

## **Napitnina in kakovostna storitev: ali si zaposleni lahko nadejajo višjih in pogostejših napitnin, če bodo izvajali kakovostno storitev?**

### **Tipping and high quality service: can employees hope for higher and more frequent tips if they deliver services at a high level?**

**Andrej Raspor<sup>5</sup>**

#### ***Povzetek***

Osnovno izhodišče prispevka je zbrati raziskave, ki so obravnavale zvezo med kakovostno storitvijo in napitnino in jih združiti v skupne ter izvesti lastno raziskavo, ki bo to zvezo potrdila.

Rezultati raziskave so pokazali, da gosti nagrajujejo kakovostno storitev z napitnino, zaposleni pa se zavedajo, da lahko s kakovostno storitvijo prejmejo višjo in pogostejšo napitnino. Omejitev prispevka je, ker se raziskava nanaša zgolj na gostinstvo in igralništvo v Sloveniji. Originalna vrednost prispevka se kaže v tem, da smo, kot prvi v prej omenjenem

---

<sup>5</sup> Fakulteta za uporabne družbene študije, Nova Gorica, Slovenija.  
andrej.raspor@ceatm.org.

okolju, s pomočjo triangulacije, osvetlili zvezo med kakovostno storitvijo ter napitnino in tako nadgradili tuje raziskave, ki so to zvezo že potrdile.

**Ključne besede:** napitnina, kakovostna storitev, igralništvo, gostinstvo, turizem.

## **Abstract**

This article sets out to collect the research findings that explore the connection between high quality service and tipping and group them into groups of comparable research projects. Furthermore, we decided to conduct our own research that would confirm the aforementioned connection.

The results show that guests reward high quality service with tips and employees are conscious of the fact that by delivering high quality service they can count on receiving tips more frequently and in a larger sum. The limitations of the article are that it only deals with hospitality and gambling industries in Slovenia. Its originality is in the fact that we are first in this geographical location to shed light, through triangulation, on the connection between high quality service and tipping and have thus upgraded foreign research which had previously confirmed the connection.

**Key words:** tips, quality service, gaming industry, hospitality industry, tourism.

## **Uvod**

Turizem je kljub krizi v letu 2008 še vedno ena najhitreje se razvijajočih gospodarskih panog (UNWTO 2015). Turistično gospodarstvo je široka proizvodno-storitvena dejavnost, ki vključuje gostinstvo, hotelirstvo, turistično posredovanje, športni, zdravstveni, lovski, ribiški, romarski, kongresni, kulturni, izletniški in zabavni turizem (Turistična zveza Slovenije 2001), v okviru katerega sodi tudi igralništvo. To vpliva na razvoj pomembnih vej gospodarstva. Poleg tega gre za delovno in kapitalno intenzivno panogo. Plače so praviloma nizke. Zaposleni pa so zelo odvisni od napitnine. V ZDA npr. imajo natakariji samo zjamčeno plačo, ki znaša za leto 2015 9,01 USD (O\*net) na uro ali 18.730 USD na leto in je lahko za napitninske delavce celo znižana. Napitnina jim tako predstavlja večji del prihodkov (Lynn 2004c). Krupjeji imajo za leto 2015 določeno osnovo 8,93 USD na uro, kar predstavlja 18.560 USD letnih prihodkov. Zaradi tako nizkih osnovnih plač imajo zaposleni v storitveni dejavnosti velik motiv za pridobivanje napitnin (Richardson 2014).

Številni avtorji in raziskave, ki jih navajamo v empiričnem delu prispevka, povezujejo vpliv kakovostne storitve s pogostostjo in višino napitnine, ki jo prejmejo zaposleni v storitveni dejavnosti.

Osnovno izhodišče tega prispevka je torej zbrati raziskave, ki so obravnavale zvezo med kakovostno storitvijo in napitnino in jih združiti v skupne ter izvesti lastno raziskavo, ki bo to zvezo potrdila. Nadgradnja raziskave poteka v smeri preveritve raziskovalnega vprašanja: Ali si

zaposleni lahko nadejajo višjih in pogostejših napitnin če bodo izvajali kakovostno storitev?

V prispevku so bile uporabljene naslednje metode znanstvenega preučevanja: (1) študija teorije in (2) študija primerov. Prispevek temelji na deskriptivni analizi primarnih, sekundarnih virov, kjer smo s pomočjo kompilacije povzeli ugotovitve, stališča in sklepe tujih in domačih avtorjev. Za osvetlitev stanja v Sloveniji je bila izvedena lastna raziskava. Vključevala je tako anketiranje in tudi fokusne skupine ter opazovanje. Zaključke in povzetke smo oblikovali s pomočjo metod analize, sinteze, kompilacije in komparacije.

### **Kakovostna storitev in napitnina – teoretično ozadje**

Še vedno se kot najsplošnejši izraz za napitnino v angleškem jeziku uporablja izraz »Tip« (darilce v denarju) »the waiter« (dati natakarju napitnino). Obstajajo tudi drugi izrazi, kot npr. »drink money« ali napitnica (Lobb 2001). Skupno vsem definicijam je, da gre pri napitnini za majhno vrednost denarja, ki se jo pokloni tistemu, ki je izvedel dober servis (Fullen 2005, 10) in se pri tem v zameno ne zahteva nobenega nakupa storitve (Casey 2008, 2). Najbolj poznane so natakarske in frizerske napitnine, napitnine zaposlenih na bencinskih servisih, igralniške, napitnine v vseh ostalih storitvenih dejavnostih (Raspor 2002b, 142; Raspor 2010d). Vsem je skupno, da jih zadovoljne stranke

namenijo zaposlenim. Raspor je napitnino opredelil kot darilo za nadstandardno storitev (Raspor 2002a, 286). Napitnina kot ekonomska kategorija nastane namreč le v procesu storitve. V kolikor pa želimo, da do napitnine pride, mora biti storitev nadstandardna. Napitnina kot nagrada ima denarno vrednost.

Za nadaljnje raziskovanje nas seveda zanima, kako vpliva kakovost storitve na višino napitnine, saj lahko to dodatno motivira zaposlene, da se posvetijo gostu. Kakovost se namreč odraža na različne načine. Zanimala nas je vidika gostov in tudi zaposlenih.

Postavlja se vprašanje, kako kakovost storitve vpliva na višino napitnine, saj lahko dodatno motivira zaposlene, da opravijo bolj kakovostno storitev. Tega vprašanja se lotevamo celovito in smo v nadaljevanju zbrali raziskave, ki so že raziskovale to zvezo. Glede na različne vidike smo jih razdelili v več skupin. Z vidika, katerega udeleženca v procesu nastanka napitnine sta obravnavana kakovostna storitev in napitnina, ločimo med raziskavami, ki obravnavajo:

- **Vidik gosta:** Lynn in Latane 1984; Lynn in Grassman 1990; Bodvarsson in Gibson 1992; Harris 1995; Lynn in Graves 1996; Bodvarsson in Gibson 1997; Speer 1997; Mok in Hansen 1999; Rogelberg in drugi 1999; Bodvarsson in Gibson 1999; Ineson in Martin 1999; Callan in Tyson 2000; Lynn in McCall 2000a; Dewald 2000 in 2001; Parrett 2003; Fong 2005; Conlin in drugi 2003; Lynn 2003a; Kwortnik in drugi 2005; Azar 2007b; Raspor 2007b; Raspor

2008; Verma in drugi 2008; (Lynn in Sturman 2010); Lynn in Wang 2013;

- **Vidik zaposlenega:** Ben-Zion in Karni 1976; May 1980; McCarty in drugi 1990; Harris 1995; Lynn in Graves 1996; Lynn in Simons 2000; Lynn in McCall 2000a; Casey 2001; Kwortnik in drugi 2005;
- **Vidik menedžmenta:** Ben-Zion in Karni 1976; Casey 2001;
- **Vidik nevtralnih udeležencev** (opazovalcev): May 1980; Adelman 1985.

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

- Raziskave, ki so se izvedle **neposredno** (anketiranje po izvedeni storitvi, opazovanje stalnih strank ipd.): Ben-Zion in Karni 1976; May 1980; Lynn in Latane 1984; Lynn in Grassman 1990; Bodvarsson in Gibson 1992; Lynn in Graves 1996; Bodvarsson in Gibson 1997; Mok in Hansen 1999; Lynn in Simons 2000; Lynn in McCall 2000a; Casey 2001; Parrett 2003; Fong 2005; Conlin in drugi 2003; Lynn 2003a; Kwortnik in drugi 2005; Azar 2007b; Raspor 2007b; Verma in drugi 2008; Lynn in Sturman 2010; Artuger in Cetinsoz 2013;
- Raziskave, ki so se izvajale **posredno** (telefonska anketa, anketiranje potencialnih gostov ali izvajalcev storitev): Adelman 1985; McCarty in drugi 1990; Harris 1995; Speer 1997; Rogelberg in drugi 1999; Bodvarsson in Gibson 1999; Ineson in Martin 1999; Callan in Tyson 2000; Dewald 2000 in 2001; Raspor 2008.

Glede na ugotovitve o povezanosti med kakovostjo storitve in napitnino lahko raziskave razdelimo na dve skupini:

- **Pozitivno povezanost** so ugotovili v naslednjih raziskavah: Ben-Zion in Karni 1976; May 1980; Adelman 1985; Lynn in Grassman 1990; McCarty in drugi 1990; Bodvarsson in Gibson 1992; Harris 1995; Lynn in Graves 1996; Bodvarsson in Gibson 1997; Speer 1997; Mok in Hansen 1999; Rogelberg in drugi 1999; Bodvarsson in Gibson 1999; Ineson in Martin 1999; Lynn in Simons 2000; Callan in Tyson 2000; Lynn in McCall 2000a; Dewald 2000 in 2001; Casey 2001; Parrett 2003; Fong 2005; Conlin in drugi 2003; Lynn 2003a; Kwortnik in drugi 2005; Azar 2007b; Raspor 2007b; Raspor 2008; Verma in drugi 2008; Lynn in Sturman 2010; Artuger in Cetinsoz 2013;
- Lynn in Latane 1984 v eni zgodnjih študij ter May 1980 so ugotovili, da med kakovostno storitvijo in napitnino **ni zveze**.

Kot vidimo, je razmerje med višino napitnine in kakovostjo storitve v tujini že večkrat obravnavana tema. V nadaljevanju opisujemo ključne ugotovitve posameznih raziskav.

Ben-Zion in Karni (1976) sta raziskovala zadevo znotraj teoretskega okvirja tako, da sta v modelu spreminjala ponudbo in povpraševanje po naporih natakara in ob tem predpostavila, da stranke vedno znova kupujejo storitev. Ugotovila sta, da če natakara zagotovi več kot le minimalno količino napora, potem dobi višjo napitnino. Preučevala sta tudi ravnanje lastnikov restavracij in ugotovila, da je v tistih primerih, ko

je ustrezen nadzor nad storitvijo, bo do napitnine redno prihajalo. Zato nadzor opravičuje vloške. Takšna ugotovitev je zelo blizu mišljenju, da služi vzpostavitev napitnin kupcem kot nekakšen inštrument za nadzor. Po tem mnenju obstaja napitnina zato, ker ima stranka v primerjavi z vodjo restavracije prednost pri nadzoru natakarja (Jacob in Page 1980).

May (1980) je uporabila podatke, pridobljene na 184 mizah v restavraciji višjega nivoja, da je preučila učinek kakovosti storitve na odstotek napitnine. Prosila je več natakaric, da so na računih gostov zabeležile višino prejete napitnine. Hkrati je zaprosila več zunanjih opazovalcev, naj ocenijo kakovost storitve pri vsaki mizi. Ugotovila je, da dejavniki, povezani s hitrostjo in učinkovitostjo natakarja, ne vplivajo na odstotek napitnine.

Lynn in Latane (1984) sta opravila dve študiji. V svoji prvi študiji sta anketirala 169 skupin gostov v restavraciji o njihovi izkušnji v restavraciji. Avtorja sta anketirance med drugim prosila, naj ocenijo kakovost storitve z oceno od 1 do 10. Z regresijo odstotka napitnine na kakovost storitve in številne kontrolne spremenljivke našla pomembnega razmerja med odstotkom napitnine in kakovostjo storitve.

