno delitev urejeno pogosteje kot v gostinstvu (20 % anketiranih podjetij). Urejenost delitve napitnin in opredelitev le-teh kot variabilnega dela plače pripomore k plačevanju davkov in bolj poštenu distribuciji napitnin med zaposlene. Z raziskavo smo ugotovili, da se v Sloveniji širši krog deležnikov (zaposleni, sindikati, delodajalci, delodajalski in vladni predstavniki) strinja, da je delitev napitnine potrebno urediti in da mora biti v delitev poleg kontaktnega osebja vključeno tudi podporno osebje. Bistvenih negativnih vplivov na zaposlene, v kolikor bi se delitev napitnine uredila, z raziskavo nismo ugotovili. Zabeleženi so bili le med tistimi zaposlenimi, ki sedaj napitnino prejemajo neposredno in jo bodo morali v primeru njene ureditve deliti s sodelavci. To smo odpravili tako, da smo s pravilnikom opredelili, da bi kljub skupni delitvi lahko ostal del napitnine individualen (pripadal tistemu, ki jo je neposredno prejel od gosta).

Gosti najpogosteje nagrajujejo prijaznost, profesionalnost in dobro voljo zaposlenih ter kakovosten servis. Zaposleni v slovenskem gostinstvu slabo poznajo in uporabljajo preizkušene načine za dvigovanje napitnine. Najbolj jih za kvalitetno delo z gosti motivirajo zadovoljen gost, dobro opravljeno delo in dobra plača. Ugotovili smo, da bi slovenske natakarije napitnina motivirala za kvalitetnejše delo z gosti, v kolikor bi jo prejemale v 38 % izdanih računov in bi znašala vsaj 2,65 EUR ob posameznem računu oz. v deležu 3,69 % računa. Krupjeji imajo nekoliko večja pričakovanja, saj bi jih motivirala, v kolikor bi jo prejemale v 63 % izplačil in bi znašala vsaj 4,34 EUR. oz. 2,23 % izplačila na polno. Dejansko gostinski gosti na območju Nove Gorice namenijo napitnino natakarijem v 44 % računov. V povprečju znaša 2,21 EUR oz. 6,11 % od računa. Igralci na igralnih mizah pa jo namenijo v 74 % izplačil na polno. V povprečju znaša 4,00 EUR oz. 2,73 % od posameznega izplačila na polno.

Najpomembnejša ugotovitev je v tem, da so zaposleni iz podjetij, ki imajo urejen sistem delitve napitnine, bolj motivirani za kvalitetno delo z gosti od kolegov z neurejenim sistemom. Poleg tega so zaposleni v gostinstvu manj motivirani za napitnino od svojih kolegov v igralništvu, čeprav jo prejemajo neposredno. Vzrok tega je, da v gostinstvu sistem delitve ni urejen, zato so zaposleni do napitnine upravičeni neposredno in se razdeli v razdrobljenih (dnevni) zneskih, medtem ko jo v igralništvu prejemajo skupaj s preostalimi prejemki v plači, enkrat mesečno. Kažejo se tudi določene povezave med napitnino ter numerično, finančno in funkcionalno fleksibilnostjo, saj so tisti zaposleni, ki prejemajo napitnino, nekoliko bolj odprti za finančno in funkcionalno fleksibilnost.

Z vidika ugotovitev o zakonski urejenosti napitnin v svetu (davčni in normativni) in o prisotnosti napitnine v slovenskem prostoru je možno rezultate uporabiti za sistematičen pristop k urejanju tega področja v posebnem zakonu. Ugotovitve o deležu napitnine v realizaciji dajejo vodjem vsaj osnovne smernice, kako izračunati, koliko napitnine prejemajo zaposleni. Prav tako lahko v knjigi najdejo informacije o tem, koliko napitnina motivira zaposlene. To pa lahko upoštevajo pri pripravi sistema nagrajevanja. V primeru ugotovitev, koliko mora znašati napitnina, da bi jih motivirala za delo z gosti, gre dejansko za pričakovane zneske iz variabilnega dela nagrajevanja. Zbrani kompetenčni modeli za obravnavano skupino zaposlenih v gostinstvu in igralništvu dajejo osnovo za izdelavo generičnega modela kompetenc. Le-te bo potrebno dopolniti s specifičnostmi naše ureditve. Z vidika ugotovitev o tem, kaj nagrajujejo gosti z napitnino, je mogoče rezultate neposredno uporabiti pri vsakodnevem delu z gosti v gostinstvu in igralništvu. Posredno se lahko ugotovitve uporabijo v vseh storitvenih dejavnostih. Delodajalci naj bi zaposlene osveščali in usposabljali za kakovostno storitev in pridobivanje napitnine, ki bi delno razbremenila njihove stroške dela, ter tako izboljšali produktivnost. Generični model nagrajevanja z napitninami jim daje osnovo za pripravo lastnega (po meri podjetja) modela nagrajevanja. Zbrane ureditve v teoretičnem delu jim nakazujejo še dodatne dimenzije in smeri razvoja le-tega. Anketni vprašalniki jim omogočajo, da z njimi med zaposlenimi preverjajo, kaj jih v danem trenutku najbolj motivira za kakovostno delo z gosti, kot tudi kaj motivira goste, da zaposlene nagrajujejo z napitninami.

Raziskava je umeščena v področje poslovnih ved. Kljub temu v precejšnji meri raziskovalno in tematsko posega na znanstveno področje psihologije, ekonomije, kulturologije, antropologije, pravnih ved in menedžmenta. Raziskava je tako poiskala odgovore za področje medčloveških odnosov, motivacije, nagrajevanja in vodenja.

Pomen raziskave je predvsem v tem, da je to prva tovrstna obsežna empirična raziskava na Slovenskem, ki je zajela različne poglede (motivacija, nagrajevanje, fleksibilnost, kateri dejavniki vplivajo) na napitnino in njene deležnike (zaposleni,

sindikati, delodajalci, delodajalski in vladni predstavniki ter gosti). Poleg tega, da primerja gostinstvo in igralništvo, primerja slovensko ureditev področja napitnine s tujimi ureditvami, kjer je poudarek na ureditvi v ZDA. Gre za primerjavo delno urejenega sistema ter izrazito liberalnega in urejenega sistema. V knjigi je na enem mestu zbrana pravna ureditev v tujini in ugotovitve primerja s slovensko ureditvijo. Tu smo se posebej osredotočili na normativno in davčno ureditev, zato raziskava predstavlja svež prispevek k razvoju teoretičnega in praktičnega znanja v tistem delu, ki se veže na plačevanje davkov iz naslova napitnin.

Raziskava je pokazala, da stališča socialnih partnerjev niso diametralna in bo napitnino možno urediti na ravni države ter podjetij. To je še toliko bolj pomembno, saj ugotovitve kažejo, da lahko s pravim pristopom pri zbiranju in delitvi napitnine delodajalci in zaposleni vzpostavijo agencijsko razmerje, ki bo povečevalo zadovoljstvo zaposlenih in gostov ter povečalo prihodke delodajalcem in dobičke lastnikom. Raziskali smo, kaj zaposlene motivira pri delu z gosti. V knjigi so zbrane tudi vsebinske in procesne motivacijske teorije, ki smo jih v teoretičnem diskurzu aplicirali v področje napitnine.

Raziskali smo, koliko je v Sloveniji napitnin v gostinstvu in igralništvu. Gre za prvo okvirno simulacijo, kolikšen delež predstavlja napitnina v t. i. sivi ekonomiji in s tem v neobdavčenem viru prihodkov zaposlenih v Sloveniji. Tam, kjer nismo našli uradnih podatkov, smo podatke ocenili s pomočjo izvedenih simulacij. Iz teh podatkov smo izračunali, koliko je bilo plačanih davkov in prispevkov iz naslova napitnin, ter koliko je bil prikrajšan državni proračun s tem, ko država ni poskrbela za sistemsko rešitev napitnin v zakonu.

Njena izvirnost se kaže predvsem na področju igralniške napitnine in motivacije. Na enem mestu smo zbrali ugotovitve o tem, kaj v gostinstvu in igralništvu vpliva na napitnino. S pomočjo dedukcije in indukcije smo zbrali 52 različnih dejavnikov in s pomočjo faktorske analize ugotovili, da v gostinstvu na napitnino vplivajo drugačni dejavniki kot v igralništvu.

Poseben poudarek je bil na Porter-Lawlerjevem modelu motivacije, saj smo ga empirično preverili in ugotovili, da ga je možno uporabiti tudi na področju napitnine. Pri tem so ključni prav medčloveški odnosi pri prejemanju in delitvi napitnine. Gre za altruizem gosta (ko da napitnino) na eni strani ter zaposlenih samih (ko si vzajemno delijo napitnino) na drugi. Nadalje smo raziskali, kako urejenost zbiranja in delitve napitnine vpliva na zaposlene. Ugotovili smo, da so zaposleni iz podjetij, ki imajo urejen sistem delitve napitnine, bolj motivirani za kvalitetno delo z gosti od kolegov z neurejenim sistemom. Krupjeji, ki prejemajo napitnino mesečno v okviru plače, so bolj motivirani od natakarijev, ki jo prejemajo dnevno mimo vseh prihodkov iz plač. To kaže, da je lahko napitnina pomembno orodje za vzpostavitev agencijskega razmerja in je bolj prisotno pri krupjejih, ki imajo urejen sistem zbiranja in delitve napitnine, kot pri natakarijih.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. V Berkowitz L. (ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Adelman, S. (1985). How Your Customers Decide What to Tip. *NRA News* (June/July): 43–44.

Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4: 142–175.

Argyris, Chris in Schön, Donald, A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley, Reading,

Armstrong, M. (1977/1991). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (1984/2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Arnold, J. (1991/2005). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: Prentice Hall.

Atkinson, J. (1994). Manpower Strategies for Flexible Organizations. *Personnel Management*. August 1984: 28–31.

Azar, O. H. (2004a). The History of Tipping – from Sixteenth-Century England to United States in the 1910s. *Journal of Socio-Economics* 33(6): 745–764.

Azar, Ofer H. (2005a). Who Do We Tip and Why? An Empirical Investigation. *Applied Economics* 37(16): 1871–1879.

