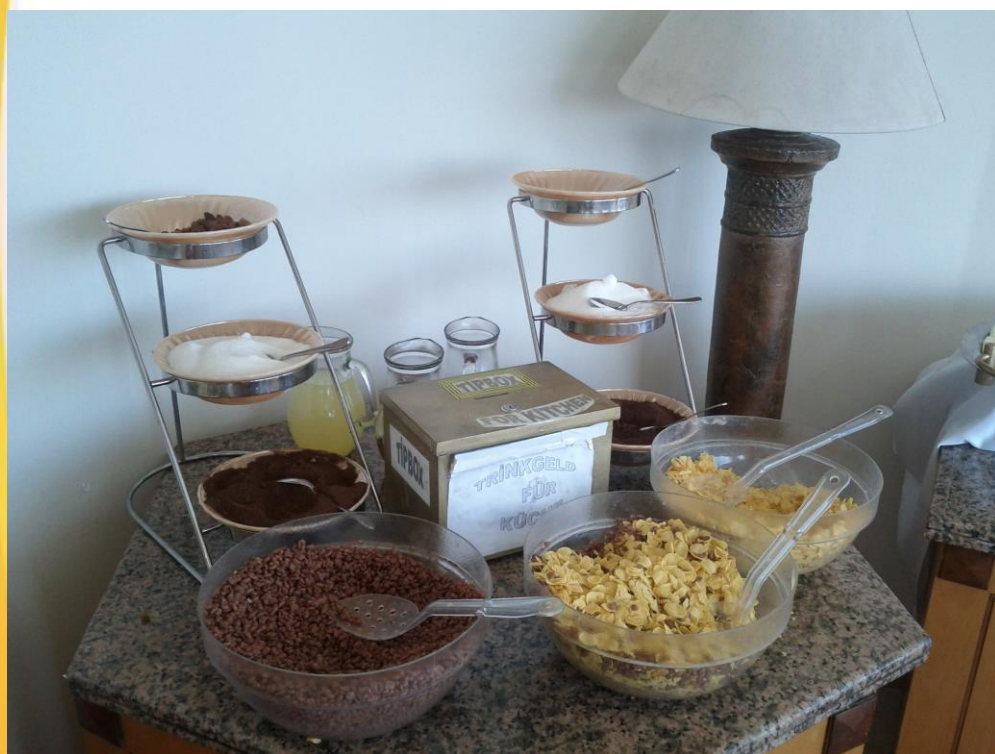


Kaj so napitnine?



Bi želeli objaviti strokovni članek?
Iščemo pisce in recenzente za naslednjo številko.
Pišite nam na: zalozba.perfectus@gmail.com
www.andrejaspor.com

Kontakti revije

Poštni naslov

Uredništvo revije Perfectus PRO
Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.
Dolga Poljana 57
5271 Vipava
Slovenija

Glavni kontakt

Andrej Raspor
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

Glavni urednik

Andrej Raspor

Odgovorna urednika

Metka Nežič
Bojan Macuh

Uredniški odbor revije

Andrej Raspor
Metka Nežič
Bojan Macuh
Janez Žezlina
Darko Lacmanović

Jezikovni pregled

Bojan Macuh

Fotografije

Slika na naslovni strani: Andrej Raspor, osebni arhiv
Slika na hrbtni strani: Andrej Raspor, osebni arhiv

Arhiv revij

http://www.andrejaspor.com/perfectus_zalozba

Mednarodna standardna serijska številka
(on line) ISSN 2591-1813

Perfectus PRO

Področje in opis revije

Revija Perfectus PRO je interdisciplinarna strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja kadrov, odprtih inovacij, organizacije in menedžmenta v povezavi z industrijo 4.0. Vsebina ni omejena zgolj na navedene tematske sklope, ampak smo za vaše predloge odprti. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Zato vas vabimo, da se nam pridružite.

Pogostost izhajanja

Revija Perfectus PRO izhaja dvakrat letno.

Politika za prosti dostop

Revija Perfectus PRO omogoča odprt dostop do svojih vsebin, ki temelji na načelu odprtih inovacij, po katerem bi prosto dostopni rezultati javnosti omogočile večjo globalno izmenjavo znanja.

Navodila avtorjem

V reviji Perfectus PRO objavljamo strokovne članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev. Prispevki so napisani v slovenskem jeziku. Objavljamo tudi dela, ki so že bila objavljena v znanstveni obliki v kakšni drugi reviji ali zborniku. Tu pa naj bodo bralcem predstavljena na bolj poljuden način. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom naj bo povzetek dolžine 3–5 vrstic z do 4 ključnimi besedami. Članek naj obsega do 6 strani. Predložite tudi sliko in kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (2–3 vrstice). Članki morajo biti pred objavo lektorirani. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po Springer – Vancouver standardu. Navedeni viri so v besedilu navedeni kot opomba z številkami. Opombe pa z malimi rimskimi številkami. Na koncu prispevka so navedeni po vrstnem redu, kot ste jih navajali v besedilu.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva recenzenta. Na osnovi mnenj in predlogov recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmeta prispevek, zahtevata manjše ali večje popravke in dopolnitve ali ga zavrne. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

Iz tekoče vsebine

stran

<i>BOJAN MACUH</i>	4
NAPITNINE KOT MOTIVATOR: RAZISKOVANJE VPLIVA NA ZAPOSLENE IN DELODAJALCE V GOSTINSKI IN STORITVENI INDUSTRIJI	4
<i>ANDREJ RASPOR</i>	5
KAKO LAHKO ZAPOSLENI VPLIVAJO NA VIŠINO PREJETE NAPITNINE	5
Uvod	5
Napitnina	5
Dejavniki, ki vplivajo na napitnino	6
Razprava in skupne ugotovitve	12
Zaključek	13
<i>ANDREJ RASPOR</i>	17
<i>BOŠTJAN ŽABAR</i>	17
JE NAPITNINA POŠTENA OBLIKA NAGRAJEVANJA NA HRVAŠKEM?	17
Uvod	17
Različne perspektive o napitninah	18
Raziskava	18
Vpliv napitnin na delodajalce	21
Zaključek	23
<i>ANDREJ RASPOR</i>	25
KAKO MOTIVIRANI SO HRVAŠKI DELAVCI ZA NAPITNINO	25
Uvod	25
Teoretični okvir	25
Metodologija raziskave	26
Rezultati raziskave	27
Razprava	29
Zaključki in priporočila	30
<i>ANDREJ RASPOR</i>	32
<i>BOJAN MACUH</i>	32
SOCIOLOŠKI VIDIKI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH Z NAPITNINO V BOSNI IN HERCEGOVINI Z VIDIKA DELODAJALCEV	32
Uvod	32
Pregled literature	33
Metodologija	36
Rezultati	37
Razprava	38
Zaključek in prihodnje raziskave	40
<i>ANDREJ RASPOR</i>	42
VLOGA NAPITNINE V BOSNI IN HERCEGOVINI	42
Uvod	42
Raziskovalni načrt	43
Rezultati in ugotovitve	44
Sklepna misel	46
<i>ANDREJ RASPOR</i>	48
<i>ANDRIJANA MRKAČ ATELJEVIĆ</i>	48
MOTIVACIJA IN FLEKSIBILNOST BOSANSKIH DELAVCEV V STORITVENI DEJAVNOSTI: VPLIV NAPITNINE NA DELOVNO USPEŠNOST	48
Uvod	48
Teoretični okvir	49
Metodologija raziskave	49
Rezultati raziskave	51
Razprava	53
Priporočila za zaposlene	55



Pismo urednika

BOJAN MACUH

/ je dr. edukacijskih ved in mag. sociologije. Znan je kot avtor in soavtor znanstvenih in strokovnih monografij, učbenikov, priročnikov ter več znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. S svojimi prispevki je sodeloval na več mednarodnih znanstvenih konferencah. Hkrati je avtor tudi več leposlovnih del za odrasle, mladino in otroke.

NAPITNINE KOT MOTIVATOR: RAZISKOVANJE VPLIVA NA ZAPOSLENE IN DELODAJALCE V GOSTINSKI IN STORITVENI INDUSTRIJI

Urednik se je tokrat odločil predstaviti osnovne termine napitnin in pomen le-teh za dobro poslovanje v turizmu vseh akterjev: lastnikov in zaposlenih.

In kaj so napitnine? To so denarni zneski, ki jih gostje prostovoljno plačajo kot dodatno nagrado za dobro opravljeno storitev v gostinskih, hotelskih in drugih storitvenih dejavnostih. Običajno se dajejo natakarnjem, natakarnicam, dostavljavcem, frizerjem, voznikom taksijev in drugim zaposlenim v storitvenih poklicih.

Višina napitnine je pogosto odvisna od kakovosti storitve in je lahko določena kot odstotek skupnega računa, v nekaterih državah pa je to že všteto v ceno storitve. V Sloveniji ni zakonsko določeno, da bi morali dati napitnino, vendar se pogosto daje kot znak hvaležnosti.

Napitnine so že dolgo časa tema razprav in raziskav v gostinski in storitveni industriji, saj predstavljajo pomemben del dohodka za mnoge zaposlene. Ta zbornik člankov se pogloblja v različne vidike napitnin in njihovega vpliva na zaposlene ter delodajalce v različnih državah, zlasti v regiji nekdanje Jugoslavije. Avtorji obravnavajo tematiko napitnin iz sociološkega, ekonomskega in psihološkega vidika ter skušajo osvetliti, kako napitnine vplivajo na motivacijo in uspešnost delavcev v storitvenih dejavnostih.

Prvi del zbornika se osredotoča na dejavnike, ki vplivajo na višino prejete napitnine. Raziskujejo se različne metode in pristopi, s katerimi lahko zaposleni vplivajo na svojo napitnino, kar se odraža v številnih teoretičnih in empiričnih ugotovitvah. Nadalje avtorji razpravljajo o pravičnosti napitnin kot oblike nagrajevanja, pri čemer primerjajo prakse v Sloveniji, na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini. Posebno pozornost namenjajo tudi motivaciji hrvaških delavcev za prejemanje napitnin ter vplivu, ki ga te imajo na njihovo delovno uspešnost.

V drugem delu se članki osredotočajo na sociološke vidike motiviranja zaposlenih z napitninami v Bosni in Hercegovini, pri čemer avtorji analizirajo perspektivo delodajalcev. V tem kontekstu se raziskuje, kako napitnine vplivajo na motivacijo in fleksibilnost zaposlenih ter na splošno delovno okolje.

Zbornik zaključuje z vrsto priporočil za zaposlene in delodajalce, ki izhajajo iz izvedenih raziskav, ter predlogi za nadaljnje raziskovanje na področju napitnin. Celotna zbirka prispeva k boljšemu razumevanju zapletenih odnosov med napitninami, motivacijo zaposlenih in učinkovitostjo delovnega procesa v gostinski in storitveni industriji.

Prepričani smo, da bodo zbrane ugotovitve v pomoč in korist tudi drugim raziskovalcem za nadgradnjo že obstoječih dejstev.

Bojan Macuh

ANDREJ RASPOR / je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved in uni. dipl. org. dela. Ima več kot 39 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Je avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

Povzetek: Iz različni raziskav smo zbrali dejavnike, ki dokazano vplivajo na višino in pogostost prejete napitnine. Te dejavnike je dobro vedeti tako z vidika gosta, kot z vidika zaposlenih. Oba se bosta osredotočala na kakovostno storitev. Gost bo kakovostno storitev nagradil. Zaposleni pa se bo moral potruditi da izvaja kakovostno storitev da bo prejel višjo napitnino.

Ključne besede: napitnina, nagrajevanje, motivacija, dejavniki, ki vplivajo na napitnino.

KAKO LAHKO ZAPOSLENI VPLIVAJO NA VIŠINO PREJETE NAPITNINE

Uvod

V storitveni dejavnosti je običaj, da stranke občasno zaposlenim dajo majhne denarne zneske (Michael Lynn, 2004d) (Raspor, 2010d). Zato se postavlja vprašanje, ali bi lahko zaposleni te zneske povečali, če bi vedeli, kaj dejansko najbolj vpliva na višino napitnine. Da obstaja ta povezava, so določene raziskave (navajajmo jih v empiričnem delu prispevka) že potrdile. Te povezave najdemo tako v navezavi s kakovostno storitvijo, določenimi vedenji, demografskimi značilnostmi, kot tudi drugimi dejavniki. Dejansko pa vsi ti dejavniki nikoli niso bili zbrani v enoten okvir in razporejeni v skupine dejavnikov. Sami smo se lotili tega izziva in na ta način obogatili teoretični diskurz o napitnini.

Kot strankam je bilo iz več razlogov dobro vedeti, kaj vpliva na napitnino. Tako kot stranke vemo, koliko napitnine je primerno dati in kdaj. V nekaterih kulturah je napitnina pričakovana, v drugih pa ni. V nekaterih primerih je napitnina odvisna od storitve, ki jo prejmete. Če veste, kaj vpliva na napitnino, boste vedeli, koliko napitnine je primerno dati v določeni situaciji. Tako se boste izognili neprimernemu vedenju. V nekaterih primerih je napitnina odvisna od velikosti računa. Če ne veste, koliko napitnine je primerno dati, lahko dajete preveč ali premalo napitnine. Preveč napitnine lahko na osebo deluje vsiljivo, premalo napitnine pa lahko deluje žaljivo. Poleg tega pa se lahko izognete nesporazumom. V nekaterih primerih je napitnina že vključena v ceno storitve. Če ne veste, ali je napitnina že vključena, lahko dajete napitnino dvakrat.

Osnovno izhodišče tega prispevka je predstaviti ugotovitve: Ali se dejavniki, ki vplivajo na napitnino, med gostinstvom in igralništvom razlikujejo?

Napitnina

Kaj pravzaprav je napitnina? V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je napitnina opredeljena kot »manjša vsota denarja, ki se doda plačilu za storjeno uslugo; dati natakarju napitnino, dobiti, sprejeti napitnino« (Pogačnik & Gliha Komac, 2017). Drugo tolmačenje najdemo v Velikem slovenskem leksikonu (Kocjan, 2004), ki 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«. Sami napitnino (Raspor, 2002b) opredeljujemo kot »darilo za nadstandardno storitev«, saj menimo da le ta definicija izraža celoten pomen in namen napitnine. Napitnina namreč, kot ekonomska kategorija, nastane le v procesu storitve. Storitev mora biti nadstandardna. Napitnina, kot nagrada, ima denarno vrednost. Do podobne ugotovitve je prišel tudi Lynn, ko je goste spraševal zakaj dajejo napitnino, so le ti odgovorili, da želijo osebe nagraditi za storitev (M. Lynn, 2000).

Najsplošnejši izraz, za napitnino, v angleškem jeziku je »tip« (napitnina, darilce v denarju) »the waiter« (dati natakarju napitnino). V nekaterih okoljih pa je prisoten drug izraz: »drink money« ali napitnica. Ta izraz (v nacionalnem jeziku) se uporablja v Avstriji, Belgiji, Bosni, Hrvaški, Republiki Češki, Estoniji, Finski, Islandiji, Izraelu, Kazahstanu, Latviji, Norveški, Slovaški, Švedski in v Vietnamu. Iz pregleda dostopnih podatkov na svetovnem spletu je razvidno, da so napitnine prisotne tako v kapitalističnih kot tudi v socialističnih državah. Njihova višina je odvisna predvsem od navad in običajev posamezne države, so neobvezni del storitve, jih pa zaposleni na določenih delovnih mestih, pričakujejo. Napitnin zato 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. Storitev pa je lahko intelektualna, turistična, gostinska, servisna itd. Včasih se srečujemo s terminom usluga. Razlika med obema pojmom, kot ju opredeljuje SSKJ, je v tem, da se storitev praviloma plača, saj gre za naročeno delo; usluga pa je brezplačna, saj naj bi le-to opravili iz prijaznosti.

Dejavniki, ki vplivajo na napitnino

Kakovost storitve in napitnina

Največ raziskav, ki osvetljujejo zvezo med posameznim dejavnikom in napitnino, je s področja kakovosti storitve in napitnin. Te raziskave lahko razdelimo glede na različne vidike. Kakovostna storitev in napitnina sta obravnavani z vidika različnih udeležencev v procesu nastanka napitnine. Raziskan je bil tako vidik gosta, zaposlenega, menedžmenta, kot tudi nevtralnih udeležencev (opazovalcev). Večina raziskav se nanaša na realno okolje in so bile izvedene neposredno (anketiranje po izvedeni storitvi, opazovanje stalnih strank ipd.). Obstajajo pa tudi raziskave, ki so se izvajale posredno (telefonska anketa, anketiranje potencialnih gostov ali izvajalcev storitev).

Večina raziskav je potrdila pozitivno povezanost (Adelman, 1985; Artuger et al., 2013; Azar, 2007b; Ben-Zion & Karni, 1976; O. B. Bodvarsson & Gibson, 1997, 1999; Ö. B. Bodvarsson & Gibson, 1992; Callan & Tyson, 2000; Casey, 2001; Conlin et al., 2003; Dewald, 2000, 2001; Fong, 2005; Harris, 1995; Ineson & Martin, 1999; Karniouchina et al., 2008; Kwortnik et al., 2005; M Lynn & Graves, 1996; M Lynn & McCall, 2000; M Lynn & Sturman, 2010; Michael. Lynn & Simons, 2000; Michael Lynn, 2003a; Michael Lynn & Grassman, 1990; McCarty et al., 1990; Mok & Hansen, 1999; Parrett, 2003; Raspor, 2008, 2007b; Rogelberg et al., 1999; Speer, 1997), na drugi strani pa so ankete, ki ugotavljajo, da med kakovostno storitvijo in napitnino ni povezave (Michael Lynn & Latane, 1984; May, 1980).

Vedenje zaposlenih in napitnina

Številni avtorji¹ so s primerjavo določenih vedenj natakarjev ugotovili, da obstajajo nekatere zakonitosti glede višine prejete napitnine v **gostinstvu** v odvisnosti od vedenj natakarjev. Omenjene 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 slednjih.

V nadaljevanju povzemamo ugotovitve raziskav, naraščajoče glede na učinke dviga napitnine. 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 določen način za dvigovanje napitnine (ali pa jih popolnoma izključili), 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 & Snizek, 1976; Crusco & Wetzel, 1984; Garrity & Degelman, 1990; Gueguen, 2002; Gueguen & Legohérel, 2000; Hornik, 2010; Karagiorgakis & Malone, 2014; M Lynn et al., 1998; Michael Lynn & Mynier, 1993; McCall & Belmont, 1996; Bruce Rind & Bordia, 1995, 1996; Rodrigue, 1999; Stephen & Zweigenhaft, 1986; Stillman & Hensley, 1980; Strohmets et al., 2002; Tidd & Lockard, 1978; Rick B van Baaren et al., 2003). Zabeležen pa je bil tudi primer, ko je določeno obnašanje – natakar je na račun narisal sliko –, negativno vplivalo na napitnino, medtem ko je bilo enako dejanje natakarice sprejeto pozitivno (Bruce Rind & Bordia, 1996).

Kakšen je vpliv na višino prejete napitnine, če gosta pokličemo po imenu, so raziskovali (Rodrigue, 1999) v restavracijah v Kansasu, v raziskavi z naslovom »**Učinki osebnega pristopa v restavraciji na napitnino**«. Raziskava je bila usmerjena zgolj na pridobivanje podatkov o gostih iz kreditnih kartic. Ko so gostu prinesli račun, je ena skupina na hrbtno stran napisala npr. *Hvala, mr. Jones*, druga pa se tega ni posluževala. Razlika v prejeti napitnini je znašala 10 %.

Poskusite napisati na račun *Hvala* in se podpisati na hrbtno stran računa, preden ga izročite gostu. To vas bo v očeh gosta naredilo mnogo prijaznejšega. Raziskava »**Učinek natakarjeve zahvale in osebnega pristopa na dajanje napitnin**« (Bruce Rind & Bordia, 1996) v Filadelfiji, je to tudi dokazala. Natakarica, izbrana za testno osebo, je na hrbtno stran računa napisala *Hvala, Ann*. Porast napitnine je znašal 13 %. V raziskavi z naslovom »**Imela je rožo v laseh: Vpliv okraskov na neverbalno sporazumevanje**« (Stillman & Hensley, 1980), je šest natakaric dve noči nosilo vrtnico v laseh. V naslednjih dveh dneh so isti poizkus opravile brez dodatkov. Rezultati so pokazali, da se je napitnina v prvem primeru, ko so imele v laseh rožo, v primerjavi z drugimi dnevi povečala za 17 %. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi v drugi raziskavi, kjer so ugotavljali, kakšna bo napitnina, če bodo natakarji imeli urejena oblačila in pričesko (Karagiorgakis & Malone, 2014).

Lepo vreme spravi gosta v dobro voljo in gostje, ki so dobre volje, dajo tudi višjo napitnino. Že to, ko gostom na deževen dan zaželimo, da bi se vreme izboljšalo, vpliva na višino napitnine (Michael Lynn, 2004c). To trditev sta v svoji raziskavi z naslovom »**Učinek vremenske napovedi na dajanje napitnin**« preverjala (B Rind & Strohmets, 2001) v italijanskih restavracijah New Jerseyja. Natakarjem sta svetovala, naj na hrbtno stran računov napišejo *Jutri bo sončen dan in želim vam, da bi ga kar se da uživali*. Napitnina se je v primerjavi s tistim osebjem, ki tega niso počeli, povišala za 18 %. Raziskovalci svetujejo, da je potrebno goste na vsak način spraviti v dobro voljo, saj se bo to poznalo tudi pri napitnini (Michael Lynn, 2004c).

V človeški naravi je, da se čutimo dolžne nekaj dati, če prejmemo kakšno darilo – nekaj, za kar nismo prosili oz. nekaj, česar nismo posebej plačali. To dobro vedo tudi natakarji, ki iz svojega »žepa« pri računu dodajo npr. nekaj bonbonov ali kaj podobnega. Izvedene so bile dve raziskavi (Strohmetz et al., 2002). V prvi, »**Ublažitev udarca: Uporaba drobnih posladkov za povečanje napitnin**«, se je preverjalo, kaj se zgodi, če natakar gostu podari majhno čokolado. V tem primeru je napitnina porasla za 18 %. V drugi raziskavi se je poizkus ponovilo z bonboni. V tem primeru je bil porast napitnine za 21 %. Iz teh dveh ugotovitev lahko zaključimo, da je priporočljivo gostom ob zaključku nekaj podariti. To gre lahko iz blagajne lastnika ali pa te pozornosti kupijo natakarji sami. V vsakem primeru mora biti v dogovoru z lastnikom restavracije. Ta pozornost se vsekakor obrestuje.

V raziskavi neverbalne komunikacije »**Učinek telesne drže natakarja na napitnino**« (Michael Lynn & Mynier, 1993) je ugotovljeno, da nivo sedenja, pozicija oči in bližina obrazov naredi natakarje v očeh gostov prijaznejše, kar tudi poveča napitnino. Pokazala je povečanje napitnine za 20 %, ko je natakar prisedel k gostu, in povišanje za 25 %, če je to storila natakarica. Seveda kaže poudariti, da to v določenih restavracijah ni dovoljeno oz. mora biti v dogovoru z lastniki.

Raziskava z naslovom »**Odnos natakarica-okrepčevalnica**« (Butler & Snizek, 1976) je pokazala porast napitnine za 23 % v primeru, da so natakarji gostom svetovali še dodatno storitev, saj je višina končne napitnine odvisna tudi od končne prodaje. Zato priporoča, da je potrebno gostom svetovati dodatek, kot so solate, desert, kava idr., vsekakor nekaj, kar je v restavraciji oz. lokalu najboljše in boljše kot pri konkurenci. Seveda napitnina ni odvisna samo od dodatne ponudbe ampak tudi od tega, ali smo gostom svetovali prave stvari in kolikšna je kupna moč gosta (opomba avtorja).

Kreditne kartice so postale vsesplošno plačilno sredstvo. S povečevanjem uporabe kreditnih kartic ima povprečen potrošnik posledično vedno manj gotovine v žepu. Na vhodu v večino restavracij že najdemo nalepke, ki označujejo, katere plačilne kartice se v restavracijah sprejema. V ZDA so šli že pred dvajsetimi leti korak naprej in lahko napitnino obračunajo tudi s plačilno karticoⁱⁱ. Poleg tega imajo informacijo o tem, katera plačilna sredstva sprejemajo, tudi v npr. jedilnih in vinskih listih. V raziskavi »**Simbol kreditne kartice in dajanje napitnin v restavracijah**«, ki je ugotavljala korelacijo med označitvami o kreditnih karticah in višino napitnine, so (McCall & Belmont, 1996) ugotovili, da je bila napitnina v tistih restavracijah, kjer so imeli razobešene reklame o kreditnih karticah, za 25 % višja kot v tistih, kjer tega niso storili. V barih je bila višja za 22 %, čeprav so pijačo plačevali pretežno z gotovino, so se pa počutili varneje.

Največkrat natakar prinese gostu račun brez kakšnih posebnih ritualov. V raziskavi z naslovom »**Učinek veselega nasmejanega obraza natakarja/natakarice, ko postreže gosta, na napitnino**«, (Bruce Rind & Bordia, 1996) so prav ta učinek ugotavljali v Filadelfiji. Čas raziskave so omejili zgolj na kosila. Polovica natakarjev je prinesla prazen račun, druga polovica pa je narisala sliko. Zanimivo pri tej raziskavi je bilo to, da so natakarji, ki so narisali sliko, dobili celo nižjo napitnino, natakarice pa so napitnino presegle za 18 %. Druga raziskava na to temo je bila opravljena v Franciji (Gueguen, 2002), z naslovom »**Učinek šale, ki jo natakar pove, ko prinese račun, na napitnino**«, ko so natakarji in natakarice skupaj z računom gostom priložili na vizitko napisano šalo. Rezultati so bili nad pričakovanji, saj je bila napitnina višja za 40 % (Michael Lynn, 2004c). Zato se priporoča, da bolj iznajdljivi na hrbtno stran računa narišejo nasmejan obraz. Lahko tudi vložijo kakšno slikovno ali tekstovno šalo k računu (opomba avtorja). Vsekakor se premalo izkorišča prostor, ki je v etuiju za prezentacijo računa in jedilnem listu.

Ljudje gredo v restavracije zato, da bi se imeli lepo. Urejeno okolje, kakovostna hrana in pijača so že delna garancija za uspeh. Da bi bila storitev popolna, morajo zaposleni opraviti kakovostno postrežbo. Ker pa je kakovostna postrežba že nujnost vsake dobre restavracije, je potrebno storiti nekaj več. Zato morajo zaposleni poskrbeti za dobro počutje gostov. Na to temo sta bili opravljene dve raziskavi. Prva z naslovom »**Kakšen je učinek na napitnino, če barman na dno računa nariše sonček?**« (Gueguen & Legohérrel, 2000) izvedena v Franciji, je iskala načine slikovnega izražanja. V tem primeru je natakar na hrbtno stran računa narisal sonce – zabeležen je bil 37 % porast napitnine. Drugo raziskavo (Bruce Rind & Strohmetz, 2001) so izvedli v New Jerseyju, z naslovom »**Učinek vzajemnosti in zaupanja zanimive naloge gostu na dajanje napitnin**«, ko je ugotavljala, kaj se zgodi, če gostu poleg računa prinesemo uganko. V tem primeru je porast napitnine znašal 18 %.

Z dotikanjem ljudje sporočamo in kažemo odnos do drugih. Ker je to poseg v socialni pas sogovornika, prihaja v komercialnem smislu bolj do izraza v prodajalnah (Michael Lynn, 2004c). V gostinstvu sta to obliko komunikacije in njen vpliv na napitnino ugotavljali (Crusco & Wetzel, 1984) v dveh restavracijah v Misipiju, v raziskavi »**Vse, česar se dotakneš, pozlati: Učinki osebnega stika na dajanje napitnin**«. Porast napitnine je znašal 10 %. Podobna raziskava z naslovom »**Iztegni roko in se dotakni svojih strank**« (M Lynn et al., 1998) je tovrstni vpliv prav tako potrdila. Na to temo obstajata še dve raziskavi. Prva (Renee & Zweigenhaft, 1986) z naslovom »**Kakšen je učinek na napitnino, če se natakarica dotika moških in ženskih gostov?**«, druga (Hornik, 2010): »**Kako fizični kontakt učinkuje na stranke?**«. Obe ugotavljata pozitivno korelacijo med fizičnim dotikom gosta in natakarja ter napitnino.

Raziskava (Garritty & Degelman, 1990), z naslovom »**Kako učinkuje predstavitev osebe, ki streže gostu v restavraciji, na dajanje napitnin?**«, je potrdila pozitivno korelacijo takšnega vedenja, saj je ugotovila dvig napitnine s 15 % na 23 % od izdanega računa, kar kaže 52-% povečanje v primeru, da se je natakar gostu predstavil po imenu.

Pri sprejemanju naročila je zelo pomembno, da gosta pravilno razumemo. To pa lahko najpreprosteje preverimo na ta način, da za gostom jasno in v primernem tonu naročilo ponovimo. To je pokazala tudi raziskava z naslovom »**Mimikrija za denar: Kako posnemanje vpliva na vedenje**« (Rick B van Baaren et al., 2003), ko so preverjali odziv gostov v nizozemskih restavracijah. Natakar, ki je ponovil naročilo, je prejel za 100 % več napitnine. Raziskava je bila še dvakrat ponovljena v letu 2005 (R B van Baaren, 2005), ko je bilo povečanje napitnine 81 % oz. 78 %.

Zaposleni, ki so po naravi bolj nasmejani, so tudi pozitivneje sprejeti pri gostih. V raziskavi »**Vrednost prijateljskega nasmeška v denarju: Primer vzajemnega altruizma**« (Tidd & Lockard, 1978) se je ugotovila razlika v višini 140 % v korist natakarja, ki je uporabljal to vrsto neverbalne komunikacije. Vendar pa druga raziskava ugotavlja, da mora biti nasmešek pristen (Bujisic et al., 2014).

Z vedenjem natakarjev in njihovim zavestnim vplivanjem na višino napitnine se je še posebej ukvarjal (M Lynn, 1996; Michael Lynn, 2003b), ki je prepričan, da se bo v njihovi napitnini zagotovo poznalo, 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). Ugotovljeno je bilo tudi, da na napitnino vpliva tudi vreme (B Rind & Strohmets, 2001), saj naj bi bili gosti ob lepem vremenu bolj radodarni.

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

Vpliv omizja na napitnino

Naslednje področje, ki je bilo raziskano, je vpliv omizja na napitnino. Ugotovljeno je bilo, da napitnina poraste s številom gostov pri mizi – tako je napitnina večja, če je večje omizje (višji račun) (Michael Lynn, 2000; Raspor, 2009). Seveda pa ni nujno, da je napitnina večja na posameznega gosta pri omizju, ampak le absolutno.

Prosili so enajst natakarjev, naj zbirajo podatke o svojih strankah v restavraciji (Freeman et al., 1975). Ob uporabi podatkov za 396 skupin gostov so ugotovili pomembno negativno razmerje med odstotkom napitnine in velikostjo skupine. To ugotovitev so razložili s konceptom, ki je znan kot razporeditev odgovornosti. Ta pravi, da se odgovornost nudenja pomoči psihološko razdeli med vse tiste, ki so v stanju pomagati.

(Elman, 1976) in (Snyder, 1976) nudita alternativne razlage za rezultate, do katerih so prišli (Freeman et al., 1975). Elman (1976) trdi, da oseba, ki pusti napitnino, morda upošteva relativen čas in napor za postrežbo mize. Zato oseba morda prilagodi običajno napitnino, da je ta dejavnik uravnotežen. Snyder (1976) meni, da se vložek strežnika znižuje pri vsaki dodatni osebi, ker je dve stranki možno postreči le z minimalno več napora kot eno samo osebo, zato stranke in strežniki morda domnevajo, da je odstotek napitnine nižji pri mizi v večjim številom gostov.

Raziskava (May, 1980) je zbrala podatke na osnovi 600 miz v veliki restavraciji s srednjega zahoda ZDA, da bi raziskala učinek velikosti skupine na odstotek napitnine. Ugotovila je, da je odstotek napitnine konveksna funkcija velikosti skupine, z minimalnim odstotkom v primeru skupin s petimi osebami.

Obstajajo tudi študije (Michael Lynn & Latane, 1984) v katerih preučujejo številne dejavnike, ki vplivajo na višino napitnine. V svoji prvi študiji v restavraciji so izvedli intervjuje 169 skupin gostov v zvezi z izkušnjami z obedovanjem v restavracijah. Pri preučevanju regresivnega odstotka napitnine glede na velikost skupine, kot tudi številnih kontrolnih spremenljivk, ugotavljata pomembno negativno razmerje med odstotkom napitnine in velikostjo skupine. V svoji drugi študiji sta avtorja prosila štiri natakarje in pet natakaric v restavraciji, naj si cel teden zapisujejo informacije o svojih strankah. Na podlagi podatkov 206-ih skupin, ki so obedovale v restavraciji in regresivnega odstotka napitnine glede na velikost skupine, kot tudi številnih kontrolnih spremenljivk, avtorja nista uspela ugotoviti pomembnega razmerja med odstotkom napitnine in velikostjo skupine.

