

Andrej Raspor
HIT d. d. Nova
gorica

IZOBRAŽEVANJE NATAKARJEV ZA PRIDOBIVANJE VIŠJIH NAPITNIN

*Ali je možno z ustreznim usposabljanjem
natakarjev povečati napitnino?*

POVZETEK

Namen prispevka je spodbuditi natakarje k razmišljanju o pomenu programov usposabljanja za kvalitetnejšo storitev in posledično pridobivanje višjih napitnin. V članku so obširneje podani iz različnih raziskav zbrani načini za povečevanja napitnin. Cilj te raziskave je bil na enem mestu zbrati korelacije med vedenji zaposlenih na eni strani in možnostmi za povečevanje prihodka natakarjev iz napitnin. V ozadju tega cilja je bil predvsem opažen pojav, da kvalitetna storitev postavlja pogoje za povečevanje prihodkov iz napitnin. Napitnina namreč natakarjem predstavlja velik del njihovih prihodkov, zato je poznavanje načinov na njeno povečevanje še toliko pomembnejše. Seveda je poznavanje šele temelj za nadaljnje aktivnosti. Zaposlene je potrebno tudi usposobiti, da bodo tovrstne načine uporabljali pri vsakodnevem delu z gosti. Dokazano je namreč, da tisti zaposleni, ki te načine vsakodnevno uporabljajo pri svojem delu, prejmejo višje napitnine.

Ključne besede: proces usposabljanja, programi usposabljanja, natakarji, napitnina, kakovost, produktivnost, gostinstvo

Prodajno osebje je pri prodaji gostinskih storitev eden najpomembnejših dejavnikov uspeha. Da lahko pripomorejo k uspehu, morajo biti tudi ustrezno usposobljeni. V svojih (Raspor, 2007) predhodnih raziskavah sem se osredotočil na raziskovanje, kako storitev, ki jo izvajajo kuharji in natakarji, vpliva na zadovoljstvo gostov in posledično na napitnino. Za mojo raziskavo je bil zanimiv predvsem odnos med zaposlenim (natakarjem/natakarico) in gostom. Ugotovljeno je,

da napitnina ni odraz enega samega dogodka, ampak je splet več aktivnosti, ki jih morajo zaposleni obvladati, če si želijo povečati svoje prihodke iz napitnin. Raziskavi, ki je ugotavljala, na kakšne načine je možno povečati napitnino in ali zadovoljni gosti dajo več napitnine, sledi raziskava¹, s katero ugotavljam, ali zaposleni metode povečevanja napitnine poznajo in kako pogosto jih uporabljajo pri svojem delu. Pozitivno pri tem je, da so zaposleni na delavnicah pokazali veliko zanima-

nja za tovrstno tematiko, ki je bilo večje tam, kjer določene načine za povečanje že poznajo in bi jih želeli izboljšati. Prav tam sem dobil idejo za pripravo tega članka.

NAMEN IN CILJI PRISPEVKA

Osnovni namen prispevka je raziskati, na kakšen način bi lahko pristopili k usposabljanju natakcarjev za izboljšanje kakovostne storitve in kako bo takšno usposabljanje vplivalo na napitnino. Pri tem mi bodo kot osnova služile predhodne raziskave (Raspor, 2007), kjer sem kakovost storitve raziskoval tako skozi vidike gostovega zadovoljstva z lokalom in zadovoljstva s hrano kot tudi z vidika servisa, to je zadovoljstva z osebjem. Cilj prispevka je pripraviti osnovna izhodišča programa usposabljanja in skozi njegovo implementacijo povečati zadovoljstvo gosta s storitvijo ter povišati prihodke zaposlenih iz napitnin.

Pri raziskovanju bodo uporabljene tako kvalitativne kot kvantitativne metode raziskovanja. Kvalitativna metoda bo v prvi vrsti temeljila na analizi teoretskih konceptov s področja vedenj natakcarjev in kakovosti v storitve. Sledita analiza in sinteza že opravljenih raziskav o vedenjih natakcarjev in vplivih kakovostne storitve na višino napitnine.