Adelman (1985) je uporabil podatke, ki so izhajali iz Gallupove telefonske raziskave na primeru približno 1.000 odraslih oseb. Ugotovil je, da je znesek, ki ga stranke po svojih navedbah pustijo kot napitnino, odvisen od njihovega zadovoljstva s (prejeto) storitvijo. Na primer: 85 %

vprašanih se je strinjalo z izjavo: »Znesek, ki ga pustim kot napitnino, je odvisen od mojega zadovoljstva s prejeto storitvijo.«

Lynn in Grassman (1990) sta na podlagi 106 anket v restavraciji ugotavljala, zakaj ljudje v restavraciji puščajo napitnino. Anketirance sta prosila, naj kakovost storitve ocenijo z oceno do pet in pri tem upoštevajo hitrost, prijaznost in pozornost. Odgovore sta obdelala tako, da sta dobila pokazatelj kakovosti storitve. Z regresijo absolutnega zneska napitnine na ta pokazatelj kot tudi na številne druge kontrolne spremenljivke sta ugotovila znatno pozitivno razmerje med višino napitnine in kakovostjo storitve. Rezultate razlagata z Adamsevo teorijo enakosti, ki pravi, da ljudje s svojo napitnino kupujejo pravično razmerje. Razmerje je pravično, kadar je odnos učinek-vložek (storitev-napitnina) za natakara enak odnosu učinek-vložek (napitnina-storitev) za dajalca napitnine. Boljša storitev s strani natakara zahteva višjo napitnino s strani gosta, da je lahko vzpostavljena enakost oz. pravičnost.

McCarty je skupaj s sodelavci (McCarty in drugi 1990) anketiral trinajst natakarev v restavracijah. Spraševal jih je, kdaj dobijo najvišje napitnine. Navedli so, da njihova storitev, poleg drugih dejavnikov vpliva na višino napitnine, ki jo prejmejo.

Bodvarsson in Gibson (1992) sta v svoji raziskavi predpostavila, da če naj bi razlaga o kupčevem nadzoru imela kakršnokoli veljavo, potem mora biti višina napitnine pozitivno odvisna od kakovosti storitve. Uporabila

sta pridobljene podatke iz anket odhajajočih gostov. Proučila sta odločitve 104 miz glede višine napitnine. Stranke so ocenile več komponent storitve (hitrost, prjaznost in pozornost) z oceno do pet. Njihove odgovore sta obdelala tako, da sta dobila pokazatelj kakovosti storitve. S pomočjo regresijske analize in ob ohranjanju drugih faktorjev na konstantni vrednosti, npr. višina računa avtorja nista našla pomembne povezave med absolutnim zneskom napitnine in kakovostjo storitve. To sta pripisala dejstvu, da je večina anketirancev ocenila kakovost storitve kot odlično, tako da je bilo malo razlik v kakovosti storitev, ki bi nudile razlago za razlike v višini napitnine.

Harris (1995) je izvedel intervjuje s 107 natakarji in 137 gosti o dajanju napitnine. Stranke in tudi natakarji so navedli kakovost storitve kot značilnost, zaradi katere natakarji dobijo visoke ali nizke napitnine.

Lynn in Graves (1996) trdita, da je za verodostojnost zgodbe o kupčevem nadzoru nujno, da je višina napitnine pozitivno odvisna od kakovosti storitve. Avtorja navajata teorijo enakosti in trdita, da tudi ta predpostavlja pozitivno razmerje med višino napitnine in kakovostjo storitve. Ta teorija pravi, da je razmerje pravično, kadar je rezultat za oba udeleženca sorazmeren z njunim vložkom v razmerje. Opravila sta dve študiji, da bi ugotovila učinek kakovosti storitve na višino napitnine. V prvi študiji sta uporabila podatke, zbrane pri 161 strankah v dveh restavracijah. Oblikovala sta »pokazatelj zadovoljstva s storitvijo« tako, da sta izračunala povprečje iz ocen vsake stranke na natakarjev izgled,

poznavanje jedilnika, prijaznost, hitrost postrežbe in pozornost na lestvici od ena do pet. S pomočjo regresijske analize in ob ohranjanju drugih faktorjev na konstantni vrednosti, npr. višina računa, sta ugotovila pomembno povezavo med absolutnim zneskom napitnine in kakovostjo storitve. V svoji drugi študiji sta prosila natakarico, da je več večerov zapored zbiralala podatke ločeno za vsako omizje posebej. Kakovost storitve sta merila tako, da sta od natakarice dobila izjavo, ali se ji je zdelo ali ne, da so njeni gostje izrekli pohvalo za katerega od vidikov večera, in sicer za vseh 173 primerov. Nema oz. indikatorska spremenljivka z nazivom »strankina pohvala« je izdelana na podlagi izjav natakarice. S pomočjo regresijske analize in ob ohranjanju drugih faktorjev na konstantni vrednosti, npr. višina računa, sta avtorja ugotovila pomembno povezavo med absolutnim zneskom napitnine in kakovostjo storitve.

Bodvarsson in Gibson (1997) sta uporabila podatke raziskave, zbrane od 697 stalnih gostov v sedmih restvaracijah in preučila številne determinante odstotka napitnine. Vprašani so bili pozvani, da med drugim ocenijo kakovost storitve na lestvici od 1 do 5. Ugotovila sta, da je odstotek napitnine, povezan s storitvijo kakovosti 5, višji kot odstotek napitnine, povezan s storitvijo kakovosti, ocenjeno s 4.

Speer (1997) je preučil podatke telefonske raziskave, v kateri je bilo 1.000 odraslih oseb vprašanih glede svojih navad v zvezi z napitninami. Več kot polovica je odgovorila, da daje napitnino natakarju glede na storitev (višja, če je ta boljša in nižja, če je slabša).

Mok in Hansen (1999) sta uporabila podatke iz 107 vprašalnikov, razdeljenih gostom v restavracijah in ugotavljala številne determinante višine napitnine. Vprašane sta prosila, naj ocenijo kakovost storitve od 1 do 5 glede na izgled, znanje, prijaznost, hitrost postrežbe in pozornost njihovega natakarja. Z izračunom povprečja iz teh ocen za vsakega intervjuvanca sta nato oblikovala pokazatelj kakovosti storitev. Ugotovila sta pomembno pozitivno sorazmerje med pokazateljem kakovosti storitev in absolutno napitnino.

Rogelberg in drugi (1999) so uporabili postopek znan kot zaznavanje razlogov za ravnanje (ang. *policy capturing*), da so preučevali različne determinante višine napitnine. Avtorji so 115 osebam dali tabelo z 80 situacijami v restavraciji. Vsaka od teh situacij je vsebovala sledeče namige: vrsta restavracije, čistoča, ozračje, prijaznost in spol natakarja, kakovost storitve, kakovost hrane in višina računa. Pri vsakem od 115 oseb je absolutna višina napitnine regresirana na namige. Avtorji so ugotovili, da je v 44 % vzorcev prisotna pomembna povezava med dajanjem napitnine in kakovostjo storitve.

Bodvarsson in Gibson (1999) sta raziskavo opravila na vzorcu dveh skupin (286 študentov). Ti so odigrali vloge v situacijah, povezanih z dajanjem napitnin. Študentom sta bila predstavljena dva scenarija. V obeh so bile tri možnosti kakovosti storitev (»zadovoljivo«, »zelo dobro«, »slabo«). Po enem scenariju je študent večerjal s prijateljem in

dobil račun za 20 \$, po drugem pa je večerjal sam in dobil račun za 10 \$. Študenti so bili nato vprašani, kolikšen odstotek napitnine bi pustili v vsaki od situacij. Na podlagi ločene analize obeh skupin sta ugotovila pomembno pozitivno povezavo med odstotkom napitnine in kakovostjo storitve.

Ineson in Martin (1999) sta opravila intervjuje (skupaj 207) na cesti z ljudmi, ki so v zadnjih desetih dnevih pred intervjujem jedli v restavraciji in obenem bili plačniki računa. Ugotovila sta, da intervjuvanci, ki so bili deležni boljše storitve, veliko pogosteje pustijo napitnino.

Lynn in Simons (2000) sta zbrala podatke o računih in napitninah od 51 natakarjev v obdobju šestih tednov. Poleg tega sta avtorja vprašala vsakega od natakarjev, da svoje zmožnosti postrežbe oceni na lestvici od ena do pet z vidika naslednjih kriterijev: pozornost, prijaznost, hitrost in znanje. Pokazatelj kakovosti storitve je bil izračunan z izračunom povprečja ocen za vsakega natakarja. Z regresijo absolutnega zneska napitnine na ta pokazatelj kakovosti storitev, kot tudi na številne kontrolne spremenljivke. Ugotovila sta pomembno pozitivno povezavo med kakovostjo storitve in višino napitnine.

Conlin in drugi (2000) so uporabili podatke iz raziskave na 1.998 anketirancih iz 36 restavracij, da bi ugotovili različne determinante višine napitnine. Prosili so jih, naj ocenijo svojega natakarja na lestvici od ena do pet na podlagi njegove prijaznosti, hitrosti postrežbe, izgleda in

pozornosti. Nato so z izračunom povprečja oblikovali pokazatelj kakovosti storitve. Z regresijo odstotka napitnine na ta pokazatelj, kot tudi na številne kontrolne spremenljivke, so avtorji ugotovili pomembno pozitivno povezavo med kakovostjo storitve in odstotkom napitnine.

Callan in Tyson (2000) sta anketirala 120 strank v Veliki Britaniji in Italiji glede njihovih navad v zvezi z dajanjem napitnine. Ugotovila sta, da je v obeh državah kakovost storitve najpomembnejša determinanta za višino napitnine, ki jo dobi natakar.

Lynn in McCall (2000a) sta opravila meta analizo trinajstih študij na temo razmerja napitnina-storitev. Uporabila sta skupno 2.547 zapažanj in ugotovila pomembno pozitivno povezavo med višino napitnine in kakovostjo storitve. Opominjata, da je ta povezava zelo šibka. Raziskovala sta, ali se razmerje napitnina-storitev spremeni glede na to, kakšno ocenjevanje storitve je uporabljeno. Ugotovila sta tudi, da je višina napitnine povezana le z oceno kakovosti storitve, ki jo dá stranka, ne pa tudi z oceno, kakršno poda natakar ali tretja oseba.

Dewald (2001) je s pomočjo intervjujev raziskoval z napitninami povezano ravnanje pri različnih narodih (Avstralci, Kanadčani, Kitajci, Malezijci, Singapurčani, Tajvanci, Američani) v Hong Kongu. Izvedel je 983 anket o tem, koliko napitnine so dali poleg običajnih 10 % postrežnine, ki veljajo v Hong Kongu v primeru obroka za 300 HK\$ (40 US\$). Poleg tega jih je prosil, naj ocenijo splošno kakovost storitev v

Hong Kongu na osnovi svojih izkušenj v državi, na lestvici od 1 do 7. Zadnje vprašanje se je nanašalo na to, koliko napitnine bi za enako drag obrok pustili v svoji lastni državi. Ugotovil je, da obiskovalci, ki so storitve v Hong Kongu ocenili za zelo dobre (ocena 7), pustijo znatno več napitnine kot tisti, ki so kakovost storitve ocenili z nižjo oceno, pri čemer je napitnina tisti znesek, ki so ga pustili poleg običajnih 10 % postrežnine. Ugotovil je še, da so Američani, Avstralci, Kanadčani, Malezijci in Singaporčani navedli storitev kot glavni razlog za povišanje napitnine (preko in poleg običajnih 10 %). V Hong Kongu v primerjavi z njihovo običajno napitnino doma, je samo polovica Tajvancev in 45 % Kitajcev izbralo hrano kot razlog, zakaj so povišali svojo napitnino v Hong Kongu. Casey (2001) je raziskala poglede na dajanje napitnine v Novi Zelandiji tako, da je izvedla 64 intervjujev med zaposlenimi in vodij restavracij. Vprašani so odgovorili, da je glavni razlog za dajanje napitnine ta, da ljudje cenijo nudeno storitev.

Parrett (2003) je izvedel meta analizo predhodnih raziskav<sup>6</sup>: (1) pojasnil razmerje napitnina-storitev z uporabo koncepta recipročnosti in uporabo matematičnega modela. Predhodne študije so omenjale le kupčev nadzor in Adamsovo teorijo enakosti in niso ponudile trdnega modela za svoje argumente. (2) podobno kot Bodvarsson in Gibson (1999), je upošteval uporabo preizkusov pri proučevanju razmerja napitnina-storitev. Za razliko od Bodvarssona in Gibsona je ustvaril okolje, ki je podobno situaciji dajanja napitnine in obenem osebam nudi spodbude.