Zbiralo se je tudi intervjuje natakarje (McCarty et al., 1990) ki so povedali, da velikost skupine med drugim tudi vpliva na višino napitnine, ki jo dobijo. Tako se je (Michael Lynn & Grassman, 1990) na osnovi 106-ih intervjujev v restavraciji preučilo, zakaj ljudje v restavracijah

dajejo napitnino. Pri preučevanju regresivne absolutne napitnine glede na velikost skupine, kot tudi številnih kontrolnih spremenljivk, raziskava ni ugotovila pomembnega razmerja med višino napitnine in velikostjo skupine.

S pomočjo regresijske analize in nespreminjanju drugih dejavnikov, kot je znesek računa, so ugotovili pomembno pozitivno razmerje med absolutno napitnino in velikostjo skupine v eni od dveh restavracij, vključenih v raziskavo (M Lynn & Graves, 1996). V svoji drugi študiji sta avtorja prosila natakario, naj v času, ki je zajel več večerov med tednom, zbira podatke pri 173-ih mizah. Na podlagi regresijske analize in nespreminjanju drugih dejavnikov, kot je znesek računa, avtorja nista uspela najti pomembnega razmerja med absolutno napitnino in velikostjo skupine.

Pri primerjavi odstotka napitnine med mizami, kjer so obedovali posamezniki, in mizami, pri katerih so jedle skupine gostov, sta ugotovila, da posamezniki dajejo večje napitnine (O. B. Bodvarsson & Gibson, 1997).

Pravijo, da pri mizi z gosti delujeta dve nasprotujoči si sili (Boyes et al., 1998). Ena sila je družbeno odobravanje, katerega bistvo je, da bi morali gostje v skupinah dati večjo napitnino kot posamezniki. Druga delujoča sila je zastojkarstvo (ang. *free riding*).

V raziskovanje (O. B. Bodvarsson & Gibson, 1999) so vključili tudi 286 študentov, da odigrajo prizor dajanja napitnine. Ugotovljeno je bilo, da gostje dajejo sorazmerno manjšo napitnino, ko jedo v družbi, in višjo, ko jedo sami. Na podlagi intervjujev mimoidočih (Ineson & Martin, 1999), ki so v roku desetih dni od izvedbe raziskave jedli v restavraciji in tudi plačali račun., so na podlagi 207-ih intervjujev v Združenem kraljestvu ugotovili, da je pri skupinah, ki štejejo manj kot pet oseb, večja verjetnost, da bodo pustile napitnino.

Končno (Conlin et al., 2003) uporabijo podatke, pridobljene od 1.998-ih anketirancev iz 36-ih restavracij, lociranih na celotnem območju Houstona, da bi preučili številne dejavnike, ki vplivajo na odstotek napitnine. Pri preučevanju regresivnega odstotka napitnine glede na velikost skupine, kot tudi številnih kontrolnih spremenljivk, avtorji ugotovijo pomembno pozitivno razmerje med odstotkom napitnine in velikostjo skupine.

Azar (2007a) je te ugotovitve dopolnil s spoznanji, da gostje, ki pogosteje obiskujejo lokal, dajo višjo napitnino. Raspor (Raspor, 2009) za Slovenijo ugotavlja ravno obratno.

Sami smo ta pojav raziskali med gosti Hitovih lokalov v Novi Gorici (Raspor, 2007b) in v splošni raziskavi o navadah Slovencev (Raspor, 2009). Obe raziskavi sta pokazali, da napitnina narašča v absolutnem znesku glede višine računa. Ne odraža pa se kot višja napitnina na gosta.

Zaključimo lahko, da morajo zaposleni vsekakor dajati pozornost večjim skupinam gostov, še posebej zato, ker je možnost, da ne bi zadovoljili vseh, večja. Večja kot je skupina, večji je tudi končni račun za storitev, oboje pa kasneje vpliva na znesek prejete napitnine.

Višina napitnine glede na državo, vero in ali raso

Prva raziskava (Parrett, 2003) je ugotovila, da gosti, ki prihajajo iz držav, kjer je napitnina družbeno sprejemljiva, dajejo več napitnine. To potrjujejo tudi raziskave, opravljene v Sloveniji (Raspor, 2010e, 2007b).

Iz pregleda dostopnih podatkov na svetovnem spletu 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), vsaj v večjih mestih. Napitnina je odvisna tudi od kulturnih posebnosti (Casey, 2001; Michael Lynn & Lynn, 2004). Bolj pogosta je v državah, kjer so ljudje bolj odprti (Starbuck, 2001), kot v državah z bolj introvertirano populacijo (Michael Lynn, 2000; Starbuck, 2001). Danes je (M Lynn, 1997) je napitnina bolj razširjena v tistih državah, kjer imajo izrazitejša potrebe po doseganju rezultatov in uveljavljanju moči, manj tolerance do negotovosti, večjo bojazen in nevrotičnost ter tam, kjer je najpomembnejši status in prestiž v družbi. Kot primer take države navaja (Starbuck, 2001) med drugim ZDA, Anglijo, Brazilijo in Mehiko. Ugotavlja tudi, 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.

Ne samo prisotnost ampak tudi višina napitnine je odvisna predvsem od navad in običajev posamezne države. Za nekatere države je značilno, da je napitnina pričakovana in višina napitnine nekako določena (Raspor, 2010e). 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 ter v restavracijah nižjega cenovnega razreda in višja v mestih ter restavracijah višjega cenovnega razreda (Shoup, 1982).

Zanimiv je tudi vidik veroizpovedi dajalca napitnine. Michael Lynn & Katz (2013) sta z raziskavo potrdila, da so v ZDA judje večji dajalci napitnin kot kristjani ali predstavniki preostalih ver.

Obstajajo tudi raziskave, ki povezujejo raso z višino napitnine. Tako so Ayres et al. (2005) ugotovili, da temnopolti taksisti prejemaajo za eno tretjino manj napitnine od svojih belopoltnih kolegov. Isti vir navaja, da temnopolti potniki dajejo le polovico napitnine v primerjavi z belopoltnimi potniki. Poleg tega ugotavljajo (Z.W. Brewster et al., 2015; Zachary W Brewster & Lynn, 2014; Noll & Arnold, 2004), da afroameriški gostje v restavracijah dajejo nižjo napitnino od belopoltnih kolegov. Do istih ugotovitev prihaja tudi M. Lynn (2004a) na podlagi telefonske ankete, kot tudi raziskave na terenu (Michael Lynn, 2004b, 2007). Vse raziskave kažejo določene značajske razlike glede na raso.

Dajanje napitnine je večšina, ki se jo naučimo največkrat od svojih staršev (Fernandez, 2004). Morda je bila v preteklosti bolj domena belcev, kar pa ne pomeni, da se v prihodnosti to ne bo spremenilo.

Spol in atraktivnost

Napitnina je odvisna tudi od spola in privlačnosti natakarc/natakarjev, če so gostje nasprotnega spola (Michael Lynn, 2000). To je z dodatno raziskavo podkrepil M. Lynn (2009), kjer je vključil več različnih parametrov: starost, velikost oprsja, barvo las, telesno maso v primerjavi z višino. Njegova ugotovitev je, da bolj seksi in atraktivnejše natakarcice prejemaajo višjo napitnino. Naslednja raziskava (Jiang & Galm, 2014) je ugotavljala, kakšno napitnino prejemaajo natakarcice glede na barvo njihovih las. Zaključek je bil, da tiste, ki niso plavolaske, prejmejo višjo in pogostejšo napitnino.

Analiza napitnine (Cunningham, 1979) šestih natakarc pri 130-ih skupinah gostov je ugotovila, da ženske pustijo višji odstotek napitnine v primerjavi z moškimi.

V svoji študiji M. Lynn & Latane (1984) restavraciji IHOP in izvedenih intervjujev s 169 skupinami gostov v zvezi v z izkušnjami z obedovanjem v restavracijah ugotavljata, da se je na podlagi preučevanja regresivnega odstotka napitnine glede na spol stranke kot tudi številnih kontrolnih spremenljivk, ugotovila, da moški dajejo višjo napitnino kot ženske. Tudi v svoji drugi študiji sta avtorja prosila štiri natakarc in pet natakarc v restavraciji, naj si cel teden zapisujejo informacije o svojih strankah. S pomočjo podatkov 206-ih skupin, ki so obedovale v restavraciji, in regresivnega odstotka napitnine glede na spol stranke, kot tudi številnih kontrolnih spremenljivk, sta ugotovila, da moški dajejo višje napitnine kot ženske (Michael Lynn & Latane, 1984).

Končno sta M. Lynn & McCall (2000) izvedla meta-analizo, v katero sta vključila 25 študij o napitninah. Avtorja sta ob nespremenljivosti drugih dejavnikov ugotovila, da je povprečen odstotek napitnine, ki ga pustijo moški, višji od odstotka, ki ga pustijo ženske.

Tudi sami (Raspor, 2007a, 2010e, 2007b) lahko potrdimo, da moški pogosteje dajejo napitnino. Dejstvo je tudi, da so prav moški pogosteje tudi plačnik gostinske storitve, zato je potrebno gledati na te ugotovitve z določeno mejo zadržka.

Drugi raziskani dejavniki

Obstajajo še nekatere druge raziskave in razlogi, zakaj gosti dajejo napitnine.

Na napitnino vpliva, ali gosti uživajo alkohol (Conlin et al., 2003). Prav tako na napitnino vpliva tudi višina računa, tako absolutno kot relativno, saj se le-ta večja (Azar, 2007a; Raspor, 2009).

Na podlagi raziskav se je ugotovilo še (Barnes, 2003):

- 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 natakarcica, bo pustil višjo napitnino od ženske, ki jo bo stregel natakarc.

Ni našla potrditev, ki bi jih lahko popolnoma dokazali.

Seveda morajo biti za napitnino ustvarjeni pogoji. Tako, kot za gostinstvo izhaja, da več prodaje poveča napitnino, je tudi za igralništvo dokazano, da hitreje izvajanje igre daje pogoje za prejemanje višje napitnine (Sallaz, 2002). Pri tem lahko pride celo do problema izsiljevanja za napitnino, saj prejemaajo zaposleni v igralništvu le zjamčeno plačo in morajo svoje prihodke povečati z napitnino (Sallaz, 2002). Nadzornikova dolžnost je varovanje gostov pred izsiljevanjem zaposlenih za napitnino (Demos, 1997). 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 neollikano (Demos, 1997).

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

Ugotovljeno je bilo, da **napitnina igralcev pri prirejanju posebnih iger na srečo ni odraz enega samega dogodka**, ampak spleta dejavnikov, in sicer kulture dajanja napitnine, vraževernosti gosta, da mu lahko krupje prinese srečo, stalnosti vračanja, števila gostov, višine posamezne stave, vrste igralne naprave, medsebojnih odnosov, sistema nagrajevanja z napitnino, odnosa zaposlenih do dela (profesionalen odnos, prijaznost, urejenost, splošna razgledanost), neverbalne komunikacije ter nenazadnje pozitivnega finančnega rezultata pri igri (Raspor, 2002a, 2002c).

V kolikor pogledamo, kako se napitnina odraža v različnih igrah, času in dogodkih (*Tabela 1*), je situacija naslednja (podatki so bili zbrani iz baze igralniških podatkov slovenskih igralnic v obdobju 1995–2009):

Tabela 1: Razlike v napitnini glede na igro, čas in dogodekⁱⁱⁱ

	TIPS/AT	TIPS/ RAT	(TIPS/RAT)/ (TIPS/AT)	TIPS/ EVENTS	TIPS/ DROP	TIPS/ WIN
Chemin de Fer	343,57	568,10	165 %	463,59		17,21 %
Francoska ruleta	122,09	285,83	234 %	9,43	7,31 %	55,05 %
Ameriška ruleta	85,93	109,20	127 %	2,75	6,90 %	43,35 %
Poker	15,39	21,20	138 %	0,79		14,05 %
Trente et Quarante	2,36	9,25	392 %	4,28	0,37 %	2,75 %
Craps	2,90	4,59	158 %	0,12	1,08 %	3,32 %
Double-Deck Blackjack	1,79	3,55	199 %	0,32	0,35 %	1,65 %
Lir	2,12	3,52	166 %	0,06	0,88 %	3,29 %
Blackjack	2,14	3,15	148 %	0,68	0,47 %	1,69 %
Hit draw poker	1,93	2,58	133 %	0,06	0,46 %	1,62 %
Punto banco	1,35	2,54	187 %	1,31	0,10 %	0,63 %
THB	1,76	2,44	138 %	0,09	0,47 %	1,49 %
Single Deck Blackjack	1,56	1,96	125 %	0,04	0,29 %	2,30 %
Draw poker	1,64	1,89	115 %	0,06	0,51 %	1,21 %
Kolo sreče	0,72	1,41	195 %	0,03	0,66 %	1,36 %
TT	0,78	1,05	134 %	0,32	0,23 %	0,83 %
War	0,28	0,57	206 %	0,20	0,20 %	0,56 %
Povprečje	50,33	68,37			5,42 %	30,02 %

Najvišja napitnina je na *Chemin de Fer* s slabimi 570-imi € na dejansko izvajanje igre (RAT). Zaradi počasne igre, kjer je potrebno razdeliti šest kompletov kart, je ta velika tudi na dogodek (463 €). Nekoliko nižja je v winu, saj je ta posledica provizije iz igre. Ker ta igra iz večine igralnic postopoma izginja in se izvaja le občasno, ta podatek ni merodajen. Sledi *Francoska ruleta*, ki ima 122 € napitnine na AT in 285 € RAT ter s 9,3 € povprečja na dogodek. V dropu predstavlja 7,31 %, v winu na 55 %. *Ameriška ruleta* ima 85 € napitnine na AT in 109 € RAT ter s 2,75 € povprečja na dogodek. V dropu predstavlja 6,09 %, v winu na 43,35 %. Razlike med obema ruletama izhajajo predvsem zaradi minimumov igre.

Z vidika napitnine je dobrodošel še poker. Ostale igre s kartami imajo manjši izkoristek predvsem zato, ker se v Evropi ni oblikovala praksa po zgledu ZDA, da bi v primeru *Blackjacka* gosti stavili v imenu zaposlenega.

Zakonodaja, zbiranje in delitev napitnine

Na podlagi analize pravnih ureditev gostinske (Raspor, 2010c) ugotavljamo, da je zgodovinski razvoj nastajanja in uveljavljanja gostinske napitnine narekoval, da gostinska napitnina ni prihodek gostinskega obrata. Njena delitev je v večini držav odvisna od zaposlenih samih oz. v manjši meri dogovorjena z upravljalci gostinskih obratov. Zaposleni so do nje, v večini držav, upravičeni neposredno. Posredno jo lahko ureja davčna zakonodaja. To v praksi pomeni, da bi jo morali zaposleni evidentirati v svojih letnih davčnih napovedih, vendar so utaje davkov iz tega naslova relativno prisotne. V preteklosti so lahko imeli napitninski delavci tudi znižano plačo. Te ureditve so države postopoma odpravile. Tam, kjer so zakonodajalci vzpostavili kontrolo nad zbrano napitnino, je zakonodajalec predpisal minimalno napitnino, ki jo je delodajalec dolžan izplačati zaposlenim. 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. Izoblikovale so se tudi različne ureditve delitve napitnin. Od tega, da zaposleni prejema zgolj svojo napitnino, pa do tega, da se napitnina razdeli med vse osebe v lokalu.

Popolno nasprotje so igralniške napitnine (Raspor, 2010b, 2010a). Večina držav napitnine igralnih miz ne obravnava kot prihodka igralnice, njena delitev je v večini držav dogovorjena z zaposlenimi v branžnih oz. podjetniških kolektivnih pogodbah, od nje pa je potrebno plačati vse davke. V večini držav se vsaj v manjšem deležu deli tudi med ostalo osebje v igralnici. Preostalih napitnin v igralništvu zakonodaja praviloma ne ureja. Zaposleni so do nje v večini držav upravičeni neposredno. Plačevanje davkov in prispevkov je tako značilno le za tiste države, kjer imajo podrobneje urejeno to področje v drugih zakonih (npr. ZDA in Velika Britanija). Enotno za vso igralniško napitnino pa velja, da ni obvezni del igralniške storitve. Zaključimo lahko, da pravilno zbiranje in delitev napitnine zelo vplivata na samo višino, saj lahko zaposlene motivirata ali pa odvrčata do kakovostne storitve.

Razprava in skupne ugotovitve

Na napitnino se torej lahko vpliva. Tako v Tabeli 1 predstavljamo zbrane dejavnike (Raspor, 2017). Ugotovitve izhajajo iz različnih različnih empiričnih raziskav, ki so ugotavljale, kaj vse vpliva na višino in pogostost prejete napitnine. Poleg lastnih raziskav, ki so bile v letih 2002–2015 izvedene na območju Slovenije, sem uporabil tudi raziskave tujih avtorjev. Največ raziskav je bilo izvedenih v ZDA. Pozitivno pa je, da se v raziskovanje napitnin vsako leto vključi tudi kakšna nova država.

Tabela 1: Zbir vseh zaznanih dejavnikov, ki vplivajo na napitnino

	Gostinstvo	Igralništvo
	A – Zunanji dejavniki:	
(1) Zunanji, nekontrolirani dejavniki	Vzgojenost gostov (kultura dajanja napitnine)	Vzgojenost gostov (kultura dajanja napitnine)
	Osebnost	Osebnost
		Vraževnost
	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) Zunanji, kontrolirani dejavniki	Urejen sistem poročanja davčnemu organu	Urejen sistem poročanja davčnemu organu
	Splošne norme, ki spodbujajo k dajanju napitnine	Splošne norme, ki spodbujajo k dajanju napitnine
	Urejenost v gostinskem zakonu	Urejenost v igralniškem zakonu
	Urejenost v branžni kolektivni pogodbi	Urejenost v branžni kolektivni pogodbi
(3) 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)
	B – Notranji dejavniki:	
	I. ODVISNI OD ORGANIZACIJE (HIGIENIKI)	
(4) Medsebojni odnosi in urejenost delitve napitnine	Medsebojni odnosi	Medsebojni odnosi
	Višina plače	Višina plače
	Motiviranost zaposlenih	Motiviranost zaposlenih
	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
	Učenje bontona (kulture) dajanja napitnine	Učenje bontona (kulture) dajanja napitnine
	Število zaposlenih, ki participirajo v napitnini	Število zaposlenih, ki participirajo v napitnini
(5) Značilnosti ponudbe	Vrsta storitve (npr. tip restavracije)	Igralna naprava
	Zadovoljstvo z lokalom	Zadovoljstvo z lokalom
	ØVzdušje v lokalu	ØVzdušje v igralnici
	ØAmbient (čistost, zgled) v lokalu	ØAmbient (čistost, zgled) v lokalu
	Zadovoljstvo s hrano/servisom	Zadovoljstvo izvajanjem igre/servisom
	ØRaznolikost ponudbe (npr. ponudba hrane in pijače)	ØRaznolikost ponudbe (igralnih naprav)
	ØKakovost servisa (videz, okus ...)	ØKakovost servisa (delovanje igralnih naprav)

	ØRazmerje med ceno in kakovostjo	ØRazmerje med ceno in kakovostjo
	II. ODVISNI OD ZAPOSLENIH (MOTIVATORJI)	
(6)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
	Predstavitel zaposlenega po imenu	Predstavitel 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
	C – Dejavniki (sreče)/zadovoljstva gosta:	
(7)Presenečenje gosta	Dobiti za isto ceno nekaj več, kot pri konkurenci	
		Pozitivni finančni rezultat
		Vesetje zaposlenega ob gostovem dobitku
	Nadstandardne storitve (npr. razkoščenje rib)	Nadstandardne storitve (npr. postavitev napovedi)
	Drobne pozornosti (npr. bombon)	Drobne pozornost (npr. brezplačna pijača)

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) zunanji, kontrolirani dejavniki, (3) kvantiteta obiska in storitve ter način plačila le-te, (4) medsebojni odnosi in urejenost delitve napitnine, (5) značilnosti ponudbe, (6) vedenje, izkušnost in ostale značilnosti osebja in (7) presenečenje gosta. Nadalje jih lahko delimo še na (A) zunanje dejavnike (1, 2 in 3), (B) notranje dejavnike, ki so (I.) odvisni od organizacije (higieniki) (4 in 5) ali (II.) od zaposlenih (motivatorji) (6) in (C) dejavnike sreče/zadovoljstva gosta (7).

Napitnino smo obravnavali iz različnih zornih kotov. Opazne so tudi razlike napitnine glede na obravnavana sektorja. Osnovno sporočilo je, da napitnina še ni bila celovito raziskana in se odpirajo nova in nova področja, ki bi jih kazalo vpeti v našo novo raziskavo. Ključno je sodelovanje menedžerjev, saj ti lahko zaposlene spodbudijo in jih naučijo, kako naj jo povečajo. Polega tega lahko prevzamejo nadzor nad samo napitnino in plačilom dajatev iz tega naslova.

Zaključek

V prispevku so predstavljeni dejavniki, ki vplivajo na napitnino. Glede na preveritve raziskovalnega vprašanja Ali se dejavniki, ki vplivajo na napitnino med gostinstvom in igralništvom razlikujejo? lahko zaključim, da obstajajo določene specifične. V osnovi pa je delitev skupin dejavnikov zelo sorodna.

Ker je dokazano, da lahko tudi zaposleni vplivajo na napitnino, podajamo nekaj argumentov. Za zaposlene v storitvah bi bilo dobro vedeti, kaj vpliva na napitnino, ki jo prejmejo od gostov, da bi lahko zagotovili najboljšo možno storitev. Če zaposleni vedo, kaj vpliva na napitnino, se bodo lahko osredotočili na zagotavljanje odlične storitve, kar bo povečalo verjetnost, da bodo prejeli večjo napitnino. Prav tako se bodo lahko pravočasno izognili nesporazumom, kar lahko vpliva na njihovo delovno okolje in odnose z gosti. In seveda: več bodo zaslužili. Če zaposleni vedo, kaj vpliva na napitnino, se lahko osredotočijo na tiste dejavnike, ki lahko povečajo njihovo napitnino. Pomembnost prispevka se kaže v tem, da bo dal slovenskim bralcem pregled nad dejavniki, ki vplivajo na napitnino.

Viri, literatura in opombe:

1. Adelman, S. (1985). How Your Customers Decide What to Tip. *NRA News, June/July*, 43–44.
2. Artuger, S., Cetinsoy, B. C., & Management, H. (2013). Factors Influencing the Tipping Propensity of Restaurant Customers : A Study in 5 Star Hotels a La Carte Restaurants. *International Journal of Business and Social Science*, 4(17), 70–78.
3. Ayres, I., Vars, F. E., & Zakariya, N. (2005). To insure prejudice: Racial disparities in taxicab tipping. *Yale Law Journal*, 1613–1674.
4. Azar, O. H. (2007a). The Social Norm of Tipping: A Review. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(2), 380–402.
5. Azar, O. H. (2007b). Why pay extra? Tipping and the importance of social norms and feelings in economic theory. *Journal of Socio-Economics*, 36(250–265).
6. Barnes, H. (2003). *Gender Differences in Restaurant Tipping*.
7. Ben-Zion, U., & Karni, E. (1976). Tip Payments and the Quality of Service. In O. C. Ashenfelter & W. E. Oates (Eds.), *Essays in Labor Market Analysis* (pp. 37–44). John Wiley & Sons.
8. Bodvarsson, O. B., & Gibson, W. A. (1997). Economics and Restaurant Gratuities: Determining Tip Rates. *American Journal of Economics and Sociology*, 56(2), 187–204.
9. Bodvarsson, O. B., & Gibson, W. A. (1999). An Economic Approach to Tips and Service Quality: Results of a Survey. *The Social Science Journal*, 36(1), 137–147.
10. Bodvarsson, Ö. B., & Gibson, W. A. (1992). The effects of service and patronage frequency on restaurant gratuities. *Atlantic Economic Journal*, 20(4), 91. <https://doi.org/10.1007/BF02300099>
11. Boyes, W. J., Mounts Jr., W. S., & Sowell, C. (1998). *Restaurant Tipping: Free-Riding, Social Acceptance, and Gender Differences*.
12. Brewster, Z.W., Brauer, J. R., & Lynn, M. (2015). Economic Motivations and Moral Controls Regulating Discrimination against Black and Hispanic Diners. *Sociological Quarterly*, 56(3), 506–538. <https://doi.org/10.1111/tsq.12093>
13. Brewster, Zachary W., & Lynn, M. (2014). Black-white earnings gap among restaurant servers: A replication, extension, and exploration of consumer racial discrimination in tipping. *Sociological Inquiry*, 84(4), 545–569. <https://doi.org/10.1111/soin.12056>
14. Bujisic, M., Wu, L. (Laurie), Mattila, A., & Bilgihan, A. (2014). Not all smiles are created equal. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 293–306. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2012-0181>
15. Butler, S. R., & Snizek, W. E. (1976). *The waitress-diner relationship: a multi-method approach to the study of subordinate influence*. 209–222.
16. Callan, R. J., & Tyson, K. (2000). Tipping Behavior in Hospitality Embodying a Comparative Prolegomenon of English and Italian Customers. *Tourism and Hospitality Research*, 2(3), 242–261.
17. Casey, B. (2001). Tipping in New Zealand's restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(1), 21–25.
18. Conlin, M., Lynn, M., & O'Donoghue, T. (2003). The norm of restaurant tipping. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 52(3), 297–321.
19. Crusco, A. H., & Wetzel, C. G. (1984). The Midas Touch The Effects of Interpersonal touch on Restaurant Tipping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(4), 512–517. <https://doi.org/0803973233>
20. Cunningham, M. (1979). Weather, Mood, and Helping Behavior: Quasi-Experiments with the Sunshine Samaritan. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1947–1956.
21. Demos, P. G. (1997). *Casino Supervision: A Basic Guide*. Panzer Press.
22. Dewald, B. W. A. (2000). Tipping by Foreign Tourists. *Pacific Tourism Review*, 5, 43–50.
23. Dewald, B. W. A. (2001). Restaurant Tipping by Tourists in Hong Kong. *Anatolia*, 12(2), 139–151.
24. Elman, D. (1976). Why is Tipping Cheaper by the Bunch: Diffusion or Just Desserts? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, 307.
25. Farnham, P. (2005). *Gratuity Ingenuity: The Secret Art Of Bigger Tips*.
26. Fernandez, G. A. (2004). The Tipping Point- Gratuities, Culture, and Politics. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 48–51.
27. Fong, S. F. (2005). *The Socio-Economic Motives Underlying Tipping Behavior (Unpublished Masters Thesis)*.
28. Freeman, S., Walker, M., R. B., & Latane, B. (1975). Diffusion of Responsibility and Restaurant Tipping: Cheaper by the Bunch. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1, 584–587.
29. Garrity, K., & Degelman, D. (1990). Effect of Server Introduction on Restaurant Tipping1. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(2), 168–172.
30. Gueguen, N. (2002). The effects of a joke on tipping when it is delivered at the same time as the bill. In *Journal of Applied Social Psychology* (Vol. 32, Issue 9, pp. 1955–1963). <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00266.x>
31. Gueguen, N., & Legohérel, P. (2000). Effect on Tipping of Barman Drawing a Sun on the Bottom of Customers' Checks. *Psychological Reports*, 87(1), 223–226.
32. Harris, M. B. (1995). Waiters, Customers, and Service: Some Tips About Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(8), 725–744. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01771.x>
33. Hornik, J. (2010). Tactile Stimulation and Consumer Response. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 449–458. <https://doi.org/10.1086/209314>
34. Ineson, E. M., & Martin, A. J. (1999). Factors Influencing the Tipping Propensity of Restaurant Customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6(1), 27–38.
35. Jiang, C., & Galm, M. (2014). The Economic Benefit of being Blonde: A Study of Waitress Tip Earnings Based on their Hair Color in a Prominent Restaurant Chain. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 7, 1–7.
36. Karagiorgakis, A., & Malone, D. (2014). The Effect of Clothing and Method of Payment on Tipping in a Bar Setting. *North American Journal of Psychology*, 16(3), 441–451.
37. Karniouchina, E., Mishra, H., & Verma, R. (2008). Exploring Consumer Reactions to Tipping Guidelines: Implications for Service Quality. *Cornell Hospitality Reports*, 8(8), 6–16.
38. Kocjan, B. M. (2004). Slovenski veliki leksikon (ho). *Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, Dd.*
39. Kwortnik, R. J., Lynn, M., & Ross, W. T. J. (2005). Does a Voluntary Tipping Policy Really Improve Service? An Examination of Consumer Agency in the Cruise Industry.
40. Lynn, M. (2000). National character and tipping customs: the needs for achievement, affiliation and power as predictors of the prevalence of tipping. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 205–210. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431900000086>
41. Lynn, M. (1996). Seven Ways to Increase Server's Tips. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June, 24–29.
42. Lynn, M. (1997). National Personality and Tipping Customs. *International Journal of Hospitality Management*, 16(2), 221–224.
43. Lynn, M., & Graves, J. (1996). Tipping: An Incentive/Reward for Service? *HOSPITALITY RESEARCH JOURNAL*, 20(1), 1–14.
44. Lynn, M., & McCall, M. (2000). Gratitude and Gratuity: A Meta-analysis of Research on the Service-Tipping Relationship. *Journal of Socio-Economics*, 29(2), 203–214.
45. Lynn, M., Mykal, J., & Sherwyn, D. S. (1998). Reach Out and Touch Your Customers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 60–65.
46. Lynn, M., & Sturman, M. C. (2010). *Tipping and service quality: A within-subjects analysis Cornell University, School of Hospitality Administration*.
47. Lynn, Michael., & Simons, T. (2000). Predictors of male and female servers' average tip earnings. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(2), 241–252. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02314.x>

48. Lynn, Michael. (2000). National personality and tipping customs. *Personality and Individual Differences*, 28(2), 395–404. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00109-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00109-9)
49. Lynn, Michael. (2003a). Restaurant tips and service quality: A weak relationship or just weak measurement. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 321–325. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00048-3)
50. Lynn, Michael. (2003b). Tip levels and service: An update extension, and reconciliation. In *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (Vol. 44, Issues 5–6, pp. 139–140). [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90118-2](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90118-2)
51. Lynn, Michael. (2004a). Black-White Differences in Tipping of Various Service Providers. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(11), 2261–2271.
52. Lynn, Michael. (2004b). Ethnic Differences in Tipping A Matter of Familiarity with Tipping Norms. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 12–22.
53. 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.
54. Lynn, Michael. (2004d). *Mega Tips: Scientifically tested techniques to increase your tips*. https://www.academia.edu/12784496/Mega_Tips_Scientifically_tested_techniques_to_increase_your_tips
55. Lynn, Michael. (2007). Race differences in restaurant tipping: A literature review and discussion of practical implications. *Journal of Foodservice Business Research*, 9(4), 99–113. https://doi.org/10.1300/j369v09n04_07
56. Lynn, Michael. (2009). *Determinants and consequences of female attractiveness and sexiness: Realistic tests with restaurant waitresses Cornell University, School of Hospitality Administration [Electronic version]*.
57. Lynn, Michael, & Grassman, A. (1990). Restaurant tipping: an examination of three 'rational' explanations. *Journal of Economic Psychology*, 11(2), 169–181.
58. Lynn, Michael, & Katz, B. (2013). Are Christian/religious people poor tippers? *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5). <https://doi.org/10.1111/jasp.12057>
59. Lynn, Michael, & Latane, B. (1984). The Psychology of Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 14(November/December), 551–563.
60. Lynn, Michael, & Lynn, A. (2004). National values and tipping customs: A replication and extension of Lynn, Zinkhan and Harris (1993). *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(3), 356–364.
61. Lynn, Michael, & McCall, M. (2000). Beyond gratitude and gratuity: A meta-analytic review of the predictors of restaurant tipping. *Unpublished Manuscript, School of Hotel ...*, October, 4–43. <http://individual.utoronto.ca/diepc/c/lynn1997.pdf>
62. Lynn, Michael, & Mynier, K. (1993). Effect of Server Posture on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(8), 678–685.
63. May, J. M. (1980). Looking for Tips: An Empirical Perspective on Restaurant Tipping. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 20(4), 6–8. <https://doi.org/10.1177/001088048002000404>
64. McCall, M., & Belmont, H. J. (1996). Credit card insignia and restaurant tipping: Evidence for an associative link. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 609.
65. McCarty, J. A., Shrum, L. J., Conrad-Katz, T. E., & Kane, K. (1990). Tipping as Consumer Behavior: A Qualitative Investigation. In M. E. Goldberg, G. Gorn, & R. W. Pollay (Eds.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 17, pp. 723–728). Association for Consumer Research.
66. Mok, C., & Hansen, S. (1999). A Study of Factors Affecting Tip Size in Restaurants. *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, 3(3/4), 49–64.
67. Noll, E. D., & Arnold, S. (2004). Racial differences in restaurant tipping: Evidence from the field. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 23–29.
68. Parrett, M. B. (2003). *The give and Take on Restaurant Tipping*. [University Libraries, Virginia Polytechnic Institute and State University].
69. Pogačnik, A., & Gliha Komac, N. (2017). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: ZRC SAZU. Accessed at: https://isjfr.zrc-sazu.si/sites/default http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=mobilnost&hs=1
70. Raspor, A. (2002a). Napitnina kot dodatna stimulacija za delo. *Organizacija*, 35(5), 285–295.
71. Raspor, A. (2002b). Napitnina na področju storitev–primer igralništvo. In I. Kežar (Ed.), *Ljudje in plače v spremenjenih razmerah* (pp. 141–152). Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
72. Raspor, A. (2002c). Napitnina na področju storitev - primer igralništvo. In I. Kežar (Ed.), *Ljudje in plače v spremenjenih razmerah* (pp. 141–152).
73. Raspor, A. (2007a). *Demografske značilnosti dajalcev napitnine v gostinstvu. Neobjavljeno gradivo*.
74. Raspor, A. (2008). *Odnos Slovenskega okolja do napitnine v gostinstvu. Neobjavljeno gradivo*.
75. Raspor, A. (2009). Demografske značilnosti dajalcev napitnine v gostinstvu in igralništvu. In A. Brezovec & J. Mekinc (Eds.), *Management, izobraževanje in turizem*. Založba Turistica, Fakulteta za turistične študije.
76. Raspor, A. (2010a). Nova ureditev igralniških napitnin v Sloveniji. *Delodajalec*, 3(1), 9–12.
77. Raspor, A. (2010b). Pravno urejanje napitnin v igralništvu: primerjalna analiza. *Organizacija*, 43(2), 78–88.
78. Raspor, A. (2010c). Pregled pravne ureditve napitnin v gostinstvu s poudarkom na različnih delitvah napitnine (primerjalna analiza). *E-novice, Nacionalno turistično združenje*.
79. Raspor, A. (2010d). *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih : primerjava med gostinstvom in igralništvom : doktorska disertacija (Book, 2010) [WorldCat.org]*. Fakulteta za družbene vede. <http://www.worldcat.org/title/vpliv-razdeljevanja-napitnin-na-motivacijo-zaposlenih-primerjava-med-gostinstvom-in-igralnistvom-doktorska-disertacija/oclc/781011999>
80. Raspor, A. (2010e). *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom (Doktorska disertacija)*. [A. Raspor].
81. Raspor, A. (2017). Dejavniki, ki vplivajo na pogostost in višino prejete napitnine: analiza predhodnih raziskav. *Mednarodno Inovativno Poslovanje*, 9(1).
82. Raspor, A. (2007b). Vpliv celovite kakovosti storitve v gostinstvu na napitnino natakarej. In Mlakar Peter & Kežar Ivan (Eds.), *Vpliv produktivnosti in ustvarjalnosti na plače zaposlenih* (pp. 85–111). Društvo za vrednotenje dela.
83. Renee, S., & Zweigenhaft, R. L. (1986). The Effect of Tipping of a Waitress Touching Male and Female Customers. *Journal of Social Psychology*, 126, 141–142.
84. Rind, B., & Strohmetz, D. (2001). Effects of Beliefs About Future Weather Conditions on Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 2160–2164.
85. Rind, Bruce, & Bordia, P. (1995). Effect of Server's 'Thank You' and Personalization on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 745–751. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01772.x>
86. Rind, Bruce, & Bordia, P. (1996). Effect on Restaurant Tipping of Male and Female Servers Drawing a Happy , Smiling Face on the Backs of Customers ' Checks. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(3), 218–225. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb01847.x>
87. Rind, Bruce, & Strohmetz, D. (2001). Effect on restaurant tipping of presenting customers with an interesting task and of reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1379–1384. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02678.x>
88. Rodrigue, K. M. (1999). *Tipping tips : the effects of personalization on restaurant gratuity*.
89. Rogelberg, S. G., Balzer, W. K., Ployhart, R. E., & Yonker, R. D. (1999). Using policy capturing to examine tipping decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(12), 2567–2590. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0033474673&partnerID=40&md5=f6bc8e04564dfa1865152516892a108>
90. Sallaz, J. J. (2002). The House Rules: Autonomy and Interests among Contemporary Casino Croupiers. *Work and Occupations*, 29(4), 394–427.
91. Shoup, M. (1982). Here's a tip: What you receive is what you leave. In M. E. Wight (Ed.), *Tipping guide for Gracituous Folks* (pp. 169–171). Trafford Publishing.
92. Snyder, M. (1976). The Inverse Relationship Between Restaurant Party Size and Tip Percentage: Diffusion or Equity? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, 308.