OPREDELITEV GOSTINSKE DEJAVNOSTI IN NAPITNINE

Dejavnost gostinstva (angl. catering, catering industry, hotels and restaurants, food and beverage industry) je zelo raznovrstna, saj zadovoljuje potrebe dveh osnovnih skupin gostov². Prva skupina so turisti oziroma osebe izven kraja stalnega bivališča. Druga skupina so rezidenti ali stalni prebivalci, ki povprašujejo po gostinskih storitvah zunaj njihovih gospodinjstev. Dejavnost gostinstva je raznovrstna tudi zato, ker jo sestavljajo

zelo različna podjetja, kot so hoteli, moteli in restavracije ali kavarne, bari in bifeji. Njena osnovna značilnost je, da je temelj dejavnosti

gostoljubnost. Omenjena podjetja nudijo gostom hrano in/ali pijačo in/ali prenočevanje, lahko pa še celo vrsto drugih storitev, predvsem zabavnega značaja. V predlogu *Razvojnega načrta in usmeritvi slovenskega turizma (2007–2011)*

je zapisano, da turizem in gostinstvo predstavljata poslovno priložnost za Slovenijo

in naj bi postala ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva. Ker je turizem in gostinstvo edina delovno intenzivna panoga, ki se je ne da preseliti na trge s cenejšo delovno silo, je to po eni

strani za lastnike in potencialne investitorje omejitev pri nadaljnjem razvoju te dejavnosti, saj se dobičkonosnosti s cenejšo delovno silo ne more povečevati. Zato je zelo pomembno, kako so motivirani in usposobljeni zaposleni, saj so prav oni tisti, ki realizirajo celovito storitev. Pri prodaji gostinskih storitev je prodajno osebje eden najpomembnejših dejavnikov. Potočnik (Potočnik, 2004, str. 273) je mnenja, da mora storitveno podjetje natančno

Usposobljeno prodajno osebje je najpomembnejši dejavnik uspeha.

Temelj gostinske dejavnosti je gostoljublje.

Zakaj ljudje puščajo napitnino v restavracijah? Teorij je več. Parrett (2003) je proičeval teorijo recipročnosti. Gost naj bi nagradil boljšo storitev z višjo napitnino in slabšo storitev z nižjo napitnino. Sama recipročnost izhaja iz ideje, da ljudje nagradijo prijazna dejanja in kaznujejo neprijazna dejanja. Po mnenju avtorjev Fehr in Gächter (2000; v Parrett, 2003) je veliko dokazov, ki govorijo o tem, da ima recipročnost pomembno vlogo pri motiviranju človeškega ravnanja.

Najbolj uporabljan izraz za napitnino je v angleškem jeziku beseda »tip« (napitnina, darilce v denarju) »the waiter« (dati natakcarju napitnino). Napitnina naj bi vedno nastala v procesu storitve, zato jo lahko (Raspor, 2002) opredelimo kot darilo za nadstandardno storitev.

opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem stiku z gosti ali pri samem izvajanju storitev. Na drugi strani pa morajo zaposleni začititi, da so del procesa in je tudi od njih odvisno, koliko bodo dejansko zaslužili.

Vidik napitnine je zanimiv z več različnih področij. Tako z vidika gosta (dajalca napitnine), torej tistega, ki da napitnine, če je zadovoljen s storitvijo, kot tudi z vidika natakarja (prejemnika napitnine), torej tistega, ki čuti zadovoljstvo, ko napitnino prejme.

PROGRAM USPOSABLJANJA NATAKARJEV ZA POVEČEVANJE NAPITNINE

Naslednje poglavje je namenjeno programu, s katerim bi **ciljno skupino natakarjev** načrtno **usposabljali za kvalitetnejšo storitev** in posledično tudi za **pridobivanje višje napitnine**.

Predlagan način dela je delavnica z diskusijo, saj se na ta način znanje o napitnini, ki je skrito pri posamezniku, prenaša na skupino, se lahko opredmeti in zapiše ter je dostopno širši javnosti. Podrobneje proces transfor-

macije znanja opisuje spodnja slika.

