

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Raspor

**VPLIV RAZDELJEVANJA NAPITNIN NA
MOTIVACIJO ZAPOSLENIH:
primerjava med gostinstvom in igralništvom**

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**VPLIV RAZDELJEVANJA NAPITNIN NA
MOTIVACIJO ZAPOSLENIH:
primerjava med gostinstvom in igralništvom**

Doktorska disertacija

Avtor: Andrej Raspor

Mentorica: izred. prof. dr. Nada Zupan

Somentorica: doc. dr. Katja Lozar Manfreda

Ljubljana, 2010

*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

Zahvala

Hvala vsem, ki ste sodelovali pri nastajanju disertacije in ste me pri mojih namerah ves čas podpirali, mi svetovali ter s svojo kritičnostjo in nasveti prispevali, da je sedaj tu pred vami.

Andrej J. Raspor

IZJAVA O AVTORSTVU

Univerza
v Ljubljani Fakulteta
za družbene vede

Kardeljeva ploščad 5
1000 Ljubljana, Slovenija
telefon 01 58 05 120



IZJAVA O AVTORSTVU doktorske disertacije

Podpisani/-a Andrej Raspor, z vpisno številko 21031605, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom: Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralnštvom.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo doktorske disertacije v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 19.4.2010

Podpis avtorja/-ice:

PREDGOVOR

Kljub temu da je doktorska disertacija dobila otipljivejšo obliko šele v zadnjem letu, je sam nastanek tega dela potekal skozi različna obdobja. S področjem napitnine se je avtor srečal pred dvajsetimi leti, ko je začel opravljati delo krupjeja in so bili njegovi prihodki v veliki meri odvisni prav od napitnine. V raziskovalne vode je vstopil pred petnajstimi leti – od skromnih začetkov raziskovanja igralniških napitnin, ki so temeljile 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 do njih upravičeni neposredno. Šlo je namreč za obdobje, ko so v Zakonu o igrah na srečo napitnine opredeli kot prihodek koncesionarja. S spoznavanjem različnih ureditev in praks je avtor pridobil različne poglede na problematiko. In tako, kot se je gibal med različnimi delovnimi mesti ter spoznaval nove vidike, se je sčasoma izoblikovalo tudi sedanje stališče do tematike. Na delovnem mestu krupjeja mu je glavino prihodkov predstavljala prav napitnina. Kot sekretar v sindikatu in direktor razvoja kadrov je na posreden način vplival na urejenost napitnine v podjetju, kjer je bil zaposlen. Zato imajo tudi podjetja v okviru skupine Hit bolj urejen sistem delitve napitnine od ostalih slovenskih podjetij. To je bil tudi predpogoj, da smo sploh lahko opravili primerjavo. Po letih sistematičnega preučevanja, se je stališče do tega, kako naj bo urejena napitnina, obrnilo na glavo. Uresničili so se tudi napotki dr. Krambergerja ob zagovoru dispozicije. Njegov nasvet je namreč bil, da v kolikor raziskovalec pri svojim raziskovanju nad nečim ni presenečen, to pomeni, da smisel raziskovanja ni upravičen. Avtor raziskave pa nad ugotovitvami ni bil presenečen zgolj enkrat.

Tako je sedanje avtorjevo mnenje, da je potrebno napitnine natarjev urediti enako kot napitnine krupjejev na igralnih mizah, in ne obratno, kot bi laično sklepal. Iz raziskave namreč izhaja, 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.

Avtor je zato prepričan, da lahko podjetja z vzpostavitvijo ustreznih sistemov zbiranja in delitve napitnine povečajo motivacijo zaposlenih za kakovostnejše izvajanje storitve in povečajo fleksibilnost dela v podjetjih. Lastnikom, menedžerjem in zaposlenim zato priporoča, da naj čim prej pristopijo k urejanju napitnin v podjetjih.

POVZETKI

»Plaćajte ljudi dobro in pošteno, nato pa poskrbite, da takoj pozabijo na ... denar!«

Alfie Kohn

POVZETEK V SLOVENSKEM JEZIKU

Naslov doktorske disertacije: *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom*

Namen in cilji raziskave: Glavni namen doktorske disertacije 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.

Podrobnejši cilji preučevanja, ki smo jih tudi realizirali, so bili naslednji:

- **ugotoviti**, koliko je **napitnine v Sloveniji**;
- na enem mestu **zbrati različne ureditve zbiranja in delitve** napitnin;
- **preučiti teoretične, empirične in praktične vidike zbiranja in delitve** napitnine kot dodatka k plači oz. variabilnega dela plače;
- **pridobiti mnenja in stališča posameznih akterjev** (zaposleni, predstavniki zaposlenih, menedžment, predstavniki delodajalcev, vladni predstavniki, gosti itd.) v procesu nastanka in delitve napitnine;
- **opredeliti in identificirati pozitivne in negativne vplive**, ki jih ima zbiranje in delitev napitnine na motivacijo zaposlenih;
- **raziskati**, katero **vedenje zaposlenih gosti nagrajujejo** z napitnino;
- **ugotoviti, ali zaposleni uporabljajo** preizkušene načine za dvigovanje napitnine;
- raziskati, **kaj motivira delavce za kakovostno storitev** in koliko mora znašati napitnina, da jih motivira;
- **razviti model zbiranja in razdeljevanja napitnin**, ki povečuje motiviranost zaposlenih za izboljšanje kakovosti storitve.

Metodologija: V disertaciji so bile uporabljene naslednje metode znanstvenega preučevanja: (1) študija teorije in (2) študija primerov ter (3) zbiranje in analiza empiričnih podatkov s pomočjo (3a) anketnega raziskovanja, (3b) polstrukturiranih intervjujev, (3c) fokusnih skupin in (3d) opazovanja. Hipoteze so bile preverjene na osnovi zbranih empiričnih podatkov. Le-ti so bili zbrani za naslednje ciljne populacije: zaposleni, sindikati, delodajalci, delodajalski predstavniki v delodajalskih

zbornicah, ministrstva (Ministrstvo za finance RS in Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS), gosti (igralniški in gostinski) ter Zveza potrošnikov RS.

Doktorska disertacija v prvem delu temelji na deskriptivni analizi primarnih in sekundarnih virov ter uradnih statistik, kjer smo s pomočjo kompilacije povzeli ugotovitve, stališča in sklepe tujih in domačih avtorjev. V drugem, praktičnem delu smo uporabili metodo deskripcije, eksplikacije, dedukcije in indukcije. Statistična analiza zbranih anketnih podatkov je bila opravljena s programskih paketom SPSS, s katerim smo izvedli univariatne, bivariatne in multivariatne analize (primerjava povprečij in deležev, Pearsonov in Spearmanov koeficient korelacije, factorska analiza). Zaključke in povzetke smo oblikovali s pomočjo metode analize, sinteze, kompilacije in komparacije.

Ugotovitve: Ocenjujemo, da delež napitnine v gostinstvu znaša 2,71 % realizacije, medtem ko znaša 5,45 % bruto realizacije igralnih miz. Pri tem kaže poudariti, da napitnina na igralnih mizah vztrajno pada. V letu 2004 je celotna napitnina na igralnih mizah znašala 18 mio. EUR, medtem je v letu 2008 padla na 13,8 mio. EUR. Če k temu prištejemo še napitnine ostalih služb v igralništvu, ocenjujemo, da je v letu 2008 skupaj znašala slabih 17 mio. EUR. V gostinstvu je bilo po naši analizi v letu 2008 ustvarjenih najmanj 14 mio. EUR napitnin. Če k temu prištejemo še ostale napitnine v Sloveniji, ocenimo, da je bilo v letu 2008 v Sloveniji skupaj vsaj za 33 mio. EUR napitnin.

V svetu se je oblikovala praksa, da imajo zaposleni individualno ali skupinsko napitnino oz. kombinacijo delitve. Lahko so do nje upravičeni neposredno ali pa je variabilni del plače. Zakonsko je napitnina v Sloveniji urejena le v igralništvu, kjer jo zakon opredeljuje kot prihodek igralnice. Zato so 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 letih kot variabilnega dela plače pripomore k plačevanju davkov in bolj pošteno 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 pa jih za kvalitetno delo z gosti motivirajo zadovoljen gost, dobro opravljeno delo in dobra plača. Ugotovili smo, da bi slovenske natarke napitnina motivirala za kvalitetnejše delo z gosti, v kolikor bi jo prejeli 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 prejeli 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 natarjem 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 disertacije 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.

Praktična uporaba rezultatov: Z vidika ugotovitev o zakonski urejenosti napitnin v svetu (davčni in normativni) ter o prisotnosti napitnine v slovenskem prostoru je

možno rezultate uporabiti za sistematičen pristop k urejanju tega področja v posebnem zakonu. Ugotovitve iz disertacije o deležu napitnine v realizaciji dajejo vodjem vsaj osnovne smernice, kako izračunati, koliko napitnine prejemajo zaposleni. Prav tako lahko v disertaciji 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 možno rezultate neposredno uporabiti pri vsakodnevnem delu z gosti v gostinstvu in igralništvu. Posredno se lahko ugotovitve uporabijo v vseh storitvenih dejavnostih. Tako naj bi delodajalci 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 pa jim nakazujejo še dodatne dimenzije in smeri razvoja le-tega. Anketni vprašalniki, ki so zbrani v prilogi, 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.

Pomen in izvirni prispevek disertacije k razvoju znanosti: Disertacija je umeščena v področje poslovnih ved. Kljub temu pa v precejšnji meri raziskovalno in tematsko posega na znanstveno področje psihologije, ekonomije, kulturologije, antropologije, pravnih ved in menedžmenta. Disertacija 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 disertaciji 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.

Tako je raziskava pokazala, da stališča socialnih partnerjev niso diametralna in da bo napitnino možno urediti na ravni države in 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 disertaciji so zbrane vsebinske in procesne motivacijske teorije, ki smo jih v teoretičnem diskurzu aplicirali v področje napitnine.

Raziskali smo tudi, 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 napitnine 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. Tako smo na enem mestu zbrali ugotovitve o tem, kaj v gostinstvu in igralništvu vpliva na napitnino. Skupaj smo s pomočjo dedukcije in indukcije zbrali 52 različnih dejavnikov in s pomočjo faktorjske 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, in ugotovili, da so zaposleni iz podjetij, ki imajo urejen sistem delitve napitnine, bolj motivirani za kvalitetno delo z gosti od kolegov z neurejenim sistemom. Prav tako so krupjeji, ki prejemanje napitnino mesečno v okviru plače bolj motivirani od natarjev, ki jo prejemanje 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 natakarih.

Ključne besede: napitnina, motivacija, motivacijske teorije, agencijsko razmerje, nagrajevanje, gostinstvo, igralništvo, natakari, krupje.

Vrsta dokumenta: doktorska disertacija. Sestavljena je iz 7 poglavij, 20 prilog, 129 tabel, 30 slik, 14 grafov, 6 anketnih vprašalnikov, 3 navodil, načrta fokusnih skupin in opazovanja. Obsega 309 strani osnovnega besedila (650.855 znakov brez presledkov) ali 442 strani s celotnega besedila (931.306 znakov brez presledkov).

“Pay people well, pay them fairly, and then do everything possible to help them forget about ... money.”

Alfie Kohn

ABSTRACT IN ENGLISH

Title of the doctoral dissertation: *Impact of Tipping on Workers' Motivation: Comparison Between the Hospitality and the Gaming Industry*

Scope and objectives of the research: The main scope of the doctoral dissertation is to explore the impact of various types of tipping on the motivation of workers in the hospitality and the gaming industry, and to elaborate a model—on the basis of findings—for distributing tips among workers in order to motivate them.

The analysis had the intention of achieving the following particular goals:

- to **assess** the scope of **tipping in Slovenia**;
- to **gather in one place the various systems of collecting and distributing** tips;
- to **analyse the theoretical, empirical and practical aspects of collecting and distributing** tips as salary bonuses or as a variable part of salaries;
- to **obtain the opinions and standpoints of individual actors** (employees, workers' representatives, management, employers' and government representatives, guests, etc) in the process of collecting and dividing tips;
- to **identify the positive and negative impacts** of collecting and distributing tips on the motivation of employees;
- to **examine the behaviour that is most likely to be rewarded** by guests;
- to **ascertain whether employees use** proven methods for raising their tips;
- to analyse **what motivates workers to offer good service** and what amount of tips would motivate them;
- to **develop a model for collecting and distributing tips**, so as to increase workers' motivation toward raising the quality of services rendered.

Methodology: The following methods of scientific analysis were used in this dissertation: (1) overview of theories and (2) case studies, as well as (3) collection and analysis of empirical data by means of (3a) surveys, (3b) semi-structured interviews, (3c) focus groups and (3d) observation. The hypotheses have been tested against the empirical data collected among the following target groups: employees, trade unions, employers, employer representatives in chambers, ministries (Ministry of Finance of the RS and Ministry of Labour, Family and Social Affairs of the RS), guests (gaming and hospitality), as well as the Consumers' Union of the RS.

The first part of the doctoral dissertation contains a descriptive analysis of primary and secondary sources, as well as official statistical data, with the purpose of creating a compilation of findings, viewpoints and conclusions of national and foreign authors. In the second, practical part, we have used the methods of description, explication, deduction and induction. The information gathered through survey was statistically analysed with the SPSS application, with which we carried out univariate, bivariate and multivariate analyses (comparison between average figures and percentages, Pearson's and Spearman's correlation coefficients and factorial analysis). The conclusions and abstracts have been generated using the methods of analysis, synthesis, compilation and comparison.

Findings: The percentage of tips in the hospitality industry has been estimated at 2.71% of revenues, while tips in the gaming industry represent 5.45% of gross gaming revenue. Nevertheless, it has to be pointed out—in this regard—that tips at gaming tables are continuously falling. In 2004, the overall tips at gaming tables amounted to EUR 18 million, while in 2008 the figure decreased to EUR 13.8 million. If we add to that figure, the tips for other services in the gaming industry, we estimate the total amount of tips for 2008 at somewhat less than EUR 17 million. Our analysis shows that the hospitality industry generated at least EUR 14 million in tips in 2008. Combining that figure with the remaining tips in Slovenia, the total figure for tips in 2008 in Slovenia can be estimated to be at least EUR 33 million.

Globally, there are different practices in forces: tips are either given to employees individually or collectively or as a combination of the two distribution methods. Employees may be entitled to tips directly or receive them as a variable part of their salaries. In Slovenia, tips are only regulated in the gaming industry, where the law considers them as casino revenues and are therefore subject to taxes and contributions. A comparison with foreign legal systems has shown that tips at gaming tables may well be regulated, although—as a rule of thumb—they are not considered casino revenues. Tips are usually distributed using factors laid down in industry-specific collective bargaining agreements. Abroad, tips related to food and beverages are becoming increasingly regulated and subject to taxation, as well. Employers in Slovenia tolerate tips (92% of surveyed employers) and gaming companies tend to have their distribution regulated more often (72% of surveyed companies) than companies in the hospitality industry (20% of surveyed companies).

The regulation of tips and their distribution as a variable portion of salaries contribute to the levying of taxes and a more fair distribution of tips among employees. Our research has brought us to the conclusion that a wider circle of Slovenian stakeholders (employees, trade unions, employers, employer and government representatives) agree that the distribution of tips shall be regulated and that support personnel should also be included in addition to the employees in direct contact with the customers. In our research, we have not found strongly opposing views by employees to the proposal that the distribution of tips be regulated. Only the employees, who now receive tips directly, were against regulating and dividing tips with their colleagues. We have resolved the issue by laying down in the related rules that—in spite of being distributed among all employees—a certain portion of tips should remain an individual reward of the person receiving them directly from the customers.

Guests tend to reward kindness, professionalism and a positive attitude of employees, as well as good service. Employees in the Slovenian hospitality industry are not well aware of and therefore are not using proven methods for raising tips. The strongest motivating factors for working well with guests are guest satisfaction, sound performance and decent salaries. We have found out that Slovenian waiters would be motivated to treat their guests better, if they received tips on 38% of bills issued and if tips amounted to at least EUR 2.65 per bill or 3.69% of the bill's value. Dealers' expectations are somewhat higher, since they would be more motivated, if tipped in 63% of payouts, receiving at least EUR 4.34 per payout or 2.23% of a straight-up payout. Hospitality guests in the Nova Gorica area usually tip their waiters in 44% of cases, i.e. bills issued. An average tip amounts to EUR 2.21 or 6.11% of the bill's value. Casino guests tend to tip dealers in 74% of straight-up payouts. An average tip amounts to EUR 4.00 or 2.73% of a straight-up payout.

The dissertation's main finding consists in the fact that employees in companies with a regulated system of tip distribution tend to be better motivated to work well with their guests than their colleagues in an unregulated environment. In addition to that, employees in the hospitality industry are less motivated by tips than their colleagues in the gaming industry, despite receiving tips directly. The reason for this difference is that companies in the hospitality industry generally do not apply distribution methods and employees are directly entitled to each tip, which are perceived as small (daily) amounts, while employees in the gaming industry receive their tips together

with their monthly salaries. We have also seen some correlation between tips and numerical, financial and functional flexibility, since employees receiving tips are more open to alternative methods for raising tips and tend to give more value to the variable portion of their salaries.

Applicability of results: The findings about the various (fiscal and legal) regulations of tips in the world and the situation of tipping in Slovenia may contribute to the application of results, namely to use a systematic approach to regulating the issue by means of a specific law. The dissertation's findings about the portion of tips in company revenues could offer company managers some basic guidelines for calculating the amount of tips received by their employees. The dissertation also contains information about how much tips motivate employees. Such information could be used for elaborating rewarding systems. The right amount of tips that could motivate employees to offer quality services are the expectable amounts of the variable portion of rewards. The competence models gathered for the employee groups analysed in the hospitality and gaming industries are a starting point for preparing a general model of competences, which will have to be upgraded by the addition of the peculiarities of the Slovenian system. The exact elements that guests tend to reward by tipping—as determined in this dissertation—may be used in day-to-day work with guests in the hospitality and the gaming industry. By analogy, the findings may be used across the entire service sector. In such way, the employers will be able to raise awareness and train their employees about the correlation between good services and tipping, thus trimming down labour costs and increasing productivity. A generic model of rewarding by tips may be used by employers to elaborate customised (company-specific) rewarding models. The regulations gathered in the theoretical part of the dissertation offer employers an overview of additional aspects and development trends of regulation. The questionnaires in the annex should allow employers to check what most motivates their employees at a given time, as well as to establish what motivates customers to tip employees.

Relevance and original contribution of the dissertation to the advancement of science: The dissertation falls within the scope of business sciences. Nevertheless, it also ventures—as a research and by the topic itself—further into the scientific areas

of psychology, economics, cultural sciences, anthropology, law and management. In this way, the dissertation has managed to find some answers to the questions of human relations, motivation, rewarding and management.

The relevance of the research is mostly based on the fact that it is the first extensive empirical research of this kind in Slovenia, analysing various aspects (motivation, rewarding, flexibility, contributing factors) of tipping and stakeholders involved (employees, trade unions, employers, employer and government representatives, and guests). In addition to offering a comparison between the hospitality and the gaming industry, it also confronts the Slovenian regulations of the issue and the regulatory environment in other countries with a particular emphasis on the USA. It is a comparison between a partly regulated system and an extremely liberal and regulated system. The dissertation gathers in one place the different legal regulations abroad and confronts them with the Slovenian system. As we have focused particularly on the legal and fiscal regulations, the research represents a new contribution to the advancement of theoretical and applied knowledge on the levying of taxes on tips.

In this way, the research has shown that the standpoints of social partners are not diametrically opposed and that tipping can be regulated at government and company levels. The conclusion is even more important on the backdrop of the findings that show that a correct approach to collecting and distributing tips may institute an agency relationship between employers and employees, thus raising worker and guest satisfaction, while increasing employers' revenues and shareholders' profits. We have examined what actually motivates employees in their dealings with guests. The dissertation contains a collection of substantive and process-focused motivation theories, applied—in a theoretical approach—to the issue of tipping.

We have also examined the amounts or percentage of tips in the hospitality and gaming industries in Slovenia. This work is the first attempt at establishing the scope of the tips in the underground economy and thus in the tax-free source of revenue for employees in Slovenia. When official data was unavailable, we have produced estimates on the basis of simulations and so we have calculated the combined amount of taxes and contributions paid on tips and the amount of tax revenues lost to the government because of its failure to systematically regulate tipping.

The *originality* of the dissertation is particularly evident in the area of casino tips and motivation. The dissertation contains a wide collection of findings about the factors

having an impact on tips in the hospitality and the gaming industries. By the methods of deduction and induction, we have compiled a list of 52 different factors and concluded—by means of factorial analysis—that there are different sets of elements having an impact on tips in the hospitality and the gaming industry.

Particular attention was given to the Porter-Lawler's motivation model, which we tested empirically and realised that it may be applied to the subject of tipping. Human relations are one of the main aspects when giving and receiving tips, since it implies altruism on the side of guests (when giving tips) on the one hand, as well as altruism on the side of employees (when dividing tips) on the other. Additionally, we have researched the impact of regulated collection and distribution of tips and concluded that employees in companies with a regulated system of tip distribution tend to be better motivated to work well with their guests than their colleagues in an unregulated environment. In the same way, dealers receiving their tips as a monthly bonus to their salaries are better motivated than waiters, who receive tips on a daily basis with no relation to their salaries. All of the above shows that tips are an important tool for establishing an agency relationship and play a far more important role in the case of dealers—who have a regulated system for collecting and dividing tips—than in the case of waiters.

Keywords: tips, motivation, motivation theories, agency relationship, rewarding, hospitality, gaming, waiter, croupier, dealer.

Document type: doctoral dissertation. It consist of 7 chapters, 20 appendices, 129 tables, 30 pictures, 14 charts, 6 survey questionnaires, 3 instructions, a plan for focus groups and observation. There are 309 pages of base text (650,855 characters without spaces) or 442 pages text in all (931,306 characters without spaces).

KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
ZAHVALA.....	I
IZJAVA O AVTORSTVU.....	II
PREDGOVOR.....	III
POVZETKI.....	IV
POVZETEK V SLOVENSKEM JEZIKU	IV
ABSTRACT IN ENGLISH	X
KAZALA.....	1
1 UVOD.....	8
1.1 OZADJE RAZISKOVANJA	8
1.2 UTEMELJITEV PROBLEMA RAZISKOVANJA.....	9
1.3 NAMEN RAZISKOVANJA	12
1.3.1 Od kod zamisel za raziskovanje te problematike.....	12
1.3.2 Napitnina in motivacija v kontekstu dejavnosti, načina delitve in menadžerskega odnosa.....	12
1.3.3 Namen, cilji in metodologija preučevanja.....	13
1.4 STRUKTURA DISERTACIJE.....	15
2 TEORETIČNA UTEMELJITEV OBRAVNAVANE TEMATIKE	18
2.1 GOSTINSTVO IN IGRALNIŠTVO KOT STORITVENI DEJAVNOSTI.....	18
2.1.1 Udeleženci pri izvajanju storitve in posledično napitnine v gostinstvu in igralništvu	19
2.1.2 Opredelitev gostinske dejavnosti.....	20
2.1.3 Opredelitev igralniške dejavnosti.....	22
2.1.4 Ključne kompetence zaposlenih za opravljanje dela v gostinstvu in igralništvu	25
2.1.5 Kakovost storitev v gostinstvu in igralništvu.....	26
2.1.6 Priporočila za kakovostno storitev v gostinstvu in igralništvu	28
2.1.6.1 Pričakovanja gostov.....	28
2.1.6.2 Obnašanje zaposlenih za izpolnitev pričakovanja gostov	29
2.1.7 Zaključek k poglavju o gostinstvu in igralništvu kot storitveni dejavnosti	30
2.2 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE	31
2.2.1 Motivacija.....	32
2.2.2 Motivacijske teorije	36
2.2.2.1 Vsebinske motivacijske teorije.....	38
2.2.2.1.1 Murrayeva teorija motivacije.....	39
2.2.2.1.2 Maslowova teorija potreb	39
2.2.2.1.3 McClellandova motivacijska teorija dosežkov	41
2.2.2.1.4 Alderferjeva teorija ERG	42
2.2.2.1.5 Glasserjeva kontrolna teorija	44
2.2.2.1.6 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	44
2.2.2.1.7 Hackman-Oldhamov model.....	46
2.2.2.1.8 Minerjeva teorija motivacijskih vlog.....	47
2.2.2.2 Procesne motivacijske teorije	48
2.2.2.2.1 Teorija ekonomske motivacije.....	49
2.2.2.2.2 Frommova motivacijska teorija	50
2.2.2.2.3 Adamsova teorija enakosti.....	51
2.2.2.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve.....	53
2.2.2.2.5 Leavittova motivacijska teorija.....	55
2.2.2.2.6 Teorija socialnega učenja	55

2.2.2.2.7	Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi	56
2.2.2.2.8	Vroomova teorija pričakovanj	57
2.2.2.2.9	Teorija postavljanja ciljev	58
2.2.2.2.10	Porter-Lawlerjev model motivacije	59
2.2.3	Najpogostejši motivacijski dejavniki	61
2.2.4	Zaključki o motivacijskih teorijah	66
2.3	TEORIJE MENEDŽMENTA	68
2.3.1	McGregorjeva teorija X in teorija Y	68
2.3.2	Ouchijeva teorija Z	69
2.3.3	Likertova teorija	70
2.3.4	Agencijska teorija	71
2.3.5	Pogodbe, ki urejajo pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev	73
2.3.6	Zaključki o teorijah menedžmenta	74
2.4	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	75
2.4.1	Definicije nagrajevanja in vrste le-teh	77
2.4.2	Nagrajevanje kot orodje uresničevanja strategije v podjetju	79
2.4.3	Vrednotenje dela kot osnova za vzpostavitev pravičnih razmerij v plačah med zaposlenimi	82
2.4.4	Struktura plač v podjetju	83
2.4.5	Druge oblike nagrajevanja	86
2.4.6	Variabilni del nagrajevanja	86
2.4.7	Posebnosti nagrajevanja v gostinstvu in igralništvu	88
2.4.8	Zaključki k poglavju o nagrajevanju	90
2.5	NAPITNINA	91
2.5.1	Opredelitev napitnine	93
2.5.2	Ureditev, prisotnost in višina napitnine v različnih državah	96
2.5.3	Različni vidiki napitnine glede na sektor	97
2.5.3.1	Gostinska napitnina	97
2.5.3.2	Igralniška napitnina	100
2.5.4	Načini dajanja in prejemanja napitnine	106
2.5.5	Načini zbiranja in delitve napitnine	107
2.5.6	Kakovostna storitev in napitnina	109
2.5.7	Razlogi za dajanje napitnine in vpliv zaposlenih	111
2.5.7.1	Vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih	112
2.5.7.2	Vedenje zaposlenih in napitnina	113
2.5.8	Napitnina in fleksibilnost dela	116
2.5.9	Stališče menedžerjev in lastnikov do prejemanja napitnine zaposlenih	121
2.5.10	Obdavčitev in plačilo prispevkov iz napitnine	123
2.5.10.1	Obdavčitev in plačilo prispevkov iz napitnine v ZDA	125
2.5.10.2	Obdavčitev in plačilo prispevkov iz napitnine v Sloveniji	127
2.5.11	Zaključek k poglavju o napitnini	130
2.6	POVEZAVA MED MOTIVACIJO, NAGRAJEVANJEM IN NAPITNINO	132
2.6.1	Motivacijske teorije in napitnina	132
2.6.2	Uporabnost Porter-Lawlerjevega modela motivacije za pojasnjevanje procesa nastanka napitnine	141
2.6.3	Uporabnost agencijske teorije za iskanje ustreznega načina delitve napitnin	145
3	METODOLOŠKI OKVIR	149
3.1	HIPOTEZE	149
3.2	METODOLOGIJA RAZISKOVANJA	153
3.2.1	Uporabljene metode	154
3.2.2	Primarno zbiranje podatkov in opis ciljnih populacij	161

3.2.2.1	Anketiranje	161
3.2.2.2	Polstrukturirani intervjuji	169
3.2.2.3	Fokusne skupine z zaposlenimi	171
3.2.2.4	Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine.....	172
3.2.3	Obdelava podatkov in interpretacija rezultatov.....	173
3.2.4	Omejitve empiričnega raziskovanja	174
4	UGOTOVITVE RAZISKAVE O NAPITNINI.....	177
4.1	PRISOTNOST IN UREJENOST NAPITNINE V SLOVENSKEM PROSTORU	178
4.1.1	Pogostost in višina dane napitnine.....	178
4.1.2	Pogostost prejemanja napitnine	184
4.1.3	Poraba napitnine	186
4.1.4	Urejenost napitnine	188
4.1.4.1	Stališče sindikatov, delodajalcev, delodajalskih in vladnih predstavnikov	189
4.1.4.2	Urejenost napitnine na ravni slovenskih podjetij	195
4.1.4.2.1	Urejenost zbiranja in delitve napitnine v slovenskem gostinstvu	195
4.1.4.2.2	Urejenost zbiranja in delitve napitnine v slovenskem igralništvu	196
4.1.4.3	Odnos zaposlenih do sistema nagrajevanja v podjetju	201
4.2	OD ČESA JE ODVISNA NAPITNINA?.....	209
4.2.1	Kaj z napitnino nagrajujejo gosti igralniško-zabaviščnega centra.....	209
4.2.2	Kaj po mnenju zaposlenih vpliva na odločitev gosta, da zaposlenemu da napitnino	212
4.2.2.1	Rezultati ankete zaposlenih v gostinstvu.....	212
4.2.2.2	Rezultati ankete zaposlenih v igralništvu	215
4.2.2.3	Dodatni dejavniki	217
4.2.2.4	Primerjava dejavnikov med gostinstvom in igralništvom	218
4.2.3	Dejavniki, ki vplivajo na napitnino, po Porter-Lawlerjevem modelu motivacije.....	220
4.2.3.1	Uporaba načinov za dvigovanje napitnine	220
4.2.3.2	Vpliv uporabe načinov za dvigovanje napitnine na pogostost prejemanja napitnine	224
4.2.3.3	Vpliv sposobnosti in osebnostnih lastnosti zaposlenih na prejemanje napitnine	226
4.2.3.4	Prepričanje zaposlenih o motivih gosta.....	231
4.2.4	Višina dohodka in pogostost prejemanja napitnine	232
4.3	NAPITNINA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK ZA KVALITETNEJŠE DELO, ZADOVOLJSTVO IN VEČJO FLEKSIBILNOST ZAPOSLENIH.....	235
4.3.1	Napitnina kot eden od motivacijskih dejavnikov za kvalitetnejše delo....	235
4.3.2	Vpliv napitnine na kakovost storitve.....	238
4.3.3	Vpliv napitnine na zadovoljstvo zaposlenih.....	243
4.3.4	Vpliv napitnine na fleksibilnost dela	245
4.3.5	Kdaj napitnina deluje kot motivacijski dejavnik za kvalitetnejše delo z gosti?.....	251
4.3.5.1	Pogostost in višina napitnine	252
4.3.5.2	Razmerje med dobljeno napitnino in koliko bi morala znašati, da bi zaposlene motivirala za kvalitetnejše delo z gosti	258
4.3.5.3	Vpliv prihodkov zaposlenih na pomembnost napitnine kot motivacijskega dejavnika za kvalitetnejše delo z gosti.....	259
4.3.6	Vpliv motiviranosti za napitnino in pogostost prejemanja le-te.....	260
4.3.7	Motivacija za kvalitetno delo z gosti in sistema nagrajevanja z napitninami	261

4.4 DELOVNI MOTIVI MED ZAPOSLENIMI V SLOVENSKEM GOSTINSTVU IN IGRALNIŠTVU	264
4.5 PRIMERJALNA ANALIZA ZDA – SLOVENIJA	267
4.6 SKLEP K RAZISKAVI	269
5 TEORETIČNI PRISPEVEK DISERTACIJE K RAZVOJU TEORIJE O VPLIVU RAZDELJEVANJA NAPITNIN NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH ..	270
5.1 PREVERJANJE HIPOTEZ	270
5.1.1 Prisotnost napitnine in razlike med gostinstvom in igralništvom.....	270
5.1.2 Urejenost napitnin in razlike med gostinstvom in igralništvom.....	272
5.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na pridobivanje napitnine	274
5.1.4 Prejemanje napitnine deluje kot motivacijski dejavnik za kakovostno opravljanje storitev, večjo fleksibilnost dela in zadovoljstvo zaposlenih	276
5.1.5 Kako način delitve napitnine vpliva na motivacijo zaposlenih in fleksibilnost zaposlenih	282
5.2 TEORETIČNI MODEL RAZDELJEVANJA NAPITNINE	287
5.2.1 Uporabnost Porter-Lawlerjevega modela motivacije za pojasnjevanje procesa nastanka napitnine	288
5.2.2 Napitnina kot orodje za usklajevanje interesov delodajalcev in delavcev kot jih opredeljuje agencijska teorija.....	290
5.3 SKLEP K TEORETIČNEMU PRISPEVKU DISERTACIJE K RAZVOJU TEORIJE O VPLIVU RAZDELJEVANJA NAPITNIN NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH	292
6 PRAKTIČNA UPORABA REZULTATOV IN ODPRTE DILEME PRI NADALJNJEM RAZISKOVANJU NAPITNIN IN MOTIVACIJE	294
6.1 OBLIKOVANJE CELOVITEGA MODELA NAGRAJEVANJA Z NAPITNINAMI IN PROGRAMA USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH	294
6.1.1 Pravilnik o zbiranju in delitvi napitnine.....	294
6.1.2 Program usposabljanja zaposlenih	297
6.1.3 Učinki nagrajevanja in usposabljanja.....	300
6.2 PRIPOROČILA PRI NADALJNJEM RAZVOJU DOBRIH PRAKS O NAPITNINI	301
6.2.1 Napotki za menedžerje.....	302
6.2.2 Napotki za zaposlene	304
6.2.3 Napotki za zakonodajalce.....	305
6.2.4 Napotki za vplivneže s področja turizma in gostinstva.....	309
6.2.5 Napotki za raziskovalce	309
6.3 SKLEP K PRAKTIČNI UPORABI REZULTATOV IN ODPRTIM DILEMAM PRI NADALJNJEM RAZISKOVANJU NAPITNIN IN MOTIVACIJE	311
7 ZAKLJUČEK.....	312
STVARNO IN IMENSKO KAZALO	317
LITERATURA IN VIRI.....	324
PRILOGE	342

KAZALO SLIK	STRAN
-------------	-------

Slika 2.1: Motivacijski proces.....	34
Slika 2.2: Maslowova hierarhija potreb	40
Slika 2.3: Teorija ERG	43
Slika 2.4: Ključni komponenti teorije ERG: zadovoljstvo–napredek in razočaranje– nazadovanje.....	43
Slika 2.5: Higieniki in motivatorji	45
Slika 2.6: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovne motivacije.....	46

Slika 2.7: Stopnja motivacijskega potenciala.....	47
Slika 2.8: Adamsova teorija enakosti.....	52
Slika 2.9: Vrste okrepitev in njihove posledice	53
Slika 2.10: Leavittova motivacijska teorija.....	55
Slika 2.11: Vroomova teorija pričakovanj	57
Slika 2.12: Model postavljanja ciljev.....	58
Slika 2.13: Porter-Lawlerjev model motivacije	60
Slika 2.14: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika v organizaciji.....	62
Slika 2.15: McGregorjeva teorija X in teorija Y	68
Slika 2.16: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja	71
Slika 2.17: Vrste in načini nagrajevanja zaposlenih	78
Slika 2.18: Notranje in zunanje nagrade	79
Slika 2.19: Sistem nagrajevanja	80
Slika 2.20: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja.....	84
Slika 2.21: Proces pridobivanja napitnine.....	112
Slika 2.22: Urejanje napitnin v ZDA	126
Slika 2.23: Urejanje napitnin v Sloveniji	129
Slika 2.24: Aplikacija napitnine v okviru Porter-Lawlerjevega modela motivacije.....	141
Slika 2.25: Aplikacija napitnine v agencijski odnos kot ga prikazuje agencijska teorija	145
Slika 3.1: Relacije v raziskovanju.....	154
Slika 6.1: Sistem nagrajevanja z napitninami	295
Slika 6.2: Proces usposabljanja zaposlenih za povečanje napitnine	298
Slika 6.3: Spirala kreiranja znanja na epistemološki in ontološki dimenziji	299
Slika 6.4: Vpliv preglednega sistema delitve napitnine na poslovanje podjetja	301

KAZALO GRAFOV

STRAN

Graf 2.1: Deleži napitnine v realizaciji igralnih miz 1994–2000.....	105
Graf 2.2: Primerjava deleža napitnine v stroških dela: 1999–2000	105
Graf 3.1: Primerjava spolne strukture zaposlenih v realiziranem vzorcu in vseh zaposlenih v gostinstvu	163
Graf 4.1: Poraba napitnine glede na delovno področje.....	187
Graf 4.2: Vpliv celotne bruto plače na porabo napitnine.....	188
Graf 4.3: Primerjava strukture plače po obravnavanih delovnih mestih.....	198
Graf 4.4: Ocena dejavnikov, ki vplivajo na dajanje napitnine, po mnenju zaposlenih v gostinstvu in igralništvu	219
Graf 4.5: Primerjava uporabe posameznih dejavnikov v gostinstvu in igralništvu	224
Graf 4.6: Motivacija natarjev in krupjev za kvalitetno delo z gosti	237
Graf 4.7: Razlike med natarjem in krupjem v kontekstu napitnine in kakovostne storitve.....	241
Graf 4.8: Razlike med natarjem in krupjem v kontekstu napitnine in zadovoljstva.....	245
Graf 4.9: Fleksibilnost v igralništvu v odvisnosti od urejenega sistema nagrajevanja z napitnino.....	249
Graf 4.10: Razlike med natarjem in krupjem v kontekstu napitnine in fleksibilnosti dela	251
Graf 4.11: Razmerje med prihodki iz napitnine ter prihodki igralnih miz in stroški dela:	264

Tabela 2.1: Minerjeva teorija motivacije vlog	48
Tabela 2.2: Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva	63
Tabela 2.3: Delitev psiholoških pogodb	74
Tabela 2.4: Osnovne plače v gostinstvu in turizmu	89
Tabela 2.5: Višina gostinske napitnine v Sloveniji	99
Tabela 2.6: Način nagrajevanja z napitninami – primer Harrah's	102
Tabela 2.7: Odnos med pomembnostjo posameznih elementov storitve in zadovoljstvom tistih, ki so dali napitnino	111
Tabela 2.8: Zbir vseh zaznanih dejavnikov, ki vplivajo na napitnino	131
Tabela 4.1: Prisotnost napitnine v igralniško-zabaviščnem centru	179
Tabela 4.2: Komu gosti običajno dajejo napitnino	180
Tabela 4.3: Višina napitnine v absolutnih zneskih	181
Tabela 4.4: Višina gostinske napitnine v odstotkih	181
Tabela 4.5: Pogostost dajanja napitnine na ameriški ruleti	183
Tabela 4.6: Povezava med pogostostjo dajanja napitnin in višino stav na igralnih mizah v igralniško-zabaviščnem centru	183
Tabela 4.7: Pogostost prejemanja napitnine	184
Tabela 4.8: Sindikati in napitnina	189
Tabela 4.9: Delodajalci in napitnina	191
Tabela 4.10: Predstavniki delodajalcev in napitnina	194
Tabela 4.11: Poznavanje sistema nagrajevanja	202
Tabela 4.12: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja	203
Tabela 4.13: Zadovoljstvo z višino plače	204
Tabela 4.14: Pokrivanje osnovnih potreb s plačo	204
Tabela 4.15: Napitnina kot variabilni del plače	205
Tabela 4.16: Delitev napitnine med sodelavci	208
Tabela 4.17: Kaj z napitnino nagrajujejo gosti igralniško-zabaviščnega centra	210
Tabela 4.18: Zadovoljstvo gostov z zaposlenimi in napitnina v igralniško- zabaviščnem centru	211
Tabela 4.19: Odločitev gostinskega gosta za napitnino z vidika zaposlenih	213
Tabela 4.20: Odločitev igralniškega gosta za napitnino z vidika zaposlenih	215
Tabela 4.21: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine: gostinstvo	221
Tabela 4.22: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine: igralništvo	223
Tabela 4.23: Število uporabljenih načinov za povečevanje napitnine: primerjava gostinstvo–igralništvo	225
Tabela 4.24: Število uporabljenih načinov za povečevanje napitnine: primerjava natakar–krupje	226
Tabela 4.25: Vpliv spola na pogostost prejema napitnine	227
Tabela 4.26: Vpliv starosti na pogostost prejema napitnine	228
Tabela 4.27: Vpliv oblike delovnega razmerja na pogostost prejema napitnine	228
Tabela 4.28: Vpliv delovnih izkušenj na pogostost prejema napitnine	229
Tabela 4.29: Vpliv izobrazbe na pogostost prejema napitnine	230
Tabela 4.30: Pogostost prejemanja napitnine v odvisnosti glede na osnovno bruto plačo	233
Tabela 4.31: Pogostost prejemanja napitnine v odvisnosti glede na celotno bruto plačo	234
Tabela 4.32: Vpliv napitnine na kvaliteto dela: osnovna bruto plača	242
Tabela 4.33: Vpliv napitnine na kvaliteto dela: celotna bruto plača	243

Tabela 4.34: Višina napitnine v odvisnosti od števila računov – gostinstvo	252
Tabela 4.35: Motivacija zaposlenih v gostinstvu glede na višino napitnine v absolutnem znesku	253
Tabela 4.36: Motivacija zaposlenih v gostinstvu glede na delež napitnine v računu ..	253
Tabela 4.37: Motivacija zaposlenih v kuhinji, v kolikor prejema napitnino natakarjev	254
Tabela 4.38: Motivacija zaposlenih na igralnih mizah glede na pogostost prejemanja napitnine.....	255
Tabela 4.39: Motivacija zaposlenih v igralništvu glede na višino napitnine v absolutnem znesku	256
Tabela 4.40: Vpliv delitve napitnine igralnih miz med zaposlene v igralnici in njen vpliv na motivacijo.....	257
Tabela 4.41: Razmerje med dobljeno napitnino in koliko bi morala znašati, da bi zaposlene motivirala za kvalitetnejše delo z gosti	258
Tabela 4.42: Motivacija za napitnino glede na bruto osnovno plačo.....	259
Tabela 4.43: Napitnina kot motivacija glede na celotno bruto plačo.....	260
Tabela 4.44: Razmerje med motiviranostjo za napitnino in pogostostjo prejemanja napitnine.....	261
Tabela 4.45: Vpliv motiviranosti za napitnino glede na pogostost prejemanja in urejenost sistema nagrajevanja z napitnino.....	262
Tabela 4.46: Primerjava ugotovitev o napitnini med ZDA in Slovenijo	268
Tabela 6.1: Prednosti in slabosti predlaganega modela	297

KAZALO PRILOG

STRAN

Priloga A: Ključne kompetence zaposlenih na obravnavanih delovnih mestih.....	342
Priloga B: Navodila za povečanje in napitninske uzance	348
Priloga C: Rast napitnine glede na posamezne aktivnosti natakarjev.....	357
Priloga D: Zbir raziskav – kakovostna storitev in napitnina.....	358
Priloga E: Zaposleni v gostinstvu in napitnina	361
Priloga F: Zaposleni v igralništvu in napitnina	367
Priloga G: Sindikati in napitnina.....	373
Priloga H: Delodajalci in napitnina.....	374
Priloga I: Predstavniki delodajalcev in napitnina.....	378
Priloga J: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina	379
Priloga K: Načrt izvedbe fokusne skupine.....	382
Priloga L: Opazovalna shema	383
Priloga M: Dodatne analize iz ankete med gosti igralniško-zabavišnega centra	384
Priloga N: Faktorska analiza	391
Priloga O: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine.....	398
Priloga P: Vpliv napitnine motivacijo zaposleni, kakovost storitve in fleksibilnost dela	405
Priloga Q: Pomožni izračuni o napitnini.....	414
Priloga R: Delovni motivi v slovenskem gostinstvu in igralništvu	416
Priloga S: Simulacija prihodkov zaposlenih iz napitnin	417
Priloga T: Pravilnik o zbiranju in delitvi napitnine med zaposlene.....	424

1 UVOD

V uvodnem poglavju so predstavljeni disertacija ter razlogi, ki so nas vodili k odločitvi o raziskovanju področja napitnine. To poglavje vključuje ozadje raziskovanja, kateremu sledi utemeljitev problema raziskovanja in pojasnitev namena raziskovanja. V osnovnih potezah so predstavljeni metodologija in raziskovalni cilji ter v zaključku poglavja še struktura disertacije.

1.1 OZADJE RAZISKOVANJA

Smo v času, ko gostinstvo in igralništvo kot tudi turizem nasploh dobivajo vedno bolj pomembno mesto med gospodarskimi dejavnostmi. V strategiji slovenskega turizma in tudi v Razvojnem načrtu in usmeritvi slovenskega turizma (RNUST, 2006) je zapisano, da turizem in gostinstvo predstavljata poslovno priložnost za Slovenijo. Glede na sedanjo stopnjo razvitosti in njun razvojni potencial naj bi postali dve izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva. Tako se ponujajo dobre možnosti za razvoj teh dveh panog. Seveda je treba strategijo tudi udejanjiti. Poslovni svet, kot ga poznamo danes, zaznamujejo huda konkurenca, upad gospodarske rasti, recesija, negotovost in nenehne spremembe, ki se jim morajo znati prilagoditi tudi zaposleni. Le-to pa je včasih lahko zapleten in zahteven proces. Zato je še kako pomembno, kolikšna je njihova stopnja pripadnosti, zadovoljstva in motivacije, saj vedno bolj predstavljajo ključno konkurenčno prednost podjetja. Ker brez zaposlenih ni mogoče izvesti nikakršnega funkcijskega procesa, je zelo pomembno, kakšne kadre imamo, kako jih motiviramo za opravljanje dela in nenazadnje, kako jih nagrajujemo.

Z ustreznim sistemom nagrajevanja naj bi podjetja nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek kot tudi glede na ceno dela, ki se je oblikovala na trgu. Strategija podjetja mora biti ustrezno podprta prav z ustreznim sistemom nagrajevanja. V delovno intenzivni panogi, kar obravnavani področji nedvomno sta, je še posebna skrb namenjena stroškom dela. Ti so z vidika lastnika vedno previsoki, z vidika delavca pa prenizki. Zaposleni v gostinstvu in igralništvu prejemajo del prihodkov v obliki napitnin, ki pa niso vedno del stroškov dela. S tem, ko omenimo napitnine, se že dotaknemo našega glavnega raziskovalnega področja. Glede na dejstvo, da se je v svetu glede nagrajevanja z napitninami oblikovala različna praksa, bo disertacija raziskovala predvsem povezanost med različnimi načini razdeljevanja oz.

nagrajevanja z napitninami in motiviranostjo zaposlenih, ter posledično, kako preko ustrezne delitve napitnin povečati konkurenčnost obravnavane panoge.

1.2 UTEMELJITEV PROBLEMA RAZISKOVANJA

Na splošno je plačam zaposlenih ali širše – njihovem nagrajevanju – namenjena posebna pozornost. Plača je gotovo eden izmed pomembnih motivacijskih dejavnikov v procesu dela. Z njo si delavec omogoča zadovoljevanje osebnih potreb. Poleg tega predstavlja tudi osnovni, največkrat celo edini vir sredstev za preživljanje. Plača ali nagrajevanje delavcev spada po mnenju večine avtorjev med psihološke stimulatorje za delo (npr. Kreitner 1992, 397; Lipičnik 1998, 208; Armstrong 1999) s tem, ko zagotavlja kupno moč za dostojno raven življenjskega standarda. Kot motivacijski dejavnik vpliva na vse plasti delavcev, le da z motivacijskega vidika deluje močnejše na tiste delavce z relativno nižjo ravno življenjskega standarda (Uhan 2000).

Pod pojmom plača razumemo plačo zaposlenega kot ceno, ki jo zaposlenemu v skladu z določili pogodbe o zaposlitvi namenja družba kot protivrednost za opravljeno delo skupaj z nadomestili, povezanimi z delom (Uhan 2000, 300). Osnovna plača najpogosteje ni v vlogi motivatorja, saj naj bi z njo pokrili osnovne življenjske potrebe. V vlogi motivatorja je variabilni del plače. Rezultati opravljenih raziskav s tega področja v Sloveniji (npr. Zupan in Lipičnik 1997; Dmitrović in Zupan 2001) kažejo, da med različnimi motivacijskimi dejavniki zaposleni na prvo mesto še vedno postavljajo finančne motivatorje – dobro plačo, zlasti variabilni del, ki stimulatивно vpliva na posameznika in je odvisen od njegove poslovne uspešnosti.

Maslow (1982) ugotavlja, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor (od primarnih oz. fizioloških potreb do potreb po samopotrjevanju). Osnovne življenjske potrebe naj bi zadovoljili z osnovno plačo. Vlogo motivatorja naj bi tako prevzel variabilni del plače. Čeprav denar ne sodi med notranje spodbujevalce aktivnosti, je njegova moč pomembna, saj lahko z njim dosežemo različne cilje. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Je pa denar pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik 1998). Sistem nagrajevanja naj bi bil predvsem v vlogi dinamičnega načina spodbujevalca dosežkov zaposlenih. Slabost denarnega nagrajevanja je, da tovrstne oblike nagrajevanja niso obstojne, hitro postanejo vsakdanje, zelo težko jih nadgradimo in kaj kmalu lahko postanejo

samoumevne (Zupan 2001). Fromm (2004) je ugotovil, da je delavca mogoče pripraviti do dela z osvetlitvijo zveze med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar se trenutno od njega zahteva. Nekateri bi radi nekaj imeli, drugi bi radi nekaj bili. Menedžerji ljudi, ki se bolj nagibajo k "imeti", laže motivirajo z materialnim orodjem. Nasprotno pa se tisti, ki se bolj nagibajo k "biti", laže pridobijo z nematerialnim orodjem. Herzberg (1968) je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi in drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo. Trdil je, da lahko nekoga povišanje plače zadovolji le za določeno časovno obdobje. Plača naj bi tako spadala med higienike. V kolikor so higieniki zadovoljeni, dvigovanje plače motivacije ne dviguje. V primeru pa, da so odsotni, ustvarjajo nemotivirane delavce.

V kolikor se prej omenjene vsebinske teorije ukvarjajo z vprašanjem, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju, so za naše raziskovanje pomembne tudi procesne teorije. Te se ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznika. Tako je lahko nagrada za opravljeno delo za delavca tudi cilj. Z uvajanjem nagrad in kazni je možno delavce usmerjati do želenega vedenja. Želeno vedenje lahko ustrezno (tudi denarno) nagradimo. Po Vroomu (1967) so prizadevanja in dosežki delavca posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Tako teorija ekonomske motivacije ugotavlja, da motivacija ne deluje na vse skupine delavcev enako. Zaposleni (Uhan 2000, 22), ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen. Na drugi strani pa je izhodišče teorije enakosti prepričanje zaposlenih, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da jih organizacija enakopravno obravnava v primerjavi z drugimi zaposlenimi in njihovim vloženim delom (DuBrin 1984, 122). Vendar pa bi želeli na vidik motivacije pogledati še širše. Lyman Porter in Edward E. Lawler (Porter in Lawler 1968; Steers in Porter 1987; Black in Porter 2000) sta vsebinske in procesne teorije nadgradila v svoj motivacijski model (Porter-Lawlerjev model motivacije), ki vključuje več elementov prej navedenih teorij. Na ta način sta tudi dokazala kompatibilnost prispevkov posameznih teorij. To je tudi dokaz, da na motivacijo ni moč gledati le enostransko, ampak jo je treba gledati širše. Prav v ta model smo na podlagi dedukcije poskušali umestiti tudi napitnino, saj zajema vse elemente, s katerimi se zaposleni soočajo v procesu nastanka in delitve napitnine.

Toda kako dobiti pravo razmerje med načini motiviranja in nagrajevanjem zaposlenih? Odgovor ne more biti enovit za vsa podjetja in dejavnosti. V storitveni dejavnosti je še toliko pomembneje, da imamo prožne in prilagojene sisteme nagrajevanja, odvisne od poslovne strategije podjetja, dejavnosti ter notranjega in zunanjega okolja. Sistemi nagrajevanja so poleg izhodišč, ki izhajajo iz same zakonodaje, odvisni tudi od vizije in ciljev, ki jih želijo uresničiti lastniki. Podjetje in zaposleni so v odnosu medsebojne menjave, saj slednji za svoje vloženo delo in trud pričakujejo pošteno nagrado. Prav zaradi tega moramo pri oblikovanju ustreznega sistema nagrajevanja poleg ciljev podjetja upoštevati tudi potrebe in motive zaposlenih, kajti le z ustvarjanjem medsebojnih koristi in partnerskega odnosa bomo omogočili dolgoročno uspešnost in temelje za nagrajevanje (Zupan 2001). Motivacija je nestanovitno stanje, ki ga moramo stalno vzdrževati. Obstaja nevarnost, da z nespretnim ravnanjem že vzpostavljeno motivacijo uničimo (Lipičnik 1998). Ustrezna motivacija in dobri medsebojni odnosi so osnova za vzpostavitev klime, ki bo lahko gradila dobro podjetje.

Kakšen sistem nagrajevanja bo imelo podjetje, je odvisno predvsem od njegove dejavnosti, ciljev, ki jih želi doseči, in zmožnosti (Armstrong, 1999). Ustrezen model nagrajevanja je namreč učinkovito orodje v rokah menedžerjev, s katerim vplivajo na povečanje zmožnosti in uspešnosti zaposlenih ter tako zagotavljajo dolgoročno uspešnost podjetja (Zupan 2001). Zaposlenim v gostinstvu in turizmu tako največkrat pripadajo osnovna plača in dodatki. Ker produktivnost panoge ne prenese visokih plač, je osnovna plača največkrat v višini, kot jo predpisuje kolektivna pogodba. Vendar so zaposleni, ki delajo neposredno z gosti, praviloma upravičeni do napitnine, s katero izboljšajo svoj življenjski standard. Podobno je tudi v igralništvu, le da je napitnina igralnih miz že po slovenski ureditvi v Zakonu o igrah na srečo (v nadaljevanju ZIS) sestavni del plač zaposlenih in je zato obremenjena z davki in prispevki. To pa zaposlene izredno moti, še posebej če se primerjajo s kolegi iz gostinstva. Zato je še toliko bolj pomembno, ali delodajalci znajo vzpostaviti sisteme, ki bi zaposlene motivirali za prejemanje napitnine. Iz zgoraj omenjenega odnosa med zaposlenim na eni strani in menedžerjem ter lastnikom na drugi strani se pojavlja nov izziv, kako lahko zbiranje in delitev napitnine apliciramo v agencijsko teorijo (Eisenhardt 1989), katere osnovno izhodišče je, da imajo menedžerji (agent) in lastniki (principal) različno nagnjenost k tveganju in različen odnos do nagrajevanja. Tudi tega izziva smo se lotili s pomočjo dedukcije.

1.3 NAMEN RAZISKOVANJA

V tem delu pojasnujemo, kakšni razlogi so nas vodili k raziskovanju zveze med napitnino in motivacijo zaposlenega. Glede na dejstvo, da raziskujemo vpliv različnih načinov razdeljevanja napitnine na motivacijo zaposlenih, se nam zdi v tem uvodnem delu pomembno osvetliti tudi ta vidik. Sklepni del poglavja je namenjen predstavitvi namena in ciljev, ki smo jih dosegli s tem, ko smo raziskali prej navedeno zvezo.

1.3.1 Od kod zamisel za raziskovanje te problematike

Pri sistematičnem spremljanju relevantne domače in tuje strokovne literature smo ugotovili, da je zveza med napitnino in motivacijo ter zadovoljstvom zaposlenega slabo raziskana. To zato predstavlja svojevrsten vsebinski pa tudi metodološki problem in izziv. Na ta način želimo razširiti že pred časom začeto raziskovanje na temo napitnin v gostinstvu in igralništvu tudi na področje motivacije. Za igralništvo je bilo ugotovljeno (Raspor 2002a; Raspor 2002b), da napitnina igralcev pri prirejanju posebnih iger na srečo ni odraz enega samega dogodka, ampak splet dejavnikov, ki bi jih lahko razdelili na tri temeljne skupine (zunANJI dejavniki, notranji dejavniki, pozitivni finančni rezultat gosta). V kontekst prej navedenih dejavnikov lahko tako za gostinstvo in turizem kot tudi za igralništvo uvrstimo tudi kakovostno storitev. Številni avtorji (npr. Stillman in Hensley 1980; Garrity in Degelman 1990; Lynn in Mynier 1993; Raspor 2007b) so s primerjavo določenih svojih vedenj ugotovili, da obstajajo določene zakonitosti med višino prejete napitnine in kakovostno storitvijo, ki jo zaposleni nudijo gostom. Kakovostna storitev naj bi bila cilj vsakega podjetja, vendar je brez zaposlenih ni možno izvesti. Zato nas pri tem raziskovanju najbolj zanima, kako način delitve napitnine vpliva na motivacijo zaposlenih. Za našo raziskavo je zanimiv tudi odnos med zaposlenim in gostom, saj se o višini napitnine odloča gost (dajalec) in ne prejemnik (zaposleni) in koliko lahko le-ta vpliva na motivacijo zaposlenega.

1.3.2 Napitnina in motivacija v kontekstu dejavnosti, načina delitve in menedžerskega odnosa

Ker obravnavamo napitnino tudi v kontekstu sistema nagrajevanja, je zelo pomembno že v uvodu osvetliti tudi ta vidik. V svetu sta se razvila vsaj dva osnovna sistema delitve napitnine (Lucas 2004): skupinska napitnina in individualna napitnina. Pri skupinski delitvi napitnine so zaposleni dolžni le-to shraniti v skupno

blagajno. Kasneje se deli po dogovorjenem ključu. Najbolj poznane skupinske napitnine so napitnine igralnih miz v igralništvu. Na drugi strani je pri individualni napitnini vsak posameznik upravičen do tiste napitnine, ki jo je prejel sam. Taki primeri so poznani v gostinstvu, vendar so prisotne tudi v nekaterih igralniških delokrogih (npr. blagajna, recepcija). Izhajajoč iz teh dveh osnovnih sistemov so se oblikovali tudi sistemi nagrajevanja, ki imajo različen vpliv na zaposlenega. V nekaterih državah (npr. ZDA) lahko napitninski delavci prejmejo nižjo osnovno plačo. V igralništvu (Avstrija, Nizozemska) se je oblikoval sistem, da napitnina vpliva na višino vrednosti točke, ki je osnova za izračun, po katerem so nagrajeni zaposleni. Tudi slovenska ureditev določa, da naj bi se napitnine igralnih miz delile med zaposlene v igralnici kot del plače na podlagi delovne uspešnosti. Tu nastane dilema. Če je v primerih, ko je napitnina sestavni del plače, jasno, da predstavlja gibljivi del plače, kako jo opredeliti, ko jo zaposleni prejema neposredno. Ali lahko tudi v tem primeru govorimo o variabilnem delu nagrajevanja ali je zgolj neevidentiran prihodek zaposlenega, za katerega nihče razen prejemnikov samih ne ve prave višine? V prvem primeru lahko napitnina pri jasnih pravilih igre menedžerjem predstavlja orodje za motivacijo zaposlenih za kvalitetnejšo storitev. V drugem primeru ne moremo govoriti o variabilnem delu nagrajevanja, saj imajo take napitnine prej status donacije, regulirane z ustaljenimi običaji, ali pa gre lahko tudi za sivo ekonomijo (Center za mednarodno konkurenčnost 2001). V primeru, da vsi zaposleni nimajo vsaj približno enakih možnosti za pridobivanje napitnin, lahko le-to predstavlja vir napetosti med zaposlenimi. Če so zaposleni nagrajeni iz napitnin in je napitnina prostovoljna ter posledica kvalitetne storitve, je tveganje za lastnika in menedžerja minimalno. Ključnega pomena je, kako se agent in principal dogovorita z zaposlenimi glede bistvenih medsebojnih odnosov v procesu pridobivanja in delitve napitnine: postavljanja ciljev, načina kontrole, spremljanja, sankcioniranja, nagrajevanja itd. Vse to pa se pri jasnih pravilih tudi kasneje kaže v motivaciji zaposlenih, ki jih je možno realizirati skozi različne motivacijske teorije¹.

1.3.3 Namen, cilji in metodologija preučevanja

Glavni namen doktorske disertacije je raziskati vpliv različnih načinov nagrajevanja z napitninami na motivacijo zaposlenih v gostinstvu in igralništvu ter izdelati model nagrajevanja z napitninami, ki bi zaposlene motiviral. Zaradi strukturne in vsebinske

¹ Mi bomo aplicirali v Porter-Lawlerjev model motivacije.

kompleksnosti obravnavanih področij pod skupnim naslovom »**Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom**«, ki je umeščeno v okvir poslovnih ved, je potreben interdisciplinarni pristop, ki pomeni vključevanje politoloških, antropoloških, ekonomskih, pravnih, andragoških, socioloških in psiholoških vidikov obravnavanih področij.

Podrobnejši cilji preučevanja, ki smo jih tudi realizirali, so naslednji:

- **ugotoviti**, koliko je **napitnine v Sloveniji**;
- na enem mestu **zbrati različne ureditve zbiranja in delitve** napitnin;
- **preučiti teoretične, empirične in praktične vidike zbiranja in delitve** napitnine kot dodatka k plači oz. variabilnega dela plače;
- **pridobiti mnenja in stališča posameznih akterjev** (zaposleni, predstavniki zaposlenih, menedžment, predstavniki delodajalcev, vladni predstavniki, gosti, itd.) v procesu nastanka in delitve napitnine;
- **opredeliti in identificirati pozitivne in negativne vplive**, ki jih ima zbiranje in delitev napitnine na motivacijo zaposlenih;
- **raziskati**, katero **vedenje zaposlenih gosti nagrajujejo** z napitnino;
- **ugotoviti, ali zaposleni uporabljajo** preizkušene načine za dvigovanje napitnine;
- raziskati, **kaj motivira delavce za kakovostno storitev** in koliko mora znašati napitnina da jih motivira;
- **razviti model zbiranja in razdeljevanja napitnin**, ki povečuje motiviranost zaposlenih za izboljšanje kakovosti storitve.

Za doseg zastavljenih namenov in ciljev raziskovanja smo uporabljali različne metode znanstvenega preučevanja: (1) študijo teorije in (2) študijo primerov ter (3) zbiranje in analizo empiričnih podatkov s pomočjo (3a) anketnega raziskovanja, (3b) polstrukturiranih intervjujev, (3c) fokusnih skupin in (3d) opazovanja. Empirični podatki so bili zbrani za naslednje ciljne populacije: zaposleni, sindikati, delodajalci, delodajalski predstavniki v delodajalskih zbornicah, ministrstva, (igralniški in gostinski) gosti ter Zveza potrošnikov RS. Doktorska disertacija v prvem delu temelji na deskriptivni analizi primarnih, sekundarnih virov in uradnih statistik, kjer smo v prvem, teoretičnem delu, s pomočjo kompilacije povzeli ugotovitve, stališča in sklepe tujih in domačih avtorjev. Ta del zajema strokovno literaturo, članke, prispevke in vire z najnovejšimi spoznanji iz teorije in prakse na tem področju, kar

nam je omogočilo pridobiti vpogled v celotno problematiko. V drugem, praktičnem delu, smo uporabili metode deskripcije, dedukcije in indukcije. Hipoteze so bile preverjene na osnovi zbranih empiričnih podatkov.

1.4 STRUKTURA DISERTACIJE

Skladno z namenom disertacije in metodo obravnave je razporejena tudi snov; celotna tematika je namreč razdeljena na več vsebinsko zaokroženih poglavij. Pri tem smo zasledovali načela znanstvene metode (Ragin 2007, 30; Neuman 2004, 13). Zaradi kompleksnosti delovnih in glavnih hipotez, ki jih ni moč obravnavati na enem mestu, in preglednosti ugotovitev, smo ločeno obravnavali empirični del in diskurz.

Teoretični del (drugo poglavje) doktorske disertacije sestavljajo poglavja, ki sistematično obravnavajo posamezna relevantna področja obravnavane tematike, ki jih je treba obravnavati, da lahko dobimo celovit pregled nad obravnavano tematiko napitnin. Določitev posameznih obravnavanih področij je potekala vzporedno s spoznavanjem predhodnih teoretičnih ugotovitev. Tako smo na podlagi ugotovitev s področja napitnine, motivacije in nagrajevanja oblikovali in kasneje raziskali ostala poglavja teoretičnega dela disertacije. Le-ta si sledijo v naslednjem zaporedju: storitvene dejavnosti, kamor spadata gostinstvo in igralništvo, motivacija in motivacijske teorije, teorije menedžmenta, področje nagrajevanja in ne nazadnje, področje napitnine. Le-to je obravnavano z različnih vidikov (glede na dejavnost, ekonomski, psihološki, davčni, pravni vidik). Vsako področje predstavlja ločen zaokrožen sklop, ki ločeno analizira empirično literaturo. V posebnem poglavju pa so vse teoretične ugotovitve po deduktivni logiki aplicirane v obravnavano tematiko napitnin. Poseben poudarek smo dali motivacijskim teorijam in agencijski teoriji.

Metodološki del (tretje poglavje) obsega predstavitev raziskovalnih vprašanj, iz katerih smo najprej izpeljali delovne hipoteze. Te smo združevali v glavne hipoteze. Sledi predstavitev metodologije empirične raziskave ter osnovnih značilnosti posamezne populacije. Predstavljene so tudi vse raziskave. Poleg (1) študije teorije, ki je predstavljena v drugem poglavju, opravimo še (2) študijo primerov ter (3) zbiranje in analizo empiričnih podatkov s pomočjo (3a) anketnega raziskovanja, (3b) polstrukturiranih intervjujev, (3c) fokusnih skupin in (3d) opazovanja. Empirični podatki so bili zbrani za naslednje ciljne populacije iz gostinstva in igralništva: zaposleni, sindikati, delodajalci, delodajalski predstavniki v delodajalskih zbornicah,

ministrstva, (igralniški in gostinski) gosti ter Zveza potrošnikov RS. V sklepnem delu poglavja so navedene tudi vse omejitve, ki smo jim bili priča tekom raziskovanja.

Empirični del (četrto poglavje) je namenjen predstavitvi ugotovitev in je v celoti posvečen formiranju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja. Ugotovitve navajamo po posameznih zaokroženih sklopih (prisotnost in urejenost napitnine v slovenskem prostoru; dejavniki, ki vplivajo na pridobivanje napitnine (od česa je odvisna napitnina); napitnina, kot motivacijski dejavnik za kvalitetnejše delo, zadovoljstvo in večjo fleksibilnost zaposlenih; delovni motivi med zaposlenimi v slovenskem gostinstvu in igralništvu). Opravili smo tudi primerjalno analizo med ZDA in Slovenijo. Za tak način podajanja ugotovitev smo se odločili, da olajšamo pregled nad ugotovitvami. Poleg tega po enakem vrstnem redu preverjamo tudi delovne in glavne hipoteze v naslednjem poglavju.

Diskurz (peto poglavje) je namenjen razpravi o ugotovitvah, ki izhajajo iz teorije in empiričnih raziskav. Ob navedenih izhodiščih v tem delu skušamo (zagovarjati) potrditi glavne hipoteze, ki so neposredno vezane na osnovni del disertacije. Razdeljen je na štiri sklope, kot so bili predstavljeni v empiričnem delu. Poleg tega tudi v sklepnem delu diskurza apliciramo ugotovitve v Port-Lawerjev model motivacije in agencijsko teorijo. S tem poglavjem je raziskava zaključena in prehajamo v sklepni del doktorske disertacije.

Aplikativni del (šesto poglavje) je namenjen konkretizaciji ugotovitev s ciljem oblikovati generični model nagrajevanja z napitninami tako za gostinstvo kot tudi za igralništvo. Poleg tega obsega presek stanja, kako je možno ugotovitve uporabiti v vsakdanjem poslovnem življenju. Tu so zajeti predlogi za: delodajalce, zaposlene, zakonodajalce, davčne organe in raziskovalce. Poseben izziv se kaže tudi v možnosti usposabljanja zaposlenih za izboljšanje kvalitete storitve in povečevanje prihodkov iz napitnine. Glede na odprte dileme predlagamo možne smeri razvoja v kontekstu obravnave napitnin. Prav tako predlagamo, kako bi se lahko lotili nadaljnjega raziskovanja odprtih vprašanj, ki so se pojavila pri teoretični obravnavi, pri raziskovanju prakse ter pri izvedbi konkretnih empiričnih raziskav.

V zaključku (sedmo poglavje) povzamemo ključne ugotovitve, njihove probleme in omejitve ter navajamo vprašanja, ki jih je delo odprlo oz. nanje ni našlo ustreznega zadovoljivega odgovora.

Disertacija ima tudi: kazalo vsebine, kazala tabel, slik in grafikonov, stvarno in imensko kazalo, seznam literature in virov. V prilogi so vsi anketni vprašalniki, ki smo jih uporabili za empirično zbiranje podatkov, ter ostale priloge, ki jih zaradi obsega in preglednosti disertacije nismo uspeli umestiti neposredno v disertacijo.

2 TEORETIČNA UTEMELJITEV OBRAVNAVANE TEMATIKE

Pri vsakem znanstvenem delu je najprej treba opredeliti ključne teoretične pojme (Neuman 2004, 106), ki jih je v našem primeru zaradi multidisciplinarnosti dela veliko. Najprej se osredotočimo na opredelitev gostinstva in igralništva kot storitveni dejavnosti, sledi področje motivacije, teorij menedžmenta in nagrajevanja. Zadnji sklop teoretičnega poglavja je namenjen napitnini. Opredelitev ključnih teoretičnih pojmov nam je pomagala pri razrešitvi dileme, katero literaturo je pomembno vključiti in katere ne. Pri tem smo izhajali že iz samega naslova. Na eni strani se namreč omenjata gostinstvo in igralništvo, ki spadata med storitvene dejavnosti. Na drugi strani je poudarek na napitninah in motivaciji. Vse pa se prepleta skozi načine razdeljevanja le-teh, kar lahko razumemo pod pojmom nagrajevanja in nagrajevalnih strategij, ki so sestavni del teorij menedžmenta.

V zaključku poglavja s pomočjo deduktivne metode vse ugotovitve apliciramo na področje napitnine. Na ta način smo obogatili razpravo o napitnini v kontekstu obravnavane tematike.

2.1 GOSTINSTVO IN IGRALNIŠTVO KOT STORITVENI DEJAVNOSTI

Storitve presegajo proizvodno usmerjeno gospodarstvo in postajajo vedno bolj pomembna gospodarska dejavnost. Podobno kot v svetu (Sallaz 2002) imamo tudi v Sloveniji po podatkih Statističnega urada republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) vedno manj zaposlenih v proizvodnji in vedno več v storitvah. Storitvene dejavnosti zaradi stalnega prilagajanja in konkurence poslujejo v vedno bolj turbulentnem okolju². Osnovna razlika med proizvodom in storitvijo je v tem, da se proizvodi (dobrine) ustvarjajo, storitve pa izvajajo. Posebnost storitev je tudi v tem, da jih je treba potrošiti takrat, ko so proizvedene, saj potrošnik lahko dobi storitev le istočasno, kot je proizvedena. To pomeni, da je proizvajalec ne more imeti na zalogi. Za storitve je značilna tudi visoka delovna intenzivnost panoge, zato so kadri ključni za uspeh.

Sestavni del storitvene dejavnosti je turistična dejavnost, kamor spada tako gostinstvo kot tudi igralništvo. Obe dejavnosti sta si zelo komplementarni in se med seboj dopolnjujeta (Stutts in Wortman 2006). Turizem je ena najhitreje razvijajočih

² To razmerje je zaradi težav v realnem gospodarstvu v letu 2008 in 2009 še bolj ugodno za storitve.

se gospodarskih panog, ki vpliva na milijone ljudi. Ti v svojem prostem času z zasluženimi finančnimi sredstvi odhajajo na potovanja po vsej zemeljski obli (Turistična zveza Slovenije 2001). Ne glede na to, da se v zadnjem času zaznava trende upada³, je turistično gospodarstvo široka proizvodno-storitvena dejavnost, ki vključuje gostinstvo, hotelirstvo, turistično posredovanje, športni, zdravstveni, lovski, ribiški, romarski, kongresni, kulturni, izletniški in zabavni turizem (Turistična zveza Slovenije 2001), kamor spada tudi igralništvo. To vpliva na razvoj pomembnih vej gospodarstva, kot so promet, gradbeništvo, kmetijstvo, prehrabna industrija, trgovina in obrt. Hkrati pa se čuti povezanost med turizmom in ostalimi panogami v storitvenih dejavnostih, kot so bančništvo, zavarovalništvo, zdravstvo, policija, carina, izobraževanje, transport, komunalne dejavnosti (Turistična zveza Slovenije 2001). Da lahko storitveni proizvod doseže uspeh, mora biti edinstven in ne sme biti neposredno primerljiv s konkurenčnimi proizvodi oziroma storitvami, ki jih ponuja konkurenčno podjetje na trgu. Toda še tako dober proizvod ali storitev ni zagotovilo za uspeh, če organizacija nima zaposlenih, ki so sposobni proizvod ali storitev ponuditi in dobro prodati potencialnemu gostu. Poleg tega poslovni svet, kot ga poznamo danes, zaznamuje huda konkurenca, negotovost in nenehne spremembe, ki se jim morajo znati prilagoditi tudi zaposleni. Prav zaposleni pa so tudi tisti, ki realizirajo celovito storitev, zato je prav od njihove usposobljenosti in motivacije odvisno, kakšno storitev bodo nudili.

2.1.1 Udeleženci pri izvajanju storitve in posledično napitnine v gostinstvu in igralništvu

V storitveni dejavnosti so udeleženci pri izvajanju storitve in posledično nastajanju napitnine stranke, ki storitev koristijo, in zaposleni, ki storitev izvajajo. Za prve je na področju gostinstva v uporabi več različnih terminov, ki izražajo isto ali vsaj sorodno vsebino (Raspor 2007a). Tako se uporabljajo izrazi kupec, stranka, porabnik in gost. V nadaljnjem besedilu se uporablja izraz **gost**⁴, saj menimo, da izraža pomen, ki izhaja neposredno iz same dejavnosti, tj. gostinstva (gostinstvo – gost) in je ustrezen tudi za dejavnost igralništva (igralniškega gosta).

Na drugi strani so **zaposleni**, za katere je Potočnik (2004, 273) mnenja, da mora storitveno podjetje natančno opredeliti, kaj pričakuje od njih pri njihovem stiku z

³ Tu je mišljen predvsem vpliv gospodarske krize v drugem polletju leta 2008.

⁴ Za igralniškega gosta se uporablja tudi termin igralec, vendar smo se odločili, da uporabljamo enotno o terminologijo.

gosti ali samem izvajanju storitev. Hkrati pa morajo zaposleni začutiti, da so del procesa in da je tudi od njih odvisno, koliko bodo dejansko zaslužili. Potočnik (2004, 274) deli zaposlene v storitvenem podjetju v štiri skupine: kontaktno osebje⁵, pomožno osebje⁶, vplivneži in drugi zaposleni. Mi smo v doktorski disertaciji zajeli tista delovna področja⁷, ki so potrebna za razumevanje kompleksnosti zbiranja in delitve napitnine. Tako smo v **gostinstvu** zajeli zaposlene v kuhinji, strežbi in na recepciji, v **igralništvu** pa zaposlene pri igralnih mizah, igralnih avtomatih in v blagajniškem poslovanju. Vključili smo tudi menedžment, saj so prav vodilni in vodstveni delavci ključni pri oblikovanju sistema nagrajevanja z napitninami in je zato njihovo razumevanje in dožemanje kakovostne storitve izredno pomembno za doseganje dobrih rezultatov enote in zadovoljstva gostov.

2.1.2 Opredelitev gostinske dejavnosti

Za nadaljnjo razpravo je zelo pomembno razumevanje pojma **gostinstvo**⁸, zato navajamo nekaj različnih definicij. Davis in Lockwood (1995) sta opredelila gostinstvo kot obsežno in kompleksno dejavnost, ki obsega vse postopke, povezane z nudenjem prenočišč, hrane, brezalkoholnih in alkoholnih pijač ter drugih stvari, npr. tobačnih izdelkov, igralnih avtomatov ipd. Pomeni tudi opravljanje storitev, ki vzbudijo pri gostu občutek dobrodošlosti – prijazno okolje, kakovost, toplina, prispevek k udobju. Termin vključuje ekonomske aktivnosti, katerih glavni cilji so zadovoljiti potrebe po nastanitvi, hrani in pijači stran od doma. Yu (1999, 6–7) je bil pri svoji definiciji bolj osredotočen na rezultate, ki jih daje gostinstvo po zaključenem procesu storitve: gostinstvo je dejavnost, ki ponuja gostom lepe spomine s potovanj o čistih in udobnih sobah ter okusni hrani. Gost po odjavi iz hotela nima ničesar otipljivega pokazati. Tudi zato je mednarodno gostinstvo opisano kot neviden izvoz, ker ne vsebuje predmetov, ki so prepeljani z mesta produkcije na

⁵ Npr. natakar za gostinstvo in krupje za igralništvo.

⁶ Npr. kuhar za gostinstvo in blagajnik za igralništvo.

⁷ Pojavlja se pojmovna zmeda med delovnim mestom in delovnim področjem. **Delovno mesto** je statičen pojem – je tam, kjer delavec dela (s tem področjem se tu ne bomo ukvarjali). **Delovno področje** je skupek praviloma enako zahtevnih del in nalog, po katerih povprašuje delodajalec in katerega je delavec s svojim celotnim potencialom zmožen izvajati v skladu z razpoložljivo metodo dela in dogovorjeno kvaliteto, razpoložljivimi delovnimi sredstvi, v dogovorjenem prostoru in času in za kar prejme ustrezno plačilo. Vsako delovno področje igra določeno vlogo v poslovnem procesu, ki izhaja iz sistemizacije dela in omogoča razvoj posameznika in organizacije. Predstavlja relativno stabilno organizacijsko območje dela, ki se lahko delno ali pa povsem pokriva z značilnostmi določenih poklicev. Sami bomo uporabljali delovno področje z izjemo v tabeli 2.4, saj gre za vir iz kolektivne pogodbe gostinstva in turizma.

⁸ V angleščini se za to področje uporabljajo izrazi: catering, catering industry, hospitality industry, hotels and restaurants, food and beverage industry.

mesto porabe. Zanimiva je tudi definicija domačih avtorjev. Tako Mihalič (1997, 167–169) pravi, da je gostinstvo: (1) podjetniška dejavnost nudenja storitev prehrane, pijače in nočitev; (2) dejavnost, ki temelji na gostoljubnosti do gostov (turisti, lokalni prebivalci); (3) dejavnost, ki ni v celoti turistična: neturistično gostinstvo ustvarja prihodek s pomočjo lokalnega prebivalstva, torej gostov, ki ne menjajo lokacije, kar je pogoj za opredeljevanje gostinstva kot sestavine turizma. V Velikem slovenskem leksikonu (VSL) (Kocjan 2004a, 655) je gostinstvo opredeljeno kot gospodarska dejavnost, ki se ukvarja s pripravo in strežbo jedi in pijač ter z nastanitvijo gostov in je tesno povezano s turizmom. Temu sledi tudi uradno prečiščeno besedilo Zakona o gostinstvu (2007), kjer je gostinstvo v prvem členu opredeljeno »kot opravljanje gostinske dejavnosti, ki obsega pripravo in strežbo jedi in pijač ter nastanitev gostov«.

Po vrsti storitev in opremljenosti (Kocjan 2004a, 655) se gostinski objekti delijo na prehranjevalne (restavracija, gostilna, bistro, pivnica), prenočitvene (hotel, motel, penzion, kamp) in razvedrilne (kavarna, bar). Podobno Mihalič (2002, 209) gostinstvo deli na nastanitveno in prehransko gostinstvo. V slednjega spadajo naslednji gostinski obrati: restavracije, gostilne, kavarne, slaščičarne, raznovrstni bari, picerije, okrepčevalnice, bifeji ipd. Njegova osnovna značilnost je, da je temelj dejavnosti gostoljubnost.

V širšem pomenu gostinska podjetja nudijo gostom hrano in/ali pijačo in/ali prenočevanje; lahko pa tudi še celo vrsto drugih storitev, predvsem zabavnega značaja. Gre za zelo raznovrstno dejavnost, in sicer zato, ker zadovoljuje potrebe dveh osnovnih skupin gostov. Prva skupina so turisti oziroma osebe izven kraja stalnega bivališča. Druga skupina so rezidenti ali stalni prebivalci, ki povprašujejo po gostinskih storitvah zunaj njihovih gospodinjestev, kar omenja tudi že Mihalič (1997, 167–169).

V strategiji slovenskega turizma (2002–2006) kot tudi v Razvojnem načrtu in usmeritvi slovenskega turizma 2007–2011 (v nadaljevanju RNUST) je zapisano, da turizem in gostinstvo predstavljata poslovno priložnost za Slovenijo, ki jo kaže še posebej izrabiti glede na geografsko lego Slovenije, ki leži med Jadranskim morjem in Alpami, na križišču med Vzhodno in Zahodno Evropo ter Balkanom. Tako naj bi glede na sedanjo stopnjo razvitosti in njegov razvojni potencial turizem in gostinstvo postala ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva. Za turizem in gostinstvo je tudi značilno, da je edina delovno intenzivna panoga, ki se je ne da

preseliti na trge s cenejšo delovno silo, kar je po eni strani za lastnike in potencialne investitorje omejitev pri nadaljnjem razvoju te dejavnosti, saj se dobičkonosnosti s tujo cenejšo delovno silo ne more povečevati, če je ne integrira v obstoječe okolje. Pri načrtnem razvoju turizma gre namreč za visok kapitalni količnik, ki je precej višji od vrednosti le tega v ostalem gospodarstvu (Planina in Mihalič 2002).

2.1.3 Opredelitev igralniške dejavnosti

Čeprav je igra na splošno stara kot človeštvo (Luin 1997, 92), je igralništvo kot dejavnost mnogo mlajše. Antropologi poznajo različne vrste iger celo pri živalskih vrstah. Oblike iger na srečo pa najdemo le pri človeku. Da je ta dejavnost pomembna dimenzija v človeškem razvoju, pričajo tako miti kot izkopanine in pisni viri. Igro kot antropološki pojav je prvi temeljito obdelal Huizinga v temeljnem delu o igri *Homo Ludens*. Z vidika oblike lahko igro (Huizinga 2003, 24) povzamemo kot svobodno dejanje zunaj običajnega življenja, pa vendar igrajočega popolnoma prevzame. Gre za prostovoljno dejavnost, vir veselja, zabave in ustvarjalnosti, vezano na prosti čas, lastno izbiro opcije s prostim vstopom in izstopom. Kot dejavnost je ločena od dejanskega življenja ter je prostorsko in časovno definirana.

Takšna definicija igre nam ne daje prave podlage za nadaljnje razmišljanje, ker je za obravnavo igralništva preširoka⁹ in hkrati preozka, saj izključuje igre na srečo (Caillois 2003, 142) in igralnico, ki jo VSL (Kocjan 2004b, 89) opredeljuje kot prostor, kjer se organizirano prirejajo igre na srečo. Zato so za nas relevantne druge definicije igralništva, ki se ne nanašajo na antropološko opredelitev iger.

Standardna definicija **igralništva**¹⁰ po Collinsu (2003, 15) definira igralništvo kot aktivnost, kjer dve ali več strani »stavijo na riziko« (angl. *the place at risk*) neko vrednost – »stavo« (angl. *the stakes*) v upanju, da bodo dobili nekajkrat večjo vrednost – »dobitek« (angl. *the prize*), in kjer sta tisti, ki dobi, in tisti, ki izgubi, odvisna od slučajnega izida, ki je udeležencem v trenutku stave nepoznan »rezultat« (angl. *the result*).

V Velikem angleško-slovenskem slovarju (Grad in drugi 1997) glagol »to gamble« prevedejo z »igrati za denar«. Podobno Reverso Dictionary¹¹ glagol »to gamble«

⁹ Zajema namreč vse vrste iger.

¹⁰ V angleščini se za to področje uporabljajo izrazi Casino, Casino and Gambling Industry, Gaming Industry.

¹¹ Reverso Dictionary. Dostopno prek http://www.reverso.net/text_translation.asp?lang=EN (8. februar 2009).

opisuje kot »igranje iger na srečo z namenom priigrati denar« (angl. *to play games of chance to win money*). Ugledni profesor igralniškega prava Nelson Rose (1986) navaja, da je igra na srečo (angl. *gambling*) vsaka aktivnost, kjer oseba vplača nekaj vrednega (angl. *worth of consideration*: vplačani znesek), kjer je izplačilo vsaj delno determinirano z naključjem (angl. *by chance*) in je dobitek (angl. *winning*) nekaj vrednega.

Slovenski Zakon o igrah na srečo (ZIS 2003) v 2. členu zakona igre na srečo opredeli kot »igre, pri katerih imajo udeleženci za plačilo določenega zneska enake možnosti zadeti dobitke, izid igre pa je izključno ali pretežno odvisen od naključja ali kakšnega negotovega dogodka«.

Pomembno pri definiciji igre na srečo je tudi, da »... igramo samo, če hočemo, samo, kadar hočemo, samo, kolikor časa hočemo. V tem smislu je igra svobodna dejavnost¹²...« (Caillois 2003, 145). Nadalje, bistvo te igre je tudi, da je to »...negotova dejavnost. Razplet mora vse do konca ostati dvomljiv« (Caillois 2003, 145).

Osnovni delovni pripomočki v igralništvu so igralne mize, od katerih je najbolj poznana ruleta, in igralni avtomati. **Ruleta** (angl. *roulette*) je bila po mnenju nekaterih raziskovalcev kot kolo sreče rojena v Benetkah kot iznajdba menihov, drugi spet zatrjujejo, da je prišla iz Kitajske (Luin 1997, 96). Z igrami na srečo so se v preteklosti ukvarjali razni misleci, med katerimi najpogosteje omenjajo matematika Pascala (1623–1662), ki je za svoje matematične preizkuse skonstruiral posebno vrtljivo napravo in na njej ugotavljal pogostost izidov posameznih števil; nekateri ga imajo zaradi tega za duhovnega očeta današnje rulete. Luin (1997, 96) pravi, da nekateri avtorji celo trde, da so verjetnostni račun porodile prav igre na srečo – izračunavanje možnosti izida, kombinacij in najmanjšega tveganja naj bi kasneje izkoristili v fiziki, tehniki in drugih vedah. Do sredine prejšnjega stoletja ruleta kot igralni pripomoček ni bila deležna velikih sprememb. S pojavom množičnih igralniških centrov pa je prišlo tudi na tem področju do velikih sprememb. Poleg rulete s 36 številkami in eno ničlo (s t. i. francoskim cilindrom – francoska ruleta) se je uveljavila ruleta z dvema ničloma (s t. i. ameriškim cilindrom – ameriška ruleta). Obstaja tudi izpeljanka obeh rulet s francoskim cilindrom in ameriškim načinom igre. Dobila je tudi dodatke, kot je semafor, kjer so izpisane zadnje zmagovalne številke, ali merilec hitrosti vrtenja cilindra. Razvoj dodatkov omogoča tudi vse bolj

¹² To velja le v primeru, da ne gre za patološko zasvojenost z igrami na srečo

razvita računalniška tehnologija, ki lahko nadzoruje ustreznost (beri poštenost) igre in neposredno poročanje nadzornim organom.

Zgodovinsko gledano je bil tudi razvoj **igralnih avtomatov** (angl. *slot machines*, *fruit machines*) podvržen podobnim trendom, kot je bil razvoj rulete. Prvotno so avtomati nastali za potrebe prodaje cigar. Prvi igralni avtomat se je imenoval Liberty Bell in ga je izumil Charles Fey leta 1895 (Bellis 1997). Kmalu so postali uspešnica. V zadnjih letih so bili deležni velikih sprememb zaradi uvedbe progresivnih nagrad. Te rastejo odvisno od igranosti, dokler ne izide najvišja kombinacija. Povezava več avtomatov pa takšne nagrade še povečuje. Tudi tu je vedno bolj prisotna računalniška tehnologija in možnost več različnih iger v istem igralnem avtomatu.

Igralništvo je pomemben del slovenskega gospodarstva. RNUST, ki je sedanjí razvojni turistični dokument, npr. pravi: »Proizvod igre in zabave je eden najpomembnejših segmentov slovenskega turizma, ...« (RNUST 2006, 9). Vendar avtorji tega dokumenta pri tem opozarjajo, da kljub odpravi nekaterih zakonskih ovir v preteklih letih obstoječa zakonodaja še vedno omejuje razvojno dejavnost igralništva in s tem znižuje njegovo konkurenčno prednost (RNUST 2006, 9). Sodobna slovenska zakonodaja s področja igralništva je bila sprejeta v letu 1995. Sledile so ji še dopolnitve. V letih 2007, 2008 in 2009 so se v parlamentarni proceduri pojavili predlogi, da bi se poleg znižanja davčne obremenitve dopolnilo ureditev področja napitnine. Sindikat igralniških delavcev Slovenije (v nadaljevanju SIDS) bi namreč želel urediti status lastništva zaposlenih in napitnin blagajnikov in zaposlenih na igralnih avtomatih. V času raziskave je zakon urejal zgolj napitnino igralnih miz, ki je od leta 1995 prihodek igralnice. Sindikat se je zavzemal, da bi bile enotno urejene vse napitnine in da bi se delile izključno za plače zaposlenih. Tako ureditev določa novela zakona (ZIS-C 2010)¹³.

Kljub vesplošnemu prepričanju, da so za igralništvo značilna kvalitetna in dobro plačana delovna področja, pa je Rose (1998, 21) mnenja, da so za igralništvo dejansko značilna nekvalificirana in slabo plačana delovna področja, če k prihodkom zaposlenih ne prištejemo prihodkov iz napitnine, ki uravnovesi višino plač z ostalimi dejavnostmi. Zato je področje napitnine za nadaljnji razvoj te dejavnosti zelo

¹³ Glede ne dejstvo, da je bil zakon sprejet po zaključku raziskave, je v disertaciji opisano stanje v času raziskave, to je v letu 2007. Zakon določa, da začne s 27. 2. 2010 teči šestmesečni rok, v katerem bi morali urediti napitnine na ravni podjetij, kar pomeni, da mora biti urejena do vključno 27. 8. 2010. V kolikor delodajalci v tem času ne bodo uredili napitnin, so predvidene kazni za delodajalce od 7.500 do 52.500 EUR.

pomembno. Hart (2007) za ZDA ugotavlja, da igralništvo ustvarja veliko kvalitetnih delovnih mest, ki zaposlenim omogočajo dober zaslužek (tudi z napitnino), s katerim si lahko privarčujejo za nakup hiše, vlagajo v izobraževanje, finančno podpirajo ostale družinske člane oz. se lahko po nekaj letih vrnejo v rojstni kraj.

2.1.4 Ključne kompetence zaposlenih za opravljanje dela v gostinstvu in igralništvu

V procesu zagotavljanja kakovostne storitve in nastajanja napitnine so ključnega pomena kompetence delovnega področja in posameznika. 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. 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. Svetlik (2005, 13), pod pojmom kompetence sprejema definicijo Perrenoudjeve (1997) in kompetence opredeljuje kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Po Parrijevi definiciji (1996) pa naj bi bile kompetence »grozdi ustreznega znanja, spretnosti in stališč, ki učinkujejo na večji del službe/vloge/odgovornosti posameznika, ki so merljive s splošno sprejetimi standardi in katere je mogoče izboljšati s treningom in razvojem« (Parry 1996 v Lucia in Leipzinger 1999, 5). Vsekakor je najboljši zapis kompetenc način, s katerim sporočamo, kar lahko vidimo in slišimo. To nam omogoča opis akcij, ki so potrebne za doseganje organizacijskih namenov ali da opravimo delo dobro. Z vedenjskim jezikom (angl. *behavioral language*) lahko natančno razjasnimo, kaj se dela, kaj je narejeno in kaj je treba narediti. Če so kompetence zapisane z vedenjem, so lahko v veliko pomoč pri reševanju osebnih konfliktov in nesporazumov (Green 1999, 7).

V prilogi A navajamo opise delovnih področij v gostinstvu (tabela A.1) za kuharja, natakarja in receptorja ter v igralništvu (tabela A. 2) za krupjeja, inšpektorja na igralnih avtomatih in blagajnika. Opis vsebuje ključne naloge ter znanja, veščine in sposobnosti, ki so potrebni za izvajanje teh nalog. Kompetence smo povzeli po ameriški standardni klasifikaciji¹⁴, saj na enem mestu ponuja informacije o tipičnih poklicnih nalogah, potrebnem znanju, o sposobnostih, zmožnostih, delovnih aktivnostih, pogojih dela, delovnem stilu, delovnih vrednotah, dolžini in vrsti

¹⁴ The O*NET® Content Model. O*NET Resource Center.
Dostopno prek: <http://www.onetcenter.org/overview.html> (2. januar 2008).

potrebnih delovnih izkušenj, višini plače in zaposlitvenih trendih (Rožič in Raspor 2008, A 106). Nazivi delovnih mest, ki jih navajamo, veljajo tako za moško kot žensko slovnično obliko.

V kolikor izpostavimo najpomembnejše ugotovitve, je za zaposlene v prehranbnem gostinstvu značilno, da morajo poznati postopke proizvodnje in pridelave hrane, na podlagi katerih lahko pripravijo in postrežejo kakovostno hrano. Poleg tega mora biti natakar storitveno naravnani. To je značilno tudi za receptorja. Zato je zelo pomembna sposobnost komunikacije z gosti oz. jezikovnega izražanja, poslušanja, ter prodaje, matematike in marketinga.

V igralništvu prihaja bolj do izraza poznavanje matematike, postrežbe strank in psihologije. Prav tako morajo biti zaposleni storitveno naravnani in dobro obvladati jezik gostov, kjer prihaja še posebej do izraza aktivno poslušanje sogovornika. Zaradi narave dejavnosti morajo imeti zaposleni občutek za probleme in njihovo hitro reševanje. Za zaposlene v igralništvu v ZDA je značilno tudi, da se morajo pred nastopom dela izkazati, da se znajo prijazno obnašati, ne uživajo drog in da niso bili v preteklosti povezani s kriminalom (Sallaz 2002, 405). Slednje določilo je tudi v ZIS (2003). Praksa je, da krupjeji s tem, ko osvojijo nove igre, napredujejo, in sicer od krupjeja pripravnika (krupje V.) do prvega krupjeja (krupje I.) in kasneje do vodje igralne mize.

2.1.5 Kakovost storitev v gostinstvu in igralništvu

Če razumemo kakovost¹⁵ 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. Tako so številne študije¹⁶ (npr. Lynn 2003a; Parrett 2003; Raspor 2007b) ugotovile določeno pozitivno korelacijo med kakovostno storitvijo in napitnino. Brezovec (2000, 127) ugotavlja, da razočarani gostje svojo izkušnjo v povprečju prenesejo 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 govorice o podjetju oziroma storitvi. Tako je kakovost storitev najpomembnejši izziv, s katerim

¹⁵ Pojavljajo se različni izrazi: kvaliteten servis, kakovost storitve, zadovoljstvo gosta, orientiranost k potrošniku ipd. Za našo raziskavo smo uporabljali izraz kakovostna storitev. Pri tematiki, ki bo povezana z delom zaposlenih v odnosu do gosta oz. storitve, pa smo uporabljali izraz kvaliteta dela.

¹⁶ Raziskave s tega področja so zbrane v prilogi D.

se srečujejo v storitvenih podjetjih. 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, 92).

Seveda obstaja razlika med ocenjevanjem kakovosti storitve in kakovosti izdelka oz. kvalitete dela. Za našo obravnavo je predvsem pomembna kakovost storitve. Kot navaja Potočnik (2004, 93), gosti pogosto ocenjujejo storitve na podlagi vtisov, ki jih pridobijo med soočenjem s storitvijo (angl. *service 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 (2004, 96) navaja naslednje vrste kakovosti: **iskano kakovost** (to so tiste lastnosti, ki jih lahko ovrednotimo pred nakupom, na primer barva, oblika, teža, čistost 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, 85) kakovosti, ki določa nivo kakovosti storitve, njegove realizacije in stalnosti vzdrževanja nivoja kakovosti, je odvisen sloves podjetja. Pri postavljanju standardov so najpomembnejše tiste informacije, ki jih dobimo od gostov – kupcev naših storitev. Vendar pa je zelo pomembno, da preden izboljšujemo storitev, vemo, kaj gost sploh hoče (Linton 1995, 7). Le tako bomo spremembe usmerili v smer, ki jo pričakuje gost. Lastniki lokalov npr. hočejo povečati svoje prihodke tudi tako, da skrajšajo čas storitve. Vendar pa se gost, v kolikor ugotovi, da se ga iz lokala preganja, v ta lokal ne bo več vrnil. Zato so taki poskusi dvigovanja prihodkov kontraproduktivni in učinkoviti le na kratek rok (Noone in Kimes 2005).

Pomembno je, kako presojujemo kakovost storitev. Najbolj znani in v praksi najpogosteje uporabljeni načini presoje kakovosti storitev so (Potočnik 2004, 100–107):

- **Model kakovosti storitev 4 Q**, kamor spadajo naslednji kriteriji: kakovost načrtovanja, kakovost izvedbe storitve, kakovost izvedbe ob določenem času in kakovost odnosov.
- **Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev**, kjer gost storitev ocenjuje tako, da pričakovano storitev primerja z zaznano storitvijo (stališči do dejansko prejete storitve).
- **Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in gostom**, kjer na kakovost storitve vplivata dve dimenziji, to sta kakovost fizičnih dokazov in kakovost vzajemnega odnosa med izvajalcem in gostom.
- **Model SERVQUAL**, kjer gre za anketni vprašalnik, v katerem je 22 trditev, ki so razdeljene na dva dela: v prvem mora anketiranec odgovoriti, kakšno storitev bi morala ponuditi storitvena organizacija, drugi del trditev pa zahteva odgovor, kakšno storitev storitvena organizacija v resnici ponuja. Za obe obliki trditev uporabljajo Likertovo merilno lestvico s sedmimi stopnjami od »zelo se strinjam« na eni strani do »sploh se ne strinjam« na drugi strani.
- **Model vrzeli**, kjer je kakovost storitve opredeljena kot »vrzel med pričakovanji gosta in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve«.

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 se morajo ob ugotovljenem stanju tudi odzvati tako, da zadovoljijo tiste goste, ki so v vprašalniku oz. raziskavi pokazali na negativne dejavnike. Potočnik (2004, 138) navaja kot najpomembnejše razloge za raziskavo zadovoljstva gostov naslednje: (1) da se storitveno podjetje osredotoči na izboljšanje kakovosti svojih storitev, (2) da ugotovi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni, in (3) da odkrije prednosti in pomanjkljivosti svojih storitev v primerjavi s storitvami najboljših konkurenčnih podjetij (angl. *benchmarking*).

2.1.6 Priporočila za kakovostno storitev v gostinstvu in igralništvu

Priporočila za kakovostno storitev se vežejo na prepoznavanje ključnih pričakovanj gostov in na obnašanje zaposlenih za izpolnitev pričakovanja gostov.

2.1.6.1 Pričakovanja gostov

Farnham (2005) navaja, da gosti **pričakujejo**:

- da bodo postreženi v urejenem, čistem okolju,
- da jih bo postregla urejena, čista oseba,
- da bo oseba, ki jim streže, prijetna,
- da bo oseba, ki jim bo stregla, nasmejana,
- da bo njihovo naročilo izpolnjeno v doglednem času,
- da bodo dobili tisto, kar so zahtevali,
- da bodo hladne pijače hladne, topla hrana topla, kozarci pa čisti,
- da bodo težave hitro rešene, in sicer v njihovo zadovoljstvo,
- da se bodo imeli lepo,
- da bodo dobili tisto, kar so zahtevali, in to takrat, ko bodo zahtevali,
- da bodo za to storitev tudi plačali.

Pravilno prepoznavanje pričakovanja gostov je pomembno, če želimo meriti kakovost storitev, saj le tako lahko kasneje merimo odstopanje od zelenega stanja. Običajno se to meri z anketami, kar smo naredili tudi v empiričnem delu te doktorske disertacije. Zgoraj navedena pričakovanja gostov so bila preverjena v fokusnih skupinah z zaposlenimi, s katerimi smo ugotavljali, kako se odzivajo na gostovo zadovoljstvo s storitvijo in njegov vpliv na prejeto napitnino zaposlenih. Glede na pričakovanja Slovencev je bilo ugotovljeno, da (Raspor 2008¹⁷) tudi Slovenci dajejo velik pomen elementom kakovostne storitve, saj so vsi elementi prejeli višjo oceno od 4,00 (na lestvici od 1 do 5).

V poglavju 2.5.6 pa so predstavljene ugotovitve, kako bi se odražale na napitnini Slovencev, v kolikor bi jih zaposleni uporabljali.

2.1.6.2 Obnašanje zaposlenih za izpolnitev pričakovanja gostov

Da bi storitveno podjetje doseglo večje zadovoljstvo gostov, mora narediti mnogo več, sprejeti mora »koncept navdušenja«, ki temelji na pozitivnem presenečenju. Navdušenje gostov je najvišja stopnja zadovoljstva gostov, ki se kaže zlasti v višji stopnji zvestobe. Na področju trženja storitev postaja čedalje pomembnejše »navdušenje strank« (Potočnik 2004, 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 presegel pričakovanja, potem je izredno zadovoljen, vesel in navdušen. Zadovoljen (Field 2000, 14) gost troši denar, se ponovno vrača in tudi pove svojim prijateljem o pozitivni izkušnji ter se po nepotrebnem ne razburja. Nezadovoljen gost tega ne naredi. Zato je za zaposlene še kako pomembno, da je gost zadovoljen, saj bo to pripomoglo k boljšemu poslovanju in večji napitnini.

V prilogi B (navodilo 1) je naveden seznam najpogostejših načinov, kako izpolniti pričakovanja gostov, kot jih navaja Farnham (2005). Po njenem mnenju so to običajna navodila, ki jih večina franšiz in trgovskih enot uporablja za navodila svojim zaposlenim. Z upoštevanjem teh navodil je možno vplivati tudi na višino prihodkov iz napitnine. Čeprav so pisana pretežno za gostinski del, pa jih je z določenimi prilagoditvami možno uporabljati tudi v igralništvu (opomba avtorja).

¹⁷ Raziskava je zajela 65 anketirancev iz vseh območij Slovenije.

Farnham v svojem prispevku zaključuje, da so to osnovna navodila, ki jih daje večina velikih in gostoljubnih poslovnih enot. S temi postopki bo »storitev za goste« dovolj dobra, da bodo gostje zadovoljni. To pa se bo poznalo tudi na napitnini.

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 presegla moja pričakovanja«, največkrat 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.

Pričakovanja lahko razporedimo v hierarhijo pričakovanj od najslabšega (nesprejemljivega) do idealnega. Idealna pričakovanja vsebujejo to, kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih.

Na pričakovanja izjemno vplivajo tudi izkušnje. V primeru slabih izkušenj s storitvenim podjetjem bodo pričakovanja nižja, nasprotno pa dobre izkušnje povečujejo pričakovanja. Subjektivna pričakovanja z izkušnjami praviloma naraščajo, saj postajajo porabniki storitev čedalje zahtevnejši (Potočnik 2004, 127). Vsak gost ima specifične želje (Field 2000, 57); ko dobi tisto, kar je pričakoval, je zadovoljen (Field 2000, 26), njegova potrošnja pa bo tudi maksimirala prihodke (Field 2000, 60) in posledično tudi napitnino.

2.1.7 Zaključek k poglavju o gostinstvu in igralništvu kot storitveni dejavnosti

V tem poglavju smo predstavili gostinsko in igralniško dejavnost in poudarili, kako pomembni sta kakovostna storitev in kakovost dela zaposlenih. Razlike med gostinstvom in igralništvom ter hitre spremembe na trgu narekujejo nujnost vzpostavitve sistema usposabljanja zaposlenih za ključne kompetence. Le-te zaposleni potrebujejo pri vsakdanjem delu z gosti, da jim lahko zagotovijo kakovostno storitev. S tem pa bodo pripomogli k dolgoročnemu uspešnemu poslovanju podjetja. Uspešnost podjetij, kar še posebej velja za storitveno dejavnost, je v veliki meri odvisna od tega, kako so podjetja usmerjena h gostu (kupcu storitve).

Gosti si želijo in pričakujejo kakovostno storitev. Lastniki pričakujejo visoke prihodke. Tudi cilj zaposlenih in njihovih zastopnikov v sindikatih so višji prihodki

iz plač. Vprašanje, ki se nam zato zastavlja, je, ali delodajalci kot zakoniti zastopniki lastnikov razpolagajo z vzvodi, s katerimi bi lahko zadostili izpolnitev pričakovanj vseh treh strani (gostov, lastnikov in zaposlenih). Menimo, da je pričakovanja možno izpolniti. Iz analize dobrih praks namreč izhaja, da morajo delodajalci skupaj z zaposlenimi ustrezno zadovoljiti gosta. Le gost, ki bo zadovoljen, se bo ponovno vračal in na ta način pripomogel k dolgoročnemu obstoju lokala. Poleg tega morajo delodajalci skrbeti za stalno uvajanje nove ponudbe. Zato je za delodajalce izredno pomembno, da znajo zaposlene usposobiti za izvajanje kakovostne storitve. Vzpostaviti morajo tudi sistem stalnih izboljšav in jih izobraževati za novo ponudbo. Pri tem ne smejo pozabiti, da jih seznanijo tudi s tem, kaj jim bodo spremembe obnašanja in ponudbe prinesle. Šele tako se bodo zaposleni navdušili nad vzvodi, ki jih prinašajo spremembe v poslovanju.

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

2.2 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE

Hersey in Blanchard (1982, 14) menita, da je študija motivacije iskanje odgovorov na zapletena vprašanja o človeški naravi in da naj bi v bistvu, ko govorimo o motivaciji, mislili na to, kaj spodbuja naše vedenje. Pri tem naj bi pri motivaciji šlo za energijo, ki se usmeri in nas žene v aktivnost in nas tudi kasneje stalno spodbuja (De Alberdi 1990, 28).

V tej doktorski disertaciji se ukvarjamo s specifično vrsto motivacije, tj. z motivacijo zaposlenih za delo¹⁸. Obstaja veliko razlogov, zakaj ljudje delajo: zaradi prihodkov in porabe časa na eni strani ali pa želje po osebni rasti in dokazovanju na drugi (Furnham 1995, 127). Kaj pa je tisto, kar daje spodbudo zaposlenim v storitveni

¹⁸ Uporabnost teorij motivacije se kaže v tem, da jih je moč implementirati na različna področja, med drugim tudi na vidik gosta. Tako je Venison (1991, 17–29) apliciral potrebe gosta v Maslowovo hierarhijo potreb (Maslow 1943) in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo (Herzberg 1968) in ugotavlja, da ima tudi gost svojo hierarhijo potreb ter motivatorje in higienike, ki ga motivirajo k ponovnemu vračanju oz. odločanju po storitvi.

dejavnosti za delo z gosti? Ali so to lahko zadovoljne stranke oz. dobro opravljeno delo? Delajo zgolj zaradi ekonomskih motivov? Ali je to lahko tudi napitnina? Tega vprašanja pri iskanju odgovorov v teoretičnem delu disertacije nismo zanemarili, saj nam je to pomagalo najti pravi način, da smo našli odgovore na naša glavna raziskovalna vprašanja. Gre torej za vprašanje motivacije, ki smo se ji v tem poglavju podrobneje posvetili.

Pri raziskovanju motivacije se soočamo s poplavo različnih motivacijskih teorij. Denny (1997, 5) zatrjuje, da je beseda *motivacija* med šestimi najbolj uporabljenimi besedami v dokumentacijah raznih podjetij. Obstajajo mnoge *motivacijske teorije*, ki skušajo določiti *motivatorje* oziroma dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih (Zupan 2001, 58). Tako je Miner (1994) že leta 1994 zbral in analiziral 32 različnih teorij. George in Jones (2008, 181) navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije.

Pri raziskovanju tako obsežnega področja, kot je motivacija¹⁹, se vedno postavlja vprašanje, kako izluščiti najbolj bistvena spoznanja o obravnavanem področju. Te naloge smo se lotili tako, da smo najprej opredelili motivacijo in motive, nadaljevali z motivacijskimi teorijami ter se posvetili tudi motivacijskim dejavnikom. V zaključku poglavja se nahajajo povzetek in ugotovitve. Pri tem smo se navezovali tako na tuje kot tudi na domače avtorje in raziskave.

2.2.1 Motivacija

Beseda *motivacija* izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni »premik, korak, akcija« (Hodgetts 1991, 129; Kreitner 1992, 385). Vendar je danes njen pomen bistveno širši. Motivacijo izpeljemo iz besede »motiv« in pomeni navajanje pobud, razlogov in utemeljitev (Hodgetts 1991). Motivirano delovanje (Lipovec 1987, 109) je torej sredstvo za uresničevanje kakšnega cilja. Začne se s povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja; ta zbudi človeku zavest o njegovi potrebi pa tudi del znanja o možnih alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe. Lipovec (1987, 109) je mnenja, da je motivacija v resnici spreminjanje teh možnosti v resničnost.

¹⁹ V kolikor v spletni iskalnik Google vtipkamo besedo »motivacija«, dobimo 313.000 zadetkov. V kolikor vtipkamo »motivation«, pa kar 53.100.000 zadetkov. Podobno je tudi pri drugih iskalnikih. Npr. v bazah Cobissa dobimo na besedo »motivacija« 5.809 zadetkov. Vse poizvedbe so bile narejene na dan 14. 7. 2009.

Kot smo že omenili, George in Jones (2008, 181) navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije. Naj tukaj v kronološkem zaporedju naštejemo le nekaj definicij tujih avtorjev:

- Za motivacijo je DuBrin (1984, 105) zapisal, da **ima generalno dva pomena**. Prvi pomen je vidik **aktivnosti menedžmenta**. Drugi vidik se nanaša na **notranjo stanje in napor**, ki vodi in usmerja posameznika na poti proti zastavljenemu cilju.
- Motivacija zavzema jasno **smer vedenja**. Dobro motivirana oseba je tista oseba, ki ima jasne cilje in ki prevzema popolno odgovornost za doseg ciljev (Armstrong 1991, 145).
- Motivacija se nanaša na **vloženo energijo** za doseg določene potrebe (Boone in Kurtz 1992). Ta energija je lahko le začasna in jo aktiviramo za doseg posameznih ciljev (Gibson in drugi 1994, 145).
- Robbins (1994, 465) je motivacijo opredelil kot pripravljenost uveljavitve visoke **ravni napora za doseg ciljev** organizacije in pri tem zadovoljiti tudi osebne potrebe.
- Keenan (1996, 5) je bil v svoji definiciji »literaren« in je dejal, da pojem motiviranja pogosto razumemo **kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu**, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo.
- Motivacija z bolj **ekonomskega vidika** pomeni pripraviti zaposlene, da si želijo narediti to, kar zahtevajo vodje od njih, da naredijo. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson 1999, 55).
- Sang (2003, 9) je motivacijo opredelil **kot silo**, ki ustvarja vedenje, s katerim **potešimo neko potrebo**.
- Glede (Armstrong 2003, 217; George in Jones 2008, 184) na **vrsto motivacije**, kot so jo opredelili Herzberg, Mausner in Synderman leta 1957, bi jo lahko razdelili v **notranjo** (kaj ljudi usmerja od znotraj proti določenemu cilju) in **zunanjo** (kaj je bilo narejeno, da bi ljudi motivirali).

Poznanih je tudi nekaj definicij motivacije domačih avtorjev:

- Za motivacijo Možina (1975, 125) pravi, da je tesno **povezana s človekovimi aktivnostmi**, z delom. Za vsako človekovo aktivnost obstaja vzrok, neka potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadovoljil.

Mehanizem motivacije torej predstavlja vse, kar nas **vodi k aktivnosti, oziroma vse, kar** daje tej aktivnosti vektorsko znamenje: smer, intenziteto in trajanje (Možina 1992, 183).

- Lipičnik (1998, 184) je motivacijo opredelil **kot tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju** delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen.
- Uhan (2000, 11) je motivacijo opredelil kot **usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov**.
- Motivacija je **aktivirano in usmerjeno obnašanje k želenemu cilju** (Musek in Pečjak 2001, 88; Musek 2005, 115), **s katerim bomo potrebe zadovoljili** (Musek in Pečjak 2001, 89).

Ne glede na različnost definicij bi lahko izluščili, da je proces motivacije sestavljen iz potrebe, iz katere nastane želja po dosegu cilja, aktivnosti za doseg cilja in cilja. Ta proces (slika 2.1) se ciklično ponavlja, dokler obstajajo *motivi*.



Vir: Armstrong 2003, 217.

Opišemo (Arnold 2005, 310) pa ga lahko tudi kot: smer, kamor želi posameznik priti (od potrebe do cilja), napor, ki ga posameznik vloži, in vztrajnost (aktivnost). Takoj ko potešimo eno potrebo, se pojavi nova. Celoten proces izhaja iz motivov, ki jih je Lipičnik (1998, 156–159) kategoriziral na več načinov: glede na pomen (primarni in sekundarni motivi), glede na nastanek (podedovani in pridobljeni), glede na razširjenost (univerzalni, regionalni in individualni). Beardwell (Beardwell in drugi 2004, 505) je motive opredelil kot hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Uhan (2000, 11) je motiv opredelil kot razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar vse uporabi pri uresničevanju ciljev; in to

v okolju, v katerem živi in dela ter deluje. Proces motivacije (Armstrong 2003, 215) je zato bistveno bolj zapleten, kot večina ljudi sploh lahko verjame. *Motivi* so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem (Hersey in Blanchard 1982, 15).

Da lahko povečamo človekovo zavzetost za uspešno upravljanje dela ter da naredimo delo bolj zanimivo, bolj humano ter da ljudje pri delu zadovoljujejo svoje potrebe, je treba vedeti, kaj je motivacija nasploh in kateri dejavniki zaposlene motivirajo za delo. Lipovec (1987) je mnenja, da brez poznavanja obeh ni sodobnega vodenja, niti ne moremo doseči posebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu. Podobno meni Keenan (1996, 22), ki pravi, da ni dovolj zgolj razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni, pač pa je treba dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo. Potrebe in motivi so pomemben vidik motivacije: so odločilni pri treningu zaposlenih in usmerjanju zaposlenih s strani vodij (DuBrin 1984, 92).

Pri razpravi o motivaciji in motivih je zanimivo to, da skoraj vedno (Boddy in Paton 1998, 183) poteka iz perspektive menedžerja. Menedžerje zanima predvsem, kako lahko motivirajo svoje podrejene. Nenazadnje, menedžerji (Gibson in drugi 1988, 107) cenijo motivirane zaposlene, ker so po naravi bistveno bolj zavzeti in dajejo višjo kvaliteto izdelkov in storitev od nezavzetih delavcev. To prinaša menedžerjem večjo dodano vrednost, zato tudi imajo interes, da poznajo načine za motiviranje zaposlenih. In prav motiviranje drugih je ena od najpomembnejših nalog menedžmenta. Obsega sposobnosti menedžerjev za sporazumevanje, spodbujanje, postavljanje zgledov in izzivov, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblašcanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila (Martin van Mesdag v Denny 1997, 5). Naloga vodstva je, da zagotovi pogoje za motiviranje zaposlenih. Uspešne delavce bodo namreč pridobili in zadržali le s posebnim pristopom ter z ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem, kar je posledica dobrih delovnih rezultatov. Sposobnost vpeljave motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na povečano zavzetost zaposlenih pri delu, je lahko eden največjih, če ne celo največji uspeh organizacije.

Motiviran in zadovoljen delavec predstavlja enega od osnovnih pogojev za uspešnost organizacije. Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po delovni vnemi oz. motivaciji za delo. Slednja je odvisna od moči motivov posameznika.

Vsako podjetje mora na osnovi vpeljanih predpisov in lastnih ciljev oblikovati svoj sistem motiviranja in nagrajevanja, pri čemer naj bi izhajalo iz ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli. Lipovec (1987, 109) opredeljuje motivirano delovanje kot sredstvo za uresničitev ciljev. Z motivacijo (Sang 2003, 15) naj bi tako opogumljali nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar sicer ne bi mogel začeti ali končati sam.

Toda kako delavca ustrezno motivirati in nagraditi, da bo delal uspešno in v skladu s pričakovanji? Nekdaj je človek delal zgolj zaradi najosnovnejših potreb. Danes pa mnogi ljudje ne želijo delati zgolj za denar, pač pa želijo v delu izkazati tudi svojo ustvarjalnost, se pri delu dokazovati in samopotrjevati. Poleg materialnih nagrad želijo tudi moralne nagrade, kot so pohvale za uspešno delo, napredovanje, ugled ipd.

2.2.2 Motivacijske teorije

Motivacijo in njene teorije zasledimo že v besedilih grških mislecev (Černetič 2007, 221; Lamovec 1986, 4). V obdobju industrijske revolucije in širitve tekstilnih tovarn je poznan primer, ko je leta 1789 Samuel Slater uvajal načine dela v proizvodnji, ki so zaposlenim omogočali maksimalno zadovoljstvo pri delu (Gibson in drugi 1988, 106). Že Marx je predpostavljal, da obstajajo določene antropološke konstante (ustvarjalnost, univerzalnost, zavestno načrtovanje in samozavedanje, potrebe po delu, svoboda dela in samoustvarjanja in družabnost), ki tvorijo osnovo človekovi naravi. Motivacijske teorije so tudi v tesni zvezi s *teorijami menedžmenta*, saj so nastajale istočasno oz. vzporedno (v dvajsetem stoletju). Ugotovitve so se med teorijami menedžmenta in motivacije prepletale in dopolnjevale.

Za konec devetnajstega stoletja je bilo značilno, da se je začelo iskati *psihoanalitične razlage motivacije*²⁰. Vendar prve resnejše in tudi uporabne raziskave človeškega vedenja v povezavi z motivacijo segajo v pričetek prejšnjega stoletja. Večina zgodnjih teorij temelji na principih hedonizma (Porter in drugi 2003, 2). Za to obdobje so poznane *teorija gona*²¹, *aktivacijska teorija*²² ter *kognitivne teorije*, ki se

²⁰ Npr. Freud, Sigmund. 1916–17. *Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse*; Jung, Carl. Gustav. 1921. *Psychologische Typen*; Adler, Alfred. 1919. *Praxis und Theorie der Individualpsychologie*; Fromm, Erich. 1955. *The Sane Society*.

²¹ Npr. Watson, John, Broabus. 1919. *Psychology from the standpoint of a behaviorist*; Hull, Clark, Leonard. 1943. *Principles of Behavior*.

²² Npr. Pavlov, Ivan, Petrovič. 1923. *Dvadcatiletnij opyt objektivnogo izučeniya vysšej nervnoj dejatel'nosti (povedeniya) životnyh. Uslovnye refleksy*; Duffy, Elizabeth. 1930. *Activation and behavior*; Hebb, Donald, Olding. 1949. *The Organization of Behavior*.

delijo na *teorijo pričakovanja*²³, *teorijo skladnosti in ravnovesja*²⁴ ter *atribucijsko teorijo*²⁵.

Sledila je *humanistična psihologija motivacije*²⁶, ki se v nekaterih temeljnih predpostavkah bistveno razlikuje od ostalih psiholoških pristopov. Usmerjena je v preučevanje tega, kar je tipično človeško, in poudarja »boljšo« plat človekove narave (Lamovec 1986). Zanima se za pogoje, ki omogočajo optimalen razvoj osebnosti, ter tiste, ki ga onemogočajo in vodijo v bolezen. V tem obdobju je nastala tudi *personološka teorija motivacije*, s katero je Murray (1938) želel poiskati najpomembnejše dejavnike osebnosti in jih tudi ustrezno izmeriti.

Pri zgornjem povzetku smo se osredotočili na teorije starejših datumov, ki so dale osnovo za nadaljnje raziskovanje motivacije. Lamovec (1986, 2–3) je mnenja, da »vsak vzrok s svojega vidika pojasnjuje del človekove motivacije«. Mnenja je, da psihologiji motivacije zaenkrat še ni uspelo iz vseh delčkov sestaviti celovite slike človeka oziroma zgraditi splošne teorije motivacije. Vsaka od delnih teorij predstavlja bolj ali manj zaključene enote s specifičnimi predpostavkami, metodologijo in terminologijo, zato med seboj niso neposredno primerljive. Najprej jih moramo spoznati v izvirnem kontekstu in šele nato iskati stične točke. Nikakor pa si ne moremo sposojati ključnih pojmov zdaj pri tem, zdaj pri onem avtorju, saj imajo na videz isti pojmi pri različnih pristopih pogosto drugačen pomen. K temu George in Jones (2008, 186) dodajata, da ne obstaja najboljša teorija, vsako je treba pogledati iz svojega zornega kota.

Pri nadaljnjem pregledu teorij se opiramo predvsem na delitev, ki je v zadnjem obdobju najbolj prisotna in jo uporabljajo številni avtorji (DuBrin 1984, 108; Griffin 1984; Bedeian 1986, 436; Gibson in drugi 1988, 109; Hodgetts 1991, 131; Boone in Kurtz 1992, 336; Certo 1992, 449; Vecchio 1995, 204; Dixon 1997, 72; Boddy in Paton 1998, 183; Hannagan 1998, 349; Bahtijarević 1999, 559; Beardwell in Holden 2001, 506; Porter in drugi 2003, 3; Arnold 2005, 310; in drugi). To je delitev na *vsebinske in procesne teorije*. Drugi avtorji so določene teorije obravnavali

²³ Npr. Lewin, Kurt. 1936. *Principles of Topological psychology*; Tolman, Edvard, Chace. 1932. *Purposive Behavior in Animals and Men*; Mc Clelland, David. 1955. *Some social consequences of achievement motivation*.

²⁴ Npr. Heider, Fritz. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*; Osgood, Charles E. Geogre J. Suci in Percy H. Tannenbaum. 1957. *The measurement of meaning*. Festinger, Leon. 1957. *The theory of cognitive dissonance*.

²⁵ Npr. Heider, Fritz. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*. Miller, Neal, Elgar. 1950. *Personality and psychoterapy*. Bandura, Albert. 1977. *Social learning theory*.

²⁶ Npr. Maslow, Abraham, Harold. 1954. *Motivation and Personality*; Rogers, Carl, Ransom. 1952. *Client-centered therapy*; Allport, Gordon, Willard. 1961. *Pattern and growth in personality*.

samostojno. Tako je Armstrong (2003, 218) izločil teorijo koristi, drugi avtorji (Stoner in Freeman 1992, 442; Holt 1993, 411) pa so posebej obravnavali teorijo okrepitve.

Pri nastajanju posameznih teorij je sodelovalo več različnih strokovnjakov. Poleg tega so bile določene teorije z leti praktične uporabe in dodatnega raziskovanja še dodatno nadgrajene. Vendar je v praksi posamezna motivacijska teorija poimenovana po enem ali največ dveh avtorjih. Pri tem kaže poudariti, da različni avtorji izvirne teorije pri svojem tolmačenju drugače imenujejo. Še posebej to prihaja do izraza, če so ugotovitve izvirne teorije dopolnili s svojimi spoznanji. To vnaša na to področje še večjo zmedo. Zato za potrebe te disertacije navajamo nazive motivacijskih teorij glede na splošno sprejete norme in navajamo njihova imena tudi angleškem jeziku. Večino teorij smo tudi grafično ponazorili. Teorije smo združevali v smiselne zaokrožene celote in jih razvrstili glede na nastanek.

2.2.2.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske teorije (angl. *content theory*) so usmerjene predvsem na **preučevanje človeških potreb**, ki povzročajo določeno vedenje. Analizirajo dejavnike, ki vplivajo na obnašanje ljudi, in ne na proces, v katerem zaposleni to delajo. Poudarjajo predvsem značilnosti posameznika in se osredotočajo na pomen potreb, ki motivirajo ljudi (Bahtijarević Šiber 1999, 559; Porter in drugi 2003, 3).

Za doseganje uspešnosti podjetja je ključno, da menedžment razume potrebe zaposlenih ter da jim pomaga potrebe uresničiti in jih spodbuditi tako, da uresničujejo svoje cilje in cilje podjetja, kjer so zaposleni. V ta namen so uporabne vsebinske motivacijske teorije, ki so prve izmed teorij, katerih namen je bil tudi uporaba pri analizi vedenja zaposlenih v podjetjih. V pomoč naj bi bile tudi menedžerjem pri delu z zaposlenimi. Poskušajo pojasniti področja vedenja posameznikov predvsem z vidika, kaj izzove, spodbudi ali prične novo vedenje. Osnovane so na elementih, ki povzročijo vedenjske spremembe in zaporedje procesov, kot so usmeritev in izbira vedenjskih vzorcev. Čeprav segajo zametki vsebinskih teorij v obdobje personološke teorije (Murray 1938), so bile jasneje opredeljene z utemeljitvijo Maslowove hierarhije potreb (1954). Kasneje so se postopoma dopolnjevale z novimi ugotovitvami in teorijami (Armstrong 2003, 219).

V nadaljevanju so navedene pogloblitve teorije s tega področja, ki nam bodo v zaključkih služile pri argumentaciji obravnavanega raziskovanega problema, tj. pri argumentaciji napitnine.

2.2.2.1.1 Murrayeva teorija motivacije

Prva izmed vsebinskih motivacijskih teorij, ki jo predstavljamo, je Murrayeva teorija (Murray 1938) in ima 20 različnih potreb. Utemeljel jo je v delu »*Explorations in personality*«. Murray (1938, 144–145) navaja naslednje potrebe: potreba po ponižnosti, uspešnosti, druženju, agresivnosti, neodvisnosti, odporu, popustljivosti, prevladi, razkazovanju, izogibanju morebitni škodi, izogibanju neprijetnim situacijam, vzgoji, urejenosti, igri, zavrnitvi, zasebnosti, dojemljivosti, ljubezni, iskanju podpore, nadvladi. Te potrebe naj bi bile priučene in se zato razlikujejo od posameznika do posameznika, tako kot se razlikujejo njihov stil in odnos do življenja. Poleg tega so potrebe aktivirane z dogodki, dražljaji iz posameznikovega okolja. Če zunanjih dražljajev ni, ne pride do manifestacije potreb, saj ostajajo neaktivirane ali latentne.

Za ugotavljanje potreb je Murray uporabljal test TAT (»Thematic Apperception Test«) (Murray 1938). Murrayeve potrebe niso hierarhično razvrščene, katera koli potreba se lahko aktivira kadar koli, ne glede na zadovoljenost drugih potreb (Krstić 2004, 12). Na posameznikovo motiviranost lahko vpliva več potreb hkrati. Vse skupaj določajo smer in moč posameznikovega vedenja.

Največja kritika Murrayeve hierarhije potreb je v tem, da je oblikoval robustni sistem, ki sicer deluje na izkustvenih dokazih, a je za ugotavljanje človekovih potreb lahko neučinkovit. Tako lahko ne pride do izraza samo ena oziroma ključna potreba, pač pa se lahko izgubi med 20 evidentiranimi potrebami, zaključuje Furnham (1995, 133).

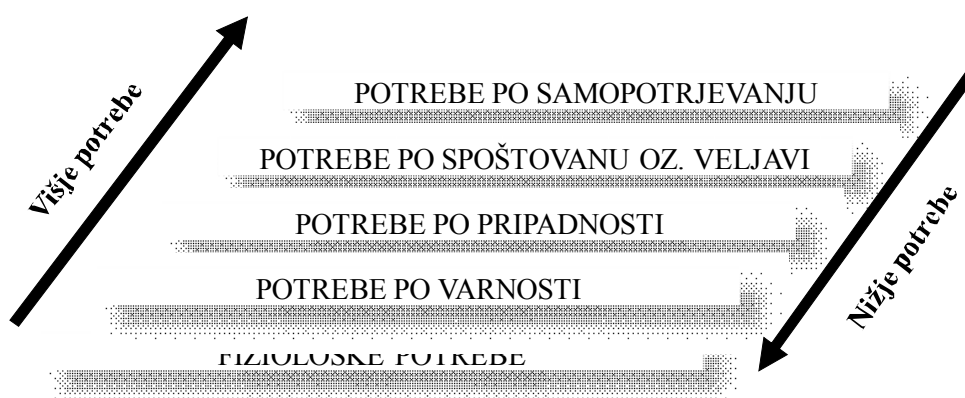
2.2.2.1.2 Maslowova teorija potreb

Leta 1954 je Maslow dokončno utemeljil svojo teorijo motivacije z originalnim naslovom »*Maslow's hierarchy of needs*«, katere zametki segajo v leto 1943 (Maslow 1943).

Menil je, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, na podlagi česar obstaja pet temeljnih elementov skupin potreb, ki se sprožajo med sabo v hierarhičnem zaporedju (slika 2.2) (Maslow 1943, 370–396):

- fiziološke oz. primarne biološke potrebe: lakota, žeja, toplota, zrak, spanje, plača, ki omogoča preživetje ipd.;
- potreba po varnosti: varnost v širšem pomenu, svoboda, varnost zaposlitve, dostojni delovni pogoji ipd.;
- potreba po pripadnosti in ljubezni: prijateljstvo, pripadnost skupini, družini ipd.;
- potreba po ugledu in samospoštovanju: dokazovanje svojih sposobnosti, status v družbi ipd.;
- potreba po samopotrjevanju: razvijanje sposobnosti, kreativnosti, talenta, čustvene želje ipd.

Slika 2.2: Maslowova hierarhija potreb



Vir: Maslow 1954.

To hierarhijo najlaže razumemo (Johnson 1999, 58), če si predstavljamo ladjo, ki se je potopila blizu otoka. Ko preživeli izmučeni priplavajo na kopno in si opomorejo od šoka, se postavlja vprašanje, kaj si bodo najprej zaželeli: hrano, pijačo, varno zavetišče za spanje, varnost ...?

Katere potrebe so torej človeku prirojene in katere so posledica učenja? Lamovec (1986, 23) pravi, da bi prirojene potrebe lahko označevali z instinktom, ki pomeni k cilju usmerjeno dejavnost. Le-ta služi samoohranitvi in ohranitvi vrste (spolnost in reprodukcija).

Potrebe se spreminjajo skozi življenjske cikle. Tako so mladi bolj usmerjeni na potrebe po pripadnosti in ljubezni. Ko pa se poročijo in ustvarijo družino, so bolj pomembne potrebe po varnosti. Ko otroci odrastejo, postanejo najpomembnejše potrebe po ugledu, samospoštovanju in samopotrjevanju (De Alberdi 1990, 30). Potrebe najnižje vrste so po tej teoriji najbolj osnovne in najbolj preproste (Lipovec 1987, 113). Dokler te potrebe niso zadovoljene, se potrebe višje vrste komaj sprožajo. Toda brž ko so zadovoljene najpreprostejše potrebe, se začno oglašati potrebe višje stopnje. Že zadovoljene potrebe ne morejo več motivirati, spodbujati

človekovega delovanja, pač pa ga začne spodbujati naslednja, višja vrsta potreb. Tako se takoj, ko je zadovoljena potreba nižje stopnje, prebudi želja za doseg potrebe višje stopnje (George in Jones 2008, 188).

Maslowova teorija je bila deležna kar nekaj kritik, saj ni bila dovolj podprta z raziskavami (Gibson in drugi 1994, 142). Poleg tega je bil preskok med posameznimi nivoji preveč tog, zato je Maslow (1982) dopustil možnost aktiviranja višjih potreb, čeprav niso bile v celoti zadovoljene nižje potrebe. Vendar se potreba višjega nivoja sproži šele, ko je vsaj delno zadovoljena potreba nižjega nivoja. V bližini vrha ali na vrhu hierarhične lestvice se zadovoljevanje potreb vrne na začetek, če je ogrožena človekova ohranitev (Jan 2003, 116).

Zanimivo je, da Maslow plačila ali denarja kot posebne potrebe v svojo teorijo ni vključil (Dixon 1997, 74), saj je menil, da se denar oz. plačilo pojavlja na različnih nivojih, vendar ne kot specifična potreba, pač pa kot sredstvo za zadovoljevanje posamezne potrebe. Pri tem je ocenjeval (Maslow 1982, 93–113), da je motivacijska moč denarne nagrade omejena, četudi se posredno pojavlja na več ravneh in ne zgolj v primarnih bioloških potrebah.

Kasneje je Maslow (1982, 103–106) v svoji dopolnjeni knjigi, malo pred smrtjo leta 1970, razmišljal o dopolnitvi hierarhije potreb še s kognitivnimi (znanje) in estetskimi (lepota) potrebami. To razmišljanje so uporabili drugi avtorji (Huitt 2007) in teorijo dopolnili še z transcendentnimi potrebami (pomoč drugim), vendar nova osemstopenjska hierarhija potreb širše ni bila sprejeta.

Teorija je vsekakor zelo pomembna za razumevanje sosledja potreb, vendar se s spremembami na globalnem nivoju postavlja vprašanje, ali so potrebe sploh še aktualne. Dokazano je namreč, da so med potrebami velike razlike, saj so precej odvisne od kulture (De Alberdi 1990, 30; Uhan 2000, 23).

2.2.2.1.3 McClellandova motivacijska teorija dosežkov

Motivacijska teorija dosežkov (angl. *need achievement theory*) je sicer vezana na delo skupine avtorjev, vendar je najbolj poznana po dveh avtorjih: Atkinsonu (1966) in še posebej po McClellandu (1961 McClelland), ki jo je razvil v delu »*The Achieving Society*« leta 1961 (Rozman in drugi 1993, 241; Bahtijarević 1999, 569).

Teorija zajema tri vrste potreb (McClelland 1961, 438; Dixon 1997, 76):

- **Potrebe po dosežkih;** ljudje, ki imajo takšne potrebe, si želijo odgovornosti in ob dosegu uspeha hočejo priznanje ter želijo biti učinkoviti.
- **Potrebe po moči;** ljudje želijo moč, diktirati, želijo imeti status, zelo se borijo za osebni ugled in položaj.
- **Potreba po sodelovanju (priključitvi);** ljudje čutijo močno potrebo po druženju, družbi, trudijo se, da bi bili sprejeti.

Posamezne potrebe so značilne za posamezne poklice. Tako je potreba po moči in povezovanju značilna za menedžerje, politike ipd. Potreba po druženju, na drugi strani, pa je skupna praktično vsem ljudem. Človek je družabno bitje, ki si želi socializacije in sodelovanja. Tako McClelland predpostavlja, da vse človekove potrebe niso prirojene, ampak da si določene potrebe pridobi skozi življenjske izkušnje in so delno pogojevane tudi z družbenim sistemom in splošno sprejetimi normami.

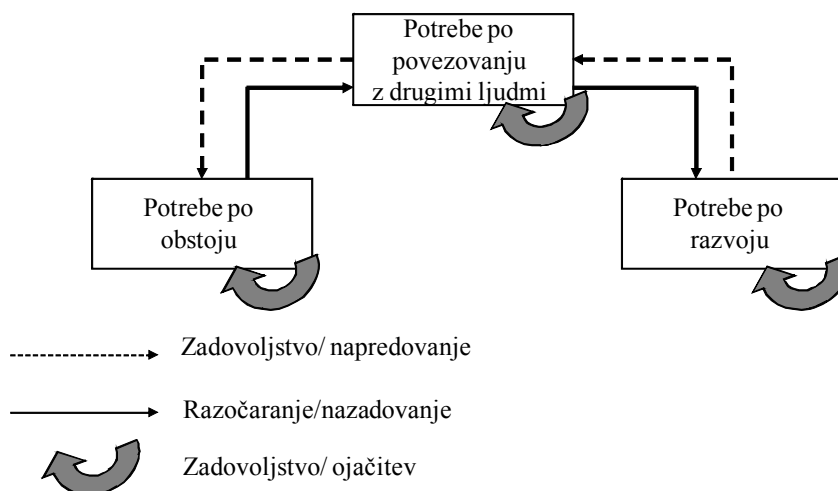
McClelland (1966) je v svojih dvajsetletnih raziskavah ugotovil, da obstajata dva tipa ljudi: (1) manjšina (imenoval jih je »n Ach Men«), ki je pripravljena v življenju nekaj doseči, (2) in večina, ki ni pripravljena doseči rezultatov. Ključno pri doseganju uspeha pa je – poleg vztrajnosti – stalno izobraževanje in izboljševanje na vseh nivojih.

2.2.2.1.4 Alderferjeva teorija ERG

Teorijo ERG je utemeljil Alderfer leta 1969 v delu »*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*« (Alderfer 1969). Teorija v središče postavlja tri potrebe, in sicer obstoj (angl. *existence*), povezovanje (angl. *relatedness*) in rast (angl. *growth*), od koder izhaja tudi ime teorije, ki je sestavljeno iz začetnic imen teh treh potreb (slika 2.3).

- **Potrebe po obstoju (EXISTENCE):** potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- **Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (RELATEDNESS):** ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo socialnim potrebam Maslowa in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.
- **Potrebe po razvoju (GROWTH):** odsevajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino je Alderfer uvrstil notranjo sestavino potreb Maslowa po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

Slika 2.3: Teorija ERG

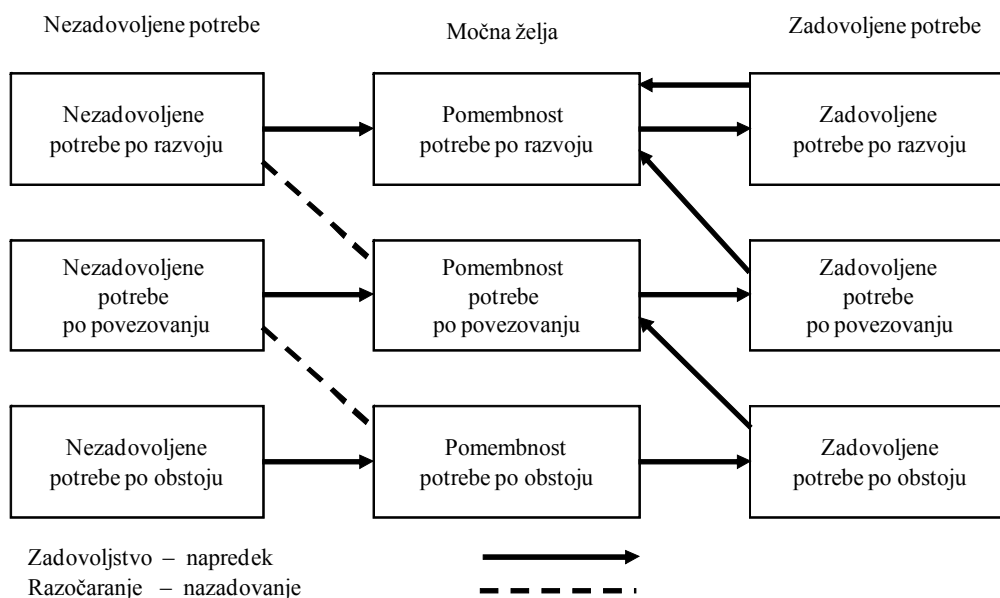


Vir: Value Based Management 2008.

Za razliko od Maslowa se lahko pri Alderferjevi teoriji vse potrebe pojavljajo istočasno. V kolikor delavec stremi k višji potrebi, a je ne more realizirati, se vrne na nižjo potrebo in tam poskuša maksimalno zadovoljiti potrebe. S tem naj bi kompenziral nezmožnost zadovoljevanja višjih potreb (Jan 2002, 116).

Hodgettes (1991, 134) navaja, da teorija deluje na treh predpostavkah (slika 2.4).

Slika 2.4: Ključni komponenti teorije ERG: zadovoljstvo–napredek in razočaranje–nazadovanje



Vir: Hodgettes 1991, 134.

Manj (1) kot je potreba zadovoljena, bolj si bo posameznik prizadeval za njeno dosego. Tako si bo posameznik v primeru, da bi želel višjo plačo, prizadeval, da jo poveča. Bolj (2) kot so nižje potrebe zadovoljene, bolj bo posameznik poskušal zadovoljiti višje potrebe. Na primer, če ima pokrite potrebe po obstoju, si bo želel

pokriti še potrebe po povezovanju. Ter (3) bolj kot je bil posameznik neuspešen pri zadovoljevanju višje potrebe, bolj si bo prizadeval zadovoljiti nižjo potrebo.

S tem je Alderfer v teorijo vključil tudi elemente zadovoljstva in frustracije. To lahko ponazorimo s primerom, ko zaposleni, ki ne morejo dobiti zahtevnejšega dela, pričakujejo višjo plačilo, ki se lahko po višini primerja s plačilom za bolj zahtevno delo, čeprav tega dela ne opravljajo.

2.2.2.1.5 Glasserjeva kontrolna teorija

Med novejše motivacijske teorije, ki so nadgradile Maslowovo hierarhijo potreb, se uvršča Glasserjeva kontrolna teorija (angl. *Control Theory*). Zametki teorije segajo v leto 1973, vendar pa se je začela uporabljati v letu 1984 (Glasser 1995, 59). Osnovno sporočilo te teorije je, da vse kar delamo, je vedenje, in vsa pomembna vedenja si izberemo sami (Glasser 1995, 57). Definiral je pet gensko pogojenih osnovnih potreb (Glasser 1995, 12; Černetič 2007, 236): ljubezen (angl. *love*), moč (angl. *power*), svoboda (angl. *freedom*), zabava (angl. *fun*) in preživetje (angl. *survival*). Takoj ko je potreba zadovoljena, se pojavi katera druga ali celo več potreb, ki lahko delujejo skupaj ali si celo nasprotujejo, vse pa kličejo po zadovoljitvi (Glasser 1994, 5). Sile, ki nas ženejo, namreč ne poznajo premora. Če potrebe niso zadovoljene oziroma če niso zadovoljene na ustrezen način, smo frustrirani in se v okolju obnašamo konfliktno. Nezadovoljene potrebe so gonilo življenja (Černetič 2007, 236). Zato smo si dovolili uporabiti naslednjo misel: »Nihče se ne bi smel upokojiti, vsi naj bi le nehali delati za preživetje« (Denny 1997, 74). Na ta način smo motivirani še naprej.

Kontrolna teorija uči, da smo vsi ustvarjalni in da lahko to ustvarjalnost uporabimo pri izboljšavi svojega dela, zato menedžer, ki razume kontrolno teorijo, razume tudi ustvarjalnost (Glasser 1995, 12). V kolikor to razume, jo lahko uporabi za to, da zaposleni dajejo predloge za izboljšave in tako pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetja.

2.2.2.1.6 Herzbergova dvofaktorska teorija

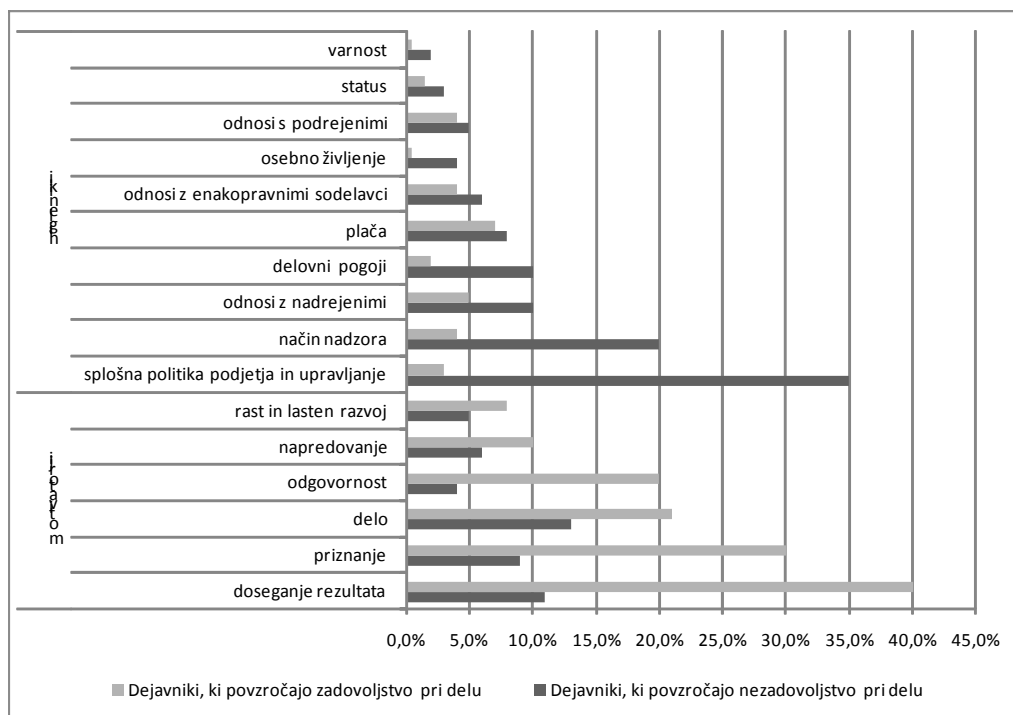
Herzbergova (1968, 53–62) dvofaktorska teorija (angl. *Herzberg's two-factor theory*) pravi, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost zaposlenih. Nastala je sredi petdesetih let 20. stoletja (Herzberg 1959; Vila in Kovač 1997, 96), ko je Herzberg raziskoval populacijo visoko kvalificiranega inženirskega kadra (DuBrin 1984, 112; Lipovec 1987, 114), ki je zajela 1.685 zaposlenih.

Motivacijske dejavnike je Herzberg (1968, 53–62), kot je razvidno iz slike 2.5, razdelil na (1) higienike in (2) motivatorje.

Odstotki predstavljajo, kako pomembni so posamezni dejavniki za motivacijo oz. odstranjevanje neprijetnosti. Tako je dokazal, da higieniki ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Potrebni so, da delavci zadovoljivo opravljajo delo.

Higieniki (1) so potrebni, vendar na zadovoljstvo pri delu vplivajo le v omejenem obsegu in ne motivirajo (Gibson in drugi 1988, 119). V kolikor jih povečujemo, se kakovost dela ne izboljšuje. V primeru pa, da so odsotni, se pojavljala frustracija. Na primer potreba po hrani kot osnovna gonilo spodbuja k temu, da si zaslužimo denar. V tem primeru postane denar osnovno gonilo, saj lahko z njim kupimo hrano in potešimo lakoto. V kolikor jih povečujemo, se kakovost dela ne izboljšuje. Najpomembnejši higienik je tako splošna politika podjetja in upravljanje. Plača pa je šele na petem mestu.

Slika 2.5: Higieniki in motivatorji



Vir: Herzberg 1968.

Motivatorji (2) ustvarjajo zadovoljstvo pri delu in neposredno spodbujajo ljudi k delu. Samo motivatorji neposredno spodbujajo k produktivnosti in ustvarjalnosti pri delu, a pod pogojem, da so zadovoljene »higienične« potrebe. S povečanjem le-teh se povečata tudi kakovost in količina opravljenega dela. Najpomembnejši motivator je doseganje rezultata.

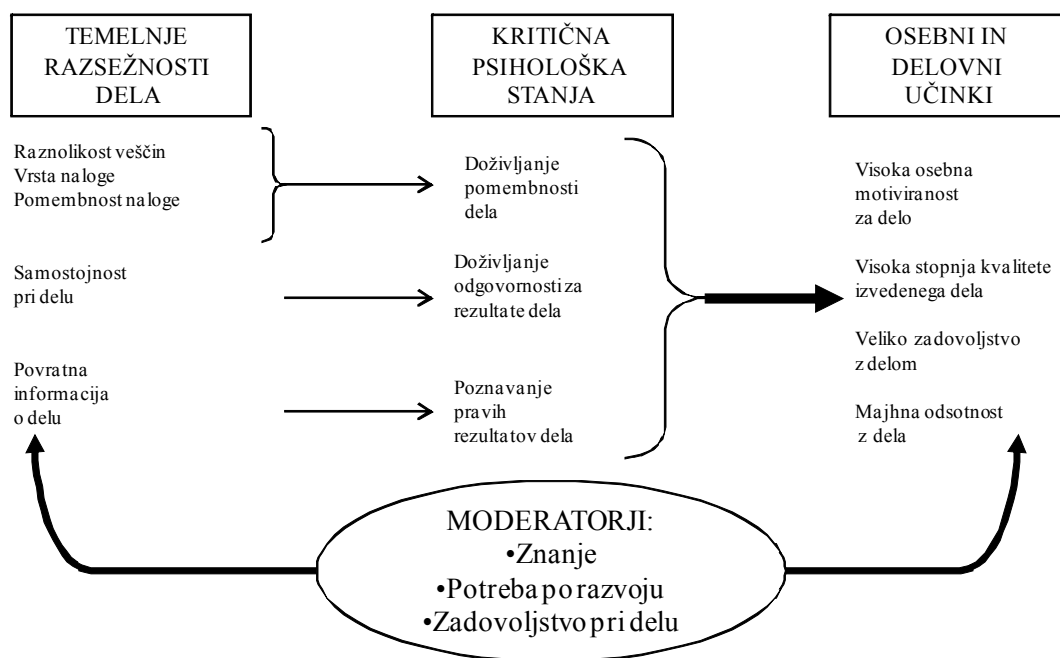
V primeru, da so zaposleni nezadovoljni v svojem delovnem okolju, odpravimo njihove težave tako, da izboljšamo higienike. V primeru, da želimo povečati učinkovitost zaposlenih, uporabimo motivatorje. Rast zaposlenih in podjetja je torej povezana z motivatorji. Za menedžerja je ta teorija pomembna zato, ker je dobil dve vrsti orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorje za izzivanje aktivnosti pri posameznikih in higienike, ki povzročajo predvsem zadovoljstvo in odstranijo odvečne napetosti ter usmerijo človekovo aktivnost v delo.

Teorija je imela tudi kritike, ki so temeljile na tem (DuBrin 1984, 114; De Alberdi 1990, 37), da ni moč posploševati, da bodo srečni zaposleni tudi produktivnejši, saj s povečevanjem zadovoljstva pri delu ne pridemo vedno do večje produktivnosti. Seveda pa se tudi odnos do denarnega nagrajevanja spreminja.

2.2.2.1.7 Hackman-Oldhamov model

Hackman-Oldhamov (Lipičnik 1998, 169) model (slika 2.6) obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah (Herzberg 1968) in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Zaposleni namreč prihajajo na delo z različnimi potrebami, vendar morajo sprejeti isto delo in ga opraviti na različne načine (Boddy in Paton 1998, 210).

Slika 2.6: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovne motivacije



Vir: Hackman in Oldham 1980, 90.

Hackman in Oldham (1980) sta šla v svojem modelu korak naprej, saj model ponazarja tri kritična psihološka stanja, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti in odgovornosti dela ter poznavanje rezultatov.

Ta tri kritična psihološka stanja so povezana s petimi merljivimi razsežnosti dela (raznolikost veščin, vrsta in pomembnost naloge, samostojnost ter povratna informacija o delu) in dejansko predstavljajo stopnjo motivacijskega potenciala iz slike 2.7.

Slika 2.7: Stopnja motivacijskega potenciala

$$\text{STOPNJA MOTIVACIJSKEGA POTENCIALA} = \frac{\text{Raznolikost sposobnosti} + \text{Istovetenje z delom}}{3} + \frac{\text{Pomembnost dela}}{\text{Samostojnost pri delu}} \times \text{Povratne informacije}$$

Vir: Hackman in Oldham 1980, 81.

V kolikor so zagotovljeni ti pogoji, se rezultat kaže v osebnih in delovnih učinkih (motiviranosti za delo, kvaliteti izvedenega dela, zadovoljstvom pri delu in majhni odsotnosti z dela). Če je le ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka, in obratno. V kolikor zaposleni zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati, to vpliva na njegovo motiviranost.

Model obravnava motivacijo zelo kompleksno, saj namreč poleg same značilnosti dela, upošteva tudi osnovne značilnosti (lastnosti) zaposlenih, ki so posebej pomembne pri razumevanju, kdo bo (oz. kdo ne bo) dosegel visoke stopnje motivacijskega potenciala. Te lastnosti, ki jih sicer imenujeta »moderatorji«, so znanje, potreba po razvoju in zadovoljstvo pri delu (Černetič 2007, 229).

2.2.2.1.8 Minerjeva teorija motivacijskih vlog

John Miner je teorijo motivacije za vodenje (angl. *motivation to manage*) dopolnjeval daljše obdobje. Na podlagi analize 32 različnih motivacijskih teorij je Miner (1994, 46) razvil različne vrste motivacije, ki pojasnjujejo motivacijo glede na različno vlogo (tabela 2.1), od menedžerja, strokovnjaka do delavca, ki izvaja naloge. Vsako vlogo opisuje različen organizacijski in profesionalni kontekst (Bahtijarevič 1999, 578).

Menedžerji si pogosto postavljajo naslednja vprašanja (Bahtijarevič Šiber 1999, 556):

- zakaj nekateri ljudje delajo nad povprečjem in drugi pod povprečjem;
- kako lahko menedžer vpliva na obnašanje in uspešnost sodelavcev;
- zakaj se pri zaposlenih pojavi odsotnost z dela in nižja delovna storilnost.

Tabela 2.1: Minerjeva teorija motivacije vlog

MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČNIH VLOG ALI DEL	
Motivacija menedžerjev (hierarhija)	Pozitivni odnos do avtoritete
	Potreba po tekmovanju
	Potreba po moči
	Potreba po potrjevanju
	Potreba po različnem, diferenciranem statusu
	Želja da se odgovorno opravljajo rutinske naloge menedžerja
Profesionalna motivacija (strokovnost)	Potreba po učenju
	Potreba po neodvisnemu delu in delovanju
	Potreba za doseganjem statusa
	Potreba po pomoči drugim
	Identifikacija z vlogo
Delovna motivacija (naloge)	Potreba po dosežkih
	Potreba izogibanju rizikom
	Potreba po povratni informaciji
	Potreba po uvajanju inovativnih rešitev
	Potreba po sprejemanju prihodnjih možnosti (planiranju)

Vir: Miner 1994, 26; Bahtijarević 1999, 578.

Miner je mnenja, da je odgovore na ta vprašanja možno najti le, v kolikor razumemo motivacijo.

V kolikor je pri izvajalskih nalogah bolj izrazita potreba po dosežkih (uspešno zaključeni nalogi) in povratni informaciji (npr. kako je bilo delo opravljeno), se pri strokovnjakih kaže vidik učenja in doseganja statusa (strokovnega napredovanja in s tem pomembnejša vloga v podjetju), ki pride pri menedžerjih še bolj do izraza skozi tekmovalnost, moč in potrjevanje (prestiž). Tako naj bi menedžerji na podlagi te teorije vedeli, kaj motivira njih same in kako naj bi motivirali svoje sodelavce glede na njihovo vlogo v podjetju, saj je motivacija odvisna od vloge posameznika v podjetju (Arnold 2005, 317).

2.2.2.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne motivacijske teorije (angl. *process theories*) so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij, ki so se usmerile predvsem v iskanje odgovorov na vprašanje, **kaj ljudi motivira**. Procesne pa iščejo odgovor na vprašanje, **kako vedenje vzpodbuja, usmerja, vzdržuje in končuje določene procese** (Gibson in drugi 1988, 139) oz. kako motivacija vpliva na rezultat (Beardwell in drugi 2004, 511). Gre za poudarek na načinu, kako se delavci obnašajo na delu, in preučevanju ključnih procesov ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in poskušajo razložiti, kako deluje proces motivacije (Vecchio 1995, 204). Ker se nanašajo na posameznikovo zaznavanje okolja in načine, kako to dožemanje posameznik tolmači in razume, jih imenujemo tudi poznavalne motivacijske teorije (angl. *Cognitive Theories of Motivation*). Poudarjajo pomen zavestnega odločanja posameznika za neko dejavnost na podlagi

njemu lastnih ciljev. Pojasnjujejo glavne razloge, ki pripeljejo do tega, da se ljudje v določenih situacijah obnašajo tako, kot se, in vlagajo v delovanje določen napor (Bahtijarevič-Šiber 1999, 580). Procesne teorije prepoznavajo, da imajo ljudje različne potrebe (Hannagan 1998, 355). Poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja zaposlenih na procese motivacije. Procesne teorije so tudi bolj uporabne in koristne za raziskovalce in strokovnjake, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanja, saj proces motivacije poskušajo razčleniti (Armstrong 2003, 221).

2.2.2.2.1 *Teorija ekonomske motivacije*

Denar je najbolj jasna in najpogostejša spodbuda, vendar ni edini način za motiviranje zaposlenih (Boone in Kurtz 1992, 359; Stoner in Freeman 1992, 459), zato morajo menedžerji uporabljati tudi druge načine. Kljub vsemu je denar v vlogi »korenčka«, ki ga želijo dobiti zaposleni (Armstrong 2003, 225). Čeprav morda denar res nima, sam po sebi, bistvenega pomena pri motivaciji, ima pa posredno moč, saj je možno z njim doseči različne cilje (Armstrong 1991, 169) in zadovoljiti različne potrebe. Torej ne gre zgolj za to, koliko znaša denarna nagrada, ampak kaj si je možno z denarjem kupiti (Hersey in Blanchard 1982, 41).

Teorija ekonomske motivacije (angl. *theory of economic motivation*) je nastajala in se dopolnjevala v daljšem časovnem obdobju in se pojavljala v različnih izvedbah (Uhan 2000, 22). Dejansko je ne moremo pripisati samo enemu avtorju. Schuldes (2006) navaja, da njeni začetki segajo v obdobje znanstvenega menedžmenta, ko je Taylor (1911) postavil tezo, da je lahko denar uspešno orodje za motiviranje delavcev. Isti avtor navaja, da lahko določene sestavine te teorije najdemo pri teorijah drugih avtorjev: tako vsebinskih (Herzberg 1959) kot tudi procesnih (npr. Vroom 1967, Adams 1965, Skinner 1953). To je bilo še bolj aktualno, preden so začeli delovno motivacijo resneje preučevati in ko je bilo prisotno vsesplošno prepričanje, da zaposleni delajo zgolj zaradi ekonomskih in socialnih vzgibov (McCormick in Ilgen 1985, 269).

Temeljno izhodišče teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar oziroma materialne dobrine edina spodbuda, da človek opravi aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za plačilo in zaslužek (Černetič 2007, 234).

Raziskave (Uhan 2000, 22) o delovanju ekonomske motivacije so pokazale, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. V trenutku, ko pa postane določena

oblika delitve stalna, jo zaposleni sprejemajo kot nekaj samo po sebi umevnega in nima več stimulativnega učinka – motivacijska vrednost izostane. Ni natančno preučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na delavca najmočneje. Ugotovitve pa kažejo, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno (Uhan 2000, 22).

Uhan (2000) pravi, da ekonomska motivacija ne deluje na vse skupine delavcev enako. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zasluži komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen.

Ta teorija je ustrezna zlasti za naslednje skupine delavcev (Uhan 2000, 22):

- delavci z nizkimi zasluži,
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zaradi tega velike potrebe,
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja.

Lipovec (1987, 109) meni, da ljudje delajo zato, da bi si pridobili sredstva, s katerimi bi zadovoljili kakšno potrebo. Spodbujanje k večji storilnosti temelji na podmenah, da se bodo ljudje bolj potrudili, če bodo po dobro opravljenem delu dobili posebno pohvalo ali nagrado (Keenan 1996, 36). Vendar, kadar dajemo denar za spodbudo, je težava v tem, da se ta denar lahko porabi za plačilo računov v gospodinjstvu in ta nagrada ne bo imela trajne vrednosti za prejemnika (Denny 1997, 127).

2.2.2.2.2 *Frommova motivacijska teorija*

Erich Fromm (2004) je s svojo motivacijsko teorijo poskušal odgovoriti na vprašanje »Zakaj ljudje delajo?«. Teorijo je dokončno utemeljil v delu »*To have or to be?*« leta 1970. Ugotovil je, da je delavca mogoče pripraviti do dela z osvetlitvijo zveze med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar se trenutno od njega zahteva. Njegovi zaključki so bili, da nekateri delajo zato, ker bi nekaj radi **imeli** (usmerjenost k pridobivanju materialnih dobrin), drugi pa zato, ker bi nekaj radi **bili** (želja po uveljavitvi, doseganju ugleda v družbi). Biti in imeti pa se ne izključujeta, saj sta dve skrajnosti na isti lestvici (Fromm 1979). Odločitev za izbiro je odvisna od primera do primera. Zanimivo pa je tudi, da je večina ljudi prepričanih, da je denar največja spodbuda, kar pa seveda ni res. Nadalje, zanimivo je, kako ljudje porabijo denar s ciljem, da bi dobili priznanje. Taki primeri so pri donacijah v razna dobrodelna društva (Denny 1997, 127). S tem dejansko pokažejo, da želijo nekaj »biti«.

Delavci, ki bi radi nekaj imeli, naj bodo nagrajeni materialno, medtem ko tisti, ki bi radi nekaj bili, naj bodo nagrajeni npr. z napredovanjem oz. premestitvijo na odgovornejše delo. Za motiviranje zaposlenih pa je – ne glede na to, ali se delavci

nagibajo bodisi k »biti«, bodisi k »imeti« – potrebno upoštevati ustrezno razmerje med materialnimi in nematerialnimi dejavniki.

2.2.2.2.3 Adamsova teorija enakosti

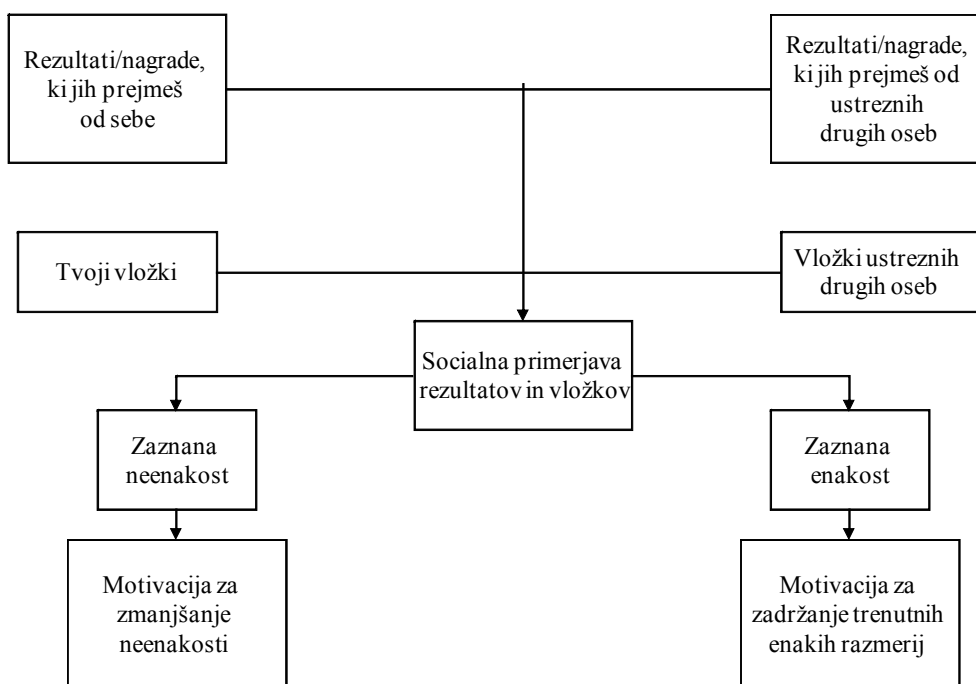
Adamsova (Adams, 1965) teorija (angl. *equity theory*) trdi, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da organizacija enakopravno obravnava njega v primerjavi z drugimi zaposlenimi (DuBrin 1984, 122). Včasih pa se celo primerjajo s sorodnimi delovnimi mesti v drugih podjetjih (De Alberdi 1990, 36). Izhodišče te teorije je mnenje in prepričanje zaposlenih glede prejemkov v primerjavi z delom, ki ga vložijo za pridobitev le-teh (DuBrin 1984, 122). Za enako delo pričakujejo enako plačilo, pri tem ni toliko pomembna višina plačila, kot so relativna razmerja (Rozman in drugi 1993, 242). Zaposleni, ki vidijo oziroma čutijo razlikovanje med prejetimi nagradami za njihovo delo ter med prejetimi nagradami za delo njihovih sodelavcev, bodo zaradi tega lahko boljše ali slabše motivirani (Dixon 1997, 77). Tako naj bi, v skladu s tem, zaposleni stalno preverjali stopnjo enakosti oziroma neenakosti s primerjavo svojih vložkov in prejemkov z zaposlenimi na drugih/sorodnih delovnih mestih. V skupino vložkov spadajo: vložen trud, izobrazba, izkušnje, starost, lojalnost podjetju, podrejeni, neodvisnost, statusni simboli, nazivi, dopust in delovne naloge. Med pričakovane rezultate pa Adams uvršča: napredovanje, razvoj, občutek doseganja rezultatov, izobraževanje, odgovornost, priznanja, pohvale in vse vrste finančnih nagrad.