93. Speer, T. L. (1997). The Give and Take of Tipping. *American Demographics*, 19(2), 50–54.
94. Starbuck, M. (2001). Tipping Practices Wordwilde: Preliminary findings. In *SCR 4th Annual Graduate Student retreat, May 8-10*. Central European University.
95. Stephen, R., & Zweigenhaft, R. L. (1986). The Effect on Tipping of a Waitress Touching Male and Female Customers. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 141–142.
96. Stillman, J. W., & Hensley, W. E. (1980). She Wore a Flower in Her Hair: The Effect of Ornamentation on Nonverbal Communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 300–309.
97. Strohmets, D., Rind, B., Fisher, R., & Lynn, M. (2002). Sweetening the Til: The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 300–309.
98. Tidd, K. L., & Lockard, J. S. (1978). Monetary significance of the affiliative smile: A case for reciprocal altruism. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 11(6), 344–346.
99. van Baaren, R. B. (2005). The Parrot Effect : How to Increase Tip Size. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(February), 79–84.
100. van Baaren, Rick B, Holland, R. W., Steenaert, B., & van Knippenberg, A. (2003). Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(4), 393–398. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00014-3](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00014-3)
101. Wight, M. E. (2006). *Tipping Guide for Gratuitous Folks*. Trafford Publishing. <http://bookstore.trafford.com/Products/SKU-000156852/Tipping-Guide-for-Gratuitous-Folks.aspx>

ⁱ Avtorji so navedeni v nadaljevanju. Največ raziskav na področju gostinstva je opravil Michael Lynn, na področju igralništva pa Andrej Raspor.

ⁱⁱ To je sedaj možno tudi v Sloveniji.

ⁱⁱⁱ Pojasnilo kratic v Tabeli 1:

- *tips*: prejeta napitnina na igralnih mizah;
- *drop*: zamenjana gotovina (bankovci + plake) na igralni mizi in kasneje prešteta;
- *win*: realizacija igralne mize (izračun: stanje žetonov na igralni mizi ob zapiranju – stanje žetonov na igralni mizi ob odpiranju + odvodi - dodatna dotacija + drop);
- *AT* (activity time): čas od odpiranja do zapiranja *IM* (dejanski čas, ko je miza delala in je bil prijavljen krupje; čas, ko je bila miza začasno zaprta, se sem ne prišteva);
- *RAT* (real activity time): ure, ko je na mizi dejansko potekala igra (so se vrstili dogodki);

EVENTS (dogodek): odvisen od vrste igre npr. za *Ameriško* in *Francosko ruleto* je to vsakokratni izid številke, pri kartah pa je odvisen od vsakokratnega mešanja kompletov kart (od enega za poker *Single Deck Blackjack*, dveh za *Double-Deck Blackjack*, do 6 kompletov npr. pri *Blackjacku*).

ANDREJ RASPOR / je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved in uni. dipl. org. dela. Ima več kot 39 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Je avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

BOŠTJAN ŽABAR je študent doktorskega programa Sociologija na Fakulteti za uporabne družbene vede v Novi Gorici. Je diplomirani družboslovec in magister medkulturnega menedžmenta. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na področju gostinstva in turizma, zlasti v vodenju majhnih organizacijskih enot. Prepričan je, da je potrebno znanje redno dopolnjevati in izpopolnjevati in kot pravi njegov dolgoletni mentor prof. dr. Andrej Raspor: ga redno preverjati v praksi.

Povzetek: Članek temelji na anketi med delodajalci v gostinskem in turističnem sektorju Ličko-senjske županije. Ugotavlja, da imajo večina teh delodajalcev vzpostavljen sistem zbiranja in razdeljevanja napitnin, ki zaposlenim omogoča enake možnosti za prejemanje teh dodatkov. Delodajalci menijo, da so napitnine skupaj z dobro plačo in sistemom nagrajevanja ključni motivatorji za zaposlene, kar se kaže v boljši kakovosti dela, večji produktivnosti in višji stopnji zadovoljstva zaposlenih. Analiza razkriva povezavo med prejetjem napitnin in vedenjem zaposlenih. Napitnine spodbujajo zaposlene k boljši storitvi, kar povečuje zadovoljstvo gostov in izboljšuje odnose med zaposlenimi. Čeprav napitnine ne vplivajo bistveno na pripravljenost za delo izven rednega delovnega časa ali na manjšo uporabo bolniške, so še vedno pomemben finančni motivator. Celovit pristop k razumevanju motivatorjev, kot so napitnine in plače, lahko pomaga delodajalcem ustvariti boljše delovno okolje, povečati produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ter donosnost podjetja. Pravično in etično upravljanje sistema napitnin je ključno za izboljšanje motivacije zaposlenih in zadovoljstva strank.

Ključne besede: napitnine, delodajalci, zbiranje, delitev, Hrvaška.

JE NAPITNINA POŠTENA OBLIKA NAGRAJEVANJA NA HRVAŠKEM?

Uvod

Napitnine (po hrvaško napojnice) so v mnogih državah sveta način, kako stranke izražajo svoje zadovoljstvo z opravljeno storitvijo. Ti pa, čeprav so na enoto izredno majhni prihodki, lahko pomemben del dohodka zaposlenih, ko jih seštejemo na mesečnem nivoju. Predvsem so prisotne v gostinstvu, vendar pa so se postopoma razširile tudi v druge storitvene dejavnosti. Tako kot povsod je tudi na Hrvaškem problematika napitnin kompleksna in zajema več vidikov. Na Hrvaškem napitnine niso obvezne, a so postale precej običajne, zlasti v turističnih krajih. Vendar pa praksa ni enotna po celotni državi. Pričakovane napitnine, kot jih oglašujejo potopisi in blogi, običajno znašajo od 5 % do 10 % zneska računa. Ti zneski se lahko razlikujejo glede na regijo, tip storitve in zadovoljstvo stranke. Napitnine, ki jih plačujejo potrošniki, se pogosto uporabljajo za nadomestila delavcem v storitveni dejavnosti, kljub dejstvu, da ta praksa dovoljuje in celo spodbuja različne negativne prakse – od tajnega dogovarjanja med stranko in zaposlenim proti interesom podjetja do storitvene diskriminacije potrošnikov, za katere menijo, da so revni (Lynn, Kwortnik in Sturman, 2011) in jim zato dajejo napitnine iz usmiljenja. Takšni negativni učinki napitnin sprožajo vprašanje, zakaj obstajajo – kakšne koristi (če sploh) imajo podjetja od napitnin, da bi upravičili to prakso? Ena pogosta razlaga za dajanje napitnine je, da je to najučinkovitejši način, da storitvenim delavcem zagotovite nagrade glede na uspešnost in jih motivirate za zagotavljanje kakovostnih storitev.

Kljub obsežni interdisciplinarni literaturi, ki poroča o šibki povezavi med dojemanjem storitev s strani strank in njihovim vedenjem pri dajanju napitnin, rezultati kažejo, da ima politika prostovoljnega dajanja napitnin pozitivne učinke na motivacijo in vedenje delavcev v storitvenih dejavnostih ter na dojemanje storitev teh delavcev s strani strank (Kwortnik Jr., Lynn in Ross Jr., 2014). To je samo spodbuda da ostanejo tudi v prihodnje kot del neobvezne prakse potrošnika do zaposlenega.

Tudi hrvaško gostinstvo in turizem se vedno bolj sooča s pomankanjem kadra. Domači ne želijo delati in vsled tega prihaja mnogo kadra iz Bosne in Hercegovine, Srbije in Makedonije. V zadnjih letih pa tudi od drugod. Delavci v gostinstvu pogosto prejemajo nizke osnovne plače, zato so napitnine pomemben del njihovega dohodka (Raspor, 2007). Bolj kot v Sloveniji in Avstriji je za Hrvaško značilna sezonskost, kar vpliva na zaslužek zaposlenih, saj so napitnine pogostejše in višje v času poletnih mesecev. Turisti iz različnih držav imajo različna pričakovanja glede napitnin, kar vpliva na lokalne prakse in lahko povzroči zmedo ali celo nezadovoljstvo. Sektor turizma je izjemno pomemben za hrvaško gospodarstvo, zato so vprašanja napitnin še posebej relevantna v turističnih regijah.

Po znanih podatkih na Hrvaškem ni zakona, ki bi urejal napitnine. To pomeni, da se njihova razdelitev razlikuje med različnimi delodajalci in podjetji (Raspor, 2010). Vprašanje obdavčitve napitnin je še vedno neurejeno. V teoriji bi morale biti napitnine prijavljene kot dohodek in ustrezno obdavčene, vendar v praksi to ni vedno tako. Različni pristopi k poročanju napitnin davčnim organom vodijo do neenotne davčne obravnave.

Nekateri delodajalci zahtevajo, da se napitnine zbirajo v skupni blagajni in nato delijo med vse zaposlene, kar lahko povzroči nezadovoljstvo med delavci. Pomanjkanje jasne pravne regulative vodi do tega, da delodajalci včasih neupravičeno zadržujejo napitnine. Nekateri zaposleni poročajo, da jim delodajalci jemljejo del napitnin kot del njihovega dohodka ali kot način za pokrivanje stroškov podjetja. Za celovito reševanje problematike napitnin na Hrvaškem bi bila potrebna jasnejša pravna ureditev, ki bi zaščitila pravice delavcev in zagotovila pravično obdavčitev, hkrati pa upoštevala kulturne in gospodarske značilnosti države.

Različne perspektive o napitninah

Argumenti za napitnine kot orodje za stimulacijo zaposlenih

Dajanje napitnin je razširjena praksa z velikim gospodarskim učinkom, ki služi kot glavni vir dohodka za storitvene delavce (Azar, 2003). Raziskave kažejo, da napitnine primarno motivirajo zaposlene z nagradami, ki so odvisne od uspešnosti (Lynn idr., 2011) ter pomagajo pritegniti in zadržati boljše storitvene delavce (Lynn idr., 2011). Napitnina je lahko učinkovitejša od pohval v kontekstih zaprtih storitev, medtem ko so pohvale lahko boljše v kontekstih odprtih storitev (Lavoie idr., 2020). Dokazano je, da prostovoljno dajanje napitnin pozitivno vpliva na motivacijo delavcev in dojemanje storitev strankam (Kwortnik Jr. idr., 2014). Vendar pa lahko dajanje napitnine povzroči tudi razlike med zaposlenimi, ki dajejo in ne, kar lahko slednje demotivira (Clotildah idr., 2014) (Curtis, Upchurch in Severt, 2009). Čeprav napitnine ponujajo prednosti, kot so znižanje nominalnih cen in spodbujanje prodaje dražjih izdelkov, imajo tudi slabosti, vključno z morebitno diskriminacijo pri zagotavljanju storitev (Lynn 2006). Kljub tem težavam mnogi ljudje raje dajejo napitnine kot zaračunavanje storitev in predvsem zato, da bi izkazali hvaležnost in se uskladili z družbenimi normami (Azar, 2010).

Argumenti proti napitninam kot ne transparentni in izkoriščevalski obliki plačila

Razprava o napitnini kot obliki plačila razkriva kompleksne gospodarske in družbene posledice. Kritiki trdijo, da napitnina olajša davčno utajo, poveča dohodkovno neenakost in ustvarja negativne zunanje učinke (Margalioth, 2006). Prav tako lahko zaostri odnose med delavci z neenakim dostopom do napitnin (Wilson, 2019). Nekateri menijo, da je napitnina mehanizem vodstvenega nadzora, čeprav lahko nudi vzajemne koristi (Ogbonna in Harris, 2002). Zagovorniki trdijo, da napitnina strankam omogoča spremljanje kakovosti storitev in spodbuja sodelovanje znotraj podjetja (Estreicher in Nash, 2018). Vendar pa lahko napitnina povzroči diskriminacijo pri zagotavljanju storitev in presežek prihodkov za strežnike na račun podjetij (Lynn & Withiam, 2008). Nekateri to prakso vidijo kot ponotranjenje družbene podrejenosti in ustvarjanje negotovih subjektivnosti delavcev (Ross in Welsh, 2023). Končno je odločitev o ohranitvi ali opustitvi dajanja napitnine odvisna od dejavnikov, kot je plačilo strežnika glede na osebe, ki deluje v podjetju, in občutljivost na cene strank (Lynn, 2016).

Raziskava

Da bi odgovorili na raziskovalno vprašanje »**Ali se hrvaški delodajalci zavedajo pomena napitnin na poslovanje?**«, smo izvedli terensko anketo. Anketa je bila izvedena v času med 17.6. in 17.9.2020. Razposlana je bila po elektronski pošti različnim podjetjem, da bi dobili kvalitetne in verodostojne rezultate. V anketi je sodelovalo 50 anketirancev – delodajalcev različnih gostinskih in turističnih objektov, med drugim igralnic, frizerskih salonov in čistilnih podjetij.

Demografski podatki

Slabost raziskave je, da je zajela 92 % anketirancev iz Ličko-senjske županije, preostalih 8 % pa iz Krapinsko-zagorske, Zadrske in Splitsko-dalmatinske županije.

Tabela 1 prikazuje, da je 83 % podjetij v zasebni lasti, ostalih 17 % pa v državni ali mešani lasti. Po številu zaposlenih lahko kar 71 % podjetij uvrstimo med mikro podjetja, torej podjetja z do 10 zaposlenimi; 20 % podjetij spada med mala podjetja (do 50 zaposlenih), 8 % pa med srednje velika podjetja, to je do 250 zaposlenih. Skoraj 77 % organizacijske strukture družbe sestavljajo d.o.o., ostalih 23 % pa so druge oblike.

Tabela 1: Demografski podatki o anketiranih

		Število anketirancev	Delež
Organizacijska struktura	d. d.	4	11,76 %
	d.o.o.	26	76,47 %
	s.p.	0	0,00 %
		4	11,76 %
	Total	34	100 %
Število zaposlenih	Mikro (do 10 zaposlenih)	25	71,43 %
	Majhne (do 50 zaposlenih)	7	20,00 %
	Srednje (do 250 zaposlenih)	3	8,57 %
	Velike družbe (nad 250 zaposlenih)	0	0,00 %
	Total	35	100 %
Dejavnost	Gostinstvo	25	71,43 %
	Igralništvo	1	2,86 %
	Frizerski ali lepotini salon	3	8,57 %
	Bencinski servis	0	0,00 %
	Drugo	6	17,14 %
	Trgovina	0	0,00 %
	Total	35	100 %
Lastništvo podjetja	Privatna	29	82,86 %
	Javna/državna	2	5,71 %
	Javno/zasebna	4	11,43 %
	Total	35	100 %
Regia	Krapinsko-zagorska	1	2,9 %
	Ličko-senjska	32	91,4 %
	Zadarska	1	2,9 %
	Splitsko-dalmatinska	1	2,9 %
	Total	35	100,0 %

Ugotovitve raziskave

Iz Tabele 2 je razvidno, da 86 % delodajalcev svojim zaposlenim dovoljuje jemanje napitnin, ostalih 13 % pa tega ne dovoljuje ali pa je zadržanih pri odgovoru. 54 % podjetij ima urejen sistem zbiranja in razdeljevanja napitnin, ostalih 46 % pa ga nima, ali ne želijo odgovoriti na vprašanje.

34 % podjetij ali drugih zaposlenih nima pravice do napitnine, medtem ko jih 12 % ne želi odgovoriti na to vprašanje. 53 % ostalih zaposlenih pa ima pravico do napitnine. Nekateri razlogi: delo s sodelavci, organizacija dela, ki od vseh zahteva enako delo in boljše napredovanje.

Tabela 2: Dovoljete zaposlenim napitnino

		Število anketirancev	Delež
Dovoljete pobiranje napitnine	DA.	43	86,0 %
	NE.	1	2,0 %
	Ne bi želel odgovarjati.	6	12,0 %
	Skupaj:	50	100 %
Urejen sistem zbiranja in delitve napitnine.	DA.	22	53,7 %
	NE.	14	34,1 %
	Ne bi želel odgovarjati.	5	12,2 %
	Skupaj:	41	100 %
Do napitnine so poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni.	DA.	22	53,7 %
	NE.	14	34,1 %
	Ne bi želel odgovarjati.	5	12,2 %
	Skupaj:	41	100 %

V nadaljevanju (Tabela 3) smo raziskali, kaj po mnenju delodajalcev najbolj motivira zaposlene. Motivacija zaposlenih v gostinstvu je ključnega pomena za zagotavljanje kakovostne storitve in zadovoljstva gostov. Glede na povprečne ocene motivacijskih faktorjev lahko komentiramo, kaj najbolj vpliva na motivacijo zaposlenih:

- Dobra plača (denar) – Najpomembnejši faktor: Visoka ocena (4,62) kaže, da je dobra plača najmočnejši motivator za zaposlene. To je razumljivo, saj finančna stabilnost in ustrezen zaslužek omogočata boljše kakovost življenja in zmanjšujeta finančni stres.
- Prejeta napitnina – Pomemben dodatek: Visoka ocena napitnin (4,54) poudarja, kako pomemben del dohodka so napitnine za zaposlene. Prejeta napitnina ne samo, da finančno nagraduje zaposlene, ampak tudi neposredno odraža zadovoljstvo gostov s storitvijo.

- Sistem nagrajevanja – Stimulacija in priznanje: Sistem nagrajevanja (4,44) je prav tako močan motivator. Pravičen in pregleden sistem nagrajevanja spodbuja zaposlene k boljšemu delu, saj zagotavlja dodatne spodbude in priznanje za trud in dosežke.
- Dobro opravljeno delo – Ponos in zadovoljstvo: Motivacija zaradi dobro opravljenega dela (4,23) kaže, da imajo zaposleni močan notranji občutek ponosa in zadovoljstva, ko uspešno opravijo svoje delo. Ta faktor kaže na notranjo motivacijo in profesionalnost zaposlenih.
- Medsebojni odnosi v skupini – Pomen timskega dela: Dobra ocena medsebojnih odnosov (4,15) poudarja, kako pomembno je dobro delovno okolje in harmonija v timu. Dobri odnosi in podpora med sodelavci prispevajo k boljšemu delovnemu vzdušju in povečujejo zadovoljstvo pri delu.
- Zadovoljen gost – Zunanja potrditev: Čeprav je zadovoljstvo gostov najmanj pomemben motivator (4,03) v primerjavi z drugimi faktorji, še vedno igra pomembno vlogo. Zadovoljen gost je dokaz uspeha in dobre storitve, kar prispeva k občutku dosežka pri zaposlenih.

Tabela 3: Kaj motivira zaposlene

	Povprečje	Standardni odklon
Zadovoljen gost.	4,03	,778
Dobro opravljeno delo.	4,23	,667
Sistem nagrajevanja.	4,44	,718
Dobra plača (denar).	4,62	,544
Prejeta napitnina.	4,54	,555
Medsebojni odnosi v skupini, v kateri vsakodnevno delajo.	4,15	,745

Tabela 4 prikazuje vpliv napitnine na motivacijo in fleksibilnost dela zaposlenih v gostinstvu. Analiza povprečnih ocen in standardnih odklonov posameznih trditev omogoča vpogled v to, kako napitnine vplivajo na vedenje in počutje zaposlenih.

- Trditev »V kolikor dobijo napitnino, se bolj potrudijo in zato kvalitetnejše izvedejo delo« (Povprečje: 4,28, SD: 0,826). Visoka ocena kaže, da napitnine pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Če pričakujejo napitnino, se bolj potrudijo, kar vodi do višje kakovosti storitev.
- Trditev »V kolikor prejemajo napitnino, so prijaznejši do gosta« (Povprečje: 4,21, SD: 0,864). Podobno visoka ocena pomeni, da je prijaznost zaposlenih do gostov večja, ko vedo, da bodo prejeli napitnino. To kaže na pozitiven vpliv finančne motivacije na vedenje zaposlenih.
- Trditev »To, da prejemajo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo delo z gosti« (Povprečje: 2,77, SD: 1,266). Nizka ocena in višji standardni odklon kažeta na nestrinjanje s to trditvijo, kar pomeni, da večina zaposlenih meni, da napitnine vplivajo na njihovo delo z gosti.
- Trditev »Ko prejemajo napitnino, čutijo zadovoljstvo, saj je njihova aktivnost prinesla rezultat« (Povprečje: 4,31, SD: 0,766). Najvišja ocena poudarja, da napitnine prinašajo visoko raven zadovoljstva, saj zaposleni občutijo, da so njihova prizadevanja nagrajena.
- Trditev »To, da dobijo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo počutje« (Povprečje: 2,85, SD: 1,159). Nizka ocena in visok standardni odklon kažeta, da večina zaposlenih meni, da napitnine vplivajo na njihovo počutje, čeprav so mnenja precej različna.
- Trditev »Ker poleg plače in dodatkov prejemajo tudi napitnino, so pripravljeni delati izven rednega delovnega časa.« (Povprečje: 3,42, SD: 1,106). Srednja ocena nakazuje, da so zaposleni bolj pripravljeni delati izven rednega delovnega časa, če prejmejo napitnine, čeprav vpliv ni tako močan kot pri drugih trditvah.
- Trditev »Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo« (Povprečje: 4,05, SD: 0,705). Visoka ocena potrjuje, da so napitnine pomemben finančni stimulator za delo, kar poudarja njihovo vlogo v finančni motivaciji zaposlenih.
- Trditev »Ker so prihodki zaposlenih sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristijo bolniško odsotnost.« (Povprečje: 3,26, SD: 1,044). Srednja ocena kaže, da napitnine do neke mere vplivajo na zmanjšano koriščenje bolniške odsotnosti, kar lahko pomeni, da zaposleni manjkrat izostanejo, da ne bi zamudili potencialnih napitnin.
- Trditev »Če lahko napitnino sprejemajo neposredno v "žep" in jim je ni potrebno deliti s sodelavci, so pripravljeni delati podaljšani delovni čas« (Povprečje: 3,49, SD: 0,997). Srednja ocena nakazuje, da bi zaposleni raje delali podaljšani delovni čas, če bi lahko neposredno obdržali napitnine, ne da bi jih delili s sodelavci.

Tabela 4: Vpliv napitnine na motivacijo in fleksibilnost dela

	Povprečje	Standardni odklon
V kolikor dobijo napitnino, se bolj potrudijo in zato kvalitetneje izvedejo delo.	4,28	,826
V kolikor prejemajo napitnino, so bolj prijazni do gosta.	4,21	,864
To, da prejemajo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo delo z gosti.	2,77	1,266
Ko prejemajo napitnino, čutijo zadovoljstvo, saj je njihova aktivnost prinesla rezultat.	4,31	,766
To, da dobijo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo počutje.	2,85	1,159
Ker poleg plače in dodatkov prejemajo tudi napitnino, so pripravljeni delati izven rednega delovnega časa.	3,42	1,106
Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	4,05	,705
Ker so prihodki zaposlenih sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristijo bolniško odsotnost.	3,26	1,044
Če lahko napitnino sprejemajo neposredno v "žep" in jim je ni potrebno deliti s sodelavci, so pripravljeni delati podaljšani delovni čas.	3,49	,997

Vpliv napitnin na delodajalce

Uporaba napitnin kot orodja za nagrajevanje zaposlenih ima lahko na delodajalce tako pozitivne kot negativne vplive. V nadaljevanju bomo podrobneje preučili tri ključne vidike: stroške dela, ugled podjetij in pravne in etične vidike.

Vpliv napitnin na stroške dela in donosnost naložbe v zaposlene

Uporaba napitnin kot orodja za nagrajevanje zaposlenih ima lahko na delodajalce tako pozitivne kot negativne vplive na področju stroškov dela in donosnosti naložbe v zaposlene.

Pozitivni vplivi:

- **Znižanje stroškov dela:** Napitnine omogočajo delodajalcem, da delno prenesejo stroške nagrajevanja zaposlenih na stranke, kar lahko zmanjša potrebo po višjih osnovnih plačah. To je lahko še posebej koristno za podjetja v panogah z nizkimi maržami ali v obdobjih gospodarskega zastoja.
- **Povečana donosnost:** Ker zaposleni deloma prejemajo svoj dohodek neposredno od strank, lahko to pomeni, da delodajalci potrebujejo manjši proračun za plače, kar poveča donosnost podjetja.
- **Motivacija in produktivnost:** Napitnine lahko povečajo motivacijo zaposlenih, kar vodi do boljše storitve in posledično večjega zadovoljstva strank. To lahko pozitivno vpliva na prodajo in prihodke podjetja.

Negativni vplivi:

- **Nepredvidljivost:** Napitnine so lahko nepredvidljive, kar lahko oteži delodajalcem načrtovanje stroškov dela in preračunavanje.
- **Nizke napitnine:** Nizke napitnine lahko negativno vplivajo na moralo in produktivnost zaposlenih, kar lahko na dolgi rok povzroči višje stroške zaradi fluktuacije zaposlenih in usposabljanja novih delavcev.
- **Neenakost:** Sistem napitnin lahko prispeva k neenakosti med zaposlenimi, saj so tisti, ki so v neposrednem stiku s strankami, deležni višjih dohodkov kot tisti, ki niso.

Vplivi napitnin na stroške dela in donosnost naložbe v zaposlene so kompleksni in odvisni od različnih dejavnikov, kot so panoga, kultura podjetja in vedenje strank. Pomembno je, da delodajalci skrbno pretehtajo tako pozitivne kot negativne vidike uporabe napitnin, preden se odločijo za njihovo implementacijo. Prav tako se morajo zavedati potencialnih vplivov napitnin na moralo, produktivnost in enakovrednost zaposlenih.

Uporaba napitnin kot orodja za nagrajevanje zaposlenih ima lahko na delodajalce tako pozitivne kot negativne vplive. V nadaljevanju bomo podrobneje preučili tri ključne vidike: stroške dela, ugled podjetij in pravne in etične vidike.

Vpliv napitnin na ugled podjetij in blagovno znamko

Uporaba napitnin kot orodja za nagrajevanje zaposlenih lahko pomembno vpliva na ugled podjetij in blagovno znamko. V nadaljevanju bomo podrobneje preučili tako pozitivne kot negativne vidike.

Pozitivni vplivi:

- **Dober znak storitve:** Številni gostje dojemajo napitnine kot znak dobre storitve in so pripravljeni nagraditi zaposlene za njihovo trud. To lahko prispeva k pozitivnemu ugledu podjetja in izboljša zadovoljstvo strank.
- **Motivirani zaposleni:** Kadar napitnine motivirajo zaposlene za boljše storitev, to povečuje ugled podjetja in pozitivno vpliva na blagovno znamko. Zadovoljne stranke so bolj verjetno, da bodo pozitivno ocenjevale podjetje in se vračale.
- **Privlačnost talentov:** Ugled podjetja, ki nagrajuje dobro delo z napitninami, lahko privabi boljše kadre, ki si želijo delati v okolju, kjer so dodatna prizadevanja nagrajena.

Negativni vplivi:

- **Izkoriščanje zaposlenih:** Če se izkaže, da delodajalci izkoriščajo sistem napitnin ali ne zagotavljajo zaposlenim osnovne plače, ki so primerljive s stroški življenja, lahko to negativno vpliva na ugled podjetja in škoduje blagovni znamki. Negativne ocene in mnenja na družbenih omrežjih lahko hitro slabijo ugled podjetja in odvrnejo potencialne stranke.
- **Nezadovoljne stranke:** Če stranke menijo, da je storitev neprimerna, ali da so zaposleni preveč odvisni od napitnin. To lahko škodi ugledu podjetja. Prav tako lahko neenakomerna razdelitev napitnin povzroči nezadovoljstvo med zaposlenimi, kar se lahko prenese na kakovost storitve.
- **Nezdrava kultura:** Pretiran poudarek na napitninah lahko ustvari nezdravo kulturo v podjetju, kjer se zaposleni med seboj borijo za napitnine in se ne osredotočajo na skupno dobro podjetja.

Vplivi napitnin na ugled podjetij in blagovno znamko so kompleksni in odvisni od različnih dejavnikov, kot so način uporabe sistema napitnin, kultura podjetja in pričakovanja strank. Pomembno je, da delodajalci skrbno pretehtajo tako pozitivne kot negativne vidike uporabe napitnin in sprejmejo ukrepe za zmanjšanje potencialnih negativnih vplivov. Ključnega pomena je, da se delodajalci zavedajo pomembnosti poštenega in transparentnega sistema nagrajevanja zaposlenih, ki zagotavlja osnovno plačo, ki je primerljiva s stroški življenja, in hkrati omogoča zaposlenim, da so nagrajeni za izjemno storitev.