---

<sup>6</sup> Gre za prej navedene raziskave, ki smo jih vključili tudi sami.

Ljudje pogosto rečejo, kaj bi naredili v določeni situaciji, v resnici pa naredijo nekaj drugega (Freedman 1969 v Parett 2003). Prav zaradi tega je mnenja, da se vzbuja dvom v zvezi z določenimi avtorji (Adelman 1985, McCarty in drugi 1990, Harris 1995, Speer 1997, Rogelberg in drugi 1999, Ineson in Martin 1999, Callan in Tyson 2000, Dewald 2001 in Casey 2001). (3) v svoji analizi raziskave se je zanašal na strankino oceno kakovosti, ne pa na natakarkjevaro oceno (kot Lynn in Latane 1984, Lynn in Graves 1996 in Lynn in Simons 2000), tudi ne na oceno zunanjega opazovalca kot May (1980). (4) za razliko od Bodvarssona in Gibsona (1997) je ohranjal možne moteče dejavnike na konstantnih vrednostih v svojih analizi razmerja med višino napitnine in kakovostjo storitve. Nazadnje, vse študije, ki merijo kakovost storitve, uporabljajo stopenjsko ocenjevalno lestvico in jo uporabijo v svojih analizah. Parett pa meni, da to ni primerno. Po Spanosu (Spanos 1999 v Parett 2003) povprečje, varianca in kovarianca, ki so temeljni elementi regresijske analize, nimajo jasne interpretacije za ordinalne spremenljivke. V svojem delu je ustvaril nemo oz. indikatorsko spremenljivko za storitev.

Z raziskovanjem povezave med kakovostno storitvijo so Conlin in drugi (2003) s pomočjo anketnega vprašalnika ugotavljali zvezo med gostovim zadovoljstvom in višino napitnine ter potrdili hipotezo, da je napitnina v korelaciji z oceno kakovosti storitve.

Sledila je raziskava Lynna (Lynn 2003a), ki je raziskoval vidik kakovosti hrane in postrežbe na napitnino, vendar ugotovil šibko zvezo med napitnino in kvaliteto storitve natakara.

Fong (2005) je raziskoval, kako vpliva kakovostna storitev na napitnino in ugotovil, da gosti, ki so zadovoljni s storitvijo, dajejo 4 % višjo napitnino od tistih, ki s storitvijo niso zadovoljni.

Raspor (2007b) ugotavlja, da so najpomembnejši elementi zadovoljstva anketirancev, ki so dali napitnino kakovost hrane, prijaznost osebja, ambient, okus hrane, profesionalnost osebja, razmerje cena/kakovost. Zanimivo pri tem je, da gre za mešanico elementov iz skupin hrane, osebja in lokala, kar še bolj potrjuje trditev, da so za kakovostno storitev pomembni vsi trije elementi storitve.

Azar (2007b) je raziskoval korelacijo med kvaliteto storitve in višino napitnine ter ugotovil šibko zvezo med napitnino in kvaliteto storitve.

Tudi Verma (Verma in drgi 2008) je s pomočjo anketnega vprašalnika raziskovala korelacijo med kvaliteto storitve in višino napitnine. Ugotovila je močno zvezo med napitnino in kvaliteto storitve.

Casey (2008, 3) ugotavlja, da so zaposleni mnenja, da lahko z ustrezno storitvijo izboljšajo svoje napitnine in bi morali zato menedžerji to izkoristiti za njihovo motivacijo, čeprav je povezanost med storitvijo in napitnino težko neposredno dokazovati.

V eni svojih novejših raziskav je Lynn (Lynn in Sturman 2010) ponovno potrdil, da je višina napitnin odvisna od kakovosti storitve. V raziskavo je vključil 51 gostov, ki so bili vključeni v obrok z več hodi. Artuger in Cetinsoz (2013) sta anketirala 583 turistov v turškem letovišču Antalya. Ugotovila sta, da ima kvaliteta storitve, ki rezultira napitnino, večji vpliv na posameznike in mlade, kot na skupine in starejše.

Kot vidimo, so bile uporabljene različne metode, s pomočjo katerih so raziskovalci prišli do različnih ugotovitev: kakovostna storitev nima nobenega vpliva na gosta in kasneje na napitnino, in da je ta vpliv velik. Zato je bilo še toliko bolj zanimivo ugotoviti, kakšen vpliv ima kakovostna storitev na napitnino v Sloveniji. V ZDA se namreč včasih gosti ne obnašajo racionalno in nagrajujejo zaposlene z napitninami kljub temu, da si to ne zaslužijo. Gosti namreč menijo, da je zaposlenim vseeno potrebno enostavno dati napitnine zaradi vsesplošne družbene navade.

Čeprav lahko že na podlagi analize predhodnih raziskav potrdimo, da obstaja zveza med kakovostno storitvijo in napitnino, smo želeli to potrditi tudi z lastnimi raziskavami, ki so predstavljene v nadaljevanju.

## Kakovostna storitev in napitnina – raziskava

### Raziskava: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007

Ciljna populacija, kjer smo preverjali gostinske dejavnike, so bili zaposleni iz strežbe (natakarski pomočnik, natakar, glavni natakar), kuhinje (kuharski pomočnik, kuhar in glavni kuhar) in recepcije (receptor in vodja recepcije), zaposleni v različnih organizacijah, ki se ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo. Po podatkih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES) je bilo na dan 31. 12. 2007 v Sloveniji 1.644 (SUR S navaja 1720<sup>7</sup>) gospodarskih družb, ki se ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo (skupina I GOSTINSTVO: I 55.1 Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov, I 56.1 Dejavnost restavracij in druga strežba jedi in I 56.3 Strežba pijač<sup>8</sup>) in so imela v letu 2007 prihodke in najmanj enega zaposlenega. Po pregledu baze je bilo ugotovljeno, da je v AJ PES-ovi klasifikaciji podjetje HIT, d. d., Nova Gorica, ki se prav tako ukvarja z gostinstvom<sup>9</sup>, zavedeno v skupini R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI: 92.001 Dejavnost igralnic. Ker sodi to podjetje med ciljna podjetja v naši raziskavi (v svoji dejavnosti ima tako gostinstvo kot tudi igralništvo), smo vključili tudi to podjetje. Med vključenimi gostinskimi podjetji smo se nato omejili na tista z več kot 30

---

<sup>7</sup> Razlike nastajajo, ker AJ PES navaja stanje podjetij in zaposlenih na dan 31. 12. tekočega leta, medtem ko SUR S navaja povprečno število podjetij in zaposlenih v tekočem letu.

<sup>8</sup> Klasifikacijo bomo navajali po Uredbi o standardni klasifikaciji dejavnosti, 2007.

<sup>9</sup> V letu 2007 je imelo povprečno 520 zaposlenih v gostinstvu, od skupaj 1.766 zaposlenih.

zaposlenimi. Na ta način smo poskušali zajeti večji del zaposlenih v gostinski dejavnosti. Podjetij z več kot 30 zaposlenimi je 80 (vključno s Hitom, d. d.), kar predstavlja našo končno ciljno populacijo podjetij (na prvi stopnji). V teh podjetjih smo želeli anketirati vse zaposlene (natakarje, kuharje in receptorje) v gostinstvu, kar so naša ciljna populacija na drugi stopnji. Po podatkih AJPEŠ je bilo 31. 12. 2007 v teh 80 podjetjih skupaj 10.617 zaposlenih, kar je 59 % od skupaj vseh 17.600 zaposlenih v tej dejavnosti. Ti podatki se nanašajo na vse zaposlene in ne zgolj na obravnavana delovna področja. Podatke o številu vseh natakarjev, kuharjev in receptorjev smo zato ocenili na podlagi dostopnih podatkov<sup>10</sup> SURS. V gostinstvu je po podatkih SURS 17.320<sup>11</sup> zaposlenih. Ker smo vključili v populacijo tudi vse zaposlene v gostinstvu iz družbe HIT, d. d., Nova Gorica, ki ga SURS prav tako ne obravnava v okviru gostinske dejavnosti, znaša skupno število zaposlenih v gostinski dejavnosti po podatkih SURS 17.840 zaposlenih. Med temi zaposlenimi v gostinstvu je bilo po podatkih SURS na dan 31. 12. 2007 zaposlenih v strežbi 4.537 oseb (delež znaša 25,4 %), v kuhinji 2.835 oseb (delež znaša 15,9 %) in v recepciji 963 oseb (delež znaša 5,4 %). Skupaj torej 8.335 oseb. Preostalo so podporni in vodstveni delovni področja. Na osnovi teh podatkov in podatka iz AJPEŠ, da je v 80 največjih podjetjih v

---

<sup>10</sup> Podatki SURS niso popolnoma pravilni, saj SURS opozarja, da obstaja nedoslednost in neažurnost pri navajanju poklicev s strani delodajalcev in je približno 20 % poklicev kategoriziranih nenatančno.

<sup>11</sup> Število ni popolnoma enako AJPEŠ-ovemu podatku o 17.080 zaposlenih. Razlike nastanejo, ker se podatki AJPEŠ nanašajo na povprečno število zaposlenih v poslovnem letu (letno poročilo), medtem ko SURS upošteva stanje na dan 31. 12. tekočega leta.

gostinstvu zaposlenih 59 % vseh zaposlenih v gostinstvu, smo ocenili, kolikšno je število zaposlenih po posameznem delovnem področju v naši ciljni populaciji na drugi stopnji, tj. število natakarjev, kuharjev in receptorjev v 80 velikih podjetjih v gostinstvu (tabela 3.1).

Tabela 1: Splošni podatki o raziskavi Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007

|                                                                                                                                                                                                                             |                                                                       |                   |                                       |                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Čas izvedbe raziskave                                                                                                                                                                                                       | 2007                                                                  |                   |                                       |                                      |
| Metoda zbiranja podatkov                                                                                                                                                                                                    | Anketiranje po pošti                                                  |                   |                                       |                                      |
| Vprašalnik                                                                                                                                                                                                                  | Vprašalnik je razvil avtor                                            |                   |                                       |                                      |
| Kraj anketiranja                                                                                                                                                                                                            | Slovenija                                                             |                   |                                       |                                      |
| Skupina I GOSTINSTVO:<br>I 55.1 Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov,<br>I 56.1 Dejavnost restavracij in druga strežba jedi in I 56.3 Strežba pijač + HIT, d. d., iz R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE | Število vseh velikih podjetij (z več kot 30 zaposlenimi) – populacija | Realiziran vzorec | Stopnja odgovorov glede na populacijo | Stopnja odgovorov glede na dejavnost |

|                                      |              |              |            |             |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------|------------|-------------|--------------|
| DEJAVNOSTI: 92.001                   |              |              |            |             |              |
| Dejavnost igralnic                   |              |              |            |             |              |
| <b>Število podjetij (Vir: AJPES)</b> | <b>1.644</b> | <b>80</b>    | <b>20</b>  | <b>25%</b>  | <b>1,2 %</b> |
| <b>Zaposleni (Vir: SURS)</b>         |              |              |            |             |              |
| Strežba                              | 4.537        | 2.700        | 197        | <b>7,3%</b> | 4,3 %        |
| Kuhinja                              | 2.835        | 1.687        | 71         | <b>4,2%</b> | 2,5 %        |
| Recepcija                            | 963          | 573          | 26         | <b>4,5%</b> | 2,7 %        |
| <b>Skupaj</b>                        | <b>8.335</b> | <b>4.960</b> | <b>294</b> | <b>5,9%</b> | 3,5 %        |

Od 80 kontaktiranih podjetij se jih je odzvalo 20, ki imajo skupaj 62 različnih gostinskih obratov (restavracija, menza, bife, hotel). Stopnja odgovorov na ravni podjetij je torej 25 %. Na vprašalnik je odgovorilo 294 anketirancev – zaposlenih v teh podjetjih, kar predstavlja 6 % vseh zaposlenih v strežbi, kuhinji in recepciji v teh 80 podjetjih.