Azar, O. H. (2005b). The Social Norm of Tipping: Does it Improve Social Welfare? *Journal of Economics* 85(2): 141–173.

Azar, O. H. (2006a). Tipping, Firm Strategy, and Industrial Organization. Pridobljeno 18. 7. 2008 s spletne strani: http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4485/1/MPRA_paper_4485.pdf

Azar, O. H. (2007b). Why pay extra? Tipping and the importance of social norms and feelings in economic theory. *Journal of Socio-Economics* 36: 250–65.

Azar, O. H. (2008a). Strategic Behavior and Social Norms in Tipped Service Industries. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy* 8. Pridobljeno 8. 7. 2008 s spletne strani: <http://www.bepress.com/bejeap/vol8/iss1/art7>

Azar, O. H. (2008b). Incentives and Service Quality in the Restaurant Industry: The Tipping-Service Puzzle. *Applied Economics*, 1–11, iFirst.

Bahtijarević - Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Bajec, A. (1977). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti: Inštitut za slovenski jezika.

Bandura, A. (1989). Human Agency in Social cognitive theory. *American Psychologist* 44(9): 1175–1184.

Barrows, W. C in Robert Bosselmann, H. (ur). (1999). *Hospitality management education*. The Haworth Hospitality Press. New York.

Baša, S. in Manzin, M. (2008). Vpliv napitnine na fleksibilnost dela. Znanje za trajnostni razvoj/27. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Kranj: Moderna organizacija.

Beardwell, I. in Holden, L. (1994/2001). *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Beardwell, I., Holden, L. in Claydon, T. (1994/2004). *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Bedeian, A. G. (1986). *Management*. Chicago: The Dryden Press.

- Ben-Zion, U. in Karni, E. (1976). Tip Payments and the Quality of Service. V *Essays in Labor Market Analysis*, ur. Orley C. Ashenfelter in Wallace E. Oates, 37–44. New York: John Wiley & Sons.
- Bernhart, R. (1997). Gaming with Giacomo Casanova and Lorenzo Da Ponte in Eighteenth Century Venice - The Ridotto. V *Eadington, William in Cornelius, Judy. 1997. Gambling, Public Policies and the Social Sciences*. University of Nevada, Reno, str 457 – 466.
- Black, J. Stewart in Lyman W. P. (2000). *Management: meeting new challenges*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Boddy, D. in Paton, R. (1998). *Management: an introduction*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Bodvarsson, O. in Gibson, W. (1997). Economics and Restaurant Gratuities: Determining Tip Rates. *American Journal of Economics and Sociology* 56(2): 187–203.
- Bodvarsson, O. in Gibson, W. (1999). An Economic Approach to Tips and Service Quality: Results of a Survey. *The Social Science Journal* 36(1): 137–147.
- Bohlander, G. in Snell, S. (2004). *Managing Human Resources*. 13th edition. Thomson South-Western. Mason.
- Boone, L. E. in Kurtz, D. L. (1987/1992). *Management*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Brenner, Mark L. 2001. *Tipping for success: Secrets for How to Get In and Great Service*. Brenmark House, California.
- Brewster, Z. W. in Lynn, M. (2014). Black-White Earnings Gap among Restaurant Servers: A Replication, Extension, and Exploration of Consumer Racial Discrimination in Tipping. *Sociological Inquiry* 84 (4): 545–569. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/soin.12056>. Pridobljeno 8. 7. 2008 s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1614359171?accountid=31309>
- Brewster, Z. W., Brauer, J. R. and Lynn, M. (2015). Economic Motivations and Moral Controls Regulating Discrimination Against Black and Hispanic Diners. *Sociological Quarterly* 56 (3): 506–538. Pridobljeno s spletne strani: <http://dx.doi.org/10.1111/tsq.12093>. <http://search.proquest.com/docview/1693601655?accountid=31309>
- Brezovec, A. (2000). *Marketing v turizmu: izhodišča za razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Bujisic, M, Wu, L, Mattila, A. and Bilgihan, A. (2014). Not all Smiles are Created Equal. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 26 (2): 293–306. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1469873427?accountid=31309>
- Butler, S. in William S. (1976). The Waitress-Diner Relationship. *Sociology of Work and Occupations* 3 (2): 209–222.
- Butler, T. in Waldroop, J. (1999). Job Sculpting: the Art of retaining your best people. *Harvard business review*: September-oktober 77(5):144–186.
- Cabot, A. N. (ur.) (1999). *Institute For Study Of Gambling And Commercial Gambling, International Casino Law*, Reno: Institute for the Study of Gambling and Commercial Gaming. College of Business Administration. University of Nevada.
- Caillois, R.(2003). Igre in ljudje. V *Teorije igre pri Johanu Huizingi, Rogerju Cailloisu in Eugenu Finku*, ur. Janez Strehovec, 139–226. Ljubljana: Studentska založba.
- Callan, R. J. in Tyson, K. (2000). Tipping Behavior in Hospitality Embodying a Comparative Prolegomenon of English and Italian Customers. *Tourism and Hospitality Research* 2(3): 242–261.
- Capati, V. (2010). Casino' Venezia: tribunale svincola 3 mln di euro. *Gioco & Giochi*. 16. 07. 2010. Pridobljeno 8. 8. 2010 s spletne strani: <http://www.giocoegiochi.com/index.php?id=52870>
- Cardinal, L., Sitkin, S.B. and Long, C.P. (2004). 'Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control', *Organization Science*, 15(4): 411–431.
- Casey, B. (2001). Tipping in New Zealand Restaurants. *International Journal of Hospitality Management* 20: 219–225.
- Casey, B. (2008). *Tipping and Service Management*. New Zealand Tourism and Hospitality 296

Research Conference. December 3–5 2008.

Castilho, M. (2009). Gorjeta direkto para o bolso do trabalhador. *Revista Trabalho* março de 2009.

Certo, S. C. (1992). *Modern management: quality, ethics, and the global environment*. Boston: Allyn and Bacon.

Cevc, M. (2009). Nacionalne poklicne kvalifikacije na področju gostinstva in turizma. Mednarodna konferenca o turizmu, gostinstvu in hotelirstvu. Pridobljeno 8. 8. 2009 s spletne strani: <http://www.grm-nm.si/dokumenti/catez1/referati/cevc.pdf>

Cole, W. (1989). Leaving tips. *Time*. 27. februar: 54.

Collins, P. (2003). *Gambling and the Public Interest*. London: Praeger Publisher.

Collinson, P., Willsher, K., Kassam, A., Kirchgassner, S., Swaine, J., Kollwe, J., French, M. and Crouch, D. (2015). Top Tips on Tipping Around the World. *The Guardian*, Jul 25, 42. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1698718298?accountid=31309>

Conlin, M., Lynn, M. in O'Donahue, T. (2003). The Norm of Restaurant Tipping. *Journal of Economic Behavior and Organization* 52: 297–321.

Corey, M. (2009). Government has no ordinance in tussle for servers' tips, Apr 16 2009. Pridobljeno 13. 11. 2009 s spletne strani: <http://www.thestar.com/comment/columnists/article/618795>

Crusco, A. H. in Christopher G. Wetzel. 1984. The Midas Touch: The Effects of Interpersonal Touch on Restaurant Tipping. *Personality and Social Psychology Bulletin* 10 (December): 512–517.

Črnetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Davis, B. in Lockwood, A. (1995). *Food & beverage management: selections of readings*. Oxford: Bateforth-Heinemann.

Deans, K. R. in Von Allmen, S. (2003). Are You Being Served?. Pridobljeno 7. 5. 2010 s spletne strani: <http://ausweb.scu.edu.au/aw03/papers/deans/paper.html> in <http://ausweb.scu.edu.au/aw03/papers/deans/paper.html>

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Demos, P. G. (1997). *Casino Supervision: A Basic Guide*. Panzer Press. Rancho Santa Margarita

Dessler, G. (1994/2005). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Dewald, B. (2000). Tipping by Foreign Tourists. *Pacific Tourism Review* 5: 43–50.

Dewald, B. (2001). Restaurant Tipping by Tourists in Hong Kong. *Anatolia* 12(2): 139–152.

Dixon, R. (1993/1997). *The management task*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dombrowski, D., Uchtenhagen, A. in Rehm, J. (2001). Casino Gambling in Switzerland – The Legal Situation. Politics and Prospects for Prevention and Harm Reduction. *eGambling The electronic Journal of gambling issues*. Pridobljeno 7. 8. 2007 s spletne strani: <http://www.camh.net/egambling/issue4/policy/index.html>

Douglas L. F. in Willy, A. (2009). Legal or moral responsibility for casino operations: Employee theft investigations and resolution. *Casino Lawyer* 5(1): 10–12.

Dube, A, Naidu, S. in Reich, M. (2007). The Economic Impacts of a Citywide Minimum Wage. *Industrial & Labor Relations Review*. 60(4): 522–541.

DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. London: Prentice-Hall.

Duncan A. W. A. (2007). More About 'Wages' - When Are Tips included?. Client Alert - Employment & Benefits, Hong Kong. Pridobljeno 20. 8. 2009 s spletne strani: <http://www.mayerbrown.com/publications/article.asp?id=4567&nid=11153>

Ehrenberg, R. G., in Robert, S. R. (2000). *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*. Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc.