Uporaba napitnin kot orodja za nagrajevanje zaposlenih ni enostavno vprašanje in zahteva skrbno premislek s strani delodajalcev. Pomembno je, da se delodajalci seznani s potencialnimi vplivi napitnin na svoje podjetje, zaposlene in stranke, ter da sprejmejo odločitve, ki bodo koristile tako podjetju kot njegovim zaposlenim in strankam.

Vpliv napitnin na pravne in etične vidike

Uporaba napitnin kot orodja za nagrajevanje zaposlenih ima lahko pomembne pravne in etične posledice, ki jih morajo delodajalci skrbno upoštevati. V nadaljevanju bomo podrobneje preučili te vidike.

Pravni vidiki:

- **Zakonska ureditev:** Različne države imajo različne zakonske ureditve glede napitnin. Delodajalci morajo poskrbeti, da so skladni z lokalno zakonodajo glede obdavčitve in delitve napitnin. Pomanjkanje regulacije lahko vodi do zlorab in pravnih težav.
- **Minimalna plača:** V nekaterih državah obstajajo zakoni, ki določajo minimalno plačo, ki jo morajo delodajalci zagotoviti zaposlenim. Napitnine ne smejo nadomestiti minimalne plače, ampak morajo biti dodatno plačilo.
- **Prepoved izkoriščanja:** Nekateri zakoni prepovedujejo delodajalcem, da bi zaposlene prisilili k delu za napitnine, ali da bi jim odvzemali del napitnin.

Etični vidiki:

- **Pravična delitev:** Etika uporabe napitnin vključuje pravično delitev med zaposlenimi in zagotavljanje, da napitnine niso zlorabljene za pokrivanje osnovnih stroškov dela, ki bi jih moral kriti delodajalec. Pravična in transparentna praksa delitve napitnin lahko poveča zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih.
- **Izogibanje izkoriščanju:** Medtem ko napitnine lahko motivirajo zaposlene, lahko tudi vodijo do izkoriščanja, kjer so zaposleni prisiljeni delati več ur za več napitnin, da bi dosegli dostojno plačo. Pomembno je zagotoviti, da osnovna plača zadostuje za dostojno življenje in da napitnine ostanejo dodaten motivator.
- **Transparentnost:** Delodajalci morajo biti transparentni glede sistema napitnin in zaposlene seznani s pravili delitve napitnin. To lahko prepreči nezadovoljstvo in spore med zaposlenimi.

Uporaba napitnin kot orodja za nagrajevanje zaposlenih ni brez pravnih in etičnih dilem. Delodajalci se morajo seznani z zakonodajo v svoji državi in sprejeti etične prakse, ki zagotavljajo pravično obravnavo zaposlenih in preprečujejo izkoriščanje. Prav tako je pomembno, da je sistem napitnin transparenten in da se napitnine ne uporabljajo za nadomeščanje osnovne plače.

Pomembno je omeniti, da so napitnine le en vidik sistema nagrajevanja zaposlenih. Delodajalci morajo poskrbeti za celovit sistem nagrajevanja, ki vključuje poštene osnovne plače, bonuse, možnosti napredovanja in druge ugodnosti, da bi privabili in motivirali talentirane zaposlene.

Zaključek

Glede na izvedbo ankete med delodajalci gostinskih, turističnih in podobnih objektov na območju Ličko-senjske županije, med katerimi so večinoma zasebna mikropodjetja d.o.o. organizacijski strukturi, lahko sklepamo, da ima večina delodajalcev v svojih podjetjih urejen sistem zbiranja in razdeljevanja napitnin in da zaposlenim omogočajo prejetje napitnin iz razloga, ker je organizacija podjetja takšna, da vsi delajo enako in da vsi imajo enake pravice do prejemanja napitnin. Najboljša motivacija zaposlenih za delo in napitnine se po mnenju njihovih delodajalcev odraža v sistemu nagrajevanja, dobri plači in prejetih napitninah. Z analizo vpliva napitnin na vedenje zaposlenih je mogoče potrditi močno korelacijo med tema dvema spremenljivkama. Skladno z navedenim se napitnina kot spodbuda za delo kaže v povečanju kakovosti in produktivnosti dela ter povečanju mejne stopnje zadovoljstva delavcev. Po makroekonomski teoriji določanja plače je napitnina kot dodatek k plači predstavljena kot eden glavnih stimulatorjev za delo.

Naš prispevek dopolnjuje razpravo, da so dejavniki, kot sta dobra plača in prejete napitnine, najmočnejši motivatorji za zaposlene v gostinstvu. Sistem nagrajevanja in notranja motivacija zaradi dobro opravljenega dela prav tako pomembno prispevajo k motivaciji. Medsebojni odnosi in zadovoljstvo gostov igrajo tudi pomembno vlogo, vendar nekoliko manj kot finančni in nagrajevalni dejavniki. Celovito razumevanje teh motivatorjev lahko pomaga delodajalcem ustvariti boljše delovno okolje in povečati produktivnost ter zadovoljstvo zaposlenih.

Sklepni povzetek vpliva napitnin na delodajalce v gostinstvu

Napitnine imajo na delodajalce v gostinstvu kompleksen vpliv, ki vključuje tako pozitivne kot negativne vidike.

Pozitivni vplivi:

- **Znižanje stroškov dela:** Napitnine lahko delodajalcem delno prenesejo stroške nagrajevanja zaposlenih na stranke, kar lahko zmanjša potrebo po višjih osnovnih plačah.
- **Povečana donosnost:** Nižji stroški dela lahko vodijo do povečane donosnosti podjetja.
- **Izboljšan ugled podjetja:** Dobro upravljanje sistema napitnin lahko prispeva k pozitivnemu ugledu podjetja in zadovoljstvu strank.
- **Motivirani zaposleni:** Napitnine lahko delujejo kot motivator za zaposlene, da povečajo svoj trud in izboljšajo storitev.
- **Privabljanje talentov:** Podjetja, ki ponujajo možnost zaslužka napitnin, so lahko bolj privlačna za potencialne zaposlene.

Negativni vplivi:

- **Nepredvidljivost dohodka:** Napitnine so lahko nepredvidljive, kar otežuje delodajalcem načrtovanje stroškov dela.
- **Nizke napitnine:** Nizke napitnine lahko negativno vplivajo na moralo in produktivnost zaposlenih.
- **Neenakost:** Sistem napitnin lahko prispeva k neenakosti med zaposlenimi, saj so tisti, ki so v neposrednem stiku s strankami, deležni višjih dohodkov kot tisti, ki niso.
- **Pravne in etične dileme:** Delodajalci se morajo zavedati zakonodaje o napitninah in zagotavljati etično uporabo sistema, da se izognejo izkoriščanju zaposlenih.
- **Nezadovoljstvo zaposlenih:** Nepravično upravljanje sistema napitnin ali netransparentna delitev napitnin lahko povzroči nezadovoljstvo med zaposlenimi.

Predlogi za delodajalce:

- Skrbno pretehtajte prednosti in slabosti uporabe napitnin pred implementacijo sistema.
- Zagotovite osnovno plačo, ki je primerljiva s stroški življenja.
- Vzpostavite transparenten in pošten sistem delitve napitnin.
- Seznanite se z zakonodajo o napitninah v svoji državi.
- Redno spremljajte vpliv napitnin na zaposlene, stranke in podjetje.
- Komunicirajte z zaposlenimi o sistemu napitnin in njihovih pomislekih.
- Po potrebi prilagodite sistem napitnin, da se zagotovi njegova učinkovitost in pravičnost.

Uporaba napitnin kot orodja za nagrajevanje zaposlenih v gostinstvu zahteva premišljen pristop, ki upošteva tako koristi kot tveganja. Z odgovornim upravljanjem sistema napitnin lahko delodajalci izboljšajo motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo strank in donosnost podjetja, hkrati pa poskrbijo za pravično in etično obravnavo svojih zaposlenih.

Napitnine imajo močan vpliv na motivacijo zaposlenih v gostinstvu, kar se kaže v njihovi večji zavzetosti, kakovostnejšem delu in prijaznosti do gostov. Zaposleni čutijo zadovoljstvo in priznanje zaradi prejetih napitnin, kar pozitivno vpliva na njihovo delo. Čeprav vpliv na

pripravljenost za delo izven rednega delovnega časa in na manjšo uporabo bolniške ni tako izrazit, še vedno predstavlja pomemben dejavnik. Napitnine so torej ključni finančni motivator, ki neposredno vpliva na vedenje in motivacijo zaposlenih.

Viri, literatura in opombe:

1. Azar, Ofer H. 2003. „The implications of tipping for economics and management“. *International Journal of Social Economics* 30(10):1084–94. doi: 10.1108/03068290310492878.
2. Azar, Ofer H. 2010. „Tipping Motivations and Behavior in the U.S. and Israel“. *Journal of Applied Social Psychology* 40(2):421–57. doi: 10.1111/j.1559-1816.2009.00581.x.
3. Clotildah, Kazembe, Mapingure Charity, Chimutingiza Felistas, in C. Tatenda. 2014. „The perceptions of employees towards tipping and motivation in the hotel industry“. *African Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure* 3(1).
4. Curtis, Catherine R., Randall S. Upchurch, in Denver E. Severt. 2009. „Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees“. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 10(3):253–69.
5. Estreicher, Samuel, in Jonathan Remy Nash. 2018. „The Case for Tipping and Unrestricted Tip-Pooling: Promoting Intrafirm Cooperation“. *BCL Rev.* 59:1.
6. Kwortnik Jr., Robert J., W. Michael Lynn, in William T. Ross Jr. 2014. „Buyer Monitoring: A Means to Insure Personalized Service“. *Journal of Marketing Research* 46(5):573–83. doi: 10.1509/jmkr.46.5.573.
7. Lavoie, Raymond, Kelley Main, JoAndrea Hoegg, in Wenxia Guo. 2020. „Employee Reactions to Preservice Tips and Compliments“. *Journal of Service Research* 109467052096023. doi: 10.1177/1094670520960231.
8. Lynn, M. 2006. „Tipping and Its Alternatives: A Comparison of Tipping, Service Charges, and Service-Inclusive Pricing“.
9. Lynn, M., R. J. Kwortnik, in M. C. Sturman. 2011. „Voluntary tipping and the selective attraction and retention of service workers in the USA: an application of the ASA model“. *International Journal of Human Resource Management* 22(9):1887–1901.
10. Lynn, Michael. 2016. „The business case for (and against) restaurant tipping“.
11. Margalioth, Yoram. 2006. „The case against tipping“. *U. Pa. J. Lab. & Emp. L.* 9:117.
12. Ogbonna, Emmanuel, in Lloyd C. Harris. 2002. „Institutionalization of Tipping as a Source of Managerial Control“. *British Journal of Industrial Relations* 40(4):725–52. doi: 10.1111/1467-8543.00254.
13. Raspor, Andrej. 2010. „Pregled pravne ureditve napitnin v gostinstvu s poudarkom na različnih delitvah napitnine“. *Nacionalno turistično združenje* (11.jan.2010).
14. Raspor, Andrej. 2007. „Napitnina v gostinstvu“. *Organizacija* 40(3):A27–37.
15. Ross, Jacqueline, in John Welsh. 2023. „Service Labor, Freedom, and the Technique of Tipping“. *Critical Sociology* 49(4–5):725–48.
16. Wilson, Eli R. 2019. „Tip Work: Examining the Relational Dynamics of Tipping beyond the Service Counter“. *Symbolic Interaction*.

ANDREJ RASPOR / je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved. in uni. dipl. org. dela. Ima več kot 39 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Je avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

Povzetek: V prispevku obravnavamo vpliv napitnine kot motivacijskega dejavnika za hrvaške delavce, na podlagi raziskave opravljene v letu 2020 na vzorcu 114 oseb. Rezultati raziskave kažejo, da je napitnina pomemben motivacijski faktor. Analiza podatkov je pokazala, da napitnina pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, saj se le-ti zelo zadovoljni, ko jo prejmejo, kar odraža visoko povprečje 4,26. Poleg tega napitnina povečuje trud zaposlenih in izboljšuje kakovost njihovega dela, kar potrjuje povprečje 3,66. Zaposleni se strinjajo, da napitnina prispeva k večji motivaciji za delo, čeprav vpliv na druge vidike, kot so zmanjšanje bolniške odsotnosti in pripravljenost za delo izven rednega delovnega časa, ni tako izrazit. Splošno povprečje 3,33 kaže, da napitnina prispeva k pozitivni motivaciji, vendar ni edini dejavnik, ki vpliva na delovno uspešnost in zadovoljstvo. Tako napitnina predstavlja pomemben, a ne izključen dejavnik v motivaciji zaposlenih, saj vpliva predvsem na njihovo zadovoljstvo in prizadevanje za kakovostno opravljeno delo.

Ključne besede: napitnina, delo, stroški, motivacija, fleksibilnost dela, hrvaška.

KAKO MOTIVIRANI SO HRVAŠKI DELAVCI ZA NAPITNINO

Uvod

Napitnine so že dolgo časa sestavni del storitvenih dejavnosti, zlasti v gostinstvu (Raspor, 2017). Pričakovanja gostov in praksa napitnine se razlikujejo od države do države, pri čemer so kulture napitnine v nekaterih državah bolj uveljavljene kot v drugih. Na Hrvaškem, ki je priljubljena turistična destinacija, napitnine igrajo pomembno vlogo v dohodku zaposlenih v storitvenem sektorju. Toda kako motivirani so hrvaški delavci za napitnino? Ali je napitnina ključni dejavnik, ki vpliva na njihovo storilnost in zadovoljstvo pri delu?

Ta prispevek raziskuje vpliv napitnin na motivacijo hrvaških delavcev in razkriva, kakšen pomen imajo napitnine v njihovem vsakdanjem življenju in delu.

Teoretični okvir

Motivacija pri delu: koncepti in teorije

Delovna motivacija je kompleksen in ključen vidik organizacijskega vedenja, ki zajema različne teoretične perspektive. Te vključujejo vsebinske teorije, ki se osredotočajo na potrebe in vrednote (Ribeaux idr., 1978), in procesne teorije, ki preučujejo, kako se vzbudi in vzdržuje motivacija (Latham in Pinder, 2005). Ključne teorije vključujejo teorijo okrepitve, Maslowovo hierarhijo potreb, teorijo pričakovanj, teorijo postavljanja ciljev in teorijo samoodločbe (Van den Broeck, Carpini in Diefendorff, 2019). Raziskovalci so ugotavljali motivacijo več leč in preučevali njeno povezavo s produktivnostjo, načrtovanjem delovnega mesta, pravičnostjo in ciljno usmerjenim vedenjem (Pinder, 2014) (Grant in Shin 2012). Za izboljšanje razumevanja delovne motivacije je bila predlagana vključitev procesov, ki temeljijo na samopodobi (Leonard, Beauvais in Scholl, 1999). Novejše raziskave so se osredotočile na kolektivno motivacijo, časovno dinamiko, ustvarjalnost in učinke nagrajevanja (Grant in Shin, 2012). Lestvica motivacije pri delu, razvita na podlagi teorije samoodločanja, zagotavlja potrjeno orodje za merjenje različnih vrst delovne motivacije v različnih jezikih (Gagné idr. 2010). Razumevanje in vplivanje na delovno motivacijo ostaja osrednji izziv za managerje in raziskovalce (Rani in Kumar-Lenka, 2012).

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo delavcev v storitveni dejavnosti

Na motivacijo zaposlenih v storitveni dejavnosti vplivajo različni dejavniki. Varnost zaposlitve, možnosti karijerne rasti in kakovostno delovno okolje so ključni motivatorji (Rahaman et al., 2020). Finančne spodbude, zlasti plača, ostajajo glavni motivator v različnih storitvenih sektorjih (Wildes 2008) (Dermody, Young in Taylor, 2004) (Bernotaite, 2013). Vendar imajo pomembno vlogo tudi nefinančni dejavniki. Sem spadajo odnosi s sodelavci, prilagodljiv delovni čas in zabavno delovno vzdušje (Wildes 2008) (Dermody idr., 2004). Možnosti usposabljanja in napredovanja pomembno prispevajo k delovni uspešnosti (Aarabi, Subramaniam in Akeel, 2013). Odgovornost, spoštovanje in timsko delo so pomembni motivacijski dejavniki v hotelski industriji (Mhlanga, 2018). Za mlade zaposlene v storitvenem sektorju so odnosi z vrstniki in uravnoteženost osebnega življenja zelo cenjeni (Bernotaite 2013). V edinstvenem okolju potniških ladij zaposlene motivirajo možnosti potovanja, spoznavanje novih ljudi in prednosti življenjskega sloga (Sehkarin in Sevcikova, 2011). Podporno delovno okolje in visoka stopnja motivacije prispevata k ohranjanju zaposlenih (Pratiwi in Hariani, 2023).

Vloga napitnin pri motiviranju zaposlenih

Napitnine igrajo pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih v storitvenih dejavnostih, zlasti v gostinstvu (Raspor idr., 2013). Raziskave kažejo, da je napitnina lahko učinkovito orodje za izboljšanje kakovosti storitev in uspešnosti zaposlenih (Kwortnik Jr., Lynn in Ross Jr., 2014) (Azar, 2010). Vendar se njegov vpliv na motivacijo lahko razlikuje glede na kontekst storitve in klasifikacijo zaposlenih (Curtis, Upchurch in Severt, 2009) (Lavoie idr. 2020). Dajanje napitnin prav tako pomaga pritegniti in zadržati boljše storitvene delavce (Lynn, Kwortnik in Sturman, 2011). Usposabljanje zaposlenih za vedenje, ki povečuje napitnine, lahko poveča njihove napitnine in posledično njihovo motivacijo (Fernandez idr., 2020). Kljub svojim prednostim lahko napitnine ustvarijo razlike med zaposlenimi, ki dajejo napitnine, in tistimi, ki ne dajejo napitnin, kar lahko povzroči demotivacijo osebja, ki ne daje napitnin (Clotildah idr., 2014). Alternative napitnini kot so zaračunavanje storitev ali cene, ki vključujejo storitve, imajo svoje prednosti in slabosti, izbira pa je odvisna od posebnih poslovnih okoliščin (Lynn, 2006). Na splošno ostaja napitnina zapleten, a vpliven dejavnik pri motivaciji zaposlenih v storitveni dejavnosti.

Prilagodljivost dela v storitveni dejavnosti in njen pomen

Storitveni procesi so posebna vrsta poslovnih procesov, ki v sodobnih gospodarstvih igrajo vse pomembnejšo vlogo. Zahtevajo nove oblike prožnosti, ki jih običajni poslovni procesi ne najdejo (Schmidt, 2006). So hkrati procesi in produkti. Zato morajo biti prožno prilagodljivi zahtevam strank, hkrati pa morajo biti ponujeni po konkurenčni ceni. Storitveni procesi omogočajo visoko stopnjo interakcije z zunanjimi udeleženci, kot so naročnik in podizvajalci. Poleg tega morajo biti zunanji viri prožno integrirani. Nazadnje, storitveni procesi ne samo, da morajo proizvesti definiran izhod procesa, ampak morajo zagotoviti tudi opredeljen potencial za zagotavljanje izhoda procesa.

Fleksibilnost dela v storitveni dejavnosti je vedno bolj pomembna za izboljšanje kakovosti storitev in uspešnosti zaposlenih. Prijazne fleksibilne delovne prakse so bolj razširjene v storitvenih podjetjih in lahko pozitivno vplivajo na kakovost storitev (Podnar in Golob, 2010). Storitveni procesi zahtevajo edinstvene oblike prožnosti, da se prilagodijo zahtevam strank in hkrati ostanejo stroškovno učinkoviti (Schmidt, 2006). Operativna fleksibilnost ima močnejši pozitiven vpliv na poslovno uspešnost v storitvenih podjetjih kot v proizvodnji (Verdú-Jover, Lloréns-Montes in García-Morales, 2004). Prilagodljiv delovni čas lahko poveča produktivnost in odnos zaposlenih v storitvenem sektorju (Chow in Chew, 2006). Funkcionalna prožnost, pri kateri se lahko osebje z več spretnostmi premika med oddelki, pomaga uskladiti ponudbo delovne sile s povpraševanjem v spremenljivih storitvenih okoljih (Riley in Lockwood, 1997). Vendar predstavlja uvedba prožnosti v storitvah edinstvene izzive v primerjavi s proizvodnjo, ki zahtevajo poseben konceptualni model (Harvey, Lefebvre in Lefebvre, 1997). Na splošno je fleksibilnost storitev ključnega pomena za prilagajanje spreminjajočim se zahtevam trga in izboljšanje zagotavljanja storitev (Xin in Liping, 2011).

Metodologija raziskave

Našo populacijo predstavljajo polnoletni hrvaški državljani. Vzorec po čiščenju podatkovne baze vsebuje 114 deležnikov. Raziskava je bila izvedena s pomočjo orodja 1ka (University of Ljubljana Faculty of Social Sciences Centre for Social Informatics 2022) v času od 17.6. do 17.9.2020. Gre za priložnostni vzorec, ki maksimalne naključnosti ne more zagotoviti. Izbira vzorca temelji na spletnem anketiranju, ki je v zadnjih desetletjih sprejeto kot dovolj zanesljivo orodje pri vprašanju zagotovitve vzorca.

Bolj natančno strukturo vzorca prikazuje Tabela 1.

Spol: Moški: 18,42 %; Ženski: 81,58 %. Starost: Do 20 let: 20,18 %; 21–40 let: 67,54 %; 41–60 let: 12,28 %; Izobrazba: Manj kot srednja šola: 1,75 %; Srednja šola ali več: 98,25 %. Poklic: Strežba: 50,89 %; Kuhinja: 1,79 %; Hotelska recepcija: 1,79 %; Čistilke: 0,89 %; Igralne mize: 0,89 %; Igralni avtomati: 5,36 %; Blagajna: 8,93 %; Varnostna služba: 2,68 %; Frizer/pediker: 3,57 %; Prodajalec na bencinski črpalki: 5,36 %; Trgovec: 16,96 %; Ostalo: 0,89 %. Pravna oblika podjetja: d. d. (delniška družba): 25,69 %; d.o.o. (družba z omejeno odgovornostjo): 63,30 %; s.p. (samostojni podjetnik): 1,83 %; drugo: 9,17 %. Velikost podjetja: Mikro (do 10 zaposlenih): 60,95 %; Majhne (do 50 zaposlenih): 15,24 %; Srednje (do 250 zaposlenih): 2,86 %; Velike družbe (nad 250 zaposlenih): 20,95 %. Panoge: Gostinstvo: 59,26 %; Igralništvo: 12,04 %; Frizerski ali lepotni salon: 4,63 %, Bencinski servis: 6,48 %; drugo: 16,67 %. Lastništvo podjetja: Privatno: 72,73 %; Državno: 21,82 %; Mešano: 5,45 %.

Tabela 1 ponuja celosten pregled demografskih podatkov, izobrazbe, poklicev, pravnih oblik podjetij, velikosti podjetij, panog ter lastništva podjetij v preučevanem vzorcu.

Tabela 1: Demografski podatki

	Frekvence	Delež
Moški.	21	18,42 %
Ženski.	93	81,58 %
Skupaj:	114	100 %
do 20 let	23	20,18 %
21–40 let	77	67,54 %
41–60 let	14	12,28 %
Skupaj:	114	100 %
Manj kot srednja šola	2	1,75 %
Srednja šola sli več	112	98,25 %
Skupaj	114	100 %
Strežba	57	50,89 %
Kuhinja	2	1,79 %
Hotelska recepcija	2	1,79 %
Čistilke	1	0,89 %
Igralne mize	1	0,89 %
Igralni avtomati	6	5,36 %
Blagajna	10	8,93 %
Varnostna služba	3	2,68 %
Frizer/pediker	4	3,57 %
Prodajalec na bencinski črpalki	6	5,36 %
Trgovec	19	16,96 %
	1	0,89 %
Skupaj:	112	100 %
d. d.	28	25,69 %
d.o.o.	69	63,30 %
s. p.	2	1,83 %
drugo: (vpišite)	10	9,17 %
Skupaj	109	100 %
Mikro (do 10 zaposlenih)	64	60,95 %
Majhne (do 50 zaposlenih)	16	15,24 %
Srednje (do 250 zaposlenih)	3	2,86 %
Velike družbe (nad 250 zaposlenih)	22	20,95 %
Skupaj	105	100 %
Gostinstvo	64	59,26 %
Igralništvu	13	12,04 %
Frizerski ali lepotini salon	5	4,63 %
Bencinski servis	7	6,48 %
Drugo (vpiši)	18	16,67 %
Skupaj:	1	0,93 %
	108	100 %
Privatno	80	72,73 %
Državno	24	21,82 %
Mešano	6	5,45 %
Skupaj:	110	100 %

Rezultati raziskave

Iz Tabele 2 lahko razberemo, da večina anketiranih oseb prejme napitnino občasno (40,35 %), 50 % pogosto, medtem ko jih le majhen delež nikoli ne prejme napitnine (7,89 %).

Tabela 2: Pogostost prejemanja napitnin

	Odgovori	Delež odgovorov
Več krat dnevno	17	14,91 %
Dnevno	23	20,18 %
Nekajkrat tedensko	19	16,67 %
Občasno	46	40,35 %
Nikoli	9	7,89 %
Skupaj:	114	100 %

Tabela 3 prikazuje povprečne vrednosti (Mean) in standardne deviacije (SD) za različne vidike delovne situacije, ocenjene na neki lestvici (najverjetneje od 1 do 5). Tukaj je podrobnejša interpretacija vsake postavke v tabeli:

- **DELOVNE RAZMERE:** (Povprečje: 3,45; Standardna deviacija: 0,928) Anketiranci so povprečno zadovoljni z delovnimi razmerami, s precejšnjo raznolikostjo v odgovorih.
- **ZAHTEVNOST DELA (psihična ali fizična):** (Povprečje: 3,35; Standardna deviacija: 0,819) Zahtevnost dela je ocenjena kot nekoliko nad srednjo vrednostjo, z relativno nizko raznolikostjo odgovorov.
- **MOŽNOSTI NAPREDOVANJA:** (Povprečje: 2,91; Standardna deviacija: 1,073) Možnosti napredovanja so ocenjene najnižje med vsemi postavkami, z veliko raznolikostjo v ocenah.
- **OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU:** (Povprečje: 3,39; Standardna deviacija: 0,963) Obveščenost o dogodkih je ocenjena pozitivno, zmerna raznolikost v ocenah.
- **PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI:** (Povprečje: 3,27; Standardna deviacija: 1,071) Plača in materialne ugodnosti so ocenjene nekoliko nad srednjo vrednostjo, z veliko raznolikostjo v ocenah.
- **ODNOSI S SODELAVCI:** (Povprečje: 3,94; Standardna deviacija: 0,836) Odnosi s sodelavci so ocenjeni najvišje, zmerna raznolikost v ocenah.
- **SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU:** (Povprečje: 3,39; Standardna deviacija: 0,993) Soodločanje je ocenjeno pozitivno, zmerna raznolikost v ocenah.
- **NAPITNINA:** (Povprečje: 3,37; Standardna deviacija: 1,191) Napitnina je ocenjena pozitivno, vendar z visoko raznolikostjo v ocenah.
- **STALNOST ZAPOSLOTITVE:** (Povprečje: 3,45; Standardna deviacija: 1,148) Stalnost zaposlitve je ocenjena pozitivno, vendar z visoko raznolikostjo v ocenah.
- **MOŽNOSTI STROKOVNEGA RAZVOJA:** (Povprečje: 3,16; Standardna deviacija: 1,151) Možnosti strokovnega razvoja so ocenjene nekoliko nad srednjo vrednostjo, z veliko raznolikostjo v ocenah.
- **SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU:** (Povprečje: 3,56; Standardna deviacija: 1,082) Svoboda in samostojnost pri delu sta ocenjeni pozitivno, vendar z veliko raznolikostjo v ocenah.
- **UGLED DELA:** (Povprečje: 3,50; Standardna deviacija: 1,081) Ugled dela je ocenjen pozitivno, vendar z veliko raznolikostjo v ocenah.
- **USTVARJALNOST DELA:** (Povprečje: 3,27; Standardna deviacija: 1,042) Ustvarjalnost dela je ocenjena nekoliko nad srednjo vrednostjo, z veliko raznolikostjo v ocenah.
- **VARNOST DELA:** (Povprečje: 3,54; Standardna deviacija: 0,994) Varnost dela je ocenjena pozitivno, zmerna raznolikost v ocenah.
- **NEPOSREDNI VODJA:** (Povprečje: 3,42; Standardna deviacija: 0,973) Neposredni vodja je ocenjen pozitivno, zmerna raznolikost v ocenah.
- **ZANIMIVOST DELA:** (Povprečje: 3,59; Standardna deviacija: 0,941) Zanimivost dela je ocenjena pozitivno, zmerna raznolikost v ocenah.
- **STRANKE:** (Povprečje: 3,53; Standardna deviacija: 0,891) Stranke so ocenjene pozitivno, zmerna raznolikost v ocenah.
- **POVPREČJE ZA ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SITUACIJO:** (Povprečje: 3,417; Standardna deviacija: 1,010) Splošno zadovoljstvo z delovno situacijo je ocenjena kot pozitivno, z visoko raznolikostjo v ocenah.

Tabela 3: Zadovoljstvo z delovno situacijo

	Mean	SD
DELOVNE RAZMERE	3,45	,928
ZAHTEVNOST DELA (psihična ali fizična)	3,35	,819
možnosti NAPREDOVANJA	2,91	1,073
OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	3,39	,963
PLAČA in druge materialne ugodnosti	3,27	1,071
odnosi s SODELAVCI	3,94	,836
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	3,39	,993
NAPITNINA	3,37	1,191
STALNOST ZAPOSLOTITVE	3,45	1,148
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	3,16	1,151
SVOBODA in samostojnost pri delu	3,56	1,082
UGLED dela	3,50	1,081
USTVARJALNOST dela	3,27	1,042
VARNOST dela	3,54	,994
NEPOSREDNI VODJA	3,42	,973
ZANIMIVOST dela	3,59	,941
STRANKE	3,53	,891
Povprečje za Zadovoljstvo z delovno situacijo	3,417	1,010

Iz podatkov je razvidno, da so odnosi s sodelavci ocenjeni najvišje (3,94), medtem ko so možnosti napredovanja ocenjene najnižje (2,91). Povprečje za splošno zadovoljstvo z delovno situacijo je 3,417, kar kaže na splošno pozitivno, vendar raznoliko zadovoljstvo med zaposlenimi.

Tabela 4 prikazuje povprečne vrednosti (Mean) in standardne deviacije (SD) za trditve, ki se nanašajo na vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih. Tukaj je podrobnejša interpretacija vsake trditve:

- **V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo:** (Povprečje: 3,66; Standardna deviacija: 1,088) Napitnina motivira zaposlene, da se bolj potrudijo in kakovostneje opravijo svoje delo. Raznolikost odgovorov je zmerna.
- **V kolikor prejmem napitnino, sem prijaznejši do stranke:** (Povprečje: 3,45; Standardna deviacija: 1,220) Napitnina prispeva k prijaznejšemu ravnanju s strankami. Raznolikost odgovorov je nekoliko večja.
- **To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo z strankami:** (Povprečje: 3,51; Standardna deviacija: 1,264) Ta trditev prejema mešane odzive, povprečje kaže, da mnogi menijo, da napitnina vpliva na delo s strankami, vendar so odgovori zelo raznoliki.
- **Ko prejmem napitnino, čutim zadovoljstvo, saj je moja aktivnost prinesla rezultat:** (Povprečje: 4,26; Standardna deviacija: 0,705) Zaposleni se zelo strinjajo, da jim prejetje napitnine prinaša zadovoljstvo. Raznolikost odgovorov je nizka.
- **To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje počutje:** (Povprečje: 2,76; Standardna deviacija: 1,128) Večina anketirancev meni, da napitnina vpliva na njihovo počutje, vendar so odgovori precej raznoliki.
- **Poleg plače in dodatkov prejmem tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa:** (Povprečje: 2,82; Standardna deviacija: 1,099) Zaposleni se manj strinjajo s trditvijo, da bi zaradi napitnine delali izven rednega delovnega časa. Raznolikost odgovorov je zmerna.
- **Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo:** (Povprečje: 3,36; Standardna deviacija: 1,098) Napitnina je priznana kot finančni stimulator, vendar so odgovori zmerno raznoliki.
- **Ker so moji prihodki sestavljeni tudi iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost:** (Povprečje: 2,61; Standardna deviacija: 1,110) Zaposleni se manj strinjajo s trditvijo, da zaradi napitnine manj koristijo bolniško odsotnost. Raznolikost odgovorov je zmerna.
- **Napitnina me motivira za delo:** (Povprečje: 3,58; Standardna deviacija: 1,124) Večina anketirancev meni, da jih napitnina motivira za delo. Raznolikost odgovorov je zmerna.
- **Povprečje trditev za vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih:** (Povprečje: 3,33; Standardna deviacija: 1,09) Splošno povprečje kaže, da napitnina pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, z zmerno raznolikostjo odgovorov.