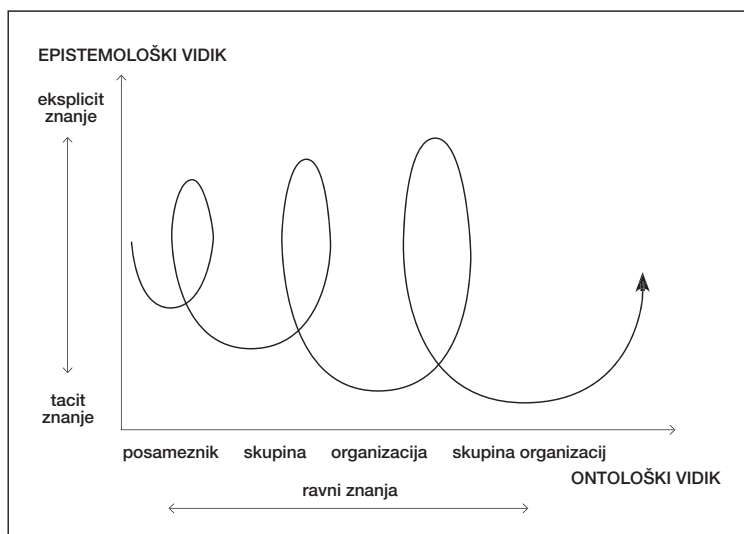
Proces kreiranja znanja se začne z razširjanjem tacitnega znanja od posameznika v organizacijo.

Vsebina usposabljanja bi vključevala spoznavanje ključnih kompetenc natakarjev, ki jih potrebujejo pri vsakodnevem delu z gosti. Sledi zavedanje elementov kakovostne storitve. Zadnji sklop pa je povezan z vplivi celovite kakovostne storitve v gostinstvu na zadovoljstvo gostov in napitnino. Prav ta del je najbolj aplikativne narave.

KLJUČNE KOMPETENCE NATAKARJEV

Že vrsto let je v praksi uporaba kompetenc oz. kompetenčnih modelov zaradi zagotavljanja večje učinkovitosti z obstoječim naborom znanja, veščin in spretnosti, ki ga posedujejo zaposleni. Na področju opredelitve pojma kompetenc se pomanjkanje natančne definicije resnično odraža v »konceptualni inflaciji« definicij (Weinert, 2001, str. 45) z različnih znanstvenih področij: psihologije, filozofije, ekonomije idr. in z različnimi pristopi k delitvi kompetenc. Kompetence so splošni opisi vedenja ali potrebnih akcij, ki so potrebni za uspešno delovanje posameznika v določenem delovnem kontekstu ali vlogi, funkciji, skupini poklicev ipd. Za potrebe naše razprave bomo izhajali iz Parrijeve definicije (1996), ki pravi, da so kompetence »grozdi ustreznega znanja, spretnosti in stališč, ki učinkujejo na večji del službe/vloge/odgovornosti posameznika, so merljivi s splošno sprejetimi standardi in jih je mogoče izboljšati s treningom in razvojem« (Parry, 1996, v Lucia, Leipzinger, 1999, str. 5).

Najboljši zapis kompetenc je na način, s katerim sporočamo, kar lahko vidimo in slišimo. To nam omogoča opis akcij, ki so potrebne za doseganje organizacijskih namenov ali da



Slika 2: Spirala kreiranja znanja na epistemološki in ontološki dimenziji³

delo dobro opravimo. Z vedenjskim jezikom (ang. *behavioral language*) lahko natančno razjasnimo, kaj se dela, kaj je narejeno in kaj je potrebno narediti. Če so kompetence zapisane z vedenjem, so lahko v veliko pomoč pri reševanju osebnih konfliktov in nesporazumov (Green, 1999, str. 7).

V nadaljevanju navajamo opis delovnega področja natakarjev, ki vsebuje opis njihove ključne vloge, ključnih nalog in kompetenc znanja, veščin in sposobnosti⁴.

Natakar mora znati iz vseh zornih kotov »začutiti« identiteto gosta. Ključne naloge natakarja se vežejo na preverjanje identitete gostov (zahtevo glede najnižje dovoljene starosti za uživanje alkoholnih pijač), predstavitev menijev, pojasnjevanje priprav in sestavin jedi, svetovanje vin in dnevne ponudbe ipd., na pobiranje naročil, sodelovanje pri pripravi hrane, strežbo, pobiranje plačil, čiščenje mize, skrb za urejeno delovno okolje itd.