### **Raziskava: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007**

Ciljna populacija so bili zaposleni v igralništvu (krupjeji, vodje miz, inšpektorji na igralnih mizah, kontrolorji in inšpektorji na igralnih avtomatih ter blagajniki), ki so zaposleni v gospodarskih družbah, ki se ukvarjajo z igralniško dejavnostjo. Po podatkih AJPES je bilo na dan 31. 12. 2007 v Sloveniji 42, po podatkih SURS pa 36 gospodarskih družb, ki so registrirane za dejavnost igralnic (92.001 Dejavnost igralnic). Vendar

je bilo aktivnih (takih, ki so v letu 2007 dejansko ustvarili prihodke iz te dejavnosti in imajo zaposlene)., 28 družb. V lasti imajo 13 igralnic in 36 igralnih salonov (UNPIS, 31.12.2007). Teh 28 gospodarskih družb, ki se ukvarjajo z igralniško dejavnostjo in so bile v letu 2007 aktivne, predstavlja torej našo ciljno populacijo na prvi stopnji. Znotraj teh podjetij smo želeli anketirati vse zaposlene iz zgoraj navedenih delovnih mest v igralništvu. Po podatkih AJ PES, ki se nanašajo na povprečno število zaposlenih, je bilo v poslovnem letu 2007 v teh družbah 2.328 zaposlenih, medtem ko SURS za 31. 12. 2007 navaja 2.732 zaposlenih. To število se nanaša na vse zaposlene. Med njimi jih je po podatkih SURS 1.381 (50 %) takih, ki so zaposleni na igralnih mizah, igralnih avtomatih in blagajni, kar je podrobneje prikazano v tabeli 3.2.

Ti zaposleni na igralnih mizah, igralnih avtomatih in na blagajni v aktivnih gospodarskih družbah, ki se ukvarjajo z igralniško dejavnostjo, so naša ciljna populacija na drugi stopnji.

Tabela 2: Splošni podatki o raziskavi Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| Čas izvedbe raziskave    | 2007                       |
| Metoda zbiranja podatkov | Anketiranje po pošti       |
| Vprašalnik               | Vprašalnik je razvil avtor |
| Kraj anketiranja         | Slovenija                  |

| Število vseh aktivnih gospodarskih družb v dejavnosti R 92.001 Dejavnost igralnic – populacija |              | Odgovori   | Stopnja odgovorov glede na dejavnost igralnic |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|-----------------------------------------------|
| Število podjetij (Vir: AJPES)                                                                  | 28           | 12         | 43 %                                          |
|                                                                                                |              |            |                                               |
| Zaposleni (Vir: SURS)                                                                          |              |            |                                               |
| Igralne mize                                                                                   | 963          | 279        | 29 %                                          |
| Igralni avtomati                                                                               | 147          | 72         | 49 %                                          |
| Blagajna                                                                                       | 271          | 122        | 45 %                                          |
| <b>Skupaj</b>                                                                                  | <b>1.381</b> | <b>473</b> | <b>34 %</b>                                   |

Odzvalo se je 12 delodajalcev od skupaj 13 igralnic in 7 od skupaj 36 igralnih salonov. Stopnja odgovorov na ravni podjetij je torej 43 %. Skupaj je anketo izpolnilo 473 anketirancev, zaposlenih pri igralnih mizah (delilec kart, krupje, vodja mize, inšpektor igralnih miz), igralnih avtomatih (igralniški tehnik, manipulant, kontrolor igralnih avtomatov in inšpektor igralnih avtomatov) in na blagajni (pomožni blagajnik, blagajnik in glavni blagajnik). Stopnja odgovorov na tej drugi stopnji znaša za igralne mize 29 %, za igralne avtomate 49 % in za blagajno 45 %.

Pri tem kaže poudariti, da družba HIT, d. d., Nova Gorica predstavlja 46 % vseh zaposlenih v dejavnosti igralništva in ustvari 80 % vseh

prihodkov. Večina anketirancev (313 ali 69 % vseh anketirancev) prihaja torej iz te družbe.

### **Raziskava: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008**

Zadnja izmed anketnih raziskav je vključevala raziskavo med gostinskimi in igralniškimi gosti igralniško-zabavišnega centra<sup>12</sup>.

Pridobljene (tabela 3.3) podatke smo zbrali s pomočjo terenske ankete, ki je bila izvedena v igralniško-zabavišnih centrih (Perla v obdobju med 2. in 23. 12. 2007 ter Park med 19. in 22. 12. 2007 in med 14. in 16. 5. 2008). Prvi del anketiranja je izvedel Valicon v okviru rednega merjenja zadovoljstva obiskovalcev igralniško-zabavišnega centra Perla in Park. Drugi del je izvedel avtor prispevka. Oba centra sta del družbe HIT, d. d., Nova Gorica in se nahajata v Novi Gorici.

Tabela 3: Splošni podatki o raziskavi Gosti igralniško zabavišnega centra in napitnina 2007

|                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| Metoda zbiranja podatkov | Terensko anketiranje z anketarji |
| Obdobje zbiranja         | december 2007 – maj 2008         |
| Trajanje anketiranja     | 28 večerov med 20.00 in 23.00    |
| Vprašalnik               | Vprašalnik je razvil avtor       |

<sup>12</sup> Igralniško-zabavišni center obsega ponudbo igralnih miz, igralnih avtomatov, bingo, hotel, restavracije, bare, zabavni program, trgovine, wellness ipd., zato je zelo primerna lokacija za raziskavo, saj zajame vse tipe gostov.

|                                                                                       |                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Lokacija                                                                              | Igralniško zabaviščna centra<br>Park in Perla |
| Skupno število gostov v dneh , ko je bilo izvedeno anketiranje                        | 48.979                                        |
| Realiziran vzorec (obiskovalci igralniško-zabaviščnega centra, ki so bili anketirani) | 728                                           |
| % odgovorov glede na skupno število gostov v dneh, ko je bilo izvedeno anketiranje    | 1,50 %                                        |

Anketo so izvajali anketarji, ki so v vprašalnik na papirju vpisovali odgovore anketiranih gostov. Anketiranje je potekalo v urah, ko je obisk praviloma največji, tj. med 20. in 23. uro. Podatkov o številu gostov v času trajanja anketiranja nimamo, zato navajamo skupno število gostov v dneh, ko je bilo izvedeno anketiranje. Anketiranci so bili slučajno (brez posebnega pravila) izbrani med gosti ob vstopu v igralniško zabaviščni center, torej je šlo za t. i. priložnostno vzorčenje.

Glede na dejstvo, da je v omenjenih igralniško-zabaviščnih centrih zelo kompleksna gostinska ponudba (2 hotela, 5 restavracij in 6 barov), lahko predvidevamo, da smo v anketi zajeli tako gostinske kot tudi igralniške goste.

## Fokusne skupine z zaposlenimi

Fokusne skupine z zaposlenimi (tabela 3.4) smo izvajali v tistih podjetjih, kjer so sodelovali v anketiranju tako delodajalci kot tudi zaposleni. Namen fokusnih skupin je namreč bil, da razjasnimo odprte dileme, ki smo jih zaznali pri anketiranju. Potekale so takoj po zaključenem anketiranju zaposlenih in predstavnikov delodajalcev v dotičnem podjetju v letu 2007 in 2008. Potreben čas za izvedbo tovrstne fokusne skupine, brez priprav, je običajno znašal 2 uri in 30 minut. Moderator fokusnih skupin je bil avtor tega dela.

V ciljno usmerjenih fokusnih skupinah smo želeli raziskati predvsem:

1. kaj pričakujejo gosti,
2. zakaj se zaposlenim v storitveni dejavnosti izplača izvesti kakovosten servis.

Tabela 4: Splošni podatki o raziskavi Fokusne skupine z zaposlenimi  
2007/2008

|                               |                            |                            |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Čas izvedbe raziskave         | 2007/2008                  |                            |
| Metoda zbiranja podatkov      | Fokusne skupine            |                            |
| Vprašalnik                    | Vprašalnik je razvil avtor |                            |
| Kraj anketiranja              | Slovenija                  |                            |
|                               | <b>Populacija</b>          | <b>Število sodelujočih</b> |
| Število vključenih podjetij – | 80                         | 5                          |

|                                             |       |           |
|---------------------------------------------|-------|-----------|
| gostinstvo                                  |       |           |
| Število vključenih podjetij – igralništvo   | 28    | 4         |
| Število vključenih zaposlenih – gostinstvo  | 4.960 | 80        |
| Število vključenih zaposlenih – igralništvo | 2.379 | 120       |
|                                             |       |           |
| <b>Število izvedenih fokusnih skupin</b>    |       | <b>15</b> |

Fokusne skupine so obsegale do 20 udeležencev, ki smo jih razdelili v manjše skupine po 5 udeležencev. S ciljem pridobitve konsenza smo stališča usklajevali v dveh fazah, najprej na ravni manjše skupine in nato na ravni celotne skupine. Sestava skupin se je razlikovala, v kolikor smo izvajali fokusno skupino za gostinstvo (vključevale so zaposlene iz strežbe, kuhinje, recepcije, sobarice in čistilke) ali igralnico (vključevale so zaposlene na igralnih mizah, igralnih avtomatih, zaposlene pri blagajniškem poslovanju in recepciji). V primeru, da smo obdelovali celoten igralniško-zabaviščni center, je bila sestava skupin mešana (iz gostinstva in igralništva). V drugi fazi so predstavniki manjše skupine predstavili svoja stališča ostalim udeležencem fokusne skupine, ki so na ugotovitve podali svoje videnje. Določeno vprašanje smo zaključili šele, ko so vsi udeleženci skupine dosegli načelni konsenz. Skupaj je bilo izvedenih 15 fokusnih skupin z 200 udeleženci.

## **Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine**

Zadnja faza raziskovanja je bilo opazovanje zaposlenih in gostov. V našem primeru smo opazovali zaposlene pri njihovem delu ter goste, in sicer s ciljem ugotoviti, kako se gost in zaposleni odzivata na napitnino. Opazovanje je bilo izvedeno po zaključku anketiranja, posktrukturiranih intervjujev in fokusnih skupin, saj smo iskali dodatne informacije za potrditev oz. zavrnitev naših hipotez. Vedno smo opazovali vedenje gosta in zaposlenega istočasno.

Opazovanje smo izvajali v obdobju med januarjem 2008 in junijem 2009. Opazovanje v gostinstvu je bilo osredotočeno na restavracije družbe HIT, d. d., Nova Gorica: Triglav in Rožna dolina, hotela Sabotin in Lipa ter gostinsko ponudbo v Igralniško-zabaviščnem centru Park in Perla. V gostinskem delu smo se osredotočili na natakraje in goste v gostinstvu. Poleg tega je avtor tega prispevka ves čas raziskave sam preizkušal in beležil določena vedenja in obnašanja, predvsem s ciljem, da je kasneje lažje izvajal opazovanje.

V igralniško-zabaviščnem centru Park in Perla smo izvedli tudi opazovanje igralniškega procesa. Osredotočili smo se na krupjeje in na blagajnike. Zaposlene na igralnih avtomatih smo iz opazovanja izpustili, saj napitnine v Hitu neposredno ne sprejemajo.

Ocenjujemo, da smo za celotno opazovanje porabili cca. 40 ur in vključili 120 različnih dogodkov (parov: gost – zaposleni). Opazovanje je izvedel avtor tega prispevka.

Z opazovanjem gostov in zaposlenih smo želeli ugotoviti, kakšno je obnašanje gosta, ko dá napitnino in zaposlenega, ko jo prejme.

V raziskavo so bili vključeni še predstavniki zaposlenih (sindikati), delodajalcev, ministrstva za delo, družino in socialne zadeve (MDDSZ) in ministrstva za finance (MF).

Izhajajoč iz teorije in namena raziskave smo si zastavili naslednje raziskovalno vprašanja: **»Ali si zaposleni lahko nadejajo višjih in pogostejših napitnin, če bodo izvajali kakovostno storitev?«**

## **Ugotovitve**

### **Kaj vpliva na odločitev gosta, da zaposlenemu dá napitnino?**

Kaj z napitnino nagrajujejo gosti igralniško-zabavišnega centra? Pri anketiranju gostov dveh igralniško-zabavišnih centrov v Novi Gorici smo se osredotočili predvsem na notranje dejavnike, in sicer na tiste, ki so odvisni od zaposlenih (motivatorji): prijaznost/dobra volja zaposlenih, profesionalnost osebja, kvaliteta storitve, hitrost servisa, osebna urejenost, poznavanje jezika, zadovoljstvo z reševanjem reklamacije. Obiskovalce igralniško-zabavišnih centrov smo prosili, da izberejo tri od

sedmih naštetih dejavnikov, ki po njihovem mnenju najbolj vplivajo na dajanje napitnine. V tabeli 4.1 predstavljamo, kolikšen del anketirancev je posamezen dejavnik navedel kot enega izmed treh dejavnikov, ki najbolj vplivajo na dajanje napitnine.