- Farnham, P. (2005). *Gratuity Ingenuity: The Secret Art Of Bigger Tips*. Dostopno prek: <http://www.gratuity-ingenuity.com/> (2. februar 2008).
- Fernandez, Gerald A. (2004). *The Tipping Point-Gratuities, Culture, and Politics*. *Cornell H.R.A. Quarterly* 45(1): 48–51.
- 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.
- Fifer, R. M. (1989). Cost benchmarking functions in the value chain. *Strategy & Leadership*, 17(3), 18–19.
- Florin, K. (2003). *Casino Staffs gamble On tips. The Day*.
- Fong, S. F. (2005). *The Socio-Economic Motives Underlying Tipping Behavior*. Unpublished Masters Thesis. Department of Economics, University of Saskatchewan. Pridobljeno 23. 11. 2008 s spletne strani: http://209.85.135.104/search?q=cache:xVEuNEgi6vYJ:library2.usask.ca/theses/available/etd-04252005-114605/unrestricted/SHUTHESESFINAL05.pdf+The+Socio-Economic+Motives+Underlying+Tipping+Behavior&hl=en&ct=clnk&cd=1&lr=lang_en|lang_nl
- Francová, P. (2008). *Sprobitné jako daňový únik*. Pridobljeno 13. 11. 2009 s spletne strani: http://www.lidovky.cz/sprobitne-jako-danovy-unik-dds/ln_ekonomika.asp?c=A080801_092842_ln_ekonomika_mtr
- Fromm, E. (1970). *Zdrava družba*. Ljubljana: DZS.
- Fromm, E. (2004). *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Fullen, S. (2005). *The Complete Guide to Tips & Gratuities: A Guide for Employees Who Earn Tips & Employers Who Manage Tipped Employees and Their Accountants*. Ocala: Atlantic Publishing Group Inc
- Garrity, K. in Degelman, D. (1990). Effect of Server Introduction on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 20 (February), 168–172.
- George, J. M. in Jones, G. R. (1997/2008). *Understanding and managing organizational behaviour*. Upper Saddle River: Prentice-Hall. Pearson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. in Donnelly, J. H. (1973/1988). *Organizations: behaviour, structure, processes*. Plano: Business Publication.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. in Donnelly, J. H. (1973/1994). *Organizations: behavior, structure, processes*. Burr Ridge: Irwin.
- Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Grad, A., Vitorovič, R. in N. 1997. *Veliki angleško-slovenski slovar: English-Slovene dictionary*. Ljubljana: DZS.
- Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Griffin, R. W. (1984). *Management*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Gruetze, M. (2011). *Tips on Tipping Dealers Rely on 'Tokens' for Much of their Income*. McClatchy - Tribune Business News, Feb 26. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/853812952?accountid=31309>
- Gueguen, N. in Legoherel, P. (2000). Effect on Tipping of Barman Drawing a Sun on the Bottom of Customers' Checks. *Psychological Reports* 87: 223–226.
- Gueguen, N. (2002). The Effects of a Joke on Tipping When it is Delivered at the Same Time as the Bill. *Journal of Applied Social Psychology* 32: 1955–1963.
- Hackman, R. J. in Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

- Hannagan, T. (1995/1998). *Management: concepts & practices*. London: Financial Times.
- Hannum R. C. A. *Guide to Casino Mathematics*. UNLV Gaming Studies Research Center. Pridobljeno 8. 5. 2010 s spletne strani: http://gaming.unlv.edu/subject/pdf/casino_math.pdf
- Harris, M. B. (1995). Waiters, Customers and Service: Some Tips About Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 25(8): 725–744.
- Harvey, D. (1991). Flexibility: threat or opportunity? *Socialist Review* 21: 65–77.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How do you Motivate Employees. *Harvard Business Review* 46(1): 53–62.
- Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational Behavior: theory and practice*. New York (etc.): Macmillan Publishing.
- Hornik, J. (1992). Tactile Stimulation and Consumer Response. *Journal of Consumer Research* 19 (December): 449–458.
- Hugh, J. (1997). At-will employment L.V. dealers. *Las Vegas Business Press* 14(33).
- Huizinga, J. (2003). O izvoru kulture v igri. V *Teorije igre pri Johanu Huizingi, Rogerju Cailloisu in Eugenu Finku*, ur. Janez Strehovec, 7–138. Ljubljana: Študentska založba.
- Ineson, E. in Martin, A. (1999). Factors Influencing the Tipping Propensity of Restaurant Customers. *Journal of Retailing and Consumer Services* 6: 27–37.
- Jacob, N. L. in Page, A. N. (1980). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*. 70: 476–478.
- Jasso, R. (2015). A Tip should be Earned Not Expected. *University Wire*, Pridobljeno 29. 4. 2015 s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1676394523?accountid=31309>
- Jiang, C. and Galm, M. (2014). The Economic Benefit of being Blonde: A Study of Waitress Tip Earnings Based on their Hair Color in a Prominent Restaurant Chain. *Journal of Behavioral Studies in Business* 7: 1–7. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1564430150?accountid=31309>
- Johnson, B. (1999). *Introducing management: a development guide for new managers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). Uravnoveženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Karagiorgakis, A. in Malone, D. (2014). The Effect of Clothing and Method of Payment on Tipping in a Bar Setting. *North American Journal of Psychology* 16 (3): 441–451. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1635437374?accountid=31309>
- Karniouchina, E., Mishra, H. in Verma, R. (2008). Exploring Consumer Reactions to Tipping Guidelines: Implications for Service Quality. *Cornell Hospitality Report* 8(8).
- Klugsberger, P. (2001). Another one for the boys ... or why some European casinos still don't get it. Pridobljeno 2. 2. 2008 s spletne strani: http://urbino.net/bright.cfm?Bright_ID=45&specificBright=Another%20one%20for%20the%20boys%E2%80%A6%E2%20or%20why%20some%20European%20casinos%20still%20don%E2%80%99t%20get%20it%E&searchString=another%20one%20for%20the%20boys&CFID=38122792&CFTOKEN=87341682
- Kocjan, B. M. (2004a). *Slovenski veliki leksikon (a-g)*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d. d.
- Kocjan, B. M. (2004b). *Slovenski veliki leksikon (h-o)*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d. d.
- Kocjan, B. Marta. (2004c). *Slovenski veliki leksikon (h-o)*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d. d.
- Kohont, A. (2005). *Kompetenčni profil slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Konečnik, M. (2003). *Opredelitev, vrste in kooperativne funkcije turistične destinacije*. Pridobljeno

7. 5. 2010 s spletne strani: http://www.majakonecnik.com/dokumenti/File/pdf_izvirniznanstveni/konecnik_org_2003.pdf
- Kotler, P., Bowen, J. T. in Makens, J. C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism* (5th Ed). Prentice Hall, Upper Saddle River. NJ.
- Kovač, C. (2007). *Model upravljanja znanja v državni upravi v primerjalni perspektivi*. Magistrsko delo. FDV: Ljubljana.
- Kramberger, A. (1999). *Poklici, trg dela in politika*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Krstić, F. S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Kwortnik, R. J., Lynn, M. in Ross, W. T. Jr. (2005). *Does a Voluntary Tipping Policy Really Improve Service? An Examination of Consumer Agency in the Cruise Industry*. Pridobljeno 28. 7. 2008 s spletne strani: http://search.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=779505
- Laws, E. (1995). *Tourist destination management: issues, analysis and policies*. Routledge, London.
- Leavitt, H. J. (1964). *Psihologija za rukovodioce*. Zagreb: Privreda.
- Lebe, S. S. (2006). *Strategija razvoja gastronomije Slovenije*: Maribor: Univerza v Mariboru, Multidisciplinarni raziskovalni institut Maribor.
- Lewis, G. L. in Lewis, G. (1996). *Casino Surveillance, The Eye That Never Blinks*. G & G Surveillance Specialists Inc.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Linton, Ian. 1995. *25 tips for excellent customer service: an action plan for service success*. London: Pitman.
- Lobb, A. (2001). *The logic and history of tipping*. Pridobljeno 2. 4. 2009 s spletne strani: <http://money.cnn.com/2001/10/07/pf/tipping/>
- Locke, E. A. in Latham, G. P. (1979). *Goal Setting – A Motivational Technique That Works*. New York: American Management Association.
- Lucas, R. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.
- Luin, D. (1998). *Igralniški turizem*. V *Management v turizmu 2*, ur. Jože Florjančič, Jože Jesenko in Margareta Benčič, 91–127. Kranj: Moderna organizacija.
- Lynn, M. and Katz, B. (2013). *Are Christian/religious People Poor Tippers?* *Journal of Applied Social Psychology* 43 (5): 928–935. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/jasp.12057>. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1433108366?accountid=31309>
- Lynn, M. and Wang, S. (2013). *The Indirect Effects of Tipping Policies on Patronage Intentions through Perceived Expensiveness, Fairness, and Quality*. *Journal of Economic Psychology* 39: 62. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1465011395?accountid=31309>
- Lynn, M. in Grassman, A. (1990). *Restaurant Tipping: An Examination of Three 'Rational Explanations'*. *Journal of Economic Psychology* 11 (June): 169–181.
- Lynn, M. in Lynn, A. (2004). *National values and tipping customs: A replication and extension*. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 28(3): 356–364.
- Lynn, M. in Latane, B. (1984). *The Psychology of Restaurant Tipping*. *Journal of Applied Social Psychology* 14 (November/December): 551–563.
- Lynn, M. in Graves, J. (1996). *Tipping: An Incentive/Reward for Service?*. *Hospitality Research Journal* 20(1): 1–14.
- Lynn, M. in Mynier, K. (1993). *Effect of Server Posture on Restaurant Tipping*. *Journal of Applied Social Psychology* 23(8): 678–685.
- Lynn, M. in McCall, M. (2000a). *Gratitude and Gratitude: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship*. *Journal of Socio-Economics* 29: 203–214.