V svojem bistvu je teorija enakosti teorija družbenih primerjav, ker jo ljudje uporabljajo za primerjavo sebe z ostalimi (Hodgetts 1991, 144). Najbolje proces opišemo v grafični obliki, ki je predstavljena na sliki 2.8.

Ljudje sebe primerjajo predvsem s tistimi zaposlenimi, ki opravljajo podobno delo ali pa so na podobnih položajih (Adams 1965). Poskušajo odgovoriti na vprašanje: »Kako učinkovito je moje delo v primerjavi z ostalimi zaposlenimi v organizaciji in kako sem za opravljeno delo nagrajen?«. Na to vprašanje so možni trije odgovori (Hodgetts 1991, 144):

- moje delo je nagrajeno slabše od ostalih,
- za enak vložek pri delu sem enako nagrajen kot ostali,
- nagrajenost mojega dela je višja kot pri ostalih.

Slika 2.8: Adamsova teorija enakosti



Vir: DeSimone in drugi 2002, 55.

V kolikor bo delavec nagrajen slabše od ostalih in se čutil opeharjenega, bo poskušal vzpostaviti ravnovesje. To »nepošteno« obravnavanje bo delavec poskušal uravnovesiti tako, da bo zmanjšal napor pri delu, zapustil delo, našel drugo delo, s katerim se bo primerjal, ali pritisnil na sodelavce, da bodo manj delali (De Alberdi 1990, 36). Lipičnik (1998, 173) k temu dodaja, da bo bodisi oviral delovni proces, zmanjševal intenziteto dela, zahteval bo pravičnejše plačilo, kar pomeni višjo plačo oziroma tako, ki ustreza njegovemu zaznavanju višine plače glede na vložek, predčasno bo prekinil delo ali povečal odsotnosti z dela, skušal bo prepričati kolege, naj se pri delu manj trudijo. Skrajni ukrep je prekinitve delovnega razmerja in iskanje nove zaposlitve z boljšim razmerjem med nagrado in vložkom.

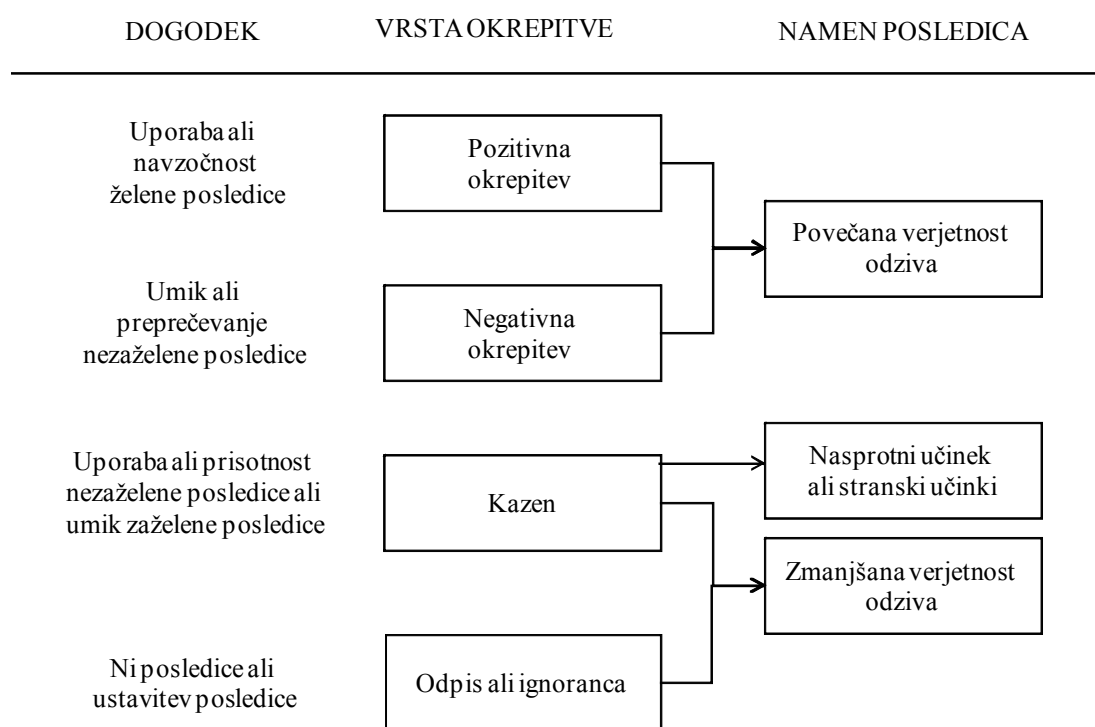
Nekatere raziskave (Rodger in drugi 1989 ter Berkowitz in drugi 1987 v Hodgetts 1991, 145) kažejo skladnost spoznanj iz teorije enakosti predvsem v primeru nagrajevanja, ki je primerjalno pod povprečjem. Dejstvo je, da zaposleni nenehno primerjajo svoje plače z drugimi v podjetju in zunaj njega (Zupan 2001, 123). Zato je ta teorija, v določenih primerih, primerna za analizo motivacije, saj nam pomaga bolje razumeti vedenje zaposlenih. Pojasnjuje dejstvo, da kljub preoblikovanju delovnega področja, večanja samostojnosti in avtonomije ter potrjevanja dosežkov s strani menedžmenta, to ne deluje dodatno motivacijsko, če se ne poveča tudi nagrada za delo (Hodgetts 1991, 145). Največja vrednost te teorije je, da omogoča menedžerjem, da neprestano ocenjujejo in spreminjajo izhodišča za podeljevanje

nagrad. Vendar, če hočemo motivirati zaposlene z nagradami, je najpomembnejše, da so le-te pravične in primerne glede na norme (Griffin 1984, 399). Zaposleni namreč primerjajo svoje prejemke in vložke z zaposlenimi na sorodnih delovnih mestih.

2.2.2.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija okrepitve (angl. *reinforcement theory*) sloni na ideji o spodbudi in odzivu (De Alberdi 1990, 23), ki jo je raziskoval že Pavlov (1923). Teorijo je razvil znani psiholog B. F. Skinner v začetku 70. let (Skinner 1966). Pojasnjuje motivacijske procese in motivacijo kot izbiro vedenja. Obstajajo (slika 2.9) štiri osnovne strategije, kako naj bi se menedžerji obnašali do zaposlenih (DuBrin 2002, 96): pozitivna (angl. *positive reinforcement*) in negativna okrepitev (angl. *negative reinforcement* ali *avoidance*), kazen (angl. *punishment*) ter odpis ali ignoranca (angl. *extinction*).

Slika 2.9: Vrste okrepitev in njihove posledice



Vir: Tosi in drugi 2000, 140.

Vedenje, ki se povezuje z negativnimi posledicami, pa je **negativno okrepljeno** in verjetnost, da se bo spet pojavilo, se zmanjša (Nye 1996, 51). Tak primer je lahko grožnja z odpustom z dela, saj odpustitev z dela predstavlja negativno okrepitev in ker se zaposleni želijo tej posledici izogniti, bodo naredili vse, da se to ne bo zgodilo (George in Jones 1999, 152).

Kazen je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja. Pri **odpisu ali ignoranci** pa dejanje preprosto prezremo in zato ne uporabljamo niti nagrade niti kazni. Predpostavljamo namreč, da delavec, ki ne bo kaznovan, dejanja ne bo ponovil. Na ta način naj bi dosegli izboljšanje obnašanja.

Pozitivne in negativne okrepitve so prisotne tudi pri vsakdanjih opravilih in v vsakdanjem življenju. S pozitivno okrepitvijo želimo nekaj dobiti (hrana, voda ...), z negativnimi pa želimo nekaj odstraniti (mraz, lakota ...) (Skinner 1966, 73).

Veliko zaposlenih, predvsem tistih, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela, je osebno notranje motiviranih za določeno vedenje – svoje delo. Prepričani so, da jim delo že samo pomeni dovolj veliko nagrado. V primeru, ko nagrada izhaja iz dela samega, govorimo o notranji nagradi. Zunanja nagrada ima lahko negativen učinek na osebno motivacijo. Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Pri tistih, ki se jim njihovo delo ne zdi zanimivo, tudi osebna motivacija ni najbolj izrazita. Zunanje nagrade, recimo plača, so pri takšnih nezanimivih delih nujne, ker teh brez ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati. Plača je med drugim lahko tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v delovni organizaciji v primerjavi z drugimi (Treven 1998, 122), saj zaposleni primerjajo plače med sabo.

Teorija se je v praksi pokazala za primerno za delovanje na osnovi pozitivnih okrepitev. Negativna okrepitev ima namreč sama po sebi elemente sankcioniranja, ne da bi jih posebej uporabljali. Poleg tega teorija zanemarja občutke človeka, njegova pričakovanja in druge, notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje. Teorija temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje (Treven 1998, 122). Uspešnega in marljivega delavca lahko nagradimo s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače.

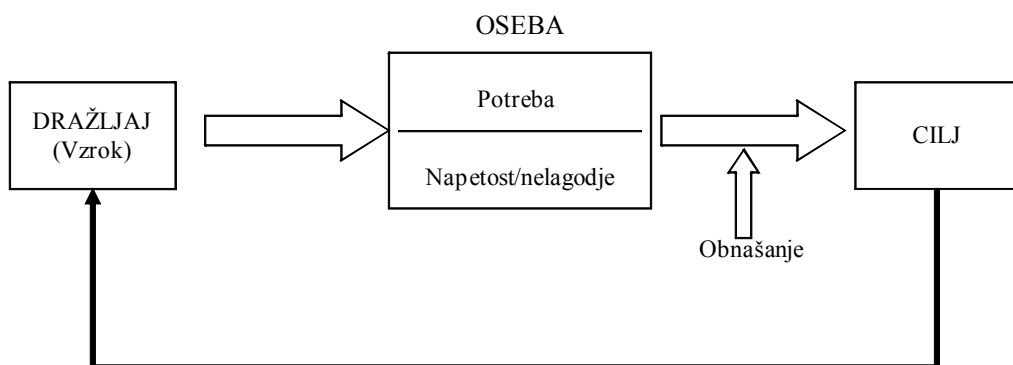
Primer teorije (pozitivne) okrepitve je v igralnicah, kjer lastniki s tem, ko vzpostavijo vzdušje in nenehno pričakovanje dobitka, obiskovalce pritegnejo in obdržijo pri igri (Gibson in drugi 1988, 152–153). V tem primeru z zvočnimi (npr. žvenketanje igralnega avtomata) in svetlobnimi signali (npr. utripanje luči na igralnem avtomatu) sporočajo ostalim gostom, kdaj je padel dobitek. To pa goste motivira, da ostanejo dalj časa pri igri, upajoč, da bodo prav oni naslednji, ki bodo dobili dobitek.

2.2.2.2.5 Leavittova motivacijska teorija

Teorija je bila utemeljena v Leavittovem delu »*Managerial Psychology*« leta 1964. Dejansko je Leavitt (Xiao 2002) v delu primerjal različne nivoje in vplive na delo v podjetju. Pri tem je upošteval vidik posameznika, vidik delovne skupine, v kateri deluje posameznik, in tudi vidik celotne organizacije.

Po Leavittu (1964, 18) je sprožilec celotnega procesa **potreba** (stanje pomanjkanja), ki izhaja iz dražljaja (vzroka za nastanek potrebe). To spremenjeno stanje v organizmu zahteva **aktivnost**. V tej fazi gre dejansko za pomanjkanje nečesa. Sledi stanje napetosti, ki spreminja potrebo. **Napetost**, ki je način doživljanja potrebe, povzroči obnašanje (aktivnost), ki omogoči doseganje cilja, zadovoljitev potrebe. V primeru, da je potreba zadovoljena, se dražljaj potrebe prekine, kar povzroči **olajšanje**. Proces je prikazan na sliki 2.10.

Slika 2.10: Leavittova motivacijska teorija



Vir: Leavitt 1964, 18.

Leavitt (1964, 21) je mnenja, da ima vsako obnašanje svoje vzroke in je z določenimi motivi usmerjeno proti cilju.

2.2.2.2.6 Teorija socialnega učenja

Avtor teorije socialnega učenja (angl. *social cognitive theory*) je Albert Bandura, ki jo je utemeljil leta 1977 (Bandura 1977). Socialno učenje, pojasnjuje DuBrin (2002, 100), je proces opazovanja vedenja drugih, opazovanja posledic in spreminjanje vedenja kot rezultat le-tega. Tako je vedenje povezovanja posameznika odvisno od kombinacije družbenega okolja in posameznikovega kognitivnega procesa. Oseba mora opazovano vedenje interpretirati kot učinkovito in primerno, drugače ga ni pripravljena posnemati.

Da bi prišlo do motivacije, morajo biti vzpostavljeni naslednji pogoji (DuBrin 2002, 101):

- **Visoka pričakovanja**; oseba se mora biti sposobna naučiti in posnemati dejanja s tem, ko opazuje, saj jo le to pripelje do zelenih nagrad. Pričakovanja morajo biti povezana s samoučinkovitostjo. Posameznik mora zaupati v svoje sposobnosti, da bo nalogo izvedel uspešno.
- **Samonagrajevanje**; pri učenju mora čutiti notranje zadovoljstvo in se ne sme zanašati zgolj na višjo plačo in napredovanje, ampak tudi na to, da mu bo posnemanje prineslo osebno zadovoljstvo in boljše veščine za izvajanje dela ter na ta način izboljšalo samopodobo.
- **Oprijemljivo znanje posnemanega vedenja**; le-to mora temeljiti na motoričnih ali verbalnih veščinah, ki jih je moč hitro artikulirati.
- **Sposobnosti učenja**; oseba, ki posnema, mora imeti sposobnost učenja, da lahko hitro posnema določeno vedenja.

Teorija socialnega učenja (Bandura 1989, 1175) podpira vzajemno delovanje. Motivacijski vidik je izjemno pomemben, saj zaposleni praviloma posnemajo vedenje tiste osebe, ki ji želijo ugoditi. Največkrat gre za posnemanje nadrejenega oz. izredno sposobnih sodelavcev. Poleg tega jih dodatno motivira tudi to, da okolica odobrava posnemanje dobrih praks.

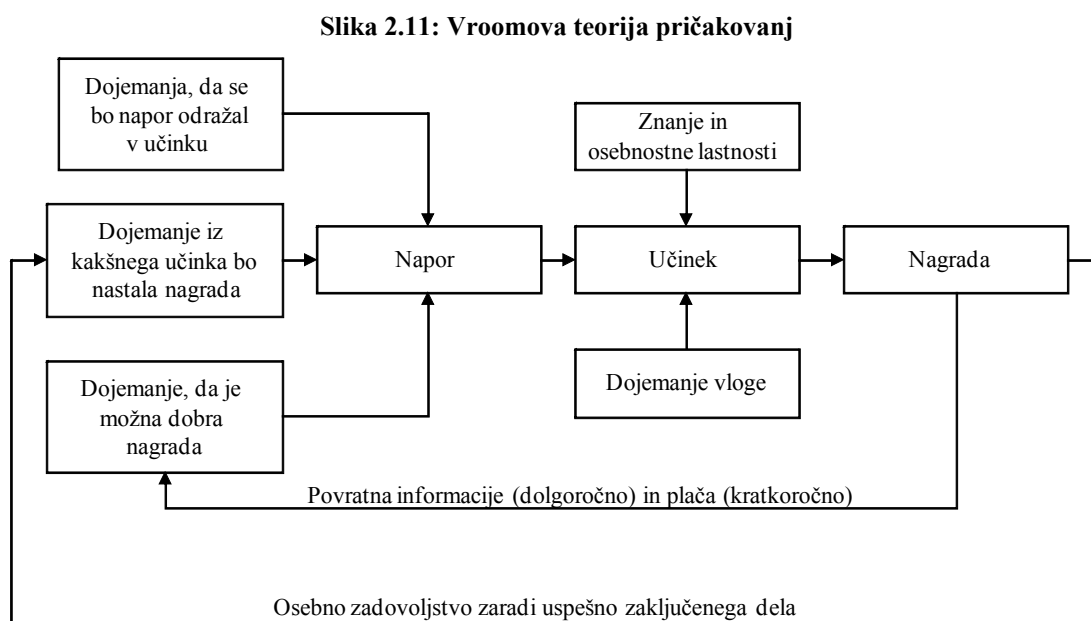
Pomembnost (Newstrom in Davis 1993, 138) te teorije je v tem, da opominja menedžerje, da se zaposleni vedno takoj ne odzovejo na dogajanje v okolici, ampak najprej opazujejo sodelavce in se šele kasneje odzovejo na dogajanje. Večina vedenj zaposlenih je torej zavestno dejanje, s katerim se odzovejo na dogajanje v okolici.

2.2.2.2.7 Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi

Številne raziskave, ki so bile opravljene z namenom, da bi odkrili, kaj osrečuje ljudi pri delu, so skoraj vedno pripeljale do podobnih zaključkov, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju odvisno od zmožnosti, vrednot in življenjskih interesov (Butler in Waldroop 1999, 147; Černetič 2007, 235). **Zmožnosti** posameznika, kot so njegove veščine, znanje in izkušnje, vzbudijo v človeku občutek zmogljivosti, kar spodbuja ustvarjalnost in produktivnost. Vendar je to le kratkotrajno. **Vrednote** se nanašajo na nagrade, ki jih ljudje iščejo in na nek način tudi pričakujejo. Te nagrade so lahko različne: ne glede na podobne zmožnosti in osebne interese posameznika je nekaterim bolj pomemben denar oz. udoben življenjski slog, drugim pa intelektualni izziv ali pa ugled. **Življenjski interesi** so, po mnenju avtorjev te teorije, najpomembnejši od treh naštetih spremenljivk. Tako ima lahko nekdo zmožnost za opravljanje dela, nagrada, ki jo prejema, je primerna, a delo, ki ga opravlja, ni v skladu z njegovimi življenjskimi interesi. Zato bo izgubil zanimanje zanj in njegova storilnost bo padla.

2.2.2.2.8 Vroomova teorija pričakovanj

To teorijo, ki spada med najpopularnejše teorije, je osnoval Vroom (1967), kasneje pa sta jo še dodatno razvila in dopolnila Porter in Lawler (De Alberdi 1990, 29). Vroomova teorija pričakovanj (angl. *expectancy theory*) je dejansko skupina teorij, katerih glavna teza je, da je količina vloženega truda v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila (slika 2.11). Temeljno izhodišče je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v katerih se izvaja delovni proces, in na drugi strani zaposlenih, ki v tej organizaciji delajo (George in Jones 2008, 189). Temelji na pričakovanjih posameznika glede vpliva njegovih dejanj. Po njegovem mnenju je večji del vedenja posameznika zavestno voden in posledično motiviran. Motivacija se pojavi, če posameznik misli, da s svojim vedenjem lahko pride do cilja, nagrade in da vrednost te nagrade upravičuje napor, ki ga vloži v spremembo vedenja (Armstrong 1991, 162).



Vir: Cowling in Chlöe 1998, 179.

Vroomova teorija motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja (Lipičnik 1998, 167). Privlačnost ciljev in ocena verjetnosti sta namreč temelj Vroomove teorije. Vrednost ciljev (Vroom 1967) je odvisna od *valence* (privlačnosti oz. usmerjenosti posameznika k cilju) vseh drugih ciljev kot tudi od opažanja *instrumentalnosti*, ki je povezava med dvema ciljema in nastane takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj, da bi nato lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (npr. napredovanje pripelje do njegovega cilja, tj. večje plače). Poglavitni pojem je tudi *pričakovanje*, ki se ga razume kot posameznikovo prepričanje, da bo vedenje

privedlo do cilja (npr. večja prizadevnost – večji zaslužek). Delavca je mogoče pripraviti do dela tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega.

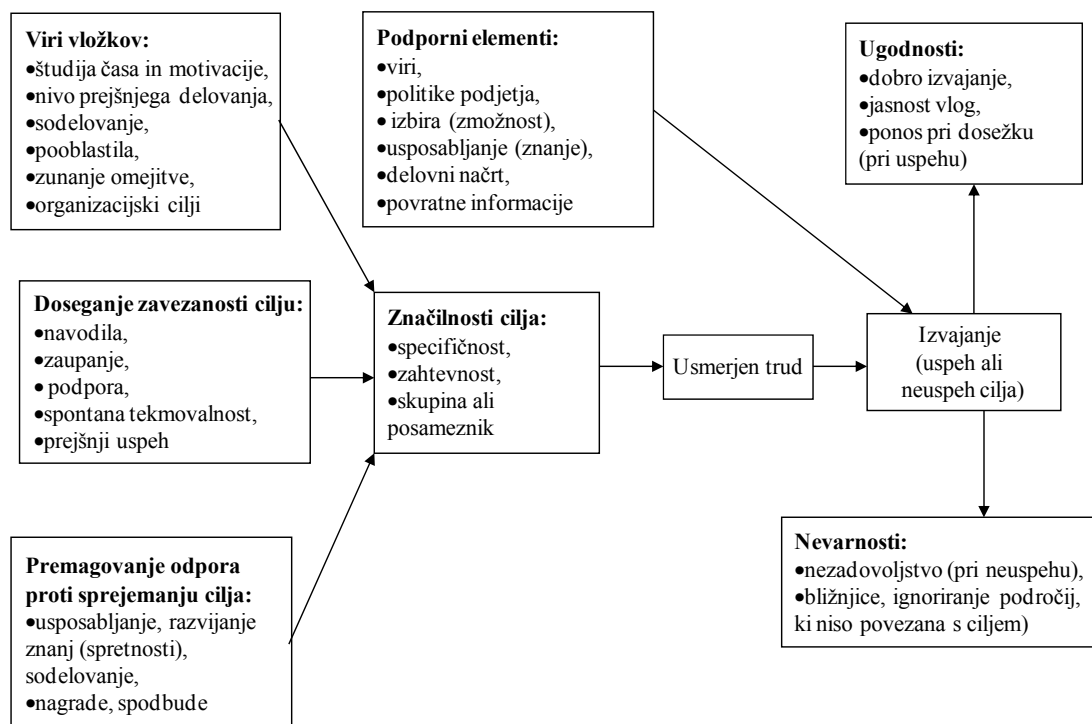
Teorija temelji na naslednjih predpostavkah (Vroom 1967):

- posameznik pričakuje, da bo rezultat posledica spremembe njegovega vedenja,
- posameznik ima za različna vedenja različna pričakovanja glede rezultata in zato lahko izbira med različnimi vedenji,
- posameznik bo motiviran za svoje delo, če bo pričakoval, da bo na podlagi uspešnega dela dosegel želeni rezultat, nagrado.

2.2.2.2.9 Teorija postavljanja ciljev

Poglavitno izhodišče te teorije z originalnim imenom »Goal-Setting Theory« je, da bo zavesten cilj zaposlenega vplival na delovno vedenje zaposlenega (Hodgetts 1991, 142). Ta teorija temelji na predpostavki, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in zavestni cilji (DuBrin 1984, 109). Nastala je kot nasprotovanje Vroomovi teoriji pričakovanj, saj sta avtorja (Locke in Latham 1979) menila, da se zaposleni lahko poistovetijo s cilji podjetja. Celoten proces je predstavljen na sliki 2.12.

Slika 2.12: Model postavljanja ciljev



Vir: Locke in Latham 1979.

K razvoju te teorije sta najbolj pripomogla Locke in Latham (1979), ki sta sklepala, da so cilji pomembni tako pred kakor tudi po želenem vedenju. Ugotovila sta, da je denar primarna vzpodbuda, zaradi katere večina zaposlenih prihaja na delo, vendar ni dovolj, da bi motiviral zaposlene. Pri svojih raziskavah sta ugotovila, da zaposlene v

primeru, če so seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno možen in realen, to še dodatno spodbudi, da bi ta cilj dosegli. Ugotovitev teorije ciljev je dejstvo, da imajo posamezniki, ki so soočeni z določenimi zahtevnimi cilji, večjo storilnost kot tisti, ki teh ciljev nimajo. Pomembno je tudi to, da ima posameznik ustrezne sposobnosti (za kar je zelo pomembno izobraževanje zaposlenih), sprejeti mora eksplicitno določen cilj (poistovetiti se mora s ciljem) in po opravljeni nalogi dobiti povratno informacijo o uspešnosti izvedbe (povratna informacija s strani neposredno nadrejenega). Ko je cilj dosežen, zaposleni dobi občutek, da je uspešen in prepoznaven.

Teorija (Locke in Latham 1979) ima tri lastnosti: (1) jasna izbira cilja, (2) menedžerji morajo pridobiti predanost zaposlenih za dosego ciljev, (3) zagotoviti je potrebno podporo za dosego cilja. Čeprav ni to na videz nič novega (prve zametke te teorije bi lahko iskali že v znanstvenemu menedžmentu Taylorja iz leta 1911), so elementi te teorije eno izmed izhodišč za ciljno vodenje (angl. *menedžment by objectives*) kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem poslovni cilj in odgovornost prenesemo na nižje ravni v podjetju (DuBrin 1984, 95).

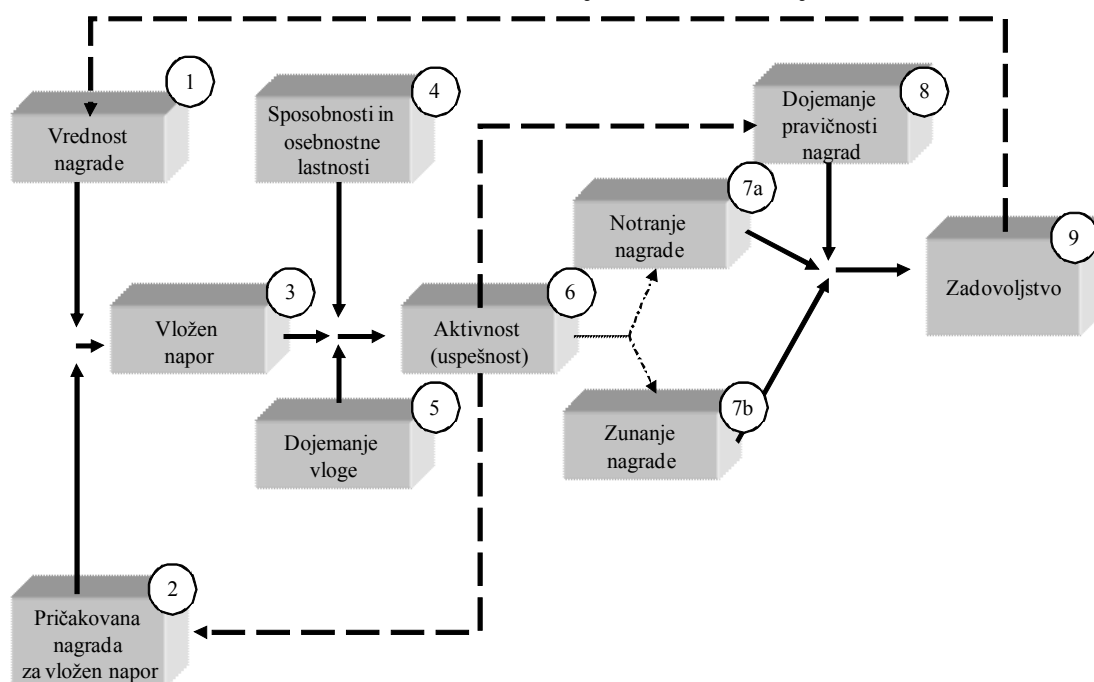
Gre nedvomno za zelo uporabno teorijo, saj se skozi planiranje, tudi v praksi, kažejo elementi te teorije v vsakem podjetju (DuBrin 1994, 109). Podrejeni si ob pomoči nadrejenih postavljajo cilje in tudi sami v veliki meri nadzorujejo doseganje teh ciljev. S cilji in njihovim doseganjem je povezano tudi nagrajevanje (Rozman in drugi 1993, 242). Vendar pa delavci ne bodo motivirani, če nimajo ustreznih veščin za dosego cilja in vedo, da jih ne bodo imeli (Stoner in Freeman 1992, 454). Zato je naloga menedžmenta, da te pomanjkljivosti poskuša odpraviti.

2.2.2.2.10 Porter-Lawlerjev model motivacije

Vse zgoraj predstavljene teorije, tako vsebinske kot tudi procesne, je možno integrirati v enotni okvir (slika 2.13).

Prav to sta storila Porter in Lawler, ko sta leta 1968 (Porter in drugi 2003, 15) dopolnila Vroomovo teorijo pričakovanj (Vroom, 1967). Strinjala sta se z Vroomom, da je količina vloženega truda zaposlenega v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila. Vendar pa je njuna teorija dopolnjena tako, da je razmerje med privlačnostjo (valenco) in pričakovanji na eni strani in naporom ter motivacijo na drugi strani bolj zapleteno, kot si je v svoji teoriji zamišljal Vroom.

Slika 2.13: Porter-Lawlerjev model motivacije



Vir: Porter in drugi 2003, 15.

Ker teorija vključuje²⁷ precej elementov ostalih teorij, ji daje to še večjo težo in širšo uporabnost za razumevanje motivacije (Vecchio 1995, 205–206).

Porter (Black in Porter 2000, 380–381) posamezne sestavine procesa opisuje v naslednjem zaporedju:

- **Vrednost (valenca) nagrade** (1): kaže zaželenost določene nagrade, ki lahko izhaja iz zadovoljstva z dobljeno nagrado (9) na osnovi povratne informacije ali pa gre za pričakovano nagrado, ki je lahko npr. posledica splošnih norm v družbi.
- **Pričakovana nagrada za vloženi napor** (2): kaže verjetnost, da bo določena stopnja truda in obnašanja vodila do želene nagrade. Zaposleni pri tem dobi povratno informacijo iz izvedene aktivnosti (6), ki pa je odvisna od vložene napore (3), dojemanja vloge (5) in sposobnosti ter osebnostnih lastnosti (4).
- **Vložen napor** (3): je mentalna in fizična energija, ki jo delavec posveča nalogi.
- **Sposobnosti in osebnostne lastnosti**: so osnovne zmožnosti posameznika, ki določijo, kako dobro lahko vloži napor v izvajanje naloge.

²⁷ Sami bi lahko ta model opisali tako, da v tem primeru spremljamo proces pridobivanja nagrade od same vrednosti nagrade do zadovoljstva z nagrado skozi različne vsebinske in procesne motivacijske teorije. Vrednost nagrade (1 – Teorija ciljev), ki jo zaposleni prejme, lahko sproži vedenja in motive glede na pričakovano nagrado (2 – Ekonomska teorija). Pri tem je zelo pomemben vloženi napor (3 – Skinnerjeva teorija okrepitve) kot tudi sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenega (4 – Alderferjeva teorija ERG in Bandurina teorija socialnega učenja) in njegovo dojemanje vloge (5 – Hackman-Oldhamov model) v procesu nastajanja nagrade. Sledi aktivnost (6 - McClellandova teorija dosežkov), ki se kaže v uspešnosti (prejemu nagrade). Pri tem so zaposleni deležni notranje nagrade (7a – Herzbergovi motivatorji), ki jo čutijo ob dobro opravljenem delu, in zunanje nagrade (7b – Herzbergovi higieniki), ki se izkazuje v finančnem vidiku. Nagrado ocenjujejo glede na pravičnost (8 – Adamsova teorija enakosti) – ali je po njihovi oceni nagrada glede na njihovo znanje in vloženi trud dovolj visoka. V kolikor ocenjujejo, da je nagrada skladna s pričakovanji in uzancami, sproži določeno zadovoljstvo z nagrado (9 – Teorija ciljev, Maslowova hirahija potreb). Le-to pa sproži ponovno reakcijo za povečan napor. Proces se ciklično izmenjuje, pri zaposlenem pa vedno znova sproža določene emocije in reakcije.

- **Dojemanje vloge** (5): je posameznikovo razumevanje usmerjanja napora, ki ga vloži v doseganje izvrševanja; tj. vedeti točno kje, kdaj in kako se vlaga napor; nepravilna zaznavanja vlog se lahko označi kot zgrešen napor, ki ne pripomore k dosegu cilja.
- **Aktivnost/izvajanje** (6): gre za določeno stopnjo dovršitve naloge, ki ima kasnejše posledice na zaznavanje uspešnosti. Le-to poskuša neposredno preveriti do pravičnosti z zaznano nagrado (8) in do pričakovane nagrade za vložen napor (2).
- **Notranje nagrade** (7a): nagrade, ki jih posamezniki dajo sami sebi kot neposreden rezultat izvajanja, kot npr. občutek (uspešne) dovršitve naloge. Ker takšna nagrada ni samoumevna, je pogojna narava takšnih nagrad ponazorjena s šibko prekinjeno puščico med okvirčkoma 6 in 7a.
- **Zunanje nagrade** (7b): nagrade, kot so povišanje plač, promocije, pohvale, ki jih organizacija lahko dodeli za izvajanje, če ocenijo, da je izvajanje ustrezno ali boljše in če je organizacija pripravljena in zmožna dodeliti takšne nagrade. Tudi v tem primeru je pogojna narava takšnih nagrad ponazorjena s šibko prekinjeno puščico med okvirčkoma 6 in 7b.
- **Zaznane pravične nagrade** (8): količina ali stopnja nagrad, za katero posameznik meni, da bi jih organizacija morala dodeliti kot rezultat določenega izvajanja.
- **Zadovoljstvo** (9): posameznikova reakcija na stopnjo nagrad, ki jih prejme, v razmerju s stopnjo pričakovanih nagrad.

Vendar pa že sam Porter (Porter in drugi 2003, 15) opozarja, da model morda ne bo vzdržal zaradi dveh razlogov. Prvič, posameznik morda nima sposobnosti, da bi izvršil nalogo, pa četudi je visoko motiviran. Drugič, morda posameznik nima ustreznih informacij o nalogi oz. svoje vloge ne dojema pravilno. Zato bi menedžerji morali (Krstič 2004, 22):

- ponujati nagrade, ki jim delavci pripisujejo neko vrednost,
- ustvariti prepričanje, da napor vodi do nagrad,
- naloge oblikovati tako, da bi le-te pripeljale do visoke storilnosti,
- najemati ustrezno usposobljene delavce,
- izučiti delavce tako, da bodo kos danim nalogam,
- oblikovati naloge tako, da je storilnost merljiva,
- oblikovati sistem nagrajevanja tako, da so nagrade povezane z uspešnostjo,
- zagotoviti, da bodo delavci dojemali nagrade kot pravične in enakopravne.

2.2.3 Najpogostejši motivacijski dejavniki

Preden zaključimo, naj povzamemo, kateri so najpogostejši motivacijski dejavniki, ki vplivajo na posameznika v organizaciji (slika 2.14). Tako sta jih Lipičnik (1998, 162) in Bahtijarevič (1999, 558) razdelila na:

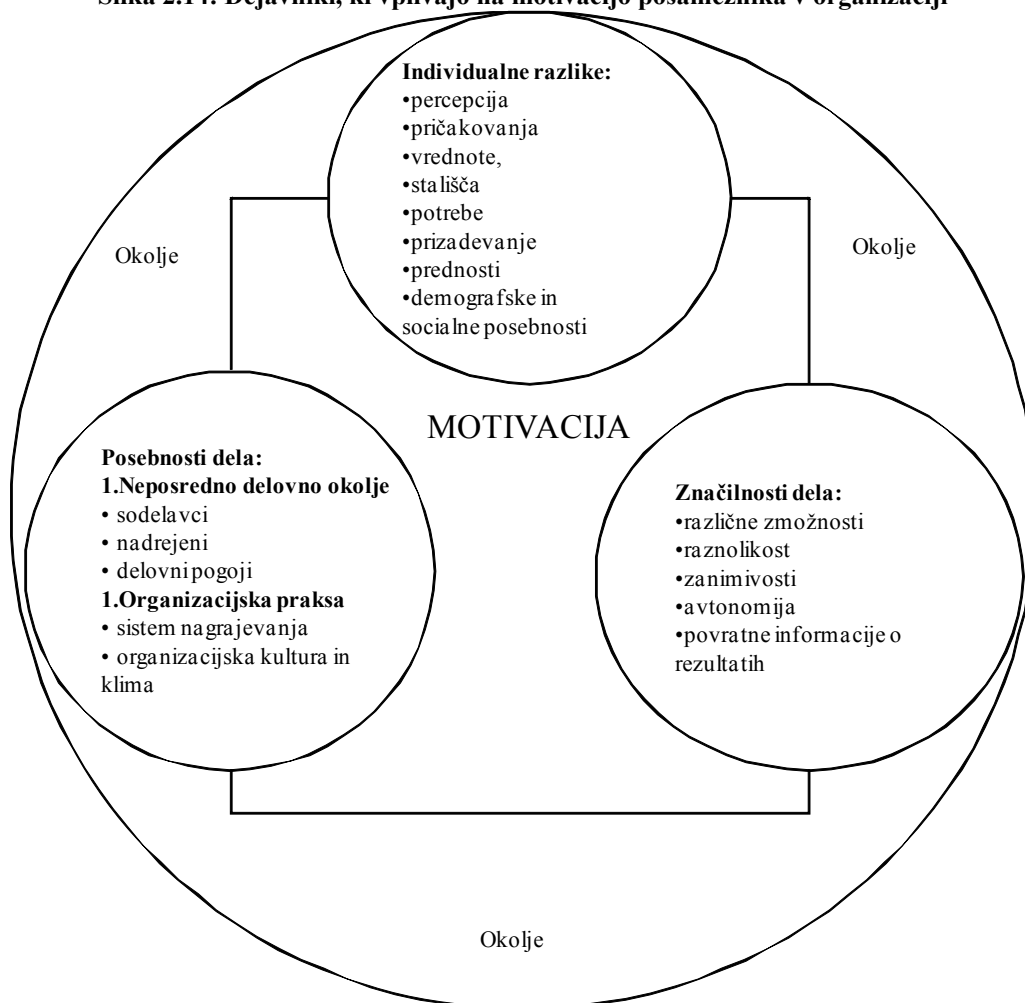
- individualne razlike med posamezniki (potrebe, stališča),
- značilnosti dela (različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomija, povratne informacije),
- posebnosti dela (sistem nagrad, pravila).

Vsak človek kot individuum ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delo (Lipičnik 1998, 162). V kolikor menedžer želi učinkovito delovati, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da menedžer ne more kontrolirati vseh dejavnikov. Tu kaže posebej izpostaviti tiste, ki ne izhajajo iz

delovnega okolja, ampak so povezani z vsakodnevnimi skrbmi delavca (zdravje družinskih članov, naravne nesreče ipd). Menedžerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik 1998, 163).

Motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo. Vendar pa je na podlagi raziskav, ki so bile opravljene pri nas, ugotovljeno, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika (Uhan 2000, 31).

Slika 2.14: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika v organizaciji



Vir: Bahtijarevič-Šiber 1999, 558.

Na osnovi motivacijskih dejavnikov so bile razvite različne lestvice. Tako je lestvica delovnih motivov (tabela 2.2) namenjena ugotavljanju temeljnih delovnih motivov na prvi ravni zaposlenega ali skupine zaposlenih in so postavke v lestvici zapisane v želeni obliki (npr. dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti). Zaposleni motive rangira glede na njihovo pomembnost (1 – najbolj pomemben, 15 – najmanj pomemben). Ugotavlja se jih lahko z vidika, kakšno je trenutno njihovo delo oz. kakšno delo bi si želeli. Razhajanje kaže na področja motivacijske napetosti oziroma

na delovno (ne)zadovoljstvo (Pogačnik 1997, 12). Lestvica delovnih motivov uporablja tehniko prisilne izbire s tem, ko od anketiranca zahteva, da vrednote oz. motive rangira in s postavljanjem enega pred drugega izraža njihovo relativno pomembnost oz. prioriteto (Pogačnik 1997, 20). Nadalje Pogačnik (1997, 33) navaja, da če je nekomu v delovni situaciji npr. zelo pomembna plača, je to odsev njegove splošne pridobitvene motiviranosti.

Na drugi strani lestvica delovnega zadovoljstva (tabela 2.2) temelji na istih delovnih motivih s tem, da zaposleni označujejo, v kolikšni meri so s posameznimi motivatorji zadovoljni (Pogačnik 1997, 33), zato je motiv nevtralen (npr. PLAČA in druge materialne ugodnosti).

Tako delovno zadovoljstvo zaposleni ocenjujejo na Likertovi lestvici (od 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen). Pogačnik (1997, 12) navaja, da vsota (ali povprečje) vseh ocen izraža globalno delovno zadovoljstvo.

Tabela 2.2: Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva

Sedanja in zaželena narava dela (lestvica delovnih motivov)	Zadovoljstvo z delovno situacijo (lestvica delovnega zadovoljstva)
dobre DELOVNE RAZMERE	DELOVNE RAZMERE
LAHKO DELO, ki mu je človek brez težav kos	ZAHTEVNOST DELA (psihična ali fizična)
dobre možnosti NAPREDOVANJA	možnosti NAPREDOVANJA
dobra OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju
dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti	PLAČA in druge materialne ugodnosti
dobri odnosi s SODELAVCI	odnosi s SODELAVCI
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	SOODLOČANJE pri delu in poslovanju
STALNOST ZAPOSLOTITVE	STALNOST ZAPOSLOTITVE
dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA
SVOBODA in samostojnost pri delu	SVOBODA in samostojnost pri delu
UGLED dela	UGLED dela
USTVARJALNO delo	USTVARJALNOST dela
VARNO delo	VARNOST dela
dober VODJA	NEPOSREDNI VODJA
ZANIMIVO DELO	ZANIMIVOST dela

Vir: Pogačnik 1997.

Rangiranje je lažje izvedljivo, ko ima anketiranec pregled nad vsemi odgovori, vendar se primerjanje otežuje, čim bolj se povečuje število enot, ki jih je potrebno primerjati med seboj. Običajno taka teorija priporoča, da se naj odločimo za preciznejši in za anketiranca lažje izvedljiv primerjalni postopek – primerjavo parov (Toš in Hafner Fink 1997, 100–101). Vendar ta metoda ni primerna za veliko število odgovorov, ker število primerjav s številom odgovorov geometrično narašča. V normalni anketni situaciji naj bo število odgovorov do 4. V kolikor jih je več, pa prosimo anketiranca, da rangira le najbolj pomembne odgovore (Sudman in Bradburn 1982). Čeprav nekateri avtorji (npr. McIntyre in Ryans 1977; Reynolds in Jolly 1980; Taylor in Kinnear 1971 v Krosnick 1999) ugotavljajo, da ocenjevanje vzame manj časa kot rangiranje, pa so druge raziskave (npr. Brady 1990, Neidell 1972 v Krosnick 1999)

pokazale, da rangiranje privede do bolj kakovostnih podatkov kot ocenjevanje, saj se anketiranci pri ocenjevanju hitreje zmotijo. Krosnick (1999) tudi ugotavlja, da je rangiranje bolj zanesljivo in pripelje do višje diskriminantne veljavnosti kot ocenjevanje. Odločitev, katero metodo želimo uporabiti, je tako odvisna od tega, kaj želimo ugotavljati in kako precizne ugotovitve želimo dobiti, kakšna je skupina, ki je predmet raziskave ipd.

Navedena lestvica je nastala iz Herzbergovih higienikov in motivatorjev (Pogačnik 1997, 19) in naj bi pokazala vzporednosti z nekaterimi temeljnimi motivi nasploh (npr. vzporednica delovnemu motivu varno delo je splošna potreba po varnosti).

V Sloveniji je bilo izvedeno kar nekaj različnih raziskav, ki so ugotovljale pomembnost motivacijskih dejavnikov. Ker pa vse raziskave niso bile narejene po enotni metodologiji²⁸, jih ni možno neposredno primerjati. Primerjamo lahko le to, kako visoko je bil posamezni dejavnik uvrščen.

Starejša primerjava motivacijskih dejavnikov v Sloveniji (Možina in Merkač 1990, 190) kaže, da so leta 1960 zaposleni plačo postavljali na peto mesto, leta 1970 na tretje in leta 1984 na prvo.

V okviru (Pogačnik 2000) vseslovenske raziskave v letu 1999, kjer so prej omenjeno lestvico delovnega zadovoljstva testirali na reprezentativnem vzorcu 5.094 zaposlenih v 54 slovenskih podjetjih, je bilo ugotovljeno, da so za zaposlene na proizvodnih delih najpomembnejši motivatorji: plača, delovne razmere, stalnost zaposlitve in odnosi s sodelavci. Dejavnika (Florjančič in Paape 2002, 104) plača ter stabilna in varna prihodnost bi lahko poimenovali socialna dejavnika, saj dajeta osnovo za preživetje.

Po enaki metodologiji je bila izvedena raziskava v družbi Hit v letih 1999 in 2003 (Merjenje zadovoljstva zaposlenih 1999 in 2003). V letu 1999 so bili zaposleni najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, varnostjo dela, imeli so dobre odnose s sodelavci in z neposrednim vodjem. Na drugi strani pa so bili mnenja, da imajo slabo možnost napredovanja, soodločanja pri delu in poslovanju in da so slabo obveščeni. Plača je bila na enajstem mestu. Podobno je bilo leta 2003, ko so bili zaposleni najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, odnosi s sodelavci, varnostjo dela in z neposrednim vodjem. Na drugi strani pa so bili mnenja, da imajo slabo možnost

²⁸ Tako so v določenih raziskavah zaposleni razvrščali, v drugih pa ocenjevali. Pri tem se ni vedno uporabljala enotna lestvica, zato neposrednih primerjav ni možno opraviti.

napredovanja, soodločanja pri delu in poslovanju in da so slabo obveščeni. Plača je bila na desetem mestu. Tu kaže poudariti, da je bilo za to obdobje značilno, da je bila plača v Hitu relativno visoka.

V kolikor domače ugotovitve primerjamo z ZDA (na tej osnovi bo v nadaljevanju izvedena primerjava nekaterih rešitev o napitnini), vidimo, da tudi tam zaposleni dajejo plači izreden pomen. V ZDA je bilo opravljenih kar nekaj raziskav. Tako so leta 1980 v raziskavi, ki je zajela celotno proizvodno industrijo (Hale 2000), zaposleni dali plačo na peto mesto, njihovi nadrejeni pa so menili, da je plača zaposlenim najpomembnejša. Podobno so v anketi, kjer so spraševali vodje (Hersey in Blanchard 1982, 41), naj ocenijo, kaj pričakujejo njihovi podrejeni, le-ti dali na prvo mesto plačo, sledili so varnost zaposlitve, napredovanje in dobri delovni pogoji. Zaposleni pa so dali na prvo mesto dobro opravljeno delo, informiranost in šele na tretjem mestu je bila plača. Leta 1987 (Hale 2000) so zaposleni v gostinstvu in turizmu dali plačo na tretje mesto, vodje pa so tudi v tem primeru ocenili, da je zaposlenim plača največji motivator. V igralništvu je bila leta 1991 izvedena raziskava med vsemi zaposlenimi (Hale 2000). Leta 2000 pa se je raziskava osredotočila na zaposlene na igralnih avtomatih (Hale 2000). V obeh primerih so tako vodje za svoje podrejene kot zaposleni sami dali plačo na prvo mesto (Hale 2000). Petcharak (2002) je na podlagi raziskave v sedmih lasvegaških hotelih ugotovil, da zaposleni v prvi plan postavljajo dobro plačo, varnost zaposlitve, zanimivo delo.

Te ugotovitve so še toliko bolj pomembne, ker se plača (Černetič 1997, 81) da le delno nadomestiti z drugimi motivacijskimi dejavniki, kot so dobri sodelavci, možnost napredovanja, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela ipd., zato je za delodajalce izredno pomembno, ali so zaposleni s plačo zadovoljni.

Nekatere raziskave ugotavljajo, da so zaposleni, ki so trdili, da so finančni problemi izvor nezadovoljstva, navadno prikrivali globlje nezadovoljstvo v zvezi z manj opredeljivimi platmi njihovega dela. Šefu je lažje reči »Imam prenizko plačo, zato odhajam«, kakor pa »To delo v meni ne vzbuja ponosa, zato odhajam«. Zaradi tega vsega je višina plače kot glavna motivacija v uspešnih podjetjih postala vprašljiva (Černetič 1997, 75).

2.2.4 Zaključki o motivacijskih teorijah

Poglavje je bilo namenjeno motivaciji, motivacijskim teorijam in motivacijskim dejavnikom. Pri motivacijskih teorijah smo se osredotočili predvsem na tiste, ki so najbolj aktualne za nadaljnjo razpravo o vplivu motivacije na višino napitnine. Pri tem pa se nismo posebej ukvarjali s teorijami starejšega datuma in teorijami, ki nastajajo kot nadgradnja že obstoječih teorij.

Vsem *vsebinskim motivacijskim teorijam*, ki smo jih zajeli, je skupno to, da pojasnjujejo vedenje in motivacijo z različnih vidikov. Poudarek je na preučevanju potreb, ki jih ima posameznik ali skupina v delovnem procesu ali pri vsakodnevnih opravilih. Že samo ime nas opominja, da se osredotočajo na vsebino motiva in ne na proces, kako motivacija nastane. Procesnemu vidiku so namenjene *procesne motivacijske teorije*, ki so s stališča upravljanja in vodenja mnogo bolj uporabne kot vsebinske motivacijske teorije. Gre za poudarek na kontroliranem in usmerjenem delovanju posameznika k določeni aktivnosti. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in kako ta proces deluje na posameznika. Izredno pomembno je, da vključujejo vpliv zavestnega odločanja, misli, pričakovanj in lastnega odločanja zaposlenih na proces motivacije, kakor tudi na samo izvajanje nalog in vedenja v različnih situacijah. Seveda tudi te teorije niso ostale brez kritik. Ključna kritika procesnih teorij je, da se osredotočajo predvsem na racionalne poglede na proces odločanja. Vendar pa je proces odločanja bolj pogosto neurejen oz. nezaveden kot pa zavestna in racionalna odločitev. Poleg tega vodje ob sprejemanju odločitev nimajo dovolj (pred)znanja glede možnosti in rešitev, ki se s posamezno možnostjo ponujajo.

Že ob delnem povzemanju motivacijskih teorij in ob izjemno različnih pogledih na motivacijo se postavlja vprašanje, kako naj menedžerji vedo, kateri načini motiviranja so najprimernejši za njihove zaposlene. Treba je namreč upoštevati posebnosti, ki izhajajo iz posameznika, dela in konkretne delovne situacije. Dejansko ni možno označiti, katera motivacijska teorija je za določeno okolje in skupino najbolj primerna. Vse teorije dajejo vpogled v človeško vedenje, v to, kako lahko posameznika motiviramo. Za razumevanje ljudi in teorij pa je treba dnevno izboljševati motivacijo. Zaposleni bodo delali tisto, kar znajo oz. za kar so motivirani. Če motivacije nimajo, morajo vodje najti način, da jih spodbudijo.

Motivov, zakaj delajo, nikakor na kaže posploševati, saj se ljudje po osebnih značilnostih zelo razlikujejo. Nekoga lahko nekaj spodbuja k delu, drugega isto odvrča. Eni čutijo pripadnost organizaciji, v kateri delajo, drugi se čutijo kot prisilni delavci, ki delajo zgolj za denar. Poleg tega motive pridobivamo in se jih učimo vse življenje. Posebej velja to za motive po dosežkih pri delu, po vplivanju in medsebojnem razumevanju.

Tu pa se tudi začne in konča začarani krog motivacije. Le vodje, ki bodo znali prepoznati, kaj je motivacija, kaj motivira zaposlene, kako jih motivirati ter kako jih obdržati motivirane, bodo uspešni. Teoretiki jim s teoretičnimi spoznanji le pomagajo, glavnina dela je še vedno odvisna njih samih.

Motivacija je nenazadnje pomembna na vseh nivojih od delovnih pogojev do zanimivega dela. Prav tako je pomembna za vse skupine zaposlenih od menedžerjev, strokovnjakov do delavcev, kajti motiviran delavec je istočasno tudi zadovoljen delavec. Imeti motiviranega delavca je ključ do uspeha. Precej priljubljena je fraza, »da so zaposleni največje bogastvo podjetja«. Na drugi strani pa zaposleni v poslovnih poročilih nastopajo le v podatkih o zaposlenih, ki povzemajo kadrovske strukture. Pretežni del poslovnih poročil podjetja zasedajo podatki o finančnem poslovanju. Dejansko, dokler se menedžerji ne bodo zavedali, da so zaposleni enako pomembni kot finance, ne more priti do poistovetenja zaposlenih s cilji podjetja. Za razvoj podjetja je namreč pomemben – poleg finančnih kazalnikov – tudi socialni kapital podjetja. To pa toliko bolj velja za storitveno dejavnost, ki smo jo obravnavali v uvodnem poglavju teoretičnega dela. Ker je na razpolago kar nekaj preskušanih načinov za ugotavljanje delovne motivacije, lahko menedžerji, če želijo, na podlagi anketnih vprašalnikov to ugotovijo. Tako imajo neposreden in takojšen odgovor, na kaj so ljudje v tistem trenutku občutljivi oz. kaj je tisto, kar bi jih lahko še dodatno motiviralo. Vendar se proces ugotavljanja motivacije ne sme zaključiti s poročilom o ugotovitvah. Ključno je, da se pristopi k postopnemu izboljševanju tistih elementov delovne motivacije, ki so se pokazali kot najslabši oz. najbolj občutljivi. Takoj ko se odpravi prvi razkorak, se lahko pristopi k drugemu. Tu se seveda postavlja vprašanje, ali lahko delavec (to velja še toliko bolj za nekvalificirano delovno silo) kvalitetno rangira tako veliko število različnih motivov. To pa lahko pride do izraza še toliko bolj, če je vprašalnik narejen tako, da anketiranci motive rangirajo in ne ocenjujejo. Praksa je namreč, da zaposleni najprej izluščijo (poiščejo v anketnem vprašalniku) plačo in šele nato iščejo ostale motive.

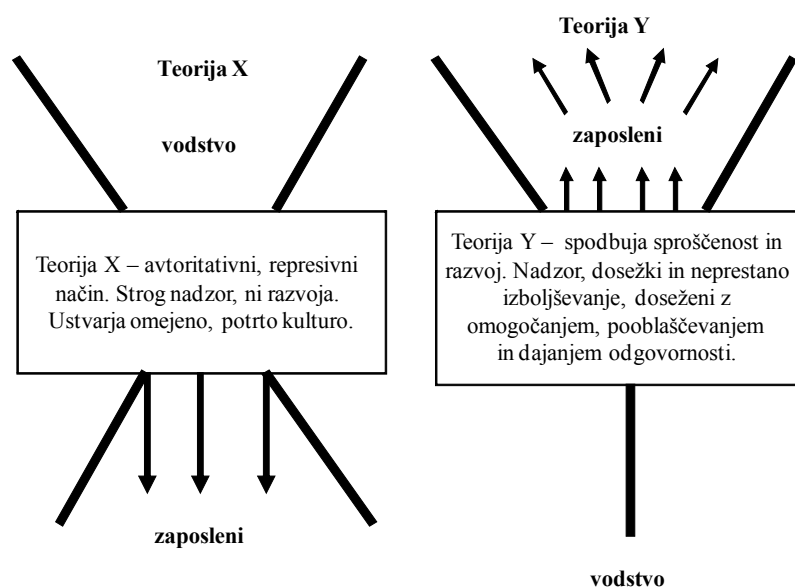
2.3 TEORIJE MENEDŽMENTA

V tem poglavju smo se dotaknili nekaterih teorij menedžmenta, na podlagi katerih smo lahko celovito obravnavali obnašanje menedžmenta in zaposlenih v storitveni dejavnosti. Pri tem smo se osredotočili predvsem na to, kateri načini vodenja pripomorejo k boljšim odnosom med zaposlenimi, med menedžmentom in zaposlenimi ter med menedžmentom in lastniki. Poleg tega obravnavamo tudi formalne (kolektivna pogodba, pogodba o zaposlitvi) in neformalne (psihološka pogodba) dogovore, ki jih zaposleni sklepajo oz. dogovarjajo z delodajalci.

2.3.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Teorija (angl. *Theory X and Theory Y*), ki jo je McGregor razvil v delu »*The Human Side of Enterprise*« leta 1960 (McGregor 1960), temelji na prepričanju, da obstajata dve skrajni možnosti človekovega obnašanja, X in Y (slika 2.15). X se nanaša na tiste zaposlene, ki ne želijo delati, in Y na tiste zaposlene, ki v delu uživajo.

Slika 2.15: McGregorjeva teorija X in teorija Y



Vir: Chapman 2002.

McGregor v teoriji X (1960, 33–43) predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len in če je le mogoče, se delu izmika. Zaradi tega je treba spremljati njegovo delovanje in ga stalno priganjati k delu. Ljudje tipa X so pri delu radi usmerjeni, imajo zelo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Brez intervencije nadrejenih bi bili za potrebe podjetja popolnoma nezainteresirani. Zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne

kaznovati, ubogljive pa nagraditi. Za vodenje ljudi tovrstnega tipa pride najbolj v poštev avtoritativno vodenje.

Druga skrajnost so zaposleni tipa Y. V tej teoriji McGregor (1960, 45–57) predpostavlja, da povprečen človek išče in prevzema odgovornost, saj mu delo pomeni zadovoljstvo, če seveda verjamejo v zastavljene cilje podjetja in z njimi soglašajo. Poleg tega ljudje tipa Y sami prevzemajo odgovornost in zato nadzorovanje in usmerjanje s strani nadrejenih ni potrebno. Največji vpliv na zaposlene tega tipa imata nagrajevanje in možnost osebnega razvoja, zato se za vodenje lahko uporablja participativen način vodenja.

Ravnanje vodilnih z ljudmi tipa X in Y se sicer močno razlikuje, vendar zaposleni le redko ustrezajo samo enemu tipu (Hersey in Blanchard 1982, 48; Černetič 2007, 233), zato je nastala teorija Z, ki je te skrajnosti odpravila.

2.3.2 Ouchijsva teorija Z

Medtem ko sta teoriji X in Y dve skrajnosti človekovega obnašanja, opazuje teorija Z (angl. *Theory Z*) človeka iz realnih izhodišč. To teorijo je nastavil že MCGregor, vendar jo je dokončno utemeljil William G. Ouchi leta 1981 v knjigi z naslovom »*Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*« (Ouchi 1981), kjer je primerjal ameriške in japonske organizacije. Osnovne predpostavke te teorije so (Vila in Kovač 1997, 96), da ima povprečen človek voljo, da je naklonjen dobremu in slabemu, da medčloveški odnosi spodbujajo človeka, da razum človeka motivira, da je medsebojna odvisnost osnovni način človeškega delovanja in da je stvarnost najboljši opis za človeški pogled na drugega človeka.

Teorija Z torej proučuje človeka na nek drug način, v realnem okolju brez skrajnosti. Treba je povedati, da v sodobni behavioristični literaturi prevladuje mnenje, da pridejo v določenih primerih v poštev tudi načela teorij X in Y, kar pa zahteva poseben pristop k vodenju. Ključ do uspeha podjetja namreč temelji v produktivnosti, ki pa je podjetja ne morejo doseči, če ni zaupanja v zaposlene, ki lahko izkazujejo lastno domiselnost in sposobnost skozi izkazano zaupanje (Ouchi 1981, 9). Značilnosti organizacije tipa Z (Ouchi 1981, 48) so torej naslednje:

- prizadevajo si čim dlje zadržati vse ljudi v podjetju,
- napredovanja na delu niso prehitra,
- strokovnjaki občasno zamenjajo oddelek in s tem pridobijo večjo interdisciplinarnost (kroženje med delovnimi mesti),
- sodoben informacijski sistem, prizadevanje za ustvarjanje dobička, sodobne metode vodenja,

- od zaposlenih pričakujejo kreativnost, zdravo presojo, modrost, izkušnje,
- prizadevajo si uporabljati participativno odločanje ...

Teorija ima tudi določene kritike. Sullivan (1983) je teoriji očital premajhno podprtost z empiričnimi raziskavami, kot tudi to, da ni možno poenostaviti, da bodo zaposleni skupinsko odgovarjali za napake posameznika, saj se ne bodo nikoli toliko socializirali in poistovetili s cilji skupine. Tudi sam Ouchi (1981) je bil mnenja, da ima lahko taka organizacija tudi določene slabosti, ki se kažejo predvsem v tem, da se zahteva visoka stopnja medsebojnega razumevanja in zaupanja in zelo neformalen način komuniciranja. Poleg tega v takih skupinah prevladuje visoka stopnja kohezije in zato težko sprejmejo medse nove zunanje sodelavce. Prav tako se lahko pojavi pomanjkanje profesionalizma in počasno reagiranje na spremembe okolja.

2.3.3 Likertova teorija

Likertova teorija temelji na izhodišču, da je produktivnost skupine precej odvisna od načina vodenja in od stališč tako članov skupine kot njenih vodij (Černetič 2007, 233). Teorija se ukvarja predvsem z delovnimi skupinami in manj s posamezniki v njih (Kavčič 1994, 58).

Likert (1967) je definiral štiri različne načine vodenja in oblike nagrajevanja:

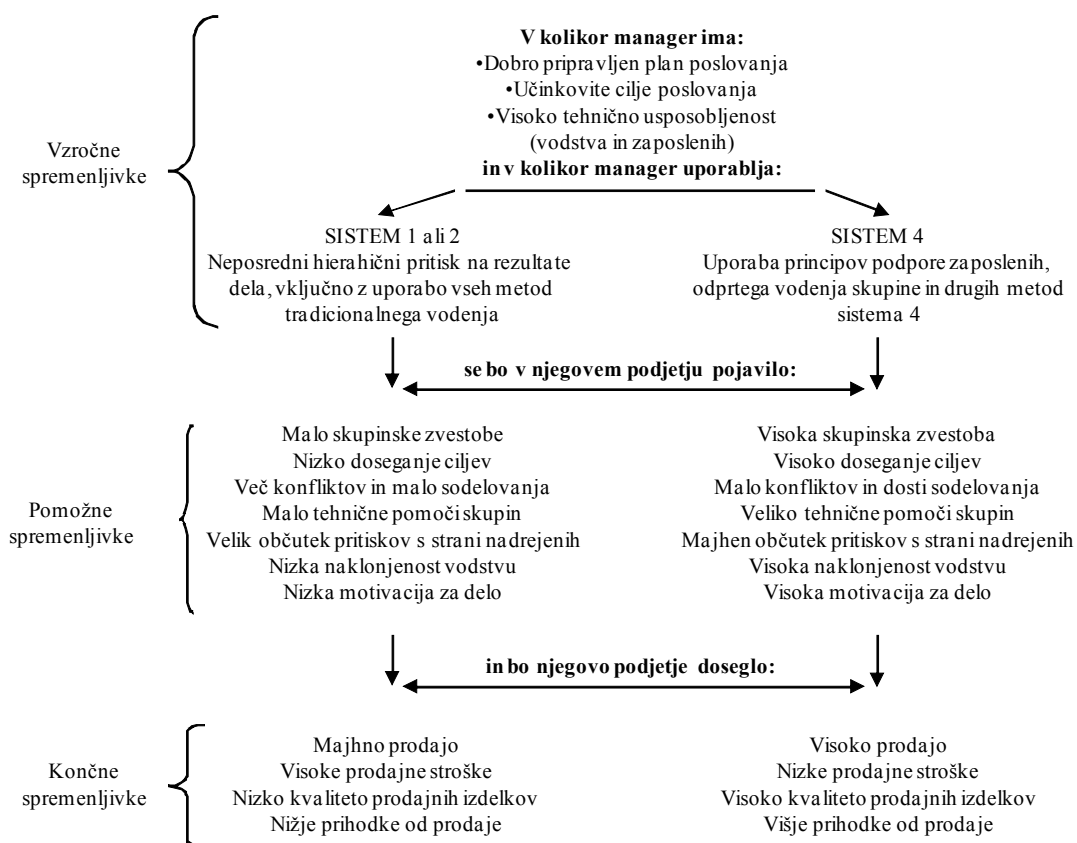
- **SISTEM 1** (avtoritativni sistem) obravnava avtokratski stil vodenja, kjer ni zaupanja v podrejene, za napake obstajajo sankcije, ljudi na delo priganjajo z grožnjami.
- **SISTEM 2** (dobronamerni avtoritativni sistem) je manj avtokratski, kjer je malo več zaupanja v ljudi. Podrejeni z vodstvom sproščeno razpravljajo o problemih. Komunikacije potekajo od zgoraj navzdol.
- **SISTEM 3** (participativni konzultativni sistem) predvideva veliko več zaupanja v podrejene, vendar zaupanje ni popolno. Podrejeni se počutijo sproščeni v razpravah z nadrejenimi, so motivirani za delo z nagradami, kaznovani s sankcijami.
- **SISTEM 4** (participativni sistem) je zelo demokratičen stil vodenja, v katerem vlada popolno zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi. Podrejeni so vpleteni v vse organizacijske aktivnosti in motivirani na različne načine, komunikacije potekajo v vseh smereh. Poudarja zaupanje v ljudi, kontrola je minimalna ali je skoraj ni, ker se poudarjata samokontrola in odgovornost.

Na sliki 2.16 je prikazano, kaj se dogaja s poslovanjem, v kolikor uporabljamo različne sisteme vodenja zaposlenih. Kot je razvidno iz slike, je pri uporabi participativnega vodenja prisotna visoka zvestoba zaposlenih, kar se kasneje kaže v doseganju ciljev, motivaciji.

Vse skupaj pa daje boljše poslovne rezultate. Nenazadnje načelo menedžmenta pravi, da tisto, kar bo nagrajeno, bo tudi narejeno (Denny 1997, 16). Tu pa se tudi začne in konča motivacijski krog.

Likert (1967) meni, da je način vodenja v tesni povezavi s porazdelitvijo vpliva moči v strukturi organizacije, kjer razlikujemo med individualnim in skupinskim odločanjem. Motivi, stališča, zaznave in čustva članov so postavljeni v širši organizacijski okvir. Pomembno vlogo igra sistem komuniciranja in informiranja zaposlenih. Pri tej teoriji ne gre za to, da bi ljudi učili medsebojnega spoštovanja, pač pa za to, da bi ustvarili organizacijo, ki bi ustvarila spoštovanja vredne ljudi (Černetič 1997, 80).

Slika 2.16: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja



Vir: Likert 1967, 76.

2.3.4 Agencijska teorija

Agencijska teorija (angl. *Principal-Agent Theory*) izvira iz ločitve lastništva in nadzora. Teorijo lahko gledamo z dveh vidikov (Bartol in Locke 2000, 119): (1) menedžerji so *agent* in lastniki *principal*, ali (2) zaposleni so *agent* in menedžerji *principal*.

Neoklasična ekonomska teorija je podjetja opisovala na temelju enostranskega razmerja med lastniki in menedžerji, ki kot agenti zastopajo svoje principale (lastnike), medtem ko imajo zaposleni samo vlogo izvedbe dela. Agencijska teorija

zato predpostavlja ločitev lastninske in upravljske, menedžerske in delovne funkcije. Temelji na nasprotovanju in merjenju moči avtonomnih interesnih skupin, od koder tudi izhaja problem vladanja v podjetju (angl. *corporate governance*). Vsi namreč ne razpolagajo z enako količino informacij o poslovanju. Glede na interese pa se urejajo tudi pogodbeni razmerja (pogodba o zaposlitvi, menedžerska pogodba), ki spodbujajo zaposlene k doseganju ciljev. Problem vladanja se skuša razrešiti tako, da so v pogodbah ali v drugih formalnih in neformalnih pravilih igre določeni načini, kako naj posamezna skupina deluje v interesu druge. Agenti (menedžerji) naj bi delovali v imenu principalov (lastnikov), zaposleni v imenu menedžerjev, vsi pa naj bi bili zavezani maksimiranju vrednosti premoženja, dobička in dolgoročnemu razvoju in obstoju podjetja.

Seveda imajo menedžerji in lastniki različno nagnjenost k tveganju in odnos do nagrajevanja (Eisenhardt 1989). Vendar pa morda lastniki nimajo celovite kontrole nad menedžerji. Problem nastopi takrat, ko je blaginja ene stranke odvisna od dejanj druge stranke, ki jo menedžerjeva dejanja lahko prizadenejo (Jensen 1998, 49; Armstrong 1999, 33–34). Največje težave nastopijo takrat, kadar menedžerji delujejo v nasprotju s cilji lastnikov ali pa zaposleni zasledujejo drugačne usmeritve kot menedžerji. Vsega namreč ni moč zajeti v medsebojne (kolektivne in psihološke) pogodbe. Težave so, kadar vsi delujejo glede na različne interese. Zasledujejo različne cilje. Lahko pa tudi delujejo drug proti drugemu. To se dogaja takrat, ko lastniki želijo maksimirati vrednost podjetja. Menedžerji se zavzemajo za maksimiranje razvoja in (predvsem) lastnih dohodkov. Zaposleni so skupaj s svojimi predstavniki, ki jih zastopajo v kolektivnem dogovarjanju, osredotočeni na čim večje plače in čim boljše pogoje dela.

V merjenju moči se vsi lahko obnašajo neracionalno in si ne prenašajo točnih informacij o realnem poslovanju. Na ta način skušajo pridobiti koristi na račun drugih. V takih razmerah nihče sam ne prevzame tveganja oz. želijo tveganje prenesti na drugo stran. Lastniki na menedžerje, menedžerji na delavce (lahko tudi skozi znižanje stroškov dela), oz. so pripravljene prevzeti tveganje le, če lahko vplivajo na razvoj in rezultate podjetja. Lastniki so to dilemo skušali rešiti tako, da so del nagrade menedžerjem povezali z doseganjem poslovnih rezultatov. Nadaljevanje tega je ponudba lastnikov, da menedžerji in zaposleni sami postanejo delni lastniki podjetja (solastništvo). To je namreč osnovni pogoji, da se zmanjša možnost oportunističnega vedenja.

Agencijsko razmerje naj bi vzpodbudilo, da bi principal in agent zasledovala iste cilje. Tako naj bi menedžer gledal na poslovanje dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo lastnih prihodkov. Tudi lastnik gleda na svoje lastništvo dolgoročno in zato mu je zadovoljstvo zaposlenih večji interes. Principal zato poskuša spodbuditi agenta, da bo ravnal v skladu z njegovimi interesi.

Wessels je posebej obravnaval vidik agencijske teorije za napitnine v gostinstvu in prišel do zaključka (Wessels 1997, 336), da lahko s pravilno spodbudo do ustvarjanja napitnin menedžer optimizira izdatke lastnikov. To doseže na ta način, da imajo delavci nižjo osnovno plačo in prejemajo preostanek plače (variabilni del) iz napitnin. Ker je cilj zaposlenih prejemati čim višjo napitnino, ima to za posledico manjše število osebja, saj se napitnina deli na manjše število upravičencev. Na ta račun delno izgubi kakovost storitve. Če pa bi se odločili za več zaposlenih, bi morali povečati osnovno plačo, saj bi v nasprotnem primeru zaposleni prejeli nižje prihodke iz vira napitnine, saj je napitnina v neposredni povezavi z višino računa (Wessels 1997, 346). V kolikor pa bi se odločili za uvedbo postrežnine oz. povečali cene za sorazmerni del, ki jih sedaj predstavljajo napitnine, bi podražili storitev in restavracija ne bi bila več konkurenčna (Stroman 1990, 2). Dejansko je uvajanje napitnin rešitev, ki daje gostu občutek, da je storitev cenejša, kot je v resnici. Zaključimo lahko, da je napitnina zelo učinkovito orodje za nadzor nad delom zaposlenih (Kwortnik in drugi 2005).

2.3.5 Pogodbe, ki urejajo pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev

V kolikor želimo, da bo sistem nagrajevanja pozitivno sprejet med zaposlenimi, je zelo pomembno, da je sprejet v dogovoru med reprezentativnim sindikatom in predstavniki delodajalcev (Lucas 2004, 138). V svetu in pri nas se je izoblikovala praksa, da se ključne sestavine sistema nagrajevanja zapiše v **kolektivno pogodbo**. Dejavnost gostinstva in igralništva ima nešteto posebnosti, ki se odražajo predvsem v dodatkih za nočno, nedeljsko, izmensko in praznično delo. Dejavnosti in zaposleni, ki nimajo organiziranih sindikatov, ne morejo tako uspešno zastopati interesa delavcev (Lucas 2004, 149). Seveda pa je zelo podobno tudi z delodajalskimi organizacijami. Če ti niso združeni v delodajalska združenja, nastopajo samostojno, kar pomeni, da jih lahko sindikati, ki so organizirani v pogajanjih, prekašajo. Poleg tega bodo težko uveljavili branžno kolektivno pogodbo, ki bo vsaj deloma uredila enak sistem pravic in obveznosti na nivoju panoge. Sistem nagrajevanja bo namreč

pozitivno sprejet le, če ga bodo zaposleni razumeli in ga sprejeli za svojega. Dogovor pa je možen le med vsemi vpletenimi partnerji.

Sklenitev delovnega razmerja nastane s podpisom **pogodbe o zaposlitvi**. Večina določil, ki vplivajo na obseg pravic in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja, izhaja iz kolektivne pogodbe. Vendar istočasno pride do sklenitve **psihološke pogodbe**, za katero Mihalič (2006, 276) pravi, da ponazarja psihološki odnos med zaposlenim in organizacijo. Šlo naj bi za (Armstrong 1999, 39) nepisano pogodbo, vendar delodajalec pričakuje, da bo za določeno vrednost nagrade delavec vrnil določeno enoto dela in obratno. Skratka, gre za obveznosti in pričakovanja delavca in delodajalca, ki izhajajo iz skupne zaveze (Rousseau 2000). Vrste psiholoških pogodb so predstavljene v tabeli 2.3.

Tabela 2.3: Delitev psiholoških pogodb

		Glede na podrobno opredelitev dogovora	
		Podrobna	Splošna
Glede na čas trajanja	Kratkoročna	usmerjena v izvrševanje nalog	prehodna/ brez jamstva
	Dolgoročna	usmerjena v ravnotežje	sorodstveno razmerje

Vir: Rousseau 2000.

Nikjer ni zapisano, da so vanjo vključeni tako materialni kot nematerialni dejavniki (Zupan 2001). Tako zaposleni razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu (Rousseau 1996 v Zupan 1999), ki naj bi jih skupaj z delodajalci realizirali. Psihološke pogodbe so zato koristen instrument v vodenju, saj lahko na osnovi tovrstnih pogodb pridobimo koristne informacije o načinu vodenja posameznega delavca in kakšno bo njegovo ravnanje v prihodnosti (Mihalič 2006, 276–277). Isti vir tudi priporoča, da naj bi se psihološka pogodba pri novozaposlenih izdelala že ob selekciji kadrov. Za obstoječe zaposlene naj bi se izdelovala vsakih nekaj let oz. ob prerazporeditvi.

2.3.6 Zaključki o teorijah menedžmenta

V tem poglavju smo se dotaknili nekaterih teorij menedžmenta, ki nam bodo pomagale razjasniti, kateri pristopi k vodenju so najbolj primerni za storitveno dejavnost in na kakšen način bi lahko najlaže vzpostavili sisteme kontrole v podjetju.

Za vodenje zaposlenih lahko uporabimo različne pristope. Le-ti se praviloma pojavljajo v kontekstu z motivi posameznika. Namenoma so bile predstavljene zelo nasprotujoče si teorije, od tistih, ki nas usmerjajo, da je potrebno delavce k delu

priganjati, do tistih, ki dopuščajo možnost, da se bodo posamezniki samoorganizirali in svoje delovne obveznosti izvajali brez kontrole. Storitvena dejavnost zaradi naravnosti k gostu zahteva specifičen stil vodenja. Tako mehkejše in k zaposlenim usmerjene metode vodenja (npr. Y, Z oz. participativni stil) omogočajo, da bo delo lahko potekalo v sproščenem vzdušju. Trše (npr. X ali avtoritativni stili vodenja) pa delovno vzdušje poslabšujejo. Delavci se tako lahko avtonomno odločajo o tem, kako bodo goste kar najbolj zadovoljili. Poleg tega mora menedžment vzpostaviti nadzor nad poslovanjem in zaposlene spodbujati k stalnemu izboljševanju storitve. Za storitveno dejavnost je pomembno, da vodje prenesejo odgovornost za kakovostno storitev na vse zaposlene v enoti. Prav tako morajo zaposlenim redno predstavljati poslovne cilje in stopnjo doseganja le-teh. V kolikor zaposleni ne vedo, v kakšnem stanju je podjetje, lahko postavljajo nerazumne zahteve. Te se največkrat pojavijo v procesu kolektivnega dogovarjanja. Šele če zaposleni poznajo poslovno stvarnost, bodo lahko sprejeli programe za dvig kakovosti ali zniževanja stroškov. Vendar pa se morajo tudi delodajalci držati dogovora, ki so ga dali zaposlenim. Tu ne gre zgolj za dogovore iz kolektivne pogodbe, ki jih zaposleni v primeru kršitev uveljavljajo po sodni poti. Bolj pomembni so neformalni dogovori v psihološki pogodbi. V kolikor so ti prekršeni, bo sledil padec motiviranosti, ki bo povzročil nezadovoljstvo in v skrajni fazi odtujitev od dela. Seveda je pomembno, da delodajalci uporabljajo čim več motivacijskih in čim manj kalkulativnih in prisilnih psiholoških pogodb. V proces nastanka kolektivne in psihološke pogodbe se morajo vključiti tako lastniki kot tudi menedžerji. Čeprav naj bi po agencijski teoriji lastniki v celoti predali nadzor nad poslovanjem menedžerjem, se to v celoti ne sme zgoditi. Pomanjkanje kontrole lastnikov lahko pripelje do izkoriščanja zaposlenih, saj želijo menedžerji optimizirati prihodke zaradi obljubljenih bonusov iz naslova nadpovprečnih dobičkov. Ko lastniki to zaznajo, je lahko storjena že tako velika škoda, da je ni več moč odpraviti. V skrajnosti zato lahko pride celo do propada podjetja.

2.4 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Nagrajevanje oz. plačilo po opravljenem delu je prisotno, odkar je prisoten menjalni odnos. V začetku se je višina plače določala s sporazumevanjem med tistim, ki je delo drugega potreboval, in drugim, ki je delo določene vrste in strokovnosti lahko opravil. Višino plačila sta določala izključno ponudba in povpraševanje na trgu delovne sile (Jurančič 1995, 5). Kasneje so se plače začele urejati z usklajevanji in

sporazumevanji predstavnikov nosilcev interesov (Dessler 2005, 394). V času znanstvenega menedžmenta pa je bilo področje plač deležno najhitrejšega razvoja (Martocchio 2001, 7). Da bi lažje uveljavili svoje interese, so se zaposleni povezali v sindikate, delodajalci pa v delodajalska združenja. Kasneje je v ta krog vstopila še država. Plače so namreč pomembne zaradi kupne moči prebivalstva in vir davčnih prihodkov iz naslova obdavčitev le-teh. Zato je država želela obdržati določen nadzor. Socialni partnerji se danes dogovarjajo o minimalnih plačah in njihovem usklajevanju.

Vlogo nagrajevanja in plač v družbenih in gospodarskih procesih Jurančič (1995, 8) opisuje kot socialno, stroškovno in motivacijsko. Socialna vloga plače je utemeljena z dejstvom, da plača omogoča in zagotavlja tistim, ki jo prejmejo, in vsem, ki so od nje odvisni, boljše ali slabše preživetje. S socialnega vidika ni zanemarljivo tudi to, da je denar pomemben tudi kot osnova menjalne vrednosti oz. vrednost, s katero si lahko privoščimo določeno dobrino. Od tu tudi njegova statusna vrednost (Newstrom in Davis 1993, 167).

Stroškovna vloga temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki se mora pokriti tako, da se z njim obremeni proizvod ali storitev v okviru njegovega nastanka in plasiranja na trgu. Kot alternativni pojem za plačo se, predvsem v ZDA, uporablja pojem kompenzacija ali nadomestila (angl. *compensation*). Vendar se ta terminologija v Evropi zaradi povezovanja s tem, da naj bi šlo za popravek neprijetnega dejstva, da morajo ljudje delati, ni širše sprejela (Bramham 1994, 85; Lipičnik 1998, 191).

Za naše preučevanje je najpomembnejša motivacijska vloga plač. Za denar sta Locke in Latham (1979) napisala, da je glavna spodbuda za prihod zaposlenih na delo, vendar pa sam ni dovolj, da bi zaposlene zadostno motiviral. Zato nas bo v nadaljnjem raziskovanju zanimalo, kakšna mora biti vrednost plačila in na kakšen način ga morajo zaposleni prejeti, da doseže svoj namen.

Vsaka izmed zgoraj naštetih vlog plače ima v normalnih razmerah naravnega in zakonitega zastopnika (Jurančič 1995, 9): socialno vlogo zastopajo sindikati, stroškovno delodajalci in motivacijsko menedžerji. Država pa naj bi zavzela nevtralen položaj in si mora prizadevati za dosego ravnovesja med vsemi tremi zagovorniki, kar naj bi omogočalo optimalne gospodarske, poslovne in socialne učinke.

Čeprav državni predpisi določajo določene minimalne pravice zaposlenih, sta izdelava in vzdrževanje sistema nagrajevanja naložena podjetjem, kar za najvišje vodstvo predstavlja eno od najbolj zahtevnih nalog s področja upravljanja s človeškimi viri (angl. *human resource management* ali *HRM*) (Bratton in Gold 1999, 238), saj je sistem motiviranja in nagrajevanja ena od ključnih nalog tega upravljanja.

V tem poglavju predstavljamo sistem nagrajevanja zaposlenih, vključno z definicijami osnovnih pojmov, ki se povezujejo s sistemom nagrajevanja in strategijo podjetja. Po predstavitvi plačne piramide, vključujoč posamezne elemente plače, predstavljamo posebnosti nagrajevanja v gostinstvu in igralništvu. V zaključku poglavja povezujemo nagrajevanje z ugotovitvami o motivaciji.

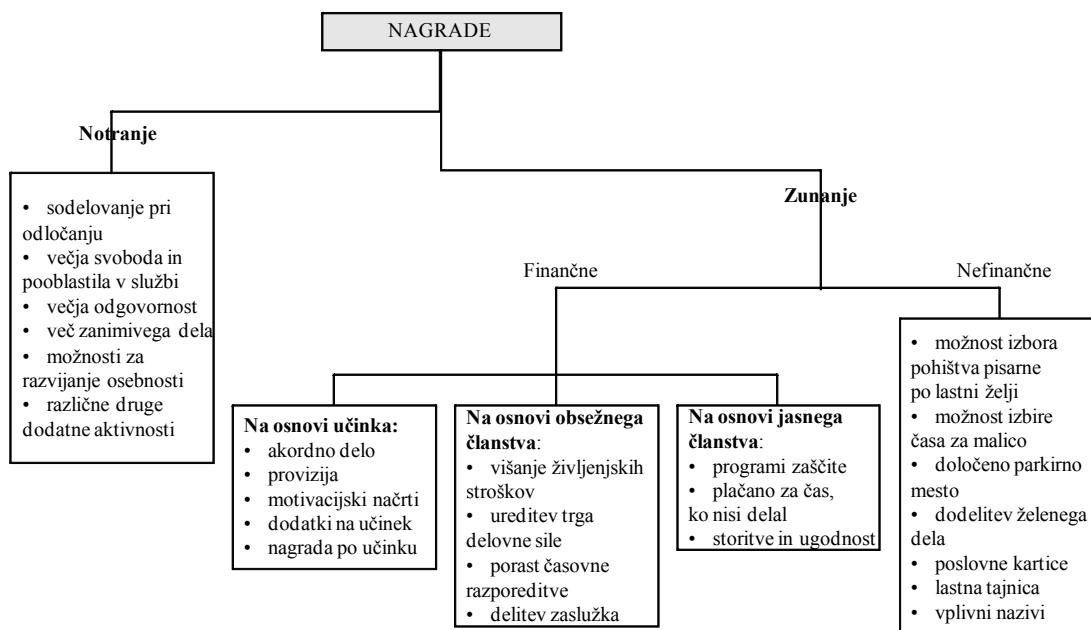
Teoretični okvir temelji pretežno na tuji literaturi, pri čemer nismo zanemarili domače ureditve. Konceptualno so si tuje in domače ureditve sorodne, na izvedbeni ravni pa se razlikujejo zaradi ureditev v delovnopravni zakonodaji. Pri pripravi modela nagrajevanja je to treba upoštevati.

2.4.1 Definicije nagrajevanja in vrste le-teh

Kreitner nagrade opredeljuje kot materialno in psihološko plačilo za izvajanje delovnih nalog (Kreitner 1992, 397). V praksi sta se v osnovi izoblikovala dva sistema plačila: glede na čas in glede na učinek (Dessler 2005, 390). Bolj podrobne klasifikacije nagrad pa so naslednje:

- Milkovich in Boudreau (1988, 705) nagrade delita na **posredne** (zavarovanje za primer odsotnosti, plačilo za plačano odsotnost, solidarnostne pomoči in drugi dohodki) in **neposredne** (osnovna plača, plačilo za zasluge in spodbude ter del plače na podlagi stroškov življenja).
- Tate s sodelavci (Tate in drugi 1992, 210) jih tudi deli v dve kategoriji: **plača in ugodnosti**. Po njegovi definiciji je plača denarna vrednost, ki jo zaposleni prejme za svoje redno delo preko tedenske ali mesečne plačilne liste. Ugodnosti pa so vse ostale nagrade, povračila in nadomestila.
- Zupan (2001, 19–20) nagrade razdeli na **stalni in gibljivi (variabilni) del**. Stalni del nagrad je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga posameznik opravlja, ter od znanja in zmožnosti, ki jih poseduje za opravljanje dela. Variabilni del je odvisen od tega, kako dobro delo opravlja.
- De Cenzo in Robins (2002, 301) sta vrste in načine nagrajevanja v osnovi razdelila na **notranje in zunanje**, ki se v nadaljevanju delijo na finančne in nefinančne (slika 2. 17). Tej delitvi smo tudi mi sledili v nadaljevanju.

Slika 2.17: Vrste in načini nagrajevanja zaposlenih



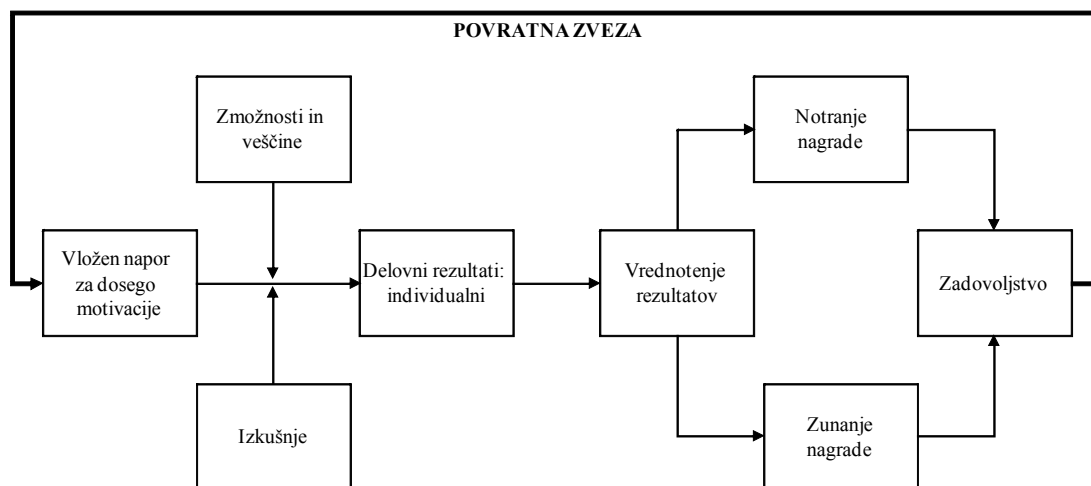
Vir: De Cenzo in Robbins 2002, 301.

Opredelitev stroškov dela²⁹ je bila do nedavnega nedorečena tudi v razvitem svetu. Sprejeta je bila šele na mednarodni konferenci statistike dela v Ženevi leta 1996 (Uhan 2000, 341). Mihelič (1995, 9) je osebni dohodek zaposlenega definiriral kot vse zaslужke zaposlenega iz dela, vključno z zneski, dobljenimi za rezultate ustvarjenih pobud, in tistimi, ki so iz dobička podjetja namenjeni posamezniku.

V praksi plače in nagrajevanje številni avtorji v literaturi obravnavajo skupaj z motivacijo. Motivacijske teorije pogosto govorijo o zunanjih in notranjih nagradah (Vecchio 1995, 216; De Cenzo in Robbins 2002, 300; Porter in drugi 2003, 452). Slika 2.18 predstavlja notranje in zunanje nagrade glede na to, kako so vrednotene s strani posameznika. V kolikor bodo nagrade pri posamezniku sprožile občutek zadovoljstva, se bo povečal vložen napor in s tem tudi motivacija. Pri tem so odprti tipi ljudi (ekstrovertirani) motivirani že, če jim nagrado le obljubimo, medtem ko moramo zaprte tipe (introvertirane) bolj priganjati k delu (Furnham 1995, 217). Nadalje, Armstrong in Murlis (1994, 23) menita, da sistem nagrajevanja ne more temeljiti zgolj na denarnih nagradah, ampak mora vključevati tudi nedenarne, ki spodbujajo notranjo motivacijo.

²⁹ Tu mislimo na vse stroške, ki jih ima delodajalec z zaposlenimi (npr. tudi nadomestilo za prevoz na delo in prehrano) in ne zgolj na plače.

Slika 2.18: Notranje in zunanje nagrade



Vir: Gibson in drugi 1994, 234.

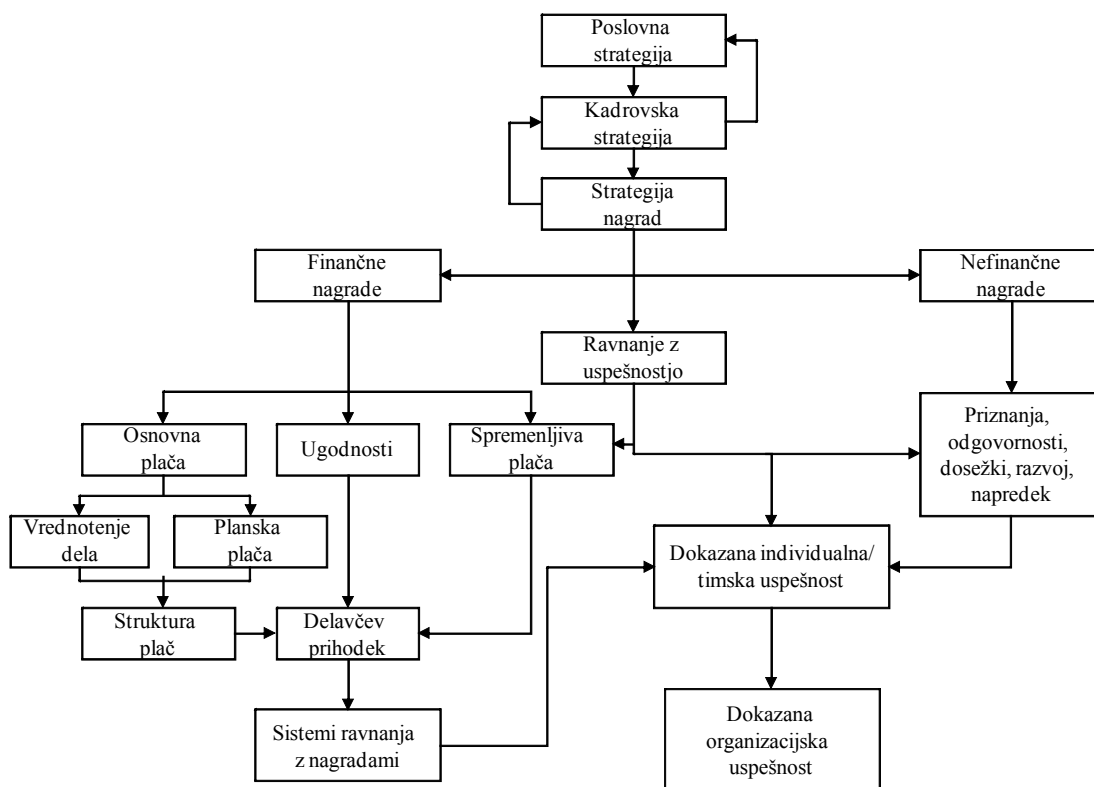
Zunanje nagrade prihajajo od zunanjih virov, medtem ko notranje nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Zunanje nagrade so lahko plača, dodatne ugodnosti, napredovanje in drugi dohodki. Notranje nagrade pa predstavljajo občutek dobro opravljenega dela, spretnost, odgovornost in osebna rast (Kreitner 1992, 399). Notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega napora. Na drugi strani pa so zunanje nagrade kontrolirane in zahtevajo nenehno pozornost in revizijo s strani menedžmenta. V kolikor želimo, da zunanje nagrade podpirajo delovno uspešnost, morajo (1) pokriti osnovne potrebe, (2) pospeševati pozitivna pričakovanja, (3) zagotoviti enakomerno razporeditev in (4) nagrajevati rezultate (Kreitner 1992, 399).

V kolikor želimo, da bo sistem nagrajevanja pozitivno sprejet med zaposlenimi, je zelo pomembno, da je sprejet v dogovoru med reprezentativnim sindikatom in predstavniki delodajalcev (Lucas 2004, 138) in se zapiše v kolektivno pogodbo. Dejavnost gostinstva in igralnštva ima določene specifike, ki se odražajo predvsem v dodatkih za nočno, nedeljsko, izmensko in praznično delo.

2.4.2 Nagrajevanje kot orodje uresničevanja strategije v podjetju

Temelj vsakega uspešnega podjetja so jasno postavljena ustvarjena vizija, vrednote in poslovni cilji, ki pa sami po sebi še nič ne pomenijo, če nam ne uspe vzpostaviti njihovega prenosa in uglasitve z vsemi zaposlenimi (Katzenbach v Zupan 2001, 62). Kot je razvidno iz slike 2.19, je sistem plač in nagrajevanja sestavni del strategije podjetja, katerega osnovni cilj je podpreti izvajanje poslovne strategije ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti (Zupan 2001, 122).

Slika 2.19: Sistem nagrajevanja



Vir: Armstrong 1999, 5; Lipičnik 1998, 194.

Ta ideja nikakor ni nova, saj so denar kot spodbudo za boljše delo delavcev uporabljali že v sedemnajstem stoletju (Ibbetson in Whitmore 1977, 6). Učinkovit sistem nagrajevanja, ki temelji na plačilu po uspešnosti, omogoča, da zaposleni z več vloženega dela zaslužijo več denarja (Gibson in drugi 1994, 215). Vendar pa na oblikovanje modela nagrajevanja vpliva mnogo dejavnikov tudi iz okolja: politika države, sindikati, konkurenčnost in dobičkonosnost dejavnosti ipd. Podjetja uvajajo veliko različnih načinov nagrajevanja za zaposlene. Plača, napredovanje, ugodnosti, statusni simboli so morda najpogostejše oblike, vendar niso edine možne oblike nagrajevanja (Lawler 1977, 163). Zato je zelo pomembno, kakšen odnos ima podjetje do sistema nagrajevanja.

Učinkovit sistem plač mora upoštevati dvoje: raznolikost in kompleksnost funkcij in motnje, ki vplivajo na delovanje sistema funkcij (Bolle de Bal 1990, 105). Armstrong (1999, 1) za sistem nagrajevanja zaposlenih pravi, da gre za način, kako so zaposleni nagrajeni glede na njihovo vrednost v podjetju. V okvir nagrajevanja so tako vključene finančne kot nefinančne nagrade, skladno s filozofijo, strategijo, politiko, plani in procesi v podjetju, s katerimi delodajalci nagradijo zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Armstrong in Murlis 1994, 23). Sistem nagrajevanja torej vsebuje dogovore o procesih, praksi,

strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Zato mora (Beardwell in drugi 2004, 511) strategija nagrajevanja dolgoročno vplivati ter ohranjati skladnost s kadrovskimi strategijami. Vendar moramo zagotoviti prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznikov (Zupan 2001, 15) in prav plače in nagrajevanje so zato pomemben motivacijski dejavnik, ki spodbuja k boljšemu delu in doseganju le-teh.

V kolikor želimo, da bi bila nagrada zares učinkovita in da bi vplivala na prihodnjo aktivnost, mora imeti naslednje lastnosti (Lawler 1977, 173–175):

- **Pomembnost nagrade:** delavec mora prejeti tako višino nagrade, da je zanj pomembna in mu omogoča zadovoljitev individualnih potreb. Tako je potrebno zagotoviti tak sistem nagrajevanja, da omogoča diferencirano in heterogeno nagrajevanje, glede na različne posameznike in skupine. Delavec mora nagrado akceptirati kot primerno glede na vložek (napor) ter primerno glede na nagrado, ki jo prejmejo delavci na primerljivih delovnih mestih v konkurenčnem ali istem podjetju. Aktivnost delavca je tako lahko odvisna tudi od relativne in ne zgolj od absolutne vrednosti nagrade.
- **Fleksibilnost nagrade:** nagrade se odražajo glede na količino in kakovost vloženega dela v korelaciji s pridobljeno nagrado. Fleksibilnost pa se kaže glede na količino dela in glede na prispevke posameznih delavcev.
- **Pogostost nagrade:** nagrada, ki se izplačuje redno vsak mesec oz. je njen znesek zanemarljiv, izgubi na pomenu, zato je bolje izplačevati višje zneske, vendar v daljših časovnih intervalih.
- **Vidnost nagrade:** le v kolikor zagotovimo, da je nagrada vidna, bo zadovoljila delavčeve potrebe po spoštovanju. Vidnost zagotovimo z njeno višino in načinom izplačila.

Isti vir tudi navaja, da v kolikor bo podjetje zagotovilo sistem nagrajevanja na podlagi zgoraj naštetih parametrov, bodo nagrade pripomogle k večji aktivnosti delavcev. Kljub vsemu pa mora podjetje zagotoviti tak sistem nagrajevanja, ki podjetju ne bo povzročal prevelikih stroškov.

Podjetja (Gibson in drugi 1988, 191) uporabljajo različne pristope k nagrajevanju, da bi spodbudile ter motivirale zaposlene k doseganju osebnih ciljev in ciljev podjetja. Vendar, v kolikor želimo, da bi bil denar lahko ustrezna nagrada, morajo biti zadovoljni naslednji pogoji (Boone in Kurtz 1992, 360):

- zaposleni morajo ceniti denar,
- zaposleni morajo imeti pregled nad svojo nagrado,
- zaposleni morajo občutiti, da bo povečan vložek na njihovi strani povečal vrednost nagrade,
- obstajati mora občutna razlika med delavcem, ki dobro opravlja delo, in tistim, ki delo opravlja podpovprečno,
- norma glede na delovno enoto ne sme zmanjševati nagrade posameznika, ki uspešno opravlja delo.

Z vidika uspešnega upravljanja z zaposlenimi je prav denar in materialno nagrajevanje eden od najbolj kritičnih dejavnikov, ki lahko prispevajo ali pa zavirajo uspešno vodenje zaposlenih (Anderson 1994, 80). Zato se moramo strinjati z

Armstrongom (2002, 3), da je zelo pomembno, kako so zaposleni v podjetju nagrajeni. Kakovosten sistem nagrajevanja (Gibson in drugi 1994, 215), ki temelji na nagrajevanju po učinku, motivira zaposlene, saj večina zaposlenih zelo ceni denarne nagrade. Še posebej jih motivira, če je nagrajevanje pregledno in temelji na principu »delaš kvalitetneje in več zaslužiš«. Vendar se ne moremo zanašati zgolj na finančne nagrade, pa čeprav so lahko za nekatere zaposlene zelo priljubljene, in je treba za motiviranje zaposlenih vključiti tudi druge vrste nagrad (Armstrong 1991, 169). Sistem nagrajevanja mora biti oblikovan tako, da dopušča izbiro, saj imajo različni ljudje različne potrebe (Griffin, 1984, 404). Denar ima resda simbolično moč pri motivaciji zaposlenih (Boone in Kurtz 1992, 360), vendar pa teorija pričakovanj najbolj nazorno prikazuje vrednost denarja kot motivatorja, saj ta ne zadovoljuje vseh enako (Boone in Kurtz 1992, 360). Praktični eksperimenti so pokazali, da so isti ljudje lahko motivirani z različnimi pristopi v različnem časovnem obdobju in da so različni ljudje motivirani z različnimi načini motiviranja v istem času (Kreitner 1992, 390).

2.4.3 Vrednotenje dela kot osnova za vzpostavitev pravičnih razmerij v plačah med zaposlenimi

Večkrat je bilo že poudarjeno, da plača ali nagrajevanje delavcev spada po mnenju večine avtorjev (Kreitner 1992, 397; Lipičnik 1998, 208; Armstrong 1999) med psihološke stimulatorje za delo. Vprašanje, ki se zato poraja, je, ali je možno določiti plačo, ki bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo (trajno) zavzetost za delo. Že iz Adamsove teorije enakosti (Adams 1965) izhaja, da je zelo pomembno, na kakšen način vrednotimo posamezna delovna področja. Poleg tega se je izkazalo, da na delavčevo zavzetost za delo vpliva ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo (Lipičnik 1998, 208). Tu gre lahko tudi za dojetje delavca, kako je njegovo delo ovrednoteno. Zato je bilo že več kot pred 100 leti nujno vzpostaviti in predpisati metode za vrednotenje delovnih mest. Poglavitni razlog za to je bil, da si delodajalec ni mogel več avtoritativno določati tarif za delo le z upoštevanjem razmerij med ponudbo in povpraševanjem na tržišču delovne sile (Jurančič 1995, 17).

V podjetjih lahko vrednotenje dela in kasnejše razvrščanje delovnih mest opravijo z eno od uveljavljenih metod. Ločimo (Smith in Nethersell 2000, 217) jih glede na uporabljen postopek razvrščanja (rangiranje ali grupiranje) in tudi na način, kako je

razvrščanje opravljeno (sumarno ali analitično). Nagrajevanje lahko oblikujemo tudi na podlagi kompetenc (Spencer in Spencer 1993), pri čemer gre za nagrado za vedenjske kompetence, ki so povezane z uspešno opravljenim delom posameznika in izhajajo iz posameznikovega znanja, osebnih lastnosti, veščin, stališč, vrednot ipd., ki pripomorejo h kvalitetnejšemu izvajanju dela.

Čeprav absolutno poštenega sistema nagrajevanja ni, pa Bramham (1994, 86–87) pravi, da si morajo menedžerji prizadevati k njegovi vzpostavitvi. In prav z vrednotenjem se lahko približamo temu, da zaposleni ne bodo imeli občutka, da so opeharjeni. Slovenska zakonodaja³⁰ določa obveznost, da je potrebno vsa delovna področja razvrstiti v tarifne razrede z aktom o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, in sicer ob upoštevanju strokovne izobrazbe (Jurančič 1995, 11).

Menedžerji lahko uporabljajo različne metode za ugotavljanje primerljivosti plač tako v lastnem kot tudi v konkurenčnih podjetjih. Za notranja razmerja uporabljajo analizo dela in vrednotenje delovnih mest. Za pridobivanje informacij o plačah na trgu pa se poslužujejo online forumov in drugih spletnih virov³¹ (Dessler 2005, 397).

2.4.4 Struktura plač v podjetju

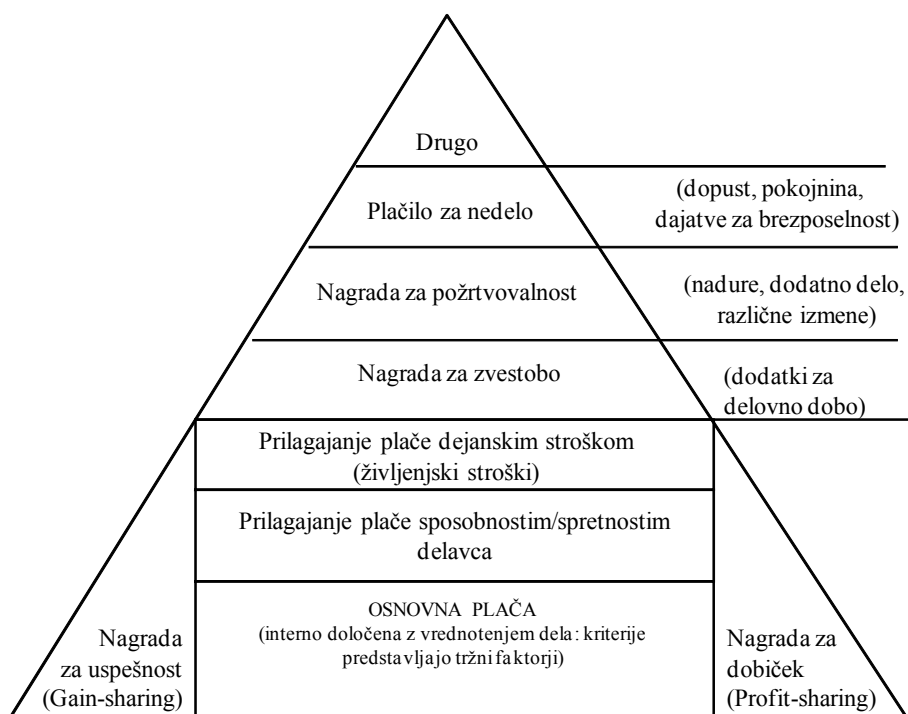
Vsako podjetje na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač. Newstrom in Davis (1993, 185) sta oblikovala model, ki je predstavljen na sliki 2.20.

Sredinski del piramide izhaja iz analize dela in cene dela na trgu ter se odraža v razmerju med posameznimi delovnimi mesti, ki so nagrajena glede na odgovornost. V ta del spada še plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo. Levi del piramide predstavlja nagrajevanje zaposlenih na podlagi uspešnosti in nagrajuje zaposlene za njihovo uspešnost pri delu. V desnem delu piramide pa je nagrada za dobiček, ki je odvisna od dobička, ki ga dosega podjetje. Vsak del plače ima za podjetje določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje. Newstrom in Davis (1993, 186) sta mnenja, da se vsi trije deli med seboj dopolnjujejo in zato lahko posamezne dele uporabljamo v različnih razmerjih.

³⁰ Zakon o delovnih razmerjih, Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, panožne kolektivne pogodbe.

³¹ Taka spletna stran je npr. O*NET® Content Model. O*NET Resource Center. Dostopno prek: <http://www.onetcenter.org/overview.html> (2. januar 2008).

Slika 2.20: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja



Vir: Newstrom in Davis 1993, 186.

Pri nadaljnji primerjavi smo upoštevali slovensko zakonodajo, predvsem Zakon o delovnih razmerjih³² in kolektivne pogodbe³³.

Osnovna plača predstavlja predvsem dogovorjeno ceno zaposlenega v zameno za njegovo delo, poleg tega pa ima še dva namena. Prvi zadeva konkurenčnost na trgu dela, pri čemer želi podjetje perspektivne delavce pridobiti ali obdržati, zato plača več kot konkurenca. Drugi namen zadeva razmerje plač v podjetju, saj z vrednotenjem dela zaposlenih podjetje želi doseči takšno razmerje med plačami, da se že po višini plače vidi, kdo opravlja zahtevnejše delo. Na trgu dela mora podjetje, ki želi pridobiti kvalificirano delovno silo, ponuditi vsaj tako visoke plače kot konkurenčna podjetja (Bolle de Bal 1990, 105).

Plača za posebne sposobnosti izhaja iz zavedanja podjetij, da so posebna znanja dandanes velika konkurenčna prednost, zato so le-ta pripravljene plačati in s tem zadržati perspektiven kader. Newstrom in Davis (1993, 184) sta tovrstno nagrajevanje opredelila kot nagrajevanje, kjer se nagrajuje (pre)usposobljenost posameznika. Cowling in Chlöe (1998, 203) pa celo empirično ugotavljata, da so bolj usposobljeni delavci bolje plačani.

³² Zakonodaja je bila povzeta po spletni strani Državni zbor Republike Slovenije. Dostopno prek: <http://www.dz-rs.si/>, (8. avgust 2008).

³³ Kolektivne pogodbe so bile povzete po spletni strani JUS INFO. Dostopno prek: <http://www.ius-software.si/>, (8. avgust 2008).

Plačo, odvisno od življenjskih stroškov, uporabljajo podjetja za omilitev vplivov inflacije in tako zaposlenim dajo občutek varnosti pred gospodarskimi nihanji. V kolikor se plača ne bi usklajevala, bi dejansko zaposleni na dolgi rok za enako delo zaslužili manj kot so v preteklosti, saj se cene dvigujejo hitreje kot plače (Dessler 2005, 396). Podobno je tudi z življenjskimi stroški glede na geografsko lego, saj se zelo razlikujejo. V velikih mestih visoko razvitih držav so bistveno večji kot pa npr. na podeželju nerazvitih regij. Vse to je treba upoštevati pri izgradnji modela nagrajevanja. Prav ti ekonomski in socialni dejavniki bodo pri kreiranju novih sistemov nagrajevanja predstavljali največje izzive (Bratton in Gold 1999, 238). Dopusča pa se tudi višja plačila v primeru, da gre za deficitarne poklice.

Nagrada za zvestobo predstavlja zahvalo podjetja za dolgoletno sodelovanje z določenimi zaposlenimi, saj se jim podjetje tako zahvali za njihovo zvestobo. Po kolektivnih pogodbah jih umeščamo med dodatek za stalnost (pri zadnjem delodajalcu) in dodatek za delovno dobo (celotna delovna doba).

Nagrada za požrtvovalnost je namenjena delavcem, ki v svoje delo vložijo več truda, in sicer tako, da delajo preko delovnega časa, v izmenah itd. in s tem presegajo pogodbene dogovore. Obe ti skupini nagrad po naši delovnopravni zakonodaji spadata med dodatke, ki so sicer definirani kot plačilo zaradi (Uhan 2000, 342) posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja, nevarnosti pri delu, dela v za delavca manj ugodnem delovnem času, delovne dobe oz. stalnosti.

Plačilo za nedelo je posebna vrsta plačila, in sicer za čas, ko je zaposleni odsoten z dela, npr. je na dopustu ali bolniški odsotnosti. Po naši zakonodaji bi to opredelili kot nadomestilo oz. prejemki za nedelo. Gre za tisti del delavčeve plače, ki ga prejema za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. V času trajanja delovnega razmerja namreč lahko nastopijo objektivne okoliščine s strani zaposlenega ali zunanje okoliščine, ki onemogočijo normalno opravljanje dela. Te okoliščine lahko bremenijo podjetja, zdravstveno zavarovanje, pokojninsko in invalidsko zavarovanje ali državni proračun (Uhan 2000, 345).

Nagrada za uspešnost prejmejo zaposleni, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo. Zato ima stimulativen učinek na vloženi trud zaposlenih pri opravljanju dejavnosti. Poznamo tako individualno kakor tudi skupinsko nagrajevanje uspešnosti. Ta vidik plače je za zaposlene in podjetja pomemben, saj (Zupan 2001, 121) tako povežejo plačo z dosežnimi rezultati.

Nagrada za dobiček daje spodbudo zaposlenim skozi razdeljevanje ustvarjenega dobička organizacije, hkrati pa deluje kot zahvala in potrditev za uspešno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju.

Poleg navedenih sestavin plačne piramide slovenska ureditev pozna še **osebne prejemke in povračila stroškov**. Med osebne prejemke po ureditvi večine kolektivnih pogodb dejavnosti spadajo regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi in solidarnostne pomoči (Uhan 2000, 349). Povračila stroškov, ki se v kolektivnih pogodbah največkrat navajajo, pa so naslednja: prehrana med delom, prevoz na delo in z dela, službena potovanja, terenski dodatek in nadomestilo za ločeno življenje (Uhan 2000, 353).

2.4.5 Druge oblike nagrajevanja

Ob preučevanju nagrajevanja nikakor ne moremo zanemariti nefinančnega nagrajevanja. Če predstavlja plača osnovni, včasih celo edini vir sredstev za preživljanje sebe in družine, kaj je potem nematerialno nagrajevanje? Plača mora biti vedno izražena v denarju. To pa za nematerialne oblike nagrajevanja praviloma ne velja. Vendar pa nefinančne nagrade naredijo življenje bolj atraktivno (De Cenzo in Robbins 2002, 300).

Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja Armstrong (1999, 260) uvršča:

- **Dosežki:** delujejo pozitivno na motivacijo, saj pri zaposlenih sprožajo zadovoljstvo z dobro opravljeno nalogo.
- **Priznanja in pohvale:** te so lahko skupinske ali individualne. Pohvale delujejo pozitivno, saj zaposlenega motivirajo, da dela še bolje, medtem ko graje le redko motivirajo zaposlenega, da izboljša svoje vedenje.
- **Odgovornost:** deluje na zaposlenega motivacijsko, saj npr. nadrejeni del odgovornosti prenese na izvajalca nalog.
- **Vpliv in ugled:** vsak zaposleni hoče imeti določen vpliv in avtonomijo pri delu. Poleg tega z možnostjo vplivanja na poslovno odločitev in kasnejšimi dobro opravljenimi nalogami dobi ugled tako pri sodelavcih kot tudi pri nadrejenih. V kolikor pa lahko zaposleni skupaj z vodstvom sprejemajo določene poslovne odločitve, ki se lahko nanašajo tako na njihovo vsakdanje delo kot tudi na razvoj podjetja, prihaja še do večjega zadovoljstva pri delu.
- **Osebna rast:** delodajalec zaposlenim omogoča izobraževanje, ki pa ni nujno vedno povezano neposredno z delom in jim omogoča preskok iz enega dela na drugo delo.

2.4.6 Variabilni del nagrajevanja

Čeprav je bil ta del nagrajevanja delno že obravnavan, smo zaradi dileme, ali v primeru napolnjenosti lahko govorimo o variabilnem delu nagrajevanja ali pa je to zgolj neevidentirani dodatek k plači (Raspor 2007a), to poskušali podrobneje pojasniti. Bolle de Bal (1990, 52) definira dvoje vrst nagrajevanja po rezultatih dela:

- **stimulativni sistem**, katerega osnovni cilj je motivirati zaposlene k večji proizvodnji in učinkovitosti, omogoča dvig plače zaposlenih, sorazmerno z njihovo produktivnostjo, in
- **interesni sistem**, katerega cilj je, da zaposlene zainteresira za tehnični in splošni razvoj podjetja.

Variabilni del nagrajevanja je definiran kot tisti del nagrade, ki je odvisen od tega, kako dobro delavec opravlja delo (Zupan 2001, 19–20), torej od delovne uspešnosti. Pri tem lahko delovno uspešnost ugotavljamo (Armstrong 1991, 570) individualno za posameznega delavca, skupinsko za delovno skupino oz. kolektivno za vse delavce v podjetju, lahko pa je tudi kombinacija vseh treh.

Za delodajalca izpolnjuje nagrajevanje po delovni uspešnosti tri funkcije (Bolle de Bal 1990, 104–105):

- **Psihološka funkcija** se nanaša na stališča delavcev. Cilj te funkcije je oblikovanje določenih stališč zaposlenih ter usmerjanje njihovega vedenja k temu, da se spodbuja učinek in produktivnost ter da se oblikujejo interesi za delo. Ta funkcija teži tudi k preprečevanju fizičnih in psihičnih nesposobnosti in pomanjkanju odgovornosti.
- **Organizacijska funkcija** se nanaša na izboljšanje metod. Vpliva na izboljšavo metod upravljanja v podjetju, kar vodi v analizo in reorganizacijo del oz. v preučevanje delovanja podjetja z vidika stroškov.
- **Ekonomska funkcija** se nanaša na ceno izdelka in ceno dela. Bistvo te funkcije se kaže predvsem na trgu dela in izdelkov. Na trgu izdelkov mora nagrajevanje po uspešnosti teoretično zagotoviti rentabilnost in konkurenčnost podjetja, na trgu dela pa ima sistem funkcijo pridobivanja in ohranjanja delovne sile.

Zaposleni dosegajo različno delovno uspešnost, saj je le-ta odvisna od subjektivnih dejavnikov zaposlenega. Pomembno je, ali so bolj ali manj usposobljeni za delo in kako so zanj motivirani. Za tiste delavce, ki so bolj sposobni in motivirani, je sprejemljiv tudi višji odstotek variabilnega dela plače, pri čemer je pomembno, da imajo jasne in merljive cilje (Linton 1995, 207), sicer obstaja možnost, da jim ne bodo predstavljali motivacije. Variabilni del plače naj ne bi predstavljal manj kot 5 odstotkov in ne več kot 20 odstotkov od celotne plače (Bramham 1994, 95). Armstrong (1986, 401) ugotavlja, da večina podjetij prikazuje, da je med 10 in 15 odstotki variabilne plače sprejemljivo za zaposlene in izvedljivo za večino delodajalcev. Vendar pa je plačilo glede na rezultate dela lahko odvisno od števila proizvedenih proizvodov skupine oz. posameznika v določenem časovnem obdobju, zato si vnaprej ne kaže postavljati omejitev.

Učinkovit sistem nagrajevanja, ki temelji na plačilu po uspešnosti, izboljšuje kvaliteto storitve zaradi treh razlogov: (1) ker vsi akterji v procesu resneje vzamejo svojo vlogo pri delu, (2) ker je manj subjektiven in (3) ker ne ustvarja presenečenj (Gibson in drugi 1994, 215). Odprta je tudi dilema, ali nagrajevati skupino ali posameznika. Glasser (1995, 112) priporoča, da je treba nagraditi skupine in ne

posameznikov; individualne nagrade naj bi bile omejene na enkratni znesek za dobre zamisli.

Nagrajevanje po uspešnosti se ne uporablja le v proizvodnih, temveč tudi v neproizvodnih dejavnostih (Bolle de Bal 1990, 22). Tako je nagrajevanje uspešnosti primerno tudi za gostinstvo in igralništvo, kjer je ena izmed oblik variabilnega nagrajevanja tudi napitnina. Posebnost je v tem, da zaposleni, ki so plačani iz napitnin, največkrat nimajo variabilnega dela plače (Lucas 2004, 133) iz naslova rezultatov gostinskih ali igralniških obratov. Napitnina je eden od najbolj učinkovitih načinov za kontrolo in nagrajevanje napora delavcev, zaposlenih v storitveni dejavnosti, in jih zato motivira, da dobro izvedejo delo (McCarty in drugi 1990 v Lucas 2004, 128).

2.4.7 Posebnosti nagrajevanja v gostinstvu in igralništvu

Dejavnost gostinstva in igralništva ima v zvezi z nagrajevanjem določene posebnosti, ki izhajajo pretežno iz relativno nizkih osnovnih plač v gostinstvu (Lynn 2004c; Šuligoj 2006) in pogostega variabilnega dela nagrajevanja na podlagi rezultatov dela, ki se izraža skozi napitnino.

Tako so v **gostinstvu** zaposleni lahko plačani na različne načine (Stutts in Wortman 2006, 155):

- Večina zaposlenih je plačana na podlagi urne postavke, in sicer tako, da se število opravljenih ur pomnoži z njihovo urno postavko. Temu znesku pa se prišteje vrednost opravljenih ur izven delovnega časa.
- Zaposleni, ki ustvarijo večino prihodkov iz napitnine, prejmejo zajamčeno urno postavko. Preostali del pa so plačani iz napitnin³⁴.
- Prodajno osebje prejme del plače v obliki stimulacije iz naslova prihodkov, za katere so odgovorni.
- Vodilni kadri prejmejo poleg osnovne plače še del plače iz uspešnosti poslovanja, ki pa se lahko izplačuje tedensko, mesečno ali letno.

Posebnost gostinske dejavnosti je tudi v tem, da večino podjetij zaposlenim omogoča brezplačno prehrano med delom (Stutts in Wortman 2006, 157), saj je proizvodnja in distribucija hrane osnovna dejavnost v gostinstvu in zato delodajalcem ne predstavlja dodatnih logističnih težav.

Tudi **igralništvo** ima dokaj podoben sistem nagrajevanja kot gostinstvo. V ZDA imajo zaposleni samo zajamčeno plačo (Lynn 2004c), ki je v nekaterih zveznih državah zaradi kategorije napitninskih delavcev celo znižana. Preostali del prihodkov predstavlja napitnina. V Franciji (Convention collective nationale personnel dec jeux

³⁴ Več o tem v naslednjem poglavju.

daus les casinos autorisés, 1985) imajo sistem dveh mas: osnovna plača z dodatki in napitnina. V Avstriji (Betriebsvereinbarung für die Arbeitnehmer der Casinos Austria, 1990) in na Nizozemskem (Collectieve arbeidsovereenkomst, 2006) imajo plačo določeno z vrednostjo točke. Tu, v kolikor napitnina skupaj s predvidenim deležem realizacije ne zagotavlja izplačila plače po zajamčeni točki, se to stori iz še dodatnega denarja iz realizacije. V Italiji (Contrato aziendale di lavoro per i dipendenti del casino Municipiale di Venezia, 1999) plačilni sistem pozna osnovno plačo, dodatke in napitnino. Pri tem se napitnina igralnih miz deli v razmerju 50:50³⁵. Prva polovica je namenjena delavcem za igralnimi mizami, njena delitev pa poteka v skladu z internim pravilnikom o delitvi napitnine, običajno naravnost v žep. Delavci so dolžni vnesti zneske napitnine v svoje letne davčne napovedi. Druga polovica napitnih igralnih miz se prišteje k realizaciji igralnih miz, v zameno pa je lastnik igralnice dolžan zaposlenim plačevati prispevke za zdravstveno, invalidsko in pokojninsko zavarovanje.

Čeprav (tabela 2.4) spada v dejavnost gostinstva in turizma tudi igralništvo, se le-te umeščajo med najnižje plače glede na ostale dejavnosti v Sloveniji (SURs 2007).

Tabela 2.4: Osnovne plače v gostinstvu in turizmu

Tarifni razredi	Bruto EUR
I. tarifni razred: (enostavna dela)	
Delovna mesta, za katera se ne zahteva priučevanje in za katera zadostuje nedokončana osnovna šola	404,55
II. tarifni razred: (manj zahtevna dela)	
Delovna mesta, za katera se zahtevajo poleg osnovnošolske izobrazbe še krajši eno- ali večmesečni tečaji	439,91
III. tarifni razred: (srednje zahtevna dela)	
Delovna mesta, za katera se zahteva do 2 leti javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja	485,67
IV. tarifni razred: (zahtevna dela)	
Delovna mesta, za katera se zahteva najmanj 2 leti in pol javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja	535,59
V. tarifni razred: (bolj zahtevna dela)	
Delovna mesta, za katera se zahtevajo 3 leta javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja in mojstrski, delovodski ali poslovodski izpit, ali delovna mesta, za katera se zahteva 4 ali 5 let javno priznanega strokovnega izobraževanja	599,04
VI. tarifni razred: (zelo zahtevna dela)	
Delovna mesta, za katera se zahteva višja (univerzitetna) strokovna izobrazba ali delovna mesta, za katera se zahteva višja (neuniverzitetna) strokovna izobrazba	704,07
VII. tarifni razred: (visoko zahtevna dela)	
Delovna mesta, za katera se zahteva visoka (univerzitetna) strokovna izobrazba	792,48
VIII. tarifni razred: (najbolj zahtevna dela)	
Delovna mesta, za katera se zahteva magisterij, specializacija ali državni izpit po končanem visokem univerzitetnem izobraževanju	933,92
IX. tarifni razred: (izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela)	
Delovna mesta, za katera se zahteva doktorat znanosti	1.110,72

Vir: Kolektivna pogodba gostinstva in turizma in SURs, december 2007.

Za nas sta najbolj pomembna IV. (kuhar, natakar) in V. tarifni razred (receptor, krupje blagajnik in inšpektorji na igralnih avtomatih), saj tja spadajo vsa delovna področja, ki jih sicer obravnavamo v tem delu. Sicer pa je povprečna plača

³⁵ V obdobju nastajanja tega dela je bilo v italijanskih igralnicah več poskusov, da bi se delež neposredno razdeljene napitnine povečal s 50 na 60 %.

zaposlenih po kolektivnih pogodbah v dejavnosti gostinstva in turizma znašala po podatkih Statističnega urada za december 2007 za celotno dejavnost, vključujoč tudi delavce po individualnih pogodbah, 1.011,22 EUR bruto (ca. 677,14 EUR neto). Dejavnost igralnštva ima relativno visoke plače, ki so v Sloveniji v decembru 2007 po podatkih statističnega urada znašale 2.315,86 EUR bruto (1,397,93 EUR neto). V istem obdobju je znašala povprečna plača v Sloveniji 1.342,8 EUR bruto (ca. 870,7 EUR neto). To pomeni, da plače v gostinstvu zaostajajo povprečno za več kot 333 EUR bruto (210 EUR neto) za povprečnimi plačami v Sloveniji, v igralništvu pa so plače kar za 130 % višje od plač v gostinstvu.

Vzrokov za take plače je gotovo več. Gostinstvo (predvsem prehrambno) je panoga, kjer razlika v ceni³⁶ ni takšna, da bi omogočala visoke plače. Drugi pomemben dejavnik je produktivnost. Dostopni statistični podatki kažejo, da so gostinska podjetja po tem kazalniku med slabšimi v državi (Šuligoj 2006,149). Posebnost gostinstva so tudi zelo specifični urniki, ki so prilagojeni ciljnim skupini potrošnikov. Tradicionalno je zato prisotno delo v izmenah, nočno delo, delo ob vikendih in praznikih. Čeprav mit o specifičnih urnikih drži, pa so ti urniki vedno bolj primerljivi s sorodnimi storitvenimi dejavnostmi, npr. s trgovino, ki gravitira na isto ciljno skupino potencialnih iskalcev zaposlitve.

2.4.8 Zaključki k poglavju o nagrajevanju

Nedvomno je nagrajevanje in motiviranje zaposlenih ena od glavnih nalog menedžmenta in kadrovskih služb v podjetjih. Da pa bi lahko zadostili željam in pričakovanjem v zvezi z nagrajevanjem tako zaposlenih kot tudi lastnikov, mora biti izpolnjenih več pogojev. Z vidika zaposlenih mora biti sistem nagrajevanja takšen, da pokriva osnovne eksistenčne potrebe. Ta del naj bi se pokrival iz osnovne plače. Poleg tega pa mora biti variabilni del dovolj velik, da motivira zaposlene, da vložijo v proces še nekaj več. Z vidika delodajalcev oz. lastnikov pa mora sistem nagrajevanja izhajati iz ekonomske poslovne logike in ne sme obsegati sredstev za nagrajevanje, ki jih poslovanje ne opravičuje.

Slovenska delovnopravna zakonodaja nas sili, da v plačni sistem umeščamo zaposlene glede na stopnjo njihove formalno zaključene izobrazbe in ne glede na njihove dejanske kompetence za izvajanje dela. Tako dejansko zaposlene razvrščamo glede na to, kaj so po izobrazbi, in ne po tem, kaj dejansko znajo, zmorejo in hočejo

³⁶ Gre za splošno sprejet izraz med nabavnimi in prodajnimi cenami v gostinstvu.

narediti. Seveda idealen sistem nagrajevanja NE obstaja. Obstajajo pa približki, ki jih je možno doseči, v kolikor zaposleni poznajo poslovanje podjetja in njegove finančne zmožnosti. Hkrati pa morajo delodajalci upoštevati razmere na trgu in kaj zaposlene v dani situaciji najbolj motivira. Ni zanemarljiva tudi vloga lastnikov, ki morajo na poslovanje gledati dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo prihodkov in dobičkov tekočega poslovnega leta. Zato lahko zaključimo, da je možno vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene motiviral za doseganje rezultatov in dolgoročno rast podjetja.

Skozi pregled literature je možno zaslediti ugotovitve, da je plača pri večini zaposlenih eden izmed pglavitnih motivacijskih dejavnikov za delo. Še več, v današnji potrošniški družbi ostaja denar eden glavnih motivacijskih dejavnikov, ki spodbuja zaposlene k uspešnemu delu.

Eden izmed pomembnih delov nagrajevanja (spada v njegov variabilni del) v gostinstvu in igralništvu je napitnina. To je tisti del plače, ki nastane na osnovi učinka (variabilni del nagrajevanja) oz. jasnega članstva (specifične skupine delavcev). Iz analize dobrih praks smo razbrali, da je v dejavnostih, kjer imajo napitnino urejeno bodisi v zakonu, podjetniški ali kolektivni pogodbi, napitnina variabilni del prejemkov zaposlenih. Variabilni del predstavlja tudi, če delodajalci ali davčni organi ne poznajo podatkov o dejanski višini. Znesek je namreč od meseca do meseca različen. Poleg drugih zaznanih dejavnikov je odvisna tudi od kakovosti storitve. Zato taka oblika prihodkov predstavlja menedžerjem orodje za motiviranje zaposlenih za bolj kakovostno storitev.

2.5 NAPITNINA

To poglavje je namenjeno predstavitvi področja napitnine, ki je menda nastala že v rimskih časih (Hemenway v Azar 2004a). Seagrave (1998) pa pravi, da je nastala v srednjem veku, ko je v 16. stoletju to postala družbena navada v Angliji. Takrat so plemiči pridodali nekaj dodatnih kovancev ob plačilu služabnikom. V kavarnah in kasneje tudi v pubih so bili nameščeni medeninasti vrči, ki so nosili napis »Za zagotovitev urnosti«³⁷. Izoblikovala se je navada, da so stranke dajale napitnino vnaprej. Na ta način naj bi pospešile postrežbo. Druga teorija pravi, da prihaja beseda iz nizozemščine, v kateri pomeni »tippen« rahlo potrkati in se nanaša na zvok kovanca, s katerim so želeli pritegniti pozornost natararja (Seagrave 1998). Ta

³⁷ Zanimivo je to, da to pomeni v originalu »To Insure Promptitude«, kar je daljši izraz za splošno sprejeti izraz za napitnino »tip«.

navada se je postopoma razširila na pivnice po Angliji. Od tu se je skupaj s širitvijo navad razširila po svetu. V ZDA je v začetku prejšnjega stoletja postala zelo popularna (Azar 2004a). Prav turisti iz ZDA so najbolj zaslužni, da se je razširila po vsem svetu (Brenner 2001, 132).

Zanimivo pri napitnini je tudi to, da naj bi bili največji darovalci napitnin (Wight 2006, 145) prav zaposleni s tistih delovnih področij, kjer tudi sami participirajo v napitnini. Seveda pa je dajanje napitnine povezano tudi z vzorci obnašanja, ki jih dobimo od svojih staršev (Fernandez 2004). Tako bo otrok, ki bo videl starša, kako daje napitnino natakarju, želel, ko odraste, to vedenje tudi sam ponoviti. Od tu tudi tako hitra širitev navad o napitnini po vsem svetu.

Napitnina danes ni prisotna samo v gostinstvu, ampak je dokaj običajna tudi v drugih storitvenih dejavnostih (Lucas 2004; Starbuck 2001). Njen pomen še narašča, saj smo v zadnjem stoletju iz proizvodne dejavnosti prešli v storitveno dejavnost (Brenner 2001, 28). Poleg tega je napitnina postala splošno sprejeta v večini držav (Casey 2001), čeprav je bolj pogosta tam, kjer imajo zaposleni nižje osnovne plače ter ustvarijo bolj osebni odnos s stranko, koristniki storitve pa imajo višje dohodke (Azar 2005a).

Sama napitnina je 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 vidike.

Najprej opredeljujemo napitnino kot ureditev in prisotnost napitnine v različnih državah glede na sektor (gostinstvo in igralništvo). V nadaljevanju so predstavljeni načini dajanja in prejemanja ter načini zbiranja in delitve napitnine. Ker na napitnino vpliva kakovostna storitev, smo dali temu vprašanju posebno težo. Raziskali smo tudi razloge, zakaj gosti dajejo napitnino in kakšen je pri tem vpliv zaposlenih. V tem kontekstu smo raziskali tudi vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih. Z vidika menedžmenta smo zbrali stališča menedžerjev in lastnikov do prejemanja napitnine zaposlenih. Zbrane so tudi različne pravne ureditve napitnin s poudarkom na njeni obdavčitvi. V zaključku poglavja združujemo vsa spoznanja o dejavnikih in vplivih na nastanek napitnine v skupno tabelo.

2.5.1 Opredelitev napitnine

Najsplošnejši izraz za napitnino v angleškem jeziku je »*tip the waiter*« (dati natakarju napitnino oz. darilce v denarju). V nekaterih okoljih pa je prisoten drug 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 Vietnamu³⁸. 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.

Zakon, ki bi določal, da je gost dolžan zaposlenim dati napitnino, danes ne obstaja (Wight 2006, 1). Če je gost s storitvijo zadovoljen, napitnino da, sicer pa ne (Raspor, 2002a). Napitnina je torej neobvezni del storitve, vendar jo zaposleni na določenih delovnih področjih enostavno pričakujejo (Wight 2006, 1) in znesek naj bi bil v določenem odstotku od višine računa.

Napitnin ne gre enačiti s podkupninami ali donacijami, saj imajo le-te za nastanek popolnoma drugačen vzrok in namen. Napitnina naj bi vedno nastala v procesu storitve, ki je lahko intelektualna, turistična, gostinska, servisna itd. Včasih se srečujemo tudi s terminom *usluga*, ki pa se po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) razlikuje od termina *storitev*. Razlika je v tem, da se storitev praviloma plača, saj gre za naročeno delo, na drugi strani pa je usluga brezplačna, saj naj bi jo opravili iz prijaznosti (Bajec 1975). Od tu izhaja določena nekonsistentnost, saj je v SSKJ napitnina opredeljena kot »manjša vsota denarja, ki se doda plačilu za storjeno uslugo; dati natakarju napitnino, dobiti, sprejeti napitnino« (Bajec 1975), medtem ko Veliki slovenski leksikon (Kocjan 2004b, 695) napitnino opredeljuje kot »denar, navadno drobiž, ki ga da gost natakarju, nosaču ali sobarici za dobro opravljeno delo in prijazno postrežbo: znaša tudi do 10 % vrednosti storitve«. Skupno vsem definicijam je, da gre pri napitnini za majhno vrednost denarja, ki se jo pokloni tistemu, ki je izvedel dober servis (Fullen 10) in se pri tem v zameno ne zahteva nobenega nakupa storitve (Casey 2008, 2).

³⁸ Več o napitnini lahko najdemo tudi na:

Tipping Page. Dostopno prek: <http://www.tipping.org/TopPage.shtml> (15. oktober 2008).

i.Tipping.com. Dostopno prek: <http://www.itipping.com/index.htm> (15. april 2009).

Worldwide Tipping Guide. Dostopno prek: <http://www.magellans.com/store/article/367> (15. april 2009).

Wikipedia. Dostopno prek: <http://en.wikipedia.org/wiki/Tip> (2. april 2009).

Mi smo napitnino (Raspor 2002a) opredelili kot »darilo za nadstandardno storitev«, saj menimo, da takšna definicija izraža celoten pomen in namen napitnine. Napitnina namreč kot ekonomska kategorija nastane le v procesu storitve. V kolikor pa želimo, da do napitnine pride, mora biti storitev nadstandardna. Do podobne ugotovitve sta prišla tudi Lynn in McCall (2000); ko sta goste spraševala, zakaj dajejo napitnino, so odgovorili, da želijo osebje nagraditi za storitev.

Napitnina ali postrežnina?

Odpira se razprava, zakaj ne bi v gostinstvu preprosto napitnine zamenjali s postrežnino. Lynn (2006c) je ugotavljal, kakšne so prednosti in slabosti, ki jih imajo napitnina, ločena postrežnina in/ali postrežnina, vključena v ceno hrane in storitve. Ugotavlja, da so potrošniki pripravljeni plačati postrežnino vključeno v ceni storitve oz. zaposlene nagraditi z napitnino. Manj so naklonjeni ločeni postrežnini. Napitnina in ločena postrežnina ustvarjata nižje stroške in povečujeta povpraševanje gostov ter povečujeta motivacijo zaposlenih za prodajo. Nagrajevanje zaposlenih z napitnino ustvarja pogoje za pridobitve kompetentnih zaposlenih, ki imajo večjo motivacijo za izvedbo dobre storitve in pridobitve napitnine iz variabilnega dela. Past napitnine je utaja davkov in tveganje za zaposlene zaradi nizke zjamčene plače.

Nekateri avtorji (npr. Demos 1997, 47) so celo mnenja, da je prosjačenje za napitnino neprofesionalno in da bi jo morali ukiniti ali celo prepovedati. Margalioth (2006) pri tem opozarja, da bi morali pri morebitni ukinitvi upoštevati, da se je zaradi ustaljenih praks pričakovana napitnina v ZDA od leta 1970, ko je znašala 10–15 %, povečala na 15–20 %. V prid ukinitve napitnine govori prisotnost utaj davkov, ki – v kolikor se uvede postrežnino, vključeno v ceni – niso več možne. Po drugi strani pa bi uvedba postrežnine, vključene v ceno hrane in storitve, bistveno podražila storitev (Wang in Lynn 2007), zaposleni bi prejeli nižje neto prihodke in lastniki bi imeli nižji dobiček (Margalioth 2006). Tudi gosti tako storitev, za katero je račun razdeljen na dva dela (storitev in postrežnino ali storitev in napitnino), dojemajo kot dražjo (Wang in Lynn 2007).

Udeležencev v procesu nastanka napitnine je več: prejemnik napitnine (npr. natakar, blagajnik, krupje), dajalec napitnine (gost) pa tudi lastnik osnovnih sredstev (ki omogoča izvajanje dejavnosti), menedžer (ki dovoljuje sprejemanje napitnine) in davčni urad (ki pobira davke).

Na napitnino lahko gledamo s psihološkega ali 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 lokalu nepoznani in bi ga lahko zapustili brez kakršnih koli posledice zanje, saj se storitve v tem lokalu ne bodo več posluževali. Po mnenju Woodheada (2000) sta za to dva razloga: (1) ker je to družbeno razširjena navada in (2) ker ne želijo, da bi si o njih kdo (tudi npr. neznan natakarkar) mislil kaj slabega. Ljudje namreč sledijo določenim družbenim normam (Azar 2005b), poleg tega je to dejanje še vzpodbujeno s tem, da poteka dajanje napitnine iz oči v oči med gostom in zaposlenim (npr. natakarkarjem). To tudi pojasnjuje, zakaj nekdo da napitnino, pa čeprav storitev ni bila zadovoljiva (Wessels 1997, 336).

Fong (2005, 108) nadalje dajanje napitnine utemeljuje s tem, da gre pri dajanju napitnine za nesebičnost gosta do zaposlenega, saj storitveni poklici spadajo med slabše plačana dela. Zato ni toliko pomembno, koliko napitnine damo, ko je servis zadovoljiv, kot koliko je damo, ko je nezadovoljiv (Azar 2007b). In pri tem ne gre za kakšen strateški namen, da bi ob naslednjem obisku pričakovali boljši servis (Azar 2008a).

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.

Brenner (2001) pravi, da je po mnenju nekaterih plačevanje za storitev več, kot je njena realna cena, nepošteno do tistih gostov, ki pričakujejo enako storitev, ne da bi jo posebej nagradili z napitnino. Vendar pa ima vsak posameznik pravico do izbire in se torej sam odloča o dajanju napitnine. Pravica posameznika, da daje za storitev več, kot je sicer vredna, dejansko izhaja iz ekonomske logike, saj pričakuje, da bo v zameno za nekaj več danega tudi nekaj več dobil (Brenner 2001, 28). Na drugi strani pa je običajna predpostavka v ekonomiji, da potrošnik optimizira koristi, kar bi lahko napeljevalo k temu, da stranki ni potrebno dajati napitnine, ker se s tem porablja denar brez zagotovil, da bi dobil kaj v zameno (Azar 2008b).

Sicer pa so empirične raziskave na področju gostinstva pokazale, da so motivi, ki ženejo gosta k dajanju napitnine, naslednji (Lynn 2006d):

- kupovanje strežbe od natakarjev, s katerimi se bodo v prihodnosti še srečevali,
- zviševanje natakarskih dohodkov,
- občutek ponosnosti oz. izogibanje občutku krivde,
- pridobitev dobrega socialnega statusa in izogibanje asocialnosti,
- gradnja dobrega in poštenega karakterja,
- podpira dajanje napitnin na splošno.

2.5.2 Ureditev, prisotnost in višina napitnine v različnih državah

Iz pregleda dostopnih podatkov na svetovnem spletu³⁹ je razvidno, da so napitnine prisotne v različnih okoljih ne glede na družbeno ureditev. V preteklosti so bile sicer bolj prisotne v kapitalističnih kot socialističnih državah, vendar ta razlika danes izginja. Tako je tudi za Kitajsko, kjer je bila pred leti napitnina še prepovedana, danes dokaj vsakdanja (Starbuck 2001; Wight 2006, 142), vsaj v večjih mestih. Napitnina je odvisna tudi od kulturnih posebnosti (Casey 2001; Lynn, M. in Lynn, A. 2004). Bolj pogosta je v državah, kjer so ljudje bolj odprti (Starbuck 2001), kot v državah z bolj introvertirano populacijo (Lynn 2000, Starbuck 2001). Lynn (1997) ugotavlja, da je napitnina bolj razširjena v tistih državah, kjer imajo izrazitejšo potrebo po doseganju rezultatov in uveljavljanju moči, manj tolerance do negotovosti, večjo bojazen in nevrotičnost ter kjer je najpomembnejši status in prestiž v družbi. Kot primer take države navaja med drugim ZDA, Anglijo, Brazilijo in Mehiko. Starbuck (Starbuck 2001) ugotavlja še, da so napitnine manj prisotne v državah, kjer je prisotna enakopravnost (npr. Švedska, Nizozemska), in bolj v državah, kjer je dopuščena izbira (npr. ZDA, Izrael). Ni pa našel povezave med kupno močjo prebivalstva in napitnino ter distribucijo prihodkov in napitnino.

Vsekakor je ne samo prisotnost, pač pa tudi višina napitnine odvisna predvsem od navad in običajev posamezne države. Za nekatere države je značilno, da je napitnina pričakovana in višina napitnine nekako določena, kar si glede na posamezno državo in sektor lahko ogledate v prilogi B, tabela B.1. Če je dajanje napitnine v ZDA skoraj obvezno, je v Nemčiji predvsem zahvala in naj ne bi bila spodbuda za zaposlene. Spet v drugih državah (npr. Italija, Francija in tudi Slovenija) je dovolj, če zaokrožite račun navzgor. To pa je tudi glavna razlika med ZDA in Evropo. Značilno je tudi, da je pričakovana napitnina nižja na podeželju in v restavracijah nižjega cenovnega

³⁹ Glej prejšnjo opombo.

razreda in višja v mestih in restavracijah višjega cenovnega razreda (Shoup 1982, 171).

2.5.3 Različni vidiki napitnine glede na sektor

V tem poglavju smo raziskali, kakšna je razlika v napitnini glede na sektor. Čeprav je napitnina prisotna v vseh storitvenih dejavnostih, smo se za potrebe našega raziskovanja osredotočili zgolj na gostinsko in igralniško napitnino. Primerjava je zato v nadaljevanju narejena zgolj med ZDA in Slovenijo. Kot posebnost navajamo tudi ureditev v Angliji, kjer je od 1. 10. 2009 dalje predpisano, da delodajalci ne smejo zadrževati napitnin oz. iz naslova napitnin ne smejo pokrivati razlike do zajamčenih plač. Poleg tega morajo natararji napitnino deliti z zaposlenimi v kuhinji (Milligan 2009).

V ZDA se letno iz naslova napitnin ustvari 42⁴⁰ milijard USD (Azar 2008b) in samo 2 % Američanov ne pušča napitnine Lynn (2006b). Podatkov o celotni napitnini v Sloveniji ni, saj so znani podatki zgolj za napitnino igralnih miz (npr. v letu 2007 15,4 mio. EUR), medtem ko lahko za ostalo napitnino podatke zgolj simuliramo.

Po podatkih spletne ankete,⁴¹ narejene na vzorcu 4.708 Slovencev, ki je spraševala, ali anketiranci dajejo napitnino, so rezultati taki, da vedno daje napitnino 5,4 % anketirancev, če presodi, da si jo zaposleni zasluži, 75,4 % anketirancev, in ne daje napitnine 19,3 % anketirancev. Po drugi raziskavi (Raspor 2008) večina anketirancev daje napitnino vsaj pogosto ali občasno, pri tem najpogosteje dajejo napitnino ob plačilu z gotovino in znaša 0,73 EUR od posameznega obroka ali 4,5 % od višine računa. Slaba polovica bi bila celo vedno pripravljena dati natararju napitnino.

2.5.3.1 Gostinska napitnina

Pri pregledu tuje zakonodaje nismo nikjer zasledili, da bi bila gostinska napitnina podrobno urejena v zakonu, ki ureja področje gostinstva. To seveda ne pomeni, da je morda kakšna zakonodaja ne ureja. Vendar pa je pomembno to, da je bilo ugotovljeno, da jo posredno urejajo davčna zakonodaja ali kolektivne pogodbe. Ta vidik zaradi celovitosti obravnavamo ločeno v podpoglavju 2.5.10.

⁴⁰ Tu so mišljene vse napitnine in ne zgolj gostinske v letu 2007.

⁴¹ Dajete napitnino? Dostopno prek: <http://www.siol.net/data/ankete/gospodarstvo/napitnine.aspx> (4. april 2009).

Tako je (Raspor 2010a) raziskal⁴² nekatere ureditve in prišel do zaključka, da v gostinstvu ni enotne ureditve. Tako se je v svetu izoblikovala ureditev, da se gostinska napitnina praviloma ne zbira in deli po (zakonsko) predpisanem postopku. Oblikovali sta se dve splošni delitvi: individualna in skupinska. Na splošno najbolj liberalni sistemi lahko določajo, da je stvar prejemnika, ki jo prejema neposredno. Sledijo ureditve, kjer je napitnina lahko delno ali v celoti prihodek gostinskega obrata oz. delodajalca, saj si jo delodajalci prilaščajo za pokrivanje mankov v blagajnah. Še posebej je to prisotno povsod tam, kjer zakon ne določa, da je potrebno vse napitnine razdeliti med zaposlene. Takšna praksa je bila npr. pred uvedbo sprememb v Angliji (Department for Business Innovation & Skills 2009). S spremembo, ki je nastopila oktobra 2009, mora biti vsa napitnina razdeljena med zaposlene in ne sme vplivati na višino osnovne plače. Tej praksi sledijo tudi posamezne zvezne države v ZDA. Vendar pa lahko iz večine ureditev implicitno razberemo, da z napitninami posredno upravljajo delodajalci, saj s tem, ko imajo pregled nad napitninami, uravnavajo dohodke zaposlenih. To je možno predvsem tam, kjer to lahko regulirajo z osnovno plačo (npr. ZDA, Kanada). Neodvisno od tega se je v večini držav, kjer je večja skrb za »pošteno« nagrajevanje zaposlenih, izoblikovala ureditev, da se napitnina zbira v skupen sklad in kasneje deli med zaposlene. Še posebej je to opazno, kjer imajo delitev urejeno v panožni (npr. Kanada) ali podjetniški (npr. ZDA, Kanada) kolektivni pogodbi. Zanimivo je tudi, da so se tam, kjer ni nobene zakonske regulative (na ladjah v mednarodnih vodah), uveljavila bolj enotna merila urejanja napitnine, ki so prepuščena upravljavcem ladij.

Tako lahko delodajalci seznanjajo goste o navadah v zvezi z napitnino na jedilnih listih ali pa neposredno na računih. Za obveščanje gostov na računih so vsaj tri možnosti (Karniouchina in drugi 2008, 11): – kontrolni račun (ang. *control*) kjer gost vpiše znesek po presoji; račun z izobraževalno izjavo (ang. *educational statement*) kjer gosta podučimo da se dober servis običajno nagrajuje s 15% do 20% napitnino; račun z izračunom za pomoč pri odločanju (ang. *calculation assistance*) kjer ima gost že izračunano koliko glede na račun znaša 15% napitnina in koliko 20% napitnina. Ugotovljeni je bilo, da gosti dajejo največjo napitnino v primeru ko je prejel račun z izračunom za pomoč pri odločanju (Karniouchina in drugi 2008, 13).

⁴² Tu zaradi omejenosti prostora virov posebej ne navajamo, ampak navajamo zgolj ključne ugotovitve, do katerih je avtor prišel s pomočjo analize ureditev v 19 državah. Tabelačni pregled pravne ureditve gostinske napitnine se nahaja v prilogi B, tabela B. 2.

Prisotnost in višina gostinske napitnine v ZDA in v Sloveniji

Glede na dejstvo, da imajo natakariji samo zjamčeno plačo, ki je za napitninske delavce v določenih zveznih državah⁴³ celo lahko znižana, jim napitnina predstavlja večji del prihodkov (Lynn 2004c). Ocenjuje se, da zaposleni v gostinstvu prijavijo le 70 % od prejetih napitnin (Edwards 2002). V povprečju imajo restavracije predpisano 15 % napitnino, ki pa se v restavracijah višjega cenovnega razreda približuje 20 % (Margalioth 2006). Praviloma delitev napitnine ni posebej urejena oz. obstajajo le neformalni dogovori o delitvi, čeprav obstajajo tudi primeri, ko je le-ta urejena v kolektivni pogodbi (San Francisco Hotels Multiemployer Group 1999). Delež napitninskih delavcev se v restavracijah višjega cenovnega razreda povečuje (Dube in drugi 2007, 542), vendar se istočasno povečuje tudi delež vključenih v delitev napitnin iz podpornih služb.

V Sloveniji uradno gostinske napitnine ni, saj je slovenski zakon o gostinstvu posebej ne omenja. Vendar pa ne moremo govoriti, da se na napitnine pri določanju višine plače zanašajo zgolj delodajalci v ZDA. Tudi nekateri delodajalci oz. posredniki delodajalcev v Sloveniji (npr. Adecco, Manpower, Študentski servis, Agencija M servis, delo.si zaposlitev, Točka študentski servis, ALT Študentski servis⁴⁴) reklamirajo napitnino kot del pričakovanih zneskov, ki jih bodo potencialni iskalci zaposlitve prejeli poleg redne urne postavke. Predvsem jih reklamirajo za delo v strežbi.

Postavlja se vprašanje, koliko napitnine je dejansko prisotne v slovenskih gostinskih podjetjih. Na osnovi raziskave na vzorcu 790 anketirancev (Raspor 2007b) lahko ocenimo, da gostje v povprečju dajejo 6,11 % napitnine na izstavljen račun, kar pri dejstvu, da namenja za zaposlene napitnino le 44 % vseh gostov, dejansko predstavlja 2,71 % napitnine na realizacijo gostinskih lokalov (tabela 2.5).

Tabela 2.5: Višina gostinske napitnine v Sloveniji

	Delež tistih, ki so dali napitnino	Povprečje napitnine v računu	Razpon napitnine v računu		95 % interval zaupanja		Delež napitnine v celotni realizaciji
			Min	max	min	max	
Restavracije	66 %	6,68 %	0,13 %	33,33 %	6,01 %	7,36 %	4,41 %
Menze	22 %	3,93 %	0,10 %	18,75 %	3,02 %	4,85 %	0,88 %
Skupaj	44 %	6,11 %	0,10 %	33,33 %	5,53 %	6,69 %	2,71 %

Vir: Raspor 2007b.

⁴³ Več o tem na Minimum Wages for Tipped Employees. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/whd/state/tipped.htm> (7. april 2010)

⁴⁴ Pregled je bil opravljen v brskalniku Yahoo na dan 13. 7. 2008.

V restavracijah višjega cenovnega razreda je ta odstotek višji (4,41 %) in v restavracijah nižjega cenovnega razreda nekoliko nižji (0,88 %). To pa je celo več od znanih podatkov za Slovenijo. Tako Lynn in Lynn (2004) navajata za Slovenijo podatek v višini 3 %, ki je neodvisen od tega, ali je postrežnina vključena v ceno ali ne. Ista avtorja za Italijo in Avstrijo navajata napitnino v višini 5 %, v kolikor postrežnina ni vključena v ceno.

Raziskava (Raspor 2007b) kaže na določene demografske posebnosti glede na narodnost. Tako da napitnino v povprečju 31 % Slovencev in 70 % Italijanov. Slika je glede na restavracije višjega cenovnega razreda in restavracije nižjega cenovnega razreda različna. Pri slednjih je napitnina največkrat posledica zaokroževanja računa (0,04 EUR in več) in znaša v povprečju 0,73 EUR, medtem ko v restavracijah višjega cenovnega razreda znaša 4,38 EUR. Povprečna napitnina skupaj znaša 3,61 EUR. Glede na narodnost so Slovenci dajali v povprečju 1,57 EUR napitnine, Italijani pa 5,4 EUR. V procentu od računa znaša napitnina Slovenca 5,1 %, Italijana pa 7,1 %.

Na podlagi teh podatkov ocenjujemo (priloga S, tabela S. 2), da se je v letu 2007 v slovenskem gostinstvu ustvarilo od 12 mio. EUR do 61,8 mio. EUR napitnin.

2.5.3.2 Igralniška napitnina

Igralniška napitnina kot taka ni obvezni del igralniške storitve (Raspor 2002a, 293). Logično pa je, da je večini delodajalcev v interesu, da zaposlenini ustvarjajo napitnino in zato breme stroškov (za plače) deloma prenesejo na goste. Zato nekatere igralnice (npr. Italija, Avstrija, Nizozemska) spodbujajo goste k dajanju napitnin. To priporočajo v navodilih za izvajanje živih iger (ruleta, karte, craps ...), ne pa tudi za druga področja dejavnosti v igralnici. So pa pri tem toliko bolj spretni v ZDA, kjer so priporočene zneske oz. odstotke od dobitka, ki naj bi jih gosti namenili zaposlenim, zbrali in objavili na svetovnem spletu, nanašajo pa se na vsa področja dejavnosti v igralnici. Povzemamo jih v prilogi B, tabela B. 3.

Raspor (2010b) je raziskal različne ureditve in prišel do zaključka, da tudi v igralništvu ni enotne ureditve⁴⁵. Kljub vsemu pa se je v svetu izoblikovala ureditev, da se napitnina igralnih miz praviloma zbira po zakonsko predpisanem postopku. Ta lahko napitnino dovoljenje ali pa ne. Preostalo napitnino v igralnicah in igralnih salonih zakonodaja ureja le izjemoma.

⁴⁵ Tu zaradi omejenosti prostora virov posebej ne navajamo, ampak navajamo zgolj ključne ugotovitve, do katerih je avtor prišel s pomočjo analize ureditev v 34 državah. Tabelačni pregled pravne ureditve igralniške napitnine se nahaja v prilogi B, tabela B. 4.

Na splošno najbolj liberalni sistemi lahko določajo tudi za napitnino igralnih miz, da je stvar prejemnika, ki jo prejema neposredno, čeprav je to bolj izjema, kot pravilo. Tako ureditev poznajo v ameriških in kanadskih igralnicah pri izvajanju pokra. Je pa taka praksa v večini obravnavanih držav za napitnino blagajnikov, zaposlenih na igralnih avtomatih, receptorjev ipd., seveda v kolikor tudi te napitnine ne ureja delodajalec. Sledijo ureditve, kjer je napitnina igralnih miz delno ali v celoti prihodek igralnice (npr. Slovenija, Litva, Madžarska) oz. si jo igralnice lastijo čeprav v zakonu to ni eksplicitno predpisano (Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Črna gora). Vendar pa lahko iz večine ureditev implicitno razberemo, da z napitninami upravljajo delodajalci (npr. Mehika, Španija, Macao), saj s tem uravnavajo dohodke zaposlenih. Na drugi strani srbska ureditev eksplicitno določa, da napitnina igralnih miz ni prihodek igralnice. Neodvisno od tega, ali je napitnina prihodek igralnice ali ne, se je v vseh obravnavanih državah, kjer je dovoljeno sprejemanje napitnine, izoblikovala ureditev, da se napitnina igralnih miz zaradi posebnosti nastajanja in narave dela krupjejev zbira v posebne zabojčke na igralnih mizah. Zato je bil sistem delitve napitnine predhodno dogovorjen z zaposlenimi prav na igralnih mizah. Še posebej je to opazno, kjer imajo delitev urejeno v panogi (npr. Avstrija, Nizozemska, Avstralija) ali podjetniški kolektivni pogodbi (npr. Italija, Francija, Argentina, Mehika). Obstajajo pa tudi ureditve, ko delitev določi upravljavec igralnice sam (npr. Bosna in Hercegovina, Črna gora, Hrvaška,..). Zanimivo je tudi, da so se tam, kjer ni nobene zakonske regulative (na ladjah v mednarodnih vodah), bolj uveljavila enotna merila urejanja napitnine, ki so prepuščena upravljavcem ladij. Vendar pa tudi, če je napitnina igralnih miz v celoti prihodek igralnice, ni izključeno, da se ta kasneje v celoti ne razdeli med zaposlene (npr. v Sloveniji v podjetju Hit, d. d., Nova Gorica).

Prisotnost in višina igralniške napitnine v ZDA in v Sloveniji

V tem poglavju smo še posebej podrobno pogledali ureditev napitnine v igralništvu v ZDA in v Sloveniji.

V ZDA igralniška ureditev (Redding Rancheria Gaming Ordinance, 2000) določa, da zaposleni na igralnih mizah lahko sprejemajo napitnino od igralcev, vendar jo morajo deponirati v posebne blagajne⁴⁶. V preteklosti so krupjeji v ZDA celotno napitnino zadržali ob zaključku izmene (Hugh 1997), vendar takšne prakse sedaj praktično ni več, saj jo morajo deponirati v blagajni igralnice, nakar jo delodajalec vsakih

⁴⁶ Ključne mejnike urejanja napitnin v ZDA navajamo v podpoglavju 2.5.10.1, slika 2.22,

štirinajst dni razdeli med zaposlene⁴⁷. V nekaterih zveznih državah imajo delitev predpisano s pravilniki Illinois Gaming Board (2007). V zadnjem obdobju so upravičeni do napitnine tudi nadzorniki (Sanders 2006), saj so sicer krupjeji imeli višje prihodke od njih. Na ta način so v igralnicah urediti medsebojna razmerja v višini plače posameznih delovnih področij. Napitnina se kasneje deli po predvidenem sistemu v posamezni igralnici med zaposlene oz. so do nje (npr. na pokru) upravičeni neposredno (Nestor 2003). Ostali zaposleni v igralništvu napitnino lahko sprejemajo neposredno.

Za ilustracijo si lahko pogledamo, kakšni so dohodki zaposlenih v igralništvu preko primera velikega ameriškega igralniškega podjetja Harrah's (2007), za katerega velja, da se dohodek, namenjen zaposlenim, spreminja v odvisnosti od trga (konkretnije od lokacije igralnice). V tabeli 2.6 so podani podatki iz različnih krajev, kjer ima Harrah's svoje igralnice.

Tabela 2.6: Način nagrajevanja z napitninami – primer Harrah's

	Trg, kjer deluje igralnica			
	Atlantic City	New Orleans	Las Vegas	
Povprečna letna plača zaposlenih, ki ne prejemo napitnin v neodvisnosti od števila opravljenih ur	57.527 USD	53.197 USD	56.164 USD	
Povprečna letna plača zaposlenih po opravljenih urah (ne prejemo napitnin)	28.217 USD	24.855 USD	29.383 USD	
Plačani po opravljenih urah (prejemajo napitnine)	Povprečna letna plača (brez napitnin)	17.324 USD	15.261 USD	20.570 USD
	Povprečne letne napitnine	20.046 USD	23.491 USD	22.385 USD
Redno plačani v neodvisnosti od števila opravljenih ur (prejemajo napitnine)	Povprečna letna plača (brez napitnin)	40.339 USD	37.339 USD	49.948 USD
	Povprečne letne napitnine	4.275 USD	2.724 USD	5.304 USD
Tržno povprečje (letno) – plača v celoti	36.350 USD	38.350 USD	37.414 USD	
Tržno povprečje (letno) – dohodki v celoti skupaj z ugodnostmi	47.255 USD	49.855 USD	48.638 USD	

Vir: Harrah's 2007.

Tabela prikazuje povprečni letni dohodek, namenjen zaposlenim za polni delovni čas, po različnih kategorijah: redno plačani delavci, ki ne smejo prejemati napitnin (to so menedžerji, nadzorniki in strokovnjaki); delavci, ki so plačani po urah in ne smejo (oz. ne morejo neposredno) prejemati napitnin (to so delavci v ozadju, kot na primer tisti, ki delajo v kuhinjah, pralnicah in v okoljevarstvenih službah); po urah plačani delavci, ki lahko prejemajo napitnine (krupjeji, natakariji, valeji); in redno plačani delavci, ki lahko prejemajo napitnine (menedžerji na vidnih mestih, kot so na primer vodje strežbe ipd.). Celoten dohodek je seštevek mesečnih plač ali plačil po urni postavki skupaj z napitninami na delovnih mestih, kjer se napitnine lahko sprejemajo. Iz tabele je razvidno, da so prihodki zaposlenih, ki imajo zgolj zajamčeno plačo (npr. krupjeji imajo osnovno urno postavko 7,71 USD) iz napitnin

⁴⁷ U.S. Department of Labor. Wage and Hour Division. 2009. *Fact Sheet 15: Tipped Employees Under the Fair Labor Standards Act (FLSA)*.

Dostopno prek: <http://www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs15.pdf> (4. april 2010)

zaposlenih, višji od same osnovne plače. Na drugi strani pa imajo zaposleni, ki imajo višjo zjamčeno plačo (npr. inšpektorji imajo osnovno urno postavko 20,66 USD), v deležu prihodkov le 10 % napitnine.

Kako je potekalo urejanje področja napitnin v **Sloveniji**? Prvo omembo napitnine zasledimo leta 1991 v Kolektivni pogodbi dejavnosti gostinstva in turizma. Takratna kolektivna pogodba (2/1991) je določala naslednje: »Napitnina, ki jo dobijo delavci v igralnicah, je dohodek podjetja in se za osebne dohodke razdeli po vnaprej dogovorjenih kriterijih v aktu podjetja. Ta člen velja do sprejema novega zakona o igrah na srečo.« Ta člen je prenehal veljati, ko je bil sprejet Zakon o igrah na srečo (27/1995), ki je v 91. členu določil naslednje:

»Ne glede na določbo 88. člena tega zakona lahko igralci dajejo napitnino za izvajanje določenih posebnih iger na srečo, ki se daje v posebne skrinjice na igralnih mizah. Napitnina iz prejšnjega odstavka je sestavni del prihodkov koncesionarja. Prihodki iz napitnine so lahko podlaga za plače in plače na podlagi delovne uspešnosti. Pri delitvi prihodka iz napitnin iz prejšnjega odstavka so izvzeti člani uprave in drugi vodilni delavci koncesionarja.«

Predlog je ob sprejemu zakona v letu 1995 predlagatelj utemeljeval z naslednjo utemeljitvijo: » /.../ Napitnine igralnih miz v igralnicah naj bi bile drugačne narave kot npr. tiste v gostinstvu, na bencinskih servisih ..., saj se napitnina zbira v posebne zabojčke na igralnih mizah. Po svetu se uporabljajo za izplačilo plač zaposlenim, ki neposredno izvajajo posebne igre na srečo. V sklad za plače se poleg napitnin steka tudi ustrezen del prihodkov igralnice (Avstrija, Nizozemska). Ni primerno, da se celotna napitnina uporabi za plače, ker obstaja možnost, da bi zaposleni ovirali širitve igralniških zmogljivosti z igrami, ki napitnine ne prinašajo (npr. igralni avtomati⁴⁸ ...).«

Zavedanje o napitnini in njeno urejanje se je z igralnih miz preslikalo tudi na ostala področja v igralnici (ZIS-C 2010)⁴⁹. Primerjavo med staro in novo ureditvijo si lahko

⁴⁸ Ugotavljamo, da temu ni tako, kar kažejo tudi simulirani podatki na podlagi pridobljenih informacij v fokusnih skupinah z zaposlenimi.

⁴⁹ Prva sprememba je v 82.a členu, ki določa, da »*minister, pristojen za finance, podrobneje določi pogoje in način prirrejanja posebnih iger na srečo v igralnici*«, kar lahko v praksi pomeni, da napitnine tudi omeji oz. prepove vsakršno spraševanje po napitnini. Sledi sprememba v 86. Členu, in sicer, da se je beseda »*delavci*« nadomestila z »*osebami*«, kar posledično spremeni tudi 88. člen, kjer s črtanjem besedila »*ki vodijo posebne igre na srečo ali nadzorujejo igre*«, napitnine ne sme prejemati nihče v igralnici, čeprav v praksi to določilo negira 91. člen, ki kasneje pod določenimi pogoji dovoljuje njeno zbiranje. Ta sprememba je zelo pomembna, saj so si vodstva ta člen tolmačila tudi tako, da v nekaterih igralnicah in igralnih salonih napitnine niso smeli sprejemati zaposleni na igralnih avtomatih, saj večina njih spada med tiste, ki nadzorujejo igre, in torej spadajo med t. i. nadzornike (85.a člen ZIS). Enaka razlaga je veljala tudi za inšpektorje na igralnih mizah. Po novem bo to dovoljeno, čeprav zakon kasneje implicitno dopušča že samemu koncesionarju (ne samo ministru v 82.a členu), da lahko to pravico zaposlenim omeji (90. člen).

ogledte v prilogi B, tabela B. 5. Seveda pa lahko pričakujemo, da se bo to področje še urejalo. Ključne mejnike urejanja napitnin v Sloveniji navajamo v podpoglavju 2.5.10.2, slika 2.23.