Pri svojem delu natakar uporablja znanje s področja strežbe, jezikovnega izražanja, prodaje in marketinga ter postopkov za pripravo hrane.

Ključne veščine, ki mu omogočajo kvalitetno izvajanje storitev, so povezane z aktivnim poslušanjem sogovornika, razumevanjem besedil in s prenosom informacij, vključno z dajanjem navodil. Pri svojem delu mora biti storitveno naravnani, zavedati se mora reakcij drugih, zato mora znati tudi kritično razmišljati, poleg tega svoja dejanja prilagaja glede na dejanja drugih. Ni zanemarljiv tudi vidik stalnega učenja in upravljanja s časom. Sposobnosti pa bi lahko razdelili na tiste, ki so povezane s komunikacijo (razumevanje ustnih sporočil, sposobnost ustnega izražanja, jasnost govora in prepoznavanja govora), z gibanjem (kondicijska sposobnost koordinacija telesa, mirnost dlani in rok), z razvrščanjem informacij in predvidevanjem določenih problemov.

Brezovec (Brezovec, 2000, str. 127) ugotavlja, da razočarani gostje svojo izkušnjo prenesejo v povprečju enajstim ljudem, zadovoljni povprečno trem ali štirim. V nadaljevanju tudi ugotavlja, da s prizadevanji za kakovostno opravljanje storitev turistični ponudniki zmanjšujejo možnost nezadovoljstva in preprečujejo, da bi se širile slabe govornice o podjetju oziroma storitvi. Tako je kakovost storitev najpomembnejši izziv, s katerim se srečujejo v storitvenih podjetjih.

ELEMENTI KAKOVOSTNE STORITVE

1. Kakovost storitev in zadovoljstvo gostov

Če razumemo kakovost kot vsoto lastnosti storitve, s katero zadovoljujemo določeno potrebo, lahko definiramo kakovost turističnih storitev kot skladnost storitve s pričakovanji gostov. Koliko je pomembna kakovost, nam povedo raziskave.

Kakovost lahko podjetje doseže le, če je popolnoma predano filozofiji kakovosti. V praksi to pomeni, da mora podjetje vključiti elemente kakovosti že v vizijo svojega razvoja in tudi finančno podpreti napredek kakovosti svojih storitev (Potočnik, 2004, str. 92). Seveda obstaja razlika med ocenjevanjem kakovosti storitve in izdelka. Kot navaja Potočnik (Potočnik, 2004, str. 93) gosti pogosto ocenjujejo storitve na podlagi vtisov, ki jih pridobijo med soočenjem s storitvijo (serdice encounter). Izraz soočenje pogosto nadomešča izraz *trenutek resnice*. Za storitveno organizacijo je trenutek resnice predvsem trenutek priložnosti, da lahko resnično prepriča gosta o koristnosti svoje storitve. Slaba stran trenutka resnice je v tem, da pri nastanku problema med samim izvajanjem storitve napake ni mogoče več popraviti. Pri gostih obstajajo pomembne razlike glede njihovega ocenjevanja kakovosti storitev. Tako Potočnik (Potočnik, 2004, str. 96) navaja naslednje vrste kakovosti. *Iskano kakovost* (to so tiste lastnosti, ki jih lahko ovrednotimo pred nakupom, na primer barva, oblika, teža čistina

ipd.), *izkustveno kakovost* (to je kakovost, ki jo občutimo šele po nakupu ali med uporabo; to so na primer okus ali toplota) in *kakovost zaupanja* (npr. pri pripravi eksotičnih jedi). Učinkovit način zagotavljanja kakovosti so standardi, saj so z njimi podana pravila oz. smernice za dejavnosti ali njihove rezultate. Od izbranega standarda (Marolt, 1994, str. 85) kvalitete, ki določa nivo kvalitete storitve, njegove realizacije in stalnosti vzdrževanja nivoja kvalitete, je odvisen sloves ali imidž podjetja. Tako so pri postavljanju standardov najpomembnejše tiste informacije, ki jih dobimo od gostov – kupcev naših storitev.