- Lynn, M. in Simons, T. (2000). Predictors of Male and Female Servers' Average Tip Earnings. *Journal of Applied Social Psychology* 30: 24–252.
- Lynn, M., Mykal, J. in Sherwyn, D. S. (1998). Reach Out and Touch Your Customers. *Cornell H.R.A. Quarterly* 39 (June): 60–65.
- Lynn, M. (1997). Tipping Customs and Status Seeking: A Cross-Country Study. *International Journal of Hospitality Management* 16(2): 221–224.
- Lynn, M. (2000). National Personality and Tipping Customs. *Personality and Individual Differences* 28: 395–404.
- Lynn, M. (2001). Restaurant Tipping and Service Quality: A Tenuous Relationship. *Cornell H.R.A. Quarterly* (January): 14–20.
- Lynn, M. (2003a). Restaurant Tips and Service Quality: A Weak Relationship or Just Weak Measurement? *International Journal of Hospitality Management* 22: 321–325.
- Lynn, M. (2003b). Tip Levels and Service: An Update, Extension and Reconciliation. *Cornell H.R.A. Quarterly* 42 (December): 139–148.
- Lynn, M. (2004c). Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and Why They Should Do It. *Journal of Foodservice Business Research* 8(4): 89–98.
- Lynn, M. (2004e). Cornell University Tipping Study. Neobjavljeno gradivo internetne raziskave. Cornell University. Ithaca.
- Lynn, M. (2006b). Geo-Demographic Differences in Knowledge about the Restaurant Tipping Norm. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (3): 740–750.
- Lynn, M. (2006c). Tipping and Its Alternatives: A Comparison of Voluntary Tipping, Service Charges and Service-Inclusive Pricing. CHR Report 6(5).
- Lynn, M. (2006d). Tipping in restaurants and Around the Globe: An Interdisciplinary Review. V *Handbook of Contemporary Behavioral Economics: Foundations and Developments*, ur. Morris Altman, 626–643. M.E. Sharpe Publishers.
- Lynn, M. (2014). The Contribution of Norm Familiarity to Race Differences in Tipping: A Replication and Extension. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 38 (3): 414. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1547331486?accountid=31309>
- Margalioth, Y. (2006). The case Against Tipping. Tel Aviv University Law School. Dostopno prek: Pridobljeno 3. 11. 2008 s spletne strani: http://taxprof.typepad.com/taxprof_blog/files/the_case_against_tipping.pdf
- Marolt, J. (1994). Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj: Moderna organizacija.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50: 370–396.
- Maslow, A. H. (1954/1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- May, J. M. (1980). Looking for Tips: An Empirical Perspective on Restaurant Tipping. *Cornell H.R.A. Quarterly* (February): 6–13.
- Mayer, J. (2003). Lastnosti uspešnih vodji. *Organizacija*. 36(6): 368–375.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York The Macmillan company.
- McCall, M. in Belmont, H. J. (1996). Credit Card Insignia and Restaurant Tipping: Evidence for an Associative Link. *Journal of Applied Psychology* 81(5): 609–613.
- McCarty, J. A., Shrum, L. J., Conrad-Katz, T.E in Kane, K. (1990). Tipping as Consumer Behavior: A Qualitative Investigation. V *Advances in Consumer Research Volume 17*, ur. Marvin E. Goldberg, Gerald Gorn in Richard W. Pollay, 723–728. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C. (1966). That Urge to Achieve. *Think magazine*: 82–89.
- McDonald, L. (2002). Macau casino workers worried about new pay regime. Pridobljeno 4. 8. 2007

s spletne strani: http://www.lhmu.org.au/casino/news/2002/20020726_113.html

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Mihalič, T. (1997). *Turistična podjetja - poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Mihalič, T. (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Milligan, B. (2009). New tip rules 'could cost jobs'. *BBC News*, 25. 9. 2009. Pridobljeno 6. 10. 2009 s spletne strani: <http://www.microsoft.com/windows/default.aspx>

Mills, S. in Riehle, H. (1987). *Tips vs service charges*. *Restaurants USA*, Oktober: 20–22.

Miner, J. B. (1994). *Role motivation theories*. London: Routledge.

Mohorič, I. (2001). Nاپitnine in presežki v gotovinski blagajni. *Obrtnik* 10(1): 166–167.

Mok, C. in Hansen, S. (1999). A Study of Factors Affecting Tip Size in Restaurants. *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing* 3(3/4): 49–64.

Morgan, C. (ur.) in Murgatroyd, S. P. (ur.). (1995). *Total Quality Management in the Public Sector: An International Perspective*. Open University Press. Buckingham.

Moutinho, L. (ur.). (2000). *Strategic management in turism*. CABI Publishing, Oxon.

Možina, S. (ur.). (2002). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Murray, A. H. (1938). *Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford University Press.

Nestor, B. (2003). Ask the Gambling Expert Featured Story. Pridobljeno 7. 7. 2007 s spletne strani: http://www.signonsandiego.com/casinos/expert_040316_6.html

Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge - Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Noone, B. M. in Kimes, S. E. (2005). Dining Duration and Customer Satisfaction. *CHR Reports*. Pridobljeno 21. 11. 2008 s spletne strani: http://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/chr/research/noonekimesreport.pdf?my_path_info=chr/research/noonekimesreport.pdf

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.

Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management science*, 25(9): 833–848

Parrett, B. (2003). *The Give and Take on Restaurant Tipping*. Ph.D. dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. Pridobljeno 8. 7. 2008 s spletne strani: http://www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003_021146/unrestricted/ETDDissertation.pdf

Paul, P. (2001). The tricky topic of tipping. *American Demographics*, May: 10–11.

Petcharak, P. (2002). *The assessment of motivation in the Saint Paul Hotel employees*. University of Wisconsin- Stout The Graduate College: Wisconsin. Pridobljeno s spletne strani: <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002petcharakp.pdf>

Peterlin, J. Kaj žene denarni tok podjetja? Pridobljeno 7. 5. 2010 s spletne strani: http://www.smartfin.si/index.php?option=com_content&view=article&id=79%3Akaj-ene-denarni-tok-podjetja&Itemid=72&lang=sl

Pissarides, C. A. (1997) *The Need for Labour-Market Flexibility in European Economic and Monetary Union*. *Swedish Economic Policy Review*, 4 (2), 529–557.

Planina, J. in Mihalič, M. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

Pogačnik, V. (1997). *Lestvica delovne motivacije*. Produktivnost, Ljubljana.

Porter, L. W., Bigley, G. A. in Steers, R. M. (1975/2003). *Motivation and work behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev v primeru iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Ragin, C. C. (2007). Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Raspor, A., Miglič, G., Vukovič, G. in Rodič, B. (2013). The role of tipping in reducing labour costs. Pametna organizacija: talenti, vitka organiziranost, internet stvari: Zbornik 32. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti. 886–898.
- Raspor, A., Miglič, G., Vukovič, G. in Rodič, B. (2014). The role of tipping in reducing labour costs: case of sector retail petroleum products. Innovative issues and approaches in social sciences. 7(2) (Maj 2014): str. 8–29.
- Raspor, A. (1994). O napitnini. Delo: Sobotna priloga (11. junij).
- Raspor, A. (2002a). Napitnina kot dodatna stimulacija za delo. Organizacija 35(5): 285–295.
- Raspor, A. (2002b). Napitnina na področju storitev – primer igralništvo. V Ljudje in plače v spremenjenih razmerah, ur. Ivan Kejžar. 141–152. XVII posvetovanje društva za vrednotenje dela.
- Raspor, A. (2007a). Napitnina v gostinstvu. Organizacija 40(3): A27–A37.
- Raspor, A. (2007b). Vpliv celovite kakovosti storitve v gostinstvu na napitnino natakarev. V Vpliv produktivnosti in ustvarjalnosti na plače zaposlenih, ur. Mlakar Peter in Ivan Kejžar. 85–111. XXII posvetovanje društva za vrednotenje dela.
- Raspor, A. (2007c). Izobraževanje natakarev za pridobivanje višjih napitnin. Andragoška spoznanja 13(4): 70–78.
- Raspor, A. (2007d). Demografske značilnosti dajalcev napitnine v gostinstvu. Neobjavljeno gradivo. Pridobljeno 15. 8. 2009 s spletne strani: <http://www.shrani.si/f/p/vZ/1gPyfqY/demograf-ske-znacilnosti-.pdf>
- Raspor, A. (2007e). Prihodki krupjejev in natakarev iz napitnin. Neobjavljeno gradivo. Pridobljeno 11. 10. 2009 s spletne strani: <http://www.shrani.si/f/2V/Cz/2iMB5R70/prihodki-krupjejev-in-na-.pdf>
- Raspor, A. (2008). Odnos Slovenskega okolja do napitnine v gostinstvu. Neobjavljeno gradivo. Pridobljeno 17. 10. 2009 s spletne strani: <http://www.shrani.si/f/2T/af/1kL3cZZm/odnos-sloven-skega-okolja.pdf>
- Raspor, A. (2009a). Napitnina: obdavčljivi ali neobdavčljivi del prihodkovzaposlenih. Management. 4(2): 131–147. Pridobljeno 26. 6. 2009 s spletne strani: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_131-147.pdf
- Raspor, A. (2009b). Demografske značilnosti dajalcev napitnine v gostinstvu in igralništvu. ur. Aleksandra Brezovec in Janez Mekinc. Management, izobraževanje in turizem. Portorož: Založba Turistica, Fakulteta za turistične študije.
- Raspor, A. (2010a). Pregled pravne ureditve napitnin v gostinstvu s poudarkom na različnih delitvah napitnine. E – novice, Nacionalno turistično združenje. Pridobljeno 11. 1. 2010 s spletne strani: <http://www.ntz-nta.si/default.asp?ID=6748>
- Raspor, A. (2010b). Pravno urejanje napitnin v igralništvu: primerjalna analiza. Organizacija 43(2): A78–A88.
- Raspor, A. (2010c). Nova ureditev igralniških napitnin v Sloveniji. Delodajalec 2010(3): 9–12.
- Raspor, A. (2010d). Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Raspor, A. (2010e). Ključne kompetence zaposlenih v igralniški dejavnosti. Raziskave in razprave 3(2): 25–49.
- Raspor, A. (2015a). Odnos slovenskega okolja do napitnine. Neobjavljeno gradivo.
- Raspor, A. (2015b). Primerjava prihodkov iz napitnin med zaposlenimi v igralnici in gostinstvu. Neobjavljeno gradivo.
- Renzetti, E. (2014). Are we at a Non-Tipping Point? The Globe and Mail (Index-Only), May 12. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1523367042?accountid=31309>