Po obstoječi⁵⁰ ureditvi se v skupen sklad zbira le napitnina na igralnih mizah. Skladno z ureditvijo v 88. členu trenutno napitnine ne smejo sprejemati zaposleni na igralnih avtomatih, saj večina njih spada med tiste, ki nadzorujejo igre in spadajo med t. i. nadzornike (85.a člen ZIS). V kolikor zaposleni ne spadajo med nadzornike oz. delajo na blagajnah oz. delajo na recepciji, za sprejemanje napitnine ni posebnih omejitev⁵¹. Sama napitnina igralnih miz naj bi bila podlaga za plače oz. plače iz naslova delovne uspešnosti.

Zanima nas, kolikšen je delež napitnine v realizaciji igralnih miz v Sloveniji. Deleži napitnine v realizaciji po podatkih iz raziskave Centra za mednarodno konkurenčnost iz leta 2001 so razvidni iz grafa 2.1. Iz grafa je razvidno, da se je delež napitnine v realizaciji igralnih miz do leta 2000 znižal v Casinoju Bled s 57 % na 23 %⁵²; v Casinoju Portorož s 26,8 % na 22,1 %; v Casinoju Ljubljana s 33,1 % na 18,4 % in v Hitovih igralnicah s 33,4 % na 28,7 %. Za Casino Maribor nimamo podatkov.

Upadanje odstotnega deleža je posledica spremembe strukture gostov in verjetno tudi zmanjšane prizadevanja krupjejev, da bi se borili za kvaliteto storitve (Center za mednarodno konkurenčnost 2001, 31). To pa dejansko sovпада s sprejemom ZIS v letu 1995, ko je bila napitnina vključena med prihodke igralnice, kar se je poznalo pri motivaciji zaposlenih. V Hitu po sprejemu pravilnika o delitvi napitnine igralnih miz

Najpomembnejša sprememba je v 91. členu, kjer se je po stari ureditvi v skupni sklad zbirala le napitnina na igralnih mizah. Sedaj je besedilo dopolnjeno tako, da *»lahko igralci dajejo napitnino, ki se daje v posebne skrinjice pri igralnih mizah, igralnih avtomatih, blagajnah in recepcijah«*. Napitnina sicer ostaja sestavni del prihodkov koncesionarja, vendar se *»v celoti nameni za plače zaposlenih za delovno uspešnost«*. To bo lahko pomenilo dodatno obremenitev stroškov dela igralnice, še posebej ker se *»napitnina med zaposlene razdeli sorazmerno z višino napitnine, ki jo ustvarijo na posameznih delovnih mestih v igralnici«*.

Zakon v končnih določbah tudi določa, da se *»podrobnejši način delitve napitnin določi s panožno kolektivno pogodbo /.../ v 6 mesecih od objave zakona«*, sicer se pravna oseba kaznuje (111. člen) *»z globo od 7.500 do 52.500 EUR«*.

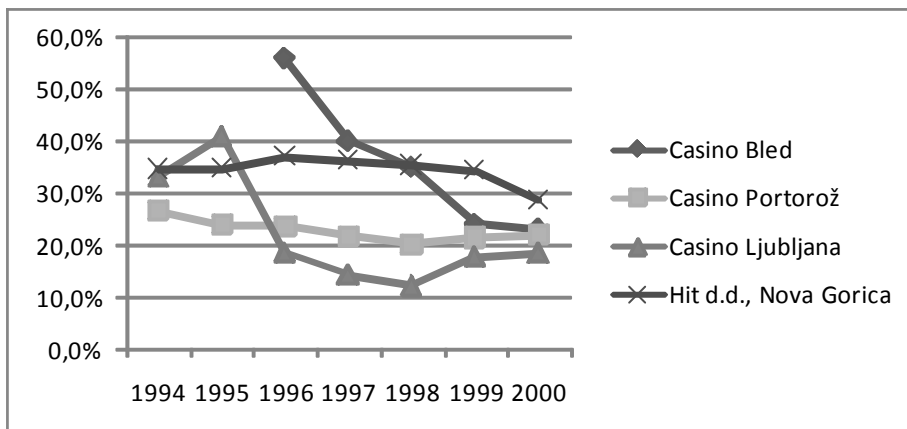
⁵⁰ Kot obstoječa ureditev je mišljena ureditev v letu 2007, ko je bila izvedena raziskava, saj se nova ureditev še ni uveljavila.

⁵¹ V raziskavi smo ugotovili, da temu ni tako in da v večini igralnih salonov delodajalci dopuščajo zaposlenim na igralnih avtomatih zbiranje napitnine.

⁵² Do leta 1996 za Casino Bled ni podatka o napitnini.

v letu 2000 opažajo ponoven pozitiven trend povprečne napitnine na zaposlenega v letih 2001–2006, ko se je ponovno začel trend padanja napitnine.

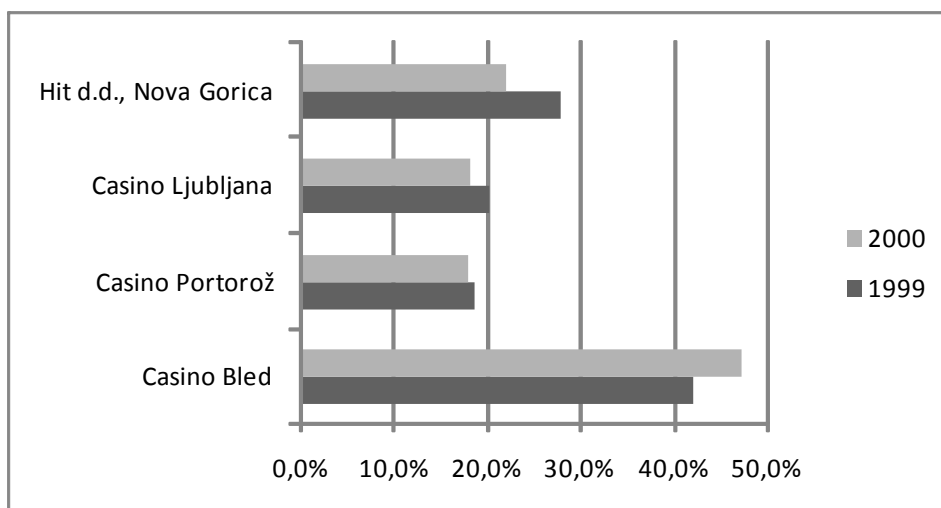
Graf 2.1: Deleži napitnine v realizaciji igralnih miz 1994–2000



Vir: Center za mednarodno konkurenčnost 2001,

Raziskava Centra za mednarodno konkurenčnost je vključevala tudi ugotovitev, kolikšen delež predstavlja napitnina v celotnih stroških dela velikih koncesionarjev, ki vključujejo tudi režijske in ostale službe, kar je razvidno iz grafa 2.2. Opazimo lahko, da so iz napitnin uspeli pokrivati le od 18 % do 22 % stroškov dela. Izjema je bila mala igralnica Casino Bled, kjer se je delež napitnin v realizaciji iz leta 1999 na 2000 povečal (Center za mednarodno konkurenčnost 2001, 31), ki pa večje ponudbe igralnih avtomatov ni imela.

Graf 2.2: Primerjava deleža napitnine v stroških dela: 1999–2000



Vir: Center za mednarodno konkurenčnost 2001, 31.

V letu 2006 je bilo ustvarjenih 16 milijonov 400 tisoč evrov napitnin iz igralnih miz. Od tega so je 80 % ustvarjale igralnice v okviru družbe HIT, d. d., Nova Gorica. V letu 2007 se že kaže trend zmanjševanja teh prihodkov, saj je prihodkov le še 15

milijonov 400 tisoč evrov (Zapisnik seje Odbora Državnega zbora Republike Slovenije za finance in monetarno politiko 2008). Napitnina predstavlja v prihodkih igralnice 6,32 %, v bruto realizaciji igralnih miz (zamenjanem denarju – angl. *drop*) 5,45 %, v neto realizaciji (od stanja žetonov na igralnih mizah ob zapiranju mize odbijemo stanje žetonov ob odpiranju igralne mize in prištejemo prihodke igralne mize – ang. *win*) igralnih miz pa 31 %. Napitnina je odvisna od vrste igre, aktivnega časa igre in števila dogodkov. Tako je napitnina najvišja na shemin de fer, sledijo francoska in ameriška ruleta, 30/40 ter igre s kartami, kjer je največja na pokru, sledi punto banco in black jack (z izvedenkami le-tega). Velik razkorak v napitnini je opazen tudi, v kolikor primerjamo odprto igralno mizo (angl. *activity time*) oz. delujočo igralno mizo (angl. *real activity time*). Posledično pa se velikost napitnine odraža v številu dogodkov (angl. *events*), kjer je ponovno največja pri shemin de fer, sledijo francoska in ameriška ruleta, 30/40 in igre s kartami, kjer je največja na punto bancu. Sledi black jack z izvedenkami.

2.5.4 Načini dajanja in prejemanja napitnine

V praksi obstajajo nekateri ustaljeni in uveljavljeni načini dajanja in prejemanja napitnine v odnosu gost – izvrševalec storitve, ki jih predstavljamo v tem poglavju. Pri tem so prakse v igralništvu in gostinstvu različne.

V igralnicah, posebej na igralnih mizah, se je izoblikovala praksa, da gost napove krupjeju, inšpektorju oz. blagajniku, koliko napitnine naj si zadrži, oz. gost ob izplačilu vrne del denarja zaposlenemu in mu pove, da je to napitnina. Skozi igralniško zgodovino se je izoblikovalo nepisano pravilo, da gost krupjeja ob dobitku na polno obdaru z enim žetonom (Raspor 1994). Ker pride največkrat do te transakcije ob izplačilu dobitka, to gost napove s frazo »FOR THE DEALER« (Florin 2003), kar je krupjeju signal, da si zadrži pripadajoče število žetonov. Glede na jezikovno okolje se uporabljajo tudi druge fraze »PER GLI IMPIEGATI, POUR LES EMPLOYES, FÜR DIE ANGESTELLTEN, FOR THE BOYS, DRUGOVI, ZA VAS (osebje ob igralni mizi) ...« (Raspor 2002b).

V nekaterih igralnicah dovoljujejo, da gost denar (žeton), ki ga je sicer namenil za napitnino, stavi v imenu zaposlenega. Taka je praksa na black jacku ali crapsu. Na ta način zaposleni dobijo občutek, da so del igre. V primeru, da stava, ki je bila namenja za napitnino, zmaga, pa dobijo višjo napitnino. Zadnja oblika pa je, da gost

da napitnino za konkretnega zaposlenega ali skupino zaposlenih, ko zaključí z igranjem (Tipping Casino Dealers).

V preostalih storitvenih panogah in tudi v igralnicah, kjer zaposleni nimajo neposrednega stika z izplačili dobitkov, pa se je izoblikovala drugačna praksa. Tu se lahko da napitnino za zaposlene na enak, zelo ekspliciten način, kot je poznan za igralništvo, ali pa bolj diskretno. Vse je odvisno od namena, ki naj ga napitnina doseže, tj. od tega, ali je napitnina tudi v funkcije promocije dajalca oz. ali želi dajalec napitnine zanjo določeno »povračilo«. Brenner (2001, 64–68) je tako opisal naslednje načine dajanja in prejemanja napitnine, ki se razlikujejo po diskretnosti in namenu, ki naj ga napitnina doseže:

- **Enojni stisk roke:** bankovec dvakrat prepolovimo in ga damo v desno roko ter ga ob rokovanju diskretno izročimo prejemniku tako, da ga le-ta ob rokovanju prevzame.
- **Dvojni stisk roke:** bankovec dvakrat prepolovimo in ga damo v desno roko. S prejemnikom se rokujemo najprej z desno roko. Nato njegovo desnico primemo še z levo roko, da prikrijemo notranjo stran desne roke, ter bankovec ob rokovanju izročimo prejemniku.
- **Metoda lupine:** to je način, ko prejemnik želi, da tudi ostali gosti vidijo, da je prejel napitnino, kar naj bi dalo spodbudo k ponoviti tega dejanja. Primeren je samo za dajanje bankovcev, pri čemer bankovec prepognemo in primemo tako, da sta zunanja (prosta) roba usmerjena proti prejemniku ter sta tako videti kot dva bankovca.
- **Metoda posrednika:** to je najbolj diskretna metoda, saj opravimo predajo napitnine kot v prvem ali drugem primeru, vendar napitnine ne izročimo neposredno ciljnemu uslužbencu. V praksi to pomeni tudi to, da ostali gosti same predaje napitnine ne opazijo. To naredi gost tako, da napitnino preda preko posrednika (npr. preko gostitelja za natakarja in kuharja ali preko receptorja za hotelskega čuvaja ali čistilko) za končnega prejemnika in s tem tudi drugim zaposlenim da vedeti, da je dal napitnino.
- **Signalna metoda:** v tem primeru imamo bankovce v roki in z njimi pomahamo po zraku, da so prejemniku vidni, in s tem mu nakažemo, naj se ustavi.

Specifičnost dajanja napitnine v gostinstvu sta tudi praksi dajanja napitnine po zaključku servisa (najpogostejši način, angl. »*Thank-you tip*« ali »*After Service Tip*«) ali vnaprej (angl. »*Power Tip*« ali »*Advance Tip*«) (Starbuck 2001). Obstaja pa tudi napitnina, ki jo imenujejo »*Tip Gift*« in jo gosti namenijo zaposlenim šele po nekaj dneh ali tednih po tistem, ko se je določen dogodek, ki je ostal gostu v spominu, zgodil (Brenner 2001, 55).

2.5.5 Načini zbiranja in delitve napitnine

V svetu sta se razvila dva sistema delitve napitnine: skupinska napitnina (običajno⁵³ imenovana v angl. »*Tronc*«, Lucas 2004, 128–131) in individualna napitnina (angl. »*Tips*«).

⁵³ Obstajajo tudi drugi angleški izrazi: Poll, Jar, Handle Share (Wight 2006).

Skupinska napitnina je napitnina, ki se zbira v posebnih, za ta namen prirejenih blagajnah. Deli se med vse zaposlene, bodisi po predpisanem točkovnem sistemu (Lucas 2004) ali v enakem deležu (Wight 2006, 8). Lynn in McCall (2000) ugotavljata, da nagrajevane zaposlenih iz skupne napitnine sovпада z Adamsovo (Adams 1965) teorijo pravičnosti. Vsi zaposleni namreč nimajo enake možnosti za prejemanje napitnine in tako prejeta napitnina poleg tega, da vpliva na zadovoljstvo, vpliva tudi na bodoči servis (Azar 2007b), kar pa se pozitivno odraža v prejemkih vseh zaposlenih iz naslova napitnine. Predstavlja lahko variabilni del plače. V tem primeru imajo delavci nižjo oz. minimalno urno postavko. Zaposleni so lahko do nje upravičeni tudi, če je neposredno ne ustvarjajo. Tak primer so vodje in pomožno strežno osebje (Wight 2006, 117) oz. kuharji, ki tudi vplivajo na kvaliteto storitve skozi proces priprave hrane. Tovrstna napitnina gre največkrat neposredno v davčno osnovo, saj je v celoti evidentirana. Na ladjah npr. praviloma ni individualne napitnine, ampak se obračuna ob izkrcanju v višini 15 % računa za vse storitve na ladji. Ključ delitve na ladjah je 40 % sobe, 40 % restavracija in 20 % ostali (Wight 2006, 136).

Individualna napitnina pa je tista napitnina, ki jo zadovoljne stranke namenijo zaposlenim v primeru, da so z njihovo storitvijo zadovoljne oz. ko dobijo nekaj več, kot bi sicer pričakovale. Za razliko od skupinske napitnine se individualna napitnina deli neposredno. Ker gre neposredno »v žep«, je njeno višino težko ugotavljati.

Možna je tudi **kombinacija skupinskih in individualnih napitnin**. Tak primer so določeni poklici v igralnici (npr. blagajniki, receptorji), ki prejemajo del napitnine igralnih miz, ki je skupinska napitnina, do svoje individualne napitnine pa so upravičeni neposredno.

V praksi so se tako oblikovali naslednji načini zbiranja in delitve napitnine (Williams in drugi 2004):

- posamezni zaposleni napitnino zbirajo sami in jo v celoti zadržijo (individualna napitnina),
- posamezni zaposleni napitnino zbirajo sami, a jo na koncu delovne izmene razdelijo med sodelavce (zbiranje napitnine je individualno, vendar z delitvijo dobi skupinski status),
- napitnino v imenu zaposlenih zbira delodajalec ter jo na koncu meseca porabi za plačo ali iz napitnine ustvarja sklad za pokrivanje socialnih potreb (skupinska napitnina).

Zaposleni, ki lahko prejemajo napitnino neposredno, se trudijo biti bolj prijazni kot tisti, ki si napitnino delijo s sodelavci. Po drugi strani pa individualna napitnina povzroča napetosti in ljubosumje med zaposlenimi (Tipping Casino Dealers).

Prednost delitve skupinske napitnine z vidika podjetja je, da spodbuja kooperativnost in vzajemno pomoč med zaposlenimi, na drugi strani pa zaposleni nimajo dovolj spodbude, da bi vložili vse sile v dvig napitnine, saj jo morajo deliti s sodelavci (Azar 2006a, 6). Vsi zaposleni namreč niso enako uspešni in zato morajo uspešnejši deliti napitnino z manj uspešnimi. Lahko pa tak način spodbuja delitev dela po ključnih kompetencah posameznika. Vsak se namreč osredotoča na tisti del opravil, kjer je najbolj uspešen (npr. v strežbi nekdo pospremi gosta do mize, drugi pobere naročilo, naslednji servira, naslednji izda račun in zadnji v verigi počisti mizo).

Večina gostov želi dati napitnino konkretni osebi, saj ne ve, ali bo napitnina, v kolikor bi jo pustili enemu od sodelavcev, dejansko prišla do konkretne osebe, ki si jo je po njegovem prepričanju zaslužila (Stroman 1990, 12). Zato je tudi prav, da napitnino lahko sprejemajo vsi zaposleni. Stvar dogovora in družbeno sprejetih norm pa je, ali si jo kasneje delijo s sodelavci ali ne.

V slovenski storitveni dejavnosti lahko napitnino igralnih miz v igralništvu definiramo kot skupinsko napitnino. Preostalo napitnino (natakarji, bencinski servisi, frizerski saloni ...) pa bi lahko opredelili kot individualno (Raspor 2007a).

2.5.6 Kakovostna storitev in napitnina

Postavlja se vprašanje, kako kakovost storitve vpliva na višino napitnine, saj lahko dodatno motivira zaposlene, da opravijo bolj kakovostno storitev. Povzetek empiričnih raziskav na to temo je podan v prilogi D, kjer so raziskave urejene glede na letnico nastanka od najstarejše do najnovejših. Te raziskave lahko razdelimo v več skupin glede na različne vidike. Glede na to, z vidika katerega udeleženca v procesu nastanka napitnine sta obravnavana kakovostna storitev in napitnina, ločimo med raziskavami, ki obravnavajo:

- **vidik gosta:** Lynn in Latane 1984; Lynn in Grassman 1990; Bodvarsson in Gibson 1992; Harris 1995; Lynn in Graves 1996; Bodvarsson in Gibson 1997; Speer 1997; Mok in Hansen 1999; Rogelberg in drugi 1999; Bodvarsson in Gibson 1999; Ineson in Martin 1999; Callan in Tyson 2000; Lynn in McCall 2000; Dewald 2000 in 2001; Parrett 2003; Fong 2005; Conlin in drugi 2003; Lynn 2003a; Kwortnik in drugi 2005; Azar 2007b; Verma in drugi 2008;
- **vidik zaposlenega:** Ben-Zion in Karni 1976; May 1980; McCarty in drugi 1990; Harris 1995; Lynn in Graves 1996; Lynn in Simons 2000; Lynn in McCall 2000; Casey 2001; Kwortnik in drugi 2005;
- **vidik menedžmenta:** Ben-Zion in Karni 1976; Casey 2001;
- **vidik nevtralnih udeležencev (opazovalcev):** May 1980; Adelman 1985.

Druga delitev se nanaša na realno okolje raziskave o kakovostni storitvi in napitnini in delitev je naslednja:

- raziskave, ki so se izvedle **neposredno** (anketiranje po izvedeni storitvi, opazovanje stalnih strank ipd.): Ben-Zion in Karni 1976; May 1980; Lynn in Latane 1984; Lynn in Grassman 1990; Bodvarsson in Gibson 1992; Lynn in Graves 1996; Bodvarsson in Gibson 1997; Mok in Hansen 1999; Lynn in Simons 2000; Lynn in McCall 2000; Casey 2001; Parrett 2003; Fong 2005; Conlin in drugi 2003; Lynn 2003a; Kwornik in drugi 2005; Azar 2007b; Verma in drugi 2008;
- raziskave, ki so se izvajale **posredno** (telefonska anketa, anketiranje potencialnih gostov ali izvajalcev storitev): Adelman 1985; McCarty in drugi 1990; Harris 1995; Speer 1997; Rogelberg in drugi 1999; Bodvarsson in Gibson 1999; Ineson in Martin 1999; Callan in Tyson 2000; Dewald 2000 in 2001.

Raziskave lahko razdelimo v dve skupini tudi glede na ugotovitve o povezanosti med kakovostjo storitve in napitnino:

- **pozitivno povezanost** so ugotovili v naslednjih raziskavah: Ben-Zion in Karni 1976; May 1980; Adelman 1985; Lynn in Grassman 1990; McCarty in drugi 1990; Bodvarsson in Gibson 1992; Harris 1995; Lynn in Graves 1996; Bodvarsson in Gibson 1997; Speer 1997; Mok in Hansen 1999; Rogelberg in drugi 1999; Bodvarsson in Gibson 1999; Ineson in Martin 1999; Lynn in Simons 2000; Callan in Tyson 2000; Lynn in McCall 2000; Dewald 2000 in 2001; Casey 2001; Parrett 2003; Fong 2005; Conlin in drugi 2003; Lynn 2003a; Kwornik in drugi 2005; Azar 2007b; Verma in drugi 2008;
- da med kakovostno storitvijo in napitnino **ni zveze**, pa je ugotovil Lynn in Latane 1984 v eni zgodnjih študij.

Casey (2008, 3) ugotavlja, da so zaposleni mnenja da lahko z ustrezno storitvijo izboljšajo svoje napitnine in bi morali zato menedžerji to izkoristiti za njihovo motivacijo, pa čeprav je povezanost med storitvijo in napitnino težko neposredno dokazovati. Obstaja namreč celovit sklop dejavnikov (glej tabelo 2.8) , ki vplivajo na odločitev gosta da zaposlenemu da napitnino. Je pa to, da gosti niso dali napitnine zaposlenemu lahko menedžerju pomagalo pri ugotavljanju gostovega nezadovoljstva s storitvijo.

Za Slovenijo je bila leta 2007 na vzorcu 809 gostov v nekaterih gostinskih obratih v Novi Gorici opravljena raziskava o vplivu kakovosti storitve na napitnino (tabela 2.7). Na osnovi te raziskave Raspor (2007b, 103) ugotavlja pozitivno korelacijo med kvalitetno storitvijo in napitnino v gostinstvu, kot jo dojemajo gosti. Poskušal je raziskati, ali so tisti gosti, ki so bili zadovoljni s storitvijo, dali napitnino, oz. kaj je bil vzrok, da gosti niso dali napitnine. Pri tem se je kakovost ugotavljalo glede na parametre, na katere lahko vplivajo zaposleni, ter parametre, na katere lahko vpliva zgolj menedžment. Ugotovil je, da so gosti, ki so bili v povprečju bolj zadovoljni s

celovito storitvijo, pogosteje dali napitnino kot tisti, ki so bili s storitvijo manj zadovoljni.

Tabela 2.7: Odnos med pomembnostjo posameznih elementov storitve in zadovoljstvom tistih, ki so dali napitnino

	Elementi zadovoljstva	% anketirancev, ki so dali napitnino in element ocenili kot pomemben	Kako bi ocenili naslednje elemente na lestvici od 1 do 6, kjer 1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 6 pa, da ste popolnoma zadovoljni?
H	kakovost hrane	79,6	5,5
O	prijaznost osebja	65,9	5,8
L	ambient (čistoča lokala)	46,7	5,7
H	okus hrane	41,0	5,5
O	profesionalnost osebja	39,5	5,5
H	razmerje cena/kakovost	37,4	5,3
L	ambient (izgled, urejenost, vonj)	34,4	5,0
O	hitrost postrežbe	24,9	5,4
H	raznolikost ponudbe jedi	18,0	5,4
H	velikost porcij	15,6	5,5
L	vzdušje	13,5	5,3
H	videz hrane	9,3	5,7
H	izbira jedi iz posebne ponudbe	8,1	5,4
H	ustrezna temperatura hrane	7,2	5,6
H	raznolikost ponudbe pijač	6,6	5,4
L	sanitarije (WC)	6,0	5,3
O	videz osebja	5,7	5,4
L	obratovalni čas	5,4	5,6
L	izbrana glasba	3,9	4,2
	Povprečje	24,7	4,8

Vir: Raspor 2007b.

Najpomembnejši elementi zadovoljstva anketirancev, ki so dali napitnino, so prikazani v tabeli 2.7. Tu so najbolj izstopali elementi: kakovost hrane, prijaznost osebja, ambient, okus hrane, profesionalnost osebja, razmerje cena/kakovost, ki so se zdeli pomembni več kot 30 % anketirancev. Zanimivo pri tem je, da gre za mešanico elementov iz skupin hrane (H), osebja (O) in lokala (L), kar še bolj potrjujejo ugotovitve (Lynn 2004c), da so za kvalitetno storitev pomembni vsi trije elementi storitve.

2.5.7 Razlogi za dajanje napitnine in vpliv zaposlenih

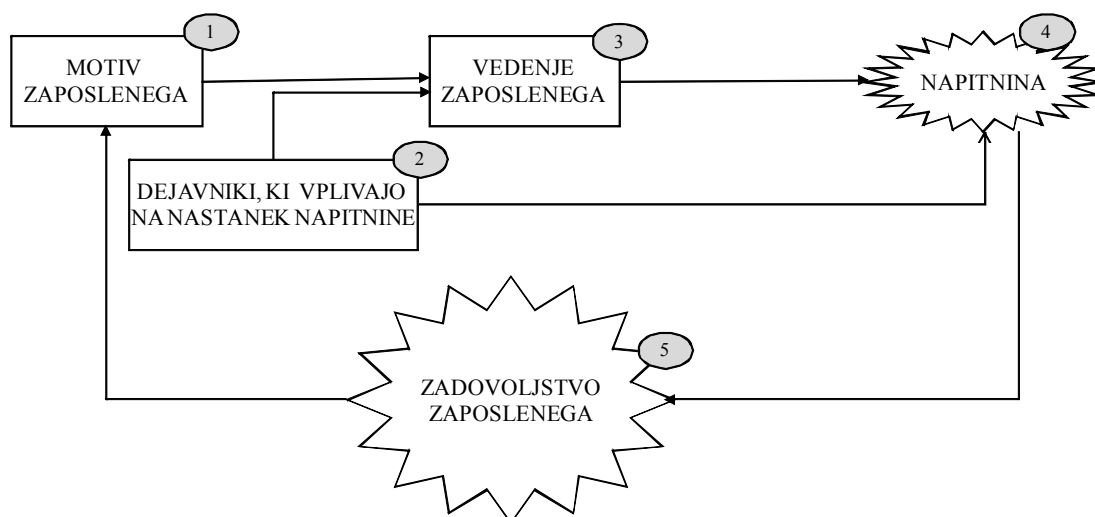
Postavlja se vprašanje, zakaj ljudje (v restavracijah) dajejo napitnino. Parrett (2003) na to vprašanje odgovarja s pomočjo dveh teorij o družbenih normah: **recipročnost** (angl. *reciprocity*) in **odpor do povzročitve razočaranja** (angl. *let-down aversion*). Pri recipročnosti – ki ima sicer pomembno vlogo pri motiviranju človeškega ravnanja (Fehr in Gächter 2000 v Parrett 2003) – kot razlogu za dajanje napitnine gre za to, da gost nagradi 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. Na drugi strani pa gre pri odporu do povzročitve razočaranja kot razlogu za dajanje napitnine za to, da gost ne želi razočarati natakarja, kar je v skladu s teorijo o odporu do povzročitve razočaranja, ki pravi, da oseba, ki se odloča, ne mara razočarati drugih (Charness in Dufwenberg 2002 v Parrett 2003). Zato gost daje

višjo napitnino, če meni, da je običajna napitnina višja, in manjšo napitnino, če meni, da je običajna napitnina nižja. Ta teorija pojasnjuje pozitivno razmerje med napitnino in gostovim mnenjem, kaj natakar pričakuje glede napitnine oz. kakšna je običajna napitnina. Seveda pa obstajajo tudi primeri, ko je dajanje napitnine lahko nevarno. Tak primer je, če bi napitnino dali policistu, cariniku ipd. ob plačilu kazni in bi si lahko le-ta razlagal, da ga podkupujete.

2.5.7.1 Vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih

Raziskave kažejo, da si dober natakar zasluži plačo tudi s pravim pristopom do gostov (Lynn 2004d), torej njegovo kakovostno delo prinaša – preko pridobivanja napitnine – večjo možnost za dodatno izboljšanje zaslužka, kar povečuje pripravljenost za dodatno in kvalitetnejše delo. Motivacija zaposlenih torej nastopa v procesu pridobivanja napitnine kot eden od medsebojno povezanih dejavnikov tega procesa, kar je predstavljeno na sliki 2.21.

Slika 2.21: Proces pridobivanja napitnine



Vir: Raspor 2007a.

Če želimo, da v procesu pridobivanja napitnine do napitnine res 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. 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 da 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 kvalitetne 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 pa Casey (2001) ugotavlja, da je motivacija zaposlenih večja, če so udeleženi v skupni napitnini.

2.5.7.2 Vedenje zaposlenih in napitnina

Številni avtorji so s primerjavo določenih vedenj natakarjev ugotovili, da obstajajo nekatere zakonitosti o višini prejete napitnine v **gostinstvu** v odvisnosti od vedenj natakarjev. Podrobnosti teh raziskav navajamo v prilogi C. Pri tem so v prilogi raziskave urejene glede na posamezne aktivnosti natakarjev, ki jih obravnavajo, od aktivnosti, ki prinašajo manjšo rast napitnine, do aktivnosti, ki prinašajo največjo rast napitnine. Vse te raziskave so bile opravljene v realnem okolju na dva načina: (1) **vzporedno**: polovica testnega osebja je uporabljala vedenja ali pripomočke za dvigovanje napitnin, druga polovica pa ne; (2) **zaporedno**: najprej so testirali, kaj se zgodi od neuporabi določenega vedenja ali pripomočkov za dvigovanje napitnin, nato pa so testirali, kaj se zgodi ob uporabi le-teh.

Seveda ne moremo zaključevati, da je bilo vzpostavljeno popolnoma izolirano okolje in da se je izključilo ostale načine za dvigovanje napitnine. Tudi če so posamezniki uporabljali (ali so jih popolnoma izključili) določen način za dvigovanje napitnine, še ne pomeni, da preostalih načinov podzavestno niso uporabljali. Pozitivno korelacijo med uporabo določenega vedenja ali pripomočka z namenom dvigovanja napitnine in dejanskim dvigom napitnine (od 10 % do 140 %) so zaznale naslednje raziskave: Butler in Snizek 1976; Tidd in Lockard 1978; Stillman in Hensley 1980; Crusco in Wetzel 1984; Stephen in Zweigenhaft 1986; Garrity in Degelman 1990; Hornik 1992; Lynn in Mynier 1993; Rind in Bordia 1995; McCall in Belmont 1996; Rind in Bordia 1996; Lynn, Mykal in Sherwyn 1998; Rodrigue 1999; Gueguen 2000; Rind in Strohmets 2001a; Rind in Strohmets 2001b; Gueguen 2002; Gueguen in Legoherele 2002; Strohmets et al. 2002; van Baaren in drugi 2003. Zabeležen pa je bil tudi primer, ko je določeno obnašanje, ko je natakar na račun narisal sliko, negativno vplivalo na napitnino, medtem ko je bilo enako dejanje natakarice sprejeto pozitivno (Rind in Bordia 1996).

Glede vpliva določenega obnašanja v Sloveniji, kjer se je ugotavljalo (Raspor 2008), kakšno bi bilo hipotetično obnašanje in njegov vpliv na napitnino, anketiranci menijo, da bi dali več napitnine, če bi jim natakar »ob prihodu in odhodu zaželel lep dan« (75 %), »jih ves čas strežbe zabaval« (69 %), »se jim zahvalil« (68 %), »ne skoparil z nasmeški« (57 %), »ponudil dodatno storitev« (57 %), »si zapomni njihovo ime in jih ob prihodu pozdravi po imenu« (52 %). Sledijo trditve, kjer je bila podpora nižja od 50 %: dali bi napitnino, če bi jim natakar »skupaj z računom podaril sladkarijo« (49 %), »se jim ob prihodu v gostinski lokal predstavil po imenu« (33 %), »za njimi ponovil naročilo« (22 %), »bil nenavadno oblečen« (19 %) »se v znak pozornosti z njimi rokoval« (18 %) »jim svetoval, s katero plačilno kartico naj plačajo« (13 %), »na hrbtno stran računa narisal sliko« (10 %), »ob sprejemanju naročila prisedel k njihovi mizi« (6 %). To kaže, da imajo navedena vedenja tudi v Sloveniji določen vpliv na goste.

Z vedenjem natakarjev in njihovim zavestnim vplivanjem na višino napitnine se je še posebej ukvarjal Lynn (1996 in 2003b), ki je prepričan, da se bo zagotovo poznalo v njihovi napitnini, če bodo natakarji uporabljali zgoraj navedena vedenja. Vendar je poleg zgoraj naštetih načinov nedvomno najbolj preizkušen način za pridobitev napitnine tudi zagotovitev hitre postrežbe, saj vsak gost želi, da je servirana hrana sveža in topla (Sallaz 2002, 421). Ugotovljeno je bilo tudi, da na napitnino vpliva tudi vreme (Rind in Strohmets 2001a), saj naj bi bili gosti ob lepem vremenu bolj radodarni.

Avtorica (Farnham, 2005) knjige »*The Secret Art of Bigger Tips!*« na podlagi večletnih izkušenj v strežbi priporoča natakarjem⁵⁴, da je potrebno zagotoviti osnovni servis postrežbe, vključno s tem, da poznajo svoje goste po imenih, navadah, so pozorni na očesni kontakt, prisluhniti je potrebno željam gosta ter mu vedno kaj novega priporočiti ipd.

Tudi v **igralništvu** lahko zaposleni vplivajo na napitnino že s prijaznim nasmeškom, obnašanjem in iskrenim izražanjem do igralca (Demos 1997, 47). Naslednji preizkušen način za povečevanje napitnine je, da zaposleni povečajo hitrost izvajanja igre (Sallaz 2002, 421), saj se z vsakim dogodkom poveča možnost njenega prejetja.

⁵⁴ Več o tem v prilogi B, navodilo 2.

Obstajajo še nekatere druge raziskave in razlogi, zakaj gosti dajejo napitnine. Parrett (2003) je ugotovil, da gosti, ki prihajajo iz držav, kjer je napitnina družbeno sprejemljiva, dajejo več napitnine. To potrjujejo tudi naše raziskave (Raspor 2007b). Poleg tega napitnina poraste s številom gostov pri mizi – tako je napitnina na gosta večja, če je večje omizje (višji račun) (Lynn 2000; Raspor 2009b), odvisna je od privlačnosti natakarič/natakarjev, če so gostje nasprotnega spola (Lynn 2000). To je z dodatno raziskavo podkrepil še Lynn (v objavi), kjer je vključil več različnih parametrov: starost, velikost oprsja, barvo las, telesno masa v primerjavi z višino. Njegova ugotovitev je, da bolj seksi in atraktivnejše natakaričice prejemajo višjo napitnino. Azar (2007a) je te ugotovitve dopolnil s spoznanji, da gostje, ki pogosteje obiskujejo lokal, dajo višjo napitnino. Raspor (2009b) za Slovenijo ugotavlja ravno obratno. Na napitnino vpliva, ali gosti uživajo alkohol (Conlin in drugi 2003). Na napitnino vpliva tudi višina računa, tako absolutno kot relativno, saj se le-ta večja (Azar 2007a; Raspor 2009b).

Barnes (2003) je raziskovala še naslednje:

- osamljen moški bo pustil višjo napitnino od osamljene ženske;
- moška skupina bo pustila višjo napitnino od ženske skupine;
- moški v parih bodo pustili višjo napitnino kot moški z žensko ali mešana skupina;
- moška skupina bo pustila višjo napitnino od mešane skupine;
- moški, ki ga bo stregla natakaričica, bo pustil višjo napitnino od ženske, ki jo bo stregel natakaričar.

A vendar ni našla potrditev, ki bi jih lahko popolnoma dokazale.

Obstajajo tudi raziskave, ki povezujejo raso z višino napitnine. Tako so (Ayres in drugi 2003) ugotovili, da temnopolti taksisti prejemajo za eno tretjino manj napitnine od svojih belopoltih kolegov. Isti vir navaja, da temnopolti potniki dajejo le polovico napitnine v primerjavi z belopoltimi potniki. Poleg tega ugotavljajo (Noll in Arnold 2004), da afroameriški gostje v restavracijah dajejo nižjo napitnino od belopoltih kolegov. Do istih ugotovitev prihaja tudi Lynn (2004a) na podlagi telefonske ankete kot tudi raziskave na terenu (Lynn 2004b in Lynn 2006a). Vse tri raziskave nam kažejo določene značajske razlike glede na raso. Dajanje napitnine je veščina, ki se jo naučimo največkrat od svojih staršev (Fernandez 2004, 49). Morda je bila v preteklosti bolj domena belcev, kar pa ne pomeni, da se v prihodnosti to ne bo spremenilo.

Seveda morajo biti za napitnino ustvarjeni pogoji. Tako kot za gostinstvo izhaja, da več prodaje poveča napitnino, je tudi za igralništvo dokazano, da hitrejše izvajanje igre daje pogoje za prejemanje višje napitnine (Sallaz 2002, 408). Pri tem lahko pride

celo do problema izsiljevanja za napitnino, saj prejemajo zaposleni v igralništvu le zajamčeno plačo in morajo svoje prihodke povečati z napitnino (Sallaz 2002, 410). Demos (1997, 47) navaja, da je nadzornikova dolžnost varovanje gostov pred izsiljevanjem zaposlenih za napitnino. V ZDA je takšna praksa strogo prepovedana in krupje lahko dobi odpoved pogodbe. Mnogi igralci celo menijo, da niso dolžni dajati napitnine, če tega ne želijo, in da je spraševanje po napitnini celo neolikano (Demos 1997, 47).

Raziskave avtorja tega dela so bile v preteklosti usmerjene v igralniško⁵⁵ in gostinsko⁵⁶ napitnino. Tako je bilo ugotovljeno, da **napitnina igralcev pri prirejanju posebnih iger na srečo ni odraz enega samega dogodka**, ampak spleta dejavnikov, kot so kultura dajanja napitnine, vraževernost gosta, da mu lahko krupje prinese srečo, stalnost vračanja, število gostov, višina posamezne stave, vrsta igralne naprave, medsebojni odnosi, sistem nagrajevanja z napitnino, odnos zaposlenih do dela (profesionalen odnos, prijaznost, urejenost, splošna razgledanost), neverbalna komunikacija ter nenazadnje pozitiven finančni rezultat pri igri.

2.5.8 Napitnina in fleksibilnost dela

Fleksibilnost dela pomeni zmožnost hitrega in učinkovitega odzivanja na spreminjajoče se zahteve okolja. Standardna oblika zaposlovanja je opredeljena kot polna zaposlitev, kot stalna, odprta in varna (Felstead in Jewson 1999, 1), fleksibilne oblike zaposlovanja pa v najsplošnejšem okviru kot oblike, ki odstopajo od standardne oblike zaposlovanja. Podjetja si sicer prizadevajo za tri **tipe fleksibilnosti dela** (Atkinson v Serlavos, Aparicio-Valverde 2000, 39–40):

- **funkcionalno fleksibilnost:** zaposleni izvršujejo različne naloge in opravila znotraj organizacije in so večstransko usposobljeni. Služi interesom delavca in delodajalca (delavcem bogati delo, podjetju pa omogoča hitro prilagajanje, odzivanje na spremembe). V tej vrsti fleksibilnosti so največkrat udeleženi ključni zaposleni, ki izvršujejo glavne naloge organizacije in so zelo prilagodljivi;
- **numerično fleksibilnost:** prilagajanje števila zaposlenih v smislu ravnotežja med številom zaposlenih in dejanskimi potrebami v določenem trenutku. V to vrsto fleksibilnosti se uvršča pogodbeno zaposlovanje in različna razporeditev delovnega časa;
- **finančno fleksibilnost:** prilagajanje stroškov, povezovanje stroškov dela z učinki, različni sistemi nagrajevanja, delitev dobička ipd.

⁵⁵Raziskava je bila narejena na podlagi fokusnih skupin z zaposlenimi na delavnicah, kjer so zaposleni izluščili ključne dejavnike, ki naj bi po njihovih izkušnjah vplivali na višino napitnine pri prirejanju posebnih iger na srečo (Raspor 1994, Raspor 2002a in 2002b).

⁵⁶Nanašalo se je na to, koliko znaša napitnina v % realizacije, in na korelacijo med kakovostno storitvijo in napitnino (Raspor 2007a, 2007b in 2007d).

Z vidika delavcev fleksibilno delo dopušča več svobode glede organiziranja svojega dela in ostalih obveznosti ter prostega časa. Za delodajalca pa se fleksibilnost lahko povezuje z možnostjo organiziranja človeških virov glede na potrebe strank.

Povezanost med napitnino in fleksibilnostjo dela se kaže v več segmentih. Napitninski delavci so npr. v ZDA plačani v višini zajamčene urne postavke. V letu 2007 je za krupjeje znašala⁵⁷ 7,51 USD za uro. Preostali del prihodkov predstavlja napitnina (Bubank 2000), ki predstavlja v povprečju 71 % dodatnih prihodkov (Lee 2006). Natararji prejmejo v povprečju po 7,62 USD na uro. Podatki o prihodkih iz napitnine pa se zelo razlikujejo. Lee (2006) navaja da predstavljajo v povprečju še dodatnih 50 %. Dejansko lahko predstavlja napitnina tolikšen del prihodkov, da osnovna plača postane zanemarljiva in bi lahko delal brez zajamčene plače (Lucas 2004, 131). Napitnine pogosto predstavljajo 100 % natararjevega čistega zaslužka⁵⁸, ker davki zbijejo njihovo plačo na uro, zaradi tega je napitnina glavna skrb natararjev in natararic iz restavracij za povečanje njihovih prihodkov (Lynn 2004c). Ugotovljeno je celo, da če prejemajo zaposleni poleg zajamčene plače še napitnino, so bolj stimulirani za prodajo in povečevanje prihodkov, s tem pa tudi bolj povečajo napitnino, kot če bi imeli fiksno plačo (Dube in drugi 2007).

Tudi v Sloveniji so gostinski delavci med najslabše plačanimi delavci, če izhajamo iz podatkov o plačilih iz kolektivnih pogodb. V največjem igralniškem podjetju⁵⁹ v Sloveniji predstavlja napitnina krupjejev v povprečju 44 % celotne plače. O prihodkih iz napitnine v gostinstvu pa lahko samo ugibamo, saj je bila v Sloveniji opravljena le ena raziskava. Raspor (2007e) je ugotovil, da napitnina v restavracijah, v katerih se je raziskava opravila, predstavlja od 8 % celotnega dohodka za restavracije nižjega cenovnega razreda, do 45 % celotnega dohodka za restavracije višjega cenovnega razreda, v povprečju pa 34 % celotnega dohodka. Primerjava je narejena glede na neto plačo natararja. V kolikor bi napitnino primerjali z bruto plačo, le-ta znaša od 5,5 % bruto plače za restavracije nižjega cenovnega razreda, do 30 % bruto plače za restavracije višjega cenovnega razreda, v povprečju pa 23 % bruto plače. Seveda bi bil ta odstotek bistveno nižji, v kolikor bi bili plačani vsi davki in prispevki tudi iz tega dela dohodka.

⁵⁷ The O*NET® Content Model. O*NET Resource Center. Dostopno prek: <http://www.onetcenter.org/overview.html> (12. marec 2009).

⁵⁸ Avtor tu misli, da si z osnovno plačo poravnajo obveznosti do države (davke in prispevke delavca).

⁵⁹ Več o tem v grafu 4.1: Primerjava strukture plače po obravnavanih delovnih mestih.

Ključno pri napitnini je dovolj veliko število strank in prodaja storitev (Farnham, 2005), da sploh lahko pride do napitnine. Pomembno je tudi optimalno število zaposlenih. V kolikor (Wessels 1997; Azar 2006a, 9) bi delodajalci zaposlili več zaposlenih, bi sicer izboljšali servis, a bi le-ti, ker bi se razdelila med vse, prejeli nižjo napitnino. Zato morajo delodajalci spremljati celotne prihodke zaposlenih in ne zgolj obvezni del plače. Le na ta način imajo relevantne podatke o vseh prihodkih zaposlenih. Wessels (1997) ugotavlja, da ima minimalna plača, ki upošteva tudi napitnino, več pozitivnih učinkov kot le upoštevanje minimalne plače. Za zaposlene je namreč značilno, da delodajalcu in sodelavcem predstavljajo zgolj osnovno plačo. Napitnino pa pri predstavitvi zanemarijo.

V gostinstvu delo poteka neprekinjeno z enim odmorom. Na drugi strani morajo biti zaposleni na igralnih mizah zelo zbrani pri delu, da ne bi prihajalo do napak. Temu primerno so organizirani tudi odmori. Za zaposlene v igralništvu je še kako pomembno, ali igra poteka oz. ali nadrejeni delavca razporedi na dodatni odmor, saj s slednjim delavcem onemogoči, da bi pridobivali napitnino (Florin 2003). V ZDA imajo luksuzne igralnice (npr. Sands, Mirage) razporeditev dela praviloma: 40 minut dela in 20 minut počitka (Sharon 1999). Taka razporeditev dela je uzakonjena tudi v slovenskih igralnicah. Vendar so v ZDA v večini igralnic že po letu 1995 uzakonili 60 minut dela na igralni mizi in 20 minut počitka. Zaradi uvedbe iger, ki napitnine ne prinašajo (Center za mednarodno konkurenčnost 2001; Raspor 2002a), je napitnina v preteklosti občutno padala (Hugh 1997; Kilby in drugi 2005, 53) in zaposleni so pristali na daljše obdobje dela, da na ta način ohranijo vsaj enak nivo prihodkov iz napitnin. V nekaterih igralnicah v ZDA so celo poskusno podaljšali obdobje dela na 80 minut dela in 20 minut počitka (Sharon 1999). Vendar je posledično prihajalo do veliko napak pri delu in slabšega servisa. Zato taka obremenitev zaposlenih splošno ni bila sprejeta. Uporablja se le v redkih igralnicah in to tam, kjer obremenitev ni konstantna čez celo delovno izmeno (npr. v jutranjem času).

Vodstva so te spremembe sicer utemeljevale s tem, da naj bi tako zaposleni prejeli več napitnine in bili manj obremenjeni izven delovnega časa z dodatnim delom, saj naj bi v igralnici zaslužili dovolj. Poleg tega bi lastniki lahko del denarja, ki bi ga na ta način prihranili, namenili izboljšavam (Sharon 1999). Dejansko pa gre za

zniževanje stroškov dela (Sallaz 2002). Vendar napake in stroški⁶⁰, povezani z napakami, uvedbe niso opravičevali.

Za lažjo predstavo naj navedemo, da krupjeji na ameriški ruleti na uro opravijo med 35 in 112 metov. Ti so odvisni od števila igralcev (od 1 do 6) na igralni mizi (Kilby in drugi 2005, 251) in načina dela (ali krupje gostom tudi postavlja stave oz. samo menjuje denar v žetone in izplačuje stave). Tracy (1995, 229) navaja, da krupje opravi povprečno 45 metov kroglice na uro. Za Slovenijo je značilno povprečje med 32 in 45 dogodki na uro (povprečje 40 pri 3,2 igralcih).

Stopar in Peterlič (2003) navajata, da je trajanje posameznega dogodka v gostinstvu različno. Sprejem naj bi trajal od pol ure do ene ure. Na natakarja naj bi prišlo 50 gostov in 75–100 gostov na kuharja. Bife traja 90 minut, kjer pride 30 gostov na natakarja in 50 gostov na kuharja. Povprečna gala večerja s tremi obroki in programom (govor) traja od dve do dve uri in pol. Na natakarja naj ne bi bilo več kot 12–15 gostov oz. 25 gostov na kuharja. Dva do trije natakarji istočasno strežejo vsako mizo, tako vsi gostje pri mizi dobijo hrano naenkrat in lahko pričnejo jesti, ne da bi kdor koli med njimi imel hladno hrano. Povprečen čas trajanja obroka je od 28 minut do 1 ure 37 minut (Kimes in drugi 1999; Kimes 2004) in je odvisen od tega, ali gre za kosilo ali večerjo, številčnost omizja oz. trenutno zasedenost lokala (obremenjenost osebja). Natakar naj bi bil v normalnih pogojih v stanju postreči do 16 gostov na uro (idealno 9) (Thompson 2004, 24–27). Natakar v povprečju opravi postrežbo 7 omizij na uro z izjemo, če ne gre za bare, kjer je dogodkov lahko tudi do 20 ali več (streženje ob pultu).

Natakar mora namreč vložiti več časa in truda za izvedbo ene storitve od krupjeja. Poleg tega sama storitev ne traja neprekinjeno, ampak se k gostu vrača v več fazah (storitev traja od tega, da ga pospremi k mizi, pobere naročilo, servira pijačo ... do izdaje računa). Ena storitev (en dogodek) krupjeja zajema menjavo denarja v žetone, postavitev stave in sledi met kroglice ter izplačilo dobitkov. To navajamo, v kolikor storitev primerjamo zgolj z vidika enega dogodka, za katerega npr. merimo, koliko mora znašati napitnina, da zaposlene motivira za kvalitetno delo z gosti. Pri krupjejih je lahko gost tudi po več ur pri igralni mizi. Tako je ta čas bistveno daljši in lahko traja celotno delovno izmeno krupjeja (z vmesnimi prekinitvami, ko ima krupje odmor).

⁶⁰ Tu je mišljeno, da so zaposleni zaradi padca koncentracije nepravilno (v škodo lastnikov) izplačevali dobitke.

Napitninski delavci so zato motivirani za hitrejšo izvajanje servisa (Sallaz 2002). Hitrejši servis, v kolikor ne trpi kakovost, pomeni več postreženih gostov in višjo realizacijo za delodajalca ter več napitnine za zaposlenega. Tako kot za gostinstvo izhaja, da več prodaje poveča napitnino, je tudi za igralništvo dokazano, da hitrejšo izvajanje igre daje pogoje za prejemanje višje napitnine (Sallaz 2002, 408).

Izkušnje iz ZDA kažejo, da si napitninski delavci le redko dovolijo stavkati, saj bi v tem primeru prejemal minimalno plačilo. Tako navajajo⁶¹, da od leta 1984 dalje v ameriških igralnicah ni bilo nobene stavke. Na drugi strani so (napovedi) stavke v slovenskih igralnicah relativno pogoste. Napovedi stavk so bile v portoroškem Casinoju npr. leta 1993, 1994, 1995, 1997, 2000, 2001, 2003, 2004 in 2009, v Hitovih igralnicah pa npr. v letih 1994, 1995, 2000, 2003, 2008 in 2009. Kar nekaj stavk je bilo tudi realiziranih. Poleg stavkovnih zahtev po ureditvi napitnine so se te nanašale na: večje plače – ne glede na poreklo sredstev, krajši delovni čas in daljši letni dopust.

Raziskava (Baša in Manzin 2008), ki je bila opravljena v nekaterih slovenskih igralnicah, je ugotovila, da tisti zaposleni, ki so plačani iz napitnin, manj koristijo bolniško. Prav tako pa bi bili pripravljene podaljšati delo tudi preko polnega časa, v kolikor bi prejeli napitnine neposredno v »žep«. Tudi to kaže na določen vpliv napitnine na finančno fleksibilnost, saj s koriščenjem bolniške zaposleni izgubijo možnost za dodatne prihodke iz napitnin. Poleg tega bi bila neposredno prejeta napitnina spodbuda za delo izven delovnega časa.

Ključna pri pridobivanju napitnine so določena obnašanja (Lynn 2004c) zaposlenih in na kakšen način (Raspor 2007c) menedžment s programi za povečanje napitnine spodbudijo zaposlene k razmišljanju o pomenu programov usposabljanja za bolj kakovostno storitev in posledično pridobivanje višjih napitnin. Dokazano je namreč (Lynn 2004c), da tisti zaposleni, ki jih vsakodnevno uporabljajo pri svojem delu, prejmejo višje napitnine. Morda je prav napitnina vzrok, da so napitninski delavci včasih še celo preveč prijazni.

Izkušnje iz ZDA kažejo, da ima napitnina neposreden vpliv na numerično fleksibilnost, saj je v primeru nagrajevanja z napitnino zaznано manjše število izvajalcev in večje prostovoljne obremenitve ostalih zaposlenih. Zaposleni so namreč upravičeni do zakonsko zajamčene plače, kar ima za posledico, da prav oni stremijo

⁶¹ Vegas Casino Workers Set Strike Vote Date. Dostopno prek: http://www.gamblingplanet.org/GP_news_080307a (2. april 2009).

k optimalnemu številu zaposlenih. To pripomore, z vidika delodajalcev, k boljši izkoriščenosti človeških resursov. Posredno napitnina vpliva na finančno fleksibilnost, saj imajo napitninski delavci poleg nižje osnovne plače variabilni del iz napitnine. Delodajalci praviloma zaposlujejo manjše število zaposlenih. Delodajalcem zato predstavljajo napitninski delavci manjši strošek dela. Posredno s pridobivanjem dodatnih znanj (kompetenc) zaposlenih se izboljša tudi funkcionalno fleksibilnost. Napitninski delavci namreč potrebujejo specifična znanja za pridobivanje napitnine in zadovoljevanje potreb gostov.

2.5.9 Stališče menedžerjev in lastnikov do prejemanja napitnine zaposlenih

Za našo raziskavo je zanimiv **odnos med zaposlenim** (natakarjem/krupjejem) **in storitvijo** na eni strani **ter med gostom in napitnino** na drugi strani. Kot smo videli, obstaja določena pozitivna povezanost med zadovoljnim gostom in napitnino: zadovoljen gost da napitnino. Prav tako obstaja pozitivna povezanost med zadovoljnim gostom in večjimi prihodki ter posredno tudi dobičkom lokala. Pri tem **ni konflikta interesov med zaposlenimi in lastniki** (Raspor 2007b). Še več, napitnina je v interesu lastnika, saj v kolikor bo gost dal uslužbencu napitnino, le-ta ne bo postavljajal tako visokih zahtevkov po plači.

Večina menedžerjev (Casey 2001, 24) je mnenja, da je napitnina zasebna transakcija med gostom in zaposlenimi. Povečini so mnenja, da je napitnina zaželena, saj naj bi jih odvezala motiviranja zaposlenih (Casey 2008, 4). Kljub vsemu morajo vodje pri svojem delu poznati, kaj vpliva na napitnino, da bodo lahko izrabili možnosti motiviranja zaposlenih, ki jih napitnina ponuja. Napitnina namreč dopušča avtonomnost pri delu in lahko zato povzroča konflikte med zaposlenimi (Casey 2001, 24). Zato morajo vodje paziti, da bodo zaposleni enakomerno obremenjeni in da bodo, v kolikor prejemajo napitnino neposredno, razporedili sodelavce tako, da ne bo prihajalo do konfliktov (Raspor 2007a). Teh problemov je mnogo manj, če se napitnina deli po ključu, saj tako obstaja tudi možnost nagrajevanja podpornih služb. Past napitnine je tudi v tem, da se zaposleni lahko preveč ukvarjajo s pridobitvijo napitnine in manj z gosti samimi. Vodje morajo vzpostaviti sisteme, da zaposleni zaradi tega ne bi postali do gostov nevljudni (Sallaz 2002, 395) ter da ne bi izvajali nekvalitetnih storitev (Casey 2001, 25). Zato imajo v nekaterih državah (npr. Kalifornija v ZDA) celo zakonodajo, ki dovoljuje, da menedžerji urejajo delitev

napitnin med zaposlene (Estreicher in Nash 2004), vendar po drugi strani zakonodaja prepoveduje, da bi lastniki zadržali napitnino (Margalioth 2006), temveč jo morajo v celoti razdeliti med zaposlene. Tako je treba gledati na zakonsko osnovo kot na obligacijo delodajalcev po nadzoru nad napitnino in iz tega naslova plačanih davkov in prispevkov. V kolikor zakonska osnova to omogoča, vodje lažje uvajajo skupinsko napitnino. Poleg tega morajo vodje zagotoviti (Lynn 2004c; Verma in drugi 2008), da bo v jedilnih listih na vidnem mestu zapisano, ali je napitnina vključena v postrežbo, ter s katerimi plačilnimi karticami lahko gost plača storitev. Dejansko imajo vodje možnost, da odredijo, da se napitnina vključi v del postrežnine, vendar se potem servis podraži (Azar 2008b).

V Angliji ob vzpostavitvi obvezne delitve napitnine, ki so izvzete iz zajamčene plače, delodajalci opozarjajo na možnost zmanjševanja števila zaposlenih zaradi dodatnih obremenitev stroškov dela delodajalca (Milligan 2009).

Od menedžmenta je torej odvisno, ali bodo napitnine vpeli v vsakodnevno poslovanje podjetja in jih oblikovali kot sestavni del strategije podjetja pri organizaciji poslovanja (Azar 2006a, 6). Pri tem morajo odgovoriti predvsem na naslednja vprašanja (Lynn 2004c):

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

Lynn (2001) je predlagal, da odgovore na ta vprašanja pridobivajo tako, da menedžerji motivirajo zaposlene za izvajanje kvalitetne storitve ter da redno merijo zadovoljstvo gostov in identificirajo, kaj je vzrok nezadovoljstva gostov.

Lynn je sicer v kar nekaj člankih poročal o raziskavah o dajanju napitnin in številnih zaključkov glede poslovodne rabe napitnin. Iz njegovih raziskav je razvidno, da naj menedžerji (Lynn 2004c):

- **kontrolirajo** količino in dajanje napitnin kot merilo natakarjeve sposobnosti in učinka ali za oceno zadovoljstva gosta, vendar naj se za motivacijo zaposlenih ne zanašajo zgolj na napitnine, saj napitnine skupaj z ostalimi denarnimi nagradami spadajo med higienike (Herzberg 1968);
- **skrbijo** za delitev napitnine med vse zaposlene, tako da poskrbijo za zbiranje in delitev iz skupinske napitnine,
- **ne merijo** zadovoljstva gostov, delovnega učinka zaposlenih v strežbi in uspešnosti poslovanja restavracije na podlagi napitnin, ampak morajo to ugotavljati neposredno od gostov;
- zaposlene v strežbi **naučijo** vedenjskih vzorcev za povečevanje napitnine,

- zmanjšujejo stroške plač in prihodke gostinskih obratov tako, da odbijajo napitnine iz kreditnih kartic⁶²,
- **pomagajo** zaposlenim pri vodenju prihodkov iz napitnin, da ne bi imeli težav zaradi zveznega davčnega urada.

V kolikor bodo menedžerji ustrezno usposobili zaposlene, bo lahko prišlo do zmanjšanja števila zaposlenih, saj bodo zaposleni imeli znanje in motivacijo, da bo manjše število zaposlenih opravilo enak obseg dela. Poleg tega pa bodo, v zadovoljstvo gostov, izvajali servis z nasmeškom (Sallaz 2002, 422).

Prodajno osebje je pri prodaji gostinskih in igralniških storitev eden najpomembnejših dejavnikov uspeha. Ključ do zagotovitve kvalitetne storitve, motivacije zaposlenih in uspeha je to, da so zaposleni ustrezno usposobljeni (Petcharak 2002, Raspor 2007c, 70). V kolikor poznamo, kaj vpliva na višino napitnine, lahko to izkoristimo in zaposlene ustrezno usposobimo. Dokazano je namreč, da tisti zaposleni, ki vsakodnevno uporabljajo pri svojem delu metode za dvigovanje napitnine, prejmejo višje napitnine (Raspor 2007c, 70). Vedno (Lebe 2006, 84) so dobrodošli tudi treningi komunikacije, kjer se natakarji in drugo osebje naučijo premagovanja stresa in iskanja ustrezne reakcije ob stiku z nervoznimi, neprijaznimi in večkrat tudi nesramnimi gosti. Izhajajoč iz teorije socialnega učenja (Bandura 1977), so najboljši mentorji sodelavci. Novi delavci se učijo od najbolj izkušenih o njihovih taktikah pridobivanja napitnine (Sallaz 2002, 399). Vendar pa se zaposleni lahko od svojih sodelavcev učijo tudi preko primerov slabih praks. V okolju, kjer so zaposleni plačani iz skupnega sklada, lahko starejši sodelavci od mlajših zahtevajo, da so do gostov nevljudni, v kolikor jim le-ti ne dajo napitnine (Sallaz 2002, 395). Na splošno pa je sicer prav, da se znanje prenaša s starejših na mlajše sodelavce. Podjetje mora biti na takšen starejši kader ponosno in si prizadevati, da ta natakar nauči tudi kolege, kako biti uspešen – in ne razmišljati, kako del napitnine, ki jo je dobil uspešni sodelavec, zadržati zase (Lebe 2006, 84).

2.5.10 Obdavčitev in plačilo prispevkov iz napitnine

Poglavje je namenjeno obravnavi obdavčitve napitnin, ki jo zasledimo (implicitno ali eksplicitno) v večini držav, čeprav je dejansko napitnine, še posebej gostinske napitnine, izredno težko nadzirati in zato davki in prispevki iz tega vira niso vedno plačani (Raspor 2009a). Pokazalo se je tudi – preko primerjave načina obdavčitve in

⁶² V nekaterih državah, še posebej je to izrazito v ZDA, lahko gosti dajo napitnino zaposlenemu tudi tako, da povečajo ceno storitve ob plačilu storitve s plačilno kartico. Ta denar se steka neposredno v prihodke lastnika lokala, zato ga morajo po prejemu izdvojiti za zaposlene.

pogostosti utaje davkov različnih držav (Schwartz in Cohen 1999) – da višji kot so davki na napitnino, manj napitnin je prijavljenih. Poleg tega smo raziskali kako je s plačilom prispevkov iz naslova napitnin.

Tako se je (Raspor 2010a) v svetu izoblikovala ureditev, da se **gostinska** napitnina praviloma ne zbira in deli po zakonsko predpisanem postopku. Glede plačevanja davkov in prispevkov pa so poznane rešitve, ko se plačuje tako davke kot prispevke (npr. ZDA, Kanada), samo davke (npr. Nemčija) ali pa sploh ni pregleda nad napitninami (npr. Italija, Slovenija, države bivše Jugoslavije). Na splošno najbolj liberalni sistemi lahko določajo, da je stvar prejemnika, ki jo prejema neposredno, in se ne plačujejo nobeni davki (npr. Italija in ladje v mednarodnih vodah). Plačevanje davkov in prispevkov je možno predvsem tam, kjer to lahko regulirajo z osnovno plačo (npr. ZDA, Kanada). Še posebej je to opazno, kjer imajo delitev urejeno v panožni (npr. Kanada) ali podjetniški (npr. ZDA, Kanada) kolektivni pogodbi. Prav tako države postopoma uvajajo pavšalno plačevanje davkov in prispevkov iz naslova napitnine, saj na ta način zmanjšujejo možnosti utaje davkov (npr. ZDA, Brazilija). Taka ureditev je pripomogla k temu, da delodajalci bdijo nad prihodki natakarnjev iz napitnine, saj morajo sicer sami pokriti manjkajoči znesek. Istočasno pa morajo pokriti prispevke na napitnino, kar jim predstavlja dodatno obremenitev stroškov dela. V Avstriji se plačujejo pavšalni prispevki, medtem ko je treba plačati vse davke (öibf 2006) tudi na gostinske napitnine.

Na drugi strani je napitnina v **igralništvu** v državah, kjer je napitnina igralnih miz sestavni del plače, podvržena vsem davkom in prispevkom (Raspor 2009a). To je še posebej izrazito, kjer imajo delitev napitnine urejeno v panožni ali podjetniški kolektivni pogodbi. Primeri držav so: Avstrija (Casino Austria 1990), Nizozemska (Holland Casino 2006), Italija (Casino Venezia 1996), Francija (Casino Casis 1985) itd. V kolikor je sestavni del plače, so plačani tudi vsi prispevki. Da igralniška napitnina ne bi bila obdavčena, je po raziskavi mednarodnega sindikalnega združenja igralničarjev zaznano samo v Nepal (UNI Gaming Global Union, 2005).

Evropska komisija (European Commission, 2006) v svoji študiji »*Study Of Gambling Services In The Internal Market Of The European Union*« ugotavlja, da tiste države (Portugalska, Španija, Francija, Italija, Nemčija, Luksemburg, Belgija, Nizozemska, Danska in Belgija), kjer v plači predstavlja večji del prihodkov napitnina in imajo urejen sistem delitve napitnine, dosežajo boljše pokritje prihodkov kot tiste države (Anglija, Švedska, Finska, Estonija, Latvija, Litva, Poljska, Slovenija, Slovaška,

Malta, Češka, Grčija in Madžarska), kjer napitnina ni podrobno urejena oz. predstavlja prihodek koncesionarja.

Kot primer ureditve obdavčitve napitnin navajamo ureditev v ZDA, podobno ureditev pa imajo tudi v Angliji (Williams in drugi 2004). Za obravnavo davčne ureditve napitnin v ZDA smo se odločili, ker so zanje značilna različna obdobja obdavčitve in lahko skozi predstavitev različnih obdobj sledimo trendom (od popolnoma neurejenega do popolnoma urejenega sistema obdavčitve), ki so prisotni tudi v drugih državah. Sledi predstavitev obdavčitve napitnin v Sloveniji.

2.5.10.1 Obdavčitev in plačilo prispevkov iz napitnine v ZDA

V letu 2006 je bilo ZDA po podatkih statističnega urada (U.S. Census Bureau) v dejavnosti restavracij in nastanitev (Accommodation and food services) ustvarjenih 374,5 milijarde dolarjev prihodkov. Dejavnost je zaposlovala 11.381.266 (9,5 %) od 119.917.165 zaposlenih. V dejavnosti igralnštva (The AGA Survey of Casino Entertainment 2007) je bilo ustvarjenih 32,42 milijarde USD. Skupaj je bilo 366.197 (0,3 %) neposredno zaposlenih. Iz napitnin se v ZDA letno ustvari 42⁶³ milijard USD (Azar 2008b). Tako Lynn (2006) navaja ugotovitve telefonske raziskave, da samo 2 % Američanov ne pušča napitnine. V povprečju imajo restavracije predpisano 15 % napitnino. Natararji imajo samo zajamčeno plačo, ki znaša 7,62 USD (O*net) na uro ter je lahko za napitninske delavce celo znižana. Napitnina jim tako predstavlja večji del prihodkov (Lynn 2004). Krupjeji imajo osnovo 7,51 USD na uro, kar predstavlja 15.610 USD letnih prihodkov. Zaradi tako nizkih osnovnih plač imajo zaposleni v storitveni dejavnosti velik motiv za pridobivanje napitnin. Tudi državi je zaradi velikih zneskov, ki se ustvarijo iz napitnin, v interesu, da imajo to področje urejeno v delovnopравни zakonodaji in nudijo davčnim zavezancem pomoč pri izpolnjevanju obrazcev (U.S. Department Of Labor). Prav dejstvo, da imajo v ZDA področje napitnin izredno razdelano, botruje tudi višini pobranih davkov iz tega naslova.

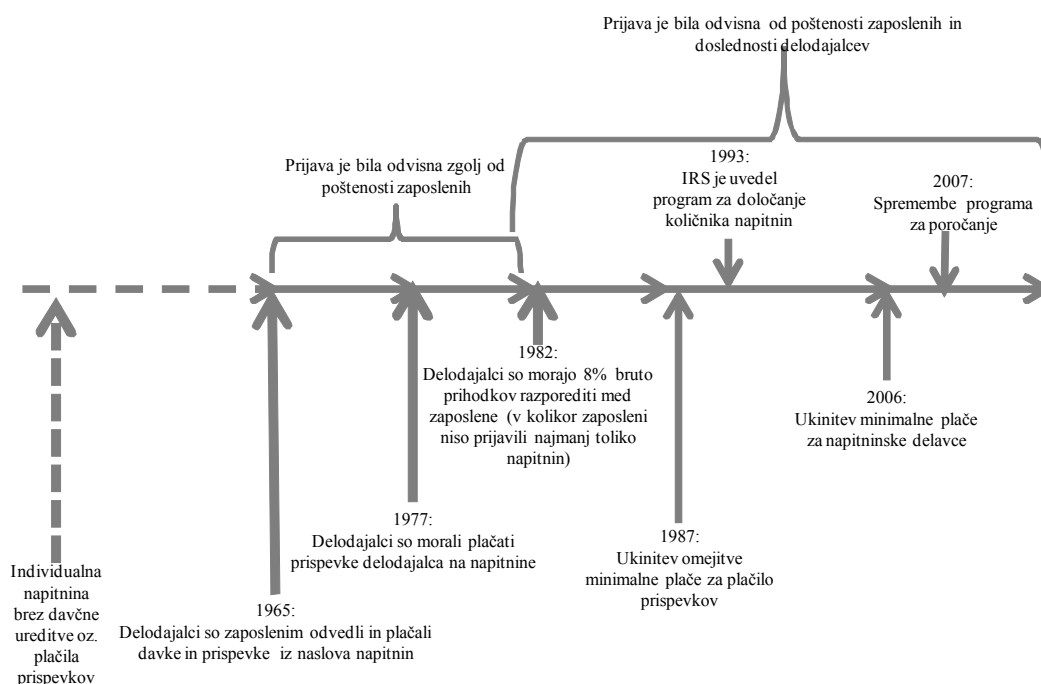
Vse napitnine so predmet davka na dohodek in davka za financiranje sistemov socialnega in zdravstvenega zavarovanja (FICA). Skupna obremenitev napitnine iz naslova FICA je 7,65 % za zaposlene in 7,65 % za delodajalce (Wight 2006, 41). Davčni urad (Internal Revenue Service ali IRS) določa, da je davek na dohodek za leto 2010 od 10 % za dohodke do 8.375 USD, do 35 % za dohodke nad 373,651

⁶³ Tu so mišljene vse napitnine in ne zgolj gostinske.

USD. Osnova se razlikuje glede na specifične skupine (samski, poročeni, ovdoveli, samohranilci ipd.)

Urejenost obdavčitve napitnin v ZDA in celoten zgodovinski razvoj ameriške obdavčitve napitnin sta podrobno predstavljena v Robertson in drugi (2006). Tu smo na kratko povzeli osnovne značilnosti sistema, kakršen velja danes, ter glavne zgodovinske mejnike, ki si jih lahko ogledate tudi v sliki 2.22. Sedanja ureditev se je posledica preišljenih postopnih zakonskih sprememb, ki so jih podprli s sodno prakso⁶⁴.

Slika 2.22: Urejanje napitnin v ZDA



Vir: Lastno delo.

Sistem obdavčitve napitnin v ZDA danes

*Zaposleni*⁶⁵, ki na mesec prejme več kot 30 USD napitnine, jih mora prijaviti delodajalcu najmanj enkrat mesečno. Poročilo mora pripraviti do 10. dne v naslednjem mesecu na posebnem obrazcu, sicer je kaznovan.

Delodajalci morajo od plač in prijavljenih napitnin odtegniti zvezni davek na dohodek in davek FICA. Poleg tega morajo še sami plačati znesek, ki je enak davku FICA. V zakonu je določeno, da se napitnine, ki jih prejme zaposleni med trajanjem delovnega razmerja, štejejo za dohodek. Delodajalci, ki so velika gostinska podjetja, morajo o svojih prihodkih od prodaje letno poročati davčnemu uradu. K temu so zavezani tisti delodajalci, kjer je dajanje napitnin v njegovih obratih uveljavljeno (igralništvo, gostinstvo ipd.), hrana in pijača se v njegovih obratih nudita v zaužitje »na kraju dogodka« in podjetje ima več kot 10 zaposlenih ali več kot 80 delavec/ur na dan.

⁶⁴ Npr. Stasbucks Case in Fior d'Italia.

⁶⁵ Ta del besedila povzeman po članku »Unreported Tip Income: a Taxing Issue«, (Robertson et al. 2006), v katerem je na enem mestu povzeta urejenost ameriške obdavčitve napitnin in zato lahko predstavlja dobro osnovo tudi za bodočo slovensko ureditev.

Če prijavljene napitnine znašajo manj kot 8 % celotnih prihodkov od prodaje, mora delodajalec razliko (delež svojih prihodkov) razporediti med zaposlene.

Davčni urad dopušča tri metode razporejanja napitnin med zaposlene. Po *prvi metodi* se napitnine razporedijo na podlagi opravljenih delovnih ur. To metodo smejo uporabljati podjetja z manj kot 25 zaposlenimi za polni delovni čas (pri čemer se v to število štejejo tako zaposleni, ki prejemajo napitnine, kot tisti, ki jih ne). Po *drugi metodi* se napitnine razporedijo na podlagi deleža bruto prejemkov posameznega zaposlenega v celotnih bruto prejemkih, ne glede na opravljene delovne ure. *Tretja metoda* temelji na dogovoru, ki ga sklenejo restavracija na eni strani in najmanj dve tretjini zaposlenih v vsaki poklicni kategoriji, ki prejema napitnine, na drugi strani. Ta dogovor določa, da mora biti razporeditev razlike med prijavljenimi napitninami in 8 % celotnih prihodkov od prodaje približek dejanske porazdelitve napitnin.

Zgodovinski pregled ureditve obdavčitve napitnine v ZDA

V ZDA so področje napitnin urejali postopoma. Pred letom 1965 delodajalci niso imeli nobenih obveznosti poročanja o napitninah svojih zaposlenih ali odtegotovanja davka od njih. Leta 1965 je bila zakonu dodana zahteva, da morajo delodajalci od plač zaposlenih odtegniti davek FICA na napitnine. Takrat še ni bilo treba tudi njim samim plačati enakega zneska, kot se je od njih zahtevalo v primeru rednih plač. Namesto njih je v višini plačanih prispevkov delavca iz naslova napitnine priznalo plačane prispevke še ministrstvo za socialno varnost.

Leta 1977 je bila zakonu dodana zahteva, da delodajalci plačajo svoj delež davka FICA na napitnine, vendar le do zneska minimalne plače. V tem obdobju niti delodajalci niti zaposleni niso imeli velikega interesa za prijavljanje napitnin državi. Zato je bila leta 1982 po Zakonu o davčni pravičnosti in fiskalni odgovornosti (*Tax Equity and Fiscal Responsibility Act*) dodana določba, da morajo delodajalci, katerih zaposleni ne prijavijo napitnin v višini najmanj 8 % bruto prihodkov od prodaje, razliko razporediti med zaposlene. Za delodajalce je bila to spodbuda, da zagotovijo, da bodo njihovi zaposleni prijavili napitnine najmanj v tej višini, saj je to breme delodajalca. Zaposleni so zaradi te določbe mislili, da ne bodo pregledani, če bodo le prijavili napitnine v tem minimalnem znesku. Praksa je pokazala, da temu ni tako.

Sam davek FICA se je od napitnine pred letom 1987 delodajalcem odmerjal le do zneska minimalne plače. Zaposleni so morali plačati davek na celotno plačo in vse napitnine, vključno z delom, ki je presegal minimalno plačo. Leta 1987 je kongres spremenil določbo tako, da je ukinil minimalno plačo kot zgornjo mejo in obdavčil tako delodajalce kot zaposlene za vse napitnine.

Leta 2006 so zvezne države postopoma začele izenačevati minimalno plačo za napitninske delavce. Klub vsemu pa je v letu 2009 le 8 držav zakonsko določalo, da mora delodajalec napitninskim delavcem izplačevati polno minimalno plačo (Younkins 2009).

Kot je razvidno iz zgornjega povzetka, so v ZDA področju napitnin namenili veliko pozornosti, saj se zavedajo, da nedodelana ureditev lahko bodisi omogoča utajevanje davkov ali pa nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih. Sistem ameriške obdavčitve napitnin lahko predstavlja tudi dobro osnovo za bodočo slovensko ureditev tega področja.

2.5.10.2 Obdavčitev in plačilo prispevkov iz napitnine v Sloveniji

V slovenski dejavnosti gostinstva (H 55) je bilo po podatkih Statističnega urada (SURS) v letu 2007 ustvarjenih 1.400 mio. EUR prihodkov. Isti vir navaja, da je bilo

skupaj v tej dejavnosti zaposlenih 32.982 zaposlenih⁶⁶ (ali 4 % vseh zaposlenih). O plačanih davkih iz naslova gostinske napitnine nimamo podatkov in se zato lahko zanašamo zgolj na simulacije (priloga S, tabela S.2), ki kažejo, da se je v letu 2007 v slovenskem gostinstvu ustvarilo od 12 mio. EUR do 61,8 mio. EUR napitnin. Napitnina predstavlja 2,71 % bruto realizacije gostinstva (Raspor 2007b).

Po podatkih Urada za nadzor prirejanja iger na srečo (UNPIS) je bilo v letu 2007 v dejavnosti prirejanja iger na srečo ustvarjenih 243,8 mio. EUR. V letu 2007 (SURs) je bilo skupaj zaposlenih 2.735 (ali 0,33 % vseh zaposlenih). Tako je bilo⁶⁷ v letu 2006 ustvarjenih 16,4 mio. EUR in v letu 2007 15,4 mio. EUR napitnin iz igralnih miz, ki so bile predmet obdavčitve. Iz tega lahko razberemo, da napitnina predstavlja 6,32 % realizacije igralnice.

Tudi v Sloveniji se je k urejanju napitnine pristopilo postopoma. Ključne mejnike urejanja napitnin navajamo v sliki 2.23. Tako v slovenski zakonodaji trenutno – razen v *Zakonu o igrah na srečo* (ZIS, 1994, 88. in 91. člen) – napitnina ni nikjer **eksplicitno** omenjena ali regulirana. Tu se pojavlja izrazito nasprotje z ostalimi napitninami. Medtem ko so napitnine v igralniški dejavnosti zaradi specifičnosti igralništva strogo urejene, ko jih je nemogoče razdeliti med zaposlene drugače, kot določa zakon, in ko so kot sestavni del plače podvržene vsem davkom in prispevkom, je napitnina v vseh drugih storitvenih dejavnostih (še posebej v gostinstvu) popolnoma neregulirana in ni zajeta v nobenem prihodku ter se od nje ne plačuje nikakršnih davkov. Mohorič (2001, 166) zato pravi, da je sam nastanek napitnine kot ekonomske kategorije v Sloveniji zakonsko nedorečen.

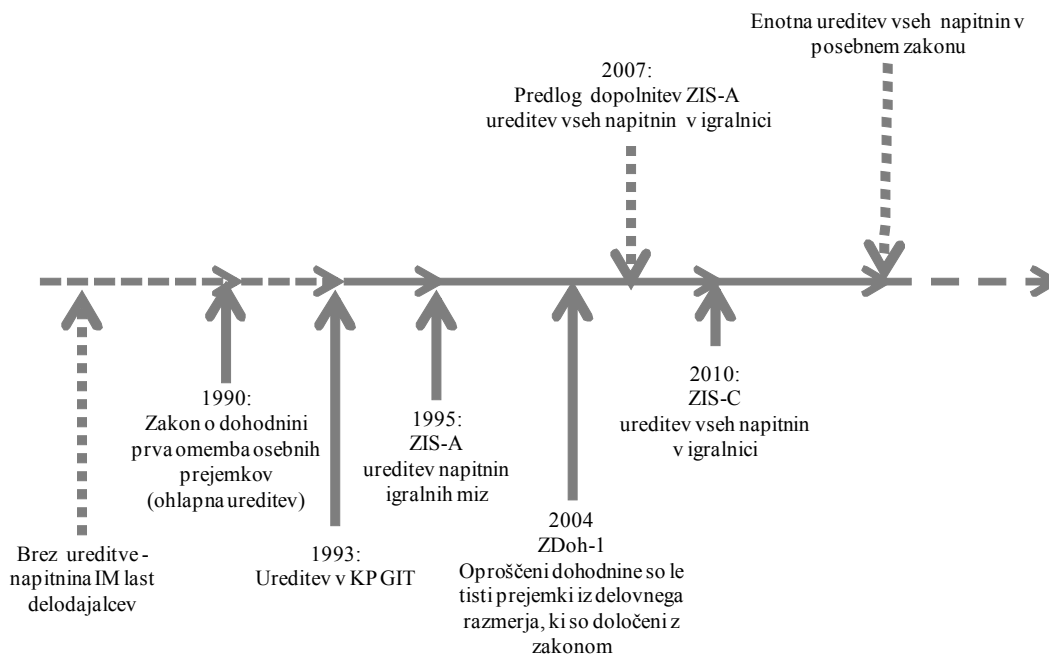
88. in 91. člen ZIS po eni strani precizirata ugotavljanje napitnine v igralništvu, po drugi strani pa zapovedujeta tudi njeno delitev. Ker je temu tako, se napitnine ne da obravnavati drugače kot v okvirih obstoječe zakonodaje. Tako se igralniške napitnine kot sestavni del prihodkov igralnice obravnavajo kot plača in so podvržene vsem zakonskim obremenitvam (davki in prispevki). Ker »pravno pojmovano ni nobena napitnina oproščena davkov (že pri pridobitvi) in tudi ni oproščena dajatev pri izplačilu delavcem« (Mohorič 2001, 166), s tega vidika tudi natakarske in druge napitnine niso oproščene davkov. Vendar je problem teh drugih napitnin v tem, da jih

⁶⁶ Med zaposlene osebe v delovnem razmerju štejemo osebe, ki so zaposlene v podjetjih ali organizacijah, pri obrtnikih, kmetih, osebah v svobodnih poklicih in pa osebe, ki delajo preko javnih del.

⁶⁷ Zapisnik seje Odbora Državnega zbora Republike Slovenije za finance in monetarno politiko 2008.

ni mogoče nadzirati in tudi ne dokazati, zato formalno takih napitnin ni. Če pa se ugotovijo, imajo napitnine enak status kot napitnina iz ZIS.

Slika 2.23: Urejanje napitnin v Sloveniji



Vir: Lastno delo.

Implicitno omembo ureditve napitnine srečamo v *Zakonu o davku na dodano vrednost* (v nadaljevanju: ZDDV). Le-ta v 8. odstavku 21. člena pravi: »Če plačilo za opravljen promet blaga ali storitev preseže znesek, do katerega bi bil davčni zavezanec upravičen, je davčna osnova prejeto plačilo, v katero ni vključen DDV na ta promet.« To lahko razumemo tako, da je v primeru, ko gost plača za storitev več, kot mu je bil izstavljen račun, potrebno obračunati DDV tudi na napitnino.

Dejanskemu stanju v Sloveniji ustreza prepričanje (Mohorič 2001), da če se napitnine dajejo konkretni osebi, natakarku oz. natakarkici, je to njihov osebni prejemek. Ta ugotovitev je bistvenega pomena, ker osebnega prejemka fizične osebe ni mogoče obdavčiti z DDV. Po drugi strani pa naj bi bila napitnina »darilo za nadstandardno storitev« (Raspor 2002a, 285), darila pa bi lahko uvrstili med osebne prejemke zaposlenih, ki so podvrženi vsem davkom in prispevkom.

Kot rečeno, napitnine so omenjene zgolj v ZIS, zato si lahko zmotno predstavljamo, da so preostale napitnine neobdavčene, kar pa ne drži. Vse napitnine so obdavčene, le da napitnine pretežno niso evidentirane in da jih ni mogoče obvladovati z zakonskimi določili, v kolikor je njihov obstoj težko dokazljiv. To nas tudi zmotno usmerja v prepričanje, da imamo v Sloveniji dve vrsti napitnin, obdavčljive in

neobdavčljive. Prav ta zakonska nekonsistentnost nas še dodatno usmerja v prepričanje, da je potrebno napitnino urediti enotno s posebnim zakonom.

Naj za ilustracijo navedemo še, kako so napitnine v Sloveniji obremenjene z davki in prispevki⁶⁸:

- dohodnina glede na prihodke (16 % do 6.800 EUR, 1.088 EUR + 27 % nad 6.800 EUR do 13.600 EUR in 2.924 EUR + 41 % nad 13.600 EUR),
- prispevki delavca 22,1 %,
- prispevki delodajalca 16,1 %,
- davek na izplačane plače glede na višino plače (za plačo nad 688,53 EUR bruto do 1.669 EUR 2,3 %; za plačo nad 1.669 do 3.130 EUR bruto 4,7 % in nad 3.130 EUR 8,9 % davka na izplačane plače).

Iz tega lahko vidimo, da je napitnina v Sloveniji obdavčena bistveno bolj kot v ZDA, saj je višja tako osnova kot tudi obdavčitev in prispevki.

2.5.11 Zaključek k poglavju o napitnini

Predhodni raziskovalci so se osredotočili na posamezne načine za povečevanje napitnine. Mi smo jih zbrali v tabeli 2.8 in na ta način olajšali pregled nad vsemi dejavniki, ki vplivajo nanjo.

Napitnino smo obravnavali iz različnih zornih kotov. Osnovno sporočilo je, da napitnina še ni bila celovito raziskana in se odpirajo nova in nova področja, ki bi jih kazalo vpeti v našo raziskavo. Kot vidimo, je napitnina v različnih državah različno urejena, vendar je vedno bolj prisotna in jo potrošniki sprejmejo kot sestavni del družbenih norm. Pričakujejo jo tudi zaposleni. In to tudi v tistih državah, kjer še pred kratkim ni bila sprejemljiva (npr. Kuba, Kitajska). Država vstopa na področje napitnine tako, da jo poskuša bodisi v celoti legalizirati/normativizirati (npr. ZDA) oz. omejiti (npr. Anglija). Vendar so k zakonskemu urejanju pristopili postopoma. Ugotovili so namreč njem vpliv na fleksibilnost dela in davčne prihodke.

Zato je ključno sodelovanje menedžerjev, saj ti lahko zaposlene spodbudijo in jih naučijo, kako naj jo povečajo. Polega tega pa lahko prevzamejo nadzor nad samo napitnino in plačilom dajatev iz tega naslova.

Opazne so tudi razlike napitnine glede na obravnavana sektorja. Tako so bolj »predpisane« v igralništvu kot v gostinstvu. Družbene norme so tudi vplivale na način dajanja in prejemanja napitnine kot tudi na način zbiranja in delitve le-te. Zaznan pa je vpliv kakovostne storitve na višino napitnine.

⁶⁸ Davki in prispevki se nanašajo na leto 2007. V letu 2010 ni več davka na izplačane plače. Spremenjena je tudi lestvica dohodnine glede na prihodke (16 % do 7.528,99 EUR, 1.202,64 EUR + 27 % nad 7.528,99 EUR do 15.057,96 EUR in 3.237,46 EUR + 41 % nad 15.057,96 EUR),

Tabela 2.8: Zbir vseh zaznanih dejavnikov, ki vplivajo na napitnino

Teoretični indeksi	Gostinstvo	Igralništvo
	Zunanji dejavniki:	
(1) Zunanji, nekontrolirani dejavniki	Vzgojenost gostov (kultura dajanja napitnine)	Vzgojenost gostov (kultura dajanja napitnine)
	Osebnostni stik	Osebnostni stik
		Vraževarnost
	Empatičnost	Empatičnost
	Čas koriščenja storitve (npr. malica, večerja)	Čas koriščenja storitve (npr. zvečer, pozno ponoči)
	Vreme (npr. sončno, deževno)	Vreme (npr. sončno, deževno)
	Rasa/narodnost zaposlenega	Rasa/narodnost zaposlenega
	Spol zaposlenega	Spol zaposlenega
	Zunanji fizični izgled zaposlenega (atraktivnost)	Zunanji fizični izgled zaposlenega (atraktivnost)
	Dodatki k oblačilom	Dodatki k oblačilom
	Rasa/narodnost gosta	Rasa/narodnost gosta
Spol gosta	Spol gosta	
(2) Kvantiteta obiska in storitve ter način plačila le-te	Velikost naročila (cena storitve)	Višina stave
	Način plačila (npr. gotovina, plačilna kartica)	
		Zagotovitev denarja za igro igralcem
	Način vračanja ostanka denarja od plačila	Način izplačila dobitka
	Pogostost obiska (stalne stranke)	Pogostost obiska (stalne stranke)
	Število gostov (npr. na večer)	Število igralcev (npr. na večer)
	Število gostov (npr. omizje)	Število igralcev (npr. igralcev na igralni mizi)
	Notranji dejavniki:	
	ODVISNI OD ORGANIZACIJE (HIGIENIKI)	
(3) Medsebojni odnosi in urejenost delitve napitnine	Medsebojni odnosi	Medsebojni odnosi
	Usklajenost in sodelovanje zaposlenih	Usklajenost in sodelovanje zaposlenih
	Delitev dela med kontaktnim in podpornim osebjem	Delitev dela med kontaktnim in podpornim osebjem
	Sistem nagrajevanja z napitnino	Sistem nagrajevanja z napitnino
	Stopnja formaliziranosti sprejemanja in delitve	Stopnja formaliziranosti sprejemanja in delitve
	Število zaposlenih, ki participirajo v napitnini	Število zaposlenih, ki participirajo v napitnini
(4) Značilnosti ponudbe	Vrsta storitve (npr. tip restavracije)	Igralna naprava
	Zadovoljstvo z lokalom	Zadovoljstvo z lokalom
	ØVzdušje v lokalu	ØVzdušje v lokalu
	ØAmbient (čistost, zgled) v lokalu	ØAmbient (čistost, zgled) v lokalu
	Zadovoljstvo s hrano/servisom	Zadovoljstvo izvajanjem igre/servisom
	ØRaznolikost ponudbe	ØRaznolikost ponudbe
	ØKakovost servisa (videz, okus..)	ØKakovost servisa (videz, okus..)
	ØRazmerje med ceno in kakovostjo	ØRazmerje med ceno in kakovostjo
	ODVISNI OD ZAPOSLENIH (MOTIVATORJI)	
(5) Vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja	Zadovoljstvo z osebjem	ØZadovoljstvo z osebjem
	ØKakovost servisa (postrežba)	ØKakovost servisa (izvajanje igre)
	ØProfesionalen odnos	ØProfesionalen odnos
	ØPrijaznost	ØPrijaznost
	ØUrejenost	ØUrejenost
	ØHitrost postrežbe	ØHitrost postrežbe
	ØNasmejanost (izžarevanje zadovoljstva)	ØNasmejanost (izžarevanje zadovoljstva)
	ØZabavanje gostov	ØZabavanje gostov
	Splošna razgledanost (npr. poznavanje jezika)	Splošna razgledanost (npr. poznavanje jezika)
	Neverbalna komunikacija	Neverbalna komunikacija
	Svetovanje storitve	Svetovanje storitve
	Poznavanje menijev	Poznavanje pravil igre
	Reševanje reklamacij	Reševanje reklamacij
	Predstavitve zaposlenega po imenu	Predstavitve zaposlenega po imenu
	Ponovitev naročila za gostom	Ponovitev napovedi za gostom
Očesni in fizični stik osebja s stranko	Očesni in fizični stik osebja s stranko	
	Dejavniki (sreče)/zadovoljstva gosta:	
(6) Presenečenje gosta	Dobiti za isto ceno nekaj več, kot pri konkurenci	
		Pozitivni finančni rezultat
	Drobne pozornosti (npr. bombon)	Drobna pozornost (npr. brezplačna pijača)

Vir: Lastno delo.

Na osnovi vseh predstavljenih raziskav smo oblikovali naslednje skupine dejavnikov – teoretičnih indeksov (motivov in vedenj gostov ter zaposlenih), ki vplivajo na napitnino: (1) zunanji, nekontrolirani dejavniki, (2) kvantiteta obiska in storitve ter način plačila le-te, (3) medsebojni odnosi in urejenost delitve napitnine, (4) značilnosti ponudbe, (5) vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja in (6) presenečenje gosta.

Še nadalje jih lahko delimo na zunanje dejavnike (1 in 2), notranje dejavnike, ki so odvisni od organizacije (higieniki) (3 in 4) ali od zaposlenih (motivatorji) (5), ter dejavnike sreče/zadovoljstva gosta (6).

2.6 POVEZAVA MED MOTIVACIJO, NAGRAJEVANJEM IN NAPITNINO

V tem poglavju povezujemo ugotovitve o napitnini z ostalimi obravnavanimi teoretična področji, tj. teorijami s področja motivacije, menedžmenta in nagrajevanja zaposlenih. Pretežni del namenjamo razpravi o tem, kakšne so relacije med napitnino in motivacijo ter kako lahko ugotovitve motivacijskih teorij uporabimo pri vsakodnevnem delu zaposlenih z gosti in jih kar najbolje izrabimo za povečevanje napitnine.

Najprej smo povzeli motivacijske teorije in jih aplicirali na proces nastanka in pridobivanja napitnine v storitveni dejavnosti. Pri tem predpostavljamo, da je napitnina izražena v denarni vrednosti, njeno absolutno višino pa zanemarimo. Čeprav imajo nekatere teorije večjo uporabno vrednost, spet druge le obrobno, smo obravnavano tematiko poskušali aplicirati na vse obravnavane teorije. Na ta način naj bi dobili jasen vpogled v uporabnost teorij v procesu nastanka in pridobivanja napitnine. Aplikacije navajamo v enakem vrstnem redu, kot so bile obravnavane teorije.

2.6.1 Motivacijske teorije in napitnina

Vsebinskim motivacijskim teorijam je z vidika napitnine skupno to, da lahko zaposlene motiviramo za konkreten cilj, ki pa mora biti za zaposlenega dovolj stimulativen, da bo ves napor vložil v njegovo dosego. Poglejmo si, kako je možno napitnino aplicirati v posamezno teorijo.

Prva izmed teorij je **Murrayeva teorija**, ki denarnega nagrajevanja eksplicitno ne obravnava in je njegovo vrednost možno uporabno le posredno razbrati v okviru zadovoljenja nekaterih potreb (uspešnost, razkazovanje, igra ipd.) in je zato za naš predmet raziskovanja manj uporabna. Vendar kaže izpostaviti dejstvo, da zaposlene motivira uspešnost, ki jo merijo z dosežki. Le-ti se kažejo skozi prejeto napitnino (dogodek) oz. višjo napitnino, kot jo je prejel sodelavec (rezultat). Te potrebe se aktivirajo z dogodki oz. dražljaji iz okolja, kjer deluje posameznik. V kolikor je okolje nagnjeno k tekmovalnosti, obstaja večja možnost, da se aktivirajo. Od menedžmenta je odvisno, doseganje katerih ciljev oz. obnašanja bo spodbujal. V

kolikor so vzpostavljeni tudi ti pogoji, je teorijo moč aplicirati tudi v delovni vsakdan, in sicer tako, da bo delavce, ki so najbolj priljubljeni med gosti oz. prejmejo največjo napitnino, še dodatno nagradil.

Maslowova motivacijska teorija denarja in nagrajevanja neposredno ne obravnava, zato tudi neposredne povezave z napitnino ni. Denar tako v prvi vrsti predstavlja orodje za zadovoljevanje nižjih potreb, bodisi fizioloških (preživetje) bodisi potreb po varnosti (financiranje stanovanja, vlaganje v sklade ipd.). V kolikor bi slepo verjeli Maslowu in njegovim kritikom, naj bi po teh dveh nivojih motivacijska moč denarja ugasnila. A ni tako. Denar predstavlja sredstvo, preko katerega posameznik posredno zadovoljuje tudi potrebo po ugledu/pripadnosti in ljubezni. Tako si npr. težko predstavljamo, da smo lahko člani določenega elitnega kluba brez plačevanja članarine. V današnji izrazito potrošniško usmerjeni družbi si na nek način lahko z denarjem kupimo tudi večje spoštovanje in veljavo v družbi, čeprav sta lahko zgolj navidezna, s tem ko priredimo zabavo oz. kupimo nekomu darilo. Denar je lahko tudi orodje za samopotrjevanje (»Glej, kako sem sposoben, ker toliko zaslužim.«). Napitnina je lahko orodje za samopotrjevanje tudi, če njen prvotni namen ni pridobivanje denarja, pač pa je motivacija enostavno to, da napitnino prejmejo. To zaposlenim predstavlja samopotrditev, ki izhaja iz višjih potreb. Tak tip zaposlenih naj bi zasledoval višje motive in cilje in naj bi imel boljši odnos do dela in gostov. To pa je z vidika lastnika (zadovoljuje cilje čim večjih prihodkov), delodajalca (dober delavec, čim večji prihodki in zadovoljen gost) ter gosta (kakovosten servis) izredno pozitivno, saj se vsi najdejo v skupnem interesu.

McClellandova motivacijska teorija dosežkov je v procesu nastanka napitnine pomembna z več vidikov. Z vidika potreb po doseganju uspeha (dosežkov) in moči lahko zaposleni prejetje napitnine čutijo kot lastni in/ali skupinski uspeh. S tem, ko so s svojim delom in obnašanjem prepričali gosta, da so upravičeni do napitnine, so dobili priznanje, da so učinkoviti pri svojem delu, torej uspešni. Nekaterim zaposlenim pa je bližja potreba po moči, zato si z pridobljeno napitnino želijo utrditi predvsem finančni status, s katerim bodo lahko dobili status v družbi. Pri obeh potrebah je bistvena predpostavka o tem, da so te potrebe pridobljene. Torej, potreba po denarju kot sredstvu za izpolnjevanje potrebe po dosežkih in/ali moči ni prirojena, pač pa življenjske izkušnje in vzgoja vsakega posameznika, ki živi v sodobnem svetu, sčasoma naučijo, da je denar nujno potreben za socializirano življenje v današnji (zahodni) potrošniški družbi.

Uporabna vrednost te McClellandove teorije se kaže tako z vidika dosežkov (prejete napitnine) kot tudi z vidika potreb po sodelovanju (skupinsko delo). Delo v procesu priprave in distribucije hrane ter izvajanje živih iger (npr. ameriška ruleta) v igralništvu je namreč izrazito skupinsko delo. Skupinsko delo narekuje, da vsak udeleženec izvede svoj del naloge, kot najbolje zna. Zaposleni, ki so nagnjeni oz. usposobljeni za timsko delo, lažje izvajajo naloge. V kolikor si zaposleni razdelijo naloge glede na kompetentnost zaposlenih (npr. priprava hrane, strežba, komunikativnost), je možnost za prejem napitnine večja. Ključno pri doseganju uspeha pa je, kot pravi že sam McClelland – poleg vztrajnosti – stalno izobraževanje in izboljševanje na vseh nivojih. To pa je poleg zaposlenih samih tudi naloga menedžerjev.

Alderferjeva teorija tako kot Maslowova motivacijska teorija denarnega nagrajevanja ne obravnava. Posredno o njem lahko govorimo v okviru nižjih potreb – potrebe po obstoju, za katero je nujno potreben denar. Vendar brez denarja ni možno zadovoljivo realizirati niti potreb po povezovanju z drugimi, niti potreb po razvoju. Kljub temu da ta teorija ne obravnava denarnega nagrajevanja, je zanimiva z drugega vidika, in sicer tako, da nam preko potrebe po razvoju pojasnjuje dogajanje v storitveni dejavnosti. Delavci v storitveni dejavnosti nimajo velikih možnosti za karierni razvoj oz. je le-ta zaradi specifičnosti dejavnosti in predpisanih postopkov za delo omejen. Čeprav je z dohodki (ki so v igralništvu zaradi specifičnih urnikov in s tem dodatkov za posebne pogoje dela celo relativno visok) osnovna eksistenca zagotovljena, pa to delo nima velikega družbenega priznanja. To lahko podkrepimo s tem, da beleži gostinstvo veliko deficitarnost kadra. V igralništvu sicer danes še beležimo zelo nizko menjavo zaposlitve in le malokdo se odloči za odmik od karierne poti izven igralništva. Vendar lahko z višanjem standarda delovno zmožnega prebivalstva in stigmatizacijo igralništva pričakujemo v prihodnosti ta trend tudi v igralništvu. Vsekakor pa se v igralništvu že zdaj, kljub temu da so plače relativno visoke, redno pojavljajo zahteve po večjih plačah in včasih zaposleni poskušajo na razne načine priti do višjih napitnin, tudi z izsiljevanjem gostov. Vzrok za tako početje in stanje tako v gostinstvu kot igralništvu ne izhaja iz morebitne ogroženosti eksistence (torej potrebe po obstoju), pač pa mogoče predvsem iz potrebe po razvoju: morda hočejo zaposleni skozi večje plače (napitnine) potešiti frustracije, ki izhajajo iz samega dela. Delodajalci v storitveni dejavnosti bi torej morali vzpostaviti programe vseživljenjskega izobraževanja, ki naj bi temeljili na

programih izboljšanja kakovosti storitve in programih obogatitve dela, ki naj bi temeljili na vzpostavitvi stalnega sistema uvajanja novosti.

Glasserjeva teorija izbire kot zadnja v prvi skupini vsebinskih teorij nas opozarja, da si vsak človek izbira vedenja. Tako si izbira tudi vedenja, s katerimi bo zaznamoval delovni proces. Pri tem lahko svoje obnašanje in ustvarjalnost uporabi za povečevanje napitnine in s tem tudi svojih prihodkov. Obnašanje je lahko usmerjeno v preživetje (npr. denar), zabavo (npr. z gostom, z delom) in moč (denar, nadvlada).

Herzbergova teorija nam pokaže razmerje med motivatorji in higieniki, ki ga lahko apliciramo na proces pridobivanja napitnine. Tudi v okviru te teorije lahko razumemo denarni vidik/vrednost napitnine z dveh vidikov: kot higienik napitnina zadovoljuje osnovne potrebe in kot motivator napitnina služi zadovoljevanju višjih potreb. Ko je denar (plača iz napitnine) zadovoljen, je potrebno iskati, kako bo napitnina motivirala skozi dosežke. Način, kako bo posameznik dojemal napitnino, je odvisen od njegovih (zadovoljenih oz. nezadovoljenih) potreb ter predvsem od tega, kako napitnino vrednoti. Tako naj bi bila prejeta napitnina s strani gosta neke vrste priznanje za dobro opravljeno delo, torej naj bi delovala kot motivator. V kolikor je delavec bolj nagnjen k materialnemu priznanju (in manj k verbalnim priznanjem – pohvali), lahko odsotnost napitnine sproža frustracije in odpor do dela, v skrajnih primerih tudi do neprofesionalnega vedenja zaposlenih in izsiljevanja napitnine za vsako ceno, ne glede na kasnejše posledice. V tem primeru napitnina deluje kot higienik. Zato je ključnega pomena, kako menedžerji nagrajujejo zaposlene in jih usmerjajo pri delu.

Hackman-Oldhamov model je pomemben predvsem zato, ker poudarja, da se zaposleni morajo zavedati pomembnosti dela, ki ga opravljajo. Čeprav je na splošno pri tej teoriji zunanji dejavnik (denar) izločen iz motivacijskih dejavnikov, napitnine ni možno neposredno izločiti. Zaposleni lahko neposredno s spremljanjem višine prejete napitnine, s katero ga nagradi gost glede na stopnjo (ne)zadovoljstva s storitvijo, preverja rezultate svojega dela in svoje vedenje pri naslednji ponovitvi ustrezno korigira. S spremljanjem napitnine kot delom motivacijskega potenciala torej pridobiva povratno informacijo o svojem delu, to pa se kaže v večji motiviranosti za delo.

Minerjeva teorija motivacijskih vlog pravi, da ima vsak zaposleni v podjetju drugačno vlogo. V kolikor so zaposleni za svojo vlogo v podjetju ustrezno

usposobljeni in vodeni, jo lažje izvajajo. Menedžerji morajo zaposlene ustrezno usmerjati pri delu, saj bodo le na ta način pripomogli k doseganju ciljev podjetja. Vloga zaposlenih v storitveni dejavnosti, še posebej natakarjev oz. krupjejev je specifična, ker temelji na storitvenem in neposrednem odnosu do gosta. V kolikor so cilji podjetja, kot so kakovostna storitev in zadovoljstvo gostov zaposlenim znani in se zaposleni z njimi poistovetijo, so vzpostavljeni pogoji za pridobivanje napitnine, ki jo zaposleni pričakujejo. Naloga menedžerjev je, da procese usposabljanja nadzirajo in vzpostavijo načine za ugotavljanje uspešnosti.

Sledi predstavitev **procesnih motivacijskih teorij**, ki so s stališča upravljanja in vodenja ter procesa pridobivanja napitnine še bolj uporabne kot vsebinske motivacijske teorije. Gre za poudarek na kontroliranem in usmerjenem delovanju posameznika k določeni aktivnosti. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in kako ta proces deluje na posameznika. Izredno pomembno je, da vključujejo vpliv zavestnega odločanja, misli, pričakovanj in lastnega odločanja zaposlenih na proces motivacije kakor tudi na samo izvajanje nalog in vedenja v različnih situacijah. Procesnim teorijam je z vidika napitnine skupno to, da jih lažje predstavimo zaposlenim, saj imajo vzročno-posledično razmerje.

Teorija ekonomske motivacije je pomembna z vidika napitnin predvsem zato, ker je napitnina sama po sebi ekonomska kategorija (denar). Postavlja pa se vprašanje, koliko mora znašati napitnina, da bo zaposlenega motivirala za delo z gosti, torej da bo imela še vedno stimulativen učinek oz. motivacijsko vrednost. Motivacija oz. odnos do denarja ni enaka za vse starostne in socialne skupine. Ker se motivacija od posameznika do posameznika razlikuje, morajo delodajalci poiskati ustrezna orodja za implementacijo sistema nagrajevanja z napitnino. Pri tem imajo dve možnosti: (1) individualen sistem nagrajevanj, ki bo stimuliral tekmovalnost med zaposlenimi, ali pa (2) skupinsko napitnino, ki bo stimulirala skupinski duh in vrednote. Za okolja, kjer ni možnosti vzpostaviti enakih pogojev, je primernejši sistem, ki temelji na zbiranju napitnine v skupen sklad in delitev med zaposlene po dogovorjenem ključu. Pri delitvi načeloma naj ne bi delali velikih razlik v prejemkih med zaposlenimi. Kljub vsemu je treba zagotoviti diferenciacijo med tistimi zaposlenimi, ki so pri pridobivanju napitnine bolj uspešni.

Na osnovi **Frommove teorije** lahko sklepamo, da bi nekateri zaposleni raje imeli napitnino zaradi denarne vrednosti, drugi pa zaradi priznanja (pohvale) za delo s strani gosta. Podobno lahko sklepamo na osnovi že omenjene Maslowove teorije:

nekateri gledajo na napitnino kot na ekonomsko kategorijo, s katero si lahko financirajo materialne potrebe, za druge pa je pomembnejša napitnina kot priznanje, dokazovanje pred sodelavci o svojih sposobnostih. Dejansko se IMETI in BITI prepletata skozi celotno raziskavo. Tako zaposleni želijo imeti denar (napitnino kot denarno vrednost) in kdaj bi želeli biti uspešni in deležni priznanja (saj smo dobili napitnino kot priznanje).

Prav na to nas opozarja **Adamsova teorija enakosti**, ki je pomembna z vidika napitnin predvsem zato, ker se lahko zaposleni sami med sabo primerjajo, ali prejemajo za enak vložek enako napitnino. To je seveda mogoče le, v kolikor so tudi drugi pogoji dela vsaj približno enaki. Zaposlenim namreč ni vseeno, ali sodelavec ob enakih pogojih (enako delo) dobi višjo napitnino. Zato je pomembno, da delodajalci poskrbijo za enake pogoje dela. Ni namreč zanemarljivo tudi to, da si nekateri (predvsem starejši delavci) prilaščajo pravico, da delajo v pogojih (delovne izmene, mize, igre), kjer je napitnina po pravilu večja. V kolikor delodajalci takih načinov izkoriščanja ne preprečijo, lahko pride do bele stavke ali celo do upora oz. odhoda iz podjetja. Pri skupinski napitnini je treba vzpostaviti take sisteme delitve napitnine, ki bodo tiste delavce, ki imajo večji prispevek, tudi bolj nagradili, sicer obstaja možnost, da bi doživeli frustracijo.

Poseben vidik, ki je zanimiv za zaposlene, je tudi to, ali napitnina ohranja realno vrednost. Znano je namreč, da če so nagrade stalne, izgubljajo motivacijski pomen. Do istega zaključka lahko pridemo, če se višina napitnine z leti ne spreminja. Na to lahko gledamo tako z absolutnega kot relativnega vidika. Dejstvo je namreč, da napitnina v relativnem deležu narašča (v ZDA z 10 na 20 %). Posredno pa narašča tudi v absolutnem znesku. Vendar se postavlja vprašanja, kje so meje rasti in do kod bodo gosti še zmogli usklajevati napitnine in se prilagajati zaposlenim.

Okrepitev določenega obnašanja z namenom doseganja ciljev je razvidna iz **Skinnerjeve teorije okrepitve**. Le ta je pomembna z vidika napitnin predvsem zato, ker lahko menedžer delavca spodbudi h kvalitetnejšemu delu z gosti, v kolikor ga usposobi s tehnikami za povečanje napitnine. Tako bo npr. natak ar aktivnost, ki mu je prinesla dodaten vir zaslužka iz naslova napitnine, uporabil tudi v naslednji sorodni situaciji. Sicer jo bo opustil. Okrepitev je možno povečati tudi tako, da delavca učimo skozi stalno ponavljanje obnašanja do točke, ko delavec izvede nalogo brez napake, saj jo ponotranji. Dejansko se kaže uporabni vidik teorije na dva načina: (1) skozi menedžeriranje in (2) preko gosta. V primeru dobrega dela ima

menedžer možnost delavca pohvaliti oz. dodatno nagraditi. Gosti svoje zadovoljstvo izražajo na različne načine: od zahvale, pohvale do napitnine. Delavci, ki naloge ne izvedejo pravilno, so kaznovani. Kazen s strani gosta je v tem, da jim ne da napitnine, medtem ko lahko menedžerji določena vedenja kaznujejo tudi z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi. To bo dalo vsem ostalim delavcem jasno sporočilo, da je kakovostna izvedba storitve nagrajena, nekakovostna pa kaznovana. Enako sporočilo dajejo gosti s tem, ko kvalitetno storitev nagradijo z napitnino, nekvalitetno pa z nedajanjem napitnine ali pritožbo v knjigi pohval in pritožb.

Kako pomembna je dosega cilja, vidimo v **Leavittovi teoriji**. Izhajajoč iz motivov zaposlenega (predpostavimo, da je to lahko napitnina, izražena v denarju, ali pa doseganje rezultata) se sproži potreba. Zaposleni hoče s svojim obnašanjem (aktivnostjo) zadovoljiti gosta. Gost je z obnašanjem (servisom) zadovoljen, zato zaposlenega nagradi z napitnino. S tem, ko zaposleni dobijo napitnino, občutijo olajšanje, saj je njihova aktivnost prinesla določen rezultat. Tako skozi nagrado (napitnino) dobijo poplačilo za vložen trud, ki ga je sprožil dražljaj. Cilj je pri tem lahko razumeti kot zadovoljitev potrebe po dokazovanju (biti) in finančni nagradi (imeti), kar je sorodno nekaterim drugim teorijam, med drugim Frommovi teoriji.

Teorija socialnega učenja nas opozarja na potrebe po učenju, v kolikor želimo povečati napitnine. Tako npr. mlad delavec opazuje starejšega, kako izvaja delo. Ugotovi, da je npr. natakarkar s svojim obnašanjem navdušil gosta in mu je le-ta obnašanje nagradil z napitnino. To obnašanje ovrednoti tako s finančnega vidika (denar) kot tudi z vidika rezultata (uspešnost). Ugotovi, da se tako dejanje izplača in ga poskuša tudi sam preizkusiti in osvojiti. V kolikor je pri tem uspešen (zmožen) in učinkovit (dobi tudi sam napitnino), ga ponavlja in izboljšuje v podobnih situacijah. Ključno pri tem je, da imajo zaposleni ključne **kompetence za izvajanje kvalitetnega dela**. Tu se seveda postavlja vprašanje, ali lahko govorimo o specifičnih kompetencah za pridobivanje napitnine. Te v storitveni dejavnosti zagotovo obstajajo. Zato ni nezanemarljivo, da se morajo menedžerji zavedati, da je treba zaposlene seznanjati in tudi učiti, kaj vpliva na napitnino in kako jo lahko sami še dodatno povečajo. Največja uporabnost teorije je v tem, da nas usmerja, da se zaposleni najbolj učijo prav na podlagi opazovanja sodelavcev, ki so pri določenem vedenju bolj spretni.

Naslednja obravnavana teorija, to je teorija **zmožnosti, vrednot in življenjskih interesov**, daje našemu raziskovanju področja napitnine novo dimenzijo. Tako ima

lahko posameznik zmožnosti za doseganje visoke napitnine, ki mu odraža visoko denarno vrednost. A ker mu delo, ki poteka pretežno ponoči, ob vikendih in praznikih ne omogoča druženja z družino in prijatelji, bo tako delo, ne glede na prihodke, zamenjal z drugim, tudi slabše plačanim delom. Tako delo namreč ni v skladu z njegovimi življenjskimi interesi. Nadalje, nekaterim zaposlenim je lahko »prosjačenje« za napitnino v nasprotju z njihovimi vrednotami ter življenjskimi interesi in zato takega dela, kljub temu da imajo zmožnosti zanj, ne bodo izvajali z veseljem. To tudi pojasnjuje, zakaj zaposleni kljub relativno enakim pogojem dela (npr. delo na ameriški ruleti) prejemajo tako različno napitnino. Drugi ne zmorejo, nočejo ali celo ne želijo izvajati dela po predpisanih postopkih, zato je njihov servis z vidika gostov nekakovosten in kot rezultat nižja napitnina. Menedžerji morajo torej poznati ključne kompetence za delo in znati to prepoznati na delavcu. Delavcem, ki ne delajo skladno z zmožnostmi, vrednotami in življenjskimi interesi, mora delodajalec v korist podjetja in gostov poiskati drugo delo ali ga, v kolikor je to možno in so pripravljeni odpraviti pomanjkljivosti pri svojem delu, vključiti v dodatno usposabljanje.

Po **Vroomovi teoriji** je pomembno, da delavcu osvetlimo zvezo med tistim, kar bi on želel (npr. napitnino), in tistim, kar želimo sami (npr. kakovosten servis). Tako je količina vloženega truda zaposlenega (kakovosten servis) v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila (pričakovanja napitnina). Zaposleni, ki se zaveda in zmore, da lahko izvede kakovosten servis ob prepričanju, da mu bo ta prinesel zadovoljujoč rezultat (napitnino), se bo maksimalno potrudil za doseg cilja. Obstaja namreč velika korelacija med kvalitetnim servisom in napitnino. V kolikor bo delavec delal po navodilih in skladno s standardi kakovosti, je velika verjetnost, da bo redno prejemal napitnino in na ta način dosegal rezultate, ki so dobri tako zanj kot tudi za podjetje. Princip dela temelji na sistemu DAM-DAŠ. Pri tem mora imeti zaposleni ustrezno znanje in osebnostne lastnosti ter se zavedati svoje vloge. Vse to mu mora omogočiti delodajalec s stalnim usposabljanjem in s seznanitvijo o ciljnih podjetja.

V kolikor vodja želi cilje zaposlenih poistovetiti s cilji podjetja, je pomembna **teorija postavljanja ciljev**. Vodja ima namreč možnost, da skupaj z zaposlenimi postavi cilj, ki ga je treba doseči, ta cilj pa se lahko nanaša tudi na napitnine. Tako lahko postavi cilj, koliko mora znašati povprečna napitnina na zaposlenega ali pa skupna napitnina.

Čeprav je sicer zelo težko načrtovati, kakšni naj bi bili prihodki iz napitnine, pa je možno določiti cilje kvalitetne storitve, ki so jih zaposleni dolžni zasledovati, in to bo privedlo tudi do napitnine. Tega meri s skritim gostom ali pa z merjenjem zadovoljstva gostov z anketo.

Poleg tega se lahko dogovori z zaposlenimi, na kakšen način se bo izkupiček napitnine delil med zaposlene. Prav tako se lahko kot variabilni del deli tudi določen odstotek prihodkov od realizacije. Da bodo zaposleni to dosegli, pa jih mora vodja ustrezno motivirati in usposobiti. Šele če imajo znanja in veščine, ki so potrebne za kvalitetno delo z gosti, lahko pričakujejo, da bodo pri delu uspešni in bodo dosegli zastavljene cilje.

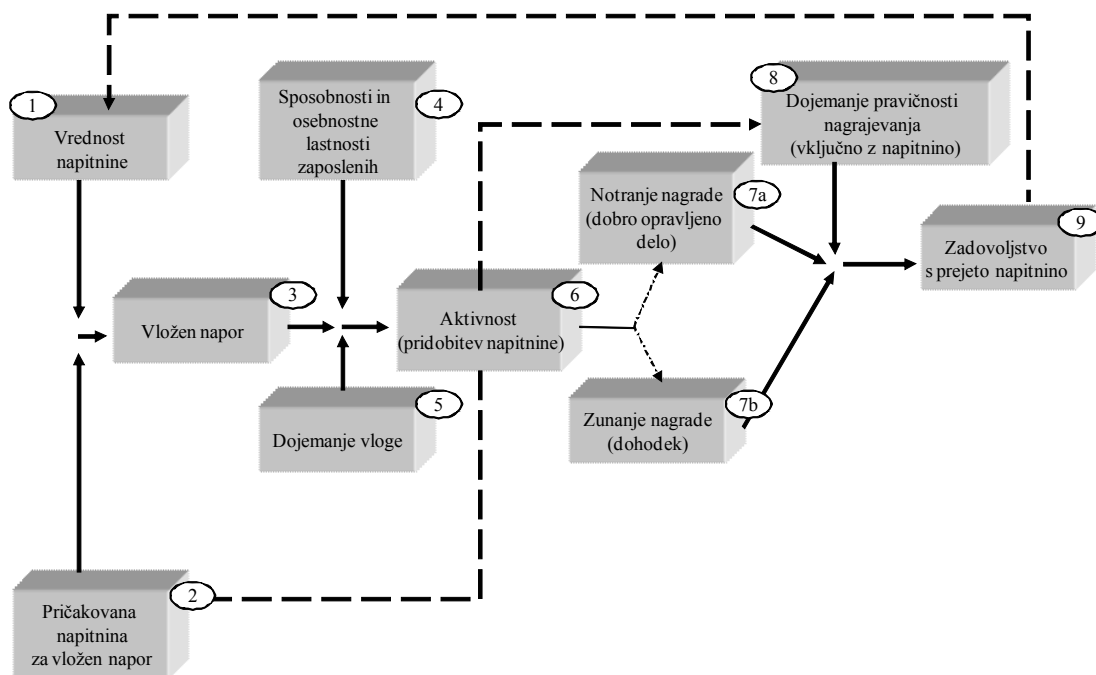
Po pregledu motivacijskih teorij si oglejmo še napitnino skozi nekatere **teorije menedžmenta**, ki nam bodo pomagale osvetliti zvezo med načinom vodenja in napitnino. Tako je **McGregorjeva teorija X in Y** pomembna z vidika napitnin predvsem zato, ker lahko ljudem tipa Y prepustimo, da sami nadzirajo svoje delo in prihodke, za sodelavce tipa X pa lahko napitnina deluje kot spodbuda (»korenček«). V kolikor zaželenih prihodkov iz napitnine ne dosežejo, se dejansko sankcionirajo sami. V povezavi z Maslowovo hierarhijo potreb zaposleni, ki pripadajo skupini X, zadovoljujejo nižje potrebe in tako težijo predvsem k višjemu zaslužku. Pripadniki skupine Y pa zadovoljujejo višje potrebe, zastavljajo si vedno višje cilje, ki jih sami po sebi motivirajo. Nadgradnja prejšnje teorije je **Ouchijeva teorija Z**, ki pravi, da sodelavci nadzor nad delom vzpostavijo sami, saj bodo s tem, ko bodo poskrbeli za ustrezen nadzor kakovosti storitve, pripomogli k večjim prihodkom oz. napitnini. V kolikor vsi člani skupine niso dozoreli, ima skupina vedno možnost, da posameznika, ki se s pravili skupine ne poistoveti, tudi izloči. Na ta način lahko dvigne nivo storitve na višjo raven, česar posameznik sam nikakor ne more. Po **Likertovi teoriji** je ključen način vodenja, ki pripomore k ustrezni klimi, ta pa se neposredno odraža v odnosu do gosta. V kolikor so ti pogoji zagotovljeni, se lahko ustvarijo pogoji za zagotavljanje kvalitetne storitve. Kakovostna storitev pa je, kot je že bilo povedano, v neposredni korelaciji z višino napitnine.

Za konec si oglejmo še uporabnost Porter-Lawlerjevega modela motivacije in agencijske teorije v okviru procesa pridobivanja napitnine.

2.6.2 Uporabnost Porter-Lawlerjevega modela motivacije za pojasnjevanje procesa nastanka napitnine

Na teoretični ravni lahko apliciramo vse zbrane teorije v celovit **Porter-Lawlerjev model motivacije** (slika 2.24), s katerim sta Porter in Lawler integrirala različne vsebinske in procesne motivacije teorije.

Slika 2.24: Aplikacija napitnine v okviru Porter-Lawlerjevega modela motivacije



Vir: Lastno delo⁶⁹.

V tem primeru spremljamo proces pridobivanja napitnine od samega pomena oz. vrednosti napitnine za zaposlenega (element 1), preko pridobitve napitnine (element 6) do zadovoljstva z napitnino (element 9) skozi različne vsebinske in procesne motivacijske teorije. Pomen in vrednost napitnine za posameznika (element 1) skupaj s pričakovanji, da bo nek vložen napor prinesel rezultat (element 2), lahko sproži določeno vedenje, torej nek napor (element 3) za pridobitev napitnine (element 6). Vendar poleg vloženega napora (element 3) za pridobivanje napitnine (element 6) vplivajo tudi sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenega (element 4) ter njegovo dojemanje vloge (element 5) v procesu nastajanja napitnine. Pri slednjem gre za to, ali pravilno dojema, kako njegovo ravnanje lahko vpliva na pridobivanje napitnine. Naštetim trem dejavnikom (elementi 3, 4 in 5) torej sledi aktivnost – prejetje napitnine (element 6), ki ima posledice za zaznavanje uspešnosti delovanja. Uspešnost se kaže v tem, da so zaposleni deležni notranje nagrade (element 7a), npr.

⁶⁹ Povzeto in prirejeno za potrebe raziskovanja po: Porter in Lawler 1968, Steers in Porter 1987, Black in Porter 2000, Krstić 2004.

zadovoljstva ob dobro opravljenem delu, in zunanje nagrade (element 7b), ki se npr. izkazuje v finančnem smislu (višji dohodek). Od notranjih (7a) in zunanjih nagrad (7b), ki so posledica pridobitve napitnine (6), ter dojemanja pravičnosti nagrajevanja (vključno z napitnino) (element 8) (gre za to, ali je po oceni zaposlenih napitnina glede na njihovo znanje, vloženi trud in običaje dovolj visoka) je odvisno zadovoljstvo z napitnino (element 9).

Za razumevanje Porter-Lawlerjevega modela motivacije si moramo najprej podrobneje ogledati, kako pride do nastanka napitnine. Ugotovljeno je bilo, da je sama napitnina odraz splošnih norm v družbi kot tudi določenih kontroliranih in nekontroliranih dejavnikov (tabela 2.8). Pri tem so človeški dejavniki izrednega pomena. Na to pa opozarja že sam Porter (Porter in drugi 2003, 15), ki pravi, da model morda ne bo vzdržal zaradi dveh razlogov: (1) ker posameznik morda nima sposobnosti, da bi izvršil nalogo, pa če tudi je visoko motiviran, in (2) ker morda posameznik nima ustreznih informacij o nalogi oz. svoje vloge ne dojema pravilno. Zato je izrednega pomena, da delodajalci zaposlene ustrezno usposablajo in jih seznanjajo s podatki o nalogi, ki jim je bila zaupana. Nedvomno je količina truda zaposlenega odvisna od povračila, ki naj bi ga le-ta dobil v zameno (Lynn 2004d).

»Vrednost napitnine« (1), ki naj bi jo prejel zaposleni, si najlaže predstavljamo, če jo opredelimo na enak način, kot jo opredeljuje teorija ciljev. Zaposleni si lahko zastavijo za cilj določen mesečni prejemek iz napitnine, ki je dosegljiv (angl. »SMART«⁷⁰). Poleg tega je pomembno, da se zaposleni, kot sta to menila avtorja Locke in Latham (1979), poistovetijo s cilji podjetja. Tako je Argyris (Ouchi 19981, 69) dokazoval, da bo delovna motivacija največja, ko bo delavec zasledoval lastne cilje po neodvisnosti, in sicer na osnovi svoje rasti in večjih izkušenj. Tudi Hawthornov (Mayo 1933) učinek temelji na raziskavah, da »je vedenje posameznikov možno spremeniti, če posameznik ve, da ga nekdo proučuje, opazuje«. Zato Argyris predlaga, da morajo menedžerji integrirati posameznika v podjetje in ne ustvarjati odtujenega, sovražnega, neosebnega in birokratskega okolja za delo. Cilji podjetja pa so zagotovo dobro poslovanje in stabilnost podjetja. Locke in Latham (1979) sta tako ugotovila, da je denar primarna spodbuda, zaradi katere

⁷⁰ SMART cilje odlikuje naslenje: »Specific«: cilji morajo biti določeni (vrsta in obseg proizvodnje, prodajno področje); »Measurable«: cilji morajo biti merljivi, da jih lahko izrazimo tudi v številčni obliki; »Achievable«: cilji morajo biti uresničljivi in dosegljivi; »Realistic«: cilji morajo biti realni, vendar ne prenizki in neambiciozni; »Timed«: cilji morajo biti časovno natančno opredeljeni, ne smejo biti postavljeni nejasno v prihodnost, kar pa seveda ne pomeni, da ne smejo biti usmerjeni v prihodnost.

večina zaposlenih prihaja na delo, vendar ni dovolj, da bi motiviral zaposlene. Za menedžerje je ključno, da znajo zaposlenim ustrezno predstaviti cilje, na kar pa opozarja že sam Porter (Porter in drugi 2003, 15).

Za vsako specifično skupino se (2) »pričakovana napitnina za vložen napor razlikuje«. Temeljno izhodišče ekonomske teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar oziroma materialne dobrine edina spodbuda, da človek opravi aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za plačilo in zaslužek (Černetič 2007, 234). Vendar pa denar ne deluje na vse skupine delavcev enako (Uhan 2000). Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen. Zato je tudi njihova pričakovana napitnina drugačna. In to morajo zaznati menedžerji. Poleg tega v storitvenih dejavnostih, v podpornih službah delajo nekvalificirani zaposleni, ki napitnine brez dobre volje sodelavcev (ali menedžmenta) ne prejemajo. So pa pomemben element kakovostne storitve in brez njih praktično ni moč izvesti nobene naloge. Zaposleni bodo »vložili tolikšen napor« (3), da bodo z njim zadovoljili pričakovanja, ki jih imajo po napitnini. V kolikor predpostavijo, da napitnine ne bodo prejeli, bo napor manjši in se bodo posvečali drugim dejavnikom. V kolikor ocenjujejo, da je možnost za napitnino večja, bo tudi vložen napor večji. Glede na teorijo okrepitve, ki sloni na ideji o spodbudi in odzivu (Skinner 1966), naj bi menedžerji zaposlene pozitivno spodbujali k izboljšanju kakovosti storitve na eni strani in k uporabi načinov za dvigovanje napitnine na drugi. Zaposleni pa bodo vzorce obnašanja ponotranjili in jih uporabili pri vsakodnevnem delu z gosti. Tiste zaposlene, ki ne bodo zagotavljali minimalnih standardov storitve, lahko menedžerji kaznujejo in jih tako spodbudijo k spremembi obnašanja ali celo izločijo iz delovnega procesa.

Zato morajo menedžerji tudi znati izbrati take sodelavce, ki bodo imeli (4) »sposobnosti in osebnostne lastnosti« za izvajanje kakovostne storitve in pridobivanja napitnine. Tako bo takih, ki jih bo treba izločiti iz delovnega procesa, manj. Sami zaposleni morajo stremeti k rasti (Alderfer, 1969) in stalnemu učenju (Bandura 1977). Pri tem se zaposleni najlaže učijo prav od sodelavcev in vodij, kot nas uči teorija socialnega učenja. Medčloveški odnosi v skupini so močnejši od standardov v organizaciji ali pa celo od posamičnih parcialnih interesov (Mayo 1933). Pri tem je ključno, da zaposleni (5) »dojemajo vlogo« na pravi način. Hackman in Oldham (1980) namreč menita, da lahko menedžerji vplivajo na

motivacijo zaposlenih na delu skozi doživljanje pomembnosti in odgovornosti dela ter poznavanje rezultatov. Le v kolikor bodo zaposleni imeli določene sposobnosti in prave osebnostne lastnosti ter bodo pravilno dojemali vlogo in bodo vložili dovolj napora, lahko pričakujejo, da bodo prejeli napitnino ((6) »aktivnost«). Tu gre za določeno stopnjo dovršitve naloge, ki ima šele kasneje posledice na zaznavanje uspešnosti (Porter in drugi 2003, 15). Aktivnost izhaja iz potreb po dosežku (McClelland 1961), saj večina zaposlenih spada v tisto kategorijo ljudi, ki bi želeli v življenju nekaj doseči.

Na teoretični ravni predpostavljamo, da so s tem, ko so zaposleni uspešno zaključili nalogo, deležni (7a) »notranje nagrade« (Herzberg 1968). Vendar taka nagrada ni nujno vedno povezana z materialno nagrado. Dojemanje notranje nagrade (motivacije) je ponovno za različne skupine zaposlenih različno. Določene skupine zaposlenih se zadovoljijo že s tem, ko so stranko ustrezno zadovoljili (zadovoljna stranka), druge skupine pa, ko so sami zadovoljni nad opravljenim delom (notranje zadovoljstvo posameznika). Tovrstne skupine delavcev nimajo večjih pričakovanj po napitnini. Na drugi strani pa zaposleni aktivnost – pridobitev napitnine vrednotijo tudi na podlagi (višine) prejete napitnine, kar lahko razumemo kot (7b) »zunanjo nagrado«, ki lahko vključuje poleg same prejete napitnine tudi pohvale za najboljšega delavca (Porter in drugi 2003, 15), najuspešnejšega prejemnika napitnine ipd. Dejansko si to lahko razlagamo s higieniki (Herzberg 1968).

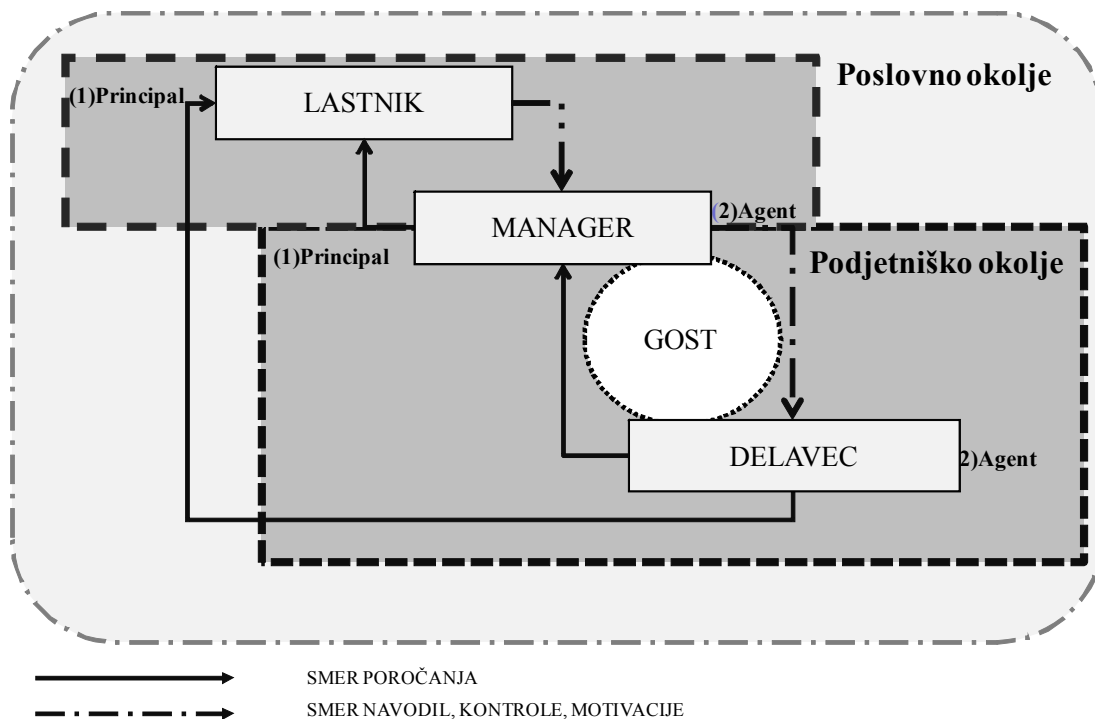
Zaposleni aktivnost – pridobitev napitnine – merijo tudi preko »dojemanja pravičnosti nagrajevanja (vključno z napitnino)« (8). To zaposleni merijo s tem, kakšna je količina ali stopnja nagrad, ki bi jih morala organizacija dodeliti kot rezultat izvajanja nalog (Porter in drugi 2003, 15). Vendar pa gre na drugi strani tudi za zagotovitev možnosti, da lahko dobiš napitnino (razporejanje zaposlenih), oz. za sistem delitve. Adamsova (Adams, 1965) teorija enakosti pravi, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da organizacija enakopravno obravnava njega v primerjavi z drugimi zaposlenimi (DuBrin 1984, 122). Vendar pa lahko posameznik meri dojemanje pravičnosti tudi neposredno od gosta. Tako posameznik meri svoje »zadovoljstvo« (9) glede na stopnjo prejetih nagrad v razmerju s pričakovanimi. Le-to pa sproži ponovno reakcijo za povečan napor.

Proces se ciklično izmenjuje, pri zaposlenem pa vedno znova sproža določene emocije in reakcije.

2.6.3 Uporabnost agencijske teorije za iskanje ustreznega načina delitve napitnin

Pri iskanju ustreznega načina delitve napitnin, torej nagrajevanja z napitninami, si lahko pomagamo z agencijsko teorijo (slika 2.25), ki igra veliko vlogo pri pojasnjevanju odnosov med delodajalcem in zaposlenim.

Slika 2.25: Aplikacija napitnine v agencijski odnos kot ga prikazuje agencijska teorija



Vir: Lastno delo.

Po tej teoriji imajo zaposleni (»(2) agent«) ter delodajalci (»(1) principal«, zastopniki »agenta«) lahko različen odnos do nagrajevanja in znotraj tega do napitnine. Delavec se namreč vede na način, ki maksimizira njegov lastni interes, ki ni nujno usklajen z interesom delodajalca. Delodajalci se zato soočajo z izzivi za oblikovanje takega odnosa z delavci, da bodo delavci v njem našli tudi svoj interes za vedenje, ki bo hkrati usmerjeno tudi v doseganje ciljev delodajalca.

Tako vsako podjetje deluje v določenem *poslovnem okolju*, kjer so prisotne določene družbene norme, zakoni, uzance ipd. V kolikor je vloga lastnikov (»(1)principal«) jasna, nastopajo menedžerji v dveh vlogah. V odnosu do lastnikov kot »(2) agent« in v odnosu do zaposlenih, kot »(1) principal«.

Lastniki dajejo navodila in usmeritve menedžerjem. Istočasno so ti dolžni poročati. Njihov odnos je urejen z menedžerskimi pogodbami, ki izhajajo iz splošno sprejetih norm v okolju. Menedžerji dajejo naloge in navodila zaposlenim. Le-ti so dolžni

naloge izvesti in o njih poročati. Tudi na njihove odnose vpliva okolje (zakoni, norme ipd.). Vendar svoja pričakovanja lahko uredijo tudi s podjetniškimi in psihološkimi pogodbami. Da bi dobili relevantne podatke, se lastniki lahko poslužujejo različnih načinov komunikacije z zaposlenimi. Poleg vplivnih (predstavniki sindikatov, sveta delavcev) posameznikov po neformalni plati pridejo do informacij o stanju v podjetju tudi preko predstavnikov zaposlenih v nadzornih svetih. Lastnik direktno ne nadzira in upravlja zaposlenih, saj to počne preko menedžerjev. Vendar pa lahko zaposleni o svojem delu in težavah poročajo lastniku neposredno preko svojih predstavnikov.

Za našo raziskavo je tako zanimiv odnos med zaposlenim (natakarjem/krupjejem) in storitvijo na eni strani ter med gostom in napitnino na drugi strani (Raspor 2007a), ki delujejo v *podjetniškem okolju* (slika 6.1). Kot smo videli, obstaja določena pozitivna povezanost med zadovoljnim gostom in napitnino: zadovoljen gost da napitnino. Pozitivna povezava se kaže tudi v primeru vpliva napitnine na kakovost storitve (npr. Paret 2003), ki je zaznana tudi v Sloveniji (Raspor 2007b). Prav tako obstaja pozitivna povezanost med zadovoljnim gostom in večjimi prihodki ter posredno tudi dobičkom lokala (Raspor 2007b). Wessels je posebej obravnaval vidik agencijske teorije za napitnine v gostinstvu in prišel do zaključka (Wessels 1997, 336), da lahko s pravilno spodbudo do ustvarjanja napitnin menedžer optimizira izdatke lastnikov. To doseže na ta način, da imajo delavci nižjo osnovno plačo in prejemajo preostanek plače (variabilni del) iz napitnin. Ker je cilj zaposlenih prejemanje čim višje napitnine, ima to za posledico manjše število osebja, saj se napitnina deli na manjše število upravičencev. Tako zaposleni prejemajo višje prihodke iz vira napitnine, saj je napitnina v neposredni povezavi z višino računa (Wessels 1997, 346) oz. prihodka lokala. Tako v primeru manjšega števila zaposlenih le-ti dosežajo več prodaje in prihodka na zaposlenega. To pa se izkazuje v večji napitnini na zaposlenega. Pri tem ni konflikta interesov med zaposlenimi in lastniki. Še več, napitnina je v interesu lastnika, saj v kolikor bo gost dal uslužbencu napitnino, le-ta ne bo postavljajl tako visokih zahtevkov po plači.

Kažejo pa se tudi vplivi delitve napitnine na fleksibilnost dela. Vidik *finančne fleksibilnosti* se kaže v tem, da so napitninski delavci plačani v višini zajamčene urne postavke, preostali del prihodkov predstavlja napitnina (Bubank 2000). Ugotovljeno je celo, da če prejemajo zaposleni poleg zajamčene plače še napitnino, so bolj stimulirani za prodajo in povečevanje prihodkov, s tem pa tudi bolj povečajo

napitnino, kot če bi imeli fiksno plačo (Dube in drugi 2007). Za *numerično fleksibilnost* (Wessels 1997; Azar 2006a, 9) je pomembno tudi optimalno število zaposlenih, ki jih je manj, v kolikor so zaposleni nagrajevani tudi iz napitnin in ne zgolj iz fiksne plače. Prav tako zaposleni ne postavljajo dodatnih zahtev po odmorih. Prej obratno, saj se jezijo, če jih menedžerji v igralnicah razporedijo na dodaten odmor (Florin 2003) in jim s tem onemogočijo povečati prihodke iz napitnin. Napitninski delavci so motivirani za hitrejšo izvajanje servisa (Sallaz 2002). Hitrejši servis, v kolikor ne trpi kakovost, pomeni več postreženih gostov in višjo realizacijo za delodajalca ter več napitnine za zaposlenega. Tako kot za gostinstvo izhaja, da več prodaje poveča napitnino, je tudi za igralništvo dokazano, da hitrejšo izvajanje igre daje pogoje za prejemanje višje (pogostejše) napitnine (Sallaz 2002, 408). Izkušnje iz ZDA kažejo, da si napitninski delavci le redko dovolijo stavkati, saj bi v tem primeru prejeli minimalno plačilo. Za slovenski prostor je bilo ugotovljeno, da zaposleni manj koristijo bolniško (Baša in Manzin 2008). Finančna fleksibilnost napitnine pa se kaže že skozi variabilni del nagrajevanja z napitninami, kot ga poznajo različne ureditve (npr. Williams in drugi 2004).

Ključna pri pridobivanju napitnine so določena obnašanja (Lynn 2004c) zaposlenih in na kakšen način (Raspor 2008) menedžment s programi za povečanje napitnine spodbudi zaposlene k razmišljanju o pomenu programov usposabljanja za kvalitetnejšo storitev in posledično pridobivanje višjih napitnin (Lynn 2004c). Dokazano je namreč (Lynn 2004d), da tisti zaposleni, ki vsakodnevno pri svojem delu uporabljajo načine za dvigovanje napitnine, prejmejo višje napitnine. Morda je prav napitnina vzrok, da so napitninski delavci včasih še celo preveč prijazni (Režun 2006). Posredno s pridobivanjem dodatnih znanj (kompetenc) zaposlenih se izboljša tudi *funkcionalna fleksibilnost*. Napitninski delavci namreč potrebujejo specifična znanja za pridobivanje napitnine.

Zaključimo lahko, da je napitnina zelo učinkovito orodje za nadzor nad delom zaposlenih (Kwortnik in drugi 2005). Glede načina nagrajevanja bi lahko po tej teoriji predpostavljali, da bi delodajalci zagovarjali nižjo osnovno plačo in variabilen način nagrajevanja zaposlenih z napitnino iz rezultatov dela. V kolikor so zaposleni nagrajeni pretežno iz napitnin, ki je prostovoljna ter posledica kvalitetne storitve, je namreč tveganje za lastnika in menedžerja minimalno. Večje pa je tveganje za zaposlenega, saj so njegovi prihodki pretežno iz napitnin, katerih višina vnaprej ni znana. Vsekakor pa takšen variabilen način nagrajevanja iz rezultatov dela omogoča

zaposlenim prejemanje tudi višjih dohodkov, v kolikor so pri svojem delu uspešni oz. so zagotovljeni drugi pogoji in dejavniki, ki vplivajo na višino napitnine. Ključnega pomena je torej, kako se »(2) agent« (zaposleni) in »(1) principal« (menedžerji in lastniki) dogovorita glede bistvenih medsebojnih odnosov v procesu pridobivanja in delitve napitnine: postavljanja ciljev, načina kontrole, spremljanja, sankcioniranja, nagrajevanja. Vse to pa se pri jasnih pravilih lahko tudi kasneje kaže v motivaciji zaposlenih. Poleg tega, v kolikor so prihodki iz napitnin za zaposlenega zadovoljujoči, le-ti ne postavljajo dodatnih pogojev za povečanje plač in novo zaposlovanje. To pa je ugodno tako za delodajalca kot tudi za lastnika.

Eden izmed pogojev za zadovoljstvo zaposlenih so tudi jasna pravila delitve napitnine. V tujini je ustaljena praksa, da so modeli nagrajevanja z napitninami zapisani v panožnih in/ali podjetniških **kolektivnih pogodbah**. Le na ta način se namreč lahko uredijo posebnosti, ki so značilne za določeno podjetje. Iz analize dobrih praks smo razbrali, da je v dejavnostih, kjer imajo napitnino urejeno bodisi v zakonu, podjetniški ali kolektivni pogodbi, napitnina variabilni del prejemkov zaposlenih. Variabilni del predstavlja tudi, če delodajalci ali davčni organi ne poznajo podatkov o dejanski višini. Znesek se namreč od meseca do meseca spreminja. Poleg drugih zaznanih dejavnikov je odvisna tudi od kakovosti storitve. Zato taka oblika prihodkov predstavlja menedžerjem orodje za motiviranje zaposlenih za bolj kakovostno storitev. Vendar vedno obstaja nevarnost, da bo zakonodajalec ali delodajalec prepovedal zbiranje napitnine, kot je praksa v angleških igralnicah. Lahko pa se zgodi, da bo namesto napitnine uvedel postrežnino. Zato je pri dogovorih ključno, da bo delodajalec zaposlenim zagotovil, da bo dovoljeval zbiranje napitnine in bo poskrbel, da se med zaposlene pravično razdeli. Tega pa vedno ni možno izvesti s podpisom pogodbe o zaposlitvi, ampak je ključna prav **psihološka pogodba** med delodajalcem in zaposlenim(i). S to pogodbo se delavec in delodajalec dogovorita o načinu zbiranja in delitve napitnine. Delodajalec se namreč mora zavezati, da pravil ne bo spreminjal samovoljno, ampak le s soglasjem ostalih partnerjev.

3 METODOLOŠKI OKVIR

Temeljno vprašanje te doktorske disertacije je, »**na kakšen način deliti napitnine, da se bo povečala motivacija zaposlenih**«. Tega se pri dosedanjih raziskavah raziskovalci še niso dotaknili. Sami pa smo želeli področje napitnine pojasnjevati tudi s Porter-Lawlerjevem modelom motivacije in z agencijsko teorijo.

V nadaljevanju predstavljamo načrt raziskovanja, na osnovi katerega smo poskušali odgovoriti na zgornje vprašanje. Najprej so predstavljena raziskovalna vprašanja, delovne in glavne hipoteze. Sledi predstavitev metodologije z uporabljenimi metodami in opis vzorcev.

3.1 HIPOTEZE

Najprej predstavljamo pet glavnih hipotez, ki sledijo petim raziskovalnim vprašanjem. Le-ta so dodatno razčlenjena v delovnih hipotezah. Čeprav smo pri postavljanju hipotez pretežno uporabljali deduktivno metodo znanstvenega preučevanja, kaže uvodoma poudariti, da določena področja⁷¹ do sedaj še niso bila raziskovana, zato neposredne aplikacije v teorijo ni. V teh primerih smo se poizkušali prebiti do teoretičnih zaključkov po induktivni metodi znanstvenega preučevanja.

1. Kakšna je prisotnost napitnine v Sloveniji in ali obstajajo razlike v prisotnosti med gostinstvom in igralništvom?

To raziskovalno vprašanje je namenjeno temu, da raziščemo prisotnost napitnine v Sloveniji, saj do sedaj to vprašanje še ni bilo enovito raziskano za obravnavani področji gostinstva in igralništva. Tu nas predvsem zanima, v kakšnem obsegu je napitnina prisotna v slovenskem prostoru. Zanima nas, kako pogosto gosti (oz. kolikšen delež gostov) dajejo napitnino zaposlenim v gostinski in igralniški dejavnosti. Poleg tega bi želeli potrditi oz. zavrniti do sedaj znana dejstva, da je za slovensko gostinstvo značilna 3 % napitnina (Lynn, M. in Lynn, A. 2004) na izstavljen račun in ali se ugotovitve razlikujejo od do sedaj znanih (Raspor 2007d). Zanima pa nas tudi absolutna višina napitnine za gostinstvo in igralništvo, tako v deležu glede na transakcijo kakor tudi na nivoju celotne dejavnosti. Podobno kot so

⁷¹ Predvsem to velja za napitnino v igralništvu, povezanostjo med motivacijo in napitnino, kot tudi nasploh za napitnino v Sloveniji.

to storili drugi avtorji (npr. Burbank 2000; Lee 2006), smo raziskali tudi, kolikšen je delež napitnine v prihodkih natakarjev in krupjejev.

Vsa ta vprašanja smo raziskali v kontekstu gostinske in igralniške napitnine. Pri tem postavljamo **GLAVNO HIPOTEZO H 1: »Napitnina je v Sloveniji bolj prisotna v igralništvu kot v gostinstvu.«**

2. Kakšna je urejenost napitnin v Sloveniji in ali v urejenosti tega področja obstajajo razlike med gostinstvom in igralništvom?

V okviru tega raziskovalnega vprašanja želimo raziskati različne vidike urejenosti napitnin v Sloveniji tako z vidika različnih interesnih skupin (zaposlenih, sindikatov, delodajalcev, predstavnikov delodajalcev, ministrstev), gostov (tu se omejujemo na goste igralniško zabavišnega centra) kot tudi glede na dejavnost (gostinstvo in igralništvo). Raziskali smo, kako je urejena delitev napitnine v gostinstvu in igralništvu in ali se pri določanju plač upošteva tudi napitnina, kot to priporoča Lynn (2004c) oz. za igralništvo to predvideva ZIS. V tej sliki primerjamo gostinsko in igralniško zakonodajo. Poleg tega nas zanima njen delež v strukturi plače (Lee 2006) in kako bi jo lahko umestili med variabilni del plače zaposlenih (Armstrong 1986; Linton 1995). Pri tem nas še posebej zanima, ali jo zaposleni porabijo za enake namene kot plačo ali za kaj bolj specifičnega; npr. tiste stvari, ki si jih s plačo ne morejo privoščiti (Casey 2001). Nadalje nas zanimajo stališča različnih interesnih skupin, saj lahko s pravilno spodbudo do ustvarjanja napitnin menedžer optimizira izdatke lastnikov (Wessels 1997, 336), kar se sklada z agencijsko teorijo (Eisenhardt 1989) in kar je ena izmed osnovnih tez te teorije. **GLAVNA HIPOTEZA H 2** tega raziskovalnega vprašanja se glasi: **»Urejenost napitnin v Sloveniji se med gostinstvom in igralništvom razlikuje«.**

3. Kateri dejavniki vplivajo na pridobivanje napitnine?

Naslednje, kar želimo raziskati, je, kaj je tisto, kar najbolj vpliva na višino prejete napitnine in kako lahko zaposleni vplivajo na višino napitnine. Raziskovalno vprašanje se deli na naslednje delovne hipoteze:

DH 3.1: »Zaposleni, ki vložijo več napora v svoje delo, so bolj uspešni pri pridobivanju napitnine«.

DH 3.2: »Določene sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenih vplivajo na pridobivanje napitnine«.

DH 3.3: »Zaposleni, ki svojo vlogo dojemajo na primeren način, so bolj uspešni pri pridobivanju napitnine«.

DH 3.4: »Pomembnost napitnine kot vir dohodka vpliva na uspešnost pridobivanja napitnine«.

S temi delovnimi hipotezami preverjamo aplikacijo napitnine v Porter-Lawterjev model (Porter in drugi 2003, 15) motivacije v tistem delu, ki se nanaša na vložen napor, dojemanje vloge in sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenih. Operacionalizirali smo jih tako, da smo izmerili, ali zaposleni, ki uporabljajo načine za povečanje napitnine (torej vložijo nek napor), ki jih priporoča Lynn (Lynn 2004d), pogosteje prejemajo napitnino (so torej bolj uspešni). Poleg tega nas zanima tudi, ali za naše okolje velja, da določene sposobnosti in lastnosti (spol, starost, izobrazba, delovna doba) zaposlenih vplivajo na pogostost prejemanja napitnine, kot ugotavlja Lynn (v objavi). Tako smo želeli preveriti, ali tisti, ki se bolj zavedajo pomembnosti svojega ravnanja pri odločitvi gosta za dajanje napitnine, pogosteje prejemajo napitnino. Zanima pa nas tudi, kako višina dohodkov (bruto plača) vpliva na motivacijo za pridobivanje napitnine, saj npr. v ZDA napitninski delavci prejemajo zgolj osnovne plače (Burbank 2000; Lee 2006). **GLAVNA HIPOTEZA H 3** tega raziskovalnega vprašanja se glasi: **»Na pogostost prejemanja napitnine vpliva več dejavnikov: določene sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenih, vložen napor zaposlenih, pravilno dojemanje svoje vloge in subjektivno vrednotenje napitnine.«**

4. Kako prejetje napitnine deluje kot motivacijski dejavnik za kakovostno opravljanje storitev, večjo fleksibilnost dela in zadovoljstvo zaposlenih ter ali obstajajo razlike glede tega v gostinstvu in igralništvu?

S tem raziskovalnim vprašanjem želimo raziskati, ali napitnina vpliva na večjo kakovost opravljene storitve, njen vpliv na fleksibilnost dela in samo zadovoljstvo zaposlenih. Delovne hipoteze so:

DH 4.1: »Napitnina motivira zaposlene za bolj kakovostno opravljanje storitev«.

DH 4.2: »Med igralništvom in gostinstvom so razlike v tem, kako pogosta in kako visoka napitnina motivira zaposlene za kakovostno opravljanje storitev«.

DH 4.3: »Zaposleni z nižjimi dohodki so zaradi napitnine bolj motivirani za bolj kakovostno opravljanje storitev«.

DH 4.4: »Napitnina motivira zaposlene k večji fleksibilnosti dela«.

DH 4.5: »Zaposleni z nižjimi dohodki so zaradi napitnine pripravljene na večjo fleksibilnost dela«.

DH 4.6.: »Zaposleni, ki prejemajo napitnino, so bolj zadovoljni«.

DH 4.7: »Elementi Porter-Lawlerjevega modela motivacije so bolj prisotni pri krupjejih kot pri natakarijih«.

Glede na zaznane povezave (npr. Parrett 2003; Lynn 2003a; Azar 2007b; Raspor 2007b) med kakovostno storitvijo in prejeto napitnino smo preverjali, ali velja taka povezava tudi za slovensko populacijo, ki pa smo jo raziskovali pretežno z vidika zaposlenih. Pri tem nas zanima razlika glede na dejavnost in prihodke zaposlenih. Naslednje, kar nas zanima, je, kako se napitnina odraža v različnih oblikah (numerični, funkcionalni in finančni) fleksibilnosti dela, kot jih predlaga Atkinson (Atkinson v Serlavos, Aparicio-Valverde 2000, 39–40), in zadovoljstvu zaposlenih (Pogačnik 1997). Poleg tega nas zanima, kako se napitnina odraža v Porter-Lawlerjemu (Porter in drugi 2003, 15) modelu motivacije. **GLAVNA HIPOTEZA H 4** se glasi: **»Prejemanje napitnine in višina napitnine povečata motiviranost zaposlenih za kakovostno opravljanje storitve in fleksibilnost dela.«**

5. Kako način delitve napitnine vpliva na motivacijo zaposlenih in ali sta posledično zaradi načina delitve motivacija in fleksibilnost zaposlenih v igralništvu in gostinstvu drugačna?

To dejstvo je še posebej aktualno, saj je napitnina v Sloveniji zakonsko urejena le za igralništvo. Napitnina igralnih miz je zato v celoti regulirana in je ni možno deliti drugače kakor v okviru zakonskih določil. Zanima nas tudi, ali zaposleni umeščajo napitnine med variabilni del nagrajevanja. V ta namen smo si zastavili naslednje delovne hipoteze:

DH 5.1: »Zaposleni v gostinstvu (natakarji), ki prejemajo napitnine neposredno, ne vidijo napitnin kot variabilni del plače«.

DH 5.2: »Zaposleni v igralnicah (krupjeji), ki prejemajo napitnine kot sestavni del plače, gledajo na napitnine kot na variabilni del plače«.

DH 5.3: »Zaposleni v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine so zaradi prejetja napitnine bolj motivirani za bolj kakovostno opravljanje storitev kot zaposleni v podjetjih z neurejenim sistemom«.

DH 5.4: »Zaposleni v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine so bolj pripravljeni na večjo fleksibilnost dela kot zaposleni v podjetjih z neurejenim sistemom«.

DH 5.5: »Zaposleni v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine so bolj zadovoljni s sistemom nagrajevanja kot zaposleni v podjetjih z neurejenim sistemom«.

DH 5.6: »Ustrezna delitev napitnine poveča motiviranost vseh zaposlenih (ne le natakarjev in krupjejev) za kakovostno opravljanje storitve«.

DH 5.7: »Agencijsko razmerje je bolj prisotno pri krupjejih kot pri natakarjih«.

Glede na dejstvo, da so se v svetu izoblikovale različne prakse pri zbiranju in delitvi napitnine v gostinstvu in igralništvu, želimo preveriti, kakšna je povezava med sistemom zbiranja in delitve napitnine ter motiviranostjo zaposlenih. Tu je predvsem

mišljeno, ali transparentna delitev napitnine (npr. Illinois Gaming Board 2007; San Francisco Hotels Multiemployer Group 1999) vpliva na motiviranost zaposlenih za delo in posledično na višino napitnine, ki jo zaposleni prejmejo od gostov. Za področje gostinstva smo želeli npr. ugotoviti, ali bi kuharji proizvedli bolj kakovostne jedi in tako še bolj zadovoljili gosta, v kolikor bi bili deležni dela napitnine natakarejev. Na drugi strani pa nas zanima, ali bi natakarji delali slabše, ker bi morali deliti napitnino s kuharjem. V igralniškem delu bo raziskovanje usmerjeno v tisti del, ki se veže na delitev napitnine igralnih miz med ostale zaposlene v igralnici (Sanders 2006). Ugotoviti smo tudi želeli, ali dejstvo, da so upravičeni do napitnine, motivira k kvalitetnejšemu delu z gosti tudi blagajnike ter ali od tega odvrača krupjeje (Harrah's 2007; Sanders 2006).

Poleg tega smo poizkušali poiskati odgovore, kolikšen mora biti znesek oz. odstotek napitnine, da zaposlene motivira za boljše delo z gosti in povečuje fleksibilnost dela (Lucas 2004). Vse primerjave so narejene na ravni dejavnosti (gostinstvo, igralništvo) ter na ključnih delovnih mestih (natakar, krupje).

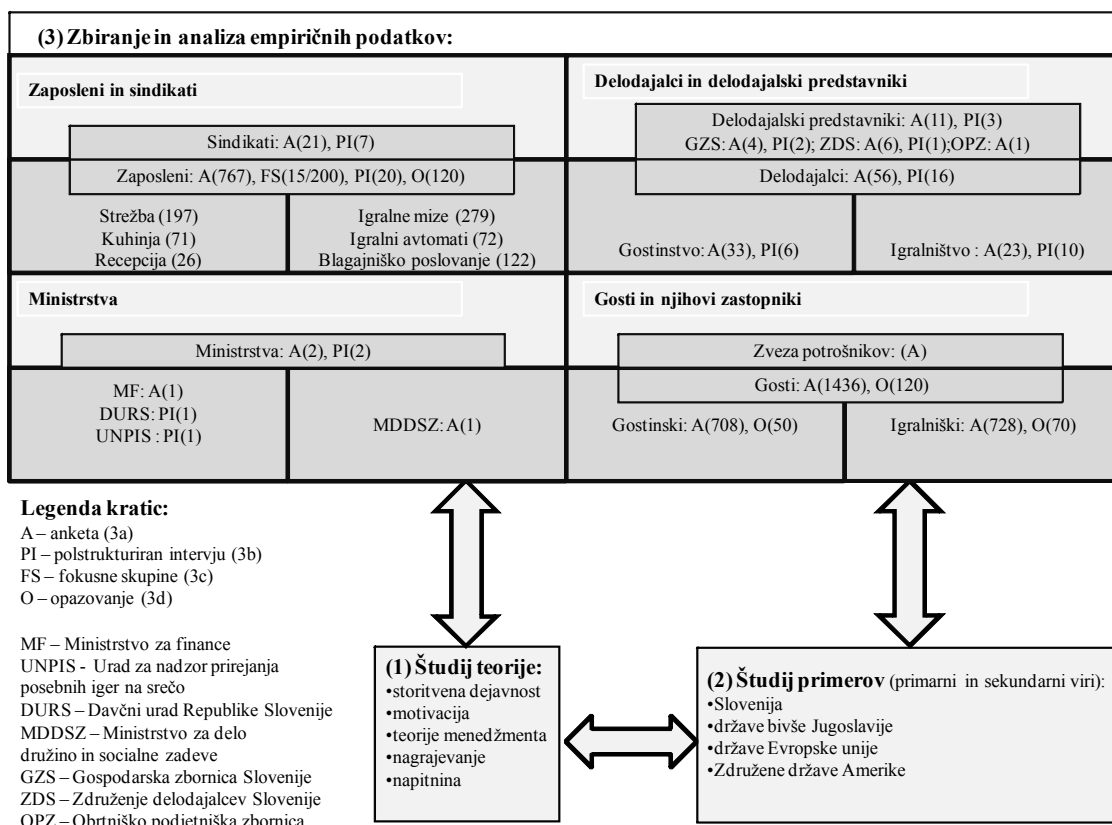
Nadalje na osnovi agencijske teorije (Eisenhardt 1989) skušamo ugotoviti, ali lahko ustrezen način nagrajevanja z napitnino pripomore, da bi si delodajalci in zaposleni postavili skupne cilje. Po eni strani smo želeli ugotoviti, koliko bi ustrezna ureditev napitnine pripomogla k povečevanju kakovostne storitve in pripravljenosti na večjo fleksibilnost dela ter posledično k bolj konkurenčnemu gostinstvu in igralništvu. Na drugi strani pa smo želi ugotoviti, ali bi z ustrezno delitvijo napitnine zadovoljili interese zaposlenih, torej povečali njihovo zadovoljstvo. Po agencijski teoriji bi morali biti vsi zaposleni, zaradi delitve napitnine med vse zaposlene, bolj motivirani za bolj kakovostno opravljanje storitev ter večjo fleksibilnost dela. Hkrati pa bi morali biti s tem tudi osebno bolj zadovoljni. Izhajajoč iz zgornjega raziskovalnega vprašanja in delovnih hipotez, postavljamo naslednjo **GLAVNO HIPOTEZO H 5:** **»Zveza med delitvijo napitnine in motivacijo ter med možnostmi, ki jih ponuja napitnina kot orodje za motiviranje zaposlenih, se med gostinstvom in igralništvom razlikuje.«**

3.2 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

V disertaciji (slika 3.1) so uporabljene naslednje metode znanstvenega preučevanja: (1) študija teorije in (2) študija primerov ter (3) zbiranje in analiza empiričnih podatkov s pomočjo (3a) anketnega raziskovanja, (3b) polstrukturiranih intervjujev,

(3c) fokusnih skupin in (3d) opazovanja. Empirični podatki so bili zbrani za naslednje ciljne populacije: zaposleni, sindikati, delodajalci, delodajalski predstavniki v delodajalskih zbornicah, ministrstva, (igralniški in gostinski) gosti ter Zveza potrošnikov RS.

Slika 3.1: Relacije v raziskovanju



Vir: Lastno delo.

Puščice nakazujejo relacije in prepletenost raziskovanja med posameznimi uporabljenimi metodami. Na sliki so navedeni vsi, ki so bili povabljeni k sodelovanju v raziskavi, in kakšna je bila predvidena metoda preučevanja. V oklepaju je navedeno število vključenih v posamezno raziskavo. Pri fokusnih skupinah navajamo tudi število izvedenih fokusnih skupin (15). Tam, kjer se niso odzvali, informativno navajamo predvideno metodo v oklepaju, npr. (A).

3.2.1 Uporabljene metode

Študij relevantne domače in tuje literature

Osnovna metoda⁷² teoretičnega dela je analitična primerjava virov (bibliografije). Ta del zajema pregled znanstvene in strokovne literature in rezultatov predhodnih,

⁷² Seznam metod je bil narejen na osnovi klasifikacije, ki jo podajajo Bučar in drugi (2000).

pretežno tujih raziskav. Poleg tiskanih virov zajema tudi pregled internetnih virov. S to metodo smo v 2. poglavju raziskali pojem storitvene dejavnosti (v okviru katerega je vključeno tako gostinstvo kot igralništvo), motivacije in motivacijskih teorij, teorij menedžmenta, nagrajevanja in napitnine. Najbolj nas je zanimalo, v kolikšnem obsegu je bila napitnina v povezavi z motivacijo oz. v kontekstu nagrajevanja že raziskana ter kakšne so bile ugotovitve.