ZADOVOLJSTVO GOSTOV

Da bi storitveno podjetje doseglo večje zadovoljstvo gostov, mora narediti mnogo več, sprejeti mora *koncept navdušenja*, ki temelji na pozitivnem presenečenju. Navdušenje je najvišja stopnja zadovoljstva, ki se kaže

zlasti v višji stopnji zvestobe. Na področju trženja storitev postaja čedalje pomembnejše navdušenje strank (Potočnik, 2004, str. 126). Tako je stopnja zadovoljstva funkcija razlike med zaznanim delovanjem in pričakovanji. Gost lahko doživi eno od treh splošnih

stopenj zadovoljstva. Če izdelek oz. storitev ne dosega pričakovanj, je nezadovoljen. Če izdelek oz. storitev ustreza pričakovanjem, je zadovoljen. Če je izdelek oz. storitev preseгла pričakovanja, potem je izredno zadovoljen, vesel in navdušen. Na zadovoljstvo in navdušenje vplivajo zlasti pričakovanja gostov. Pričakovanja so objektivna ali subjektivna. *Objektivna* pričakovanja lahko opredelimo s povprečno ravno kakovosti, ki temelji na znanih informacijah. To je raven pričakovanja večine gostov. Če nekdo pravi »storitev je preseгла moja pričakovanja«, po-

navadi meni, da je storitev boljša, kot bi lahko bila. *Subjektivna* pričakovanja izražajo počutje gostov v zvezi s storitvijo in kakšna bi po njihovem mnenju kakovost storitve morala biti. Idealna pričakovanja vsebujejo to, kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih. Pričakovanja lahko razporedimo v hierarhijo pričakovanj od najslabšega (nesprejemljivega) do idealnega pričakovanja. Na pričakovanja izjemno vplivajo tudi izkušnje. V primeru slabih izkušenj s storitvenim podjetjem bodo pričakovanja nižja, nasprotno pa dobre izkušnje povečujejo pričakovanja. Subjektivna pričakovanja praviloma naraščajo, saj postajajo porabniki storitev čedalje zahtevnejši (Potočnik, 2004, str. 127). Kupec oz. porabnik storitve lahko s svojim obnašanjem in izpolnjevanjem svojih obveznosti v procesu poteka storitve zelo pospeši ali zavira izvršitev storitve in vpliva na kvaliteto storitve (Marolt, 1994, str. 94). Podjetja se velikokrat odločijo za izdelavo raziskave zadovoljstva gostov, saj le tako dobijo povratne informacije o kakovosti storitev, ki jih ponujajo. Zavedati se morajo, da so lahko odzivi tako dobri kot slabi. Poleg tega pa morajo ob ugotovljenem stanju tudi reagirati tako, da zadovoljijo tiste goste, ki so v vprašalniku oz. raziskavi pokazali na negativne dejavnike.

KLJUČNA PRIČAKOVANJA GOSTOV

Če želimo zadovoljiti pričakovanja gostov, moramo najprej ugotoviti, kakšna so njihova pričakovanja. Najlažji način je seveda, da jih anketiramo. Če nimamo časa in sredstev, bo dovolj, če sledimo ugotovitvam tistih, ki so se s tem področjem že ukvarjali. Farnham (2005) navaja, da gosti *pričakujejo*, da bodo postreženi v urejenem, čistem okolju, kjer jim bo postregla urejena, čista prijetna in

Na področju trženja storitev postaja vse pomembnejše pozitivno presenečenje.