- Richardson, L. (2014). A guide to tipping in the US: when do I tip and how much? Pridobljeno 17. 7. 2015 s spletne strani: <http://www.traveller.com.au/a-guide-to-tipping-in-the-us-when-do-i-tip-and-how-much-39x1t>
- Rind, B. in Strohmets, D. (2001a). Effects of Beliefs About Future Weather Conditions on Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 31(2): 2160–2164.
- Rind, B. in Strohmets, D. (2001b). Effect on Restaurant Tipping of Presenting Customers with an Interesting Task and of Reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology* 31: 1379–1384.
- Rind, B. in Bordia, P. (1995). Effect of Server Thank You and Personalization on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 25(9): 745–751.
- Rind, B. in Bordia, P. (1996). Effect on Restaurant Tipping of Male and Female Servers Drawing a Happy, Smiling Face on the Backs of Customers' Checks. *Journal of Applied Social Psychology* 26(3): 218–225.
- Robbins, S. P. (1984/1994). *Management*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall International.
- Robertson, J., Quinn, T. in Carr, R. C. (2006). Unreported Tip Income: a Taxing Issue. *The CPA Journal* 76(12): 30–39.
- Rodrigue, K. M. (1999). *Tipping Tips: The Effects of Personalization on Restaurant Gratuity*. Master's Thesis, Division of Psychology and Special Education, Emporia State University.
- Rogelberg, S. G., Ployhart, R., Balzer, W. in Yonker, R. (1999). Using Policy Capturing to Examine Tipping Decisions. *Journal of Applied Social Psychology* 29(12): 2567–2590
- Rose, I. N. (1986). *Gambling and The Law*. Hollywood: Gambling Times.
- Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Russ, P. (2015). Is Tipping at a Restaurant on its Way Out? *Idaho State Journal*, Jun 10. <http://search.proquest.com/docview/1687091811?accountid=31309>.
- Ryan, C. (2012). Las Vegas Lawmaker Takes Aim at Casino Tip-Sharing. *McClatchy - Tribune Business News*, Aug 21. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1034462568?accountid=31309>
- Sallaz, J. J. (2002). The House Rules: Autonomy and Interests among Contemporary Casino Croupiers. *Work and Occupations* 29(4): 394–427.
- Sanders, P. (2006). At Wynn casino, dealers now must share tips. *The Wall Street Journal* 5. oktober 2006.
- Sang, H. K. (2003). 1001 način, kako motivirati sebe in druge. Ljubljana: Tuma.
- Schafroth, G. (2007). Der Begriff der Leistung in der MWST. *Steuer Revue* 11: 826. Pridobljeno 13. 11. 2009 s spletne strani: http://www.swissvat.ch/cms/fileadmin/editors/publikationen/gs_Begriff_der_Leistung_in_der_MWST_
- Schwartz, Z. in Cohen, E. (1999). Tipping and the Nation's Tax Burden: A Cross-Country Study. *Anatolia, an International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 10(2): 135–147.
- Seagrave, K. (1998). *Tipping: An American History of Gratuities*. Jefferson, NC: McFarland & Company.
- Simon, S., Post, G. in Juarez, L. (2007). Casino Performance: More Money is a Measure Away. *NIGA INDIAN GAMING* 07.
- Skinner, B. F. (1953/1966). *Science and human behaviour*. New York: The Free press.
- Speer, T. (1997). The Give and Take of Tipping. *American Demographics* (February): 51–54.
- Spencer, L. M. in Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Starbuck, M. (2001). *Tipping Practices Wordwilde: Preliminary findings*. SCR 4th Annual Graduate Student retreat, May 8–10. Budapest: Central European University.

- Steers, R. M., Porter, L.W. (1987). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stephen, R. in Zweigenhaft, R. L. (1986). The Effect on Tipping of a Waitress Touching Male and Female Customers. *Journal of Social Psychology* 126 (February): 141–142.
- Stillman, J. W. in Hensley, W. E. (1980). She Wore a Flower in Her Hair: The Effect of Ornamentation on Non-verbal Communication. *Journal of Applied Communication research* 1: 31–39.
- Stringham S. H. (2004). Does Quality Management Work in The Public Sector?. *Public Administration and Management. An Interactive Journal* 9(3): 182–211.
- Strohmetz, D., Rind, B., Fisher, R. in Lynn, M. (2002). Sweetening the Til: The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 32(2): 300–309.
- Stroman, D. (1990). *Travel's Handbook on Tipping*. Jemseed Publication
- Sturm, H. (2015). Raise Minimum Wage: Tipping should be Sign of Gratitude, Not Expected Custom. *University Wire*, Mar 10. Pridobljeno s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1661800509?accountid=31309>
- Stutts, A. T. in Wortman, J. (2001/2006). *Hotel and lodging management: an introduction*. Hoboken (NJ): J. Wiley, cop.
- Svetlik, I. (2005). Predgovor. V Marija Sonja Pezdirc (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Pridobljeno 12. 12. 2009 s spletne strani: <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3113/taylor/sciman>
- Thompson, G. M. 2004. *Workforce Scheduling: A Guide for the Hospitality Industry*. A research report of The Center for Hospitality Research at Cornell University. (4)6: 5–55.
- Tidd, K. L. in Lockard, J. S. (1978). Monetary Significance of the Affiliative Smile: A Case for Reciprocal Altruism. *Bulletin of the Psychonomic Society* 11 (June): 344–346.
- Tkalčič, M. (2002). Geografski prostor in turistična politika: 73–74. Drugi Melikovi geografski dnevi. Portorož - Portorose, 27. in 28. september 2002). Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za geografijo.
- Tracy, M. (1995). *The Casino management handbook: a practical guide for increasing casino profits*. Las Vegas: Preston Pub.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Kranj: Moderna organizacija*.
- Urban, T. (2014). Everything You Don't Know About Tipping. Pridobljeno 17. 7. 2015: s spletne strani: <http://waitbutwhy.com/2014/04/everything-dont-know-tipping.html>
- Uršič, D. in Nikl, A. (2004). *Učeca se organizacija: sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Management Forum.
- Van Baaren, R. B., Holland, R., Steenaert, B. in Ad van Knippenberg. (2003). Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation. *Journal of Experimental Social Psychology* 39: 393–398.
- Vecchio, R P. (1987/1995). *Organizational behavior*. Fort Worth: Harcourt Brace College.
- Verma, R., Karniouchina, K. in Mishra, H. (2008). Exploring Consumer Reactions to Tipping Guidelines: Implications for Service Quality. *Cornell Hospitality Reports* 8(8) April 2008.
- Vroom, V. (1967). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Vukovič, G. in Raspor, A. (2010). Izboljšanje fleksibilnosti pri prodaji naftnih derivatov s pomočjo napitnine. Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2010 [Elektronski vir]: zbornik referatov: 2. mednarodna znanstvena konferenca, Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Slovenija, Celje, 18.–19. november 2010 r. 363–375.
- Zambuzi, L. C. 10% de gorjeta: legal ou ilegal? Pridobljeno 13. 11. 2009 s spletne strani: <http://revistajuridica.fafibe.br/arquivos/50.pdf>
- Zeithaml, V., Alan, W. in Bitner, M. J. (2002). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Mc Graw-Hill. New York.

- Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV Založba.
- Wang, S. in Lynn, M. (2007). The Effects on Perceived Restaurant Expensiveness of Tipping and Its Alternatives. *Cornell Hospitality Reports* 7(3) Februar 2007.
- Wessels, W. J. (1997). Minimum wages and tipped servers. *Economic Inquiry* 35(2): 334–349.
- Wight, M. E. (2006). *Tipping guide for Gratuitous Folks*. Victoria: Trafford Publishing.
- Wildes, V., J., Mann, S. in Demicc, F. (1998). The Penn State/USA Today restaurant service survey or (un) forkedible frequencies. *Journal of International Hospitality. Leisure and Tourism Management*. 1(3): 103–115.
- Williams, S., Smith, D. A. in Norris, G. (2004). Remuneration Practices in the UK Hospitality Industry in the Age of the National Minimum Wage. *The Service Industries Journal* 24(1): 171–186.
- Woodhead, R. (2000). Tipping – A Method for Optimizing Compensation for Intellectual Property. Pridobljeno 13. 7. 2008 s spletne strani: <http://www.safecom.org.au/woodhead-model.htm>
- Younkins, A. L. (2009). Starbucks Case Tips the Scales: Changing California Law to Allow Supervisory Employees Their Fair Share of the Tips. *Social Science Electronic Publishing, Inc*. Pridobljeno 4. 4. 2010 s spletne strani: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1415002
- Yu, L. (1999). *The international hospitality business: management and operations*. Oxford: The Haworth Hospitality Press.

Viri

- Casino Austria. (1990). *Betriebsvereinbarung für die Arbeitnehmer der Casinos Austria*. Wien.
- Casino Calgary. (2007). *Collective Agreement between the Canadian Union of Public Employees Local 4655 and Casino Calgary 2002–2007*.
- Casino Casis. (1985). *Convention collective nationale personnel dec jeux daus les casinos autorisés*. Paris.
- Casino Club S.A. (2002). *Collective Bargaining Agreement*. Pridobljeno 7. 8. 2007 s spletne strani: <http://www.alcara.com.ar/ingles/ALEARA/CONVENIOS/convenios/CBA-CASINO%20CLUB.pdf>
- Casino Ljubljana. (2009). Podatki o deležu napitnine v prihodkih igralnih miz in stroškov dela.
- Casino Operators' Association of the UK. Pridobljeno 4. 8. 2007 s spletne strani: http://www.gamblingcommission.gov.uk/UploadDocs/Misc/lccp_respondents/COA.pdf
- Casino Portorož. (2009). Podatki o deležu napitnine v prihodkih igralnih miz in stroškov dela.
- Casino Venezia. (1996). *Contrato aziendale di lavoro per i dipendenti del casino Municipiale di Venezia*. Venezia.
- Casinos de France. (2002). *Convention collective nationale des Casinos*. 29. mart 2002.
- Center za mednarodno konkurenčnost. (2001). *Napitnine v igralništvu – Ekspertno mnenje*. Ljubljana.
- Cruises: How much should I tip? (2014). *Telegraph.Co.Uk* Retrieved from. Pridobljeno 20. 1. 2014 s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1490583095?accountid=31309>
- Debates of the Legislative Assembly For The Australian Capital Territory. (1996). Pridobljeno 4. 8. 2007 s spletne strani: <http://www.hansard.act.gov.au/Hansard/1996/pdfs/19960924.pdf>
- Department for Business Innovation & Skills. (2009). *The national minimum wage A Code of Best Practice on Service Charges, Tips, Gratuities and Cover Charges*. October 2009.
- European Commission. (2006). *Study Of Gambling Services In The Internal Market Of The European Union*.
- Evropska komisija. Poročilo delovne skupine na visoki ravni za odnose med delodajalci in delo-