Analiza primarnih in sekundarnih virov ter uradnih statistik

Sledila je analiza *primarnih virov*, kot so zakoni, panožne in podjetniške kolektivne pogodbe, interni akti podjetij itd. Analizirali smo igralniško in gostinsko zakonodajo, da bi ugotovili, kako (če sploh) posamezne države urejajo napitnino. Pri tem smo se osredotočili na Slovenijo in države bivše Jugoslavije, Evropske unije, Združene države Amerike ter druge dostopne vire⁷³. Sledila je analiza dostopnih domačih (Hit, d. d., Nova Gorica, Casino Kobarid, d. d., in Hit Šentilj, d. d.) in tujih podjetniških (npr. San Francisco Hotels Multiemployer Group za gostinstvo in Casino Casiss in Casino Venezia za igralništvo) ter panožnih (npr. Avstrija, Francija in Nizozemska) kolektivnih pogodb. Tam, kjer je bilo možno, smo analizirali tudi interne akte, ki urejajo celoten proces sprejemanja in delitve napitnine (Hit, d. d., Nova Gorica, Casino Kobarid, d. d., in Hit Šentilj, d. d.). Ključne pri pravicah in obveznostih iz delovnega razmerja so tudi obremenitve napitnine z davki in prispevki, zato je bila temu področju zakonodaje (v Sloveniji Zakon o dohodnini, Zakon o prispevkih za socialno varnost in Zakon o davku na izplačane plače ter v ZDA davek na dohodek in davek za financiranje sistemov socialnega in zdravstvenega zavarovanja – FICA) namenjena posebna skrb. Prav tako smo obravnavali druge davčne ureditve (npr. Ministre du Budget iz Francije, Canada Revenue Agency in Internal Revenue Service iz ZDA). Na *sekundarne vire* smo se zanašali le v primeru, da nismo našli originalnih virov. Šlo je za povzemanje iz predhodno opravljenih raziskav področja motivacije in napitnine.

Pri *analizi uradnih statistik* smo zbrali podatke o prihodkih v igralništvu in gostinstvu ter številu zaposlenih in povprečnih plačah v teh panogah, tako v Sloveniji, kot tudi v ZDA. Prav tako smo zbrali uradno dostopne podatke o napitnini, tako na nivoju podjetij, kot tudi skupno zbrane napitnine v Sloveniji.

⁷³ Skupaj je bilo zajetih 20 gostinskih in 36 igralniških ureditev.

Deskriptivna metoda in eksplikativna metoda

Deskriptivna metoda je bila uporabljena za proučevanje na nivoju opisovanja dejstev, odnosov, procesov, brez vzročnega razlaganja (Čagran in drugi 2004, 16), in je prisotna skozi celotno doktorsko disertacijo. Najbolj je izrazita v teoretičnem delu, kjer je služila za opis ključnih pojmov, povezanih z motivacijo, nagrajevanjem in napitnino. Poleg tega smo jo uporabili tudi za razlago urejenosti napitnine npr. v Sloveniji in državah bivše Jugoslavije, Evropske unije ter Združenih državah Amerike. Z *eksplikativno metodo* smo iskali odgovore na vprašanje zakaj se npr. določeno vedenje uporablja oz. zakaj napitnina motivira zaposlene.

Primerjalna oz. komparativna metoda

Ta metoda pomeni nadgradnjo prejšnje, saj nam je služila za proučevanje na nivoju primerjanja dejstev, odnosov, procesov, z namenom odkrivanja podobnosti in razlik (Čagran in drugi 2004, 17). Najbolj je prišla do izraza pri raziskovanju urejenosti napitnine v zakonodaji različnih držav. V primerjavo smo vključili Slovenijo, države nekdanje Jugoslavije, države Evropske unije in Združene države Amerike. Tak nabor držav naj bi nam omogočil relevantne zaključke o tem, kakšen sistem urejenosti napitnine bi bil za Slovenijo najprimernejši.

Zgodovinska metoda

Zgodovinska metoda je bila uporabljena na primeru Združenih držav Amerike pri analizi, kako se je urejenost napitnine (upravičenci, plačilo davkov in prispevkov) spreminjala skozi različna časovna obdobja. Te ugotovitve smo primerjali s trenutno ureditvijo v Sloveniji. Ta metoda je uporabna pri iskanju rešitev, kako bi lahko tudi slovenska zakonodaja uvajala novosti, predvsem v zvezi z nadzorom nad prejemki zaposlenih iz napitnine in obdavčitev le-te.

Študija primerov

Študije primerov so v prvi vrsti temeljile na raziskovanju sekundarnih virov, in sicer z namenom celovito prikazati, kako je na posameznih primerih urejena delitev napitnine. Vključujejo dve ravni. Prva raven je raven države, ki je predstavljena v teoretičnem delu. Kriterija za vključitev posamezne države sta bila primerljivost in dostopnost virov. Poleg Slovenije smo vključili države bivše Jugoslavije, Evropske unije ter Združene države Amerike. Druga raven je ureditev na ravni podjetja v podjetjih, ki smo jih vključili v raziskovanje. V Sloveniji smo poseben poudarek dali ureditvi v skupini HIT (Hit, d. d., Nova Gorica, Casino Kobarid, Casino Šentilj, d. d.,

Hit Alpinea itd.), saj njihova dejavnost vključuje tako gostinstvo kot tudi igralništvo. Poleg tega imajo v vseh podjetjih urejen sistem zbiranja in delitve napitnin v igralništvu. Prav njihove izkušnje so nam bile v precejšnjo pomoč pri izdelavi modela zbiranja in nagrajevanja z napitninami. Na ravni podjetja smo v tujini analizirali ureditev Harrah's (Združene države Amerike).

Zbiranje empiričnih podatkov z anketnimi vprašalniki

Zbiranje empiričnih podatkov z anketnimi vprašalniki smo izvedli med zaposlenimi, sindikati, delodajalci, predstavniki delodajalcev in vladnimi predstavniki. V anketiranje smo vključili tudi goste igralniško-zabavišnega centra. Anketiranje se omejuje zgolj na območje Republike Slovenije.

Med **zaposlenimi** smo izvedli dve anketi. V **gostinstvu** (v nadaljevanju smo to anketo med zaposlenimi poimenovali *Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007*, anketni vprašalnik je v prilogi E) in v **igralništvu** (v nadaljevanju smo to anketo med zaposlenimi poimenovali *Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007*, anketni vprašalnik je v prilogi F). Stališča in izkušnje zaposlenih predstavljajo osnovo za nadaljnje urejanje področja napitnin. Raziskovali smo, ali zaposleni v gostinstvu (natakarji, kuharji, receptorji) ter v igralništvu (krupjeji, vodje miz, inšpektorji na igralnih mizah, kontrolorji in inšpektorji na igralnih avtomatih, blagajniki) poznajo načine za povečanje napitnine, kaj jih motivira za delo z gosti v procesu pridobivanja napitnine in koliko mora znašati napitnina, da je zadovoljena motivacija, ter kakšno je njihovo stališče glede nagrajevanja z napitninami. Zanimalo nas je tudi, kako so zadovoljeni delovni motivi zaposlenih.

Z anketo med **sindikati** (v nadaljevanju smo to anketo poimenovali *Sindikati in napitnina 2007*, anketni vprašalnik je v prilogi G) smo poskušali pridobiti stališča sindikatov do napitnin. Sindikati zastopajo zaposlene pri pogajanjih z delodajalci in predstavniki delodajalcev v delodajalskih zbornicah in je zato ključnega pomena vprašanje, ali je njihovo stališče sorodno stališču zaposlenih.

Sledi anketiranje **delodajalcev** (v nadaljevanju smo to anketo poimenovali *Delodajalci in napitnina 2007*, anketni vprašalnik je v prilogi H), kjer smo raziskovali, kako imajo področje nagrajevanja z napitninami urejeno v slovenskih podjetjih (tako gostinskih kot igralniških). Ugotovitve bodo pripomogle k poenotenju stališč na relaciji zaposleni – delodajalci. Te ugotovitve tudi kažejo, kakšen pregled imajo delodajalci nad napitninami zaposlenih.

Anketiranje **predstavnikov delodajalcev** v delodajalskih zbornicah (v nadaljevanju smo to anketo poimenovali *Predstavniki delodajalcev in napitnina 2007*, anketni vprašalnik je v prilogi I) nam je dalo odgovore na vprašanje, koliko so le-ti sploh seznanjeni s prisotnostjo napitnine pri slovenskih delodajalcih in kakšno je njihovo stališče do urejenega sistema zbiranja in delitve napitnine. Vključeni so bili predstavniki delodajalcev v gostinstvu in turizmu pri Gospodarski zbornici Slovenije (v nadaljevanju GZS) in Združenju delodajalcev Slovenije (v nadaljevanju ZDS) ter predstavniki Obrtno-podjetniške zbornice (v nadaljevanju OPZ). Pomembno je tudi, kako se stališče delodajalskih predstavnikov sklada s stališči delodajalcev samih, saj delodajalski predstavniki zastopajo delodajalce pri pogajanjih s sindikati na državni ravni za panožne kolektivne pogodbe.

S ciljem zaokrožiti raziskavo smo v raziskavo vključili tudi predstavnika **Ministrstva za finance** (v nadaljevanju MF), v okviru katerega delujeta Urad za nadzor prirejanja posebnih iger na srečo (v nadaljevanju UNPIS) in Davčni urad Republike Slovenije (v nadaljevanju DURS), ter predstavnika **Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve** (v nadaljevanju MDDSZ), saj nas je zanimalo tudi njihovo stališče do napitnin (v nadaljevanju smo to anketo poimenovali *Vladni predstavniki in napitnina 2007*). Želeli smo namreč pridobiti informacijo, ali razpolagajo s podatkih o plačanih davkih in prispevkih iz naslova napitnin. Poleg dopisa za posredovanje podatkov o zbrani napitni jim je bil poslan enak anketni vprašalnik, kot smo ga naslovili na predstavnike delodajalcev v delodajalskih zbornicah (*Delodajalski predstavniki in napitnina 2007*, anketni vprašalnik je v prilogi I).

Z vključitvijo predstavnikov Vlade Republike Slovenije smo zajeli t. i. socialne partnerje, ki so združeni v Ekonomsko-socialnem svetu (v nadaljevanju ESS) in skupaj s predstavniki delodajalcev in sindikati oblikujejo določene zakonske spremembe, ki ključno vplivajo na pravice in dolžnosti zaposlenih iz delovnega razmerja.

Da bi dobili celovito sliko o napitnini, smo v anketiranje vključili tudi **goste igralniško-zabavišnega centra** (v nadaljevanju smo to anketo med gosti poimenovali *Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008*, anketni vprašalnik je v prilogi J). S to anketo smo raziskovali, v kakšnem obsegu je napitnina prisotna v igralniško-zabaviščnem centru (gostinstvu in igralništvu) in kaj je tisto, kar gostje

nagrajujejo z napitninami. Poleg tega se sklicujemo tudi na predhodno izvedene raziskave v slovenskem gostinstvu (Raspor 2007b).

Za stališče o napitnini smo poprosili tudi **Zvezo potrošnikov**, ki kot nevladna organizacija zastopa interese potrošnikov (gostov). Poslan jim je bil enak anketni vprašalnik, kot smo ga naslovili na predstavnike delodajalcev v delodajalskih zbornicah (*Delodajalski predstavniki in napitnina 2007*, anketni vprašalnik je v prilogi I).

Anketa gostov je bila opravljena na (neslučajnostnem) priložnostnem vzorcu, ostale ankete so bile namenjene celotnim ciljnim populacijam. Vprašalniki so bili sestavljeni s pomočjo analize tuje (npr. Maslow 1943, Herzberg 1968, Porter in drugi 2003) in domače literature (Pogačnik 1997) s področja ravnanja s človeškimi viri, nagrajevanja (Bruner 2005) in napitnine (npr. Azar 2007b, Lynn 2004c). Čeprav ima večina anketnih vprašanj skupno osnovo, so bili zaradi različnih sklopov trditev anketni vprašalniki pripravljene za vsako specifično skupino posebej. Pri pripravi smo sledili ciljem in hipotezam doktorske disertacije iz dispozicije. Za tista področja, ki do sedaj niso bila raziskana (npr. napitnina in motivacija), smo vprašanja izoblikovali na podlagi sorodne tematike v teoriji.

Za tako širok nabor vključenih v raziskavo smo se odločili zato, da bi pridobili kar se da celovito informacijo o napitnini v Sloveniji.

Zbiranje empiričnih podatkov s polstrukturiranimi intervjuji

Čeprav je bila večina podatkov zbrana z anketnimi vprašalniki, smo za dodatna pojasnila opravili polstrukturirane intervjuje (v nadaljevanju smo polstrukturirane intervjuje poimenovali *Polstrukturirani intervjuji 2007/08*). Opravili smo jih tam, kjer so bili udeleženci pripravljene na pogovor, to je vzporedno z anketiranjem oz. naknadno po že opravljenem anketiranju. Na ta način smo poleg odgovorov na že zastavljena vprašanja v anketnem vprašalniku želeli pridobiti dodatna pojasnila in informacije. Vključeni so bili: predstavniki sindikatov, delodajalcev, predstavniki delodajalcev v gostinstvu in turizmu pri GZS in ZDS ter predstavnik UNPIS, DURS in Zveze potrošnikov.

Fokusne skupine z zaposlenimi

To metodo (v nadaljevanju smo fokusne skupine poimenovali *Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*, načrt izvedbe fokusne skupine je v prilogi K) smo uporabili za razjasnitev določenih odprtih vprašanj, ki so se pojavila pri anketiranju med

zaposlenimi. Pri fokusnih skupinah gre za kvalitativno raziskavo, kjer se udeležence povabi (Neuman 2004, 396) na skupinski pogovor, ne da se jim vnaprej podrobno napove vsebina razgovorov. Tema je v celoti določena. Prav tako so vnaprej pripravljena vprašanja (priloga K), ki jih bo moderator postavljala udeležencem, vendar jih lahko moderator glede na odziv sproti razvija in na ta način dobi bolj jasne odgovore. S fokusnimi skupinami smo ugotavljali in iskali dodatne potrditve v zvezi z dejavniki, ki vplivajo na napitnino. Prav tako smo s fokusnimi skupinami želeli ugotoviti, kakšen sistem nagrajevanja si zaposleni želijo in koliko jih napitnina motivira pri delu z gosti.

Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine

Metoda opazovanja (v nadaljevanju smo opazovanje poimenovali *Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*, opazovalna shema je v prilogi L) vključuje pozorno opazovanje in poslušanje z namenom, da bi določene ugotovitve preverili in preizkusili v praksi na terenu. Pri tem je zelo pomembno, da opazovalec sproti beleži ugotovitve, ne da bi jih ocenjeval (Neuman 2004, 381–382). V disertaciji je bila metoda uporabljena kot dopolnitev k ostalim metodam s ciljem ugotoviti, kako se vedeta gost in zaposleni v procesu storitve in nastanka napitnine.

Statistične metode

Statistične metode smo uporabljali za obdelavo podatkov zbranih z raziskavami. V prvi fazi so bile opravljene univariantne (opisne) analize. V drugem koraku smo opravili bivariantne in multivariantne analize. Z njimi smo preučevali povezanost in/ali odvisnost med pari spremenljivk, skladno s cilji raziskave (Ferligoj in drugi 2003). Poleg tega smo jih uporabljali tudi za interpretacijo podatkov, ki so jih zbrali drugi avtorji.

Metoda kompilacije, analize in sinteze

Metoda kompilacije je bila uporabljena za povzemanje spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev iz analiz domače in tuje literature, primarnih in sekundarnih podatkov ter uradnih statistik. Pri ostalih dveh metodah gre za proučevanje na nivoju razčlenjevanja sestavljenih pojavov, sodb, zaključkov na njihove sestavne dele in obravnava posameznih delov glede na druge oziroma celoto (metoda analiza) ter na drugi strani na nivoju združevanja enostavnih miselnih sestavin (npr. pojmov, sodb) v sestavljene oziroma enkratne celote vzajemno

povezanih delov (metoda sinteze) (Čagran in drugi 2004, 15). Ti dve metodi so bili uporabljeni predvsem pri formuliranju zaključkov in povzetkov disertacije.

3.2.2 Primarno zbiranje podatkov in opis ciljnih populacij

Zbiranje podatkov je potekalo od maja 2007 do junija 2009. Kot je bilo že omenjeno, je vključevalo različne ciljne skupine (zaposleni, sindikati, delodajalci, predstavniki delodajalcev, vladni predstavniki in gosti) in različne metode (anketiranje, polstrukturirani intervjuji, fokusne skupine z zaposlenimi in opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine).

V nadaljevanju predstavljamo, kako je potekalo zbiranje podatkov in značilnosti dobljenih vzorcev po posameznih raziskavah.

3.2.2.1 Anketiranje

Raziskava: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007

Ciljna populacija so bili zaposleni iz strežbe (natakarski pomočnik, natakar, glavni natakar), kuhinje (kuharski pomočnik, kuhar in glavni kuhar) in recepcije (receptor in vodja recepcije), zaposleni v različnih organizacijah, ki se ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo. Po podatkih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) je bilo na dan 31. 12. 2007 v Sloveniji 1.644 (SURS navaja 1720⁷⁴) gospodarskih družb, ki se ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo (skupina I GOSTINSTVO: I 55.1 Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov, I 56.1 Dejavnost restavracij in druga strežba jedi in I 56.3 Strežba pijač⁷⁵) in so imela v letu 2007 prihodke in najmanj enega zaposlenega. Vendar je bilo po pregledu baze ugotovljeno, da je v AJPES-ovi klasifikaciji podjetje HIT, d. d., Nova Gorica, ki se prav tako ukvarja z gostinstvom⁷⁶, zavedeno v skupini R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI: 92.001 Dejavnost igralnic. Ker spada to podjetje med ciljna podjetja v naši raziskavi (v svoji dejavnosti ima tako gostinstvo kot tudi igralništvo), smo vključili tudi to podjetje. Med vključenimi gostinskimi podjetji smo se nato omejili na tista z več kot 30 zaposlenimi. Na ta način smo poskušali zajeti večji del zaposlenih v gostinski dejavnosti. Podjetij z več kot 30 zaposlenimi je **80** (vključno s Hitom), kar predstavlja našo končno **ciljno populacijo podjetij (na prvi stopnji)** (za seznam teh podjetij glej prilogo H, tabela

⁷⁴ Razlike nastajajo, ker AJPES navaja stanje podjetij in zaposlenih na dan 31. 12. tekočega leta, medtem ko SURS navaja povprečno število podjetij in zaposlenih v tekočem letu.

⁷⁵ Klasifikacijo bomo navajali po Uredbi o standardni klasifikaciji dejavnosti, 2007.

⁷⁶ V letu 2007 je imelo povprečno 520 zaposlenih v gostinstvu, od skupaj 1.766 zaposlenih.

H.1). V teh podjetjih smo želeli anketirati vse zaposlene (natakarje, kuharje in receptorje) v gostinstvu, kar so naša ciljna populacija na drugi stopnji. Po podatkih AJPES je bilo 31. 12. 2007 v teh 80 podjetjih skupaj 10.617 zaposlenih, kar je 59 % od skupaj vseh 17.600 zaposlenih v tej dejavnosti. Vendar se ti podatki nanašajo na vse zaposlene in ne zgolj na obravnavana delovna področja. Podatke o številu vseh natakarjev, kuharjev in receptorjev smo zato ocenili na podlagi dostopnih podatkov⁷⁷ SURS. V gostinstvu je po podatkih SURS 17.320⁷⁸ zaposlenih. Ker pa smo vključili v populacijo tudi vse zaposlene v gostinstvu iz družbe HIT, d. d., Nova Gorica, ki ga SURS prav tako ne obravnava v okviru gostinske dejavnosti, znaša skupno število zaposlenih v gostinski dejavnosti po podatkih SURS 17.840 zaposlenih. Med temi zaposlenimi v gostinstvu je bilo po podatkih SURS na dan 31. 12. 2007 zaposlenih v strežbi 4.537 oseb (delež znaša 25,4 %), v kuhinji 2.835 oseb (delež znaša 15,9 %) in v recepciji 963 oseb (delež znaša 5,4 %). Skupaj totej 8.335 oseb. Preostalo so podporna in vodstvena delovna področja. Na osnovi teh podatkov ter podatka iz AJPES, da je v 80 največjih podjetjih v gostinstvu zaposlenih 59 % vseh zaposlenih v gostinstvu, smo ocenili, kolikšno je število zaposlenih po posameznem delovnem področju v naši **ciljni populaciji na drugi stopnji, tj. število natakarjev, kuharjev in receptorjev v 80 velikih podjetjih v gostinstvu** (tabela 3.1).

Tabela 3.1: Splošni podatki o raziskavi Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007

Čas izvedbe raziskave	2007				
Metoda zbiranja podatkov	Anketiranje po pošti				
Vprašalnik	Vprašalnik je razvil avtor				
Kraj anketiranja	Slovenija				
Skupina I GOSTINSTVO: I 55.1 Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov, I 56.1 Dejavnost restavracij in druga strežba jedi in I 56.3 Strežba pijač + HIT, d. d., iz R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI: 92.001 Dejavnost igralnic	Število vseh velikih podjetij (z več kot 30 zaposlenimi) – populacija	Realiziran vzorec	Stopnja odgovorov glede na populacijo	Stopnja odgovorov glede na dejavnost	
Število podjetij (Vir: AJPES)	1.644	80	20	25%	1,2 %
Zaposleni (Vir: SURS)					
Strežba	4.537	2.700	197	7,3%	4,3 %
Kuhinja	2.835	1.687	71	4,2%	2,5 %
Recepcija	963	573	26	4,5%	2,7 %
Skupaj	8.335	4.960	294	5,9%	3,5 %

Pismo z anketnim vprašalnikom smo naslovili na direktorja vsakega izmed 80 velikih podjetij in ga zaprosili, da ga razmnoži in razdeli med svoje zaposlene v gostinstvu. Od 80 kontaktiranih podjetij se jih je odzvalo 20, ki imajo skupaj 62 različnih gostinskih obratov (restavracija, menza, bife, hotel). Stopnja odgovorov na ravni podjetij je torej 25 %. Na vprašalnik je odgovorilo 294 anketirancev – zaposlenih iz

⁷⁷ Podatki SURS niso popolnoma pravilni, saj SURS opozarja, da obstaja nedoslednost in neažurnost pri navajanju poklicev s strani delodajalcev in je približno 20 % poklicev kategoriziranih nenatančno.

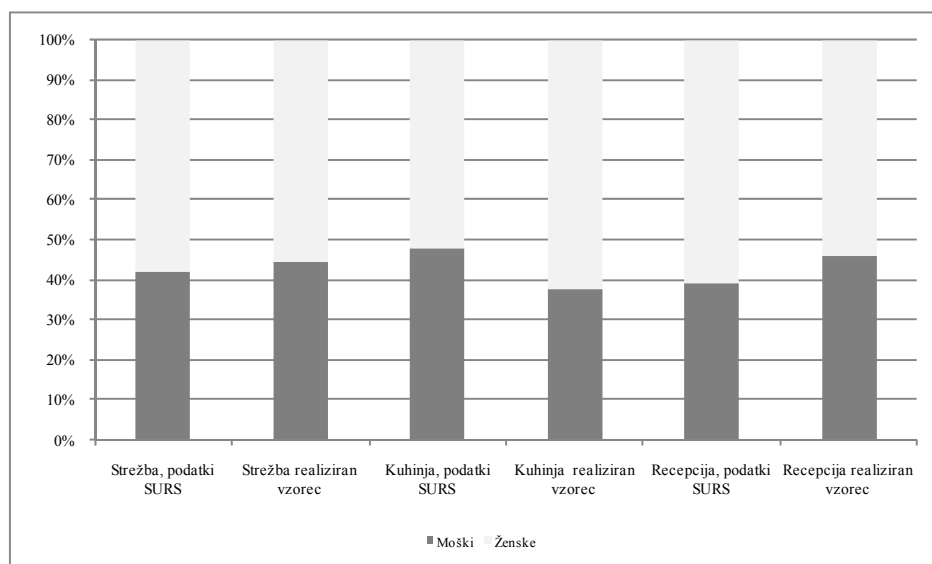
⁷⁸ Število ni popolnoma enako AJPES-ovemu podatku o 17.080 zaposlenih. Razlike nastanejo, ker se podatki AJPES nanašajo na povprečno število zaposlenih v poslovnem letu (letno poročilo), medtem ko SURS upošteva stanje na dan 31. 12. tekočega leta.

teh podjetij, kar predstavlja 6 % vseh zaposlenih v strežbi, kuhinji in recepciji v teh 80 podjetjih.

Značilnosti dobljenega vzorca zaposlenih v gostinstvu, ki so bili vključeni v raziskavo, so v prilogi E, tabela E.1. Žal lahko le za eno značilnost, tj. spol, ocenimo, koliko se ta vzorec v sociodemografskih značilnostih razlikuje od vseh zaposlenih v gostinstvu. Kot je razvidno iz grafa 3.1., so razlike v spolni strukturi majhne.

Anketni vprašalnik *Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007* se nahaja v prilogi E. Vprašalnik lahko razdelimo na več vsebinskih sklopov. Z uvodnim vprašanjem ugotavljamo pogostost prejemanja napitnine.

Graf 3.1: Primerjava spolne strukture zaposlenih v realiziranem vzorcu in vseh zaposlenih v gostinstvu



Sledi ugotavljanje poznavanja načinov za dvigovanje napitnine, kaj po mnenju zaposlenih vpliva na nastanek napitnine in ali pri vsakodnevem delu z gosti uporabljajo preizkušene načine za dvigovanje napitnine. Nadalje sprašujemo, kaj je tisto, kar jih motivira za delo z gosti. Sledijo vprašanja o tem, kolikšen pomen za kvalitetno delo z gosti ima prav napitnina, za kaj jo porabijo in koliko mora znašati, da jih motivira. Zadnji sklop trditev je namenjen ugotavljanju, ali napitnina pripomore k večji fleksibilnosti, kako jo vidijo kot element nagrajevanja ter ali so jo pripravljene deliti s sodelavci. Z zadnjim anketnim vprašanjem pa smo s pomočjo Likertove lestvice želeli, da zaposleni ocenijo, kako so trenutno zadovoljni njihovi delovni motivi in kakšne bi želeli.

Raziskava: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007

Ciljna populacija so bili zaposleni v igralništvu (krupjeji, vodje miz, inšpektorji na igralnih mizah, kontrolorji in inšpektorji na igralnih avtomatih ter blagajniki), ki so zaposleni v gospodarskih družbah, ki se ukvarjajo z igralniško dejavnostjo. Po podatkih AJPES je bilo na dan 31. 12. 2007 v Sloveniji 42, po podatkih SURS pa 36 gospodarskih družb, ki so registrirane za dejavnost igralnic (92.001 Dejavnost igralnic). Vendar je bilo aktivnih (takih, ki so v letu 2007 dejansko ustvarili prihodke iz te dejavnosti in imajo zaposlene), kot je razvidno iz priloge H, tabela H.2, 28 družb. V lasti imajo 13 igralnic in 36 igralnih salonov (UNPIS, 31.12.2007). Teh 28 gospodarskih družb, ki se ukvarjajo z igralniško dejavnostjo in so bile v letu 2007 aktivne, predstavlja torej našo ciljno populacijo na prvi stopnji. Znotraj teh podjetij smo želeli anketirati vse zaposlene iz zgoraj navedenih delovnih mest v igralništvu. Po podatkih AJPES, ki se nanašajo na povprečno število zaposlenih, je bilo v poslovnem letu 2007 v teh družbah 2.328 zaposlenih, medtem ko SURS za 31. 12. 2007 navaja 2.732 zaposlenih. To število se nanaša na vse zaposlene. Med njimi jih je po podatkih SURS 1.381 (50 %) takih, ki so zaposleni na igralnih mizah, igralnih avtomatih in blagajni, kar je podrobneje prikazano v tabeli 3.2.

Ti zaposleni na igralnih mizah, igralnih avtomatih in na blagajni v aktivnih gospodarskih družbah, ki se ukvarjajo z igralniško dejavnostjo, so naša ciljna populacija na drugi stopnji.

Tabela 3.2: Splošni podatki o raziskavi Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007

Čas izvedbe raziskave		2007	
Metoda zbiranja podatkov		Anketiranje po pošti	
Vprašalnik		Vprašalnik je razvil avtor	
Kraj anketiranja		Slovenija	
Število vseh aktivnih gospodarskih družb v dejavnosti R 92.001 Dejavnost igralnic – populacija		Odgovori	Stopnja odgovorov glede na dejavnost igralnic
Število podjetij (Vir: AJPES)	28	12	43 %
Zaposleni (Vir: SURS)			
Igralne mize	963	279	29 %
Igralni avtomati	147	72	49 %
Blagajna	271	122	45 %
Skupaj	1.381	473	34 %

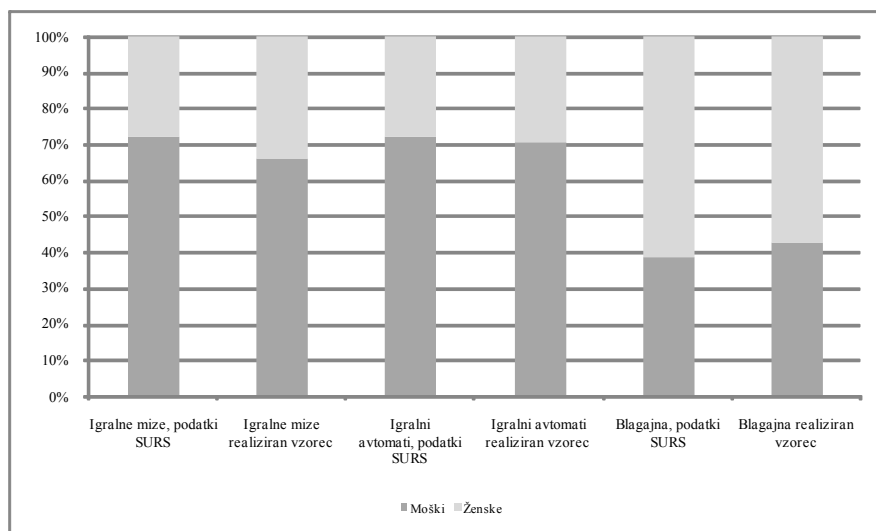
Pismo z anketnim vprašalnikom smo naslovili na direktorja vsakega podjetja in ga zaprosili, da ga razmnoži in razdeli med svoje zaposlene na igralnih mizah, igralnih avtomatih in blagajni v vseh svojih igralnicah in igralnih salonih. Odzvalo se je 12 delodajalcev iz 13 (od skupaj 13) igralnic in 7 (od skupaj 36) igralnih salonov. Stopnja odgovorov na ravni podjetij je torej 43 %. Skupaj je anketo izpolnilo 473 anketirancev, zaposlenih pri igralnih mizah (delivec kart, krupje, vodja mize, inšpektor igralnih miz), igralnih avtomatih (igralniški tehnik, manipulant, kontrolor

igralnih avtomatov in inšpektor igralnih avtomatov) in na blagajni (pomožni blagajnik, blagajnik in glavni blagajnik). Stopnja odgovorov na tej drugi stopnji znaša za igralne mize 29 %, za igralne avtomate 49 % in za blagajno 45 %.

Pri tem kaže poudariti, da družba HIT, d. d., Nova Gorica predstavlja 46 % vseh zaposlenih v dejavnosti igralništva in ustvari 80 % vseh prihodkov. Večina anketirancev (313 ali 69 % vseh anketirancev) torej prihaja ravno iz te družbe.

Značilnosti dobljenega vzorca zaposlenih v igralništvu, ki so bili vključeni v raziskavo, so v prilogi F, tabela F.1. Tudi za ta vzorec lahko iz grafa 3.2 vidimo, da se spolna struktura zaposlenih v vzorcu bistveno ne razlikuje od spolne strukture vseh zaposlenih na teh treh področjih po podatkih SURS. Za ostale sociodemografske značilnosti pa tega podatka nimamo.

Graf 3.2: Primerjava spolne strukture zaposlenih v realiziranem vzorcu in vseh zaposlenih v igralništvu



Anketni vprašalnik *Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007* se nahaja v prilogi F. Vprašalnik lahko razdelimo na več vsebinskih sklopov, ki so enaki sklopom vprašalnika za zaposlene v gostinstvu. Z uvodnim vprašanjem ugotavljamo pogostost prejemanja napitnine. Sledi ugotavljanje poznavanja načinov za dvigovanje napitnine, kaj po mnenju zaposlenih vpliva na nastanek napitnine, ali pri vsakodnevnem delu z gosti uporabljajo preizkušene načine za dvigovanje napitnine ter kaj je tisto, kar jih motivira za delo z gosti. Nadalje sprašujemo, koliko mora znašati napitnina, da jih motivira, kolikšen pomen za kvalitetno delo z gosti ima prav napitnina in za kaj jo porabijo. Zadnji sklop trditev je namenjen ugotavljanju, ali napitnina lahko pripomore k večji fleksibilnosti, kako jo vidijo kot element nagrajevanja ter ali so jo pripravljene deliti s sodelavci. Z zadnjim anketnim

vprašanjem pa smo s pomočjo Likertove lestvice želeli, da zaposleni ocenijo, kako so zadovoljni njihovi delovni motivi in kakšne bi želeli.

Raziskava: Sindikati in napitnina 2007

V populacijo sindikatov (tabela 3.3) so bile poleg sindikatov na ravni podjetij, ki se ukvarjajo z gostinstvom in igralništvom, vključene tudi 4 zveze sindikatov: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Sindikat igralniških delavcev Slovenije, Konfederacija neodvisnih sindikatov Slovenije in Obalni sindikati. Na ravni podjetij so bili vključeni vsi sindikati iz sindikata gostinstva in turizma, ki deluje v okviru Zveze svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS GIT), sindikat VRBA (že izvor kratic – varnost, recepcija, blagajna, avtomati – pove, katere delokroge zastopajo), ki deluje v okviru Konfederacije neodvisnih sindikatov Slovenije, Sindikat igralniških delavcev Slovenije (SIDS zastopa pretežno zaposlene na igralnih mizah) in Sindikat delavcev igralnice Slovenije (SDIS zastopa blagajnike, receptorje in zaposlene na igralnih avtomatih). Skupaj torej populacijo sestavlja 48 enot (sindikatov).

Tabela 3.3: Splošni podatki o raziskavi *Sindikati in napitnina*

Čas izvedbe raziskave	2007								
Metoda zbiranja podatkov	Anketiranje po pošti								
Vprašalnik	Vprašalnik je razvil avtor								
Kraj anketiranja	Slovenija								
	Populacija			Odgovori			Stopnja odgovorov		
	Zveza sindikatov	Sindikati v podjetjih	Skupaj	Zveza sindikatov	Sindikati v podjetjih	Skupaj	Zveza sindikatov	Sindikati v podjetjih	Skupaj
Gostinstvo	2	28	30	2	16	18	100 %	57 %	60 %
Igralništvo	2	16	18	2	7	9	100 %	44 %	50 %
Skupaj	4	44	48	4	23	27	100 %	52 %	56 %

Anketiranje je potekalo po pošti. Pisma z anketnim vprašalnikom so bila naslovljena na predsednike sindikatov, ki smo jih tudi prosili, naj nanje odgovorijo. Anketni vprašalnik *Sindikati in napitnina 2007* je v prilogi G. Prvi sklop vprašanj je bil namenjen ugotavljanju, ali sindikati podpirajo, da delodajalci dovoljujejo zaposlenim sprejemanje napitnine, ali naj bi bil sistem urejen ter kdo naj bo upravičen do zbrane napitnine. V nadaljevanju vprašalnika smo ugotavljali, kaj najbolj motivira zaposlene za delo in pridobivanje napitnine ter ali napitnina vpliva na kvalitetno delo z gosti in kako vpliva na fleksibilnost dela. Gostinskim sindikatom je bilo namenjeno še posebno vprašanje, ali podpirajo zamisel, da bi bili zaposleni v gostinstvu, po zgledu Združenih držav Amerike, nagrajeni pretežno iz napitnin. Na vprašalnik je odgovorilo 27 predstavnikov sindikatov, kar predstavlja 56 % stopnjo odgovorov.

Raziskava: Delodajalci in napitnina 2007

V populacijo delodajalcev (tabela 3.4) so bila vključeni vodilni istih podjetij kot pri raziskavah zaposlenih (tabeli 3.1 in 3.2), torej 80 gostinskih (podjetja z več kot 30

zaposlenimi) in 28 igralniških podjetij. Seznam vključenih podjetij je v prilogi H, tabela H.1. za gostinstvo in prilogi H, tabela H.2. za igralništvo. Na vprašalnik je odgovorilo 41 % gostinskih in 82 % igralniških delodajalcev.

Tabela 3.4: Splošni podatki o raziskavi *Delodajalci in napitnina 2007*

Čas izvedbe raziskave	2007		
Metoda zbiranja podatkov	Anketiranje po pošti		
Vprašalnik	Vprašalnik je razvil avtor		
Kraj anketiranja	Slovenija		
	Populacija	Realiziran vzorec	Stopnja odgovorov
Gostinski delodajalci	80	33	41 %
Igralniški delodajalci	28	23	82 %
Skupaj delodajalci	108	56	52 %

Pismo z vprašalnikom je bilo naslovljeno na direktorje podjetij, ki so bili naprošeni, naj nanj sami odgovorijo oz. naj ga predajo neki drugi odgovorni osebi znotraj podjetja. Anketni vprašalnik *Delodajalci in napitnina 2007* je v prilogi H. Prvi sklop vprašanj je bil namenjen ugotavljanju, ali delodajalci dovoljujejo zaposlenim sprejemanje napitnine, ali imajo urejen sistem zbiranja in delitve ter kdo je upravičen do zbrane napitnine. Z drugim sklopom vprašanj smo ugotavljali, kaj najbolj motivira zaposlene za delo in pridobivanje napitnine ter ali napitnina vpliva na kvalitetno delo z gosti in kako vpliva na fleksibilnost dela. Gostinskim delodajalcem je bilo namenjeno še posebno vprašanje, ali podpirajo zamisel, da bi bili zaposleni po zgledu Združenih držav Amerike nagrajevani pretežno iz napitnin.

Raziskava: Predstavniki delodajalcev in napitnina 2007

Populacijo predstavnikov delodajalcev so sestavljali vsi člani odborov zbornic oz. združenj (Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje delodajalcev Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije), ki so zadolženi za pokrivanje področja gostinstva in igralništva. Le-teh je 20. Na anketo (tabela 3.5) se je odzvalo 11 predstavnikov delodajalcev v zbornicah in združenjih, kar predstavlja 55 % stopnjo odgovorov. Anketiranje je potekalo osebno ali po pošti.

Tabela 3.5: Splošni podatki o raziskavi *Predstavniki delodajalcev in napitnina 2007*

Čas izvedbe raziskave	2007		
Metoda zbiranja podatkov	Anketiranje po pošti		
Vprašalnik	Vprašalnik je razvil avtor		
Kraj anketiranja	Slovenija		
	Populacija	Realiziran vzorec	Stopnja odgovorov
ZDS gostinstvo in turizem	8	3	38 %
ZDS igralništvo	1	1	100 %
GZS gostinstvo in turizem	1	1	100 %
GZS igralništvo	5	5	100 %
OPZ gostinstvo in turizem	5	1	20 %
Skupaj predstavniki delodajalcev	20	11	55 %

Anketni vprašalnik *Predstavniki delodajalcev in napitnina 2007* je v prilogi I. Prvi sklop vprašanj je namenjen ugotavljanju, ali predstavniki delodajalcev podpirajo, da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine, ali naj bi bil sistem urejen

ter kdo naj bo upravičen do tako zbrane napitnine. Sledijo trditve, ki so bile namenjene ugotavljanju, kaj najbolj motivira zaposlene za delo in pridobivanje napitnine ter ali napitnina vpliva na kvalitetno delo z gosti. Poseben poudarek je na njenemu vplivu na fleksibilnost dela. Tudi predstavnike delodajalcev smo povprašali, ali podpirajo zamisel, da bi bili zaposleni v gostinstvu in v igralništvu nagrajevani po zgledu Združenih držav Amerike pretežno iz napitnin.

Raziskava: Vladni predstavniki in napitnina 2007

Anketni vprašalnik iz raziskave *Predstavniki delodajalcev in napitnina 2007* (priloga I) smo uporabili tudi pri anketiranju resornih ministrstev (*Vladni predstavniki in napitnina 2007*). Odzvali so se iz MF in iz MDDSZ. Poleg tega smo želeli pridobiti relevantne podatke o višini napitnine, zato smo se pisno in osebno (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) obrnili na DURS in UNPIS. Iz DURS so nam posredovali pisni odgovor, da ne razpolagajo z evidenco o zbrani napitnini fizičnih oseb, kar štejemo za informativen odgovor. UNPIS, ki zbira podatke o napitnini v igralnicah in igralnih salonih, nam je v svojem pismu sporočil, da nam ne morejo posredovati podatka o napitnini posameznih koncesionarjev, saj jih ZIS (108. člen) zavezuje, da lahko podatke uporabljajo izključno za namene tega zakona.

Raziskava: Zveza potrošnikov in napitnina 2007

Anketni vprašalnik iz raziskave *Predstavniki delodajalcev in napitnina 2007* (priloga I) smo po e-pošti poslali na Zvezo potrošnikov. Pisno so nam odgovorili, da nam glede vprašanj, ki smo jih zastavili v zvezi z napitnino, ne morejo dati primernih odgovorov, saj se z analizami tega področja niso ukvarjali. Iz tega zaključujemo, da je vprašanje napitnin pri Zvezi potrošnikov nepoznano.

Raziskava: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008

Zadnja izmed anketnih raziskav (vprašalnik je v prilogi J) je vključevala raziskavo med gostinskimi in igralniškimi gosti igralniško-zabavišnega centra⁷⁹.

Pridobljene (tabela 3.6) podatke smo zbrali s pomočjo terenske ankete, ki je bila izvedena v igralniško-zabavišnih centrih (Perla v obdobju med 2. in 23. decembrom 2007 ter Park med 19. in 22. decembrom 2007 in med 14. in 16. majem 2008). Prvi del anketiranja je izvedel Valicon v okviru rednega merjenja zadovoljstva

⁷⁹ Igralniško-zabavišni center obsega ponudbo igralnih miz, igralnih avtomatov, bingo, hotel, restavracije, bare, zabavni program, trgovine, wellness ipd., zato je zelo primerna lokacija za raziskavo, saj zajame vse tipe gostov.

obiskovalcev igralniško-zabavišnega centra Perla in Park. Drugi del pa je izvedel avtor dela sam. Oba centra sta del družbe HIT, d. d., Nova Gorica in se nahajata v Novi Gorici.

Tabela 3.6: Splošni podatki o raziskavi *Gosti igralniško zabavišnega centra in napitnina 2007*

Metoda zbiranja podatkov	Terensko anketiranje z anketarji
Obdobje zbiranja	december 2007 – maj 2008
Trajanje anketiranja	28 večerov med 20.00 in 23.00
Vprašalnik	Vprašalnik je razvil avtor
Lokacija	Igralniško zabavišna centra Park in Perla
Skupno število gostov v dneh, ko je bilo izvedeno anketiranje	48.979
Realiziran vzorec (obiskovalci igralniško-zabavišnega centra, ki so bili anketirani)	728
% odgovorov glede na skupno število gostov v dneh, ko je bilo izvedeno anketiranje	1,50 %

Anketo so izvajali anketarji, ki so v vprašalnik na papirju vpisovali odgovore anketiranih gostov. Posamezna anketa je v delu, ki je predstavljen v prilogi J, trajala do 5 minut⁸⁰. Anketiranje je potekalo v urah, ko je obisk praviloma največji, tj. med 20. in 23. uro. Podatkov o številu gostov v času trajanja anketiranja nimamo, zato navajamo skupno število gostov v dneh, ko je bilo anketiranje. Anketiranci so bili slučajno (brez posebnega pravila) izbrani med gosti ob vstopu v igralniško zabavišni center, torej je šlo za t. i. priložnostno vzorčenje (Kaltan in Vehovar, 2001, 169).

Glede na dejstvo, da je v omenjenih igralniško-zabavišnih centrih zelo kompleksna gostinska ponudba (2 hotela, 5 restavracij in 6 barov), lahko predvidevamo, da smo v anketi zajeli tako gostinske kot tudi igralniške goste.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz vprašanj, ki se nanašajo na pogostost dajanja napitnine, komu jo namenjajo, v kakšni višini (absolutno in relativno) in kaj vpliva na odločitev za to, da zaposlenim dajo napitnino. Posebej smo izpostavili vprašanje, kakšne navade imajo glede dajanja napitnine pri igralnih mizah. Z vprašalnikom smo želeli ugotoviti prisotnost napitnine in kaj je tisto, kar gosta motivira, da zaposlenim nameni napitnino. Značilnosti dobljenega vzorca gostov igralniško-zabavišnega centra, ki so bili vključeni v raziskavo, so v prilogi J, tabela J.1.

3.2.2.2 Polstrukturirani intervjuji

Po zaključku anketiranja predstavnikov sindikatov, delodajalcev in predstavnikov delodajalcev smo opravili še polstrukturirane intervjuje (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) (tabela 3.7).

⁸⁰ Celotna anketa je bila namreč daljša in je trajala 20 minut.

Tabela 3.7: Splošni podatki o raziskavi *Polstrukturirani intervjuji 2007/08*

Čas izvedbe raziskave	2007/08	
Metoda zbiranja podatkov	Polstrukturirani intervjuji	
Vprašalnik	Vprašalnik je razvil avtor	
Kraj anketiranja	Slovenija	
	Populacija	Število intervjujev
Delodajalci – gostinski	80	6
Delodajalci – igralniški	28	10
Sindikati – gostinski	30	3
Sindikati – igralniški	18	4
Predstavniki delodajalcev – gostinski	14	2
Predstavniki delodajalcev – igralniški	6	1
DURS	1	
UNPIS	1	1
Zaposleni - gostinstvo	4.960	10
Zaposleni - igralništvo	2.379	10
Skupaj število intervjujev		47

Osnova za intervjuje je bil že uporabljeni anketni vprašalnik. S tem smo iskali dodatna pojasnila o urejenosti napitnine v podjetjih oz. kakšna urejenost bi bila najbolj primerna za slovenske razmere. Intervjuji so bili opravljeni s sindikati SIDS, ZSSS GIT in VRBA, z delodajalci iz gostinskih podjetij (Hit, d. d., Nova Gorica; Hit Alpinea; Sava Hoteli; Hit Bovec, d. o. o.; Turizem Kras, destinacijski turizem, d. d.; Hotel Astoria) in igralniških podjetij (Hit, d. d., Nova Gorica; Casino Kobarid; Hit Šentilj; Casino Maribor; Casino Bled; Casino Portorož; Casino Ljubljana; Trine, d. o. o., za igralni salon Venco; Eximo, d. o. o., za igralni salon Jolly in Andor, d. o. o., za igralni salon Andor) in predstavniki delodajalcev (predstavnik GZS za gostinstvo in igralništvo, predstavnik ZDS za gostinstvo), predstavnikom UNPIS in zaposlenimi.

Pri polstrukturiranem intervjuju nas je poleg pojasnil k obstoječemu sistemu nagrajevanja z napitninami v podjetjih zanimalo še:

- Ali bi bili sindikati pripravljene podpreti predlog, da bi se napitnina delila med vse zaposlene v enoti, in kdo konkretno naj bo upravičen do napitnine?
- Kakšen je obstoječi sistem nagrajevanja (vključno z nagrajevanjem z napitninami) in kako je bil predstavljen zaposlenim?
- Ali bi delodajalci in njihovi predstavniki v delodajalskih zbornicah ter predstavniki UNPIS sodelovali pri oblikovanju sistema nagrajevanja z napitninami?

Na predstavnike DURS in UNPIS smo se obrnili tudi z vprašanjem v zvezi z napitnino fizičnih oseb v Republiki Sloveniji.

Intervjuji so bili opravljeni v obdobju od maja 2007 do maja 2008. Skupaj je avtor tega dela izvedel 47 polstrukturiranih intervjujev, ki so v povprečju trajali od 10 do 15 minut.

3.2.2.3 Fokusne skupine z zaposlenimi

Fokusne skupine z zaposlenimi (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) smo izvajali v tistih podjetjih, kjer so sodelovali v anketiranju tako delodajalci kot tudi zaposleni. Načrt izvedbe fokusnih skupin se nahaja v prilogi K. Namen fokusnih skupin je namreč bil, da razjasnimo odprte dileme, ki smo jih zaznali pri anketiranju. Potekale so takoj po zaključenem anketiranju zaposlenih in predstavnikov delodajalcev v dotičnem podjetju v letu 2007 in 2008. Potreben čas za izvedbo tovrstne fokusne skupine, brez priprav, je običajno znašal 2 uri in 30 minut. Moderator fokusnih skupin je bil avtor tega dela.

V ciljno usmerjenih fokusnih skupinah smo želeli raziskati predvsem:

- kaj pričakujejo gosti,
- zakaj se zaposlenim v storitveni dejavnosti izplača izvesti kakovosten servis,
- katere od preizkušenih načinov za dvigovanje napitnine zaposleni uporabljajo pri vsakodnevnem delu,
- zakaj je napitnina pomembna,
- ali napitnina zaposlene motivira za boljše delo z gosti,
- ali so zaposleni napitnino pripravljani pod določenimi pogoji deliti s tistimi sodelavci, ki je neposredno ne prejemajo, a pripomorejo k boljšemu servisu,
- ali bi zaposlene tak način zbiranja in delitve napitnine dodatno motiviral za še kvalitetnejše delo.

Poleg tega nas je zanimalo tudi:

- kakšen tip gosta pogosteje da napitnino,
- kakšnih pravil oz. praks se delodajalci in zaposleni poslužujejo za delitev napitnin,
- kakšno je mnenje zaposlenih o razdeljeni napitnini igralnih miz v igralništvu,
- ali bi lahko napitnino umestili med variabilni del plače,
- kako zaposleni poznajo sistem nagrajevanja v podjetju.

Fokusne skupine z zaposlenimi smo opravili v 5 gostinskih podjetjih (Sava Hoteli; Hit Alpinea; Turizem Kras, destinacijski turizem, d. d.; Hit, d. d., Nova Gorica; Hotel Astoria), 6 igralnicah (Casino Kastel, Igralni salon Dama, Igralnica Fontana, Casino Ljubljana, Casino Maribor, Igralnica Čatež) iz 4 podjetij (Hit, d. d., Nova Gorica; Casino Ljubljana; Casino Maribor; Casino Portorož) ter v dveh velikih igralniško-zabaviških centrih (dvakrat v IZC Perla dvakrat v IZC Park) (tabela 3.8).

Tabela 3.8: Splošni podatki o raziskavi Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08

Čas izvedbe raziskave	2007/08	
Metoda zbiranja podatkov	Fokusne skupine	
Vprašalnik	Vprašalnik je razvil avtor	
Kraj anketiranja	Slovenija	
	Populacija	Število sodelujočih
Število vključenih podjetij – gostinstvo	80	5
Število vključenih podjetij – igralništvo	28	4
Število vključenih zaposlenih – gostinstvo	4.960	80
Število vključenih zaposlenih – igralništvo	2.379	120
Število izvedenih fokusnih skupin		15

Fokusne skupine so obsegale do 20 udeležencev, ki smo jih razdelili v manjše skupine po 5 udeležencev. S ciljem pridobitve konsenza smo stališča usklajevali v dveh fazah, najprej na ravni manjše skupine in nato na ravni celotne skupine. Sestava skupin se je razlikovala, v kolikor smo izvajali fokusno skupino za gostinstvo (vključevale so zaposlene iz strežbe, kuhinje, recepcije, sobarice in čistilke) ali igralnico (vključevale so zaposlene na igralnih mizah, igralnih avtomatih, zaposlene pri blagajniškem poslovanju in recepciji). V primeru, da smo obdelovali celoten igralniško-zabavišni center, je bila sestava skupin mešana (iz gostinstva in igralništva). V drugi fazi so predstavniki manjše skupine predstavili svoja stališča ostalim udeležencem fokusne skupine, ki so na ugotovitve podali svoje videnje. Določeno vprašanje smo zaključili šele, ko so vsi udeleženci skupine dosegli načelni konsenz. Skupaj je bilo izvedenih 15 fokusnih skupin z 200 udeleženci.

3.2.2.4 Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine

Zadnja faza raziskovanja je bilo opazovanje zaposlenih in gostov (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*). Opazovalna shema, kjer smo beležili ugotovitve, se nahaja v prilogi L. V našem primeru smo opazovali zaposlene pri njihovem delu ter goste, in sicer s ciljem ugotoviti, kako se gost in zaposleni odzivata na napitnino. Opazovanje je bilo izvedeno po zaključku anketiranja, posktrukturiranih intervjujev in fokusnih skupin, saj smo iskali dodatne informacije za potrditev oz. zavrnitev naših hipotez. Vedno smo opazovali vedenje gosta in zaposlenega istočasno.

Opazovanje smo izvajali v obdobju med januarjem 2008 in junijem 2009. Opazovanje v gostinstvu je bilo osredotočeno na restavracije družbe HIT, d. d., Nova Gorica: Triglav in Rožna dolina, hotela Sabotin in Lipa ter gostinsko ponudbo v Igralniško-zabaviščnem centru Park in Perla. V gostinskem delu smo se osredotočili na natakarje in goste v gostinstvu. Poleg tega je avtor tega dela ves čas raziskave sam preizkušal in beležil določena vedenja in obnašanja, predvsem s ciljem, da je kasneje lažje izvajal opazovanje.

V igralniško-zabaviščnem centru Park in Perla smo izvedli tudi opazovanje igralniškega procesa. Osredotočili smo se na krupjeje in na blagajnike. Zaposlene na igralnih avtomatih smo iz opazovanja izpustili, saj napitnine v Hitu neposredno ne sprejemajo.

Ocenjujemo, da smo za celotno opazovanje porabili ca. 40 ur in da smo vključili 120 različnih dogodkov (parov: gost – zaposleni). Opazovanje je izvedel avtor tega dela.

Z opazovanjem gostov in zaposlenih smo želeli ugotoviti:

- kakšno je obnašanje gosta, ko da napitnino,
- kakšno je obnašanje zaposlenega, ko prejme napitnino,
- ali se lahko posploši, kdo pogosteje da napitnino,
- ali se lahko posploši, kdo pogosteje prejme napitnino,
- ali zaposleni uporabljajo preizkušene načine za dvigovanje napitnine,
- ali gost da napitnino z določenim pričakovanjem,
- ali zaposleni kaže zadovoljstvo in dodatno motivacijo po tem, ko je prejel napitnino.

3.2.3 Obdelava podatkov in interpretacija rezultatov

Statistična analiza zbranih anketnih podatkov je bila opravljena s programskih paketom SPSS. Pri tem so bile v prvi fazi opravljene univariantne (opisne) analize. V drugem koraku smo opravili bivariantne in multivariantne analize. Z njimi smo preučevali povezanost in/ali odvisnost med pari spremenljivk, skladno s cilji raziskave. Faktorsko analizo (angl. *exploratory factor analysis*) smo uporabili za analizo dejavnikov, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na odločitev gosta za dajanje napitnine (podpoglavje 4.2.2). Glavni cilj te metode je redukcija podatkov tako, da za večje število merjenih spremenljivk (trditve) poiščemo nekaj dejavnikov, ki jih vsebinsko lažje interpretiramo (Kinnear in Gray 2009).

Pri interpretaciji rezultatov kaže poudariti, da so določene ugotovitve lahko pristranske zaradi napak v procesu zbiranja podatkov. Tako lahko npr. zaposleni, ki je vključen v raziskavo, dejansko stanje o prejeti napitnini prikroji in prikaže nižje zneske napitnine, kot jih sicer prejema. Po drugi strani gost lahko prikazuje višje zneske, kot jih sicer namenja za napitnino zaposlenim. Ravno zaradi takšnih morebitnih napak smo v raziskavo vključili več akterjev in pri interpretaciji

upoštevali stališče vseh vpletenih v proces napitnine (zaposleni, menedžment, gosti), saj smo le tako lahko prišli do pravih zaključkov.

3.2.4 Omejitve empiričnega raziskovanja

Potrebno je poudariti, da je bilo zaradi stanja v slovenskem gostinstvu in turizmu (združevanje in prevzemi podjetij, deficitarnost kadra, preobremenjenost, zapiranje igralnic in igralnih salonov, kriza poslovanja, uvedba Zakona o omejevanju uporabe tobaknih izdelkov in v zadnjem obdobju anketiranja še recesija itd.) raziskovanje izredno oteženo. Raziskava se je zato zelo razpotegnila (od maja 2007 do junija 2009), vendar je bila glavnina dela opravljena do sredine 2008. Zato se lahko zgodi, da se nekatere trenutne razmere razlikujejo od takratnih razmer, kar smo upoštevati pri interpretaciji.

Čeprav je bilo med zaposlene razposlanih in razdeljenih zelo veliko število anketnih vprašalnikov (več kot 1.500 neposredno in še najmanj dodatnih 500 posredno preko vodij), je bil odziv zaposlenih z določenih delovnih mest majhen. Ugotavljamo, da je to posledica zelo obsežnega anketnega vprašalnika na eni strani (zaposlenim proces dela v gostinstvu in igralništvu ne dopušča, da bi anketo izpolnjevali med delovnim časom) in nezanimanja vodstva za tovrstne raziskave na drugi strani. Poleg tega je tematika raziskovanja napitnin področje, o katerem zaposleni ne želijo preveč govoriti, saj se bojijo, da bi jim delodajalci, v kolikor bodo podatki o višini napitnin in posredno o njihovih prihodkih prišli v javnost, znižali plače. Večji odziv je bil tako le v tistih podjetjih, kjer so vodje enot dosledno razdelili anketne vprašalnike med vse zaposlene in jih tudi poskušali navdušiti, da so jih izpolnili. Nizka stopnja odgovorov je torej lahko privedla do pristranskosti v rezultatih. Vendar, ker smo v raziskavo vključili vsa večja podjetja z gostinsko dejavnostjo ter vsa aktivna podjetja z igralniško koncesijo s celotnega območja Slovenije in ker je to prva tovrstna raziskava v Sloveniji, menimo, da to bistveno ne zmanjšuje vrednosti raziskave. Dobljeni podatki in ocene so (kljub omejitvam) najbližje realnemu stanju. Tako je posebna omejitev tudi to, da izsledkov ne moremo posploševati na celotno gostinsko populacijo, saj je raziskava zajela zgolj delodajalce z več kot 30 zaposlenimi. V igralništvu pa smo v raziskavo vključili vsa podjetja, torej je posploševanje na celotno igralniško populacijo utemeljeno. Pri analizi ne navajamo testov značilnosti, saj so bila v anketo vključena vsa podjetja iz omenjenih panog, ne pa le verjetnostni vzorec, zato testi značilnosti za sklepanje iz vzorca na populacijo niso potrebni. Res

je, da v anketi niso sodelovala vsa podjetja, ki so bila k temu povabljeni, torej imamo v nekem smislu vzorec podjetij, vendar ta vzorec ni verjetnostni, zato teorije sklepanja iz vzorca na populacijo (Spiegel in Stephens 1998) ne moremo uporabiti.

Omejitev je tudi v tem, da ni možna neposredna primerjava med zaposlenimi preko m. s. v gostinstvu in igralništvu (numerična fleksibilnost), saj zaposleni v gostinstvu napitnino prejemajo, krupjeji pa ne.

Omejitve anketiranja (brez odgovora ter morebitna pristranskost odgovorov zaradi občutljivosti teme) smo hoteli odpraviti tako, da smo po zaključku anketiranja izvedli še fokusne skupine z zaposlenimi ter polstrukturirane intervjuje s predstavniki sindikatov, delodajalcev, delodajalskih predstavnikov v zbornicah. Poleg tega smo izvedli dodatna opazovanja na terenu. Ni zanemarljivo tudi to, da je bil avtor raziskave v letih 1989 do 2001 izvajalec posebnih iger na srečo (krupje) ter direktor razvoja kadrov v največjem slovenskem podjetju (HIT, d. d., Nova Gorica), ki se ukvarja z igralništvom in gostinstvom, in je zato lahko v delo vključil tudi svoje lastne izkušnje. To sicer lahko v nekaterih segmentih predstavlja subjektiven pogled na obravnavano tematiko, na drugi strani pa lahko daje dodatno dimenzijo pri interpretaciji, saj izhaja prav iz ekspertnega poznavanja dejavnosti.

Tudi pri anketi gostov imamo določene omejitve, saj smo anketirali le goste igralniško-zabavišnega centra (kjer imajo sicer bogato gostinsko ponudbo), ne pa tudi samo gostinskih lokalov. V igralniško-zabavišne centre gosti pridejo pretežno zaradi igralniške ponudbe in se zato lahko razlikujejo od siceršnjih gostov gostinskih storitev. Zato smo ugotovitve iz te ankete primerjali z drugimi raziskavami (Raspor 2007a) o napitnini v gostinstvu, ki so bile opravljene v Sloveniji, da bi lahko dobili relevantne zaključke.

Posebna omejitev je to, da smo se osredotočili zgolj na velika gostinska podjetja z več kot 30 zaposlenimi, saj smo poskušali zajeti čim večje število zaposlenih. Zaradi posebnosti pri organizaciji dela⁸¹ zato ugotovitev v celoti ni možno posploševati na male gostinske obrate.

Poleg tega smo se pri pripravi doktorske disertacije srečevali še z drugimi omejitvami, ki so vplivale na njeno nastajanje. Prva omejitev je bila dostopnost literature in virov, saj je področje raziskovanja napitnin še v zametkih. Ta omejitev

⁸¹ V malih gostinskih obratih ni toliko prisotna delitev dela in največkrat vsi izvajalci izvajajo vsa dela (npr. kuhar tudi streže), na drugi strani pa je izdaja računov v domeni lastnika lokala. To v praksi pomeni, da napitnina največkrat ne doseže tistega, ki je pripravljala hrano in gosta stregel.

velja še posebej za Slovenijo in zato avtor ni imel možnost za primerjave, medtem ko je bilo v ZDA v zadnjih letih opravljenih veliko raziskav o dejavnikih, ki vplivajo na napitnino. Nismo pa našli raziskav o vplivu napitnine na motivacijo zaposlenih.

Naj navedemo še, da zaradi določil v ZIS iz Finančnega ministrstva (konkretno UNPIS) niso želeli posredovati konkretnjših podatkov o napitnini, zato smo morali pridobiti podatke neposredno od koncesionarjev samih.

Kot zadnjo omejitev naj navedemo finančne vire za raziskavo, saj za raziskavo nismo imeli nobenih sredstev, ampak je avtor vsa zbiranja podatkov, z izjemo anketiranja gostov, izvedel v lastni režiji.

4 UGOTOVITVE RAZISKAVE O NAPITNINI

V tem poglavju predstavljamo ugotovitve empiričnega zbiranja podatkov, kot je bilo opisano v poglavju 3. Ugotovitve so zaradi preglednosti razdeljene na posamezne vsebinske sklope, pri čemer smo upoštevali vse relevantne podatke, ki smo jih zbrali na različne načine (ankete, polstrukturirani intervjuji, fokusne skupine in opazovanje) od različnih ciljnih populacij (zaposleni, sindikati, delodajalci, delodajalski predstavniki v delodajalskih zbornicah, vladni predstavniki ter igralniški in gostinski gosti), kot tudi predhodne raziskave, ki se nanašajo na slovensko okolje.

S predstavitvijo ugotovitev raziskav med gosti igralniško-zabavišnega centra in zaposlenimi smo dobili odgovore o prisotnosti napitnine v slovenskem prostoru tako v absolutnih zneskih (npr. koliko napitnine namenijo gosti ob posameznem dogodku v evrih) kot tudi v deležu realizacije (npr. odstotek napitnine v računu). Poleg tega smo od zaposlenih, sindikatov, delodajalcev in predstavnikov delodajalcev zbrali informacije o trenutni urejenosti napitnine na ravni podjetij in kakšne so možnosti za uvajanje sprememb. O tem smo povprašali tudi vladne predstavnike. Te ugotovitve nam bodo pomagale pri analizi trenutnega stanja ter možnem pojasnjevanju področja napitnin z agencijsko teorijo. V nadaljevanju nas zanima, za kaj zaposleni porabijo napitnino in ali je poraba odvisna od samih prihodkov oz. urejenosti sistema nagrajevanja z napitnino. Sledi raziskovanje, od česa je napitnina odvisna in na kakšen način lahko zaposleni vplivajo na njeno višino. Tu nas je predvsem zanimalo, ali zaposleni, ki poznajo načine za dvigovanje napitnine, le-to tudi dejansko pogosteje prejemajo. V zadnjem delu raziskave smo se osredotočili na vpliv napitnine na kakovost storitve, zadovoljstvo zaposlenih in na fleksibilnost dela. Poleg tega smo raziskali njen vpliv na motivacijo zaposlenih. V tem delu smo ponovno poleg zaposlenih vključili tudi vidik sindikatov, delodajalcev, predstavnikov delodajalcev in vladnih predstavnikov. Opravili smo primerjavo med podjetji, ki imajo urejen sistem nagrajevanja z napitnino igralnih miz, in tistimi, ki ga nimajo, kot tudi med gostinstvom in igralništvom. Tako smo ugotavljali, ali različni načini delitve napitnine vplivajo na motivacijo zaposlenih. Zanima pa nas tudi, kako so zadovoljni delovni motivi med zaposlenimi. V zaključku poglavja je narejena primerjava vseh ugotovitev med ZDA (iz poglavja 2) in Slovenijo (poglavji 2 in 4). Za to primerjavo smo se odločili, saj je ureditev v ZDA na eni strani izredno liberalna, na drugi strani pa dodelana in omogoča primerjavo nekega presečnega stanja kot tudi napoved izboljšav.

4.1 PRISOTNOST IN UREJENOST NAPITNINE V SLOVENSKEM PROSTORU

Pogostost in višino napitnine v slovenskem prostoru smo ocenjevali predvsem na osnovi anketiranja gostov – **dajalcev** (*Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008*, priloga J) in anketiranja zaposlenih – **prejemnikov** (*Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007*, priloga E, in *Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007*, priloga F). Pri tem se zavedamo, da lahko pri obeh raziskavah pričakujemo nekolično pristranskost rezultatov zaradi občutljivosti teme. Npr. pri anketi gostov lahko pride do pristranskosti zaradi družbene zaželenosti odgovorov, če se želijo pri anketiranju pokazati v bolj pozitivni luči, in zato lahko pogostost in višino napitnine s takšno raziskavo precenimo. Na drugi strani hočejo zaposleni prisotnost napitnine zmanjšati (prikriti), zaradi česar lahko pri anketi zaposlenih pogostost in višino podcenimo.

Da bi o urejenosti napitnine v slovenskem prostoru dobili celovito sliko, smo v raziskavo vključili tudi sindikate (*Sindikati in napitnina 2007*, priloga G), delodajalce (*Delodajalci in napitnina 2007*, priloga H), predstavnike delodajalcev (*Predstavniki delodajalcev in napitnina 2007*, priloga I) in vladne predstavnike (*Vladni predstavniki in napitnina 2007*, priloga I). Poleg tega smo se za ugotavljanje prisotnosti in urejenosti napitnine v slovenskem prostoru posluževali tudi polstrukturiranih intervjujev (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*), fokusnih skupin med zaposlenimi (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) in opazovanja (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*). Po podatkih o napitnini smo povprašali tudi DURS in UNPIS.

4.1.1 Pogostost in višina dane napitnine

Pogostost dajanja napitnine s strani gostov in njeno višino smo ugotavljali na osnovi anketiranja gostov igralniško-zabavišnih centrov v Novi Gorici (*Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2007*). Ugotovili smo, da 17 % anketiranih obiskovalcev igralniško-zabavišnih centrov »vedno, ob vsakem obisku« daje napitnino, dodatnih 27 % pa »pogosto« (tabela 4.1). Napitnine torej ne daje (ali skoraj nikoli ne daje) 56 % anketiranih. Pri tem napitnino daje (vedno ali pogosto) 49 % moških in 36 % žensk ter 27 % slovenskih in 45 % italijanskih gostov. Med gosti s klubskimi karticami Hita višjega ranga (zlata ali srebrna) jih daje (vedno ali pogosto) napitnino 84 %, s klubskimi karticami nižjega ranga (loyalty, zelena) pa le 31 %. Iz drugih raziskav (Raspor 2007a), ki so bile opravljene na območju Nove Gorice,

izhaja, da v gostinstvu daje napitnino 44 % vseh gostov, med slovenskimi gosti 31 % in med italijanskimi gosti 69 %, kar je primerljivo z zgornjimi ugotovitvami. Podrobno so ti podatki predstavljeni v prilogi M v tabelah od M.1 do M.3.

Tabela 4.1: Prisotnost napitnine v igralniško-zabaviščnem centru

Kako pogosto dajete napitnino?	Število anketirancev	Odstotek	Veljaven odstotek
Vedno, ob vsakem obisku dajem napitnino	119	16,3 %	16,7 %
Pogosto (vsake 2-3 krat) ko obiščem igralnico	194	26,6 %	27,2 %
Redkeje / skoraj nikoli	224	30,8 %	31,5 %
Nikoli NE dajem napitnine	175	24,0 %	24,6 %
Zavrnil	16	2,2 %	
Skupaj	728	100 %	100 %

Gosti igralniško zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Izkazalo (priloga M, tabela M.4) se je tudi, da napitnino neloliko pogosteje (Spermanov⁸² koeficient korelacije rangov nakazuje šibko povezanost in sicer -0,210**) dajejo starejši anketiranci (npr. v starostni skupini do 25 let daje napitnino 24 % anketirancev, nad 51 let pa 53 %). Prav tako pogosteje (Spermanov koeficient korelacije rangov -0,174**) napitnino dajejo anketiranci, ki igralniško-zabavišni center obiskujejo pogosteje (npr. med tistimi, ki so igralniško-zabavišni center obiskali manj kot 20-krat, jih napitnino daje 37 %, medtem ko med tistimi, ki so ga obiskali več kot 51-krat, jih napitnino daje 51 %). Pogosteje dajejo (Spermanov koeficient korelacije rangov nakazuje srednje močno povezanost, in sicer -0,312**) napitnino tudi anketiranci, ki ob posameznem obisku za igro namenijo več denarja (npr. med tistimi, ki namenijo igri do 50 EUR, jih napitnino daje 19 %, med tistimi, ki namenijo igri nad 401 EUR, pa 61 %). Poleg tega tisti (tabela 4.6), ki na igralnih mizah igrajo z višjim (Spermanov koeficient korelacije rangov -0,210**) minimumom (npr. od 20 EUR navzgor), pogosteje dajejo napitnino kot igralci, ki igrajo z manjšimi minimalnimi stavami.

V neki drugi raziskavi (Raspor 2007a) smo ugotovili, da v gostinstvu (priloga M, tabela M.13) pogosteje dajejo napitnino starejši gosti (Spermanov koeficient korelacije rangov -0,130**) iz Italije (Spermanov koeficient korelacije rangov -0,361**), ki redkeje obiskujejo gostinske lokale (Spermanov koeficient korelacije rangov -0,208**), za gostinske storitve pa potrošijo več (Spermanov koeficient korelacije rangov -0,462**).

Iz ankete gostov (tabela 4.2) tudi izhaja, da je napitnina nekoliko bolj prisotna v igralniškem kot v gostinskem delu igralniško-zabavišnih centrov, saj 30 % vseh

⁸² Za interpretacijo Spermanovega in Pearsonovega koeficienta rangov smo si postavili naslednjo lestvico: 0-0,1- ni povezave, 0,11-0,3- šibka povezanost, 0,31-0,6 - srednje močna povezanost, nad 0,61 - močna povezanost.

anketiranih gostov daje napitnino zaposlenim na igralnih mizah, 20 % na igralnih avtomatih, 17 % na blagajni, 12 % valejem⁸³ in 1 % prodajalkam bingo kartic. V gostinskem delu igralniško-zabavišnih centrov pa anketirani gosti najpogosteje dajejo napitnino osebju restavracije (27 %), barov (14 %) in na recepciji (4 %).

Ostalim službam v igralniško-zabaviščnem centru daje napitnino manj kot 10 % anketirancev, in sicer osebju na parkirišču 7 %, v garderobi 2 % in sobaricam 1 % anketiranih gostov.

Tabela 4.2: Komu gosti običajno dajejo napitnino

Komu običajno dajete napitnino?	Število anketirancev	Odstotek
Osebju na igralnih mizah	174	30 %
Osebju v restavraciji	155	27 %
Osebju na igralnih avtomatih	115	20 %
Osebju na blagajni	96	17 %
Natakarjem v barih	81	14 %
Valejem v igralnici	70	12 %
Osebju na parkirišču	39	7 %
Osebju na recepciji	25	4 %
Osebju v garderobi	12	2 %
Sobaricam	6	1 %
Prodajalkam bingo kartic	6	1 %
Zavrnil	10	2 %

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Iz teh rezultatov sicer ne moremo neposredno zaključiti, da je dajanje napitnine pogostejše v igralništvu kot v gostinstvu, saj so odgovori anketirancev v tem primeru povezani s koriščenjem storitev v igralniško-zabavišnih centrih. Razumljivo je, da gosti, ki prihajajo v igralniško-zabavišni center pretežno zaradi igre, ne koristijo tudi npr. hotelskih storitev in zato zaposlenim v tem oddelku (npr. hotelski del) ne dajejo napitnine oz. manj koristijo gostinske storitve in zato dajejo tudi manj napitnin gostinskemu osebju.

Med anketiranimi gosti, ki se poslužujejo igralniških storitev, smo še podrobneje pogledali prisotnost dajanja napitnine glede na vrsto igrane igre. Med tistimi, ki igrajo igre na igralnih mizah, jih napitnino daje (vedno ali pogosto) 62 %, med tistimi, ki igrajo na igralnih avtomatih, 41 %, in med tistimi, ki igrajo bingo, 40 % (priloga M, tabela M.5).

Na osnovi anketiranja gostov igralniško-zabavišnih centrov smo ugotavljali tudi višino dane napitnine. Vsem gostom, ki so rekli, da napitnino dajejo vsaj »redkeje ali skoraj nikoli«, smo zastavili naslednje vprašanje: »Koliko v povprečju dajete napitnine v denarju na posamezno izplačilo, menjavo oz. račun?« (tabela 4.3). Večji del anketirancev na to vprašanje zaradi občutljivosti teme in zahtevnosti vprašanja ni želel odgovoriti. Na osnovi tistih, ki so odgovorili, pa lahko zaključimo, da se na

⁸³ Zaposleni, ki skrbijo za postrežbo v igralnicah.

vseh področjih dejavnosti napitnine gibljejo v glavnem do višine 4 EUR. V povprečju anketiranci za gostinske storitve dajejo 2,21 EUR napitnine, na igralnih mizah 4,00 EUR, na igralnih avtomatih 2,98 EUR in na blagajnah 5,61 EUR (priloga M, tabela M.6).

Tabela 4.3: Višina napitnine v absolutnih zneskih

Koliko v povprečju dajete napitnine v denarju na posamezno izplačilo, menjavo oz. račun?		do 1 EUR	do 2 EUR	do 4 EUR	do 8 EUR	do 20 EUR	nad 20 EUR	Zavrnil	Ne vem	Skupaj
Gostinstvo	Število anketirancev	36	38	47	32	3	1	83	0	240
	Odstotek tistih, ki so odgovorili na vprašanje	22,9 %	24,2 %	29,9 %	20,4 %	1,9 %	0,6 %			100 %
Igralne mize	Število anketirancev	9	52	46	31	19	11	348	37	553
	Odstotek tistih, ki so odgovorili na vprašanje	5,4 %	31,0 %	27,4 %	18,5 %	11,3 %	6,5 %			100 %
Igralni avtomati	Število anketirancev	33	27	36	15	8	5	385	44	553
	Odstotek tistih, ki so odgovorili na vprašanje	26,6 %	21,8 %	29,0 %	12,1 %	6,5 %	4,0 %			100 %
Blagajna	Število anketirancev	32	20	30	14	8	3	408	38	553
	Odstotek tistih, ki so odgovorili na vprašanje	29,9 %	18,7 %	28,0 %	13,1 %	7,5 %	2,8 %			100 %

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Ker je v gostinstvu praksa, da se napitnino daje v določenem odstotku od vrednosti računa⁸⁴, so imeli anketiranci poleg absolutne vrednosti možnost opredelitve višine napitnine v gostinstvu tudi v relativnem deležu (tabela 4.4).

Tabela 4.4: Višina gostinske napitnine v odstotkih

Koliko v povprečju dajete napitnine v denarju (na posamezen račun) v gostinstvu?	Število anketirancev	Odstotek	Veljaven odstotek
do 1 %			
do 3 %	5	5 %	21 %
do 5 %	3	3 %	13 %
do 10 %	10	11 %	42 %
do 15 %	4	4 %	17 %
nad 15 %	2	2 %	7 %
Zavrnil	72	75 %	
Skupaj	97	100 %	100 %

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Vendar je na ta način odgovorilo še manjše število anketirancev kot v zgornjem primeru in ugotovitve navajamo zgolj informativno. Največ anketiranih gostov (42 %) daje napitnino v višini do 10 % računa. Na osnovi teh podatkov smo ocenili (priloga M, tabela M.7), da napitnina za gostinske storitve v igralnicah znaša med 5,48 % in 9,84 % od računa (v povprečju 5,94 %) ali v povprečju od realizacije 2,70 %.

V drugi raziskavi, ki se je osredotočila le na gostinske obrate (Raspor 2007a) in kjer je vzorec na prvi stopnji vključeval 4 restavracije nižjega ranga in 4 restavracije višjega ranga, na drugi ravni pa 809 gostov, je bilo ugotovljeno, da znaša povprečna napitnina med 5,53 % in 6,69 % (povprečje 6,11 %) na izstavljen račun ali v

⁸⁴ Večina tujih raziskav temelji na tej primerjavi.

povprečju 2,71 % od bruto realizacije. Odstotki napitnin, ki jih dajejo gosti igralniško-zabavišnih centrov zaposlenim v gostinstvu, so torej nekoliko nižji od tistih, ki so prisotni v ostalem gostinstvu. Vendar pa je prisotna večja pogostost dajanja napitnine, saj iz tokratne raziskave izhaja, da napitnino gostinskemu osebu daje 60 % (priloga M, tabela M.8) anketiranih gostov igralniško-zabavišnih centrov, medtem ko iz raziskave le gostinskih obratov (Raspor 2007a) izhaja, da napitnino daje 44 % gostov. Če pa gledamo zgolj restavracije višjega cenovnega razreda, je primerljiva, saj tam znaša 66 %. To lahko pojasnimo s tem, da so igralniški gosti premožnejši in bolj navajeni dajanja napitnin, ker je to v igralništvu bolj običajna praksa. To so potrdili tudi zaposleni (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08 in Polstrukturirani intervjuji 2007/08*), ki so v preteklosti delali v gostinstvu izven igralniško-zabavišnega centra. Vodstveni delavci (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) pa so nam tudi pojasnili, da je v igralnicah praksa, da igralnica gostom včasih poravna stroške gostinskih storitev. Gost se zato čuti nekako dolžnega in zaposlenim v gostinstvu da višjo napitnino, kot je sicer običajna za ostalo slovensko gostinstvo. Vendar je treba opozoriti, da je na to vprašanje odgovorilo le 24 gostov, kar omejuje veljavnost in zanesljivost rezultatov. Zaradi tega predlagamo, da se kot bolj relevantni podatki o pogostosti in višini napitnine v gostinstvu uporabljajo podatki iz raziskave Raspor (2007a), kjer smo ugotovili, da povprečna napitnina v gostinstvu znaša 6,11 % ter da napitnino daje 44 % gostov.

Posebnost v dajanju napitnine v igralništvu je napitnina igralnih miz, zato jo podrobneje obravnavamo v nadaljevanju. Za ameriško ruleto v praksi obstaja nepisano pravilo, da igralec ob vsakem dobitku na polno⁸⁵ obdari zaposlenega z enim žetonom. Z anketo med igralniškimi gosti smo želeli preveriti, ali to v praksi drži,

⁸⁵ Dobitek na polno pomeni, da se je kroglica ustavila točno na tisti številki, na katero je gost stavil. Igralec lahko stavi različne kombinacije, npr. na posamezna števila, polja med dvema oz. štirimi števili, rdeča oz. črna števila, liha oz. soda števila ... Možnosti za stave so zelo različne, skladno z izbiro manjšega tveganja pa se zmanjšuje vrednost morebitnega dobitka (npr. v kolikor igralec stavi na eno število, je tveganje za dobitok največje, vendar je tudi vrednost dobitka največja).

Potem ko krupje zavrti kroglico, se ta po 8–12 krogih naključno ustavi na enem izmed 37 števil. V primeru dobitka krupje izplača dobitok, ki se računa po sledečem ključu:

Polno – ena številka	35
Konj – dve številki	17
Tretjina – tri številke	11
Križ – štiri številke	8
Šestina – šest števil	5
Dvanajstina – dvanajst števil (brez ničle)	2
Vrsta	2
Enostavne kombinacije (rdeče-črna, parne-neparne, 1–18 in 19–36)	1

zato smo goste, ki igrajo ameriško ruleto, vprašali: »Kako pogosto dajete napitnino na ameriški ruleti?« (tabela 4.5).

Dobra polovica (55 %) anketiranih igralcev ameriške rulete je izjavila, da na vsak polni zadetek daje po en žeton napitnine, 19 % daje napitnino na vsak polni zadetek celo po več kot en žeton napitnine. Vendar dobra četrtina (24 %) anketiranih igralcev daje napitnino ob igri ameriške rulete le občasno. Tistih, ki dajejo napitnino »po pravilih«, je tako več kot dve tretjini (74 %). Vendar pa znaša povprečna napitnina na ameriški ruleti 2,73 % od dobitka (priloga M, tabela M.9), kar je manj, kot če bi ob vsakem dobitku na polno vsi gosti krupjejem dali 1 žeton napitnine (tj. v povprečju 2,86 % od dobitka), kot pravi nepisano pravilo (priloga M, tabela M.10).

Tabela 4.5: Pogostost dajanja napitnine na ameriški ruleti

Kako pogosto daje napitnino na ameriški ruleti?	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Veljavna frekvenca
Na vsak polni (dobitek) več kot en žeton.	17	16 %	19 %	17
Na vsak polni (dobitek) en žeton.	50	46 %	55 %	50
Na več polnih (dobitkov) vsaj en žeton.	2	2 %	2 %	2
Napitnino dajem le občasno	22	20 %	24 %	22
Zavrnil	18	17 %		
Skupaj	109	100 %	100 %	91

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Zaposleni se s temi ugotovitvami ne strinjajo (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*), saj menijo, da daje napitnino po pravilih le dobra polovica gostov. To lahko pripisujemo temu, da so se gosti želeli prikazati v lepši luči (svoje odgovore so zaokroževali navzgor). Zaposleni pa na podlagi »halo efekta« delež gostov, ki napitnine ne dajo po pravilih, posplošujejo na širšo populacijo, kot je dejanska. Tako zaposleni občasnega »nedajalca« napitnine umeščajo v kategorijo popolnega nedajalca. Ko se posameznika tako »etiketira«, se le stežka »opere« takega slovesa, saj se tako mnenje širi med zaposlenimi.

V nadaljevanju (tabela 4.6) prikazujemo povezavo med najnižjimi zelenimi stavami na igralnih mizah in pogostostjo dajanja napitnin za goste iz igralniško-zabavišnega centra, kjer smo postavili vprašanje: »Ko igrate na igralnih mizah, s katerim minimumom najraje igrate?«. Vidimo lahko, da igralci, ki igrajo z višjimi minimalnimi stavami (npr. od 20 EUR navzgor), pogosteje dajejo napitnino kot igralci, ki igrajo z manjšimi minimalnimi stavami.

Tabela 4.6: Povezava med pogostostjo dajanja napitnin in višino stav na igralnih mizah v igralniško-zabavišnem centru

Kako pogosto dajete napitnino?	Ko igrate na igralnih mizah, s katerim minimum najraje igrate? (n=143)						
	2 EUR	5 EUR	10 EUR	20 EUR	50 EUR	100 EUR	Skupaj število anketirancev
Dajejo napitnino (vedno, pogosto)	48 %	57 %	75 %	88 %	56 %	75 %	82
Ne dajejo napitnine (skoraj nikoli, nikoli)	52 %	43 %	25 %	13 %	44 %	25 %	61
Skupaj	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	143

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

V tabeli M.4 (priloga M) smo opravili Spermanov koeficient korelacije rangov med pogostostjo dajanja napitnine in s katerim minimum najpogosteje igrajo na igralnih mizah (IM). Tako se nakazuje šibka povezava (-0,208**), ki potrjuje, da gosti, ki igrajo z višjimi stavami, pogosteje dajejo napitnino.

4.1.2 Pogostost prejemanja napitnine

Medtem ko smo v prejšnjem poglavju raziskovali pogostost dajanja in višino napitnine na osnovi anketiranja gostov, se sedaj preusmerjamo na zaposlene in pogostost prejemanja napitnine. V anketi (*Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007*, *Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007*) smo zaposlenim zastavili vprašanje: »Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?«.

V **gostinstvu** (tabela 4.7) je napitnina najbolj prisotna v strežbi (56,5 % vseh anketiranih, ki delajo v strežbi, je izjavilo, da napitnino prejema pogosto, zelo pogosto ali vedno) in nekoliko manj na recepciji (26 %). V kuhinji napitnine svojih sodelavcev največkrat ne prejema (le 6,8 %). Tako za gostinstvo velja, da manj kot polovica (43 %) zaposlenih prejema napitnino.

V **igralništvu** (tabela 4.7) je napitnina najbolj prisotna na igralnih mizah (80 % anketiranih, ki delajo pri igralnih mizah, je izjavilo, da napitnino prejema pogosto, zelo pogosto ali vedno) in na blagajnah (53 %). Na igralnih avtomatih napitnine praktično ni⁸⁶ (le 12 %). Za igralništvo tako velja, da napitnino prejema skoraj dve tretjini (62 %) zaposlenih.

Tabela 4.7: Pogostost prejemanja napitnine

Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?	Strežba	Kuhinja	Recepcija	Skupaj gostinstvo	Igralne mize	Igralni avtomati	Blagajna	Skupaj igralništvo	Skupaj
Vedno	7,3 %		4,3 %	5,5 %	20,2 %	1,5 %	14,9 %	16,0 %	12,0 %
Zelo pogosto	22,3 %		13,0 %	16,7 %	41,1 %	4,5 %	13,2 %	28,4 %	23,9 %
Pogosto	26,9 %	6,8 %	8,7 %	21,1 %	18,6 %	6,0 %	24,6 %	18,2 %	19,3 %
<i>Prejema napitnino</i>	56,5 %	6,8 %	26,0 %	43,3 %	79,9 %	12,0 %	52,7 %	62,6 %	55,2 %
Redko	30,1 %	20,3 %	39,1 %	28,7 %	6,5 %	11,9 %	28,1 %	12,8 %	18,9 %
Skoraj nikoli ne	8,8 %	25,4 %	13,0 %	12,7 %	1,5 %	1,5 %	7,0 %	2,9 %	6,7 %
Nikoli ne	4,7 %	47,5 %	21,7 %	15,3 %	12,2 %	74,6 %	12,3 %	21,6 %	19,2 %
<i>Ne prejema napitnine</i>	43,6 %	93,2 %	73,8 %	56,7 %	20,2 %	88,0 %	47,4 %	37,3 %	44,8 %
Število anketirancev (skupaj)	193	59	23	275	263	67	114	444	719

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Pri nadaljnji interpretaciji smo razločevali le med zaposlenimi, ki »prejemajo napitnino« (tisti, ki so odgovorili »vedno«, »zelo pogosto« ali »pogosto«), in

⁸⁶ Ta rezultat poslabšuje ureditev v HIT, d. d., Nova Gorica, saj tam zaposlenim na igralnih avtomatih ne dovoljujejo sprejemanja napitnine.

zaposlenimi, ki »ne prejema napitnine« (odgovorili so »redko⁸⁷«, »skoraj nikoli ne« ali »nikoli«). Skupaj v povprečju več kot polovica (55 %) zaposlenih redno prejema napitnine. Tako prejema napitnino 57 % natakarjev in 85 % krupjejev. (priloga M, tabela M.12). Značilno je tudi pogostejše prejetanje za Novo Gorico v primerjavi z ostalo Slovenijo.

Primerjava podatkov iz raziskave gostov igralniško-zabavišnega centra in zaposlenih kaže, da zaposleni v igralništvu navajajo (»prejema napitnino«) praktično enak odstotek (63 %), kot ga navajajo gosti (64 %). Podobno je tudi v gostinstvu; vsi zaposleni skupaj navajajo praktično enak odstotek prejetanja napitnin (43 %) pri raziskavi v gostinstvu (Raspor 2007a), kjer je 44 % gostov izjavilo, da daje napitnino, medtem ko je ta odstotek, v kolikor primerjamo zgolj gostinske goste igralniško-zabavišnega centra, višji (60 %). Skupaj v povprečju več kot polovica (55 %) zaposlenih redno prejema napitnine. Sicer pa nam tako anketa zaposlenih kot anketa gostov kažeta, da zaposleni na igralnih mizah resnično dokaj redno prejema napitnino, sledijo zaposleni v strežbi in na blagajnah. Ostale zaposlene bi lahko uvrstili med tiste, ki napitnine ne prejema oz. jo prejema redkeje.

Postopek nastajanja napitnin na različnih delovnih mestih smo poskušali raziskati z opazovanjem (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*) in fokusnimi skupinami (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*). Tako je bilo ugotovljeno, da je napitnina v **strežbi** največkrat posledica zaokroževanja računov navzgor (npr. z 9,30 EUR na 10 EUR, kar znaša 0,70 EUR ali 7,7 % vrednosti računa). Na **repciji** je bistveno nižje število računov, ki so neenakomerno razporejeni glede na ure dneva (več jih je v jutranjem času, ko se gosti odjavljajo iz hotela, zanemarljivo malo pa v nočnem in popoldanskem času). Za napitnino **igralnih miz** (na ameriški ruleti) je bilo ugotovljeno, da je bolj ali manj posledica že večkrat omenjenega nepisanega pravila, da ob dobitku na polno gost nagradi zaposlenega z enim žetonom⁸⁸ ali dalj časa »srečne roke« pri igri s kartami (npr. na black jacku ali pokru). Nizek procent napitnine med zaposlenimi na **igralnih avtomatih** je posledica tega, da določeni igralniški koncesionarji zaposlenim na

⁸⁷ Namenoma smo anketirance, ki so odgovorili »redko«, umestili v kategorijo tistih, ki ne prejema napitnine. Odgovori v anketnem vprašalniku namreč niso bili številčno ovrednoteni in menimo, da jih zaradi redkosti prejetanja napitnine ne moremo umestiti med »napitninske« delavce.

⁸⁸ V slovenskih igralnicah je razpon na ameriški ruleti od 1 EUR do najvišje stave na polno v višini 1.000 EUR. V nekaterih klubih v Angliji dosega max. tudi do 5.000 GBP oz. max. sploh ni določen (igra brez omejitve). To v praksi pomeni, da tisti gost, ki zadane dobitok na polno v višini 5.000 GBP, prejme 175.000 GBP. Po igralniški uzanci naj bi 5.000 GBP namenil za zaposlene na igralnih mizah v obliki napitnine.

igralnih avtomatih prepovedujejo prejemanje napitnine, saj so jih opredelili kot nadzornike, ki pa napitnine skladno z ZIS ne smejo sprejemati. Praviloma zato gost te napitnine namenja za valeje oz. blagajnike, ki jim izplačajo večji dobiček. Poleg tega je na področju izplačil dobitkov igralnih avtomatov prisotna avtomatizacija. Tako je vedno manj gotovinskih (ročnih) izplačil in vedno več avtomatskih⁸⁹. Poleg tega so lastniki igralnic, da bi pospešili igro, dvignili nivo ročnih izplačil dobitkov na najmanj 300 EUR. Pri **blagajniškem poslovanju v igralništvu** do napitnine pride ob zamenjavi dobitkov v gotovino. Teh denarnih transakcij je bistveno manj od dviga denarja in/ali zamenjave gotovine v igralne žetone. Zato pa so takrat, ko do njih pride, lahko večje, saj je to največkrat povezano s pozitivnim finančnim rezultatom gosta. Od tod tudi razlike v višini napitnine, kot jih navajajo gosti (priloga M, tabela M.6).

4.1.3 Poraba napitnine

Zakaj zaposleni porabijo napitnino? Ali si z napitnino kupijo kaj specifičnega? Poznamo primer (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*), ko si je vale v igralnici z napitnino kupil uro znamke Rolex. Sodelavcem se je zdel nakup več tisoč evrov vredne ure razsipen. Ko so ga vprašali, zakaj si je kupil tako drago uro, jim je svoj nakup argumentiral s tem, da vsakič, ko pogleda na uro, podoživlja zadovoljstvo, ki ga je imel, ko si je uro nabavil. To mu daje dodaten motiv za kvalitetno delo z gosti.

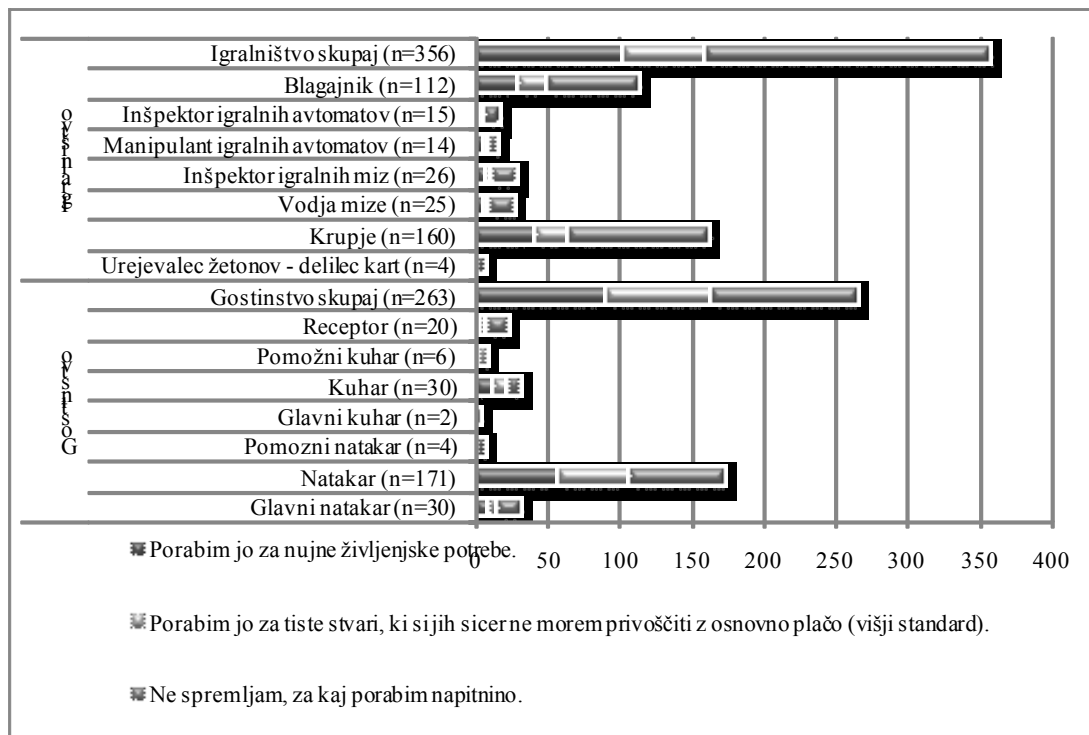
Na podlagi fokusnih skupin (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) z zaposlenimi, so nam le-ti zaupali, da so v »dobrih letih« (ko je bila po njihovem mnenju napitnina še visoka) gradili hišo z napitnino in ne s plačo. Posamezniki so nam zaupali, da si dnevno vodijo prejemke iz napitnine (podatke imajo tudi za več kot 30 let). Po njihovih informacijah je v zadnjih letih zaznati velik upad napitnine oz. napitnine sploh ni. Poudarili so celo, da niso zahtevali prostih dni, ampak so celo želeli delati v dneh, ko so vedeli, da je obisk večji in so večji tudi zaslužki. Vendar gre tu le za subjektivne ocene posameznikov, saj raziskav, ki bi to potrdile, za Slovenijo ni.

V naši raziskavi (graf 4.1) smo ugotavljali, kakšen odnos imajo naši anketiranci do napitnine in za kaj jo porabijo. Anketiranci so lahko izbrali več možnih odgovorov (»Porabim jo za nujne življenjske potrebe.«, »Porabim jo za tiste stvari, ki si jih sicer

⁸⁹ To pomeni, da lahko gost pritisne tipko »izplačilo« in mu igralni avtomat izpiše listek z vrednostjo, ki ga lahko unovči na avtomatski menjalni blagajni ali pa s tem denarjem nadaljuje igro na drugem igralnem avtomatu.

ne morem privoščiti z osnovno plačo (višji standard).«, oz. »Ne spremljam, za kaj porabim napitnino.«).

Graf 4.1: Poraba napitnine glede na delovno področje



Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

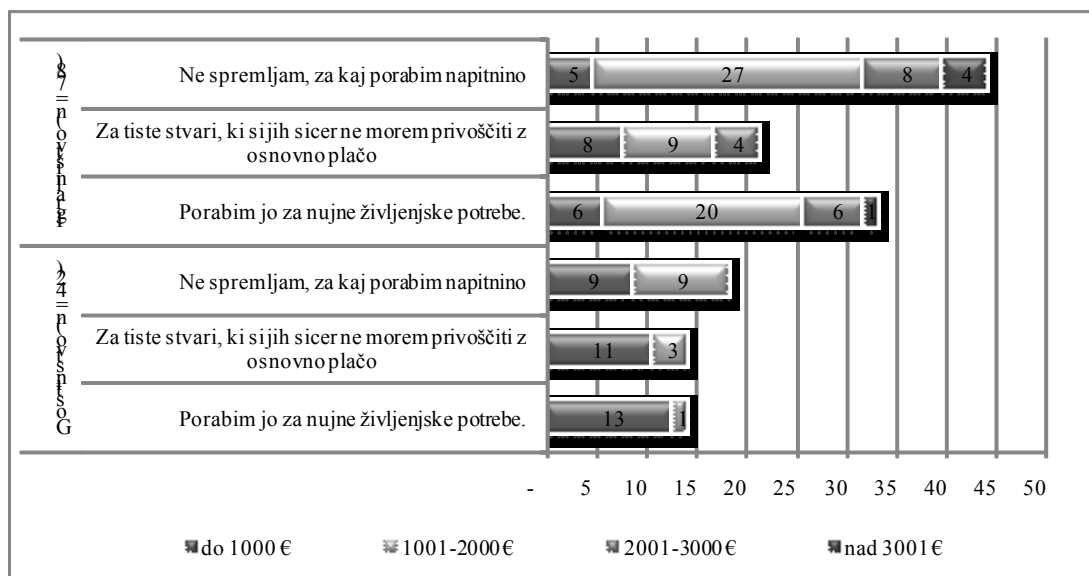
Kot je razvidno iz ugotovitev, zaposleni po večini ne spremljajo, za kaj porabijo napitnino. To je bolj izrazito v igralništvu kot v gostinstvu. Sicer pa se bolj nagibajo k temu, da jo porabijo za nujne življenjske potrebe. To je glede na plače v gostinstvu razumljivo.

Na drugi strani obstaja dejstvo, da natakarji prejmejo napitnine dnevno. Prejeta napitnina je praviloma (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) shranjena neposredno v denarnico. Zato je včasih ločevanje med tem, kaj si kupil z denarjem od plače, in kaj z denarjem od napitnine, nemogoče. Možno je le, če bi si dnevno vodili evidenco prejete in porabljene napitnine. Večina zaposlenih v igralništvu prejme napitnino (napitnino igralnih miz) skupaj s plačo. V tem primeru je spremljanje porabe napitnine nemogoče.

Da bi dobili (graf 4.2) še bolj podrobno sliko, smo se odločili raziskati, ali višina celotne bruto plače vpliva na to, za kaj porabijo napitnino. Anketiranci so lahko izbrali vse možne odgovore. Zanimalo nas je, ali tisti zaposleni, ki imajo nižjo plačo, bolj ali manj spremljajo, za kaj jo porabijo oz. ali jo pogosteje porabijo za nujne življenjske potrebe. Zaposleni z nižjo plačo pogosteje porabijo napitnino »za nujne

življenjske potrebe« oz. za »tiste stvari, ki si jih sicer ne morejo privoščiti z osnovno plačo«. Na drugi strani zaposleni, ki imajo višje bruto plače manj spremljajo, za kaj napitnino porabijo. Te povezave so prisotne tako v gostinstvu kot tudi v igralništvu, ampak ima napitnina enak status kot plača.

Graf 4.2: Vpliv celotne bruto plače na porabo napitnine



Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Dejansko, kot pravi Uhan (2000), ekonomska motivacija ne deluje na vse skupine delavcev enako. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen.

4.1.4 Urejenost napitnine

V prejšnjih poglavjih smo predstavili podatke o prisotnosti in višini napitnine, pridobljene s strani gostov in zaposlenih. Ugotovljeno je bilo, da je napitnina prisotna tako v gostinstvu kot tudi v igralništvu. V nadaljevanju nas zanima, kakšna je praksa glede participacije v zbrani napitnini. To smo ugotavljali na podlagi anket zaposlenih, sindikatov, delodajalcev in predstavnikov delodajalcev, s polstrukturiranimi intervjuji, fokusnimi skupinami ter s podrobnim pregledom dobrih praks v slovenskih podjetjih. Ugotovitve so zelo pomembne za nadaljevanje socialnega dialoga o napitnini.

Najprej smo si ogledali, kakšno je stališče sindikatov, delodajalcev in vladnih predstavnikov do napitnine in do urejenega sistema delitve ter kako pogosto je delitev napitnine v praksi tudi urejena. Pri tem kot urejen sistem zbiranja in delitve

napitnine razumemo⁹⁰, da zaposleni lahko sprejemajo napitnino, vendar le-te kasneje ne zadržijo, ampak jo deponirajo in si jo po dogovorjenem ključu⁹¹ razdelijo (npr. vsak dan, tedensko, mesečno). V drugem delu tega podpoglavja predstavljamo dobre prakse, ki so pomembne za izdelavo sistema delitve napitnine, ki bi zaposlene motiviral za kakovostno delo z gosti. Sledi predstavitev pogleda zaposlenih na urejen sistem delitve napitnine med vse zaposlene v enoti, kjer ta nastane.

4.1.4.1 Stališče sindikatov, delodajalcev, delodajalskih in vladnih predstavnikov

Predstavniki sindikatov (*Sindikati in napitnina 2007*) podpirajo (tabela 4.8), da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje⁹² napitnine.

V pojasnilo (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) so navajali predvsem dejstvo, da je to praksa povsod po svetu ter da jo gost nameni zaposlenemu. Poleg tega so bili predstavniki gostinskih sindikatov tudi mnenja, da so plače v gostinstvu izredno nizke in zato so napitnine dobrodošel dodaten finančni stimulator za povečanje prihodkov zaposlenih.

Večina anketirancev (96 %) podpira tudi urejeno zbiranje in delitev napitnine. Temu je nasprotoval le en anketiranec iz gostinstva. Svoje stališče je utemeljeval s tem, da gosti puščajo napitnino posameznikom in ne skupini. Zato je ureditev, ki bi kakor koli vključevala kogar koli drugega z izjemo prejemnika napitnine, dejansko proti volji gosta.

Tabela 4.8: Sindikati in napitnina

Prosim, če lahko odgovorite na spodnja vprašanja. Pri tem lahko obkrožite odgovor "Da", "Ne" ali pa se do vprašanje ne opredelite in obkrožite odgovor "Ne bi želel odgovarjati".		Da	Ne	Skupaj
Ali podpirate, da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine?	Gostinstvo	100,0 %		18
	Igralništvo	100,0 %		9
	Skupaj	100,0 %		27
Ali podpirate, da imajo zaposleni urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?	Gostinstvo	94,4 %	5,6 %	18
	Igralništvo	100,0 %		8
	Skupaj	96,2 %	3,8 %	26
Ali menite, da je pravilno, da so do napitnine, poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	Gostinstvo	76,5 %	23,5 %	17
	Igralništvo	66,7 %	33,3 %	9
	Skupaj	73,1 %	26,9 %	26
Ali ste razmišljali, da bi podprli uvedbo plačnega sistema, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA?	Gostinstvo	20,0 %	80,0 %	15

Vir: Sindikati in napitnina 2007, priloga G.

⁹⁰ Tako so jo razumeli tudi tisti, ki so odgovarjali na naša vprašanja o urejenosti napitnine, kar je bilo razvidno iz fokusnih skupin in polstrukturiranih intervjujev.

⁹¹ Delitev lahko dogovorijo na ravni ožje (delovna izmena v npr. enoti strežbe) ali širše (vsi zaposleni v restavraciji) delovne skupine, podjetja ali panoge (kolektivna pogodba dejavnosti).

⁹² Pod tem pojmom si predstavljamo, da jim delodajalci dovoljujejo, da si napitnine, ki jim jih namenijo gosti, zadržijo in delodajalci ne zahtevajo deleža napitnin. Obstaja namreč tudi praksa, da delodajalec zadrži napitnine in z njimi pokriva blagajniške primanjkljaje oz. druge tekoče potrebe delavcev (npr. brezplačno pijačo, malico, skupinske zabave ipd.).

Sindikati podpirajo tudi solidarnost zaposlenih pri prejemanju napitnine, saj se je 73 % anketiranih predstavnikov strinjalo z idejo, da so do napitnine poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni. Pri tem kot tiste, ki naj bodo upravičeni do napitnine, predstavniki gostinskih sindikatov (predlog podpira 76 % anketirancev) navajajo delovna področja kuhar, receptor, sobarica in čistilka, kar pojasnjujejo (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) s tem, da so v gostinstvu zaslužni za rezultat vsi, ki delajo za gosta, tako kuharji kot natakariji. Tudi predstavniki igralniških sindikatov so po večini mnenja (67 %), da bi se morala napitnina igralnih miz deliti širše in ne zgolj med zaposlene na igralnih mizah. K temu dodajajo, da morajo za gosta poskrbeti vsi; proces se začne na parkirišču, nadaljuje na recepciji, blagajni ..., ko gost odhaja iz igralnice, pa se nadaljuje v obratnem vrstnem redu. Med upravičence do napitnine (poleg zaposlenih na igralnih mizah) navajajo delovna področja varnostnik, receptor, delavec na igralnih avtomatih in blagajnik. Vendar med predstavniki igralniških sindikatov prihaja tudi do razhajanja v stališčih, pač glede na to, katere zaposlene predstavljajo. Npr. SIDS, ki predstavlja predvsem zaposlene na igralnih mizah, se bolj zavzema, da bi bila napitnina igralnih miz last samo zaposlenih na igralnih mizah. Na drugi strani je predstavnik sindikata VRBA, ki zastopa zaposlene v varnosti, na recepciji, blagajni in avtomatih, temu nasprotoval in se zavzemal, da bi se napitnina delila med vse zaposlene v igralnici, pri čemer je lahko izvzeta napitnina blagajnikov.

Gostinske sindikate smo tudi vprašali, ali bi podprli uvedbo plačnega sistema, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA. S predlogom ne soglašajo, saj ga podpira le ena petina vprašanih (3 od 15 ali 20 %). To so pojasnjevali (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) s tem, da bi tovrstni sistem zrušil sistem socialne varnosti v gostinstvu in turizmu in da tovrsten sistem za slovenske razmere ne pride v poštev, saj kultura napitnine še ni dovolj prisotna in obstaja nevarnost, da bi zaposleni imeli še nižje prihodke.

Večina (93 %) anketiranih slovenskih **delodajalcev** je v anketi (*Delodajalci in napitnina 2007*) odgovorila, da svojim zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine (tabela 4.9).

Odstotek tistih, ki napitnine ne dovoljujejo, se glede na dejavnost bistveno ne razlikuje (6 % za gostinstvo in 8 % za igralništvo). Za igralništvo (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) je bilo ugotovljeno, da napitnine ne dovoljujejo v igralnih salonih in pri velikih koncesionarjih, med t. i. nadzorniki. V tem primeru zaposleni sploh ne

smejo sprejemati napitnine. V gostinstvu pa napitnino, v kolikor bi gost kljub vsemu dal napitnino, zadržijo in jo evidentirajo kot viške v blagajnah in jo prištejejo prihodkom (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*). Obstaja pa bistvena razlika v urejenosti sistema zbiranja in delitve napitnine, saj ima urejen sistem le ena petina (19 %) anketiranih gostinskih podjetij in kar 73 % anketiranih igralniških podjetij. Razvidne so tudi določene razlike glede na demografske značilnosti anketiranih delodajalcev. Nekoliko več jih je v d. o. o.-jih (48 %) kot v d. d.-jih (41%). Najbolj pogost je pri delodajalcih s 50 do 100 zaposlenimi (62 %). S kasnejšimi polstrukturiranimi intervjuji (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) smo ugotovili, da so med igralniškimi podjetji tudi tri taka (HIT, d. d., Nova Gorica, HIT Šentilj in Casino Kobarid), kjer imajo celovito urejen sistem (pravilnik) prejemanja in delitve napitnine. Taka razlika med gostinstvom in igralništvom seveda izhaja iz tega, da je za igralniška podjetja značilna delitev napitnine po ZIS, medtem ko to za gostinstvo ne velja.

Tabela 4.9: Delodajalci in napitnina

Prosim, če lahko odgovorite na spodnja vprašanja. Pri tem lahko obkrožite odgovor "Da", "Ne" ali pa se do vprašanje ne opredelite in obkrožite odgovor "Ne bi želel odgovorjati".		Da	Ne	Skupaj
Ali Vašim zaposlenim dovoljujete sprejemanje napitnine?	Gostinstvo	93,8 %	6,3 %	32
	Igralništvo	91,7 %	8,3 %	24
	Skupaj	92,9 %	7,1 %	56
Ali imate urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?	Gostinstvo	19,4 %	80,6 %	31
	Igralništvo	72,7 %	27,3 %	22
	Skupaj	41,5 %	58,5 %	53
Ali so do napitnine poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	Gostinstvo	44,8 %	55,2 %	29
	Igralništvo	61,9 %	38,1 %	21
	Skupaj	52,0 %	48,0 %	50
Ali ste razmišljali, da bi uvedli plačni sistem, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA?	Gostinstvo	19,2%	80,8%	26

Vir: Delodajalci in napitnina 2007, priloga H.

Celo igralni saloni⁹³, katerih napitnina v času razsikave še ni predmet urejanja igralniške zakonodaje, imajo nepisana pravila za zbiranje in delitve napitnine (ponekod so do napitnine zaposleni upravičeni individualno, drugod zbirajo napitnino in si jo kasneje delijo vsi zaposleni po vnaprej dogovorjenem ključu), medtem ko je za gostinstvo to bolj redko značilno. To smo poskušali raziskati s polstrukturiranim intervjujem (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*). V gostinstvu si pod »urejen sistem« predstavljajo to, da se zaposleni sami dogovorijo za ključ delitve (individualna napitnina, skupinska za strežbo, vključenost tudi podpornih služb ipd.). Igralniški delodajalci pod pojmom »urejen sistem« umeščajo delitev napitnine glede na določila ZIS. V tem primeru se napitnina prišteje preostalim prihodkom in deli

⁹³ Bistvena razlika med igralnicami in igralnimi saloni je, da imajo igralnice lahko tudi žive igre (npr. igre s kroglico, kockami ali kartami) in neomejeno število igralnih avtomatov, medtem ko imajo igralni saloni lahko le do 200 igralnih avtomatov in nimajo živih iger.

skupaj s preostalim zneskom za plače kot njen variabilni del. Zato lahko zaključimo, da je popolnoma urejen sistem⁹⁴ delitve napitnine med slovenskimi delodajalci prej izjema kot pravilo. Obstajajo pa dogovori med skupino zaposlenih, ki se dogovorijo, kako bodo zbirali in delili napitnino ter kako bodo vključevali zaposlene iz ostalih (podpornih) služb. So pa delodajalci izrazili stališče, da se strinjajo, da bi moral biti v bodoče urejen sistem delitve napitnine.

Podobno obstaja razlika med gostinstvom in igralništvom glede tega, *ali so do napitnine poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni*. Praksa, da bi se napitnina delila med sodelavce, je značilna za dobro polovico (52 %) anketiranih podjetij, pri čemer je manj prisotna v gostinstvu (45 %) in bolj prisotna v igralništvu (62 %), od tega pri vseh velikih koncesionarjih, kjer se deli napitnina igralnih miz. V gostinskih podjetjih, kjer imajo urejen sistem delitve, so do napitnine sodelavcev upravičeni kuhar, natakar, receptor, garderober in sobarice. Za igralništvo pa so poleg zaposlenih na igralnih mizah značilne delitve napitnine med blagajnike, zaposlene na igralnih avtomatih in recepciji. Pri tem so načini delitve lahko različni. V nekaterih podjetjih se napitnina deli med vse zaposlene, ki so tisti dan v službi. V igralništvu, kjer to področje ureja ZIS, napitnino prejemajo vsi zaposleni, z izjemo vodstvenih delavcev, v obliki stimulacije, čeprav na plačilni listi napitnina vedno ni prikazana. Ker je način delitve napitnine lahko zelo odvisen od delodajalcev, nas je zanimalo (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*), ali bi bili delodajalci pripravljene pomagati zaposlenim pri pripravi sistema nagrajevanja z napitninami. Medtem ko gostinski delodajalci glede tega nimajo izdelanega stališča, so igralniški delodajalci primorani zaradi zakonske diktacije v ZIS že sedaj usklajevati interese z zaposleni in jih bodo tudi v bodoče.

Gostinske delodajalce smo tudi vprašali, *ali bi uvedli plačni sistem, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno*

⁹⁴ Za potrebe doktorske disertacije smo oblikovali definicijo popolnoma urejenega sistema delitve, ki izhaja iz praks v ZDA: »Gre za sistem nagrajevanja z napitninami, kjer se predstavniki delodajalcev in predstavniki zaposlenih vnaprej dogovorijo kako se bo napitnina zbirala v skupno blagajno ter po kakšnem ključu se bo delila med zaposlene na različnih delovnih mestih, ki različno prispevajo k samemu nastanku napitnine. Za zbiranje in delitev napitnine je zadolžen delodajalec, ki poskrbi, da bodo vsi zaposleni participirali v napitnine po vnaprej dogovorjenem ključu delitve. Od napitnine delodajalec odvaja akontacijo dohodnine in v primeru igralniške napitnine tudi prispevke.« V nadaljevanju bodo opravljene tudi primerjave glede na zaznano urejenost sistema nagrajevanja z napitninami na ravni podjetij. Te podatke smo dobili pri anketiranju delodajalcev in s polstrukturiranimi intervjuji le-teh. Potrditve pa so nam dali šele zaposleni na fokusnih skupinah, saj smo želeli, da na opredelitev zaposleni gledajo enotno. Po kriteriju urejenega sistema za gostinstvo nimamo dovolj anketirancev, da bi lahko opravili primerjave. Primerjave bodo zato opravljene zgolj za igralništvo. Te kriterije so v času raziskave izpolnjevala podjetja iz skupine HIT.

napitnino po zgledu ZDA. O tem je že razmišljala le ena petina (19 %) gostinskih delodajalcev. Nasprotovanje takšni ureditvi (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) so utemeljevali s tem, da bi prihajalo do velikih razlik med zaposlenimi. Poleg tega bi po njihovem mnenju to dodatno povečevalo cene storitev in povzročalo slabo voljo pri strankah in zaposlenih. Zaposleni bi se osredotočali na prodajo dražjih artiklov, ki bi prinašali večje napitnine, kar bi izčrpavalo goste in dolgoročno slabo vplivalo na poslovni rezultat podjetja. Omogočalo bi tudi izkoriščanje, predvsem mlajše delovne sile, saj bi ti imeli najslabša dela, ne bi pa dobili napitnine. Mnenja so bili, da je v Evropi drugačna kultura kot v ZDA, zato za Slovenijo tovrstni sistem ne pride v poštev.

S ciljem pridobiti čim več informacij o napitnini smo skupaj z anketnim vprašalnikom vsem delodajalcem iz vzorčnega okvirja (80 gostinskih in 28 igralniških podjetij) poslali ponudbo za brezplačno izvedbo delavnice (kombinacija predavanj, diskusije in praktičnih vaj) na temo »*Kakovostna storitev in napitnina*«. Program je obsegal tematiko ključnih kompetenc zaposlenih v storitveni dejavnosti, ki so element kakovostne storitve, na kakšen način lahko s preizkušenimi načini vplivamo na višino napitnine ter na kaj moramo biti pozorni pri delu z gosti. Na ponudbo so se odzvala 4 gostinska (5 %) in 4 igralniška podjetja (14 %), pri katerih smo leta 2007 potem tudi izvedli takšno delavnico. Iz tega lahko zaključimo, da je število delodajalcev, ki se zavedajo, kakšne možnosti ponuja napitnina kot orodje za dvigovanje kvalitete storitve ter na kakšen način lahko del bremena za strošek plač prenesejo na goste, izredno majhno, čeprav bi se verjetno zmanjšali pritiski po povečevanju plač, v kolikor bi zaposleni povečali svoje prihodke iz napitnin. En delodajalec je svoje nezanimanje pojasnil s tem, da način njihovega dela temelji na drugačnih načinih motiviranja in stimuliranja in jih zato tovrstna izobraževanja ne zanimajo. To kaže, da slovenska kultura in posredno slovenski delodajalci še ni sprejela napitnine kot sestavnega dela storitve, zato se tudi še ne zavedajo, da lahko z urejeno napitnino povečajo kakovost storitve.

Z anketo *Predstavniki delodajalcev in napitnina 2007* smo ugotovili (tabela 4.10), da **predstavniki igralniških delodajalcev** podpirajo, da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine, menijo, da mora biti sistem zbiranja in delitve napitnine urejen in da morajo biti do napitnine, poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi ostali zaposleni. Le pol pa jih podpira idejo, da bi v igralništvu uvedli plačni sistem, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz napitnine.

Tabela 4.10: Predstavniki delodajalcev in napitnina

Prosim, če lahko odgovorite na spodnja vprašanja. Pri tem lahko obkrožite odgovor "Da", "Ne" ali pa se do vprašanje ne opredelite in obkrožite odgovor "Ne bi želel odgovarjati".	Da	Ne	Skupaj	
Ali menite, da je prav, da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine?	Gostinstvo	60,0 %	40,0 %	5
	Igralništvo	100,0 %		6
	Skupaj	81,8 %	18,2 %	11
Ali menite, da bi bilo pravilno, če bi imeli delodajalci urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?	Gostinstvo	50,0 %	50,0 %	4
	Igralništvo	100,0 %		6
	Skupaj	80,0 %	20,0 %	10
Ali menite, da je pravilno, da so do napitnine, poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	Gostinstvo	100,0 %		4
	Igralništvo	83,3 %	16,7 %	6
	Skupaj	90,0 %	10,0 %	10
Ali ste razmišljali, da bi uvedli plačni sistem, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije (poleg zajamčene osnovne urne postavke), ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA?	Gostinstvo	25,0 %	75,0 %	4
	Igralništvo	50,0 %	50,0 %	6
Ali ste razmišljali, da bi v igralništvu uvedli plačni sistem, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz napitnine?	Igralništvo	50,0 %	50,0 %	6

Vir: Predstavniki delodajalcev in napitnina 2007, priloga I.

Na drugi strani so predstavniki gostinskih delodajalcev bolj zadržani, saj jih zbiranje napitnine podpira 60 %, urejen sistem zbiranja in delitve napitnine pa polovica. Vsi pa se strinjajo s predlogom, da bi bili do napitnine poleg tistih, ki jo ustvarijo, upravičeni tudi drugi zaposleni. Le ena četrtina anketirancev pa je naklonjena plačnemu sistemu, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije (poleg zajamčene osnovne urne postavke), ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA, torej da bi bili zaposleni plačani pretežno iz napitnin.

Pozitivno pri tem je, da bi bili (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) predstavniki delodajalcev, ne glede na dejavnost, pripravljeni sodelovati pri pripravi urejenega sistema nagrajevanja, saj menijo, da bi to lahko prispevalo k večji transparentnosti nagrajevanja.

Vladni predstavniki so odgovarjali na enak anketni vprašalnik kot predstavniki delodajalcev (*Vladni predstavniki in napitnina 2007*) in z njimi so bili dodatno opravljeni tudi polstrukturirani intervjuji (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*). Na **MF** se s prakso, da delodajalci dovoljujejo sprejemanje napitnine, ki naj bi bilo urejeno, strinjajo. Na vprašanje, kdo naj bi bil poleg tistih, ki jo ustvarijo, še vključen, niso podali odgovora. Svoje stališče so utemeljili s tem, da izraz »tisti, ki jo ustvarijo« ni jasen in tudi ni ustrezen. Medtem ko se s predlogom, da bi bili zaposleni v gostinstvu plačani pretežno iz napitnine, ne strinjajo, predlog ureditve za igralništvo podpirajo. Predstavniki Urada za nadzor prirejanja posebnih iger na srečo (UNPIS) je bil mnenja (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*), da je za igralništvo ključno, da bi se uredila tudi preostala napitnina (npr. na igralnih avtomatih in blagajnah) v igralnici.

Predstavniki **MDDSZ**, ki je odgovarjal na anketni vprašalnik, prakso, da delodajalci dovoljujejo zaposlenim sprejemanje napitnine, podpira, saj meni, da je to običajna

praksa v svetu. Sistem zbiranja bi moral biti urejen tako, da bi omogočal pregled in obdavčitev. Strinja se tudi, da bi morali biti poleg tistih, ki napitnino ustvarijo, vključeni vsi, ki sodelujejo v procesu izvajanja neke storitve, saj lahko vsi bolj ali manj prispevajo h kakovosti storitve. O predlogu, da bi bili zaposleni v gostinstvu in igralništvu plačani pretežno iz napitnine, ni izrazil svojega stališča.

4.1.4.2 Urejenost napitnine na ravni slovenskih podjetij

V tem podglavju smo prikazali primere dobrih praks sistema prejetja in delitve napitnine med slovenskimi delodajalci. Obravnavali smo jih ločeno za področje gostinstva in igralništva.

4.1.4.2.1 Urejenost zbiranja in delitve napitnine v slovenskem gostinstvu

Urejenost zbiranja in delitve napitnine v strežbi in recepciji je od obrata do obrata različna. Primere dobrih praks smo zabeležili na podlagi polstrukturiranih intervjujev s predstavniki delodajalcev (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) in fokusnih skupinah z zaposlenimi (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*).

V večini lokalov imajo zaposleni **individualno napitnino**. Tam, kjer imajo **skupinsko napitnino**, sistem deluje na dogovoru skupine. Primeri so opisani v nadaljevanju.

Skupina se (lahko tudi z vodstvom) dogovori, da bodo napitnino zbirali v skupen sklad in si jo kasneje po ključu delili med tiste zaposlene, ki so bili tisti dan v delovni izmeni. Pri tem lahko upoštevajo le zaposlene v strežbi, lahko pa so do dela napitnine upravičene tudi podporne službe. Tako npr. v nekem slovenskem hotelu – na osnovi sklepa sestanka zaposlenih iz oddelka hrane in pijače – natakarji konec dneva oddajo napitnino v skupni dnevni sklad; 10 % od tega gre za kuharje, ostalo si enakomerno razdelijo zaposleni v strežbi.

V nekaterih lokalih vodja zadolži delavca oz. skupino delavcev, da prevzamejo napitninsko blagajno. Napitnino se prešteje enkrat tedensko in po dogovorjenem ključu razdeli med strežbo in kuhinjo. Za take oblike zbiranja in delitve napitnine se odločajo predvsem tam, kjer je urnik lokala daljši in zaposleni ne zaključijo dela istočasno. Delitev napitnin med delovnim procesom bi predstavljala motnjo dela. Poleg tega pravijo, da predstavlja tedensko razdeljena napitnina večjo denarno vrednost kot dnevno razdeljena.

Obstajajo tudi primeri, ko napitnino zbira vodja obrata in s tako zbranim denarjem zaposleni pokrijejo stroške hrane in pijače ter kakšno skupinsko zabavo ali izlet.

Vodje gostinskih obratov so mnenja (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*), da je možno uvesti urejen sistem zbiranja in delitve napitnine le tam, kjer obstaja eno blagajniško mesto v lokalu. Sicer naj bi bil nadzor nad napitnino nemogoč, ker je tistih, ki obračunavajo storitve, več. V tem primeru je prisotno prilaščanje napitnine. Čeprav take sodelavce kmalu izsledijo, to poslabšuje odnose med sodelavci in otežuje vsakodnevno delo.

Naj navedemo še dva zanimiva in neobičajna primera zbiranja in delitve napitnine. V času božično-novoletnih praznikov v letu 2007 smo v neki piceriji zasledili primer, ko so zaposleni ob blagajni goste picerije obveščali, da vso napitnino podarjajo v dobrodelne namene. Zaupali so nam, da je bila napitnina v tistem obdobju nadpovprečno visoka. V drugem lokalu je lastnik lokala z denarjem, zbranim iz napitnine, počastil stalne goste.

4.1.4.2.2 Urejenost zbiranja in delitve napitnine v slovenskem igralništvu

Napitnina, ustvarjena na igralnih mizah, je v Sloveniji v skladu z določili 91. člena *Zakona o igrah na srečo* prihodek podjetja, ki se prišteje k preostalim prihodkom, ki jih ustvari družba. Podrobneje je bil zakonski vidik opisan v podpoglavju 2.5.3.2.

Igralni saloni, katerih napitnina v času raziskave še ni bila predmet urejanja igralniške zakonodaje, pa imajo različna (lastna) pravila za zbiranje in delitev napitnine (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*). V nekaterih igralnih salonih so do napitnine zaposleni upravičeni individualno, drugje zbirajo napitnino na enem mestu in si jo kasneje delijo vsi zaposleni po vnaprej dogovorjenem ključu (vsi enako, glede na opravljene ure, glede na delovno področje ipd.). Obstajajo pa tudi primeri, ko delodajalec napitnin ne dovoljuje, saj meni, da se bo denar, ki je bil sicer namenjen za napitnino, stekel v realizacijo. Gost pa bo imel občutek, da je dalj časa igral. Zabeleženi pa so tudi primeri, ko si lastniki igralnih salonov zadržijo del napitnine oz. se le-ta deli tudi med režijske službe.

Na splošno igralniški koncesionarji zavračajo rešitve, ki so že podane v ZIS, saj študija Centra za mednarodno konkurenčnost (CIC 2001, 9) med drugim ugotavlja:

- napitnina, kakršno poznamo danes v slovenskih igralnicah, ni v funkciji stimulativnega nagrajevanja krupjejev, kot to od igralnic zahteva obstoječi zakon;
- napitnina ni v funkciji menedžerskega orodja, s katerim bi dvigovali produktivnost krupjejev, oziroma menedžerji napitnin ne znajo pravilno uporabiti sebi v prid pri

vodenju igralniških delavcev. Tako prihaja do velikih razlik v prejemkih zaposlenih pri različnih koncesionarjih, saj krupjeji niso niti približno enako nagrajeni z napitninami, pa čeprav je povprečna mesečna ustvarjena napitnina na krupjeja v različnih igralnicah primerljiva;

- ugotovljena anomalija kaže na potrebo urejanja stimulativnega nagrajevanja krupjejev znotraj posamezne igralnice, kar je tako v interesu menedžerjev kot krupjejev.

Ista študija (Center za mednarodno konkurenčnost 2001) je ugotovila, da v Casinu Portorož, Casinu Bled, Casinu Maribor in Casinu Ljubljana⁹⁵ – kljub večkratni pobudi s strani sindikatov in zakonskemu določilu – še niso vzpostavili posebnega modela zbiranja in delitve napitnine in niso razpolagali s posebnimi ureditvami. Tudi sami na podlagi ankete (*Delodajalci in napitnina 2007*) in postrukturiranih intervjujev z delodajalci (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) ugotavljamo, da je stanje v letu 2009 nespremenjeno. Napitnina se v vseh slovenskih igralnicah prišteje k preostalim prihodkom in se v večjem ali manjšem odstotku deli skupaj s preostalim zneskom za plače. Pretežno ta delitev poteka kot variabilni del plače. Največkrat sama delitev ni posebej transparentna. To zaposlene (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) zelo moti in so mnenja, da se jim napitnina ne razdeli, pa čeprav delodajalci zatrjujejo (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*), da se v celoti razdeli med zaposlene. Pri tem povedo, da se del napitnine razdeli za pokritje osnovnih plač in preostali del za variabilni del.

Iz priloge S (tabela S.5) izhaja, da delež napitnine v realizacij igralnih miz pada v vseh slovenskih igralnicah. Posledično pada tudi delež (tabela S.6) napitnine v stroških dela, kar povečuje pritiske na ostale prihodke za delitev plač.

Kot je bilo že poudarjeno, imajo urejen sistem zbiranja in delitve napitnine pri naslednjih koncesionarjih: Hit, d. d., Nova Gorica; Hit Šentilj, d. d., in Casino Kobarid, d. d. Kot primer prikazujemo ureditvi v Hit, d. d., Nova Gorica in v Casino Kobarid, d. d.

Hit, d. d., Nova Gorica

V HIT-u⁹⁶ je mesečna plača sestavljena iz petih ali šestih osnovnih delov (graf 4.3).

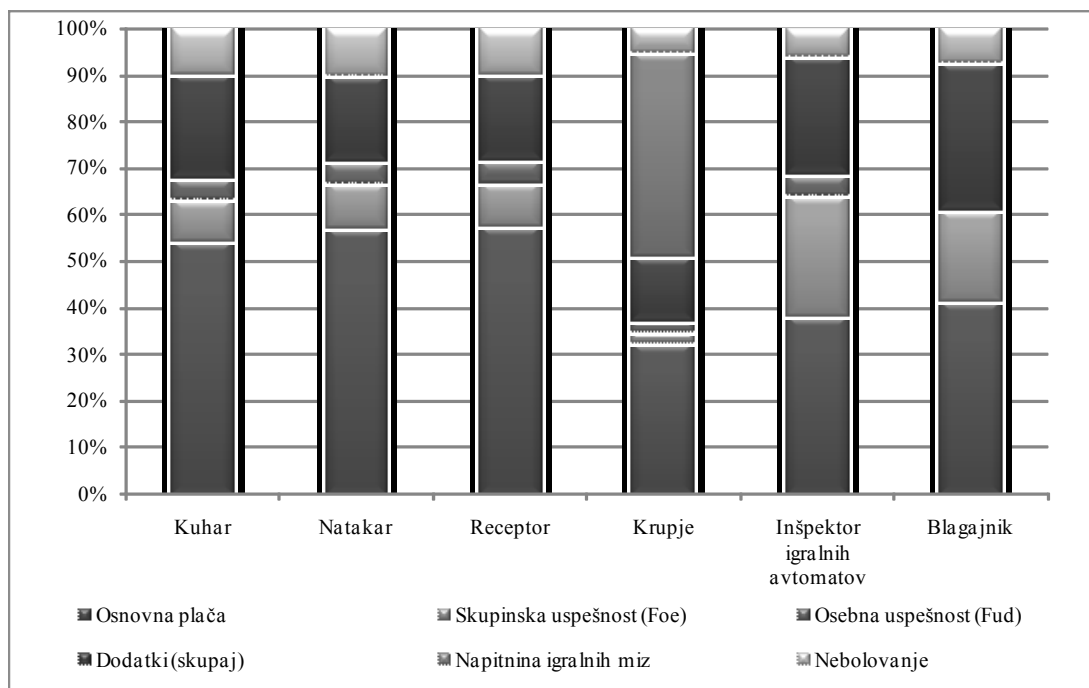
Razlikuje se v tem, da imajo nekatera delovna področja tudi napitnino (odvisno od oddelka). Sestavljena je iz šestih delov: (1) osnovne plače, (2) faktorja skupinske uspešnosti organizacijske enote (Foe), (3) faktorja osebne uspešnosti delavca (Fud),

⁹⁵ V Ljubljani so s 1. 7. 2009 uvedli nov sistem nagrajevanja z napitnino. 50 % gre zaposlenim po določenih delovnih mestih in 50 % v realizacijo. Zaposleni, ki ustvarijo več napitnine, je tudi več dobijo.

⁹⁶ V okviru HIT, d. d., Nova Gorica so v letu 2007 delovali igralniško-zabavišni centri Park, Perla in Korona, igralnici Kastel in Fontana ter igralna salona Dama in Drive IN.

(4) dodatkov (popoldanska izmena, nočno, praznično in nedeljsko delo, neugodni vplivi okolja ...), (5) napitnine, (6) stimulacije za neizostajanje zaradi bolezni. Enkrat letno se ugotavlja in izplačuje še del plače iz uspešnosti poslovanja podjetja, kar pa v grafu 4.3 ni posebej predstavljeno.

Graf 4.3: Primerjava strukture plače po obravnavanih delovnih mestih



Vir: Hit, d. d. Nova Gorica, 2007, Analiza plač v okviru raziskave *Delodajalci in napitnina 2007*, priloga H.

Kot pojasnjujemo v nadaljevanju, se napitnina pojavlja kot posebna kategorija, vključena pa je tudi v Foe. Pri krupjejih na višino plače najbolj vpliva napitnina in v povprečju predstavlja 44 % plače. Tako je tudi višja od osnovne plače, ki predstavlja 33 %. Sistem delitve je urejen tako, da delež napitnine z delovno dobo v plači celo še narašča (med 35 % in 50 % celotne plače). Del napitnine (20 %) se razdeli skozi Foe, zato jo prejemaajo vsi ostali zaposleni v igralnici, z izjemo vodstvenega kadra.

Napitnina igralnih miz

Delovno navodilo Zbiranje in evidentiranje napitnine (HIT, d. d., Nova Gorica, 2008) določa, da zaposleni (krupjeji), ki vodijo oziroma nadzorujejo izvajanje igre na igralnih mizah, ne smejo sprejemati napitnine na svoj račun niti na račun drugih, ne da bi napitnino deponirali v za to določeno skrinjico na igralni mizi. V kolikor je dana napitnina v gotovini, jo mora krupje zamenjati v vrednostni žeton. Vsebinsko skrinjice šteje posebna komisija, ki je sestavljena iz predstavnika igralnih miz, igralnih avtomatov in blagajniškega poslovanja. Evidenca prejete napitnine se vodi z

obračunom posamezne igralne mize in v skupnem zbirniku prejete napitnine za posamezni koledarski dan. O izkupičku so koncesionarji dolžni mesečno obveščati tudi UNPIS. Zato UNPIS razpolaga z vsemi podatki o napitninah igralnih miz.

V **Pravilniku o plačah** (Podjetniška kolektivna pogodba za družbo HIT 2004) je določeno, da se za delitev med zaposlene namenja celotna napitnina. Pravilnik določa, kdo so upravičenci in v kolikšnem deležu participirajo v uspešnosti igralnice (Foe).

Podrobneje delitev napitnine med zaposlene ureja **Metodologija za delitev napitnine** (Podjetniška kolektivna pogodba za družbo HIT 2004), ki je del Pravilnika o plačah. Napitnina se deli neposredno med upravičence v vsaki Hitovi igralnici posebej, z izjemo igralnic v Novi Gorici, kjer se deli med zaposlene v obeh igralnicah, ki delujeta v Novi Gorici. Metodologija tudi določa, da so do napitnine upravičeni vsi zaposleni v igralnici (v različnih absolutnih zneskih), z izjemo vodstvenih delavcev, ki so plačani na podlagi kriterijev v individualni pogodbi o zaposlitvi. Tako se med oddelke razdeli napitnina na naslednji način:

- oddelek igralnih miz (krupje, vodja mize in inšpektor igralnih miz) si zadrži in razdeli 80 % napitnine, ustvarjene na igralnih mizah (le-to je na plačilni listi jasno razvidno in izraženo v urni postavki);
- vsi zaposleni v posamezni igralnici, vključno z zaposlenimi na igralnih mizah, si delijo preostalih 20 % napitnine, ustvarjene na igralnih mizah, skozi uspešnost igralnice (Foe), ki ga določa Pravilnik o plačah.

V praksi tako zaposleni ob igralnih mizah prejmejo 82 % vse napitnine. Ta odstotek delitve je primerljiv z avstrijskim (Betriebsvereinbarung für die Arbeitnehmer der Casinos Austria 1990) in nizozemskim (Collectieve arbeidsovereenkomst 2006) sistemom delitve napitnine.

V nadaljevanju Metodologija določa korekcijske faktorje, ki služijo za povečevanje absolutnih zneskov napitnine posameznika glede na pogoje dela. Korekcijski faktorji dvigujejo osnovo pri izmenskem, nočnem in prazničnem delu. Poleg tega pa dvigujejo osnovo še tistim posameznikom, ki svoj prosti dan v vikendu prostovoljno zamenjajo za svoj delovni dan med tednom. Kombinacija teh zamenjav je pripomogla k boljšemu prilagajanju ponudbe in povpraševanja po delavcih v dnevih, ko sta obisk igralnice in s tem tudi potreba po dodatnih zaposlenih, večja. Dejansko gre za orodje, ki naj bi povečalo numerično fleksibilnost.

Faktor napitnine posameznika je pri normalnih pogojih dela odvisen od dveh podfaktorjev. Prvi je faktor plačilnega razreda, ki se nanaša na plačilni razred, v katerega je uvrščen posameznik. Narašča od krupjeja začetnika plačilnega razreda od 11 do 23. Od tu naprej je za vse krupjeje, vodje miz in inšpektorje na igralnih mizah enak. Drugi je faktor staža in se nanaša na število aktivnih let dela na igralnih mizah, narašča pa od prvega do trinajstega leta aktivnega dela na ameriški ruleti. Tu gre za vzvode, s katerimi naj bi nagradili bolj izkušene delavce (daljše delovne izkušnje, usposobljenost za večje število različnih iger), in povečevanje funkcionalne fleksibilnosti.

Zaposleni so do sorazmernega deleža napitnine upravičeni tudi v času plačanih odsotnosti (bolniška, koriščenje letnega dopusta) v smislu nadomestila. Sicer pa se napitnina izkazuje v variabilnem delu plače in jo zato lahko umeščamo med orodje za povečevanje finančne fleksibilnosti.

Največja kritika obstoječega sistema delitve je po mnenju zaposlenih v Hit, d. d., Nova Gorica to, da je sistem izredno zapleten in nepregleden (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*), po mnenju menedžmenta pa, da nagraduje enako tako delo kot nedelo, saj zaposlenim pripada del napitnine tudi v času koriščenja letnega dopusta ali bolniške (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*).

Preostala napitnina v igralnici

Delovno navodilo Zbiranje in evidentiranje napitnine (HIT, d. d., Nova Gorica, 2008) ureja napitnino tudi ostalih zaposlenih v igralnici.

Blagajniki in receptorji so dolžni deponirati napitnino v posebno prenosno blagajno. Po zaključku blagajne oz. recepcijskega mesta se višina napitnine vpiše v knjigo, vendar so po zaključku dela do nje upravičeni neposredno. V primeru, da pride do prejema večjega zneska napitnine (50 EUR in več) iz naslova večjih dobitkov na igralnih avtomatih, se le-ta deli po vnaprej dogovorjenih pravilih med vse upravičence v izmeni. Znesek se v enaki višini razdeli med blagajnike in valeje na igralnih avtomatih.

Valeji, vratarji in zaposleni na parkiriščih so do napitnine upravičeni neposredno. Delitev le-te temelji na njihovih internih dogovorih. Največkrat je praksa, da imajo skupno blagajno. Uveljavila se je tudi praksa (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*), da do napitnine sodelavcev v času odsotnosti niso upravičeni.

Casino Kobarid, d. d., in Hit Šentilj, d. d.

Casino Kobarid, d. d., in Hit Šentilj, d. d., sta družbi v okviru družbe HIT, d. d., Nova Gorica, ki upravljata igralnici Casino Aurora in Casino Mond. Uredili sta samostojen sistem nagrajevanja ter sistem zbiranja in ureditve napitnine, ki pa je podoben zgoraj opisanemu sistemu v družbi HIT, d. d., Nova Gorica, vendar je manj zapleten. Nastal je na podlagi izkušenj v Hitovih igralnicah v tujini (Casino Coloseum Sarajevo in Casino Maestral Budva). Posebnost sistema je v tem, da se v skupni sklad zbirajo tudi napitnine, ustvarjene na blagajnah, recepciji in igralnih avtomatih, medtem ko je splošno pravilo v HIT, d. d., Nova Gorica, da se zbirajo le napitnine igralnih miz. Vsako delovno področje je ustrezno ovrednoteno za osnovno plačo in za delež pripadajoče napitnine. Napitnina, ki se deli med zaposlene, je lahko iz meseca v mesec drugačna, pač odvisno od prihodkov iz napitnin. O tem, kolikšen del napitnine se uporabi za plače v tekočem mesecu, odloči uprava delniške družbe. Lahko pa se tudi odloči, da njene višine ne bo spreminjala.⁹⁷ Ureditev določa posebno poglavje Pravilnika o plačah. Delavec je upravičen do dela plače iz napitnine samo za čas, ko učinkovito dela. Na plačilni listi je napitnina prikazana kot dodatna stimulacija. Tako v (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) v Hit Šentilj, d. d., predstavlja pri krupjejih napitnina med 20 in 25 % bruto plače in je nižja od osnovne plače. V Casino Kobarid, d. d., predstavlja dobro polovico osnovne plače. V deležu celotne bruto plače pa znaša med 20 in 30 %.

4.1.4.3 Odnos zaposlenih do sistema nagrajevanja v podjetju

V tem podpoglavju predstavljamo, kako zaposleni v gostinstvu in igralništvu poznajo sistem nagrajevanja ter kakšna so njihova stališča v zvezi s temi sistemi. To smo izmerili z anketiranjem zaposlenih (*Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007*, priloga E, in *Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007*, priloga F), fokusnimi skupinami z zaposlenimi (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) in polstrukturiranimi intervjuji s predstavniki sindikatov (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*). Z nizom trditev, za katere so anketiranci na 5-stopenjski lestvici (od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«⁹⁸) podali svoje strinjanje, smo ugotavljali, kako zaposleni poznajo sistem nagrajevanja v podjetju, kjer so zaposleni, kako so po njihovem mnenju nagrajeni glede na ostale zaposlene v podjetju in panogi, ali jim plača zagotavlja socialno varnost, ali napitnina spada med variabilni del nagrajevanja ter

⁹⁷ To se je tudi v praksi zgodilo in je napitnina posledično zelo padla, saj zaposleni niso imeli motivov za pridobivanje le-te.

⁹⁸ Za potrditev je potrebna višja ocena od 3,35 oz. 66 % najvišje ocene 5,00.

kakšna so njihova stališča do urejenega sistema zbiranja in delitve napitnine. Podrobnejši vpogled v to tematiko pa so nam podale še fokusne skupine in polstrukturirani intervjuji.

Kot je razvidno iz tabele 4.11, zaposleni v **gostinstvu** niso dobro seznanjeni s sistemom nagrajevanja v podjetju (povprečno strinjanje pri trditvi »S sistemom nagrajevanja v podjetju sem seznanjen« od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam« znaša 3,04) in ne razumejo svoje plačilne liste (povprečje trditve »Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste« znaša 2,89). To kaže na majhno informiranost zaposlenih.

Tabela 4.11: Poznavanje sistema nagrajevanja

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«) izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na model nagrajevanja.						
Gostinstvo	S sistemom nagrajevanja v podjetju sem seznanjen.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.		S sistemom nagrajevanja v podjetju sem seznanjen.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	Igralništvo
Glavni natakar (n=26)	3,50	2,84	Aritmetična sredina	3,66	2,91	Inšpektor igralnih miz (n=32)
Natakar (n=151)	3,07	2,94	Aritmetična sredina	3,27	2,69	Vodja mize (n=33)
Pomožni natakar (n=5)	2,60	3,4	Aritmetična sredina	2,94	2,58	Krupje (n=193)
Glavni kuhar (n=7)	3,43	3,14	Aritmetična sredina	3,17	3,00	Urejevalec žetonov – delilec kart (n=5)
Kuhar (n=50)	2,84	2,64	Aritmetična sredina	3,24	2,23	Inšpektor igralnih avtomatov (n=40)
Pomožni kuhar (n=11)	2,27	2,09	Aritmetična sredina	2,96	3,00	Manipulant igralnih avtomatov (n=27)
Receptor (n=22)	3,14	3,41	Aritmetična sredina	3,11	2,79	Blagajnik (n=114)
Skupaj (n=271)	3,04	2,89	Aritmetična sredina	3,09	2,67	Skupaj (n=443)

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Iz tabele je tudi razvidno, da so zaposleni, ki opravljajo nadzorniška dela (glavni kuhar, glavni natakar), bolje seznanjeni s sistemom nagrajevanja vendar se v ostalih elementih njihovo mnenje ne razlikuje od ostalih anketirancev. Prav tako ni večjih razlik med tistimi, ki prejemajo napitnino neposredno (strežba, recepcija), in tistimi, ki napitnine neposredno ne prejemajo (kuhinja).

Zaposleni v **igralništvu** so tudi slabo seznanjeni s sistemom nagrajevanja v podjetju (povprečje 3,09) in ne razumejo svoje plačilne liste (povprečje 2,67). Inšpektorji igralnih miz so sicer bolj seznanjeni s sistemom nagrajevanja, vendar se v ostalih elementih njihovo mnenje ne razlikuje od ostalih anketirancev. Prav tako ni večjih razlik med tistimi, ki prejemajo napitnino neposredno (igralne mize, blagajna), in tistimi, ki napitnine neposredno ne prejemajo (igralni avtomati).

Naslednje, kar nas zanima, je, kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja. Ugotavljamo (tabela 4.12), da so zaposleni v gostinstvu (povprečje pri trditvi »Z obstoječim sistemom nagrajevanja sem zadovoljen« znaša 2,35) in igralništvu (povprečje 2,15) nezadovoljni s sistemom nagrajevanja.

Kakšno pa je zadovoljstvo krupjejev s sistemom nagrajevanja v podjetjih z urejenim sistemom nagrajevanja igralnih miz? Ali so ti bolj zadovoljni kot krupjeji v podjetjih z neurejenim sistemom? Ugotovitev je, da so krupjeji v podjetjih z urejenim sistemom nagrajevanja z napitnino igralnih miz bolj seznanjeni (povprečje 3,08) s sistemom nagrajevanja od krupjejev v podjetjih z neurejenim sistemom (povprečje 2,38). S sistemom nagrajevanja so bolj nezadovoljni kot zadovoljni (povprečje 2,23), vendar krupjeji v podjetjih z neurejenim sistemom nagrajevanja izkazujejo še večje nezadovoljstvo (1,76). Glede razumevanja plačilne liste imajo krupjeji v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine več težav pri razumevanju (povprečje 2,5 in 2,94) od tistih z neurejenim sistemom delitve napitnine. To pojasnjujejo s tem, da je slednji bolj preprost.

Tabela 4.12: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«) izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na model nagrajevanja. »Z obstoječim sistemom nagrajevanja sem zadovoljen.«				
Glavni natakhar (n=26)	2,35	Aritmetična sredina	2,34	Inšpektor igralnih miz (n=32)
Natakhar (n=151)	2,40	Aritmetična sredina	2,27	Vodja mize (n=33)
Pomožni natakhar (n=5)	2,60	Aritmetična sredina	2,14	Krupje (n=193)
Glavni kuhar (n=7)	2,00	Aritmetična sredina	2,20	Urejevalec žetonov - delilec kart (n=5)
Kuhar (n=50)	2,18	Aritmetična sredina	2,07	Inšpektor igralnih avtomatov (n=40)
Pomožni kuhar (n=11)	1,64	Aritmetična sredina	2,41	Manipulant igralnih avtomatov (n=27)
Receptor (n=22)	2,77	Aritmetična sredina	2,04	Blagajnik (n=114)
Zaposleni v gostinstvu skupaj (n=271)	2,35	Aritmetična sredina	2,15	Zaposleni v igralništvu skupaj (n=443)

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Glede svoje osnovne plače (tabela 4.13) v **gostinstvu** menijo, da ni večja od osnovnih plač v drugih podjetjih iste panoge (povprečje pri trditvi »Moja osnovna plača je višja kot osnovne plače v drugih podjetjih iste panoge« znaša 2,23). Menijo tudi, da so v primerjavi z ostalimi v podjetju slabše plačani (povprečje pri trditvi »V primerjavi z ostalimi v podjetju sem pošteno plačan« znaša 2,97).

Tudi v **igralništvu** je značilna premajhna informiranost zaposlenih glede osnovnih sestavin plačnega sistema. Glede njihove osnovne plače menijo, da ni večja od osnovnih plač v drugih podjetjih iste panoge (povprečje 2,19). Menijo tudi, da so v primerjavi z ostalimi v podjetju slabše plačani (povprečje 2,56).

Tabela 4.13: Zadovoljstvo z višino plače

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«) izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na model nagrajevanja.						
Gostinstvo	Moja osnovna plača je višja kot osnovne plače v drugih podjetjih iste panoge.	V primerjavi z ostalimi v podjetju sem pošteno plačan.		Moja osnovna plača je višja kot osnovne plače v drugih podjetjih iste panoge.	V primerjavi z ostalimi v podjetju sem pošteno plačan.	Igralništvo
Glavni natakak (n=26)	2,16	2,38	Aritmetična sredina	2,39	3,09	Inšpektor igralnih miz (n=32)
Natakak (n=151)	2,24	2,25	Aritmetična sredina	1,91	2,44	Vodja mize (n=33)
Pomožni natakak (n=5)	1,33	2,25	Aritmetična sredina	2,04	2,62	Krupje (n=193)
Glavni kuhar (n=7)	2,14	2,14	Aritmetična sredina	3,00	3,40	Urejevalec žetonov - delilec kart (n=5)
Kuhar (n=50)	2,04	2,10	Aritmetična sredina	2,33	2,75	Inšpektor igralnih avtomatov (n=40)
Pomožni kuhar (n=11)	2,00	2,40	Aritmetična sredina	2,41	2,70	Manipulant igralnih avtomatov (n=27)
Receptor (n=22)	2,70	2,50	Aritmetična sredina	2,32	2,21	Blagajnik (n=114)
Skupaj (n=271)	2,21	2,26	Aritmetična sredina	2,19	2,56	Skupaj (n=443)

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Glede na nezadovoljstvo s plačo se postavlja vprašanje, ali zaposlenim le-ta sploh pokrije osnovne potrebe. Medtem ko so zaposleni v gostinstvu mnenja (tabela 4.14), da jim ne pokrije (povprečje pri trditvi »Plača, ki jo prejeman, mi zagotavlja socialno varnost« znaša 2,97), zaposleni v igralništvu ocenjujejo, da jim plača pokrije osnovne potrebe (povprečje 3,66). Zaposleni, ki opravljajo nadzorniška dela in imajo najvišje plače v igralnici (inšpektor igralnih miz 4, inšpektor igralnih avtomatov 3,97) ocenjujejo zadnjo trditev najvišje.

Tabela 4.14: Pokrivanje osnovnih potreb s plačo

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«) izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na model nagrajevanja.					
»Plača, ki jo prejeman, mi zagotavlja socialno varnost.«					
Glavni natakak (n=26)	2,92	Aritmetična sredina	4,00	Inšpektor igralnih miz (n=32)	
Natakak (n=151)	2,95	Aritmetična sredina	3,50	Vodja mize (n=33)	
Pomožni natakak (n=5)	2,25	Aritmetična sredina	3,58	Krupje (n=193)	
Glavni kuhar (n=7)	3,00	Aritmetična sredina	3,80	Urejevalec žetonov - delilec kart (n=5)	
Kuhar (n=50)	3,00	Aritmetična sredina	3,97	Inšpektor igralnih avtomatov (n=40)	
Pomožni kuhar (n=11)	2,50	Aritmetična sredina	3,85	Manipulant igralnih avtomatov (n=27)	
Receptor (n=22)	3,48	Aritmetična sredina	3,59	Blagajnik (n=114)	
Zaposleni v gostinstvu skupaj (n=271)	2,97	Aritmetična sredina	3,66	Zaposleni v igralništvu skupaj (n=443)	

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Kakšno je stališče krupjejev z urejenim sistemom nagrajevanja igralnih miz do osnovne plače, poštenosti nagrajevanja in zagotovitve socialne varnosti? Ali se v čem razlikuje od kolegov z neurejenim sistemom nagrajevanja? Pod osnovno plačo ne najdemo razlik, saj so oboji mnenja, da njihova osnovna plača ni višja od osnovne plače v drugih podjetjih iste panoge (povprečje 2,09 in 1,84). Glede tega, ali so pošteno plačani, imajo ponovno nevtrarno mnenje (2,71 in 2,26), vendar zaposlenim z urejenim sistemom nagrajevanja plača pokrije socialno varnost (povprečje 3,62 oz. 3,39 za neurejen sistem).

Na osnovi fokusnih skupin z zaposlenimi (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) smo zaznali, da zaposleni ne poznajo sistema nagrajevanja z napitninami. Take ugotovitve so bile značilne tudi pri fokusnih skupinah v HIT, d. d., Nova Gorica, čeprav jim napitnina predstavlja tudi do 50 % prihodkov. Zanimalo nas je, kje je vzrok takšne neinformiranosti. Tako smo na podlagi polstrukturiranih intervjujev (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) s predsedniki sindikatov ugotovili, da jim sistem nagrajevanja ni bil posebej predstavljen. Sam izračun plače in še posebej variabilnega dela je tako kompleksen, da si ga sami ne znajo izračunati. To, da menijo, da je njihova plača nižja kot osnovne plače v drugih podjetjih iste panoge, je posledica tega, da se vedno primerjajo le z najboljšimi v panogi. V podjetju pa svojo plačo vrednotijo glede na število opravljenih ur v posebnih pogojih dela. To jih, po njihovi oceni, umešča više kot ostale zaposlene in menijo, da bi si zato zaslužili višje plačilo. Pred tem od svoje plače odbijejo prejeto napitnino, kljub temu da jo umeščajo med variabilni del plače.

Medtem ko med igralništvom in gostinstvom torej ni bistvene razlike v tem, kako so seznanjeni s sistemom nagrajevanja in kako se primerjajo z ostalimi zaposlenimi v panogi in znotraj podjetja, obstaja razlika v občutku, ali jim plača zagotavlja socialno varnost. Kot smo ugotovili že v teoretičnem delu, so plače v gostinstvu nižje, iz česar izhaja manjše strinjanje s trditvijo, da jim plača zagotavlja socialno varnost.

Med igralništvom in gostinstvom obstaja bistvena razlika tudi v tem, ali zaposleni dojemajo napitnino kot variabilni del plače (tabela 4.15) – orodje za finančno fleksibilnost.

Tabela 4.15: Napitnina kot variabilni del plače

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«) izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na model nagrajevanja.				
»Napitnina spada med variabilni del plače«.				
Glavni natakar (n=26)	2,85	Aritmetična sredina	3,59	Inšpektor igralnih miz (n=32)
Natakar (n=151)	2,74	Aritmetična sredina	3,48	Vodja mize (n=33)
Pomožni natakar (n=5)	1,25	Aritmetična sredina	3,85	Krupje (n=193)
Glavni kuhar (n=7)	1,67	Aritmetična sredina	3,40	Urejevalec žetonov - delilec kart (n=5)
Kuhar (n=50)	2,30	Aritmetična sredina	3,35	Inšpektor igralnih avtomatov (n=40)
Pomožni kuhar (n=11)	2,29	Aritmetična sredina	3,22	Manipulant igralnih avtomatov (n=27)
Receptor (n=22)	2,20	Aritmetična sredina	3,33	Blagajnik (n=114)
Zaposleni v gostinstvu skupaj (n=271)	2,57	Aritmetična sredina	3,59	Zaposleni v igralništvu skupaj (n=443)

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

V gostinstvu so anketiranci v povprečju strinjanje s trditvijo »Napitnina spada med variabilni del plače« ocenili z 2,57, v igralništvu pa s 3,59. Torej v igralništvu napitnino bolj dojemajo kot variabilni del plače. To je še posebej značilno za primerjavo natakarja in krupjeja: natakar napitnine ne umešča med variabilni del (povprečje 2,74), medtem ko je krupje tej trditvi pritrnil (povprečje 3,85). Obstaja

tudi razlika med krupjeji samimi, saj krupjeji v podjetjih v okviru skupine HIT, kjer imajo urejen sistem delitve napitnine, ocenjujejo zgornjo trditev višje (povprečje 4,08) od kolegov, ki delajo v podjetjih z neurejenim sistemom delitve napitnine (povprečje 2,86), kar je primerljivo z natararji.

Pod kaj anketiranci umeščajo napitnino? Da bi dobili odgovor na to, smo postavili trditev »*Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo*« v sklopu podpoglavja 4.3.4, kjer smo raziskovali vpliv napitnine na fleksibilnost dela. Zaposleni v gostinstvu so do te trditve nevtralni (povprečje 3,33), enako tudi predstavniki sindikatov (povprečje 3), is česar izhaja, da je ne obravnavajo kot finančni stimulator za delo. Večji pomen ji dajejo delodajalci (povprečje 3,61) in predstavniki delodajalcev (povprečje 4,75). Obstaja pa tudi razlika med krupjeji samimi, saj krupjeji v podjetjih v okviru skupine HIT, kjer imajo urejen sistem delitve napitnine, ocenjujejo zgornjo trditev nižje (povprečje 4,22) od kolegov, ki delajo v podjetjih z neurejenim sistemom delitve napitnine (povprečje 4,42). Pri obeh skupinah gre za visoke ocene, vendar so v podjetjih z neurejenim sistemom višje. To kaže, da jim predstavlja močno stimulacijo za delo in bi jo kazalo ustrezno izrabiti, ko se bo sistem urejal.

S fokusnimi skupinami (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) in polstrukturiranimi intervjuji (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) smo ugotovili, da natararji dojemajo napitnino kot nek »priboljšek« izven rednega sistema nagrajevanja, zato se kot taka ne more umestiti med variabilni del plače. Na drugi strani krupjeji, izhajajoč iz ZIS, ki menedžmentu nalaga, da se napitnina deli kot plača oz. plača na podlagi delovne uspešnosti, menijo, da je napitnina variabilni del plače. Menijo tudi (na osnovi besed predstavnika SIDS, ki zastopa krupjeje), da bi napitnina tudi v primeru, da bi jo izločili iz prihodkov igralnice, še vedno predstavljala nek variabilni del nagrajevanja. Njena višina se namreč od meseca do meseca spreminja.

Pokazali smo že (podpoglavje 4.1.4.1), da je stališče sindikatov, delodajalcev, predstavnikov delodajalcev in vladnih predstavnikov jasno: napitnina DA, sistem mora biti urejen in vključevati mora čim širši delokrog zaposlenih, ki skrbijo za dobro počutje gosta. Tem praksam sledijo tudi v nekaterih podjetjih. Kakšno pa je stališče zaposlenih do tega vprašanja? Ali zaposleni podpirajo zamisel, da bi se napitnina zbirala v skupen sklad in bi se kasneje razdelila med upravičence? Torej, ali so se zaposleni pripravljene odpovedati delu napitnine v korist sodelavcev in ali so

mnenja, da so tudi sami upravičeni do dela napitnin sodelavcev? Ta vidik je možno pojasniti z Adamsovo teorijo (Adams, 1965) enakosti, ki trdi, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da organizacija enakopravno obravnava njega v primerjavi z drugimi zaposlenimi. Igralniškimi delavcem smo zaradi ureditve, ki jo narekuje ZIS, zastavili še dodatno vprašanje: »Ali bi se morala igralniška napitnina deliti med vse zaposlene v vseh enotah – enotno za celotno podjetje (tam kjer imajo večje število igralnic)?«. Želeli smo izvedeti, ali naj se napitnina deli zgolj v enoti, kjer delajo, ali pa bi se morala zbirati na ravni podjetja (npr. v Hitu in Casinoju Portorož, kjer imajo več enot), ker so zaposleni v enotah, kjer imajo nizko napitnino in posledično plačo, to izpostavili.

Dejansko v vseh **gostinskih** (tabela 4.16) delokrogih podpirajo zamisel, da bi napitnino zbirali v skupen sklad in bi se le-ta delila med vse zaposlene (povprečje pri trditvi »*Napitnino sem pripravljen deliti tudi z ostalimi sodelavci, v kolikor tudi oni prispevajo napitnino v skupen sklad*« je 4,06). Pri tem je zanimivo, da se zaposleni v strežbi (natakarji), kjer napitnina nastaja, s to trditvijo ne strinjajo nič manj (povprečje 4,01) kot ostali zaposleni.

Tudi pri trditvi o tem, da bi morali biti upravičeni do napitnine sodelavcev (»*Menim, da sem tudi sam upravičen do napitnine sodelavcev, ki jo prejemajo, saj je zadovoljstvo gosta odvisno tudi od mojega dela.*«) najdemo potrditev pri vseh delokrogih (povprečje 3,66), še posebej pa pri tistih, ki napitnine ne prejema neposredno (kuharji) – povprečje 4,36. Podobno kot v gostinstvu tudi v **igralništvu** zaposleni podpirajo predlog, da bi se napitnino zbiralo v skupen sklad in bi se delila med vse zaposlene v igralnici (povprečje 4,16). Je pa tu najvišja podpora med urejevalci žetonov (povprečje 4,60), ki napitnine neposredno ne ustvarjajo in je praviloma ne prejema, ter najnižja pri krupjejih (povprečje 4,02), ki napitnino ustvarjajo neposredno in jo tudi prejema v plači. Ti odgovori so pričakovani, saj zaposleni na igralnih mizah napitnino razumejo kot svojo last. To so v polstrukturiranih intervjujih potrdili predstavniki zaposlenih v tistih sindikatih, ki zastopajo zaposlene na igralnih mizah (SIDS). V preteklosti je bilo že veliko napetosti med zaposlenimi na igralnih mizah, še posebej krupjeji, in ostalimi sodelavci v igralnici. Taki primeri so poznani tako v slovenskih kot tudi v ostalih evropskih igralnicah (npr. Avstrija, Italija, Nizozemska).

Sicer pa se zaposleni v igralništvu strinjajo, da so upravičeni do napitnine sodelavcev (povprečje 4,11), pri čemer se s tem najmanj strinjajo ravno krupjeji (4,07) in

blagajniki (3,96), ki svojo napitnino ustvarjajo in zadržijo neposredno, kar še potrjuje zgornje ugotovitve.

Tabela 4.16: Delitev napitnine med sodelavci

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«) izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na model nagrajevanja.							
Gostinstvo	Napitnino sem pripravljen deliti tudi z ostalimi sodelavci, v kolikor tudi oni prispevajo napitnino v skupen sklad.	Menim, da sem tudi sam upravičen do napitnine sodelavcev, ki jo prejemajo, saj je zadovoljstvo gosta odvisno tudi od mojega dela.		Napitnino sem pripravljen deliti tudi z ostalimi sodelavci, v kolikor tudi oni prispevajo napitnino v skupen sklad.	Menim, da sem tudi sam upravičen do napitnine sodelavcev, ki jo prejemajo, saj je zadovoljstvo gosta odvisno tudi od mojega dela.	Menim, da ne bi smeli delati razlik glede na nastanek napitnine in bi se morala le-ta deliti med vse zaposlene.	Igralništvo
Glavni natakar (n=26)	4,23	3,73	Aritmetična sredina	4,25	4,23	2,97	Inšpektor igralnih miz (n=32)
Natakar (n=151)	4,01	3,36	Aritmetična sredina	4,00	4,26	2,12	Vodja mize (n=33)
Pomožni natakar (n=5)	4,20	4,75	Aritmetična sredina	4,02	4,07	2,56	Krupje (n=193)
Glavni kuhar (n=7)	4,40	4,2	Aritmetična sredina	4,60	4,20	3,40	Urejevalec žetonov - delilec kart (n=5)
Kuhar (n=50)	4,16	4,36	Aritmetična sredina	4,39	4,34	3,64	Inšpektor igralnih avtomatov (n=40)
Pomožni kuhar (n=11)	4,00	4	Aritmetična sredina	4,41	4,31	4,15	Manipulant igralnih avtomatov (n=27)
Receptor (n=22)	3,95	3,65	Aritmetična sredina	4,24	3,96	3,79	Blagajnik (n=114)
Skupaj (n=271)	4,06	3,66	Aritmetična sredina	4,16	4,11	3,08	Skupaj (n=443)

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Anketiranci se ne strinjajo, da bi se napitnina delila enotno za celotno podjetje (povprečje pri trditvi »Menim, da ne bi smeli delati razlik glede na nastanek napitnine in bi se morala le-ta deliti med vse zaposlene« je 3,08). Posredno bi zato lahko razumeli, da se bolj nagibajo k ureditvi, da so nagrade odvisne od trga glede na lokacijo, kjer igralnica deluje. Tak primer smo prikazali na primeru Harrah's v tabeli 2.6 v podpoglavju 2.5.3.2. Vendar ti odgovori še ne vodijo do zadovoljivega stališča in bi jih kazalo še podrobneje raziskati, preden bodo delodajalci urejali sistem nagrajevanja na ravni podjetij in posameznih enot, kjer napitnina nastaja.