Najpomembnejša elementa, da se gost odloči dati napitnino, sta prijaznost (navedlo jo je 71 % anketiranih gostov) in profesionalnost zaposlenih (69 %). Sledijo kvaliteta storitve (63 %), hitrost servisa (36 %) in osebna urejenost (25 %). Ostali elementi so se zdeli vprašanim manj pomembni, saj jih je izpostavilo manj kot 20 % vprašanih.

Zanimalo nas je, ali obstaja povezanost med dajanjem napitnine in zadovoljstvom s profesionalnostjo, prijaznostjo in pozornostjo zaposlenih. Izkazalo se je, da je dajanje napitnine odvisno od splošnega zadovoljstva z zaposlenimi, saj je delež tistih, ki so z zaposlenimi zadovoljni (odgovori »zadovoljen«, »zelo zadovoljen« in »popolnoma zadovoljen«), višji, kot v primeru, da so nezadovoljni (zelo nezadovoljen, nezadovoljen in niti-niti). Ni pa razlike pri pogostosti dajanja, saj je delež približno enak pri tistih, ki na splošno dajejo (vedno ali pogosto) napitnino (97 %), in tistimi, ki je na splošno ne dajejo (nikoli ali skoraj nikoli) (98 %) (tabela 4.2). To kaže, da dajejo napitnino tudi tisti gosti, ki jo sicer redkeje dajejo, v kolikor so zadovoljni s prijaznostjo zaposlenih. Podobno v povprečju so tisti, ki dajejo napitnino, svoje zadovoljstvo na lestvici od 1 do 6 ocenili s 5,9, tisti, ki napitnine ne dajejo, pa s 5,8.

Tabela 1: Kaj z napitnino nagrajujejo gosti igralniško-zabavišnega centra

| <b>Prosimo, da med naštetimi elementi izberete tri elemente, ki vplivajo na to, da zaposlenim dajete napitnino (n= 583)</b> | <b>Odstotek navedb</b> | <b>Število navedb</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| <b>Prijaznost /dobra volja zaposlenih</b> (npr. nasmejana osebje)                                                           | 71 %                   | 415                   |
| <b>Profesionalnost osebja</b> (videz, obnašanje, komunikacija, vedenje)                                                     | 69 %                   | 401                   |
| <b>Kvaliteta storitve</b>                                                                                                   | <b>63 %</b>            | <b>370</b>            |
| <b>Hitrost servisa</b>                                                                                                      | 36 %                   | 212                   |
| <b>Osebna urejenost osebja</b>                                                                                              | 25 %                   | 147                   |
| <b>Poznavanje jezika gosta</b>                                                                                              | 18 %                   | 103                   |
| <b>Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije</b> (npr. hitro rešene in če je le moč v gostovo zadovoljstvo)                     | 7 %                    | 38                    |
| Zavrnil                                                                                                                     | 12 %                   | 70                    |

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008.

Podobno je tudi, v kolikor primerjamo zadovoljstvo z zaposlenimi na igralnih mizah (povprečje 5,79 in 5,80), igralnih avtomatih (povprečje 5,56 in 5,64) in v restavracijah (povprečje 5,80 in 5,69), kjer pa je razlika vseeno najbolj izrazita.

Tabela 2: Zadovoljstvo gostov z zaposlenimi in napitnina v igralniško-zabaviščnem centru

|                                                                                                                                                                                                            |                                                         | Kako pogosto dajete napitnine?     |                                             |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|--------|
| Kako bi ocenili profesionalnost, prijaznost in pozornost osebja na ... v igralniško-zabaviščnem centru na lestvici od 1 do 6, kjer 1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 6 pa, da ste popolnoma zadovoljni? |                                                         | Dajejo napitnin o (vedno, pogosto) | Ne dajejo napitnine (skoraj nikoli, nikoli) | Skupaj |
| SPLOŠNO                                                                                                                                                                                                    | zelo nezadovoljen, nezadovoljen in niti-niti, (%)       | 2,5 %                              | 1,9 %                                       | 2,1 %  |
|                                                                                                                                                                                                            | zadovoljen, zelo zadovoljen in popolnoma zadovoljen (%) | 97,5 %                             | 98,1 %                                      | 97,9 % |
|                                                                                                                                                                                                            | Skupaj (n)                                              | 243                                | 364                                         | 607    |
| NA IGRALNIH MIZAH                                                                                                                                                                                          | zelo nezadovoljen, nezadovoljen in niti-niti, (%)       | 0,7 %                              | 2,8 %                                       | 1,6 %  |
|                                                                                                                                                                                                            | zadovoljen, zelo zadovoljen in popolnoma zadovoljen (%) | 99,3 %                             | 97,2 %                                      | 98,4 % |

|                                  |                                                                  |         |        |        |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------|--------|--------|
|                                  | Skupaj (n)                                                       | 146     | 109    | 255    |
| <b>NA IGRALNIH<br/>AVTOMATIH</b> | zelo nezadovoljen,<br>nezadovoljen in<br>niti-niti, (%)          | 6,6 %   | 3,1 %  | 3,9 %  |
|                                  | zadovoljen, zelo<br>zadovoljen in<br>popolnoma<br>zadovoljen (%) | 93,4 %  | 96,9 % | 96,1 % |
|                                  | Skupaj (n)                                                       | 91      | 292    | 383    |
| <b>RESTAVRACIJAH</b>             | zelo nezadovoljen,<br>nezadovoljen in<br>niti-niti, (%)          | 0,0 %   | 2,5 %  | 1,6 %  |
|                                  | zadovoljen, zelo<br>zadovoljen in<br>popolnoma<br>zadovoljen (%) | 100,0 % | 97,5 % | 98,4 % |
|                                  | Skupaj (n)                                                       | 135     | 236    | 371    |

Vir: Gosti igralniško-zabavišnega centra in napitnina 2008.

S fokusnimi skupinami smo poskušali še dodatno analizirati, kaj motivira gosta, da se odloči zaposlenim dati napitnino. Udeleženci fokusnih skupin so ob vprašanju, *kaj gosti pričakujejo od obiska v igralnici ali gostinskem lokalu*, izpostavili naslednje: dober in hiter ter pravočasen servis, prijaznost, urejenost (elegantnost) in splošno razgledanost zaposlenih, fizično in psihično pripravljenost za delo, poznavanje jezika,

informiranost o dogodkih, predanost osebja delu, dobra izbira ponudbe (hrane, pijače, raznih igral ipd.), kvalitetna hrana, mirno, prijetno in urejeno okolje, strokovno odpravljanje težav, improvizacija pri prilagajanju strukturi gostov (fleksibilnost pri delu), dostopne cene, poslušanje gosta, sprejemanje kritik, nenavadno (adrenalinsko) doživetje, poštenost ter natančnost zaposlenih ipd.

Udeležence fokusnih skupin smo tudi vprašali: *»Zakaj se zaposlenim splača, da servis v celoti (tako v tehničnem, kot tudi v organizacijskem smislu) izvedejo tako, kot ga pričakujejo gosti?«* Zaposleni so bili mnenja, da je kvaliteta storitve pomembna in da se servis, kot ga pričakujejo gosti, izplača zaradi naslednjega: izpolnitev poslanstva in konkurenčnost podjetja (lokala), boljši ugled podjetja, višji prihodki iz poslovanja, nagrade delodajalcem, zadovoljstvo ter stalnost (vračanje) gostov, dober kolektiv, napredovanje, višje plače, konstantno delo, stalnost zaposlitve, višja napitnina, osebno zadovoljstvo zaposlenega, motivacija za nadaljnje delo, veselje do dela, delo hitreje mine, manj konfliktnih situacij ipd.

Poleg tega lahko na podlagi opazovanja zaključimo, da vsako obnašanje oz. način postrežbe ter zunanja urejenost niso primerni za vsako okolje. Za gostinstvo velja, da si v okolju, ki je bolj neformalno, zaposleni lahko dovolijo malo več svobode pri komuniciranju z gosti. Obleka (uniforma) ni nujno strogo definirana oz. je lahko celo bolj vsakodnevna. Natararice so lahko bolj izzivalno oblečene, natararji pa lahko razkazujejo svojo tetoviranost, mišice ipd. Prav nasprotno je to v restavracijah višjega

cenovnega razreda, kjer sam protokol predpisuje uniformo (črno obleko in belo srajco s črnim metuljčkom) in natančna pravila postrežbe.

Za igralništvo velja, da so postopki in obleka bistveno bolj predpisani. To pa posredno vpliva na delo. Zaposlenim je dovoljeno izredno malo svobode pri oblačenju in obnašanju. Glede na samo dejavnost igralništva je namreč zelo pomembno, da gostov ne bi na noben način spravili v slabo voljo. Ena izmed razlik med gostinstvom in igralništvom je namreč v tem, da v gostinstvu prodajamo opredmeteno storitev (hrano, pijačo, spanje), medtem ko v igralništvu prodajamo sanje o dobitkih (iluzije). Vse to pa vpliva na (ne)zadovoljstvo gostov in posledično tudi kasneje na napitnino.

### **Kaj po mnenju zaposlenih vpliva na odločitev gosta, da zaposlenemu dá napitnino?**

V prejšnjem podpoglavju smo ugotovili, kaj gosti nagradujejo z napitnino. V tem pa predstavljamo, kaj je po mnenju zaposlenih tisto, kar najbolj vpliva na napitnino. Za anketna vprašalnika za zaposlene v gostinstvu in igralništvu smo pripravili sklop trditev o dejavnostih, ki naj bi vplivali na napitnino. Večina trditev je enakih za gostinstvo in igralništvo, nekatere pa se razlikujejo glede na specifično področje. Anketirani zaposleni so svoje strinjanje s trditvami ocenili na lestvici od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«.

## Rezultati ankete zaposlenih v gostinstvu

Zaposleni v gostinstvu so najbolj izpostavili (tabela 4.3) tiste dejavnike, ki so povezani z njimi samimi in njihovim delom: prijaznost (v povprečju so strinjanje s trditvijo pod zaporedno št. 19 ocenili s 4,50), profesionalnost (povprečje 4,46), kakovost storitve (povprečje 4,42), ustreznost servisa (povprečje 4,25) itd. Gre za tiste elemente, na katere lahko zaposleni sami najbolj vplivajo.

Od skupaj 29 ocenjevanih dejavnikov jih je 17 prejelo višje povprečje od 3,35<sup>13</sup>, zato jih lahko vzamemo kot dejavnike, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na odločitev gosta, da se odloči dati napitnino. Zelo nizko strinjanje (povprečje nižje od 2,5) pa je značilno za dejavnike, kot so dodatki k oblačilom, vreme, velikost naročila in plačilo s kreditno kartico, torej dejavnike, na katere zaposleni večinoma ne morejo vplivati.

Zaposleni visoko vrednotijo kot pomembne za napitnino podobne dejavnike kot gostinski gosti (Raspor 2007b, 103).