- jemalci ter spremembe v Evropski uniji. (2002). V Socialni partnerji kot upravičenci. Pridobljeno 15. 8. 2015 s spletne strani: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/fields/partnership_sl.htm
- Federacija Bosne i Hercegovine. (2002). Zakon o igrama na srečo. Pridobljeno s spletne strani: http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/2002/zakoni/zakon%20o%20igramama%20na%20srecu_hr
- Federativna ljudska Republika Jugoslavija. (1962). Temeljni zakon o igrah na srečo, Uradni list FLRJ št. 22. (30. maj 1962).
- Gambling Commission. (2006). Licence Conditions and Codes of Practice Consultation document, March 2006. Pridobljeno 4. 8. 2007 s spletne strani: http://www.gamblingcommission.gov.uk/UploadDocs/Misc/lccp_respondents/A&SLeisure.pdf
- Government of Mexico. Regulacion de los casinos. (2004). Estudio de derecho comparado y datos Relevantes de la legislación en la materia, en 8 países del mundo. Pridobljeno 8. 8. 2007 s spletne strani: <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/spi/DPI-ISS-05-04.pdf>
- Hit Colosseum. (2003). Pravilnik o skupljanju i podjeli napojnice u igraonici Hit Colosseum Sarajevo. Sarajevo.
- Hit, d. d., Nova Gorica. (1999). Merjenja zadovoljstva zaposlenih 1999. Interna dokumentacija.
- Hit, d. d., Nova Gorica. (2003). Merjenja zadovoljstva zaposlenih 2003. Interna dokumentacija.
- Hitova šola vodij. (2003). Hit d. d. Nova Gorica.
- Holland Casino. (2006). Collectieve arbeidsovereenkomst. Amsterdam.
- ICON Group International. (2007). Executive Report on Strategies in Burkina Faso. Pridobljeno 13. 11. 2007 s spletne strani: <http://www.researchandmarkets.com/reports/602997>
- Illinois Gaming Board. (2007). Minimum Internal Control Standards Section P – Tips And Gratuities. Pridobljeno 2. 4. 2009 s spletne strani: <http://www.igb.state.il.us/mics/SECT-P.pdf>
- Inštitut za civilizacijo in kulturo. (2005). Portorož, zgodovina turizma in hotel Palace.
- Katalog strokovnih znanj in spretnosti. Pridobljeno 21. 10. 2010 s spletne strani: <http://www.nrpslo.org/ris/previewkatalog.aspx/81200021#t11>
- Magyar Köztársaság. (1991). 1991. évi XXXIV. Törvény a szerencsejáték szervezéséről. Pridobljeno 24. 7. 2009 s spletne strani: http://www.apeh.hu/data/cms56059/normasz_veg_Szjtv_hat_lyos_09.02.01.pdf
- Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. (2004). Bilans et rapports la négociation collective en 2003.
- Ministrstvo za šolstvo in šport. (2009). Seznam srednjih šol. Pridobljeno 8. 8. 2009 s spletne strani: <https://sava.mss.edus.si/webregistri/Seznam2.aspx?Seznam=3010>
- Mpumalanga Gaming Board. (1996). Mpumalanga gaming regulations. Pridobljeno 4. 8. 2007 s spletne strani: http://www.mgb.org.za/Downloads/MGB_reg.PDF
- Nacionalno informacijsko središče (NRP). Pridobljeno 20. 1. 2010 s spletne strani: <http://www.nrpslo.org/>
- Napitnina-frizerji. (2005). Pridobljeno 8. 9. 2009 s spletne strani: <http://med.over.net/forum5/read.php?124,2449277,2449387>
- New Tax Regulations make Proper Tipping More Important than Ever. (2015). University Wire, Jun 26. Pridobljeno 24. 8. 2015 s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1691345639?accountid=31309>
- Oasis Gran Casino. (2006). Convenio Colectivo de Oasis Gran Casino 2006–2009.
- Obisk pri frizerju. Pridobljeno 4. 11. 2009 s spletne strani: <http://www.zps.si/osebna-nega/higiena-in-kozmetika/obisk-pri-frizerju.html?Itemid=325>
- Ööbfb – Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung. (2006). Primerjava okvirnih delovnih in socialnih pogojev zaposlenih v gostinstvu in hotelirstvu: Avstrija–Slovenija.

Poklic gastronom hotelir. Pridobljeno 8. 8. 2010 s spletne strani: <http://www.sgtsr.si/programi/SPI%20-%20Gastronom%20hotelir%20-%20informacije%20za%20kandidate.pdf>

Poklicni standard krupje/krupjejka. Pridobljeno 8. 8. 2009 s spletne strani: <http://www.nrpslo.org/ris/previewkatalog.aspx/81200021>

Program gostinsko turističnega tehnika. Pridobljeno 8. 8. 2009 s spletne strani: http://portal.mss.edus.si/msswww/programi2007/programi/Pti/gost-turi_tehSI/posebnidel.htm

Queensland. (2005). Casino Control Act 1982: Reprinted as in force on 1 May 2005. Pridobljeno 4. 8. 2007 s spletne strani: <http://www.legislation.qld.gov.au/LEGISLTN/CURRENT/C/CasinoConA82.pdf>

Región de Murcia. (1996). Decreto 26/1996, de 29 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de Casinos de Juego de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Republique France. (2009). Ministre du Budget. Pridobljeno 3. 11. 2009 s spletne strani: <http://www.budget.gouv.fr/>

Republik Österreich. (1993). Glücksspielgesetz (GSpG). Pridobljeno 3. 9. 2008 s spletne strani: <http://www.lotterien.or.at/GSpG.htm>

Republik Österreich. Verfassungsgerichtshof. (2008). Keine Gleichheitswidrigkeit der Steuerbefreiung von Trinkgeldern. Pridobljeno 15. 8. 2010 s spletne strani: http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Vfgh/JFT_09919075_08G00019_00/JFT_09919075_08G00019_00.pdf

Republika Crna Gora. (2004). Zakon o igrama na sreću. Službeni list RCG 2004(52), Podgorica.

Republika Hrvatska, Hrvatski sabor. (2002). Zakon o priređivanju igara na sreću i nagradnih igara. Narodne novine broj. 83/2. Pridobljeno 4. 8. 2007 s spletne strani: <http://www.nn.hr/clanci/službeno/2002/1360.htm>

Republika Makedonia. (2002). Zakon za igrate na sreća i za zabavnite igri. Službeni vestnik RM, br. 10/97, 54/97, 13/01, 02/2002, Skopje.

Republika Slovenija. Ministrstvo za finance. (2009). Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o igrah na srečo.

Republika Slovenija. Predlog Zakona o igrah na srečo. (1994). Poročevalec. 50. Ljubljana.

Republika Slovenija. Resolucija o preprečevanju korupcije v Republiki Sloveniji (RePKRS). Pridobljeno junija 2010 s spletne strani: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_RESO27.html

Republika Slovenija. Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti. (2007). Uradni list RS, št. 69/2007 (31. julij 2007)

Republika Slovenija. Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV-1). Ur.l. RS, št. 117/2006 Spremembe: Ur.l. RS, št. 33/2009 (19. oktober 2009).

Republika Slovenija. Zakon o davku na izplačane plače (uradno prečiščeno besedilo) (ZDIP-UPB2) Ur. l. RS, št. 21/2006 (27. februar 2006).

Republika Slovenija. Zakon o dohodnini (uradno prečiščeno besedilo). Pridobljeno 4. 6. 2009 s spletne strani: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis_ZAKO1245.html

Republika Slovenija. Zakon o gostinstvu (uradno prečiščeno besedilo) (ZGos-UPB2). Ur. l. RS, št. 93/2007 (12. oktober 2009).

Republika Slovenija. Zakon o igrah na srečo (uradno prečiščeno besedilo) (ZIS-UPB1). Ur. l. RS, št. 134/2003 (30. december 2003).

Republika Slovenija. Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah (ZNPk). Pridobljeno 4. 6. 2010 s spletne strani: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r06/predpis_ZAKO1626.html

Republika Slovenija. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI). Pridobljeno 4. 6. 2010 s spletne strani: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_ZAKO982.html

Republika Slovenija. Zakon o preprečevanju korupcije (ZPKor). Pridobljeno 4. 6. 2010 s spletne strani: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r09/predpis_ZAKO3739.html

Republika Slovenija. Zakon o prispevkih za socialno varnost (ZPSV). Pridobljeno 4. 6. 2009 s spletne strani: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_ZAKO984.html

Republika Slovenija. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o igrah na srečo (ZIS-C). Ur. l. RS, št. 10/2010 (12. februar 2010).

Republika Srbija. (2005). Zakon o igrama na sreću. Službeni glasnik RS, br. 84/04 i 85/05. Beograd.

Republika Srbija. (2006). Pravilnik o sadržini evidencija o osnovnicama za plaćanje i obračunavanje naknade za priređivanje posebnih igara na sreću u igračnicama i napojnicama i o sadržini mesečnog obračuna naknade za priređivanje tih igara. Službeni glasnik Republike Srbije. Beograd. Pridobljeno 23. 9. 2008 s spletne strani: <http://www.mfin.sr.gov.yu/srl/446/>

San Francisco Hotels Multiemployer Group. 1999. Memorandum of understanding. Pridobljeno 2. 4. 2009 s spletne strani: <http://www.dol.gov/esa/olms/regs/compliance/cba/pdf/cbrp0871.pdf>

Schweizerische Eidgenossenschaft (1998). Bundesgesetz über Glücksspiele und Spielbanken. Pridobljeno 10. 8. 2009 s spletne strani: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/9/935.52.de>

Seznam srednjih šol. Pridobljeno 8. 12. 2010 s spletne strani: <http://www.dijaski.net/srednje-sole/vpis-v-srednje-sole>

Singapore Government. (2006). Casino Control Act. Pridobljeno 5. 11. 2008 s spletne strani: <http://statutes.agc.gov.sg/>

Sporočilo Komisije COM. (2002). 314 končno, Evropski socialni dialog, sila inovativnosti in sprememb V Socialni partnerji kot upravičenci. Pridobljeno 15. 8. 2015 s spletne strani: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/fi_elds/partnership_sl.htm

States of Guernsey. (2003). Guernsey Gambling Control Commission Gambling (Casino Gaming) Regulations. The Official Guernsey Government Website. Pridobljeno 4. 8. 2007 s spletne strani: http://www.gov.gg/ccm/cms-service/download/asset/?asset_id=3868023

The Commonwealth of the Bahamas. (2002). Gaming Regulations. Pridobljeno 5. 8. 2007 s spletne strani: http://laws.bahamas.gov.bs/supplementary/supplementary_Table_of_Subsiary_Legislation_by_Title.html