Preglednica 1: Rast napitnine glede na posamezne aktivnosti natakarjev

	avtor raziskave	aktivnost za povečanje napitnine	povprečje napitnine		porast napitnine v %
			izhodišče	raziskava	
1	Rodrigue (1999)	natakar pozdravi gosta po imenu	14 %	15 %	10
2	Rind in Bordia (1996)	natakar napiše na račun "Hvala"	16 %	18 %	13
3	Stillman in Hensley (1980)	dodatki k obleki	\$ 1,50	\$ 1,75	17
4	Rind in Strohmets (2001a)	natakar gostu zaželi lep sončen dan	19 %	22 %	18
5	Strohmets idr. (2002)	drobne pozornosti			
		zavita čokolada	15 %	18 %	18
		bombon	19 %	23 %	21
6	Lynn, Mynier (1993)	natakar prisede h gostu			
		natakar	15 %	18 %	20
		natakarica	12 %	15 %	25
7	Butler in Snizek (1976)	svetovanje dodatne ponudbe	\$ 1,25	\$ 1,53	23
			po osebi	po osebi	
8	McCall in Belmont (1996)	svetovanje za način plačila (s plačilnimi karticami)			
		restavracija	16 %	20 %	25
		kavarna	18 %	22 %	22
9	Gueguen (2000)	slike na računu			
		natakar nariše nasmejan obraz	21 %	18 %	—
		natakarica nariše nasmejan obraz	28 %	33 %	18
		sijoče sonce	19 %	26 %	37
10	Gueguen in Legoherele (2002)	natakar zabava goste			
		pove šalo	16 %	23 %	40
	Rind in Strohmets (2001b)	zastavi gostu uganko	19 %	22 %	18
11	Crusco in Wetzel (1984)	dotik gosta in natakarja			
	Lynn, Mykal in Sherwyn (1998)	dvakratni dotik	12 %	17 %	42
		občasni dotik	11 %	14 %	27
	Renee in Zweigenhaft (1986)	natakarica – moški gost	15 %	18 %	22
Hornik (1992)	mlajši gostje	12 %	15 %	28	
12	Garrity in Degelman (1990)	predstavitev natakarja po imenu	15 %	23 %	53
13	van Baaren (2003)	ponovitev naročila	NLG 1,36	NLG 2,73	100
14	Tidd in Lockard (1978)	nasmeh	\$ 0,20	\$ 0,48	140

nasmejana oseba. Pričakujejo, da bo njihovo naročilo izpolnjeno v doglednem času, dobili pa naj bi tisto, kar so zahtevali (hladne pijače, toplo hrano, čiste kozarce) in takrat, ko so zahtevali. Če že pride do težav, naj bodo te hitro rešene, in sicer v njihovo zadovoljstvo. Gosti skratka pričakujejo, da se bodo imeli lepo, za to bodo storitev tudi plačali (glede na kvaliteto storitve).

2. Vpliv vedenj natakarjev in celovite kakovostne storitve v gostinstvu na zadovoljstvo gostov in na napitnino

Številni avtorji so s primerjavo določenih vedenj ugotovili, da obstajajo določene zakonitosti o višini prejete napitnine in da z določenimi vedenji natakarji lahko vplivajo na

njeno višino. Zaradi omejenega prostora raziskave navajam zgolj v taksativni obliki, tako da je razvidna rast napitnine po posamezni aktivnosti (od najmanjše rasti proti največji). Lynn (2004a) je v svoji knjigi Mega Tips zagotovil, da se bo

v primeru, če bodo natakarji uporabljali zgoraj navedena vedenja, to zagotovo poznalo v njihovi napitnini.

Da bi zaposleni izpolnili pričakovanja gostov, je zelo pomembno, kakšen je njihov odnos do dela in do gostov.

Za nadaljnje raziskovanje nas zanima, kako vpliva kakovost storitve na višino napitnine. Na podlagi raziskave primarnih in sekundarnih virov ter opravljene raziskave (Raspor, 2007) lahko zaključim, da obstaja povezava med kvalitetno storitvijo in napitnino, ki jo prejmejo natakarji po izvedeni storitvi. Sam sem se v svoji raziskavi zanašal zgolj na gostovo oceno kakovosti, ne pa na natakarjevo oz. oceno zunanjega opazovalca. Perrett (2003) je na podlagi zbranih 21 raziskav ugotovil, da če je kvaliteta storitve na visokem nivoju, je tudi napitnina višja. Raziskave so vključevale tako vidik gostov kot tudi zaposlenih.

VLOGA MENEDŽERJEV

Vodje morajo pri svojem delu poznati, kaj vpliva na napitnino, da bodo lahko izrabili možnosti motiviranja zaposlenih, ki jih napitnina ponuja. Past napitnine je tudi v tem, da se zaposleni ne bi preveč ukvarjali s pridobitvijo napitnine in manj z gosti samimi.