Tabela 3: Odločitev gostinskega gosta za napitnino z vidika zaposlenih

| V nadaljevanju so navedene določene | Aritmetična | Standardni |
|-------------------------------------|-------------|------------|
|-------------------------------------|-------------|------------|

<sup>13</sup> Vrednost 3,35 predstavlja več kot 66 % ali 2/3 glede na lestvico od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«, kar smo si postavili kot mejo za potrditev.

| trditve, s katerimi bi želeli preveriti, kaj po<br>mnenju Vas, ki ste v neposrednem stiku z<br>gosti, najbolj vpliva na napitnino. Prosimo<br>Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1<br>– »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma<br>se strinjam«) izrazite svoje strinjanje<br>oziroma nestrinjanje s posameznimi<br>trditvami. Pri tem imejte v mislih<br>izključno, kaj po Vašem mnenju vpliva na<br>odločitev gosta za dajanje napitnine.<br>(n=250) | sredina     | odklon      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| (19) Prijaznost/dobra volja zaposlenih<br>vpliva na višino napitnine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4,50        | 0,69        |
| (18) Profesionalnost osebja vpliva na višino<br>napitnine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4,47        | 0,70        |
| <b>(17) Napitnina je odvisna od kvalitete<br/>storitve.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>4,42</b> | <b>0,74</b> |
| (27) Ustreznost servisa vpliva na višino<br>napitnine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4,24        | 0,83        |
| (29) Drobne pozornosti, ki jih poklonimo<br>gostu, vplivajo na višino napitnine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4,23        | 0,88        |
| (20) Osebna urejenost osebja vpliva na<br>napitnino.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4,22        | 0,85        |
| (21) Hitrost servisa vpliva na višino<br>napitnine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4,20        | 0,89        |

|                                                                                          |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| (23) Poznavanje jezika gosta vpliva na višino napitnine.                                 | 4,05 | 0,92 |
| (13) Kvaliteta vzdušja v lokalu (restavraciji) vpliva na višino napitnine.               | 3,99 | 1,00 |
| (24) To, da v danem trenutku razumeš občutke gosta, vpliva na višino napitnine.          | 3,98 | 0,89 |
| (26) Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije vpliva na višino napitnine.                   | 3,94 | 0,96 |
| (25) Nataranje poznovanje menijev vpliva na višino napitnine.                            | 3,86 | 0,94 |
| (14) Notranjost lokala vpliva na višino napitnine.                                       | 3,81 | 0,99 |
| (16) Napitnina je odvisna od razmerja cena – kvaliteta.                                  | 3,78 | 1,05 |
| (28) Na višino napitnine vpliva, če gost dobi za isto ceno nekaj več kot pri konkurenci. | 3,74 | 1,10 |
| (9) Napitnina je odvisna od vrste restavracije.                                          | 3,72 | 1,12 |
| (10) Dobri medsebojni odnosi (v skupini) vplivajo na višino napitnine.                   | 3,48 | 1,09 |
| (15) Napitnina je odvisna od raznolikosti ponudbe hrane.                                 | 3,32 | 1,02 |
| (11) Sistem nagrajevanja z napitnino vpliva na njeno višino.                             | 2,80 | 1,16 |
| (2) Napitnina se veča s pogostostjo obiska.                                              | 2,79 | 1,10 |

|                                                                                         |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| (6) Spol osebja vpliva na višino napitnine.                                             | 2,73 | 1,17 |
| (12) Pravila delodajalca, da dovoljuje sprejemanje napitnine, vplivajo na njeno višino. | 2,69 | 1,33 |
| (1) Gostje dajejo napitnino iz navade.                                                  | 2,68 | 1,10 |
| (7) Narodnost osebja vpliva na višino napitnine.                                        | 2,65 | 1,34 |
| (4) Večje kot je število gostov, višja je napitnina.                                    | 2,64 | 1,19 |
| (22) Dodatki k oblačilom vplivajo na višino napitnine.                                  | 2,48 | 1,13 |
| (8) Vreme vpliva na višino napitnine.                                                   | 2,38 | 1,14 |
| (3) Večje kot je naročilo (transakcija), višja je napitnina.                            | 2,34 | 1,05 |
| (5) Pri plačilu s kreditno kartico je napitnina višja.                                  | 1,55 | 0,82 |

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007.

### Rezultati ankete zaposlenih v igralništvu

Zaposleni v igralništvu menijo, da najbolj (tabela 4.4) vpliva na napitnino: prijaznost (v povprečju so strinjanje s trditvijo pod zaporedno št. 19 ocenili z 4,59), profesionalnost (povprečje 4,56), kvaliteta storitve (povprečje 4,44), višina dobitka (povprečje 4,21) itd. Poleg tega se je v

zgornji sklop uvrstilo tudi to, da je napitnina odvisna od vrste iger (povprečje 4,06).

V praksi je dejansko tako (to smo ugotovili z opazovanjem in analizo podatkov), da je za igro ameriško ruleta značilna večja napitnina kot za igro black jack, saj obstaja nepisano pravilo, da naj bi gost obdaril zaposlenega pri ameriški ruleti ob dobitku na polno z enim žetonom, medtem ko je napitnina na black jacku bolj izjema kot pravilo. Od skupaj 29 trditev jih je 20 prejelo višjo povprečno oceno od 3,35. Zato jih lahko vzamemo kot elemente, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na napitnino v igralništvu. Zelo nizko strinjanje pa je značilno za dodatke k oblačilom (povprečje 2,42), narodnost (povprečje 2,3) in vreme (povprečje 2,13).

Tabela 4: Odločitev igralniškega gosta za napitnino z vidika zaposlenih

| V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi bi želeli preveriti, kaj po mnenju Vas, ki ste v neposrednem stiku z gosti, najbolj vpliva na napitnino. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«) izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kaj po Vašem mnenju vpliva na odločitev gosta za dajanje napitnine. (n=389) | Aritmetična sredina | Standardni odklon |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| (19) Prijaznost/dobra volja zaposlenih vpliva na višino napitnine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4,59                | 0,63              |
| (18) Profesionalnost osebja vpliva na višino napitnine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4,56                | 0,61              |
| <b>(17) Napitnina je odvisna od kvalitete storitve.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>4,44</b>         | <b>0,73</b>       |
| (28) Višina dobitka vpliva na višino napitnine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4,21                | 0,91              |
| (29) Drobne pozornosti, ki jih poklonimo gostu, vplivajo na višino napitnine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4,11                | 0,87              |
| (10) Napitnina je odvisna od vrste igre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4,06                | 1,07              |
| (20) Osebna urejenost osebja vpliva na                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4,05                | 0,81              |

|                                                                                         |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| napitnino.                                                                              |      |      |
| (24) To, da v danem trenutku razumeš občutke gosta, vpliva na višino napitnine.         | 4,04 | 0,88 |
| (14) Kvaliteta vzdušja v igralnici vpliva na višino napitnine.                          | 4,01 | 0,95 |
| (21) Hitrost servisa vpliva na višino napitnine.                                        | 3,96 | 0,92 |
| (26) Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije vpliva na višino napitnine.                  | 3,96 | 0,88 |
| (27) Ustreznost servisa vpliva na višino napitnine.                                     | 3,92 | 0,92 |
| (23) Poznavanje jezika gosta vpliva na višino napitnine.                                | 3,88 | 0,96 |
| (4) Višja kot je stava, višja je napitnina.                                             | 3,68 | 1,10 |
| (12) Sistem nagrajevanja z napitnino vpliva na njeno višino.                            | 3,68 | 1,20 |
| (15) Notranjost igralnice vpliva na višino napitnine.                                   | 3,67 | 0,97 |
| (11) Dobri medsebojni odnosi vplivajo na višino napitnine.                              | 3,66 | 1,02 |
| (25) Krupjejevo poznavanje pravil igre vpliva na višino napitnine.                      | 3,62 | 1,01 |
| (13) Pravila delodajalca, da dovoljuje sprejemanje napitnine, vplivajo na njeno višino. | 3,60 | 1,27 |
| (2) Gostje dajejo napitnino misleč, da jim                                              | 3,34 | 0,94 |

|                                                                 |      |      |
|-----------------------------------------------------------------|------|------|
| krupje prinaša srečo pri igri.                                  |      |      |
| (16) Napitnina je odvisna od raznolikosti ponudbe.              | 3,33 | 0,93 |
| (6) V primeru da dobiček razdrobiš, je večja možnost napitnine. | 3,18 | 1,06 |
| (1) Gostje dajejo napitnino iz navade.                          | 3,15 | 0,97 |
| (5) Večje kot je število gostov, višja je napitnina.            | 3,11 | 1,20 |
| (7) Spol osebja vpliva na višino napitnine.                     | 3,05 | 1,07 |
| (3) Napitnina se večja s pogostostjo obiska.                    | 2,74 | 1,07 |
| (22) Dodatki k oblačilom vplivajo na višino napitnine.          | 2,42 | 1,03 |
| (8) Narodnost osebja vpliva na višino napitnine.                | 2,30 | 1,20 |
| (9) Vreme vpliva na višino napitnine.                           | 2,13 | 1,06 |

Vir: Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007.

### Vpliv napitnine na kakovost storitve

V tem poglavju analiziramo, kakšen je vpliv (pričakovane) napitnine na storitev, ki jo izvajajo zaposleni: *»Ali se zaradi pričakovane napitnine dejansko izvajajo bolj kakovostne storitve?*

## Zaposleni v gostinstvu

Na osnovi anketnih odgovorov zaposlenih v gostinstvu (tabela 4.5) ne bi mogli reči, da zaradi prejete napitnine kvalitetneje izvedejo delo, saj se v povprečju s tremi trditvami, ki naj bi to merile (*»V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetneje izvedem delo.«*, *»V kolikor prejmem napitnino, sem bolj prijazen do gosta.«* ter *»To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo z gosti.«*, na lestvici od 1 *»sploh se ne strinjam«* do 5 *»popolnoma se strinjam«*). Ker prejemajo napitnino, se bolj potrudijo (povprečje 3,57), do gosta so nevtralni (3,10), vendar to nima posebnega vpliva nanje (3,53).

Mnenje sindikatov, delodajalcev in predstavnikov delodajalcev pa je drugačno od mnenja zaposlenih, saj vsi napitnini pripisujejo večji pomen: v povprečju se bolj strinjajo s tem, da v kolikor zaposleni dobi napitnino, se bolj potruji za kvalitetneje opravljeno delo (povprečja so 4,06 za sindikate, 4,23 za delodajalce in 3,75 za predstavnike delodajalcev) in je bolj prijazen do gosta (povprečja so 3,94, 4,1 in 4,75). Vendar pa menijo, da ima napitnina določen vpliv na njihovo delo z gosti (povprečja so 2,89, 2,45 in 1,5).

Tabela 0.5: Vpliv napitnine na kakovost storitve

| V nadaljevanju so navedene trditve o vplivu napitnine na vedenje zaposlenih. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste (so) prejeli napitnino, vpliva na Vaše (njihovo) počutje. |                                                                     |                                                                              |                                                                           |                      |                                                                     |                                                                              |                                                                           |                        |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | V kolikor dobi(m) napitnino, se bolj potrudim in zato izvedem delo. | V kolikor prejmem napitnino, ničemer ne vpliva na moje prijaznejši do gosta. | To, da dobi(m) napitnino, ničemer ne vpliva na moje prijaznejši do gosta. |                      | V kolikor dobi(m) napitnino, se bolj potrudim in zato izvedem delo. | V kolikor prejmem napitnino, ničemer ne vpliva na moje prijaznejši do gosta. | To, da dobi(m) napitnino, ničemer ne vpliva na moje prijaznejši do gosta. |                        |  |
| Glavni natak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 3,38                                                                | 2,85                                                                         | 3,54                                                                      | Aritmetična sredina  | 3,86                                                                | 3,45                                                                         | 2,77                                                                      | Inšpektor igralnih miz |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1,17                                                                | 1,26                                                                         | 1,24                                                                      | Standardni odklon    | 1,13                                                                | 1,26                                                                         | 1,48                                                                      |                        |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 26                                                                  | 26                                                                           | 26                                                                        | Število anketirancev | 22                                                                  | 22                                                                           | 22                                                                        |                        |  |
| Natak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3,60                                                                | 3,19                                                                         | 3,48                                                                      | Aritmetična sredina  | 4,10                                                                | 3,87                                                                         | 2,70                                                                      | Vodja mize             |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1,28                                                                | 1,32                                                                         | 1,41                                                                      | Standardni odklon    | 0,80                                                                | 1,07                                                                         | 1,44                                                                      |                        |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 156                                                                 | 155                                                                          | 152                                                                       | Število anketirancev | 30                                                                  | 30                                                                           | 30                                                                        |                        |  |
| Pomožni natak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3,17                                                                | 3,00                                                                         | 4,33                                                                      | Aritmetična sredina  | 3,97                                                                | 3,88                                                                         | 2,71                                                                      | Krupje                 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0,75                                                                | 0,63                                                                         | 0,82                                                                      | Standardni odklon    | 0,95                                                                | 0,98                                                                         | 1,15                                                                      |                        |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 6                                                                   | 6                                                                            | 6                                                                         | Število anketirancev | 178                                                                 | 177                                                                          | 177                                                                       |                        |  |