Zaključimo lahko, da zaposleni v igralništvu izkazujejo nekoliko večjo pripravljenost do delitve napitnine (povprečje 4,16) od zaposlenih v gostinstvu (4,06), istočasno pa bolj pričakujejo (povprečje 4,11 oz. 3,66), da bodo tudi ostali zaposleni prispevali svojo napitnino v skupni sklad.

Dodatna pojasnila k tem stališčem zaposlenih smo pridobili s fokusnimi skupinami (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*), kjer smo razpravljali o tem, ali so zaposleni napitnino pripravljene deliti s tistimi sodelavci, ki je neposredno ne prejemajo, a pripomorejo k celovitemu servisu. Tako v gostinstvu kot v igralništvu so zaposleni do tega vprašanja enotni: napitnine so pripravljene deliti, vendar po vnaprej dogovorjenem ključu. Povedali so tudi, da imajo v nekaterih oddelkih že sedaj nepisana pravila delitve. Poleg tega imajo na podlagi lastnih izkušenj določene pomisleke. Npr. vodje gostinskih obratov so nas opozorili, da si nekateri posamezniki napitnino, ki jo prejmejo, zadržijo kljub pravilu o skupni napitnini. Hkrati pa pričakujejo delež skupne napitnine. Prisotna je tudi nedelavnost, škodljivo oz. nesramno ravnanje določenih sodelavcev do gostov, zaradi česar ne bi smeli biti upravičeni do deleža iz skupne napitnine. Zato menijo, da bi morali skupaj z metodologijo delitve opredeliti tudi kontrolne mehanizme in možne sankcije, ki se izrečejo v primeru, da bi posameznik dogovorjena pravila prekršil.

4.2 OD ČESA JE ODVISNA NAPITNINA?

Gost je pri dajanju napitnine svoboden in je ni dolžan dati. Vendar smo na osnovi anketiranja gostov (podpoglavje 4.1.1) in zaposlenih (podpoglavje 4.1.2) že ugotovili, da napitnino daje skoraj polovica gostov v igralniško-zabaviščnem centru. Od tega 60 % v gostinstvu in nekoliko več (64 %) v igralništvu. Tudi druge raziskave (Raspor 2007a) za Slovenijo navajajo, da daje napitnino v gostinstvu slaba polovica (44 %) gostov. Kateri pa so motivi gosta, da se odloči dati napitnino zaposlenemu? To smo ugotavljali na osnovi anketiranja gostov igralniško-zabavišnega centra (*Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008*, priloga J), anketiranja zaposlenih (*Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007*, priloga E, in *Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007*, priloga F) ter fokusnih skupin z zaposlenimi (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*).

4.2.1 Kaj z napitnino nagrajujejo gosti igralniško-zabavišnega centra

V teoretičnem poglavju o napitnini (podpoglavje 2.5) smo na osnovi predhodnih raziskav sestavili celoten seznam dejavnikov, ki vplivajo na napitnino (tabela 2.8). Pri anketiranju gostov dveh igralniško-zabavišnih centrov v Novi Gorici smo se osredotočili predvsem na notranje dejavnike, in sicer na tiste, ki so odvisni od zaposlenih (motivatorji): prijaznost/dobra volja zaposlenih, profesionalnost osebja, kvaliteta storitve, hitrost servisa, osebna urejenost, poznavanje jezika, zadovoljstvo z

reševanjem reklamacije. Obiskovalce igralniško-zabavišnih centrov smo prosili, da izberejo tri od sedmih naštetih dejavnikov, ki po njihovem mnenju najbolj vplivajo na dajanje napitnine. V tabeli 4.17 predstavljamo, kolikšen del anketirancev je posamezen dejavnik navedel kot enega izmed treh dejavnikov, ki najbolj vplivajo na dajanje napitnine.

Tabela 4.17: Kaj z napitnino nagrajujejo gosti igralniško-zabavišnega centra

Prosimo, da med naštetimi elementi izberete tri elemente, ki vplivajo na to, da zaposlenim dajete napitnino (n= 583)	Odstotek navedb	Število navedb
Prijaznost /dobra volja zaposlenih (npr. nasmejana osebje)	71 %	415
Profesionalnost osebja (videz, obnašanje, komunikacija, vedenje)	69 %	401
Kvaliteta storitve	63 %	370
Hitrost servisa	36 %	212
Osebna urejenost osebja	25 %	147
Poznavanje jezika gosta	18 %	103
Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije (npr. hitro rešene in če je le moč v gostovo zadovoljstvo)	7 %	38
Zavnil	12 %	70

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Najpomembnejša elementa, da se gost odloči dati napitnino, sta prijaznost (navedlo jo je 71 % anketiranih gostov) in profesionalnost zaposlenih (69 %). Sledijo kvaliteta storitve (63 %), hitrost servisa (36 %) in osebna urejenost (25 %). Ostali elementi so se zdeli vprašanim manj pomembni, saj jih je izpostavilo manj kot 20 % vprašanih.

Zanimalo nas je, ali obstaja povezanost med dajanjem napitnine in zadovoljstvom s profesionalnostjo, prijaznostjo in pozornostjo zaposlenih. Vendar se je izkazalo, da je dajanje napitnine odvisno od splošnega zadovoljstva z zaposlenimi, saj je delež tistih, ki so z zaposlenimi zadovoljni (odgovori »zadovoljen«, »zelo zadovoljen« in »popolnoma zadovoljen«), višji, kot v primeru, da so nezadovoljni (zelo nezadovoljen, nezadovoljen in niti-niti). Ni pa razlike pri pogostosti dajanja, saj je delež približno enak pri tistih, ki na splošno dajejo (vedno ali pogosto) napitnino (97 %), in tistimi, ki je na splošno ne dajejo (nikoli ali skoraj nikoli) (98 %) (tabela 4.18). To kaže da dajejo napitnino tudi tisti gosti, ki jo sicer redkeje dajejo, v kolikor so zadovoljni s prijaznostjo zaposlenih. Podobno, v povprečju, so tisti, ki dajejo napitnino, svoje zadovoljstvo na lestvici od 1 do 6 ocenili s 5,9, tisti, ki napitnine ne dajejo, pa s 5,8.

Podobno je tudi, v kolikor primerjamo zadovoljstvo z zaposlenimi na igralnih mizah (povprečje 5,79 in 5,80), igralnih avtomatih (povprečje 5,56 in 5,64) in v restavracijah (povprečje 5,80 in 5,69), kjer pa je razlika vseeno najbolj izrazita.

S fokusnimi skupinami (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) smo poskušali še dodatno analizirati, kaj motivira gosta, da se odloči zaposlenim dati napitnino. Udeleženci fokusnih skupin so ob vprašanju, *kaj gosti pričakujejo od obiska v*

igralnici ali gostinskem lokalu, izpostavili naslednje: dober in hiter ter pravočasen servis, prijaznost, urejenost (elegantnost) in splošno razgledanost zaposlenih, fizično in psihično pripravljenost za delo, poznavanje jezika, informiranost o dogodkih, predanost osebja delu, dobra izbira ponudbe (hrane, pijače, raznih igralk ipd.), kvalitetna hrana, mirno, prijetno ter urejeno okolje, strokovno odpravljanje težav, improvizacija pri prilagajanju strukturi gostov (fleksibilnost pri delu), dostopne cene, poslušanje gosta, sprejemanje kritik, nenavadno (adrenalinsko) doživetje, poštenost ter natančnost zaposlenih ipd.

Tabela 4.18: Zadovoljstvo gostov z zaposlenimi in napitnina v igralniško-zabaviščnem centru

Kako bi ocenili profesionalnost, prijaznost in pozornost osebja nav igralniško-zabaviščnem centru na lestvici od 1 do 6, kjer 1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 6 pa, da ste popolnoma zadovoljni?		Kako pogosto dajete napitnine?		
		Dajejo napitnino (vedno, pogosto)	Ne dajejo napitnine (skoraj nikoli, nikoli)	Skupaj
SPLOŠNO	zelo nezadovoljen, nezadovoljen in niti-niti, (%)	2,5 %	1,9 %	2,1 %
	zadovoljen, zelo zadovoljen in popolnoma zadovoljen (%)	97,5 %	98,1 %	97,9 %
	Skupaj (n)	243	364	607
NA IGRALNIH MIZAH	zelo nezadovoljen, nezadovoljen in niti-niti, (%)	0,7 %	2,8 %	1,6 %
	zadovoljen, zelo zadovoljen in popolnoma zadovoljen (%)	99,3 %	97,2 %	98,4 %
	Skupaj (n)	146	109	255
NA IGRALNIH AVTOMATIH	zelo nezadovoljen, nezadovoljen in niti-niti, (%)	6,6 %	3,1 %	3,9 %
	zadovoljen, zelo zadovoljen in popolnoma zadovoljen (%)	93,4 %	96,9 %	96,1 %
	Skupaj (n)	91	292	383
RESTAVRACIJAH	zelo nezadovoljen, nezadovoljen in niti-niti, (%)	0,0 %	2,5 %	1,6 %
	zadovoljen, zelo zadovoljen in popolnoma zadovoljen (%)	100,0 %	97,5 %	98,4 %
	Skupaj (n)	135	236	371

Vir: Gosti igralniško-zabaviščnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Udeležence fokusnih skupin smo tudi vprašali: »Zakaj se zaposlenim splača, da servis v celoti (tako v tehničnem, kot tudi v organizacijskem smislu) izvedejo tako, kot ga pričakujejo gosti?«. Zaposleni so bili mnenja, da je kvaliteta storitve pomembna in da se servis, kot ga pričakujejo gosti, izplača zaradi naslednjega: izpolnitev poslanstva in konkurenčnost podjetja (lokala), boljši ugled podjetja, višji prihodki iz poslovanja, nagrade delodajalcem, zadovoljstvo ter stalnost (vračanje) gostov, dober kolektiv, napredovanje, višje plače, konstantno delo, stalnost zaposlitve, višja napitnina, osebno zadovoljstvo zaposlenega, motivacija za nadaljnje delo, veselje do dela, delo hitreje mine, manj konfliktnih situacij ipd.

Poleg tega lahko na podlagi opazovanja (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*) zaključimo, da vsako obnašanje oz. način postrežbe ter zunanja urejenost niso primerni za vsako okolje. Za gostinstvo velja, da si v okolju, ki je bolj neformalno, zaposleni lahko dovolijo malo več svobode pri komuniciranju z gosti, obleka (uniforma) ni nujno strogo definirana oz. je lahko celo bolj

vsakodnevna, natakarice so lahko bolj izzivalno oblečene, natakarji lahko razkazujejo svojo tetoviranost, mišice ipd. Prav nasprotno je to v restavracijah višjega cenovnega razreda, kjer sam protokol predpisuje uniformo (črno obleko in belo srajco s črnim metuljčkom) ter natančna pravila postrežbe.

Za igralništvo velja, da so postopki in obleka bistveno bolj predpisani. To pa posredno vpliva na delo. Zaposlenim je dovoljeno izredno malo svobode pri oblačenju in obnašanju. Glede na samo dejavnost igralništva je namreč zelo pomembno, da gostov ne bi na noben način spravili v slabo voljo. Ena izmed razlik med gostinstvom in igralništvom je namreč v tem, da v gostinstvu prodajamo opredmeteno storitev (hrano, pijačo, spanje), medtem ko v igralništvu prodajamo sanje o dobitkih (iluzije). Vse to pa vpliva na (ne)zadovoljstvo gostov in posledično tudi kasneje na napitnino.

4.2.2 Kaj po mnenju zaposlenih vpliva na odločitev gosta, da zaposlenemu da napitnino

V prejšnjem podpoglavju smo ugotovili, kaj gosti nagrajujejo z napitnino. V tem pa predstavljamo, kaj je po mnenju zaposlenih tisto, kar najbolj vpliva na napitnino. Zato smo za anketna vprašalnika za zaposlene v gostinstvu in igralništvu pripravili sklop trditev o dejavnikih, ki naj bi (glede na rezultate raziskav drugih avtorjev: podpoglavje 2.5, tabela 2.8) vplivali na napitnino. Večina trditev je enakih za gostinstvo in igralništvo, nekatere pa se razlikujejo glede na specifično področje. Anketirani zaposleni so svoje strinjanje s trditvami ocenili na lestvici od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«.

4.2.2.1 Rezultati ankete zaposlenih v gostinstvu

Zaposleni v gostinstvu so najbolj izpostavili (tabela 4.19) tiste dejavnike, ki so povezani z njimi samimi in njihovim delom: prijaznost (v povprečju so strinjanje s trditvijo pod zaporedno št. 19 ocenili s 4,50), profesionalnost (povprečje 4,46), kakovost storitve (povprečje 4,42), ustreznost servisa (povprečje 4,25) itd. Gre za tiste elemente, na katere lahko zaposleni sami najbolj vplivajo.

Od skupaj 29 ocenjevanih dejavnikov jih je 17 prejelo višje povprečje od 3,35⁹⁹, zato jih lahko vzamemo kot dejavnike, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na odločitev gosta, da se odloči dati napitnino. Zelo nizko strinjanje (povprečje nižje od 2,5) pa je

⁹⁹ Vrednost 3,35 predstavlja več kot 66 % ali 2/3 glede na lestvico od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«, kar smo si postavili kot mejo za potrditev.

značilno za dejavnike, kot so dodatki k oblačilom, vreme, velikost naročila in plačilo s kreditno kartico, torej dejavnike, na katere zaposleni večinoma ne morejo vplivati.

Zaposleni torej visoko vrednotijo kot pomembne za napitnino podobne dejavnike kot gostinski gosti (Raspor 2007b, 103, tudi tabela 2.7).

Tabela 4.19: Odločitev gostinskega gosta za napitnino z vidika zaposlenih

V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi bi želeli preveriti, kaj po mnenju Vas, ki ste v neposrednem stiku z gosti, najbolj vpliva na napitnino. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«) izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kaj po Vašem mnenju vpliva na odločitev gosta za dajanje napitnine. (n=250)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
(19) Prijaznost/dobra volja zaposlenih vpliva na višino napitnine.	4,50	0,69
(18) Profesionalnost osebja vpliva na višino napitnine.	4,47	0,70
(17) Napitnina je odvisna od kvalitete storitve.	4,42	0,74
(27) Ustreznost servisa vpliva na višino napitnine.	4,24	0,83
(29) Drobne pozornosti, ki jih poklonimo gostu, vplivajo na višino napitnine.	4,23	0,88
(20) Osebna urejenost osebja vpliva na napitnino.	4,22	0,85
(21) Hitrost servisa vpliva na višino napitnine.	4,20	0,89
(23) Poznavanje jezika gosta vpliva na višino napitnine.	4,05	0,92
(13) Kvaliteta vzdušja v lokalu (restavraciji) vpliva na višino napitnine.	3,99	1,00
(24) To, da v danem trenutku razumeš občutke gosta, vpliva na višino napitnine.	3,98	0,89
(26) Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije vpliva na višino napitnine.	3,94	0,96
(25) Natarjarjevo poznavanje menijev vpliva na višino napitnine.	3,86	0,94
(14) Notranjost lokala vpliva na višino napitnine.	3,81	0,99
(16) Napitnina je odvisna od razmerja cena – kvaliteta.	3,78	1,05
(28) Na višino napitnine vpliva, če gost dobi za isto ceno nekaj več kot pri konkurenci.	3,74	1,10
(9) Napitnina je odvisna od vrste restavracije.	3,72	1,12
(10) Dobri medsebojni odnosi (v skupini) vplivajo na višino napitnine.	3,48	1,09
(15) Napitnina je odvisna od raznolikosti ponudbe hrane.	3,32	1,02
(11) Sistem nagrajevanja z napitnino vpliva na njeno višino.	2,80	1,16
(2) Napitnina se večja s pogostostjo obiska.	2,79	1,10
(6) Spol osebja vpliva na višino napitnine.	2,73	1,17
(12) Pravila delodajalca, da dovoljuje sprejemanje napitnine, vplivajo na njeno višino.	2,69	1,33
(1) Gostje dajejo napitnino iz navade.	2,68	1,10
(7) Narodnost osebja vpliva na višino napitnine.	2,65	1,34
(4) Večje kot je število gostov, višja je napitnina.	2,64	1,19
(22) Dodatki k oblačilom vplivajo na višino napitnine.	2,48	1,13
(8) Vreme vpliva na višino napitnine.	2,38	1,14
(3) Večje kot je naročilo (transakcija), višja je napitnina.	2,34	1,05
(5) Pri plačilu s kreditno kartico je napitnina višja.	1,55	0,82

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E.

Kot že rečeno, smo v teoretičnem delu (podpoglavje 2.5, tabela 2.8) motive gostov za dajanje napitnine združiti v nekaj skupin dejavnikov (motivov in vedenj gostov in zaposlenih): (1) zunanji nekontrolirani dejavniki, (2) kvantiteta obiska in storitve ter način plačila, (3) medsebojni odnosi in urejenost delitve napitnine, (4) značilnosti ponudbe, (5) vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja in (6) presenečenje gosta. S faktorsko analizo smo želeli preveriti, ali lahko te skupine dejavnikov tudi empirično potrdimo.

S faktorsko analizo smo tako na osnovi 29 trditev (merjenih spremenljivk) določili 7 dejavnikov, ki pojasnjujejo 50 % celotne variabilnosti merjenih spremenljivk (priloga N, tabela N.1). Faktorske uteži teh sedmih dejavnikov, dobljene po poševni rotaciji z metodo Oblimin, so predstavljene v prilogi N, tabela N.3.

Prvi dejavnik močno pozitivno korelira z naslednjimi šestimi trditvami: 19, 18, 20, 17, 13, in 29 (prijaznost, profesionalnost, osebna urejenost, kvaliteta storitve ter vzdušja in drobne pozornosti). Ta dejavnik torej meri neko »osebno noto« ali pridih, ki je odvisen večinoma zgolj od zaposlenega samega in smo ga zato poimenovali »**tipične značilnosti osebja**«. Drugi dejavnik močno pozitivno korelira s štirimi trditvami: 3, 4, 1 in 2 (velikost naročila, številčnost gostov, dajanje napitnine iz navade ter večanje napitnine s pogostostjo obiska), torej meri nekakšne »**neodvisne gostinske dejavnike**«. Tretji dejavnik negativno korelira s trditvami 25, 24, 23, 26, 21, 27 in 22 (poznavanje menijev, razumevanja potreb gosta, poznavanja jezika, reševanje reklamacij, hitrost in ustreznost servisa ter dodatki k oblačilom), torej meri »**kompetence zaposlenih**«. Četrty dejavnik pozitivno korelira s trditvami 15, 16, 14, 28, katerih skupni imenovalac je storitev sama v povezavi s ceno (raznolikost ponudbe, razmerje cena/kvaliteta, urejena notranjost lokala in cenovna konkurenčnost). Poimenovali smo ga »**posebnost ponudbe restavracije**«. Trditve 6, 7 in 8 (narodnost in spol osebja ter vreme) pozitivno korelirajo s petim dejavnikom in gre za dejavnike, na katere ne moramo vplivati, zato smo ta dejavnik poimenovali »**neodvisni dejavniki**«. Šesti dejavnik je pozitivno koreliran z eno samo trditvijo (5) in smo ga poimenovali »**način plačila**«. Zadnji, sedmi dejavnik negativno korelira s trditvami 12, 11, 10, 9 (pravila delodajalca, sistem nagrajevanja, medsebojni odnosi in vrsta restavracije). Dejavnik torej meri predvsem neka zunanja, vnaprej določena pravila in smo ga zato poimenovali »**stopnja formalizacije dela v restavraciji**«.

Povprečje faktorskih indeksov je razvidno iz priloge N, tabela N.2. Dejavniki (1) »Tipične značilnosti osebja«, (3) »Kompetence zaposlenih« in (4) »Posebnost ponudbe restavracije« so dobili višje povprečje od 3,35. Dejavnik (6) »Način plačila« pa je dobil nižjo oceno od 2,5 (1,974), kar kaže, da mu zaposleni ne dajejo nobene teže.

V kolikor primerjamo teoretične indekse (tabela 2.8) z ugotovitvami iz faktorske analize (priloga N, tabela N.3), lahko ugotovimo, da ne prihaja do popolnoma enake porazdelitve, kot smo jo napovedovali v teoretičnih indeksih (priloga N, tabela N.4). Tako se je teoretični indeks »zunanji nekontrolirani dejavniki« porazdelil med dva dejavnika: dejavnik (2) »neodvisni gostinski dejavniki« in dejavnik (5) »neodvisni dejavniki«. Teoretični indeks »kvantiteta obiska in storitve ter način plačila le-te« se je porazdelil med dejavnika (2) »neodvisni gostinski dejavniki« in (6) »način plačila«. Teoretični indeks »značilnosti ponudbe« se je porazdelil med dejavnike (1)

»tipične značilnosti osebja«, (4) »posebnost ponudbe restavracije« in (7) »stopnja formalizacije dela v restavraciji«. Indeks »medsebojni odnosi in urejenost delitve napitnine« se je preslikal v (7) »stopnjo formalizacije dela v restavraciji«. Indeks »vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja« se je razbil med dejavnik (1) »tipične značilnosti osebja« in (3) »kompetence zaposlenih«. Zadnji indeks »presenečenje gosta« se je razbil med dejavnik (1) »tipične značilnosti osebja« in (4) »posebnost ponudbe restavracije«.

4.2.2.2 Rezultati ankete zaposlenih v igralništvu

Zaposleni v igralništvu menijo, da najbolj (tabela 4.20) vpliva na napitnino: prijaznost (v povprečju so strinjanje s trditvijo pod zaporedno št. 19 ocenili z 4,59), profesionalnost (povprečje 4,56), kvaliteta storitve (povprečje 4,44), višina dobitka (povprečje 4,21) itd. Poleg tega se je v zgornji sklop uvrstilo tudi to, da je napitnina odvisna od vrste iger (povprečje 4,06).

Tabela 4.20: Odločitev igralniškega gosta za napitnino z vidika zaposlenih

V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi bi želeli preveriti, kaj po mnenju Vas, ki ste v neposrednem stiku z gosti, najbolj vpliva na napitnino. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«) izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kaj po Vašem mnenju vpliva na odločitev gosta za dajanje napitnine. (n=389)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
(19)Prijaznost/dobra volja zaposlenih vpliva na višino napitnine.	4,59	0,63
(18)Profesionalnost osebja vpliva na višino napitnine.	4,56	0,61
(17)Napitnina je odvisna od kvalitete storitve.	4,44	0,73
(28)Višina dobitka vpliva na višino napitnine.	4,21	0,91
(29)Drobne pozornosti, ki jih poklonimo gostu, vplivajo na višino napitnine.	4,11	0,87
(10)Napitnina je odvisna od vrste igre.	4,06	1,07
(20)Osebna urejenost osebja vpliva na napitnino.	4,05	0,81
(24)To, da v danem trenutku razumeš občutke gosta, vpliva na višino napitnine.	4,04	0,88
(14)Kvaliteta vzdušja v igralnici vpliva na višino napitnine.	4,01	0,95
(21)Hitrost servisa vpliva na višino napitnine.	3,96	0,92
(26)Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije vpliva na višino napitnine.	3,96	0,88
(27)Ustreznost servisa vpliva na višino napitnine.	3,92	0,92
(23)Poznavanje jezika gosta vpliva na višino napitnine.	3,88	0,96
(4)Višja kot je stava, višja je napitnina.	3,68	1,10
(12)Sistem nagrajevanja z napitnino vpliva na njeno višino.	3,68	1,20
(15)Notranost igralnice vpliva na višino napitnine.	3,67	0,97
(11)Dobri medsebojni odnosi vplivajo na višino napitnine.	3,66	1,02
(25)Krupjejevo poznavanje pravil igre vpliva na višino napitnine.	3,62	1,01
(13)Pravila delodajalca, da dovoljuje sprejemanje napitnine, vplivajo na njeno višino.	3,60	1,27
(2)Gostje dajejo napitnino misleč, da jim krupje prinaša srečo pri igri.	3,34	0,94
(16)Napitnina je odvisna od raznolikosti ponudbe.	3,33	0,93
(6)V primeru da dobiček razdrobiš, je večja možnost napitnine.	3,18	1,06
(1)Gostje dajejo napitnino iz navade.	3,15	0,97
(5)Večje kot je število gostov, višja je napitnina.	3,11	1,20
(7)Spol osebja vpliva na višino napitnine.	3,05	1,07
(3)Napitnina se veča s pogostostjo obiska.	2,74	1,07
(22)Dodatki k oblačilom vplivajo na višino napitnine.	2,42	1,03
(8)Narodnost osebja vpliva na višino napitnine.	2,30	1,20
(9)Vreme vpliva na višino napitnine.	2,13	1,06

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

V praksi je dejansko tako (kar smo ugotovili z opazovanjem in analizo podatkov), da je za igro ameriško ruleta značilna večja napitnina kot za igro black jack, saj obstaja nepisano pravilo, da naj bi gost obdaril zaposlenega pri ameriški ruleti ob dobitku na polno z enim žetonom, medtem ko je napitnina na black jacku bolj izjema kot

pravilo. Od skupaj 29 trditvev jih je 20 prejelo višjo povprečno oceno od 3,35. Zato jih lahko vzamemo kot elemente, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na napitnino v igralništvu. Zelo nizko strinjanje pa je značilno za dodatke k oblačilom (povprečje 2,42), narodnost (povprečje 2,3) in vreme (povprečje 2,13).

Tudi v tem primeru smo trditve o motivih gostov za dajanje napitnine združili v nekaj skupin dejavnikov (motivov in vedenj gostov in zaposlenih), ki vplivajo na napitnino (tabela 2.8). Te dejavnike smo želeli preveriti s faktorsko analizo.

S faktorsko (priloga N, tabela N.7) analizo, izvedeno po poševni rotaciji z metodo Oblimin, pridobimo 8 različnih dejavnikov, ki razložijo 42 % celotne (priloga N, tabela N.5) variabilnosti. Trije so pozitivni, pet pa negativnih. Prvi dejavnik močno pozitivno korelira z naslednjimi šestimi trditvami, ki so enake kot pri zaposlenih v gostinstvu: 19, 18, 20, 21, 17 in 11 (prijaznost, profesionalnost, osebna urejenost, hitrost servisa, kvaliteta storitve in dobri medsebojni odnosi). Te trditve prikazujejo neko »osebno noto« ali pridih, ki je odvisen večinoma zgolj od zaposlenih. Poimenovali smo ga »**tipične značilnosti osebja**«. Drugi dejavnik močno pozitivno korelira s štirimi trditvami: 5, 3, 4 in 6 (število gostov, pogostost obiska, višina stave in razdrobljen dobitek), torej meri nekakšne »**neodvisne igralniške dejavnike**«. Tretji dejavnik pozitivno korelira s tremi trditvami: 9, 8, 7 in 22 (vreme, narodnost gostov, dodatki k oblačilom in spol osebja), torej meri »**neodvisne dejavnike**«, na katere nimamo vpliva. Četrty dejavnik močno negativno korelira s tremi trditvami: 12, 13 in 14 (sistem nagrajevanja, pravila delodajalca in kvaliteta vzdušja v igralnici). Dejavnik torej meri predvsem vnaprej določena pravila delodajalca in odnosov med zaposlenimi, zato smo ga poimenovali »**stopnja formalizacije dela v igralnici**«. Peti dejavnik ponovno močno negativno korelira s štirimi trditvami: 28, 26, 29 in 27 (višina dobitka, reševanje reklamacij, drobne pozornosti in ustreznost servisa), ki jih lahko poimenujemo kot »**zadovoljstvo gostov**«. Šesti dejavnik negativno korelira s tremi trditvami: 2, 1 in 10 (vraževernost in navada gostov ter vrsta igre). Poimenovali smo ga »**igralniški dejavniki**«. S predzadnjim, sedmim dejavnikom negativno korelirajo trditve: 25, 24 in 23 (poznavanje pravil igre, empatija in poznavanje jezika gosta), torej meri »**kompetence zaposlenih**«. Z zadnjim dejavnikom negativno korelirajo trditve: 15 in 16 katerih skupni imenovalec je notranjost igralnice in ponudba iger. Poimenovali smo ga »**posebnost ponudbe igralnice**«.

Povprečje faktorskih indeksov (priloga N, tabela N.6) kaže na to, da so dobili dejavniki (1) »Tipične značilnosti osebja«, (5) »Zadovoljstvo gostov«, (7) »Kompetence zaposlenih«, (4) »Stopnja formalizacije dela v igralnici«, (6) »Igralniški dejavniki« in (8) »Posebnost ponudbe igralnice« najvišjo oceno. Dejavniki (3) »Neodvisni dejavniki« pa je dobil oceno 2,478, kar kaže na to, da mu zaposleni dajejo minimalno težo.

V kolikor primerjamo teoretične indekse (tabela 2.8) z ugotovitvami iz faktorске analize (priloga N, tabela N.7), ugotovimo (priloga N, tabela N.8), da se kaže podobna porazdelitev kot pri gostinskih indeksih, kar pomeni, da se dejavniki ne ujemajo z teoretičnimi indeksi. Tako se je teoretični indeks (1) »zunanjí nekontrolirani dejavniki« porazdelil med dva dejavnika, in sicer med (3) »neodvisni dejavniki« in (6) »igralniški dejavniki«. Teoretični indeks (2) »kvantiteta obiska in storitve ter način plačila le-te« se je preslikal v dejavniki (2) »neodvisni igralniški dejavniki«. Teoretični indeks (3) »značilnosti ponudbe« se je porazdelil med dejavnike (4) »stopnja formalizacije dela v igralnici«, (6) »igralniški dejavniki« in (8) »posebnost ponudbe igralnice«. Indeks (4) »medsebojni odnosi in urejenost delitve napitnine« se je preslikal v (1) »tipične značilnosti osebja« in (7) »stopnjo formalizacije dela v igralnici«. Indeks (5) »vedenje, izkušénost in ostale značilnosti osebja« se je razbil med dejavnike (1) »tipične značilnosti osebja«, (3) »neodvisni dejavniki«, (5) »zadovoljstvo gostov« in (7) »kompetence zaposlenih«. Zadnji indeks (6) »presenečenje gosta« se je preslikal v dejavniki (5) »zadovoljstvo gostov«

Gostinstvu in igralništvu je skupno to, da pridejo najbolj do izraza »tipične značilnosti osebja« in »kompetence zaposlenih« iz teoretičnega indeksa (5) »vedenje, izkušénost in ostale značilnosti osebja«.

4.2.2.3 Dodatni dejavniki

Zaposlenim iz gostinstva in igralništva smo postavili tudi odprto anketno vprašanje »*Katere načine za dvigovanje napitnine poznate?*«, in sicer z namenom, da bi sami poimenovali te prakse. To vprašanje je bilo postavljeno na začetku vprašalnika zato, da bi ob izpolnjevanju vprašalnika čim manj vplivali na anketirance z ostalimi vprašanji. Na ta način smo želeli zbrati še dodatne primere dobre prakse za dvigovanje napitnine, ki nam iz literature in izkušénj niso bili poznani. Dejansko gre za prepoznavanje splošnih vzorcev in povezav (Ragin 2007, 47), ki so prisotni med zaposlenimi in se prenašajo bolj ali manj nenadzorovano.

V gostinstvu je le slaba tretjina (29 %) anketirancev (med natakarji 40 %), v igralništvu pa dve petini (42 % oz. med krupjeji 52 %) v odgovoru navedlo vsaj en način za dvigovanje napitnine. Vzrokov za tako nizek odstotek navedb je več. Poleg tega, da je bilo vprašanje odprto, kar je iz anketne teorije poznano kot težko vprašanje z značilno večjo stopnjo neodgovorov (Groves in drugi, 2004), je to dejansko lahko posledica tega, da zaposleni pač ne poznajo načinov povečevanja napitnine ali pa se svojega obnašanja ne zavedajo oz. načine uporabljajo podzavestno. To je morda posledica tudi tega, da zaposleni niso deležni izobraževanja za dvigovanje napitnine.

Med načini, ki so bili omenjeni, imajo največji pomen prijaznost, ustrežljivost, nasmeh ipd., skratka dejavniki, ki jih štejemo med notranje dejavnike, odvisne od zaposlenih samih. Vendar so bili dejansko med odgovori omenjeni vsi dejavniki, ki smo jih prej (podpoglavje 4.2) že omenjali, navedenih pa je bilo tudi nekaj dejavnikov, ki jih do sedaj nismo obravnavali: timsko delo v kuhinji, domačnost v restavraciji in sproščeno vzdušje v lokalu za gostinstvo ter motiviranost zaposlenih, sočutje, spodbudne besede, veselje zaposlenega ob gostovem dobitku, empatija, učenje bontona (kulture) napitnine za igralništvo. Vsem je skupno to, da so v neposredni povezavi z delom ali kakovostno storitvijo.

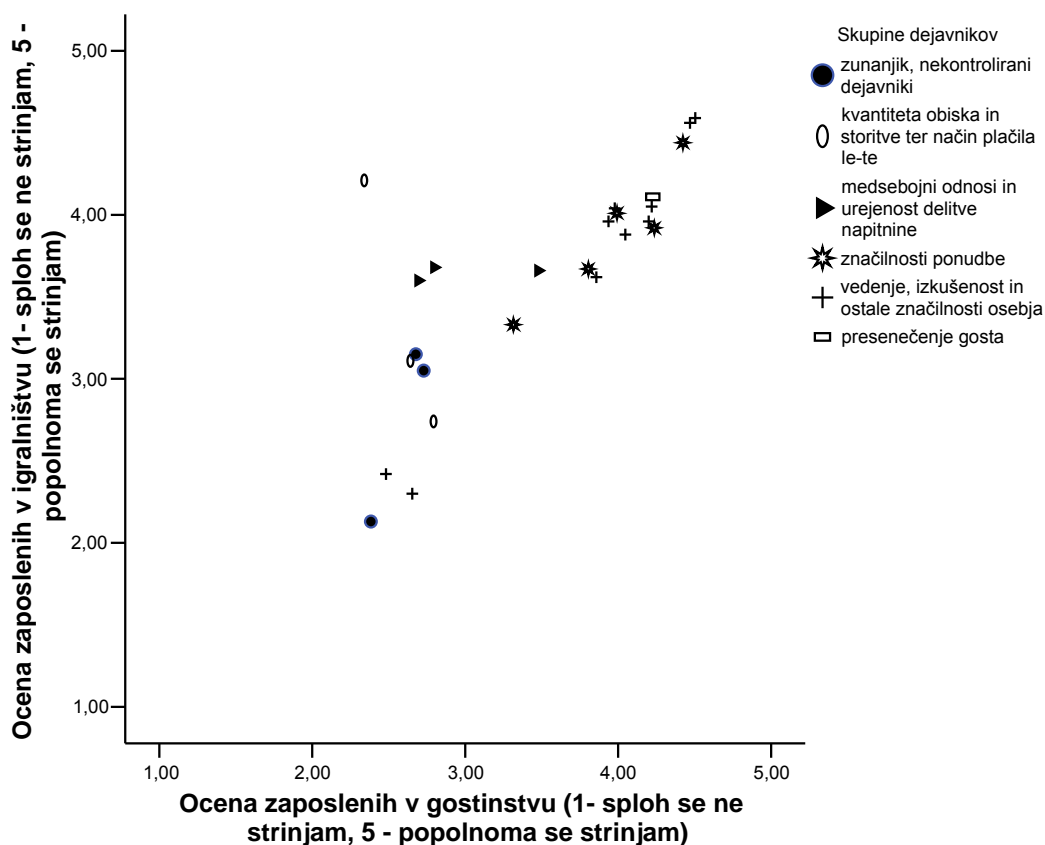
4.2.2.4 Primerjava dejavnikov med gostinstvom in igralništvom

Na podlagi anketiranja zaposlenih, gostov, fokusnih skupin, opazovanja in drugih raziskav, ki so bile opravljene na slovenskem ozemlju (Raspor 2007a), lahko zaključimo, da tudi za Slovenijo veljajo podobne zakonitosti, kot jih ugotavlja Lynn (2004d), da si lahko dober natakar zasluži plačo tudi s pravim pristopom do gostov, saj njegovo kakovostno delo prinaša – preko pridobivanja napitnine – večjo možnost za dodatno izboljšanje zaslužka, kar povečuje pripravljenost za dodatno in kvalitetnejše delo.

Na grafu 4.4 so v razsevnem grafikonu v dvodimenzionalnem prostoru umeščeni dejavniki glede na to, kako jih ocenjujejo zaposleni v gostinstvu in igralništvu¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Predstavljeni so seveda samo tisti dejavniki, za katere je bilo v obeh vprašalnikih postavljeno enako oz. primerljivo anketno vprašanje.

Graf 4.4: Ocena dejavnikov, ki vplivajo na dajanje napitnine, po mnenju zaposlenih v gostinstvu in igralništvu¹⁰¹



Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Vidimo lahko, da v mnenju zaposlenih v igralništvu in gostinstvu ni bistvenih razlik: nakazuje se velika pozitivna povezanost (priloga N, tabela N.8) med temi ocenami (Pearsonov koeficient korelacije je 0,777**) in nakazuje na to, da so tisti dejavniki, ki so po mnenju zaposlenih v gostinstvu pomembni za to, da dajejo gosti napitnino, pomembni tudi po mnenju zaposlenih v igralništvu.

V obeh dejavnostih so manj pomembni zunanji dejavniki (zunanji, nekontrolirani dejavniki ter kvantiteta obiska in storitve ter način plačila le-te), bolj pomembni pa notranji dejavniki, in sicer značilnosti ponudbe (dejavniki, ki so odvisni od organizacije) in vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja (dejavniki, ki so odvisni od zaposlenih). Najpomembnejša sta prav prijaznost in profesionalnost osebja. Med značilnostmi osebja sta izjema »dodatki k oblačilom« in »spol zaposlenega«, ki po mnenju zaposlenih v obeh dejavnostih nimata večjega vpliva na napitnino. Edini dejavnik, ki ga zaposleni v igralništvu in gostinstvu bistveno

¹⁰¹ Na sliki so dejavniki označeni z zaporednimi številkami, ki se ujemajo s trditvami v tabeli 4.19 za gostinstvo in tabeli 4.22 za igralništvo.

drugače vrednotijo, je »pogostost obiska«, ki bolj vpliva na napitnino po mnenju zaposlenih v igralništvu, ne pa tudi v gostinstvu. To pa smo potrdili tudi z anketiranjem gostov.

4.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na napitnino, po Porter-Lawlerjevem modelu motivacije

V tem poglavju smo želeli preveriti dejavnike, ki vplivajo na napitnino, po Porter-Lawlerjevem modelu motivacije. Zanima nas vpliv vložene napora, sposobnosti in lastnosti zaposlenih ter dojetje vloge zaposlenega (slika 2.24).

Vložen napor smo merili z analizo uporabe preizkušenih načinov za dvigovanje napitnine, ki jih navaja Lynn 2004d. V prvem delu predstavljamo ugotovitve analize anketnih vprašalnikov (*Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007*, priloga E, in *Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007*, priloga F), kjer naprej ugotavljamo, katere načine za povečevanje napitnine zaposleni uporabljajo pri svojem vsakdanjem delu ter ali to tudi dejansko vpliva na pogostost prejemanja napitnine. Sledi analiza, kako različne sposobnosti in lastnosti zaposlenih vplivajo na pogostost prejemanja napitnine ter ali prepričanje zaposlenih o motivih gosta za dajanje napitnine vpliva na njihovo obnašanje. Ugotovitve iz anketiranja smo dopolnili s fokusnimi skupinami (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) in z opazovanjem (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*).

4.2.3.1 Uporaba načinov za dvigovanje napitnine

Na to temo je bilo v svetu opravljenih kar nekaj raziskav, ki so temeljile so na terenskih eksperimentih in opazovanju¹⁰² (priloga C). Mi smo to poskusili ugotoviti z naslednjim vprašanjem: »*Katere od naslednjih načinov za povečevanje napitnine uporabljate pri vsakodnevem delu?*«, pri čemer smo našli 14 načinov, ki so jih anketiranci lahko označili. Besedilo je bilo zaradi posebnosti panoge nekoliko drugačno za področje igralništva in gostinstva.

¹⁰² Gre za raziskave: Rodrigue 1999; Rind in Bordia 1995; Stillman in Hensley 1980; Rind in Strohmetz 2001; Strohmetz, Rind, Fisher in Lynn 2002; Lynn, in Mynier 1993; Butler in Snizek 1976; McCall in Belmont 1996; Rind in Bordia 1996; Gueguen 2002; Gueguen in Legoherele 2000; Rind in Strohmetz 2001; Crusco in Wetzel 1984; Lynn, Mykal in Sherwyn 1998; Stephen in Zweigenhaft 1986; Hornik 1992; Garrity in Degelman 1990; van Baaren, Holland, Steenaert in van Knippenberg 2003; van Baaren 2005; Tidd in Lockard 1978. V praksi so raziskovanja potekala tako, da je bodisi polovica natakarev uporabljala določena vedenja, druga polovica pa ne, oz. da je isti natakarev prvo polovico trajanja eksperimenta/vedenja za dvigovanje napitnine ni uporabljal, drugo polovico pa ga je uporabljal. Raziskovalci so primerjali rezultate in ugotavljali odstopanja v prejeti napitnine med tistimi, ki so vedenja uporabljali, in tistimi, ki vedenj niso uporabljali.

Zaposleni v gostinstvu redko uporabljajo (priloga O, tabela O.1) našete preverjene načine za dvigovanje napitnine. Tako 6 % anketirancev ne uporablja nobenega od naštetih načinov. Vseh 14 načinov za dvigovanje napitnine uporablja le en sam (0,4 %) anketiranec. V povprečju uporabljajo zaposleni v gostinstvu 4,67 od naštetih načinov in natakarji 5,64 načinov (tabela 4.23 in 4.24).

Načini, ki jih uporablja večina anketirancev (več kot 51 %), ki so odgovorili na to vprašanje, so ti, da so pri delu nasmejani (to počne 75 % vprašanih v gostinstvu oz. 82 % natakarjev), da gostu zaželijo lep dan (69 % oz. 82 %), da se gostu zahvalijo za napitnino (61 % oz. 76 %) in da gostu ponudijo dodatno storitev (59 % oz. 72 %). Zelo redko pa anketiranci uporabljajo nevpadljive dodatke na oblačilih (7 % oz. 8 %), to, da se z gostom pošalijo (9,5 % oz. 12 %) ali k njemu prisedejo (9,6 % oz. 9 %) (tabela 4.21).

Tabela 4.21: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine: gostinstvo

Vrstni red glede na ugotovitve raziskav (priloga C)	Katero od naslednjih načinov za povečevanje napitnine uporabljate pri vsakodnevnem delu? (n= 294)	Gostinstvo		Natakarji	
		% tistih, ki jih uporablja med tistimi, ki so odgovorili na vprašanje	Število vseh anketirancev, ki je odgovorilo na posamezno trditev	% tistih, ki jih uporablja med tistimi, ki so odgovorili na vprašanje	Število vseh anketirancev, ki je odgovorilo na posamezno trditev
1	(11)Pri delu sem nasmejan.	75,20%	242	81,90%	155
11	(8)Gostu zaželim lep dan v našem lokalu.	69,40%	242	81,60%	155
13	(10)Gostu se za napitnino zahvalim in mu na ta način pokažem, da ga cenim.	61,60%	242	76,10%	155
8	(5)Gostu ponudim dodatno storitev (npr. mu ponudim kavo, sladico, pokličem taksi ...).	59,20%	228	71,80%	150
2	(4)Za gostom ponovim naročilo.	35,70%	229	47,90%	149
14	(14)Gosta pozdravim po imenu.	27,60%	242	27,60%	155
4	(6)V znak pozornosti se gosta dotaknem oz. se z njim rokujem.	25,20%	229	28,30%	150
10	(13)Gostu poklonim drobno pozornost (npr. sladkarijo, kavo, svinčnik).	25,20%	241	28,80%	155
7	(12)Gostu svetujem, katera plačilna sredstva so v uporabi v našem lokalu in kje lahko opravi menjavo le teh (npr. plačilna kartica, čeki).	23,80%	242	31,30%	155
6	(7)Gostu povem šalo.	20,40%	228	23,90%	149
3	(2)Gostu se predstavim po imenu.	17,30%	229	17,80%	150
9	(3)Pri pogovoru se gostu približam oz. prisedem k njemu.	9,90%	229	9,20%	150
5	(9)Z gostom se pri delu pošalim.	9,50%	242	12,30%	155
12	(1)Na svojih oblačilih uporabljam nevpadljive dodatke (npr. lasne vložke, značke, broške ipd.).	7,10%	229	8,00%	150

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E.

V kolikor opravimo primerjavo med tem, na katero mesto se je uvrstila posamezna trditev (*»% tistih, ki jih omenjene načine uporablja med tistimi, ki so odgovorili na vprašanje«*) in katero obnašanje po predhodnih raziskavah dosega največji porast napitnine (stolpec *»Vrstni red glede na ugotovitve raziskav (priloga C)¹⁰³«*), ugotovimo, da je največje odstopanje in s tem tudi rezerva pri tem, da bi se zaposleni lahko pogosteje gostu predstavili po imenu (trditev 2) oz. se z njim rokovali (trditev 6), saj bi s tem postala storitev bolj osebna. Poleg tega ugotavljamo, da so zaposleni

¹⁰³ Iz priloge C je razvidno, kolikšen porast napitnine je bil zaznan pri posameznem vedenju.

v gostinstvu pri delu zelo zadržani, saj v zelo majhnem odstotku uporabljajo šalo (trditvi 9 in 7) kot orodje za dvigovanje napitnine.

Tudi **zaposleni v igralništvu** redko uporabljajo naštetе preverjene načine za dvigovanje napitnine. 4 % anketirancev ne uporabljajo nobenega od naštetih načinov. Nihče pa ne uporablja vseh 14 naštetih načinov (priloga O, tabela O.2). V povprečju (tabela 4.23 in 4.24) uporabljajo 4,85 od naštetih načinov (krupjeji 5,90). Tako krupjeji iz podjetij z urejenim sistemom delitve napitnine uporabljajo nekoliko več načinov za dvigovanje napitnine (5,42) od kolegov z neurejenim sistemom delitve napitnine (5,29). V kolikor zajamemo vse zaposlene iz igralništva, le-ti iz podjetij z urejenim sistemom delitve napitnine uporabljajo manj (4,75) načinov za dvigovanje napitnine od kolegov z neurejenim sistemom (5,18). Razlike niso tako velike, da bi lahko sklepali, da urejenost delitve napitnine igralnih miz bistveno pripomore k funkcionalni fleksibilnosti vseh zaposlenih v igralništvu. Te razlike je možno pojasniti tudi s tem, da anketiranci delovnih mest izven delokroga igralnih miz napitnino igralnih miz sicer prejemajo, a ker ni neposredno prikazana na plačilni listi, posebnega učinka nanje nima.

Med načine (tabela 4.22), ki jih uporablja več kot polovica anketirancev, ki so odgovorili na to vprašanje, spadajo ti, da se gostu zahvalijo za napitnino (to uporablja 75,5 % anketirancev v igralništvu oz. 84 % krupjejev), da so pri delu nasmejani (68 % oz. 74 %), da gostu zaželijo lep dan (60 % oz. 67 %) in da jim ponudijo dodatno storitev (54 % oz. 69 %).

Krupjeji pa še za gostom ponovijo stavo (57 %). Najredkeje za dvigovanje napitnine na svojih oblačilih uporabljajo nevpadljive dodatke (5 % oz. 5 %) ali se gostu predstavijo z imenom (5,5 % oz. 7 %). Za nekatere načine je razumljiva redka uporaba zaradi pravil, ki veljajo na področju igralništva. Npr. predstavljanje gostu z imenom ni potrebno (je pa dovoljeno), saj imajo (po zakonu ZIS) zaposleni v igralništvu (krupjeji, blagajniki, inšpektorji na igralnih mizah in igralnih avtomatih) na vidnem mestu pripeto značko s svojim imenom (ter sliko in številko licence za delo v igralnici). Prav tako je razumljivo, da se zaposleni gosta redkeje dotaknejo oz. se z njim rokujejo, saj je za igralnimi mizami¹⁰⁴ rokovanje prepovedano.

¹⁰⁴ Interni akti delodajalca prepovedujejo rokovanje krupjejev z gosti zaradi možnosti zlorab (da ne bi ob tem prihajalo do prenosa vrednostnega žetona iz rok zaposlenega v roke gosta).

Tudi zaposleni v igralništvu še ne uporabljajo tistih načinov za dvigovanje napitnine, ki po predhodnih raziskavah prinašajo največji finančni učinek (razvidno iz stolpca »Vrstni red glede na ugotovitve raziskav, priloga C«).

Tabela 4.22: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine: igralništvo

Vrstni red glede na ugotovitve raziskav (Priloga C)	Katere od naslednjih načinov za povečevanje napitnine uporabljate pri vsakodnevnem delu? (n= 473)	Igralništvo		Krupjeji	
		% tistih, ki jih uporablja med tistimi, ki so odgovorili na vprašanje	Število vseh anketirancev, ki je odgovorilo na posamezno trditev	% tistih, ki jih uporablja med tistimi, ki so odgovorili na vprašanje	Število vseh anketirancev, ki je odgovorilo na posamezno trditev
13	10)Gostu se za napitnino zahvalim in mu na ta način pokažem, da ga cenim.	75,5%	386	84,5%	188
1	(11)Pri delu sem nasmejan.	68,7%	386	74,3%	188
11	(8)Gostu zaželim lep dan v naši igralnici.	60,5%	386	67,5%	188
5	(9)Z gostom se pri delu pošalim.	53,9%	386	59,7%	188
8	(5)Gostu ponudim dodatno storitev (npr. postavim mu žetone, opravi zamenjavo žetonov, mu ponudim kavo, nadzornika ...).	52,4%	344	77,8%	182
2	(4)Za gostom ponovim stavo.	39,7%	344	56,8%	182
7	(12)Gostu svetujem, katera plačilna sredstva so v uporabi v naši igralnici in kje lahko opravi menjavo le teh (npr. plačilna kartica, čeki).	29,0%	386	27,7%	182
10	(13)Gostu poklonim drobno pozornost (npr. sladkarijo, kavo, svinčnik, brezplačen vstop).	24,3%	386	18,4%	182
6	(7)Gostu povem šalo.	21,8%	344	25,2%	182
4	(6)V znak pozornosti se gosta dotaknem oz. se z njim rokujem.	19,0%	344	15,5%	182
9	(3)Pri pogovoru se gostu približam oz. prisedem k njemu.	17,1%	344	15,1%	182
14	(14)Gosta pozdravim po imenu.	16,3%	385	14,1%	182
12	(1)Na svojih oblačilih uporabljam nevpadljive dodatke (npr. lasne vložke, značke, broške ipd.).	5,5%	344	6,8%	182
3	(2)Gostu se predstavim po imenu.	5,1%	344	4,9%	182

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, Priloga F.

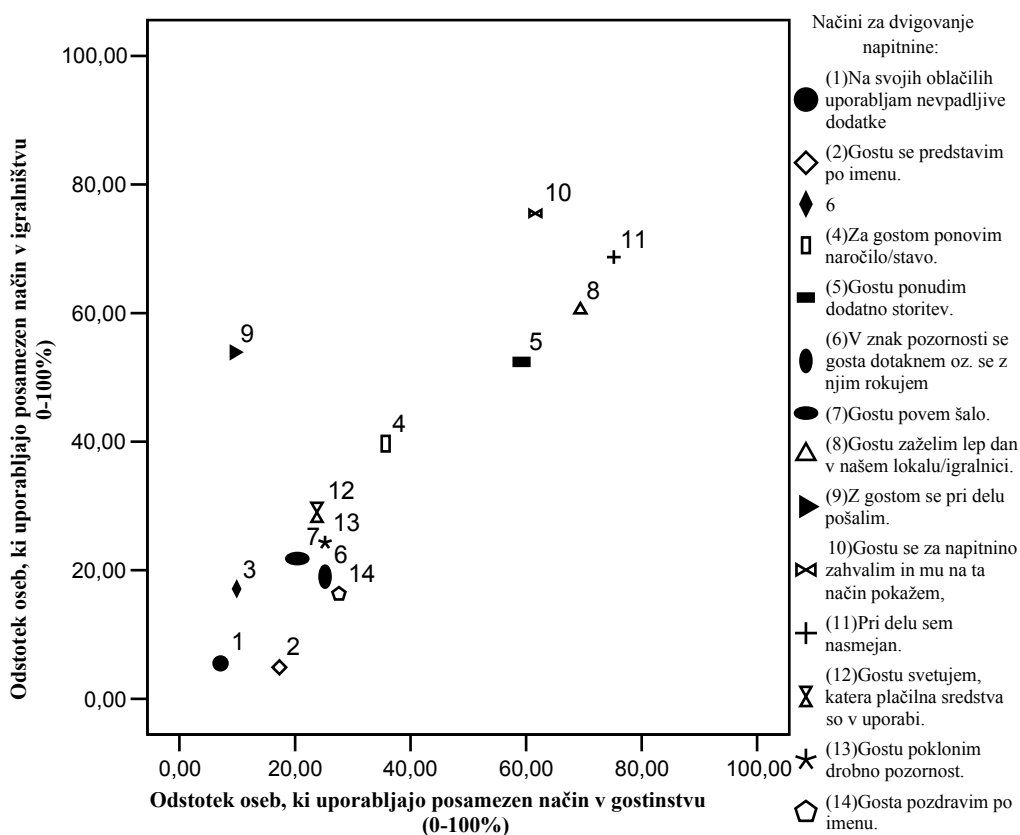
S fokusnimi skupinami (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) z zaposlenimi smo želeli dodatno pojasniti, zakaj določenih preverjenih načinov za dvigovanje napitnine ne uporabljajo. Izkazalo se je, da zaposleni niso seznanjeni z raziskavami, ki dokazujejo vpliv določenih vedenj na napitnino. Bili so tudi mnenja, da določeni načini za dvigovanje napitnine ne pridejo v poštev v slovenskih razmerah npr. zato, ker interna pravila dela dejansko prepovedujejo, da bi pri pogovoru z gostom prisedli k njegovi mizi, ali ker so po njihovem mnenju nekateri načini preveč »ameriški« (npr. to, da bi na svojih oblačilih uporabljali nevpadljive dodatke).

Ugotovljeno je, da zaposleni v igralništvu (povprečje 4,85) v povprečju uporabljajo več načinov od zaposlenih v gostinstvu (povprečje 4,67). To velja tudi za krupjeje (povprečje 5,90) v primerjavi z natarji (povprečje 5,64). V grafu 4.5 so v razsevnem grafikonu v dvodimenzionalnem prostoru umeščeni načini za dvigovanje napitnine glede na dejansko uporabo v gostinstvu in igralništvu.

Vidimo lahko, da glede uporabe v igralništvu in gostinstvu ni bistvenih razlik: nakazuje se zelo visoka pozitivna povezanost (priloga O, tabela O.3) med uporabo (Pearsonov koeficient korelacije je 0,808**), ki kaže na to, da so pogosteje uporabljani isti načini tako v gostinstvu kot tudi v igralništvu. V obeh dejavnostih so manj uporabljeni: (1) »Na svojih oblačilih uporabljam nevpadljive dodatke«, (2)

»Gostu se predstavim po imenu«, (3) »Pri pogovoru se gostu približam oz. prisedem k njemu«. Na drugi strani pa so bolj uporabljeni dejavniki: (10) »Gostu se za napitnino zahvalim in mu na ta način pokažem, da ga cenim«, (11) »Pri delu sem nasmejan«, (8) »Gostu zaželim lep dan v našem lokalu/igralnici« in (5) »Gostu ponudim dodatno storitev«. Edini način za dvigovanje napitnine, ki ga zaposleni v igralništvu in gostinstvu bistveno drugače uporabljajo, je (9) »Z gostom se pri delu pošalim«, ki je bolj uporabljen v igralništvu. Tako zaposleni izpostavljajo podobne načine, kot jih navajajo anketiranci (Raspor 2008) in smo jih predstavili v poglavju 2.5.7.2.

Graf 4.5: Primerjava uporabe posameznih dejavnikov v gostinstvu in igralništvu¹⁰⁵



Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

4.2.3.2 Vpliv uporabe načinov za dvigovanje napitnine na pogostost prejemanja napitnine

Zanima nas, ali tisti zaposleni, ki uporabljajo načine za dvigovanje napitnine, tudi dejansko pogosteje prejema napitnino. To smo ugotavljali z izračunom korelacije med številom naštetih preverjenih načinov, ki jih uporabljajo (tabeli 4.21 in 4.22) ter

¹⁰⁵ Na sliki so dejavniki označeni z zaporednimi številkami, ki se ujemajo s trditvami v tabeli 4.21 za gostinstvo in tabeli 4.22 za igralništvo.

pogostostjo prejemanja napitnine (na lestvici od 1 »nikoli ne prejemam napitnine« do 6 »vedno prejemam napitnino¹⁰⁶«). Tako za zaposlene v gostinstvu kot za zaposlene v igralništvu se nakazuje srednje močna povezanost (priloga O, tabela O.4) med tema dvema spremenljivkama (za zaposlene v gostinstvu je Pearsonov koeficient korelacije 0,447**, za natakarje 0,222**, v igralništvu pa 0,484** in za krupjeje 0,365**): zaposleni, ki uporabljajo več načinov za povečevanje napitnine, napitnino tudi pogosteje prejemajo. Pri tem smo obravnavali vse načine za dvigovanje napitnine enotno, saj vsak od naštetih načinov ne vpliva izolirano, pač pa v sklopu z drugimi. Ne moremo namreč trditi, da npr. ravno »nasmeh« vpliva na pogostost dane napitnine, ker je povprečje za pogostost večje pri tistih, ki uporabljajo nasmeh, kot pri tistih, ki ga ne uporabljajo. Nek način za dvigovanje napitnine (npr. »nasmeh«) namreč verjetno nastopa skupaj še z nekimi drugimi načini (saj ga ni možno v celoti izločiti) in kombinacija teh načinov je tista, ki dejansko vpliva na pogostost.

Zaposleni v gostinstvu, ki praviloma prejemajo napitnino (jo prejemajo vedno, zelo pogosto ali pogosto), dejansko uporabljajo v povprečju 5,9 izmed naštetih načinov, medtem ko tisti, ki napitnine praviloma ne prejemajo (jo prejemajo redko, skoraj nikoli ali nikoli), pa le 4,0 načinov. Podobno v igralništvu zaposleni, ki praviloma prejemajo napitnino, v povprečju uporabljajo 6,2 izmed naštetih načinov, tisti pa, ki je praviloma ne prejemajo, le 3,3 načine (tabela 4.23).

Tabela 4.23: Število uporabljenih načinov za povečevanje napitnine: primerjava gostinstvo – igralništvo

Katere od naslednjih načinov za povečevanje napitnine uporabljate pri vsakodnevem delu?				
Pogostost prejemanja napitnine	Gostinstvo		Igralništvo	
	n	povprečje	n	povprečje
Napitnino prejemajo vedno, zelo pogosto ali pogosto	119	5,92	278	6,18
Napitnino prejemajo redko, skoraj nikoli ali nikoli	156	4,03	166	3,34
	294	4,67	473	4,85
T-test za razliko povprečij	F=15,975, stat. znač. < 0.0005		F=31,447, stat. znač. < 0.0005	
	t=5,821, stat. znač. < 0.0005		t=9,346, stat. znač. < 0.0005	

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Iz tabele O.5, priloga O pa je tudi razvidno, da je za tiste, ki pogosteje prejemajo napitnino (jo prejemajo vedno, zelo pogosto ali pogosto) značilno tudi, da večino od posameznih naštetih načinov uporabljajo pogosteje (pri 64 % trditvah ali 9 od 14 za gostinstvo in igralništvo). Razlike nastajajo pri trditvah 6 in 9 (kjer pogosteje prejemajo napitnino igralničarji) in 12 in 13 (pogosteje prejemajo napitnino gostinci).

¹⁰⁶ V anketnem vprašalniku je bila lestvica sicer nasprotna (1 – vedno, 6 – nikoli), vendar smo zaradi enostavnosti interpretacije v postopku analize lestvico obrnili, tako da višja vrednost pomeni pogostejše prejetje napitnine.

Pri natakarih (priloga O, tabela O.6 in O.7) in krupjejih kot tudi za gostinstvo je značilno, da anketiranci z nižjimi bruto osnovnimi plačami uporabljajo večje število načinov za dvigovanje napitnine od anketirancev z višjimi bruto osnovnimi plačami. Pri krupjejih je zaznati le rahel padec z višanjem bruto osnovne plače.

To pomeni, da so bolj *funkcionalno usposobljeni* (uprabljajo več načinov za dvigovanje napitnine) od kolegov z višjimi bruto osnovnimi plačami. Za vse anketirance je značilno, da povprečno število uporabljenih načinov za dvigovanje napitnine narašča pri bruto celotni plači.

Zanimalo nas je tudi, kakšne so razlike med natakarji in krupjeji (tabela 4.24).

Tabela 4.24: Število uporabljenih načinov za povečevanje napitnine: primerjava natakara – krupje

Katere od naslednjih načinov za povečevanje napitnine uporabljate pri vsakodnevem delu?				
Pogostost prejemanja napitnine	Natakara		Krupje	
	n	povprečje	N	povprečje
Napitnino prejemajo vedno, zelo pogosto ali pogosto	92	5,91	168	5,93
Napitnino prejemajo redko, skoraj nikoli ali nikoli	65	5,26	29	3,41
Skupaj	160	5,64	188	5,90
T-test za razliko povprečij	F=2,615, stat. znač. < 0.108 t=1,691, stat. znač. < 0.093		F=8,093 stat. znač. < 0.005 t=4,071, stat. znač. < 0.000	

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Natakarji, ki praviloma prejemajo napitnino (jo prejemajo vedno, zelo pogosto ali pogosto), dejansko uporabljajo v povprečju 5,91 izmed naštetih načinov, medtem ko tisti, ki napitnine praviloma ne prejemajo (jo prejemajo redko, skoraj nikoli ali nikoli), le 5,26 načinov. Podobno je pri krupjejih, ki praviloma prejemajo napitnino; v povprečju uporabljajo 5,93 izmed naštetih načinov, tisti pa, ki je praviloma ne uporabljajo, le 3,41 načine.

Iz tabele O.8 (priloga O) pa je tudi razvidno, da je za tiste, ki pogosteje prejemajo napitnino (jo prejemajo vedno, zelo pogosto ali pogosto) značilno tudi, da večino od posameznih naštetih načinov pogosteje uporabljajo. Tako natakarji pri 78 % trditev (ali 11 od 14) pogosteje prejemajo napitnino, v kolikor uporabljajo načine za dvigovanje napitnine. Pri krupjejih je tako le v primeru polovice trditev (7 od 14 za krupjeja, od tega so pri treh trditvah razlike manjše od 1 %). Bistvene razlike nastanejo pri trditvi 3 (kjer pogosteje prejemajo napitnino krupjeji), 12 in 13 (pogosteje prejemajo natakarji).

4.2.3.3 Vpliv sposobnosti in osebnostnih lastnosti zaposlenih na prejemanje napitnine

V nadaljevanju nas zanima, katere sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenih vplivajo na prejemanje napitnine. Analizirali smo razlike v prejemanju napitnine

glede na spol, starost, vrsto delovnega razmerja, delovno dobo, izobrazbo in zakonski stan anketirancev v gostinstvu in igralništvu ter znotraj teh skupin pri natakarjih in krupjejih.

Iz tabele 4.25 je razvidno, da v gostinstvu pogosteje prejemajo napitnino ženske (45 % vseh žensk prejema napitnino, moških pa 41 %), pri čemer pa ni razlik med natakarji in natakaricami.

V igralništvu prejemajo pogosteje napitnino moški (67 % vseh moških prejema napitnino, medtem ko jo prejema 55 % vseh žensk), vendar tudi tu ni bistvene razlike po spolu med zaposlenimi, ki opravljajo delo krupjeja. Spearmanov koeficient korelacije (priloga O, tabela O.9) v tem primeru tako za gostinstvo (-0,048 oz. natakar -0,010) kot igralništvo (0,125** oz. krupje 0,045) ne nakazuje nobenih večjih povezav.

Tabela 4.25: Vpliv spola na pogostost prejema napitnine

			Spol	
Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?			Moški	Ženski
Natakar	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	56,9 %	57,9 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	43,1 %	42,1 %
	Skupaj število anketirancev		50	69
Gostinstvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	40,7 %	45,4 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	59,3 %	54,6 %
	Skupaj število anketirancev		123	152
Krupje	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	86,2 %	82,9 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	13,8 %	17,1 %
	Skupaj število anketirancev		123	70
Igralništvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	67,4 %	55,0 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	32,6 %	45,0 %
	Skupaj število anketirancev		264	169

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

S fokusnimi skupinami (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) in opazovanjem (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*) smo nadalje ugotovili, da razmere v gostinski in podporni igralniški dejavnosti dopuščajo nekoliko več svobode pri oblačenju, zaradi česar ima lahko ženski spol prednost pri pridobivanju napitnine. Tega raziskava ne potrjuje, čeprav se s tem strinjajo v drugi raziskavi (Raspor 2008), kjer anketiranci menijo, da privlačnejše natakarice pogosteje dobijo napitnino.

Mlajši anketiranci(ke) (med 18 in 30 let) v gostinstvu in igralništvu na splošno pogosteje prejemajo napitnino od starejših kolegov (31 let in več) (tabela 4.26).

Vendar to ne velja za krupjeje, kjer napitnino pogosteje prejemajo delavci srednjih let (31–50), kar pa je povezano z delovnimi izkušnjami, kot je razvidno tudi v nadaljevanju.

Tabela 4.26: Vpliv starosti na pogostost prejema napitnine

Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?			Starost				
			18–25 let	26–30 let	31–50 let	51 – 65 let	66 let in več
Natakar	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	75,0 %	64,1 %	50,7 %	31,3 %	
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	25,0 %	35,9 %	49,3 %	68,8 %	100,0 %
	Skupaj število anketirancev			32	39	69	16
Gostinstvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	57,8 %	55,4 %	38,1 %	26,9 %	
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	42,2 %	44,6 %	61,9 %	73,1 %	100,0 %
	Skupaj število anketirancev			45	56	134	26
Krupje	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	75,0 %	88,7 %	88,2 %	50,0 %	
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	25,0 %	11,3 %	11,8 %	50,0 %	
	Skupaj število anketirancev			44	53	93	2
Igralništvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	76,8 %	73,4 %	55,0 %	50,0 %	
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	23,2 %	26,6 %	45,0 %	50,0 %	
	Skupaj število anketirancev			69	94	262	10

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

To potrjuje Spearmanov koeficient korelacije (priloga O, tabela O.9) za gostinstvo (0,210** oz. natakar 0,242**) in igralništvo (0,199**) pa za krupjeja (-0,099). Zanimive ugotovitve se kažejo tudi glede vrste delovnega razmerja. Tako v gostinstvu in pri natakarjih pogosteje prejemajo napitnino zaposleni s fleksibilnimi oblikami zaposlitve (določen čas, delo preko mladinskega servisa, samostojni podjetniki) kot zaposleni za nedoločen čas (tabela 4.27).

Tabela 4.27: Vpliv oblike delovnega razmerja na pogostost prejema napitnine

Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?			Oblika delovnega razmerja				
			Nedoločen čas	Določen čas	Delo preko mladinskega servisa	Samostojni podjetnik	Pogodbenik
Natakar	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	51,7 %	74,2 %	100,0 %	100,0 %	
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	48,3 %	25,8 %			100,0 %
	Skupaj število anketirancev			118	31	3	1
Gostinstvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	39,8 %	52,6 %	75,0 %	100,0 %	
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	60,2 %	47,4 %	25,0 %		100,0 %
	Skupaj število anketirancev			201	57	4	1
Krupje	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	90,9 %	90,4 %	55,0 %		66,7 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	9,1 %	9,6 %	45,0 %	100,0 %	33,3 %
	Skupaj število anketirancev			110	52	20	1
Igralništvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	58,4 %	43,1 %	40,0 %	25,0 %	37,9 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	41,6 %	56,9 %	60,0 %	75,0 %	62,1 %
	Skupaj število anketirancev			291	160	45	8

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

V igralništvu in pri krupjejih pa pogosteje redno zaposleni. To potrjuje tudi Spermanov koeficient korelacije (priloga O, tabela O.9) za gostinstvo (-0,125* oz. natakarkar 0,222**) in igralništvu (-0,097*) pa za krupjeja (-0,245**). To razmerje izhaja iz tega, da krupjeji, ki delajo preko mladinskega servisa, do napitnine niso upravičeni in zato nimajo večjega motiva za njen nastanek. V fokusnih skupinah (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) so nam zaposleni iz gostinstva, ki niso zaposleni za nedoločen čas, zaupali, da se gostu bolj posvetijo, ker jim je motiv zaslužek, saj napitnino, ki jo prejmejo, lahko zadržijo. Poleg tega bi se želeli dokazati delodajalcu, da bi jih redno zaposlil. Na drugi strani na igralnih mizah zaposleni iz fleksibilnih oblik zaposlitve napitnine ne smejo sprejemati neposredno niti niso do nje upravičeni iz skupnega sklada. Zato je motiv za pridobivanje napitnine manjši.

Vpliv (tabela 4.28) delovnih izkušenj, kar smo merili s trajanjem delovne dobe, ni enoznačen.

Tabela 4.28: Vpliv delovnih izkušenj na pogostost prejema napitnine

Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?			Koliko časa opravljate to delo?				
			Manj kot 5 let	5 do 10 let	11 do 20 let	21 do 30 let	Več kot 30 let
Natakarkar	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	69,2 %	55,0 %	45,2 %	63,6 %	38,5 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	30,8 %	45,0 %	54,8 %	36,4 %	61,5 %
	Skupaj število anketirancev			65	20	31	22
Gostinstvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	52,3 %	47,4 %	24,6 %	51,2 %	26,3 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	47,7 %	52,6 %	75,4 %	48,8 %	73,7 %
	Skupaj število anketirancev			107	38	57	43
Krupje	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	78,2 %	94,1 %	90,3 %	100,0 %	
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	21,8 %	5,9 %	9,7 %		
	Skupaj število anketirancev			87	34	62	4
Igralništvu	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	63,4 %	60,8 %	60,4 %	70,0 %	100,0 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	36,6 %	39,2 %	39,6 %	30,0 %	
	Skupaj število anketirancev			186	79	154	10

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Po eni strani je značilno pogostejše prejemanje napitnine pri mlajših (priloga O, tabela O.9) zaposlenih (manj kot 5 let) tako v gostinstvu (0,136* oz. -0,202* za natakarkarje) kot v igralništvu (0,017). Pri krupjejih pa je razmerje obratno, saj jo pogosteje prejema zaposleni z daljšo delovno dobo (-0,178*). Vendar pa je napitnina pogostejša tudi pri zaposlenih z zelo dolgo delovno dobo, torej z več delovnimi izkušnjami (21 let in več).

Pri mlajših zaposlenih ima »atraktivnost« verjetno večji pomen kot delovne izkušnje in še posebej to velja za natakarje. Pri krupjejih pa napitnina narašča z leti delovnih izkušenj.

S fokusnimi skupinami (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) smo še dodatno potrdili, da na prejemanje napitnine vplivajo izkušnje. Npr. natakarice in valejke, ki jim je dovoljeno več svobode pri obnašanju in oblačenju kot kolegom krupjejem, so nam zaupale, da lahko z nekaj »ustreznimi gestami« povišajo (tudi potrojijo) prejeto napitnino. Krupjeji pa pravijo, da »morajo razumeti čustva gosta«, predvsem takrat, ko ga pri igri ne spremlja sreča. Tovrstne izkušnje pa je moč dobiti le z leti dela.

Zanimalo nas je tudi, ali izobrazba pripomore k prejetemu napitnini, kar prikazujemo v tabeli 4.29. Tako v gostinstvu kot tudi v igralništvu in še posebej pri natakarjih in krupjejih nekoliko pogosteje prejemajo napitnino zaposleni z višjo izobrazbo (srednjo ali več), pri čemer je na deskriptivnem nivoju v igralništvu to bolj izrazito, vendar Spearmanov koeficient korelacije (priloga O, tabela O.9) nakazuje šibko povezanost (-0,160*) le pri krupjejih, pri ostalih pa ne.

Tabela 4.29: Vpliv izobrazbe na pogostost prejema napitnine

Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?			Izobrazba				
			Poklicna	Srednja	Višja	Visoka	Specializacija, magisterij, doktorat
Natakar	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	51,6 %	62,5 %	71,4 %	40,0 %	0,0 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	48,4 %	37,5 %	28,6 %	60,0 %	0,0 %
	Skupaj število anketirancev			62	80	7	5
Gostinstvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	39,8 %	47,2 %	45,5 %	41,7 %	0,0 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	60,2 %	52,8 %	54,5 %	58,3 %	100,0 %
	Skupaj število anketirancev			98	127	22	12
Krupje	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	66,7 %	82,2 %	94,4 %	100,0 %	50,0 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	33,3 %	17,8 %	5,6 %	0,0 %	50,0 %
	Skupaj število anketirancev			6	135	18	30
Igralništvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	54,5 %	61,8 %	55,8 %	72,5 %	44,4 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	45,5 %	38,2 %	44,2 %	27,5 %	55,6 %
	Skupaj število anketirancev			11	293	52	69

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

To je verjetno povezano s splošno razgledanostjo zaposlenega, s tem, kako v danem trenutku gosta razume, mu svetuje in nenazadnje, ali se lahko z njim pogovarja tudi o vsakdanjih zadevah, kot so politika, šport ipd., kar se je pokazalo v razgovorih v fokusnih skupinah (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*).

4.2.3.4 Prepričanje zaposlenih o motivih gosta

V anketni vprašalnik za zaposlene smo vključili niz trditev, ki naj bi merile prepričanje o vplivu vedenja, izkušnosti in ostalih značilnosti osebja na prejemanje napitnine. Gre za enega izmed teoretičnih indeksov, ki smo jih oblikovali v teoretičnem poglavju (tabela 2.8), in za anketna vprašanja, ki smo jih sicer že obravnavali v podpoglavju 4.2.2. Na osnovi anketnih odgovorov smo torej oblikovali indeks »**Vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja**« tako, da smo za vsakega anketiranca izračunali povprečno vrednost odgovorov pri naslednjih trditvah: (17) »Napitnina je odvisna od kvalitete storitve«, (18) »Profesionalnost osebja (videz, obnašanje, komunikacija, vedenje) vpliva na višino napitnine«, (19) »Prijaznost/dobra volja zaposlenih (npr. nasmejeno osebje) vpliva na višino napitnine«, (20) »Osebna urejenost osebja vpliva na napitnino«, (21) »Hitrost servisa vpliva na višino napitnine«, (22) »Dodatki k oblačilom (npr. lasna sponka) vplivajo na višino napitnine«, (23) »Poznavanje jezika gosta vpliva na višino napitnine«, (24) »To, da v danem trenutku razumeš občutke gosta, vpliva na višino napitnine«, (25) »Natakarjevo poznavanje menijev (krupjejevo poznavanje pravil igre) vpliva na višino napitnine«, (26) »Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije vpliva na višino napitnine« in (27) »Ustreznost servisa vpliva na višino napitnine«.

Višja vrednost te nove spremenljivke pomeni večje strinjanje s tem, da vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja vplivajo na napitnino.

Predpostavljamo, da zaposleni menijo, da vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja pomembno vplivajo na napitnino, zato se temu primerno tudi obnašajo in uporabljajo načine za povečevanje napitnine. Dejansko se je pokazalo, da obstaja pozitivna korelacija med vrednotenjem pomena vedenja, izkušnosti in ostalih značilnosti osebja (merjeno z indeksom, kot smo opisali zgoraj) ter številom uporabljenih načinov za povečevanje napitnine (obravnavali smo jih že v podpoglavju 4.2.3.1). Pearsonovi koeficienti korelacije (priloga O, tabela O.10) med tema dvema spremenljivkama nakazujejo zelo šibko povezanost v gostinstvu (0,181**) in pri natakarjih (0,157*) kot tudi za zaposlene v igralništvu (0,250**) in krupjeje (0,226**). Tisti, ki uporabljajo več načinov za dvigovanje napitnine, pa tudi pogosteje prejemanje napitnino, kar smo že pokazali v podpoglavju 4.2.3.2. Tako lahko posredno zaključimo, da prepričanje zaposlenih o vedenju, izkušnosti in ostalih značilnostih osebja kot motivu gostov za dajanje napitnine delno vpliva na njihovo obnašanje in s tem na pogostost prejemanja napitnine.

4.2.4 Višina dohodka in pogostost prejemanja napitnine

Zanima nas, kako dohodek kakor koli vpliva na prejemanje napitnine, predvsem ali zaposleni z nižjimi prihodki pogosteje prejemajo napitnino od kolegov z višjimi prihodki. Primerjavo smo opravili v primeru bruto osnovnih plač in celotnih bruto prihodkov.

Do zaključkov o vplivu bruto osnovne plače na pogostost prejemanja napitnine je možno priti na dva načina: (1) v kolikor upoštevamo veljavne osnovne plače za natararje in krupjeje, oz. (2) da razberemo ugotovitve iz raziskave. Primerjave teh podatkov nam dajejo širši vpogled v vpliv prihodkov na pogostost prejemanja napitnine. Pri tem smo opravili tudi primerjavo med tistimi, ki prejemajo individualno napitnino (natararji) in krupjeji, ki jo prejemajo v okviru plače.

V podpoglavju 2.4.7 smo ugotovili razlike v osnovnih plačah med natararjem in krupjejem glede na določila kolektivne pogodbe. Natarakar spada v IV. tarifni razred (osnovna plača znaša najmanj 535,59 EUR bruto), krupje spada v V. tarifni razred (osnovna plača znašala 599,04 EUR bruto). Iz ugotovitev lahko razberemo, da krupje kljub višji bruto osnovni plači pogosteje prejema napitnino (85 %) od natararja (57 %) (podpoglavje 4.1.2). To pa je, kot smo že ugotovili, v povezavi s splošnimi normami v gostinstvu in igralništvu (podpoglavje 4.1.1) in ne v neposredni povezavi z višino dohodka.

Da bi dobili o vplivu višine dohodka kar se da realno sliko, smo zaposlenim zastavili dve vprašanji. Prvo vprašanje se je glasilo »Koliko znaša vaša BRUTO osnovna plača?«, kjer so lahko izbirali med odgovori od 0–500 EUR do 2501–3000 EUR. S tem vprašanjem smo želeli ugotoviti, ali se prejemanje napitnine spreminja glede na višino osnovne plače, ki je lahko v odvisnosti od podjetja do podjetja oz. uvrstitve posameznika v plačilni razred različna.

Drugo vprašanje se je glasilo »Koliko znaša vaša celotna BRUTO plača?«, kjer so lahko izbirali med odgovori od 0–500 EUR do 3501–4000 EUR. S tem vprašanjem pa smo želeli ugotoviti, ali se višina celotnih dohodkov, kjer so všteti tako del plače iz rezultatov poslovanja, delovne dobe, dodatkov na pogoje dela, kakor koli spreminja.

Ker je bil odziv na ti dve vprašanji majhen, smo na fokusnih skupinah želeli poiskati vzroke, da bi lahko pri naslednjih raziskavah to odpravili. Prva ugotovitev je, da zaposleni neradi odgovarjajo na vprašanja o višini plače. Poleg tega so tudi imeli

težave s tem, kam se uvrstiti pri osnovni plači, saj tega podatka niso poznali. Naslednja težava je pri pretvorbi neto plače v bruto plačo, saj zaposlene zanima predvsem neto prihodek. To težavo lahko v bodoče odpravimo tako, da imajo zaposleni možnost umeščanja v širše intervale ter da anketo razdelimo skupaj s plačo, ko imajo zaposleni možnost neposredne primerjave podatkov.

Izhajajoč iz predpostavke, da se prejemanje napitnine z višino bruto osnovne plače spreminja, pa vidimo, da ta povezava drži za zaposlene v gostinstvu in še posebej za natakarje, kjer pogosteje prejemajo napitnino zaposleni z nižjimi bruto osnovnimi plačami (tabela 4.30).

Tabela 4.30: Pogostost prejemanja napitnine v odvisnosti glede na osnovno bruto plačo

Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?			Osnovna bruto plača			
			0-500 EUR	od 501 EUR - 1000 EUR	nad 1001 EUR	Skupaj
Natakar	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	63,6 %	42,9 %		47,8 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	36,4 %	57,1 %		52,2 %
	Skupaj število anketirancev			11	35	
Gostinstvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	41,2 %	39,0 %		38,5 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	58,8 %	61,0 %	100,0 %	61,5 %
	Skupaj število anketirancev			17	59	2
Krupje	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	100,0 %	95,3 %	100,0 %	96,2 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	0,0 %	4,7 %		3,8 %
	Skupaj število anketirancev			6	86	12
Igralništvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	77,8 %	10,3 %	72,4 %	33,0 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	22,2 %	89,7 %	27,6 %	67,0 %
	Skupaj število anketirancev			9	68	29

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Kot je bilo povedano, prejemajo krupjeji napitnino v okviru plače. Tako se jim delež napitnine v okviru plače z leti dela in napredovanjem večja. Sistem napredovanja je namreč v vseh igralnicah urejen tako, da krupjeji napredujejo od krupjeja V. do krupjeja I. in od tu naprej v vodjo igralne mize itd. (podpoglavje 2.1.4.2). Ponekod napredujejo tudi znotraj plačilnih razredov (podpoglavje 4.1.4.2.2). V obeh primerih se to kaže v višji osnovni plači. Posredno pa se to, skozi faktor napitnin, odraža v samem deležu napitnine v plači (od 35 do 50 % celotne plače). Iz tabele 4.30 je razvidno, da pri krupjejih ni večjih razlik glede na višino bruto osnovne plače. To kaže, da pri krupjejih pogostost prejemanja napitnine ni odvisna od same osnovne plače. Pri vseh zaposlenih v igralništvu pa je zaznan upad pogostosti prejemanja napitnine glede na višino osnovne plače.

Tudi v primeru bruto celotne plače lahko opravimo primerjavo na dva načina: (1) v kolikor upoštevamo povprečne plače v dejavnosti in (2) da razberemo ugotovitve iz raziskave.

V podpoglavju 2.4.7 smo ugotovili da je povprečna plača zaposlenih po kolektivnih pogodbah v dejavnosti gostinstva in turizma znašala po podatkih SURS 1.011,22 EUR bruto in v dejavnosti igralnštva 2.315,86 EUR bruto. Tako zaposleni v gostinstvu (podpoglavje 4.1.2) redkeje prejemajo napitnino (53 %) od zaposlenih v igralništvu (63 %), tudi če imajo nižje celotne bruto plače. To pa je, kot smo že ugotovili, v povezavi s splošnimi normami v gostinstvu in igralništvu (podpoglavje 4.1.1) in ne v neposredni povezavi z višino dohodka.

V primeru celotnih bruto plač (tabela 4.31) je v primeru natakarev vzorec premajhen, da bi lahko povlekli zaključke. Zanimiva pa se kaže ugotovitev, da zaposleni v gostinstvu skupaj prejemajo napitnino pri višjih bruto celotnih plačah skoraj v enakem odstotku kot tisti z nižjimi.

Tabela 4.31: Pogostost prejemanja napitnine v odvisnosti glede na celotno bruto plačo

Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?			Celotna bruto plača			
			pod 1000 EUR	1001-2000 EUR	nad 2001 EUR	Skupaj
Natakar	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	41,2 %	40,0 %		40,9 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	58,8 %	60,0 %		59,1 %
	Skupaj število anketirancev			17	5	
Gostinstvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	31,3 %	46,2 %		35,6 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	68,8 %	53,8 %		64,4 %
	Skupaj število anketirancev			32	13	
Krupje	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	58,3 %	89,7 %	92,9 %	83,6 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	41,7 %	10,3 %	7,1 %	16,4 %
	Skupaj število anketirancev			12	29	14
Igralništvo	Prejema napitnino (vedno, pogosto, zelo pogosto)	Odstotek	54,8 %	75,8 %	74,1 %	70,0 %
	NE prejema napitnino (redko, skoraj nikoli ne, nikoli ne)	Odstotek	45,2 %	24,2 %	25,9 %	30,0 %
	Skupaj število anketirancev			31	62	27

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Zaključimo pa lahko, da se zavzetost pri krupjejih za prejemanje napitnine z višino bruto celotne plače še povečuje. Prav (priloga O, tabela O.11) tako pri zaposlenih v igralništvu (Spearmanov koeficient korelacije nakazuje zelo šibko negativno - 0,359**). Njihovi prihodki so, kot smo že razpravljali, v neposredni povezanosti od celotne ustvarjene napitnine na igralnih mizah. In nižja kot je napitnina, nižja bo tudi njihova plača. Iz rezultatov sodeč lahko tudi predpostavimo, da krupjeji, ki imajo višjo plačo, ne prenesejo odgovornosti za napitnino na mlajše sodelavcem, ki imajo

nižjo osnovno in celotno plačo. To so pokazale tudi druge ugotovitve, ki kažejo, da je pogostost prejemanja napitnin odvisna od delovne dobe in delovnih izkušenj ipd. (podpoglavje 4.2.3.3).

Na podlagi zgornjih ugotovitev lahko predpostavljamo, da so krupjeji bolj motivirani za napitnino od kolegov natakarjev. Ta vidik smo raziskali v naslednjem poglavju.

4.3 NAPITNINA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK ZA KVALITETNEJŠE DELO, ZADOVOLJSTVO IN VEČJO FLEKSIBILNOST ZAPOSLENIH

S tem poglavjem prehajamo v zaključni del raziskovanja napitnine, kjer predstavljamo ugotovitve v povezavi z napitnino in motivacijo zaposlenih. Po oceni pomembnosti napitnine v primerjavi z ostalimi dejavniki, ki lahko motivirajo zaposlene za kvalitetnejše delo z gosti, sledi ugotavljanje, ali napitnina vpliva na kakovost storitve, zadovoljstvo zaposlenih in fleksibilnost. Tu nas posebej zanima, kdaj napitnina deluje kot motivacijski dejavnik za kvalitetnejše delo z gosti in pomembnost napitnine kot motivacijskega dejavnika, odvisne od siceršnjega dohodka zaposlenih. Sledi predstavitev vpliva motiviranosti za napitnino na pogostost prejemanja le-te ter povezava med urejenostjo sistema nagrajevanja in motivacijo zaposlenih za kvalitetnejše delo

Pri tem smo primarno izhajali iz ugotovitev anketiranja zaposlenih (*Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007*, priloga E, in *Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007*, priloga F) pa tudi sindikatov (*Sindikati in napitnina 2007*, priloga G), delodajalcev (*Delodajalci in napitnina 2007*, priloga H), predstavnikov delodajalcev (*Predstavniki delodajalcev in napitnina 2007*, priloga I) in vladnih predstavnikov (*Vladni predstavniki in napitnina 2007*, priloga I). Poleg tega smo se posluževali tudi polstrukturiranih intervjujev (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*), fokusnih skupin med zaposlenimi (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) in opazovanja (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*).

4.3.1 Napitnina kot eden od motivacijskih dejavnikov za kvalitetnejše delo

Dejavnikov, ki lahko vplivajo na motivacijo zaposlenih za kvalitetnejše delo z gosti, je več. Čeprav smo se delno zgledovali po lestvici delovnih motivov (Pogačnik 1997), smo za potrebe doktorske disertacije sami oblikovali anketno vprašanje s trditvami (elementi), na podlagi katerih smo želeli izmeriti, »koliko zaposlene

osamezni element motivira za kvalitetnejše delo z gosti«. Zaposleni lahko bolje delajo zato, ker si želijo zadovoljnega gosta, ker želijo dobro opraviti svoje delo ali zaradi boljših medsebojnih odnosov v skupini, s katero vsakodnevno delajo. Lahko pa so razlogi finančni, npr.: sistem nagrajevanja, boljša plača in nenazadnje napitnina. Tu smo obravnavali, kako pomembna je napitnina kot motivacijski dejavnik za kvalitetnejše delo z gosti v primerjavi z ostalimi naštetimi dejavniki.

Splošna ugotovitev (priloga P, tabela P.1) je, da zaposlene v **gostinstvu** vsi naštetih elementi motivirajo k boljšemu delu z gosti. Pri tem pa je napitnina kot motivacijski dejavnik šele na predzadnjem mestu od 6 elementov. Kot najpomembnejši element za motivacijo zaposleni izpostavljajo »dobro opravljeno delo« (povprečje 4,69 na lestvici od 1 »*Me sploh ne motivira*« do 5 »*Zelo me motivira*«), sledi »zadovoljen gost« (povprečje 4,62), »medsebojni odnosi« (povprečje 4,41), »dobra plača« (povprečje 4,3), »prejeta napitnina« (povprečje 4,06) in »sistem nagrajevanja« (povprečje 4,02). Na splošno so vsi trije finančni dejavniki torej manj pomembni. V nasprotju z zaposlenimi pa predstavniki sindikatov, delodajalci in predstavniki delodajalcev finančne motivatorje vrednotijo višje, vendar imajo različna mnenja glede napitnine. Predstavniki sindikatov tako kot največji motivator ocenjujejo »dobro plačo« (povprečje 4,61), »napitnina« pa je na predzadnjem mestu (povprečje 4). Delodajalci so mnenja, da zaposlene najbolj motivira »napitnina« (povprečje 4,27). Predstavniki delodajalcev na prvo mesto dajejo »sistem nagrajevanja« (povprečje 4,5), »napitnina« pa je na tretjem mestu (povprečje 4). Posebnih razlik v pogostosti prejete napitnine glede na posamezen element nismo zasledili (priloga P, tabela P.13).

Tudi za zaposlene v **igralništvu** so vsi naštetih dejavniki pomemben element motivacije (priloga, tabela P.1). V povprečju so zaposleni mnenja, da jih najbolj motivira »dobro opravljeno delo« (povprečje 4,38), sledi »plača« (povprečje 4,34), »napitnina« (povprečje 4,27), »zadovoljen gost« (povprečje 4,25), »medsebojni odnosi« (povprečje 4,24) in na zadnjem mestu »sistem nagrajevanja« (povprečje 3,94). Napitnina in tudi plača imata torej večji pomen kot pri zaposlenih v gostinstvu, čeprav tudi tu prednjači nefinančni dejavnik »dobro opravljeno delo«. Podobno kot v gostinstvu pa sindikati, delodajalci in predstavniki delodajalcev finančne motivatorje vrednotijo višje kot zaposleni. Sindikati postavljajo na prvo mesto »plačo« (povprečje 4,89), na drugo pa »napitnino« (povprečje 4,67). Delodajalci ocenjujejo, da zaposlene v igralništvu najbolj motivira »plača« (povprečje 4), »napitnina« pa je

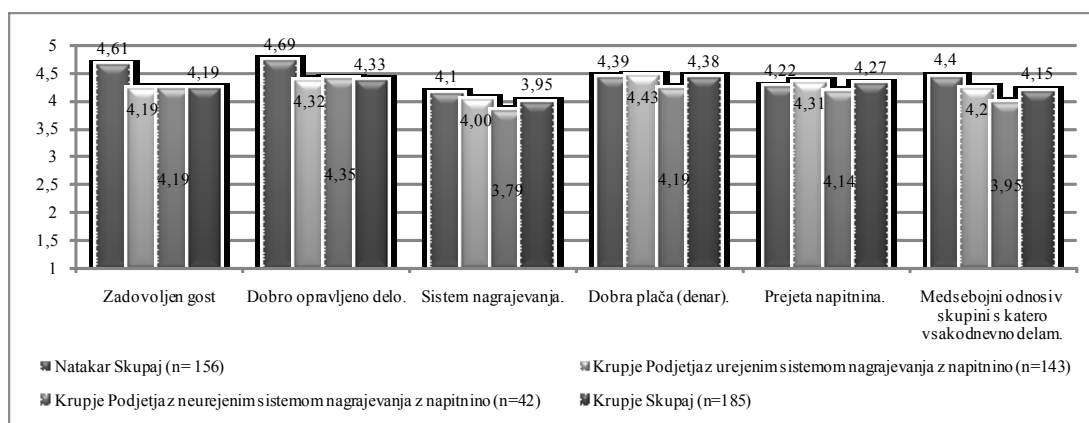
skupaj s »sistemom nagrajevanja« na drugem mestu (povprečje 3,95). Predstavniki delodajalcev menijo, da zaposlene najbolj motivira »napitnina« (povprečje 4,5), sledi »dobra plača« (povprečje 4,17). Tako (priloga P, tabela P.13) kaže, da tisti, ki jih napitnina motivira za kvalitetno delo z gosti, nič pogosteje ne prejmejo napitnino, tudi če imajo urejen sistem delitve napitnine.

Predstavnika **MF** in **MDDSZ** sta odgovarjala na anketni vprašalnik za zaposlene v igralništvu in gostinstvu. Prvi je vse dejavnike ocenil z najvišjo oceno (5), drugi pa z oceno 4.

Razlike med natarkarjem in krupjejem

Primerjava stališč samo natarkarjev in krupjejev – kot tistih skupin zaposlenih, ki najbolj neposredno sodelujejo pri ustvarjanju napitnine – glede tega, kaj jih motivira k dobremu delu z gosti (graf 4.6), kaže, da napitnina nekoliko bolj motivira krupjeje (povprečje 4,27) kot natarkarje (povprečje 4,22).

Graf 4.6: Motivacija natarkarjev in krupjejev za kvalitetno delo z gosti



Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Natarkarje sicer bolj motivirajo dobro opravljeno delo, zadovoljen gost, medsebojni odnosi in sistem nagrajevanja. Dobra plača je kot motivator za oba obravnavana poklica enako pomembna.

Ker je pomen napitnine kot motivacijskega dejavnika lahko odvisen od načina delitve napitnine, smo pogledali, kakšna je razlika med zaposlenimi v podjetjih, kjer imajo urejen sistem delitve napitnine¹⁰⁷ in kjer ga nimajo. Izkaže se, da napitnina nekoliko bolj motivira zaposlene v podjetjih z urejenim sistemom (povprečje 4,31),

¹⁰⁷ Definicija je bila predstavljena v podglavju 4.1.4 glede na ugotovitve raziskave med slovenskimi delodajalci.

torej tiste, ki jo prejema v enkratnem znesku po pregledni delitvi, kot zaposlene v podjetjih z neurejenim sistemom (povprečje 4,19), torej tiste, ki jo prejema dnevno (neposredno v žep) in netransparentno, čeprav bistvenih odstopanj ni (priloga P. tabela P.12), saj Spermanov koeficient ne nakazuje razlik (-0,027). Kljub temu pa se zaposlenim zdi urejen sistem delitve krivičen in menijo, da bi morali biti do napitnine upravičeni neposredno tako kot natakarji, kar se je pokazalo v pogovorih z zaposlenimi (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*).

4.3.2 Vpliv napitnine na kakovost storitve

V tem poglavju analiziramo, kakšen je vpliv (pričakovane) napitnine na storitev, ki jo izvajajo zaposleni: ali zaradi pričakovane napitnine dejansko izvajajo bolj kakovostno storitev.

Zaposleni v gostinstvu

Na osnovi anketnih odgovorov zaposlenih v **gostinstvu** (priloga P, tabela P.2) ne bi mogli reči, da zaradi prejete napitnine kvalitetneje izvedejo delo, saj se v povprečju s tremi trditvami, ki naj bi to merile (*»V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetneje izvedem delo«*, *»V kolikor prejmem napitnino, sem prijaznejši do gosta«* ter *»To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo z gosti«*, na lestvici od 1 *»sploh se ne strinjam«* do 5 *»popolnoma se strinjam«*). Ker prejema napitnino, se bolj potrudijo (povprečje 3,57), do gosta so nevtralni (3,10), vendar to nima posebnega vpliva nanje (3,53).

Mnenje sindikatov, delodajalcev in predstavnikov delodajalcev pa je drugačno od mnenja zaposlenih, saj vsi napitnini pripisujejo večji pomen: v povprečju se bolj strinjajo s tem, da v kolikor zaposleni dobi napitnino, se bolj potruzi za kvalitetneje opravljeno delo (povprečja so 4,06 za sindikate, 4,23 za delodajalce in 3,75 za predstavnike delodajalcev) in je prijaznejši do gosta (povprečja so 3,94, 4,1 in 4,75). Vendar pa menijo, da ima napitnina določen vpliv na njihovo delo z gosti (povprečja so 2,89, 2,45 in 1,5).

Ti odgovori nakazujejo, da je napitnina zaposlenim v gostinstvu manj pomembna za izvajanje kakovostne storitve, kot to mislijo njihovi predstavniki v sindikatih in delodajalci. To smo skušali še nadalje raziskati s fokusnimi skupinami in opazovanjem. V fokusnih skupinam (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) so nam zaposleni zaupali, da kvalitetneje ne delajo zaradi napitnine, ampak ker jim je tako delo všeč. Poleg tega prejmejo za svoje delo plačo in napitnina ni tako zelo

pomembna, saj ne predstavlja tako velikega deleža v njihovih prihodkih. Vsekakor je napitnina dobrodošla, vendar to, da napitnine ne prejmejo, v ničemer ne vpliva na njihovo delo in odnos do gosta. Nenazadnje dojemajo, da napitnina ni obvezen del storitve in ni nikjer predpisana. Tudi z opazovanjem (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*) smo potrdili, da zaposleni v gostinstvu svojega obnašanja ne prilagajajo napitnini. Lahko bi rekli, da njihovo obnašanje ni ciljno usmerjeno v napitnino oz. da so včasih za napitnino celo premalo zavzeti. Premalo namreč pokažejo svoje (ne)zadovoljstvo, da bi lahko goste spodbujali k povečanemu dajanju napitnine.

Zaposleni v igralništvu

Za razliko od zaposlenih v gostinstvu, kjer zaposleni menijo, da napitnina nima večjega vpliva na kvalitetnejše izvedeno delo, prijaznost do gosta ali da bi kakor koli vplivala na njihovo delo z gosti, **zaposleni v igralništvu** dajejo napitnini večji pomen kot motivu za bolj kakovostno storitev (priloga P, tabela P.2). V povprečju se s trditvijo »*V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetneje izvedem delo*« na lestvici od 1 do 5 strinjajo z oceno 3,98. Še večji vpliv napitnine, kot ga v povprečju zaznavajo zaposleni v igralništvu, so ocenili v sindikatih (povprečje 4,67) in igralniški delodajalci (povprečje 4,1). Nekoliko nižjo oceno so dali predstavniki igralniških delodajalcev (povprečje 3,83). Vsi se torej strinjajo, da zaposleni zaradi napitnine kvalitetneje izvedejo delo.

Ali so zaposleni zaradi napitnine kaj prijaznejši do gosta? Povprečno strinjanje s trditvijo »*V kolikor prejem napitnino, sem prijaznejši do gosta*« je 3,81, torej so zaradi napitnine prijaznejši. Tudi v tem primeru pa večji vpliv od zaposlenih samih zaznavajo sindikati (povprečje 4,56) in delodajalci (povprečje 4,33). Predstavniki igralniških delodajalcev ocenjujejo trditev nekoliko nižje (povprečje 3,67), vendar to še vedno kaže, da so zaposleni zaradi prejete napitnine prijaznejši do gosta.

Napitnina ima torej v primeru zaposlenih v igralništvu določen vpliv na vedenje do gosta, ki ga pri zaposlenih v gostinstvu ni bilo moč zaznati. Zaposleni so namreč trditev »*To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo z gosti*« ocenili s povprečjem 2,76, torej se s trditvijo v povprečju bolj ne strinjajo. To pomeni, da zaradi napitnine prilagajajo svoje delo in obnašanje do gosta. S tem se strinjajo tudi ostali vključeni v anketiranje: sindikati (povprečje 2,22), delodajalci (povprečje 2,14) in predstavniki delodajalcev (povprečje 2,17).

Ugotovitve smo želeli potrditi z opazovanjem zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine ter fokusnimi skupinami z zaposlenimi. Obnašanje zaposlenih (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*) je zaradi napitnine lahko skrajno negativno ali skrajno pozitivno. (1) Negativno obnašanje se pojavlja predvsem pri starejših zaposlenih, ki se nesramno vedejo do tistih gostov, ki redno ne dajejo napitnine. Zaposleni (predvsem na igralnih mizah) pričakujejo napitnino redno skladno z igralniško navado (ob vsakem dobitku na polno najmanj en žeton), saj je njen vpliv na plačo velik. V kolikor napitnine ne prejmejo, gosta ignorirajo tako, da mu ne sprejmejo oz. ne postavijo napovedi ali pa takoj po izplačilu dobitka zavrtijo kroglico in tako gostu onemogočijo, da bi sam pravočasno stavil. Takšnega načina obnašanja je v Sloveniji zaradi pogosto neurejene delitve napitnin dejansko manj, saj v tistih igralnicah, kjer plača ni v direktni povezavi s prihodki iz napitnine, zaposleni nimajo motiva za takšno obnašanje. Je pa takšno obnašanje bolj pogosto v slovenskih igralnicah z urejenim sistemom (igralnice podjetja HIT) ter v tujih igralnicah, kjer smo tudi opravili opazovanje (Benetke, Velden). V teh igralnicah pa je plača v veliki meri odvisna od napitnine, zato napitnina tudi bolj vpliva na obnašanje zaposlenih.

(2) Pozitivno obnašanje zaposlenih v zvezi z napitnino izhaja iz tega, da se zaposleni zavedajo, da lahko s svojim obnašanjem vplivajo na višino napitnine. V tem primeru se bolj potrudijo in bolj kakovostno izvedejo storitev. Gostu so bolj pripravljene ustreči, npr. tako, da mu postavijo napovedi ali počakajo, da jih gosti sami postavijo, goste počastijo z brezplačno pijačo, so bolj pripravljene na pogovore z gostom ipd. Gosti to njihov obnašanje nagradijo z dodatno napitnino.

Predstavnika **MF** in **MDDSZ** sta odgovarjala za področje gostinstva in igralništva skupaj. Njuno mnenje je podobno mnenju sindikatov, delodajalcev in delodajalskih predstavnikom. Mnenja sta bila, da zaposleni zaradi napitnine kvalitetneje izvedejo delo (ocena 5 oz. 4), so prijaznejši do gosta (ocena 5 oz. 4), to, da dobivajo napitnino, pozitivno vpliva na delo z gosti (ocena 2 za trditev, da napitnina ne vpliva).

V fokusnih skupinah (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) nas je še dodatno zanimalo, zakaj je prejeta napitnina pomembna. Zaposleni so izpostavili naslednje: zadovoljstvo zaposlenega (notranje zadovoljstvo zaradi uspešnosti pri pridobivanju napitnine, pa čeprav vedo, da ne bo vsa njihova), motivacija za nadaljnje delo (s tem ko dobijo napitnino, so motivirani za delo v bodoče), višja napitnina pomeni večji

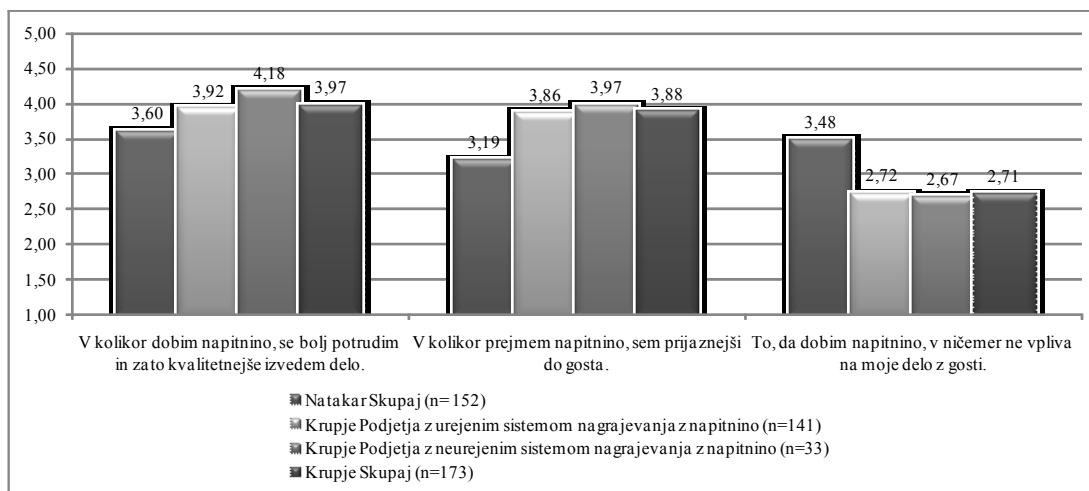
dohodek, odraz in merilo uspešnosti posameznika (primerjajo se med sodelavci, kdo je dobil višji znesek napitnine tako v enkratnem znesku kot tudi v določenem obdobju¹⁰⁸).

Razlike med natarkarjem in krupjejem

Za primerjavo med gostinstvom in igralništvom so najbolj zanimive morebitne razlike v vplivu napitnine na kakovost storitve med natarkarji in krupjeji. Pri krupjejih je zanimivo tudi razlikovanje med tistimi, ki so zaposleni v podjetjih z urejenim sistemom nagrajevanja z napitninami, in tistimi, ki so zaposleni v podjetjih, kjer nimajo urejenega sistema nagrajevanja z napitninami.

Kot je razvidno iz grafa 4.7, se krupjeji zaradi napitnine bolj potrudijo in kvalitetneje izvedejo delo od svojih kolegov natarkarjev (povprečje 3,97 za krupjeje in 3,60 za natarkarje), so prijaznejši do gosta kot natarkarji (povprečji 3,88 in 3,19) ter napitnina bolj vpliva na njihovo delo kot pri natarkarjih (povprečji 2,71 in 3,48).

Graf 4.7: Razlike med natarkarjem in krupjejem v kontekstu napitnine in kakovostne storitve



Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Torej na krupjeje napitnina deluje bolj stimulatивно za bolj kakovostno opravljanje storitev kot na natarkarje. Razlike med krupjeji iz podjetij, kjer imajo in kjer nimajo urejenega sistema nagrajevanja z napitnino, so zanemarljive (Spearmanov koeficient rangov (priloga P, tabela P.10) nakazuje na šibko povezavo 0,112) in celo v korist podjetij z neurejenim sistemom. To kaže, da jih motivira že sama prejeta napitnina (rezultati višji od natarkarjev), pa čeprav sistem delitve ni transparenten. Sama delitev napitnine ne vpliva na kvaliteto dela.

¹⁰⁸ Med zaposlenimi krožijo miti o največjih izplačilih in prejeti napitnini, zato zaposleni verbalno kar tekmujejo med seboj, kdo je izplačal največji dobiček oz. prejel najvišjo napitnino.

Razlike v napitnini kot motivacijskem dejavniku med natakarki in krupjeji deloma lahko pojasnimo z razliko v njihovem dohodku (tabela 4.32). Za trditev »V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetneje izvedem delo« smo zato izračunali povprečno strinjanje pri zaposlenih z različno višino bruto osnovne in celotne bruto plače.

Tabela 4.32: Vpliv napitnine na kvaliteto dela: osnovna bruto plača

V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetneje izvedem delo. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste (so) prejeli napitnino, vpliva na Vaše (njihovo) počutje		Osnovna bruto plača		
		0–500 EUR	501–1001 EUR	nad 1000 EUR
Natakar	Aritmetična sredina	3,60	3,29	
	Standardni odklon	1,35	1,43	
	Število anketirancev	10	34	
Gostinstvo skupaj	Aritmetična sredina	3,36	3,34	3,00
	Standardni odklon	1,34	1,30	.
	Število anketirancev	14	56	1
Krupje	Aritmetična sredina	3,80	4,05	4,15
	Standardni odklon	0,45	0,94	0,69
	Število anketirancev	5	87	13
Igralništvo skupaj	Aritmetična sredina	4,14	3,93	4,00
	Standardni odklon	0,69	0,96	1,13
	Število anketirancev	7	150	26

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Z višjo bruto osnovno plačo pri natakarkih vloga napitnine kot motivacijskega dejavnika za kvalitetnejšo izvedbo dela pada, pri krupjejih pa narašča. Do enakih ugotovitev pridemo tudi, če obravnavamo plače po kolektivni pogodbi. Natakar spada v IV. tarifni razred z osnovno plačo na dan 31. 12. 2007 (Kolektivna pogodba gostinstva in turizma, tabela 2.4) najmanj 535,59 EUR bruto. Pri krupjeju, ki spada v V. tarifni razred, je osnovna plača ta dan znašala 599,04 EUR bruto. To kaže, da je krupje kljub višji bruto osnovni plači zaradi napitnine bolj motiviran za kakovostno storitev od natakarka.

Iz tabele 4.33 je razvidno, da z višjo bruto celotno plačo tako v gostinstvu kot v igralništvu pada pomen napitnine kot motivacijskega dejavnika za kvalitetno izvedeno delo, pri čemer je padeč v gostinstvu občutnejši. Pearsonov koeficient korelacije (priloga P, tabela P.3) za gostinstvo nakazuje srednje močno povezanost (-0,356* oz. natakarkje -0,464*) in brez povezave z igralništvom (-0,115 oz. 0,018 za krupjeje).

Podobno velja tudi za natakarkje in krupjeje. To pomeni, da je krupje – kljub višji bruto celotni plači – bolj motiviran za izvedbo kakovostne storitve kot natakark. To je najverjetneje posledica različnih sistemov nagrajevanja z napitnino¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Več o tem smo predstavili v podpoglavju 4.2.4.

Tabela 4.33: Vpliv napitnine na kvaliteto dela: celotna bruto plača

V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste (so) prejeli napitnino, vpliva na Vaše (njihovo) počutje		Celotna bruto plača			
		pod 1000 EUR	1001–1500 EUR	1501– 2000 EUR	nad 2001 EUR
Natakar	Aritmetična sredina	4,13	3,50	3,00	
	Standardni odklon	0,96	0,58	.	
	Število anketirancev	16	4	1	
Gostinstvo skupaj	Aritmetična sredina	3,86	3,20	2,67	
	Standardni odklon	1,06	0,92	0,58	
	Število anketirancev	29	10	3	
Krupje	Aritmetična sredina	4,14	3,89	4,11	4,09
	Standardni odklon	0,38	1,05	0,60	0,94
	Število anketirancev	7	19	9	11
Igralništvo skupaj	Aritmetična sredina	4,27	4,05	4,06	4,02
	Standardni odklon	0,70	1,06	0,85	0,86
	Število anketirancev	22	40	16	46

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

4.3.3 Vpliv napitnine na zadovoljstvo zaposlenih

V tem poglavju analiziramo, kakšen je vpliv (pričakovane) napitnine na zadovoljstvo zaposlenih.

Zaposleni v gostinstvu

Kako napitnina vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v gostinstvu, smo ugotavljali s pomočjo naslednjih dveh trditev v anketnem vprašalniku (priloga P, tabela P.4): »*Ko prejmem napitnino, čutim zadovoljstvo, saj je moja aktivnost prinesla rezultat*« ter »*To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje počutje*«, za kateri so anketiranci strinjanje označili na lestvici od 1 »*Sploh se ne strinjam*« do 5 »*Popolnoma se strinjam*«. Za zaposlene v gostinstvu velja, da ob napitnini čutijo zadovoljstvo, ker je njihova aktivnost prinesla rezultat (v povprečju so strinjanje ocenili s 4,3) ter da napitnina vpliva na njihovo počutje (povprečje 2,8, kar pomeni nestrinjanje s trditvijo, da napitnina ne vpliva na njihovo počutje). Podoben vpliv napitnine na zadovoljstvo zaposlenih zaznavajo tudi sindikati (povprečji 4,5 in 2,6), delodajalci (povprečji 4,3 in 2,2) in predstavniki delodajalcev (povprečji 4,0 in 1,5).

Tak rezultat smo potrdili še s fokusnimi skupinami, kjer so nam zaposleni zaupali, da napitnina vpliva na notranje počutje (zadovoljstvo), saj dobijo priznanje, da je njihovo delo cenjeno. To je še toliko bolj poudarjeno, če se gostje vračajo, saj dobijo občutek, da se vračajo tudi zaradi njih (njihove prijaznosti, domačnosti), kakovostne storitve (okusno pripravljena hrana) in ne samo zaradi lokala (njegovega videza, ambienta, lokacije itd.).

Zaposleni v igralništvu

V igralništvu (priloga P, tabela P.4) smo ugotovili velik vpliv napitnine na zadovoljstvo zaposlenih (povprečje 4,2). Tudi ostale skupine so to trditev ocenile zelo visoko: sindikati s povprečjem 4,5, delodajalci s povprečjem 4,19. Le predstavniki igralniških delodajalcev dajejo napitnini nekoliko nižji pomen s povprečjem 3,83. To kaže, da so zaposleni zadovoljni, v kolikor prejmejo napitnino.

S trditvijo »*To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje počutje*« se anketiranci v povprečju ne strinjajo (povprečje 2,33), kar pomeni, da napitnina vpliva na počutje zaposlenih. Enakega mnenja so tudi ostali anketiranci: sindikati (povprečje 2,11), delodajalci (povprečje 1,95) in predstavniki delodajalcev (povprečje 1,5). Iz tega lahko zaključimo, da ima napitnina na zaposlene v igralništvu velik vpliv na njihovo zadovoljstvo.

Predstavnika **MF** in **MDDSZ** sta odgovarjala za področje gostinstva in igralništva skupaj. Mnenja so sorodna mnenju sindikatov, delodajalcev in delodajalskih predstavnikov: ko zaposleni prejmejo napitnino, čutijo zadovoljstvo (ocena 5 oz. 4) in prejeta napitnina vpliva na njihovo počutje (ocena 1 oz. 2 za trditev, da napitnina ne vpliva).

Na podlagi opazovanja (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/09*) ne moremo trdno zagotoviti, da napitnina prinaša zadovoljstvo zaposlenim. Večina zaposlenih, ki smo jih opazovali, zaradi prejete napitnine navzven ni kazala nobenih vidnih znakov veselja (evforije), čeprav je določen del zaposlenih kazal znake zadovoljstva. Lahko pa trdimo, da so zaposleni, ki so kazali pozitivnejši odnos do dela in so bili pri delu nasmejani in ustrežljivi do želja gostov, po prejemu napitnine to gostom tudi jasno pokazali. Poleg zahvale in nasmeha tudi z vzpostavitev očesnega kontakta. Na drugi strani so zaposleni, ki so bili pri svojem delu hladni in nedostopni, tudi ob prejemu napitnine obdržali tak svoj način drže. Iz tega bi lahko sklepali, da gre za priučene vedenjske vzorce posameznika in da se zaposleni še ne zavedajo možnosti, ki jo ponuja kakovostnejša storitev v storitveni dejavnosti in procesu pridobivanja napitnine.

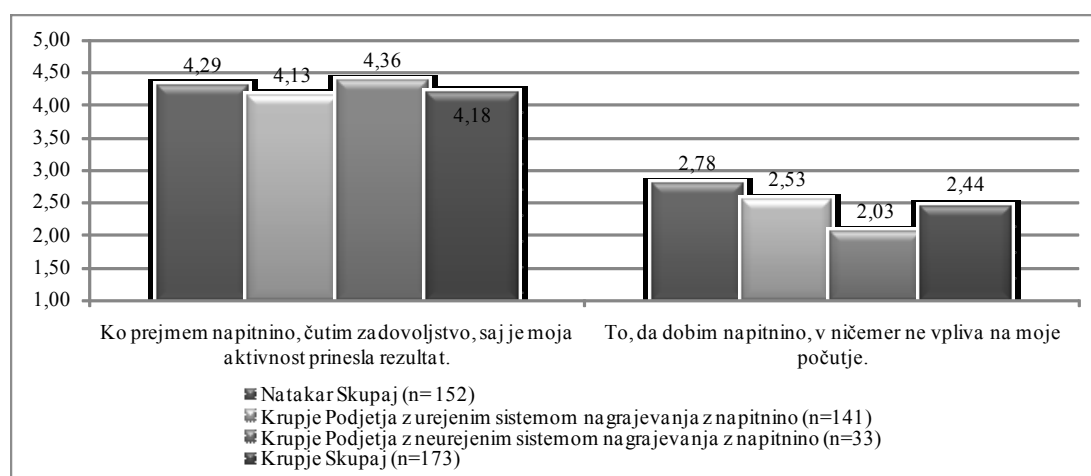
Razlike med natakarnjem in krupjejem

Razlike v vplivu napitnine na zadovoljstvo zaposlenih (graf 4.8) so med krupjeji in natakarnji majhne, vendar še vedno zaznavne, saj za krupjeje bolj kot za natakarnje

velja, da ob napitnini čutijo zadovoljstvo (povprečji 4,29 in 4,18), manj pa zanje velja, da neprejetje napitnine ne vpliva na njihovo počutje (povprečji 2,44 in 2,78).

Napitnina pozitivneje vpliva na zadovoljstvo krupjejev iz podjetij z neurejenim sistemom nagrajevanja z napitnino kot iz podjetij z urejenim sistemom (Spearmanov koeficient rangov (priloga P, tabela P.10) nakazuje na šibko povezavo 0,130 oz. - 0,176*) in je primerljiva z natakarkjem. To ponovno kaže, da zaposleni v podjetjih, kjer sistem delitve napitnine ni urejen, bolj pričakujejo napitnine, medtem ko se jim zdi v podjetjih z urejenim sistemom le-ta samoumevna.

Graf 4.8: Razlike med natakarkjem in krupjejem v kontekstu napitnine in zadovoljstva



Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

4.3.4 Vpliv napitnine na fleksibilnost dela

V teoretičnem delu smo predstavili določene dobre prakse iz tujine glede tega, kako napitnina pozitivno vpliva na fleksibilnost dela. To smo želeli preučiti tudi za Slovenijo. Primarno smo fleksibilnost dela ocenjevali na podlagi dveh trditvev v anketi zaposlenih, s pomočjo katerih so zaposleni izrazili svojo pripravljenost delati izven rednega delovnega časa (*»Poleg plače in dodatkov prejema(m) tudi napitnino, zato sem (je) pripravljen delati izven rednega delovnega časa.«*) ter manj koristiti bolniško odsotnost (*»Ker so moji prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristi(m) bolniško odsotnost.«*). Vpliv načina delitve napitnine na fleksibilnost dela pa smo preverjali še s trditvijo *»Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas«*. Zanimalo pa nas je tudi, ali zaposleni vidijo napitnino kot finančni stimulator za delo (*»Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo«*). Anketiranci so

strinjanje s temi trditvami ocenjevali na lestvici od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«.

Vidik fleksibilnosti želimo torej raziskati tako z vidika funkcionalne fleksibilnosti (usposobljenost, ki se v našem primeru kaže v tem, da zaposleni uporabljajo načine za dvigovanje napitnine), numerične fleksibilnosti (prilagajanje števila zaposlenih potrebam delovnega procesa, ki se v našem primeru kaže v tem, da so zaposleni pripravljeni delati izven rednega delovnega časa ter glede tega, kakšen je vpliv napitnine na zaposlene iz fleksibilnih oblik zaposlenih – npr. m. s., zaposlitev za določen čas) kot tudi finančne fleksibilnost (različni sistemi nagrajevanja z napitninami oz. dojemanjem napitnine kot variabilnega dela plače), kar smo obravnavali v podpoglavju 2.5.12.

V prilogi P, tabela P.5 so prikazane ugotovitve v zvezi z napitnino in fleksibilnostjo dela v **gostinstvu**. Trditev »*Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa*« so zaposleni v gostinstvu ocenili s povprečjem 2,46, kar kaže, da se zaposleni zaradi napitnine ne prilagajajo potrebam, ki jih narekuje delovni proces, pa čeprav bi zaradi tega prejeli dodatno napitnino. Zanimivo pri tem je, da se nakazuje šibka negativna korelacija (priloga P, tabela P.11) med strinjanjem s trditvijo, da so zaradi napitnine pripravljeni delati izven rednega delovnega časa, ter pogostostjo prejemanja napitnine (Pearsonov koeficient korelacije rangov znaša za gostinstvo -0.232** oz. -0,262** za natakarja), kar pomeni, da tisti, ki so pripravljeni delati izven delovnega časa, pogosteje prejemajo napitnino.

Prav tako zaposleni niso zaradi napitnine pripravljeni manj koristiti bolniške odsotnosti (povprečje zaposlenih pri trditvi »*Ker so moji prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost*« je 2,71). Odgovori se bistveno ne razlikujejo glede na delovno področje. Zanimivo pri tem je, da se nakazuje šibka negativna korelacija (priloga P, zabela P.11) med strinjanjem s trditvijo, da zaradi napitnine manj koristijo bolniško odsotnost, ter pogostostjo prejemanja napitnine (Pearsonov koeficient korelacije rangov znaša za gostinstvo -0.186** oz. -0,181* za natakarja), kar pomeni, da tisti, ki manj koristijo bolniško odsotnost, pogosteje prejemajo napitnino.

Zaposleni niso pripravljeni na večjo fleksibilnost niti v primeru, da bi napitnino prejeli neposredno in je ne delili s sodelavci (povprečje zaposlenih pri trditvi »*Če bi*

lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas« je 2,05). Pri gostinskih delavcih torej ni zaznan vpliv napitnine na fleksibilnost dela. Napitnina tako še ne predstavlja zadostnega finančnega motivatorja, da bi svoj prosti čas in bolniško odsotnost prilagajali možnosti pridobivanja napitnine.

Podobnega negativnega mnenja glede obeh vidikov fleksibilnosti dela so tudi sindikati, delodajalci in predstavniki gostinskih delodajalcev.

Čeprav pri zaposlenih v gostinstvu na splošno torej napitnina ne vpliva na fleksibilnost dela, pa obstajajo razlike med zaposlenimi glede na dohodek (priloga P, tabela P.6 in tabela P.7). Nakazuje se namreč šibka negativna korelacija (priloga P, tabela P.8 in tabela P.9) med strinjanjem s trditvijo, da so zaradi napitnine pripravljeni delati izven rednega delovnega časa, ter višino bruto osnovne plače (Pearsonov koeficient korelacije rangov znaša za gostinstvo -0.258^* oz. $-0,263^*$ za natararja) in pri trditvi »če bi prejel napitnino neposredno v žep« ($-0,105$). Pri natararjih se nakazuje srednje močna povezava tudi pri bruto celotni plači ($-0,486^*$). Prav tako se nakazuje povezava pri koriščenju bolniške ($-0,328$) in podaljšanju delovnega časa ($-0,375$).

Zgornje ugotovitve lahko pojasnimo s tem, da anketiranci v gostinstvu z višjimi bruto prejemki napitnine sploh ne obravnavajo kot finančni stimulator, saj so strinjanje s trditvijo »*Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo*« v povprečju ocenili le s 3,33. Podobno je stališče predstavnikov sindikatov (povprečje 3,00), medtem ko jo kot finančni stimulator nekoliko bolj razumejo delodajalci (povprečje 3,61) in predstavniki delodajalcev (povprečje 4,75). Tudi tu se nakazuje šibka negativna korelacija med strinjanjem s prej omenjeno trditvijo ter višino bruto osnovne plače (Pearsonov koeficient korelacije rangov znaša -0.225 gostinstvo in $-0,320$ za natararje), ki pa jo je v primeru bruto celotne plače moč zaznati ($-0,152$) za natararje. Iz tega lahko sklepamo, da napitnina predstavlja večji stimulator za delo zaposlenim z nižjimi prihodki in da ti izkazujejo večjo fleksibilnost pri delu.

Tako kot zaposleni v gostinstvu tudi zaposleni v **igralništvu** (priloga P, tabela P.5) zaradi napitnine niso pripravljeni delati izven delovnega časa (povprečje 2,61) in niso pripravljeni manj koristiti bolniške odsotnosti (povprečje 2,62). Podobnega mnenja so tudi ostali vključeni v raziskavo. Razlikuje se le mnenje sindikatov in

predstavnikov igralniških delodajalcev, ki ocenjujejo, da je bolniških zaradi napitnine manj (povprečji 3,44 in 3,67).

Glede tega, ali bi bili pripravljene delati podaljšan delovni čas, če bi lahko napitnino prejeli neposredno v "žep" in jim je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, pa se mnenja zaposlenih v igralništvu razlikujejo. V povprečju se vsi skupaj sicer s to trditvijo bolj ne strinjajo (povprečje 2,95). Vendar so zaposleni na igralnih mizah, ki sicer ustvarijo največ napitnine, pa jo po pravilu delijo s sodelavci, izkazali določeno pripravljenost izvajanja dela v podaljšanem delovnem času v primeru drugačne delitve (krupjeji s povprečjem 3,39 in inšpektorji na igralnih mizah s povprečjem 3,71). Na drugi strani se blagajniki, ki napitnino že prejemajo neposredno, s to trditvijo najmanj strinjajo (povprečje 2,19).

Zanimivo je, da sindikati (povprečje 4), delodajalci (povprečje 3,55) in predstavniki igralniških delodajalcev (povprečje 3,5) menijo, da bi bili zaposleni pripravljene podaljšati delovni čas v primeru, da bi bili do napitnine upravičeni neposredno, kar pa se ne ujema z mnenjem zaposlenih.

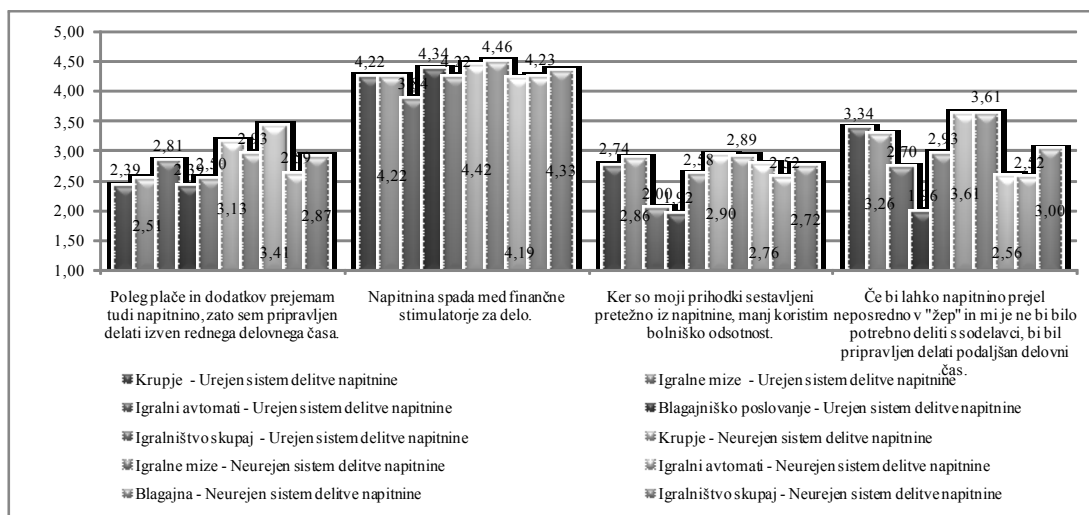
Pri zaposlenih v igralništvu na splošno torej napitnina ne vpliva na fleksibilnost dela in tudi ne obstajajo razlike med zaposlenimi glede na dohodek (priloga P, tabela P.6 in tabela P.7) kot tudi ni večjih korelacij (priloga P, tabela P.8 in tabela P.9). Vendar pa opredeljujejo napitnino kot finančni stimulator za delo (povprečja pri trditvi »Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo« so 4,25 za zaposlene, 4,44 za sindikate, 4,35 za delodajalce in 4,50 za predstavnike delodajalcev). To kaže, da napitnino dojemajo kot orodje za povečanje *finančne fleksibilnosti*. To še posebej velja za zaposlene z višjo osnovno plačo, saj se nakazuje šibka pozitivna korelacija med strinjanjem s to trditvijo ter višino bruto osnovne plače (Pearsonov koeficient korelacije rangov je 0,200*). Na drugi strani je pri zaposlenih z višjo bruto celotno plačo zelo šibka negativna korelacija (-0,113).

Zanima nas tudi, kako urejenost sistema delitve napitnine vpliva na pripravljenost za večjo fleksibilnost dela. To smo preučili tako, da smo pregledali, ali obstaja razlika v pripravljenosti na večjo fleksibilnost dela pri zaposlenih v podjetjih z urejenim in z neurejenim sistemom delitve napitnine igralnih miz (graf 4.9).

Izkaže se, da fleksibilnost dela krupjejev zaradi napitnine ni nič večja v tistih podjetjih, kjer imajo sistem že urejen. Krupjeji v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine so namreč zaradi napitnine manj pripravljene delati izven delovnega

časa (povprečje 2,39 za tiste z urejenim sistemom in 3,13 za tiste z neurejenim), tudi če bi jo prejeli neposredno v žep (povprečje 3,34 v podjetjih z urejenim in 3,61 z neurejenim), oz. nič manj ne koristijo bolniške (povprečje 2,74 v podjetjih z urejenim sistemom in 2,90 v podjetjih z neurejenim). Prav tako napitnino nekoliko nižje ocenjujejo kot finančni stimulator za delo (povprečje 4,22 v podjetjih z urejenim in 4,42 z neurejenim). Podobno je tudi pri ostalih delokrogih v igralništvu.

Graf 4.9: Fleksibilnost v igralništvu v odvisnosti od urejenega sistema nagrajevanja z napitnino



Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

S fokusnimi skupinami (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) smo poskušali raziskati, kaj je vzrok tako slabe numerične fleksibilnosti. V podjetjih, kjer imajo urejen sistem napitnine, imajo urejene tudi preostale pravice in obveznosti iz delovnega razmerja. Podpisano imajo podjetniško kolektivno pogodbo in urejen urnik dela v okviru sporazuma o delovnem času. Tako zaposleni delajo sistem 4 : 2 (4 dni delajo, 2 dni so prosti). Dodatne potrebe pa pokrivajo s študenti. Dejansko jim zato ni treba delati izven delovnega časa in ob prostih dnevih. V podjetjih, kjer imajo urejen sistem delitve (to velja predvsem za Hit, d. d., Nova Gorica) imajo tudi dobro organizirano sindikalno delo in imajo zaposleni velik obseg pravic. Tudi plače so višje kot v ostalih podjetjih. To jih dejansko odvrča od večje fleksibilnosti, saj so zaposleni z obstoječim stanjem zadovoljni.

Predstavnika **MF** in **MDDSZ** sta na vprašanja odgovarjala tako za področje gostinstva kot tudi igralništva (priloga P, tabela P.4). Mnenja so deljena, saj predstavnik MF meni, da zaposleni zaradi tega, ker prejemajo napitnino, niso pripravljeni delati izven delovnega časa (ocena 2), tudi če bi jo prejeli neposredno v žep (ocena 2). Prav tako po njegovem mnenju napitnina ne vpliva na koriščenje

bolniške odsotnosti (ocena 2). Predstavnik MDDSZ meni, da so zaposleni zaradi tega, ker prejemajo napitnino, pripravljene delati izven delovnega časa (ocena 4) in se zaradi tega, če bi jo prejeli neposredno v žep, njihov odnos ne bi spremenil (ocena 4). Vpliv napitnine na koriščenje bolniške odsotnosti ocenjuje kot nevtralen (ocena 3). Oba pa ocenjujeta, da napitnina spada med finančne stimulatorje za delo (ocena 5 oz. 4).

Prav tako smo obravnavali tudi vidik *funkcionalne fleksibilnosti* (uporaba načinov za dvigovanje napitnine) v podpoglavju 4.2.3.2., kjer je v prilogi O, tabela O.5 razvidno, da je za tiste, ki pogosteje prejemajo napitnino (jo prejemajo vedno, zelo pogosto ali pogosto) značilno tudi, da večino od posameznih naštetih načinov pogosteje uporabljajo (pri 64 % trditev ali 9 od 14 za gostinstvo in igralništvo). To je možno potrditi tudi skozi delovne izkušnje (podpoglavje 4.2.3.3, tabela 4.28), saj prejeta napitnina z leti delovnih izkušenj naraste (21 let in več let). Prav tako na napitnino vpliva tudi izobrazba (tabela 4.29), saj nekoliko pogosteje prejemajo napitnino zaposleni z višjo izobrazbo (srednjo ali več).

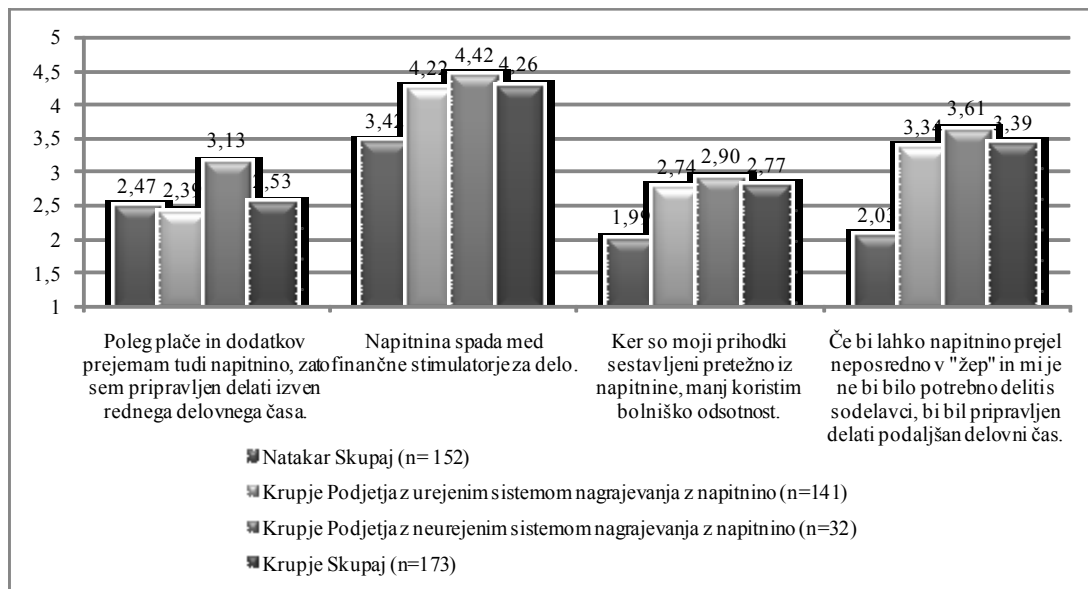
Vidik delovnega razmerja (*numerične fleksibilnosti*) smo obravnavali že v poglavju 4.2.3.3, zato smo ga tu le povzeli. Tako v gostinstvu pogosteje (tabela 4.27) prejemajo napitnino zaposleni iz fleksibilnih oblik zaposlitve (določen čas, delo preko mladinskega servisa, samostojni podjetniki) kot zaposleni za nedoločen čas. V igralništvu je razmerje obratno, saj pogosteje napitnino prejemajo zaposleni za nedoločen čas. To pa je v tem primeru v neposredni povezavi s funkcionalno fleksibilnostjo.

Razlike med natarjem in krupjejem

Tako natar kot krupje zaradi napitnine nista pripravljena delati izven delovnega časa (graf 4.10) (natar povprečje 2,47, krupje povprečje 2,53). Nekoliko večjo fleksibilnost so izkazali krupjeji v tistih podjetjih, kjer nimajo urejenega sistema delitve napitnine (povprečje 3,13 za neurejen sistem v primerjavi z 2,39 za urejen sistem). Natarji tudi ne kažejo (povprečje 2,03) interesa za delo izven delovnega časa, v kolikor bi prejeli napitnino neposredno v »žep«, saj jo prejmejo že sedaj in takšen predlog ne predstavlja dodanega finančnega motiva. Ta interes je izražen v primeru krupjeja iz podjetij z neurejenim sistemom (povprečje 3,61), kjer je napitnina sestavni del prihodkov igralnice (Spearmanov koeficient korelacije znaša

0,186* (priloga P, tabela P.10). Napitnina nima vpliva na koriščenje bolniške (natakar povprečje 1,99 in krupje povprečje 2,77).

Graf 4.10: Razlike med natakarjem in krupjem v kontekstu napitnine in fleksibilnosti dela



Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Natakarji so do tega, da napitnina spada med finančne stimulatorje za delo, nevtralni (povprečje 3,42), medtem ko se krupjeji s to tezo strinjajo (povprečje 4,26). V tistih podjetjih, kjer nimajo urejenega sistema delitve napitnine, so dali tej trditvi celo nekoliko višjo oceno (4,42).

Te rezultate lahko pojasnimo (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) na primeru sistema delitve napitnine v podjetjih v okviru skupine Hit. Le-ta je preveč kompleksno urejen in netransparenten, da bi ga zaposleni razumeli. Poleg tega zaposleni prejemajo napitnino tudi za čas bolniške in letnega dopusta, torej ne razlikuje dela in nedela, zato tudi ne spodbuja zaposlenih, da bi delali v času, ko je večje število gostov in možni dodatni zaslužki iz napitnin. Zaposleni imajo urejene urnike in dodatne potrebe po kadrih pokrivajo z fleksibilnimi oblikami dela (npr. študentje), redno zaposlenim se zato ni potrebno prilagajati ponudbi in povpraševanju.

4.3.5 Kdaj napitnina deluje kot motivacijski dejavnik za kvalitetnejše delo z gosti?

V tem poglavju ugotavljamo, kako pogosta mora biti napitnina, kakšna mora biti njena višina oz. delež v celotnem računu (izplačilu), da deluje kot motivator, torej

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.

4.3.5.1 Pogostost in višina napitnine

Zanima nas, kako pogostost in višina napitnine ter način delitve vplivajo na motivacijo zaposlenih v gostinstvu in igralništvu za kvalitetno delo. Pri obravnavi igralništva posebej izpostavljamo napitnino na ameriški ruleti.

Gostinstvo

Za gostinstvo (tabela 4.34) so najbolj relevantni podatki za zaposlene v strežbi (glavni natakarkar, natakarkar in pomožni natakarkar), saj zaposleni v kuhinji napitnine neposredno ne prejemaajo. Zaposleni iz recepcije pa se na anketiranje niso odzvali v zadostnem številu, da bi lahko predstavili neke ugotovitve.

Tabela 4.34: Višina napitnine v odvisnosti od števila računov – gostinstvo

Kako pogosto morate prejemati napitnino, da Vas le-ta motivira za kvalitetnejše delo?		Glavni natakarkar	Natakarkar	Pomožni natakarkar	Strežba skupaj
Ob vsakem računu	Število anketirancev	3	21		24
	Odstotek	23,1 %	20,6 %		20,7 %
Vsake 2 do 3 račune	Število anketirancev	6	46		52
	Odstotek	46,2 %	45,1 %		44,8 %
1-3 krat na izmeno	Število anketirancev	3	24	1	28
	Odstotek	23,1 %	23,5 %	100,0 %	24,1 %
Le ob večjih računih	Število anketirancev	1	11		12
	Odstotek	7,7 %	10,8 %		10,3 %
Skupaj	Število anketirancev	13	102	1	116
	Odstotek	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E.

Največ natakarkarjev (45 %) napitnina motivira, če jo prejmejo na »vsake 2 do 3 račune«, nadaljnjih pet desetih natakarkarjev pa jo mora za to, da bi jih motivirala za kvalitetnejše delo, prejeti kar ob vsakem računu. Vse zaposlene v strežbi napitnina motivira, v kolikor jo prejmejo na »vsaka 2 do 3 račune« (45 %). To dejansko predstavlja, da bi jo morali prejemati (priloga Q, tabela 1) v 38 % računov. Dejansko 44 % gostov daje napitnino (Raspor 2007b). Tako zaposleni pričakujejo napitnino poredkeje, da so motivirani za kvalitetnejše delo z gosti, kot so jo pripravljene dati gosti. To lahko sproži nezadovoljstvo pri zaposlenih, zato se morajo potruditi, da bodo povečali delež gostov, ki dajejo napitnino. To pa lahko storijo le, če izboljšajo storitev.

Če govorimo o višini napitnine v absolutnih zneskih (tabela 4.35), večino natakarjev (33 %) motivira že napitnina do 1 EUR, nadaljnjih 28 % pa do 2 EUR.

V povprečju v absolutnem znesku natakarje motivira za kvalitetnejše delo z gosti napitnina v višini 2,65 EUR (priloga Q, tabela 2) in vse zaposlene v strežbi 2,60 EUR, kar je nekoliko več kot so pripravljene dati gosti, ki so navedli (podpoglavje 4.1.1, tabela 4.3), da dajejo v povprečju 2,21 EUR. Posebej kaže poudariti, da to velja za goste iz novogoriških gostinskih lokalov. Na splošno so v Sloveniji pripravljene dati med 0,5 EUR in 1,1 EUR – povprečje znaša 0,73 EUR (Raspor 2008). To pa je mnogo manj, kot pričakujejo zaposleni.

Tabela 4.35: Motivacija zaposlenih v gostinstvu glede na višino napitnine v absolutnem znesku

Koliko mora napitnina znašati v denarju na posamezno transakcijo, t.j. izdan račun, da Vas motivira za kvalitetnejše delo?		Glavni natakar	Natakar	Pomožni natakar	Strežba skupaj
do 1 EUR	Število anketirancev	5	35		40
	Odstotek	41,7 %	32,4 %		32,8 %
do 2 EUR	Število anketirancev	3	30	1	34
	Odstotek	25,0 %	27,8 %	50,0 %	27,9 %
do 4 EUR	Število anketirancev	2	19		21
	Odstotek	16,7 %	17,6 %		17,2 %
do 8 EUR	Število anketirancev	2	14		16
	Odstotek	16,7 %	13,0 %		13,1 %
do 20 EUR	Število anketirancev		7	1	8
	Odstotek		6,5 %	50,0 %	6,6 %
nad 20 EUR	Število anketirancev		3		3
	Odstotek		2,8 %		2,5 %
Skupaj	Število anketirancev	12	108	2	122
	Odstotek	100 %	100 %	100 %	100 %

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E.

V relativnem smislu (tabela 4.36) največ natakarjev (32 %) in celotno strežbo (33 %) napitnina motivira za kvalitetnejše delo, če znaša do 3 % vrednosti računa, nadaljnjih 20 % pa, če znaša do 5 % računa.

Tabela 4.36: Motivacija zaposlenih v gostinstvu glede na delež napitnine v računu

Kolikšen delež v vrednosti računa na posamezno transakcijo, t.j. izdan račun mora znašati, da Vas motivira za kvalitetnejše delo?		Glavni natakar	Natakar	Pomožni natakar	Strežba skupaj
do 3%	Število anketirancev	4	27		31
	Odstotek	44,4 %	32,1 %		32,6 %
do 5%	Število anketirancev	2	16	1	19
	Odstotek	22,2 %	19,0 %	50,0 %	20,0 %
do 10%	Število anketirancev	2	31	1	34
	Odstotek	22,2 %	36,9 %	50,0 %	35,8 %
do 15%	Število anketirancev	1	7		8
	Odstotek	11,1 %	8,3 %		8,4 %
nad 15%	Število anketirancev		3		3
	Odstotek		3,6 %		3,2 %
Skupaj	Število anketirancev	9	84	2	95
	Odstotek	100 %	100 %	100 %	100 %

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E.

V povprečju natakarje motivira za kvalitetnejše delo z gosti, če napitnina znaša 3,96 % računa (priloga Q, tabela 3), kar je manj, kot sicer dajejo gostinski gosti (tabeli 2.5 in 4.4), saj ti namenijo napitnino v vrednosti 5,94 % oz. 6,11 % od računa (Raspor 2007b) za zaposlene. Posebej kaže poudariti, da to velja za goste iz novogoriških

gostinskih lokalov. Na splošno so v Sloveniji pripravljene dati med 3 % in 6,2 % napitnine ob posameznem računu – povprečna napitnina znaša 4,8 % od računa (Raspor 2008), kar je več, kot pričakujejo zaposleni.

V storitvenih dejavnostih za gosta – poleg zaposlenih v strežbi, ki so v neposrednem stiku z njim (kontaktno osebje) – skrbijo tudi zaposleni, ki neposrednega stika nimajo (podporno osebje). Zato je tudi zanje pomembno, da zagotovijo kakovostno storitev. Vendar se postavlja vprašanje, kaj bo npr. kuhar imel od tega, če bo pripravil jed nadstandardne kakovosti, saj napitnino praviloma prejme le natakar. Ali ima napitnina, ki jo prejme natakar in jo deli s kuharjem, kakšen vpliv na motivacijo kuharjev za pripravo kvalitetnih jedi? Zato smo kuharje še dodatno vprašali, koliko se strinjajo (na lestvici od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«) s trditvijo »To, da prejemam napitnino natakarjev (oz. v tistih lokalih, kjer ni praksa delitve, če bi le-to prejemal), me dodatno motivira za delo«. Spraševali smo jih torej, ali bi kuharji izvedli boljši servis, v kolikor bi si natakarji delili napitnino z njimi. Iz tabele 4.37 je v povprečju razvidno strinjanje, torej je motivacija zaposlenih v kuhinji, v kolikor si (oz. bi si) delijo(li) napitnino z natakarji, večja.

Tabela 4.37: Motivacija zaposlenih v kuhinji, v kolikor prejemajo napitnino natakarjev

Označite (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), kako se strinjate z naslednjo trditvijo: »To, da prejemam napitnino igralnih miz (oz. v tistih igralnicah kjer ni praksa delitve, če bi le-to prejemal), v okviru uspešnosti enote (Foe), me dodatno motivira za delo«.	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Število anketirancev
Glavni kuhar	4,40	0,89	5
Kuhar	4,05	1,13	40
Pomožni kuhar	4,22	0,97	9
Skupaj zaposleni v kuhinji	4,11	1,08	54

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E.

V fokusnih skupinah (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) smo podobno vprašanje postavili še ostalim zaposlenim v podpornih službah¹¹⁰ v gostinstvu. Bili so enotnega mnenja, da jih to, da prejemajo napitnino sodelavcev (oz. da bi jo prejeli), stimulira za kvalitetnejše delo. Moti jih tudi, da je s tem, ko natakarji ne delijo napitnin z njimi, ni znan obseg teh napitnin. Na drugi strani pa so natakarji menili, da tak način delitve napitnin lahko vodi k izenačevanju osebnih dohodkov ne glede na količino ali kvaliteto posameznikovega dela, kar po njihovem mnenju vpliva destimulativno na najboljše delavce. Nenazadnje gosti v gostinstvu napitnino namenijo prav njim in menijo, da bi moral del napitnine še vedno ostati individualen, sicer bodo izgubili motivacijo.

Igralništvo

¹¹⁰ To so zaposleni, ki zaradi narave dela nimajo neposrednega stika z gosti (npr. kuhinja, skladišče, čistilke, sobarice ipd.).

Z anketnim vprašanjem »Kako pogosto morate prejemati napitnino, da vas le-ta motivira za kvalitetnejše delo?« smo ugotavljali vpliv pogostosti prejemanja napitnine na motivacijo zaposlenih na igralnih mizah. Ker v igralništvu obstaja nepisano pravilo, da gost ob dobitku na polno obdari krupjeja z enim žetonom, smo temu primerno oblikovali možne odgovore, ki so razvidni iz tabele 4.38.

Več kot polovica (57 %) zaposlenih na igralnih mizah je mnenja, da so motivirani za kvalitetno storitev v primeru, ko prejmejo na vsak dobitok na polno po en žeton. Kot rečeno, dejansko je to igralniška navada, ki je prisotna v večini držav, kjer delodajalci zaposlenim dovoljujejo zbiranje napitnine. Le zelo majhen del (6 %) anketirancev pravi, da so motivirani šele, ko jim gosti dajo več kot en žeton na polno. Ostali pa so motivirani že, če dobijo en žeton na več polnih dobitkov oziroma če jo prejmejo vsaj občasno. Dodatni izračuni iz teh odgovorov (priloga Q, tabela 4) nam pokažejo, da v povprečju zaposlene na igralnih mizah motivira, če dobijo 2,17 % napitnine na vsako izplačilo oz. 76 % vrednosti igralnega žetona, ki zadane na polno. Krupjeji, v primerjavi z ostalimi zaposlenimi na igralnih mizah, potrebujejo za motivacijo nekoliko višje napitnine, in sicer 2,23 % napitnine na vsako izplačilo oz. 78 % od vrednosti igralnega žetona.

Tabela 4.38: Motivacija zaposlenih na igralnih mizah glede na pogostost prejemanja napitnine

Kako pogosto morate prejemati napitnino, da Vas le-ta motivira za kvalitetnejše delo?		Urejevalec žetonov – delilec kart	Krupje	Vodja mize	Inšpektor igralnih miz	Skupaj zaposleni na igralnih mizah
Na vsak polni (dobitek) več kot en žeton.	Število anketirancev		12	1		13
	Odstotek		7,3 %	3,4 %		6,1 %
Na vsak polni (dobitek) en žeton.	Število anketirancev	1	94	17	9	121
	Odstotek	20,0 %	57,0 %	58,6 %	64,3 %	56,8 %
Na več polnih (dobitkov) vsaj en žeton.	Število anketirancev	1	22	5	1	29
	Odstotek	20,0 %	13,3 %	17,2 %	7,1 %	13,6 %
Ni pomembno, samo da je.	Število anketirancev	3	37	6	4	50
	Odstotek	60,0 %	22,4 %	20,7 %	28,6 %	23,5 %
Skupaj	Število anketirancev	5	165	29	14	213
	Odstotek	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Videli smo že (tabela 4.5), da 74 % gostov igralnih miz daje napitnino »po pravilih«, kar je celo več (63 %), kot pričakujejo zaposleni na igralnih mizah.

Glede višine napitnine se je izkazalo (tabela 4.39), da več kot polovico zaposlenih v igralništvu (55 %) motivira, če dobijo do 2 EUR napitnine.

Dodatni izračuni (priloga Q, tabela 5) pokažejo, da krupjeje v povprečju motivira napitnina v znesku 4,34 EUR, blagajnike pa 5,68 EUR napitnine. Pokazali smo že (priloga M, tabela M.5), da dejansko gosti na igralnih mizah v povprečju dajejo 4,00 EUR in na blagajnah 5,61 EUR napitnine.

V primerjavi z gostinstvom zaposleni v igralništvu pogosteje pričakujejo napitnino, da bi jih motivirala za delo, saj 45 % natakarjev napitnina motivira, če jo prejmejo na »vsaka 2 do 3 račune«, na drugi strani pa 57 % krupjejev pričakuje napitnino »na vsak polni (dobitek) en žeton«. Tudi v primeru absolutnih zneskov natakarje motivira nižji znesek (2,65 EUR) kot pa krupjeje (4,34 EUR) glede na posamezno transakcijo. V primeru relativnega deleža je situacija nasprotna, saj natakarji pričakujejo višji delež (3,96 % od posamezne transakcije) od krupjejev (2,71 % od dobitka).

Tabela 4.39: Motivacija zaposlenih v igralništvu glede na višino napitnine v absolutnem znesku

Koliko mora napitnina znašati v denarju na posamezno »transakcijo«, da Vas motivira za kvalitetnejše delo?		Urejevalec žetonov - delilec kart	Krupje	Vodja mize	Inšpektor igralnih miz	Skupaj zaposleni na igralnih mizah	Skupaj zaposleni na igralnih avtomatih	Blagajnik	Skupaj igralništvo
do 1 EUR	Število anketirancev		26	4	3	33	6	3	42
	Odstotek		19,8 %	19,0 %	18,8 %	19,2 %	37,5 %	10,0 %	19,2 %
do 2 EUR	Število anketirancev		53	8	6	67	3	10	80
	Odstotek		40,5 %	38,1 %	37,5 %	39,0 %	18,8 %	33,3 %	36,5 %
do 4 EUR	Število anketirancev	1	12	4	3	20	4	4	29
	Odstotek	25,0 %	9,2 %	19,0 %	18,8 %	11,6 %	25,0 %	13,3 %	13,2 %
do 8 EUR	Število anketirancev	2	8	1		11	1	4	16
	Odstotek	50,0 %	6,1 %	4,8 %		6,4 %	6,3 %	13,3 %	7,3 %
do 20 EUR	Število anketirancev	1	22	2	4	29	1	5	35
	Odstotek	25,0 %	16,8 %	9,5 %	25,0 %	16,9 %	6,3 %	16,7 %	16,0 %
nad 20 EUR	Število anketirancev		10	2		12	1	4	17
	Odstotek		7,6 %	9,5 %	0,0 %	7,0 %	6,3 %	13,3 %	7,8 %
Skupaj po DM	Število anketirancev	4	131	21	16	172	16	30	219
	Odstotek	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Glede na to, da je v povprečju vsaj 40 dogodkov na uro (Tracy 1995, 229), ko krupje (lahko) izplača tudi dobitok, natakar pa naj bi bil v normalnih pogojih v stanju postreči do 16 gostov na uro (idealno 9) (Thompson 2004, 24–27), gre za veliko razliko v pogostosti pričakovane napitnine, ki naj bi jih motivirala za kvalitetno delo z gosti.

Kot smo že povedali (podpoglavje 4.1.4.2.2), se v igralništvu napitnina igralnih miz deli med vse zaposlene v igralnici. Ta praksa je nastala predvsem zaradi tega, da ne bi prihajalo do napetosti med zaposlenimi in prevelikih razlik v prihodkih, saj se večina igralniške napitnine ustvari le na igralnih mizah. Zato nas (tabela 4.40) je zanimalo, ali to dodatno motivira za delo tudi ostale prejemnike napitnine igralnih miz, tj. zaposlene na blagajni, igralnih avtomatih in recepciji.

V povprečju so strinjanje (na lestvici od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »zelo se strinjam«) s trditvijo »To, da prejemam napitnino igralnih miz (oz. v tistih

igralnicah, kjer ni praksa delitve, če bi le-to prejemal) v okviru uspešnosti enote (Foe), me dodatno motivira za delo» ocenili s 3,66, kar pomeni, da se s tem bolj strinjajo, kot ne strinjajo. Vendar pa bi zaposlene v podjetjih, kjer nimajo urejenega sistema delitve napitnine, to bolj motiviralo (povprečno strinjanje 4,07) kot tiste, ki so že vključeni v delitev napitnine (povprečno strinjanje 3,43).

Tabela 4.40: Vpliv delitve napitnine igralnih miz med zaposlene v igralnici in njen vpliv na motivacijo

Označite (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), kako se strinjate z naslednjo trditvijo: »To, da prejemam napitnino igralnih miz (oz. v tistih igralnicah kjer ni praksa delitve, če bi le-to prejemal), v okviru uspešnosti enote (Foe), me dodatno motivira za delo«.	Urejenost nagrajevanja z napitninami na ravni podjetja	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Število anketirancev
Zaposleni na igralnih avtomatih skupaj	Urejen sistem	3,29	1,33	14
	Neurejen sistem	4,75	0,50	4
	Skupaj	3,61	1,34	18
Blagajnik	Urejen sistem	3,51	1,36	35
	Neurejen sistem	3,95	1,40	21
	Skupaj	3,68	1,38	56
Skupaj zaposleni v igralništvu brez zaposlenih iz oddelka igralnih miz	Urejen sistem	3,43	1,38	51
	Neurejen sistem	4,07	1,27	28
	Skupaj	3,66	1,37	79

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Ta ugotovitev je spodbudna, saj kaže, da bi lahko pripomogla k še večji motivaciji zaposlenih, v kolikor bi uspeli urediti enoten sistem. Vendar na splošno nizek vpliv prejemanja napitnine igralnih miz na motivacijo ostalih zaposlenih v igralnici lahko pripišemo temu, da v večini slovenskih igralnic sploh nimajo urejenega sistema delitve napitnine. Pa tudi v tistih podjetjih, kjer je sistem urejen, npr. v HIT, d. d., Nova Gorica, kjer se napitnina igralnih miz deli med vse zaposlene v igralnici, ta del ni posebej prikazan na plačilni listi, zaradi česar ne deluje kot večji motivacijski element.

S podobnimi vprašanji smo se ukvarjali tudi na fokusnih skupinah (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*). Potem ko smo sodelujočim zaposlenim pojasnili strukturo plače in da v okviru variabilnega dela plače prejema tudi del napitnine igralnih miz, smo jih vprašali, ali jih prejeta napitnina igralnih miz motivira k boljšemu delu z gosti. Sodelujoči so se poenotili, da – v kolikor bi bili res prepričani, da je temu tako¹¹¹ – bi jih to motiviralo k boljšemu delu z gosti. Vendar pa bi morala biti napitnina na plačilni listi navedena ločeno. Pri tem so izpostavili, da ni pomemben vedno le finančni vidik napitnine, ampak tudi občutek njihove vrednosti oz. pomembnosti v procesu izvajanja dela, ki izhaja iz prejemanja napitnine. Zanje je torej pomembna vključenost v sistem delitve napitnine. V kolikor so iz sistema izključeni, pomeni, da jih ostali sodelavci (v tem primeru krupjeji) oz. vodstvo ne

¹¹¹ Zaposleni so izkazovali veliko stopnjo nezaupanja, saj so menili, da si vodstvo igralnice prilašča napitnine.

obravnavajo enakovredno kot ostale zaposlene v igralništvu (npr. zaposlene na igralnih mizah).

Kot vidimo, bi bili v gostinstvu zaposleni bolj motivirani, če bi prejeli napitnino sodelavcev (povprečje 4,11), kot v igralništvu (povprečje 3,66). Razlike v igralništvu pa nastajajo med urejenim (povprečje 3,43) in neurejenim sistemom (povprečje 4,07), saj slednji izkazujejo višjo motivacijo po napitnini.

4.3.5.2 Razmerje med dobljeno napitnino in koliko bi morala znašati, da bi zaposlene motivirala za kvalitetnejše delo z gosti

Za zaključek nas zanima, ali gosti dajejo napitnino dovolj pogosto in v dovolj veliki višini oz. deležu, da zaposlene motivira za kvalitetnejše delo z gosti. V tabeli 4.41 primerjamo podatke o tem, koliko napitnine namenjajo gosti za zaposlene (podpoglavje 4.1.1) z ugotovitvami v podpoglavju 4.3.5.1. Primerjava je narejena za vse zaposlene v slovenskem gostinstvu in igralništvu in tudi zgolj za območje, kjer smo anketirali goste – to je Novo Gorico. Ta primerjava nam kaže, koliko jih pogostost in višina motivira za kvalitetno delo z gosti in koliko dejansko prejmejo napitnine.

Iz tabele 4.41 je razvidno, da vse zaposlene v Sloveniji motivirajo nižje napitnine v odstotkih (vrstica »Napitnina glede na odstotek računa«), kot jih v resnici dobijo od gostov. To velja tudi za zaposlene v Novi Gorici, čeprav le-ti za motivacijo za kvalitetnejše delo z gosti potrebujejo nekoliko višje napitnine.

Tabela 4.41: Razmerje med dobljeno napitnino in koliko bi morala znašati, da bi zaposlene motivirala za kvalitetnejše delo z gosti

		Slovenija		Nova Gorica	
		Natakar glede na izdan račun (n=108)	Krupje glede na izplačan dobiček na polno (n=131)	Natakar glede na izdan račun (n=45)	Krupje glede na izplačan dobiček na polno (n=85)
Napitnina glede na odstotek	Prejeta napitnina (vir gosti)	6,11 %	2,73 %	6,11 %	2,73 %
	Motivira za kvalitetnejše delo z gosti (vir zaposleni)	3,69 %	2,23 %	2,90 %	2,47 %
	Indeks glede na pričakovanje zaposlenega	166 %	122 %	211 %	111 %
Napitnina glede na absolutno vrednost	Prejeta napitnina (vir gosti)	2,21 EUR	4,00 EUR	2,21 EUR	4,00 EUR
	Motivira za kvalitetnejše delo z gosti (vir zaposleni)	2,65 EUR	4,34 EUR	2,11 EUR	4,43 EUR
	Indeks glede na pričakovanje zaposlenega	83 %	92 %	105 %	90 %
Napitnina glede na pogostost	Prejeta napitnina (vir gosti)	44,5 %	74,0 %	44,5 %	74,0 %
	Motivira za kvalitetnejše delo z gosti (vir zaposleni)	38,0 %	63,0 %	47,0 %	73,0 %
	Indeks glede na pričakovanje zaposlenega	117 %	117 %	95 %	101 %
Realna napitnina glede na odstotek	Prejeta napitnina (vir gosti)	2,72 %	2,02 %	2,72 %	2,02 %
	Motivira za kvalitetnejše delo z gosti (vir zaposleni)	1,40 %	1,40 %	1,36 %	1,80 %
	Indeks glede na pričakovanje zaposlenega	193,9 %	143,8 %	199,5 %	112,0 %
Realna napitnina glede na absolutno vrednost	Prejeta napitnina (vir gosti)	0,983 EUR	2,96 EUR	0,983 EUR	2,96 EUR
	Motivira za kvalitetnejše delo z gosti (vir zaposleni)	1,007 EUR	2,73 EUR	0,992 EUR	3,23 EUR
	Indeks glede na pričakovanje zaposlenega	97,7 %	108 %	99,2 %	92 %

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J., Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Na drugi strani pa je za celotno Slovenijo značilno, da zaposlene motivirajo višje napitnine v absolutnih zneskih (vrstica »Napitnina glede na absolutno vrednost«),

kot jih dejansko prejemajo. V Novi Gorici je razmerje obratno, saj natakarje motivira manj napitnine, kot jo dejansko prejemajo. Glede na pogostost prejemanja napitnine vse zaposlene v Sloveniji ponovno redkeje (vrstica »Glede na pogostost«) motivira napitnina, kot jo dejansko prejemajo. Le natakarji v Novi Gorici za motivacijo pričakujejo napitnino pogosteje, kot so jo pripravljene dati gosti.

Pravo sliko nam da šele izračun v vrstici »Realna napitnina glede na odstotek¹¹²«, kjer je razvidno, da naj bi bila motivacija zaposlenih zadovoljena. Na drugi strani (»Realna napitnina glede na vrednost«) pa je motivacija zadovoljena le pri slovenskih krupjejih, pri ostalih skupinah pa manj.

4.3.5.3 Vpliv prihodkov zaposlenih na pomembnost napitnine kot motivacijskega dejavnika za kvalitetnejše delo z gosti

V nadaljevanju nas zanima, ali prihodki zaposlenih vplivajo na pomembnost napitnine kot motivacijskega dejavnika za kvalitetno opravljanje storitve. Pogledali smo razlike v pomembnosti napitnine (anketno vprašanje »Označite, koliko vas vsak od naštetih elementov motivira za kvalitetnejše delo z gosti: prejeta napitnina«) glede na višino osnovne bruto plače (tabela 4.42) zaposlenih v gostinstvu in igralništvu.

Tabela 4.42: Motivacija za napitnino glede na bruto osnovno plačo

Označite, koliko Vas vsak od naštetih elementov motivira za kvalitetnejše delo z gosti: prejeta napitnina V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov: (1) »Me sploh ne motivira«, (2) »Manj me motivira«, (3) »Motivira me do neke mere«, (4) »Večinoma me motivira« oz (5) »Zelo me motivira«.		Osnovna bruto plača		
		0–500 EUR	501–1001 EUR	nad 1000 EUR
Natakar	Aritmetična sredina	4,91	4,15	
	Standardni odklon	0,30	0,99	
	Število anketirancev	11	34	
Gostinstvo skupaj	Aritmetična sredina	4,53	4,12	2,00
	Standardni odklon	1,13	1,00	
	Število anketirancev	15	57	1
Krupje – Urejen sistem delitve napitnine	Aritmetična sredina	4,17	4,36	4,62
	Standardni odklon	0,75	0,89	0,77
	Število anketirancev	6	83	13
Krupje – Neurejen sistem delitve napitnine	Aritmetična sredina		4,25	
	Standardni odklon		0,50	
	Število anketirancev		4	
Krupje - Skupaj	Aritmetična sredina	4,17	4,36	4,62
	Standardni odklon	0,75	0,88	0,77
	Število anketirancev	6	87	13
Igralništvo skupaj	Aritmetična sredina	4,38	4,27	4,62
	Standardni odklon	0,74	1,01	0,73
	Število anketirancev	8	153	29

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

¹¹² To smo npr. dobili v primeru vira gostov tako, da smo pomnožili (ponderirali) delež tistih, ki dajejo napitnino v določenem odstotku od vrednosti računa, z deležem tistih, ki sploh dajejo napitnino. Na ta način dobimo realno višino napitnine v računu, kar je primerna osnova za izračun napitnine v realizaciji gostinstva.

Posebej smo pogledali natakarje in krupjeje, ki so v večini primerov tisti, ki napitnino neposredno ustvarjajo. Medtem ko v primeru gostinstva in natakarja motivacija z rastjo osnovne plače pada, v primeru igralništva in krupjeja narašča. Napitnina je v igralništvu (pri krupjejih še bolj izrazito) del dohodka (sestavni del plače), zato imajo večji motiv tisti, ki dobivajo višje dohodke in s tem večjo napitnino.

V primeru bruto celotnih plač se izkaže (tabela 4.43), da pomembnost napitnine kot motivacijskega dejavnika upada z naraščanjem celotne bruto plače v gostinstvu (kot tudi pri natakarjih). V igralništvu (kot tudi pri krupjejih z urejenim sistemom delitve napitnine) je povprečje praktično enako in pade šele nad 2001 EUR. Pri krupjejih z neurejenim sistemom pa zabeležimo padec že pri intervalu od 1001–1000 EUR.