Iz zbranih podatkov je razvidno, da napitnina vpliva na motivacijo zaposlenih na različne načine, pri čemer ima največji vpliv na njihovo zadovoljstvo, ko jo prejmejo (povprečje 4,26). Najmanjši vpliv ima napitnina na zmanjšanje koriščenja bolniške odsotnosti (povprečje 2,61). Skupno povprečje (3,33) kaže na splošno pozitivno, vendar ne izjemno močno motivacijo zaradi napitnin.

Tabela 4: Vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih

	Mean	SD
V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato bolj kakovostno opravim delo.	3,66	1,088
V kolikor prejmem napitnino, sem bolj prijazen do stranke.	3,45	1,220
To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo s strankami.	3,51	1,264
Ko prejmem napitnino, čutim zadovoljstvo, saj je moja aktivnost prinesla rezultat.	4,26	,705
To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje počutje.	2,76	1,128
Poleg plače in dodatkov prejmem tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	2,82	1,099
Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	3,36	1,098
Ker so moji prihodki sestavljeni tudi iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	2,61	1,110
Napitnina me motivira za delo.	3,58	1,124
Povprečje trditev za Vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih	3,33	1,09

Razprava

Kako motivirani so hrvaški delavci za napitnino?

Zaposleni so zelo zadovoljni, ko prejmejo napitnino (4,26). To nakazuje, da napitnina pozitivno vpliva na njihovo čustveno počutje in občutek dosežka. To zadovoljstvo je jasno izraženo, saj ima nizko standardno deviacijo, kar pomeni, da so odgovori relativno enotni. Napitnina je pomemben motivacijski dejavnik, zlasti v smislu zadovoljstva zaposlenih in njihovega prizadevanja za kakovostno opravljeno delo. Njen vpliv na druge vidike, kot so zmanjšanje bolniške odsotnosti in pripravljenost za delo izven rednega delovnega časa, ni tako močan. Raznolikost odgovorov kaže na to, da je vpliv napitnine lahko odvisen od posameznikovih osebnih vrednot in delovnih pogojev.

Ali je napitnina ključni dejavnik, ki vpliva na njihovo storilnost in zadovoljstvo pri delu?

Napitnina pomembno vpliva na zadovoljstvo in storilnost zaposlenih, vendar ni edini dejavnik, ki vpliva na te vidike. Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pozitivno povezano z napitnino, medtem ko vpliv na storilnost kaže na to, da napitnina spodbuja boljše delo. Kljub temu napitnina ne vpliva močno na vse vidike zaposlitvenih odnosov, kot so bolniške odsotnosti in pripravljenost za dodatno delo. To pomeni, da je le eden od številnih dejavnikov, ki vplivajo na splošno motivacijo in uspešnost pri delu.

Zaključki in priporočila

Raziskava, ki je bila opravljena leta 2020 na vzorcu 114 hrvaških delavcev, je pokazala, da ima napitnina pomembno vlogo kot motivacijski dejavnik. Ugotovitve potrjujejo, da napitnina pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, saj se njihova čustva in občutek dosežka izboljšajo ob njenem prejemanju. Prav tako prispeva k večjemu trudu in boljši kakovosti dela, kar potrjuje njen vpliv na storilnost.

Kljub pozitivnim učinkom napitnine pa rezultati raziskave kažejo, da njen vpliv ni vseobsežen. Napitnina nima pomembnega vpliva na zmanjšanje bolniške odsotnosti in pripravljenost za delo izven rednega delovnega časa. To pomeni, da ni edini dejavnik, ki vpliva na te vidike delovnega življenja. Prav tako njen vpliv na prijaznost do strank in delo s strankami ni zelo močan. To nakazuje, da napitnina ni edina motivacija za izboljšanje teh področij.

Skupno povprečje raziskave potrjuje, da napitnina prispeva k pozitivni motivaciji, vendar je potrebno razumeti, da je le eden izmed številnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Organizacije, ki želijo izboljšati delovno motivacijo in zadovoljstvo svojih zaposlenih, bi se morale osredotočiti na celovit pristop, ki vključuje različne motivacijske strategije, poleg finančnih spodbud, kot so napitnine. Tako lahko dosežejo boljše rezultate in večjo zadovoljstvo med svojimi zaposlenimi.

Na podlagi raziskave o vplivu napitnine kot motivacijskega dejavnika vam priporočamo naslednje ukrepe za izboljšanje vašega zadovoljstva in storilnosti pri delu:

- **Povečajte svojo motivacijo z napitninami:** Ugotovljeno je, da napitnina pozitivno vpliva na vaše zadovoljstvo in kakovost dela. Čeprav ni edini dejavnik, si prizadevajte, da izkoristite to spodbudo za doseg višjih standardov v svojem delu. Osredotočite se na izboljšanje kakovosti vašega dela in angažiranosti, da bi povečali možnosti za prejemanje napitnin.
- **Aktivno iščite povratne informacije:** Povečanje prijaznosti do strank in izboljšanje storilnosti sta pomembna za vaše uspehe. Redno iščite povratne informacije od vaših nadrejenih in strank ter jih uporabite za izboljšanje vašega dela. To vam bo pomagalo bolje razumeti, kako vaše delo vpliva na zadovoljstvo strank in kako lahko izboljšate svoje storitve.
- **Sodelujte v dodatnih usposabljanjih:** Razširitev vaših veščin in znanj lahko poveča vašo vrednost v podjetju in pripomore k večjemu zadovoljstvu pri delu. Udeležujte se izobraževalnih programov in delavnic, ki vam lahko pomagajo izboljšati strokovne sposobnosti in osebne veščine.
- **Zavedajte se celovitega pristopa k motivaciji:** Čeprav napitnina igra pomembno vlogo, ne zanemarjajte drugih vidikov svoje motivacije in zadovoljstva pri delu. Posvetite se iskanju ravnotežja med delom in prostim časom ter vzpostavljanju zdravih delovnih navad. Razvijajte pozitivne odnose s sodelavci in nadrejenimi, saj lahko tudi ti vplivajo na vaše splošno zadovoljstvo.
- **Komunicirajte svoje potrebe:** Če imate specifične potrebe ali predloge za izboljšanje delovnih pogojev, jih odkrito in konstruktivno predstavite svojim nadrejenim. Povečanje vaše vidnosti in izražanje vaših potreb vam lahko pomaga pri doseganju boljših pogojev za delo in osebno zadovoljstvo.

S temi ukrepi lahko maksimizirate koristi, ki jih prinaša napitnina, in prispevate k večjemu zadovoljstvu in uspehu pri delu. Povečana angažiranost in nenehno iskanje možnosti za izboljšanje lahko pripomoreta k boljšim rezultatom in osebnemu zadovoljstvu na delovnem mestu.

Viri, literatura in opombe:

1. Aarabi, Mohammad Saeid, Indra Devi Subramaniam, in Abu Baker Almintisir Abu Baker Akeel. 2013. „Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry“. *Asian Social Science* 9(9):301.
2. Azar, Ofer H. 2010. „Tipping Motivations and Behavior in the U.S. and Israel“. *Journal of Applied Social Psychology* 40(2):421–57. doi: 10.1111/j.1559-1816.2009.00581.x.
3. Bernotaite, Zaneta. 2013. „Importance of motivational factors among young employees in the service sector“. *Copenhagen Business School*.
4. Van den Broeck, Anja, Joseph A. Carpini, in James Diefendorff. 2019. „Work Motivation: Where do the Different Perspectives Lead Us?“ uredil R. M. Ryan. *The Oxford Handbook of Human Motivation* 0.
5. Chow, Irene Hau-siu, in Irene Keng-Howe Chew. 2006. „The effect of alternative work schedules on employee performance“. *International Journal of Employment Studies* 14(1):105–30.
6. Clotildah, Kazembe, Mapingure Charity, Chimutingiza Felistas, in C. Tatenda. 2014. „The perceptions of employees towards tipping and motivation in the hotel industry“. *African Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure* 3(1).
7. Curtis, Catherine R., Randall S. Upchurch, in Denver E. Severt. 2009. „Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees“. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 10(3):253–69.
8. Dermody, Margot B., Marilyn Young, in Susan Lee Taylor. 2004. „Identifying job motivation factors of restaurant servers: insight for the development of effective recruitment and retention strategies“. *International journal of hospitality & tourism administration* 5(3):1–14.
9. Fernandez, Sébastien, Florian Dufour, Vânia Costa, Charlotte de Boer, Lohyd Terrier, in Philippe Golay. 2020. „Increasing tips in less than two hours: Impact of a training intervention on the amount of tips received by restaurant employees“. *Cornell hospitality quarterly* 61(1):98–107.
10. Gagné, Marylène, Jacques Forest, Marie-Hélène Gilbert, Caroline Aubé, Estelle Morin, in Angela Malorni. 2010. „The motivation at work scale: Validation evidence in two languages“. *Educational and psychological measurement* 70(4):628–46.
11. Grant, Adam M., in Jihae Shin. 2012. „Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research)“.
12. Harvey, Jean, Louis A. Lefebvre, in Elizabeth Lefebvre. 1997. „Flexibility and technology in services: a conceptual model“. *International Journal of Operations & Production Management* 17(1):29–45.
13. Kwortnik Jr., Robert J., W. Michael Lynn, in William T. Ross Jr. 2014. „Buyer Monitoring: A Means to Insure Personalized Service“. *Journal of Marketing Research* 46(5):573–83. doi: 10.1509/jmkr.46.5.573.
14. Latham, Gary P., in Craig C. Pinder. 2005. „Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century“. *Annu. Rev. Psychol.* 56:485–516.
15. Lavoie, Raymond, Kelley Main, JoAndrea Hoegg, in Wenxia Guo. 2020. „Employee Reactions to Preservice Tips and Compliments“. *Journal of Service Research* 109467052096023. doi: 10.1177/1094670520960231.
16. Leonard, Nancy H., Laura L. Beauvais, in Richard W. Scholl. 1999. „Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes“. *Human relations* 52:969–98.
17. Lynn, M. 2006. „Tipping and Its Alternatives: A Comparison of Tipping, Service Charges, and Service-Inclusive Pricing“.
18. Lynn, M., R. J. Kwortnik, in M. C. Sturman. 2011. „Voluntary tipping and the selective attraction and retention of service workers in the USA: an application of the ASA model“. *International Journal of Human Resource Management* 22(9):1887–1901.
19. Pinder, Craig C. 2014. *Work motivation in organizational behavior*. psychology press.
20. Podnar, Klement, in Ursa Golob. 2010. „Friendly flexible working practices within the internal marketing framework: a service perspective“. *The Service Industries Journal* 30(11):1773–86.
21. Pratiwi, Elok Cahyaning, in Mila Hariani. 2023. „Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Tingkat Retensi Karyawan di Industri Jasa“. *Journal of Trends Economics and Accounting Research* 4(2):563–68.
22. Rani, Rekha, in Sameer Kumar-Lenka. 2012. „Motivation and work motivation: concepts, theories & researches“. *International Journal of Research in IT & Management* 2(8):4–6.
23. Raspor, Andrej. 2017. „Dejavniki, ki vplivajo na pogostost in višino prejete napitnine: analiza predhodnih raziskav“. *Mednarodno inovativno poslovanje* 9(1).
24. Raspor, Andrej, Gozdana Miglič, Goran Vuković, in Blaž Rodič. 2013. „The role of tipping in reducing labour costs“. Str. 886–98 v *Pametna organizacija:32. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti*. Portorož: Kranj : Moderna organizacija.
25. Ribeaux, Peter, Stephen E. Poppleton, Peter Ribeaux, in Stephen E. Poppleton. 1978. „Motivation and Work“. *Psychology and Work: an introduction* 121–36.
26. Riley, Michael, in Andrew Lockwood. 1997. „Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting“. *International Journal of Operations & Production Management* 17(4):413–19.
27. Schmidt, Rainer. 2006. „Flexibility in Service Processes.“ v *BPMDS*. Citeseer.
28. Sehkan, Shobana Nair, in Daniela Sevcikova. 2011. „‘All aboard’: Motivating service employees on cruise ships“. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 18(1):70–78.
29. University of Ljubljana Faculty of Social Sciences Centre for Social Informatics. 2022. „EnKlikAnketa (1KA) OneClickSurvey“. Pridobljeno (<https://www.1ka.si/d/sl>).
30. Verdú-Jover, Antonio J., F. Javier Lloréns-Montes, in Víctor J. García-Morales. 2004. „The concept of fit in services flexibility research: an empirical approach“. *International journal of service industry management* 15(5):499–514.
31. Wildes, Vivienne J. 2008. „Should I stay or should I go? Motivation to work in foodservice“. *Journal of Foodservice Business Research* 11(3):286–94.
32. Xin, Jiang, in Wu Liping. 2011. „The literature reviews on service flexibility theory“. Str. 1–5 v *2011 International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)*. IEEE.

ANDREJ RASPOR / je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved in uni. dipl. org. dela. Ima več kot 39 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Je avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

BOJAN MACUH / je dr. edukacijskih ved in mag. sociologije. Je avtor in soavtor znanstvenih in strokovnih monografij, priročnikov ter več znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. S svojimi prispevki kot avtor in soavtor je sodeloval na več mednarodnih znanstvenih konferencah. Hkrati je avtor tudi več leposlovnih del za odrasle, mladino in otroke.

Povzetek: Z raziskavo smo želeli raziskati kako delodajalci v Bosni in Hercegovini urejajo in izrabljajo napitnino za povečanje motivacije in fleksibilnosti dela njihovih zaposlenih. Podatki so bili zbrani s pomočjo ankete v letu 2021. Slabost te raziskave je majhen odziv delodajalcev, saj se jih je odzvalo le 22. Rezultati ankete v Bosni in Hercegovini kažejo, da delodajalci menijo, da je napitnina pomemben dejavnik motivacije zaposlenih. Večina delodajalcev (76 %) dovoljuje zbiranje napitnin, vendar 71 % nima urejenega sistema delitve. To kaže, da je sistem še v povojih. Glede motivacijskih dejavnikov so materialne spodbude, kot so dobra plača (4,62) in prejeta napitnina (4,54), ključne za zadovoljstvo zaposlenih. Vpliv napitnin na fleksibilnost dela je pokazal, da zaposleni čutijo zadovoljstvo, ko prejmejo napitnino (4,14) in so prijaznejši do gostov (3,86). Prejemanje napitnine spodbuja boljše izvajanje storitev (3,81), vendar ne vpliva bistveno na pripravljenost za delo izven rednega časa (3,19) ali na počutje zaposlenih (2,95). Skupno rezultati kažejo, da so napitnine pomembne za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, vendar niso edini dejavnik. Drugi vidiki, kot so delovno okolje in možnosti za napredovanje, prav tako igrajo pomembno vlogo. Organizacije bi morale razmisliti o celovitem pristopu k motivaciji, ki vključuje ustrezne finančne in ne-finančne spodbude, da bi povečale delovno uspešnost in dolgoročno uspešnost podjetja.

Ključne besede: napitnina, delodajalci, delo, nagrajevanje, motivacij, fleksibilnost, Bosna in Hercegovina.

SOCIOLOŠKI VIDIKI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH Z NAPITNINO V BOSNI IN HERCEGOVINI Z VIDIKA DELODAJALCEV

Uvod

Sodobne družbe se soočajo z izzivom, kako združiti potrebe podjetij in zaposlenih po različnih oblikah fleksibilnosti, tako nagrajevanja kot tudi delovnega časa (Lipičnik, 2000). V storitvenih dejavnostih, kjer se srečamo še z napitninami, se zastavlja tudi vprašanje, ali lahko napitnine vključimo v variabilni del nagrajevanja in tako povečamo fleksibilnost dela (Vuković in Raspor, 2010). Organizacije se vse bolj zanimajo za zagotavljanje prožnosti pri nagrajevanju. Ta pristop spodbujajo razmere na trgu in drugačne generacije, ki so vstopile na trg dela.

Fleksibilnost dela je termin, o katerem se razpravlja že dalj časa (Lever-Tracy, 1988), a za mlade postala vse pomembnejša v sodobni delovni kulturi (Mulcahy, 2016). Mladi iščejo prilagodljive delovne možnosti, ki jim omogočajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter izpolnjevanje njihovih individualnih potreb in interesov. Ta trend je deloma posledica sprememb v družbi, ki vse bolj cenijo ravnovesje med delom in življenjem pa tudi tehnoloških in gospodarskih sprememb, ki omogočajo delo na daljavo in samozaposlitev. Za mlade je fleksibilnost dela lahko ključnega pomena pri iskanju zaposlitve, saj omogoča prilagajanje delovnega urnika študiju, prostovoljnemu delu, hobiem ali drugim obveznostim. Poleg tega fleksibilnost omogoča prilagajanje različnim življenjskim situacijam, kot so potovanja, selitve ali skrb za družino. Vendar pa obstajajo tudi izzivi in omejitve, ki so povezane s fleksibilnostjo dela za mlade. Nekateri npr. morda težje najdejo stabilno zaposlitev, ali se soočajo s pomanjkanjem socialnih in finančnih koristi, ki jih prinaša tradicionalna zaposlitev. Poleg tega lahko prekomerna fleksibilnost vodi v preobremenjenost, ali težave pri vzpostavljanju delovnih rutin in stikov s sodelavci. Kljub izzivom pa je fleksibilnost dela za mlade priložnost za razvoj samostojnosti, pridobivanje raznovrstnih izkušenj in uresničevanje njihovih kariernih ciljev. Pomembno je, da se mladi zavedajo svojih potreb in meja ter aktivno iščejo priložnosti, ki jim omogočajo uravnoteženo in izpolnjujoče delovno življenje.

Delodajalci pa začenejo ugotavljati, da je prožnost zaposlenih omejena. Čeprav so razlogi za to lahko objektivni (na primer pomanjkanje zakonskih predpisov ali stroški prevoza na delo), v nekaterih primerih osebni pogledi zaposlenih ovirajo težave. V takšnih situacijah je podjetje veliko bolj omejeno pri svojih prizadevanjih za ponujanje večje prožnosti svoji delovni sili. Raziskovalni problem, ki se pri tem pojavlja, je naslednji: Ali je mogoče opredeliti značilnosti in situacije, v katerih so zaposleni pripravljeni sprejeti prožne pogoje delovnega časa in prostora? Cilj študije je nakazati, kako povečati prožnost dela s stališča zaposlenih.

Motiviranje zaposlenih je ključnega pomena za uspeh vsakega podjetja. V Bosni in Hercegovini je napitnina prisotna, a ne pogost način za sistematično variabilno nagrajevanja zaposlenih za dobro opravljeno delo. Zelo malo pa je raziskav o motiviranju zaposlenih z napitnino v Bosni in Hercegovini. Le-te kažejo, da je napitnina pomemben dejavnik motivacije za zaposlene v tem sektorju in tudi, da obstaja veliko različnih mnenj o tem, kako jo je najbolje razdeliti med zaposlene.

V prispevku bomo z vidika delodajalcev raziskali sociološke vidike motiviranja zaposlenih z napitnino v Bosni in Hercegovini. Obstaja veliko različnih mnenj o tem, kako jo je najbolje razdeliti med zaposlene. Sami poizkušamo raziskati te vidike neposredno pri delodajalcih.

Pregled literature

Napitnina

Potrošniki pogosto puščajo denarna darila v obliki napitnin storitvenim delavcem. Razlogi za to vedenje so lahko različni, med drugim želja po pomoči zaposlenim, nagrajevanju dobrih storitev, spodbujanju prihodnjih dobrih storitev, dvigu družbenega statusa ali spoštovanja, izogibanju družbenim sankcijam in izpolnjevanju notranjih družbenih obveznosti (Lynn, 2015). Čeprav so bili ti motivi predlagani kot možne razlage za dajanje napitnin, je presenetljivo malo raziskav dejansko preučevalo njihov vpliv. Še manj pa je raziskav, kako je napitnina urejena na nivoju delodajalcev. Nekaj tovrstnih je opravil prvi avtor tega prispevka. Nanašale so se na sistematičen pregled ureditev v posameznih državah bivše Jugoslavije.

Obstaja veliko različnih teorij o motivaciji zaposlenih. Nekatere teorije se osredotočajo na zadovoljstvo zaposlenih, druge pa na nagrajevanje. Vloga napitnine pri motiviranju zaposlenih je še vedno predmet razprave. Nekateri raziskovalci menijo, da napitnina lahko poveča motivacijo zaposlenih drugi pa, da ima lahko negativen vpliv na delovno moralo, saj lahko pride do tekmovanja med zaposlenimi, kdo bo prejel višjo napitno in kdo bo nudi višji servis strankam.

Ureditev dajanja napitnin s strani delodajalcev je zapleteno vprašanje s pravnimi, gospodarskimi in socialnimi posledicami. Zlasti delodajalci v gostinstvu in gostinstvu se morajo zavedati lokalnih predpisov. Tako v ZDA to ureja Zakona o poštenih delovnih standardih o plačah za napitnine (Bouvier Robinson, 2011). Vendar pa obstajajo dokazi, da številni delodajalci ne upoštevajo teh predpisov, kar vodi do morebitnih pravnih in finančnih posledic (Schmidgall in Tarras, 1995). Dajanje napitnin ima tudi vlogo pri storitvenem odnosu, pri čemer si osebje in stranke razlagajo različne prakse (Auriacombe in Cova, 2014). Povečana avtonomija delavcev povzročila upad dajanja napitnin (Duhaime in Woessner, 2019). Individualizem v storitveni dejavnosti ni zaželen. Potrebno je delovati timsko. Za kakovostno storitev so odgovorni vsi. Kljub tem izzivom se napitnine obravnavajo kot dragocena družbena institucija, ki spodbuja sodelovanje, kot rešitev pa je predlagana odprava pravnih omejitev združevanja napitnin (Estreicher in Nash, 2018). In v tem prispevku se bomo osredotočili prav na ta vidik. Zanima nas, ali delodajalci zbirajo napitnine v enoten fond in ga potem po dogovorjenem ključu med zaposlene ali pa dopuščajo zgolj individualne napitnine.

Motivacija

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 (Alberdi, 1990, 28). Ta perspektiva poudarja, da motivacija ni le preprost koncept, ampak kompleksen sistem notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na naše vedenje. Hersey, Blanchard in Alberdi nakazujejo, da je motivacija povezana z željo po doseganju ciljev, izpolnjevanju potreb in zadovoljevanju želja. Poleg tega pa gre pri motivaciji tudi za proces prepoznavanja in vrednotenja različnih spodbud ter izbire najbolj primernih načinov za doseg želenih rezultatov. To pomeni, da motivacija ni zgolj enkratni pojav, ampak dinamičen proces, ki se nenehno spreminja in prilagaja glede na okoliščine, cilje in osebne preference. Razumevanje motivacije je ključno za razvoj učinkovitih strategij vodenja in upravljanja ljudi v organizacijah, saj lahko motivirani zaposleni prispevajo k večji produktivnosti, inovativnosti in zadovoljstvu pri delu. Zato je pomembno, da voditelji in managerji razumejo različne vidike motivacije ter ustvarijo spodbudno delovno okolje, ki bo posameznikom omogočilo uresničevanje njihovega polnega potenciala.

Beseda *motivacija* izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni »premik, korak, akcija« (Hodgetts & Altman, 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 in Altman, 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. To pomeni, da motivacija ne le vpliva na naše vedenje, ampak tudi usmerja naše odločitve in dejansko vodi k izvajanju dejanj, ki nas približajo našim ciljem.

Pri razpravi o motivaciji in motivih je zanimivo to, da skoraj vedno (Boddy & Paton, 1998, 183) poteka iz perspektive menedžerja. Menedžerje zanima predvsem, kako lahko motivirajo svoje podrejene. Nenazadnje, menedžerji cenijo motivirane zaposlene, ker so po naravi bistveno bolj zavzeti in dajejo višjo kakovost 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, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila (Denny, 1997). 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 vpeljuje motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na povečano zavzetost zaposlenih pri delu, je lahko eden največjih, če ne celo največji uspeh organizacije.

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 (Kim, 2003, 15) naj bi tako opogumljali nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar sicer ne bi mogel začeti ali končati sam. To pomeni, da je motivacija ključnega pomena za spodbujanje produktivnosti in doseg poslovnih ciljev. Sistem motiviranja in nagrajevanja bi moral zato ustrezati specifičnim potrebam in motivacijam zaposlenih, hkrati pa podpirati skupne cilje podjetja. Ko se zaposleni počutijo motivirane in nagrajene za svoje delo, so bolj zadovoljni, zavzeti in pripravljeni prispevati k uspehu organizacije.

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. Kar nekaj je preizkušenih načinov, kako ustrezno motivirati in nagraditi delavce (Buckingham in Coffman, 2014; Lencioni, 2010; Pink, 2011):

- **Pohvale in priznanje:** Redno izražanje pohvale za dobro opravljeno delo lahko močno poveča motivacijo zaposlenih. Zaposleni se cenijo in počutijo pomembne, kar lahko spodbudi njihovo nadaljnjo produktivnost in predanost.
- **Napredovanje in razvojne priložnosti:** Ponujanje priložnosti za napredovanje in razvoj kariere je ključnega pomena za zadrževanje talentiranih zaposlenih. Omogočanje možnosti za pridobivanje novih veščin, prevzemanje večjih odgovornosti in napredovanje na hierarhični lestvici lahko deluje kot močan motivacijski dejavnik.
- **Ugodno delovno okolje:** Ustvarjanje pozitivnega in podporno delovnega okolja je ključnega pomena za ohranjanje motivacije zaposlenih. To vključuje spoštljiv odnos med sodelavci, jasno komunikacijo, možnosti za sodelovanje in timsko delo ter ustrezno ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Sem spada tudi fleksibilnost dela.
- **Finančne nagrade in ugodnosti:** Kljub temu da niso edini motivacijski dejavnik, so finančne nagrade še vedno pomembne. Pravično plačilo, bonusi za doseganje ciljev in druge finančne spodbude lahko delujejo kot učinkovit motivacijski mehanizem.
- **Udeležba pri odločanju:** Vključevanje zaposlenih pri odločanju in dajanje priložnosti za izražanje mnenja lahko okrepi njihov občutek pripadnosti in motivacijo za uspeh podjetja.
- **Drugo:** Karierni razvoj in ustreznost kultura podjetja

Sistem motiviranja in nagrajevanja bi moral biti prilagodljiv in se prilagajati specifičnim potrebam in motivacijam zaposlenih, obenem pa podpirati cilje in vrednote podjetja. S tem lahko ustvari trajno zadovoljstvo in predanost zaposlenih ter prispeva k uspehu organizacije.

Povezanost napitnine z motivacijo

Napitnina pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih, tako s pozitivnimi kot z negativnimi učinki. Lahko služi kot motivacijsko orodje za tiste, ki prejemajo napitnine, lahko pa tudi demotivira tiste, ki jih ne prejemajo. Delitev napitnin, ne glede na to, ali je regulirana ali ne, prav tako igra vlogo pri motivaciji zaposlenih (Clotildah idr., 2014) (Raspor in Rozman, 2017). V kolikor je ta regulirana, zaposleni ne posvečajo toliko individualnemu odnosu do gosta. Vedo namreč, da bo napitnina rezultat timskega dela. Napitnine poganjajo predvsem hvaležnost, družbene norme in zavedanje, da je dohodek zaposlenih odvisen od napitnin (Azar, 2010). Tako bo gost nagradil boljše storitve in kaznoval slabše storitve. Zavedanje zaposlenih, da lahko vplivajo na samo pogostost in višino, je pri tem ključno. Poleg tega lahko napitnine spodbujajo zdravo konkurenco med zaposlenimi in spodbujajo k višjemu standardu storitev. Vendar pa lahko tudi povzročijo napetost med zaposlenimi in celo negativno konkurenco. Vzpostavitev jasnega sistema delitve napitnin, ki temelji na poštenosti, transparentnosti in spodbujanju skupinskega dela, je ključnega pomena. Prav tako je pomembno, da se zaposleni zavedajo svojega vpliva na znesek in pogostost napitnin ter se zavedajo pomena zagotavljanja kakovostnih storitev za goste. S tem se lahko ustvari okolje, ki spodbuja motivacijo in zadovoljstvo tako zaposlenih kot gostov.

Dojemanje napitnine kot nagrade ali dodatnega zaslužka se med zaposlenimi razlikuje (Tužba, 2020) (Watulingas, 2019). Nekateri niti ne želijo napitnin in raje iščejo zaposlitev, kjer je jasno plačilo v naprej. Vendar pa Spremljanje kupcev, kot je prostovoljno dajanje napitnin, lahko izboljša kakovost storitev in motivira zaposlene (Kwortnik Jr., Lynn in Ross Jr., 2014). Individualne razlike v motivaciji za dajanje napitnin, kot je želja po pomoči storitvenim delavcem ali izpolnjevanju družbenih obveznosti, prav tako vplivajo na vedenje glede dajanja napitnin (Lynn, 2015). Pomembno je razumeti, da napitnine niso vedno enako dojene ali cenjene med zaposlenimi in gosti, ter da se motivacija za dajanje in sprejemanje napitnin lahko razlikuje glede na individualne preference, vrednote in okoliščine. Kljub temu pa lahko spremljanje napitnin v nekaterih primerih spodbudi kakovost storitev in motivacijo zaposlenih še posebej, če je deljenje napitnin pošteno in transparentno urejeno.

Fleksibilnost

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 & 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, 1984):

- **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.

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.

Fleksibilnost dela je termin, o katerem se razpravlja že dalj časa. Nanaša se na različne oblike in pogoje dela, ki omogočajo prilagoditev delovnega časa, kraja dela in načina dela glede na potrebe zaposlenih in delodajalcev. Med glavne oblike fleksibilnosti dela sodijo (Christensen in Schneider, 2011) (Mulcahy, 2016):

- **Prilagodljiv delovni čas:** Zaposleni imajo možnost prilagajanja začetka in konca delovnega dne, kar omogoča boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.
- **Delo na daljavo (telecommuting):** Omogoča zaposlenim, da delajo izven tradicionalnega delovnega okolja, pogosto iz doma, kar zmanjšuje potrebo po vsakodnevnem prevozu na delovno mesto.
- **Skrajšan delovni čas (part-time work):** Zaposleni delajo manj ur na teden kot običajno, kar omogoča večjo prilagodljivost za tiste z drugimi obveznostmi, kot so starševske ali študijske obveznosti.
- **Priložnostno delo (gig work):** Delavci opravljajo kratkotrajna, začasna dela, pogosto preko platform za posredovanje dela, kar omogoča večjo prilagodljivost glede izbire delovnih projektov in urnika.
- **Delitev delovnega mesta (job sharing):** Dva ali več zaposlenih si deli eno delovno mesto, pri čemer vsak prevzame del delovnih nalog in delovnega časa.

V sodobnem delovnem okolju fleksibilnost dela postaja vse bolj pomembna, saj organizacije iščejo načine za prilagajanje hitrim spremembam in povečanje konkurenčnosti, hkrati pa želijo privabiti in zadržati talentirane zaposlene.

Povezanost napitnine s fleksibilnostjo

Povezanost med napitnino in fleksibilnostjo dela se kaže v več segmentih. Dva pomembna vidika delovnega razmerja sta napitnina in fleksibilnost dela zaposlenih. Machete (2019) obravnava možnost prejemanja napitnine na različnih stopnjah in poudarja ekonomske koristi tega pristopa. Burdín (2019) in Zapf (2017) raziskujeta vlogo zastopanja zaposlenih in značilnosti delodajalca pri spodbujanju prožnosti dela, pri čemer Burdín ugotavlja pozitiven vpliv na ureditev prožnega delovnega časa, saj zaposleni delajo takrat ko je večje število strank. Skowron-Mielnik (2021) in Whyman (2015) se osredotočata na značilnosti in situacije, ki vplivajo na sprejemanje prožnih delovnih pogojev pri zaposlenih, pri čemer Whyman ugotavlja pozitivno povezavo med praksami prožnosti na delovnem mestu in kazalniki uspešnosti. Rajora (2010) in Swanberg (2008) ponujata vpogled v pravne in praktične vidike napitnine oziroma fleksibilnosti dela. Whittard (2007) izpostavlja izzive in priložnosti delavcev s polnim delovnim časom pri doseganju fleksibilnosti delovnega časa. Raznolika raziskava o povezavi med napitnino in fleksibilnostjo dela vsebuje pomembne uvide, ki lahko vodijo k boljšemu razumevanju dinamike delovnih odnosov in organizacijskih praks. Izpostavlja se, kako napitnine lahko vplivajo na motivacijo in uspešnost zaposlenih ter kako lahko prakse fleksibilnosti dela doprinesejo k zadovoljstvu zaposlenih in učinkovitosti organizacije. Raziskave, kot je tista avtorjev Machete, Burdín, Skowron-Mielnik in drugih, poudarjajo pomembnost ekonomskih in organizacijskih koristi, ki jih lahko prinese vpeljava napitnin ter

ureditev prožnih delovnih pogojev. Spremembe v delovnih praksah in politikah lahko vplivajo na dožemanje delovnega mesta s strani zaposlenih ter spodbujajo pozitivno delovno okolje in produktivnost. Poleg tega pa se s poglobljenim razumevanjem izzivov in priložnosti, ki jih prinaša fleksibilnost dela, kot je razvidno iz del avtorjev Whyman, Swanberg in Whittard, lahko oblikujejo boljše strategije upravljanja s človeškimi viri in organizacijske politike, ki ustrezajo potrebam tako zaposlenih kot organizacije. Celovit vpogled v to kompleksno povezavo lahko pomaga organizacijam oblikovati bolj prilagodljive in učinkovite delovne procese ter povečati zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih.