|                               |      |  |      |      |                      |      |      |      |                                   |
|-------------------------------|------|--|------|------|----------------------|------|------|------|-----------------------------------|
| Glavni kuhar                  | 4,00 |  | 3,50 | 4,50 | Aritmetična sredina  | 4,40 | 3,80 | 2,80 | Urejevalec žetonov - delilec kart |
|                               | 1,41 |  | 2,12 | 0,71 | Standardni odklon    | 0,89 | 1,64 | 1,79 |                                   |
|                               | 2    |  | 2    | 2    | Število anketirancev | 5    | 5    | 5    |                                   |
| Kuhar                         | 3,65 |  | 3,10 | 3,48 | Aritmetična sredina  | 3,77 | 3,41 | 3,00 | Inspektor igralnih avtomatov      |
|                               | 0,95 |  | 1,21 | 1,27 | Standardni odklon    | 1,11 | 1,22 | 1,27 |                                   |
|                               | 31   |  | 30   | 29   | Število anketirancev | 22   | 22   | 22   |                                   |
| Pomožni kuhar                 | 4,00 |  | 3,20 | 3,20 | Aritmetična sredina  | 4,20 | 3,87 | 2,67 | Manipulant igralnih avtomatov     |
|                               | 0,00 |  | 0,45 | 0,84 | Standardni odklon    | 1,15 | 1,30 | 1,40 |                                   |
|                               | 5    |  | 5    | 5    | Število anketirancev | 15   | 15   | 15   |                                   |
| Receptor                      | 3,41 |  | 2,70 | 3,75 | Aritmetična sredina  | 3,96 | 3,82 | 2,83 | Blagajnik                         |
|                               | 1,22 |  | 1,42 | 1,21 | Standardni odklon    | 0,98 | 1,01 | 1,29 |                                   |
|                               | 22   |  | 20   | 20   | Število anketirancev | 104  | 105  | 105  |                                   |
| Zaposleni v gostinstvu skupaj | 3,57 |  | 3,10 | 3,53 | Aritmetična sredina  | 3,98 | 3,81 | 2,76 | Zaposleni v igralništvu skupaj    |
|                               | 1,20 |  | 1,29 | 1,34 | Standardni odklon    | 0,97 | 1,05 | 1,25 |                                   |

|                                  |      |  |      |      |                           |      |      |      |                                  |
|----------------------------------|------|--|------|------|---------------------------|------|------|------|----------------------------------|
|                                  | 248  |  | 244  | 240  | Število anketirancev      | 376  | 376  | 376  |                                  |
| Gostinski sindikati              | 4,06 |  | 3,94 | 2,89 | Aritmetična sredina       | 4,67 | 4,56 | 2,22 | Igralniški sindikati             |
|                                  | 0,87 |  | 1,09 | 1,53 | Standardni odklon         | 0,71 | 0,53 | 0,97 |                                  |
|                                  | 18   |  | 17   | 18   | Število anketirancev      | 9    | 9    | 9    |                                  |
| Delodajalci v gostinstvu         | 4,23 |  | 4,10 | 2,45 | Aritmetična sredina       | 4,10 | 4,33 | 2,14 | Delodajalci v igralništvu        |
|                                  | 0,76 |  | 0,98 | 1,21 | Standardni odklon         | 0,77 | 0,58 | 1,06 |                                  |
|                                  | 31   |  | 31   | 31   | Število anketirancev      | 21   | 21   | 21   |                                  |
| Predstavni gostinski delodajalci | 3,75 |  | 4,75 | 1,50 | Aritmetična sredina       | 3,83 | 3,67 | 2,17 | Predstavni gostinski delodajalci |
|                                  | 0,50 |  | 0,50 | 0,58 | Standardni odklon         | 0,75 | 0,52 | 0,98 |                                  |
|                                  | 4    |  | 4    | 4    | Število anketirancev      | 6    | 6    | 6    |                                  |
| MF                               | 5,00 |  | 5,00 | 2,00 | Ocena trditve anketiranja | 5,00 | 5,00 | 2,00 | MF                               |
| MDDSZ                            | 4,00 |  | 4,00 | 2,00 | Ocena trditve anketiranja | 4,00 | 4,00 | 2,00 | MDDSZ                            |

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitina 2007 in Zaposleni v igralništvu in napitina 2007.

Ti odgovori nakazujejo, da je napitnina zaposlenim v gostinstvu manj pomembna za izvajanje kakovostne storitve, kot to mislijo njihovi predstavniki v sindikatih in delodajalci. To smo skušali še nadalje raziskati s fokusnimi skupinami in opazovanjem. V fokusnih skupinam (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/2008*) so nam zaposleni zaupali, da ne delajo bolj kvalitetno zaradi napitnine, ampak ker jim je tako delo všeč. Poleg tega prejmejo za svoje delo plačo in napitnina ni tako zelo pomembna, saj ne predstavlja tako velikega deleža v njihovih prihodkih. Vsekakor je napitnina dobrodošla, vendar to, da napitnine ne prejmejo, v ničemer ne vpliva na njihovo delo in odnos do gosta. Nenazadnje dojemajo, da napitnina ni obvezen del storitve in ni nikjer predpisana. Tudi z opazovanjem (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/2009*) smo potrdili, da zaposleni v gostinstvu svojega obnašanja ne prilagajajo napitnini. Lahko bi rekli, da njihovo obnašanje ni ciljno usmerjeno v napitnino oz. da so včasih za napitnino celo premalo zavzeti. Premalo namreč pokažejo svoje (ne)zadovoljstvo, da bi lahko goste spodbujali k povečanemu dajanju napitnine.

### **Zaposleni v igralništvu**

Za razliko od zaposlenih v gostinstvu, kjer zaposleni menijo, da napitnina nima večjega vpliva na kvalitetnejše izvedeno delo, prijaznost do gosta ali da bi kakor koli vplivala na njihovo delo z gosti, zaposleni v igralništvu dajejo napitnini večji pomen kot motivu za bolj kakovostno storitev

(tabela 4.5). V povprečju se s trditvijo »*V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetneje izvedem delo.*« na lestvici od 1 do 5 strinjajo z oceno 3,98. Še večji vpliv napitnine, kot ga v povprečju zaznavajo zaposleni v igralništvu, so ocenili v sindikatih (povprečje 4,67) in igralniški delodajalci (povprečje 4,1). Nekoliko nižjo oceno so dali predstavniki igralniških delodajalcev (povprečje 3,83). Vsi se torej strinjajo, da zaposleni zaradi napitnine kvalitetneje izvedejo delo.

Ali so zaposleni zaradi napitnine kaj prijaznejši do gosta? Povprečno strinjanje s trditvijo »*V kolikor prejmem napitnino, sem prijaznejši do gosta.*« je 3,81, torej so zaradi napitnine prijaznejši. Tudi v tem primeru pa večji vpliv od zaposlenih samih zaznavajo sindikati (povprečje 4,56) in delodajalci (povprečje 4,33). Predstavniki igralniških delodajalcev ocenjujejo trditev nekoliko nižje (povprečje 3,67), vendar to še vedno kaže, da so zaposleni zaradi prejete napitnine prijaznejši do gosta.

Napitnina ima torej v primeru zaposlenih v igralništvu določen vpliv na vedenje do gosta, ki ga pri zaposlenih v gostinstvu ni bilo moč zaznati. Zaposleni so namreč trditev »*To, da dobim napitnino, v ničemer ne vpliva na moje delo z gosti.*« ocenili s povprečjem 2,76, torej se s trditvijo v povprečju bolj ne strinjajo. To pomeni, da zaradi napitnine prilagajajo svoje delo in obnašanje do gosta. S tem se strinjajo tudi ostali vključeni v anketiranje: sindikati (povprečje 2,22), delodajalci (povprečje 2,14) in predstavniki delodajalcev (povprečje 2,17).

Ugotovitve smo želeli potrditi z opazovanjem zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine ter fokusnimi skupinami z zaposlenimi. Obnašanje zaposlenih (*Opazovanje zaposlenih in gostov v procesu nastanka napitnine 2008/2009*) je zaradi napitnine lahko skrajno negativno ali skrajno pozitivno. (1) Negativno obnašanje se pojavlja predvsem pri starejših zaposlenih, ki se nesramno vedejo do tistih gostov, ki redno ne dajejo napitnine. Zaposleni (predvsem na igralnih mizah) pričakujejo napitnino redno skladno z igralniško navado (ob vsakem dobitku na polno najmanj en žeton), saj je njen vpliv na plačo velik. V kolikor napitnine ne prejmejo, gosta ignorirajo tako, da mu ne sprejmejo oz. ne postavijo napovedi ali pa takoj po izplačilu dobitka zavrtijo kroglico in tako gostu onemogočijo, da bi sam pravočasno stavil. Takšnega načina obnašanja je v Sloveniji zaradi pogosto neurejene delitve napitnin dejansko manj, saj v tistih igralnicah, kjer plača ni v direktni povezavi s prihodki iz napitnine, zaposleni nimajo motiva za takšno obnašanje. Je pa bilo takšno obnašanje bolj pogosto v slovenskih igralnicah z urejenim sistemom (igralnice podjetja HIT)

in v tujih igralnicah, kjer smo tudi opravili opazovanje (Benetke, Velden). V teh igralnicah je plača v veliki meri odvisna od napitnine, zato napitnina tudi bolj vpliva na obnašanje zaposlenih.

(2) Pozitivno obnašanje zaposlenih v zvezi z napitnino izhaja iz tega, da se zaposleni zavedajo, da lahko s svojim obnašanjem vplivajo na višino napitnine. V tem primeru se bolj potrudijo in bolj kakovostno izvedejo storitev. Gostu so bolj pripravljeni ustreči, npr. tako, da mu postavijo

napovedi, ali počakajo, da jih gosti sami postavijo, goste počastijo z brezplačno pijačo, so bolj pripravljeni na pogovore z gostom ipd. Gosti to njihov obnašanje nagradijo z dodatno napitnino.

Predstavnika MF in MDDSZ sta odgovarjala za področje gostinstva in igralništva skupaj. Njuno mnenje je podobno mnenju sindikatov, delodajalcev in delodajalskih predstavnikom. Mnenja sta bila, da zaposleni zaradi napitnine bolj kvalitetno izvedejo delo (ocena 5 oz. 4) in so bolj prijazni do gosta (ocena 5 oz. 4). To, da dobivajo napitnino, pozitivno vpliva na delo z gosti (ocena 2 za trditev, da napitnina ne vpliva).

V fokusnih skupinah (*Fokusne skupine z zaposlenimi 2007/2008*) nas je še dodatno zanimalo, zakaj je prejeta napitnina pomembna. Zaposleni so izpostavili naslednje: zadovoljstvo zaposlenega (notranje zadovoljstvo zaradi uspešnosti pri pridobivanju napitnine, pa čeprav vedo, da ne bo vsa njihova), motivacija za nadaljnje delo (s tem ko dobijo napitnino, so motivirani za delo v bodoče), višja napitnina pomeni večji dohodek, odraz in merilo uspešnosti posameznika (primerjajo se med sodelavci, kdo je dobil višji znesek napitnine tako v enkratnem znesku kot tudi v določenem obdobju<sup>14</sup>).

---

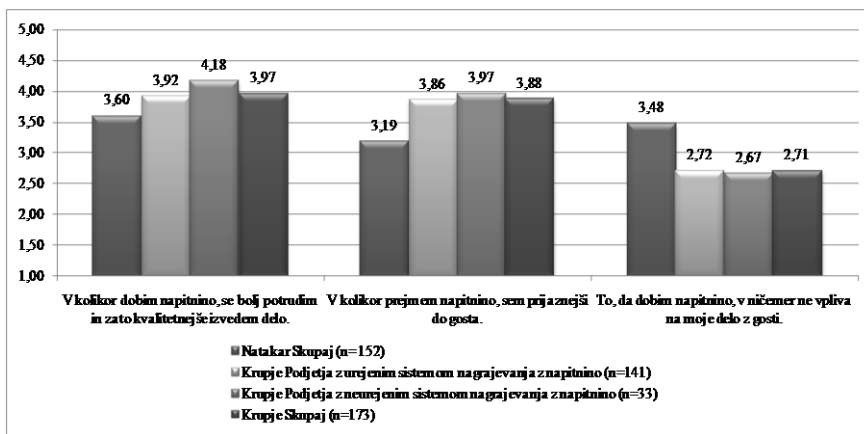
<sup>14</sup> Med zaposlenimi krožijo miti o največjih izplačilih in prejeti napitnini, zato zaposleni verbalno kar tekmujejo med seboj, kdo je izplačal največji dobiček oz. prejel najvišjo napitnino.