The Kwazulu-Natal Gambling Act. (1996). Regulations in Terms of Act no. 10 OF 1996. Pridobljeno 5. 8. 2007 s spletne strani: <http://www.kzngambling.co.za/legislation/KZNRegsAndRules.pdf>

The Parliament of New Zealand. (2003). Gambling Act 2003. Pridobljeno 5. 8. 2007 s spletne strani: [http://www.dia.govt.nz/diawebsite.NSF/Files/act0351/\\$file/act0351.pdf](http://www.dia.govt.nz/diawebsite.NSF/Files/act0351/$file/act0351.pdf)

Tipping Casino Dealers. Pridobljeno 18. 6. 2008 s spletne strani: <http://casinoheadliners.com/columns/billburton/billburtontipping2.shtml>

Tipping Returns to Restaurant. (2014). The Vancouver Sun, Aug 22. Pridobljeno 24. 8. 2015 s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1555489826?accountid=31309>

Turistična zveza Slovenije. (2001). Gostoljubnost v turizmu. Pridobljeno 8. 2. 2008 s spletne strani: <http://www.turisticna-zveza.si/doc/misel/GOSTOLJUBNOST%20V%20TURIZMU-10.doc>

U.S. Department of Labor. Wage and Hour Division. (2009). Fact Sheet 15: Tipped Employees Under the Fair Labor Standards Act (FLSA). Pridobljeno 4. 4. 2010 s spletne strani: <http://www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs15.pdf>

UNI Gaming Global Union. (2005). Results questionnaire 2003–2004.

Wage and Hour Division (WHD). Minimum Wages for Tipped Employees. Pridobljeno 18. 7. 2015 s spletne strani: <http://www.dol.gov/whd/state/tipped.htm>

Where does Your Tip really Go? the Truth about Restaurant Gratuities. (2015). Telegraph.Co.Uk, Jun 03. Pridobljeno 24. 8. 2015 s spletne strani: <http://search.proquest.com/docview/1685624989?accountid=31309>

Internetni viri

- Abecednik. Pridobljeno dne 7. 5.2010 s spletne strani: <http://p.abecednik.com/podkupnina.html>
- American Gaming Association. Pridobljeno dne 8. 5.2010 s spletne strani: http://www.americangaming.org/Industry/factsheets/statistics_detail.cfv?id=8
- Amministrazione autonoma dei monopoli di stato (AAMS). Pridobljeno dne 3. 8.2007 s spletne strani a: <http://www.aams.it/site.php?Page=home>
- Canada Revenue Agency. (2009). Tips and Gratuities. Pridobljeno dne 13. 11.2009 s spletne strani <http://www.cra-arc.gc.ca/tx/hm/tps-eng.html>
- Casino Austria. Jahresbericht. (2002-2009). Pridobljeno dne 7. 8.2010 s spletne strani: <http://www.casinos.at/content.aspx?muid=48900b15-1bf1-4d75-bfc4-bd57c2fce63a>
- Casino di Venezia. Bilancio sociale. (2003-2008). Pridobljeno dne 7. 5.2010 s spletne strani: http://www.casinovenezia.it/en/casino_mc_CTB.jsp
- Dajete napitnino? Pridobljeno dne 4. 4.2009 s spletne strani: <http://www.siol.net/data/ankete/gospodarstvo/napitnine.aspx>
- Holland Casino. Jaarverslag. (2001-2009). Pridobljeno dne 15. 4. 2009 s spletne strani: http://www.hollandcasino.nl/corporate/NL/over_holland_casino/feiten_en_cijfers/jaarverslag/default.htm (7. avgust 2010).
- i.Tipping.com. Dostopno prek: <http://www.itipping.com/index.htm>
- INPS. (2009). Pridobljeno dne 13. 11.2009 s spletne strani: <http://www.inps.it>
- Internal Revenue Service. Pridobljeno dne 24. 1. 2009 s spletne strani: <http://www.irs.gov/>
- Kernerman English Multilingual Dictionary. Pridobljeno dne 20. 6.2010 s spletne strani <http://dictionary.reference.com/help/kdict.html>
- Komisija za preprečevanje korupcije. Pridobljeno dne 7. 5. 2010 s spletne strani <http://www.kpk-rs.si/index.php>
- Magellans. Worldwide Tipping Guide. Pridobljeno dne 15. 4. 2009 s spletne strani: <http://www.magellans.com/store/article/367>
- Napitnina. Pridobljeno dne 24. 10. 2010 s spletne strani: <http://www.napitnina.com/>
- Oxford English Dictionary. Pridobljeno dne 24. 2.2008 s spletne strani: http://www.askoxford.com/concise_oed/gamble?view=uk
- Reverso Dictionary. Pridobljeno dne 8. 2. 2009 s spletne strani: http://www.reverso.net/text_translation.asp?lang=EN
- SURS. Statistični urad Republike Slovenije. Pridobljeno dne 8. 8. 2008 s spletne strani: <http://www.stat.si/>
- The O*NET® Content Model. O*NET Resource Center. Pridobljeno dne 2. 1. 2008 s spletne strani: <http://www.onetcenter.org/overview.html>
- Tipping on travel. Pridobljeno dne 15. 4. 2009 s spletne strani: <http://www.todotravel.com/english/tips/items/money/t-mon3.htm>
- Tipping Page. Pridobljeno dne 15. 10. 2008 s spletne strani: <http://www.tipping.org/TopPage.shtml>
- U. S. Census Bureau. Pridobljeno dne s spletne strani: <http://www.census.gov/econ/census02/data/industry/E722212.HTM>
- Universidad Central de Chile. (2008). Según estudio de la Universidad Central 59% de capitalinos está en desacuerdo con propina obligatoria. Pridobljeno dne 7. 10. 2010 s spletne strani: <http://noticias.universia.cl/vida-universitaria/noticia/2008/05/26/310212/estudio-universidad-central-59-capitalinos-esta-desacuerdo-propina-obligatoria.html>
- Wikipedia. Pridobljeno dne 2. 4. 2009 s spletne strani: <http://en.wikipedia.org/wiki/Tip>

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

Adams 124, 134, 145, 262
Adelman 159-161, 165
Agencijsko teorijo 12, 21,
157, 259, 266-267
Alderfer 143, 261
Ameriška ruleta 189-190,
250
Armstrong 139-141
Arnold 140, 187
Atkinson 202
Avstrija 80, 86, 88-89, 113,
135

Ayres 187
Azar 19, 23-24, 29-30,
77, 113, 121, 124-125,
159-160, 165, 186, 188,
204, 214-215, 264

B

Baša 207, 265
Bahtijarevič 140
Bajec 25
Bandura 147, 216, 261, 278,
282
Barnes 188
Bartol 263
Beardwell 140
Bedeian 140
Bellis 46
Belmont 180, 182
Ben-Zion 159-160
Black 61, 110, 123, 250, 259
blagajnik 48, 57, 61-63, 87,
110, 155, 228-229, 231,
235

Boddy 140
Bodvarsson 159-164, 186
Boone 139-140
Bordia 180-182
Bradburn 154
Brenner 23, 29-30, 123-124
Brezovec 68
Bubank 206, 264
Butler 147, 180, 182

C

Caillois 42-43
Callan 159-160, 164-165
Casey 19, 23, 25, 31,
121-122, 136, 159-160,
164-165, 214
Casino Kobarid 96, 128,
132-133, 218, 236
Center za mednarodno
konkurenčnost 95, 128,

204, 286
Certo 140
Charness 173
Cohen 112
Conlin 159-160, 163, 165,
186, 188
Crusco 180, 183

Č

Černetič 261

D

Davis 39
Degelman 180, 183
delo 3, 5, 7-8, 11, 14, 17-22,
25, 37-38, 44, 46, 49-50,
52-53, 55, 57, 59, 61-63,
66-67, 72, 77, 81, 86,
91, 115, 119, 121, 127,
129, 131, 135-136, 139,
141, 143-155, 168-173,
178-179, 193, 198, 200,
202-205, 207-209, 221,
223-237, 240-242, 246,
248, 252-257, 259, 261,
263, 270-273, 275-278,
281-283, 287, 291-293
delovni motivi 9, 14,
154-156
Demos 26, 63-64, 189
Dewald 159-160, 164-165
Dixon 140
Dube 85, 206, 264
DuBrin 139-140, 262
Dufwenberg 173
DURS 121

E

Edwards 85, 121
Eisenhardt 21, 157, 259, 263,
266
Estreicher 214

F

Farnham 71-73, 184, 204
Fehr 173
Felstead 201
Fernandez 23, 187
Field 72, 74
finančno fleksibilnost 20,
201-202, 207, 210
fleksibilnost dela 6, 10, 20,
201, 207-210, 264, 272
Florin 123, 204, 265
Fong 19, 29, 159-160, 165

Francija 24, 31, 80, 88,
112-113
Francoska ruleta 189-190
Fronm 30-31, 52, 145, 283
funkcionalno fleksibilnost
202, 210, 292

G

Gachter 173
Garrity 180, 183
George 139
Gibson 139-140, 159-164,
186
gost 24-25, 29, 33-35, 39,
41, 45-47, 60, 69, 71-75,
79, 81, 94, 100, 117,
119, 123-124, 127, 142,
144, 146, 150-151, 167,
173-176, 184, 198, 205,
214, 216-218, 226, 253,
256, 264, 270, 283, 291
Gostinska napitnina 8, 79
gostinstvo 6-7, 14, 19, 37-40,
46-48, 50, 78, 80, 83, 85,
110, 115, 143, 156, 168,
172-173, 179, 188, 192,
195-196, 198, 203, 205,
208-209, 217-220, 223,
232-234, 239, 245, 253,
255, 265, 272, 287, 293
Grad 42
Grassman 159-161, 185
Graves 159-160, 162, 165,
185
Green 49
Griffin 140
Gueguen 181, 183

H

Hackman 140, 144, 261
Hannagan 140-141
Hansen 159-160, 162
Harrah's 13, 107, 110-112,
135
Harris 159-160, 162, 165
Hart 46
Hemenway 23
Hensley 180-181
Herzberg 139, 141, 144, 215,
262
Hit d.d., Nova Gorica 5, 43,
47, 57, 94, 96-97, 128-132,
209, 218, 229, 231, 236
Hit Šentilj 96, 128, 132-133,
218, 236
Hodgetts 139-140
Holden 140