Metodologija

Za raziskavo socioloških vidikov motiviranja zaposlenih z napitnino v Bosni in Hercegovini z vidika delodajalcev smo izvedli anketo med 22 delodajalci iz različnih panog. Anketa je vključevala vprašanja o tem, kako delodajalci vidijo vlogo napitnine pri motiviranju zaposlenih, o njihovih sistemih delitve napitnine in o izzivih, s katerimi se soočajo pri motiviranju zaposlenih z napitnino.

Našo populacijo predstavljajo delodajalci v Bosni in Hercegovini. Vzorec po čiščenju podatkovne baze vsebuje 22 deležnikov. Raziskava je bila izvedena s pomočjo orodja 1ka v času od 15. 1. do 15. 3. 2021. Gre za priložnostni vzorec, ki maksimalne naključnosti ne more zagotoviti. Izbira vzorca temelji na spletnem anketiranju, ki je v zadnjih desetletjih sprejeto kot dovolj zanesljivo orodje pri vprašanju zagotovitve vzorca. Največ podjetij je bilo tistih z 10 zaposlenimi (77 %), d. o. o. (60 %), gostinstva (72 %) in v privatni lasti (95 %). Bolj natančno strukturo vzorca prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Struktura vzorca

		F	VP
Organizacijska struktura	d. d.	6	27,27 %
	d.o.o.	13	59,09 %
	s. p.	2	9,09 %
	Drugo	1	4,55 %
	Skupaj:	22	100 %
Število zaposlenih	Mikro (do 10 zaposlenih)	17	77,27 %
	Majhne (do 50 zaposlenih)	4	18,18 %
	Srednje (do 250 zaposlenih)	1	4,55 %
	Velike družbe (nad 250 zaposlenih)	0	0,00 %
	Skupaj:	22	100 %
Dejavnost	Gostinstvo	16	72,73 %
	Igralništvo	1	4,55 %
	Frizerski ali lepotini salon	2	9,09 %
	Bencinski servis	2	9,09 %
	Drugo	1	4,55 %
	Trgovina	0	0,00 %
	Skupaj:	22	100 %
Lastništvo podjetja	Privatna	21	95,45 %
	Javna/državna	0	0,00 %
	Javno/zasebna	1	4,55 %
	Skupaj:	22	100 %

Raziskava je bila empiričnega značaja in je bila izvedena s strukturirano anketo zaprtega tipa, ki je vsebovala petstopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico od 1 (popolnoma nezadovoljen/sploh se ne strinjam) do 5 (zelo zadovoljen/popolnoma se strinjam), s katero smo želeli kvantificirati stopnjo zadovoljstva zaposlenih, delovno okolje ter stopnjo vpliva napitnine na njihovo zadovoljstvo in željo po delu. Glavni cilj je bil analizirati problematiko, opredeljeno v uvodu v delo. Tj., kako delodajalci v gledajo na napitnine, ki jih prejmejo zaposleni in kako so le te urejene.

Pridobljene podatke smo obdelali s programsko opremo IBM Statistic Package for Social Science (SPSS) verzija 20. Anketirance smo prosili, da anketo izpolnijo elektronsko.

Rezultati

Rezultati ankete kažejo, da delodajalci v Bosni in Hercegovini na splošno menijo, da je napitnina pomemben dejavnik motivacije zaposlenih. Večina delodajalcev ima sistem delitve napitnine, vendar se sistemi med podjetji močno razlikujejo. Najpogostejši sistem je, da se napitnina razdeli med zaposlene, ki so neposredno sodelovali pri storitvi strankam. Vendar pa nekateri delodajalci napitnino razdelijo tudi med druge zaposlene, kot so kuharji in čistilci.

Večina (Tabela 2) dovoljuje zbiranje napitnin (76 %), vendar nimajo urejenega sistema zbiranja napitnine (71 %). Prav tako niso do napitnin neposredno vključeni tudi drugi, ki so vključeni v opravljanje storitev (71 %). Dobljeni rezultati kažejo na dejstvo, da je sistem razdeljevanja še v povojih.

Tabela 2: Ureditev napitnin na ravni podjetja

		F	VP
Dovoljujete pobiranje napitnine?	DA.	19	76,0 %
	NE.	2	8,0 %
	Ne bi želel odgovarjati.	4	16,0 %
	Skupaj:	25	100 %
Urejen sistem zbiranja in delitve napitnine.	DA.	5	23,8 %
	NE.	15	71,4 %
	Ne bi želel odgovarjati.	1	4,8 %
	Skupaj:	21	100 %
So do napitnine poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	DA.	5	23,8 %
	NE.	15	71,4 %
	Ne bi želel odgovarjati.	1	4,8 %
	Skupaj:	21	100 %

Anketiranci so nadalje odgovarjali na vprašanja o glavnih motivatorjih (Tabela 3), ki vplivajo na zaposlene, ko gre za boljše izvajanje storitev in večjo delovno uspešnost. Iz dobljenih rezultatov sklepamo, da sta glavna dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo zaposlenih: dobra plača (denar) (4,62), prejeta napitnina (4,54); sistem nagrajevanja (4,44); dobro opravljeno delo (4,23); medsebojni odnosi v skupini, v kateri vsakodnevno delajo (4,15); kot zadnje pa je zadovoljen gost (4,03).

Tabela 3: Motivacijski dejavniki

	Mean	SD
Zadovoljen gost.	4,03	,778
Dobro opravljeno delo.	4,23	,667
Sistem nagrajevanja.	4,44	,718
Dobra plača (denar).	4,62	,544
Prejeta napitnina.	4,54	,555
Medsebojni odnosi v skupini, v kateri vsakodnevno delajo.	4,15	,745

Rezultati ankete kažejo, da so materialni motivatorji, kot so dobra plača in prejeta napitnina, ključni za zadovoljstvo zaposlenih, kar je v skladu z uveljavljenimi teorijami motivacije, kot je npr. Hierarhija potreb Abrahama Maslowa. To poudarja pomembnost zagotavljanja primernih finančnih spodbud za zaposlene, ki lahko pomembno vplivajo na njihovo motivacijo in predanost delu. Poleg tega pa so tudi ne-materialni motivatorji, kot so priznanje za dobro opravljeno delo in pozitivni medsebojni odnosi, pomembni za zadovoljstvo zaposlenih. Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, kjer se zaposleni počutijo cenjene in vključene, lahko prav tako pomembno prispeva k njihovi motivaciji in angažiranosti. Ti rezultati tudi nakazujejo, da so zadovoljni gostje, čeprav na nižjem mestu, vseeno pomemben dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih. To lahko nakazuje na povezanost med zadovoljstvom gostov in zadovoljstvom zaposlenih ter poudarja pomembnost skupinskega pristopa k doseganju skupnih ciljev.

Na podlagi teh ugotovitev bi organizacije morale razmisliti o svojih politikah nagrajevanja, komunikaciji in razvoju delovnega okolja, da bi zagotovile celovit pristop k motivaciji zaposlenih in povečale njihovo delovno uspešnost ter dolgoročno uspešnost organizacije. Vsled tega nas zanima njen vpliv na fleksibilnost (Tabela 4).

Tabela 4: Motivacij in fleksibilnost

	Mean	SD
V kolikor dobijo napitnino, se bolj potrudijo in zato bolj kakovostno opravijo delo.	3,81	0,93
V kolikor prejemajo napitnino, so bolj prijazni do gosta.	3,86	1,01
To, da prejemajo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo delo z gosti.	2,57	1,03
Ko prejemajo napitnino, čutijo zadovoljstvo, saj je njihova aktivnost prinesla rezultat.	4,14	0,57
To, da dobijo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo počutje.	2,95	0,97
Ker poleg plače in dodatkov prejemajo tudi napitnino, so pripravljeni delati izven rednega delovnega časa.	3,19	0,98
Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	3,86	0,65
Ker so prihodki zaposlenih sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristijo bolniško odsotnost.	2,80	0,95
Če lahko napitnino sprejemajo neposredno v "žep" in jim je ni potrebno deliti s sodelavci, so pripravljeni delati podaljšani delovni čas.	3,14	0,96

Vsekakor je pozitivno to da »Ko prejemajo napitnino, čutijo zadovoljstvo, saj je njihova aktivnost prinesla rezultat« (4,14). Ocenjujejo, da »Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo« (3,86). Tudi trditev »V kolikor prejemajo napitnino, so prijaznejši do gosta« (3,86), daje dodane argumente zakaj jim je finančna motivacija tako pomembna. Iz tega sledi, da »V kolikor dobijo napitnino, se bolj potrudijo in zato kvalitetnejše izvedejo delo« (3,81).

Vsekakor pa vidik tega, da jim ni napitnina najpomembnejša, kaže trditev »Ker poleg plače in dodatkov prejemajo tudi napitnino, so pripravljeni delati izven rednega delovnega časa« (3,19) in »Če lahko napitnino sprejemajo neposredno v "žep" in jim je ni potrebno deliti s sodelavci, so pripravljeni delati podaljšani delovni čas« (3,14). »To, da dobijo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo počutje« (2,95); »Ker so prihodki zaposlenih sestavljeni pretežno iz napitnine, manj koristijo bolniško odsotnost« (2,80). Kontrolno vprašanje »To, da prejemajo napitnino, v ničemer ne vpliva na njihovo delo z gosti« (2,57), pa daje verodostojnost raziskave, saj je nizko ocenjeno.

Ocena trditev iz ankete med delodajalci ponuja vpogled v kompleksnost dojemanja napitnin med zaposlenimi. Visoka ocena trditve, da zaposleni občutijo zadovoljstvo ob prejemu napitnine, kaže na to, da cenijo priznanje za svoje delo in se počutijo motivirane ob konkretnih rezultatih svojega truda. Prav tako visoka ocena, ki napitnino uvršča med finančne stimulatorje za delo, potrjuje pomen finančnih spodbud pri motivaciji zaposlenih. Ocena, da zaposleni postanejo prijaznejši do gostov ob prejemu napitnine, nakazuje na to, da lahko finančna motivacija vpliva na delovno vedenje zaposlenih in njihovo interakcijo s strankami. Podobno visoka ocena trditve, da se zaposleni bolj potrudijo in izvedejo delo bolj kakovostno ob prejemu napitnine, kaže na to, da lahko prejetje dodatnih sredstev spodbudi k večjemu angažiranju in učinkovitemu delu.

Nižje ocene trditev, ki govorijo o manjšem vplivu napitnin na delo izven rednega delovnega časa, počutje zaposlenih in njihovo delo z gosti, pa kažejo na to, da napitnine niso edini ali najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na te vidike delovnega življenja. To nakazuje, da imajo lahko druge spodbude, kot so npr. delovno okolje, medosebni odnosi in možnosti za napredovanje, pomembnejšo vlogo pri celotni motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. Celotno sliko dopolnjuje nižja ocena trditve, ki trdi, da zaposleni manj koristijo bolniško odsotnost, če so njihovi prihodki odvisni pretežno od napitnin. To lahko kaže na to, da se zaposleni zaradi odvisnosti od napitnin počutijo manj finančno varne in zato manj verjetno izkoristijo možnosti za bolniško odsotnost.

Skupaj te ocene ponujajo vpogled v kompleksnost vpliva napitnin na motivacijo, delovno vedenje in zadovoljstvo zaposlenih v gostinski industriji, ki je lahko odvisna od različnih dejavnikov in kontekstov.

Razprava

Ker so napitnine osnova motivacije zaposlenih v gostinskih objektih za zagotavljanje vse boljše storitve, lahko obstoj razlik v načinih zbiranja in razdeljevanja napitnine povzroči upad kakovosti opravljene storitve ali razlike v odnosu zaposlenih do dela. Zato je treba sprejeti določene ukrepe, ki bi bili usmerjeni v izobraževanje in širjenje sveta lastnikov in vodij gostinskih lokalov, če se želite izogniti pojavu določenih negativnih učinkov prepovedi pobiranja napitnin ali neenakomerne razdelitve le-teh. Rezultati te raziskave kažejo, da je morda eden od načinov za uveljavitev jasnega pravnega okvira za razdeljevanje napitnin in odpravo morebitnih ovir, ki se lahko pojavijo pri zbiranju napitnin od zaposlenih.

Glavni rezultati, pridobljeni s to empirično raziskavo, kažejo na stanje, da resnost in pomen napitnine kot glavnega motivacijskega dejavnika še vedno nista prisotna. Se pravi, da se napitnina kot motivacijska aktivnost še premalo uporablja. Predvidevamo, da obstaja razlaga za to situacijo. To pomeni, da so anketirani vodje lokalov pretežno v zasebni lasti. Nenazadnje sta področji turizma in gostinstva le ena od dejavnosti, v kateri je mogoče analizirati problematiko napitnin. Naši rezultati kažejo, da je napitnina pomemben dejavnik motivacije zaposlenih v Bosni in Hercegovini. Vendar pa je pomembno, da delodajalci razvijejo pravične in pregledne sisteme delitve napitnine, da bi se izognili nezadovoljstvu zaposlenih in negativnemu vzdušju na delovnem mestu.

Delodajalci se soočajo z nekaterimi izzivi pri motiviranju zaposlenih z napitnino. Eden od teh je, da lahko napitnina vodi do nezadovoljstva med zaposlenimi, če se ne razdeli pravično. Drug izziv je, da lahko napitnina ustvari negativno vzdušje na delovnem mestu, če se zaposleni med seboj primerjajo glede tega, koliko napitnine prejmejo.

Ta empirična raziskava je poskušala osvetliti težave anketiranja z vidika pravilnosti distribucije ter ključne vloge motivacijskih dejavnikov med zaposlenimi. Rezultati teh raziskav zahtevajo celovit pristop, ki analizira različne psihološke in sociološke faktorje, ki neposredno vplivajo na zaposlene. Ena od ključnih spremenljivk, ki so bile predmet raziskav, je bila plača zaposlenih, ki je tesno povezana z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih. Namen te študije je bil preučiti napitnino kot ključni dejavnik, ki neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih. Ta raziskava je pomemben temelj za nadaljnje raziskave na tem zanimivem področju. Različne študije, ki se osredotočajo na motivacijo zaposlenih, igrajo pomembno vlogo pri vodstvenem kadru in lastnikih gostinskih lokalov, ki si prizadevajo za nove načine spodbujanja zaposlenih za izboljšanje storitve in doseganje večjega dobička. Rezultati kažejo, da menedžerji in lastniki gostinskih obratov premalo razumejo in upoštevajo napitnino kot pomemben motivacijski dejavnik za svoje zaposlene, zato je njena vloga kot motivacijskega dejavnika precej omejena. Za doseg želenih učinkov je ključno, da tako lastniki kot menedžerji bolje razumejo to problematiko, pa tudi sami zaposleni. Jasno je, da so zaposleni bolj motivirani z višjo plačo, kar poudarja večji pomen napitnin kot motivacijskega dejavnika v Bosni in Hercegovini. Napitnine se tako obravnavajo kot neposredna finančna spodbuda. Lastnikom in upraviteljem gostinskih lokalov bi lahko priporočili, naj bolj pozorno spremljajo delovne pogoje svojih zaposlenih ter izboljšajo delovno okolje, kar bi povečalo zadovoljstvo zaposlenih in posledično kakovost storitev. Prav tako bi morali lastniki in menedžerji bolj paziti na urejenost sistema razdeljevanja napitnin, saj bi to neposredno vplivalo na zadovoljstvo njihovih zaposlenih. Večina preteklih raziskav nedvomno potrjuje, da napitnine pozitivno in neposredno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Napitnina je ključni motivacijski faktor, ki spodbuja zaposlene k zagotavljanju visoke kakovosti storitev v gostinstvu (Clotildah idr., 2014). Novejše raziskave pa poudarjajo, da raznolikost motivacijskih faktorjev vpliva na motivacijo zaposlenih ter na končno kakovost storitev. Zgornja raziskava je pokazala, da je zadovoljstvo zaposlenih neposredno povezano z načinom razdeljevanja napitnin, kar poudarja pomembnost urejenega sistema zbiranja in razdeljevanja napitnin. Rezultati raziskave kažejo, da so zaposleni najbolj zadovoljni, kadar so nagrajeni z napitnino. Večina vprašanih se strinja, da bolje delujejo, kadar obstaja jasno določen sistem zbiranja in razdeljevanja napitnin, torej ko celotna napitnina pripada zaposlenim, ne da bi jo delili z lastniki ali menedžerji.

Ker v nekaterih primerih zaposleni nimajo izključne pravice do napitnin, ampak jih morajo deliti z drugimi zaposlenimi, ki niso neposredno vključeni v opravljanje storitev, večina zaposlenih izraža pripravljenost za dodaten trud in zavzetost, pri čemer napitnino dojema kot nagrado za njihovo delo in dodatno angažiranost pri zagotavljanju visoke kakovosti storitev. Skoraj vsi anketirani se strinjajo, da je napitnina glavni finančni stimulans, ki jih spodbuja k rednemu delu. Ker so od napitnin neposredno odvisni kot dodaten vir dohodka, se trudijo, da ne izostajajo z dela. Prav tako napitnine večini anketirancev predstavljajo glavni motiv za nadurno delo. Glede na pridobljene rezultate so glavne pomanjkljivosti sistema napitnin neenakomerna distribucija ter razlike v napitninah kot pomembnem motivacijskem dejavniku v gostinstvu.

Fleksibilni delovni čas in delitev delovnega mesta sta dejavnika, ki sta statistično povezana z manjšim številom odpustov stalnih delavcev. Usposabljanje, zagotavljanje varnosti zaposlitve ter uveljavljanje družinam prijaznih praks so povezani z zmanjšanjem stopnje odsotnosti z dela, kar se lahko izrazi v zmanjšanju do šest dni odsotnosti na leto na delavca. Varnost zaposlitve in plača, ki sta povezani z dobičkonosnostjo podjetja, se lahko statistično pokažeta kot dejavnika visokega finančnega prometa. Zamrznitev plač osebja se lahko poveže z visokim finančnim prometom, vendar pa lahko negativno vpliva na stopnjo odpuščanj in odsotnost z dela. Nasprotno pa znižanje ali zamrznitev plač vodstvenega kadra kaže povezavo z nizkim finančnim prometom. Pomembno je opozoriti, da so pristopi k zmanjševanju porabe, ki jih pogosto izvajajo oblikovalci politike, lahko omejeno koristni, zato bi se lahko zdel drugačna strategija bolj obetavna.

Razprave o fleksibilnosti dela so pogosto povezane s temi temami (Christensen in Schneider, 2011) (Mulcahy, 2016):

- **Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem:** Fleksibilnost dela lahko pomaga zaposlenim bolje uravnovežiti delovne obveznosti z osebnimi in družinskimi obveznostmi.
- **Produktivnost:** Nekateri trdijo, da lahko fleksibilnost dela poveča produktivnost, saj omogoča zaposlenim delo v času, ko so najbolj učinkoviti.
- **Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih:** Fleksibilnost dela je pogosto povezana z višjim zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, saj omogoča večjo avtonomijo in prilagajanje delovnih pogojev lastnim potrebam.
- **Organizacijska kultura:** Uvajanje fleksibilnih delovnih praks lahko zahteva spremembe v organizacijski kulturi in načinu vodenja, saj se poveča potreba po zaupanju in samostojnosti zaposlenih.
- **Tehnološka podpora:** Tehnologija igra ključno vlogo pri omogočanju fleksibilnega dela, zlasti pri delu na daljavo, kjer so potrebna ustrezna orodja za komunikacijo in sodelovanje na daljavo.

Fleksibilne oblike dela postajajo vedno bolj priljubljene v organizacijskem kontekstu, saj omogočajo zaposlenim lažje usklajevanje službenih obveznosti z njihovimi družinskimi potrebami. Večina štipendij in politik, namenjenih podpori ravnotežja med delom in družino, pa se vseeno osredotoča na prilagodljive delovne modele, ki so pogosto usmerjeni k visoko usposobljenim delavcem, medtem ko so delavci z nižjimi plačami pogosto spregledani.

Zaključek in prihodnje raziskave

Ta empirična raziskava potrjuje predpostavko, da urejenost razdeljevanja napitnin še ni na ustrezni ravni v primerjavi z nekaterimi drugimi državami v bližnjem in daljnem okolju. Večina virov v dostopni literaturi poudarja, da je motivacija ključnega pomena za uspeh poslovnih organizacij. Koncept urejenosti razdeljevanja napitnin pri delodajalcih je poudarjen v naši raziskavi.

Empirični rezultati kažejo, da večina podjetij, omogoča svojim zaposlenim napitnine na podlagi opravljene storitve. Ko so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim okoljem, so bolj motivirani za zagotavljanje boljše storitve, kar se odraža v višjih napitninah in poslovnih prihodkih. Analizirani so bili različni dejavniki, ki vplivajo na urejenost delitve napitnin med zaposlenimi v gostinstvu, pri čemer smo napitnino preučili tudi kot motivacijsko spodbudo. Rezultati raziskave predstavljajo nov pogled na vprašanje napitnin kot delovne motivacije in variabilnosti zaslužka zaposlenih.

Menimo, da je ključno, da se lastniki in upravljalci gostinskih obratov seznani z rezultati te raziskave ter uvedejo standardizirane načine razdeljevanja napitnin in to vzdržujejo kontinuirano. Poleg tega bi morali lastnike in menedžerje v gostinstvu ozaveščati o pomenu napitnin kot ključne motivacijske aktivnosti, ki neposredno vpliva na poslovne rezultate podjetja. Glede na potencial napitnin za motivacijo zaposlenih ugotavljamo, da si zasluži temeljitejšo raziskavo, ki bi osvetlila notranje motive zaposlenih, ki so neposredno vključeni v storitvene dejavnosti v turizmu in gostinstvu.

Prihodnje študije bi se lahko osredotočile na različne turistične dejavnosti na različnih ravneh z namenom pridobivanja primerjalnih rezultatov, ki bi pomagali preveriti te hipoteze. Posebnosti turistično-gostinskega sektorja nakazujejo na očitne razlike v intenzivnosti in načinu razdeljevanja napitnin med različnimi državami ter med različnimi družbeno geografskimi značilnostmi in življenjskimi slogi zaposlenih. Raziskave, ki bi upoštevale te dejavnike, bi lahko bile izjemno zanimive.

Pomanjkljivost raziskave je zagotovo ta, da temelji zgolj na deskriptivni analizi. Število odgovorov žal ni omogočalo, da bi lahko bolj podrobno raziskali tudi statistične razlike med posameznimi skupinami.

Viri, literatura in opombe:

1. Alberdi, Lita De. 1990. *People, psychology, business*. New York: Cambridge University Press.
2. Atkinson, John. 1984. „Manpower strategies for flexible organisations“. *Personnel management* 16(8):28–31.
3. Auriacombe, Brigitte, in Veronique Cova. 2014. *The Role Of Tipping In The Service Relationship [Place Et Role Du Pourboire Dans La Relation De Service]*.
4. Azar, Ofer H. 2010. „Tipping Motivations and Behavior in the U.S. and Israel“. *Journal of Applied Social Psychology* 40(2):421–57. doi: 10.1111/j.1559-1816.2009.00581.x.
5. Boddy, David., in Robert A. Paton. 1998. *Management : an introduction*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
6. Bouvier Robinson, Terrence. 2011. „A Comprehensive Look at the Tip Wage“. *Compensation & Benefits Review* 43(4):214–19. doi: 10.1177/0886368711407995.
7. Buckingham, Marcus, in Curt Coffman. 2014. *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
8. Burdín, Gabriel, in Virginie Pérotin. 2019. „Employee Representation and Flexible Working Time“. *Organizations \& Markets: Policies \& Processes eJournal*.
9. Christensen, Kathleen, in Barbara Schneider. 2011. *Workplace flexibility: Realigning 20th-century jobs for a 21st-century workforce*. Cornell University Press.
10. Clotildah, Kazembe, Mapingure Charity, Chimutingiza Felistas, in C. Tatenda. 2014. „The perceptions of employees towards tipping and motivation in the hotel industry“. *African Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure* 3(1).
11. Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Duhaime, Erik P., in Zachary W. Woessner. 2019. „Explaining the Decline of Tipping Norms in the Gig Economy“. *Journal of Managerial Psychology* 34(4):233–45. doi: 10.1108/jmp-06-2018-0270.
13. Estreicher, Samuel, in Jonathan Remy Nash. 2018. „The Case for Tipping and Unrestricted Tip-Pooling: Promoting Intrafirm Cooperation“. *BCL Rev.* 59:1.
14. Felstead, Alan, in Nick Jewson. 1999. „Flexible labour and non-standard employment: an agenda of issues“. Str. 1–20 v *Global trends in flexible labour*. Springer.
15. Hersey, Paul., in Kenneth H. Blanchard. 1982. *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
16. Hodgetts, Richard M., in Steven. Altman. 1991. *Organizational behavior : theory and practice*. Merrill.
17. Kim, Sang H. 2003. „1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti“. 173.
18. Kreitner, Robert. 1992. *Management*.
19. Kwortnik Jr., Robert J., W. Michael Lynn, in William T. Ross Jr. 2014. „Buyer Monitoring: A Means to Insure Personalized Service“. *Journal of Marketing Research* 46(5):573–83. doi: 10.1509/jmkr.46.5.573.
20. Lencioni, Patrick M. 2010. *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. John Wiley & Sons.
21. Lever-Tracy, Constance. 1988. „The flexibility debate: part time work“. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work* 1(2):210–41.
22. Lipičnik, Bogdan. 2000. *Fleksibilna zaposlitev-zgolj možnost ali potreba?*
23. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije : (splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.
24. Lynn, Michael. 2015. „Explanations of service gratuities and tipping: Evidence from individual differences in tipping motivations and tendencies“. *Journal of Behavioral and Experimental Economics* 55:65–71.
25. Machete, Reason L. 2019. „Options to Receive Employment Gratuity“.
26. Mulcahy, Diane. 2016. *The gig economy: the complete guide to getting better work, taking more time off, and financing the life you want*. Amacom.
27. Pink, Daniel H. 2011. *Drive: The surprising truth about what motivates us*. penguin.
28. Rajora, Varsha. 2010. „Applicability of Minimum Wages Act and Payment of Gratuity Act to Teachers: An Analysis“. (Forthcoming).
29. Raspor, Andrej, in Tomislav Rozman. 2017. „Impact of Tipping on Workers' Motivation: Comparison between the Hospitality and Gaming Industries in Slovenia“. *СОЦИОЛОШКИ ДИСКУРС* 6(11). doi: 10.7251/sdeng1611067r.
30. Schmidgall, Raymond S., in John Tarras. 1995. „The High Cost of Violating Tip-Reporting Laws“. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36(1):40–46. doi: 10.1177/001088049503600117.
31. Skowron-Mielnik, Beata, in Grzegorz Wojtkowiak. 2021. „The Flexibility of the Workplace and Working Time“. *Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the Impact of Remote Work*.
32. Swanberg, Jennifer E., Jacquelyn Boone James, Mac Werner, in Sharon McKechnie. 2008. „Workplace Flexibility for Hourly Lower-Wage Employees: A Strategic Business Practice Within One National Retail Firm“. *The Psychologist-Manager Journal* 11:5–29.
33. Tuğba, PALA. 2020. „The Tip Perception of the Hotel Employees: Wage or Reward?“ *Ege Academic Review* 20(3):209–20.
34. Vukovič, Goran, in Andrej Raspor. 2010. „Izboljšanje fleksibilnosti pri prodaji naftnih derivatov s pomočjo napitnine Improving work flexibility of oil derivatives selling with the help of tipping“. Str. 363–75 v *Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2010*, uredil M. Merkač Skok. Celje : Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
35. Watulingas, Calvin Mercy Ebenhaezer. 2019. „Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Tipping Di Departemen Front Office Hotel Novotel Samator Surabaya Timur“.
36. Whittard, Jenny, in John T. F. Burgess. 2007. „Working-Time Flexibility and Full-Time Work in a Retail Banking Organisation“. *Labour \& Industry: a journal of the social and economic relations of work* 17:119–41.
37. Whyman, Philip B., in Alina I. Petrescu. 2015. „Workplace Flexibility Practices in SMEs: Relationship with Performance via Redundancies, Absenteeism, and Financial Turnover“. *Journal of Small Business Management* 53:1097–1126.
38. Zapf, Ines, in Enzo Weber. 2017. „The role of employer, job and employee characteristics for flexible working time: An empirical analysis of overtime work and flexible working hours' arrangements“.

ANDREJ RASPOR / je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved in uni. dipl. org. dela. Ima več kot 39 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Je tudi avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

Povzetek: Raziskava o napitninah v Bosni in Hercegovini razkriva, da so napitnine običajno majhne, najpogosteje med 3 % in 5 % vrednosti računa, ter se najpogosteje dajejo gostinskemu osebju, frizerjem in taksistom. Prijaznost in strokovnost osebja sta ključna dejavnika, ki vplivata na odločitve o dajanju napitnine. Praktična vrednost raziskave je v možnosti prilagoditve storitev za povečanje zadovoljstva strank. Prispevek ponuja originalen vpogled v lokalno kulturo napitnin in odpira možnosti za nadaljnje raziskave. Skupaj rezultati pripomorejo k boljšemu razumevanju ekonomskega vedenja potrošnikov v storitvenem sektorju.

Ključne besede: napitnine, gosti, delo, zaslužek, nagrada, Bosna in Hercegovina.

VLOGA NAPITNINE V BOSNI IN HERCEGOVINI

Uvod

V Bosni in Hercegovini napitnina ni obvezna, vendar je običajno pustiti majhno denarno zahvalo za dobro storitev. Še več, morda tudi manj premožni ljudje dajo napitnino. Znesek napitnine je odvisen od storitve in osebnega zadovoljstva dajalca napitnine. Nasploh je v storitveni industriji običajno, da stranke občasno zaposlenim pustijo manjše denarne zneske kot napitnino (Lynn, 2004c, str. 92–94; Raspor, 2010b, str. 263). Na višino napitnine vpliva več dejavnikov, ti pa se od države do države razlikujejo. Če želimo razumeti trenutno stanje, se moramo najprej opreti na raziskave predhodnih avtorjev, saj lahko le tako nadgradimo študije posameznih izbranih primerov. V eni od svojih raziskav smo zbrali vse prejšnje študije, ki so obravnavale te dejavnike (Raspor, 2017a), v drugi pa smo te dejavnike s pomočjo faktorske analize združili v skupine (Raspor, 2017b, str. 873–890). Eden pomembnih dejavnikov je tudi država porekla in splošni kulturni vidiki države dajalca napitnine, kar raziskujemo na primeru Bosne in Hercegovine v tem članku.

Napitnina v Bosni in Hercegovini ni nov pojav, saj je bil država eno obdobje del Avstro Ogrske monarhije. A večja pojavnost je značilna šele za čas po drugi svetovni vojni, ko smo bili priča razcvetu turizma v nekdanji Jugoslaviji in so se te navade iz obmorskih krajev postopoma širile tudi v notranjost države. S prihodom turistov pa se pojavijo tudi zahodne navade, vezane na napitnino. Lyons (1994, str. 32–34) pravi, da so Američani največji dajalci napitnin. Saj bili so poznani. V novejšem obdobju so se jim pridružili tudi drugi narodi. Pojav ni več nov tudi v nekdanjih komunističnih državah, kjer je bila napitnina v 70-ih letih skoraj prisotna (May, 1980, str. 6–7; Shamir, 1984, str. 70–72) (Vukčević idr., 2022). Sedaj so tudi tam opazne spremembe k večjemu približevanju odprtosti do dajanja in prejemanja napitnin. Na splošno gledano je napitnina, upoštevajoč vse države, med 5–10 % celotne cene storitve (May, 1980, str. 6–7; Shamir, 1984, str. 70–72). Obstajajo ekstremi, kot so ZDA kjer lahko znaša tudi do 25 %.