Vodje si morajo odgovoriti predvsem na naslednja vprašanja:

- Ali bo napitnina zaposlene motivirala k boljšemu delu?
- Ali se lahko višina prejete napitnine uporabi za merilo kvalitete posameznikovega dela?
- Na kakšen način lahko natakarji povečajo napitnino?

V kar nekaj člankih se je Lynn ukvarjal z raziskavami o dajanju napitnin in tako prišel do številnih zaključkov glede poslovodne rabe napitnin. Iz raziskav o dajanju napitnin je jasno razvidno:

- delodajalci naj se za motivacijo zaposlenih ne zanašajo na napitnine, saj napitnine skupaj z ostalimi denarnimi nagradami spadajo med higienike;
- delodajalci naj ne merijo zadovoljstva gostov, delovnega učinka zaposlenih v strežbi in uspešnosti poslovanja restavracije na podlagi napitnin, ampak morajo to ugotavljati neposredno pri gostih;
- delodajalci naj zaposlene v strežbi naučijo vedenjskih vzorcev za povečevanje napitnine.

SKLEP

Napitnina zagotovo ni odraz enega samega dogodka, ampak je splet več aktivnosti, ki jih morajo vodje in zaposleni obvladati, če si želijo povečati prihodke iz napitnin. V programu, ki sem ga predstavil, so predstavljene tehnike, ki omogočajo to povečevanje. Zato lahko z veliko gotovostjo trdim, da bodo prinesle pozitivne rezultate vsakomur, ki se jih bo posluževal, saj so preizkušene v praksi.

Gostoljubnost natakar najpogosteje izkaže z nasmehom.

To pa zato, ker obstaja določena stopnja korelacije med zadovoljnim gostom in dobičkom kot tudi med zadovoljnim gostom in napitnino. Kadar je gost zadovoljen, se to pozna tudi v dobičku lokala. Prav tako izkušnje kažejo, da zadovoljen gost da napitnino. Uspešen natakar je več kot pobiralec naročil. Poskrbel bo, da bodo narasli prihodki iz prodaje, prejel bo več napitnine, njegovi gosti pa bodo domov odšli zadovoljni in z lepimi spomini. Da bi imeli celoviti pregled nad storitvijo, morajo slovenski menedžerji redno spremljati zadovoljstvo gostov. Poleg tega pa morajo zaposlene spodbujati (navdušiti) k izvajanju čim kvalitetnejše storitve. Za menedžerje kot tudi za zaposlene ni zgolj pomembno, da zaradi dobre postrežbe in posledično zadovoljnega gosta dobijo višjo napitnino. Bolj pomembno je to, da se bodo gosti vračali, kar bo pomenilo stabilne prihodke in zagotovljeno socialno varnost.