Tabela 4.43: Napitnina kot motivacija glede na celotno bruto plačo

Označite, koliko Vas vsak od naštetih elementov motivira za kvalitetnejše delo z gosti: prejeta napitnina V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov: (1) »Me sploh ne motivira«, (2) »Manj me motivira«, (3) »Motivira me do neke mere«, (4) »Večinoma me motivira« oz (5) »Zelo me motivira«.		Celotna bruto plača			
		pod 1000 EUR	1001–1500 EUR	1501–2000 EUR	nad 2001 EUR
Natakar	Aritmetična sredina	4,24	3,50	5,00	
	Standardni odklon	1,09	1,00		
	Število anketirancev	17	4	1	
Gostinstvo skupaj	Aritmetična sredina	4,13	3,90	3,67	
	Standardni odklon	1,04	1,37	1,15	
	Število anketirancev	30	10	3	
Krupje – Urejen sistem delitve napitnine	Aritmetična sredina	4,33	4,42	4,44	4,31
	Standardni odklon	0,58	0,67	0,88	0,63
	Število anketirancev	3	12	9	13
Krupje – Neurejen sistem delitve napitnine	Aritmetična sredina	4,71	4,38		
	Standardni odklon	0,49	0,74		
	Število anketirancev	7	8		
Krupje - Skupaj	Aritmetična sredina	4,60	4,40	4,44	4,31
	Standardni odklon	0,52	0,68	0,88	0,63
	Število anketirancev	10	20	9	13
Igralništvo skupaj	Aritmetična sredina	4,48	4,48	4,50	4,26
	Standardni odklon	0,87	0,77	0,73	0,96
	Število anketirancev	25	42	16	23

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

4.3.6 Vpliv motiviranosti za napitnino in pogostost prejemanja le-te

Kot zadnje nas je zanimalo, ali zaposleni, ki jih za kvalitetnejše delo z gosti motivira napitnina, dejansko dobivajo napitnino pogosteje (tabela 4.44).

Zaposleni, ki prejemajo napitnino, so napitnino kot motivacijski dejavnik v povprečju ocenili s 4,26 v gostinstvu in 4,32 v igralništvu, torej jih večinoma motivira. Tudi tisti, ki napitnine ne prejemajo, so napitnino pozitivno ocenili kot motivacijski dejavnik, le da v povprečju nekoliko nižje (3,94 v povprečju v gostinstvu in 4,16 v povprečju v igralništvu). Torej lahko zaključimo, da tisti, ki jih napitnina bolj motivira, tudi nekoliko pogosteje prejemajo napitnino.

Poleg tega razlike nastanejo pri krupjejih, ki delajo v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine, in podjetjih, kjer sistem ni urejen: medtem ko v podjetjih z urejenim sistemom tisti, ki prejemajo napitnino, tudi više ocenjujejo napitnino kot motivacijski dejavnik, pa v podjetjih z neurejenim sistemom med njimi razlik ni. To ponovno kaže, da je napitnina lahko velik motivacijski dejavnik, še posebej če je sistem delitve urejen.

Tabela 4.44: Razmerje med motiviranostjo za napitnino in pogostostjo prejemanja napitnine

Označite, koliko Vas vsak od naštetih elementov motivira za kvalitetnejše delo z gosti? V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov: (1) »Me (Jih) sploh ne motivira«, (2) »Manj me (jih) motivira«, (3) »Motivira(jo) me (jih) do neke mere«, (4) »Večinoma me (jih) motivira« oz (5) »Zelo me (jih) motivira«./Prejeta napitnina.	Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?		
	Prejema napitnino (vedno, zelo pogosto, pogosto)	NE prejema napitnine (redko, skoraj nikoli, nikoli)	
Natakar	Aritmetična sredina	4,32	4,12
	Standardni odklon	0,80	1,05
	Število anketirancev	88	65
Gostinstvo skupaj	Aritmetična sredina	4,26	3,94
	Standardni odklon	0,85	1,17
	Število anketirancev	115	124
Krupje v podjetju kjer je urejen sistem delitve	Aritmetična sredina	4,31	4,14
	Standardni odklon	0,93	0,69
	Število anketirancev	135	7
Krupje v podjetju kjer ni urejenega sistema delitve	Aritmetična sredina	4,13	4,18
	Standardni odklon	1,21	1,25
	Število anketirancev	32	11
Igralništvo skupaj	Aritmetična sredina	4,32	4,16
	Standardni odklon	0,93	1,25
	Število anketirancev	276	104

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Poleg tega tudi lahko razmišljamo v naslednjo smer: če dobivajo napitnino, so posledično zaradi napitnine bolj motivirani za kvalitetnejše delo z gosti. To pomeni, da v kolikor zaposleni menijo, da bodo lahko prejeli napitnino, prilagodijo svoje obnašanje temu, da zadovoljijo gosta in s tem tudi prejmejo napitnino. Ta vidik smo raziskali že v podpoglavju 4.3.1 in ugotovili, da ima napitnina vpliv na kakovostno storitev, kot tudi na vedenje zaposlenega..

4.3.7 Motivacija za kvalitetno delo z gosti in sistema nagrajevanja z napitninami

Za zaključek si še oglejmo, kako se spreminja motivacija za napitnino glede na urejenost sistema nagrajevanja z napitninami, kar smo sicer delno že pokazali v prejšnjih poglavjih. V ta namen smo primerjali povprečne odgovore anketirancev na vprašanje »Označite, koliko vas vsak od naštetih elementov motivira za kvalitetnejše delo z gosti?: Prejeta napitnina« (z odgovori od (1) »me sploh ne motivira« do (5) »zelo me motivira«) po različnih skupinah anketirancev glede prejemanja napitnine in glede na urejenost sistema nagrajevanja z napitnino.

V spodnji tabeli 4.45 so zajeti vsi vključeni anketiranci. V prvi vrstici so vključeni vsi anketiranci. Skupaj vsi anketiranci zelo visoko ocenjujejo (povprečje 4,21), da jih napitnina motivira za kvalitetnejše delo z gosti. Tako visoka ocena gre na račun tistih, ki napitnino prejemajo, saj smo tiste, ki niso odgovorili na to vprašanje (ker napitnine sploh ne prejemajo), izločili (npr. kuhar, inšpektor in manipulant na igralnih avtomatih v določenih igralnicah, kjer napitnine ne smejo sprejemati). Sledijo tisti, ki so obkročili odgovore, da napitnino prejemajo redko, skoraj nikoli oz. nikoli, zato po naši delitvi spadajo tudi med tiste, ki napitnine ne prejemajo. Sledi skupina tistih, ki napitnino prejemajo (npr. natakar, receptor, krupje, blagajnik).

Tabela 4.45: Vpliv motiviranosti za napitnino glede na pogostost prejetanja in urejenost sistema nagrajevanja z napitnino

Označite, koliko Vas vsak od naštetih elementov motivira za kvalitetnejše delo z gosti? V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov od (1) »Me sploh ne motivira« do (5) »Zelo me motivira«	Prejeta napitnina		
	Povprečje	Standardni odklon	Število anketirancev
Vsi vključeni anketiranci	4,21	1,03	619
Ne prejema napitnine (redko, skoraj nikoli oz. nikoli)	4,03	2,00	228
Prejema napitnino (npr. natakar, receptor, krupje, blagajnik)	4,30	0,91	391
Upravičen je zgolj do svoje napitnine (npr. natakar, receptor)	4,27	0,87	183
Napitnino igralnih miz si deli s sodelavci v igralnici: krupjeji, vodje miz, inšpektorji igralnih miz in igralnih avtomatov, manipulanti, blagajniki, biljeterji	4,29	0,99	241
Sistem delitve napitnine igralnih miz ni urejen (zaposleni na igralnih mizah v Casino Ljubljana, Bled, Maribor, Portorož, Lipica, Lido)	4,23	1,16	39
Sistem delitve napitnine igralnih miz je urejen (zaposleni na igralnih mizah v okviru skupine Hit)	4,34	0,89	169

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Kot vidimo, anketirance, ki prejemajo napitnino, napitnina bolj motivira (povprečje 4,30) za kvalitetnejše delo z gosti od tistih, ki je ne prejemajo (povprečje 4,03). Anketirance, ki prejemajo napitnino, smo razdelili na tiste, ki prejemajo zgolj svojo (npr. natakar, blagajnik) napitnino neposredno in je ne delijo s preostalimi sodelavci, čeprav so lahko upravičeni tudi do dela napitnine igralnih miz (npr. blagajnik). Druga skupina so anketiranci, ki svojo napitnino igralnih miz prispevajo v skupen sklad. Anketiranci, ki prejemajo zgolj svojo napitnino, ocenjujejo napitnino kot element za kvalitetnejše delo z gosti nižje (povprečje 4,27) od tistih, ki si delijo skupno napitnino (povprečje 2,29). Slednje smo delili na tiste, ki so zaposleni v podjetjih z neurejenim sistemom delitve (Ljubljana, Portorož, Bled, Maribor), in tiste, ki delajo v podjetjih z urejenim sistemom delitve (skupina Hit). Tako zaposlene v podjetjih, kjer imajo neurejen sistem, napitnina manj motivira za kvalitetnejše delo z gosti (povprečje 4,23) od tistih krupjejev, ki imajo urejen sistem delitve napitnine (povprečje 4,34).

Čeprav povezava ni popolnoma linearna (treba je namreč upoštevati, da se skupine delijo, kot je razvidno iz tabele 4.45), je razvidno, kako narašča glede na urejenost

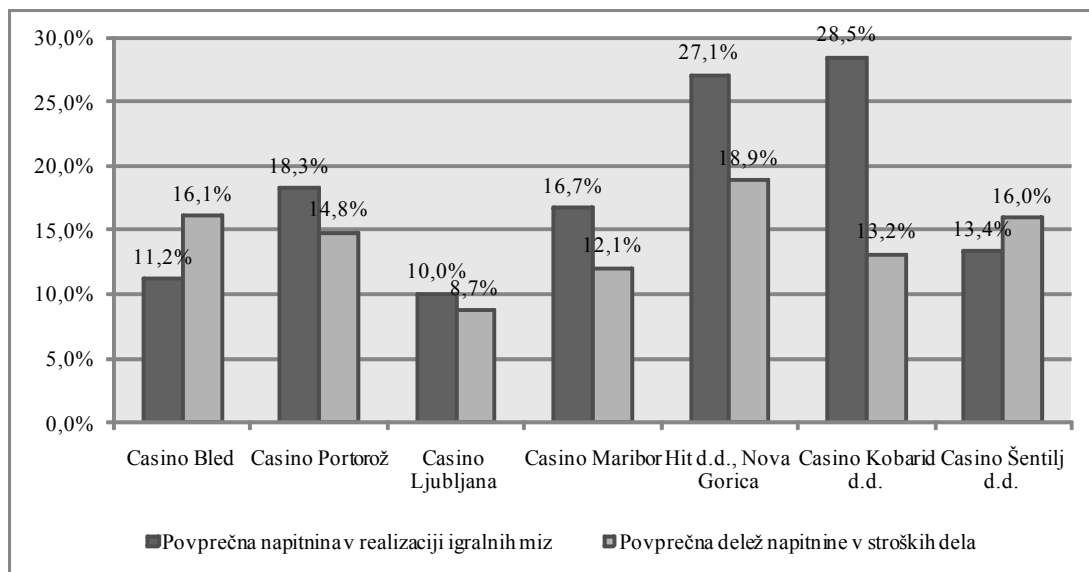
sistema nagrajevanja z napitnino in da je v podjetjih, kjer imajo urejen sistem nagrajevanja z napitnino, le-ta največja. Iz tega lahko zaključimo, da (urejen) sistem delitve lahko vpliva na motivacijo zaposlenih za kvalitetnejše delo z gosti.

To lahko pojasnimo s tem, da medtem ko je natakar do napitnine upravičen neposredno in dnevno, praviloma ob zaključku delovne izmene, in s tem prejema manjše zneske (npr. do 20 EUR), pa krupje prejme napitnino skupaj s plačo enkrat mesečno in le-ta lahko predstavlja tudi do polovico celotne bruto plače oz. več kot znaša njegova osnovna plača (tudi več kot 1.000 EUR neto). Na to kaže tudi visoko strinjanje vseh zaposlenih v igralništvu s trditvijo »*Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo*« (povprečje 4,44 na lestvici od 1 »*sploh se ne strinjam*« do 5 »*popolnoma se strinjam*«), medtem ko se zaposleni v gostinstvu z njo bolj ne strinjajo (povprečje 3,33). Krupjejem je zaradi percepcije, da prejmejo več napitnine, napitnina torej večji motivacijski dejavnik kot natakarju, ki nima neposrednega pregleda nad celotnim mesečnim zneskom svoje napitnine (v kolikor si sam ne vodi evidence).

Razmerje med deležem napitnine v prihodkih igralnih miz in deležem napitnine v stroških dela je prikazano v grafu 4.11. Iz grafa je razvidno, da imata podjetji Casino Kobarid, d. d., in HIT, d. d., Nova Gorica najvišja povprečna deleža napitnine v prihodkih igralnih miz. Casino Šentilj, d. d., je začel s poslovanjem v letu 2007, zato ni primerljiv. Imajo pa tudi ta tri podjetja najbolj ugoden delež napitnine v stroških dela. Podobno razmerje dosegajo le v Casinu Bled, kjer pa je delež režijskih služb manjši. Prav tako imajo manj prihodkov iz igralnih avtomatov. Podrobno si lahko podatke ogledate v prilogi S, tabela S5 in S.6.

V ostalih igralnicah v Sloveniji so se deleži napitnine v prihodkih igralnih miz zmanjšali. To gre pripisati več dejavnikom: uvajanju iger, ki ne prinašajo napitnine, in manjši motivaciji zaposlenih. Izkušnje kažejo tudi, da v tistih podjetjih, kjer imajo na delovnih mestih krupjeja zaposlene tudi preko mladinskega servisa, se le-ti manj potrudijo za napitnino, kar pomeni, da se gosti dolgoročno ne odločajo dajati več napitnine. Zato je potrebno urediti tudi napitnino študentov in jih vključiti v delitev.

Graf 4.11: Razmerje med prihodki iz napitnine ter prihodki igralnih miz in stroški dela: 2005–2008



Vir: Delodajalci in napitnina 2007, priloga H, in Polstrukturirani intervjuji 2007/08.

4.4 DELOVNI MOTIVI MED ZAPOSLENIMI V SLOVENSKEM GOSTINSTVU IN IGRALNIŠTVU

Kot smo videli v podpoglavju 2.2.3, Pogačnik (1997) priporoča, da bi morali anketiranci delovne motive rangirati. Na drugi strani pa drugi avtorji pravijo, da je rangiranje smiselno le, v kolikor rangiramo do 4 odgovore (Sudman in Bradburn 1982). Glede na število delovnih motivov, uporabljenih v raziskavi, in ciljno skupino zaposlenih (srednja šola ali manj) se je pojavilo vprašanje, ali lahko anketiranci kvalitetno rangirajo delovne motive po tehniki prisilne izbire. Zato smo se določili, da zaposleni odgovore ocenjujejo in ne rangirajo.

Prednost uporabe ocenjevanja vidimo v tem, da zaposleni ne poiščejo enega od motivacijskih dejavnikov (npr. delovni pogoji) in mu dajo največji pomen, pa čeprav podzavestno mislijo drugače, saj so pri rangiranju po vplivom tega, da mu morajo dati večji pomen, kot bi mu ga dali sicer. Poleg tega se zaposleni pri določenih stališčih podredijo okolici, saj okolica vpliva na posameznika. Če je splošno stališče v okolici tako, da so delovni pogoji slabi, anketiranec poišče ta odgovor in mu da najpomembnejše mesto, pa čeprav podzavestno misli drugače. Vendar pa želimo poudariti, da bi pravo vrednost primerjav med rangiranjem in ocenjevanjem delovnih motivov pokazal šele eksperiment.

V kolikor pogledamo (priloga R), kateri delovni motivi so bili najbolj zadovoljeni v **gostinstvu**, je na prvem mestu (8) stalnost zaposlitve (povprečje 4,04), sledijo (6) dobri odnosi s sodelavci (povprečje 3,84), (15) zanimivo (povprečje 3,81) in (13)

varno delo (povprečje 3,73) ter (14) dober vodja (povprečje 3,67). Na drugi strani so bili v gostinstvu najmanj zadovoljeni s (5) plačo (povprečje 2,44), (3) napredovanjem (povprečje 2,72) (7) soodločanjem (povprečje 2,88), (2) delom, ki mu je človek brez težav kos (povprečje 2,89), in (11) ugledom dela (povprečje 3,03).

V prihodnje so si zaposleni želeli imeti (6) dobre odnose s sodelavci (povprečje 4,70), (15) zanimivo delo (povprečje 4,69), (8) stalno zaposlitev (povprečje 4,66), (14) dobre vodje (povprečje 4,65) in (13) varno delo (povprečje 4,63).

Največje razlike med obstoječim in želenim stanjem v gostinstvu se kažejo pri (5) plači (razlika 2,17), (3) napredovanju (razlika 1,68), (11) ugledu dela (razlika 1,51), (4) obveščenosti (razlika 1,45) in (1) delovnih razmerah (razlika 1,41). Na drugi strani so najmanjše razlike med obstoječim in želenim stanjem pri (8) stalnosti zaposlitve (razlika 0,62), (6) odnosih s sodelavci (razlika 0,86), (15) zanimivem (razlika 0,88) in (13) varnem delu (razlika 0,89) ter (14) vodjih (razlika 0,98).

V igralništvu (priloga R) je na prvem mestu (8) stalnost zaposlitve (povprečje 3,70), sledi (13) varno delo (povprečje 3,68), (6) odnosi s sodelavci (povprečje 3,58), (15) zanimivo delo (povprečje 3,35) in (14) dober vodja (povprečje 3,22). Na drugi strani so najmanj zadovoljeni naslednjimi delovni motivi: (7) soodločanje pri delu (povprečje 2,24), sledi (3) napredovanje (povprečje 2,31), (12) ustvarjalno delo (povprečje 2,42), (4) obveščenost o dogodkih v podjetju (povprečje 2,56) in (9) možnost strokovnega razvoja (povprečje 2,74). Plača je na 9. mestu.

V igralništvu bi zaposleni želeli imeti (8) stalno zaposlitev (povprečje 4,74), (6) dobre odnose s sodelavci (povprečje 4,74), (15) zanimivo delo (povprečje 4,69), (5) dobro plačo (povprečje 4,68) in (14) dobre vodje (povprečje 4,65).

Največje razlike med obstoječim in želenim stanjem v igralništvu se kažejo pri (3) možnosti napredovanja (razlika 2,23), (12) ustvarjalnem delu (razlika 1,99), (7) soodločanju (razlika 1,93), (4) obveščenosti (razlika 1,91) in (9) možnostih strokovnega razvoja (razlika 1,79).

Na drugi strani so najmanjše pri (2) delu, ki mu je človek brez težav kos (razlika 0,61), (13) varnem delu (razlika 0,96), (8) stalnosti zaposlitve (razlika 1,04), (6) odnosih s sodelavci (razlika 1,16) in (15) zanimivosti dela (razlika 1,34).

Primerjava **gostinstva in igralništva** kaže, da imajo gostinci bolj zadovoljeno motivacijo (povprečje 3,29) od igralničarjev (povprečje 2,97), vendar imajo skoraj enaka pričakovanja (povprečje 4,50), kot jih imajo zaposleni v igralništvu (4,49).

Naslednja ugotovitev je, da imajo zaposleni v igralništvu v povprečju (1,52) večjo razliko med trenutnim in želenim stanjem kot zaposleni v gostinstvu (povprečna razlika 1,21). V gostinstvu so najbolj nezadovoljni na podpornih delovnih mestih (pomožni natakar in kuhar), v igralništvu pa blagajnik in vodja mize.

Lestvica delovnih motivov zaposlenih v slovenskem gostinstvu in igralništvu daje tipičen profil, kjer vidimo, da so bili trenutni delovni motivi v nekaterih vidikih daleč od povprečnega, bodisi v pozitivno bodisi v negativno smer. Seveda vseh 15 vidikov delovnih motivov, ki jih vsebuje lestvica za ljudi, ni enako pomembnih. Od arbitrarne srednje vrednosti (3,00) se pri trenutnem stanju v gostinstvu pomembno (več kot 0,25) negativno odklanjajo naslednje aritmetične sredine: plača in napredovanje; v igralništvu pa: strokovni razvoj, obveščenost, ustvarjalno delo, možnosti za napredovanje in soodločanje.

Pri posameznih delovnih mestih in v podjetjih, ki so v raziskavi sodelovala, smo seveda našli dokaj različne profile delovnih motivov. Kljub temu pa se nekatere značilnosti pojavljajo pri večini vključenih, tako da jih lahko interpretiramo tudi kot značilnosti lestvice. Tako na primer nobeno delovno področje v gostinstvu obstoječi delovni motiv (5) plače ne presega vrednosti 3,00. V igralništvu je tak primer pri (3) obveščenosti, (4) možnosti za napredovanje in (7) soodločanje. V kolikor je za gostinstvo značilno to, da zaposleni niso zadovoljni s plačami, pa se nikakor ne moremo sprijazniti, da v igralništvu vodstva niso vzpostavila sistema obveščanja zaposlenih in ustreznega sistema napredovanja. Na drugi strani pa je kar nekaj delovnih motivov, kjer nobeno delovno področje ni ocenjeno nižje od 3,00.

Z raziskavo smo želeli opozoriti, da ni nujno vedno tisti motiv, ki mu zaposleni navidezno dajo največji pomen, tudi najpomembnejši, zaposleni namreč lahko prikriva realno stanje.

V slovenskih podjetjih v gostinstvu in igralništvu so delovni motivi približno enako zadovoljeni. Prav tako imajo zaposleni glede pričakovanih delovnih motivov skoraj identična pričakovanja. Iz raziskave izhaja, da zaposleni v slovenskem gostinstvu in igralništvu dajejo velik pomen stalnosti zaposlitve. To seveda velja za podjetja, ki so v raziskavi sodelovala, in za njih lahko rečemo, da normalno poslujejo. Verjetno bi dobili povsem drugačno sliko v podjetjih, ki so na primer v stečaju oz. v kolikor bi raziskavo izvajali po začetku recesije in zaustavljene gospodarske rasti. Kriza je namreč prizadela tudi igralniško dejavnost, saj se je v tem času v Sloveniji zaprlo tri

igralne salone in dve igralnici, dve pa sta tik pred stečajem. Na drugi strani smo v gostinstvu priča prevzemom in zamenjani lastnikov.

Plača, ki po drugih raziskavah spada med glavne delovne motive, je v naši raziskavi dobila višjo vrednost v gostinstvu kot v igralništvu. To pa je zaradi razlik v povprečnih plačah v panogah razumljivo, saj so plače v igralništvu skoraj dvakratnik povprečnih (uradnih) plač v gostinki dejavnosti.

4.5 PRIMERJALNA ANALIZA ZDA – SLOVENIJA

V teoretičnem delu naloge smo raziskali, kako je napitnina zakonsko (iz davčnega in delovnopравниh vidika) urejena v Združenih državah Amerike in v Sloveniji. Za ZDA je bilo narejenih tudi več empiričnih raziskav o prisotnosti napitnine in urejenosti njene delitve v praksi. Za Slovenijo smo to ugotavljali z lastnimi empiričnimi raziskavami, kar smo predstavili v podpoglavjih 4.1 do 4.3. Tu (tabela 4.46) smo nekatere ugotovitve povzeli in naredili primerjavo prisotnosti in urejenosti napitnine med ZDA in Slovenijo.

Za primerjavo z ZDA smo se odločili, ker je ureditev v ZDA vzorčni primer natančne in podrobne ureditve tega področja, po kateri bi se kazalo zgledovati, v kolikor bomo v Sloveniji urejali to področje. Kot smo videli, v ZDA napitninski delavci prejmejo samo osnovno (zajamčeno) urno postavko, ki je lahko tudi znižana. Dajanje napitnine je takorekoč obvezno. Eden od razlogov je vsekakor ta, da ima v natakarskih prejemkih napitnina daleč največji delež kot kjer koli drugje na svetu. Z zaslužki se ne morejo pohvaliti, saj praktično živijo od napitnin, zato je mogoče tudi tu vzrok, da so taksisti, natakarji in drugi zaposleni, ki živijo od napitnin, tako prijazni (Režun 2006, 26).

V Sloveniji sama osnovna plača ni neposredno odvisna od tega, ali posameznik prejema napitnino ali ne. Praviloma so osnovne plače na ravni zajamčene in je delodajalci zato ne morejo zniževati, saj tega noben zakon ne omogoča.

Jih pa tudi ne dvigujejo, v kolikor zaposleni napitnine ne prejemajo. Celo obratno. V boljše stoječih podjetjih z višjimi prihodki od prodaje imajo osnovno plačo nad zajamčeno (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*). Poleg tega zaradi večje prodaje prejemajo tudi višje napitnine. To kaže, da ni povezave med napitnino in višino osnovne plače.

Tabela 4.46: Primerjava ugotovitev o napitnini med ZDA in Slovenijo

ZDA	Slovenija ¹¹³
Napitnina je zakonsko urejena (Wight 2006)	Napitnina je zakonsko urejena le za pobočje igralnih miz v igralnici
Dajanje napitnin je del kulture (Azar 2008b). Samo 2% Američanov ne daje napitnine (Lynn 2006b).	Dajanje napitnin je v Sloveniji prisotno, vendar ni nekaj vsakdanjega. 44% gostov igralniško zabavišnih centrov je navedlo, da dajejo napitnino (v gostinstvu 60% in v igralništvu 64%). Druga raziskava je za Slovenijo (pokazala, da v restavracijah in menzah daje napitnino 44% gostov Raspor 2007b).
Običajne napitnine v gostinstvu znašajo 15 % vrednosti računa (Lynn 2006). Napitnina v igralnici je prepisana z uzancami.	Mi smo ugotovili, da je napitnina v gostinstvu 6,11% od računa. Krupje dobi v povprečju 2,73% na izplačilo dobitka na polno.
Natakarji pričakujejo med 10 do 20% napitnine od posameznega računa.	Natakarje za kvalitetno delo z gosti motivira, če prejmejo napitnino ob vsakem drugem ali tretjem računu in če je višina 3,69% vrednosti računa oz. v absolutnem znesku 2,656 EUR.
Krupje pričakuje 5 USD napitnine na menjavo krupjeja.	Krupjeje motivira, če za napitnino prejmejo skoraj ob vsakem dobitku na polno manj kot en žeton (2,23% od izplačila) oz. v absolutnem znesku 4,43 EUR.
Iz napitnin (vse, ne samo gostinske) se v ZDA letno ustvari 42 milijard USD prihodka (Azar 2008).	Za napitnino v Sloveniji ni uradno znanih podatkov (DURS). V letu 2007 se je v ustvarilo za 15,4 mio EUR napitnin iz igralnih miz (UNPIS).
Ocenjuje se, da zaposleni v gostinstvu prijavijo le 70 % od prejetih napitnin. (Edwards 2002).	Po simuliranih podatkih se je v letu 2007 v Slovenskem gostinstvu ustvarilo za najmanj 12 mio EUR napitnin (max. pa do 61,8 mio EUR), ki niso bile prijavljene. Poleg tega je potrebno upoštevati še preostale napitnine v igralništvu in v ostalih storitvenih dejavnostih. Ocenjuje se, da je v Sloveniji prijavljenih med 12 in 40% napitnin.
Napitnina se šteje kot plača (Casey 2001) in je obdavčena.	Kot plača se šteje samo napitnina igralnih miz. Napitnina, ki jo prejemniki prejmejo individualno (vsa z izjemo napitnin igralnih miz) ni vključena v plačo in nad njo ni kontrole, torej praviloma niso plačani nobeni davki in prispevki.
Davčni urad (IRS), določa da je davek na dohodek od 10% za dohodek do 8.375 USD, do 35% za dohodek nad 373.651 USD.	V Sloveniji so napitnine obremenjene z dohodnino od 16% (za dohodek do 7.528 EUR) do 41% (za dohodek nad 15.057 EUR).
Davčna osnova se razlikuje glede na specifične skupine (samski, poročeni, ovdoveli, samohranilci, ipd.)	Davčni zavezanci lahko uveljavljajo določene olajšave, kot jih določa zakon.
Skupna obremenitev napitnine iz naslova FICA je 7,65% za zaposlene in 7,65% za delodajalce (Wight 2006, 41).	Poleg tega je napitnina obremenjena še z prispevki delavca (22,1%) in delodajalca (16,1%).
Delež, ki ga plačajo delodajalci se odvaja iz prihodkov delodajalcev.	Vse obremenitve napitnin igralnih miz se pokrijejo iz prihodkov iz napitnin igralnih miz.
Napitnine se v nekaterih zveznih državah lahko uporabijo za izpolnitev obveznosti delodajalca v skladu z zakonsko predvidenim minimalnim dohodkom (Casey 2001).	Medtem ko se napitnina igralnih miz izplačuje za plače in plače na podlagi delovne uspešnosti, se v gostinstvu napitnin ne upošteva pri določanju plač.
Napitninski delavci lahko prejmejo celo nižje osnovne plače od zajamčenih.	Osnovne plače so zajamčene in jih ni moč nižati brez dogovora s sindikati.
Napitnine lahko znašajo več kot plača, ki jo določi delodajalec (Casey 2001).	V gostinstvu napitnina predstavlja med 5% in 30% bruto prihodkov in je nižja, kot osnovna plača (Raspor 2007b). Napitnina igralnih miz, ki je zajeta v plači, lahko predstavlja tudi do 50% vseh prihodkov ter je tako lahko višja kot sama osnovna plača.
Prihodek od napitnine zaposleni porabijo za enake namene kot prihodek od plače (npr. za osnovne življenjske stroške) (Casey 2001).	Zaposleni ne spremljajo za kaj porabijo napitnino oz. jo porabijo za nujne življenjske potrebe.
Za veliko delovnih mest v storitveni dejavnosti je značilno sprejemanje napitnin (Casey 2001).	Sprejemanje napitnine je značilno za vsa delovna področja v gostinstvu in igralništvu, pa tudi v drugih storitvenih dejavnostih (zaposleni na bencinskih črpalkah, frizerski saloni). (Raspor 2002a)
Potrošniki so navajeni, da se ceni storitve v gostinstvu doda še znesek za napitnino, pa tudi zvezni, državni in (včasih) lokalni davki (Casey 2001).	V večini slovenskih gostinskih lokalov je praksa, da se posebej plača postrežnina. Napitnina pa se da neobvezno v manjšem znesku in je kot taka neobvezna.
Tuji turisti redkeje dajejo napitnine kot domačini (Casey 2001).	Tuji turisti (npr. Italijani) pogosteje dajejo napitnine kot domačini (Raspor 2007a)
Odnosi se spreminjajo: vedno bolj se uveljavlja politika ne dajanja napitnin in namesto tega zaračunavanje storitev (Casey 2001).	Zaračunavanje postrežnine je že prisotno in delodajalci nimajo namena uvesti obvezne napitnine po zgledu ZDA. Napitnina ostaja kot dobra volja gostov.

Vir: Lastna raziskava.

V kolikor predstavimo simulacije o napitninah, je bilo teh v letu 2008 v slovenskem gostinstvu med 14 in 70 mio. EUR (priloga S, tabela S.2), k temu je treba prišteti še

¹¹³ V kolikor ni drugače navedeno, ugotovitve izhajajo iz lastnih raziskav, kot smo predstavili v podglavljih od 4.1 do 4.3.

ostale napitnine v igralništvu, ki znašajo slabe 3 mio. EUR (priloga S, tabela S.3). Potem so tu še napitnine frizerjev, lepotilnih salonov, bencinskih servisov, taksistov, vodičev¹¹⁴ itd. Skupaj tako ocenjujemo, da je vseh napitnin skupaj z napitninami igralnih miz med 32 in 108 mio. EUR, vendar smo za simulacijo upoštevali srednjo vrednost v višini 67 mio. EUR (priloga S, tabela S.4). Tako država iz tega naslova izgubi tudi do 24 mio. EUR. Mnogo je govora o tem, ali se zaposlenim iz igralništva izplača, da bi napitnine izvzeli iz plačevanja prispevkov. Ugotovitve (priloga S, tabela S.1) kažejo, da bi bili s tem dejansko na slabšem, saj bi se jim povečala davčna osnova.

Naslednje bistvene razlike so v plačilu davkov in prispevkov. V ZDA plača delavec sam davek na dohodek iz napitnine in prispevke. Slednje mu v enaki višini plača še delodajalec. V Sloveniji se davke in prispevke po dostopnih podatkih¹¹⁵ plačuje zgolj iz napitnine igralnih miz. Davek se torej plača iz napitnine, kar pomeni, da je to posredno breme zaposlenih. Vendar se ti plačani davki in prispevki kasneje pozitivno odražajo v socialni varnosti (bolniška, pokojninska osnova), kar pa velja tudi za ZDA.

4.6 SKLEP K RAZISKAVI

V tem poglavju smo predstavili izsledke raziskave med zaposlenimi, sindikati, delodajalci, delodajalskimi predstavniki, vladnimi predstavniki in gosti igralniško-zabavišnega centra. Z izvedeno primerjavo med ZDA in Slovenijo zaključujemo četrto poglavje. Tako lahko dokončno zaključimo empirično analizo vseh področij in lahko preidemo na peto poglavje, kjer sledi potrditev oz. zavrnitev hipotez ter predstavitev teoretičnega prispevka disertacije k razvoju teorije o vplivu razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih.

Kot vidimo, je področje napitnin izredno kompleksno, saj smo raziskali tako pravni, ekonomski, antropološki kot tudi andragoški vidik napitnine. Ta pa daje raziskavi veliko uporabno vrednost.

¹¹⁴ Podatke je avtor zbral na podlagi razgovorov z zaposlenimi v obravnavanih panogah. Ker vsak daje različne podatke o napitnini (eni jih hočejo prikriti, drugi se z njimi bahajo), je bila izvedena primerjava med najnižjimi in najvišjimi napitninami na podlago podatkov o številu zaposlenih po posamezni panogi. Ugotovitve dajejo zgolj osnovni vpogled v višino napitnin v Sloveniji v deležu sive ekonomije in jih ne kaže posploševati.

¹¹⁵ DURS ni odgovoril na vprašalnik in prošnjo za dostavo podatkov o plačani dohodnini iz napitnine.

5 TEORETIČNI PRISPEVEK DISERTACIJE K RAZVOJU TEORIJE O VPLIVU RAZDELJEVANJA NAPITNIN NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

V tem delu predstavljamo prispevek disertacije k razvoju teorije o vplivu razdeljevanja napitnine na motivacijo zaposlenih. Razpravo smo izvedli v dveh delih. Po preverbi zastavljenih hipotez sledi aplikacija vseh ugotovitev, do katerih smo prišli s Porter-Lawlerjevim modelom motivacije in agencijsko teorijo. Tako smo s pomočjo dedukcije združili ugotovitve v jasno celoto in obogatili dosedanja teoretična spoznanja s tega področja. Čeprav ugotovitve apliciramo na vsa področja v gostinstvu in igralništvu se zaradi vzorca zaposlenih, zajetih v raziskavo, kaže prava uporabna vrednost pri natarjih in krupjih.

5.1 PREVERJANJE HIPOTEZ

Na podlagi ugotovitev lastnih empiričnih raziskav, kot so bile predstavljene v predhodnem (4. poglavju), smo ugotavljali, ali lahko zastavljene hipoteze (iz podpoglavja 3.1) potrdimo. Za vsako od raziskovalnih vprašanj smo najprej, tam kjer imamo tudi delovne hipoteze, predstavili ugotovitve, ki se nanašajo za delovne hipoteze. Nato pa smo jih združevali v smiselno celoto in preverjali glavne hipoteze.

5.1.1 Prisotnost napitnine in razlike med gostinstvom in igralništvom

Predmet raziskave	Uporabljene statistične metode	Kje so prikazani rezultati	Gostinstvo	Igralništvo
Kako pogosto zaposleni prejemajo napitnino	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi deležev)	Poglavje 4.1.2 Tabela 4.7	<ul style="list-style-type: none"> •43 % vseh zaposlenih v gostinstvu •57 % zaposlenih v strežbi 	<ul style="list-style-type: none"> •63 % zaposlenih v igralništvu •80 % zaposlenih na igralnih mizah
Kako pogosto gosti dajejo napitnino	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi deležev)	Poglavje 4.1.1, Tabela 4.1 Priloga M, Tabela M.8 in M. 9	44% vseh gostov igralniško zabavišnega centra (v nadaljevanju IZC) <ul style="list-style-type: none"> •60 % gostov, ki koristijo gostinske storitve v IZC •oz. 44 % gostov v gostinstvu 	<ul style="list-style-type: none"> •oz. 74 % gostov, ki igrajo ameriško ruleto
Napitnina v deležu računa ali izplačila	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi deležev in povprečij)	Poglavje 4.1.1 Priloga M, Tabela M.6 in M.7	<ul style="list-style-type: none"> •5,94 % oz 6,11 % računa 	<ul style="list-style-type: none"> •2,73 % izplačila na igralnih mizah
Napitnina v absolutnem znesku	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi deležev in povprečij)	Poglavje 4.1.1 Priloga M, Tabela M.6 in M.7	<ul style="list-style-type: none"> •2,21 EUR oz. 3,61 EUR računa 	<ul style="list-style-type: none"> •4,00 EUR izplačila na igralnih mizah
Skupna napitnina v letu 2007 in 2008	Deskriptivna analiza	Priloga S, Tabela S.2 in S.7	<ul style="list-style-type: none"> •najmanj 12 mio. EUR •najmanj 14 mio. EUR 	<ul style="list-style-type: none"> •15,4 mio. EUR •13,8 mio EUR
Delež napitnine v realizaciji	Deskriptivna analiza	Poglavje 2.5.3.2 Priloga S, Tabela S.2 in S.7	<ul style="list-style-type: none"> •2,71 % realizacije gostinstva 	<ul style="list-style-type: none"> •6,37 % celotne realizacije igralnic •5,45 % v bruto realizaciji igralnih miz •30 % v razliki med vplačili in izplačili

Po navedbah zaposlenih v gostinski in igralniški dejavnosti prejemanje napitnin ni nekaj vsakdanjega, vendar je relativno pogosto, še posebej v igralniški dejavnosti.

Anketi zaposlenih sta namreč pokazali, da napitnino prejema 43 % vseh anketiranih zaposlenih v gostinstvu oz. 57 % anketiranih zaposlenih v strežbi in 63 % anketiranih zaposlenih v igralništvu oz. 80 % anketiranih zaposlenih na igralnih mizah.

Po anketi gostov igralniško-zabavišnih centrov napitnino daje 44 % vseh anketiranih gostov, od tega 60 % tistih, ki koristijo izključno gostinske storitve in 74 % tistih, ki igrajo ameriško ruleto.

Podobno smo v neki drugi raziskavi (Raspor 2007b) za Slovenijo ugotovili, da napitnino daje 44 % gostov v gostinstvu (restavracije nižjega in višjega razreda skupaj) oz. 22 % gostov restavracij nižjega razreda ter 66 % gostov restavracij višjega razreda.

Nadalje smo z anketiranjem gostov igralniško-zabavišnega centra ugotovili, da v gostinstvu anketirani gosti v povprečju dajejo napitnino v vrednosti 5,94 % izstavljenega računa oz. v vrednosti 2,21 EUR v absolutnem znesku na posamezni račun. To je dokaj skladno z rezultati neke druge naše raziskave, kjer smo ugotovili, da gosti dajejo napitnino v vrednosti 6,11 % računa (Raspor 2007b) oz. v višini 3,61 EUR. To je nekoliko višje od ugotovitve Lynn in Lynn (2004), ki navajata za Slovenijo podatek v višini 3 %, za Italijo in Avstrijo pa 5 %. Do dokaj primerljivih podatkov pa pridemo, če upoštevamo napitnino v deležu realizacije gostinstva, ki znaša v naši raziskavi 3,56 % oz. 2,71 % (Raspor 2007b).

V igralništvu (podpoglavje 4.1.1) dajejo anketirani gosti v povprečju 4,00 EUR (oz. 2,73 %) od izplačila na ameriški ruleti, na blagajnah 5,61 EUR in 2,98 EUR napitnine ob izplačilu dobitka na igralnih avtomatih.

Če torej primerjamo povprečne absolutne zneske posamezne napitnine (ob posameznem računu v gostinstvu oz. posameznem izplačilu dobitka v igralništvu), so napitnine v igralništvu višje. Vendar pa iz teh raziskav nimamo natančnega podatka o tem, koliko znaša napitnina od celotne realizacije gostinstva. Po simuliranih ocenah se je v letu 2007 (v času naše raziskave) v slovenskem gostinstvu ustvarilo najmanj 12 mio. EUR napitnin. Na drugi strani se je v igralništvu v istem letu ustvarilo za 15,4 mio. EUR napitnin iz igralnih miz in še za dodatne 3 mio. EUR napitnin v ostalih delokrogih igralnice. Tako je napitnina na ustvarjen promet v igralništvu (243,8 mio. EUR prihodkov) bistveno večja od gostinske (1.400,7 mio. EUR prihodkov). To pomeni, da napitnina predstavlja v igralništvu 6,37 % celotne realizacije igralnic, v gostinstvu pa 2,71 % gostinske realizacije (Raspor 2007b). V

deležu bruto prihodkov igralnih miz (angl. *Drop*) znaša ca. 5,4 %, medtem ko v razliki med vplačili in izplačili (angl. *Win*) na ameriški ruleti 30 %.

Na podlagi navedenega lahko **GLAVNO HIPOTEZO H1**, da je »**napitnina v Sloveniji bolj prisotna v igralništvu kot v gostinstvu**«, v celoti **POTRDIMO**.

5.1.2 Urejenost napitnin in razlike med gostinstvom in igralništvom

Trenutno v naši zakonodaji, razen v Zakonu o igrah na srečo (ZIS 1994, 88. in 91. člen), napitnina ni nikjer eksplicitno omenjena ali regulirana. Napitnine igralnih miz v igralniški dejavnosti so zaradi specifičnosti strogo urejene in jih je nemogoče razdeliti med zaposlene drugače, kot določa zakon. Tako so podvržene (kot sestavni del plače) vsem davkom in prispevkom.

Predmet raziskave	Uporabljene statistične metode	Kje so prikazani rezultati	Gostinstvo	Igralništvo
Urejenost napitnine v zakonodaji	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi deležev)	Poglavje 2.5.3, Priloga B, Tabela B 2 in B 4.	NE	DA
Kako pogosto delodajalci dovoljujejo napitnino	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi deležev)	Poglavje 4.1.4.1, Tabela 4.9	94 %	92 %
Urejenost napitnine na ravni podjetij	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi deležev in povprečij)	Poglavje 4.1.4.1, Tabela 4.9	20 %	72 %
Delež napitnine v bruto plači	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi deležev in povprečij)	Poglavje 4.1.4.2 Poglavje 4.3.7, Graf 4.11	<ul style="list-style-type: none"> • od 5,5 % za restavracije nižjega razreda • do 30 % za restavracije višjega razreda 	med 35 % in 50 % plače

Mohorič (2001, 166) zato pravi, da je sam nastanek napitnine kot ekonomske kategorije v Sloveniji zakonsko nedorečen, ker v gostinstvu obstajajo napitnine, ki se ne zajemajo v nobenem prihodku in od katerih se ne plačuje nikakršnih davkov. Sama gostinska napitnina namreč ni sestavni del plače niti je delodajalci kot take ne opredeljujejo ter je pri postavljanju cene dela ne upoštevajo, čeprav so z njo seznanjeni in jo dovoljuje 94 % gostinskih delodajalcev. Med tistimi podjetji, kjer ne dovoljujejo sprejemanja le-te, jo, v kolikor bi jo gost kljub vsemu dal, zadržijo in evidentirajo kot viške v blagajnah ter jo prištejejo ostalim prihodkom. Urejen sistem delitve napitnine imajo le v eni petini (20 %) anketiranih podjetij. Poleg tistih, ki napitnino ustvarijo (natakarji, receptorji), so do nje upravičeni tudi zaposleni iz podpornih služb (kuharji, čistilci). Praviloma ta delitev temelji na dogovorih med zaposlenimi. Ureditve, da bi si delili napitnino mesečno ter da bi za delitev skrbel delodajalec, nismo zaznali. V neki drugi raziskavi smo ugotovili (Raspor 2007e), da napitnina v restavracijah predstavlja od 8 % celotne neto plače natakarja za restavracije nižjega razreda do 45 % celotne neto plače natakarja za restavracije višjega razreda. V povprečju znaša 34 % celotne neto plače natakarja. Glede na bruto

plačo natarjarja pa napitnina znaša od 5,5 % bruto plače za restavracije nižjega razreda do 30 % bruto plače za restavracije višjega razreda, v povprečju na dejavnost pa 23 % bruto plače.

Po informacijah delodajalcev je v vseh slovenskih igralnicah, ki prirejajo igre na srečo, napitnina igralnih miz, skladno z določili 91. člena ZIS, prihodek koncesionarja in se deli za plače oz. za plače na podlagi delovne uspešnosti zaposlenih v igralništvu. Napitnino dovoljuje pobirati in kasneje deliti 92 % igralniških delodajalcev. Napitnine ne dovoljujejo v igralnih salonih in pri velikih koncesionarjih, med t. i. nadzorniki. V tem primeru zaposleni sploh ne smejo sprejemati napitnine. Urejen sistem imajo v 72 % anektiranih podjetij. Vendar si »ureditev sistema« različno predstavljajo pokrivanja zgolj zakonskih zahtev do celovitega sistema zbiranja in delitve. Sistem, kjer sta predpisana zbiranje in delitev za vsa delovna področja v igralništvu, so imeli v treh (Hit, d. d., Nova Gorica, Hit Šentilj, d. d., Casino Kobarid, d. d.) od sedmih velikih koncesionarjev¹¹⁶. Na plačilni listi je takšna napitnina prikazana ločeno. Pri preostalih koncesionarjih se napitnina prišteje preostalim prihodkom in se v večjem ali manjšem deležu deli skupaj s preostalim zneskom za plače, od tega pretežno kot variabilni del plače. Ostalo pa gre za pokritje osnovnih plač in dodatkov. V tem primeru napitnina na plačilni listi ni vedno prikazana ločeno.

V Hit, d. d., Nova Gorica v povprečju napitnina predstavlja 44 % celotne bruto plače krupjejev. Tako je tudi bistveno večja od osnovne plače, ki predstavlja 33 %. Sistem delitve je urejen tako, da delež napitnine z delovno dobo v plači celo še narašča (med 35 % in 50 % celotne plače). V Hit Šentilj, d. d., predstavlja pri krupjejih napitnina med 20 in 25 % bruto plače in je nižja od osnovne plače. V Casino Kobarid, d. d., predstavlja dobro polovico osnovne plače. V deležu celotne bruto plače znaša med 20 in 30 %. Na splošno napitnina med velikimi koncesionarji predstavlja med 9 in 20 % v strošku dela. Večji delež je v tistih podjetjih, kjer imajo urejen sistem delitve napitnine.

»Pravno pojmovano ni nobena napitnina oproščena davkov (že pri pridobitvi) in tudi ni oproščena dajatev pri izplačilu delavcem« (Mohorič 2001, 166). S tega vidika tudi natarjarske napitnine in ostale napitnine niso oproščene davkov. Problem teh drugih napitnin je, da jih brez pomoči delodajalcev ni mogoče nadzirati in tudi ne dokazati,

¹¹⁶ To je bilo v času razsikave. Trenutno je urejeno pri štirih od šestih, saj je en koncesioar v tem obdobju šel v stečaj (Casino Maribor), en koncesionar pa je področje uredil (Casino Ljubljana).

zato formalno takih napitnin ni. Ker imamo napitnine omenjene zgolj v ZIS, si lahko zmotno predstavljamo, da so preostale napitnine neobdavčene. Vendar to ne drži. Vse napitnine so obdavčene, le da pretežno niso evidentirane in da napitnin ni mogoče obvladovati z zakonskimi določili, v kolikor je njihov obstoj težko dokazljiv.

To nas tudi zmotno usmerja v mišljenje, da imamo v Sloveniji dve vrsti napitnin, obdavčljive in neobdavčljive. Do neenakosti pride samo tedaj, ko enako primerjamo z enakim in ugotovimo različne posledice (Mohorič 2001). Prav ta zakonska nekonsistentnost nas še dodatno usmerja, da je potrebno napitnino urediti enotno v posebnem zakonu.

Izhajajoč iz zgornjih ugotovitev, lahko **GLAVNO HIPOTEZO H 2**, da se »urejenost napitnin v Sloveniji med gostinstvom in igralništvom razlikuje«, v celoti **POTRDIMO**.

5.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na pridobivanje napitnine

Hipoteza	Uporabljene statistične metode	Kje so prikazani rezultati	Ali je hipoteza potrjena ali zavržena
DH 3.1: »Zaposleni, ki vložijo več navora v svoje delo, so bolj uspešni pri pridobivanju napitnine«.	Pearsonov koeficient korelacije Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	Poglavje 4.2.3.2, Tabela 4.23 in Tabela 4.24 Priloga O, Tabela O.4.	POTRJENA
DH 3.2: »Določene sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenih vplivajo na pridobivanje napitnine«.	Spearmanov koeficient korelacije	Poglavje 4.2.3.3, Priloga O, Tabela O.9	POTRJENA
DH 3.3: »Zaposleni, ki svojo vlogo dojemajo na primeren način, so bolj uspešni pri pridobivanju napitnine«.	Pearsonov koeficient korelacije	Poglavje 4.2.3.4, Priloga O, Tabela O.10	POTRJENA
DH 3.4: »Pomembnost napitnine kot vir dohodka vpliva na uspešnost pridobivanja napitnine«.	Spearmanov koeficient korelacije	Poglavje 4.2.4, Tabela Priloga O, Tabela O.11	POTRJENA

Pri **DH 3.1** Pearsonov koeficient korelacije (-0,447** za gostinstvo, v igralništvu pa -0,484**) nakazuje srednje močno povezanost med tem, da zaposleni uporabljajo več načinov za povečevanje napitnine, in tem, da jo pogosteje prejmejo. Anketirani, zaposleni v gostinstvu, ki praviloma prejemajo napitnino (jo prejema vedno, zelo pogosto ali pogosto), dejansko uporabljajo v povprečju 5,92 izmed 14 predhodno s strani drugih raziskovalcev preverjenih naštetih načinov, medtem ko tisti, ki napitnine praviloma ne prejema (jo prejema redko, skoraj nikoli ali nikoli), le 4,03 načine. Podobno v igralništvu, anketirani zaposleni, ki praviloma prejema napitnino, v povprečju uporabljajo 6,18 izmed naštetih načinov, tisti pa, ki je praviloma ne uporabljajo, le 3,34 načine. Natararji, ki praviloma prejema napitnino (jo prejema vedno, zelo pogosto ali pogosto), dejansko uporabljajo v povprečju 5,91 izmed naštetih načinov, medtem ko tisti, ki napitnine praviloma ne prejema (jo prejema redko, skoraj nikoli ali nikoli), le 5,26 načinov. Podobno je pri

krupjejih, ki praviloma prejemajo napitnino, v povprečju uporabljajo 5,93 izmed naštetih načinov, tisti pa, ki je praviloma ne prejemajo, le 3,41 načine.

Ugotovljeno je tudi, da določene sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenih vplivajo na pridobivanje napitnine (**DH 3.2**), najbolj izrazito je to pri moških v igralnici (Spearmanov koeficient korelacije 0,125**) in mlajših zaposlenih (Spearmanov koeficient korelacije za gostinstvo 0,210** in igralništvo (0,192).

Zanimive ugotovitve se kažejo tudi glede vrste delovnega razmerja. Tako v gostinstvu na splošno kot tudi pri natakarjih samih pogosteje prejemajo napitnino zaposleni iz fleksibilnih oblik zaposlitve (določen čas, delo prek mladinskega servisa, samostojni podjetniki) (Spearmanov koeficient korelacije -0,125*). Med natakarji v gostinstvu prejemajo pogosteje napitnino mlajši zaposleni (Spearmanov koeficient korelacije -0,222**) z manj delovnih izkušenj (0,202*). Pri krupjejih je slika obrnjena, saj napitnino pogosteje prejemajo starejši delavci (0,245**), z daljšimi delovnimi izkušnjami (-0,178*) in višjo izobrazbo (-0,160*).

V **DH 3.3** smo predpostavljali, da se tisti zaposleni, ki menijo, da so »vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebj« pomembne pri pridobivanju napitnin, temu primerno tudi obnašajo, torej uporabljajo načine za povečevanje napitnine. Dejansko se je izkazalo, da se nakazuje pozitivna korelacija (Pearsonov koeficient korelacije za gostinstvo znaša 0,181**, za natakarja 0,157* ter za igralništvo 0,250** in krupjeja 0,226**) med vrednotenjem pomembnosti značilnosti in obnašanja osebj za pridobitev napitnine ter številom uporabljenih načinov za pridobivanje napitnine. Tisti zaposleni, ki menijo, da te značilnosti in vedenje bolj vplivajo na pridobivanje napitnine, tudi uporabljajo več načinov za pridobivanje napitnine. In nadalje, tisti zaposleni, ki uporabljajo več načinov za dvigovanje napitnine, tudi dejansko pogosteje prejemajo napitnino.

V **DH 3.4** nas je zanimalo, kako dohodek vpliva na prejemanje napitnine. Ali zaposleni z nižjo plačo pogosteje prejemajo napitnino in obratno? Pri anketiranih natakarjih in na splošno zaposlenih v gostinstvu smo zaznali pogostejše prejemanje napitnine pri zaposlenih z nižjimi bruto osnovnimi plačami (Spearmanov koeficient korelacije rangov 0,177 za natakarja) kot pri tistih z višjimi.

V primeru celotnih bruto plač natakarji in zaposleni v gostinstvu skupaj prejemajo napitnino enako pogosto, ne glede na višino bruto celotne plače. Na drugi strani pa pri krupjejih pogostost narašča z naraščanjem celotnih bruto plač. Prav tako narašča

pri zaposlenih v igralništvu (Spearmanov koeficient korelacije -0,145* oz. -0,359** za krupjeje). Ker napitnina krupjejem predstavlja velik del plače, jo drugače vrednotijo kot natakariji.

Izhajajoč iz zgornjih ugotovitev v delovnih hipotezah, lahko **GLAVNO HIPOTEZO H 3**, da na »pogostost prejemanja napitnine vpliva več dejavnikov, kot so določene sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenih, vložen napor zaposlenih, pravilno dojetje svoje vloge in subjektivno vrednotenje napitnine«, **POTRDIMO**.

5.1.4 Prejemanje napitnine deluje kot motivacijski dejavnik za kakovostno opravljanje storitev, večjo fleksibilnost dela in zadovoljstvo zaposlenih

Hipoteza	Uporabljene statistične metode	Kje so prikazani rezultati	Ali je hipoteza potrjena ali zavržena
DH 4.1: »Napitnina motivira zaposlene za bolj kakovostno opravljanje storitev«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	Poglavje 4.3.1, Priloga P, Tabela P.1	POTRJENA
DH 4.2: »Med igralništvom in gostinstvom so razlike v tem, kako pogosta in kako visoka napitnina motivira zaposlene za kakovostno opravljanje storitev«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi deležev in povprečij)	Poglavje 4.3.5.1, Tabele od 4.34 in 4.35 ter 4.37 in 4.38 Priloga Q, Tabele od Q.1 do Q.5 Poglavje 2.5.8	POTRJENA
DH 4.3: »Zaposleni z nižjimi dohodki so zaradi napitnine bolj motivirani za bolj kakovostno opravljanje storitev«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij), Pearsonov koeficient korelacije	Poglavje 4.3.5.3, Tabeli 4.42 in 4.43 Priloga P, Tabela P1 in P.3	POTRJENA
DH 4.4: »Napitnina motivira zaposlene k večji fleksibilnosti dela«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	Poglavje 2.5.8 Poglavje 4.3.4, Priloga P. Tabele od P.5 do P.7	DELNO POTRJENA
DH 4.5: »Zaposleni z nižjimi dohodki so zaradi napitnine pripravljeni na večjo fleksibilnost dela«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij), Pearsonov koeficient korelacije	Poglavje 4.2.3.2 Poglavje 4.3.4, Priloga P, Tabela P.8, P.9	DELNO POTRJENA
DH 4.6.: »Zaposleni, ki prejema napitnino, so bolj zadovoljni«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	Poglavje 4.3.3, Priloga P, Tabela P.4	POTRJENA
DH 4.7: »Elementi Porter-Lawlerjevega modela motivacije so bolj prisotni pri krupjejih kot pri natakarijih«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	Poglavje 4.1.2, Tabela 4.7, Poglavje 4.1.4.3, Tabela 4.15 in 4.16 Poglavje 4.2.3.2, Tabela 4.24 Poglavje 4.3.5.2, Tabela 4.41 Poglavje 4.3.2, Graf 4.8 Priloga M. Tabela M.12 Priloga P, Tabela P.2 in P.4	POTRJENA

Napitnina v gostinstvu (**DH 4.1**) motivira zaposlene h kakovostnejšemu opravljanju storitev (povprečje na lestvici od 1 »sploh me ne motivira« do 5 »zelo me motivira« znaša 4,06 in 4,22 pri natakarijih). Vsi anketirani zaposleni v igralništvu in še posebej krupjeji so to trditev ocenili še nekoliko višje (povprečje 4,27).

Največ (**DH 4.2**) anketiranih natakarjev (45 %) napitnina motivira, če jo prejmejo na »vsaka 2 do 3 račune«, nadaljnjih pet desetih natakarjev pa jo mora za to, da bi jih motivirala za kvalitetnejše delo, prejeti kar ob vsakem računu. Vse anketirane

zaposlene v strežbi napitnina motivira, v kolikor jo prejmejo na »vsaka 2 do 3 račune« (45 %). To dejansko predstavlja, da bi jo morali prejemati v 38 % računov. Če govorimo o višini napitnine v absolutnih zneskih, večino natakarjev (33 %) motivira že napitnina do 1 EUR, nadaljnjih 28 % pa do 2 EUR. V povprečju v absolutnem znesku natakarje motivira napitnina v višini 2,65 EUR (vse zaposlene v strežbi v višini 2,60 EUR) od računa. V relativnem smislu pa največ natakarjev in celotno strežbo (33 %) napitnina motivira za kvalitetnejše delo, če znaša do 3 % vrednosti računa, nadaljnjih 20 % pa, če znaša do 5 % računa. V povprečju natakarje motivira, če napitnina znaša 3,96 % računa (za vse zaposlene v strežbi 3,88 %).

Več kot polovica (57 %) anketiranih zaposlenih na igralnih mizah je mnenja, da so motivirani za kvalitetno delo z gosti (storitev) v primeru, ko prejmejo na vsak dobiček na polno po en žeton napitnine. Le zelo majhen del (6 %) anketirancev pravi, da so motivirani šele, ko jim gosti dajo več kot en žeton napitnine na dobiček na polno. Ostali pa so motivirani že, če dobijo en žeton na več polnih dobičkov oziroma če jo prejmejo vsaj občasno. V povprečju krupjeje motivira, če dobijo 2,23 % (zaposleni na igralnih mizah 2,17%) napitnine na vsako izplačilo oz. 78 % (vsi zaposleni na igralnih mizah 76 %) vrednosti igralnega žetona, ki zadane na polno. Glede višine napitnine se je izkazalo, da več kot polovico anketiranih zaposlenih v igralništvu (55 %) motivira, če dobijo do 2 EUR napitnine, krupjeje v povprečju motivira napitnina v znesku 4,34 EUR (vse zaposlene na igralnih mizah skupaj 4,25 EUR), blagajnike pa 5,68 EUR napitnine.

Čeprav krupjeja motivira nižja napitnina od natakarja, je treba upoštevati tudi trajanje dogodkov, ki omogočajo pridobiti napitnino. Tako so dogodki, v katerih lahko pride do napitnine v igralništvu, bistveno krajši (npr. postavitve žetonov, met kroglice in izplačilo) kot v gostinstvu (npr. celoten servis postrežbe kosila). V praksi to pomeni, da krupjeja motivira pogostejše prejetje napitnine od natakarja.

V nadaljevanju nas zanima (**H 4.3**), ali prihodki zaposlenih vplivajo na pomembnost napitnine kot motivacijskega dejavnika za kvalitetno opravljanje storitve. Pogledali smo razlike v pomembnosti napitnine glede na višino osnovne bruto plače in celotne bruto plače zaposlenih v gostinstvu in igralništvu, med njimi pa še posebej za natakarje (zajamčena osnovna bruto plača 527 EUR) in krupjeje (590 EUR), ki so v večini primerov tisti, ki napitnino neposredno ustvarjajo. Ko primerjamo natakarje in krupjeje glede tega, kako jih napitnina motivira za kvalitetno delo z gosti, ugotovimo, da anketirane natakarje motivira nekoliko manj (povprečje na lestvici od 1 »sploh me

ne motivira« do 5 »zelo me motivira« znaša 4,22) kot anketirane krupjeje (povprečje 4,27). Nadalje smo ugotovili, da z višjo bruto celotno plačo tako v gostinstvu kot v igralništvu pada pomen napitnine kot motivacijskega dejavnika za kvalitetno izvedeno delo, pri čemer je padec v gostinstvu občutnejši (Pearsonov koeficient korelacije za gostinstvo znaša -0,356*, za natakarje -0,464* in za igralništvo -0,115). Izjema so le krupjeji (0,018), kjer ni zaznanih padcev motivacije. Ker imajo v gostinstvu bistveno nižje plače kot v igralništvu, lahko zaključimo, da je zaznana povezava med dohodki in motivacijo za kakovostno izvajanje storitve.

Raziskovali (**DH 4.4**) smo različne vidike fleksibilnosti dela: funkcionalna fleksibilnost (usposobljenost – uporaba različnih načinov za dvigovanje napitnine), numerična fleksibilnost (prilagajanje števila zaposlenih potrebam delovnega procesa – pripravljenost delati izven rednega delovnega časa; fleksibilne oblike zaposlitve), finančna fleksibilnost (dojemanje napitnine kot variabilni del plače), ki smo jih potrdili na podlagi tujih ugotovitev iz teorije in študijev primerov.

Tisti anketirani zaposleni, ki so bolj *funkcionalno usposobljeni* (uporabljajo več načinov za dvigovanje napitnine), pogosteje prejemajo napitnino (DH 3.1). Prav tako tisti (DH 3.3) anketirani zaposleni, ki mislijo, da lahko vplivajo na napitnino, le-to tudi pogosteje prejemajo. Tako zaključimo, da napitnina zaposlene motivira k funkcionalni fleksibilnosti dela.

Ugotovitve glede *numerične fleksibilnosti* kažejo, da anketirani zaposleni v gostinstvu in igralništvu, kljub temu da poleg plače in dodatkov prejemajo tudi napitnino, niso pripravljeni delati izven rednega delovnega časa (povprečje na lestvici od 1 »sploh me ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam« za 2,46 gostinstvo in 2,61 za igralništvo), pa čeprav bi zaradi tega prejeli dodatno napitnino neposredno v žep (povprečje 2,05 za gostinstvo in 2,95 za igralništvo). Izjema so le krupjeji (3,39) in inšpektorji na igralnih mizah (3,71). Prav tako zaposleni zaradi napitnine nič manj ne koristijo bolniške odsotnosti (povprečje 1,91 za gostinstvo in 2,26 za igralništvo).

Anketirani zaposleni v gostinstvu so do napitnine kot orodja finančne fleksibilnosti nevtralni (povprečje 3,33). Večji pomen ji dajejo delodajalci (povprečje 3,61) in predstavniki delodajalcev (povprečje 4,75). Na drugi strani v igralništvu opredeljujejo napitnino kot finančni stimulator za delo: anketirani zaposleni (povprečje 4,25), sindikati (povprečje 4,44), delodajalci (povprečje 4,35) in

predstavniki delodajalcev (povprečje 4,5). To kaže, da v igralništvu napitnino dojemajo kot orodje za povečanje *finančne fleksibilnosti*, medtem ko v gostinstvu ne.

To delovno hipotezo zaradi razlik po posamezni vrsti fleksibilnosti lahko le **DELOMA POTRDIMO**.

Pri natakarih (**DH 4.5**) in krupjejih kot tudi za gostinstvo je značilno, da anketiranci z nižjimi bruto osnovnimi plačami uporabljajo večje število načinov za dvigovanje napitnine (so bolj *funkcionalno fleksibilni*) od anketirancev z višjimi bruto osnovnimi plačami. Pri krupjejih je zaznati le rahel padec z višanjem bruto osnovne plače. Za vse anketirance z izjemo vseh zaposlenih v igralništvu je značilno, da število uporabljenih načinov za dvigovanje napitnine narašča pri bruto celotni plači.

Glede vpliva dohodkov na *numerično fleksibilnost* v gostinstvu se kaže, da so zaposleni z nižjimi bruto osnovnimi plačami bolj pripravljeni delati izven delovnega časa zato, ker prejemajo napitnino, od sodelavcev z višjimi plačami, še posebej če jo prejmejo neposredno v »žep«. Čeprav pri zaposlenih v gostinstvu na splošno torej napitnina ne vpliva na fleksibilnost dela, pa obstajajo razlike med zaposlenimi glede na dohodek. Nakazuje se namreč šibka negativna korelacija med strinjanjem s trditvijo, da so zaradi napitnine pripravljeni delati izven rednega delovnega časa, ter višino bruto osnovne plače (Pearsonov koeficient korelacije rangov znaša za gostinstvo -0,258* oz. -0,236* za natakarja) in pri trditvi »če bi prejel napitnino neposredno v žep« (-0,105). Pri natakarih se nakazuje srednje močna povazava tudi pri bruto celotni plači (-0,486*). Prav tako se nakazuje povezava pri koriščenju bolniške (-0,328) in podaljšanju delovnega časa (-0,375). V igralništvu so zaposleni z nižjimi plačami nekoliko bolj pripravljeni na delo izven rednega delovnega časa (Pearsonov koeficient korelacije rangov znaša za igralništvo -0.113 oz. -0,217 za krupjeja, v preostalih elementih pa ne vpliva na numerično fleksibilnost).

Pri umeščanju napitnine med finančne stimulatorje za delo (*finančna fleksibilnost*) se nakazuje šibka negativna korelacija med strinjanjem s prej omenjeno trditvijo ter višino bruto osnovne plače (Pearsonov koeficient korelacije rangov znaša -0,225 gostinstvo in -0,320 za natakarje), ki pa jo je v primeru bruto celotne plače moč zaznati (-0,152) tudi za natakarje. V igralništvu je slika nekoliko obrnjena, saj je korelacija med bruto osnovno plačo in strinjanjem s to trditvijo pozitivna (Pearsonov koeficient korelacije rangov je 0,200*). Na drugi strani pa se pri zaposlenih z višjo bruto celotno plačo nakazuje negativna korelacija (-0,113). Iz tega lahko sklepamo,

da napitnina predstavlja večji stimulator za delo zaposlenim z nižjimi prihodki v gostinstvu in tistim, ki imajo pretežni del plače iz napitnine v igralništvu.

To delovno hipotezo zaradi razlik po posamezni vrsti fleksibilnosti lahko le **DELOMA POTRDIMO**.

Za anketirane (**DH 4.6**) zaposlene v gostinstvu velja, da ob napitnini čutijo zadovoljstvo, ker je njihova aktivnost prinesla rezultat (povprečje na lestvici od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam« znaša 4,3), ter da napitnina vpliva na njihovo počutje (povprečje 2,8, kar pomeni nestrinjanje s trditvijo, da napitnina ne vpliva na njihovo počutje). Podoben vpliv napitnine na zadovoljstvo zaposlenih zaznavajo tudi sindikati (povprečji 4,5 in 2,6), delodajalci (povprečji 4,3 in 2,2) in predstavniki delodajalcev (povprečji 4,0 in 1,5).

Tudi v igralništvu se večina anketiranih strinja, da so zaposleni zaradi prejete napitnine zadovoljni (zaposleni povprečje 4,2, sindikati povprečje 4,5, delodajalci povprečje 4,19, predstavniki igralniških delodajalcev 3,83). Anketiranci ocenjujejo tudi, da napitnina vpliva na njihovo počutje (zaposleni povprečje 2,33, sindikati povprečje 2,11, delodajalci povprečje 1,95 in predstavniki delodajalcev povprečje 1,5).

Zaradi kompleksnosti raziskave (**DH 4.7**) smo ugotovitve aplicirali zgolj na primerjavo med natarjarjem in krupjejem. Zaposlene za izvajanje kvalitetnega dela z gosti motivira (slika 2.24) določena vrednost napitnine (1), ki se izkazuje skozi (6) »pridobitev napitnine«, ki jo vrednotijo glede na (2) »vložen napor«.

Ugotovljeno je bilo, da anketirane natarjarje motivira napitnina v vrednosti 3,96 % od računa (prejmejo pa 6,11 %). V absolutnem znesku jih motivira 2,65 EUR napitnine (prejmejo pa 2,21 EUR). Glede na pogostost jih motivira napitnina, če jo prejmejo vsakih 38 % računov (prejmejo jo v 44 % računov). Tako bi lahko zaključili, da je njihova motivacija v deležu računa zadovoljena, saj jo prejemajo nad pričakovanji (indeks 1,9), v absolutnem znesku pa jo prejemajo redkeje v okviru pričakovanj (indeks 0,97).

Anketirane krupjeje motivira za kvalitetno delo z gosti napitnina v višini 2,23 % od dobitka (prejmejo pa 2,73 %). V absolutnem znesku jih motivira 4,43 EUR napitnine na posamezno izplačilo (prejmejo pa 4,00 EUR). Glede na pogostost jih motivira napitnina, če jo prejmejo vsakih 63 % izplačil na polno (prejmejo pa jo v 74 % izplačil na polno). Tako bi lahko zaključili, da je njihova motivacija v deležu

izplačila (indeks 1,4) in v absolutnem znesku (indeks 1,08) zadovoljena, saj jo prejema v višjem znesku ali deležu od pričakovanega. Ugotavljamo tudi, da krupjeji prejmejo več napitnine od natakarjev.

S tem, ko natakar in krupje prejmeta napitnino, sprožita vedenja in motive glede na pričakovano napitnino. Samo zadovoljstvo s prejeto napitnino merijo glede na (3) »vloženi napor«. Ta se odraža v tem, da se bolj potrudijo in kvalitetneje izvedejo delo oz. so do gosta prijaznejši. Za anketirane natakarje je značilno, da se zaradi napitnine sicer potrudijo, ko izvajajo delo (povprečje pri trditvi »*V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetneje izvedem delo*«, znaša 3,60), vendar zaradi napitnine niso bistveno prijaznejši (povprečje 3,19) do gosta. Anketirani krupjeji se zaradi napitnine bolj potrudijo, da izvedejo delo (povprečje 3,97) in so do gostov prijaznejši (povprečje 3,88), kar pomeni, da jim napitnina pomeni večjo motivacijo za kvalitetno delo z gosti.

Poleg tega so pri pridobivanju napitnine pomembne tudi »sposobnosti in osebne lastnosti zaposlenega« (4). Te merimo na več načinov, npr. s poznavanjem načinov za dvigovanje napitnine. Med anketiranimi natakarji jih 40 % pozna načine (vsaj en način) za dvigovanje napitnine, med anketiranimi krupjeji pa 52 %. Druge lastnosti so lahko tudi spol, starost, delovne izkušnje (tiho znanje zaposlenih), izobrazba, splošna razgledanost prejemnika, kar pa smo že ugotovili in potrdili v delovni hipotezi DH 3.2 in je prisotna tudi pri krupjejih.

Pri tem je zelo pomembno »dojemanje vloge« (5), kar merimo s tem, ali zaposleni uporabljajo načine za povečevanje napitnine pri vsakodnevnem delu. Tako anketirani natakarji v povprečju uporabljajo 5,64 načinov in krupjeji v povprečju 5,90 načinov. V DH 3.1 smo ugotovili, da tisti, ki uporabljajo načine za dvigovanje napitnine, tudi pogosteje prejema napitnino, Pri tem so bolj uspešni krupjeji. Natakarji, ki praviloma prejema napitnino (jo prejema vedno, zelo pogosto ali pogosto), dejansko uporabljajo v povprečju 5,91 izmed naštetih načinov, medtem ko tisti, ki napitnine praviloma ne prejema (jo prejema redko, skoraj nikoli ali nikoli), le 5,26 načinov. Podobno krupjeji, ki praviloma prejema napitnino, v povprečju uporabljajo 5,93 izmed naštetih načinov, tisti pa, ki je praviloma ne uporabljajo, le 3,41 načine.

Sledi »aktivnost – pridobitev napitnine« (6), ki se odraža v uspešnosti prejete napitnine. Tako 58 % anketiranih natakarjev in 85 % anketiranih krupjejev prejema

napitnino. Le-ta pa je deloma odvisna tudi od same dejavnosti in ne zgolj od uspešnosti posameznika.

Pri tem so zaposleni deležni »notranje nagrade (dobro opravljeno delo), saj je njihova aktivnost prinesla rezultat (7a). Večje zadovoljstvo je značilno za anketirane natakarije (povprečje na lestvici od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam« znaša 4,29) kot krupjeje (povprečje 4,18). Poleg tega so zaposleni deležni tudi »zunanjih nagrad (dohodek)« (7b), saj napitnina spada med variabilni del plače, ki se izkazuje v finančnem vidiku. Natakariji se z umestitvijo napitnin med variabilni del plače ne strinjajo (povprečje 2,74), medtem ko se krupjeji s to trditvijo strinjajo (povprečje 3,85).

»Dojemanje pravičnosti nagrajevanja (vključno z napitnino« (8)) ocenjujejo glede na način delitev lastne napitnine med sodelavce kot tudi glede na upravičenost do napitnine sodelavcev. Tako anketirani natakariji kažejo manj solidarnosti (povprečje pri trditvi *»Napitnino sem pripravljen deliti tudi z ostalimi sodelavci, v kolikor tudi oni prispevajo napitnino v skupen sklad«* znaša 4,01), vendar istočasno tudi potreb po napitnini sodelavcev (povprečje pri trditvi *»Menim, da sem tudi sam upravičen do napitnine sodelavcev, ki jo prejemajo, saj je zadovoljstvo gosta odvisno tudi od mojega dela«* znaša 3,36) od krupjejev (povprečje 4,02 oz. 4,07).

Iz povedanega lahko zaključimo, da je delovna hipoteza **POTRJENA, saj so elementi bolj prisotni pri krupjejih.**

Na podlagi zgornjih ugotovitev lahko **GLAVNO HIPOTEZO H 4**, ki se glasi, da **»prejemanje napitnine in višina napitnine povečata motiviranost zaposlenih za kakovostno opravljanje storitve in fleksibilnost dela«, POTRDIMO.**

5.1.5 Kako način delitve napitnine vpliva na motivacijo zaposlenih in fleksibilnost zaposlenih

Če natakariji (**DH 5.1**), ki prejemajo napitnine neposredno, ne vidijo napitnin kot variabilni del plače (povprečje na lestvici od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam« znaša 2,74), temu ni tako (**DH 5.2**) pri krupjejih (povprečje povprečje 3,85). Obstaja pa tudi razlika med krupjeji samimi, saj krupjeji v podjetjih v okviru skupine HIT, kjer imajo urejen sistem delitve napitnine, ocenjujejo zgornjo trditev višje (povprečje 4,08) od kolegov, ki delajo v podjetjih z neurejenim sistemom delitve napitnine (povprečje 2,86).

Hipoteza	Uporabljene statistične metode	Kje so prikazani rezultati	Ali je hipoteza potrjena ali zavržena
DH 5.1: »Zaposleni v gostinstvu (natakarji), ki prejemajo napitnine neposredno, ne vidijo napitnin kot variabilni del plače«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	Poglavje 4.1.4.3, Tabela 4.15	POTRJENA
DH 5.2: »Zaposleni v igralnicah (krupjeji), ki prejemajo napitnine kot sestavni del plače, gledajo na napitnine kot na variabilni del plače«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	4.1.4.3, Tabela 4.15	POTRJENA
DH 5.3: »Zaposleni v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine so zaradi prejetja napitnine bolj motivirani za bolj kakovostno opravljanje storitev kot zaposleni v podjetjih z neurejenim sistemom«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	Poglavje 4.37, Tabela 4.45	POTRJENA
DH 5.4: »Zaposleni v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine so bolj pripravljani na večjo fleksibilnost dela kot zaposleni v podjetjih z neurejenim sistemom«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	Poglavje 2.5.9, Poglavje 4.3.4, Graf 4.9, Priloga P, Tabela P.5	DELOMA POTRJENA
DH 5.5: »Zaposleni v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine so bolj zadovoljni s sistemom nagrajevanja kot zaposleni v podjetjih z neurejenim sistemom«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	Poglavje 4.1.4.3, Tabela 4.12	POTRJENA
DH 5.6: »Ustrezna delitev napitnine poveča motiviranost vseh zaposlenih (ne le natakarjev in krupjejev) za kakovostno opravljanje storitev«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij)	Poglavje 4.3.5.1, Tabela 4.37 in Tabela 4.40	POTRJENA
DH 5.7: »Agencijsko razmerje je bolj prisotno pri krupjejih, kot pri natakarjih«.	Deskriptivna analiza (Primerjava na osnovi povprečij, Primerjava na osnovi deležev)	Poglavje 2.5.6., Tabela 2.7 Poglavje 4.1.4, Tabela 4.9 Poglavje 4.2.1, Tabela 4.17 Poglavje 4.3.2, Graf 4.7, Poglavje 4.3.4, Graf 4.9	POTRJENA

Ugotovljeno (**DH 5.3**) je bilo tudi, da so zaposleni v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine zaradi prejetja napitnine nekoliko bolj motivirani za bolj kakovostno opravljanje storitev kot zaposleni v podjetjih z neurejenim sistemom. Tako anketirani zaposleni (natakar, receptor), ki so upravičeni zgolj do svoje napitnine, trditev ocenjujejo skoraj enako visoko (povprečje pri trditvi »Označite, koliko vas vsak od naštetih elementov motivira za kvalitetnejše delo z gosti?« – »prejeta napitnina«, na lestvici, 1 »Me sploh ne motivira« do »Zelo me motivira« znaša 4,27) kot tisti, ki si delijo napitnino igralnih miz (krupjeji, vodje miz, inšpektorji igralnih miz, in inšpektorji igralnih avtomatov, manipulanti, blagajniki, biljeterji) (povprečje 4,29).

Vendar pa nastane večja razlika pri ugotovitvah v igralnicah, kjer nimajo urejenega sistema delitve napitnine igralnih miz (zaposleni na igralnih mizah v Casino Ljubljana, Casino Maribor, Casino, Bled, Casino Portorožu, Casino Lipica in Casino Lido v Čatežu, kjer ocenjujejo trditev s povprečjem 4,23), in tistih, kjer je sistem delitve napitnine igralnih miz urejen (zaposleni na igralnih mizah v skupini Hit ocenjujejo trditev s povprečjem 4,34).

Glede (**DH 5.4**) *funkcionalne fleksibilnosti* ugotavljamo, da anketirani krupjeji iz podjetij z urejenim sistemom delitve napitnine uporabljajo nekoliko več načinov za

dvigovanje napitnine (5,42) od kolegov z neurejenim sistemom delitve napitnine (5,29). V kolikor zajamemo vse zaposlene iz igralništva, le-ti iz podjetij z urejenim sistemom delitve napitnine uporabljajo manj (4,75) načinov za dvigovanje napitnine od kolegov z neurejenim sistemom (5,18). Te razlike je možno pojasniti tudi s tem, da anketiranci delovnih mest izven delokroga igralnih miz napitnino igralnih miz sicer prejemajo, a ker ni neposredno prikazana na plačilni listi, posebnega učinka nanje nima.

Tudi sam sistem nagrajevanja z napitnino v Sloveniji bistveno ne vpliva na *numerično fleksibilnost* dela krupjejev in ostalih zaposlenih v igralnici. So pa zaposleni iz podjetij z urejenim sistemom delitve napitnine igralnih miz bolj pripravljeni (vendar še vedno ne zadostno) delati izven delovnega časa (povprečje na lestvici od 1 »*splah se ne strinjam*« do 5 »*popolnoma se strinjam*« znaša za vse 2,87 (samo krupjeji 3,13)) od kolegov z neurejenim sistemom delitve napitnine (povprečje znaša 2,50 (samo krupjeji povprečje 2,39)). Večjo numerično fleksibilnost izkazujejo v primeru, če bi lahko napitnino prejeli neposredno v žep, vendar je ta nižja v podjetjih z urejenim sistemom delitve (povprečje vseh znaša 2,93 in samo krupjejev 3,34) od tistih z neurejenim (vsi 3,00 in samo krupjeji 3,61). Prav tako nič manj ne koristijo bolniško v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine (povprečje vseh znaša 2,58 – krupjeji 2,74) v primerjavi z neurejenim (vsi 2,72 – krupjeji 2,90). Zadnje je posledica tega, da prejemajo del napitnine tudi v času odsotnosti (to velja le za HIT, d. d., Nova Gorica). Zaradi načina delitve, večje numerične fleksibilnosti ne izkazujejo niti zaposleni iz fleksibilnih oblik (m. s., s. p., določen čas).

V podjetjih z urejenim sistemom anketirani zaposleni prav tako napitnino nižje ocenjujejo kot finančni stimulator za delo (povprečje 4,22 za vse zaposlene in 4,22 samo za krupjeje), medtem ko je v podjetjih z neurejenim sistemom ocenjujejo s povprečjem 4,33 (samo krupjeji 4,42). Vendar napitnino bolj dojemajo kot variabilni del plače (povprečje 4,08 vsi zaposleni in 3,83 samo krupjeji) v podjetjih z urejenim sistemom kot v podjetjih z neurejenim (vsi zaposleni povprečje 2,86 in 2,95 samo krupjeji). Višje pa jo ocenjujejo zaposleni za določen čas v podjetjih z urejenim sistemom (povprečje 4,30 za krupjeje in 4,25 za vse zaposlene) od zaposlenih za nedoločen čas (4,22 za krupjeje in 4,21 za vse zaposlene).

Iz ugotovitev v ZDA lahko povzamemo, da se zaposleni, ki so plačani pretežno iz napitnin, bolje prilagajajo ponudbi in povpraševanju. V primeru nagrajevanja z napitnino je ugotovljeno manjše število izvajalcev in več prostovoljnih obremenitev

ostalnih zaposlenih. Zaposleni so namreč upravičeni do zakonsko zajamčene plače, kar ima za posledico, da prav oni stremijo k optimalnemu številu zaposlenih. To z vidika delodajalcev pripomore k boljši izkoriščenosti človeških resursov in manjšemu strošku dela. Posredno napitnina vpliva na finančno fleksibilnost, saj imajo napitninski delavci poleg nižje osnovne plače variabilni del iz napitnine. Posredno s pridobivanjem dodatnih znanj (kompetenc za pridobivanje napitnine) zaposlenih se izboljša tudi funkcionalna fleksibilnost.

To hipotezo zato lahko za slovensko okolje le **DELOMA POTRDIMO**.

Ugotavljamo (**DH 5.5**), da na splošno zaposleni s sistemom nagrajevanja niso zadovoljni (povprečje na lestvici od 1 »*sploh se ne strinjam*« do 5 »*popolnoma se strinjam*« znaša za gostinstvo 2,35 in igralništvo 2,15). Razlik v zadovoljstvu s sistemom nagrajevanja vseh zaposlenih v igralništvu v tistih podjetjih, kjer je sistem delitve napitnine igralnih miz urejen, in tistih podjetij, kjer sistem delitve napitnin ni neurejen, praktično ni (povprečje 2,14 za prve in 2,17 za druge). Vendar pa so krupjeji v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine do sistema vsaj nevtralni (povprečje 2,23), medtem ko tisti iz podjetij z neurejenim sistemom nagrajevanja z napitnino izkazujejo nezadovoljstvo (povprečje 1,76).

Zanima nas, ali bi kuharji izvedli boljši servis, v kolikor bi si natakarji delili napitnino z njimi. Ugotovili smo, da (**DH 5.6**) je motivacija (trditev »*To, da prejemam napitnino natakarjev (oz. v tistih lokalih kjer ni praksa delitve, če bi le-to prejemal), me dodatno motivira za delo*«) anketiranih zaposlenih v kuhinji, v kolikor si (oz. bi si) delijo(li) napitnino z natakarji, večja (povprečje na lestvici od 1 »*sploh se ne strinjam*« do 5 »*popolnoma se strinjam*« znaša 4,11).

Kot smo že povedali, se v igralništvu napitnina igralnih miz deli med vse zaposlene v igralnici. Ta praksa je nastala predvsem zaradi tega, da ne bi prihajalo do napetosti med zaposlenimi in prevelikih razlik v prihodkih, saj se večina igralniške napitnine ustvari le na igralnih mizah. Zato nas je zanimalo, ali to dodatno motivira za delo ostale prejemnike napitnine igralnih miz, tj. zaposlene na blagajni, igralnih avtomatih in recepciji. Ugotavljamo, da je motivacija (trditev »*To, da prejemam napitnino igralnih miz (oz. v tistih igralnicah kjer ni praksa delitve, če bi le-to prejemal), v okviru uspešnosti enote, me dodatno motivira za delo*«) anketiranih zaposlenih v podjetjih z urejenim sistemom sicer nižja (povprečje 3,43) od motivacije zaposlenih z neurejenim (povprečje 4,07) sistemom. Rezultati kažejo, da je v podjetjih, kjer je

sistem urejen, ta delovni motiv zadoščen. V ostalih podjetjih pa to lahko predstavlja dodaten motiv, ki bi ga lahko izkoristili delodajalci.

Zaradi kompleksnosti raziskave (**DH 5.7**) so ugotovitve aplicirane zgolj na primerjavo med natarjem in krupjem. Agencijsko razmerje smo ugotavljali tako na makro ravni (poslovno okolje) glede na (1) urejenost na ravni države in podjetij (slika 2.25) kot tudi mikro ravni (podjetniško okolje), kjer ugotavljamo, (2) kaj nagrajujejo gosti z napitninami ter (3) vpliv na kakovost izvedbe storitve, (4) zadovoljstvo, (5) fleksibilnost in (6) zadovoljstvo z nagrajevanjem zaposlenih (slika 6.1).

(1) Napitnina natarja namreč ni zakonsko regulirana in si jo zaposleni praviloma zadržijo v celoti ter se praviloma redkeje deli s sodelavci, kar mo že ugotavljali v H2. Napitnine krupjeja ni možno urejati drugače kot narekuje zakon. Večina (93 %) anketiranih slovenskih delodajalcev zaposlenim dovoljuje sprejemanje napitnine. Vendar ima urejen sistem nagrajevanja v gostinstvu le petina (19 %) in v igralništvu dve tretjini (73 %) anketiranih podjetij. Prav tako med slovenskimi gostinskimi delodajalci ni običajno, da bi se napitnina delila med sodelavce, saj je taka praksa v manj kot polovici (45 %) gostinskih podjetij in v skupaj dveh tretjinah (62 %) igralniških podjetij. V gostinstvu so do napitnine sodelavcev upravičeni kuhar, natar, receptor, garderober, sobarice. Za igralništvo pa so poleg zaposlenih na igralnih mizah značilne delitve med blagajnike, zaposlene na igralnih avtomatih in v recepciji.

(2) Dokazan je vpliv storitve na napitnino, kjer gosti v gostinstvu najbolj nagrajujejo kakovost hrane, prijaznost osebja, ambient, okus hrane, profesionalnost osebja. Najpomembnejša elementa, da se gost odloči dati napitnino v igralniško-zabaviščnem centru, sta prijaznost in profesionalnost zaposlenih, kvaliteta storitve, hitrost servisa ter osebna urejenost.

(3) Krupjeji se zaradi napitnine bolj potrudijo in kvalitetneje izvedejo delo (povprečje na lestvici od 1 »*splah se ne strinjam*« do 5 »*popolnoma se strinjam*« je 3,97) od svojih kolegov natarjev (povprečje 3,6). Svoje obnašanje do gosta prilagajajo glede na prejeto napitnino (povprečje 3,88), medtem ko je pri natarjih ta vpliv nižji (povprečje 3,19). Natarji zaradi napitnine nič slabše ne izvajajo dela (povprečje 3,48), česar pa za krupjeje ne bi mogli trditi (povprečje 2,71).

(4) V kolikor prejmejo napitnino natakarji (povprečje 4,29) (krupjeji povprečje 4,18), čutijo določeno stopnjo zadovoljstva oz. frustracijo (povprečje 2,78 za natakarje in 2,44 za krupjeje).

(5) Glede fleksibilnosti (DH 4.4) smo našli potrditve za *funkcionalno fleksibilnost* (tisti, ki prejemajo napitnino, uporabljajo več načinov za dvigovanje napitnine in pogosteje prejemajo napitnino; tudi tisti anketirani zaposleni, ki mislijo, da lahko vplivajo na napitnino, le-to tudi pogosteje prejemajo). V gostinstvu napitnina ne vpliva na *numerično fleksibilnost*. Delno bi bili bolj numerično fleksibilni krupjeji, če bi napitnino prejeli neposredno v »žep«. Ponovno najdemo razlike glede napitnine kot orodja za *finančno fleksibilnost*, saj jo anketiranci iz igralništva umeščajo med finančne stimulatorje, medtem ko anketiranci iz gostinstva niso opredeljeni.

(6) Tako natakarji (povprečje 2,40) kot tudi krupjeji (povprečje 2,14) so s sistemom nagrajevanja nezadovoljni. Vendar krupjeji v podjetjih z urejenim sistemom nagrajevanja izkazujejo občutno večje zadovoljstvo (povprečje 2,23) kot krupjeji v podjetjih z neurejenim sistemom nagrajevanja (1,76).

Iz povedanega lahko zaključimo, da je delovna hipoteza **POTRJENA**, saj so elementi bolj prisotni pri krupjejih, še posebej pri tistih, ki izhajajo iz podjetij, kjer imajo urejen sistem delitve napitnine.

Na podlagi zgornjih ugotovitev lahko **GLAVNO HIPOTEZO H 5: »Zveza med delitvijo napitnine in motivacijo ter med možnostmi, ki jih ponuja napitnina kot orodje za motiviranje zaposlenih, se med gostinstvom in igralništvom razlikuje.«**, POTRDIMO.

5.2 TEORETIČNI MODEL RAZDELJEVANJA NAPITNINE

V zaključku povzemamo ugotovitve iz teorije (poglavje 2) in raziskave (poglavje 4), da lahko izvedemo diskurz o vplivu zbiranja in delitve napitnin na motivacijo zaposlenih, ki se izkazuje preko kvalitetnega dela z gosti. Pri tem smo izhajali iz izhodišča, da nam aplikacija teorij v vsakdanje poslovno življenje lahko izboljša kakovost storitve in odnos zaposlenih do gostov na eni strani ter izboljša odnos med zaposlenimi, delodajalci in lastniki na drugi. Vse ta pa vpliva na poslovni izid. Zbrane ugotovitve, ki smo jih aplicirali v Porter-Lawelerjev model motivacije in agencijsko teorijo, predstavljamo v nadaljevanju.

5.2.1 Uporabnost Porter-Lawlerjevega modela motivacije za pojasnjevanje procesa nastanka napitnine

V razpravi nas uvodoma zanima odnos med pričakovano napitnino in kako se bo le-ta združila s pričakovanjem, da bo vloženi napor pripeljal do nagrade. Poleg že zbranih ugotovitev v teoretičnem diskurzu (podpoglavje 2.6.2, slika 2.24) smo v naši razsikavi ugotovili, da lahko s tem modelom razložimo, (1) kako pride do nastanka napitnine, torej kateri so dejavniki, ki vplivajo na nastanek napitnine, (2) kako napitnina vpliva na bolj kakovostno opravljanje storitev in zadovoljstvo zaposlenih skozi (3) notranje (dobro opravljeno delo) in zunanje (dohodek/napitnino) nagrade ter (4) dojemanje pravičnosti pri delitvi le-teh.

Empirična raziskava je uspela potrditi našo delovno hipotezo (DH 4.7), da so **»elementi Porter-Lawlerjevega modela motivacije bolj prisotni pri krupjejih kot pri natakarih«**, kar pa izhaja iz urejenosti napitnine v ZIS ter na ravni podjetij. Glede nastanka napitnine smo dokazali, da je nastanek različen za gostinstvo in igralništvo. V igralništvu je namreč v večji korelaciji s pozitivnim finančnim rezultatom gosta, ki izhaja iz naključja, v gostinstvu pa je odvisna od višine računa, ki je v odvisnosti od prodaje storitev. Poleg tega smo dodatno potrdili, da so napitnine tudi odraz osebnostnih lastnosti, znanja in motiviranosti zaposlenih. Tako zaposleni, ki so bolj izobraženi in poznajo več načinov za dvigovanje napitnine ter so do napitnine bolj motivirani, pogosteje prejemajo napitnino. S tem smo preverili izhodišča delovanja modela, ki jih je zastavil že sam Porter (Porter in drugi 2003, 15), ki pravi, da model morda ne bo vzdržal iz dveh razlogov: (1) ker posameznik morda nima sposobnosti, da bi izvršil nalogo, pa četudi je visoko motiviran, in (2) ker morda posameznik nima ustreznih informacij o nalogi oz. svoje vloge ne dojema pravilno. Obe področji izhajata iz funkcionalne fleksibilnosti zaposlenega. Iz ugotovitev izhaja, da lahko model potrdimo tudi za področje napitnine. Zato je izrednega pomena, da delodajalci zaposlene ustrezno usposablajo in jih seznanjajo z nalogo, ki jim je zaupana. Nedvomno je količina truda zaposlenega odvisna od povračila, ki naj bi ga le-ta dobil v zameno. Za vsako specifično skupino se »pričakovana napitnina za vloženi napor razlikuje«. Tako krupjeji pričakujejo drugačno napitnino (pogostost in višina) od blagajnikov in receptorji od natakarih. Iz naše raziskave lahko izluščimo dvoje: (1) napitnina predstavlja večjo motivacijo zaposlenim z nižjimi prihodki, kar se sklada s teorijo ekonomske motivacije, oz. (2) tistim, ki jim predstavlja dovolj velik znesek prihodkov (npr. krupjeji). To pa izhaja

iz Skinnerjeve teorije okrepitve, da če zaposleni ve, da lahko nekaj doseže, poveča svoj vložek, če ne, pa bo to obnašanje prezrl.

Raziskali smo tudi, kakšna je stopnja altruizma zaposlenih. Zaposleni so pripravljeni deliti napitnino s sodelavci, vendar bodo tisti, ki so ustvarili več napitnine in je bodo po delitvi dobili manj, lahko nezadovoljni, v kolikor jim menedžerji ne bodo znali tega pojasniti. Na drugi strani pa bodo tisti zaposleni iz podpornih služb, ki napitnine sicer ne ustvarijo, a jo bodo zaradi tega, ker sistem delitve to omogoča, prejeli več, bolj zadovoljni in motivirani za delo. Vendar menedžerjem ne koristi, da bodo nezadovoljni tisti zaposleni, ki napitnino ustvarijo. Obstaja namreč nevarnost, da se bo storitev poslabšala. S tem se bodo zmanjšali tudi prihodki in posledično napitnina. Zato se postavlja vprašanje, kako lahko menedžerji razrešijo ta problem. Sami smo mnenja, da morajo menedžerji najprej seznaniti tiste zaposlene, ki ustvarjajo napitnino, o koristnosti takega sistema. Tako naj bi se podporno osebje osredotočilo na podporo procesom in na ta način omogočilo lažje pridobivanje napitnine. Poleg tega morajo menedžerji in kontaktno osebje podporno osebje stimulirati k temu, da izboljšajo storitev, na katero imajo vpliv. S tem se bo izboljšalo zadovoljstvo gostov. Tako lahko podporno osebje posredno omogoči večje nastajanje napitnin kontaktnemu osebju. Vendar pa morajo menedžerji spremljati, koliko napitnine kdo ustvari, in mu priznati sorazmeren delež le-te, saj zaposleni merijo nagrajevanje glede pravičnosti do sebe in do drugih.

S tem, ko smo ugotovili, kolikšen odstotek napitnine motivira zaposlene za kvalitetno delo z gosti, smo dejansko ugotovili, kolikšen dodatni minimalni variabilni del plače bi morali prejemati zaposleni, da bi bili bolj zadovoljni. Raziskava je namreč pokazala, da so zaposleni s sistemom nagrajevanja kot tudi s plačo nezadovoljni. V kolikor k temu prištejemo še variabilni del, ki so ga že pripravljeni dodati delodajalci iz realizacije, ugotovimo, da je možno vzpostaviti boljši motivacijski model nagrajevanja v slovenskem gostinstvu in igralništvu.

Porter-Lawlerjev model motivacije nam daje dovolj dobro osnovo za vpogled v človekovo obnašanje pri procesu nastajanja in delitve napitnin, vendar morajo biti zagotovljeni tudi drugi pogoji. Ti izhajajo iz menedžerskega odnosa na relaciji lastniki – menedžerji in menedžerji – zaposleni. Pojasnili smo jih v naslednjem podpoglavju.

5.2.2 Napitnina kot orodje za usklajevanje interesov delodajalcev in delavcev kot jih opredeljuje agencijska teorija

Pri iskanju ustreznega načina delitve napitnin, torej nagrajevanja z napitninami, smo v zaključku teoretičnega dela (podpoglavje 2.6, slika 2.25) aplicirali napitnino v agencijsko teorijo. Po tej teoriji imajo zaposleni »(2) agent« ter delodajalci »(1) principalk«, zastopniki »agenta« lahko različni odnos do nagrajevanja in znotraj tega do napitnine. Vloga lastnikov »(1) principalk« je jasna. Zanimajo ga predvsem prihodki (dobiček), stabilnost in konkurenčnost podjetja na trgu, saj mu omogočajo ohranitev realne tržne vrednosti podjetja. Menedžerji nastopajo v dveh vlogah: v odnosu do lastnikov, kot »(2) agent« in v odnosu do zaposlenih kot »(1) principalk«. Tako jih glede lastnika zanimajo prihodki (z večjim poudarkom na denarnem toku), saj iz tega naslova prejemajo nagrade. Od zaposlenih zahtevajo fleksibilnost pri izvajanju delovnega procesa in kakovostno storitev. To jim omogoča večje prihodke in optimizacijo stroškov. Zaposlene zanimajo obseg pravic, varnost zaposlitve in nagrade (tudi iz napitnine). Agencijski odnos lahko izpeljemo iz presečne množice teh pričakovanj. Ključno pri vzpostavitvi agencijskega odnosa je tako (1) usposabljanje zaposlenih, (2) seznanitev zaposlenih z rezultati dela, (3) zagotovitev zajamčene plače in vseh dodatkov kot jih določa kolektivna pogodba, kjer (4) napitnina predstavlja variabilni del plače in (5) se deli na transparenten način ter (6) vključuje zaposlene iz podpornih služb, (7) zaposleni pa so sodelovali pri nastajanju sistema nagrajevanja (soglasje večine).

Empirična raziskava je uspela potrditi našo delovno hipotezo (DH 5.7), da je **»agencijsko razmerje bolj prisotno pri krupjejih kot pri natarjih«**. Agencijsko razmerje smo ugotavljali tako glede na (1) urejenost na ravni države in podjetij (slika 2.25), kot tudi (2) kaj nagrajujejo gosti z napitninami ter (3) vpliv na kakovost izvedbe storitve, (4) zadovoljstvo, (5) fleksibilnost in (6) zadovoljstvo z nagrajevanjem zaposlenih (slika 6.1).

V Sloveniji je zakonska ureditev napitnin nedosledna, zato jo je treba za vzpostavitev agencijskega odnosa urediti enovito. Prav tako jo je treba urediti na ravni podjetij in vključiti tudi podporno osebje. Ker pa se gost svobodno odloča, komu bo dal napitnino, je za našo raziskavo ključen odnos med zaposlenim (npr. natarjem/krupjejem) in storitvijo na eni strani ter med gostom in napitnino na drugi strani. Tako v gostinstvu kot tudi v igralništvu smo ugotovili povezanost med zadovoljnim gostom in napitnino. Pozitivna povezava se kaže tudi v primeru vpliva

napitnine na kakovost storitve. Prav tako obstaja pozitivna povezanost med zadovoljnim gostom in večjimi prihodki ter posredno tudi dobičkom. Kakovostno storitev lahko menedžer vzpostavi, le v kolikor ustrezno usposablja zaposlene in jih seznanja z rezultati dela.

Da bi to zagotovil, mora menedžer s pravilno spodbudo do ustvarjanja napitnin optimizirati izdatke lastnikov. To najlaže dosežemo na ta način, da imajo delavci nižjo osnovno plačo in prejemajo preostanek plače (variabilni del) pretežno ali v celoti iz napitnin. Ker je cilj zaposlenih prejemati čim višjo napitnino, ima to za posledico manjše število osebja, saj se napitnina deli na manjše število upravičencev. Druga možnost je, da povečajo oz. pospešijo prodajo ali pa povečajo napitnino. Vidik finančne fleksibilnosti se kaže v tem, da so napitninski delavci plačani v višini zajamčene urne postavke, preostali del prihodkov predstavlja napitnina. V primeru slovenske ureditve smo ugotovili, da so sistemi nagrajevanja z napitnino po večini premalo dodelani in posredovani zaposlenim. Zaposleni, predvsem krupjeji v podjetjih z urejenim sistemom delitve napitnine, sicer napitnino dojemajo kot orodje za finančno fleksibilnost oz. variabilni del nagrajevanja. Slabše pa je zadoščena numerična fleksibilnost, saj je v naši raziskavi bolj značilna za kategorije v gostinstvu z nižjo bruto osnovno plačo. Potrjen pa je bil vpliv napitnine na funkcionalno fleksibilnost. V raziskavi smo dokazali tudi, da tisti zaposleni, ki pri svojem delu vsakodnevno uporabljajo načine za dvigovanje napitnine, prejmejo višje napitnine in so bolj zadovoljni.

Ugotovitve kažejo, da je zelo pomembna pravilna ureditev napitnine, sicer se lahko zgodi, da bo z grobim posegom na področje napitnin padla motivacija zaposlenih in posledično kakovost servisa. Tu se pokaže vloga menedžerjev, ki morajo zaposlene usposobiti za izvajanje kakovostne storitve ter jih seznaniti, kako lahko vplivajo na višino napitnine.

Agencijsko razmerje naj bi spodbudilo vse strani, da bi zasledovale iste cilje. Tako naj bi menedžer (agent) gledal na poslovanje dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo lastnih prihodkov. Tudi lastniki (principal) morajo gledati na svoje lastništvo dolgoročno in jim mora biti interes zadovoljstvo zaposlenih (agentov), in sicer tudi zaradi dovolj visokih in pravičnih nagrad iz napitnin. Zato morajo lastniki (principal) spodbuditi menedžerje (agent), da bodo ravnali v skladu z njegovimi interesi in uredili področje napitnine tako, da se bodo povečali prihodki iz prodaje in da se bo izboljšala konkurenčnost na trgu. V igralništvu to dejansko pomeni, da bi se

morala država (preko paradržavnih skladov KAD in SOD ter občin) bolj vključiti, da bi uredili področje napitnin.

5.3 SKLEP K TEORETIČNEMU PRISPEVKU DISERTACIJE K RAZVOJU TEORIJE O VPLIVU RAZDELJEVANJA NAPITNIN NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Kot smo videli, je za napitnino igralnih miz v igralništvu značilen urejen sistem delitve napitnin, medtem ko je urejen sistem delitve napitnin v gostinstvu redkost. Poleg tega, da zakonodaja različno ureja napitnine v gostinstvu in igralništvu, imajo različni delokrogi zaposlenih znotraj gostinstva in igralništva še dodatno različen odnos do urejenega sistema nagrajevanja z napitninami. Te razlike so opazne še posebej tam, kjer smo jih spraševali, ali so pripravljeni deliti svojo napitnino s sodelavci in kakšno je njihovo stališče do napitnine sodelavcev. Prisotno je namreč tudi razmišljanje, da svoje napitnine ne bi delili z sodelavci. Pričakujejo pa, da bodo upravičeni do napitnine sodelavcev. K sreči tako razmišljanje ni splošno prisotno. Vendar je pozitivno to, da imajo ostali vključeni v raziskavo (sindikati, delodajalci, predstavniki delodajalcev in vladni predstavniki) pozitiven odnos do urejenega sistema nagrajevanja z napitninami. To je tudi osnovni predpogoj, da se lahko uredi sistem delitve na ravni socialnih partnerjev.

Na pogostost prejemanja napitnine vpliva več dejavnikov: določene sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenih, vložen napor zaposlenih, pravilno dojetje svoje vloge in subjektivno vrednotenje napitnine. Prav to smo preverili z Porter- Lawlerjev modelom motivacije. Ugotovili smo tudi, da prejemanje napitnine in višina napitnine povečata motiviranost zaposlenih za kakovostno opravljanje storitve. Prav tako napitnina lahko vpliva na fleksibilnost dela. Do podobnih ugotovitev smo prišli tudi na podlagi raziskave teoretičnih ugotovitev (poglavje 2). Zato ugotavljamo, da napitnina lahko služi kot ustrezno orodje za usklajevanje interesov delodajalcev in delavcev, kot jih opredeljuje agencijska teorija.

Za Slovenijo na osnovi povedanega lahko predlagamo naslednje: Da bi imeli celovit pregled nad storitvijo, morajo slovenski menedžerji redno spremljati zadovoljstvo gostov. Poleg tega morajo zaposlene spodbujati (navdušiti) k izvajanju čim kvalitetnejše storitve. Za menedžerje kot tudi za zaposlene ni pomembno le, 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. Menedžerji morajo zaposlene tudi učiti vedenjskih

vzorcev za povečevanje napitnine, saj si na ta način lahko zaposleni povečajo svoje prihodke, ne da bi obremenjevali že tako delovno intenzivno panogo (Raspor 2007b, 108).

Vsekakor je pomembno, da slovenski delodajalci uvedejo sistem nagrajevanja zaposlenih z napitnino, kot tudi da uvedejo sistem permanentnega usposabljanja za povečanje kakovosti storitve v poslovni vsakdan. Prav temu je namenjeno naslednje poglavje.

6 PRAKTIČNA UPORABA REZULTATOV IN ODPRTE DILEME PRI NADALJNJEM RAZISKOVANJU NAPITNIN IN MOTIVACIJE

Zavedajoč se, da v tako obširni raziskavi ni možno zajeti vseh odgovorov, je potrebno raziskavo na neki točki zaključiti. Kljub vsemu pa menimo, da bo raziskava postavila temelje nadaljnjemu raziskovanju napitnine v Sloveniji. Prav tako so lahko ugotovitve dobra podlaga za raziskovanje povezav med napitnino in motivacijo, in sicer tako v kontekstu dejavnikov dela kot tudi v iskanju odgovorov na posamezne motivacijske teorije. Ugotovitve je že sedaj možno uporabiti pri vsakodnevnom delu. Iz teoretičnih pogledov in razmišljanj se zato usmerjamo na uporabo izsledkov v praktične namene – predvsem kako lahko ugotovitve vključimo v vsakodnevno delo, politiko, prakso in procese podjetij in jih približamo zaposlenim, delodajalcem, zakonodajalcem in gostom.

6.1 OBLIKOVANJE CELOVITEGA MODELA NAGRAJEVANJA Z NAPITNINAMI IN PROGRAMA USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH

Za potrebe doktorske disertacije kot tudi za potrebe delodajalcev 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.

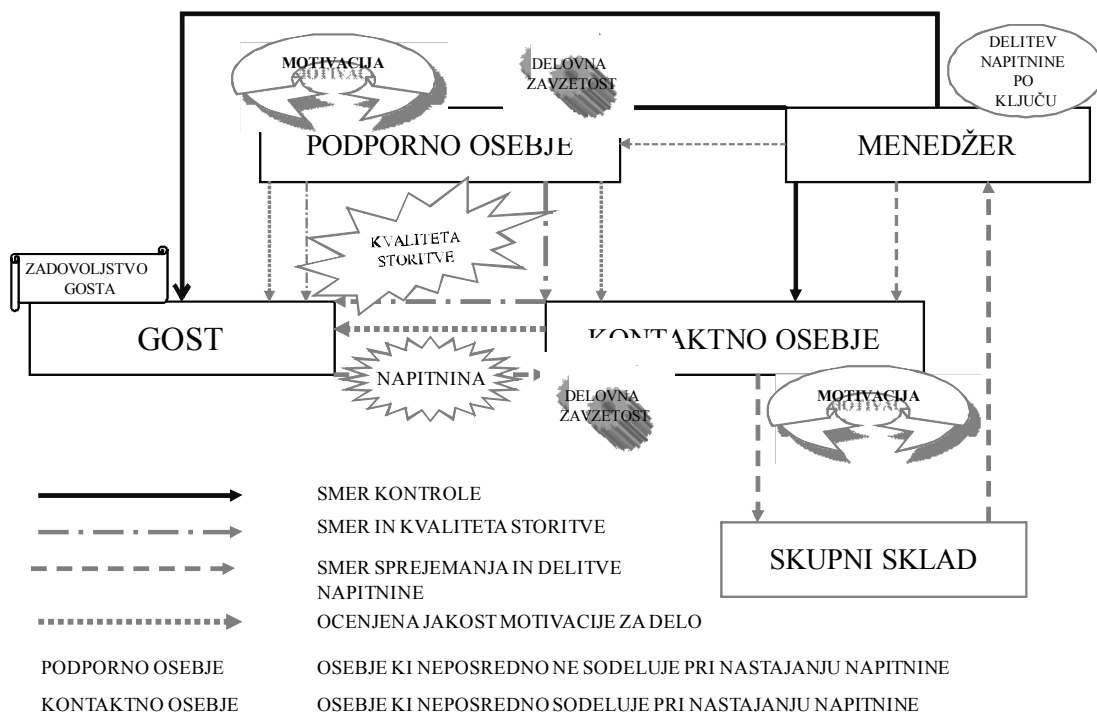
Sami smo prvenstveno izhajali iz ugotovitev agencijske teorije (slika 2.25), upoštevajoč Porter-Lawlerjev model motivacije (slika 2.24). Gre za sintezo vseh ugotovitev v enoten model. Sistem (slika 6.1) temelji na tem, da vsi zaposleni zbirajo napitnine v skupni sklad, iz katerega se kasneje deli med zaposlene. V nadaljevanju navajamo le bistvene sestavine pravilnika, ki je v celoti objavljen v prilogi T.

6.1.1 Pravilnik o zbiranju in delitvi napitnine

Pri izdelavi osnutka pravilnika smo izhajali iz tega, da bi moral pravilnik natančno opredeliti postopke zbiranja napitnine, način štetja, evidentiranja in hranjenja napitnine ter določiti upravičence in način delitve. Pri tem smo zasledovali cilje izdelave preprostega in preglednega sistema delitve, ki bo zaposlene stimuliral k čim

kvalitetnejšem delu z gosti in pri tem vzpostavil poštena razmerja pri delitvi napitnine med posameznimi (vključenimi) delovnimi mesti. Izhajali smo tudi iz izkušenj v tujini (npr. Casino Kristal Umag, Hit Coloseum, HIT Montenegro, ZDA, Casino Austria, Holland Casino), kjer se je zaradi drugačne zakonodaje delitev napitnine lahko uredila bolj fleksibilno. Predpogoj je, da je plača zaposlenih brez napitnine še vedno najmanj v višini osnovne plače, kot jo določa kolektivna pogodba dejavnosti oz. zakon. Poleg tega zaposlenim pripadajo vsi dodatki in del plače iz naslova uspešnosti poslovanja, kot jih določa kolektivna pogodba ali interni akti podjetja. V ta del je lahko, v kolikor predstavlja majhno vrednost, vključena tudi napitnina. Z ureditvijo napitnin nečemo posegati v obstoječi nivo pravic zaposlenih, ampak želimo s tem sistem nagrajevanja le bolj nadgraditi. Napitnina naj predstavlja dodaten (ločen) variabilni del prihodkov zaposlenih. Delitev se izvaja ločeno, tako da so tisti prihodki iz napitnin, ki se delijo v okviru variabilnega dela nagrajevanja, posebej razvidni na plačilni listi.

Slika 6.1: Sistem nagrajevanja z napitninami



Vir: Lastno delo.

Izhodišča za izdelavo pravilnika so bila naslednja:

- Do napitnine so upravičeni vsi zaposleni, ki so v neposrednem stiku oz. izvajajo dopolnilno oz. podporno dejavnost v storitvi, ne glede na oddelek.
- Vsi zaposleni so dolžni napitnino deponirati v skupni sklad, zato je vsako prilaščanja napitnine kršitev delovnih navodil in delovne obveznosti.

- Delodajalci so dolžni informirati goste o načinu zbiranja in delitve napitnine med zaposlene¹¹⁷ in jih tudi seznanjati, ali je postrežnina vključena v ceno storitve.
- Gostje lahko, v kolikor želijo, napitnino namenijo dotičnemu zaposlenemu, vendar pa delavec napitnine neposredno ne sme sprejeti, ampak se ta deli po dogovorjenem ključu. Tako v lokalih, kjer imajo skupno blagajno, lahko gost pove, komu napitnino namenja, da jo lahko prejemnik evidentira. V igralništvu se napitnina vodi za vsakega delavca ločeno v kartici zaposlenega.
- Vsako delovno področje ima določen pripadajoči delež (faktor) napitnine.
- Dogovorjeno je razmerje med kontaktnim osebjem in podpornimi službami (osebjem) oz. pripadajoči osebni znesek (iz kartice zaposlenega).
- Zaposleni so do napitnine upravičeni v sorazmernem delu glede na dejansko opravljene ure oz. druge dogovorjene kriterije delitve.
- V času krajših odsotnosti (npr. letni dopust, nezmožnost za delo do 30 dni) zaposleni do napitnine niso upravičeni.
- Napitnina predstavlja osnovo za prispevek za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, prispevek za obvezno zdravstveno zavarovanje, prispevek za starševsko varstvo in prispevek za zaposlovanje od osnove, od katere plačujejo prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zato je delavec upravičen do vseh nadomestil iz tega naslova (npr. nezmožnost za delo nad 30 dni), kar se kaže tudi v večji pokojninski osnovi.

Analiza predlaganega modela

V nadaljevanju navajamo prednosti in slabosti predlaganega modela. Ovrednotili smo jih: z vidika zaposlenih (Z), sindikatov (S), delodajalcev (D), predstavnikov delodajalcev (PD) in Ministrstva za finance (MF). Analiza je bila opravljena na podlagi študije teorije, dobrih praks in raziskave.

Ko smo pripravljali model nagrajevanja z napitninami, nismo želeli ponujati receptov in vsiljevati rešitve, temveč kot pravi Zupanova (2001, 7), zgolj podati informacije, ki jih menedžerji lahko uporabijo pri svojem ustvarjalnem procesu oblikovanja dobrega sistema zbiranja in delitve napitnine v določenem podjetju. Pri tem je treba upoštevati strategijo podjetja, dejavnost in organizacijsko kulturo kot tudi zmožnosti.

¹¹⁷ To storijo tako, da v gostinstvu na cenike in jedilne liste napišejo osnovne informacije za goste. V igralništvu delodajalci poskrbijo, da je informacija za goste na voljo v navodilih za izvajanje posameznih iger oz. na blagajnah in biljeterskih pultih.

Le z upoštevanjem teh dejavnikov bo sistem med zaposlenimi tudi resnično zaživel in bo podjetju prinesel dodano vrednost, zaposlenim pa občutek zadovoljstva in pozitivne naravnosti. Treba je upoštevati, da sistem ne uvaja uravnilovke, temveč da tisti, ki prispevajo več v skupni sklad, iz njega resnično tudi dobijo (sorazmerno) več.

Tabela 6.1: Prednosti in slabosti predlaganega modela

<u>Prednosti (16):</u>	<u>Slabosti (8):</u>
<ul style="list-style-type: none"> • transparenten model nagrajevanja (Z), • enakopravna zastopanost vseh zaposlenih v delitvi (Z), • večja motiviranost zaposlenih za kakovostno storitev (Z), • večja socialna varnost zaposlenih zaradi plačanih prispevkov iz naslova napitnine (Z), • več prihodkov iz naslova članarin, saj napitnina predstavlja osnovo za obračun (S), • večja veljavnost poklicev (Z, D), • pregled nad ceno dela na trgu (velja za gostinstvo in igralništvo) (Z, D), • bolj motivacijska cena dela in zato dostopnejši kader (Z,D), • diferenciacija nagrajevanja za čas dela in nedela (Z,D), • možnost merjenja zadovoljstva gostov tudi preko napitnine (D), • bolj se stimulira prodaja in izboljšuje servis (D), • dostopnejši kader (D), • večja fleksibilnost dela (D), • lažje urejanje in spremljanje cene dela (PD), • večji prihodki iz naslova davkov na napitnine (MF), • osnova za urejanje napitnin tudi v drugih dejavnostih (MF), • manjša možnost utaje davkov iz naslova napitnin (MF). 	<ul style="list-style-type: none"> • obveznost delitve napitnine s sodelavci (Z), • nižji prihodki iz napitnin za tiste delavce, ki so do uvedbe sistema nagrajevanja z napitninami ustvarjali največje (osebne) napitnine in so jo sedaj prejemali neposredno (Z), • nezadovoljstvo kontaktnega osebja ob uvedbi sistema nagrajevanja z napitnino (Z), • pritiski zaposlenih na sindikate zaradi spremembe načina delitve napitnine (S), • prevelika usmeritev zaposlenih zgolj na napitnino in možnost izsiljevanj gostov (D), • večji stroški dela za delodajalce v kolikor bi morali plačevati prispevke tudi za napitnine (D), • dodatno delo za delodajalca, saj bo moral prevzeti odgovornost za zbiranje in delitev napitnine ter odvajanje akontacije dohodnine in prispevkov (D), • dodatno delo pri urejanju napitnin na nivoju dejavnosti (PD).

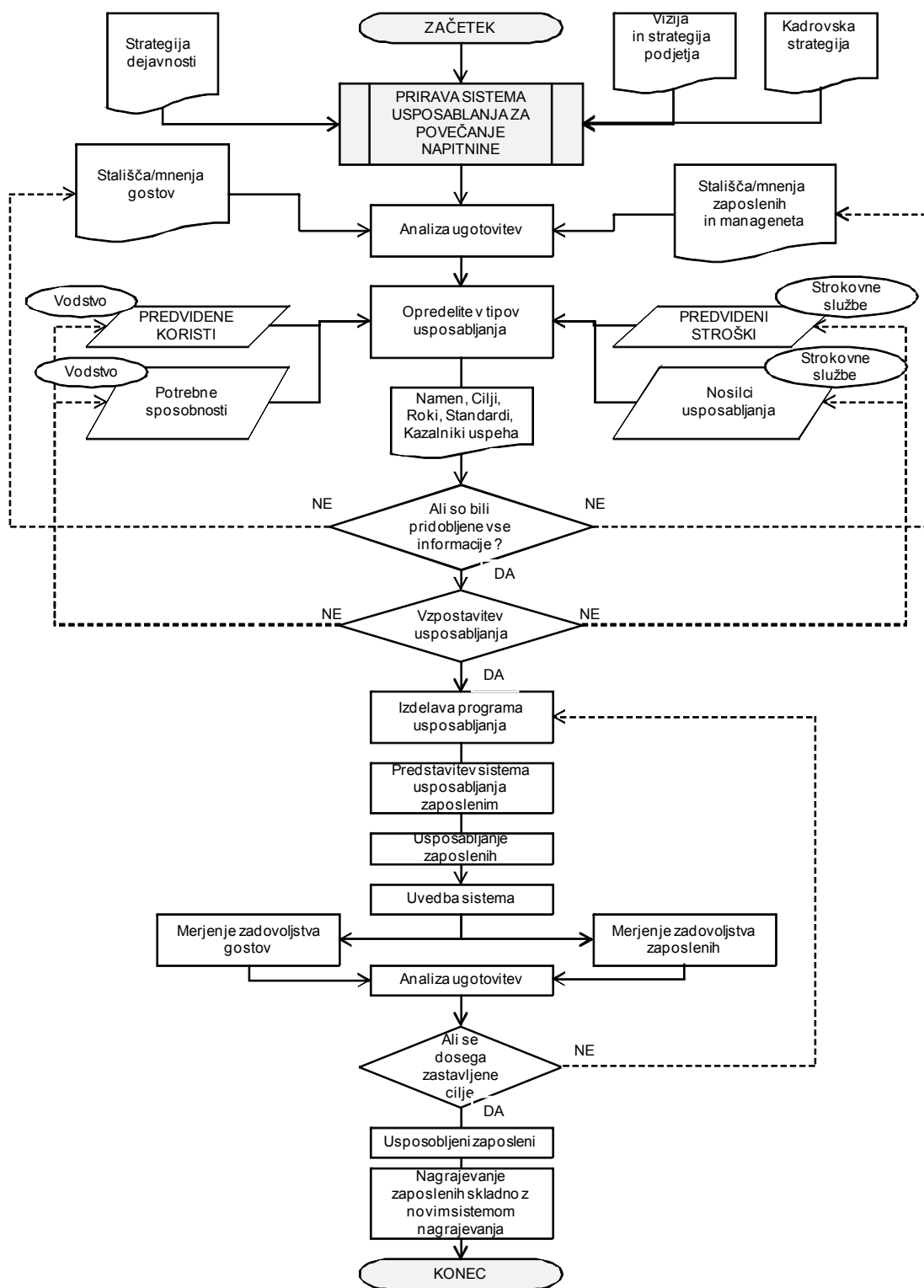
Vir: Lastna raziskava.

Predlagani model nagrajevanja podpira agencijski odnos med zaposlenimi, vodstvom in lastniki in zagotavlja pogoje za vzpostavitev motivacije zaposlenih. Prav tako podpira odnos do države, saj zaposleni v zameno, da plačujejo davke in prispevke, dobijo večjo socialno varnost. Menimo tudi, da se bo zaradi uvedbe transparentnega sistema delitve napitnine povečala motivacija zaposlenih.

6.1.2 Program usposabljanja zaposlenih

V nadaljevanju predstavljamo model usposabljanja zaposlenih za **bolj kakovostno storitev** in posledično tudi za **pridobivanje višje napitnine** (slika 6.2).

Slika 6.2: Proces usposabljanja zaposlenih za povečanje napitnine



Vir: Lastno delo.

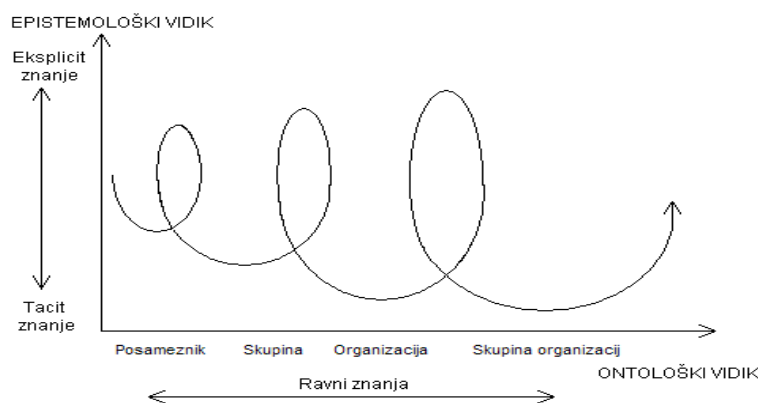
Kot je razvidno iz slike 6.2, je treba pri izdelavi programa usposabljanja zaposlenih za povečanje napitnine upoštevati, da bodo zaposleni pridobili določena znanja, zbrana napitnina pa bo razdeljena med zaposlene po določenem ključu. Sistem nagrajevanja izhaja iz strategije podjetja oz. kadrovske strategije, katerega osnovni

cilj je podpreti izvajanje poslovne strategije ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti (Zupan 2001, 122).

Vendar moramo pri tem upoštevati določene posebnosti v dejavnosti in podjetju. Prav tako morajo biti zaradi agencijskega odnosa upoštevana stališča menedžerjev. Vodstvo mora opredeliti predvidene koristi in potrebne sposobnosti, ki naj bi jih sistem usposabljanja prinesel za povečanje napitnine. Na drugi strani morajo strokovne službe pripraviti oceno stroškov, povezanih z usposabljanjem, in poiskati nosilce usposabljanja. Na podlagi vseh informacij se opredelijo tako tipi usposabljanja kot tudi kazalniki in standardi. V primeru, da niso bile zbrane vse informacije, jih je treba pridobiti naknadno. Sledi izdelava programa in njegova predstavitev zaposlenim. Po določenem času od uvedbe se pri gostih in zaposlenih preveri, ali so bili realizirani zastavljeni cilji. Zaposlene pa se nagrajuje skladno s sistemom nagrajevanja z napitnino.

Predlagan prenos znanja do zaposlenih je delavnica z diskusijo, saj se na ta način znanje o napitnini, ki je skrito pri posamezniku, prenaša na skupino in se lahko opredmeti in zapiše ter je dostopno širši javnosti. Podrobneje proces transformacije znanja opisuje slika 6.3. Tako se znanje (Nonaka in Takeuchi 1995) transformira iz tacitnega znanja (neopredmetenega) v eksplicitno znanje (opredmeteno znanje).

Slika 6.3: Spirala kreiranja znanja na epistemološki in ontološki dimenziji



Vir: Nonaka 1995, Kovač 2008.

Najboljši mentorji so sodelavci. Tako se novi delavci učijo od najbolj izkušenih v njihovih taktikah pridobivanja napitnine (Sallaz, 2002, 399). Znanje se kasneje prenaša med skupinami na raven podjetja in skupin podjetij znotraj dejavnosti.

Sama vsebina usposabljanja bi vključevala spoznavanje ključnih kompetenc zaposlenih, ki jih potrebujejo pri vsakodnevnem delu z gosti. Sledi zavedanje

elementov kakovostne storitve. Zadnji sklop pa je povezan z vplivi celovite kakovostne storitve na zadovoljstvo gostov in na napitnino. Prav ta del je najbolj aplikativne narave. Program je namenjen vsem zaposlenim (tako kontaktnemu kot tudi podpornemu osebju). Le na ta način si bodo zaposleni izmenjali stališča do te problematike in spoznali, da lahko skupaj dosežejo večje zadovoljstvo gosta in višje napitnine, kot če bi se osredotočili zgolj na lastno delo in pridobivanje napitnine.

6.1.3 Učinki nagrajevanja in usposabljanja

Slika 6.4 prikazuje koristi¹¹⁸, ki naj bi nastale z uvedbo agencijskega odnosa, kar bi se izkazovalo v transparentnem sistemu zbiranja in delitve napitnin ter uposabljanju zaposlenih.

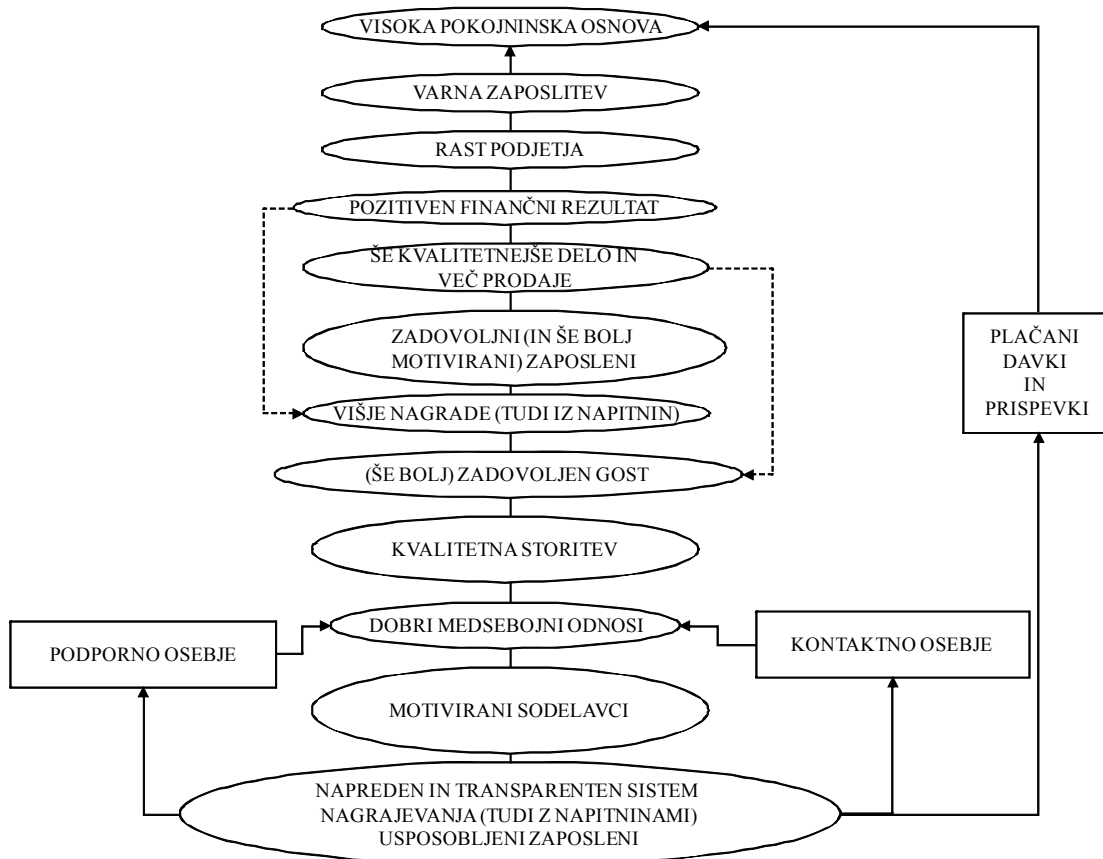
Pri tem predpostavimo, da bodo od napitnine plačani vsi davki in prispevki. Ugotovili smo (priloga S, tabela 1), da se zaposlenim ne izplača iskati rešitev, da bi od napitnine plačevali samo dohodnino, saj bi se jim s tem povečala davčna osnova, sami pa bi imeli zato slabšo socialno varnost.

Kot vidimo, naj bi usposobljeni zaposleni, ki delujejo v podjetju z urejenim sistemom nagrajevanja, z napitninami dosegali boljše poslovne rezultate in prihodke. Posledično s plačilom vseh davkov in prispevkov na napitnino se jim bo povečala socialna varnost. Seveda tovrstno spoznanje zaposlenih ne bo takojšnje. Mladi namreč (še) ne mislijo za čas, ko bodo odvisni od mesečne pokojnine. V prvi fazi je zato pomembno, da zaposleni spoznajo, da si lahko z napitnino povečajo svoje prihodke. V kasnejši fazi pa bodo dojeli, da si s plačilom prispevkov izboljšujejo tudi socialno varnost.

Sistem nagrajevanja z napitninami je tako kot tudi vsak sistem nagrajevanja živ organizem, ki ga moramo razvijati skladno s spremembami v podjetju in njegovem poslovnem okolju. Iz vsake nadgradnje se vedno naučimo kaj novega, zato to lahko upoštevamo pri nadgradnjah (Zupan 2001, 8). Osnovna zahteva je, da hočemo biti uspešni in da gradimo kulturo, kjer uspešnost cenimo, napake pa obravnavamo kot priložnost za izboljšave (Zupan 2001, 15).

¹¹⁸ Te koristi so bile zaznane tudi na fokusnih skupinah (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*).

Slika 6.4: Vpliv preglednega sistema delitve napitnine na poslovanje podjetja



Vir: Lastno delo.

Nagrajevanje je za zaposlene zelo pomembno. Izhajajoč iz Skinnerjeve teorije okrepitve (Skinner 1966), bodo zaposleni postopoma začeli vlagati več napora v pridobivanje napitnine. S tem, ko bodo postali uspešnejši, bodo tista obnašanja, ki jim bodo prinesla rezultat, okrepili, in druga, ki rezultata ne bodo prinašala, zmanjšali – seveda le v kolikor bodo ponotranjili obnašanja za izboljšanje storitve in dvigovanje napitnine. Prav to pa je cilj sistema usposabljanja za spoznavanje načinov za dvigovanje napitnine. Največji uspehi pa so prav v primeru, da se bodo učili od sodelavcev, kot nam priporoča teorija socialnega učenja (Bandura 1989, 1175).

6.2 PRIPOROČILA PRI NADALJNJEM RAZVOJU DOBRIH PRAKS O NAPITNINI

Ob zaključku disertacije bi želeli podati še 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 navajamo tudi priporočila za nadaljnje raziskovanje področja napitnin, tako v splošnem smislu kot tudi v povezavi z motivacijo in nagrajevanjem.

6.2.1 Napotki za menedžerje

Menedžerji bi se morali najprej seznaniti z vsemi vlogami in učinki, ki jih ima lahko napitnina na agencijski odnos. Kasneje pa naj zaposlene redno seznanjajo s tem, kakšen vpliv ima kakovostna storitev na napitnino in na prihodke podjetja. Poleg tega naj jih spodbujajo pri vsakodnevnem delu, da bodo izboljšali storitev ter se naučili vedenj za dvigovanje napitnine. Zadovoljstvo gosta pa naj kljub vsemu merijo neposredno od gostov in naj ga ne ugotavljajo izključno na podlagi višin napitnin. Spremljajo naj delo zaposlenih, da le-ti ne bi izsiljevali gostov za napitnino. Uvedejo naj priznanja in pohvale za tiste zaposlene, ki ustvarijo največ napitnine in izvajajo po mnenju gostov najbolj kakovostno storitev. Na ta način naj spodbudijo še ostale zaposlene h kvalitetnejšem delu z gosti. V podjetjih morajo sistematično pristopiti k izboljšavi kakovosti storitve v gostinstvu in igralništvu. Ena izmed možnosti so krožki izboljšave kakovosti. Zaposleni naj se osredotočijo predvsem na zagotovitev izboljšav delovnega procesa in povečevanja napitnine. Pomembno je tudi obvladovati stroške in prihodke. Menedžerji včasih zmotno pristopijo k racionalizacijam. Uspeh podjetja namreč vedno ni odvisen od tega, da skrbimo zgolj za stroškovno plat (stroškovni menedžment). Rešitve je treba iskati tudi v smeri, da bi ustvarili čim več prihodkov (prihodkovni menedžment). To najbolje naredimo, če povečamo prodajo in uvajamo proizvode, s katerimi se razlikujemo (diferenciacija produktov) od konkurence in s konkurenco ne tekmujemo. Prav to drugačnost gosti nagrajujejo z napitninami. Pri tem je najbolj učinkovit prav človeški dejavnik.

V primeru, da bi se odločili urediti napitnine na nivoju podjetja, morajo k oblikovanju sistema nagrajevanja z napitninami pritegniti tudi zaposlene. Pri tem se nikakor ne moremo strinjati s pripravljavci Strategije gastronomije Slovenije (Lebe 2006, 84), ki pravijo, da je zagotovo zgrešena plačna politika posameznih gostinskih obratov, ki je naravnana tako, da si naj zasluži natakarkar del mesečnega plačila v obliki napitnine, ali pa praksa, da dajejo vsi natakarkarji vse napitnine v skupen sklad, ki ga kasneje enakomerno porazdelijo. Po njihovem mnenju naj napitnina pomeni čisto osebno stimulacijo, dobrodošel dodatek k osnovni plači, s katerim lahko spretni natakarkar svojo izhodiščno plačo podvoji. Naše mnenje je, da morajo delodajalci poskrbeti, da bodo najboljše delavce lahko nagrajevali tudi na druge načine. Pri tem naj se ne zanašajo zgolj na napitnino. Strinjati pa se moramo z njimi, ko pravijo, da mora biti podjetje na kader, ki prejema več napitnine, ponosno in si prizadevati, da

ta natakar nauči tudi kolege, kako biti uspešen. S tem se namreč prenašajo dobre prakse, kot nas uči teorija socialnega učenja (Bandura 1977), med ostale sodelavce.

Oblikovanje sistema delitve napitnine je zelo nevhvaležno delo, saj je na koncu le redkokdo zadovoljen. Zato menedžment ne more prenesti odgovornosti za izdelavo sistema na zaposlene. Obstajajo tudi možnosti, da se v podjetjih ne bodo odločili za uvedbo sistema nagrajevanja z napitninami. Eden izmed vzrokov je lahko bojazen, da bi zaposleni prejeli nižje neto napitnine, saj bi bili plačani vsi davki in prispevki. Drugi razlog je lahko prevzem odgovornosti nad zbiranjem in delitvijo napitnine. Takšna uvedba (nižji prihodki za zaposlene) ima tudi nekaj pasti in možnost za konfliktno situacijo, ki pa se jim, če je le možno, radi izognemo. V kolikor bi se delodajalci odločili, da področja napitnin ne bi urejali, morajo paziti, da bodo zaposleni enakomerno obremenjeni in da bodo, v kolikor prejemajo napitnino neposredno v žep, razporedili sodelavce tako, da ne bo prihajalo do konfliktov. Posebej starejši zaposleni radi izkoriščajo mlajše. Nalagajo jim take naloge, ki napitnine ne prinašajo, saj so izločeni iz neposrednega procesa plačevanja storitve. Sami pa si napitnino zadržijo. Teh problemov je mnogo manj, če se napitnina deli po ključu. V tem primeru je zagotovljena možnost nagrajevanja tudi podpornih služb.

Past napitnine, na katero morajo paziti menedžerji, je tudi v tem, da se zaposleni ne bi preveč ukvarjali s pridobitvijo napitnine in manj z gosti samimi. Poleg tega lahko začnejo goste streči prehitro, kar jih odganja in se v lokal več ne vračajo.

Naloga menedžmenta je tudi, da goste informirajo o tem, ali je napitnina vključena v storitev ter na kakšen način jo lahko namenijo zaposlenim. Čeprav morda to na prvi pogled predstavlja konflikt interesov, temu ni tako.

Za igralnico npr. velja, če bi prepovedali kakršno koli spraševanje po napitnini, bi se dolgoročno povečali prihodki igralnice, a bi bili potem večji pritiski po dvigu plač. Ker pa je napitnina z vidika igralnice neobdavčljiv prihodek igralnice, mora biti menedžmentu v interesu, da se ustvarijo čim večji prihodki iz tega naslova. Kot je razvidno iz raziskave, napitnina v deležu stroškov dela in prihodkov igralnice pada. In v kolikor se je ne bo ustrezno uredilo, bo postala zanemarljiv delež prihodkov. To pa pomeni dodatne pritiske po dvigu plač iz ostalih naslovov, kot tudi poslabšanja poslovnega izida.

Tudi v gostinstvu bi s tem, ko bi prepovedali sprejemanje napitnine, lahko dosegli nasproten efekt. Včasih bi lahko gosti to razumeli napačno, saj želijo zaposlenim

nameniti del denarja izven plačila storitve, zavedajoč se, da naj bi ta denar zaposleni prejeli mimo plače. Dejstvo pa je tudi, da gost da napitnino zaposlenemu, ko odhaja iz lokala, torej ob zaključku storitve. S tem, ko odhaja, je svojo potrošnjo (za tisti obisk) v lokalu zaključil. Napitnina predstavlja dodano vrednost k prihodkom lokala, ki sicer niso obvezni. Nesprejemanje napitnine prihodkov lokala, kot je primer v igralništvu, ne povečuje.

Ureditev, ki je bila sprejeta v ZIS-C, narekuje igralniškimi koncesionarjem, da nemudoma pričnejo z aktivnostmi za ureditev napitnine v panožni kolektivni pogodbi. Ker pa ni pričakovati, da bi lahko v tako kratkem času zaključili pogajanja, je smiselno, da tisti koncesionarji, ki tega področja še nimajo urejenega, predhodno uredijo delitev na ravni podjetja. Vendar kaže poudariti, da morajo to ureditev uskladiti z zaposlenimi oz. z njihovimi predstavniki v sindikatih. Svetujemo pa jim tudi, da delitev verificirajo med vsemi zaposlenimi na t. i. referendumu. Na tak način se bodo izognili napetostim z zaposlenimi kot tudi pravni praznini, ki bo nastala po prehodnem obdobju (Raspor 2010c).

Za menedžerje kot tudi za zaposlene ni pomembno zgolj to, da zaradi dobre postrežbe in posledično zadovoljnega gosta dobijo višjo napitnino. Bolj pomembno je to, da se bodo gosti vračali, kar bo pomenilo zaposlenim stabilne prihodke, zagotovljeno socialno varnost in dolgoročno zaposlitev.

6.2.2 Napotki za zaposlene

Zaposlenim priporočamo, da se podrobneje seznanijo, na kakšen način je možno vplivati na prihodke iz napitnin. Te načine naj začnejo pri vsakodnevem delu z gosti tudi uporabljati in izboljševati. To jim bo poleg tega, da bodo povečali svoje prihodke, dalo tudi določene potrditve pri vsakodnevem delu. Potrditve o tem, da so pri delu uspešni in cenjeni. Gosti s tem, ko dajo napitnino, pokažejo, da njihovo kvalitetno delo cenijo. To pa je v neposredni povezavi s Frommovo (Fromm 2004) teorijo BITI in IMETI. To, kar bo zaposleni prejel skozi napitnino, je največkrat posledica tistega, kar je vložil v storitev. V primeru, da dobijo na vprašanja »Ali ste nezadovoljni z napitnino?« pritrtilni odgovor, si morajo zastaviti novo – »Ali ste poskušali izboljšati storitev?«. In v kolikor je odgovor ne, jo morajo nemudoma izboljšati. Tako je Argyris (Argyris v Ouchi 19981, 69) dokazoval, da bo delovna motivacija največja, ko bo delavec zasledoval lastne cilje po neodvisnosti na osnovi svoje rasti in večjih izkušenj. Zato predlaga, da morajo menedžerji integrirati

posameznika v podjetje in ne ustvarjati odtujenega, sovražnega, neosebnega in birokratskega okolja za delo.

Izhajajoč iz zgornjih ugotovitev jim priporočamo, da skupaj s sodelavci in menedžmentom oblikujejo sistem nagrajevanja, ki bo vključeval tudi podporne službe. Da bi bil sistem sprejemljiv za vse, jim priporočamo, da skupaj z vodstvom pripravijo predlog. Ali je sprejemljiv, pa naj preverijo na »referendumu« med zaposlenimi. Prav tako naj se zavzemajo, da bo napitnina obdavčljiv vir prihodkov, ki se deli v mesečnih intervalih. Šele ko jih bodo prijavili, bo prišlo do zavedanja, da je napitnina tudi prihodek iz dela in del plače. Na ta način bodo imeli bolj celovit pregled nad svojimi prihodki. Poleg tega ima napitnina, ki jo zaposleni prejmejo v enem (mesečnem) znesku, večji motivacijski naboj od napitnine, ki jo zaposleni prejmejo dnevno. V primeru, da so napitnine v določenem lokalu majhne in bi se med ostale zaposlene delil neznamen znesek, je bolje, da je interval delitve daljši. Do delitve naj pride takrat, ko znesek predstavlja med 5 in 20 % osnovne plače. S transparentno delitvijo se bo razblinil mit o enormno visokih napitninah in o tem, da nekateri zaposleni (npr. natakarji, valeji) dobijo tako visoke zneske napitnin, da plače sploh ne potrebujejo. Takšna stališča smo namreč zaznali med njihovimi kolegi (npr. v kuhinji). Prisoten je tudi v delu menedžmenta. S tem se tudi posredno opravičujejo nizke plače v panogi, ki spada pod kolektivno pogodbo gostinstva in turizma. Poleg tega je pomemben vpliv napitnine na socialne transferje, ki se bodo s tem, ko bo vključeno v delitev večje število zaposlenih iz različnih delokrogov, bolj enakomerno porazdelili. Do deleža napitnine bodo upravičeni namreč zaposleni iz podpornih služb, ki imajo sedaj nižje prihodke. So pa pomemben del storitve.

Poleg tega bo z razmejitvijo nagrajevanja med delom (dnevi, ko delavec dela) in nedelom (odsotnosti) vzpostavljen sistem, ki naj bi vzpostavil razliko v plačilih in kasnejši višini plače.

6.2.3 Napotki za zakonodajalce

V večini držav se je oblikovala ureditev, da se napitnina igralnih miz zbira po zakonsko predpisanem postopku, medtem ko preostala napitnina v igralnici in zunaj igralnice posebej ni urejena, čeprav se tudi tam spreminja in jo države postopoma urejajo. Posredno sicer lahko iz davčne zakonodaje razberemo, da niso proste davkov. Vendar je plačilo davkov od napitnine prej izjema kot pa pravilo. Napitnino imajo posebej zakonsko urejeno v ZDA in Angliji. V ZDA so k urejanju tega

področja pristopili postopoma (od leta 1965 dalje). Njihove izkušnje kažejo, da tako kompleksne problematike, ki omogoča vrsto nepravilnosti in utaj davkov preprosto ni bilo možno urediti v krajšem času.

Sami zakonodajalcem priporočamo, da tudi v Sloveniji začnejo postopek sprejema zakona oz. podzakonskega akta, ki bo enotno uredil področje napitnine. Predpisati bi morali, da delodajalci ne smejo zadrževati napitnin in da iz naslova napitnin ne smejo pokrivati zajamčenih plač, saj gosti dajo napitnine zaposlenim, misleč, da si le-te lahko zadržijo.

V aktu naj bo urejeno, kje in kdaj lahko zaposleni sprejemajo napitnino, skrb delodajalca za njeno spremljanje in delitev ter tudi obveznosti delavca in delodajalca do plačila dohodnine na eni strani in prispevkov na drugi. Priporočamo, da bi bila napitnina obremenjena po enotni davčni stopnji. Trenutno znaša v Sloveniji obdavčitev za prvi davčni razred 16 %. Vendar menimo, da bi bilo z vidika motivacije zaposlenih bolj primerno, če bi bila napitnina obdavčena z 10 % in da bi bil del napitnine do določenega zneska (npr. 20 EUR mesečno) neobdavčen. Ker to zaposlenim vedno ni pogodu (še posebej če so jo do sedaj prejeli neposredno v žep), bi morda kazalo iskati rešitve, da bi bila napitnina, namenjena za dodatno pokojninsko zavarovanja, v celoti oproščena vseh dajatev. Progresivna obdavčitev za napitnino ni primerna, saj bi imela za posledico večji motiv utaje (davkov iz) napitnin. To bi dejansko posledično pomenilo neplačilo davkov in nič prihodkov za državo. S takimi težavami so se v preteklosti soočali tudi v ZDA, zato so k obdavčevanju napitnin pristopili postopoma. Kot sestavni del plače bi se od napitnine plačevali prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (trenutno 21,1 %). Glede na to, da je tudi delodajalcem v interesu, da zaposleni prejemo napitnine in s tem delno prenesejo stroške plač na goste, bi se delodajalcem poleg kontrole nad zbrano napitnino naložilo plačilo prispevkov delodajalca za prijavljene napitnine (trenutno 16,1 %). Prav to bi pripomoglo k boljšemu agencijskemu odnosu. Praksa, ki je sedaj pri napitninah igralnih miz, da se prispevke delodajalca plačuje iz naslova igralniških napitnin, pa bi se prekinila. Za motivacijo zaposlenih in za delodajalce je bolje, da se raje razširi krog upravičencev, ki jim napitnina pripada. Napitnina bi se namenila za variabilni del nagrajevanja oz. v enem delu lahko tudi za pokritje osnovnih plač, vendar izven zakonskih okvirjev minimalne plače. Napitnino namreč zaposleni ustvarjajo na produkcijskih sredstvih delodajalca, zato teh prihodkov ne

gre enačiti s tem, da fizična oseba da fizični osebi večje plačilo, kot je bil strošek opravljene storitve. Vsekakor pa bi se morala razdeliti celotna napitnina.

Tak predlog bi imel za posledico večjo preglednost nad prihodki zaposlenih in večjo motivacijo zaposlenih v času večjega obiska gostov. V tem času se praviloma ustvarjajo največje napitnine. Dejansko bi se vzpostavila realna cena dela na trgu, saj bi razpolagali z relevantnimi podatki o prihodkih, zaposlenih v storitveni dejavnosti. To sedaj ni možno, saj ni podatka (z izjemo igralnih miz), koliko imajo zaposleni prihodkov iz naslova napitnin. Poleg tega, da bi država prejela več denarja v davčno blagajno, bi se povečala tudi socialna varnost zaposlenih. Dejavnost gostinstva se namreč sooča z velikim kadrovskim deficitom in nizkimi plačami. Zato je treba spodbuditi zaposlene, da se odločijo za te poklice. To pa lahko delodajalci storijo, le v kolikor razpolagajo z realnimi podatki o prihodkih zaposlenih.

Nenazadnje zakonodajalcem ne sme biti vseeno, da se v Sloveniji v privatne žepe steče določena neobdavčena napitnina. To je še toliko bolj pomembno, ker imamo v Sloveniji dve ureditvi – za igralne mize, igralne avtomate, blagajno in recepcijo v igralništvu ter preostalo napitnino. S podatki za napitnino igralnih miz razpolagajo delodajalci in UNPIS. Te znašajo za leto 2008 13,8 mio. EUR (priloga S, tabela S.7). To pomeni, da napitnina v igralništvu predstavlja 6,32 % celotne realizacije igralnic.

Težave nastanejo pri ugotavljanju višine preostale napitnine. S pravimi podatki ne razpolagamo in jih lahko zgolj simuliramo. Tuji avtorji (Lynn, M. in Lynn, A. 2004) navajajo, da je v Sloveniji prisotna 3 % napitnina. V naši raziskavi smo ugotovili, da v gostinstvu gosti igralniško-zabavišnega centra v povprečju dajejo napitnino v vrednosti 5,94 % izstavljenega račun ali v povprečju 3,56 % od realizacije. To je dokaj skladno z rezultati neke druge naše raziskave, kjer smo ugotovili, da gosti dajejo napitnino v vrednosti 6,11 % računa (Raspor 2007b) oz. v povprečju 2,71 % od bruto realizacije. Tako napitnina v gostinstvu v letu 2008 predstavlja med 14 in 17 mio. EUR napitnin (priloga S, tabela S.2). Poleg tega je treba upoštevati tudi preostale napitnine v igralništvu. Mi smo na podlagi ugotovitev, zbranih z intervjuji, ugotovili (priloga S, tabela S.3), da preostali zaposleni v igralnici ustvarijo skoraj še dodatne 3 mio. EUR napitnin. K temu je treba prišteti še preostale napitnine (priloga S, tabela S.7), ki znašajo med 33 in 108 mio. EUR. Tako je lahko država prikrajšana tudi za do 24 mio. EUR (priloga S, tabela S. 4), kar predstavlja trikratnik iz naslova napitnin igralnih miz (8 mio. EUR).

Seveda na podlagi raziskave enega okolja tega ne moremo posploševati na celotno območje Slovenije. Take izkušnje imajo tudi v ZDA, kjer so opravljali meritve v različnih okoljih (geografsko) in različnih tipih restavracij (nižjega oz. višjega razreda ipd.). Šele tako so prišli do relevantnih zaključkov. Trenutno upoštevajo, da zaposleni dobijo najmanj 8 % napitnin realizacije, pa čeprav uradni podatki prikazujejo, da povprečna napitnina znaša 15 % od višine računa. V ekstremih se giblje tudi do 25 % računa.

Iz primerjave igralništva in gostinstva izhaja, da je napitnina v igralništvu visoka samo v relativnem deležu na zaposlenega. Tako argumentacija, ki so jo navedli predlagatelji zakona o igrah (Poročevalec 1994), na srečo ne drži več. V absolutnih zneskih v gostinstvu že nastajajo večji zneski napitnin kot v igralništvu. Poleg tega obstajajo tudi napitnine v drugih storitvenih dejavnostih (npr. bencinski servisi, frizerski saloni). To je še dodaten argument za to, da se napitnino uredi v zakonu.

Dejstvo je, da je napitnina igralnih miz (ZIS 1995) in po novem tudi preostala napitnina v igralnici (ZIS-C 2010) prihodek igralnice. Zato bo s strani sindikatov v prihodnosti še več pritiskov po njeni izločitvi in bi kazalo razmisliti, ali je tovrstna ureditev še aktualna. Z ureditvijo napitnine v posebnem zakonu je ureditev v ZIS brezpredmetna in sproža med zaposlenimi več slabe volje kot koristi. Zaposleni naj bi vlagali več, nudili boljšo storitev in delodajalcu ter lastnikom in državi preko koncesijske dajatve in davkov (tudi iz naslova napitnine) dali več. Nedvomno bi se morali pristojni v prihodnosti, ko se bo ponovno ugotavljalo, ali je zakon dovolj razvojno usmerjen, bolj poglobiti v urejenost napitnine v igralništvu. Zato se ne morem v celoti strinjati z avtorji študije o napitnini (Center za mednarodno konkurenčnost 2001), ki pravijo, da ne obstoji strokovno utemeljeno zagovarjanje izvzemanja napitnin iz prihodkov igralnic. Avtorjevo mnenje je, da bi Slovenija morala izvzeti napitnine iz prihodkov igralnic, saj napitnina ni obvezni del igralniške storitve. Take prakse poznajo v večini obravnavanih držav (priloga B, tabela B 2). Pri tem zavzemamo stališče, da mora biti v delitev vključen širši krog upravičencev in ne zgolj zaposleni pri igralnih mizah. Pogoj za izločitev je seveda ureditev v drugem zakonu. Tudi večina držav ima že urejen status gostinskih napitnin (priloga B, tabela B 4), za kar se zavzemamo tudi sami.

Celoten postopek od sprejema zakona do vpeljave bi moral imeti določeno prehodno obdobje od dveh do petih let. V tem času bi morali delodajalci vzpostaviti sistem nadzora, zbiranja in delitve napitnine kot tudi sistem plačevanja davkov in

prispevkov iz napitnin. Prehodno obdobje bi bilo namenjeno temu, da bi se vsi (tako zaposleni kot delodajalci in davčni urad) seznanili s sistemom in ga osvojili.

6.2.4 Napotki za vplivneže s področja turizma in gostinstva

Na splošno je treba v Slovenji dvigniti kulturo dajanja napitnine. Seveda če je stranka s storitvijo zadovoljna. Napitnina ne sme postati sama sebi namen. Dejansko je treba o splošnih navadah in uzancah z napitnino v Sloveniji obveščati potencialne turiste že na spletnih straneh¹¹⁹ in v turističnih uradih. Prav tako mora biti iz jedilnih listov razvidno, ali je napitnina in postrežnina vključena v ceno. To bi prineslo večji pregled nad napitninami in večjo možnost nadzora prihodkov zaposlenih, kot tudi da zaposleni ne bi izsiljevali gostov za napitnino.

V izobraževalne programe na ravni poklicnih in srednjih šol bi morali vključiti informacije, kako lahko zaposleni preko kakovostne storitve vplivajo na napitnino. Pomembno je tudi, da bi že pri rekrutaciji izbrali takšen kader, ki ga je možno z dodatnim usposabljanjem dodatno usposobiti. Le pravilno usposobljen kader bo lahko povečal konkurenčno prednost slovenskega gostinstva in igralništva kot tudi storitvenih dejavnosti nasploh. Zaposleni se bodo namreč morali pravilno odzvati na težave in izzive, ki jih prinaša delo v storitveni dejavnosti. Čeprav na napitnino vpliva nešteto dejavnikov, je bilo ugotovljeno, da do določenih pomembnih razlik prihaja prav pri (pred)znanju zaposlenih. Zato je pomembno, da bomo slovensko gostinstvo in turizem razvijali tudi z domačimi kadri.

6.2.5 Napotki za raziskovalce

Kljub temu da je raziskava pokrila razmeroma široko področje poslovnih ved: od psihologije, sociologije, ekonomije, ter pravnih ved in je odgovorila na marsikatero vprašanje, so se med raziskovanjem in pisanjem tega dela pojavljala vedno nova vprašanja in dileme. Tako je morda raziskava odprla več vprašanj, kot je dala odgovorov. Teh dilem bodo imeli bralci morda celo več, kot si jih zastavljamo sami. Zato bodo vsa ta vprašanja terjala dodatna pojasnila. Navajamo le nekatere dileme.

Splošno o napitnini

V Sloveniji bi kazalo opraviti raziskavo o odnosu slovenskega okolja do dajanja napitnine. To vprašanje namreč še ni bilo v celoti raziskano. Poleg tega bi kazalo

¹¹⁹ Npr. na Slovenija Info. Dostopno prek: <http://www.slovenia.info/si/> (12. julij 2009).

podrobno raziskati tudi področje preostalih napitnin (npr. taksisti, frizerke, zaposleni na bencinskih črpalkah) v Sloveniji. V roku naslednjih 3 let bi kazalo ponoviti raziskavo v gostinstvu in igralništvu. Šele več neodvisnih raziskav bi dalo temu področju večjo veljavo in poiskalo odgovore na odprta vprašanja. Tako zbrani podatki bi bili v pomoč lastnikom, delodajalcem, zaposlenim in vladnim organom, ko se bodo odločali, kako urediti napitnino v zakonu in podzakonskih aktih ter kolektivnih pogodbah oz. na ravni podjetij.

O napitnini in motivaciji

Čeprav je del (seminarskih, diplomskih, specialističnih ter magistrskih del) na temo motivacije veliko, menimo, da je večina preveč splošnih in premalo aplikativnih za uporabo pri delodajalcih. Poleg tega je precej raziskav javnosti nedostopnih, saj predstavljajo poslovno skrivnost delodajalcev. Zelo malo je tudi neposrednih primerjav in raziskav z originalnimi metodami¹²⁰, kot so bile uporabljene v posameznih o motivacijskih teorijah.

Dodatno bi kazalo raziskati, kako se napitnina v praksi odraža v posameznih motivacijskih teorijah in ne zgolj v teoretskem diskurzu, kot smo ga izvedli sami. Raziskavo o vplivu napitnine na motivacijo zaposlenih bi kazalo razširiti na mednarodno raven. Postajamo vedno bolj storitveno naravnani in pričakujemo lahko, da bodo morali lastniki in delodajalci iskati nove in nove načine za motiviranje zaposlenih. Vsaka motivacijska teorija ni prava za vsako okolje. Le dovolj obsežen diskurz lahko pomaga delodajalcem, da znajo poiskati ustrezna orodja, s katerimi bodo motivirali zaposlene. Glede same uporabe anketnega vprašalnika, kot ga predlaga Pogačnik (1999), pa menimo, da se za širšo uporabo bolje uporablja metoda ocenjevanja. Rangiranje je namreč lažje izvedljivo, ko ima anketiranec pregled nad vsemi odgovori, kar pa je v primeru 15 odgovorov skupaj nemogoče, saj jih je potrebno primerjati med seboj. Poleg tega ocenjevanje vzame manj časa kot rangiranje. Čeprav privede do manj kakovostnih podatkov, je dovolj zanesljivo za merjenje stališč skupine.

Dopolni se jo lahko tudi z dodatnimi trditvami (npr. o napitnini in gostih). Poleg tega bi morali anketiranci izpostaviti še od 3 do 5 najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. To bi dalo celovito sliko nad trenutnimi in želenimi delovnimi motivi.

¹²⁰ Tu so mišljeni anketni vprašalniki, intervjuji oz. druge metode, kot jih je uporabljal in priporoča avtor posamezne originalne teorije.

Ekonomska študija o napitnini

Zanimiva bi bila tudi ekonomska študija o vplivih napitnin. Pri tem bi kazalo preveriti, ali je možno s pravnimi načini opredelitve napitnine in delitve le-te povečati konkurenčnost slovenskega gostinstva in igralništva. Zanimiv bi bil tudi vidik profitabilnosti. Za primerjavo bi lahko vzeli podjetja, kjer imajo urejen sistem, in podjetja, kjer je to področje popolnoma prepuščeno zaposlenim. Dejansko bi bilo zaželeno, da se izvede eksperiment med dvema primerljivima podjetjema, izmed katerih bi se v enem uvedlo sistem nagrajevanja z napitnino, v drugem pa ne. Kasneje bi merili razlike in učinke v posameznem podjetju na medsebojne odnose, prihodke, zadovoljstvo zaposlenih, gostov ipd. To še toliko bolj velja za napitnino igralnih miz, v kolikor bi jo izločili iz prihodkov igralnice.

6.3 SKLEP K PRAKTIČNI UPORABI REZULTATOV IN ODPRTIM DILEMAM PRI NADALJNJEM RAZISKOVANJU NAPITNIN IN MOTIVACIJE

Vsekakor je bilo preučevanje področja napitnin zanimivo in hkrati poučno. Že med osebnim stikom z zaposlenimi je lahko avtor te raziskave ocenil, da je to tematika, ki je dokaj nedostopna za raziskovalce. O napitninah zaposleni neradi govorijo. Vendar se zaposleni, ko stopimo v njihov svet, odprejo in nam zaupajo marsikatero skrivnost, ki bi jo kazalo povedati tudi drugim, ki se srečujejo z napitnino pri vsakodnevnem delu z gosti. In prav to smo želeli doseči s tem delom. Disertacijo smo si zastavili široko, upajoč, da ne bomo izgubili fokusa. O tem, ali smo bili pri tem uspešni, presodite sami.

7 ZAKLJUČEK

Motiv pri izdelavi doktorske disertacije je bil izvesti celovito študijo o napitnini. Z raziskavo »**Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom**« smo želeli ugotoviti, kateri sistem nagrajevanja bolj spodbuja motivacijo zaposlenih in s tem agencijski odnos. Čeprav je doktorska disertacija umeščena v področje poslovnih ved, v precejšnji meri raziskovalno in tematsko posega na znanstveno področje psihologije, ekonomije, kulturologije, antropologije, pravnih ved in menedžmenta. Tovrstno poseganje vidimo kot prednost, in sicer v smislu interdisciplinarnega pristopa k obravnavani temi.

Disertacija v največji meri predstavlja svež prispevek k razvoju tistega teoretskega znanja v delu, ki se veže na formalno oz. neformalno pridobivanje ter dajanje napitnine. Predvsem v tistem delu, ki se veže na proces pridobivanja igralniške napitnine in kakšni so motivi gosta, da zaposlenemu nameni napitnino. Ta del obsega prvo znano študijo na temo igralniške napitnine na svetu.

Nadalje smo v disertaciji za potrebe teorije in prakse na enem mestu zbrali vsebinske in procesne motivacijske teorije, ki smo jih obravnavali z vidika napitnine. Na ugotovitve ne moremo gledati enoznačno. Motivacijske teorije moramo najprej spoznati v izvirnem kontekstu in šele nato iskati stične točke. Nikakor pa si ne moremo sposojati ključnih pojmov zdaj pri tem zdaj pri onem avtorju, saj imajo na videz isti pojmi pri različnih pristopih pogosto drugačen pomen. Poleg tega najboljša teorija ne obstaja. Vsako je potrebno pogledati iz svojega zornega kota in jo poskušati implementirati v poslovni vsakdan podjetja. Vse vedenje o motivacijskih teorijah je potrebno združiti v celoto in jih kot take obravnavati, zato smo dali največji poudarek aplikaciji napitnine v okviru Porter-Lawlerjevega modela motivacije, saj združuje večino motivacijskih teorij. Model smo na teoretični in empirični ravni potrdili. Ugotovili smo, da lahko s tem modelom razložimo, (1) kako pride do nastanka napitnine, torej kateri so dejavniki, ki vplivajo na nastanek napitnine, in (2) kako napitnina vpliva na bolj kakovostno opravljanje storitev in zadovoljstvo zaposlenih skozi (3) notranje (dobro opravljeno delo) in zunanje (dohodek) nagrade ter (4) skozi dožemanje pravičnosti le-teh.

Nadalje nam disertacija tudi daje odgovor, kaj in v kolikšni višini napitnina motivira zaposlene za kakovostno delo z gosti v procesu pridobivanja napitnine. To prihaja še toliko bolj do izraza, če uporabljajo vedenja za dvigovanje napitnine. Tako smo na

podlagi zbranih ugotovitev iz teorije zbrali 52 dejavnikov in izluščili 6 teoretičnih indeksov. Z anketo smo jih preverili med zaposlenimi, da smo lahko rezultate v empiričnem delu s pomočjo faktorске analize združili. Pri tem smo ugotovili, da je za igralništvo značilno nekoliko več (8) različnih dejavnikov od gostinstva (7). Čeprav dejavniki še niso v celoti razčiščeni, nam nakazujejo, da obstajajo določene razlike v nastanku napitnine med gostinstvom in igralništvom.