V prispevku smo se osredotočil izključno na Bosno in Hercegovino (v nadaljevanju BiH). Za to območje ne obstajajo izvedene raziskave. Nekaj je le posrednih tujih raziskav (Lynn, Zinkhan in Harris, 1993; Mansfield, 2016), kolikšna je napitnina. Turizem je bil v državi opredeljen kot potencialno gonilo regionalnega razvoja, ki izkorišča naravne in kulturne vire BiH (Nurković, 2009). Kljub vsemu pa napitnina še ni celovito raziskana, da bi lahko z veliko mero gotovosti trdili, kakšni sta njena višina in pogostnost ter kdo so najpogostejši prejemniki. Zato obstaja priložnost, da se te ugotovitve nadgradi. Osnovno izhodišče tega prispevka je bilo izvesti preleminarno raziskavo v BiH, ki bi bila nadgradnja predhodnih raziskav. Nadgradnja raziskave je potekala v smeri preveritve raziskovalnega vprašanja: **Kakšna je kultura dajanja napitnine v Bosni in Hercegovini?**

Za osvetlitev stanja v BiH je bila izvedena lastna raziskava, ki bi ugotovila, kakšno je stanje v letu 2021. Distribucija anketnega vprašalnika je potekala preko socialnih omrežij. Statistična analiza zbranih anketnih podatkov je bila opravljena s programskim paketom SPSS (primerjava povprečij in deležev). Zaključki in povzetki so se oblikovali s pomočjo metode analize, sinteze, kompilacije in komparacije.

Ker je o sami napitnini precej napisanega, bomo navedli le nekatera osnovna dejstva. Najprej je potrebno predstaviti definicijo napitnine. Izhajamo iz teze, da je »napitnina [...] darilo za nadstandardno storitev« (Raspor, 2002, str. 286; Raspor, 2016, str. 25). Najbolj poznane so: natakarske in frizerske napitnine, napitnine zaposlenih na bencinskih servisih, napitnine v vseh ostalih storitvenih dejavnostih, kamor spadajo tudi igralniške (Raspor, 2002b, str. 142). Vsem pa je skupno, da jih zadovoljne stranke namenijo zaposlenim. Napitnina je zgolj denarni znesek, ki ga stranka prostovoljno da uslužbencu kot nagrado za dobro opravljeno storitev. Druge oblike izražanja zadovoljstva so darila. V restavracijah, hotelih, taksijih in drugih storitvenih dejavnostih je napitnina pogosto pričakovana, čeprav ni obvezna. Višina

napitnine se lahko razlikuje glede na kulturo in državo, vendar običajno po svetu znaša med 10 % in 20 % skupnega računa. Napitnina je način, kako stranke izražajo zadovoljstvo z nivojem storitve in nagradijo osebe za njihovo prijaznost, pozornost in profesionalnost. Številni avtorji (Lynn¹, 2004c, str. 380–402; Raspor, 2010b, str. 177–269; Raspor, 2017a; Raspor, 2017b, str. 873–894; idr.) so s primerjavo določenih vedenj ugotovili, da obstajajo določene zakonitosti o višini prejete napitnine in da z določenimi vedenji lahko zaposleni vplivajo na njeno višino.

Raziskovalni načrt

Namen prispevka je podrobneje raziskati, kakšen je odnos državljanov Bosne in Hercegovine do napitnine. Preden smo se lotil te raziskave, smo vprašalnik najprej testiral (Raspor 2008) in ga kasneje nadgradili (Raspor 2017c) ter seveda tudi prilagodili razmeram v BiH. Namen raziskave je bil torej izvesti celovito raziskavo, cilj pa je bil ugotoviti, kakšno je stališče državljanov Bosne in Hercegovine do napitnine in kako pogosta ter kako visoka je napitnina.

Podatki so zbrani s pomočjo ankete, ki se je izvajala od 14. 2 do 14. 5. 2021. Anketni vprašalnik smo posredovali preko socialnega omrežja in elektronske pošte znancem iz različnih področij in jih poprosil, da jo izpolnijo ter posredujejo tudi svojim znancem v izpolnjevanje. Šlo je za t. i. priložnostno anketiranje, ki se je širilo po metodi »snežne kepe«. Skupno število anketirancev je bilo 111. Ker gre za majhen vzorec, ki ni reprezentativen, podatkov ne moremo posplošiti. Demografski podatki se nahajajo T tabeli 1.

Tabela 1: Demografski podatki

		Število anketirancev	Delež
Spol	moški	27	27 %
	ženska	72	73 %
	Skupaj	99	100 %
starost	18–25 let	47	47 %
	26–39 let	40	40 %
	40–55 let	9	9 %
	več kot 56 let	3	3 %
	Skupaj:	99	100 %
Stanje	Samski (nikoli poročen)	39	40 %
	V zakonu	55	56 %
	Vdovec	2	2 %
	Ločena	2	2 %
	Skupaj:	98	100 %
Poklic	študent	22	22 %
	Brezposeln	28	28 %
	Zaposlena	43	43 %
	Samozaposlen	2	2 %
	Upokojenka	4	4 %
	Skupaj:	99	100 %
Izobrazba	Poklicna šola ali nižja	9	9 %
	Srednja šola	58	58 %
	Srednja šola ali fakulteta	32	32 %
	Specializacija, magisterij, doktorat	1	1 %
	Skupaj:	100	100 %
Mesečni dohodek pred obdavčitvijo (€)	Manj kot 500 EUR	45	58 %
	Manj kot 1000 EUR	20	26 %
	Manj kot 1.500 EUR	7	9 %
	Manj kot 4.000 EUR	4	5 %
	več kot 4.000 EUR	1	1 %
	Brez dohodka, preživlja družina		
Lokacija bivališča	Skupaj:	77	100 %
	V podeželskem naselju	50	51 %
	V središču	21	21 %
	V predmestju	28	28 %
	Skupaj:	99	100 %

¹ Lynn (2004d) je v svoji knjigi »Mega tips: scientifically tested techniques to increase your tips« zagotovil, da se bo natakarjem, če bodo uporabljali navedena vedenja, to zagotovo poznalo pri njihovi napitnini.

Rezultati in ugotovitve

Tabela 2 prikazuje rezultate ankete o tem, kako pogosto ljudje v BiH dajejo napitnino. Podatki so predstavljeni v odstotkih in kažejo delež anketirancev, ki so se opredelili za določeno pogostost dajanja napitnine. Tukaj je razlaga podatkov iz tabele:

- Vedno dajem napitnino: 17 % anketirancev vedno da napitnino, kar pomeni, da to storijo ob vsakem obisku restavracije, kavarne ali drugega gostinskega objekta.
- Zelo pogosto dajem napitnino: 30 % anketirancev zelo pogosto daje napitnino, kar pomeni, da to storijo v večini primerov, vendar ne nujno vedno.
- Pogosto dajem napitnino: 23 % anketirancev pogosto daje napitnino, kar pomeni, da to storijo redno, vendar ne tako pogosto kot tisti, ki so se opredelili za »zelo pogosto«.
- Redko dajem napitnino: 21 % anketirancev redko daje napitnino, kar pomeni, da to storijo le občasno.
- Skoraj nikoli NE dajem napitnine (8%): 8 % anketirancev skoraj nikoli ne daje napitnine, kar pomeni, da je to izjemno redek pojav.
- Nikoli NE dajem napitnine: 3 % anketirancev nikoli ne daje napitnine, kar pomeni, da tega načeloma ne počnejo.

Iz teh podatkov lahko sklepamo, da je dajanje napitnine v Bosni in Hercegovini dokaj razširjena praksa, saj velika večina anketirancev vsaj občasno daje napitnino (če seštejemo prve štiri kategorije, jih je skupaj 91 %). Le majhen delež (11 %) skoraj nikoli ali nikoli ne daje napitnine.

Tabela 2: Kako pogosto dajete napitnino

	Število anketirancev	Delež
Vedno dajem napitnino.	20	17 %
Zelo pogosto dajem napitnino.	36	30 %
Pogosto dajem napitnino.	27	23 %
Redko dajem napitnino.	25	21 %
Skoraj nikoli NE dajem napitnine.	9	8 %
Nikoli NE dajem napitnine.	3	3 %
Skupaj:	120	100 %

V nadaljevanju nas je zanimalo, komu dajejo napitnino. Iz Tabele 3 je razvidno, da največji delež napitnin prejme gostinsko osebje, zlasti natakarji (77 %). To jih postavlja daleč pred ostale poklice. Sledijo jim zaposleni v frizerskih salonih (49 %) in taksisti (25 %). Druge skupine prejmejo bistveno manj napitnin. Pri tem imajo zaposleni na bencinskih servisih (20 %) in zaposleni v kozmetičnih salonih (17 %) še nekoliko višje deleže. Najmanj napitnin dobijo krupjeji, strežniki pijač in zaposleni na igralnih avtomatih v igralnicah ter hotelski vratarji (vse po 2 %).

Tabela 3: Komu dajete napitnino

	Število anketirancev	Delež
Gostinsko osebje (natakarji)	92	77 %
Hotelski receptorji	6	5 %
Hotelske sobarice	11	9 %
Hotelski vratarji	2	2 %
Turistični vodniki	4	3 %
Taksisti	30	25 %
Poštarji	16	13 %
Zaposlenih na bencinskih servisih	24	20 %
Zaposleni v frizerskih salonih (frizerji)	59	49 %
Zaposleni v kozmetičnih salonih	20	17 %
Krupjeji/delivci v igralnicah	2	2 %
Blagajniki v igralnicah	3	3 %
Zaposlenih na igralnih avtomatih v igralnicah	2	2 %
Strežniki pijač v igralnicah	2	2 %
Zaposlenih pri žrebanju v primeru izplačila dobitkov	3	3 %
Drugi	12	10 %
Skupaj:	120	100 %

V nadaljevanju smo primerjali, kakšen delež vrednosti računa znaša povprečna napitnina, ki jo dajo. Iz Tabele 4 je razvidno, da večina anketirancev daje relativno majhne napitnine, saj jih 73,1 % daje napitnino v višini do 5 % vrednosti računa. Napitnine, ki presegajo 10 % vrednosti računa, so bolj redke, saj jih daje le okoli 7,4 % anketirancev. Tako povprečen delež napitnine znaša 4,6 %.

Tabela 4: Kolikšen delež vrednosti računa znaša vaša povprečna napitnina, ki jo dajete?

	Število anketirancev	Delež
Do 3 %.	30	32,0 %
od 3 % do 5 %.	39	41,1 %
od 5 % do 10%.	19	20,0 %
od 10% do 15%	5	5,3 %
Nad 15 %.	2	2,1 %
Skupaj:	95	100 %

Iz tabele 5 je razvidno, da večina anketirancev daje relativno majhne napitnine, saj jih 92 % daje napitnino v višini do 4 €. Zneski, ki presegajo 4 €, so redkejši, saj jih daje le 8 % anketirancev. Povprečno dan znesek napitnine je tako 2,15 EUR.

Tabela 5: Koliko znaša povprečni znesek napitnine, ki jo dajete?

	Število anketirancev	Delež
Do 1€.	20	20 %
Do 2€.	47	47 %
Do 4€.	25	25 %
Do 8€.	4	4 %
Do 20€.	2	2 %
Nad 20€.	1	1 %
Skupaj	99	100 %

Tabela 6 prikazuje, kaj anketiranci v BiH nagrajujejo z napitnino, razvrščeno po pomembnosti glede na povprečne ocene. Ocene so podane na lestvici, kjer višje povprečne vrednosti pomenijo večjo pomembnost posameznega dejavnika. Poleg povprečja je prikazan tudi standardni odklon, ki meri razpršenost ocen, ter vrstni red dejavnikov glede na povprečno oceno. Iz Tabele 6 je razvidno, da anketiranci z napitnino najpogosteje nagrajujejo prijaznost zaposlenih, ki ima najvišjo povprečno oceno (4,21); sledi strokovnost osebja (3,86), nato kakovost storitev (3,77). Manj pomembni dejavniki pri odločanju o višini napitnine so osebna ureditev osebja (2,35) in poznavanje jezika gosta (2,55).

Tabela 6: Kaj nagrajujete z napitnino

	Povprečje	Standardni odklon	Vrstni red
Kakovost storitev.	3,77	1,341	3
Strokovnost osebja.	3,86	1,125	2
Prijaznost zaposlenih.	4,21	,961	1
Osebna ureditev osebja.	2,35	1,198	7
Hitrost storitve.	3,49	1,211	4
Poznavanje jezika gosta.	2,55	1,113	6
Zadovoljstvo z rešitvijo reklamacije.	3,30	1,166	5

Odgovor na raziskovalna vprašanja

Kultura dajanja napitnine v BiH kaže na prisotnost določene prakse, vendar se zdi, da so napitnine manjše in bolj osredotočene na določene vidike storitve.

- **Višina napitnine:** Večina ljudi daje razmeroma majhne napitnine, običajno med 3 % in 5 % vrednosti računa. Le redko napitnine presegajo 10 % ali 15 % računa. Povprečni zneski napitnin so pogosto do 2 € ali 4 €. To nakazuje, da so napitnine skromne in se večinoma prilagajajo vrednosti storitve.
- **Komu se daje napitnina:** Napitnine najpogosteje prejme gostinsko osebje, zlasti natakarji, sledijo frizerji in taksisti. To kaže, da je napitnina v prvi vrsti povezana s storitvami, ki vključujejo neposreden stik s stranko in kjer je storitev vidna in otipljiva. Manj pogosto se napitnine dajejo zaposlenim v drugih sektorjih, kot so hoteli, bencinske črpalke in igralnice.
- **Kaj se nagrajuje z napitnino:** Prijaznost zaposlenih je najpomembnejši dejavnik pri odločitvi za napitnino, kar nakazuje, da stranke cenijo osebno izkušnjo in način, kako so obravnavane. Tudi strokovnost in kakovost storitev so pomembni, a nekoliko manj kot prijaznost. Hitrost storitve in rešitev reklamacij sta prav tako pomembna, vendar manj kot osnovni človeški odnosi. Manj poudarka je na fizični urejenosti osebja in poznavanju jezika gosta.
- **Splošna praksa dajanja napitnine:** Praksa dajanja napitnine je razširjena, vendar ne univerzalna. Večina ljudi daje napitnino, čeprav so zneski običajno majhni. To kaže, da je napitnina v Bosni in Hercegovini bolj simbolična in manj obvezna kot v nekaterih drugih kulturah, kjer so višje napitnine pričakovane.

Če sklenemo, kultura dajanja napitnine v BiH poudarja osebni odnos in prijaznost kot ključna dejavnika za prejem napitnine, pri čemer se napitnine dajejo pogosteje, a v manjših zneskih.

Praktična in originalna uporaba rezultatov

Rezultati raziskave o kulturi dajanja napitnine v BiH imajo več praktičnih aplikacij:

- **Za podjetja in ponudnike storitev:** Gostinski obrati, frizerski in kozmetični saloni, ter drugi sektorji, kjer je dajanje napitnine običajno, lahko te rezultate uporabijo za izboljšanje svojih storitev. Razumevanje, da stranke največ cenijo prijaznost in strokovnost, lahko vodi k dodatnemu usposabljanju osebja za izboljšanje teh vidikov.
- **Za turistično industrijo:** Podjetja v turističnem sektorju lahko prilagodijo svoje pristope k storitvam, da bi izboljšala zadovoljstvo strank, kar bi lahko privedlo do večjih napitnin in boljših povratnih informacij. Poleg tega lahko rezultate uporabijo za informiranje turistov o lokalnih običajih glede napitnin.
- **Za zaposlene v storitvenih dejavnostih:** Zaposleni se lahko iz teh ugotovitev naučijo, kaj stranke najbolj cenijo, in temu prilagodijo svoje vedenje in pristop k delu, kar bi lahko izboljšalo njihovo dohodkovno situacijo prek višjih napitnin.
- **Za oblikovalce politike in izobraževalne ustanove:** Uporaba teh rezultatov lahko pripomore k oblikovanju izobraževalnih programov, namenjenih izboljšanju storitvenih veščin zaposlenih v različnih panogah.

Originalna vrednost prispevka je v tem, da ponuja vpogled v specifične vidike kulture dajanja napitnine v BiH, kar doslej ni bilo podrobno raziskano. Prispevek se osredotoča na praktične dejavnike, ki vplivajo na odločanje o napitnini, in na način, kako različni poklici in sektorji prejemajo napitnine. To je pomembno za razumevanje potrošniškega vedenja in za prilagoditev poslovnih strategij v tej regiji.

Prispevek nima jasne nove teorije, vendar prinaša znanstveno vrednost z zbiranjem in analizo podatkov, ki prispevajo k boljšemu razumevanju ekonomskega vedenja potrošnikov v kontekstu napitnin. Raziskava lahko služi kot temelj za nadaljnje študije o povezavi med kakovostjo storitev in finančnimi nagradami v različnih kulturnih kontekstih. Z vidika znanstvenega prispevka rezultati nudijo empirične dokaze, ki jih lahko raziskovalci uporabijo pri preučevanju širših vprašanj, kot so motivacija zaposlenih, kulturne razlike v ekonomskem vedenju in vpliv storitvenih dejavnosti na potrošniške prakse.

Sklepna misel

Kultura dajanja napitnine v BiH močno vrednost, ki jo potrošniki pripisujejo prijaznosti in strokovnosti storitvenega osebja. Čeprav so napitnine v primerjavi z drugimi državami relativno skromne, so še vedno pomemben del nagrajevanja kakovosti storitev. Razumevanje teh vzorcev daje podjetjem in zaposlenim pomembne vpoglede za izboljšanje storitev in povečevanje zadovoljstva strank. Hkrati pa raziskava razkriva specifične kulturne in ekonomske dejavnike, ki vplivajo na navade dajanja napitnine, kar odpira prostor za nadaljnje raziskave in analize v širšem regionalnem in globalnem kontekstu.

Ta raziskava o kulturi dajanja napitnine v BiH prinaša vpogled v navade in dejavnike, ki vplivajo na to prakso. Večina anketirancev daje napitnine, vendar so zneski pogosto majhni, običajno med 3 % in 5 % vrednosti računa. Najpogosteje napitnine prejemajo gostinsko osebje, frizerji in taksisti, kar kaže na osredotočenost na storitve, ki vključujejo neposreden stik s stranko. Ključni dejavniki, ki vplivajo na odločitev o dajanju napitnine, so prijaznost in strokovnost osebja ter kakovost storitev. Prijaznost zaposlenih je najpomembnejši dejavnik, kar nakazuje, da stranke cenijo osebni odnos in način, kako so obravnavane.

Praktična vrednost raziskave je v tem, da podjetjem omogoča prilagoditev storitev za povečanje zadovoljstva strank in potencialno višjih napitnin. Hkrati prispevek ponuja originalne podatke o specifični kulturi napitnin v tej regiji, kar odpira možnosti za nadaljnje raziskave. Čeprav raziskava ne uvaja nove teorije, njeni rezultati prispevajo k boljšemu razumevanju ekonomskega vedenja potrošnikov in pomena storitev v BiH. Skupaj rezultati ponujajo dragoceno izhodišče za podjetja, raziskovalce in oblikovalce politik v storitvenem sektorju.

Viri, literatura in opombe:

1. Lynn, Michael. 2004a. „Black-White Differences in Tipping of Various Service Providers“. *Journal of Applied Social Psychology* 34(11):2261–71.
2. Lynn, Michael. 2004b. „Increasing Servers' Tips : What Managers Can Do and Why They Should Do It“. *Journal of Foodservice Business Research* 8(4):89–98.
3. Lynn, Michael. 2004c. „Mega Tips: Scientifically tested techniques to increase your tips“. Pridobljeno 26. februar 2016. (https://www.academia.edu/12784496/Mega_Tips_Scientifically_tested_techniques_to_increase_your_tips).
4. Lynn, Michael, George M. Zinkhan, in Judy Harris. 1993. „Consumer Tipping : A Cross-Country Study Consumer Tipping : A Cross-Country Study“. *Journal of Consumer Research* 20(3):478–88. doi: 10.1086/209363.
5. Lyons, V. 1994. „Tips sliding away“. *Caterer and Hotelkeeper* 12:32–34.
6. Mansfield, Edward D. 2016. „The Political Economy of the Itching Palm: A Cross-National Analysis of Tipping“. *International Studies Quarterly* 8(2):1–12. doi: 10.1093/isq/sqw015.
7. May, J. M. 1980. „Looking for Tips: An Empirical Perspective on Restaurant Tipping“. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 20(4):6–8. doi: 10.1177/001088048002000404.
8. Nurković, Rahman. 2009. „Influence of tourism on the regional development of Bosnia and Herzegovina“. *International Journal of Euro-Mediterranean Studies* 2:201–15.
9. Raspor, Andrej. 2002. „Napitnina na področju storitev - primer igralništvo“. Str. 141–52 v *XVII posvetovanje društva za vrednotenje dela*.
10. Raspor, Andrej. 2010. *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih : primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Ljubljana: [A. Raspor].
11. Raspor, Andrej. 2002. „Napitnina kot dodatna stimulacija za delo“. *Organizacija* 35(5):285–95.
12. Raspor, Andrej. 2008. *Odnos slovenskega okolja do napitnine v gostinstvu*.
13. Raspor, Andrej. 2015. „Napitnina in kakovostna storitev: ali si zaposleni lahko nadejajo višjih in pogostejših napitnin, če bodo izvajali kakovostno storitev?“ *Raziskave in razprave* 28(3):97–164.
14. Raspor, Andrej. 2016. *Napitnine : orodje za povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja*. Murska Sobota: BoMa.
15. Raspor, Andrej. 2017a. „Dejavniki, ki vplivajo na pogostost in višino prejete napitnine: analiza predhodnih raziskav“. *Mednarodno inovativno poslovanje* 9(1).
16. Raspor, Andrej. 2017b. „Pogostost in višina prejete napitnine: faktorska analiza dejavnikov“. Str. 873–94 v *Odgovorna organizacija [konferenčni zbornik]. 36th International conference on organizational science development: Responsible organization, Portorož, March 22nd - 24th, 2017*, uredil O. Arsenijević.
17. Raspor, Andrej. 2017c. „Prisotnost napitnin v Sloveniji“ uredil T. Kovač in M. Cingula. *Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2017: zbornik povzetkov referatov* 65–66.
18. Shamir, Boas. 1984. „Between gratitude and gratuity an analysis of tipping“. *Annals of Tourism Research* 11(1):59–78.
19. Vukčević, Nikola, Andrej Raspor, Irena Mašće, in Iva Dvornik. 2022. „Družbena norma dajanja napitnin: študija primera Hrvaške“. *Perfectus AC* (1):52–61.

ANDREJ RASPOR / je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved in uni. dipl. org. dela. Ima več kot 39 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Je tudi avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

ANDRIJANA MRKAIĆ ATELJEVIĆ - doktorica ekonomskih znanosti, profesorica na Visoki šoli za turizem in hotelirstvo v Trebinju, Bosna in Hercegovina. Je avtor 30 znanstvenih člankov in 2 knjig s področja turizma, marketinga in managementa. Sodelovala je na številnih mednarodnih znanstvenih konferencah in projektih. Je mentor pri več kot 70 diplomskih, seminarskih in študijskih raziskovalnih nalogah, kot tudi mentor šestih projektih rešitev za študentsko tekmovanje iz študije primera. Sodeluje kot mednarodni znanstveni recenzent in sodelavec na projektih.

Povzetek: Članek predstavlja izsledke preliminarne študije o motivaciji in fleksibilnosti povezani z napitnino v Bosni in Hercegovini izvedeni v letu 2021. Zaradi majhnosti vzorca izsledkov ne moremo posploševati. Ugotovitve kažejo, da največji delež zaposlenih (35,48%) prejema napitnine nekajkrat tedensko, medtem ko 16,13% zaposlenih nikoli ne prejema napitnin, kar nakazuje na neenakomerno razširjenost prakse prejetanja napitnin. Zaposleni so na splošno zmerno do zelo zadovoljni s svojo delovno situacijo, še posebej z odnosi s sodelavci, stalnostjo zaposlitve in strankami, medtem ko najnižje zadovoljstvo izkazujejo pri možnostih napredovanja in obveščenosti o dogodkih v podjetju. Napitnine na splošno pozitivno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, čeprav vpliv na posamezne vidike dela, kot je delovni čas ali bolniške odsotnosti, ni tako izrazit.

Glavne besede: napitnina, motivacija, delo, nagrada, fleksibilnost, Bosna in Hercegovina.

MOTIVACIJA IN FLEKSIBILNOST BOSANSKIH DELAVCEV V STORITVENI DEJAVNOSTI: VPLIV NAPITNINE NA DELOVNO USPEŠNOST

Uvod

V storitveni dejavnosti je motivacija zaposlenih ključnega pomena za zagotavljanje kakovostnih storitev in zadovoljstva strank. Med različnimi motivacijskimi dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih, imajo napitnine poseben pomen (Raspor, 2010). Vendar pa se pogosto pojavljajo vprašanja o tem, kako dobro zaposleni razumejo vlogo napitnin in kako jih zaznavajo kot motivacijski dejavnik (Vuković in Raspor, 2010).

Problem, ki ga raziskava naslavlja, vključuje naslednje vidike:

- Kako pogosto sploh zaposleni prejema napitnine?
- Kako zaposleni zaznavajo napitnine v primerjavi z drugimi oblikami nagrajevanja, kot so plače, bonusi in ugodnosti?
- Ali napitnine povečujejo motivacijo zaposlenih za boljše opravljanje dela in večjo angažiranost?
- Ali napitnine spodbujajo večjo fleksibilnost in pripravljenost za prevzemanje dodatnih obveznosti?

Prvo dejstvo je, da v kolikor zaposleni ne prejema dovolj pogosto napitnin, namreč ne moremo razviti motivacijskega sistema, ki bi zaposlene motiviral za bolj kakovostno delo na eni strani in da bi se prilagajali delovnemu procesu skozi bolj fleksibilne načine dela na drugi. Napitnine so le eden od finančnih vidikov nagrajevanja. Posebnost napitnin je v tem, da imajo lahko zaposleni neposreden vpliv na njeno višino skozi takojšnjo kakovostno storitev.

Raziskava, ki obravnava te vidike, je ključna za razumevanje, kako napitnine vplivajo na motivacijo in delovno uspešnost zaposlenih v storitveni dejavnosti. Poleg tega lahko prinese pomembne vpoglede za delodajalce, ki želijo izboljšati svoje strategije motiviranja zaposlenih in povečati njihovo zadovoljstvo ter produktivnost. Obravnavamo eno skupino zaposlenih, to je bosanskih delavcev. Tam so plače nižje, vendar so tudi storitve cenejše.

Teoretični okvir

Definicija motivacije pri delu

Raziskave o motivaciji v storitveni dejavnosti razkrivajo, da imajo tako finančni kot nefinančni dejavniki ključno vlogo. Medtem ko so denarne nagrade pogosto glavni motivator (Wildes, 2008) (Dermody, Young in Taylor, 2004), so pomembni tudi intrinzični dejavniki, kot so odnosi s sodelavci, prilagodljiv delovni čas in zabavno delovno okolje (Wildes, 2008) (Dermody idr., 2004), ki omogoča zaposlenim da z veseljem prihajajo na delo.

Možnosti usposabljanja in napredovanja pomembno prispevajo k delovni uspešnosti (Aarabi, Subramaniam in Akeel, 2013), pri čemer modeli usposabljanja, vgrajeni v poslovanje, kažejo bolj pozitivne učinke na motivacijo kot tradicionalni modeli (Hasan in Subhani, 2011). Mladi zaposleni v storitvenem sektorju dajejo prednost odnosom z vrstniki, plači, osebnemu življenju in odgovornosti (Bernotaite, 2013). Dejavniki motivacije se lahko razlikujejo med profitnimi in neprofitnimi organizacijami, pri čemer slednje bolj cenijo socialne storitve in ujemanje osebe z organizacijo (De Cooman idr., 2011). Razlike v motivacijskih dejavnikih, značilne za starost in sektor, poudarjajo potrebo po prilagojenih pristopih k motivaciji zaposlenih v storitveni dejavnosti (Wildes, 2008) (Ansari in Bijalwan, 2017). Sam zaslužek je lahko zanimiv, ko si v obdobju največjih potreb in nakupov. Ko pa imaš osnovne eksistenčne potrebe urejene, je bolj pomembno to, da delaš v prijetnem okolju.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo delavcev

Na motivacijo zaposlenih v storitveni dejavnosti vplivajo različni dejavniki. Varnost zaposlitve, možnosti kariernega rasti in kakovostno delovno okolje so ključni motivatorji (Rahaman idr., 2020). Finančne spodbude, zlasti plača, ostajajo glavni motivator v različnih storitvenih sektorjih (Wildes, 2008) (Bernotaite, 2013) (Dermody idr., 2004). Pomembno vlogo imajo tudi nefinančni dejavniki. Kot smo že zapisali, sem spadajo odnosi s sodelavci, prilagodljiv delovni čas in zabavno delovno vzdušje (Wildes, 2008) (Dermody idr., 2004) ter možnosti usposabljanja in napredovanja (Aarabi idr., 2013). Odgovornost, spoštovanje in timsko delo so pomembni motivacijski dejavniki v hotelski industriji (Mhlanga, 2018). Za mlade zaposlene v storitvenem sektorju so odnosi z vrstniki in uravnoteženost osebnega življenja zelo cenjeni (Bernotaite, 2013). Seveda je potrebno pogledati tudi na dejavnike skozi delo, ki ga posameznik opravlja. V edinstvenem okolju potniških ladij zaposlene motivirajo možnosti potovanja, spoznavanje novih ljudi in prednosti življenjskega sloga (Sehkarin in Sevcikova, 2011). Podporno delovno okolje in visoka stopnja motivacije prispevata k ohranjanju zaposlenih (Pratiwi in Hariyani, 2023).

Napitnine kot motivacijski dejavnik

Napitnine igrajo pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih v storitvenih dejavnostih, zlasti v restavracijah. Napitnine poganjajo predvsem hvaležnost, družbene norme in razumevanje, da je dohodek strežnega osebja odvisen od napitnin (Azar, 2010). Medtem ko so denarne spodbude, vključno z napitninami in plačo ključni motivatorji (Wildes, 2008) (Dermody idr., 2004) (Bernotaite, 2013). K temu prispevajo tudi nefinančni dejavniki, kot so odnosi s sodelavci, prilagodljiv delovni čas in pozitivno delovno okolje ter motivacija zaposlenih (Dermody idr., 2004) (Bernotaite, 2013). Dajanje napitnin je lahko spodbuda za visokokakovostne storitve (Azar, 2010) in lahko pomaga privabiti in obdržati boljše storitvene delavce (Lynn, Kwornik in Sturman, 2011). Vendar pa je lahko vpliv napitnin na motivacijo različen, kar lahko demotivira zaposlene, ki napitnin ne prejmejo neposredno (Clotildah idr., 2014). Priložnosti za usposabljanje in napredovanje so prav tako pomembni napovedniki delovne uspešnosti v storitveni dejavnosti (Aarabi idr. 2013). Vrsta sistema razdeljevanja napitnin (deljeni ali individualni) lahko vpliva na motivacijo zaposlenih in organizacijsko predanost (Roe, 2011), a se morajo zaposleni stalno usposablјati (Raspor, 2009), saj bodo le-tako poznali zadnje trende o napitninah.

Fleksibilnost dela v storitveni dejavnosti

Storitvena industrija je priča naraščajočemu trendu k prožnim ureditvam dela, ki ga poganjajo spreminjajoče se zahteve po delovni sili in organizacijske strategije (Christopherson, 1989) (Kelliher, 1989). Ta fleksibilnost se kaže v različnih oblikah, vključno s krajšim delovnim časom, začasnim in neodvisnim pogodbenim delom (Christopherson, 1989). Medtem ko so bile na začetku bolj razširjene v proizvodnji, so se prožne prakse uveljavile v storitvah, zlasti v sektorju gostinstva in fitnesa (Lockwood in Guerrier, 1989) (Harvey idr., 2017). Prilagodljiv delovni čas je v nekaterih okoliščinah pokazal pozitivne učinke na uspešnost zaposlenih in kakovost storitev (Chow in Chew, 2006) (Podnar in Golob, 2010). Vendar pa te prakse uvajajo tudi nove izzive v regulativne in nadzorne mehanizme delavcev (Gottfried, 1992). Implementacija prožnih ureditev dela pogosto zahteva ravnovesje med organizacijskimi potrebami in blaginjo zaposlenih, pri čemer ima tehnologija ključno vlogo pri omogočanju te prožnosti (Harvey idr., 2017). Na splošno sprejetje prožnih delovnih praks v storitvenem sektorju odraža širše premike v dinamiki trga dela in organizacijskih strategijah.

Metodologija raziskave

Našo populacijo predstavljajo polnoletni bosanski državljani. Vzorec po čiščenju podatkovne baze vsebuje 114 deležnikov. Raziskava je bila izvedena s pomočjo orodja 1ka (University of Ljubljana Faculty of Social Sciences Centre for Social Informatics 2022) v času od 19. 11. 2020 do 14. 05. 2021. Gre za priložnostni vzorec, ki maksimalne naključnosti ne more zagotoviti. Izbira vzorca temelji na spletnem anketiranju, ki je v zadnjih desetletjih sprejeto kot dovolj zanesljivo orodje pri vprašanju zagotovitve vzorca. Bolj natančno strukturo vzorca prikazuje Tabela 1.