LITERATURA

- Brezovec, A. (2000). Marketing v turizmu. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Butler, S., Snizek, W. (1976). The Waitress-Diner Relationship. *Sociology of Work and Occupations*, št. 2, str. 209–222.
- Crusco, A. H., Wetzel, G. C. (1984). The Midas Touch: The Effects of Interpersonal Touch on Restaurant Tipping, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, str. 512–517.
- Farnham, P. *Gratuity Ingenuity: The Secret Art Of Bigger Tips*, dosegljivo na: <http://www.gratuity-ingenuity.com>; 25. 3. 2007.
- Garrity, G., Degelman, D. (1990). Effect of Server Introduction on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, februar, str. 168–172.
- Green, P. C., (1999). Building robust competences: Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gueguen, N., Legoharel, P. (2000). Effect on Tipping of Barman Drawing a Sun on the Bottom of Customers' Checks. *Psychological Reports*, 87, str. 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, str. 1955–1963.
- Hornik, J. (1992). Tactile Stimulation and Consumer Response. *Journal of Consumer Research*, 19, str. 449–458.
- Lynn, M., Mynier, K. (1993). Effect of Server Posture on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 8, str. 678–685.
- Lynn, M. (2004a). Mega tips Scientifically Tested Techniques to Increase your Tips, dosegljivo na: <http://people.cornell.edu/pages/wml3/pdf/megatips.pdf>; 25. 3. 2007.
- Lynn, M. (2004b). Increasing Servers Tips: What Managers Can Do and Why They Should Do It, dosegljivo na: http://people.cornell.edu/pages/wml3/pdf/increasing_servers_tips.pdf; 25. 3. 2007.
- Lynn, M., Mykal, J., Sherwyn, S. D. (1998). Reach Out and Touch Your Customers. *Cornell H. R. A. Quarterly*, 39, str. 60–65.
- Marolt, J. (1994). Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj: Moderna organizacija.
- McCall, M., Belmont, J. H. (1996). Credit Card Insignia and Restaurant Tipping: Evidence for an Associative Link. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), str. 609–613.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Parrett, B. M. (2003). The Give and Take on Restaurant Tipping, dosegljivo na: <http://www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003-021146/unrestricted/ETDDissertation.pdf>; 3. 1. 2006.
- Potočnik, V. (2004). Trženje storitev s primeri iz prakse. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Raspor, A. (2002a). Napitnina kot dodatna stimulacija za delo. *Organizacija*, 5, str. 285–295.
- Raspor, A. (2002b). Napitnina na področju storitev – primer igralništvo. *Kejžar, Mlakar (ur.) XVII. posvetovanje društva za vrednotenje dela*. Bled 16.–17. maj 2002. Kranj: Društvo za vrednotenje dela.
- Raspor, A., (2007a). Vpliv celovite kakovosti storitve v gostinstvu na napitnino natakarjev. *Kejžar (ur.) XXII. posvetovanje društva za vrednotenje dela*. Bled 17.–18. maj 2007. Kranj: Društvo za vrednotenje dela.
- Raspor, A., (2007b). Napitnina v gostinstvu. *Organizacija*, 3, str. A27–A37.
- Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2001, dosegljivo na: http://72.14.221.104/search?q=cache:_JRVIZ2_dOwJ:www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_razvojni_nacrt_II_060214.pdf+strategija+slovenskega+turizma&hl=sl&gl=s.
- Renee, S., Zweigenhaft, L. R. (1986). The Effect on Tipping of a Waitress Touching Male and Female Customers. *Journal of Social Psychology*, februar, str. 141–142.
- Rind, B., Strohmets, D. (2001b). Effect on Restaurant Tipping of Presenting Customers with an Interesting Task and of Reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, str. 1379–1384.

- Rind, B., Bordia, P. (1995). Effect of Server's 'Thank You' and Personalization on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, str. 745–751.
- Rind, B., 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*, 3, str. 218–225.
- Rind, B., Strohmets, D. (2001a). Effects of Beliefs About Future Weather Conditions on Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 2, str. 2160–2164.
- Rodrigue, M. K. (1999). Tipping Tips: The Effects of Personalization on Restaurant Gratuity. Master's Thesis. Emporia State University: Division of Psychology and Special Education.
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stillman, J. J., Hensley, E. W. (1980). She Wore a Flower in Her Hair: The Effect of Ornamentation on Non-verbal Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 1, str. 31–39.
- Strohmets, D., Rind, B., Fisher, R., Lynn, M. (2002). Sweetening the Til: The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 2, str. 300–309.
- Tidd, L. K., Lockard, S. J. (1978). Monetary Significance of the Affiliative Smile: A Case for Reciprocal Altruism. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 11, str. 344–346.
- Van Baaren, R., Holland, R., Steenaert, B., van Knippenberg, A. (2003). Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, str. 393–398.
- Weinert, F. (2001). Concept of Competence. A conceptual clarification. V Rychen, Salganik (ur.), *Defining and selecting key competencies*. Seattle, Toronto, Bern, Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.

¹ Raziskava se izvaja v okviru priprave doktorske disertacije na Fakulteti za družbene vede.

² V Slovenski praksi je za področje gostinstva v uporabi več različnih izrazov, ki izražajo isto ali vsaj sorodno vsebino. Tako se uporablja kupec, stranka, porabnik in gost. Sam sem se za uporabo v prispevku odločil za slednjega, saj menim, da izraža pomen, ki izhaja neposredno iz same dejavnosti, tj. gostinstva (gostinstvo – gost).

³ Povzeto po Nonaka, 1995.

⁴ Kompetence sem povzel po ameri'ki standardni klasifikaciji, ki je dosegljiva na: <http://online.onetcenter.org/link/summary/35-3031.00>; 26. 6. 2007.