Ker dajejo napitnino tako tisti gosti, ki so zadovoljni s storitvijo, kot tisti, ki niso, se v Sloveniji srečujemo z enakimi normami kot v ZDA. Gre za teoriji o družbenih normah: recipročnost in odpor do povzročitve razočaranja. Pri recipročnosti kot razlogu za dajanje napitnine gre za to, da gost nagradi boljšo storitev z višjo in slabšo storitev z nižjo napitnino. Na drugi strani pa gre pri odporu do povzročitve razočaranja kot razlogu za dajanje napitnine za to, da gost ne želi razočarati natakarja, saj naj bi ta spadal med delovna mesta, ki so slabše plačana. Primerjava ugotovitev s tujino nam daje odgovore, kje se nahajamo glede kulture dajanja oz. sprejemanja napitnine v gostinski dejavnosti. Tako za Slovenijo niso značilni velika pričakovanja oz. darežljivost napitnine oz. so primerljivi s sosednjimi evropskimi državami (Italija, Avstrija) in znašajo za gostinsko dejavnost ca. 6 % vrednosti računa. To pa je bistveno manj od ZDA, kjer napitnina znaša v povprečju od 15 do 20 % storitve in nas umešča med države z nižjo napitnino. To tudi predstavlja konkurenčno prednost slovenskega gostinstva, saj gosti nimajo večjih dodatnih stroškov.

Nadalje smo zbrali tudi uveljavljene sisteme nagrajevanja z napitninami. V tem smislu predstavlja pomemben prispevek predvsem osvetlitev diskusije o variabilnem delu nagrajevanja z napitninami iz skupnega sklada. Praktični pomen disertacije je izdelan model nagrajevanja z napitninami, saj imajo le redka podjetja v slovenskem prostoru to področje sistematično urejeno. Z izdelavo modela nagrajevanja z napitninami se ponuja možnost, da se k bolj kakovostni storitvi pritegne tudi podporne službe in tako poveča konkurenčnost slovenskega gostinstva in turizma.

Najpomembnejša ugotovitev disertacije 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 je v gostinstvu neurejen sistem delitve, kjer so zaposleni do napitnine

upravičeni neposredno in se razdelijo v razdrobljenih (dnevni) zneskih, medtem ko jo v igralništvu prejemajo skupaj s preostalimi prejemki v plači enkrat mesečno.

Poleg tega, da smo raziskali, kakšna je njena višina v obravnavanih gostinskih enotah na območju Nove Gorice, smo zbrali tudi podatke o preostali napitnini v Sloveniji. Te ugotovitve naj bi dale vodjem in pristojnim državnim organom (Ministrstvu za finance RS) vsaj okvirno sliko o tem, kolikšen delež predstavlja gostinska napitnina v t. i. »sivi ekonomiji«. Na podlagi tega se bodo lahko odločili, ali je znesek dovolj visok, da bi ga kazalo podrobneje urediti s posebnim zakonom.

Primerjava ugotovitev o ureditvi med Slovenijo in Združenimi državami Amerike kaže na to, da so prav slednji znali napitnino urediti v posebnem zakonu. Zaposleni (t. i. napitninski delavci) so dolžni vse prihodke iz napitnin nad 30 USD prijaviti davčnemu uradu. Na drugi strani pa jim delodajalci plačajo prispevke delodajalca za socialno varnost. Zaradi narave prihodkov imajo velik motiv za pridobivanje napitnin. Zato bi slovenska ureditev morala stremeti k temu, da bi bila optimalno urejena tako za dajalca (prostovoljnost) kot prejemnika (motiv za kakovostno storitev) napitnine. Dajalca bi namreč morali zaščititi pred morebitnim izsiljevanjem zaposlenih. Zato mora biti napitnina izključno dobra volja posameznika in ne avtomatizem. S tem, ko bi delodajalci seznanjali goste o uzancah o napitnini, pa bi vzpostavili pogoje za nastajanje le-te. Vendar pa bo ureditev splošno sprejeta šele, v kolikor bo ta rešitev prispevala k skupni blaginji tudi s plačevanjem davkov. Naše mnenje je, da bi od napitnine morali biti plačani vsi davki na dohodek in prispevki. Tega so se zavedali tudi v ZDA. Zato so k urejanju tega področja pristopili postopoma in del obveznosti in odgovornosti prenesli tudi na delodajalce. Tudi v Sloveniji bi morali področje napitnin enovito urediti v zakonu. Poleg postopkov prijave, obdavčitve in plačevanja prispevkov bi morali opredeliti krog upravičencev. V ta krog bi morali biti poleg tistih, ki napitnino neposredno sprejemajo, vključeni tudi zaposleni iz podpornih služb. Napitnina bi bila pravičneje in bolj enakomerno razdeljena. Poleg tega bi se povečala motivacija vseh zaposlenih za kakovostno storitev. Morda bi kazalo tudi upoštevati, da del napitnine (npr. 20 EUR mesečno) ne bi bil obdavčen oz. celo iskati rešitve, da bi bila napitnina, namenjena za dodatno pokojninsko zavarovanje, v celoti oproščena vseh dajatev. Upravljavec gostinskega obrata oz. igralnice pa naj bi zagotavljal pošten odnos do gosta – dajalca napitnine, delavca – prejemnika napitnine in države kot prejemnika dela napitnine v obliki davka za skupne potrebe družbe. Pri tistih delodajalcih, ki imajo več gostinskih

obratov, pa bi se morala le-ta deliti glede na trg, saj bi bili na ta način zaposleni bolj motivirani.

Pri pripravi disertacije smo se zavedali, da lahko določene ugotovitve prinesejo določenim delokrogom tudi rešitve, ki so lahko za njih neugodne. Zaposleni o prihodkih iz napitnine trenutno ne želijo govoriti in podatke o njeni višini skrbno skrivajo. Morda se zdi, da bo s sprejemom zakonodaje o napitnini v Sloveniji prišlo do nižjih prihodkov zaposlenih in posledično do dodatnega nezadovoljstva. Vendar menimo, da za to ni nobene osnove, v kolikor se bodo zakonodajalci in delodajalci vsaj delno zgledovali po ureditvi v ZDA.

Vodjem daje disertacija vsaj osnovne smernice, kako izračunati koliko napitnine prejemajo zaposleni. Dobijo tudi informacije o tem, koliko napitnina motivira zaposlene, kar lahko upoštevajo pri variabilnem delu nagrajevanja in programih usposabljanja. Tako je lahko ta prispevek menedžerjem vodilo, kako naj zaposlene izobražujejo tako za spoznavanje načinov za dvigovanje napitnine kot tudi za kvalitetnejše delo in jih na ta način motivirajo in usmerjajo za pridobivanje napitnine. Model se je pokazal primeren za aplikacijo v agencijsko teorijo, kar smo na teoretični in empirični ravni tudi potrdili in upoštevali pri predlogu modela nagrajevanja z napitninami. Agencijska teorija bo bolj delovala, če bodo delodajalci prevzeli del obveznosti in plačali prispevke delodajalca na napitnino.

S to doktorsko disertacijo smo zbrali podatke tako o tem, koliko napitnine gosti namenjajo za zaposlene, kot tudi koliko napitnine jih motivira, da izvedejo kakovosten servis. Napitnina ni odraz enega samega dogodka, ampak je splet več aktivnosti, ki jih morajo vodje in zaposleni obvladati, če si želijo povečati svoje prihodke iz napitnin. V praksi je bilo preizkušenih že nešteto tehnik oz. vedenj in večina od njih prinaša pozitivne rezultate. Zato lahko z veliko gotovostjo trdimo, da bodo prinesle pozitivne rezultate vsakomur, ki se jih bo posluževal. Seveda pa je treba upoštevati kulturo okolja in s kakšnimi gosti se srečujemo.

Po zbranih podatkih iz igralništva in po informacijah zaposlenih napitnina vztrajno pada. Ta trend se bo zaradi recesije še nadaljeval. Ker napitnina na igralnih mizah pada, je to slabo za delavce, delodajalce in državo. Delavci so manj zadovoljni s svojimi prihodki, delodajalci morajo za pokrivanje plač iskati druge vire. Poleg tega država dobi manj davkov in prispevkov v socialno blagajno. Napitnina namreč izhaja iz dobre volje gosta, saj ga noben zakon ali predpis ne siliti k temu, da bi jo moral

dati. Zato je pomembno, da delodajalci in zakonodajalci čim prej pristopijo k sistematičnemu urejanju tega področja, da ne bi popolnoma izginila.

Na podlagi vseh zgornjih ugotovitev lahko zaključimo, da je potrebno napitnino urediti celovito zaradi (1) motivacije zaposlenih do izvajana kakovostne storitve, ki bi se (2) skozi večjo fleksibilnost odražala v večji dodani vrednosti in posledično učinkovitosti podjetij. Poleg tega nas k urejanju sili (3) mednarodna primerljivost pravnega urejanja napitnin (tako v gostinstvu in še posebej v igralništvu), ki se je izoblikovala v naprednem poslovnem svetu oz. smo ji priča v zadnjih letih. To pa je lahko tudi dodatna spodbuda za tuje naložbe, saj je prav Harrah's to pogojeval pri investiciji v Angliji. Država mora zagotoviti (4) na eni (4a) strani enakost napitnine z drugimi prihodki, ki jih prejemajo zaposleni iz variabilnega dela nagrajevanja oz. predstavljajo davčno osnovo. Na drugi strani pa mora dopustiti, (4b) da bo lahko del napitnine tudi neobdavčen (npr. do 20 EUR) oz. (4c) da bo zaposleni deležen neposrednih spodbud, v kolikor jo bo namenil za dodatno pokojninsko zavarovanje. To pa bo pripomoglo k (5) bolj pošteni distribuciji obdavčitve prihodkov fizičnih oseb, ki se kasneje stekajo v integralni proračun ter vplivajo na večjo socialno varnost državljanov, ter (6) k motivaciji zaposlenih po prijavljanju napitnin in (7) nadzoru prihodkov zaposlenih iz naslova napitnin s strani delodajalcev.

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

Adams, 49, 51, 82, 108, 144, 207
Adelman, 109, 110, 357
Adler, 36
Agencijska teorija, 11, 145, 270, 287, 290
AJPES, 161, 162, 164
Aktivnost, 55
Alderfer, 42, 44, 143
Allport, 37
Ameriška ruleta, 23, 106, 378
Anderson, 81
Anketiranje, 157
Aparicio–Valverde, 116, 152
Armstrong, 9, 11, 33, 34, 35, 38, 49, 57, 72, 74, 78, 80, 82, 86, 87, 150
Arnold, 34, 37, 48, 115
Atkinson, 116, 152
Avstrija, 13, 100, 101, 103, 124, 207, 313
Ayes, 115
Azar, 91, 92, 95, 97, 108, 109, 110, 113, 115, 118, 122, 125, 147, 152, 159, 268, 358

B

Bahtijarević, 37, 41, 47, 48, 61
Bajec, 93
Bandura, 37, 55, 56, 123, 143, 301, 303
Barnes, 115
Bartol, 71
Baša, 120, 147
Beardwell, 34, 37, 48, 81
Bedeian, 37
Bellis, 24
Belmont, 113, 220, 356

Ben-Zion, 109, 110, 357
Berkowitz, 52
Black, 10, 60, 106, 141, 378
Blagajnik, 89, 94, 165, 423, 424
Blanchard, 31, 35, 49, 65, 69
Boddy, 35, 37, 46
Bodvarsson, 109, 110, 357, 358
Bolle de Bal, 80, 84, 86, 87, 88
Bonus model, x
Boone, 33, 37, 49, 81, 82
Bordia, 113, 220, 356
Boudreau, 77
Bradburn, 63, 264
Brady, 63
Bramham, 76, 83, 87
Bratton, 77, 85
Brenner, 92, 95, 107
Brezovec, 26
Bruner, 159
Bubank, 117, 146
Burbank, 150, 151
Butler, 56, 113, 220, 356

C

Caillois, 22, 23
Callan, 109, 110, 358
Casey, 92, 96, 109, 110, 113, 121, 150, 268, 358
Casino Kobarid, 170, 191, 197, 201, 273
Center za mednarodno konkurenčnost (CIC), 13, 104, 105, 118, 197, 308
Certo, 37
Charness, 111
Chlöe, 57, 84
Cohen, 124
Conlin, 109, 110, 115, 358

Cowling, 57, 84

Crusco, 113, 220, 356

Č

Čagran, 156, 161

Černetič, 36, 44, 47, 49, 56, 65, 69, 70, 71, 143

D

Davis, 20, 56, 76, 83, 84

De Alberdi, 31, 40, 41, 46, 51, 52, 53, 57

De Cenzo, 77, 78, 86

Degelman, 12, 113, 220, 356

Delo, 25, 31, 33, 45, 50, 51, 56, 62, 63, 64, 79, 82, 85, 88, 90, 116, 117, 131, 145, 168, 200, 206, 237, 238, 240, 253, 259, 265, 300, 301

Delovne razmere, 64

Delovni motivi, 264

Demos, 94, 114, 116

Denny, 32, 35, 44, 50, 70

Department for Business Innovation & Skills, 98

DeSimone, 52

Dessler, 76, 77, 83, 85

Dewald, 109, 110, 358

Dixon, 37, 41, 42, 51

Dmitrović, 9

Dube, 99, 117, 147

DuBrin, 10, 33, 35, 37, 44, 46, 51, 53, 55, 56, 58, 59, 144

Duffy, 36

Dufwenberg, 111

DURS, 168, 170, 268

E

Edwards, 99, 268

Eisenhardt, 11, 72, 150, 153

Estreicher, 122

F

Farnham, 28, 29, 30, 114, 118, 348, 355

Fehr, 111

Felstead, 116

Fernandez, 92, 115

Field, 29, 30

Finančna fleksibilnost, 116

Fleksibilnost dela, 116

Florin, 106, 118, 147

Florjančič, 64

Fokusne skupine z zaposlenimi, 159

Fong, 95, 109, 110, 113, 358

Francija, 96, 101, 124

Francoska ruleta, 23, 378

Freeman, 38, 49, 59

Freud, 36

Fromm, 10, 36, 50, 304

Funkcionalna fleksibilnost, 116

Furnham, 31, 39, 78

G

Gachter, 111

Garrity, 12, 113, 220, 356

George, 32, 33, 37, 41, 53, 57

Gibson, 33, 35, 36, 37, 41, 45, 48, 54, 79, 80, 81, 82, 87, 109, 110, 357, 358

Glasser, 44, 87

Gold, 77, 85

Gost, 19, 28, 30, 31, 93, 95, 106, 111, 114, 122, 172, 185, 355

Gostinska napitnina, 97

Gostinstvo, 8, 18, 20, 88, 92, 115, 147, 153, 161, 167, 170, 225, 252

Grad, 22

Grassman, 109, 110, 357

Graves, 109, 110, 357

Green, 25

Griffin, 37, 53, 82
Gueguen, 113, 220, 356
Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), 167, 170

H

Hackman, 46, 47, 60, 135, 143
Hafner Fink, 63
Hale, 65
Hannagan, 37, 49
Hansen, 109, 110, 357
Harrah's, 102, 153
Harris, 109, 110, 357
Hart, 25
Hebb, 36
Heider, 37
Hemenway, 91
Hensley, 12, 113, 220, 356
Hersey, 31, 35, 49, 65, 69
Herzberg, 10, 31, 33, 44, 45, 46, 122, 144, 159
Hit Alpinea, 171
Hit d.d., Nova Gorica, 101, 171, 200, 273
Hit Šentilj, 201
Hodgettes, 43
Hodgetts, 32, 37, 43, 51, 52, 58
Holden, 37
Hornik, 113, 220, 356
Hugh, 101, 118
Huit, 41
Huizinga, 22
Hull, 36

I

Ibbetson, 80
Igralni avtomati, 23
Igralnica, 171, 182, 208
Igralniška napitnina, 100
Igralništvo, 8, 12, 18, 22, 24, 88, 92, 115, 147, 153, 167, 170, 192, 194, 225, 286
Ilgen, 49
Individualna napitnina, 108
Ineson, 109, 110, 358
Inšpektor na igralnih avtomatih, 165
Inšpektor na igralnih mizah, 164
Internal Revenue Service (IRS), 125, 268
Iskana kakovost, 27
Italija, 96, 100, 101, 124, 207, 313, 389
Izkustvena kakovost, 27

J

Jan, 41, 43
Jensen, 72
Jewson, 116
Johnson, 33, 40
Jolly, 63, 170
Jones, 32, 33, 37, 41, 53, 57
Jurančič, 75, 76, 82, 83

K

Kakovost storitev, 29
Kakovost zaupanja, 27
Karni, 109, 110, 357
Katzenbach, 79
Kavčič, 70
Keenan, 33, 35, 50
Kilby, 118, 119
Kimes, 27, 119
Kinnear, 63, 173
Kocjan, 21, 22, 93
Kompetence, 25, 30, 83, 90, 217, 342
Kontaktno osebje, 20, 254
Kovač, 44, 69
Kreitner, 77, 79

Krosnick, 63
 Krstič, 61
 Krstić, 39, 141
 Krupje, 26, 89, 94, 116, 119, 153, 164, 198, 250
 Kuhar, 89, 161, 192, 254
 Kurtz, 33, 37, 49, 81, 82
 Kwornik, 73, 109, 110, 147

L

Lamovec, 36, 37, 40
 Latane, 109, 110, 357
 Latham, 58, 59, 76, 142
 Lawler, 10, 57, 59, 80, 81, 141
 Leavitt, 55
 Lebe, 123, 302
 Lee, 117, 150, 151
 Legoharel, 113, 220, 356
 Leipzinger, 25
 Lestvica delovnih motivov, 62
 Lewin, 37
 Likert, 63, 70, 71, 140
 Linton, 27, 87, 150
 Lipičnik, 9, 11, 34, 46, 52, 57, 61, 76, 80, 82
 Lipovec, 32, 35, 36, 40, 44, 50
 Lobb, 93
 Lockard, 113, 220, 356
 Locke, 58, 59, 71, 76, 142
 Lockwood, 20
 Lucas, 12, 73, 79, 88, 92, 107, 108, 117, 153
 Lucia, 25
 Luin, 22, 23
 Lyman, 10
 Lynn, 12, 26, 88, 94, 96, 97, 99, 100, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 120, 122, 125, 142, 147, 149, 150, 151, 152, 159, 218, 220, 268, 271, 307, 356, 357, 358

M

Manzin, 120, 147
 Margalioth, 94, 99, 122
 Marolt, 27
 Martin, 35, 109, 110, 358
 Martocchio, 76
 Marx, 36
 Maslow, 9, 31, 37, 39, 40, 41, 42, 159
 Mausner, 33
 May, 109, 110, 357
 Mayo, 142, 143
 Mc Clelland, 37
 McCall, 94, 108, 109, 110, 113, 220, 356, 358
 McCarty, 88, 109, 110, 357
 McClelland, 41, 42, 134, 144
 McCormick, 49
 McGregor, 68, 69
 McIntyre, 63
 Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve (MDDSZ), 168, 194, 237, 240, 244, 249
 Menedžerji, 10, 47, 145 83, 62, 72, 136
 Menedžment, 20
 Merkač, 64
 Ministrstvo za finance (MF), 168, 194, 237, 240, 244, 249
 Mihalič, 21, 22, 74
 Mihelič, 78
 Milkovich, 77
 Miller, 37
 Milligan, 97, 122
 Miner, 32, 47, 48
 Model nagrajevanja, 13, 297
 Mohorič, 128, 129, 272, 273, 274
 Mok, 109, 110, 357

Motivacijske teorije, 32, 38, 48, 66,
132, 141

Možina, 33, 64

Murlis, 78, 80

Murray, 37, 38, 39

Musek, 34

Mykal, 113, 220, 356

Mynier, 12, 113, 220, 356

N

Nagrada za dobiček, 86

Nagrada za požrtvovalnost, 85

Nagrada za zvestobo, 85

Nagrada za uspešnost, 85

Nagrajevanje, 75, 79, 83, 88, 301

Napetost, 55

Napitnina, 12, 32, 73, 88, 93, 97, 100,
103, 104, 106, 107, 112, 115, 121,
124, 128, 137, 164, 167, 170, 188,
198, 202, 230, 240, 254, 273, 285,
308, 315,

Nash, 122

Natakar, 26, 89, 94, 112, 113, 114,
153, 161, 192, 250

Neal, 37

Neidell, 63

Nestor, 102

Nethersell, 82

Neuman, 15, 18, 160

Newstrom, 56, 76, 83, 84

Nizozemska, 13, 96, 100, 101, 103,
124, 207

Noone, 27

Numerična fleksibilnost, 116

Nye, 53

O

Olajšanje, 55

Oldham, 46, 47, 143

Opazovanje, 160

Obrtno podjetniška zborniva (OPZ),
167

Osebni prejemki, 86

Osgood, 37

Osnovna plača, 84

Ouchi, 69, 70, 142, 304

P

Paape, 64

Parrett, 26, 109, 110, 111, 115, 152,
313, 358

Parry, 25

Paton, 35, 37, 46

Pavlov, 36, 53

Pečjak, 34

Petcharak, 65, 123

Peterlič, 119

Plača, 9, 64, 82, 85, 89, 117, 122, 204,
206, 232, 242, 295

Plača za posebne sposobnosti, 84

Plačilo za nedelo, 85

Plačo, odvisno od življenjskih
stroškov, 85

Planina, 22

Pogačnik, 63, 64, 152, 159, 235, 264,
310

Pogodba o zaposlitvi, 74

Polstrukturirani intervjuji, 159

Pomožno osebje, 20

Porter, 10, 36, 37, 38, 57, 59, 60, 61,
78, 141, 142, 143, 144, 151, 152,
159, 220, 270, 287, 289, 292

Porter-Lawlerjev model motivacije,
10, 59, 60, 141, 270, 289

Postrežnina, 94

Potočnik, 19, 27, 28, 29, 30

Potreba, 55

Povračila stroškov, 86

Procesne motivacijske teorije, 48

Psihološka pogodba, 74

R

Ragin, 15, 217
 Ransom, 37
 Raspor, 12, 19, 26, 29, 86, 93, 94, 97, 98, 99, 100, 106, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 123, 124, 128, 129, 146, 147, 149, 152, 159, 175, 178, 179, 181, 185, 209, 213, 218, 224, 227, 252, 253, 268, 271, 272, 293, 307
 Receptor, 89, 161, 192, 286
 Restavracija, 21, 73, 108, 162
 Reverso Dictionary, 22
 Reynolds, 63
 Rind, 113, 114, 220, 356
 Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma (RNUST), 8, 21, 24
 Robbins, 33, 78, 86
 Robertson, 126, 306
 Robins, 77
 Rodger, 52
 Rodrigue, 113, 220, 356
 Rogelberg, 109, 110, 357
 Rogers, 37
 Rose, 23, 24
 Rousseau, 74
 Rozman, 41, 51, 59
 Rožič, 26
 Ruleta, 23
 Ryans, 63

S

Sallaz, 18, 26, 114, 115, 119, 120, 121, 123, 147
 Sanders, 102, 153
 Sang, 33, 36
 Schuldes, 49
 Schwartz, 124

Sindikat delavcev igralnice Slovenije (SDIS), 166
 Seagrave, 91
 Serlavos, 116, 152
 Sharon, 118
 Sherwyn, 113, 220, 356
 Shoup, 97
 Sindikat igralniških delavcev Slovenije (SIDS), 24, 166, 170, 190, 206, 207
 Simons, 109, 110, 358
 Sindikati, 166
 Sistem nagrajevanja, 9, 11, 73, 80, 82, 294, 295
 Skinner, 301
 Skinner, 49, 53, 54, 143
 Skupinska napitnina, 108
 Slater, 36
 Sloveniji, 99, 101
 Smith, 82
 Snizek, 113, 220, 356
 Speer, 109, 110, 357
 Spencer, 83
 Standardi, 27
 Starbuck, 92, 96, 107
 Steers, 10, 141
 Stephen, 113, 220, 356
 Stillman, 12, 113, 220, 356
 Stoner, 38, 49, 59
 Stopar, 119
 Storitve, 18
 Stranke, 19, 32, 91, 108
 Strategija, 8
 Strohmetz, 113, 114, 220, 356
 Stroman, 73, 109
 Stutts, 18, 88
 Suci, 37

- Sudman, 63, 264
 Sullivan, 70
 Statistični urad Republike Slovenije (SURS), 18, 89, 127, 161, 164, 234
 Svetlik, 25
 Synderman, 33
- Š
- Šuligoj, 88, 90
- T
- Tannenbaum., 37
 Tate, 77
 Taylor, 49, 63
 Teorija ekonomske motivacije, 10
 Teorije menedžmenta, 68
 Thompson, 119, 256
 Tidd, 113, 220, 356
 Tolman, 37
 Toš, 63
 Tracy, 119, 256
 Treven, 54
 Turistična zveza Slovenije (TZS), 19
 Turizem, 8, 19, 167, 170, 171
 Tyson, 109, 110, 358
- U
- Uhan, 9, 10, 34, 41, 49, 50, 62, 78, 85, 86, 143, 188
 Urad za nadzor prirejanja iger na srečo (UNPIS), 128, 164, 168, 170, 194, 199, 268, 307
- V
- van Baaren, 113, 220, 356
 van Mesdag, 35
 Variabilni del, 9, 73, 108, 121, 148, 150, 192, 197, 205, 273, 285, 306
 Vecchio, 37, 48, 60, 78
 Venison, 31
 Verma, 109, 110, 122, 358
- Vila, 44, 69
 Vladni predstavniki, 168
 Vplivneži, 20
 Varnost, recepcija, blagajna, avtomati (VRBA), 166, 170, 190
 Vroom, 49, 57, 58, 59
 Vsebinske motivacijske teorije, 38
- W
- Waldroop, 56
 Wang, 94
 Watson, 36
 Wessels, 73, 95, 118, 146, 147, 150
 Wetzel, 113, 220, 356
 Whitmore, 80
 Wight, 92, 93, 96, 107, 108, 125, 268
 Williams, 108, 125, 147, 305
 Woodhead, 95
 Wortman, 18, 88
- X
- Xiao, 55
- Y
- Yu, 20
- Z
- Zakon o gostinstvu, 21
 Združene države Amerike (ZDA), 13, 25, 65, 76, 88, 92, 94, 96, 99, 100, 101, 116, 120, 124, 126, 127, 147, 151, 193, 267, 268, 284, 308, 313
 Zruženje delodajalcev Slovenije (ZDS), 167, 170
 Zakon o ogradah na srečo (ZIS), 11, 23, 26, 104, 128, 129, 150, 186, 191, 192, 196, 206, 207, 272, 273
 Zveza svobodnih sindikatov Slovenije - Gostinstvo in turizem (ZSSS GIT), 166, 170
 Zupan, 9, 10, 11, 32, 52, 74, 77, 79, 81, 85, 87, 299, 300
 Zweigenhaft, 113, 220, 356

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Adams, Stacy J. 1965. Inequity in social exchange. V Berkowitz L. (ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
2. Adelman, Susan 1985. How Your Customers Decide What to Tip. *NRA News* (June/July): 43–44.
3. Alderfer, Clayton P. 1969. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4: 142–175.
4. Anderson, Alan H. 1994. *Effective personnel management: a skills and activity-based approach*. Oxford (UK): Blackwell Business.
5. Armstrong, Michael in Helen Murlis. 1988/1994. *Reward management: a handbook of remuneration strategy & practice*. London: Kogan Page.
6. Armstrong, Michael. 1977/1991. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
7. Armstrong, Michael. 1984/2003. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
8. Armstrong, Michael. 1986. *A handbook of management techniques*. London: Kogan Page.
9. Armstrong, Michael. 1996/1999. *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development.
10. Arnold, John. 1991/2005. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: Prentice Hall.
11. Atkinson, John W. in Norman T. Feather 1966. *A theory of achievement motivation*. New York: John Wiley and Sons.
12. Ayres, Ian, Frederick Vars in Nasser Zakariya. 2003. To Insure Prejudice: Racial Disparities in Taxicab Tipping. *Yale Law Journal*. Dostopno prek: <http://papers.ssrn.com/abstract=401201> (19. julij 2008).
13. Azar, Ofer H. 2004a. The History of Tipping – from Sixteenth-Century England to United States in the 1910s. *Journal of Socio-Economics* 33(6): 745–764.
14. Azar, Ofer H. 2004b. Optimal Monitoring with External Incentives: The Case of Tipping. *Southern Economic Journal* 71(1): 170–181.
15. Azar, Ofer H. 2005a. Who Do We Tip and Why? An Empirical Investigation. *Applied Economics* 37(16): 1871–1879.
16. Azar, Ofer H. 2005b. The Social Norm of Tipping: Does it Improve Social Welfare? *Journal of Economics* 85(2): 141–173.
17. Azar, Ofer H. 2006a. *Tipping, Firm Strategy, and Industrial Organization*. Dostopno prek: http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4485/1/MPRA_paper_4485.pdf (18. julij 2008).
18. Azar, Ofer H. 2007a. The Social Norm of Tipping: A Review. *Journal of Applied Social Psychology* 37(2): 380–402.
19. Azar, Ofer H. 2007b. Why pay extra? Tipping and the importance of social norms and feelings in economic theory. *Journal of Socio-Economics* 36: 250–65.
20. Azar, Ofer H. 2008a. Strategic Behavior and Social Norms in Tipped Service Industries. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy* 8. Dostopno prek: <http://www.bepress.com/bejeap/vol8/iss1/art7> (18. julij 2008).
21. Azar, Ofer H. 2008b. *Incentives and Service Quality in the Restaurant Industry: The Tipping – Service Puzzle*. Dostopno prek:

- http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4457/1/MPRA_paper_4457.pdf (18. julij 2009).
22. Bahtijarević - Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
 23. Bajec, Anton. 1977. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti: Inštitut za slovenski jezik.
 24. Bandura, Albert. 1989. Human Agency in Social cognitive theory. *American Psychologist* 44(9): 1175–1184.
 25. Barnes, Helen 2003. *Gender Differences in Restaurant Tipping*. Dostopno prek: <http://www.sociology.ox.ac.uk/admin/barnes.pdf> (3. januar 2006).
 26. Bartol, Kathryn M. in Edvin Locke A. 2000. Incentives and Motivation. V *Compensation in organizations: current research and practice*, ur. Sara Rynes in Barry A. Gerhart, 104–150. San Francisco: Jossey-Bass.
 27. Baša, Sara in Massimo Manzin. 2008. Vpliv napitnine na fleksibilnost dela. *Znanje za trajnostni razvoj/27. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti*. Kranj: Moderna organizacija.
 28. Beardwell, Ian in Len Holden 1994/2001. *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
 29. Beardwell, Ian, Len Holden in Tim Claydon. 1994/2004. *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
 30. Bedeian, Arthur G. 1986. *Management*. Chicago: The Dryden Press.
 31. Bellis, Mary. 1997. *The History of Slot Machines - Liberty Bell*. Dostopno prek: http://inventors.about.com/od/sstartinventions/a/Slot_Machines.htm (24. februar 2008).
 32. Ben-Zion, Uri in Edi Karni 1977. 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.
 33. Black, J. Stewart in Lyman W. Porter. 2000. *Management: meeting new challenges*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
 34. Boddy, David in Robert Paton 1998. *Management: an introduction*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
 35. Bodvarsson, Orn in William Gibson. 1992. The Effects of Service and Patronage Frequency on Restaurant Gratuities. *Atlantic Economic Journal* 20 (4): 91.
 36. Bodvarsson, Orn in William Gibson. 1997. Economics and Restaurant Gratuities: Determining Tip Rates. *American Journal of Economics and Sociology* 56(2): 187–203.
 37. Bodvarsson, Orn in William Gibson. 1999. An Economic Approach to Tips and Service Quality: Results of a Survey. *The Social Science Journal* 36(1): 137–147.
 38. Bolle de Bal, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodeobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
 39. Boone, Louis E. in David L. Kurtz. 1987/1992. *Management*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
 40. Bramham, John. 1989/1994. *Human resource planning*. London: Institute of Personnel and Development.
 41. Bratton, John in Jeffrey Gold. 1999. *Human resource management: theory and practice*. London : Macmillan
 42. Brenner, Mark L. 2001. *Tipping for success: Secrets for How to Get In and Great Service*. Brenmark House, California.

43. Brezovec, Aleksandra. 2000. *Marketing v turizmu: izhodišča za razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
44. Bruner, Gordon C., Paul J. Hensel, Karen E. James. 2005. *Marketing scales handbook: a compilation of multi-item measures for consumers behavior & advertising*. Chicago: American Marketing Association.
45. Bučar, Bojko. 2000. Šabič, Zlatko, Milan Brglez, in Monika Kalin Golob. *Navodila za pisanje: seminarske naloge in diplomska dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Burbank, Jeff. 2000. Health pay tops, dealers lowest, study says. *Las Vegas Business Press* 17(10).
47. Butler, Suellen in William Snizek. 1976. The Waitress-Diner Relationship. *Sociology of Work and Occupations* 3 (2): 209–222.
48. Butler, Timothy in James Waldroop. 1999. Job Sculpting: the Art of retaining your best people. *Harvard business review*: September-oktober 77(5):144–186.
49. Caillois, Roger. 2003. Igre in ljudje. V *Teorije igre pri Johanu Huizingi, Rogerju Cailloisu in Eugenu Finku*, ur. Janez Strehovec, 139-226. Ljubljana: Študentska založba.
50. Callan, Roger J. in Kirstie Tyson. 2000. Tipping Behavior in Hospitality Embodying a Comparative Prolegomenon of English and Italian Customers. *Tourism and Hospitality Research* 2(3): 242–261.
51. Casey, Brigid. 2001. Tipping in New Zealand Restaurants. *International Journal of Hospitality Management* 20: 219–225.
52. Casey, Brigid. 2008. Tipping and Service Management. *New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference*. December 3–5 2008.
53. Certo, Samuel C. 1992. *Modern management: quality, ethics, and the global environment*. Boston: Allyn and Bacon.
54. Collins, Peter. 2003. *Gambling and the Public Interest*. London: Praeger Publisher.
55. Conlin, Michael, Michael Lynn in Ted O'Donahue. 2003. The Norm of Restaurant Tipping. *Journal of Economic Behavior and Organization* 52: 297–321.
56. Cowling, Alan in Mainer Chlöe 1981/1998. *Managing human resources*. London: Arnold.
57. Crusco, April 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.
58. Čagran, Branka, Majda Pšunder, Samo Fošnarič. 2004. *Priročnik za izdelavo diplomskega dela*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
59. Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
60. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
61. *Dajete napitnino?* 4. 8. 2008. Dostopno prek: <http://www.siol.net/data/ankete/gospodarstvo/napitnine.aspx> (4. april 2009).
62. Davis, Bernard in Andrew Lockwood. 1995. *Food & beverage management: selections of readings*. Oxford: Bateworth-Heinemann.
63. De Alberdi, Lita. 1990. *People, psychology, business*. New York: Cambridge University Press.
64. De Cenzo, David A. in Stephen P. Robbins. 2002. *Human resource management: concepts and practices*. New York: John Wiley & Sons.
65. Demos, Peter G. 1997. *Casino Supervision: A Basic Guide*. Panzer Press. Rancho Santa Margarita

66. Denny, Richard. 1997. *Kaj moramo vedeti: O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
67. DeSimone, Randy L., Jon M. Werner, David M. Harris. 2002. *Human resource development*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
68. Dessler, Gary. 1994/2005. *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
69. Dewald, Ben. 2000. Tipping by Foreign Tourists. *Pacific Tourism Review* 5: 43–50.
70. Dewald, Ben. 2001. Restaurant Tipping by Tourists in Hong Kong. *Anatolia* 12(2): 139–152.
71. Dixon, Rob. 1993/1997. *The management task*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
72. Dmitrović, Tanja in Nada, Zupan. 2001. *The consistency of human resource management and competitiveness policy in Slovenian companies*. South-East Europe Review S. 2001(3): 19–38. Dostopno prek: <http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=7322852E-95DB-40EE-9B41-08C80B18FAEF> (29. februar 2008).
73. Dube, Arindrajit, Suresh, Naidu in Michael Reich. 2007. The Economic Impacts of a Citywide Minimum Wage. *Industrial & Labor Relations Review*. 60(4): 522–541.
74. DuBrin, Andrew J. 1984. *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. London: Prentice-Hall.
75. DuBrin, Andrew J. 2002. *Fundamentals of organizational behavior*. Cincinnati: South-Western.
76. Edwards, Bob. 2002. Analysis: Supreme Court case regarding restaurant tips and how they are taxed. *Morning Edition (NPR)* 22. 4. 2002.
77. Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Agency theory: an assessment and review. *Academy of management review* 14(1): 57–74.
78. Estreicher, Samuel in Jonathan R. Nash. 2004. The Law and Economics of Tipping: The Laborer's Perspective. *American Law & Economics Association Annual Meetings* 54. Dostopno prek: <http://law.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1068&context=alea> (18. julij 2008).
79. Farnham, Patty. 2005. *Gratuity Ingenuity: The Secret Art Of Bigger Tips*. Dostopno prek: <http://www.gratuity-ingenuity.com/> (2. februar 2008).
80. Felstead, Alan in Nick Jewson. 1999. *Global trends in flexible labour*. Basingstoke, London: Macmillan.
81. Ferligoj, Anuška, Katja Lozar Manfreda, Gnidovec Meta in Tina Kogovšek. 2003. *Vaje iz multivariatne analize*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
82. Fernandez, Gerald A. 2004. The Tipping Point-Gratuities, Culture, and Politics. *Cornell H.R.A. Quarterly* 45(1): 48–51.
83. Field, Arthur, 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.
84. Florin Karen. 2003. Casino Staffs gamble On tips. *The Day* (7. oktober 2003).
85. Florjančič, Jože in Björn Paape. 2002. *Organizacija in management: [izbrana poglavja]*. Kranj: Moderna organizacija.
86. Fong, Shu F. 2005. *The Socio-Economic Motives Underlying Tipping Behavior*. Unpublished Masters Thesis. Department of Economics, University of Saskatchewan. Dostopno prek: <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 (23. september 2008).
87. Fromm, Erich. 1970. *Zdrava družba*. Ljubljana: DZS.
 88. Fromm, Erich. 2004. *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale-Novak.
 89. Fullen, Sharon. 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
 90. Furnham, Adrian. 1992/1995. *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.
 91. Garrity, Kimberly in Douglas Degelman. 1990. Effect of Server Introduction on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 20 (February), 168–172.
 92. George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1997/2008. *Understanding and managing organizational behaviour*. Upper Saddle River: Prentice-Hall. Pearson.
 93. George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1999. *Understanding and managing organizational behaviour*. Addison-Wesley: Reading [etc.].
 94. Gibson, James L., John M. Ivancevich in James H. Donnelly. 1973/1988. *Organizations: behaviour, structure, processes*. Plano: Business Publication.
 95. Gibson, James L., John M. Ivancevich in James H. Donnelly. 1973/1994. *Organizations: behavior, structure, processes*. Burr Ridge: Irwin.
 96. Glasser, William. 1994. *Kontrolna teorija: kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem*. Ljubljana: Taxus.
 97. Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
 98. Grad, Anton, Ružena in Nada Vitorovič. 1997. *Veliki angleško-slovenski slovar: English-Slovene dictionary*. Ljubljana: DZS.
 99. Green, Paul C. 1999. *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey–Bass Publicers.
 100. Griffin, Ricky W. 1984. *Management*. Boston : Houghton Mifflin Company.
 101. Groves, Robert M. in drugi. 2004. *Survey Methodology*. Wiley.
 102. Gueguen, Nicholas in Patrick Legoherel. 2000. Effect on Tipping of Barman Drawing a Sun on the Bottom of Customers' Checks. *Psychological Reports* 87: 223–226.
 103. Gueguen, Nicholas. 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.
 104. Hackman, Richard J. in Greg R. Oldham. 1980. *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
 105. Hale, C. Christian. 2000. *Motivation and negative Discretionary Efort among casino slot floor-persons*. University Of Nevada, Las Vegas.
 106. Hannagan, Tim. 1995/1998. *Management: concepts & practices*. London: Financial Times.
 107. Harris, Mary B. 1995. Waiters, Customers and Service: Some Tips About Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 25(8): 725–744.
 108. Hart, Peter D. 2007. *A Survey of Attitudes of Casino Industry Employees*. Dostopno prek:
http://www.americangaming.org/assets/files/studies/Employee_survey_white_paper_FINAL_PDF.pdf
 109. Hersey, Paul in Ken Blanchard. 1969/1982. *Management of organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

110. Herzberg, Frederick. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
111. Herzberg, Frederick. 1968. *One More Time: How do you Motivate Employees*. Harvard Business Review 46(1): 53–62.
112. Hodgetts, Richard, M. 1991. *Organizational Behavior: theory and practice*. New York (etc.): Macmillan Publishing.
113. Holt, David H. 1999. *Management: principles and practices*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
114. Hornik, Jacob. 1992. Tactile Stimulation and Consumer Response. *Journal of Consumer Research* 19 (December): 449–458.
115. Hugh, Jackson. 1997. At-will employment L.V. dealers. *Las Vegas Business Press* 14(33).
116. Huitt, William G. 2007. *Maslow's Hierarchy of Needs*. Dostopno prek: <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/regsys/maslow.html> (8. december 2009).
117. Huizinga, Johan. 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.
118. Ibbetson, J.F.R. in Dennis A. Whitmore. 1977. *The management of motivation and remuneration*. London: Business Books.
119. Ineson, Elizabeth in Adrian Martin 1999. Factors Influencing the Tipping Propensity of Restaurant Customers. *Journal of Retailing and Consumer Services* 6: 27–37.
120. Jan, Irena. 2002. Motiviranje zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija* 35(2): 114–123.
121. Jensen, Michael C. 1998. *Foundation of organizational strategy*. London: Harvard University Press.
122. Johnson, Bob. 1999. *Introducing management: a development guide for new managers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
123. Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
124. Kalton, Graham in Vasja Vehovar. 2001. *Vzorčenje v anketah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
125. Karniouchina, Ekaterina, Himanshu Mishra in Rohit Verma. 2008. Exploring Consumer Reactions to Tipping Guidelines: Implications for Service Quality. *Cornell Hospitality Report* 8(8).
126. Kavčič, Stane. 1994. Razvoj teorije managementa. V *Management*, ur. Stane Možina, 40–83. Radovljica: Didakta.
127. Keenan, Kate. 1995. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
128. Kilby, Jim, Jim Fox in Anthony F. Lucas 1997/2005. *Casino operations management*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
129. Kimes, Sheryl E. 2004. Restaurant Revenue Management. *Center for Hospitality Research Report. Cornell University*.
130. Kimes, Sheryl E., Deborah I. Barrash and John E. Alexander. 1999. Developing a Restaurant Revenue Management Strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 40 (5): 18–30.
131. Kinnear, Paul R. in Gray, Colin D. 2009. *SPSS 16 made simple*. Psychology: New York..
132. Kocjan, B. Marta. 2004a. *Slovenski veliki leksikon (a-g)*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d. d.
133. Kocjan, B. Marta. 2004b. *Slovenski veliki leksikon (h-o)*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d. d.

134. Kovač, Carmen. 2007. *Model upravljanja znanja v državni upravi v primerjalni perspektivi*. Magistrsko delo. FDV: Ljubljana.
135. Kreitner, Robert. 1992. *Managemnet*. Boston: Houghton Mifflin.
136. Krosnick, Jon A. 1999. Survey research. *Annual Review of Psychology*. 50: 537–567.
137. Krstić, F. Staša. 2004. *Nagrade in motivacija zaposlenih: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
138. Kwortnik, Robert J., Michael Lynn in William T. Ross Jr. 2005. *Does a Voluntary Tipping Policy Really Improve Service? An Examination of Consumer Agency in the Cruise Industry*. Dostopno na: http://search.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=779505 (28. 7. 2008).
139. Lamovec, Tanja. 1986. *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
140. Lawler III, Edward E. 1977. Reward Systems. V *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*, ur. Richard J. Hackman in Lloyd Suttle, 163–226. Santa Monica: Goodyear Publishing Company.
141. Leavitt, Harold J. 1964. *Psihologija za rukovodioce*. Zagreb: Privreda.
142. Lebe, S. Sonja, vodja projekta. 2006. *Strategija razvoja gastronomije Slovenije*: Maribor: Univerza v Mariboru, Multidisciplinarni raziskovalni inštitut Maribor.
143. Lee Al. 2006. *Wage Rate: Tipping Bartenders to Casino Dealers*. Dostopno prek: http://blogs.payscale.com/ask_dr_salary/2006/12/wages_tips_bart.html (13. julij 2008).
144. Likert, Rensis. 1967. *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
145. Linton, Ian. 1995. *25 tips for excellent customer service: an action plan for service success*. London: Pitman.
146. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
147. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
148. Lobb, Annelena. 2001. *The logic and history of tipping*. Dostopno prek: <http://money.cnn.com/2001/10/07/pf/tipping/> (2. april 2009).
149. Locke, Edwin A. in Gary P. Latham. 1979. *Goal Setting – A Motivational Technique That Works*. New York: American Management Association.
150. Lucas, Rosemary. 2004. *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.
151. Lucia, Anntoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
152. Luin, Dušan. 1998. Igralniški turizem. V *Management v turizmu 2*, ur. Jože Florjančič, Jože Jesenko in Margareta Benčič, 91-127. Kranj: Moderna organizacija.
153. Lynn, Michael in Andrea Grassman. 1990: Restaurant Tipping: An Examination of Three 'Rational Explanations. *Journal of Economic Psychology* 11 (June): 169–181.
154. Lynn, Michael in Ann Lynn. 2004. National values and tipping customs: A replication and extension. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 28(3): 356–364.
155. Lynn, Michael in Bibb Latane. 1984. The Psychology of Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 14 (November/December): 551–563.

156. Lynn, Michael in Jeffrey Graves. 1996. Tipping: An Incentive/Reward for Service?. *Hospitality Research Journal* 20(1): 1–14.
157. Lynn, Michael in Kirby Mynier. 1993. Effect of Server Posture on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 23(8): 678–685.
158. Lynn, Michael in Michael McCall. 2000. Gratitude and Gratitude: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship. *Journal of Socio-Economics* 29: 203–214.
159. Lynn, Michael in Tony Simons. 2000. Predictors of Male and Female Servers' Average Tip Earnings. *Journal of Applied Social Psychology* 30: 24–252.
160. Lynn, Michael, Joseph-Mykal, in David S. Sherwyn. 1998. Reach Out and Touch Your Customers. *Cornell H.R.A. Quarterly* 39 (June): 60–65.
161. Lynn, Michael. 1996. Seven Ways to Increase Server's Tips. *Cornell H.R.A. Quarterly* (June): 24–29.
162. Lynn, Michael. 1997. Tipping Customs and Status Seeking: A Cross-Country Study. *International Journal of Hospitality Management* 16(2): 221–224.
163. Lynn, Michael. 2000. National Personality and Tipping Customs. *Personality and Individual Differences* 28: 395–404.
164. Lynn, Michael. 2001. Restaurant Tipping and Service Quality: A Tenuous Relationship. *Cornell H.R.A. Quarterly* (January): 14–20.
165. Lynn, Michael. 2003a. Restaurant Tips and Service Quality: A Weak Relationship or Just Weak Measurement? *International Journal of Hospitality Management* 22: 321–325.
166. Lynn, Michael. 2003b. Tip Levels and Service: An Update, Extension and Reconciliation. *Cornell H.R.A. Quarterly* 42 (December): 139–148.
167. Lynn, Michael. 2004a. Black-White Differences in Tipping of Various Service Providers. *Journal of Applied Social Psychology*. 34 (11): 2261–2271.
168. Lynn, Michael. 2004b. Ethnic Differences in Tipping: A Matter of Familiarity with Tipping Norms. *Cornell H.R.A. Quarterly* 45: 12–22.
169. Lynn, Michael. 2004c. Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and Why They Should Do It. *Journal of Foodservice Business Research* 8(4): 89–98.
170. Lynn, Michael. 2004d. *Mega tips Scientifically Tested Techniques to Increase your Tips*. Dostopno prek: <http://people.cornell.edu/pages/wml3/pdf/megatips.pdf> (25.marec 2007).
171. Lynn, Michael. 2006a. *Race Differences in Restaurant Tipping: A Literature Review and Discussion of Practical Implications*. *Journal of Foodservice Business Research* 9 (4): 99–113.
172. Lynn, Michael. 2006b. Geo-Demographic Differences in Knowledge about the Restaurant Tipping Norm. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (3): 740–750.
173. Lynn, Michael. 2006c. Tipping and Its Alternatives: A Comparison of Voluntary Tipping, Service Charges and Service-Inclusive Pricing. *CHR Report* 6(5).
174. Lynn, Michael. 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.
175. Lynn, Michael. V objavi. *The Determinants and Consequences of Female Physical Attractiveness: Realistic Tests with Restaurant Waitresses*. Dostopno prek: <http://www.people.cornell.edu/pages/wml3/pdf/ServerAppearance1-3-08.pdf> (28. 7. 2008).

176. Margalioth, Yoram. 2006. *The case Against Tipping*. Tel Aviv University Law School. Dostopno prek: http://taxprof.typepad.com/taxprof_blog/files/the_case_against_tipping.pdf (3. september 2008).
177. Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
178. Martocchio, Joseph J. 2000/2001 *Strategic compensation: a human resource management approach*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
179. Maslow, Abraham, H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50: 370–396.
180. Maslow, Abraham, H. 1954/1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
181. May, Joanne M. 1980. Looking for Tips: An Empirical Perspective on Restaurant Tipping. *Cornell H.R.A. Quarterly* (February): 6–13.
182. Mayo, Elton. 1933. *The human problems of an industrial civilization*. New York The Macmillan company.
183. McCall, Michael in Heather J. Belmont 1996. Credit Card Insignia and Restaurant Tipping: Evidence for an Associative Link. *Journal of Applied Psychology* 81(5): 609–613.
184. McCarty, John A., L.J. Shrum, Tracey E. Conrad-Katz in Zacho Kane. 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.
185. McClelland, David C. 1961. *The achieving society*. New York: Free Press.
186. McClelland, David C. 1966. That Urge to Achive. *Think maganize*: 82–89.
187. McCormick, Ernest J. in Daniel R. Ilgen. 1942/1985. *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
188. McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
189. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
190. Mihalič, Tanja. 1997. *Turistična podjetja - poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
191. Mihalič, Tanja. 2002. *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
192. Mihelič, Miran. 1995. Ekonomske korenine delitve kot okvir strategije in politike oblikovanja osebnih dohodkov v Sloveniji. V *Plače v Sloveniji – Modra knjga: knjiga skupine avtorjev*, ur. Ivan Kejžar, 7–43. Kranj: Organizacija.
193. Milkovich, George T. in John W. Boudreau. 1974/1988. *Personnel/human resource management: a diagnostic approach*. Homewood: Business Publications.
194. Milligan. Brian. 2009. *New tip rules 'could cost jobs'*. BBC News. 25.9.2009. Dostopno prek: <http://www.microsoft.com/windows/default.aspx> (6. oktober 2009).
195. Miner, John B. 1994. *Role motivation theories*. London: Routledge.
196. Mohorič, Iztok. 2001. Napitnine in presežki v gotovinski blagajni. *Obrtnik* 10(1): 166–167.
197. Mok, Connie in Sebastian Hansen. 1999. A Study of Factors Affecting Tip Size in Restaurants. *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing* 3(3/4): 49–64.

198. Možina, Stane 1975. *Poslovna socio-psihologija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
199. Možina, Stane 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
200. Možina, Stane in Marjana Merkač S. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
201. Murray, A. Henry. 1938. *Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford University Press.
202. Musek, Janek 2005. *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
203. Musek, Janek, Vid Pečjak, (2001) *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
204. Nestor, Basil. 2003. *Ask the Gambling Expert Featured Story*. Dostopno prek: http://www.signonsandiego.com/casinos/expert_040316_6.html. (17. julij 2007).
205. Neuman, Lawrence W. 1991/2004. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
206. Newstrom, John W. in Keith Davis. 1972/1993. *Organizational behavior: human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
207. Noll, Emily D., Susan Arnold. 2004. Racial differences in restaurant tipping: evidence from the field. *Cornell H.R.A. Quarterly* 45(1): 23–29.
208. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge - Creating Company*. New York: Oxford University Press.
209. Noone, Breffni M. in Sheryl E. Kimes. 2005. *Dining Duration and Customer Satisfaction*. CHR Reports. Dostopno prek: http://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/chr/research/noonekimesreport.pdf?my_path_info=chr/research/noonekimesreport.pdf (21. september 2008).
210. Nye, Robert D. 1975/1996. *Three psychologies: perspectives from Freud, Skinner and Rogers*. Pacific Grove (CA): Brooks/Cole publishing company.
211. Ouchi, William G. 1981. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
212. Parrett, B. Matthew. 2003. *The Give and Take on Restaurant Tipping*. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Virginia. Dostopno prek: <http://www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003-021146/unrestricted/ETDDissertation.pdf> (3. januar 2006).
213. Petcharak, Pattarinee 2002. *The assessment of motivation in the Saint Paul Hotel employees*. University of Wisconsin- Stout The Graduate College: Wisconsin. Dostopno prek: <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002petcharakp.pdf>
214. Planina, Janez in Tanja Mihalič. 2002. *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
215. Pogačnik, Vid 1997. *Lestvica delovne motivacije*. Produktivnost, Ljubljana
216. Pogačnik, Vid. 2000. Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja* 9 (4): 105–114.
217. Porter, Lyman W. in Edward E. Lawler. 1968. *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irwin.
218. Porter, Lyman, W., Gregory, A. Bigley in Richard, M. Steers. 1975/2003. *Motivation and work behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
219. Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev v primeru iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

220. Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
221. Raspor, Andrej. 1994. O napitnini. *Delo: Sobotna priloga* (11. junij).
222. Raspor, Andrej. 2002a. Napitnina kot dodatna stimulacija za delo. *Organizacija* 35(5): 285–295.
223. Raspor, Andrej. 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.
224. Raspor, Andrej. 2007a. Napitnina v gostinstvu. *Organizacija* 40(3): A27–A37.
225. Raspor, Andrej. 2007b. Vpliv celovite kakovosti storitve v gostinstvu na napitnino natakarjev. V *Vpliv produktivnosti in ustvarjalnosti na plače zaposlenih*, ur. Mlakar Peter in Ivan Kejžar. 85–111. XXII posvetovanje društva za vrednotenje dela.
226. Raspor, Andrej. 2007c. Izobraževanje natakarjev za pridobivanje višjih napitnin. *Andragoška spoznanja* 13(4): 70–78.
227. Raspor, Andrej. 2007d. *Demografske značilnosti dajalcev napitnine v gostinstvu*. Neobjavljeno gradivo. Dostopno prek: <http://www.shrani.si/f/p/vZ/1gPyfqY/demografske-znacilnosti-.pdf> (15. avgust 2009).
228. Raspor, Andrej. 2007e. *Prihodki krupjejev in natakarjev iz napitnin*. Neobjavljeno gradivo. Dostopno prek: <http://www.shrani.si/f/2V/Cz/2iMB5R70/prihodki-krupjejev-in-na.pdf> (17. oktober 2009).
229. Raspor, Andrej. 2008. *Odnos Slovenskega okolja do napitnine v gostinstvu*. Neobjavljeno gradivo. Dostopno prek: <http://www.shrani.si/f/2T/af/1kL3cZZm/odnos-slovenskega-okolja.pdf> (17. oktober 2009).
230. Raspor, Andrej. 2009a. Napitnina: obdavčljivi ali neobdavčljivi del prihodkovzaposlenih. *Management*. 4(2): 131–147. Dostopno prek: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_131-147.pdf (26. junij 2009).
231. Raspor, Andrej. 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*.
232. Raspor, Andrej. 2010a. Pregled pravne ureditve napitnin v gostinstvu s poudarkom na različnih delitvah napitnine. *E – novice, Nacionalno turistično združenje*. Dostopno prek: <http://www.ntz-nta.si/default.asp?ID=6748> (11 januar 2010)
233. Raspor, Andrej. 2010b. Pravno urejanje napitnin v igralništvu: primerjalna analiza. *Organizacija* 43(2): A78–A88.
234. Raspor, Andrej. 2010c. Nova ureditev igralniških napitnin v Sloveniji. *Delodajalec* 2010(3): 9–12.
235. Režun, Marija. 2006. Kaj znajo Američani bolje?. *Razvoj. Regionalni center za razvoj Zasavje*. VIII(4): 26–27.
236. Rind, Bruce in David Strohmetz. 2001a. Effects of Beliefs About Future Weather Conditions on Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 31(2): 2160–2164.
237. Rind, Bruce in David Strohmetz. 2001b. Effect on Restaurant Tipping of Presenting Customers with an Interesting Task and of Reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology* 31: 1379–1384.

238. Rind, Bruce in Prashant Bordia 1995. Effect of Server "Thank You" and Personalization on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 25(9): 745–751.
239. Rind, Bruce in Prashant Bordia. 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.
240. Robbins, Stephen P. 1984/1994. *Management*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall International.
241. Robertson, John, Tina Quinn in Rebecca C Carr. 2006. Unreported Tip Income: a Taxing Issue. *The CPA Journal* 76(12): 30–39.
242. Rodrigue, Karen M. 1999. Tipping Tips: *The Effects of Personalization on Restaurant Gratuity*. Master's Thesis, Division of Psychology and Special Education, Emporia State University.
243. Rogelberg, Steven G., Robert Ployhart, William Balzer in Robert Yonker 1999. Using Policy Capturing to Examine Tipping Decisions. *Journal of Applied Social Psychology* 29(12): 2567–2590
244. Rose, Adam. 1998. *The regional economic impacts of casino gambling: Assessment of the literature and establishment of a research agenda*. National Gambling Impact Study Commission. Dostopno prek: <http://govinfo.library.unt.edu/ngisc/reports/ecoimprpt.pdf> (28.julij 2008).
245. Rose, I. Nelson. 1986. *Gambling and The Law*. Hollywood: Gambling Times.
246. Rousseau, Denise M. 2000. *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Dostopno prek: http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf
247. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
248. Rožič, V. Nevenka in Andrej Raspor. 2008. Ali je možno ameriški vsebinski model poklicev neposredno uporabiti v slovenski praksi. *Organizacija* 39 (6): 378–285.
249. Sallaz, Jeffrey J. 2002. The House Rules: Autonomy and Interests among Contemporary Casino Croupiers. *Work and Occupations* 29(4): 394–427.
250. Sanders, Peter. 2006. At Wynn casino, dealers now must share tips. *The Wall Street Journal* 5. oktober 2006.
251. Sang, H. Kim. 2003. *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
252. Schuldes, Christine H. 2006. *Employee preferences for pay system criteria: A pay system survey*. Doctor dissertation. Capella University. Dostopno prek: <http://www.drjimmirabella.com/dissertations/Dissertation-ChristineSchuldes.pdf> (21.9.2008).
253. Schwartz, Zvi in Eli Cohen. 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.
254. Seagrave, Kerry. 1998. *Tipping: An American History of Gratuities*. Jefferson, NC: McFarland & Company.
255. Serlavos, Ricard in Mireia Aparicio–Valverde. 2000. Flexible Working Practices: The Challenges for Europe. V Brewster, Chris, Wolfgang Mayrhofer in Michael Morley. 2000. *New Challenges for European Human resource Management*. London: MacMillan Press.
256. Sharon, Gerrie. 1999. Flamingo backs off extended shifts for dealers. *Las Vegas Business Press* 16(18).

257. Shoup, Michael. 1982. Here's a tip: What you receive is what you leave. V *Tipping guide for Gratuitous Folks*, ur. Milan E. Wight, 169–171. Victoria: Trafford Publishing.
258. Skinner, B. Frederic. 1953/1966. *Science and human behaviour*. New York: The Free press.
259. Smith, Peter in Nethersell, Geoff. 2000. Job evaluation. V *Strategic reward systems*, ur. Richard Thorpe in Gill Homan, 217–231. Harlow: Financial Times.
260. Speer, Tibbett. 1997. The Give and Take of Tipping. *American Demographics* (February): 51–54.
261. Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
262. Spiegel, Murray R. in Larry J. Stephens. 1972/1998. *Theory and Problems of Statistics*. New York: McGraw-Hill.
263. Starbuck, Mark 2001. Tipping Practices Wordwilde: Preliminary findings. *SCR 4th Annual Graduate Student retreat*, May 8-10. Budapest: Central European University.
264. Steers, Richard M., Lyman W. Porter. 1987. *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
265. Stephen, Renee in Richard L. Zweigenhaft. 1986. The Effect on Tipping of a Waitress Touching Male and Female Customers. *Journal of Social Psychology* 126 (February): 141–142.
266. Stillman, JeriJane W. in Wayne E. Hensley. 1980. *She Wore a Flower in Her Hair: The Effect of Ornamentation on Non-verbal Communication*. Journal of Applied Communication research 1: 31–39.
267. Stoner, James A. F in Edward Freeman R. 1992. *Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
268. Stopar Marinka, Srečo Peterlič. 2003. *Gostinstvo in družabni program*. Cankarjev dom Kulturni in kongresni center, Ljubljana: Dostopno prek: http://sl.slovenia-convention.com/data/intradoc/standardi/GOSTINSTVO_DRUZABNI_PROGRAM.doc (5. januar 2009).
269. Strohmetz, David, Bruce Rind, Reed Fisher in Michael Lynn. 2002. Sweetening the Til: The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 32(2): 300–309.
270. Stroman, David. 1990. *Travelr's Handbook on Tipping*. Jemseed Publication
271. Stutts, Alan T. in James Wortman. 2001/2006. *Hotel and lodging management: an introduction*. Hoboken (NJ): J. Wiley, cop.
272. Sudman, Seymour in Norman M. Bradburn. 1982. *Asking questions*. San Francisco: Jossey-Bass.
273. Sullivan, Jeremiah J. 1983. A Critique of Theory Z. *Academy of Management Review* 8(1): 132–142.
274. Svetlik, Ivan .2005. Predgovor. V Marija Sonja Pezdirc (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
275. Šuligoj, Metod. 2006. Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija* 39(2): 146-153.
276. Tate, Curtis E., James Cox, Vida Scarpello, Frank Hoy in Woodrow Stewart, W. 1992. *Small business management & entrepreneurship*. Boston: PWS-Kent.
277. Taylor, Frederick, W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. Dostopna prek: <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/taylor/sciman> (12. decenber 2009).

278. Thompson, Gary 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.
279. Tidd, Kathi L. in Joan S. Lockard 1978. Monetary Significance of the Affiliative Smile: A Case for Reciprocal Altruism. *Bulletin of the Psychonomic Society* 11 (June): 344–346.
280. Tosi, Henry L., Neal P. Mero in John R. Rizzo. 2000. *Managing organizational behavior*. Oxford: Blackwell Business.
281. Toš, Niko in Mitja Hafner-Fink. 1997. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
282. Tracy, Mark. 1995. *The Casino management handbook: a practical guide for increasing casino profits*. Las Vegas: Preston Pub.
283. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
284. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
285. van Baaren, Rick B. 2005. The Parrot Effect: How to Increase Tip Size. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Feb 2005 (46): 79–84.
286. van Baaren, Rick, Rob Holland, Bregje Steenaert in Ad van Knippenberg. 2003. Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation. *Journal of Experimental Social Psychology* 39: 393–398.
287. Vecchio, Robert P. 1987/1995. *Organizational behavior*. Fort Worth: Harcourt Brace College.
288. *Vegas Casino Workers Set Strike Vote Date*. Dostopno prek: http://www.gamblingplanet.org/GP_news_080307a (2. april 2009).
289. Venison, Peter 1983/1991. *Managing hotels*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
290. Verma, Rohit, Kate Karniouchina in Himanshu Mishra 2008. Exploring Consumer Reactions to Tipping Guidelines: Implications for Service Quality. *Cornell Hospitality Reports* 8(8) April 2008.
291. Vila, Antun in Jure Kovač 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
292. Vroom, Victor. 1967. *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
293. Wang, Shuo in Michael Lynn. 2007. *The Effects on Perceived Restaurant Expensiveness of Tipping and Its Alternatives*. *Cornell Hospitality Reports* 7(3) Februar 2007.
294. Wessels, Walter J. 1997. Minimum wages and tipped servers. *Economic Inquiry* 35(2): 334–349.
295. Wight, Milan E. 2006. *Tipping guide for Gratuitous Folks*. Victoria: Trafford Publishing.
296. Williams, Steve, Derek Adam-Smith in Gill Norris. 2004. Remuneration Practices in the UK Hospitality Industry in the Age of the National Minimum Wage. *The Service Industries Journal* 24(1): 171–186.
297. Woodhead, Robert. 2000. *Tipping – A Method for Optimizing Compensation for Intellectual Property*. Dostopno prek: <http://www.safecom.org.au/woodhead-model.htm> (13. julij 2008).
298. Xiao, Li. 2002. *The History of Organizational Behavior and Development*. Washington: The George Washington University. Dostopno prek: <http://home.gwu.edu/~lilyxiao/mono.pdf> (22. september 2008).
299. Younkins, Andrew Lee. 2009. Starbucks Case Tips the Scales: Changing California Law to Allow Supervisory Employees Their Fair Share of the Tips. *Social Science Electronic Publishing, Inc*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1415002 (4. april 2010).

300. Yu, Larry. 1999. *The international hospitality business: management and operations*. Oxford: The Haworth Hospitality Press.
301. Zupan, Nada in Bogdan Lipičnik. 1997. *Motivational Potential of Compensation in Transitional Economies: The Case of Slovenia*. Ljubljana: The Faculty of Economics. 579–583.
302. Zupan, Nada. 1999. Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*. (oktober 1999): 3–7.
303. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Viri:

1. Casino Austria. 1990. *Betriebsvereinbarung für die Arbeitnehmer der Casinos Austria*. Wien.
2. Casino Bled. 2009. *Podaki o deležu napitnine v prihodkih igralnih miz in stroškov dela*.
3. Casino Casis. 1985. *Convention collective nationale personnel dec jeux daus les casinos autorisés*. Paris.
4. Casino Club S. A. 2002. *Collective Bargaining Agreement*. Dostopno prek: <http://www.aleara.com.ar/ingles/ALEARA/CONVENIOS/convenios/CBA-CASINO%20CLUB.pdf>. (7. avgust 2007).
5. Casino Kobarid, d. d., 2004. *Pravilnik o plačah družbe Casino Kobarid*.
6. Casino Kobarid, d. d., 2009. *Podaki o deležu napitnine v prihodkih igralnih miz in stroškov dela*.
7. Casino Kristal Umag, d. o. o., 2007. *Pravilnik o radu Casino Kristal Umag, d. o. o. Umag*.
8. Casino Ljubljana. 2009. *Podaki o deležu napitnine v prihodkih igralnih miz in stroškov dela*.
9. Casino Maribor. 2009. *Podaki o deležu napitnine v prihodkih igralnih miz in stroškov dela*.
10. Casino Portorož. 2009. *Podaki o deležu napitnine v prihodkih igralnih miz in stroškov dela*.
11. Casino Venezia. 1996. *Contrato aziendale di lavoro per i dipendenti del casino Municipiale di Venezia*. Venezia.
12. Casinos de France. 2002. *Convention collective nationale des Casinos*. 29. mars 2002.
13. Center za mednarodno konkurenčnost. 2001. *Napitnine v igralništvu – Ekspertno mnenje*. Ljubljana.
14. 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.
15. Državni zbor Republike Slovenije. 2008. *Zapisnik seje Odbora Državnega zbora Republike Slovenije za finance in monetarno politiko* (1. julij 2008).
16. Državni zbor Republike Slovenije. EVA 2007-1611-0009. 2007. *Predlog Zakona o spremembah in dololnitvah zakona o igrah na srečo*.
17. European Commission. 2006. *Study Of Gambling Services In The Internal Market Of The European Union*.
18. Harrah's Entertainment, Inc. 2007. *Harrah's tips reward system*.
19. Hit Coloseum. 2003. *Pravilnik o skupljanju i podjeli napojnice u igraonici Hit Coloseum Sarajevo*. Sarajevo.
20. Hit Šentilj, d. d., 2007. *Pravilnik o plačah družbe Hit Šentilj*.
21. Hit Šentilj, d. d., 2009. *Podaki o deležu napitnine v prihodkih igralnih miz in stroškov dela*.

22. Hit, d. d., Nova Gorica. 1999. *Merjenja zadovoljstva zaposlenih 1999*. Interna dokumentacija.
23. Hit, d. d., Nova Gorica. 2003. *Merjenja zadovoljstva zaposlenih 2003*. Interna dokumentacija.
24. Hit, d. d., Nova Gorica. 2004. *Delovno navodilo Zbiranje in evidentiranje napitnine*.
25. Hit, d. d., Nova Gorica. 2004. *Podjetniška kolektivna pogodba*.
26. Hit, d. d., Nova Gorica. 2009. *Podaki o deležu napitnine v prihodkih igralnih miz in stroškov dela*.
27. HIT, Montenegro, d. o. o.. 2004. *Pravila kazina*. Pržno.
28. Holland Casino. 2006. *Collectieve arbeidsovereenkomst*. Amsterdam.
29. Illinois Gaming Board. 2007. *Minimum Internal Control Standards Section P – Tips And Gratuities*. Dostopno prek: <http://www.igb.state.il.us/mics/SECT-P.pdf> (2. april 2009).
30. *Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije*. Ur.l. RS, št. 2/1991 (28.junij 1991).
31. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. 2002. *Strategija slovenskega turizma 2002–2006*. Dostopno prek: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_strategija.pdf (28. julij 2008).
32. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije: Direktorat za turizem. 2006. *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011 (RNUST)*. Dostopno prek: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/Microsoft_Word_-_RNUST_2007-2011-popravki_10.7.2006-za_na_splet-1.pdf (28. julij 2008).
33. öibf – Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung. 2006. *Primerjava okvirnih delovnih in socialnih pogojev zaposlenih v gostinstvu in hotelirstvu: Avstrija–Slovenija*.
34. *Ordinance: Redding Rancheria Gaming Ordinance*. 2001. Dostopno prek: <http://doc.narf.org/nill/Codes/reddcode/reddgaming.htm> (25. september 2008).
35. Republika Slovenija. Ministrstvo za finance. 2009. *Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o igrah na srečo*. 11. 08. 2009.
36. Republika Slovenija. Predlog Zakona o igrah na srečo. 1994. *Poročevalec*. 50. Ljubljana.
37. Republika Slovenija. *Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti*. 2007. Uradni list RS, št. 69/2007 (31. julij 2007)
38. 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)*.
39. Republika Slovenija. *Zakon o davku na izplačane plače* (uradno prečiščeno besedilo) (ZDIP-UPB2) Ur. l. RS, št. 21/2006 (27. februar 2006).
40. Republika Slovenija. *Zakon o dohodnini* (uradno prečiščeno besedilo). Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis_ZAKO1245.html (4. junij 2009).
41. Republika Slovenija. *Zakon o gostinstvu (uradno prečiščeno besedilo)* (ZGos-UPB2). Ur. l. RS, št. 93/2007 (12. oktober 2009).
42. Republika Slovenija. *Zakon o igrah na srečo (uradno prečiščeno besedilo)* (ZIS-UPB1). Ur. l. RS, št. 134/2003 (30. december 2003).
43. Republika Slovenija. *Zakon o prispevkih za socialno varnost (ZPSV)*. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_ZAKO984.html (4. junij 2009)

44. Republika Slovenija. *Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o igran na srečo (ZIS-C)*. Ur. l. RS, št. 10/2010 (12. februar 2010).
45. San Francisco Hotels Multiemployer Group. 1999. *Memorandum of understanding*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/esa/olms/regs/compliance/cba/pdf/cbrp0871.pdf> (2. april 2009).
46. The AGA Survey of Casino Entertainment. 2007. *State of The States*. Dostopno prek: http://www.americangaming.org/assets/files/aga_2007_sos.pdf (23. januar 2009)
47. *Tipping Casino Dealers*. Dostopno prek: <http://casinoheadliners.com/columns/billburton/billburtontipping2.shtml> (18. junij 2008).
48. Turistična zveza Slovenije. 2001. *Gostoljubnost v turizmu*. Dostopno prek: <http://www.turisticna-zveza.si/doc/misel/GOSTOLJUBNOST%20V%20TURIZMU-10.doc> (8. februar 2008).
49. U.S. Department of Labor. Wage and Hour Division. 2009. *Fact Sheet 15: Tipped Employees Under the Fair Labor Standards Act (FLSA)*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs15.pdf> (4. april 2010)
50. UNI Gaming Global Union. 2005. *Results questionnaire 2003–2004*.
51. Urad Republike Slovenije za nadzor prirejanja iger na srečo. 2009. *Poročilo o delu 2008*. Dostopno prek: http://www.unpis.gov.si/fileadmin/unpis.gov.si/pageuploads/dokumenti/PORO_CILO_2008_UNPIS.pdf (17. avgust 2009).
52. Value based management. 2008. *Alderfer, Clayton P. ERG Theory*. Dostopno prek: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html (8. december 2009).

Internetni viri:

1. *AJPES. Agencija RS za javnopravne evidence in storitve*. 2007. Evidenca AJPES o obdelanih in javno objavljenih letnih poročilih gospodarskih družb za leto 2007. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/prs/> (15. junij 2008).
2. *COBISS*. Dostopno prek: <http://cobiss.izum.si/scripts/cobiss?ukaz=getid&lang=win> (14. julij 2009).
3. *Google*. Dostopno prek: <http://www.google.com/> (14. julij 2009).
4. *i.Tipping.com*. Dostopno prek: <http://www.itipping.com/index.htm> (15. april 2009).
5. *Internal Revenue Service*. Dostopno prek: <http://www.irs.gov/> (24. januar 2009).
6. *JUS INFO*. Dostopno prek: <http://www.ius-software.si/> (15. september 2008).
7. *Magellans. Worldwide Tipping Guide*. Dostopno prek: <http://www.magellans.com/store/article/367> (15. april 2009).
8. *Napitnina*. Dostopno prek: <http://www.napitnina.com/> (24. januar 2010).
9. *Oxford English Dictionary*. Dostopno prek: http://www.askoxford.com/concise_oed/gamble?view=uk (24. februar 2008).
10. *Reverso Dictionary*. Dostopno prek:

- http://www.reverso.net/text_translation.asp?lang=EN (8. februar 2009).
11. *SURS. Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/> (8. avgust.2008).
 12. *The O*NET® Content Model. O*NET Resource Center*. Dostopno prek: <http://www.onetcenter.org/overview.html> (2. januar 2008).
 13. *Tipping on travel*. Dostopno prek: <http://www.todotravel.com/english/tips/items/money/t-mon3.htm> (15. april 2009).
 14. *Tipping Page*. Dostopno prek: <http://www.tipping.org/TopPage.shtml> (15. oktober 2008).
 15. *U. S. Census Bureau*. Dostopno prek: <http://www.census.gov/econ/census02/data/industry/E722212.HTM>
 16. *U.S. Department Of Labor*. Dostopno prek: http://www.dol.gov/dol/allcfr/ESA/Title_29/Part_531/Subpart_C.htm (5. junij 2008).
 17. *Wikipedia*. Dostopno prek: <http://en.wikipedia.org/wiki/Tip> (2. april 2009).

PRILOGE

Priloga A: Ključne kompetence zaposlenih na obravnavanih delovnih mestih

Tabela A.1: Ključne kompetence zaposlenih v gostinstvu

	Kuhar ¹²¹	Natakar ¹²²	Receptor ¹²³
Naloge	Kontrolira pripravo hrane in strežne površine, da bi zagotovil spoštovanje varnih in sanitarnih praks rokovanja s hrano.	Preverja identiteto gostov, da bi zagotovil, da izpolnjujejo zahtevo glede najnižje dovoljene starosti za uživanje alkoholnih pijač.	Pozdravlja in registrira hotelske ali motelske goste in jim dodeljuje sobe.
	Obrača ali premika hrano, da bi zagotovil njeno enakomerno kuhanost.	Pobira plačila od strank.	Preverja kreditno sposobnost gostov in določa način plačila za namestitvev.
	Začinja in kuha hrano v skladu z recepti ali osebno presojo in izkušnjami.	Naročeno hrano gostov si zapisuje, zapomni ali vnese v računalnik, iz katerega se podatki prenesejo v kuhinjo.	Vodi evidenco o razpoložljivosti sob in računih gostov, ročno ali z uporabo računalnika.
	Opazuje in poskuša hrano, da bi ugotovil, ali je dovolj kuhana, pri čemer se poslužuje metod, kot je poskušanje, vohanje ali prebadanje s pripomočki.	Od gostov sprejema naročila hrane ali pijače.	Dela obračune, pobira plačila in za goste opravlja menjavo gotovine.
	Tehta, meri in meša sestavine v skladu z recepti ali osebno presojo, pri čemer uporaba različne kuhinjske pripomočke in opremo.	Preverja pri strankah, ali uživajo v obroku in po potrebi ukrepa, da bi odpravil probleme.	Opravlja enostavne knjigovodske operacije, kot je bilanciranje gotovinskih kontov.
	Porcionira, ureja in krasi hrano ter jo streže natakarmem ali gostom.	Gostom streže hrano ali pijačo in po potrebi pripravlja ali streže posebne jedi.	Izdaja ključne sob in postreščkom daje navodila.
	Uravnava temperaturo pečic, žarov ali pekačev.	Pripravlja račune, iz katerih so razvidne posamezne postavke, skupni znesek in DDV.	Skupaj z gosti pregleduje račune in stroške med postopkom njihove odjave.
	Nadomešča druge kuharje ali jim pomaga v izrednih primerih ali ob konicah.	Odstranjuje posodo in kozarce z miz ali pultov in jih odnaša v kuhinjo na pomivanje.	Knjiži stroške, kot so stroški sobe, hrane, pijače ali telefona, ročno ali z uporabo računalnika.
	Peče v pečici, posodi in na žaru ter duši meso, ribe, zelenjavo in drugo hrano.	Gostom predstavlja menije, odgovarja na njihova vprašanja glede posameznih postavk in jim na prošnjo priporoča hrano ali pijačo.	Prenaša in sprejema sporočila z uporabo telefona ali telefonske centrale.
Pere, lupi in reže sadje in zelenjavo ter iz njih odstranjuje semena, da bi jih pripravil za uživanje.	Goste obvešča o ponudbi dneva.	Kontaktira sobarice ali vzdrževalce, če imajo gostje probleme.	
Znanje	Proizvodnja hrane — Pozna tehnike in opremo za sajenje, gojenje in pobiranje živilskih proizvodov (tako rastlinskih kot živalskih), namenjenih potrošnji, vključno s tehnikami shranjevanja/rokovanja.	Postrežba strank — Pozna načela in postopke za zagotavljanje postrežbe strank. To vključuje ocenjevanje potreb strank, izpolnjevanje standardov kvalitete storitev in ocenjevanje zadovoljstva strank.	Postrežba strank — Pozna načela in postopke za zagotavljanje postrežbe strank. To vključuje ocenjevanje potreb strank, izpolnjevanje standardov kvalitete storitev in ocenjevanje zadovoljstva strank.
	Postrežba strank — Pozna načela in postopke za zagotavljanje postrežbe strank. To vključuje ocenjevanje potreb strank, izpolnjevanje standardov kvalitete storitev in ocenjevanje zadovoljstva strank.	Jezik — Pozna strukturo in vsebino npr. angleškega jezika, vključno s pomenom in črkovanjem besed, pravili skladnje in slovnice.	Upravljanje in vodenje — Pozna načela poslovanja in vodenja, ki zajemajo strateško planiranje, razporejanje virov, modeliranje človeških virov, tehnike vodenja, proizvodne metode ter koordinacijo ljudi in virov.
		Prodaja in marketing — Pozna načela in metode predstavljanja, promocije in prodaje proizvodov ali storitev. To vključuje strategijo in taktike trženja, predstavljanje proizvodov, prodajne tehnike in sistem nadzora prodaje.	Pisarniško poslovanje — Pozna upravne in pisarniške postopke in sisteme, kot so obdelovanje besedil, upravljanje z datotekami in dokumenti, stenografija in prepisovanje, oblikovanje obrazcev ter drugi pisarniški postopki in terminologija.

¹²¹ Summary Report for: 35-2014.00 – Cooks, Restaurant. Dostopno prek: <http://online.onetcenter.org/link/summary/35-2014.00> (2. januar 2008).

¹²² Summary Report for 35-3031.00 – Waiters and Waitresses. Dostopno prek: <http://online.onetcenter.org/link/summary/35-3031.00> (2. januar 2008).

¹²³ Summary Report for 43-4081.00 – Hotel, Motel, and Resort Desk Clerks/. Dostopno prek: <http://online.onetcenter.org/link/summary/43-4081.00> (2. januar 2008).

	Kuhar	Natakar	Receptor
Znanje	Proizvodnja in predelava — Pozna surovine, proizvodne procese, kontrolo kvalitete in druge tehnike za doseganje čim večje učinkovitosti proizvodnje in distribucije blaga.	Proizvodnja hrane — Pozna tehnike in opremo za sajenje, gojenje in pobiranje živalskih proizvodov (tako rastlinskih kot živalskih), namenjenih potrošnji, vključno s tehnikami shranjevanja/rokovanja.	Jezik — Pozna strukturo in vsebino npr. angleškega jezika, vključno s pomenom in črkovanjem besed, pravili skladnje in slovnice.
			Matematika — Zna aritmetiko, algebro, geometrijo, računstvo in statistiko, ter jih zna uporabljati.
			Prodaja in marketing — Pozna načela in metode predstavljanja, promocije in prodaje proizvodov ali storitev. To vključuje strategijo in taktike trženja, predstavljanje proizvodov, prodajne tehnike in sistem nadzora prodaje.
Veščine	Aktivno poslušanje — Posveča polno pozornost temu, kar ljudje govorijo, vzame si čas, da razume, kaj mu hočejo povedati, po potrebi postavlja vprašanja in ne prekinja sogovornika na neprimernih mestih.	Aktivno poslušanje — Posveča polno pozornost temu, kar ljudje govorijo, vzame si čas, da razume, kaj mu hočejo povedati, po potrebi postavlja vprašanja in ne prekinja sogovornika na neprimernih mestih.	Aktivno poslušanje — Posveča polno pozornost temu, kar ljudje govorijo, vzame si čas, da razume, kaj mu hočejo povedati, po potrebi postavlja vprašanja in ne prekinja sogovornika na neprimernih mestih.
	Razumevanje besedil — Razume pisne stavke in odstavke v dokumentih, povezanih z njegovim delom.	Govorjenje — Z drugimi govori tako, da učinkovito prenese informacijo.	Govorjenje — Z drugimi govori tako, da učinkovito prenese informacijo.
	Govorjenje — Z drugimi govori tako, da učinkovito prenese informacijo.	Storitvena naravnost — Aktivno išče načine, kako bi lahko pomagal ljudem.	Storitvena naravnost — Aktivno išče načine, kako bi lahko pomagal ljudem.
	Aktivno učenje — Razume posledice novih informacij tako za tekoče kot bodoče reševanje problemov in odločanje.	Socialna inteligenca — Zaveda se reakcij drugih in razume, zakaj reagirajo tako.	Socialna inteligenca — Zaveda se reakcij drugih in razume, zakaj reagirajo tako.
	Dajanje navodil — Druge uči, kako kaj narediti..	Koordinacija — Prilagaja svoja dejanja glede na dejanja drugih.	Kritično razmišljanje — Uporablja logiko in sklepanje pri ugotavljanju prednosti in slabosti alternativnih rešitev, zaključkov ali pristopov k problemom.
	Strategije učenja — Ko se uči novih stvari ali ko uči nove stvari, izbere in uporablja situaciji primerne metode in postopke usposabljanja/dajanja navodil.	Razumevanje besedil — Razume pisne stavke in odstavke v dokumentih, povezanih z njegovim delom.	Razumevanje besedil — Razume pisne stavke in odstavke v dokumentih, povezanih z njegovim delom.
	Socialna inteligenca — Zaveda se reakcij drugih in razume, zakaj reagirajo tako.	Dajanje navodil — Druge uči, kako kaj narediti..	Dajanje navodil — Druge uči, kako kaj narediti..
	Koordinacija — Prilagaja svoja dejanja glede na dejanja drugih.	Kritično razmišljanje — Uporablja logiko in sklepanje pri ugotavljanju prednosti in slabosti alternativnih rešitev, zaključkov ali pristopov k problemom.	Matematika — Za reševanje problemov uporablja tudi matematiko.
		Strategije učenja — Ko se uči novih stvari ali ko uči nove stvari, izbere in uporablja situaciji primerne metode in postopke usposabljanja/dajanja navodil.	Koordinacija — Prilagaja svoja dejanja glede na dejanja drugih.
	Upravljanje s časom — Upravlja z lastnim časom in časom drugih.	Upravljanje s časom — Upravlja z lastnim časom in časom drugih.	Spremljanje — Spremlja/ocenjuje svojo lastno uspešnost, kot tudi uspešnost drugih posameznikov ali organizacij, da bi dosegel izboljšanje stanja ali sprejel ukrepe za odpravo napak.

	Kuhar	Natakar	Receptor
Sposobnosti	Občutek za probleme — Sposoben je vedeti, da je nekaj narobe ali da se verjetno ne bo dobro izteklo. To ne pomeni sposobnosti za rešitev problema, pač pa zgolj sposobnost zaznave problema.	Razumevanje ustnih sporočil — Sposoben je poslušati in razumeti informacije in ideje, ki se mu predstavijo v govorjenih besedah in stavkih.	Razumevanje ustnih sporočil — Sposoben je poslušati in razumeti informacije in ideje, ki se mu predstavijo v govorjenih besedah in stavkih.
	Urejanje informacij — Sposobnost urejati stvari ali dejanja v določenem zaporedju ali po določenem vzorcu upoštevajoč določeno pravilo ali sklop pravil (npr. vzorci števil, črk, besed, slik, matematičnih operacij).	Sposobnost ustnega izražanja — Sposoben je sporočiti informacije in ideje ter govoriti tako, da ga drugi razumejo.	Sposobnost ustnega izražanja — Sposoben je sporočiti informacije in ideje ter govoriti tako, da ga drugi razumejo.
	Ostrina vida od blizu — Sposoben je videti podrobnosti od blizu (s kakšnega metra oddaljenosti).	Jasnost govora — Sposoben je govoriti jasno, tako da ga drugi lahko razumejo.	Jasnost govora — Sposoben je govoriti jasno, tako da ga drugi lahko razumejo.
	Porazdelitev časa — Sposoben je delati zdaj eno zdaj drugo stvar ali celo več stvari ali se posvečati zdaj enemu zdaj drugemu viru informacij ali celo več virom informacij (kot so npr. govor, zvok, dotik ali drugi viri).	Prepoznavanje govora — Sposoben je identificirati in razumeti govor druge osebe.	Ostrina vida od blizu — Sposoben je videti podrobnosti od blizu (s kakšnega metra oddaljenosti).
	Ročna spretnost — Sposoben je hitro premikati prste, prste in roko hkrati ali obe roki, da bi prijel, premikal ali zbiral predmete.	Moč trupa — Sposoben je uporabljati trebušne mišice in mišice spodnjega dela hrbta za podporo telesu, in sicer vedno znova in stalno, ne da bi omagal ali se utrudil.	Prepoznavanje govora — Sposoben je identificirati in razumeti govor druge osebe.
	Razumevanje ustnih sporočil — Sposoben je poslušati in razumeti informacije in ideje, ki se mu predstavijo v govorjenih besedah in stavkih.	Groba koordinacija telesa — Sposoben je koordinirati gibe rok, nog in trupa, ko je celo telo v premikanju.	Razumevanje besedil — Sposoben je prebrati in razumeti informacije in ideje, ki se mu predstavijo v pisni obliki.
	Sposobnost ustnega izražanja — Sposoben je sporočiti informacije in ideje ter govoriti tako, da ga drugi razumejo.	Razvrščanje informacij — Sposoben je razvrščati informacije ali ukrepe v določenem redu ali vzorcu glede na določeno pravilo ali niz pravil (npr. vzorec števil, črk, besed, slik, matematičnih operacij).	Občutek za probleme — Sposoben je vedeti, da je nekaj narobe ali da se verjetno ne bo dobro izteklo. To ne pomeni sposobnosti za rešitev problema, pač pa zgolj sposobnost zaznave problema.
	Deduktivno razmišljanje — Sposoben je uporabiti splošna pravila za posebne probleme in priti do smiselnih odgovorov.	Občutek za probleme — Sposoben je vedeti, da je nekaj narobe ali da se verjetno ne bo dobro izteklo. To ne pomeni sposobnosti za rešitev problema, pač pa zgolj sposobnost zaznave problema.	Induktivno razmišljanje — Sposoben je združevati posamezne informacije, da bi na tej podlagi prišel do nekaterih splošnih pravil ali potegnili zaključke (kar pomeni, da je tudi sposoben najti povezave med na videz nepovezanimi dogodki).
	Jasnost govora — Sposoben je govoriti jasno, tako da ga drugi lahko razumejo.	Mirnost dlani in rok — Sposoben je obdržati mirne dlani in roke, medtem ko premika roko ali ko drži dlan in roko v določenem položaju.	Sposobnost pisnega izražanja — Sposoben je sporočiti informacije in ideje v pisni obliki tako, da ga drugi razumejo.
	Prepoznavanje govora — Sposoben je identificirati in razumeti govor druge osebe.		Urejanje informacij — Sposoben je urediti stvari ali dejanja v določenem redu ali vzorcu v skladu s posebnim pravilom ali nizom pravil (npr. v vzorec števil, črk, besed, slik ali matematičnih operacij).

Tabela A.2: Ključne kompetence zaposlenih v igralništvu

	Krupje ¹²⁴	Inšpektor na igralnih avtomatih ¹²⁵	Blagajnik ¹²⁶
Naloge	Menja papirnati denar za igralne žetone.	Nadzira ročna izplačila jackpotov, da bi zagotovil, da se opravijo hitro.	Spoštovanje vseh igralniških predpisov.
	Izplačuje dobitke ali pobira nedobitne stave v skladu s pravili in postopki, ki veljajo za določeno igro.	Nadzira delovanje iztrosišč žetonov v igralnih avtomatih in po potrebi popolnjuje hopperje.	Varovanje zaupne narave transakcij strank.
	Deli karte igralnici in jih primerja z rokami igralcev, da bi določil zmagovalca, na primer pri blackjacku.	Odziva se na pritožbe gostov in jih rešuje.	Šteje zaloge in usklajuje dnevne povzetke transakcij, tako da zagotovi ujemanje saldov v knjigovodski evidenci.
	Izvaja igre na srečo, kot so craps, ruleta, igre s kartami ali keno, pri čemer sledi vsem veljavnim pravilom ali predpisom.	Sprehaja se po prostorih, za katere je odgovoren, da bi se prepričal, ali vsi igralci sledijo pravilom igre in ali avtomati pravilno delujejo.	Strankam menja igralne čeke, kupone in žetone v gotovino.
	Pred začetkom igre preveri, če so vsi igralci postavili svoje stave.	Ponastavlja igralne avtomate po izplačilih.	Skrbi za varnost blagajne.
	Stoji za igralno mizo in vsakemu igralcu razdeli ustrezno število kart.	Opravlja manjša popravila ali prilagoditve na igralnih avtomatih ter odpravlja probleme, kot so napake v delovanju in zamaški žetonov.	Določa potrebe po gotovini posameznih okenc ter naroča potrebno gotovino in žetone.
	Pregleduje karte in ostalo opremo, ki se rabi med igro, da bi se prepričal, da so v dobrem stanju.	Vodi evidenco nepravilnosti v delovanju avtomatov in dokumentira nepravilnosti, ki zahtevajo popravilo.	Preverja točnost poročil, kot so pooblastila, usklajevalne transakcije in zbirna poročila o menjalnih transakcijah.
	Začenja igre in jih nadzira, kot tudi igralniško opremo, ter objavlja dobitne številke ali barve.	Strankam menja gotovino, bodisi v zahtevano kombinacijo bankovcev, bodisi v žetone.	Gostom unovčuje čeke in obdeluje plačila s kreditnimi karticami.
	Odpira in zapira blagajne igralnih miz in igralne mize.	Odgovarja na vprašanja gostov glede funkcij igralnih avtomatov in izplačil dobitkov.	Prodaja žetone ali listke gostom ali zaposlenim, ki jih nato preprodajo gostom.
	Izračunava zneske dobitkov ali izgub igralcev ali pregleda listke, ki mu jih ti predložijo, da bi izračunal znesek dobitka.	Na avtomate v okvari postavi znak »V okvari« in obvešča tehnike v primeru, da je avtomat potrebno popraviti ali odstraniti.	Po potrebi opravlja praznjenje in rotacijo gotovine, žetonov in blagajn igralnih miz.
Znanje	Matematika — Zna aritmetiko, algebro, geometrijo, računstvo in statistiko, in jih zna uporabljati.	Postrežba strank — Pozna načela in postopke za zagotavljanje postrežbe strank. To vključuje ocenjevanje potreb strank, izpolnjevanje standardov kvalitete storitev in ocenjevanje zadovoljstva strank.	Postrežba strank — Pozna načela in postopke za zagotavljanje postrežbe strank. To vključuje ocenjevanje potreb strank, izpolnjevanje standardov kvalitete storitev in ocenjevanje zadovoljstva strank.
	Postrežba strank — Pozna načela in postopke za zagotavljanje postrežbe strank. To vključuje ocenjevanje potreb strank, izpolnjevanje standardov kvalitete storitev in ocenjevanje zadovoljstva strank.	Matematika — Zna aritmetiko, algebro, geometrijo, računstvo in statistiko, in jih zna uporabljati.	Matematika — Zna aritmetiko, algebro, geometrijo, računstvo in statistiko, in jih zna uporabljati.
	Psihologija — Poznavanje človeškega obnašanja in delovanja; razlik v sposobnostih, osebnostih in zanimanjih posameznikov; učenja in motivacije; raziskovalnih metod, ki se uporabljajo v psihologiji; ter prepoznavanja in zdravljenja vedenjskih in čustvenih motenj.	Upravljanje in vodenje — Pozna načela poslovanja in vodenja, ki zajemajo strateško planiranje, razporejanje virov, modeliranje človeških virov, tehnike vodenja, proizvodne metode ter koordinacijo ljudi in virov.	
		Jezik — Poznavanje strukture in vsebine npr. angleškega jezika, vključno s pomenom in črkovanjem besed, pravili skladnje in slovnice.	Jezik — Poznavanje strukture in vsebine npr. angleškega jezika, vključno s pomenom in črkovanjem besed, pravili skladnje in slovnice.
		Javna varnost — Poznavanje ustrezne opreme, politik, postopkov in strategij za spodbujanje učinkovitih lokalnih, državnih ali zveznih varnostnih ukrepov za zaščito ljudi, podatkov, premoženja in ustanov.	
	Izobraževanje in usposabljanje — Poznavanje načel in metod za oblikovanje učnih programov in njihovo izvajanje tako za posameznike kot za skupine, ter merjenje učinkov usposabljanja.		

¹²⁴ Summary Report for: 39-3011.00 – Gaming Dealers. Dostopno prek: <http://online.onetcenter.org/link/summary/39-3011.00> (2. januar 2008).

¹²⁵ Summary Report for: 39-1012.00 – Slot Key Persons. Dostopno prek: <http://online.onetcenter.org/link/summary/39-1012.00> (2. januar 2008).

¹²⁶ Summary Report for: 43-3041.00 – Gaming Cage Workers. Dostopno prek: <http://online.onetcenter.org/link/summary/43-3041.00> (2. januar 2008).

	Krupje	Inšpektor na igralnih avtomatih	Blagajnik
Veščine	Matematika — Za reševanje problemov uporablja tudi matematiko.	Aktivno poslušanje — Posveča polno pozornost temu, kar ljudje govorijo, vzame si čas, da razume, kaj mu hočejo povedati, po potrebi postavlja vprašanja in ne prekinja sogovornika na neprimernih mestih.	Matematika — Za reševanje problemov uporablja tudi matematiko.
	Govorjenje — Z drugimi govori tako, da učinkovito prenese informacijo.	Matematika — Za reševanje problemov uporablja tudi matematiko.	Aktivno poslušanje — Posveča polno pozornost temu, kar ljudje govorijo, vzame si čas, da razume, kaj mu hočejo povedati, po potrebi postavlja vprašanja in ne prekinja sogovornika na neprimernih mestih.
	Aktivno poslušanje — Posveča polno pozornost temu, kar ljudje govorijo, vzame si čas, da razume, kaj mu hočejo povedati, po potrebi postavlja vprašanja in ne prekinja sogovornika na neprimernih mestih.	Aktivno učenje — Razume posledice novih informacij tako za tekoče kot bodoče reševanje problemov in odločanje.	Govorjenje — Z drugimi govori tako, da učinkovito prenese informacijo.
	Storitvena naravnost — Aktivno išče načine, kako bi lahko pomagal ljudem.	Govorjenje — Z drugimi govori tako, da učinkovito prenese informacijo.	Razumevanje besedil — Razume pisne stavke in odstavke v dokumentih, povezanih z njegovim delom.
	Socialna inteligenca — Zaveda se reakcij drugih in razume, zakaj reagirajo tako.	Socialna inteligenca — Zaveda se reakcij drugih in razume, zakaj reagirajo tako.	Storitvena naravnost — Aktivno išče načine, kako bi lahko pomagal ljudem.
	Spremljanje — Spremlja/ocenjuje svojo lastno uspešnost, kot tudi uspešnost drugih posameznikov ali organizacij, da bi dosegel izboljšanje stanja ali sprejel ukrepe za odpravo napak.	Kritično razmišljanje — Uporablja logiko in sklepanje pri ugotavljanju prednosti in slabosti alternativnih rešitev, zaključkov ali pristopov k problemom.	Dajanje navodil — Druge uči, kako kaj narediti.
	Strategije učenja — Ko se uči novih stvari ali ko uči nove stvari, izbere in uporablja situaciji primerne metode in postopke usposabljanja/dajanja navodil.	Storitvena naravnost — Aktivno išče načine, kako bi lahko pomagal ljudem.	Kritično razmišljanje — Uporablja logiko in sklepanje pri ugotavljanju prednosti in slabosti alternativnih rešitev, zaključkov ali pristopov k problemom.
	Koordinacija — Prilagaja svoja dejanja glede na dejanja drugih.	Dajanje navodil — Druge uči, kako kaj narediti..	Strategije učenja — Ko se uči novih stvari ali ko uči nove stvari, izbere in uporablja situaciji primerne metode in postopke usposabljanja/dajanja navodil.
	Razumevanje besedil — Razume pisne stavke in odstavke v dokumentih, povezanih z njegovim delom.	Strategije učenja — Ko se uči novih stvari ali ko uči nove stvari, izbere in uporablja situaciji primerne metode in postopke usposabljanja/dajanja navodil.	Upravljanje s časom — Upravlja z lastnim časom in časom drugih.
		Spremljanje — Spremlja/ocenjuje svojo lastno uspešnost, kot tudi uspešnost drugih posameznikov ali organizacij, da bi dosegel izboljšanje stanja ali sprejel ukrepe za odpravo napak.	Socialna inteligenca — Zaveda se reakcij drugih in razume, zakaj reagirajo tako.

	Krupje	Inšpektor na igralnih avtomatih	Blagajnik
Sposobnosti	Sposobnost ustnega izražanja — Sposoben je, sporočiti informacije in ideje ter govoriti tako, da ga drugi razumejo.	Sposobnost ustnega izražanja — Sposoben je, sporočiti informacije in ideje ter govoriti tako, da ga drugi razumejo.	Spretnost s števkami — Sposoben je hitro in pravilno seštevati, odštevati, množiti ali deliti.
	Občutek za probleme — Ima sposobnost, da ve, da je nekaj narobe ali da se verjetno ne bo dobro izteklo. To ne pomeni sposobnosti za rešitev problema, pač pa zgolj sposobnost zaznave problema.	Razumevanje ustnih sporočil — Sposoben je poslušati in razumeti informacije in ideje, ki se mu predstavijo v govorjenih besedah in stavkih.	Ostrina vida od blizu — Sposoben je videti podrobnosti od blizu (s kakšnega metra oddaljenosti).
	Jasnost govora — Sposoben je govoriti jasno, tako da ga drugi lahko razumejo.	Občutek za probleme — Ima sposobnost, da ve, da je nekaj narobe ali da se verjetno ne bo dobro izteklo. To ne pomeni sposobnosti za rešitev problema, pač pa zgolj sposobnost zaznave problema.	Sposobnost ustnega izražanja — Sposoben je, sporočiti informacije in ideje ter govoriti tako, da ga drugi razumejo.
	Razumevanje ustnih sporočil — Sposoben je poslušati in razumeti informacije in ideje, ki se mu predstavijo v govorjenih besedah in stavkih.	Ostrina vida od blizu — Sposoben je videti podrobnosti od blizu (s kakšnega metra oddaljenosti).	Občutek za probleme — Ima sposobnost, da ve, da je nekaj narobe ali da se verjetno ne bo dobro izteklo. To ne pomeni sposobnosti za rešitev problema, pač pa zgolj sposobnost zaznave problema.
	Prepoznavanje govora — Sposoben je identificirati in razumeti govor druge osebe.	Prepoznavanje govora — Sposoben je identificirati in razumeti govor druge osebe.	Matematično razmišljanje — Sposoben je, izbrati pravo matematično metodo ali formulo za rešitev problema.
	Ostrina vida od blizu — Sposoben je videti podrobnosti od blizu (s kakšnega metra oddaljenosti).	Deduktivno razmišljanje — Sposoben je uporabiti splošna pravila za posebne probleme in priti do smiselnih odgovorov.	Razumevanje ustnih sporočil — Sposoben je poslušati in razumeti informacije in ideje, ki se mu predstavijo v govorjenih besedah in stavkih.
	Ročna spretnost — Sposoben je hitro premikati prste, prste in roko hkrati, ali obe roki, da bi prijel, premikal ali zbiral predmete.	Jasnost govora — Sposoben je govoriti jasno, tako da ga drugi lahko razumejo.	Jasnost govora — Sposoben je govoriti jasno, tako da ga drugi lahko razumejo.
	Selektivna pozornost — Sposoben je koncentracije na določeno nalogo v določenem daljšem obdobju, ne da bi se pri tem pustil motiti.	Moč trupa — Sposoben je uporabljati trebušne mišice in mišice spodnjega dela hrbta za podporo telesu, in sicer vedno znova in stalno, ne da bi omagal ali se utrudil.	Razvrščanje informacij — Sposoben je razvrščati informacije ali ukrepe v določenem redu ali vzorcu glede na določeno pravilo ali niz pravil (npr. vzorec števil, črk, besed, slik, matematičnih operacij).
	Prilagodljivost kategorijam — Sposoben je, postaviti ali uporabiti različna pravila za združevanje stvari na različne načine.	Selektivna pozornost — Sposoben je koncentracije na določeno nalogo v določenem daljšem obdobju, ne da bi se pri tem pustil motiti.	Prepoznavanje govora — Sposoben je identificirati in razumeti govor druge osebe.
	Deduktivno razmišljanje — Sposoben je uporabiti splošna pravila za posebne probleme in priti do smiselnih odgovorov.		Selektivna pozornost — Sposoben je koncentracije na določeno nalogo v določenem daljšem obdobju, ne da bi se pri tem pustil motiti.

Priloga B: Navodila za povečanje in napitninske uzance

Navodilo B 1: Navodila za izpolnitev pričakovanj gostov

1. Zaposleni¹²⁷ bi morali priti na delo najmanj 15 minut pred uradnim začetkom dela, da bi lahko poskrbeli, da bo vse pripravljeno, preden začnejo delati.
2. Ne glede na to kaj se vam je zgodilo tisti dan pred začetkom dela in kaj se bo dogajalo po zaključku dela, morate težave pustiti doma. Vaši gosti ne potrebujejo vaših težav. In vaše težave jih tudi ne zanimajo!
3. Smejte se, smejte se, smejte se! Če je vaš gost imel slab dan, želi videti nasmešek, da laže pozabi svoje težave. Če je vaš gost imel super dan, noče, da ga vi spravite v slabo voljo. Zato smejte se, smejte se, smejte se!
4. Poskrbite, da bo vaša zunanja podoba/vaša uniforma čista, urejena, nič raztrgana in nič zmečkana. Nihče si ne želi, da bi mu stregel nekdo, ki je umazan.
5. Osebna higiena je zelo pomembna. Če želite videti, kako se vaše napitnine nižajo, pojdite v službo z mastnimi lasmi, slabim zadahom in slabim telesnim vonjem. Preden pričnete z delom, preverite, ali je pri vas vse na svojem mestu.
6. Če imate dolge lase, poskrbite, da bo vaša pričeska urejena tako, da lasje ne bodo padali v gostovo hrano in pijačo. Lasje naj vam ne padajo na oči. Skrbna nega je najboljši način, kako pridobivati zaupanje gostov.
7. Poskrbite, da prevzamete vso odgovornost za vašo enoto. Vi ste odgovorni za vsako zahtevo ali željo po pijači, ki jo izrazijo gosti v enoti, ki jo pokrivata vi. Vi prevzamete odgovornost. Ves čas morate obvladovati situacijo. Če naletite na težavo, se z njo spoprimate takoj, in to osebno.
8. Vsako stranko, ki vstopi v vašo enoto, morate nagovoriti v roku 1 minute (2 minuti, če imate res gnečo!). Tudi če gostov ne morete takoj postreči, jim dajte vedeti, da ste jih opazili, in sicer tako, da jim rečete »Dober dan« ali »Takoj bom pri vas«. Nato se jim čim prej posvetite.
9. Prinesite gostom naročilo takrat, ko ga zahtevajo, in ne takrat, ko se vam to zdi primerno. Ne prinesite solate, kruha, pijač in glavne jedi istočasno, rekoč »V kuhinji so vse pomešali«. Poskrbeti morate, da je solata pripravljena za serviranje v par

¹²⁷ Povzeto po Farnham 2005.

minutah. To je vaša enota. Ne dovolite, da ima gost 15 minut prazen kozarec, preden ga vprašate, ali bi želel še enega. Vprašajte ga, ko ima še 1/3 kozarca polnega.

10. Zapomnite si na pamet celoten jedilni list/list pijač. Bodite sposobni odgovoriti na najpogostejša vprašanja. Če nekega odgovora ne veste, ne lažite. Gostu recite, da boste povprašali pri sodelavcih. Ko imate vse informacije, se vrnite k njemu s pravim odgovorom.

11. Če imate kakšne posebne ponudbe v lokalni, si jih zapomnite, preden začnete vašo delovno izmeno.

12. Prepričajte se, da ste seznanjeni z vsemi dogodki, ki se pri vas obetajo, in z vsemi posebnimi promocijami.

13. Namesto da se osredotočite zgolj na izvrševanje naročil, poskrbite tudi za sprotno odnašanje umazanih krožnikov, kozarcev in steklenic. Gosti ne marajo sedeti ali stati v natrpanem prostoru. Pivci še posebej ne marajo, da se okoli njih nabirajo prazni kozarci. To jim vzbuja slabo vest.

14. VAŠA naloga je, da bo vaša enota vedno čista, brezhibna in urejena. Čistoča je nekaj božanskega! Če vaš gost dobi lepljiv jedilni list ali se nasloni na lepljiv točilni pult, se lahko poslovite od vaše napitnine.

15. Uporabite čas, ko je manj gneče, za napolnitev zaloga in pripravo na čas, ko bo zopet gneča. Ne stojte križem rok, dokler se zopet ne nabere gneča, vi pa potem ugotovite, da nimate več sveže kave, da ste ostali brez slamice in narezanih limon. Poskrbite, da izkoristite čas, ko je bolj umirjeno, za pripravo na bolj živahen čas.

16. Potem ko ste postregli gosta, se vedno čez nekaj minut vrnite k njemu in preverite, ali je vse v redu. Nikoli ničesar ne jemljite kot samoumevno.

17. Nikoli ne prinesite zgolj računa. Vedno vprašajte npr. »Vam lahko še s čim postrežem?«. Če je odgovor »Ne«, lahko gosta vprašate, ali želi račun. Če mu zgolj prinesete račun, ne da bi preverili njegove želje, dajete gostu vtis, da ga priganjate in da ste nevljudni. Edina izjema temu pravilu je primer, ko gost izrecno vpraša za račun.

18. In še zadnja stvar... Nikoli ne zapustite delovnega mesta, dokler niste opravili »nalog, ki so vam bile naložene«. Vaša enota mora biti pripravljena za naslednjo izmeno – prav tako kot si tudi sami želite, da bi bilo vse nared za vaš začetek dela.

Tabela B.1: Navade oz. priporočila v zvezi z napitnino v nekaterih svetovnih državah

	Država	Restavracije	Vratarji	Taksisti	Nivo pričakovanja zaposlenih
1	Anglija	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	15%	srednje
2	Argentina	10%	1 USD	zaokrožitev računa navzgor	srednje
3	Armenija	10%	50 centov - 1 USD za kovček	ni navade	srednje
4	Avstrija	5% od postrežbe	1 - 2 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	nizko
5	Avstralija	10% v kvalitetnejših restavracijah	2 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
6	Azerbajdžan	10%	50 centov - 1 USD za kovček	ni navade	srednje
7	Bahami	10%	1 USD za kovček	10%	srednje
8	Bahrajn	10%	1 - 2 USD za kovček	10%	srednje
9	Belgija	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
10	Bolgarija	10%	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
11	Bolivija	10%	75 centov za kovček	10%	srednje
12	Brazilija	10 - 15%	1 USD za kovček	10%	visoko
13	Brunej	ni navade	ni navade	ni navade	ne pričakujejo
14	Costa Rica	ni navade	1 USD za kovček	10%	ne pričakujejo
15	Čile	10% kot dodatek k postrežbi	1 USD za kovček	ni navade	srednje
16	Danska	ni navade	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	ne pričakujejo
17	Egipt	5-10% kot dodatek k postrežbi	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
18	Ekvador	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	75 centov za kovček	ni navade	srednje
19	Fiji	ni navade	ni navade	zaokrožitev računa navzgor	ne pričakujejo
20	Filipini	10%	50 centov - 1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
21	Finska	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
22	Francija	5-10%	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
23	Grčija	5-10% kot dodatek k postrežbi	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
24	Gvatemala	10% kot dodatek k postrežbi	1 USD za kovček	10%	srednje
25	Hong Kong	10% kot dodatek k postrežbi	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
26	Indija	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
27	Indonezija	10%	50 centov skupaj	zaokrožitev računa navzgor	srednje
28	Irsko	10 - 15%	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	visoko
29	Islandija	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
30	Italija	10% kot dodatek k postrežbi	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
31	Izrael	12 - 15% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	12 - 15%	visoko
32	Japonska	Napitnino zaznavajo kot žalitev	ni navade	ni navade	ne pričakujejo
33	Južna Afrika	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	50 centov total	10%	srednje
34	Južna Koreja	ni navade	ni navade	ni navade	ne pričakujejo
35	Kajmanski otoki	15% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	10%	srednje
36	Kanada	15%	1 - 2 USD za kovček	10%	visoko
37	Kenija	5% v kolikor ni vključena v postrežbo	50 centov za kovček	ni navade	nizko
38	Kitajska	3% v večjih mestih	1 - 2 USD	ni navade	nizko
39	Kolumbija	10%	75 centov za kovček	ni navade	srednje
40	Kuba	1 USD za nadstandardno postrežbo	1 USD za dodatno storitev	1 USD za dodatne storitve	nizko

	Država	Restavracije	Vratarji	Taksisti	Nivo pričakovanja zaposlenih
41	Luksemburg	5-10%	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
42	Macao	10% kot dodatek k postrežbi	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
43	Madagaskar	10%	50 centov za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
44	Madžarska	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	ni navade	zaokrožitev računa navzgor	srednje
45	Malezija	ni navade	ni navade	ni navade	ne pričakujejo
46	Maroko	zaokrožitev računa navzgor	50 centov za kovček	zaokrožitev računa navzgor	nizko
47	Mehika	10-15%	1 USD	50 centov	visoko
48	Nemčija	5-10%	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
49	Nikaragva	10% v primeru nadstandardne postrežbe	1 USD za kovček	10%	srednje
50	Nizozemska	5-10%	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
51	Norveška	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
52	Nova Zelandija	ni navade	ni navade	ni navade	ne pričakujejo
53	Oman	ni navade	ni navade	ni navade	ne pričakujejo
54	Paragvaj	10%	75 centov za kovček	10%	srednje
55	Peru	do 10% za nadstandardno postrežbo	75 centov za kovček	ni navade	srednje
56	Poljska	10%	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
57	Portugalska	10 - 15% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	visoko
58	Republika češka	5 - 10%	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
59	Romunija	zaokrožitev računa navzgor	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	nizko
60	Rusija	10 - 15%	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	visoko
61	Samoa	ni navade	ni navade	ni navade	ne pričakujejo
62	Savdska Arabija	10-15%	1 - 2 USD za kovček	10%	visoko
63	Singapur	ni navade	ni navade	ni navade	ne pričakujejo
64	Škotska	10-15% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	visoko
65	Španija	7 - 10% kot dodatek k postrežbi	1 USD za kovček	10%	srednje
66	Švedska	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
67	Švica	zaokrožitev računa navzgor	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	nizko
68	Tajska	ni navade	ni navade	ni navade	ne pričakujejo
69	Tajvan	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	ni navade	srednje
70	Tanzanija	10%	ni navade	ni navade	srednje
71	Turčija	zaokrožitev računa navzgor	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	nizko
72	Ukrajina	10%	1 USD za kovček	zaokrožitev računa navzgor	srednje
73	Venezuela	10%	75 centov za kovček	10%	srednje
74	Vietnam	ni navade	ni navade	ni navade	ne pričakujejo
75	Wales	10% v kolikor ni vključena v postrežbo	1 USD za kovček	10%	srednje
76	ZDA	15-20%	1 - 2 USD za kovček	10 - 15%	visoko
77	Združeni Arabski emirati	ni navade	ni navade	ni navade	ne pričakujejo

Vir: <http://www.magellans.com>, 2007.

Pojasnilo k tabeli glede nivoja pričakovanja zaposlenih:

Obravnavali smo skupaj 77 različnih držav in postavili intervale pričakovanja zaposlenih: »ne pričakujejo« - 14; »nizko« - 8; »srednje« - 45 in »visoko pričakovanje« - 10. Za Slovenijo lahko zaključimo da spada med države z nizkim pričakovanjem.

Tabela B.2: Primerjava pravnih podlag gostinske napitnine

		Poseben zakon o napitnini	Urejenost v gostinski zakonodaji	Prihodek gostinskega obrata	Branžna kolektivna pogodba	Podjetniška kolektivna pogodba	Interni akt ali dogovor (bolj podroben postopek delitve)	Plačilo davkov in prispevkov na evidentirano napitnino
1	Slovenija	NE	NE	NE	NE	NE	DA	NE
2	Bosna in Hercegovina	NE	NE	NE	NE	NE	DA	NE
3	Črna Gora	NE	NE	NE	NE	NE	DA	NE
4	Hrvaška	NE	NE	NE	NE	NE	DA	NE
5	Makedonija	NE	NE	NE	NE	NE		NE
6	Srbija	NE	NE	NE	NE	NE		NE
7	Avstrija	NE	NE	NE				DA
8	Francija	NE	NE	NE				DA
9	Italija	NE	NE	NE				NE
10	Češka	NE	NE	NE				DA
11	Portugalska	NE	NE	NE	DA			DA
12	Velika Britanija	DA	NE	NE				DA
13	Avstralija	NE	NE	NE		DA		DA
14	Honk Kong	DA	NE					DA
15	Kanada	NE	NE	NE	DA		DA	DA
16	Burkina Faso							DA
17	Čile	NE	DA					DA
18	Brazilija	DA						DA
19	ZDA	DA	NE	NE	NE	DA	DA	DA
20	Gostinstvo na ladjah	NE		NE			DA	NE

Vir: Raspor 2010a..

Tabela B.3: Navade v zvezi z napitnino v ameriških igralnicah

Delovno področje oz. vrsta igre	Predlagana (pričakovana) napitnina
Delilec kart na Black Jack	5 USD na menjavo krupjeja. Praksa je tudi da igralec stavi v imenu delilca kart. V tem primeru naj bi bila stava 10% običajne stave ali vsaj 1 USD.
Krupje na Crapsu	Krupje na Crapsu je sestavni del akcije. Praksa je zato da se ga nagradi z 10% stave ali z 1 USD in sicer tako, da se ta denar stavi na »pass line«. V tem primeru se stava imenuje "Betting for the Boys" ali "1 USD 'Yo for the boys!"
Valeto	1 USD ali več na rundo.
Svetovalec pri igri Keno	1 USD za prvi izpis igre. V primeru zmage pričakujejo 10%.
Krupje na pokru	5 USD na menjavo krupjeja, ne glede ali si zmagal ali izgubil. Zmagovalci pa vsaj 10 USD ali 10% od dobitka.
Krupje na ameriški ruleti	5 USD na menjavo krupjeja.
Tehnik na igralnih avtomatih	1 do 2 USD, ko je potrebno odpraviti napako na igralnem avtomatu
Inšpektor na igralnih avtomatih	1 USD za polnitev avtomata 10% od dobitka za Jackpot
Ob dobitku Jackpot-a¹²⁸	Priporočljivo je 10% od dobitka za Jackpot a je pri velikih dobitkih dovolj 5% za igre na igralnih mizah. Pri igralnih avtomatih pa je med 1% do 2%.
Varnostnik	Njihova naloga je, da skrbijo za red in varnost, tudi pri denarnih transakcijah. Tako jim je možno dati napitnino v času polnitev igralnih avtomatov ali izplačilu Jackpot-ov.
Blagajnik	5% od denarja, ki ste ga priigrali v primeru pozitivnega rezultata.

Vir: Tipping Page. Dostopno prek: <http://www.tipping.org/TopPage.shtml> (15. oktober 2008).

¹²⁸ Jackpot je priljubljen izraz za progresivne dobitke. V sklad za progresivne dobitke se nabira del vsake stave.

Tabela B.4: Primerjava pravnih podlag igralniške napitnine

		Poseben zakon o napitnini	Urejenost v igralniški zakonodaji	Prihodek igralnice	Akt (zbirnik) igralniškega nadzornega organa	Branžna kolektivna pogodba	Podjetniška kolektivna pogodba	Interni akt (bolj podroben postopek) delodajalca	Področje urejenja napitnine	Plačilo davkov in prispevkov na evidentirano napitnino
1	Slovenija	NE	IM	100%	DA	NE	DA (Hit)	DA	IM	IM
2	Bosna in Hercegovina	NE	NE	igralnica upravlja z napitnino	NE	NE	NE	DA (Coloseum)	VSA	NE
3	Črna Gora	NE	IM	igralnica upravlja z napitnino	NE	NE	DA	DA (Maestral)	VSA	NE
4	Hrvaška	NE	IM	igralnica upravlja z napitnino	NE	NE	NE	DA (Kristal)	VSA	NE
5	Makedonija	NE	VSA	NE	NE	NE	NE	NE	VSA	NE
6	Srbija	NE	IM	NE	DA	NE	NE	DA	IM	NE
7	Avstrija	NE	IM	NE	DA	DA	NE	DA	VSA	VSA
8	Francija	NE	IM	NE	DA	DA	DA	DA	IM	DA
9	Danska	NE		NE		DA		DA	IM	DA
10	Italija	NE	IM	50%	DA	NE	DA	DA	IM	DA
11	Litva	NE	IM	100%	DA			DA	IM	DA
12	Madžarska	NE	IM	50%	DA			DA	IM	DA
13	Belgija	NE	IM	40%		DA		DA	IM	DA
14	Finska	NE	IM	52%					IM	DA
15	Nemčija	NE	IM	NE		DA		DA	IM	DA
16	Nizozemska	NE	IM	NE	DA	DA	NE	DA	VSA	DA
17	Švica	NE	IM	NE	NE			DA	IM	DA
18	Španija	NE	IM	NE		DA	NE		IM	DA
19	Portugalska	NE		NE					IM	DA
20	Velika Britanija	DA	za IM ni dovoljena	NE	DA			DA	VSA	DA za preostale napitnine
21	Argentina	NE	IM	NE			DA	DA	IM	DA
22	Avstralija	NE	za IM ni dovoljena	NE			DA		IM	DA za preostale napitnine
23	Malezija	NE	za IM ni dovoljena						IM	
24	Nova Zelandija	NE	za IM ni dovoljena	NE					VSA	DA za preostale napitnine
25	Kanada	NE	IM	NE				DA	VSA	DA
26	Macao	NE	IM	NE					VSA	DA
27	Južnoafriška republika	NE	IM	NE					VSA	DA
28	Singapur	NE	IM	NE					VSA	DA
29	Nepal	NE	IM	5%						NE
30	Bahami	NE	IM	NE				DA	VSA	
31	Nizozemski Antili	NE	IM	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
32	Mehika	NE	IM	NE	DA	NE	NE	DA	VSA	DA
33	Čile	NE	IM	NE				DA	VSA	DA
34	Peru	NE		NE						NE
35	Združene države Amerike	DA	IM	NE	DA	NE	NE	DA	VSA	DA
36	Igralnice na ladjah	NE	NE	igralnica upravlja z napitnino	NE	NE	NE	DA	VSA	NE

Vir: Raspor 2010b.

Pojasnilo k tabeli:

IM – kratica za igralne mize. Za Slovenijo navajamo ureditev pred spremembo ZIS, saj z novo ureditvijo še ni pravne prakse kako se bodo podjetja odločila deliti napitnino.

Tabela B.5: Primerjava ureditve ZIS: 1995-2010 v členih, ki urejajo igralniške napitnine

Člen	Ureditev ZIS – 1995	Nova ureditev ZIS – 2010
82.a člen		Minister, pristojen za finance, podrobneje določi pogoje in način prirejanja posebnih iger na srečo v igralnici.
86. člen	Delavci v igralnici (v nadaljnjem besedilu: delavci), ki imajo neposreden stik z izvajanjem igre, se ne smejo udeleževati posebnih iger na srečo kot igralci v igralnici oziroma igralnem salonu, ki je v lasti ali v upravljanju koncesionarja, pri katerem so zaposleni.	Osebe, ki sodelujejo pri izvajanju posebnih iger na srečo pri posameznem koncesionarju (v nadaljnjem besedilu: delavci), se pri tem koncesionarju ne smejo udeleževati posebnih iger na srečo.
88. člen	Delavci, ki vodijo posebne igre na srečo ali nadzorujejo igre, ne smejo od igralcev sprejemati napitnin, daril, posojil ali drugih ugodnosti zase ali za koga drugega.	Delavci, ne smejo od igralcev sprejemati napitnin, daril, posojil ali drugih ugodnosti zase ali za koga drugega.
90. člen	Pravice in obveznosti delavcev v zvezi z vodenjem posameznih posebnih iger na srečo in njihovim odnosom do igralcev se uredijo s splošnimi akti za igralnico.	Koncesionar uredi pravice in obveznosti delavcev v zvezi z vodenjem posameznih posebnih iger na srečo in njihovim odnosom do igralcev s splošnim aktom
91. člen	Ne glede na določbo 88. člena tega zakona lahko igralci dajejo napitnino za izvajanje določenih posebnih iger na srečo, ki se daje v posebne skrinjice na igralnih mizah. Napitnina iz prejšnjega odstavka je sestavni del prihodkov koncesionarja. Prihodki iz napitnine so lahko podlaga za plače in plače na podlagi delovne uspešnosti. Pri delitvi prihodka iz napitnin iz prejšnjega odstavka so izvzeti člani uprave in drugi vodilni delavci koncesionarja. Način delitve se določi s splošnim aktom za igralnico v skladu s panožno kolektivno pogodbo	Ne glede na določbo 88. člena tega zakona lahko igralci dajejo napitnino, ki se daje v posebne skrinjice pri igralnih mizah, igralnih avtomatih, blagajnah in recepcijah. Napitnina iz prejšnjega odstavka je sestavni del prihodkov koncesionarja in se v celoti nameni za plače zaposlenih za delovno uspešnost. Pri delitvi prihodka iz napitnin iz prejšnjega odstavka so izvzeti člani uprave in drugi vodilni delavci koncesionarja. Napitnina se med zaposlene razdeli sorazmerno z višino napitnine, ki jo ustvarijo na posameznih delovnih mestih v igralnici, določenih v prvem odstavku tega člena. Podrobnejši način delitve napitnin se določi s panožno kolektivno pogodbo.
111. člen		Z globo od 7.500 do 52.500 evrov se kaznuje za prekršek pravna oseba, če: 15. dopusti, da delavec od igralcev sprejme napitnino, darilo, posojilo ali drugo ugodnost zase ali za koga drugega (88. člen); 17. napitnino nameni v nasprotju z 91. členom tega zakona;
119. člen		Z globo od 500 do 3.500 evrov se kaznuje za prekršek posameznik – oseba, ki sodeluje pri izvajanju posebnih iger na srečo, če: 3. od igralcev sprejme napitnino, darilo, posojilo ali drugo ugodnost zase ali za koga drugega (88. člen);
Nov člen		Delodajalci in delojemalci uskladijo panožno kolektivno pogodbo z določili četrtega odstavka 30. člena tega zakona najkasneje v šestih mesecih po uveljavitvi tega zakona.
		Ta zakon začne veljati petnajsti dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

Navodilo B 2: Navodila za povečanje napitnine

1. Najprej¹²⁹ je potrebno zagotoviti osnovni servis postrežbe (opisan v prilogi B, navodilo 1).
2. Vedno je potrebno loviti ribe v tistih ribnikih, kjer je veliko število rib (to pomeni, da je napitnina tam, kjer se izmenja veliko število gostov).
3. Goste si morate zapomniti po njihovih navadah, posebnostih, družinskih članih ipd..
4. Pri delu morate biti obuti v udobne čevlje, saj se neudobni čevlji pokažejo tudi na izrazu vašega obraza.
5. Vedno bodite pozorni na očesni kontakt, ko se srečate z gostom.
6. Pri pogovoru se spustite na nivo, primeren za gosta (npr. Starejša oseba, otrok, poslovnež idr.).
7. Pozorno prisluhnite željam gosta ter dobro poslušajte, kaj vam gost govori.
8. Gosti niso namenjeni vašemu klepetu (še posebej bodite pozorni na pogovore o poslu¹³⁰).
9. Gotovino razdrobite na manjše apoene.
10. Povečajte prodajo, in sicer tako, da gostom svetujete dodatno storitev.
11. Skrbite za čistočo na mizi in redno praznite pepelnike.
12. Ustrezite gostom (če v vaši restavraciji nimate npr. cigaret, jih pojdite kupit v sosednjo trafiko in jih prinesite).
13. Gostom vedno priporočite kaj novega.
14. Redno skrbite za svojo higieno in ne uporabljajte preveč močnih parfumov itd.

¹²⁹ Povzeto po Farnham 2005.

¹³⁰ Past teh razgovorov je, da se lahko sprevržejo v smer, da gost zaposlenemu potoži o svojih finančnih težavah, ki so lahko tudi posledica nekontroliranega igranja ali pa kar že patološke zasvojenosti z igrami na srečo.

Priloga C: Rast napitnine glede na posamezne aktivnosti natakarjev

	Vir	Aktivnost za povečanje napitnine	Povprečje napitnine		Porast napitnine v %
			izhodišče	raziskava	
1	Rodrigue, Karen M. 1999. <i>Tipping Tips: The Effects of Personalization on Restaurant Gratuity</i> . Master's Thesis, Division of Psychology and Special Education, Emporia State University.	natakar pozdravi gosta po imenu	14%	15%	10%
2	Rind, Bruce in Prashant Bordia 1995. <i>Effect of Server "Thank You" and Personalization on Restaurant Tipping</i> . Journal of Applied Social Psychology 25(9): 745-751.	natakar napiše na račun "Hvala"	16%	18%	13%
3	Stillman, JeriJane W. in Wayne E. Hensley 1980. <i>She Wore a Flower in Her Hair: The Effect of Ornamentation on Non-verbal Communication</i> . Journal of Applied Communication research 1: 31-39.	dodatki k obleki	USD 1,50	USD 1,75	17%
4	Rind, Bruce in David Strohmets 2001. <i>Effects of Beliefs About Future Weather Conditions on Tipping</i> . Journal of Applied Social Psychology 31(2): 2160-2164.	natakar gostu zaželi lep sončen dan	19%	22%	18%
5	Strohmets, David, Bruce Rind, Reed Fisher in Michael Lynn 2002. <i>Sweetening the Til: The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping</i> . Journal of Applied Social Psychology 32(2): 300-309.	drobne pozornosti			
		zavita čokolada	15%	18%	18%
		bombon	19%	23%	21%
6	Lynn, Michael in Kirby Mynier 1993. <i>Effect of Server Posture on Restaurant Tipping</i> . Journal of Applied Social Psychology 23(8): 678-685.	natakar se prisede k gostu			
		natakar	15%	18%	20%
		natakarica	12%	15%	25%
7	Butler, Suellen in William Snizek 1976. <i>The Waitress-Diner Relationship</i> . Sociology of Work and Occupations 3 (2): 209-222.	svetovanje dodatne ponudbe	USD 1,25 po osebi	USD 1,53 po osebi	23%
		svetovanje za način plačila (s plačilnimi karticami)			
8	McCall, Michael in Heather J. Belmont 1996. <i>Credit Card Insignia and Restaurant Tipping: Evidence for an Associative Link</i> . Journal of Applied Psychology 81(5): 609-613.	restavracija	16%	20%	25%
		kavarna	18%	22%	22%
		slike na računu			
9	Rind, Bruce in Prashant Bordia 1996. <i>Effect on Restaurant Tipping of Male and Female Servers Drawing a Happy, Smiling Face on the Backs of Customers' Checks</i> . Journal of Applied Social Psychology 26(3): 218-225.	natakar nariše nasmejan obraz	21%	18%	—
		natakarica nariše nasmejan obraz	28%	33%	18%
		Gueguen, Nicholas 2002. <i>The Effects of a Joke on Tipping When it is Delivered at the Same Time as the Bill</i> . Journal of Applied Social Psychology 32: 1955-1963.	sijoče sonce	19%	26%
10	Gueguen, Nicholas in Patrick Legoherele 2000. <i>Effect on Tipping of Barman Drawing a Sun on the Bottom of Customers' Checks</i> . Psychological Reports 87: 223-226.	natakar zabava goste			
		povej vic	16%	23%	40%
11	Rind, Bruce in David Strohmets 2001. <i>Effect on Restaurant Tipping of Presenting Customers with an Interesting Task and of Reciprocity</i> . Journal of Applied Social Psychology 31: 1379-1384.	dotik gosta in natakarja			
		dvakratni dotik	12%	17%	42%
		občani dotik	11%	14%	27%
		Stephen, Renee in Richard L. Zweigenhaft 1986. <i>The Effect on Tipping of a Waitress Touching Male and Female Customers</i> . Journal of Social Psychology 126 (February): 141-142.	natakarica – moški gost	15%	18%
	Hornik, Jacob 1992. <i>Tactile Stimulation and Consumer Response</i> . Journal of Consumer Research 19 (December): 449-458.	mlajši gostje	12%	15%	28%
12	Garrity, Kimberly in Douglas Degelman 1990. <i>Effect of Server Introduction on Restaurant Tipping</i> . Journal of Applied Social Psychology 20 (February): 168-172.	predstavitev natakarja po imenu	15%	23%	53%
13	van Baaren, Rick, Rob Holland, Bregje Steenaert in Ad van Knippenberg 2003. <i>Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation</i> . Journal of Experimental Social Psychology 39: 393-398.	ponovitev naročila	NLG 1,36	NLG 2.73	100%
	van Baaren, B Rick 2005. <i>The Parrot Effect: How to Increase Tip Size</i> . Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Feb 2005 (46): 79 - 84.	ponovitev naročila	0,98 EUR	1,44 EUR	69%
14	Tidd, Kathi L. in Joan S. Lockard 1978. <i>Monetary Significance of the Affiliative Smile: A Case for Reciprocal Altruism</i> . Bulletin of the Psychonomic Society 11 (June): 344-346.	nasmeh	USD 0,20	USD 0,48	140%

Vir: Lynn 2004d.

Priloga D: Zbir raziskav – kakovostna storitev in napitnina

	Vir	Predmet raziskovanja	Ugotovitve raziskav
1	Ben-Zion, Uri in Edi Karni 1977. <i>Tip Payments and the Quality of Service</i> . V O.C. Ashenfelter & W.E. Oates,(Eds.), <i>Essays in Labor Market Analysis</i> , New York: John Wiley & Sons. 37- 44.	Ponudba in povpraševanje po naporih natakarja	V kolikor natakak zagotovi več kot le minimalno količino napora je bila nagrada (napitnina) za napor pozitivna
2	May, Joanne M. 1980. <i>Looking for Tips: An Empirical Perspective on Restaurant Tipping</i> . Cornell H.R.A. Quarterly (February): 6-13.	Vpliv kakovosti storitve na odstotek napitnine	Dejavniki, povezani s hitrostjo in učinkovitostjo natakarja, ne vplivajo na odstotek napitnine
3	Lynn, Michael in Bibb Latane 1984. <i>The Psychology of Restaurant Tipping</i> . Journal of Applied Social Psychology 14 (November/December): 551-563.	Ocena kakovost storitve z oceno od 1 do 10.	Ni pomembnega razmerja med odstotkom napitnine in kakovostjo storitve
4	Adelman, Susan 1985. <i>How Your Customers Decide What to Tip</i> . NRA News (June/July): 43-44.	Telefonska raziskava o navadah povezanih z napitnino	Znesek denarja, ki ga gosti pustijo kot napitnino je odvisen od njihovega zadovoljstva s prejeto storitvijo
5	Lynn, Michael in Andrea Grassman 1990. <i>Restaurant Tipping: An Examination of Three 'Rational Explanations</i> . Journal of Economic Psychology 11 (June): 169-181.	Zakaj ljudje v restavraciji puščajo napitnino	Positivno razmerje med višino napitnine in kakovostjo storitve
6	McCarty, John A., L.J. Shrum, Tracey E. Conrad-Katz in Zacho Kane 1990. <i>Tipping as Consumer Behavior: A Qualitative Investigation</i> . V Consumer Research, Marvin E. Goldberg et.al. (ed.), Provo UT: Association for Consumer Research 17: 723-728.	Anketa natakarjev ali njihova storitev vpliva na prejeto napitnino	Njihova storitev (poleg drugih dejavnikov) vpliva na višino prejete napitnine
7	Bodvarsson, Orn in William Gibson 1992. <i>The Effects of Service and Patronage Frequency on Restaurant Gratuities</i> . Atlantic Economic Journal 20 (4): 91.	Anketa gostov z oceno več komponent storitve (hitrost, prijaznost in pozornost) – ocena od 1 do 5	Potrjena povezava med absolutnim zneskom napitnine in kakovostjo storitve
8	Harris, Mary B 1995. <i>Waiters, Customers and Service: Some Tips About Tipping</i> . Journal of Applied Social Psychology 25(8): 725-744.	Anketa natakarjev in gostov o dajanju napitnine	Natakarji in gosti izpostavili kakovost storitve kot značilnost zaradi katere natakarji dobijo visoke ali nizke napitnine.
9	Lynn, Michael in Jeffrey Graves 1996. <i>Tipping: An Incentive/Reward for Service?</i> . Hospitality Research Journal 20(1): 1-14.	Ugotavljanje učinka kakovosti storitve na višino napitnine	Ugotovljena povezava med absolutnim zneskom napitnine in kakovostjo storitve
10	Lynn, Michael in Jeffrey Graves 1996. <i>Tipping: An Incentive/Reward for Service?</i> . Hospitality Research Journal 20(1): 1-14.	Zbiranje podatkov s pomočjo natakarice ali so se gosti izrekli pohvalno o večeru.	Ugotovljena povezava med absolutnim zneskom napitnine in kakovostjo storitve
11	Bodvarsson, Orn in William Gibson 1997. <i>Economics and Restaurant Gratuities: Determining Tip Rates</i> . American Journal of Economics and Sociology 56(2): 187-203.	Ocena kakovost storitve na lestvici od 1 do 5	Odstotek napitnine, povezan s storitvijo kakovosti 5, višji kot odstotek napitnine, povezan s storitvijo kakovosti, ocenjeno s 4
12	Speer, Tibbett 1997. <i>The Give and Take of Tipping</i> . American Demographics (February): 51-54.	Telefonska raziskava 1000 odraslih oseb glede navad v zvezi z napitninami	Več kot polovica anketirancev je odgovorila, da daje napitnino natakarju glede na storitev.
13	Mok, Connie in Sebastian Hansen 1999. <i>A Study of Factors Affecting Tip Size in Restaurants</i> . Journal of Restaurant and Foodservice Marketing 3(3/4): 49-64.	Ocena kakovost storitve od 1 do 5 glede na izgled, znanje, prijaznost, hitrost postrežbe in pozornost njihovega natakarja	Ugotovljena pozitivno sorazmerje med pokazateljem kakovosti storitev in absolutno napitnino
14	Rogelberg, Steven G., Robert Ployhart, William Balzer in Robert Yonker 1999. <i>Using Policy Capturing to Examine Tipping Decisions</i> . Journal of Applied Social Psychology 29(12): 2567-2590	Anketa o restavraciji, čistoči, ozračju, prijaznosti in spolu natakarja, kakovost storitve in hrane ter višini računa	V 44% prisotna pomembna povezava med dajanjem napitnine in kakovostjo storitve

	Vir	Predmet raziskovanja	Ugotovitve raziskav
15	Bodvarsson, Orn in William Gibson 1999. <i>An Economic Approach to Tips and Service Quality: Results of a Survey</i> . The Social Science Journal 36(1): 137-147.	Igranje vlog v situacijah, povezanih z dajanjem napitnin	Ugotovljena povezava med odstotkom napitnine in kakovostjo storitve
16	Ineson, Elizabeth in Adrian Martin 1999. <i>Factors Influencing the Tipping Propensity of Restaurant Customers</i> . Journal of Retailing and Consumer Services 6: 27-37.	Intervjuji z mimoidočimi, ki so v zadnjih desetih dnevih pred intervjujem jedli v restavraciji in obenem bili plačniki računa	Ugotovljeno, da intervjuvanci, ki so bili deležni boljše storitve veliko pogosteje pustijo napitnino
17	Lynn, Michael in Tony Simons 2000. Predictors of Male and Female Servers' Average Tip Earnings. Journal of Applied Social Psychology 30: 241-252.	Zbiranje podatkov o prejeti napitnino od natakarjev, ki so se samoocenili na lestvici od 1 do 5 po naslednjih kriterijih: pozornost, prijaznost, hitrost in znanje	Ugotovljena povezava med kakovostjo storitve in višino napitnine
18	Callan, Roger J. in Kirstie Tyson 2000. <i>Tipping Behavior in Hospitality Embodying a Comparative Prolegomenon of English and Italian Customers</i> . Tourism and Hospitality Research 2(3): 242-261.	Anketa v Angliji in Italiji glede njihovih navad v zvezi z dajanjem napitnine	V obeh državah kakovost storitve najpomembnejša determinanta za višino napitnine, ki jo dobi natakar
19	Lynn, Michael in Michael McCall 2000. <i>Gratitude and Gratuity: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship</i> . Journal of Socio-Economics 29: 203-214.	Opravila meta analizo trinajstih študij na temo razmerja napitnina-storitev	Ugotovljena povezava med višino napitnine in kakovostjo storitve
20	Dewald, Ben 2000. <i>Tipping by Foreign Tourists</i> . Pacific Tourism Review 5: 43-50. Dewald, Ben 2001. <i>Restaurant Tipping by Tourists in Hong Kong</i> . Anatolia 12(2): 139-152.	Raziskava navad s pomočjo intervjujev, povezane z napitninami pri različnih narodih (Avstralci, Kanadčani, Kitajci, Malezijci, Singapurčani, Tajvanci, Američani) v Hong Kongu	Obiskovalci, ki so storitve v Hong Kongu ocenili za zelo dobre, pustijo znatno več napitnine kot tisti, ki so kakovost storitve ocenili z nižjo oceno
21	Casey, Brigid 2001. <i>Tipping in New Zealand Restaurants</i> . International Journal of Hospitality Management 20: 219-225.	Raziskava navad (zaposleni, vodje) povezanih z napitninami v Novi Zelandiji	Glavni razlog za dajanje napitnine ta, da ljudje cenijo nudeno storitev.
22	Parrett, B. Matthew 2003. <i>The Give and Take on Restaurant Tipping</i> . Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Virginia.	Razmerje med velikostjo napitnine in storitvijo	Ugotovljeno, da v kolikor je kakovost storitve na visokem nivoju, je tudi napitnina višja
23	Conlin, Michael, Michael Lynn in Ted O'Donahue 2003. <i>The Norm of Restaurant Tipping</i> . Journal of Economic Behavior and Organization 52: 297-321.	S pomočjo anketnega vprašalnika ugotavljali zvezo med gostovim zadovoljstvom in višino napitnine	Potrdili hipotezo da je napitnina v korelaciji z oceno kakovosti storitve
24	Lynn, Michael 2003. <i>Restaurant Tips and Service Quality: A Weak Relationship or Just Weak Measurement?</i> International Journal of Hospitality Management 22: 321-325.	Raziskoval vidik kakovosti hrane in postrežbe na napitnino	Ugotovil šibko zvezo med napitnino in kvaliteto storitve natakarja
25	Fong, S. Fung (2005): <i>The Socio-Economic Motives Underlying Tipping Behavior</i> . Unpublished Masters Thesis. Department of Economics, University of Saskatchewan	Raziskoval je kako vpliva kakovostna storitev na napitnino	Ugotovil je da gosi, ki so zadovoljni z storitvijo dajejo 4% višjo napitnino od tistih, ki z storitvijo niso zadovoljni
26	Azar, Ofer H. 2007b. <i>Why pay extra? Tipping and the importance of social norms and feelings in economic theory</i> . Journal of Socio-Economics 36: 250-65.	Raziskoval korelacijo med kvaliteto storitve in višino napitnine	Ugotovil šibko zvezo med napitnino in kvaliteto storitve.
27	Verma, Rohit, Kate Karniouchina in Himanshu Mishra 2008. <i>Exploring Consumer Reactions to Tipping Guidelines: Implications for Service Quality</i> . Cornell Hospitality Reports 8(8) April 2008.	S pomočjo anketnega vprašalnika raziskovali korelacijo med kvaliteto storitve in višino napitnine	Ugotovil močno zvezo med napitnino in kvaliteto storitve

Vir: Lastno delo.

Anketni vprašalniki

Raziskava¹³¹

o urejenosti napitnine v slovenskem gostinstvu in igralništvu ter vplivih napitnine na motivacijo zaposlenih in fleksibilnost dela

Spoštovani!

Prosim Vas, da nam pomagate ugotoviti, kako je urejeno zbiranje in delitev napitnine v slovenskem gostinstvu in turizmu ter kako le-ta vpliva na motivacijo zaposlenih in fleksibilnost dela.

V raziskavo so vključeni zaposleni, sindikati, delodajalci, predstavniki delodajalcev in vladni predstavniki.

Naprošamo Vas, da na zastavljena vprašanja odgovorite kar se da objektivno, saj nam bo le realna in objektivna povratna informacija olajšala nadaljnje delo. Pripisete lahko tudi predloge in pobude za izboljšave. Vsa Vaša mnenja so zelo dragocena. Nekatera vprašanja so precej ozko strokovna. Če o temi, na katero se nanaša posamezno vprašanje, niste razmišljali ali nimate izdelanega stališča, brez zadržka lahko odgovorite z »ne vem«. Tudi ta odgovor je zelo pomemben. Izpolnjeni vprašalniki bodo na vpogled samo raziskovalcem.

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

Naslov disertacije je: »VPLIV RAZDELJEVANJA NAPITNIN NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH: PRIMERJAVA MED GOSTINSTVOM IN IGRALNIŠTVOM«

pod mentorstvom:izr. prof. dr. Nade Zupan

in somentorstvom: doc. dr. Katje Lozar Manfreda.

Hvala za pomoč in sodelovanje pri raziskavi.
Andrej Raspor,
vodja raziskave in avtor anketnega vprašalnika

¹³¹ Raziskava je imela 5 različnih vprašalnikov, vendar so ti imeli enak spremni dopis, zato ga navajamo samo enkrat.

5. Katere od naslednjih načinov za povečevanje napitnine uporabljate pri vsakodnevem delu?

Z X označite tiste načine za povečevanje napitnine, ki jih uporabljate pri vsakodnevem delu. Označite lahko več odgovorov.

<input type="checkbox"/>	Na svojih oblačilih uporabljam nevpadljive dodatke (npr. lasne vložke, značke, broške ipd.).
<input type="checkbox"/>	Gostu se predstavim po imenu.
<input type="checkbox"/>	Pri pogovoru se gostu približam oz. prisedem k njemu.
<input type="checkbox"/>	Za gostom ponovim naročilo.
<input type="checkbox"/>	Gostu ponudim dodatno storitev (npr. mu ponudim kavo, sladico, pokličem taksi ...).
<input type="checkbox"/>	V znak pozornosti se gosta dotaknem oz. se z njim rokujem.
<input type="checkbox"/>	Gostu povem šalo.

6. Kaj pa še naslednje načine?

Z X označite tiste načine za povečevanje napitnine, ki jih uporabljate pri vsakodnevem delu. Označite lahko več odgovorov

<input type="checkbox"/>	Gostu zaželim lep dan v našem lokalu.
<input type="checkbox"/>	Na račun gosta nekaj hecnega narišem ali napišem oz. se na kakšen drugačen način z njim pošalim.
<input type="checkbox"/>	Gostu se za napitnino zahvalim in mu na ta način pokažem, da ga cenim.
<input type="checkbox"/>	Pri delu sem nasmejan.
<input type="checkbox"/>	Gostu svetujem, katera plačilna sredstva so v uporabi v našem lokalu in kje lahko opravi menjavo le teh (npr. plačilna kartica, čeki).
<input type="checkbox"/>	Gostu poklonim drobno pozornost (npr. sladkarijo, kavo, svinčnik).
<input type="checkbox"/>	Gosta pozdravim po imenu.

7. Označite, koliko Vas vsak od naštetih elementov motivira za kvalitetnejše delo z gosti?

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1)Me sploh NE motivira	(2)Manj me motivira	(3)Motivira me do neke mere	(4)Večinoma me motivira	(5)Zelo me motivira
Zadovoljen gost.			1 2 3 4 5	
Dobro opravljeno delo.			1 2 3 4 5	
Sistem nagrajevanja.			1 2 3 4 5	
Dobra plača (denar).			1 2 3 4 5	
Prejeta napitnina.			1 2 3 4 5	
Medsebojni odnosi v skupini, s katero vsakodnevno delam.			1 2 3 4 5	

8. V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste prejeli napitnino, vpliva na Vaše počutje.

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1)Sploh se NE strinjam	(2)NE strinjam se	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
1.	V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo.			1 2 3 4 5
2.	V kolikor prejmem napitnino, sem prijaznejši do gosta.			1 2 3 4 5
3.	To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo z gosti.			1 2 3 4 5
4.	Ko prejmem napitnino, čutim zadovoljstvo, saj je moja aktivnost prinesla rezultat.			1 2 3 4 5
5.	To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje počutje.			1 2 3 4 5
6.	Poleg plače in dodatkov prejmem tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.			1 2 3 4 5
7.	Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.			1 2 3 4 5
8.	Ker so moji prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.			1 2 3 4 5
9.	Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšani delovni čas.			1 2 3 4 5

9. Ali bi nam zaupali, za kaj porabite napitnino?

Z X označite ustrezne odgovore. Označite lahko več odgovorov.

<input type="checkbox"/>	Za nujne življenjske potrebe.
<input type="checkbox"/>	Za tiste stvari, ki si jih sicer ne morem privoščiti z osnovno plačo (višji standard).
<input type="checkbox"/>	Ne spremljam, za kaj porabim napitnino.
<input type="checkbox"/>	Drugo (navedite):

10. Odgovorite le, če opravljate delo NATAKARJA oz. RECEPTORJA.**Kako pogosto morate prejemati napitnino, da Vas le-ta motivira za kvalitetnejše delo?**

Označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

1	ob vsakem računu	3	1-3-krat na izmeno	5	drugo, napišite:
2	vsaka 2 do 3 račune	4	le ob večjih računih	6	ne vem

11. Odgovorite le, če opravljate delo NATAKARJA oz. RECEPTORJA, Koliko mora napitnina znašati v denarju na posamezno transakcijo, t.j. izdan račun, da Vas motivira za kvalitetnejše delo?

Označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

1	do 1 EUR (240 SIT)	5	do 20 EUR (4.800 SIT)
2	do 2 EUR (480 SIT)	6	nad 20 EUR (4.800 SIT)
3	do 4 EUR (960 SIT)	7	drugo, vpišite:
4	do 8 EUR (92 SIT)	8	ne bi želel odgovarjati

12. Odgovorite le, če opravljate delo NATAKARJA oz. RECEPTORJA.

Kolikšen delež v vrednosti računa na posamezno transakcijo, t.j. izdan račun mora znašati, da Vas motivira za kvalitetnejše delo?

Označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

1	do 3 %	3	do 10 %	5	nad 15 %
2	do 5 %	4	do 15 %	6	ne bi želel odgovarjati

13. Odgovorite le, če opravljate delo GLAVNEGA KUHARJA, KUHARJA ali KUHARSKEGA POMOČNIKA.

Označite, kako se strinjate z naslednjo trditvijo: »To, da prejemam napitnino natakarjev (oz. v tistih lokalih kjer ni praksa delitve, če bi le-to prejemal), me dodatno motivira za delo.«

Obkrožite številko pred ustreznim odgovorom.

(1)Sploh se NE strinjam	(2)NE strinjam se	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
-------------------------	-------------------	--------------------	-------------------------	--------------------------

14. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na model nagrajevanja.

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1)Sploh se NE strinjam	(2)NE strinjam se	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
	S sistemom nagrajevanja sem seznanjen.			1 2 3 4 5
	Z obstoječim sistemom nagrajevanja sem zadovoljen.			1 2 3 4 5
	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.			1 2 3 4 5
	Moja osnovna plača je višja kot osnovne plače v drugih podjetjih iste panoge.			1 2 3 4 5
	V primerjavi z ostalimi v podjetju sem pošteno plačan.			1 2 3 4 5
	Plača, ki jo prejemam, mi zagotavlja socialno varnost.			1 2 3 4 5
	Napitnina spada med variabilni del plače.			1 2 3 4 5
	Napitnino sem/bi bil pripravljen deliti tudi z ostalimi sodelavci, v kolikor tudi oni prispevajo/bi prispevali napitnino v skupen sklad.			1 2 3 4 5
	Menim, da sem tudi sam upravičen do napitnine sodelavcev, ki jo prejemajo, saj je zadovoljstvo gosta odvisno tudi od mojega dela.			1 2 3 4 5

15. Spodaj je naštetih več značilnosti, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami je pomembno kaj drugega. Prosim, da spodaj našete značilnosti ocenite glede na to, kako dobro opisujejo Vaše sedanje delo oziroma kaj si pri delu najbolj želite.

TAKŠNO JE MOJE DELO
TAKŠNO DELO BI ŽELEL

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami.

(1) Sploh se NE strinjam	(2) NE strinjam se	(3) Niti da niti ne	(4) Večinoma SE strinjam	(5) Popolnoma SE strinjam
TAKŠNO JE MOJE DELO	TAKŠNO DELO BI ŽELEL			
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobre DELOVNE RAZMERE.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			LAHKO DELO, ki mu je človek brez težav kos.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobre možnosti NAPREDOVANJA.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobra OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobri odnosi s SODELAVCI.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			SOODLOČANJE pri delu in poslovanju.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			STALNOST ZAPOSLOTITVE.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			SVOBODA in samostojnost pri delu.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			UGLED dela.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			USTVARJALNO delo.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			VARNO delo.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dober VODJA.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			ZANIMIVO DELO.

Prosimo Vas, da nam zaupate še nekaj podatkov o sebi.

16. Spol

1	Moški	2	Ženski
---	-------	---	--------

17. V katero starostno skupino spadate ?

1	18–25 let	3	31–50 let	5	66 let in več
2	26–30 let	4	51–65 let	6	Ne bi želel odgovarjati

18. Kakšno izobrazbo imate ?

1	Poklicno	3	Višjo	5	Specializacija, magisterij, doktorat
2	Srednjo	4	Visoko	6	Drugo: <i>napišite kaj</i>

19. Koliko znaša Vaša BRUTO osnovna plača? Ustrezno obkrožite:

1	0 -500 EUR	3	1001–1500 EUR	5	2001–2500 EUR
2	501–1000 EUR	4	1501–2000 EUR	6	2501–3000 EUR

20. Koliko znaša Vaša celotna BRUTO plača? Ustrezno obkrožite.

1	0-500 EUR	4	1501–2000 EUR	7	3001–3500 EUR
2	501–1000 EUR	5	2001–2500 EUR	8	3501–4000 EUR
3	1001–1500 EUR	6	2501–3000 EUR		

21. Zakonski stan:

1	poročen	3	izven zakonska skupnost
2	samski	4	ločen ali vdovec/vdova

22. Ali vzdržujete otroke?

1	DA. Vpišite število:
2	NE, nimam otrok.
3	NE, otrok ne vzdržujem več.

23. Kakšno delo opravljate v gostinstvu ?

1	Glavni natakar	4	Glavni kuhar	7	Receptor
2	Natakar	5	Kuhar		
3	Pomožni natakar	6	Pomožni kuhar		

24. Kakšna je Vaša oblika zaposlitve?

1	nedoločen čas	3	m. s.	5	pogodbenik
2	določen čas	4	s. p.		

25. Koliko časa opravljate to delo?

1	Manj kot 5 let	3	11 do 20 let	5	Več kot 30 let
2	5 do 10 let	4	21 do 30 let		

26. Kaj najbolj opisuje lokal, kjer ste zaposleni?

1	Restavracija	3	Bife	5	drugo (vpiši)
2	Samopostrežna restavracija	4	Hotel		

27. Kje ste zaposleni?

Vpišite: _____

Najlepša hvala za Vaš prispevek k raziskavi.

Datum :

**Tabela E.1: Sociodemografske značilnosti anketiranih zaposlenih v gostinstvu iz raziskave
Zaposleni v gostinstvu in napitnina**

	Strežba			Kuhinja			Recepcija	Skupaj
	Glavni natak	Natak	Pomožni natak	Glavni kuhar	Kuhar	Pomožni kuhar	Receptor	
Spol								
Moški	74%	40%	43%	50%	41%	17%	46%	127
Ženski	26%	60%	57%	50%	59%	83%	54%	167
Skupaj	27	163	7	8	51	12	26	294
Starostna skupina								
18–25 let	4%	20%			17%	27%	13%	47
26–30 let	23%	25%	14%		10%	9%	29%	60
31–50 let	65%	44%	86%	88%	58%	45%	46%	144
51–65 let	8%	11%		13%	13%		13%	29
66 let in več						9%		1
Brez odgovora		1%			2%	9%		3
Skupaj	26	160	7	8	48	11	24	284
Stopnja izobrazbe								
Poklicno	15%	40%	50%	50%	51%	30%	25%	108
Srednjo	42%	52%	50%	13%	37%	60%	65%	135
Višjo	35%	4%		38%	6%			22
Visoko	8%	3%			6%		10%	12
Specializacija, magisterij, doktorat						10%		1
drugo		1%						1
Skupaj	26	158	6	8	51	10	20	279
Koliko znaša Vaša osnovna BRUTO plača?								
0-500 EUR		24%			29%	33%	17%	17
501-1000 EUR	88%	76%	100%	50%	71%	67%	83%	61
1001-1500 EUR	13%			50%				2
Skupaj	8	46	1	2	14	3	6	80
Koliko znaša Vaša celotna BRUTO plača?								
0-500 EUR	17%	9%						3
501-1000 EUR	33%	68%	100%		75%	100%	25%	29
1001-1500 EUR	17%	18%			17%		75%	10
1501-2000 EUR	33%	5%			8%			4
Skupaj	6	22	1		12	1	4	46
Zakonski stan								
Poročen	65%	41%	14%	50%	51%	45%	43%	126
Samski	19%	36%	43%	25%	37%	27%	26%	94
Izvenzakonska skupnost	15%	19%	43%	25%	8%	18%	22%	50
Ločen ali vdovec/vdova		4%			4%	9%	9%	12
Skupaj	26	158	7	8	49	11	23	282
Kakšna je Vaša oblika delovnega razmerja?								
Nedoločen čas	85%	77%	43%	100%	76%	42%	75%	214
Določen čas	15%	21%	57%		24%	50%	21%	63
Mladinski servis		2%					4%	4
Samostojni podjetnik		1%						1
Pogodbenik								1
Skupaj	26	156	7	8	50	12	24	283
Koliko časa opravljate to delo?								
Manj kot 5 let	30%	42%	100%	13%	34%	42%	41%	113
5 do 10 let	26%	13%		13%	10%	25%	9%	38
11 do 20 let	15%	20%		38%	24%	17%	23%	58
21 do 30 let	30%	14%		25%	24%	8%	23%	50
Vec kot 30 let		11%		13%	8%	8%	5%	24
Skupaj	27	157	7	8	50	12	22	283

	Strežba			Kuhinja			Recepcija	Skupaj
	Glavni natakar	Natakar	Pomožni natakar	Glavni kuhar	Kuhar	Pomožni kuhar	Receptor	
Kaj najbolj opisuje lokal, kjer ste zaposleni?								
Restavracija	100%	70%		100%	58%		25%	44
Menza			67%					4
Bife		18%	33%					8
Hotel		8%			42%	100%	75%	15
Skupaj	6	40	3	1	12	1	8	71
Kje ste zaposleni?								
Igralniško zabavišni center Park	0%	2%		13%	8%	42%	4%	15
Igralniško zabavišni center Perla	7%	11%		13%	6%	8%		25
Igralniško zabavišni center Korona	11%	6%		0%	2%	8%	4%	16
Hotel Sabotin		4%						6
Hotel Lipa	4%	5%		13%	2%		13%	14
Bistro Soča		2%			2%			5
Restavracija Triglav		2%			4%			5
Restavracija Vrtinica		1%			2%			2
Restavracija Rožna Dolina	4%	2%			4%			7
Gostilna Hrast	4%	1%			4%			5
Gostilna Mark		2%	14%		10%	25%		12
Hotel Kompas	11%	6%		13%	2%	8%		15
Hotel Larix	15%	5%			2%			13
Hotel Prisank	19%	7%		13%	2%			18
Hotel Špik	7%	7%			2%			14
Kidričevo		1%						1
Terme Radenci	4%	1%						2
Hotel Astoria Bled	4%	2%		13%	6%		33%	17
Igralni salon Dama		2%						3
Igralni salon Drive In		2%			2%			5
Krka Gostinstvo		1%						1
Igralni salon Venco		1%	14%				8%	5
Grand Hotel Portoroz					4%			2
Hotel Donat		1%			4%		4%	4
Ht Management		1%			2%			2
Casino Maribor		1%						1
Hotel Jama	4%	1%		13%	18%			13
Terme Čatež		1%		13%			4%	4
Moravske Toplice		2%			4%		8%	8
Gost d.o.o.		1%	29%				8%	5
Igralniško zabavišni center Mond		6%	43%					13
Hotel Slovenija		1%			2%			2
Hotel Bernardin							4%	1
Hotel Tomi		1%			2%	8%		3
Hotel Kanin Bovec		1%			4%		8%	5
Grand hotel Toplice		2%			2%			4
Hotel Vila Bled	4%	2%						4
Hotel Golf	4%	1%						3
Hotel Park		2%						3
Garni hotel Jadran		2%						3
Hotel Trst		2%						3
Hotel Savica		2%						3
Skupaj	27	163	7	8	51	12	24	292

Priloga F: Zaposleni v igralništvu in napitnina
Anketni vprašalnik F.1: Zaposleni v igralništvu in napitnina

1. Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?

Označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

1	vedno prejemam napitnino
2	zelo pogosto prejemam napitnino
3	pogosto prejemam napitnino
4	redko prejemam napitnino
5	skoraj nikoli NE prejemam napitnine
6	nikoli NE prejemam napitnine → nadaljujte z vprašanjem št. 13
7	Ne vem

2. Katere načine za dvigovanje napitnine poznate?

3. V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi bi želeli preveriti, kaj po mnenju Vas, ki ste v neposrednem stiku z gosti, najbolj vpliva na napitnino.

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

Pri tem imejte v mislih izključno, kaj po Vašem mnenju vpliva na odločitev gosta za dajanje napitnine.

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1)Sploh se ne strinjam	(2)NE strinjam se	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5

4. Kaj pa še naslednje trditve?

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1)Sploh se ne strinjam	(2)NE strinjam se	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5
				1 2 3 4 5

5. Katere od naslednjih načinov za povečevanje napitnine uporabljate pri vsakodnevem delu?

Z X označite tiste načine za povečevanje napitnine, ki jih uporabljate pri vsakodnevem delu. Označite lahko več odgovorov.

<input type="checkbox"/>	Na svojih oblačilih uporabljam nevpadljive dodatke (npr. lasne vložke, značke, broške ipd.).
<input type="checkbox"/>	Gostu se predstavim po imenu.
<input type="checkbox"/>	Pri pogovoru se gostu približam oz. prisedem k njemu.
<input type="checkbox"/>	Za gostom ponovim stavo.
<input type="checkbox"/>	Gostu ponudim dodatno storitev (npr. postavim mu žetone, opravi zamenjavo žetonov, mu ponudim kavo, nadzornika ...).
<input type="checkbox"/>	V znak pozornosti se gosta dotaknem oz. se z njim rokujem.
<input type="checkbox"/>	Gostu povem šalo.

6. Kaj pa še naslednje načine?

Z X označite tiste načine za povečevanje napitnine, ki jih uporabljate pri vsakodnevem delu. Označite lahko več odgovorov

<input type="checkbox"/>	Gostu zaželim lep dan v naši igralnici.
<input type="checkbox"/>	Z gostom se pri delu pošalim.
<input type="checkbox"/>	Gostu se za napitnino zahvalim in mu na ta način pokažem, da ga cenim.
<input type="checkbox"/>	Pri delu sem nasmejan.
<input type="checkbox"/>	Gostu svetujem, katera plačilna sredstva so v uporabi v naši igralnici in kje lahko opravi menjavo le teh (npr. plačilna kartica, čeki).
<input type="checkbox"/>	Gostu poklonim drobno pozornost (npr. sladkarijo, kavo, svinčnik, brezplačen vstop).
<input type="checkbox"/>	Gosta pozdravim po imenu.

7. Označite, koliko Vas vsak od naštetih elementov motivira za kvalitetnejše delo z gosti?

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1)Me sploh ne motivira	(2)Manj me motivira	(3)Motivira me do neke mere	(4)Večinoma me motivira	(5)Zelo me motivira
Zadovoljen gost.				1 2 3 4 5
Dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
Sistem nagrajevanja.				1 2 3 4 5
Dobra plača (denar).				1 2 3 4 5
Prejeta napitnina.				1 2 3 4 5
Medsebojni odnosi v skupini, s katero vsakodnevno delam.				1 2 3 4 5

8. Odgovorite le, če opravljate delo KRUPJEJA ali VODJE MIZE. Kako pogosto morate prejemati napitnino, da Vas le-ta motivira za kvalitetnejše delo?

Označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

1	Na vsak polni (dobitek) več kot en žeton.
2	Na vsak polni (dobitek) en žeton.
3	Na več polnih (dobitkov) vsaj en žeton.
4	Ni pomembno, samo da je.
5	Drugo, napišite:
6	Ne bi želel odgovarjati.

9. Koliko mora napitnina znašati v denarju na posamezno »transakcijo« (npr. za biljeterje prodana vstopnica, blagajnike zamenjava denarja, za zaposlene na IA izplačan Jack pot, za krupjeje izplačilo dobitka), da Vas motivira za kvalitetnejše delo?

Označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

1	do 1 EUR (240 SIT)	5	do 20 EUR (4.800 SIT)
2	do 2 EUR (480 SIT)	6	nad 20 EUR (4.800 SIT)
3	do 4 EUR (960 SIT)	7	Drugo: (vpišite)
4	do 8 EUR (92 SIT)	8	ne bi želel odgovarjati

10. Odgovorite le, če opravljate delo na BLAGAJNI, IGRALNIH AVTOMATIH oz. NA RECEPCIJI.

Označite, kako se strinjate z naslednjo trditvijo: »To, da prejemam napitnino igralnih miz (oz. v tistih igralnicah kjer ni praksa delitve, če bi le-to prejemal), v okviru uspešnosti enote (Foe), me dodatno motivira za delo.«

(1)Sploh se ne strinjam	(2)Delno se strinjam	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
-------------------------	----------------------	--------------------	-------------------------	--------------------------

11. V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste prejeli napitnino, vpliva na Vaše počutje.

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1)Sploh se ne strinjam	(2)NE strinjam se	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
1.	V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo.			1 2 3 4 5
2.	V kolikor prejmem napitnino, sem prijaznejši do gosta.			1 2 3 4 5
3.	To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo z gosti.			1 2 3 4 5
4.	Ko prejmem napitnino, čutim zadovoljstvo, saj je moja aktivnost prinesla rezultat.			1 2 3 4 5
5.	To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje počutje.			1 2 3 4 5
6.	Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.			1 2 3 4 5
7.	Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.			1 2 3 4 5
8.	Ker so moji prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.			1 2 3 4 5
9.	Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.			1 2 3 4 5

12. Ali bi nam zaupali, za kaj porabite napitnino?

Z X označite ustrezne odgovore. Označite lahko več odgovorov.