Hornik 180, 183
Hugh 74, 109, 204
Huizinga 41-42

I

igralnica 34, 43, 67, 88, 104,
111, 135, 240, 251, 253
Igralniška napitnina 8, 85
igralništvo 6-7, 14, 19,
34, 37-38, 41-44, 46, 48,
50, 59-61, 64, 85, 94,
102, 107-109, 115, 123,
168, 172-173, 179, 188,
193, 195-196, 198, 203,
206, 208, 217-221, 226,
228, 233-234, 240, 245,
252-253, 255, 265, 272,
293
Individualna napitnina 125
Ineson 159-160, 163, 165,
186
inšpektor igralnih miz 87,
130, 132, 227-228
IRS 114, 121
iskano kakovost 69
Italija 25, 31, 80, 86, 88,
112-113, 135
izkustveno kakovost 69

J

Jewson 201
Johnson 139
Jones 139, 181

K

kakovost zaupanja 69
Karni 159-160
Kilby 204-205
Kimes 69, 205
Kocjan 25, 33, 40, 42
kompetence 7, 14, 20, 37,
48-49, 58-59, 64, 147,
175-178, 240, 252
kontaktno osebje 47-48, 225
Krstič 259
krupje 14, 45, 48, 57-58,
62-63, 87, 110, 121,
130, 132, 172-173, 178,
189-190, 197, 205-206,
227-228, 231-236
kuhar 21, 48, 54-57, 155,
219, 223, 225-226, 235
Kurtz 139-140
Kwortnik 159-160, 265

L

Latane 159-161, 165, 185,
188

Latham 148, 260-261
Lawler 21, 157, 259, 266
Lebe 216, 281
Lee 206
Legoharel 181
Leipzinger 49
Likert 149
Linton 69
Lipičnik 140-141
Lobb 24
Lockard 180, 184
Locke 148, 260-261, 263
Lockwood 39
Lucas 23, 124, 206
Lucia 49
Luin 41, 44-45
Lynn 25-27, 30-31, 34,
68, 77, 82, 85, 113-114,
121, 124, 159-165, 167,
179-185, 187-188, 202,
206, 214-215, 260, 265,
286

M

Manzin 207, 265
Margalioth 26, 85, 214
Marolt 69
Martin 159-160, 163, 165,
186
Mausner 139
May 159-161, 165, 185
Mayo 260-261
McCall 25, 124, 159-160,
164, 180, 182, 188
McCarty 159-161, 165, 185
McClelland 142-143, 262
MDDSZ 150-151, 153, 170
Menedžerji 141, 144, 147,
261, 264, 281
MF 150-151, 153, 170,
271-272
Mihalič 39-40
Milligan 215
model nagrajevanja 21, 269,
271-272, 291-292
Mohorič 80-81, 118-119
Mok 159-160, 162
motivacijske teorije 9, 20,
139-142, 145, 156, 259,
266, 293
Mykal 180, 183
Mynier 180, 182

N

Nagrajevanje 26, 278
napitnina 5, 7-11, 13-14,
19-21, 23-29, 31-35, 37,
53, 64, 72, 74-75, 77-86,
89-91, 93-100, 102-105,

107-110, 112-114,
117-139, 142, 144-153,
157, 159-161, 164-165,
168-172, 174-178, 180-184,
186-187, 189-190, 200,
202-210, 214-225,
227-237, 239-242, 245,
251-255, 260-262,
264-266, 269-272, 276,
279, 281-288, 291-293
Nash 214
natakar 14, 29, 48, 54-55,
57, 146-147, 155, 160, 164,
172-174, 179, 181-184,
188, 191, 197, 203, 205,
216, 219, 223-225, 228,
231-236, 281-282
Nestor 110
Neuman 17
Nizozemska 24, 31, 86,
88-89, 104, 112-113, 135
Noone 69
numerično fleksibilnost 131,
202, 208-210, 264

O

Oldham 144, 261
Ouchi 66, 149, 252-253, 255,
257, 260, 283

P

Parrett 68, 159-160, 164,
173, 187
Parry 49
Paton 140
Pearsonov koeficient
korelacije 173, 180,
195-196, 208-209
Petcharak 216
Petelin 248
Peterlič 205
plača 13, 25, 28, 41, 57, 81,
84-85, 99, 104, 111, 114,
118-122, 129, 134, 137,
144, 150-151, 155-156,
170, 172-173, 204, 206,
214, 232-233, 236, 269,
291
Planina 40
Pogačnik 141, 150, 154, 288
pomožno osebje 48
Porter 12-13, 21, 140, 157,
259-262, 266-267, 269, 293
Porter-Lawlerjev model
motivacije 140, 157, 259,
269
postrežnina 7, 19, 23, 26, 28,
34, 82, 122, 270, 287
Potočnik 47, 69-71, 74

R

Ragin 178
 Raspor 1-2, 17-18, 24-25,
 32-33, 47, 50, 68, 71,
 77-78, 80-82, 85-86, 88,
 93-94, 96, 98, 112-113,
 118-119, 121-123, 126-127,
 133-135, 137, 139,
 150-151, 153, 159-160,
 166-168, 171-174, 176,
 178-180, 184, 186-189,
 191-192, 194-197, 202,
 204, 206-208, 210, 214,
 216-218, 220, 223-229,
 231, 233-235, 237, 259,
 262, 264-265, 274, 276,
 283, 286
 restavracija 40, 115, 125, 245
 Reverso Dictionary 42
 Rind 180-184, 186
 RNUST 40, 44
 Robbins 139
 Robertson 74, 114-115
 Rodrigue 181
 Rogelberg 159-160, 163, 165
 Rose 42, 46

S

Sallaz 37, 59, 184, 188-189,
 205-206, 214-216, 265, 274
 Sanders 110
 Sang 139
 Schwartz 112
 Seagrave 23
 Sharon 204-205
 Sherwyn 180, 183
 Shoup 31
 SIDS 5, 44, 133-135, 217
 Simons 159-160, 163, 165
 Sistem nagrajevanja 13, 21,
 175, 178, 199, 269-270,
 276-277
 Skiner 278
 Skinner 146, 261
 Skupinska napitnina 124
 Snizek 180, 182
 Speer 159-160, 162, 165
 Starbuck 23, 31, 124
 Steers 259
 Stephen 180
 Stillman 180-181
 Stopar 205
 stranke 13, 23, 29, 47, 78,
 125, 160-162, 183, 185,
 188, 199, 224, 252, 255
 Strohmetz 181, 183-184, 186
 Stroman 126
 Stutts 38
 Sudman 154

SURS 37, 78, 118
 Svetlik 49
 Synderman 139

T

Thompson 205, 228
 Tidd 180, 184
 Tracy 205, 228
 Turistična zveza Slovenije
 38-39
 turizem 38, 40, 54, 56, 60,
 287
 Tyson 159-160, 164-165

U

Uhan 137, 261
 UNPIS 62, 77, 93, 97, 118,
 121, 130, 245

V

van Baaren 181, 184
 variabilni del 9, 78, 107, 124,
 128, 134, 149, 207, 210,
 219, 263-266, 269, 285,
 291
 Vecchio 140-141
 Verma 159-160, 165, 214
 vplivneži 48

W

Waldroop 147
 Wang 26-27, 159
 Wessels 29, 204, 264
 Wetzel 180, 183
 Wight 23-24, 31, 85, 114,
 121, 124-125
 Williams 113, 125, 265
 Woodhead 28-29, 33-34
 Wortman 38

Y

Yu 39

Z

Zakona o gostinstvu 40
 ZDA 8, 13, 20, 23-24, 26-27,
 29, 31, 34, 46, 50, 59, 74,
 77, 79-81, 84-86, 108-110,
 113-117, 120-122, 136,
 146, 166, 182, 185, 187,
 189-190, 204, 206-207,
 210, 214-215, 217-221,
 252, 265, 269, 284-286,
 293
 ZIS 9, 13, 43-44, 59, 61-62,
 80, 89-91, 93-95, 118-119,

127-128, 130, 132-136,
 138, 193, 214, 217-219,
 250, 283, 286
 Zupan 276-277
 Zweigenhaft 180, 183

Najsplošnejši izraz za napitnino v angleškem jeziku je »*tip the waiter*« (dati natakarju napitnino oz. darilce v denarju). V nekaterih okoljih je prisoten drugi izraz, tj. »*drink money*« ali napitnica (Lobb 2001). Ta izraz (v nacionalnem jeziku) se uporablja v Avstriji, Belgiji, Bosni in Hercegovini, Hrvaški, Republiki Češki, Estoniji, Finski, Islandiji, Izraelu, Kazahstanu, Latviji, Norveški, Slovaški, Švedski in v Vietnamu. Iz angleščine je poznan tudi izraz »*gratuity*«, ki neposrednega prevoda v slovenščino nima, gre pa za majhen znesek denarja, ki je namenjen kot nagrada ob dobrem servisu. Ta izraz se dejansko uporablja za postrežnino v lokalih, kjer napitnina ni obvezna in je zato izpisana na računu. Na napitnino lahko gledamo s psihološkega in ekonomskega vidika. S **psihološkega vidika** je dajanje napitnine popolnoma prostovoljno dejanje (Woodhead 2000). Vsak posameznik se sam odloči, ali bo napitnino dal ali ne. Zanimivo je, zakaj gosti dajo napitnino, pa čeprav so v določenem lokalju nepoznani (npr. turisti) in bi ga lahko zapustili brez kakršnih koli posledice zanje, saj se storitve v tem lokalju ne bodo več posluževali. Z **ekonomskega vidika** napitnine je pomembno to, da o višini napitnine ne odloča prejemnik napitnine, ampak gost. Tudi če obstajajo zapisane pričakovane napitnine, je gost svoboden pri tem, ali bo dal višjo napitnino v primeru kvalitetne storitve oziroma nižjo, s čimer bo naznanil, da je dobil slabšo storitev od pričakovane (Woodhead 2000). Prejemnik napitnine torej lahko na prejeto napitnino vpliva le z zagotovitvijo ustrezne storitve.

Založba BoMa
www.lektor-bm.si