Tabela 1 podaja različne statistične podatke glede demografije, izobrazbe, poklicev, vrste in velikosti podjetij ter panog, v katerih delujejo anketirani. Vidimo da vzorec vključuje več moških (77,42 %), kot žensk (22,58 %). Starost: do 20 let: 16,13 %; 21–40 let: 70,97 %; 41–60 let: 12,90 %. Izobrazba: manj kot srednja šola: 10 %; srednja šola ali več: 90 %. Poklic: strežba: 54,84 %; kuhinja: 12,90 %; blagajna: 3,23 %; frizer/pediker: 6,45 %; prodajalec na bencinski črpalki: 16,13 %; voznik: 6,45 %. Pravna oblika podjetja: d. d. (delniška družba): 19,35 %; d.o.o. (družba z omejeno odgovornostjo): 61,29 %; s.p. (samostojni podjetnik): 6,45 %; drugo: 12,90 %. Velikost podjetja: mikro (do 10 zaposlenih): 77,42 %; majhne (do 50 zaposlenih): 16,13 %; srednje (do 250 zaposlenih): 6,45 %. Panoge: gostinstvo: 64,52 %; frizerski ali lepotni salon: 6,45 %; bencinski servis: 19,35 %; drugo: 9,68 %. Lastništvo podjetja: privatno: 100 %.

Tabela 1: Demografski podatki

	Odgovori	Delež odgovorov
Moški	24	77,42 %
Ženski	7	22,58 %
Skupaj:	31	100 %
do 20 let	5	16,13 %
21–40 let	22	70,97 %
41–60 let	4	12,90 %
Nad 61let	0	0,00 %
Skupaj:	31	100 %
Manj kot srednja šola	3	10,00 %
Srednja šola ali več	27	90,00 %
Skupaj:	30	100 %
Strežba	17	54,84 %
Kuhinja	4	12,90 %
Hotelska recepcija	0	0,00 %
Čistilke	0	0,00 %
Igralne mize	0	0,00 %
Igralni avtomati	0	0,00 %
Blagajna	1	3,23 %
Igralniška recepcija	0	0,00 %
Varnostna služba	0	0,00 %
Frizer/pediker	2	6,45 %
Prodajalec na bencinski črpalki	5	16,13 %
Trgovec	0	0,00 %
Poštar	0	0,00 %
Zdravstveni delavec	0	0,00 %
Voznik	2	6,45 %
Skupaj:	31	100 %
d. d.	6	19,35 %
d.o.o.	19	61,29 %
s. p.	2	6,45 %
drugo: (vpišite)	4	12,90 %
Skupaj:	31	100 %
Mikro (do 10 zaposlenih)	24	77,42 %
Majhne (do 50 zaposlenih)	5	16,13 %
Srednje (do 250 zaposlenih)	2	6,45 %
Velike družbe (nad 250 zaposlenih)	0	0,00 %
Skupaj:	31	100 %
Gostinstvo	20	64,52 %
Igralništvo	0	0,00 %
Frizerski ali lepotni salon	2	6,45 %
Bencinski servis	6	19,35 %
Drugo (vpiši)	3	9,68 %
Skupaj:	31	100 %
Privatno	31	100,00 %
Državno	0	0,00 %
Mešano	0	0,00 %
Skupaj:	31	100 %

Rezultati raziskave

Tabela 2 prikazuje podatke o pogostosti prejetja napitnin med zaposlenimi. Spodaj so pojasnjeni posamezni odgovori in deleži odgovorov:

- **Večkrat dnevno:** To pomeni, da 4 od 31 anketiranih (12,90 %) prejema napitnine večkrat na dan. Ta skupina predstavlja manjši del zaposlenih, ki redno prejema napitnine zelo pogosto.
- **Dnevno:** 7 od 31 anketiranih (22,58 %) prejema napitnine vsak dan. Ta skupina predstavlja skoraj četrtno zaposlenih, ki redno prejema napitnine na dnevni ravni.
- **Nekajkrat tedensko:** 11 od 31 anketiranih (35,48 %) prejema napitnine nekajkrat tedensko. Ta skupina je največja in predstavlja več kot tretjino zaposlenih, ki napitnine prejema občasno večkrat tedensko.
- **Občasno:** 4 od 31 anketiranih (12,90 %) prejema napitnine občasno. Ta skupina predstavlja manjši del zaposlenih, ki napitnine prejema neredno.
- **Nikoli:** 5 od 31 anketiranih (16,13 %) nikoli ne prejema napitnin. Ta skupina predstavlja tiste zaposlene, ki sploh ne prejema napitnin.
- **Skupaj:** Skupaj je bilo anketiranih 31 zaposlenih, kar predstavlja 100 % vzorca.

Tabela 2: Pogostost prejetja napitnin

	Odgovori	Delež odgovorov
Večkrat dnevno.	4	12,90 %
Dnevno.	7	22,58 %
Nekajkrat tedensko.	11	35,48 %
Občasno.	4	12,90 %
Nikoli.	5	16,13 %
Skupaj:	31	100 %

Interpretacija tabele kaže, da največji delež zaposlenih (35,48 %) prejema napitnine nekajkrat tedensko. Manjši deleži zaposlenih prejema napitnine dnevno (22,58 %) ali večkrat dnevno (12,90 %), medtem ko 16,13 % zaposlenih nikoli ne prejema napitnin. To pomeni, da je prejetje napitnin relativno pogosta praksa, vendar ni enako razširjena med vsemi zaposlenimi.

Tabela 3 prikazuje rezultate raziskave o zadovoljstvu zaposlenih z delovno situacijo. Pojasnila bom posamezne kategorije in njihove rezultate, vključno s povprečjem (Mean) in standardnim odklonom (SD).

- **DELOVNE RAZMERE** (Mean: 3,53; SD: 0,879) Povprečje 3,53 kaže na zmerno zadovoljstvo z delovnimi razmerami. Nizek standardni odklon (0,879) pomeni manjšo razpršenost mnenj.
- **ZAHTEVNOST DELA (psihična ali fizična)** (Mean: 3,38; SD: 0,976) Povprečje 3,38 kaže na zmerno zadovoljstvo z zahtevnostjo dela. Standardni odklon 0,976 nakazuje zmerno variabilnost mnenj.
- **možnosti NAPREDOVANJA** (Mean: 3,10; SD: 1,300) Povprečje 3,10 kaže na nevtralno zadovoljstvo z možnostmi napredovanja. Višji standardni odklon (1,300) pomeni večjo razpršenost mnenj.
- **OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju** (Mean: 3,35; SD: 1,305) Povprečje 3,35 kaže na zmerno zadovoljstvo z obveščenostjo o dogodkih. Višji standardni odklon (1,305) pomeni večjo razpršenost mnenj.
- **PLAČA in druge materialne ugodnosti** (Mean: 3,81; SD: 1,078) Povprečje 3,81 kaže na visoko zadovoljstvo s plačo in materialnimi ugodnostmi. Standardni odklon 1,078 pomeni zmerno razpršenost mnenj.
- **odnosi s SODELAVCI** (Mean: 3,84; SD: 0,920) Povprečje 3,84 kaže na visoko zadovoljstvo z odnosi s sodelavci. Nizek standardni odklon (0,920) pomeni manjšo razpršenost mnenj.
- **SOODLOČANJE pri delu in poslovanju** (Mean: 3,50; SD: 1,016) Povprečje 3,50 kaže na zmerno zadovoljstvo s soodločanjem pri delu. Standardni odklon 1,016 pomeni zmerno variabilnost mnenj.
- **NAPITNINA** (Mean: 3,68; SD: 1,222) Povprečje 3,68 kaže na visoko zadovoljstvo z napitnino. Višji standardni odklon (1,222) pomeni večjo razpršenost mnenj.
- **STALNOST ZAPOSLOTITVE** (Mean: 3,87; SD: 0,922) Povprečje 3,87 kaže na visoko zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve. Nizek standardni odklon (0,922) pomeni manjšo razpršenost mnenj.
- **možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA** (Mean: 3,47; SD: 1,164) Povprečje 3,47 kaže na zmerno zadovoljstvo z možnostmi strokovnega razvoja. Standardni odklon 1,164 pomeni zmerno razpršenost mnenj.
- **SVOBODA in samostojnost pri delu** (Mean: 3,72; SD: 1,054) Povprečje 3,72 kaže na visoko zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu. Standardni odklon 1,054 pomeni zmerno razpršenost mnenj.
- **UGLED dela** (Mean: 3,66; SD: 1,035) Povprečje 3,66 kaže na visoko zadovoljstvo z ugledom dela. Standardni odklon 1,035 pomeni zmerno razpršenost mnenj.

- **USTVARJALNOST dela** (Mean: 3,71; SD: 1,131) Povprečje 3,71 kaže na visoko zadovoljstvo z ustvarjalnostjo dela. Standardni odklon 1,131 pomeni zmerno razpršenost mnenj.
- **VARNOST dela** (Mean: 3,59; SD: 1,316) Povprečje 3,59 kaže na zmerno zadovoljstvo z varnostjo dela. Višji standardni odklon (1,316) pomeni večjo razpršenost mnenj.
- **NEPOSREDNI VODJA** (Mean: 3,48; SD: 0,996) Povprečje 3,48 kaže na zmerno zadovoljstvo z neposrednim vodjem. Nizek standardni odklon (0,996) pomeni manjšo razpršenost mnenj.
- **ZANIMIVOST dela** (Mean: 3,77; SD: 1,055) Povprečje 3,77 kaže na visoko zadovoljstvo z zanimivostjo dela. Standardni odklon 1,055 pomeni zmerno razpršenost mnenj.
- **STRANKE** (Mean: 4,06; SD: 0,878) Povprečje 4,06 kaže na visoko zadovoljstvo s strankami. Nizek standardni odklon (0,878) pomeni manjšo razpršenost mnenj.
- **Povprečje za Zadovoljstvo z delovno situacijo:** (Mean: 3,619; SD: 1,073) Skupno povprečje 3,619 kaže na zmerno do visoko zadovoljstvo z delovno situacijo. Standardni odklon 1,073 pomeni zmerno razpršenost mnenj.

Tabela 3: Zadovoljstvo z delovno situacijo

	Mean	SD
DELOVNE RAZMERE	3,53	,879
ZAHTEVNOST DELA (psihična ali fizična)	3,38	,976
možnosti NAPREDOVANJA	3,10	1,300
OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	3,35	1,305
PLAČA in druge materialne ugodnosti	3,81	1,078
odnosi s SODELAVCI	3,84	,920
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	3,50	1,016
NAPITNINA	3,68	1,222
STALNOST ZAPOSLOTITVE	3,87	,922
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	3,47	1,164
SVOBODA in samostojnost pri delu	3,72	1,054
UGLED dela	3,66	1,035
USTVARJALNOST dela	3,71	1,131
VARNOST dela	3,59	1,316
NEPOSREDNI VODJA	3,48	,996
ZANIMIVOST dela	3,77	1,055
STRANKE	4,06	,878
Povprečje za Zadovoljstvo z delovno situacijo	3,619	1,073

Iz podatkov je razvidno, da so zaposleni na splošno zmerno do zelo zadovoljni s svojo delovno situacijo, še posebej z odnosi s sodelavci, stalnostjo zaposlitve in strankami. Najnižja zadovoljstva se pojavljajo pri možnostih napredovanja in obveščeniosti o dogodkih v podjetju, kar kaže na področja, kjer bi lahko podjetje izboljšalo delovne pogoje.

Tabela 4 prikazuje rezultate raziskave o vplivu napitnine na motivacijo zaposlenih v storitvenem sektorju. Pojasnili bomo posamezne trditve in njune rezultate, vključno s povprečjem (Mean) in standardnim odklonom (SD).

- **V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo.** (Mean: 4,13; SD: 0,957) Visoko povprečje (4,13) pomeni, da se večina zaposlenih strinja s to trditvijo, kar nakazuje, da napitnina pozitivno vpliva na njihov trud in kakovost dela. Nizek standardni odklon (0,957) kaže na relativno majhno razpršenost mnenj.
- **V kolikor prejmem napitnino, sem prijaznejši do stranke.** (Mean: 3,84; SD: 1,068) Povprečje 3,84 kaže na dokaj visoko strinjanje, da napitnina vpliva na prijaznost do strank. Standardni odklon 1,068 kaže na nekoliko večjo variabilnost mnenj med zaposlenimi.
- **To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo z strankami.** (Mean: 3,00; SD: 1,238) Povprečje 3,00 nakazuje na nevtrarno stališče glede tega, ali napitnina vpliva na delo z strankami. Višji standardni odklon (1,238) pomeni večjo raznolikost mnenj.
- **Ko prejmem napitnino, čutim zadovoljstvo, saj je moja aktivnost prinesla rezultat.** (Mean: 4,23; SD: 0,884) Zelo visoko povprečje (4,23) kaže na močno strinjanje, da napitnina prinaša občutek zadovoljstva. Nizek standardni odklon (0,884) kaže na majhno razpršenost mnenj.
- **To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje počutje.** (Mean: 2,61; SD: 1,086) Povprečje 2,61 pomeni, da se večina zaposlenih ne strinja s trditvijo, da napitnina ne vpliva na njihovo počutje. Standardni odklon 1,086 kaže na zmerno razpršenost mnenj.
- **Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.** (Mean: 2,77; SD: 1,334) Povprečje 2,77 nakazuje na nizko strinjanje, da bi napitnina motivirala za delo izven rednega delovnega časa. Višji standardni odklon (1,334) pomeni večjo raznolikost mnenj.

- **Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.** (Mean: 3,23; SD: 1,203) Povprečje 3,23 kaže, da se večina strinja, da napitnina deluje kot finančni stimulator. Standardni odklon 1,203 kaže na zmerno variabilnost mnenj.
- **Ker so moji prihodki sestavljeni tudi iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.** (Mean: 2,81; SD: 1,223) Povprečje 2,81 nakazuje na nizko strinjanje s trditvijo, da bi napitnina vplivala na manjšo bolniško odsotnost. Standardni odklon 1,223 pomeni večjo raznolikost mnenj.
- **Napitnina me motivira za delo.** (Mean: 4,13; SD: 0,991) Visoko povprečje (4,13) kaže, da napitnina močno motivira zaposlene za delo. Nizek standardni odklon (0,991) pomeni manjšo razpršenost mnenj.
- **Povprečje trditev za Vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih:** (Mean: 3,42; SD: 1,110) Skupno povprečje 3,42 kaže na zmerno pozitiven vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih. Standardni odklon 1,110 pomeni zmerno razpršenost mnenj.

Tabela 4: Vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih

	Mean	SD
V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato bolj kakovostno opravi delo.	4,13	,957
V kolikor prejmem napitnino, sem bolj prijazen do stranke.	3,84	1,068
To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo s strankami.	3,00	1,238
Ko prejmem napitnino, čutim zadovoljstvo, saj je moja aktivnost prinesla rezultat.	4,23	,884
To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje počutje.	2,61	1,086
Poleg plače in dodatkov prejemam tudi napitnino, zato sem pripravljen delati izven rednega delovnega časa.	2,77	1,334
Napitnina spada med finančne stimulatorje za delo.	3,23	1,203
Ker so moji prihodki sestavljeni tudi iz napitnine, manj koristim bolniško odsotnost.	2,81	1,223
Napitnina me motivira za delo.	4,13	,991
Povprečje trditev za Vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih	3,42	1,110

Iz podatkov je razvidno, da napitnina na splošno pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, čeprav vpliv na posamezne vidike dela (kot je delovni čas ali bolniške odsotnosti) ni tako izrazit.

Razprava

Interpretacija rezultatov

Kako pogosto sploh zaposleni prejemajo napitnine?

Prejemanje napitnin med bosanskimi delavci v storitvenem sektorju je relativno pogosta praksa (Tabela 2), vendar ni enako razširjena med vsemi zaposlenimi. Največji delež zaposlenih (35,48 %) prejema napitnine nekajkrat tedensko. Manjši deleži prejemajo napitnine dnevno (22,58 %) ali večkrat dnevno (12,90 %). Obstaja tudi skupina zaposlenih (16,13 %), ki nikoli ne prejema napitnin. To pomeni, da napitnine igrato pomembno vlogo pri finančnem zaslužku in motivaciji zaposlenih, vendar je njihova razširjenost neenakomerna.

Kako zaposleni zaznavajo napitnine v primerjavi z drugimi oblikami nagrajevanja, kot so plače, bonusi in ugodnosti?

Rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih z delovno situacijo kažejo (Tabela 3) na zmerno do visoko zadovoljstvo v večini kategorij. Najvišje zadovoljstvo so izkazali pri strankah (Mean: 4,06) in odnosih s sodelavci (Mean: 3,84), medtem ko so bile možnosti napredovanja ocenjene kot nevtralne (Mean: 3,10). Kategorije, kot so plača in materialne ugodnosti (Mean: 3,81), svoboda pri delu (Mean: 3,72), ter ustvarjalnost dela (Mean: 3,71), so pokazale visoko zadovoljstvo. Celotno povprečje zadovoljstva z delovno situacijo (Mean: 3,619) odraža splošno pozitivno mnenje, ob zmerni razpršenosti mnenj (SD: 1,073).

Zaposleni zaznavajo napitnine kot specifično obliko nagrajevanja, ki se razlikuje od plač, bonusov in drugih ugodnosti na več načinov:

- **Neposredna povezanost s storitvijo:** Napitnine so neposredno povezane s kakovostjo storitev, ki jih zaposleni nudijo strankam. To pomeni, da zaposleni čutijo takojšnjo nagrado za svoje prizadevanje in prijaznost, kar ni vedno tako pri plačah in bonusih.
- **Motivacija in zadovoljstvo:** Napitnine lahko močno povečajo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, saj prinašajo občutek priznanja in vrednotenja njihovega dela s strani strank. Plače in bonusi, ki so običajno določeni vnaprej, tega neposrednega učinka nimajo.
- **Finančni stimulator:** Medtem ko so plače osnovna oblika zaslužka, napitnine služijo kot dodaten finančni stimulator. Napitnine so pogosto dojetje kot bolj osebna in takojšnja oblika nagrade v primerjavi z bolj formalnimi bonusi in ugodnostmi.
- **Prilagodljivost:** Napitnine se lahko razlikujejo iz dneva v dan, kar pomeni, da zaposleni lahko vplivajo na svoj zaslužek glede na svoj trud in učinkovitost. Plače in bonusi so ponavadi fiksni in niso tako prilagodljivi glede na dnevne ali tedenske spremembe v delu.
- **Psihološki vpliv:** Napitnine dajejo zaposlenim občutek takojšnjega uspeha in priznanja, kar pozitivno vpliva na njihovo psihološko stanje. Bonusi in ugodnosti, ki so pogosto vezani na letno ocenjevanje ali dolgoročne cilje, ne nudijo istega trenutnega občutka dosežka.

- **Samooocena in profesionalni ponos:** Zaposleni, ki redno prejemajo napitnine, lahko razvijejo večji profesionalni ponos in pozitivno samopodobo, saj napitnine kažejo na zadovoljstvo strank z njihovo storitvijo. Plače in drugi formalni načini nagrajevanja tega učinka pogosto nimajo v taki meri.

Na splošno zaposleni zaznavajo napitnine kot dragocen in motivirajoč dodatek k drugim oblikam nagrajevanja, ki dopolnjuje osnovno plačo, bonuse in ugodnosti s posebnim poudarkom na neposrednem priznanju za kakovost njihovega dela.

Ali napitnine povečujejo motivacijo zaposlenih za boljše opravljanje dela in večjo angažiranost?

Da, napitnine lahko pomembno povečajo motivacijo zaposlenih za boljše opravljanje dela in večjo angažiranost. Raziskave in praktične izkušnje kažejo naslednje razloge:

- **Neposredna finančna nagrada:** Napitnine predstavljajo takojšnjo finančno nagrado, kar motivira zaposlene, da se bolj trudijo in zagotavljajo višjo kakovost storitev. Boljše storitve pogosto vodijo do višjih napitnin, kar ustvarja pozitivno povratno zanko.
- **Povečano zadovoljstvo in priznanje:** Prejemanje napitnin daje zaposlenim občutek priznanja in vrednotenja s strani strank. Ta občutek priznanja povečuje njihovo zadovoljstvo pri delu in spodbuja večjo angažiranost.
- **Prilagodljiv zaslužek:** Napitnine omogočajo zaposlenim, da povečajo svoj zaslužek preko osnovne plače, kar jih lahko spodbuja k večji angažiranosti in dodatnim prizadevanjem za izpolnjevanje ali preseganje pričakovanj strank.
- **Izboljšanje storitev:** Ker so napitnine neposredno povezane z zadovoljstvom strank, zaposleni pogosto bolj pozorno poslušajo stranke, hitreje odzivajo na njihove potrebe in zagotavljajo bolj prijazno in profesionalno storitev.
- **Osebnostno zadovoljstvo in profesionalni ponos:** Prejemanje napitnin krepi osebno zadovoljstvo in profesionalni ponos, saj zaposleni vidijo, da so njihove storitve cenjene in nagrajene. To povečuje njihovo angažiranost in predanost delu.

Raziskava, ki je bila omenjena v prejšnjem odgovoru, kaže na visoko strinjanje zaposlenih s trditvami, da napitnine izboljšujejo kakovost njihovega dela (Mean: 4,13) in prinašajo zadovoljstvo (Mean: 4,23). Nizek standardni odklon pri teh trditvah kaže na relativno enotno mnenje med zaposlenimi, kar potrjuje pozitiven vpliv napitnin na motivacijo in angažiranost.

V povzetku, napitnine delujejo kot močan motivacijski dejavnik, ki spodbuja zaposlene k boljšemu opravljanju dela in večji angažiranosti pri njihovih nalogah.

Ali napitnine spodbujajo večjo fleksibilnost in pripravljenost za prevzemanje dodatnih obveznosti?

Rezultati raziskave o vplivu napitnine na motivacijo zaposlenih prikazani v Tabeli 4 kažejo, da napitnina pomembno prispeva k večjemu trudu in kakovosti dela (Mean: 4,13) ter prinaša občutek zadovoljstva (Mean: 4,23). Prav tako napitnina povečuje prijaznost do strank (Mean: 3,84) in deluje kot finančni stimulator (Mean: 3,23), čeprav ima manjši vpliv na zmanjšanje bolniške odsotnosti (Mean: 2,81) in pripravljenost za delo izven rednega delovnega časa (Mean: 2,77). Celotno povprečje (Mean: 3,42) nakazuje na zmerno pozitiven vpliv napitnine na motivacijo zaposlenih, ob zmerni razpršenosti mnenj (SD: 1,110).

Napitnine lahko spodbujajo večjo fleksibilnost in pripravljenost za prevzemanje dodatnih obveznosti, vendar je ta učinek lahko odvisen od različnih dejavnikov, kot so delovna kultura, posamezne preference zaposlenih in narava dela. Tukaj so nekateri razlogi, zakaj napitnine lahko spodbujajo to vedenje:

- **Dodatna finančna motivacija:** Napitnine predstavljajo dodatno finančno spodbudo, ki lahko motivira zaposlene, da prevzamejo dodatne obveznosti ali se prilagodijo posebnim potrebam strank, saj vedo, da bo njihov trud nagrajen.
- **Neposredno nagrajevanje truda:** Zaposleni, ki prejmejo napitnine za svoje dodatne napore, bodo bolj verjetno pripravljeni prevzeti dodatne naloge ali delati izven svojega rednega delovnega časa. To nagrajevanje truda lahko poveča njihovo pripravljenost za večjo fleksibilnost.
- **Povečano zadovoljstvo in motivacija:** Prejemanje napitnin lahko poveča splošno zadovoljstvo zaposlenih pri delu, kar vodi v večjo motivacijo in pripravljenost za prilagoditve ali dodatno delo.
- **Spodbuda k izboljšanju storitev:** Stranke, ki so zadovoljne z dodatnim trudom in fleksibilnostjo zaposlenih, so bolj verjetno, da bodo pustile napitnine. To spodbudi zaposlene, da gredo izven svojih osnovnih nalog in nudijo bolj personalizirano storitev.

Vendar pa raziskava, omenjena prej, kaže, da je pripravljenost za delo izven rednega delovnega časa zaradi napitnin nižja (Mean: 2,77; SD: 1,334). To nakazuje, da čeprav napitnine lahko spodbujajo večjo fleksibilnost. Ta vpliv ni univerzalen in je odvisen od posameznih okoliščin in zaposlenih.

V povzetku, napitnine lahko spodbujajo večjo fleksibilnost in pripravljenost za prevzemanje dodatnih obveznosti, vendar ta vpliv ni enakomerno razširjen med vsemi zaposlenimi in je odvisen od številnih dejavnikov, vključno s specifičnimi delovnimi pogoji in individualnimi motivacijami zaposlenih.

Omejitve raziskave

Omejitev raziskave je zagotovo vzorec vključenih z vidika števila in z vidika vrst storitvenih dejavnosti, ki so bile zajete. Zaradi relativno majhnega števila anketirancev in omejenega spektra storitvenih dejavnosti rezultati ne predstavljajo celovite slike in zato teh ugotovitev ne moremo posploševati na širšo populacijo. Poleg tega je treba upoštevati morebitne specifične okoliščine in značilnosti, ki so značilne za določena delovna okolja v raziskavi, kar dodatno omejuje prenosljivost rezultatov. Gre za preliminarno študijo, ki daje vpogled v nekatere trende in vplive, vendar zahteva nadaljnje raziskave z večjim in bolj raznolikim vzorcem za bolj zanesljive in reprezentativne rezultate.

Priporočila za zaposlene

Za povečanje napitnin in motivacijo za bolj kakovostno delo s strankami bosanskim delavcem v storitveni dejavnosti predlagamo naslednje strategije:

- **Prijaznost in vljudnost:** Usposabljanje za prijazno in vljudno komuniciranje s strankami. Prijazen nasmeh in pozdrav lahko naredijo veliko razliko.
- **Osební pristop:** Spodbujanje zaposlenih, da si zapomnijo imena rednih strank in njihove preference. To ustvarja občutek posebnega odnosa in skrbi.
- **Hitra in učinkovita storitev:** Zagotavljanje hitre in učinkovite storitve je ključnega pomena. Stranke cenijo, ko so njihove potrebe hitro izpolnjene.
- **Pozornost do detajlov:** Bodite pozorni na majhne podrobnosti, kot so čista miza, ustrezno pripravljene napitki in hrana, itd.
- **Pozitivna telesna govorica:** Nasmehjan obraz, očesni stik, odprta in sproščena drža lahko naredijo stranke bolj zadovoljne in pripravljene pustiti napitnino.
- **Zahvaljevanje:** Vedno se zahvalite strankam za njihovo obisk in napitnino. To gradi pozitiven odnos in spodbuja prihodnje napitnine.
- **Profesionalna podoba:** Poskrbite za urejen videz zaposlenih, saj to prispeva k splošni izkušnji stranke.
- **Izobraževanje in treningi:** Redno izvajanje izobraževanj o načinih izboljšanja storitev in odnosov s strankami.
- **Spoznavanje izdelkov in storitev:** Zaposleni naj dobro poznajo izdelke in storitve, ki jih ponujajo, da lahko strankam kompetentno svetujejo in odgovarjajo na vprašanja.
- **Prilagodljivost in prilagoditev potrebam strank:** Bodite prilagodljivi in pripravljeni prilagoditi storitve specifičnim potrebam strank.
- **Iniciativa:** Spodbujajte zaposlene, da prevzamejo iniciativo in ponudijo dodatne storitve ali pomoč, ne da bi jih stranke prosile.
- **Povratne informacije:** Aktivno zbiranje povratnih informacij od strank in implementacija izboljšav na podlagi teh povratnih informacij.

Z uvedbo teh strategij lahko bistveno izboljšate kakovost storitev, kar bo verjetno povečalo napitnine in motivacijo delavcev za boljše delo s strankami.

Viri, literatura in opombe:

1. Aarabi, Mohammad Saeid, Indra Devi Subramaniam, in Abu Baker Almintisir Abu Baker Akeel. 2013. „Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry“. *Asian Social Science* 9(9):301.
2. Ansari, K. R., in Pankaj Bijalwan. 2017. „Impact of employee motivation on team effectiveness in service industry of Uttarakhand: a relationship approach“. *IIMS Journal of Management Science* 8(2):221–28.
3. Azar, Ofer H. 2010. „Tipping Motivations and Behavior in the U.S. and Israel“. *Journal of Applied Social Psychology* 40(2):421–57. doi: 10.1111/j.1559-1816.2009.00581.x.
4. Bernotaite, Zaneta. 2013. „Importance of motivational factors among young employees in the service sector“. *Copenhagen Business School*.
5. Chow, Irene Hau-siu, in Irene Keng-Howe Chew. 2006. „The effect of alternative work schedules on employee performance“. *International Journal of Employment Studies* 14(1):105–30.
6. Christopherson, Susan. 1989. „Flexibility in the US service economy and the emerging spatial division of labour“. *Transactions of the Institute of British Geographers* 131–43.
7. Clotildah, Kazembe, Mapingure Charity, Chimutingiza Felistas, in C. Tatenda. 2014. „The perceptions of employees towards tipping and motivation in the hotel industry“. *African Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure* 3(1).
8. De Cooman, Rein, Sara De Gieter, Roland Pepermans, in Marc Jegers. 2011. „A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(2):296–317.
9. Dermody, Margot B., Marilyn Young, in Susan Lee Taylor. 2004. „Identifying job motivation factors of restaurant servers: insight for the development of effective recruitment and retention strategies“. *International journal of hospitality & tourism administration* 5(3):1–14.
10. Gottfried, Heidi. 1992. „In the margins: flexibility as a mode of regulation in the temporary help service industry“. *Work, Employment and Society* 6(3):443–60.
11. Harvey, Geraint, Carl Rhodes, Sheena J. Vachhani, in Karen Williams. 2017. „Neo-villeiny and the service sector: the case of hyper flexible and precarious work in fitness centres“. *Work, employment and society* 31(1):19–35.
12. Hasan, Syed Akif, in Muhammad Imtiaz Subhani. 2011. „Effects of Business Embedded & Traditional Training Models on Motivation“.
13. Kelliher, Clare. 1989. „Flexibility in employment: developments in the hospitality industry“. *International Journal of Hospitality Management* 8(2):157–66.
14. Lockwood, Andrew, in Yvonne Guerrier. 1989. „Flexible Working in the Hospitality Industry: Current Strategies and Future Potential“. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 1(1).
15. Lynn, M., R. J. Kworntnik, in M. C. Sturman. 2011. „Voluntary tipping and the selective attraction and retention of service workers in the USA: an application of the ASA model“. *International Journal of Human Resource Management* 22(9):1887–1901.
16. Mhlanga, Oswald. 2018. „Factors influencing employee motivation in hotels.“ *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*.
17. Podnar, Klement, in Ursa Golob. 2010. „Friendly flexible working practices within the internal marketing framework: a service perspective“. *The Service Industries Journal* 30(11):1773–86.
18. Pratiwi, Elok Cahyaning, in Mila Hariani. 2023. „Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Tingkat Retensi Karyawan di Industri Jasa“. *Journal of Trends Economics and Accounting Research* 4(2):563–68.
19. Rahaman, Md Atikur, Md Julfikar Ali, H. M. Wafik, Zahidur Rahman Mamoon, in Md Monwarul Islam. 2020. „What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations“. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(12):515–21.
20. Raspor, Andrej. 2010. *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih : primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Ljubljana: [A. Raspor].
21. Raspor, Andrej. 2009. „Izobraževanje krupjejev za povečanje napitnine“. *Management, izobraževanje in turizem. Kreativno v spremembe: znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo, 22. - 23. oktober 2009. Portorož: zbornik referatov* 2320–33.
22. Roe, Susan. 2011. „Restaurant Service Employees Motivation and Organizational Commitment: Shared Gratuity versus Independent Gratuity Environments“.
23. Sehkar, Shobana Nair, in Daniela Sevcikova. 2011. „‘All aboard’: Motivating service employees on cruise ships“. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 18(1):70–78.
24. University of Ljubljana Faculty of Social Sciences Centre for Social Informatics. 2022. „EnKlikAnketa (1KA) OneClickSurvey“. Pridobljeno (<https://www.1ka.si/d/sl>).
25. Vuković, Goran, in Andrej Raspor. 2010. „Izboljšanje fleksibilnosti pri prodaji naftnih derivatov s pomočjo napitnine Improving work flexibility of oil derivatives selling with the help of tipping“. Str. 363–75 v *Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2010*, uredil M. Merkač Skok. Celje : Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
26. Wildes, Vivienne J. 2008. „Should I stay or should I go? Motivation to work in foodservice“. *Journal of Foodservice Business Research* 11(3):286–94.



**Napitnine – darilo za
nadstandardno storitev!**