<input type="checkbox"/>	Za nujne življenjske potrebe.
<input type="checkbox"/>	Za tiste stvari, ki si jih sicer ne morem privoščiti z osnovno plačo (višji standard).
<input type="checkbox"/>	Ne spremljam, za kaj porabim napitnino.
<input type="checkbox"/>	Drugo: (navedite)

13. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na model nagrajevanja.

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1)Sploh se ne strinjam	(2)NE strinjam se	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
	S sistemom nagrajevanja sem seznanjen.			1 2 3 4 5
	Z obstoječim sistemom nagrajevanja sem zadovoljen.			1 2 3 4 5
	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.			1 2 3 4 5
	Moja osnovna plača je višja kot osnovne plače v drugih podjetjih iste panoge.			1 2 3 4 5
	V primerjavi z ostalimi v podjetju sem pošteno plačan.			1 2 3 4 5
	Plača, ki jo prejemam, mi zagotavlja socialno varnost.			1 2 3 4 5
	Napitnina spada med variabilni del plače.			1 2 3 4 5
	Napitnino sem/bi bil pripravljen deliti tudi z ostalimi sodelavci, v kolikor tudi oni prispevajo/bi prispevali napitnino v skupen sklad.			1 2 3 4 5
	Menim, da sem tudi sam upravičen do napitnine sodelavcev, ki jo prejemajo, saj je zadovoljstvo gosta odvisno tudi od mojega dela.			1 2 3 4 5
	Menim, da ne bi smeli delati razlik glede na nastanek napitnine in bi se morala le-ta deliti med vse zaposlene v igralnici v vseh enotah (enotno za celotno podjetje).			1 2 3 4 5

28. Spodaj je naštetih več značilnosti, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami je pomembno kaj drugega. Prosim, da spodaj našete značilnosti ocenite glede na to, kako dobro opisujejo Vaše sedanje delo oziroma kaj si pri delu najbolj želite.

TAKŠNO JE MOJE DELO
TAKŠNO DELO BI ŽELEL

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

(1) Sploh se NE strinjam	(2) NE strinjam se	(3) Niti da niti ne	(4) Večinoma SE strinjam	(5) Popolnoma SE strinjam
TAKŠNO JE MOJE DELO	TAKŠNO DELO BI ŽELEL			
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobre DELOVNE RAZMERE.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			LAHKO DELO, ki mu je človek brez težav kos.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobre možnosti NAPREDOVANJA.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobra OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobri odnosi s SODELAVCI.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			SOODLOČANJE pri delu in poslovanju.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			STALNOST ZAPOSLOTITVE.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			SVOBODA in samostojnost pri delu.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			UGLED dela.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			USTVARJALNO delo.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			VARNO delo.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			Dober VODJA.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			ZANIMIVO DELO.

Prosimo Vas, da nam zaupate še nekaj demografskih podatkov o sebi.

14. Spol

1	Moški	2	Ženski
---	-------	---	--------

15. V katero starostno skupino spadate ?

1	18–25 let	4	51–65 let
2	26–30 let	5	66 let in več
3	31–50 let	6	Ne bi želel odgovarjati

16. Kakšno izobrazbo imate ?

1	Poklicno	4	Visoko
2	Srednjo	5	Specializacija, magisterij, doktorat
3	Višjo	6	Drugo: <i>napišite kaj</i>

17. Koliko znaša Vaša BRUTO osnovna plača? Ustrezno obkrožite.

1	0-500 EUR	4	1501–2000 EUR
2	501–1000 EUR	5	2001–2500 EUR
3	1001–1500 EUR	6	2501–3000 EUR

18. Koliko znaša Vaša celotna BRUTO plača? Ustrezno obkrožite.

1	0-500 EUR	4	1501–2000 EUR	7	3001–3500 EUR
2	501–1000 EUR	5	2001–2500 EUR	8	3501–4000 EUR
3	1001–1500 EUR	6	2501–3000 EUR		

19. Zakonski stan:

1	poročen	3	izven zakonska skupnost
2	samski	4	ločen ali vdovec/vdova

20. Ali vzdržujete otroke?

1	DA. Vpišite število:
2	NE, nimam otrok.
3	NE, otrok ne vzdržujem več.

21. Kakšno delo opravljate v igralnici ?

1	Urejevalec žetonov – delilec kart	4	Inšpektor IM	6	Inšpektor IA
2	Krupje	5	Manipulant IA	7	Blagajnik
3	Vodja mize				

22. Kakšna je Vaša oblika zaposlitve?

1	nedoločen čas	4	s. p.
2	določen čas	5	pogodbenik
3	m. s.		

23. Koliko časa opravljate to delo?

1	Manj kot 5 let	4	11 do 20 let	4	21 do 30 let
2	5 do 10 let	5		5	Več kot 30 let

24. V kateri igralnici oz. igralnem salonu ste zaposleni?

Vpišite: _____

Najlepša hvala za Vaš prispevek k raziskavi.

Datum :

**Tabela F.1: Socio-demografske značilnosti anketiranih zaposlenih v igralništvu iz raziskave
Zaposleni v igralništvu in napitnina**

	Igralne mize			Igralni avtomati		Blagajna	Skupaj	
	Urejevalec žetonov - delilec kart	Krupje	Vodja mize	Inšpektor igralnih miz	Manipulant igralnih avtomatov	Inšpektor igralnih avtomatov		Blagajnik
Spol								
Moški	50%	63%	79%	69%	59%	80%	42%	277
Ženski	50%	37%	21%	31%	41%	20%	58%	180
Skupaj	6	202	33	32	27	41	116	457
Starostna skupina								
18 - 25 let	67%	22%	3%	3%	11%		14%	69
26 - 30 let		27%	3%	3%	37%	7%	24%	97
31 - 50 let	33%	50%	85%	94%	52%	83%	59%	281
51 - 65 let		1%	9%			10%	3%	12
Skupaj	6	201	34	33	27	42	116	459
Stopnja izobrazbe								
Poklicno	17%	3%			7%		2%	11
Srednjo	83%	69%	66%	53%	59%	62%	70%	307
Višjo		10%	16%	6%	26%	21%	10%	55
Visoko		16%	16%	41%	7%	14%	15%	76
Specializacija, magisterij, doktorat		2%	3%			2%	3%	9
Skupaj	6	202	32	32	27	42	117	458
Koliko znaša Vaša osnovna BRUTO plača?								
0-500 EUR		6%	9%				4%	9
501-1000 EUR		82%	82%	65%	92%	90%	78%	182
1001-1500 EUR		10%	0%	25%		5%	14%	24
1501-2000 EUR		2%	9%	5%	8%	5%	4%	8
2501-3000 EUR				5%				1
Skupaj		108	11	20	13	21	51	224
Koliko znaša Vaša celotna BRUTO plača?								
0-500 EUR		7%					3%	5
501-1000 EUR		15%	25%		67%	11%	31%	26
1001-1500 EUR		36%	25%	14%	33%	33%	44%	43
1501-2000 EUR		16%	25%	14%		11%	19%	19
2001-2500 EUR		4%		7%		11%	3%	5
2501-3000 EUR		15%	25%	43%				15
3001-3500 EUR		2%				22%		3
3501-4000 EUR		5%		21%		11%		7
Skupaj		55	4	14	9	9	32	123
Zakonski stan								
Poročen	17%	22%	61%	42%	31%	43%	31%	141
Samski	67%	43%	12%	21%	31%	26%	39%	165
Izvenzakonska skupnost	17%	29%	21%	30%	38%	29%	25%	126
Ločen ali vdovec/vdova		6%	6%	6%		2%	4%	21
Skupaj	6	198	33	33	26	42	115	453
Kakšna je Vaša oblika delovnega razmerja?								
Nedoločen čas	33%	60%	85%	91%	56%	88%	70%	314
Določen čas		26%	12%	9%	30%	7%	19%	92
Mladinski servis	50%	10%			4%		3%	27
Samostojni podjetnik		1%				5%	3%	6
Pogodbenik	17%	3%	3%		11%		6%	18
Skupaj	6	198	34	33	27	42	117	457
Koliko opravljate to delo?								
Manj kot 5 let	83%	45%	18%	39%	67%	33%	41%	191
5 do 10 let		17%	12%	16%	30%	24%	16%	79
11 do 20 let	17%	35%	61%	45%	4%	38%	42%	168
21 do 30 let		3%	9%			5%	2%	12
Vec kot 30 let		1%						1
Skupaj	6	197	33	31	27	42	115	451

	Igralne mize				Igralni avtomati		Blagajna	Skupaj
	Urejevalec žetonov - delilec kart	Krupje	Vodja mize	Inšpektor igralnih miz	Manipulant igralnih avtomatov	Inšpektor igralnih avtomatov	Blagajnik	
V kateri igralnici oz. igralnem salonu ste zaposleni?								
Igralniško zabavišni center Park	17%	24%	21%	20%		14%	26%	101
Igralniško zabavišni center Perla	33%	25%	21%	23%	26%	27%	16%	106
Igralniško zabavišni center Korona	17%	15%	15%	14%		23%	10%	64
Igralnica Fontana		3%	12%	3%	4%	2%	2%	16
Igralnica Kastel		2%		14%		2%	3%	15
Igralni salon Dama					22%		3%	11
Igralni salon Drive In				3%	15%	2%	7%	15
Casino Portorož		4%				2%		9
Casino Lipica		2%		3%		2%	11%	20
Casino Lido		4%	3%		11%		5%	18
Casino Bled		4%					1%	9
Casino Ljubljana	33%	5%	12%	11%	7%		2%	26
Casino Maribor		2%	15%	9%		2%	2%	16
Igralnica Aurora		1%			4%	7%	4%	12
Igralni salon Antonio Komen						2%		1
Igralni salon Rio					4%		1%	2
Igralni salon Venco					7%		2%	4
Igralni salon Žusterna						7%	2%	6
Igralni salon Jolly						5%	2%	5
Igralniško zabavišni center Mond		6%	3%			2%	2%	16
Skupaj	6	205	34	35	27	44	121	472

Priloga G: Sindikati in napitnina

Anketni vprašalnik E. 2:

1. Ali podpirate, da delodajalci zaposlenim dovoljujejo pobiranje napitnine?

Izbrani odgovor označite tako, da obkrožite ustrezno številko

1	Da → ali bi ga bili pripravljene podrobneje razložiti
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

2. Ali podpirate, da imajo zaposleni urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?

1	Da → ali bi ga bili pripravljene podrobneje razložiti
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

3. Ali menite, da je pravilno, da so do napitnine, poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?

1	Da → kateri (naštej)
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

4. Kaj je po Vašem mnenju tisto, kar najbolj motivira zaposlene za delo in pridobivanje napitnine?

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

1	2	3	4	5
(1)Jih sploh ne motivira	(2)Manj jih motivira	(3)Motivira jih do neke mere	(4)Večinoma jih motivira	(5)Zelo jih motivira
Zadovoljen gost.			1 2 3 4 5	
Dobro opravljeno delo.			1 2 3 4 5	
Sistem nagrajevanja.			1 2 3 4 5	
Dobra plača (denar).			1 2 3 4 5	
Prejeta napitnina.			1 2 3 4 5	
Medsebojni odnosi v skupini, v kateri vsakodnevno delajo.			1 2 3 4 5	

5. V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da zaposleni prejemajo napitnino, vpliva na njihovo počutje.

(1)Sploh se ne strinjam	(2)NE strinjam se	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
1. V kolikor dobijo napitnino, se bolj potrudijo in zato kvalitetnejše izvedejo delo.				1 2 3 4 5
2. V kolikor prejemajo napitnino, so prijaznejši do gosta.				1 2 3 4 5
3. To, da prejemajo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo delo z gosti.				1 2 3 4 5
4. Ko prejemajo napitnino, čutijo zadovoljstvo, saj je njihova aktivnost prinesla rezultat.				1 2 3 4 5
5. To, da dobijo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo počutje.				1 2 3 4 5
6. Ker poleg plače in dodatkov prejemajo tudi napitnino, so pripravljene delati izven rednega delovnega časa.				1 2 3 4 5
7. Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.				1 2 3 4 5
8. Ker so prihodki zaposlenih sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristijo bolniško odsotnost.				1 2 3 4 5
9. Če bi lahko napitnino prejeli neposredno v "žep" in jim je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bili pripravljene delati podaljšani delovni čas.				1 2 3 4 5

6. ODGOVARJAJO SAMO PREDSTAVNIKI GOSTINSKIH SINDIKATOV

Ali ste razmišljali, da bi podprli uvedbo plačnega sistema, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA (npr. 15 % od izstavljenega računa)?

1	Da
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

Utemeljite svoj odgovor

7. Število članov sindikata

1	do 100
2	do 200
3	od 500
4	do 1000
5	nad 1000

8. Ali bi nam zaupali naziv sindikata in ime osebe, ki je izpolnjevala anketni vprašalnik v kolikor bi potrebovali še kakšno dodatno pojasnilo

Naziv sindikata (vpišite):	
1	Gostinski
2	Igralniški
Ime kontaktne osebe:	
Telefonska številka:	

9. Želite, da Vam posredujemo rezultate raziskave

ne
da (vpišite naslov):

Najlepša hvala za Vaš prispevek k raziskavi.

Datum :

Priloga H: Delodajalci in napitnina
Anketni vprašalnik H. 3: Delodajalci in napitnina

1. Ali Vašim zaposlenim dovoljujete pobiranje napitnine?

Izbrani odgovor označite tako, da obkrožite ustrezno številko

1	Da
2	Ne → nadaljujte z vprašanjem št. 6
3	Ne bi želel odgovarjati

2. Ali imate urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?

1	Da
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

3. Ali so do napitnine poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?

1	Da → kateri (naštej)
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

Če se napitnina deli med zaposlene, nam prosim pojasnite, zakaj ste se tako odločili.

4. Kaj je po Vašem mnenju tisto, kar najbolj motivira zaposlene za delo in pridobivanje napitnine?

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1)Jih sploh ne motivira	(2)Manj jih motivira	(3)Motivira jih do neke mere	(4)Večinoma jih motivira	(5)Zelo jih motivira
Zadovoljen gost.				1 2 3 4 5
Dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
Sistem nagrajevanja.				1 2 3 4 5
Dobra plača (denar).				1 2 3 4 5
Prejeta napitnina.				1 2 3 4 5
Medsebojni odnosi v skupini, v kateri vsakodnevno delajo.				1 2 3 4 5

5. V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da zaposleni prejema napitnino, vpliva na njihovo počutje

(1)Sploh se ne strinjam	(2)NE strinjam se	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
1. V kolikor dobijo napitnino, se bolj potrudijo in zato kvalitetnejše izvedejo delo.				1 2 3 4 5
2. V kolikor prejema napitnino, so prijaznejši do gosta.				1 2 3 4 5
3. To, da prejema napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo delo z gosti.				1 2 3 4 5
4. Ko prejema napitnino, čutijo zadovoljstvo, saj je njihova aktivnost prinesla rezultat.				1 2 3 4 5
5. To, da dobijo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo počutje.				1 2 3 4 5
6. Ker poleg plače in dodatkov prejema tudi napitnino, so pripravljeni delati izven rednega delovnega časa.				1 2 3 4 5
7. Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.				1 2 3 4 5
8. Ker so prihodki zaposlenih sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristijo bolniško odsotnost.				1 2 3 4 5
9. Če lahko napitnino sprejemajo neposredno v "žep" in jim je ni potrebno deliti s sodelavci, so pripravljeni delati podaljšani delovni čas.				1 2 3 4 5

6. V kolikor ste na prvo vprašanje odgovorili z »ne«, Vas prosimo, ali lahko pojasnite, kaj je botrovalo taki odločitvi?

7. ODGOVARJAJO SAMO GOSTINSKI DELODAJALCI.

Ali ste razmišljali, da bi uvedli plačni sistem, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA (npr. 15 % od izstavljenega računa)?

1	Da
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

Utemeljite svoj odgovor.

8. Kaj najbolj opisuje dejavnost vašega podjetja?

1	Gostinstvo
4	Igralništvo

9. Organizacijska struktura

1	d. d.	3	s. p.
2	d. o. o.	4	drugo: (vpišite)

10.Število zaposlenih

1	50 ali manj	4	nad 500
2	nad 50	5	nad 1000
3	Nad 100		

11. Ali bi nam zaupali naziv podjetja in ime osebe, ki je izpolnjevala anketni vprašalnik, v kolikor bi potrebovali še kakšno dodatno pojasnilo?

Najlepša hvala za vaš prispevek k raziskavi.

Datum :

Tabela H.1: Gostinski delodajalci

	Polni naziv podjetja glede na podatke AJPES-a na dan 31.12.2007	Povprečno št. zap. v letu 2007
1	SLOREST PODJETJE ZA GOSPODARSKE STORITVE D.O.O.	872
2	SODEXHO PREHRANA IN STORITVE D.O.O. LJUBLJANA	566
3	HIT HOTELI, IGRALNICE, TURIZEM D.D. NOVA GORICA	520
4	ISTRABENZ TURIZEM D.D., TURIZEM IN STORITVE	499
5	TERME KRKA, ZDRAVILIŠKE, TURISTIČNE IN GOSTINSKE STORITVE, D.O.O., NOVO MESTO	477
6	NARAVNI PARK TERME 3000 MORAVSKE TOPLICE D.D.	453
7	TERME ČATEŽ D.D. ČATEŽ OB SAVI	423
8	SAVA HOTELI BLEDE, HOTELIRSTVO IN TURIZEM, D.O.O.	421
9	ZDRAVILIŠČE LAŠKO MEDICINA IN TURIZEM D.D.	342
10	TERME RADENCI, DRUŽBA ZA TURIZEM D.O.O.	312
11	HIT ALPINEA, DRUŽBA ZA TURIZEM, D.D.	308
12	TERME MARIBOR, TURIZEM, ZDRAVSTVO, REKREACIJA, D.D.	306
13	HOTELI BERNARDIN, D.D. PORTOROŽ	294
14	GORENJE GOSTINSTVO D.O.O., VELENJE, PARTIZANSKA 12	210
15	GRAND HOTEL UNION D.D.	187
16	TERME OLIMIA D.D.	184
17	METROPOL GROUP D.D., HOTELI IN TURIZEM	183
18	MARCHE GOSTINSTVO D.O.O.	180
19	TERME DOBRNA, TERMALNO ZDRAVILIŠČE D.D.	154
20	MCDONALD'S SLOVENIJA GOSTINSKE STORITVE D.O.O.	154
21	NARAVNO ZDRAVILIŠČE TOPOLŠICA D.D.	151
22	TERME KRKA - STRUNJAN, ZDRAVILIŠKE, TURISTIČNE IN GOSTINSKE STORITVE, D.O.O.	138
23	TERME LENDAVA, PODJETJE ZA OPRAVLJANJE DEJAVNOSTI TURIZMA IN GOSTINSTVA D.D.	128
24	HOTEL SLON D.D. LJUBLJANA	121
25	TERME SPROSTITVENI PROGRAM AKTIVNOSTI ROGAŠKA, HOTELI IN TURIZEM D.D.	121
26	GOSTINSKO PODJETJE TROJANE, D.O.O.	119
27	HOTEL SAVA ROGAŠKA, GOSTINSTVO, TURIZEM IN STORITVE, D.O.O.	118
28	TERME PTUJ D.O.O.	106
29	GOST GOSTINSTVO, TURIZEM IN TRGOVINA D.O.O. VELENJE	91
30	LIPICA TURIZEM GOSTINSTVO IN TURIZEM D.O.O.	90
31	HOTEL CERKNO GOSTINSKO TURISTIČNO PODJETJE D.O.O.	80
32	DELFIN HOTEL ZVEZE DRUŠTEV UPOKOJENCEV SLOVENIJE D.O.O. IZOLA	80
33	HOTELI IN TURIZEM ROGAŠKA, HOTELIRSTVO IN TURIZEM, D.O.O.	76
34	MONSADRIA - HOTELIRSTVO IN GOSTINSTVO D.O.O.	75
35	AIREST CATERING D.O.O.	75
36	SPD SAVINJSKE PEKOVSKO DOBROTE D.O.O.	73
37	HOTELI PIRAN, TURIZEM IN STORITVE D.D., PIRAN	72
38	HOTELSKO TURISTIČNO PODJETJE SIMONOV ZALIV, D.D. IZOLA	69
39	TGM ŽAKELJ, TURIZEM, GRADBENIŠTVO, MEHANIZACIJA, D.O.O.	66
40	KONGO HOTEL & CASINO D.D.	65
41	DELIKATESA TRGOVINA, PROIZVODNJA IN GOSTINSTVO, D.D.	65
42	HOTEL LEV, DRUŽBA ZA HOTELIRSTVO, GOSTINSTVO IN TURIZEM, D.D.	63
43	GOSTINSTVO CELJE, GOSTINSKE STORITVE IN STORITVE NASTANITEV, D.O.O.	62
44	POČITEK - UŽITEK, TURISTIČNO PODJETJE D.O.O.	62
45	HOTEL MANAGEMENT D.O.O.	57
46	GOSTINSKO PODJETJE VIČ D.D.	57
47	ŠPORTNI CENTER POHORJE GOSTINSTVO, TURIZEM, D.O.O.	56
48	ADRIA TURISTIČNO PODJETJE D.O.O.	54
49	TABOR LJUBLJANA D.D., GOSTINSTVO, TURIZEM IN OPRAVLJANJE STORITEV	54
50	DAJ - DAM GOSTINSKO PODJETJE D.D.	47
51	KOMPAS HOTELI BLEDE, D.D.	45
52	LEK STORITVE D.O.O.	44
53	RASTKI PODJETJE ZA PROIZVODNJO, TRGOVINO, GOSTINSKE IN DRUGE STORITVE D.O.O., HRASTNIK	43
54	PROSPERA PLUS DRUŽBA ZA OPRAVLJANJE GOSTINSKE IN TURISTIČNE DEJAVNOSTI, D.O.O., LJUBLJANA	43
55	POMARANČA GOSTINSTVO, TURIZEM D.O.O.	42
56	KRAJC HOTELI, HOTELIRSTVO IN GOSTINSTVO D.O.O.	40
57	BELVEDERE HOTELI IN TURIZEM D.O.O.	40
58	HOTEL KRIM, BLEDE, D.O.O.	39
59	EMC GOSTINSTVO D.O.O.	39
60	HOTEL JELOVICA BLEDE, D.O.O.	38

	Polni naziv podjetja glede na podatke AJ PES-a na dan 31.12.2007	Povprečno št. zap. v letu 2007
61	M.R.-COMMERCE PODJETJE ZA STORITVE IN TRGOVINO D.O.O.	38
62	VITAL GOSTINSTVO IN TRGOVINA D.O.O.	38
63	HOTEL ŽALEC D.O.O. ŽALEC	38
64	TEMAN PODJETJE ZA TRGOVINO IN STORITVE D.O.O.	37
65	SIDRO TRGOVSKO, STORITVENO IN GOSTINSKO PODJETJE D.O.O.	35
66	DASI, TRGOVINA, GOSTINSTVO, STORITVE, D.O.O. RIMSKE TOPLICE, GLOBOKO 1	34
67	TVT-STORITVE DRUŽBA ZA STORITVE, TRGOVINO, TURIZEM IN POSREDOVANJE D.O.O.	34
68	HT MANAGEMENT, HOTELI, TURIZEM IN GOSTINSTVO D.O.O.	34
69	REINA, GOSTINSKE STORITVE IN TRGOVINA, D.D.	33
70	VOLENIK, GOSTINSKE STORITVE, D.O.O.	33
71	DOMINA VACANZE D.O.O., DRUŽBA ZA HOTELIRSTVO	33
72	GOSTINSKO PODJETJE LJUBLJANA D.D.	32
73	ANDOR - PROIZVODNO IN TRGOVSKO PODJETJE, D.O.O. KOZINA	32
74	ŠPORTNI CENTER AREH ŠPORTNE DEJAVNOSTI, TURIZEM, GOSTINSTVO, D.O.O.	32
75	HOTEL ZLATA IZBIRA, GOSTINSTVO IN TURIZEM, D.O.O.	32
76	MEMORIA DRUŽBA ZA GOSTINSTVO IN TURIZEM D.O.O.	31
77	HOTEL CREINA, HOTELSKO TURISTIČNO PODJETJE, D.O.O.	31
78	ALPINUM HOTELI, TURISTIČNO PODJETJE, D.O.O.	31
79	PIVOVARNA IN PIVNICA KRATOCHWILL D.O.O. LJUBLJANA	30
80	HIT BOVEC, HOTELI IN TURIZEM d.o.o. HOTEL KANIN	30
	Skupaj vsi zaposleni	10.617
	Skupaj vsi zaposleni v gospodarskih družbah v dejavnosti I - Gostinstvo (55.1, 56.1 in 56.3)	17.320
	Drugi vključeni v raziskavo (HIT d.d., Nova Gorica)	520
	Skupaj vsi vključeni v raziskavo	17.840
	Strežba (25,4%)	4.537
	Kuhinja (15,9%)	2.835
	Recepcija (5,4%)	963

Tabela H.2: Igralniški delodajalci

	Polni naziv podjetja glede na podatke AJPES-a na dan 31.12.2007	Povprečno št. zap. v letu 2007
1	HIT HOTELI, IGRALNICE, TURIZEM D.D. NOVA GORICA	1.264
2	CASINO PORTOROŽ, D.D., PRIREJANJE POSEBNIH IGER NA SREČO	371
3	VIVA GOSTINSTVO, TRGOVINA, STORITVE D.O.O.	76
4	CASINO LJUBLJANA D.D., PRIREJANJE POSEBNIH IGER NA SREČO	60
5	CASINO KOBARID, IGRE NA SREČO IN GOSTINSTVO D.D.	59
6	CASINO BLEDE, D.D. PRIREJANJE POSEBNIH IGER NA SREČO	51
7	IGRALNI SALON KARNEVAL, IGRALNIŠTVO, TURIZEM IN STORITVE, D.O.O. CASINO CARNEVALE, GIOCHI D AZZARDO, TURISMO E SERVIZI, S.R.L.	50
8	PIGAL D.O.O. HOTELIRSTVO, TURIZEM IN IGRALNIŠTVO	44
9	HIT ŠENTILJ, PRIREJANJE IGER NA SREČO IN TURIZEM D.D.	38
10	ASTRAEA, GOSTINSTVO, IGRE NA SREČO, TRGOVINA, PROMET, NAJEM, POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI, DRUGE POSLOVNE DEJAVNOSTI IN STORITVE D.O.O.	37
11	CASINO MARIBOR IGRE NA SREČO D.D.	37
12	INCLUB GOSTINSKE, TURISTIČNE IN ZABAVIŠČNE STORITVE D.O.O. NOVA GORICA	33
13	P&P MARKETING GOSTINSTVO, TURIZEM, TRGOVINA D.O.O.	29
14	STAVA, DRUŽBA ZA TURIZEM, GOSTINSTVO, TRGOVINO IN PROIZVODNJO, D.O.O.	25
15	EXIMO TRGOVINA, TURIZEM, PROIZVODNJA D.O.O.	22
16	VIS A VIS CLUB, GOSTINSTVO, TRGOVINA IN STORITVE, D.O.O., KOZINA	18
17	MARWIN STORITVE IN TRGOVINA, D.O.O.	17
18	DAMA GOSTINSTVO, TRGOVINA, EXPORT-IMPORT KRANJ D.O.O.	16
19	ALEATORIUM, PODJETJE ZA TURIZEM IN IGRALNIŠTVO, D.O.O.	15
20	ONISAC, IGRE NA SREČO IN GOSTINSTVO D.O.O.	15
21	AS - MB GOSTINSTVO IN STORITVE D.O.O.	13
22	GASPER TRADE TRGOVINA IN STORITVE, D.O.O., LJUBLJANA	13
23	HAMPY INTERNATIONAL D.O.O. IZOLA, GOSTINSTVO, TURIZEM, TRGOVINA IN STORITVE	10
24	GAME STAR, PODJETJE ZA TRGOVINO IN RAZVEDRILO D.O.O.	6
25	SETTE GOSTINSTVO IN TURIZEM D.O.O.	4
26	NEVADA DRUŽBA ZA GOSTINSTVO IN TURIZEM D.O.O.	3
27	MIZ, GOSTINSTVO IN STORITVE, D.O.O.	1
28	MAB IGRALNI SALON D.O.O.	1
29	T-DEA LOGATEC PROIZVODNJA, GOSTINSTVO IN STORITVE, D.O.O.	0
30	ADVANCED TECHNOLOGY, IGRALNIŠTVO IN GOSTINSTVO, D.O.O. PORTOROŽ, OBALA 114	0
31	GOLDWIN TRGOVINA IN STORITVE D.O.O.	0
32	LUNA PARK TRGOVINA IN STORITVE, D.O.O.	0
33	BOROV GAJ IGRALNIŠTVO IN TURIZEM D.O.O.	0
34	SALON-4S GOSTINSTVO IN TURIZEM D.O.O.	0
35	ADMIRAL KAZINO MEDITERAN, IGRE NA SREČO NA IGRALNIH AVTOMATIH, PROIZVODNJA IN VZDRŽEVANJE IGRALNIH AVTOMATOV, TRGOVINA IN STORITVE, D.O.O.	0
36	AS - DVA, GOSTINSTVO, IGRE NA SREČO, TRGOVINA, ZALOŽNIŠTVO, NAJEM, POSLOVANJE Z NAPREMIČNINAMI, DRUGE POSLOVNE DEJAVNOSTI IN STORITVE D.O.O.	0
37	IGRALNI SALON ASTRA IGRALNIŠTVO, TURIZEM IN STORITVE D.O.O.	0
38	AMICUS PLUS D.O.O., DRUŽBA ZA IGRE NA SREČO IN GOSTINSKE STORITVE	0
39	BERNARDIN ARKADE, PRIREJANJE IGER NA SREČO D.O.O.	0
40	APSARAS, IGRE NA SREČO D.O.O.	0
41	PAVANA GOSTINSTVO, IGRE NA SREČO, TRGOVINA, PROMET, NAJEM, POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI, DRUGE POSLOVNE DEJAVNOSTI IN STORITVE D.O.O.	0
42	ASTRAEA INVESTICIJE ENA, GOSTINSTVO, IGRE NA SREČO, TRGOVINA, PROMET, NAJEM, POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI, DRUGE POSLOVNE DEJAVNOSTI IN STORITVE D.O.O.	0
	Skupaj vsi zaposleni	2.328
	Skupaj vsi zaposleni v gospodarskih družbah v dejavnosti 92.001 Dejavnost igralnic	2.732
	Delež HIT d.d., Nova Gorica - gostinski del	520
	Skupaj vključeni	2.212
	Igralne mize (43,54%)	963
	Igralni avtomati (6,6%)	147
	Blagajna (12,2%)	271

Priloga I: Predstavniki delodajalcev in napitnina
Anketni vprašalnik I. 4: Predstavniki delodajalcev in napitnina

1. Ali menite, da je prav, da delodajalci zaposlenim dovoljujejo pobiranje napitnine?

Izbrani odgovor označite tako, da obkrožite ustrezno številko

1	Da
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

2. Ali menite, da bi bilo pravilno, če bi imeli delodajalci urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?

1	Da
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

3. Ali menite, da je pravilno, da so do napitnine, poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?

1	Da → kateri (naštej)
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

Če ste mnenja, da se napitnina deli med vse zaposlene, nam prosimo pojasnite, zakaj ste se tako odločili.

4. Kaj je po Vašem mnenju tisto, kar najbolj motivira zaposlene za delo in pridobivanje napitnine?

V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1)Jih sploh ne motivira	(2)Manj jih motivira	(3)Motivira jih do neke mere	(4)Večinoma jih motivira	(5)Zelo jih motivira
Zadovoljen gost.				1 2 3 4 5
Dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
Sistem nagrajevanja.				1 2 3 4 5
Dobra plača (denar).				1 2 3 4 5
Prejeta napitnina.				1 2 3 4 5
Medsebojni odnosi v timu, v katerem vsakodnevno delajo.				1 2 3 4 5

5. V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da zaposleni prejema napitnino, vpliva na njihovo počutje.

(1)Sploh se ne strinjam	(2)NE strinjam se	(3)Niti da niti ne	(4)Večinoma se strinjam	(5)Popolnoma se strinjam
1. V kolikor dobijo napitnino, se bolj potrudijo in zato kvalitetnejše izvedejo delo.				1 2 3 4 5
2. V kolikor prejema napitnino, so prijaznejši do gosta.				1 2 3 4 5
3. To, da prejema napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo delo z gosti.				1 2 3 4 5
4. Ko prejema napitnino, čutijo zadovoljstvo, saj je njihova aktivnost prinesla rezultat.				1 2 3 4 5
5. To, da dobijo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo počutje.				1 2 3 4 5
6. Ker poleg plače in dodatkov prejema tudi napitnino, so pripravljeni delati izven rednega delovnega časa.				1 2 3 4 5
7. Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.				1 2 3 4 5
8. Ker so prihodki zaposlenih sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristijo bolniško odsotnost.				1 2 3 4 5
9. Če lahko napitnino sprejemajo neposredno v "žep" in jim je ni potrebno deliti s sodelavci, so pripravljeni delati podaljšani delovni čas.				1 2 3 4 5

6. V kolikor ste na prvo vprašanje odgovorili z »ne«, Vas prosimo, ali lahko pojasnite, kaj je botrovalo taki odločitvi?

7. ODGOVARJAJO SAMO PREDSTAVNIKI GOSTINSKIH DELODAJALCEV

Ali ste razmišljali, da bi uvedli plačni sistem, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije (poleg zajamčene osnovne urne postavke), ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA (npr. 15 % od izstavljenega računa)?

1	Da
2	Ne
3	Ne bi želel odgovarjati

Utemeljite svoj odgovor.

8. ODGOVARJAJO SAMO PREDSTAVNIKI IGRALNIŠKIH DELODAJALCEV

Ali ste razmišljali, da bi v igralništvu uvedli plačni sistem, kjer bi bili zaposleni plačani zgolj iz napitnine?

1	Da	3	Ne bi želel odgovarjati
2	Ne		

Utemeljite svoj odgovor.

9. Kaj najbolj opisuje dejavnost vaše zbornice/združenja?

1	ZDS sekcija za gostinstvo	5	OPZ sekcija za gostinstvo
2	ZDS sekcija za igralništvo	6	ZDODS sekcija za gostinstvo
3	GZS sekcija za gostinstvo	7	Ministrstvo za finance
4	GZS sekcija za igralništvo		Drugo: vpiši

12. Organizacijska struktura

1	Združenje	2	Zbornica	3	Ministrstvo
---	-----------	---	----------	---	-------------

13.Število članov

1	Skupaj vključenih podjetij	2	Skupaj vseh zaposlenih
---	----------------------------	---	------------------------

14. Ali bi nam zaupali ime osebe, ki je izpolnjevala anketni vprašalnik, v kolikor bi potrebovali še kakšno dodatno pojasnilo?

Najlepša hvala za Vaš prispevek k raziskavi.

Datum :

Priloga J: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina
Anketni vprašalnik J. 5: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina

Anketar(ka): _____ Datum: _____ Ura in minuta začetka ankete: _____

Dober dan, izvajamo raziskavo o napitnini v gostinstvu in igralništvu. Anketa traja do 5 minut.

1. Kako bi ocenili profesionalnost, prijaznost in pozornost osebja na SPLOŠNO v igralniško-zabaviščnem centru na lestvici od 1 do 6, kjer 1 pomeni, da sploh niste zadovoljni 6 pa da ste popolnoma zadovoljni?

...s profesionalnostjo, prijaznostjo in pozornostjo osebja na SPLOŠNO <i>(vrhunske storitve, pravičnost, znanje jezika, individualna obravnava pripravljeno pomagati, da sem cenjen, spoštovan, pomemben ...)</i>	1 →	2 →	3 →	4 →	5 →	6	
...s profesionalnostjo, prijaznostjo in pozornostjo osebja na IM	1 →	2 →	3 →	4 →	5 →	6	
...s profesionalnostjo, prijaznostjo in pozornostjo osebja na IA	1 →	2 →	3 →	4 →	5 →	6	
...s profesionalnostjo, prijaznostjo in pozornostjo osebja v RESTAVRACIJAH	1 →	2 →	3 →	4 →	5 →	6	
...s profesionalnostjo, prijaznostjo in pozornostjo osebja v BARIH	1 →	2 →	3 →	4 →	5 →	6	

2. Ali nam lahko poveste, kaj v igralniško-zabaviščnem centru običajno igrate?
Možnih VEČ odgovorov

1	Igre na igralnih mizah	2	Igre na igralnih avtomatih	3	Bingo → N1
---	------------------------	---	----------------------------	---	------------

3. Katere igre na igralnih mizah pa običajno igrate?

1	Ameriška ruleta	5	Let it ride poker	9	DRUGO Kaj? _____
2	Francoska ruleta	6	Punto banco		
3	Black Jack	7	Chemin de fer		
4	Hit draw poker	8	Poker Texas Holdem		

4. Ko igrate na igralnih mizah s katerim minimumom najraje igrate?

1	2 EUR	3	10 EUR	5	50 EUR	7	več kot 100 EUR
2	5 EUR	4	20 EUR	6	100 EUR		

5. Kako pogosto dajete napitnine?

1	Vedno, ob vsakem obisku dajem napitnino	3	Redkeje / skoraj nikoli
2	Pogosto (vsake 2-3 krat), ko obiščem igralnico	4	Nikoli NE dajem napitnine –

6. Odgovarjajo samo tisti ki pri vprašanju 5 niso odgovorili da nikoli NE dajejo napitnine
Komu običajno dajete napitnino?

1	Osebju na igralnih mizah	4	Osebju na recepciji
2	Osebju na igralnih avtomatih	5	Osebju v restavraciji
3	Osebju na blagajni	6	Drugo, kaj? _____

7. Odgovarjajo samo tisti ki pri 5 niso odgovorili da nikoli NE dajejo napitnine
Koliko v povprečju dajete napitnine v denarju na posamezno izplačilo, menjavo oz. račun?

Na igralnih mizah	do 1 EUR	do 2 EUR	do 4 EUR	do 8 EUR	do 20 EUR	nad 20 EUR
Na igralnih avtomatih	do 1 EUR	do 2 EUR	do 4 EUR	4.) do 8 EUR	do 20 EUR	nad 20 EUR
Na blagajnah	do 1 EUR	do 2 EUR	do 4 EUR	do 8 EUR	do 20 EUR	nad 20 EUR
V gostinstvu (EUR)	do 1 EUR	do 2 EUR	do 4 EUR	do 8 EUR	do 20 EUR	nad 20 EUR
V gostinstvu (%)	Do 1% vrednosti	Do 3% vrednosti	Do 5% vrednosti	Do 10% vrednosti	Do 15% vrednosti	Nad 15% vrednosti

8. **Prosimo, da med naštetimi elementi izberete tri elemente, ki vplivajo na to, da zaposlenim dajete napitnino.**

ANKETAR: pokaži kartico z elementi

		Rang od 1 do 3
1	kakovost storitve	
2	profesionalnost osebja (videz, obnašanje, komunikacija, vedenje)	
3	prijaznost /dobra volja zaposlenih (npr. nasmejano osebje)	
4	osebna urejenost osebja	
5	hitrost servisa	
6	poznavanje jezika gosta	
7	zadovoljstvo z reševanjem reklamacije (npr. hitro rešene in če je le moč v gostov zadovoljstvo)	

9. *Odgovarjajo samo tisti ki igrajo ameriško ruleto*

Kako pogosto daje napitnino na ameriški ruleti?

1	Na vsak polni (dobitek) več kot en žeton.	3	Na več polnih (dobitkov) vsaj en žeton.
2	Na vsak polni (dobitek) en žeton.	4	Napitnino dajem le občasno

10. **Lahko približno ocenite, koliko VI OSEBNO v povprečju namenite ob posameznem obisku igralniško-zabaviščnega centra za igro?**

(ANKETAR: naj vsaj približno oceni koliko – v številki) _____ EUR

11. **Ali lahko približno ocenite, kolikokrat ste vi do sedaj obiskali igralniško-zabavišni center?**

(ANKETAR: naj vsaj približno oceni koliko krat – v številki) _____ krat

12. **Ali bi nam zaupali, lastnik katere kartice ste?**

1	loyalty	3	modra	5	srebrna
2	zelena	4	rdeča	6	zlata

13. **Spol?**

1	moški	2	ženski
---	-------	---	--------

14. **Ali nam lahko poveste državo vašega prebivališča?**

1	Slovenija	3	drugo, kje → _____
2	Italija		

15. **Katerega leta ste rojeni?**

(ANKETAR: Vpiši letnico!)

Tabela J.1: Sociodemografske značilnosti anketiranih gostov v igralniško -abaviščnem centru iz raziskave Gosti igralniško-zabaviščnega centra in napitnina

Igralniško zabavišni center	Perla	Park	Skupaj					
	540	188	728					
Spol	Moški	Ženski	Brez odgovora	Skupaj				
	438	286	4	728				
Kljubska kartica	Kartice nižjega ranga	Kartice srednjega ranga	Kartice višjega ranga	Brez odgovora	Skupaj			
	302	217	13	196	728			
Država prebivališča	Slovenija	Hrvaška	Italija	Drugo	Skupaj			
	63	1	646	18	728			
Starostne skupine	Od 18 do 25 let	26 do 30 let	31 do 50 let	Nad 50 let	Brez odgovora	Skupaj		
	59	57	233	378	1	728		
Obisk	Do 20	21 do 50	51 do 100	Nad 101	Brez odgovora	Skupaj		
	389	127	60	54	98	728		
Poraba v EURh	Do 50	51 do 100	101 do 200	201 do 400	401 do 1000	Nad 1000	Brez odgovora	Skupaj
	169	94	125	122	93	123	2	728

Priloga K: Načrt izvedbe fokusne skupine

Načrt izvedbe fokusne skupine		
Datum izvedbe fokusne skupine:		
Kraj izvedbe fokusne skupine (Organizacija in lokacija):		
Sestava vključenih v fokusno skupino (število in delovna področja):		
Čas namenjen razpravi	Predmet diskusije (področja, ki jih je potrebno obdelati)	Opisi zaključkov/ugotovitev
	Sestavitev skupin od 4 do 6 udeležencev (mešane skupine)	
	Predstavi se modarator in vsak izmed prisotnih	
	Kaj pričakujejo gosti od servisa	
	Zakaj se zaposlenim v storitveni dejavnosti izplača izvesti kakovosten servis?	
	Katere od preizkušenih načinov za dvigovanje napitnine uporabljate pri vsakodnevnem delu z gosti (naj jih navedejo)	
	Moderator predstavi ugotovitve predhodnih raziskav	
	Vas napitnina motivira za delo z gosti?	
	Kakšen tip gosta pogosteje da napitnino?	
	Kakšnih pravil oz. praks se gosti poslužujejo za delitev napitnin?	
	Zakaj menite, da je napitnina pomembna?	
	Ali vas napitnina motivira k boljšemu delu z gosti?	
	Ali ste napitnino pripravljani pod določenimi pogoji deliti s tistimi sodelavci, ki je neposredno ne prejemajo, a pripomorejo k boljšemu servisu?	
	Ali bi lahko napitnino umestili med variabilni del plače?	
	Kako ste seznanjeni s sistemom nagrajevanja v vašem podjetju?	
	Ali vas skupna napitnina dodatno motivira za še kvalitetnejše delo?	
	Druga odprta vprašanja, ki so se porajala skozi diskusijo	

Vir: Lastno delo.

Priloga L: Opazovalna shema

Opazovalna shema		
Opazovalec:		
Opazovanec/-ci (gost-zaposleni):		
Čas opazovanja (od–do):		
Kraj opazovanja (mesto – lokal):		
Pojav opazovanja:		
Čas opazovanja	Predmet opazovanja	Opisi dogajanja/ugotovitev
	Obnašanje gosta, ko da/ne da napitnino zaposlenemu	
	Obnašanje zaposlenega, ko prejme/ne prejme napitnino od gosta	
	Uporaba preizkušenih načinov za dvigovanje napitnine – katerih	
	Statistika dane/prejete napitnine	
	Ali lahko zaključimo da gost da napitnino z določenim pričakovanjem?	DA/NE
	Ali zaposleni kaže zadovoljstvo in dodatno motivacijo po tem, ko je prejel napitnino	DA/NE
	Druge ugotovitve	

Vir: Lastno delo.

Priloga M: Dodatne analize iz ankete med gosti igralniško-zabavišnega centra
Tabela M.1: Pogostost dajanja napitnine v igralniško-zabaviščnem centru glede na spol

Kako pogosto dajete napitnino?	Spol					
	Moški		Ženski		Skupaj	
	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje
Dajejo napitnino (vedno, pogosto)	210	49%	101	36%	311	44%
Ne dajejo napitnine (skoraj nikoli, nikoli)	219	51%	179	64%	398	56%
Skupaj	429	100%	280	100%	709	100%

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Tabela M.2: Pogostost dajanja napitnine v igralniško-zabaviščnem centru glede na državo prebivališča

Kako pogosto dajete napitnino?	Država prebivališča							
	Slovenija		Italija		Ostale države		Skupaj	
	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje
Dajejo napitnino (vedno, pogosto)	17	27,0%	285	45,1%	11	68,8%	313	44,0%
Ne dajejo napitnine (skoraj nikoli, nikoli)	46	73,0%	347	54,9%	6	37,5%	399	56,0%
Skupaj	63	100%	632	100%	17	106%	712	100%

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Tabela M.3: Pogostost dajanja napitnine v igralniško-zabaviščnem centru glede na nivo klubske kartice

Kako pogosto dajete napitnino?	Nivo klubske kartice							
	Kartice nižjega ranga		Kartice srednjega ranga		Kartice višjega ranga		Skupaj	
	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje	Število anketirancev	Odstotek tistih, ki so odgovorili na to vprašanje
Dajejo napitnino (vedno, pogosto)	93	31,5%	145	68,4%	11	84,6%	249	47,9%
Ne dajejo napitnine (skoraj nikoli, nikoli)	202	68,5%	67	31,6%	2	15,4%	271	52,1%
Skupaj	295	100%	212	100%	13	100%	520	100%

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Tabela M.4: Spearmanov koeficient korelacije med obiskom, porabo, minimumom igre na igralnih mizah in starostno skupino ter med pogostostjo napitnine v igralniško-zabaviščnem centru

Kako pogosto dajete napitnino? ("daje" oz. "ne daje")		
Obisk (od "do 20 obiskov do "nad 100 obiskov")	Koeficient korelacije rangov	-0,174**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,000
	Število anketirancev	630
Poraba denarja za igo (od "do 50 EUR do "nad 1000 EUR")	Koeficient korelacije rangov	-0,312**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,000
	Število anketirancev	726
Minimum igre (od "2 EUR do "nad 100 EUR")	Koeficient korelacije rangov	-0,208**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,005
	Število anketirancev	183
Starost (od "od 18 do 25 do "nad 50 let")	Koeficient korelacije rangov	-0,210**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,000
	Število anketirancev	727
Država (Slovenija, Italija)	Koeficient korelacije rangov	-0,098**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,008
	Število anketirancev	728

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).**

**Statistično značilno pri $p < 0.05$ (α).*

Vir: Gosti igralniško-zabaviščnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Vprašanja »Ali lahko približno ocenite, kolikokrat ste vi do sedaj obiskali igralniško-zabaviščni center?«, »Lahko približno ocenite, koliko VI OSEBNO v povprečju namenite ob posameznem obisku igralniško-zabaviščnega centra za igro?« in »Katerega leta ste rojeni?« so omogočala odprti odgovor. Pri vprašanju »Ko igrate na igralnih mizah, s katerim minimumom najraje igrate?« so lahko izbirali med odgovori od »2 EUR do več kot 100 EUR«. Te odgovore smo korelirali z odgovori na vprašanje »Kako pogosto dajete napitnino?«.

Tabela M.5: Povezava med pogostostjo dajanja napitnin in igrami, ki jih igrajo gosti v igralniško-zabaviščnem centru

Kako pogosto dajete napitnino?	Ali nam lahko poveste, kaj v igralniško-zabaviščnem centru običajno igrate?					
	Igralne mize		Igralni avtomati		Bingo	
	Število anketirancev, ki igra posamezno igro	Odstotek anketirancev, ki igra posamezno igro	Število anketirancev, ki igra posamezno igro	Odstotek anketirancev, ki igra posamezno igro	Število anketirancev, ki igra posamezno igro	Odstotek anketirancev, ki igra posamezno igro
Dajejo napitnino (vedno, pogosto)	143	62,4%	235	40,6%	65	39,6%
Ne dajejo napitnine (skoraj nikoli, nikoli)	86	37,6%	344	59,4%	99	60,4%
Skupaj	229	100,0%	579	100,0%	164	100,0%

Vir: Gosti igralniško-zabaviščnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Tabela M.6: Povprečne napitnine, ki jih gosti namenijo za zaposlene v igralniško-zabaviščnem centru v absolutnih zneskih

Koliko v povprečju dajete napitnine v denarju na posamezno izplačilo, menjavo oz. račun?									
Če je napitnina do		do 1 EUR	do 2 EUR	do 4 EUR	do 8 EUR	do 20 EUR	nad 20 EUR		
Potem znaša povprečna napitnina		0,50 EUR	1,50 EUR	2 EUR	4 EUR	10 EUR	20 EUR	Skupaj	Povprečna napitnina po področjih
Gostinstvo	Veljavna frekvenca	36	38	47	32	3	1	157	2,21 EUR
	Skupaj EUR	18 EUR	57 EUR	94 EUR	128 EUR	30 EUR	200 EUR	347 EUR	
Igralne mize	Veljavna frekvenca	9	52	46	31	19	11	168	4,00 EUR
	Skupaj EUR	4,50 EUR	78 EUR	92 EUR	124 EUR	190 EUR	220 EUR	672 EUR	
Igralni avtomati	Veljavna frekvenca	33	27	36	15	8	5	124	2,98 EUR
	Skupaj EUR	16,50 EUR	40,50 EUR	72 EUR	60 EUR	80 EUR	100 EUR	369 EUR	
Blagajna	Veljavna frekvenca	32	20	30	14	8	3	107	5,61 EUR
	Skupaj EUR	16 EUR	30 EUR	60 EUR	56 EUR	80 EUR	60 EUR	600 EUR	

Vir: Lastni izračuni na podlagi ankete Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Pojasnilo k izračunom:

Zneske smo zaokrožili na dve decimalni enoti zaradi veljavnih podenot EUR (1, 2, 5, 10, 20, 50 centov). Praksa je namreč, da gosti dajejo tudi nižje zneske napitnine od 1 EUR.

Tabela M.7: Povprečne gostinske napitnine, ki jih gosti namenijo za zaposlene v igralniško-zabaviščnem centru v odstotkih

Koliko v povprečju dajete napitnine v denarju (% na posamezen račun) v gostinstvu?	do 1%	do 3%	do 5%	do 10%	do 15%	nad 15%	Zavrnil	Skupaj	Povprečen % napitnine v računu	Povprečen % napitnine v realizaciji
Število anketirancev		5	3	10	4	2	72	97		45,4%
Veljaven odstotek		21%	13%	42%	17%	7%		100%		
Najnižji %	0%	1%	3%	5%	10%	15%		34%		
Skupaj %		5,0%	9,7%	51,7%	40,9%	26,9%		134,2%	5,48%	2,49%
Povprečen %	0,50%	1,50%	2,50%	5,00%	12,50%	15,00%		37,00%		
Skupaj %		7,5%	8,1%	51,7%	51,1%	26,9%		145,3%	5,94%	2,70%
Najvišji %	1%	3%	5%	10%	15%	25%		59%		
Skupaj %		15,1%	16,1%	103,4%	61,4%	44,9%		240,8%	9,84%	4,47%

Vir: Lastni izračuni na podlagi ankete Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Pojasnilo k izračunom:

Z izračunom smo poskušali simulirati razpon napitnine v primeru, da en gost da samo npr. 5,2 % napitnine, drugi pa npr. 9,9 %. Za primerjavo so najbolj uporabna povprečja (0,5 %, 1,55 itd.).

Tabela M.8: Dodatni izračuni o prisotnosti napitnine v gostinstvu

Kako pogosto dajete napitnino?	Ali nam lahko poveste, kaj v igralniško zabaviščnem centru običajno igrate?		Komu dajete napitnino?		Ponder	Komu dajete napitnino?		Simuliran odstotek
	Igralne mize		Restavracije			Število pozitivnih odgovorov	Odstotek pozitivnih odgovorov	Veljavni odstotek za delež tistih, ki v gostinstvu dajejo napitnino
Dajejo napitnino (vedno, pogosto)	143	62,4%	125	71%	88,4%	107	69%	60%
Ne dajejo napitnine (skoraj nikoli, nikoli)	86	37,6%	52	29%	128%	49	31%	40%
Skupaj	229	100%	177	100%		156	100%	101%

Vir: Lastni izračuni na podlagi ankete Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Pojasnilo k izračunom:

Podatke smo simulirali tako, da smo najprej ugotovili, koliko napitnine dajejo gosti na igralnih mizah iz odgovorov na vprašanje »Ali nam lahko poveste, kaj v igralniško-zabaviščnem centru običajno igrate?« ter »Kako pogosto dajete napitnino«. Nadalje smo izpoiskali odgovore na anketno vprašanje »Komu dajete napitnino?«, ki pa je zajelo zgolj odgovore tistih, ki napitnine ne dajejo skoraj nikoli. Ugotovili smo razliko (ponder) med odgovori. S tem ponderjem smo delež tistih, ki dajejo napitnino (vedno, pogosto) zmanjšali, in tistih, ki napitnine ne dajejo (skoraj nikoli, nikoli), povečali.

Tabela M.9: Povprečne napitnine na ameriški ruleti

Kako pogosto daje napitnino na ameriški ruleti?	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Veljavna frekvenca	Povprečen % napitnine za izračun	Skupaj %
Na vsak polni (dobitek) več kot en žeton.	17	16%	19%	17	5,71%	97%
Na vsak polni (dobitek) en žeton.	50	46%	55%	50	2,86%	143%
Na več polnih (dobitkov) vsaj en žeton.	2	2%	2%	2	0,94%	2%
Napitnino dajem le občasno	22	20%	24%	22	0,29%	6%
Zavrnil	18	17%				
Skupaj	109	100%	100%	91	9,800%	248%
Povprečna napitnina						2,73%

Vir: Lastni izračuni na podlagi ankete Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Pojasnilo k izračunom:

»Povprečen % napitnine za izračun« je razviden iz naslednje tabele 4.

Tabela M.10: Povprečen odstotek napitnine za izračun glede na število žetonov

	Št. žetonov	Število izplačanih žetonov na polno	Odstotek za napitnino
Na vsak polni (dobitek) več kot en žeton.	2	35	5,71%
Na vsak polni (dobitek) en žeton.	1	35	2,86%
Na več polnih (dobitkov) vsaj en žeton (vsak 3 zadetek)	0,33	35	0,94%
Napitnino dajem le občasno (vsak 10 zadetek)	0,1	35	0,29%

Pojasnilo k izračunom:

- več kot en žeton sta 2 žetona, kar predstavlja 2 proti 35 (2 žetona deljena z izplačilom na polno 35, kar znaša 5,71 %,
- 1/35 znaša 2,86 %,
- na več polnih vsaj en žeton, predpostavimo, da ob dobitku treh polnih, gost nameni en žeton (0,33), kar znaša 0,94 %,
- le občasno predpostavimo, da gost da napitnino ob vsakem 10 dobitku (0,1), kar znaša 0,29 %.

Tabela M.11: Povezava med minimumi igre in pogostostjo dajanja napitnine

Kako pogosto daje napitnino na ameriški ruleti?	Ko igrate na na igralnim mizah s katerim minimumom najraje igrate?									
	2 EUR		5 EUR		10 EUR		20 EUR		50 EUR	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Dajejo napitnino po pravilih (po en žeton ali več ob dobitku na polno)	20	59%	17	77%	5	83%	2	67%	3	60%
Ne dajejo napitnine po pravilih (ne daje napitnine ali manj kot en žeton ob dobitku na polno)	14	41%	5	23%	1	17%	1	33%	2	40%
Skupaj	34	100%	22	100%	6	100%	3	100%	5	100%

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008, priloga J.

Tabela M.12: Pogostost prejete napitnine glede na delovno področje in lokacijo

Gostinstvo – Slovenija								
Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?	Glavni natakar	Natakar	Pomožni natakar	Glavni kuhar	Kuhar	Pomožni kuhar	Receptor	Skupaj
Prejema napitnino (vedno, zelo pogosto in pogosto)	Število anketirancev	13	92	4		4	6	119
	Odstotek	50,0%	57,5%	57,1%		9,5%	26,1%	43,3%
Ne prejema napitnine (redko, skoraj nikoli in nikoli)	Število anketirancev	13	68	3	6	38	11	156
	Odstotek	50,0%	42,5%	42,9%	100,0%	90,5%	100,0%	73,9%
Skupaj		26	160	7	6	42	11	275
Gostinstvo – Nova Gorica								
Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?	Glavni natakar	Natakar	Pomožni natakar	Glavni kuhar	Kuhar	Pomožni kuhar	Receptor	Skupaj
Prejema napitnino (vedno, zelo pogosto in pogosto)	Število anketirancev	11	60			3	1	75
	Odstotek	52,4%	58,8%			13,6%	25,0%	47,2%
Ne prejema napitnine (redko, skoraj nikoli in nikoli)	Število anketirancev	10	42	1	3	19	6	84
	Odstotek	47,6%	41,2%	100,0%	100,0%	86,4%	100,0%	75,0%
Skupaj		21	102	1	3	22	6	159
Igralništvo – Slovenija								
Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?	Inšpektor igralnih miz	Vodja mize	Krupje	Urejevalec žetonov - delilec kart	Inšpektor igralnih avtomatov	Manipulant igralnih avtomatov	Blagajnik	Zaposleni v igralništvu skupaj
Prejema napitnino (vedno, zelo pogosto in pogosto)	Število anketirancev	17	22	168	4	3	5	278
	Odstotek	56,7%	68,8%	85,3%	66,7%	7,5%	19,2%	52,2%
Ne prejema napitnine (redko, skoraj nikoli in nikoli)	Število anketirancev	13	10	29	2	37	21	166
	Odstotek	43,3%	31,3%	14,7%	33,3%	92,5%	80,8%	47,8%
Skupaj		30	32	197	6	40	26	444
Igralništvo – Nova Gorica								
Kako pogosto ste v zadnjem mesecu prejeli napitnino?	Inšpektor igralnih miz	Vodja mize	Krupje	Urejevalec žetonov - delilec kart	Inšpektor igralnih avtomatov	Manipulant igralnih avtomatov	Blagajnik	Zaposleni v igralništvu skupaj
Prejema napitnino (vedno, zelo pogosto in pogosto)	Število anketirancev	13	19	136	3	2	32	205
	Odstotek	61,9%	86,4%	90,7%	75,0%	6,3%	43,2%	64,7%
Ne prejema napitnine (redko, skoraj nikoli in nikoli)	Število anketirancev	8	3	14	1	30	14	112
	Odstotek	38,1%	13,6%	9,3%	25,0%	93,8%	100,0%	56,8%
Skupaj		21	22	150	4	32	14	317

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela M.13: Spearmanov koeficient korelacije med obiskom, porabo, narodnostjo ter med pogostostjo napitnine v gostinstvu

Ali ste dali tudi napitnino? ("da" oz. "ne")		
Obisk (od "skoraj vsak dan" do "redkeje")	Koeficient korelacije rangov	-0,208**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,000
	Število anketirancev	788
Višina plačila (od "do 4 EUR do "nad 50 EUR")	Koeficient korelacije rangov	-0,462**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,000
	Število anketirancev	756
Starost (od "od 18 do 25 do "nad 50 let")	Koeficient korelacije rangov	-0,130**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,000
	Število anketirancev	780
Država (Slovenija, Italija)	Koeficient korelacije rangov	-0,36**1
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,000
	Število anketirancev	784

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).**

**Statistično značilno pri $p < 0.05$ (α).*

Vir: Gosti gostinskih obratov in napitnina, 2006.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Vprašanja »Kako pogosto obiskujete gostinski lokal?« in »Koliko je znašalo plačilo v eurih?« so omogočala odprti odgovor. Na vprašanje »Ali lahko poveste kraj prebivališča?« so lahko izbirali med odgovori: Slovenina, Italija, Hrvaška in drugo. Na podlagi teh vprašanj je bil izračunan Spearmanov koeficient korelacije z vprašanjem »Ali ste dali napitnino?«, kjer je bil možen odgovor »Da« in »Ne«.

Priloga N: Faktorska analiza
Tabela N.1: Total Variance Explained – gostinstvo

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7,955	27,430	27,430	7,508	25,889	25,889	5,102
2	3,093	10,664	38,094	2,578	8,889	34,778	2,233
3	1,805	6,226	44,320	1,351	4,659	39,437	4,562
4	1,599	5,513	49,833	1,085	3,741	43,179	3,982
5	1,272	4,386	54,219	,789	2,720	45,899	2,060
6	1,110	3,829	58,048	,611	2,105	48,004	1,130
7	1,025	3,535	61,583	,506	1,745	49,749	3,228
8	,988	3,408	64,991				
9	,872	3,007	67,999				
10	,806	2,781	70,780				
11	,793	2,734	73,513				
12	,703	2,424	75,937				
13	,680	2,344	78,281				
14	,644	2,222	80,503				
15	,611	2,107	82,609				
16	,545	1,880	84,489				
17	,523	1,804	86,293				
18	,495	1,707	88,000				
19	,440	1,517	89,517				
20	,422	1,456	90,974				
21	,373	1,285	92,258				
22	,350	1,206	93,464				
23	,348	1,201	94,665				
24	,334	1,151	95,815				
25	,308	1,063	96,878				
26	,263	,906	97,785				
27	,234	,805	98,590				
28	,213	,734	99,324				
29	,196	,676	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Tabela N.2: Povprečje faktorskih indeksov za gostinstvo

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation		Skewness	Kurtosis		
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
(1)Tipične značilnosti osebja	245	2,3	5	4,327	0,037	0,585	-1,058	0,156	0,644	0,310
(3)Kompetence zaposlenih	245	1	5	3,826	0,043	0,675	-0,567	0,156	0,726	0,310
(4)Posebnost ponudbe restavracije	253	1	5	3,664	0,050	0,789	-0,516	0,153	0,235	0,305
(7)Stopnjo formalizacije dela v restavraciji	241	1	5	3,187	0,055	0,853	-0,375	0,157	0,089	0,312
(5)Neodvisni dejavniki	250	1	5	2,684	0,067	1,053	-0,049	0,154	-0,765	0,307
(2)Neodvisni gostinski dejavniki	249	1	4,5	2,616	0,049	0,768	-0,092	0,154	-0,374	0,307
(6)Način plačila	247	1	5	1,974	0,051	0,794	0,848	0,155	0,716	0,309
Valid N (listwise)	215									

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, Priloga E.

Tabela N.3: Faktorska analiza – gostinstvo

	Pattern Matrix(a)						
	1. faktor	2. faktor	3. faktor	4. faktor	5. faktor	6. faktor	7. faktor
(19)Prijaznost/dobra volja zaposlenih vpliva na višino napitnine.	0,789						
(18)Profesionalnost osebja vpliva na višino napitnine.	0,771						
(20)Osebna urejenost osebja vpliva na napitnino.	0,601						
(17)Napitnina je odvisna od kvalitete storitve.	0,511						
(13)Kvaliteta vzdušja v lokalu (restavraciji) vpliva na višino napitnine.	0,448						
(29)Drobne pozornosti, ki jih poklonimo gostu, vplivajo na višino napitnine.	0,425						
(3)Večje kot je naročilo (transakcija), višja je napitnina.		0,764					
(4)Večje kot je število gostov, višja je napitnina.		0,482					
(1)Gostje dajejo napitnino iz navade.		0,405					
(2)Napitnina se večja s pogostostjo obiska.		0,388					
(25)Natakarjevo poznavanje menijev vpliva na višino napitnine.			-0,787				
(24)To, da v danem trenutku razumeš občutke gosta, vpliva na višino napitnine.			-0,621				
(23)Poznavanje jezika gosta vpliva na višino napitnine.			-0,546				
(26)Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije vpliva na višino napitnine.			-0,542				
(21)Hitrost servisa vpliva na višino napitnine.			-0,485				
(27)Ustreznost servisa vpliva na višino napitnine.			-0,447				
(22)Dodatki k oblačilom vplivajo na višino napitnine.			-0,428				
(15)Napitnina je odvisna od raznolikosti ponudbe hrane.				0,693			
(16)Napitnina je odvisna od razmerja cena – kvaliteta.				0,660			
(14)Notranjost lokala vpliva na višino napitnine.				0,502			
(28)Na višino napitnine vpliva, če gost dobi za isto ceno nekaj več kot pri konkurenci.				0,322			
(7)Narodnost osebja vpliva na višino napitnine.					0,710		
(6)Spol osebja vpliva na višino napitnine.					0,575		
(8)Vreme vpliva na višino napitnine.					0,435		
(5)Pri plačilu s kreditno kartico je napitnina višja.						0,257	
(12)Pravila delodajalca, da dovoljuje sprejemanje napitnine, vplivajo na njeno višino.							-0,811
(11)Sistem nagrajevanja z napitnino vpliva na njeno višino.							-0,651
(10)Dobri medsebojni odnosi (v skupini) vplivajo na višino napitnine.							-0,416
(9)Napitnina je odvisna od vrste restavracije.							-0,246

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 31 iterations.

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E.

Tabela N.4: Primerjava analitskih in teoretičnih indeksov

Trditev	Analitični indeksi (iz faktorске analize)	Teoretični indeksi
(1)Gostje dajejo napitnino iz navade.	2	1
(6)Spol osebja vpliva na višino napitnine.	5	1
(7)Narodnost osebja vpliva na višino napitnine.	5	1
(8)Vreme vpliva na višino napitnine.	5	1
(2)Napitnina se večja s pogostostjo obiska.	2	2
(3)Večje kot je naročilo (transakcija), višja je napitnina.	2	2
(4)Večje kot je število gostov, višja je napitnina.	2	2
(5)Pri plačilu s kreditno kartico je napitnina višja.	6	2
(13)Kvaliteta vzdušja v lokalu vpliva na višino napitnine .	1	3
(14)Notranost lokala vpliva na višino napitnine .	4	3
(15)Napitnina je odvisna od raznolikosti ponudbe hrane .	4	3
(16)Napitnina je odvisna od razmerja cena – kvaliteta.	4	3
(9)Napitnina je odvisna od vrste restavracije .	7	3
(10)Dobri medsebojni odnosi vplivajo na višino napitnine.	7	4
(11)Sistem nagrajevanja z napitnino vpliva na njeno višino.	7	4
(12)Pravila delodajalca, da dovoljuje sprejemanje napitnine, vplivajo na njeno višino.	7	4
(17)Napitnina je odvisna od kvalitete storitve.	1	5
(18)Profesionalnost osebja vpliva na višino napitnine.	1	5
(19)Prijaznost/dobra volja zaposlenih vpliva na višino napitnine.	1	5
(20)Osebna urejenost osebja vpliva na napitnino.	1	5
(21)Hitrost servisa vpliva na višino napitnine.	3	5
(22)Dodatki k oblačilom vplivajo na višino napitnine.	3	5
(23)Poznavanje jezika gosta vpliva na višino napitnine.	3	5
(24)To, da v danem trenutku razumeš občutke gosta , vpliva na višino napitnine.	3	5
(25)Natakarjevo poznavanje menijev vpliva na višino napitnine.	3	5
(26)Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije vpliva na višino napitnine.	3	5
(27)Ustreznost servisa vpliva na višino napitnine..	3	5
(29)Drobne pozornosti, ki jih poklonimo gostu, vplivajo na višino napitnine.	1	6
(28)Na višino napitnine vpliva, če gost dobi za isto ceno nekaj več kot pri konkurenci.	4	6

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E.

Pojasnilo k tabeli:

Teoretični indeksi:

- (1)Zunanji, nekontrolirani dejavniki
- (2)Kvantiteta obiska in storitve ter način plačila le-te
- (3)Značilnosti ponudbe
- (4)Medsebojni odnosi in urejenost delitve napitnine
- (5)Vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja
- (6)Presenečenje gosta

Analitični indeksi:

- (1)Tipične značilnosti osebja
- (2)Neodvisni gostinski dejavniki
- (3)Kompetence zaposlenih
- (4)Posebnost ponudbe restavracije
- (5)Neodvisni dejavniki
- (6)Način plačila
- (7)Stopnja formalizacije dela v restavraciji

Tabela N.5: Total Variance Explained – igralništvo

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6,635	22,880	22,880	6,121	21,106	21,106	4,200
2	2,236	7,712	30,592	1,646	5,675	26,781	1,904
3	1,736	5,985	36,578	1,122	3,870	30,651	1,489
4	1,514	5,220	41,797	,962	3,316	33,968	2,332
5	1,343	4,633	46,430	,831	2,866	36,834	3,070
6	1,250	4,312	50,741	,608	2,097	38,930	1,319
7	1,140	3,931	54,673	,576	1,985	40,916	2,102
8	1,030	3,551	58,224	,472	1,627	42,542	2,965
9	,904	3,118	61,342				
10	,857	2,953	64,295				
11	,805	2,777	67,072				
12	,787	2,713	69,786				
13	,769	2,653	72,439				
14	,750	2,587	75,026				
15	,699	2,410	77,436				
16	,656	2,263	79,699				
17	,612	2,112	81,810				
18	,587	2,025	83,836				
19	,546	1,884	85,720				
20	,539	1,860	87,580				
21	,508	1,753	89,333				
22	,470	1,620	90,953				
23	,440	1,518	92,471				
24	,417	1,438	93,909				
25	,399	1,374	95,283				
26	,382	1,317	96,600				
27	,351	1,211	97,811				
28	,336	1,159	98,970				
29	,299	1,030	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Tabela N.6: Povprečje faktorskih indeksov za igralništvo

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
(1) Tipične značilnosti osebja	391	1,67	5,00	4,206	0,028	0,560	-0,827	0,123	0,850	0,246
(5) Zadovoljstvo gostov	388	1,00	5,00	4,055	0,034	0,672	-0,819	0,124	1,240	0,247
(7) Kompetence zaposlenih	390	1,00	5,00	3,845	0,038	0,749	-0,642	0,124	0,598	0,247
(4) Stopnja formalizacija dela v igralnici	392	1,00	5,00	3,762	0,045	0,886	-0,586	0,123	0,292	0,246
(6) Igralniški dejavniki	387	1,00	5,00	3,523	0,034	0,678	-0,761	0,124	1,028	0,247
(8) Posebnost ponudbe igralnice	394	1,00	5,00	3,501	0,041	0,812	-0,201	0,123	0,262	0,245
(2) Neodvisni igralniški dejavniki	389	1,00	5,00	3,188	0,037	0,739	-0,349	0,124	0,224	0,247
(3) Neodvisni dejavniki	389	1,00	5,00	2,478	0,035	0,692	0,213	0,124	0,003	0,247
Valid N (listwise)	363									

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela N.7: Faktorska analiza – igralništvo

	Pattern Matrix(a)							
	1. faktor	2. faktor	3. faktor	4. faktor	5. faktor	6. faktor	7. faktor	8. faktor
(19)Prijaznost/dobra volja zaposlenih vpliva na višino napitnine.	0,823							
(18)Profesionalnost osebja vpliva na višino napitnine.	0,687							
(20)Osebna urejenost osebja vpliva na napitnino.	0,520							
(21)Hitrost servisa vpliva na višino napitnine.	0,433							
(17)Napitnina je odvisna od kvalitete storitve.	0,416							
(11)Dobri medsebojni odnosi vplivajo na višino napitnine.	0,277							
(5)Večje kot je število gostov, višja je napitnina.		0,645						
(3)Napitnina se večja s pogostostjo obiska.		0,508						
(4)Višja kot je stava, višja je napitnina.		0,432						
(6)V primeru da dobiček razdobiš, je večja možnost napitnine.		0,367						
(9)Vreme vpliva na višino napitnine.			0,539					
(8)Narodnost osebja vpliva na višino napitnine.			0,523					
(22)Dodatki k oblačilom vplivajo na višino napitnine.			0,440					
(7)Spol osebja vpliva na višino napitnine.			0,354					
(12)Sistem nagrajevanja z napitnino vpliva na njeno višino.				0,762				
(13)Pravila delodajalca, da dovoljuje sprejemanje napitnine, vplivajo na njeno višino.				0,648				
(14)Kvaliteta vzdušja v igralnici vpliva na višino napitnine.				0,312				
(28)Višina dobitka vpliva na višino napitnine.					-0,756			
(26)Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije vpliva na višino napitnine.					-0,509			
(29)Drobne pozornosti, ki jih poklonimo gostu, vplivajo na višino napitnine.					-0,460			
(27)Ustreznost servisa vpliva na višino napitnine.					-0,448			
(2)Gostje dajejo napitnino misleč, da jim krupje prinaša srečo pri igri.						-0,526		
(1)Gostje dajejo napitnino iz navade.						-0,432		
(10)Napitnina je odvisna od vrste igre.						-0,383		
(25)Krupjejevo poznavanje pravil igre vpliva na višino napitnine.							-0,514	
(24)To, da v danem trenutku razumeš občutke gosta, vpliva na višino napitnine.							-0,444	
(23)Poznavanje jezika gosta vpliva na višino napitnine.							-0,251	
(15)Notranost igralnice vpliva na višino napitnine.								-0,681
(16)Napitnina je odvisna od raznolikosti ponudbe.								-0,481

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 18 iterations.

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela N.8: Primerjava analitskih in teoretičnih indeksov – igralništvo

Trditev	Analitični indeksi (iz faktorске analize)	Teoretični indeksi
(7)Spol osebja vpliva na višino napitnine.	3	1
(8)Narodnost osebja vpliva na višino napitnine.	3	1
(9)Vreme vpliva na višino napitnine.	3	1
(1)Gostje dajejo napitnino iz navade.	6	1
(2)Gostje dajejo napitnino misleč, da jim krupje prinaša srečo pri igri.	6	1
(3)Napitnina se večja s pogostostjo obiska.	2	2
(4)Višja kot je stava, višja je napitnina.	2	2
(5)Večje kot je število gostov, višja je napitnina.	2	2
(6)V primeru da dobitek razdrobiš, je večja možnost napitnine.	2	2
(14)Kvaliteta vzdušja v igralnici vpliva na višino napitnine.	4	3
(10)Napitnina je odvisna od vrste igre.	6	3
(15)Notranjost igralnice vpliva na višino napitnine .	8	3
(16)Napitnina je odvisna od raznolikosti ponudbe .	8	3
(11)Dobri medsebojni odnosi vplivajo na višino napitnine.	1	4
(12)Sistem nagrajevanja z napitnino vpliva na njeno višino.	4	4
(13)Pravila delodajalca, da dovoljuje sprejemanje napitnine, vplivajo na njeno višino.	4	4
(17)Napitnina je odvisna od kvalitete storitve.	1	5
(18)Profesionalnost osebja vpliva na višino napitnine.	1	5
(19)Prijaznost/dobra volja zaposlenih vpliva na višino napitnine.	1	5
(20)Osebna urejenost osebja vpliva na napitnino.	1	5
(21)Hitrost servisa vpliva na višino napitnine.	1	5
(22)Dodatki k oblačilom vplivajo na višino napitnine.	3	5
(26)Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije vpliva na višino napitnine.	5	5
(27)Ustreznost servisa vpliva na višino napitnine .	5	5
(23)Poznavanje jezika gosta vpliva na višino napitnine.	7	5
(24)To, da v danem trenutku razumeš občutke gosta , vpliva na višino napitnine.	7	5
(25)Krupjejevo poznavanje pravil igre vpliva na višino napitnine.	7	5
(28)Višina dobitka vpliva na višino napitnine.	5	6
(29)Drobne pozornosti, ki jih poklonimo gostu, vplivajo na višino napitnine.	5	6

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Pojasnilo k tabeli:

Teoretični indeksi:

- (1)Zunanji, nekontrolirani dejavniki
- (2)Kvantiteta obiska in storitve ter način plačila le-te
- (3)Značilnosti ponudbe
- (4)Medsebojni odnosi in urejenost delitve napitnine
- (5)Vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja
- (6)Presenečenje gosta

Analitični indeksi:

- (1)Tipične značilnosti osebja
- (2)Neodvisni igralniški dejavniki
- (3)Neodvisni dejavniki
- (4)Stopnja formalizacija dela v igralnici
- (5)Zadovoljstvo gostov
- (6)Igralniški dejavniki
- (7)Kompetence zaposlenih
- (8)Posebnost ponudbe igralnice

Tabela N.9: Pearsonov koeficient korelacije rangov med mnenjem zaposlenih, kaj vpliva na napitnino v igralništvu in gostinstvu

Kaj vpliva na napitnino – igralništvo		
Kaj vpliva na napitnino – gostinstvo	Koeficient korelacije rangov	0,777**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,000
	Število anketirancev	25

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).**

**Statistično značilno pri $p < 0.05$ (α).*

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Na podlagi mnenja zaposlenih koliko posamezen element vpliva na napitnino je bil izračunan Pearsonov koeficient korelacije med gostinstvom in igralništvom med tistimi elementi ki so bili enotni tako za gostinstvo, kot za igralništvo.

Priloga O: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine

Dopolnitev k Poglavju 4.2.3.1: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine

Gostinstvo

Tabela O.1: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine v gostinstvu

Gostinstvo				Natakar		
Število posameznikov, ki uporabljajo določeno število načinov za povečanje napitnine	Odstotek	Kumulativni odstotek	Število uporabljenih načinov	Število posameznikov, ki uporabljajo določeno število načinov za povečanje napitnine	Odstotek	Kumulativni odstotek
2	0,80%	7,0%	1	1	0,6%	2,5%
18	6,90%	13,9%	2	7	4,4%	6,9%
24	9,20%	23,1%	3	15	9,4%	16,3%
35	13,50%	36,6%	4	24	15,0%	31,3%
48	18,50%	55,1%	5	36	22,5%	53,8%
40	15,40%	70,5%	6	23	14,4%	68,1%
29	11,20%	81,7%	7	18	11,3%	79,4%
23	8,80%	90,5%	8	14	8,8%	88,1%
9	3,50%	94,0%	9	8	5,0%	93,1%
9	3,50%	97,5%	10	7	4,4%	97,5%
3	1,20%	98,7%	11	2	1,3%	98,8%
1	0,40%	99,1%	12	-	0,0%	98,8%
2	0,80%	99,9%	13	2	1,3%	100,0%
1	0,40%	100,3%	14	-	0,0%	100,0%
260	100,0%		Skupaj	160	100,0%	

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E.

Igralništvo

Tabela O.2: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine v igralništvu

Igralništvo				Krupje		
Število posameznikov, ki uporabljajo določeno število načinov za povečanje napitnine	Odstotek	Kumulativni odstotek	Število uporabljenih načinov	Število posameznikov, ki uporabljajo določeno število načinov za povečanje napitnine	Odstotek	Kumulativni odstotek
6	1,5%	5,3%	1	3	1,6%	2,1%
28	7,0%	12,3%	2	14	7,4%	9,6%
27	6,8%	19,1%	3	11	5,9%	15,4%
45	11,3%	30,4%	4	21	11,2%	26,6%
70	17,6%	48,0%	5	35	18,6%	45,2%
44	11,1%	59,0%	6	28	14,9%	60,1%
60	15,1%	74,1%	7	29	15,4%	75,5%
41	10,3%	84,4%	8	22	11,7%	87,2%
25	6,3%	90,7%	9	10	5,3%	92,6%
17	4,3%	95,0%	10	6	3,2%	95,7%
10	2,5%	97,5%	11	6	3,2%	98,9%
9	2,3%	99,7%	12	2	1,1%	100,0%
1	0,3%	100,0%	13	0	0,0%	100,0%
0	0,0%	100,0%	14	0	0,0%	100,0%
398	100%		Skupaj	188	100%	

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Dopolnitev k Poglavju 4.2.3.4: Mnenje zaposlenih o tem, kaj vpliva na odločitev gosta, da se odloči dati napitnino

Tabela O.3: Pearsanov koeficient korelacije uporabe načinov za dvigovanje napitnine v gostinstvu in igralništvu

Uporaba načinov za dvigovanje napitnine v igralništvu		
Uporaba načinov za dvigovanje napitnine v gostinstvu	Koeficient korelacije rangov	0,808**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,000
	Število anketirancev	14

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).**

**Statistično značilno pri $p < 0.05$ (α).*

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Na podlagi ugotovitev katere načine za dvigovanje napitnine uporabljajo zaposleni je bil izračunan Pearsonov koeficient korelacije med gostinstvom in igralništvom.

Tabela O.4: Pearsanov koeficient korelacije med številom uporabljenih načinov za dvigovanje napitnine in pogostostjo prejemanja napitnine

Kako pogoste ste v zadnjem času prejeli napitnino?					
		Gostinstvo		Igralništvo	
		Natakar	Skupaj	Krupje	Skupaj
Število uporabljenih načinov za dvigovanje napitnine	Koeficient korelacije rangov	-0,222**	-0,447**	-0,365**	-0,484**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,005	0,000	0,000	0,000
	Število anketirancev	160	275	197	444

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).**

**Statistično značilno pri $p < 0.05$ (α).*

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, Priloga E in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Pearsonov koeficient korelacije je bil izračunan glede na število načinov za dvigovanje napitnine, ki jih uporabljajo zaposleni in pogostost prejemanja napitnine.

Tabela O.5: Uporaba načinov za povečevanje napitnine – % tistih, ki so rekli, da uporabljajo posamezen način

Načini za dvigovanje napitnine	Gostinstvo (n=235)				Igralništvo (n=282)			Načini za dvigovanje napitnine
	Vedno, zelo pogosto ali pogosto prejemajo napitnino	Redko, skoraj nikoli ali nikoli ne prejemajo napitnine	Skupaj		Vedno, zelo pogosto ali pogosto prejemajo napitnino	Redko, skoraj nikoli ali nikoli ne prejemajo napitnine	Skupaj	
(1)Na svojih oblačilih uporabljam nevpadljive dodatke (npr. lasne vložke, značke, broške ipd.).	10	9	19	Število anketirancev	24	1	25	(1)Na svojih oblačilih uporabljam nevpadljive dodatke (npr. lasne vložke, značke, broške ipd.).
	8,50%	7,70%		Odstotek	8,70%	1,00%		
(2)Gostu se predstavim po imenu.	22	27	49	Število anketirancev	15	7	22	(2)Gostu se predstavim po imenu.
	18,60%	23,10%		Odstotek	5,40%	7,10%		
(3)Pri pogovoru se gostu približam oz. prisedem k njemu.	10	19	29	Število anketirancev	57	21	78	(3)Pri pogovoru se gostu približam oz. prisedem k njemu.
	8,50%	16,20%		Odstotek	20,60%	21,20%		
(4)Za gostom ponovim naročilo.	64	37	101	Število anketirancev	155	32	187	(4)Za gostom ponovim stavo.
	54,20%	31,60%		Odstotek	56,00%	32,30%		
(5)Gostu ponudim dodatno storitev (npr. mu ponudim kavo, sladico, pokličem taksi ...).	89	82	171	Število anketirancev	190	54	244	(5)Gostu ponudim dodatno storitev (npr. postavim mu žetone, opravi zamenjavo žetonov, mu ponudim kavo, nadzornika ...).
	75,40%	70,10%		Odstotek	68,60%	54,50%		
(6)V znak pozornosti se gosta dotaknem oz. se z njim rokujem.	34	36	70	Število anketirancev	68	21	89	(6)V znak pozornosti se gosta dotaknem oz. se z njim rokujem.
	28,80%	30,80%		Odstotek	24,50%	21,20%		
(7)Gostu povem šalo.	35	25	60	Število anketirancev	84	17	101	(7)Gostu povem šalo.
	29,70%	21,40%		Odstotek	30,30%	17,20%		
(8)Gostu zaželim lep dan v našem lokalu.	102	95	197	Število anketirancev	212	70	282	(8)Gostu zaželim lep dan v naši igralnici.
	86,40%	81,20%		Odstotek	76,50%	70,70%		
(9)Z gostom se pri delu pošalim.	13	14	27	Število anketirancev	190	63	253	(9)Z gostom se pri delu pošalim.
	11,00%	12,00%		Odstotek	68,60%	63,60%		
(10)Gostu se za napitnino zahvalim in mu na ta način pokažem, da ga cenim.	101	75	176	Število anketirancev	261	89	350	(10)Gostu se za napitnino zahvalim in mu na ta način pokažem, da ga cenim.
	85,60%	64,10%		Odstotek	94,20%	89,90%		
(11)Pri delu sem nasmejan.	112	102	214	Število anketirancev	236	82	318	(11)Pri delu sem nasmejan.
	94,90%	87,20%		Odstotek	85,20%	82,80%		
(12)Gostu svetujem, katera plačilna sredstva so v uporabi v našem lokalu in kje lahko opravi menjavo le teh (npr. plačilna kartica, čeki).	37	31	68	Število anketirancev	96	39	135	(12)Gostu svetujem, katera plačilna sredstva so v uporabi v naši igralnici in kje lahko opravi menjavo le teh (npr. plačilna kartica, čeki).
	31,40%	26,50%		Odstotek	34,70%	39,40%		
(13)Gostu poklonim drobno pozornost (npr. sladkarijo, kavo, svinčnik).	38	34	72	Število anketirancev	77	34	111	(13)Gostu poklonim drobno pozornost (npr. sladkarijo, kavo, svinčnik, brezplačen vstop).
	32,20%	29,10%		Odstotek	27,80%	34,30%		
(14)Gosta pozdravim po imenu.	37	43	80	Število anketirancev	52	25	77	(14)Gosta pozdravim po imenu.
	31,40%	36,80%		Odstotek	18,80%	25,30%		
Skupaj	118	117	235	Število anketirancev	277	99	376	Skupaj

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela O.6: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine glede na bruto osnovno plačo

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Število anketirancev		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Število anketirancev	
Natakar	6,18	3,842	11	0-500 EUR	6,33	3,266	6	Krupje
	5,09	2,267	35	od 501 EUR - 1000 EUR	6,13	2,341	89	
				nad 1001 EUR	5,85	1,951	13	
Gostinstvo skupaj	5,00	3,791	17	0-500 EUR	5,56	3,468	9	Igralništvo skupaj
	4,72	2,776	61	od 501 EUR - 1000 EUR	5,05	3,122	182	
	1,50	2,121	2	nad 1001 EUR	5,79	3,489	33	

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela O.7: Uporaba načinov za dvigovanje napitnine glede na bruto celotno plačo

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Število anketirancev		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Število anketirancev	
Natakar	4,53	2,452	17	pod 1000 EUR	4,75	3,388	12	Krupje
	5,75	1,500	4	1001-1500 EUR	6,00	2,406	20	
	6,00	.	1	1501-2000 EUR	5,22	1,986	9	
				nad 2001 EUR	6,14	3,255	14	
Gostinstvo skupaj	4,16	2,985	32	pod 1000 EUR	4,52	3,182	31	Igralništvo skupaj
	5,60	1,647	10	1001-1500 EUR	6,70	2,739	43	
	5,00	3,367	4	1501-2000 EUR	4,42	2,931	19	
				nad 2001 EUR	5,70	3,984	30	

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela O.8: Uporaba načinov za povečevanje napitnine – % tistih, ki so rekli, da uporabljajo posamezen način: primerjava natakara – krupje

Načini za dvigovanje napitnine	Natakara(n=154)				Krupje (n=185)			Načini za dvigovanje napitnine
	Vedno, zelo pogosto ali pogosto prejemajo napitnino	Redko, skoraj nikoli ali nikoli ne prejemajo napitnine	Skupaj		Vedno, zelo pogosto ali pogosto prejemajo napitnino	Redko, skoraj nikoli ali nikoli ne prejemajo napitnine	Skupaj	
(1)Na svojih oblačilih uporabljam nevpadljive dodatke (npr. lasne vložke, značke, broške ipd.).	8	5	13	Število anketirancev	13	0	13	(1)Na svojih oblačilih uporabljam nevpadljive dodatke (npr. lasne vložke, značke, broške ipd.).
	8,80%	7,90%	8,40%	Odstotek	7,80%	0,00%	7%	
(2)Gostu se predstavim po imenu.	17	11	28	Število anketirancev	9	1	10	(2)Gostu se predstavim po imenu.
	18,70%	17,70%	18,20%	Odstotek	5,40%	5,60%	5,40%	
(3)Pri pogovoru se gostu približam oz. prisedem k njemu.	7	8	15	Število anketirancev	27	3	30	(3)Pri pogovoru se gostu približam oz. prisedem k njemu.
	7,70%	12,70%	9,70%	Odstotek	16,20%	16,70%	16,20%	
(4)Za gostom ponovim naročilo.	52	24	76	Število anketirancev	106	10	116	(4)Za gostom ponovim stavo.
	57,10%	38,10%	49,10%	Odstotek	63,50%	55,60%	62,70%	
(5)Gostu ponudim dodatno storitev (npr. mu ponudim kavo, sladico, pokličem taksi ...).	68	47	115	Število anketirancev	126	13	139	(5)Gostu ponudim dodatno storitev (npr. postavim mu žetone, opravi zamenjavo žetonov, mu ponudim kavo, nadzornika ...).
	74,70%	74,60%	74,70%	Odstotek	75,4%	72,20%	75,10%	
(6)V znak pozornosti se gosta dotaknem oz. se z njim rokujem.	27	18	45	Število anketirancev	30	2	32	(6)V znak pozornosti se gosta dotaknem oz. se z njim rokujem.
	29,70%	28,60%	29,20%	Odstotek	18,00%	11,10%	17,30%	
(7)Gostu povem šalo.	27	12	39	Število anketirancev	46	5	51	(7)Gostu povem šalo.
	29,70%	19,00%	25,30%	Odstotek	27,50%	27,80%	27,60%	
(8)Gostu zaželim lep dan v našem lokalu.	79	51	130	Število anketirancev	125	12	137	(8)Gostu zaželim lep dan v naši igralnici.
	86,80%	81,00%	84,40%	Odstotek	74,90%	66,70%	74,10%	
(9)Z gostom se pri delu pošalim.	9	10	19	Število anketirancev	111	10	121	(9)Z gostom se pri delu pošalim.
	9,90%	15,90%	12,30%	Odstotek	66,50%	55,60%	65,40%	
(10)Gostu se za napitnino zahvalim in mu na ta način pokažem, da ga cenim.	78	45	123	Število anketirancev	158	14	172	(10)Gostu se za napitnino zahvalim in mu na ta način pokažem, da ga cenim.
	85,70%	71,40%	79,90%	Odstotek	94,60%	77,80%	93,00%	
(11)Pri delu sem nasmejan.	86	56	142	Število anketirancev	136	15	151	(11)Pri delu sem nasmejan.
	94,50%	88,90%	92,20%	Odstotek	81,4%	83,30%	81,60%	
(12)Gostu svetujem, katera plačilna sredstva so v uporabi v našem lokalu in kje lahko opravi menjavo le teh (npr. plačilna kartica, čeki).	31	19	50	Število anketirancev	49	7	56	(12)Gostu svetujem, katera plačilna sredstva so v uporabi v naši igralnici in kje lahko opravi menjavo le teh (npr. plačilna kartica, čeki).
	34,10%	30,20%	32,50%	Odstotek	29,30%	38,90%	30,30%	
(13)Gostu poklonim drobno pozornost (npr. sladkarijo, kavo, svinčnik).	31	15	46	Število anketirancev	34	4	38	(13)Gostu poklonim drobno pozornost (npr. sladkarijo, kavo, svinčnik, brezplačen vstop).
	34,10%	23,80%	29,90%	Odstotek	20,40%	22,20%	20,50%	
(14)Gosta pozdravim po imenu.	24	21	45	Število anketirancev	26	3	29	(14)Gosta pozdravim po imenu.
	26,40%	33,30%	29,20%	Odstotek	15,60%	16,70%	15,70%	
Skupaj	91	63	154	Število anketirancev	167	18	185	Skupaj

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela O.9: Spearmanov koeficient korelacije med sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi in pogostostjo prejemanja napitnine

Kako pogosto prejimate napitnino? (od "vedno" do "nikoli")					
		Gostintvo		Igralništvo	
		Natakar	Skupaj	Krupje	Skupaj
Spol (moški, ženki)	Koeficient korelacije rangov	-0,010	0,048	0,045	0,125**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,904	0,432	0,537	0,009
	Število anketirancev	160	275	193	433
Starost (od "18-25" do "66 in več")	Koeficient korelacije rangov	0,242**	0,210**	-0,099	0,199**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,002	0,001	0,171	0,000
	Število anketirancev	157	265	192	435
Oblika delovnega razmerja ("nedoločen čas", "Določen čas", "m.s.", "s.p.")	Koeficient korelacije rangov	-0,222**	-0,125*	0,245**	-0,097*
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,006	0,043	0,001	0,044
	Število anketirancev	153	264	189	433
Delovne izkušnje (od "manj kot 5 let" do "več kot 30 let")	Koeficient korelacije rangov	0,202*	0,136*	-0,178*	0,017
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,012	0,027	0,014	0,729
	Število anketirancev	154	264	188	430
Stopnja izobrazbe (od "poklicno" do "specializacija")	Koeficient korelacije rangov	-0,073	-0,039	-0,160*	-0,035
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,364	0,528	0,026	0,468
	Število anketirancev	155	261	193	434

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).**

***Statistično značilno pri $p < 0.05$ (α).**

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, Priloga E in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, Priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Za demografske podatke »Spol«, »Starost«, »Oblika delovnega razmerja«, »Delovne izkušnje« in »Stopnja izobrazbe« je bil izračunan Spearmanov koeficient korelacije z vprašanjem »Kako pogosto prejimate napitnino?«, kjer je bil odgovor »Prejema« in »Ne prejema«.

Tabela O.10: Pearsanov koeficient korelacije med mnenjem zaposlenih kaj vpliva na odločitev gosta in številom uporabljenih načinov za dvigovanje napitnine

Koliko načinov za dvigovanje napitnine uporabljate?					
		Gostintvo		Igralništvo	
		Natakar	Skupaj	Krupje	Skupaj
Vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja	Koeficient korelacije rangov	0,157*	0,181**	0,226**	0,250**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,048	0,004	0,002	0,000
	Število anketirancev	160	260	187	395

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).**

***Statistično značilno pri $p < 0.05$ (α).**

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Za teoretičen indeks »vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja« je bil izračunan Pearsonov koeficient korelacije glede na število uporabljenih načinov za dvigovanje napitnine.

Tabela O.11: Spearmanov koeficient korelacije med plačo in pogostostjo prejemanja napitnine

Kako pogosto prejimate napitnino? (od "vedno" do "nikoli")					
		Gostinstvo		Igralništvo	
		Natakar	Skupaj	Krupje	Skupaj
Bruto osnovna plača	Koeficient korelacije rangov	0,177	0,064	-0,030	-0,013
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,238	0,576	0,760	0,851
	Število anketirancev	46	78	104	212
Celotna bruto plača	Koeficient korelacije rangov	0,009	-0,170	-0,359**	-0,145
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,969	0,263	0,007	0,114
	Število anketirancev	22	45	55	120

****Korelacija je značilna na nivoju 0.01 (2-smerno).**

**Korelacija je značilna na nivoju 0.05 (2-smerno).*

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Za demografske podatke »Bruto osnovna plača« in »Bruto celotna plača« je bil izračunan Spearmanov koeficient korelacije z vprašanjem »Kako pogosto prejimate napitnino?«, kjer je bil odgovor »Prejema« in »Ne prejema«.

Priloga P: Vpliv napitnine motivacijo zaposleni, kakovost storitve in fleksibilnost dela

Tabela P.1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za kvalitetnejše delo z gosti

Označite, koliko Vas (jih) vsak od naštetih elementov motivira za kvalitetnejše delo z gosti? V vsaki vrstici označite enega od možnih odgovorov: (1) »Me (Jih) sploh ne motivira«, (2) »Manj me (jih) motivira«, (3) »Motivira(jo) me (jih) do neke mere«, (4) »Večinoma me (jih) motivira« oz (5) »Zelo me (jih) motivira«.														
	Zadovoljen gost	Dobro opravljeno delo.	Sistem nagrajevanja.	Dobra plača (denar).	Prejeta napitnina.	Medsebojni odnosi v skupini s katero(katerimi) vsakodnevno delam(jo).		Zadovoljen gost	Dobro opravljeno delo.	Sistem nagrajevanja.	Dobra plača (denar).	Prejeta napitnina.	Medsebojni odnosi v skupini s katero(katerimi) vsakodnevno delam(jo).	
Glavni natakar	4,65	4,81	3,73	4,31	3,73	4,65	Aritmetična sredina	4,63	4,58	4,32	4,33	4,46	4,44	Inšpektor igralnih miz
	0,63	0,40	1,19	0,88	1,28	0,63	Standardni odklon	0,50	0,50	1,11	0,96	1,02	0,58	
	26	26	26	26	26	26	Število anketirancev	24	24	25	24	24	25	
Natakar	4,61	4,69	4,10	4,39	4,22	4,40	Aritmetična sredina	4,20	4,33	3,72	4,37	4,37	4,23	Vodja mize
	0,66	0,49	1,15	0,96	0,95	0,78	Standardni odklon	0,61	0,55	1,41	0,89	1,00	0,82	
	158	158	156	158	156	159	Število anketirancev	30	30	29	30	30	30	
Pomožni natakar	4,67	4,67	4,17	4,33	3,17	4,33	Aritmetična sredina	4,19	4,33	3,95	4,38	4,27	4,15	Krupje
	0,52	0,52	0,75	1,03	0,41	0,82	Standardni odklon	0,81	0,72	1,26	0,92	0,99	0,93	
	6	6	6	6	6	6	Število anketirancev	187	186	186	186	187	186	
Glavni kuhar	4,67	4,67	4,00	4,00	3,67	4,33	Aritmetična sredina	4,20	4,60	4,75	4,80	4,60	4,60	Urejevalec žetonov - delilec kart
	0,58	0,58	1,00	1,00	0,58	0,58	Standardni odklon	0,84	0,55	0,50	0,45	0,55	0,55	
	3	3	3	3	3	3	Število anketirancev	5	5	4	5	5	5	
Kuhar	4,50	4,50	4,09	4,06	3,88	4,29	Aritmetična sredina	4,41	4,48	3,78	4,04	3,75	4,33	Inšpektor igralnih avtomatov
	0,75	0,71	1,26	1,37	1,19	0,91	Standardni odklon	0,84	0,94	1,37	0,98	1,45	0,83	
	34	34	33	34	33	34	Število anketirancev	27	27	27	27	24	27	
Pomožni kuhar	4,60	4,80	4,20	4,20	4,20	4,60	Aritmetična sredina	4,46	4,57	4,36	4,71	4,27	4,60	Manipulant igralnih avtomatov
	0,89	0,45	1,79	1,79	1,79	0,89	Standardni odklon	0,66	0,51	1,08	0,47	1,39	0,63	
	5	5	5	5	5	5	Število anketirancev	13	14	14	14	15	15	
Receptor	4,75	4,79	3,64	4,05	3,86	4,36	Aritmetična sredina	4,21	4,38	3,83	4,27	4,31	4,29	Blagajnik
	0,44	0,42	1,47	1,33	1,32	0,95	Standardni odklon	0,82	0,65	1,31	0,99	1,00	0,89	
	24	24	22	22	21	22	Število anketirancev	107	108	109	109	108	108	
Zaposleni v gostinstvu skupaj	4,62	4,69	4,02	4,30	4,06	4,41	Aritmetična sredina	4,25	4,38	3,94	4,34	4,27	4,24	Zaposleni v igralništvu skupaj
	0,65	0,51	1,20	1,07	1,08	0,80	Standardni odklon	0,79	0,69	1,28	0,93	1,04	0,87	
	256	256	251	254	250	255	Število anketirancev	393	394	394	395	393	396	
Gostinski sindikati	4,39	4,33	3,56	4,61	4,00	4,22	Aritmetična sredina	3,89	4,22	4,33	4,89	4,67	3,89	Igralniški sindikati
	0,85	0,91	1,32	0,70	1,06	1,00	Standardni odklon	0,60	0,67	0,87	0,33	0,50	0,60	
	18	18	16	18	17	18	Število anketirancev	9	9	9	9	9	9	
Delodajalci v gostinstvu	4,13	4,00	3,55	4,13	4,27	4,17	Aritmetična sredina	3,71	3,67	3,95	4,00	3,95	3,43	Delodajalci v igralništvu
	0,78	1,08	0,91	0,90	0,79	1,05	Standardni odklon	0,96	0,86	0,87	0,89	0,97	1,08	
	30	30	29	30	30	30	Število anketirancev	21	21	21	21	21	21	
Predstavniki gostinskih delodajalcev	3,75	3,75	4,50	4,25	4,00	4,00	Aritmetična sredina	3,67	3,33	4,17	3,83	4,50	3,67	Predstavniki igralniških delodajalcev
	1,26	1,89	1,00	0,50	0,82	2,00	Standardni odklon	0,52	0,82	0,75	1,17	0,55	0,52	
	4	4	4	4	4	4	Število anketirancev	6	6	6	6	6	6	
MF	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	Ocena trditve anketiranca	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	MF
MDDSZ	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	Ocena trditve anketiranca	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	MDDSZ

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela P.2: Vpliv napitnine na kakovost storitve

V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste (so) prejeli napitnino, vpliva na Vaše (njihovo) počutje								
	V kolikor dobi(m) napitnino, se bolj potrudi(m) in zato kvalitetnejše izvede(m) delo.	V kolikor prejme(m) napitnino, sem (je) prijaznejši do gosta.	To, da dobi(m) napitnino, v ničemer ne vpliva na moje (njegovo) delo z gosti.		V kolikor dobi(m) napitnino, se bolj potrudi(m) in zato kvalitetnejše izvede(m) delo.	V kolikor prejme(m) napitnino, sem (je) prijaznejši do gosta.	To, da dobi(m) napitnino, v ničemer ne vpliva na moje (njegovo) delo z gosti.	
Glavni natakar	3,38	2,85	3,54	Aritmetična sredina	3,86	3,45	2,77	Inšpektor igralnih miz
	1,17	1,26	1,24	Standardni odklon	1,13	1,26	1,48	
	26	26	26	Število anketirancev	22	22	22	
Natakar	3,60	3,19	3,48	Aritmetična sredina	4,10	3,87	2,70	Vodja mize
	1,28	1,32	1,41	Standardni odklon	0,80	1,07	1,44	
	156	155	152	Število anketirancev	30	30	30	
Pomožni natakar	3,17	3,00	4,33	Aritmetična sredina	3,97	3,88	2,71	Krupje
	0,75	0,63	0,82	Standardni odklon	0,95	0,98	1,15	
	6	6	6	Število anketirancev	178	177	177	
Glavni kuhar	4,00	3,50	4,50	Aritmetična sredina	4,40	3,80	2,80	Urejevalec žetonov - delilec kart
	1,41	2,12	0,71	Standardni odklon	0,89	1,64	1,79	
	2	2	2	Število anketirancev	5	5	5	
Kuhar	3,65	3,10	3,48	Aritmetična sredina	3,77	3,41	3,00	Inšpektor igralnih avtomatov
	0,95	1,21	1,27	Standardni odklon	1,11	1,22	1,27	
	31	30	29	Število anketirancev	22	22	22	
Pomožni kuhar	4,00	3,20	3,20	Aritmetična sredina	4,20	3,87	2,67	Manipulant igralnih avtomatov
	0,00	0,45	0,84	Standardni odklon	1,15	1,30	1,40	
	5	5	5	Število anketirancev	15	15	15	
Receptor	3,41	2,70	3,75	Aritmetična sredina	3,96	3,82	2,83	Blagajnik
	1,22	1,42	1,21	Standardni odklon	0,98	1,01	1,29	
	22	20	20	Število anketirancev	104	105	105	
Zaposleni v gostinstvu skupaj	3,57	3,10	3,53	Aritmetična sredina	3,98	3,81	2,76	Zaposleni v igralništvu skupaj
	1,20	1,29	1,34	Standardni odklon	0,97	1,05	1,25	
	248	244	240	Število anketirancev	376	376	376	
Gostinski sindikati	4,06	3,94	2,89	Aritmetična sredina	4,67	4,56	2,22	Igralniški sindikati
	0,87	1,09	1,53	Standardni odklon	0,71	0,53	0,97	
	18	17	18	Število anketirancev	9	9	9	
Delodajalci v gostinstvu	4,23	4,10	2,45	Aritmetična sredina	4,10	4,33	2,14	Delodajalci v igralništvu
	0,76	0,98	1,21	Standardni odklon	0,77	0,58	1,06	
	31	31	31	Število anketirancev	21	21	21	
Predstavniki gostinskih delodajalcev	3,75	4,75	1,50	Aritmetična sredina	3,83	3,67	2,17	Predstavniki igralniških delodajalcev
	0,50	0,50	0,58	Standardni odklon	0,75	0,52	0,98	
	4	4	4	Število anketirancev	6	6	6	
MF	5,00	5,00	2,00	Ocena trditve anketiranca	5,00	5,00	2,00	MF
MDDSZ	4,00	4,00	2,00	Ocena trditve anketiranca	4,00	4,00	2,00	MDDSZ

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela P.3: Pearsonov koeficient korelacije med prihodki in vplivom napitnine na kakovost storitve

V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo.					
		Gostinstvo		Igralništvo	
		Natakar	Skupaj	Krupje	Skupaj
Bruto osnovna plača	Koeficient korelacije rangov	-0,093	0,016	0,081	0,004
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,550	0,896	0,413	0,957
	Število anketirancev	44	71	105	183
Celotna bruto plača	Koeficient korelacije rangov	-0,464*	-0,356*	0,018	-0,115
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,034	0,021	0,904	0,262
	Število anketirancev	21	42	46	97

**Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).

*Statistično značilno pri $p < 0.05$ (α).

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, Priloga E in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, Priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Za demografske podatke »Bruto osnovna plača« in »Bruto celotna plača« je bil izračunan Pearsonov koeficient korelacije z trditvijo »V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo.«

Tabela P.4: Vpliv napitnine na zadovoljstvo zaposlenih

V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste (so) prejeli napitnino, vpliva na Vaše (njihovo) počutje						
	Ko prejme(m) napitnino, čuti(m) zadovoljstvo, saj je moja (njegova) aktivnost prinesla rezultat.	To, da dobi(m) napitnino, v ničemer ne vpliva na moje (njegovo) počutje.		Ko prejme(m) napitnino, čuti(m) zadovoljstvo, saj je moja (njegova) aktivnost prinesla rezultat.	To, da dobi(m) napitnino, v ničemer ne vpliva na moje (njegovo) počutje.	
Glavni natakar	4,23	2,62	Aritmetična sredina	4,32	2,10	Inšpektor igralnih miz
	0,71	1,17	Standardni odklon	0,78	1,00	
	26	26	Število anketirancev	22	21	
Natakar	4,29	2,78	Aritmetična sredina	4,27	2,03	Vodja mize
	0,82	1,32	Standardni odklon	0,74	0,93	
	156	153	Število anketirancev	30	30	
Pomožni natakar	4,33	2,83	Aritmetična sredina	4,18	2,44	Krupje
	0,82	0,41	Standardni odklon	0,77	1,09	
	6	6	Število anketirancev	176	176	
Glavni kuhar	5,00	1,00	Aritmetična sredina	4,40	1,80	Urejevalec žetonov - delilec kart
	0,00	0,00	Standardni odklon	0,89	1,10	
	2	2	Število anketirancev	5	5	
Kuhar	4,23	3,00	Aritmetična sredina	4,00	2,57	Inšpektor igralnih avtomatov
	0,76	1,34	Standardni odklon	1,16	1,33	
	31	30	Število anketirancev	22	21	
Pomožni kuhar	4,40	3,40	Aritmetična sredina	4,40	2,33	Manipulant igralnih avtomatov
	0,89	1,14	Standardni odklon	1,12	1,23	
	5	5	Število anketirancev	15	15	
Receptor	4,38	3,15	Aritmetična sredina	4,21	2,26	Blagajnik
	0,59	1,39	Standardni odklon	0,86	1,13	
	21	20	Število anketirancev	105	105	
Zaposleni v gostinstvu skupaj	4,30	2,82	Aritmetična sredina	4,20	2,33	Zaposleni v igralništvu skupaj
	0,78	1,30	Standardni odklon	0,84	1,11	
	247	242	Število anketirancev	375	373	
Gostinski sindikati	4,47	2,61	Aritmetična sredina	4,50	2,11	Igralniški sindikati
	0,72	1,46	Standardni odklon	0,54	0,93	
	17	18	Število anketirancev	8	9	
Delodajalci v gostinstvu	4,29	2,13	Aritmetična sredina	4,19	1,95	Delodajalci v igralništvu
	0,82	0,96	Standardni odklon	0,68	1,02	
	31	31	Število anketirancev	21	21	
Predstavniki gostinskih delodajalcev	4,00	1,50	Aritmetična sredina	3,83	1,50	Predstavniki igralniških delodajalcev
	0,82	0,58	Standardni odklon	0,41	0,55	
	4	4	Število anketirancev	6	6	
MF	5,00	1,00	Ocena trd. anketiranca	5,00	1,00	MF
MDDSZ	4,00	2,00	Ocena trd. anketiranca	4,00	2,00	MDDSZ

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela P.5: Napitnina in fleksibilnost dela

	V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste (so) prejeli napitnino, vpliva na Vaše (njihovo) počutje										
	Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem (je) pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	Ker so moji (njegovi) prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi (mu) je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.		Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem (je) pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	Ker so moji (njegovi) prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi (mu) je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.		
Glavni natakar	2,83	3,32	1,92	2,16	Aritmetična sredina	3,36	4,48	3,59	3,71	Inšpektor igralnih miz	
	1,37	1,22	1,12	1,18	Standardni odklon	1,09	0,68	1,37	1,19		
	24	25	25	25	Število anketirancev	22	21	22	21		
Natakar	2,47	3,42	1,99	2,03	Aritmetična sredina	2,41	4,27	2,79	2,72	Vodja mize	
	1,25	1,38	1,20	1,14	Standardni odklon	1,22	1,05	1,40	1,33		
	154	154	156	152	Število anketirancev	27	30	29	29		
Pomožni natakar	2,17	2,83	1,50	2,00	Aritmetična sredina	2,53	4,26	2,77	3,39	Krupje	
	1,17	1,47	0,84	1,27	Standardni odklon	1,36	0,95	1,33	1,39		
	6	6	6	6	Število anketirancev	173	177	175	175		
Glavni kuhar	1,50	3,50	1,00	1,00	Aritmetična sredina	3,20	3,80	3,20	3,00	Urejevalec žetonov - delilec kart	
	0,71	0,71	0,00	0,00	Standardni odklon	2,05	1,79	2,05	2,00		
	2	2	2	2	Število anketirancev	5	5	5	5		
Kuhar	2,52	3,17	1,77	2,26	Aritmetična sredina	2,75	3,81	2,45	2,50	Inšpektor igralnih avtomatov	
	1,39	1,32	1,19	1,67	Standardni odklon	1,07	1,44	1,50	1,37		
	31	30	30	31	Število anketirancev	20	21	22	22		
Pomožni kuhar	2,00	3,25	2,50	2,75	Aritmetična sredina	3,62	4,27	2,46	2,93	Manipulant igralnih avtomatov	
	1,00	1,71	1,73	1,26	Standardni odklon	1,33	1,16	1,71	1,39		
	5	4	4	4	Število anketirancev	13	15	13	15		
Receptor	2,10	3,10	1,55	1,74	Aritmetična sredina	2,46	4,30	2,15	2,19	Blagajnik	
	1,29	1,33	1,15	1,24	Standardni odklon	1,18	0,91	1,32	1,19		
	20	20	20	19	Število anketirancev	104	104	104	100		
Zaposleni v gostinstvu skupaj	2,46	3,33	1,91	2,05	Aritmetična sredina	2,61	4,25	2,62	2,95	Zaposleni v igralništvu skupaj	
	1,28	1,34	1,19	1,23	Standardni odklon	1,30	0,99	1,41	1,43		
	242	241	243	239	Število anketirancev	364	373	370	367		
Gostinski sindikati	2,71	3,00	2,22	2,06	Aritmetična sredina	3,11	4,44	3,44	4,00	Igralniški sindikati	
	1,40	1,65	1,52	1,00	Standardni odklon	1,17	0,53	0,73	1,12		
	17	18	18	18	Število anketirancev	9	9	9	9		
Delodajalci v gostinstvu	2,68	3,61	2,32	2,70	Aritmetična sredina	3,05	4,35	2,37	3,55	Delodajalci v igralništvu	
	1,01	1,20	0,75	1,02	Standardni odklon	1,43	0,88	1,34	1,43		
	31	31	31	30	Število anketirancev	20	20	19	20		
Predstavniki gostinskih delodajalcev	3,00	4,75	2,75	3,33	Aritmetična sredina	3,00	4,50	3,67	3,50	Predstavniki igralniških delodajalcev	
	1,63	0,50	1,71	1,53	Standardni odklon	0,89	0,84	1,03	0,84		
	4	4	4	3	Število anketirancev	6	6	6	6		
MF	2,00	5,00	2,00	2,00	Ocena trditve anketiranca	2,00	5,00	2,00	2,00	MF	
MDDSZ	4,00	4,00	3,00	4,00	Ocena trditve anketiranca	4,00	4,00	3,00	4,00	MDDSZ	

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela P.6: Fleksibilnost v odvisnosti od bruto osnovne plače

V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste (so) prejeli napitnino, vpliva na Vaše (njihovo) počutje									
	Gostinstvo					Igralništvo			
	Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	Ker so moji prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.		Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	Ker so moji prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.
od 0 do 500 EUR	3,67	4,00	2,67	3,00	Aritmetična sredina	3,00	3,71	2,57	3,29
	1,53	1,00	2,08	1,73	Standardni odklon	1,00	1,38	1,27	1,25
	3	3	3	3	Število anketirancev	7	7	7	7
od 501 EUR do 1000e	2,08	3,31	1,64	1,77	Aritmetična sredina	2,46	4,26	2,56	2,95
	1,06	1,44	1,00	0,95	Standardni odklon	1,19	0,88	1,37	1,39
	26	26	25	26	Število anketirancev	144	151	150	147
nad 1001 EUR		3,00	5,00	3,00	Aritmetična sredina	3,00	4,62	2,69	3,08
					Standardni odklon	1,41	0,80	1,41	1,55
		1	1	1	Število anketirancev	26	26	26	26
Skupaj	2,41	3,51	1,77	2,09	Aritmetična sredina	2,56	4,29	2,58	2,98
	1,26	1,28	1,16	1,21	Standardni odklon	1,23	0,90	1,36	1,40
	68	69	70	66	Število anketirancev	177	184	183	180

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela P.7: Fleksibilnost v odvisnosti od bruto celotne plače

V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste (so) prejeli napitnino, vpliva na Vaše (njihovo) počutje									
	Gostinstvo					Igralništvo			
	Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	Ker so moji prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.		Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	Ker so moji prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.
pod 1000 EUR	2,24	3,38	1,75	1,90	Aritmetična sredina	3,24	4,43	2,57	2,65
	1,19	1,40	1,14	1,08	Standardni odklon	1,45	0,68	1,33	1,23
	29	29	28	29	Število anketirancev	21	21	21	20
od 1001 EUR-1500 EUR	2,7	3,6	1,6	1,4	Aritmetična sredina	2,8	4,5	3,0	3,5
	1,4	1,1	1,4	0,9	Standardni odklon	1,3	0,8	1,5	1,3
	10	10	10	9	Število anketirancev	40	39	40	40
od 1501 EUR-2000 EUR	2,00	3,33	1,67	1,50	Aritmetična sredina	2,69	4,25	2,75	3,13
	1,00	1,53	0,58	0,71	Standardni odklon	1,01	0,86	1,48	1,19
	3	3	3	2	Število anketirancev	16	16	16	15
nad 2001 EUR					Aritmetična sredina	2,84	4,16	3,21	3,16
					Standardni odklon	1,30	1,07	1,23	1,21
					Število anketirancev	19	19	19	19
Skupaj	2,33	3,43	1,71	1,78	Aritmetična sredina	2,87	4,36	2,89	3,20
	1,22	1,31	1,15	1,03	Standardni odklon	1,27	0,85	1,42	1,29
	42	42	41	40	Število anketirancev	96	95	96	94

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Tabela P.8: Pearsonov koeficient korelacije med prihodka in vplivom napitnine na fleksibilnost glede na bruto osnovno plačo

Koliko znaša vaša bruto osnovna plača?					
		Gostinstvo		Igralništvo	
		Natakar	Skupaj	Krupje	Skupaj
Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	Koeficient korelacije rangov	<i>-0,363*</i>	<i>-0,258*</i>	0,068	0,098
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,018	0,033	0,483	0,169
	Število anketirancev	42	68	108	177
Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	Koeficient korelacije rangov	-0,320	-0,225	0,098	-0,200**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,036	0,063	0,314	0,006
	Število anketirancev	43	69	108	184
Ker so moji prihodka sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	Koeficient korelacije rangov	-0,030	0,001	0,017	0,051
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,849	0,995	0,865	0,490
	Število anketirancev	44	70	106	183
Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.	Koeficient korelacije rangov	-0,105	-0,031	-0,063	-0,003
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,520	0,807	0,516	0,963
	Število anketirancev	40	66	108	180

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).**

**Statistično značilno pri $p < 0.05$ (a).*

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, Priloga E in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, Priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Za trditve s katerimi smo ugotavljali vpliv napitnine na fleksibilnost dela smo izračunali Pearsonov koeficient korelacije in sicer tako, da smo to korelirali z vprašanjem o bruto osnovni plači.

Tabela P.9: Pearsonov koeficient korelacije med prihodka in vplivom napitnine na fleksibilnost glede na bruto celotno plačo

Koliko znaša vaša celotna bruto plača?					
		Gostinstvo		Igralništvo	
		Natakar	Skupaj	Krupje	Skupaj
Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	Koeficient korelacije rangov	<i>-0,486*</i>	-0,065	-0,217	-0,113
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,026	0,682	0,151	0,271
	Število anketirancev	21	42	45	96
Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	Koeficient korelacije rangov	-0,152	-0,015	-0,057	0,092
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,511	0,925	0,711	0,376
	Število anketirancev	21	42	45	95
Ker so moji prihodka sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	Koeficient korelacije rangov	-0,328	-0,127	-0,028	0,103
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,147	0,430	0,857	0,317
	Število anketirancev	21	41	45	96
Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.	Koeficient korelacije rangov	-0,375	-0,289	-0,003	0,060
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,114	0,700	0,983	0,563
	Število anketirancev	19	40	45	94

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).**

**Statistično značilno pri $p < 0.05$ (a).*

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Za trditve s katerimi smo ugotavljali vpliv napitnine na fleksibilnost dela smo izračunali Pearsonov koeficient korelacije, in sicer tako, da smo to korelirali z vprašanjem o bruto celotni plači.

Tabela P.10: Spermanov koeficient korelacije med kakovostjo, zadovoljstvom in fleksibilnostjo in urejenostjo delitve napitnine igralnih miz

		Urejenost delitve
V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo.	Koeficient korelacije rangov	0,112
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,136
	Število anketirancev	178
V kolikor prejmem napitnino, sem prijaznejši do gosta.	Koeficient korelacije rangov	0,050
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,507
	Število anketirancev	177
To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo z gosti.	Koeficient korelacije rangov	-0,027
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,717
	Število anketirancev	177
Ko prejmem napitnino, čutim zadovoljstvo, saj je moja aktivnost prinesla rezultat.	Koeficient korelacije rangov	0,130
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,086
	Število anketirancev	176
To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje počutje.	Koeficient korelacije rangov	-0,176*
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,019
	Število anketirancev	176
Poleg plače in dodatkov prejmem tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	Koeficient korelacije rangov	0,186*
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,015
	Število anketirancev	173
Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	Koeficient korelacije rangov	0,106
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,159
	Število anketirancev	177
Ker so moji prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	Koeficient korelacije rangov	0,040
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,604
	Število anketirancev	175
Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.	Koeficient korelacije rangov	0,085
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,265
	Število anketirancev	175

**Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).

*Statistično značilno pri $p < 0.05$ (α).

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, Priloga E in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, Priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Spermanov koeficient korelacije je bil izračunan med trditvami in urejenostjo delitve napitnine igralnih miz.

Tabela P.11: Spearmanov koeficient korelacije med kakovostjo, zadovoljstvom in fleksibilnostjo in pogostostjo prejemanja napitnine

Kako pogoste ste v zadnjem času prejeli napitnino?					
		Gostinstvo		Igralništvo	
		Natakar	Skupaj	Krupje	Skupaj
V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo.	Koeficient korelacije rangov	-0,124	-0,053	0,041	-0,015
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,126	0,414	0,598	0,780
	Število anketirancev	154	239	170	354
V kolikor prejmem napitnino, sem prijaznejši do gosta.	Koeficient korelacije rangov	0,010	0,007	0,057	-0,021
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,904	0,920	0,465	0,695
	Število anketirancev	153	236	169	354
To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo z gosti.	Koeficient korelacije rangov	-0,078	-0,070	-0,096	-0,063
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,340	0,285	0,215	0,234
	Število anketirancev	150	233	169	354
Ko prejmem napitnino, čutim zadovoljstvo, saj je moja aktivnost prinesla rezultat.	Koeficient korelacije rangov	-0,090	-0,103	0,062	0,069
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,266	0,114	0,427	0,196
	Število anketirancev	154	238	168	353
To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje počutje.	Koeficient korelacije rangov	-0,062	-0,014	-0,084	-0,057
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,448	0,838	0,277	0,283
	Število anketirancev	151	233	168	351
Poleg plače in dodatkov prejmem tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	Koeficient korelacije rangov	-0,262**	-0,232**	0,076	0,003
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,001	0,000	0,328	0,951
	Število anketirancev	152	233	166	343
Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	Koeficient korelacije rangov	-0,074	-0,070	0,116	0,086
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,364	0,286	0,134	0,107
	Število anketirancev	152	232	169	351
Ker so moji prihodki sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	Koeficient korelacije rangov	-0,181*	-0,186**	0,025	-0,149**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,025	0,004	0,750	0,005
	Število anketirancev	154	234	167	348
Če bi lahko napitnino prejel neposredno v "žep" in mi je ne bi bilo potrebno deliti s sodelavci, bi bil pripravljen delati podaljšan delovni čas.	Koeficient korelacije rangov	-0,086	-0,094	0,015	-0,152**
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,293	0,154	0,843	0,005
	Število anketirancev	150	230	167	345

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (α).**

***Statistično značilno pri $p < 0.05$ (α).**

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Spearmanov koeficient korelacije je bil izračunan med trditvami in vprašanjem »Kako pogoste ste v zadnjem času prejeli napitnino?«, kjer smo imeli združene odgovore »prejema napitnino« in »ne prejema napitnine«.

Tabela P.12: Spearmanov koeficient korelacije med motivacijo in urejenostjo delitve napitnine igralnih miz

		Urejenost delitve
Zadovoljen gost	Koeficient korelacije rangov	0,041
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,580
	Število anketirancev	187
Dobro opravljeno delo	Koeficient korelacije rangov	0,032
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,665
	Število anketirancev	186
Sistem nagrajevanja	Koeficient korelacije rangov	-0,005
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,949
	Število anketirancev	186
Dobra plača (denar)	Koeficient korelacije rangov	-0,050
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,500
	Število anketirancev	186
Prejeta napitnina	Koeficient korelacije rangov	-0,027
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,716
	Število anketirancev	187
Medsebojni odnosi v skupini, s katero vsakodnevno delam.	Koeficient korelacije rangov	-0,060
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,418
	Število anketirancev	186

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (a).**

**Statistično značilno pri $p < 0.05$ (a).*

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, Priloga E in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, Priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Spearmanov koeficient korelacije je bil izračunan med trditvami in urejenostjo delitve napitnine igralnih miz.

Tabela P.13: Spearmanov koeficient korelacije med motivacijo in pogostostjo prejemanja napitnine

Kako pogoste ste v zadnjem času prejeli napitnino?					
		Gostinstvo		Igralništvu	
		Natakar	Skupaj	Krupje	Skupaj
Zadovoljen gost	Koeficient korelacije rangov	-0,044	-0,092	0,002	0,018
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,585	0,150	0,976	0,721
	Število anketirancev	155	245	185	378
Dobro opravljeno delo.	Koeficient korelacije rangov	-0,097	-0,100	0,058	0,080
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,228	0,119	0,434	0,119
	Število anketirancev	155	245	184	379
Sistem nagrajevanja.	Koeficient korelacije rangov	0,078	0,050	-0,046	-0,049
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,337	0,440	0,535	0,339
	Število anketirancev	153	240	184	379
Dobra plača (denar).	Koeficient korelacije rangov	0,003	-0,018	-0,166	-0,092
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,975	0,785	0,024	0,075
	Število anketirancev	155	243	184	380
Prejeta napitnina.	Koeficient korelacije rangov	-0,062	-0,120	-0,043	-0,005
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,445	0,064	0,560	0,918
	Število anketirancev	153	239	185	380
Medsebojni odnosi v skupini s katero vsakodnevno delam.	Koeficient korelacije rangov	-0,141	-0,141	0,035	0,013
	Stat. značilnost (2-stranski test)	0,078	0,028	0,637	0,794
	Število anketirancev	156	244	184	380

****Statistično značilno pri $p < 0.01$ (a).**

**Statistično značilno pri $p < 0.05$ (a).*

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, priloga F.

Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Spearmanov koeficient korelacije je bil izračunan med trditvami in vprašanjem »Kako pogosto prejimate napitnino?«.

Priloga Q: Pomožni izračuni o napitnini
Pomožni izračuni o napitnini: Zaposleni v gostinstvu
Tabela Q.1: Pogostost pričakovane napitnine v strežbi

Kako pogosto morate prejemati napitnino, da Vas le-ta motivira za kvalitetnejše delo?		Natakar		Strežba skupaj
Ob vsakem računu	100%	Število anketirancev	21	24
		Odstotek	20,6%	20,7%
Vsake 2 do 3 račune	33%	Število anketirancev	46	52
		Odstotek	45,1%	44,8%
1-3 krat na izmeno	10%	Število anketirancev	24	28
		Odstotek	23,5%	24,1%
Le ob večjih računih	5%	Število anketirancev	11	12
		Odstotek	10,8%	10,3%
Skupaj		Število anketirancev	102	116
		Odstotek	100%	100%
Pogostost pričakovane napitnine			38,4%	38,4%

Vir: Lastni izračuni.

Tabela Q.2: Napitnina v absolutnih zneskih, ki motivira zaposlene za kvalitetnejše delo v strežbi

Koliko mora napitnina znašati v denarju na posamezno transakcijo, t.j. izdan račun, da Vas motivira za kvalitetnejše delo?	Povprečna napitnina za izračun		Glavni natakar	Natakar	Pomožni natakar	Strežba skupaj
do 1 EUR	0,50 EUR	Število anketirancev	5	35		40
		Odstotek	41,7%	32,4%		32,8%
do 2 EUR	1,50 EUR	Število anketirancev	3	30	1	34
		Odstotek	25,0%	27,8%	50,0%	27,9%
do 4 EUR	2,00 EUR	Število anketirancev	2	19		21
		Odstotek	16,7%	17,6%		17,2%
do 8 EUR	4,00 EUR	Število anketirancev	2	14		16
		Odstotek	16,7%	13,0%		13,1%
do 20 EUR	10,00 EUR	Število anketirancev		7	1	8
		Odstotek		6,5%	50,0%	6,6%
nad 20 EUR	20,00 EUR	Število anketirancev		3		3
		Odstotek		2,8%		2,5%
Skupaj		Število anketirancev	12	108	2	122
		Odstotek	100%	100%	100%	100%
Povprečna pričakovana napitnina glede na delovno področje			1,58 EUR	2,65 EUR	5,75 EUR	2,60 EUR

Vir: Lastni izračuni.

Tabela Q.3: Napitnina v relativnem deležu, ki motivirajo zaposlene za kvalitetnejše delo v gostinstvu

Kolikšen delež v vrednosti računa na posamezno transakcijo, t.j. izdan račun mora znašati, da Vas motivira za kvalitetnejše delo?	Povprečna napitnina za izračun		Glavni natakar	Natakar	Pomožni natakar	Strežba skupaj
do 3%	1,5	Število anketirancev	4	27		31
		Odstotek	44,4%	32,1%		32,6%
do 5%	2,5	Število anketirancev	2	16	1	19
		Odstotek	22,2%	19,0%	50,0%	20,0%
do 10%	5	Število anketirancev	2	31	1	34
		Odstotek	22,2%	36,9%	50,0%	35,8%
do 15%	7,5	Število anketirancev	1	7		8
		Odstotek	11,1%	8,3%		8,4%
nad 15%	15	Število anketirancev		3		3
		Odstotek		3,6%		3,2%
Skupaj		Število anketirancev	9	84	2	95
		Odstotek	100%	100%	100%	100%
Povprečna pričakovana napitnina glede na delovno področje v %			3,17 %	3,96%	3,75%	3,88%

Vir: Lastni izračuni.

Pomožni izračuni o napitnini: Zaposleni v igralništvu

Tabela Q.4: Napitnine na ameriški ruleti, ki motivirajo zaposlene za kvalitetnejše delo na ameriški ruleti

			Na vsak polni več kot en žeton.	Na vsak polni en žeton.	Na več polnih vsaj en žeton.	Ni pomembno, samo da je.	Povprečna pričakovana napitnina glede na min. igralne mize	Delež napitnine v minimumu igralne mize
		Frekvenca pričakovane napitnine krupjejev	7,3%	57,0%	13,3%	22,4%		
		Frekvenca pričakovane napitnine vseh zaposlenih na igralnih mizah	6,1%	56,8%	13,6%	23,5%		
		Povprečen % napitnine za izračun	5,71%	2,86%	0,94%	0,29%		
		Vrednost v procentih za krupjeje	0,42%	1,63%	0,13%	0,06%	2,23%	
		Vrednost v procentih vseh zaposlenih na igralnih mizah	0,35%	1,62%	0,13%	0,07%	2,17%	
		št. žetonov	2	1	0,33	0,10		
Minimum igralne mize	2 EUR	vrednost v EUR, kot jo pričakujejo krupjeji	0,29 EUR	1,14 EUR	0,09 EUR	0,04 EUR	1,56 EUR	78,15%
	5 EUR	vrednost v EUR, kot jo pričakujejo krupjeji	0,73 EUR	2,85 EUR	0,22 EUR	0,11 EUR	3,91 EUR	78,15%
	10 EUR	vrednost v EUR, kot jo pričakujejo krupjeji	1,45 EUR	5,70 EUR	0,44 EUR	0,22 EUR	7,82 EUR	78,15%
	20 EUR	vrednost v EUR, kot jo pričakujejo krupjeji	2,91 EUR	11,39 EUR	0,88 EUR	0,45 EUR	15,63 EUR	78,15%

Vir: Lastni izračuni.

Tabela Q.5: Povprečna napitnina za izračun glede na posamezno transakcijo v igralništvu

Koliko mora napitnina znašati v denarju na posamezno »transakcijo«, da Vas motivira za kvalitetnejše delo?	Povprečna napitnina za izračun	Krupje	Vodja mize	Inšpektor igralnih miz	Skupaj zaposleni na igralnih mizah	Skupaj zaposleni na igralnih avtomatih	Blagajnik	Povprečna igralništvo	
do 1 EUR	0,50 EUR	Število anketirancev	26	4	3	33	6	42	
		Odstotek	19,8%	19,0%	18,8%	19,2%	37,5%	10,0%	19,2%
do 2 EUR	1,50 EUR	Število anketirancev	53	8	6	67	3	10	80
		Odstotek	40,5%	38,1%	37,5%	39,0%	18,8%	33,3%	36,5%
do 4 EUR	2,00 EUR	Število anketirancev	12	4	3	20	4	4	29
		Odstotek	9,2%	19,0%	18,8%	11,6%	25,0%	13,3%	13,2%
do 8 EUR	4,00 EUR	Število anketirancev	8	1		11	1	4	16
		Odstotek	6,1%	4,8%		6,4%	6,3%	13,3%	7,3%
do 20 EUR	10,00 EUR	Število anketirancev	22	2	4	29	1	5	35
		Odstotek	16,8%	9,5%	25,0%	16,9%	6,3%	16,7%	16,0%
nad 20 EUR	20,00 EUR	Število anketirancev	10	2		12	1	4	17
		Odstotek	7,6%	9,5%	0,0%	7,0%	6,3%	13,3%	7,8%
Skupaj po DM		Število anketirancev	131	21	16	172,00	16,00	30	219,00
		Odstotek	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Povprečna pričakovana napitnina glede na delovno področje (EUR)			4,34 EUR	4,10 EUR	3,53 EUR	4,25 EUR	3,09 EUR	5,68 EUR	4,35 EUR

Vir: Lastni izračuni.

Priloga R: Delovni motivi v slovenskem gostinstvu in igralništvu

Spodaj je naštetih več značilnosti, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami je pomembno kaj drugega. Prosim, da spodaj našteje značilnosti ocenite glede na to, kako dobro opisujejo Vaše sedanje delo oziroma kaj si pri delu najbolj želite. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice (1 - "Sploh se ne strinjam" do 5 - "Popolnoma se strinjam") izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami in sicer tako da obkrožite ustrezno številko..	Gostinstvo						Igralništvo					
	Trenutno stanje		Željeno stanje		Razlika		Trenutno stanje		Željeno stanje		Razlika	
	Povprečje	Rang	Povprečje	Rang	Povprečje	Rang	Povprečje	Rang	Povprečje	Rang	Povprečje	Rang
(1)Dobre delovne razmere	3,15	9	4,57	7	-1,41	5	3,19	6	4,65	6	-1,46	9
(2)Lahko delo, ki mu je človek brez težav kos	2,89	12	3,93	15	-1,04	10	2,94	8	3,55	15	-0,61	15
(3)Dobre možnosti napredovanja	2,72	14	4,41	13	-1,68	2	2,31	14	4,54	8	-2,23	1
(4)Dobra obveščенost o dogodkih v podjetju	3,03	10	4,49	10	-1,45	4	2,56	12	4,47	11	-1,91	4
(5)Dobra plača in druge materialne ugodnosti	2,44	15	4,61	6	-2,17	1	2,92	9	4,68	4	-1,76	6
(6)Dobri odnosi s sodelavci	3,84	2	4,70	1	-0,86	14	3,58	3	4,74	2	-1,16	12
(7)Soodločanje pri delu in poslovanju	2,88	13	4,23	14	-1,36	6	2,24	15	4,17	14	-1,93	3
(8)Stalnost zaposlitve	4,04	1	4,66	3	-0,62	15	3,70	1	4,74	1	-1,04	13
(9)Dobre možnosti strokovnega razvoja	3,28	8	4,50	9	-1,22	7	2,74	11	4,53	9	-1,79	5
(10)Svoboda in samostojnost pri delu	3,41	6	4,47	11	-1,06	9	2,79	10	4,41	12	-1,62	7
(11)Ugled dela	3,03	11	4,54	8	-1,51	3	2,98	7	4,51	10	-1,53	8
(12)Ustvarjalno delo	3,39	7	4,46	12	-1,07	8	2,42	13	4,41	13	-1,99	2
(13)Varno delo	3,73	4	4,63	5	-0,89	12	3,68	2	4,64	7	-0,96	14
(14)Dober vodja	3,67	5	4,65	4	-0,98	11	3,22	5	4,65	5	-1,43	10
(15)Zanimivo delo	3,81	3	4,69	2	-0,88	13	3,35	4	4,69	3	-1,34	11
Povprečje	3,29		4,50		-1,21		2,97		4,49		-1,52	

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnica 2007, priloga E, in Zaposleni v igralništvu in napitnica 2007, priloga F.

Priloga S: Simulacija prihodkov zaposlenih iz napitnin

Tabela S.1: Upravičenost izločitve plačila davkov in prispevkov iz naslova napitnin glede osnovne plače in deleže napitnin v plači

Delež napitnine v bruto plači	Načini obračunavanja prispevkov in dohodnine na napitnino	Osnovna plača in dodatki	Napitnina	Bruto plača	Prispevki delavca na osnovno plačo in dodatke	Prispevki delavca na napitnino	Dohodnina na osnovno plačo in dodatke	Dodnina na napitnino	Prispevki delodajalca na osnovno plačo in dodatke	Prispevki delodajalca na napitnino	Skupaj prispevki, delavca, delodajalca in dohodnina	Skupaj prispevki, delavca, delodajalca in dohodnina na napitnino	Neto plača	Neto napitnina	Neto prihodki delavca	Bazični indeks glede na plačene vse prispevke in dohodnino iz napitnine
8%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	600	50,34	650	132,6	11,13	34,1	6,27	96,6	8,10	288,80	25,50	466,21		466,21	
10%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	600	60	660	132,6	13,26	34,1	7,48	96,6	9,66	293,7	30,40	472,56		472,56	1,014
13%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	600	79,23	679	132,6		34,1	9,87	96,6		176,57		485,13		485,13	1,041
10%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	600	60	600	132,6		34,1	-34,1	96,6		132,6		433,30	60	493,3	1,058
8%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	900	75,51	976	198,9	16,69	71,49	9,41	144,9	12,16	453,54	38,25	670,10		670,1	
10%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	900	90	990	198,9	19,89	71,49	11,22	144,9	14,49	460,89	45,60	688,50		688,5	1,027
13%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	900	118,84	1.019	198,9		71,49	14,81	144,9		285,20		707,35		707,35	1,056
10%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	900	90	900	198,9		71,49	-71,49	144,9		198,9		629,61	90	719,61	1,074
8%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	1200	100,68	1.301	265,2	22,25	115,81	21,19	193,2	16,21	633,86	59,65	876,25		876,25	
10%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	1200	120	1.320	265,2	26,52	115,81	25,24	193,2	19,32	645,29	71,08	887,23		887,23	1,013
13%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	1200	158,46	1.358	265,2		115,81	33,34	193,2		414,35		909,12		909,12	1,038
10%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	1200	120	1.200	265,2		115,81	-115,81	193,2		265,2		818,99	120	938,99	1,072
17%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	900	151,02	1.051	198,9	33,38	71,49	18,82	144,9	24,31	491,80	76,51	728,42		728,42	
20%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	900	180	1.080	198,9	39,78	71,49	22,44	144,9	28,98	506,49	91,20	747,39		747,39	1,026
26%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	900	237,69	1.138	198,9		71,49	31,22	144,9		301,61		783,56		783,56	1,076
20%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	900	180	900	198,9		71,49	-71,49	144,9		198,9		629,61	180	809,61	1,111

Delež napitnine v bruto plači	Načini obračunavanja prispevkov in dohodnine na napitnino	Osnovna plača in dodatki	Napitnina	Bruto plača	Prispevki delavca na osnovno plačo in dodatke	Prispevki delavca na napitnino	Dohodnina na osnovno plačo in dodatke	Dodnina na napitnino	Prispevki delodajalca na osnovno plačo in dodatke	Prispevki delodajalca na napitnino	Skupaj prispevki, delavca, delodajalca in dohodnina	Skupaj prispevki, delavca, delodajalca in dohodnina na napitnino	Neto plača	Neto napitnina	Neto prihodki delavca	Bazični indeks glede na plačene vse prispevke in dohodnino iz napitnine
17%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	1200	201,36	1.401	265,2	44,50	115,81	42,37	193,2	32,42	693,50	119,29	933,52		933,52	
20%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	1200	240	1.440	265,2	53,04	115,81	50,48	193,2	38,64	716,37	142,16	955,47		955,47	1,024
26%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	1200	316,92	1.517	265,2		115,81	66,66	193,2		447,67		999,20		999,20	1,070
20%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	1200	240	1.200	265,2		115,81	-115,81	193,2		265,2		818,99	240	1.058,99	1,134
17%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	1500	251,7	1.752	331,5	55,63	178,91	52,94	241,5	40,52	901,00	149,09	1.132,72		1.132,72	
20%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	1500	300	1.800	331,5	66,3	178,91	63,1	241,5	48,3	929,61	177,70	1.160,19		1.160,19	1,024
26%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	1500	396,15	1.896	331,5		178,91	83,32	241,5		593,73		1.214,84		1.214,84	1,072
20%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	1500	300	1.500	331,5		178,91	-178,91	241,5		331,5		989,56	300	1.289,56	1,138
25%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	1200	302,04	1.502	265,2	66,75	115,81	63,52	193,2	48,63	753,11	178,90	990,72		990,72	
30%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	1200	360	1.560	265,2	79,56	115,81	75,72	193,2	57,96	787,45	213,24	1.023,71		1.023,71	1,033
40%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	1200	475,38	1.675	265,2		115,81	100	193,2		481,01		1.089,33		1.089,33	1,100
30%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	1200	360	1.200	265,2		115,81	-115,81	193,2		265,2		818,99	360	1.178,99	1,190
25%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	1500	377,55	1.878	331,5	83,44	178,91	79,42	241,5	60,79	975,55	223,64	1.204,32		1.204,32	
30%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	1500	450	1.950	331,5	99,45	178,91	98,81	241,5	72,45	1022,62	270,71	1.241,33		1.241,33	1,031
40%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	1500	594,22	2.094	331,5		178,91	144,86	241,5		655,27		1.307,61		1.307,61	1,086
30%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	1500	450	1.500	331,5		178,91	-178,91	241,5		331,5		989,56	450	1.439,56	1,195

Delež napitnine v bruto plači	Načini obračunavanja prispevkov in dohodnine na napitnino	Osnovna plača in dodatki	Napitnina	Bruto plača	Prispevki delavca na osnovno plačo in dodatke	Prispevki delavca na napitnino	Dohodnina na osnovno plačo in dodatke	Dodnina na napitnino	Prispevki delodajalca na osnovno plačo in dodatke	Prispevki delodajalca na napitnino	Skupaj prospevki, delavca, delodajalca in dohodnina	Skupaj prospevki, delavca, delodajalca in dohodnina na napitnino	Neto plača	Neto napitnina	Neto prihodki delavca	Bazični indeks glede na plačene vse prispevke in dohodnino iz napitnine
26%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	1800	469,84	2.270	397,8	103,83	242,01	137,85	289,8	75,64	1246,94	317,33	1.388,32		1.388,32	
31%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	1800	560	2.360	397,8	123,76	242,01	166,66	289,8	90,16	1310,19	380,58	1.429,77		1.429,77	1,030
41%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	1800	739,48	2.539	397,8		242,01	223,99	289,8		863,80		1.512,27		1.512,27	1,089
31%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	1800	560	1.800	397,8		242,01	-242,01	289,8		397,8		1.160,19	560	1.720,19	1,239
34%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	1500	503,4	2.003	331,5	111,25	178,91	115,86	241,5	81,05	1060,07	308,16	1.265,88		1.265,88	
40%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	1500	600	2.100	331,5	132,6	178,91	146,7	241,5	96,6	1127,81	375,90	1.310,67		1.310,67	1,035
53%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	1500	792,30	2.292	331,5		178,91	208,13	241,5		718,54		1.398,66		1.398,66	1,105
40%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	1500	600	1.500	331,5		178,91	-178,91	241,5		331,5		989,56	600	1.589,56	1,256
34%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	1800	604,08	2.404	397,8	133,50	242,01	180,74	289,8	97,26	1341,11	411,50	1.450,04		1.450,04	
40%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	1800	720	2.520	397,8	159,12	242,01	217,76	289,8	115,92	1422,41	492,80	1.503,31		1.503,31	1,037
53%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	1800	950,76	2.751	397,8		242,01	291,47	289,8		931,28		1.609,63		1.609,63	1,110
40%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	1800	720	1.800	397,8		242,01	-242,01	289,8		397,8		1.160,19	720	1.880,19	1,297
34%	(1)Prispevki in dohodnina se v celoti krijejo iz napitnine	2100	704,76	2.805	464,1	155,75	325,63	225,1	338,1	113,47	1622,15	494,32	1.634,21		1.634,21	
40%	(2)Prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec	2100	840	2.940	464,1	185,64	325,63	266,58	338,1	135,24	1715,29	587,46	1.696,35		1.696,35	1,038
53%	(3)Na napitnino se plača zgolj dohodnina (poveča se dohodninska osnova)	2100	1109,22	3.209	464,1		325,63	354,26	338,1		1143,99		1.820,07		1.820,07	1,114
40%	(4)Napitnina je oproščena vseh davkov in prispevkov	2100	840	2.100	464,1		325,63	-325,63	338,1		464,1		1.310,27	840	2.150,27	1,316

Vir: Lastni izračuni

Pojasnilo k izračunom:

Izračune smo opravili tako, da smo izračunali koliko znašajo plačani davki in napitnina. (1) če so vsi plačani iz naslova napitnin, (2) če prispevke delodajalca na napitnino plača delodajalec, (3) če se na napitnino plača zgolj dohodnino in (4) če je napitnina oproščena plačevanja prispevkov in dohodnine.

Tabela S.2: Simulacija napitnin v slovenskem gostinstvu

Povprečna napitnina za izračun simulirane napitnine po letih v EUR		I 55	55.1 Dejavnost	56.1 Dejavnost
		Gostinstvo	hotelov in podobnih	restavracij in
			nastanitvenih obratov	druga strežba jedi
2000		666.341.178	222.805.041	443.536.138
	0,88%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije nižjega ranga)	5.863.802	3.903.118
	2,71%	Simulirana napitnina v EUR (povprečje)	18.057.846	12.019.829
	4,41%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije višjega ranga)	29.385.646	19.559.944
2001		746.853.614	250.246.203	496.607.411
	0,88%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije nižjega ranga)	6.572.312	4.370.145
	2,71%	Simulirana napitnina v EUR (povprečje)	20.239.733	13.458.061
	4,41%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije višjega ranga)	32.936.244	21.900.387
2002		826.543.983	274.912.369	551.627.441
	0,88%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije nižjega ranga)	7.273.587	4.854.321
	2,71%	Simulirana napitnina v EUR (povprečje)	22.399.342	14.949.104
	4,41%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije višjega ranga)	36.450.590	24.326.770
2003		934.117.843	336.976.298	597.141.546
	0,88%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije nižjega ranga)	8.220.237	5.254.846
	2,71%	Simulirana napitnina v EUR (povprečje)	25.314.594	16.182.536
	4,41%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije višjega ranga)	41.194.597	26.333.942
2004		964.096.144	329.790.519	634.305.625
	0,88%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije nižjega ranga)	8.484.046	5.581.890
	2,71%	Simulirana napitnina v EUR (povprečje)	26.127.006	17.189.682
	4,41%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije višjega ranga)	42.516.640	27.972.878
2005		1.113.420.130	410.136.037	703.228.266
	0,88%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije nižjega ranga)	9.798.097	6.188.409
	2,71%	Simulirana napitnina v EUR (povprečje)	30.173.686	19.057.486
	4,41%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije višjega ranga)	49.101.828	31.012.367
2006		1.227.261.726	467.822.567	759.439.159
	0,88%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije nižjega ranga)	10.799.903	6.683.065
	2,71%	Simulirana napitnina v EUR (povprečje)	33.258.793	20.580.801
	4,41%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije višjega ranga)	54.122.242	33.491.267
2007		1.400.659.000	524.607.000	876.052.000
	0,88%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije nižjega ranga)	12.325.799	7.709.258
	2,71%	Simulirana napitnina v EUR (povprečje)	37.957.859	23.741.009
	4,41%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije višjega ranga)	61.769.062	38.633.893
2008		1.602.055.000	517.857.000	731.678.000
	0,88%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije nižjega ranga)	14.098.084	6.438.766
	2,71%	Simulirana napitnina v EUR (povprečje)	43.415.691	19.828.474
	4,41%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije višjega ranga)	70.650.626	32.267.000
SKUPAJ		9.481.348.619	3.335.153.034	5.793.615.585
	0,88%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije nižjega ranga)	83.435.868	50.983.817
	2,71%	Simulirana napitnina v EUR (povprečje)	256.944.548	157.006.982
	4,41%	Simulirana napitnina v EUR (restavracije višjega ranga)	418.127.474	255.498.447

Vir: Lastni izračuni na podlagi raziskave Raspor 2007b in podatkov SURS 2009.

Pojasnilo k izračunom:

Podatke smo simulirali tako, da smo najprej ugotovili koliko je prihodkov v slovenskem gostinstvu (H 55). Iz teh podatkov smo glede na ugotovitve raziskave (Raspor 2007b) simulirali višino ustvarjene napitnine v slovenskem gostinstvu. Pri tem smo upoštevali, da so napitnine receptorjev, vratarjev, čistilk, sobaric, garderoberk, čuvajev, šoferjev, kot tudi osebja, ki skrbi za sprostitev zajete v teh napitninah.

Tabela S.3: Simulacija napitnin v slovenskem igralništvu

	Najnižja		Povprečna		Najvišja	
	Letno vsi skupaj	Mesečno na osebo v EUR	Letno vsi skupaj	Mesečno na osebo v EUR	Letno vsi skupaj	Mesečno na osebo v EUR
Valeto	524.000	218	600.094	250	1.888.333	787
Blagajnik	1.419.492	154	1.634.895	98	2.783.077	301
Igralni avtomati	915.200	159	721.141	125	3.660.800	636
Biljeter	15.253	8	66.093	34	91.520	48
Vratar	1.950	5	3.900	11	7.800	22
Varnostnik	7.800	11	35.894	50	42.900	60
Ostali	65.000	90	37.804	158	260.000	361
Skupaj	2.948.695		3.022.224		8.734.430	
Igralne mize	13.831.000	1.197	13.831.000	1.197	13.831.000	1.197
Skupaj vsi v igralništvu	16.779.695		16.853.224		22.565.430	

Vir: Lastni izračuni na podlagi raziskave Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007, Priloga F.

Pojasnilo k izračunom:

Podatke smo simulirali tako, da smo najprej z intervjuji (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08*) in fokusnimi skupinami (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) ugotovili koliko je minimalna, maksimalna in povprečna napitnina na dan po posameznem delovnem področju in igralnici oz. igralnem salonu. Te ugotovitve smo pomnožili z številom zaposlenih v dejavnosti in povprečnem številom delovnih dni na leto (130), kjer smo upoštevala proste dni, letni dopust, dela proste dneve in zadržanost zaradi absentizma. Upoštevali smo tudi število zaposlenih v tistih igralnicah in igralnih salonih kjer je bilo zabeleženo da lahko napitnino sprejemajo. Ostale zaposlene smo iz simulacije izločili. Na ta način smo želeli izničiti vplive in objektivizirati ugotovitve.

Tabela S.4: Simulacija davkov in prispevkov iz naslova vseh napitnin

Neplačani davki in prispevki	Povprečni letni prihodki iz napitnin v EUR	Prispevki delavca	Povprečna dohodnina	Prispevki delodajalca	Skupaj
Gostinstvo	43.415.691	22,10% 9.594.868	8% 2.807.128	16,10% 6.989.926	19.391.922
Ostali zaposleni v igralništvu skupaj	3.022.224	22,10% 667.911	15% 353.147	16,10% 86.578	1.507.636
Bencinski servisi	1.123.200	22,10% 48.227	9% 78.748	16,10% 180.835	507.810
Frizerski in lepotilni saloni	2.551.380	22,10% 563.855	8,0% 159.002	16,10% 410.772	1.133.629
Poštarji	78.000	22,10% 17.238	8% 5.043	16,10% 12.558	34.839
Loterija	31.200	22,10% 6.895	12% 2.917	16,10% 5.023	14.835
Vodiči in šoferji	390.000	22,10% 86.190	9% 27.343	16,10% 62.790	176.323
Taksisti	2.730.000	22,10% 603.330	10,0% 212.667	16,10% 439.530	1.255.527
Skupaj	53.341.694	11.788.514	3.645.994	8.588.013	24.022.522
Plačani davki in prispevki		22,10%	26,0%	16,1%	
Igralniško - igralne mize	13.831.000	3.056.651	2.801.331	2.226.791	8.084.773

Vir: Lastni izračuni.

Pojasnilo k izračunom:

Podatke smo simulirali tako, da smo iz ugotovitev iz raziskave v gostinstvu (Raspor 2007b) in igralništvu (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08 in Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*) simulirali kolikšna je razlika v neplačanih prispevkih delavca in delodajalca ter kolikšna je povprečna dohodnina.

Tabela S.5: Delež napitnine v realizaciji igralnih miz

	Casino Bled	Casino Portorož	Casino Ljubljana	Casino Maribor	Hit d.d., Nova Gorica	Casino Kobarid d.d.	Casino Šentilj d.d.
1992					37,3%		
1993					32,1%		
1994		26,8%	33,1%		34,7%		
1995		24,1%	41,0%		34,8%		
1996	56,0%	23,8%	18,5%		37,1%		
1997	40,0%	21,8%	14,3%		36,3%		
1998	35,0%	20,3%	12,2%		35,4%		
1999	24,0%	21,6%	17,8%		34,4%		
2000	23,0%	22,1%	18,4%		28,7%		
2001					30,0%		
2002					31,6%		
2003			14,6%		27,8%		
2004	11,6%	15,0%	10,4%	18,0%	27,3%		
2005	11,2%	16,0%	12,0%	17,5%	27,5%	30,4%	
2006	14,0%	17,0%	7,0%	17,0%	27,1%	39,2%	
2007	9,3%	18,1%	7,8%	16,0%	26,4%	24,3%	
2008	8,8%	19,3%	9,1%	15,3%	24,0%	23,4%	14,5%

Vir: CIC 2001, Lastni izračuni na podlagi raziskave Delodajalci in napitnina 2007, priloga H in Polstrukturirani intervjuji 2007/08.

Tabela S.6: Delež napitnine v stroških dela

	Casino Bled	Casino Portorož	Casino Ljubljana	Casino Maribor	Hit d.d., Nova Gorica	Casino Kobarid d.d.	Casino Šentilj d.d.
1992					44,81%		
1993					39,39%		
1994					27,41%		
1995					31,62%		
1996					32,85%		
1997					34,11%		
1998					32,63%		
1999	42,1%	18,8%	20,2%		27,85%		
2000	47,4%	18,1%	18,3%		22,13%		
2001					20,82%		
2002					20,69%		
2003					19,88%		
2004	21,1%	12,8%	8,0%	14,7%	20,33%		
2005	18,6%	14,3%	9,1%	13,6%	20,25%	18%	
2006	23,2%	15,0%	9,9%	13,0%	18,76%	19%	
2007	15,4%	12,8%	9,1%	12,8%	17,84%	11%	
2008	14,6%	12,1%	8,7%	6,2%	16,21%	9%	15,7%

Vir: CIC 2001, Lastni izračuni na podlagi raziskave Delodajalci in napitnina 2007, priloga H in Polstrukturirani intervjuji 2007/08.

Tabela S.7: Gibanje napitnine v prihodnih igralnic

	Prihodki igralnic v mio EUR	Prihodki igralnih salonov v mio EUR	Prihodki igralnih avtomatov zunaj igralnic in igralnih salonov v mio EUR	Prihodki igralnic in igralnih salonov skupaj v mio EUR	Ustvarjena napitnina igralnih miz v mio EUR	Delež napitnine igralnih miz v realizaciji igralnic
2004	222,70	61,4	1,1	285,20	18,05	8,11%
2005	256,50	75,9	0,2	332,60	17,10	6,67%
2006	256,60	105,3		361,90	16,47	6,42%
2007	243,80	128,3		372,10	15,52	6,37%
2008	219,00	136,2		355,20	13,83	6,32%

Vir: Letno poročilo UNPIS 2008 in Zapisnik seje odbora državnega zbora republike Slovenije za finance in monetarno politiko 2008.

Tabela S.8: Skupna napitnina v Sloveniji

Področje	Najnižja v EUR	Povprečna v EUR	Najvišja v EUR
Gostinstvo	14.098.084	43.415.691	70.650.626
Ostali zaposleni v igralništvu skupaj	2.948.695	3.022.224	8.734.430
Bencinski servisi	187.200	1.123.200	2.995.200
Frizerski in lepotilni saloni	425.230	2.551.380	4.252.300
Poštarji	19.500	78.000	195.000
Loterija	7.800	31.200	46.800
Vodiči in šoferji	78.000	390.000	780.000
Taksisti	1.365.000	2.730.000	6.825.000
Skupaj brez igralnih miz	19.129.509	53.341.694	94.479.355
Igralne mize	13.831.000	13.831.000	13.831.000
Skupaj z igralnimi mizami	32.960.509	67.172.694	108.310.355
Delež prijavljenih napitnin med vsemi napitninami.	42,0%	20,6%	12,8%

Vir: Lastni izračuni na podlagi intervjujev s posameznimi specifičnimi skupinami in podatki SURS-a o številu zaposlenih.

Pojasnilo k izračunom:

Podatke smo simulirali tako, da smo iz razgovorov z različnimi delovnimi področji pridobili informacije o povprečni dnevni napitnini (*Polstrukturirani intervjuji 2007/08 in Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/08*). Iz baze SURS-a smo dobili število zaposlenih. Na kar smo simulirali kolikšna je ocenjena napitnina po posameznih delokrogih.. Izjema je gostinstvo, kjer smo ocenili napitnino in bruto realizacije (priloga S, tabela S.2)

Priloga T: Pravilnik o zbiranju in delitvi napitnine med zaposlene

1. NAMENI IN CILJI

Namen tega pravilnika je da natančno opredeli:

- postopke zbiranja napitnine;
- način štetja, evidentiranja in hranjenja napitnine;
- upravičence in način delitve.

Cilji priprave tega pravilnika pa so:

- preprost in pregleden sistem delitve;
- vzpostaviti sistem nagrajevanja z napitninami, ki bo zaposlene stimuliral k čim boljšemu delu z gosti;
- vzpostaviti poštena razmerja pri delitvi napitnine med posameznimi delovnimi mesti.

2. PODROČJE UPORABE

Ta pravilnik se uporablja v vseh oddelkih.

3. UVODNE DOLOČBE

S tem pravilnikom se določajo postopki in merila zbiranja in delitve napitnine med zaposlene v enoti _____.

Napitnine se obračunavajo mesečno in izplačujejo ob izplačilu plač za pretekli mesec.

Napitnina se deli kot druga masa izven rednih prihodkov delavcev, vendar se pri tem upošteva obračun akontacije dohodnine tudi iz naslova napitnine in plačane prispevke delavca.

4. DEFINICIJE

Kot napitnina se smatra vsak denar ali vrednostni žeton (ki je lahko v tuji ali domači valuti), ki ga gost nameni zaposlenim (ob izplačilu dobitkov, plačilu vstopnine, menjavi denarja, plačilu računa za gostinsko storitev, ipd.).

Najdeni žetoni, oziroma dobitki, ki jih gosteje ne prevzamejo ter tečajne razlike, ki nastanejo pri odkupu ali prodaji tujih valut, izgubljen denar gostov, ipd. ni predmet napitnine.

5. POSTOPEK ZBIRANJA NAPITNINE

Prepoved zbiranja napitnine

Zaposleni, ki izvajajo nadzor nad izvajanjem prirejanja iger na srečo ne smejo sprejemati napitnine na svoj račun, niti na račun drugih. Glavni blagajnik lahko sprejema napitnino le ko dela v menjalni blagajni, po postopku, ki je predpisan za delovno področje blagajnika v igralnici. Prav tako napitnina ne smejo sprejemati vodje oddelkov in drugo vodstveno osebje.

V kolikor bi jim želel gost kljub vsemu podariti napitnino so ga dolžni opozoriti, da se napitnine sprejema izključno za skupno delitev na točno določenih mestih v gostinstvu in igralnici, kjer jo lahko namenijo za zaposlene.

Dovoljenje za zbiranje napitnine v skupni sklad napitnin (igralnice, gostinskega obrata)

Igralne mize

Izvajalci iger (krupjeji) so dolžni napitnine, ki jih prejmejo pri izvajanju igre deponirati v za to določene skrinjice, ki so nameščene na vidnem mestu na igralni mizi. V kolikor je napitnina dana v gotovini je dolžan krupje napitnino predhodno menjati v vrednostne žetone.

Ostali zaposleni v igralnici

Zaposleni na IA (kontrolor IA, manipulant IA) lahko sprejemajo napitnine, ki se deponirajo v ta namen predvideno ročno blagajno na blagajni.

Blagajnik v igralnici lahko sprejema napitnino, ki se deponira v ta namen predvideno ročno blagajno na blagajniškem mestu.

Recepcija

Biljeter (biljeter garderober, receptor) lahko sprejema napitnino. Napitnina se deponira v ta namen predvideno ročno blagajno na recepciji.

Ključ ročne blagajne za vsa navedena delovna področja se hrani v trezorju.

Oddelek hrane in pijače

Natakarji lahko sprejema napitnino. Napitnina se deponira v ta namen predvideno ročno blagajno na blagajni odjemnega mesta.

6. POSTOPEK ŠTETJA IN HRANJENJA NAPITNINE

Igralniška napitnina

Vsebino skrinjice prešteje komisija ob zaključku igralne mize za igralne mize, oz. delovnega dne (ali delovne izmene) za ostale oddelka. Evidenco napitnine IM se vodi na »Obračunu napitnine igralne mize«. Za ostale igralniške napitnine pa na zbirniku napitnine ločeno za vsako področje.

Ko se opravi obračun napitnine se le ta deponira v glavni blagajni ločeno od ostalih prihodkov. Evidenco dnevno zbrane napitnine vodi glavni blagajnik.

Gostinska napitnina

Vsebino skrinjice prešteje natakar ali blagajnik v gostinstvu ob zaključku delovnega dne (ali delovne izmene). Evidenco gostinske napitnine se vodi na »Obračunu napitnine gostinske napitnine«.

Ko se opravi obračun napitnine se le ta deponira v blagajni ločeno od ostalih prihodkov.

7. POSTOPEK DELITVE NAPITNINE

Do napitnine so zaposleni upravičeni le za tiste delovne dni ko so bili prisotni na delu.

Do napitnine niso upravičeni zaposleni na naslenjih delovnih mestih:

V primeru, da zaposleni delajo na različnih delovnih mestih jim pripada napitnina v razmerju glede na ure ko so delali na določeno delo.

Dopušča se tudi osebno stimulacijo iz napitnin v kolikor sistem delitve to omogoča.

Primer ključa delitve med zaposlene:

- 15% posameznik, ki je napitnino neposredno pridobil oz. mu je bila direktno namenjena s strani gosta,
- 65% v okviru odelka, kjer se je napitnina ustvarila (npr. igralne mize, strežba),
- 20% vsi zaposleni v enoti z izjemo vodstvenih delavcev.

Izračun zneska posameznega delavca:

Najprej se izdvoji individualna napitnina in sicer tako, da se od prejete napitnine posameznika odbije 15% (Pni).

Izračun zneska napitnine posameznega oddelka:

V okviru delitve napitnine posameznega odelka se upošteva tako napitnina za kontaktno osebje, kot tudi za podporno osebje. Vsako delovno področje ima zato predviden faktor napitnine.

Del plače iz napitnine za posameznega upravičenca v oddelku se izračuna na naslednji način:

$$Pno = Uu * Nup$$

kjer je:

Pno plača iz napitnine oddelka

Uu število ur upravičenca, ki se upošteva za obračun napitnine (efektivne ure)

Nup urna postavka napitnine za tekoči mesec (1,00)

Urna postavka napitnine za tekoči mesec se izračuna tako, da se razpoložljivi znesek napitnine deli z vsoto zmnožkov napitninskih ur (Uu) po naslednjem obrazcu:

$$Nup = No / \sum Un$$

kjer je:

Nup urna postavka napitnine za tekoči mesec (1,00)

No masa napitnine oddelka namenjen za delitev v tekočem mesecu

Un napitninske ure posameznega upravičenca

Izračun zneska napitnine vseh zaposlenih v enoti (celotnega kolektiva):

Ostanek napitnine iz posameznih odelkov se združi v skupno maso. Med zaposlene se razdeli v enakem deležu in sicer tako, da se preostal znesek deli z vsemi opravljenimi urami glede na faktor napitnine delovnega področja.

Višina našitnine posameznika se izračuna tako, da se pomnoži njegove opravljene ure z urno postavko.

8. VSEBINA PLAČILNE KUVERTE NAPITNINE

Na obračunskem listu delavca bodo prikazani:

Pni plača iz individualne napitnine

Pno plača iz napitnine oddelka

Pnc plača iz napitnine centra

Un število ur upravičenca, ki se upošteva za obračun napitnine (efektivne ure)

Nup urna postavka napitnine za tekoči mesec (1,00)

9. KONČNE DOLOČBE

Za ostale delovna področja, ki posbej niso navedena se smisleno uporabljajo določbe tega pravilnika.

Vsa odstopanja od tega pravilnika, se štejejo kot kršitev delovnih navodil.

Za izvajanje tega pravilnika je odgovoren vodja enote.