## **Razlike med natarjem in krupjem**

Za primerjavo med gostinstvom in igralništvom so najbolj zanimive morebitne razlike v vplivu napitnine na kakovost storitve med natarji in krupji. Pri krupjih je zanimivo tudi razlikovanje med tistimi, ki so zaposleni v podjetjih z urejenim sistemom nagrajevanja z napitninami, in tistimi, ki so zaposleni v podjetjih, kjer nimajo urejenega sistema nagrajevanja z napitninami.

Kot je razvidno iz grafa 4.1, se krupji zaradi napitnine bolj potrudijo in bolj kvalitetno izvedejo delo od svojih kolegov natarjev (povprečje 3,97 za krupje in 3,60 za natarje), so bolj prijazni do gosta kot natarji (povprečji 3,88 in 3,19) ter napitnina bolj vpliva na njihovo delo kot pri natarjih (povprečji 2,71 in 3,48).

Graf 1: Razlike med natakarjem in krupjejem v kontekstu napitnine in kakovostne storitve



Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007 in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007.

Na krupjeje torej napitnina deluje bolj stimulativno za bolj kakovostno opravljanje storitev kot na natakarje. Razlike med krupjeji iz podjetij, kjer imajo in kjer nimajo urejenega sistema nagrajevanja z napitnino, so zanemarljive (Spearmanov koeficient rangov nakazuje na šibko povezavo 0,112) in celo v korist podjetij z neurejenim sistemom. To kaže, da jih motivira že sama prejeta napitnina (rezultati višji od natakarjev), pa čeprav sistem delitve ni transparenten. Sama delitev napitnine ne vpliva na kvaliteto dela.

Razlike v napitnini kot motivacijskem dejavniku med natakarki in krupjeji deloma lahko pojasnimo z razliko v njihovem dohodku (tabela 4.6). Za trditev »V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato bolj kvalitetno izvedem delo.« smo zato izračunali povprečno strinjanje pri zaposlenih z različno višino bruto osnovne in celotne bruto plače.

Tabela 5: Vpliv napitnine na kvaliteto dela: osnovna bruto plača

| V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo. Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste (so) prejeli napitnino, vpliva na Vaše (njihovo) počutje. |                      | Osnovna bruto plača |                     |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                      | 0–500<br>EUR        | 501–<br>1001<br>EUR | nad<br>1000<br>EUR |
| Natakar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Aritmetična sredina  | 3,60                | 3,29                |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Standardni odklon    | 1,35                | 1,43                |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Število anketirancev | 10                  | 34                  |                    |
| Gostinstvo skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Aritmetična sredina  | 3,36                | 3,34                | 3,00               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Standardni odklon    | 1,34                | 1,30                | .                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Število anketirancev | 14                  | 56                  | 1                  |
| Krupje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Aritmetična sredina  | 3,80                | 4,05                | 4,15               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Standardni odklon    | 0,45                | 0,94                | 0,69               |

|                    |                      |      |      |      |
|--------------------|----------------------|------|------|------|
|                    | Število anketirancev | 5    | 87   | 13   |
| Igralništvo skupaj | Aritmetična sredina  | 4,14 | 3,93 | 4,00 |
|                    | Standardni odklon    | 0,69 | 0,96 | 1,13 |
|                    | Število anketirancev | 7    | 150  | 26   |

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007 in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007.

Z višjo bruto osnovno plačo pri natakarjih vloga napitnine kot motivacijskega dejavnika za kvalitetnejšo izvedbo dela pada, pri krupjejih pa narašča. Do enakih ugotovitev pridemo tudi, če obravnavamo plače po kolektivni pogodbi. Natakar spada v IV. tarifni razred z osnovno plačo na dan 31. 12. 2007 (Kolektivna pogodba gostinstva in turizma) najmanj 535,59 EUR bruto. Pri krupjeju, ki sodi v V. tarifni razred, je osnovna plača ta dan znašala 599,04 EUR bruto. To kaže, da je krupje kljub višji bruto osnovni plači zaradi napitnine bolj motiviran za kakovostno storitev od natakarja.

Iz tabele 4.7 je razvidno, da z višjo bruto celotno plačo tako v gostinstvu kot v igralništvu pada pomen napitnine kot motivacijskega dejavnika za kvalitetno izvedeno delo, pri čemer je padec v gostinstvu občutnejši.

Tabela 6: Vpliv napitnine na kvaliteto dela: celotna bruto plača

| V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato kvalitetnejše izvedem delo. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice (od 1 – »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«), izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno, kako to, da ste (so) prejeli napitnino, vpliva na Vaše (njihovo) počutje. |                      | Celotna bruto plača |                      |                      |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      | pod 1000<br>EUR     | 1001–<br>1500<br>EUR | 1501–<br>2000<br>EUR | nad<br>2001<br>EUR |
| Natakar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Aritmetična sredina  | 4,13                | 3,50                 | 3,00                 |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Standardni odklon    | 0,96                | 0,58                 | .                    |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Število anketirancev | 16                  | 4                    | 1                    |                    |
| Gostinstvo skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Aritmetična sredina  | 3,86                | 3,20                 | 2,67                 |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Standardni odklon    | 1,06                | 0,92                 | 0,58                 |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Število              | 29                  | 10                   | 3                    |                    |

|                    |                      |      |      |      |      |
|--------------------|----------------------|------|------|------|------|
|                    | anketirancev         |      |      |      |      |
| Krupje             | Aritmetična sredina  | 4,14 | 3,89 | 4,11 | 4,09 |
|                    | Standardni odklon    | 0,38 | 1,05 | 0,60 | 0,94 |
|                    | Število anketirancev | 7    | 19   | 9    | 11   |
| Igralništvo skupaj | Aritmetična sredina  | 4,27 | 4,05 | 4,06 | 4,02 |
|                    | Standardni odklon    | 0,70 | 1,06 | 0,85 | 0,86 |
|                    | Število anketirancev | 22   | 40   | 16   | 46   |

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007 in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007.

Pearsonov koeficient korelacije (tabela 4.8) za gostinstvo nakazuje srednje močno povezanost ( $-0,356^*$  oz. natakarije  $-0,464^*$ ) in brez povezave z igralništvom ( $-0,115$  oz.  $0,018$  za krupjeje).

Podobno velja tudi za natakarije in krupjeje. To pomeni, da je krupje – kljub višji bruto celotni plači – bolj motiviran za izvedbo kakovostne storitve kot natakari. To je najverjetneje posledica različnih sistemov nagrajevanja z napitnino.

Tabela 7: Pearsonov koeficient korelacije med prihodki in vplivom  
napitnine na kakovost storitve

| V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato bolj kvalitetno izvedem delo. |                                    |                |                |             |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------|----------------|-------------|--------|
|                                                                                   |                                    | Gostinstvo     |                | Igralništvo |        |
|                                                                                   |                                    | Natakar        | Skupaj         | Krupje      | Skupaj |
| Bruto osnovna plača                                                               | Koeficient korelacije rangov       | -0,093         | 0,016          | 0,081       | 0,004  |
|                                                                                   | Stat. značilnost (2-stranski test) | 0,550          | 0,896          | 0,413       | 0,957  |
|                                                                                   | Število anketirancev               | 44             | 71             | 105         | 183    |
| Celotna bruto plača                                                               | Koeficient korelacije rangov       | <u>-0,464*</u> | <u>-0,356*</u> | 0,018       | -0,115 |
|                                                                                   | Stat. značilnost (2-stranski test) | 0,034          | 0,021          | 0,904       | 0,262  |
|                                                                                   | Število anketirancev               | 21             | 42             | 46          | 97     |

**\*\*Statistično značilno pri  $p < 0.01$ .**

**0.01 (2).**

*\*Statistično značilno pri  $p < 0.05$  (a).*

Vir: Zaposleni v gostinstvu in napitnina 2007 in Zaposleni v igralništvu in napitnina 2007.

### Pojasnilo k tabeli glede anketnih vprašanj in možnih odgovorov:

Za demografske podatke »Bruto osnovna plača« in »Bruto celotna plača« je bil izračunan Pearsanov koeficient korelacije s trditvijo »V kolikor dobim napitnino, se bolj potrudim in zato bolj kvalitetno izvedem delo.«.

## **Sklep**

V prispevku smo ugotovili, da tudi v Sloveniji kakovost storitve vpliva na napitnino. To je bilo ugotovljeno z anketo, ki je raziskala stališče gostov, kot tudi z raziskavo med zaposlenimi, njihovimi predstavniki (sindikati), delododajalci, delodajalskimi predstavniki, predstavnika ministrstva za delo družino in socialne zadeve ter ministrstva za finance. Za podkrepitev te teze smo izvedli še fokusne skupine ter opazovanje gostov in zaposlenih. Ugotovljeno je bilo, da kakovostna storitev vpliva na višino in pogostost napitnine. S tem smo tudi pozitivno odgovorili na raziskovalno vprašanje **»Ali si zaposleni lahko nadejajo višjih in pogostejših napitnin, če bodo izvajali kakovostno storitev?«**. Obstajajo določene posebnosti glede na motiv posameznega zaposlenega, ali gre za zaposlenega iz gostinstva ali igralništva, njegovo osnovno ali celotno plačo, kot tudi glede na sistem nagrajevanja z napitnino.

Originalna vrednost prispevka se kaže v tem, da smo, kot prvi v Sloveniji, s pomočjo triangulacije osvetlili zvezo med kakovostno storitvijo in

napitnino. Na podlagi anketiranja zaposlenih, gostov, fokusnih skupin, opazovanja in drugih raziskav lahko zaključimo, da tudi za Slovenijo veljajo podobne zakonitosti, kot jih ugotavlja večina tujih avtorjev. To je, da si lahko zaposleni v gostinstvu in turizmu zaslužijo višjo plačo tudi s pravim pristopom do gostov. Njegovo kakovostno delo prinaša – preko pridobivanja napitnine – večjo možnost za dodatno izboljšanje zaslužka, kar povečuje pripravljenost za dodatno in kvalitetnejše delo.

Praktična uporaba rezultatov se kaže v tem, da smo potrdili, da je tudi v Sloveniji napitnina tudi posledica kakovostne storitve in ne samo dobre volje gostov. Osveščanje zaposlenih, kaj lahko pridobijo s kakovostno storitvijo, pa je lahko tudi ključ do uspešnega razvoja slovenskega gostinstva in turizma.

## **Literatura**

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

Artuger, S. in Cetinsoz, B., C. (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.

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

Ben-Zion, U. in Karni, E. (1976). *Tip Payments and the Quality of Service*. V Essays in Labor Market Analysis, ur. Orley C. Ashenfelter in Wallace E. Oates, 37–44. New York: John Wiley & Sons.

Bodvarsson, O. in Gibson, W. (1992). *The Effects of Service and Patronage Frequency on Restaurant Gratuities*. Atlantic Economic Journal 20 (4): 91.

Bodvarsson, O. in Gibson, W. (1997). *Economics and Restaurant Gratuities: Determining Tip Rates*. American Journal of Economics and Sociology 56(2): 187–203.

Bodvarsson, O. in Gibson, W. (1999). *An Economic Approach to Tips and Service Quality: Results of a Survey*. The Social Science Journal 36(1): 137–147.

Callan, R. J. in Tyson, K. (2000). *Tipping Behavior in Hospitality Embodying a Comparative Prolegomenon of English and Italian Customers*. Tourism and Hospitality Research 2(3): 242–261.

Casey, B. (2001). *Tipping in New Zealand Restaurants*. International Journal of Hospitality Management 20: 219–225.

Casey, B. (2008). *Tipping and Service Management*. New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference. December 3–5. 2008.

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

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

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

Fong, S. F. (2005). *The Socio-Economic Motives Underlying Tipping Behavior*. Unpublished Masters.

Fullen, S. (2005). *The Complete Guide to Tips & Gratuities: A Guide for Employees Who Earn Tips & Employers Who Manage Tipped Employees and Their Accountants*. Ocala: Atlantic Publishing Group Inc.

Harris, M. B. (1995). *Waiters, Customers and Service: Some Tips About Tipping*. Journal of Applied Social Psychology 25(8): 725–744.

Ineson, E. in Martin, A. (1999). *Factors Influencing the Tipping Propensity of Restaurant Customers*. Journal of Retailing and Consumer Services 6: 27–37.

Jacob, N. L. in Page, A. N. (1980). *Production, Information Costs, and Economic Organization*. American Economic Review. 70: 476-478.

Kwortnik, R. J., Lynn, M. in Ross, W. T. Jr. (2005). *Does a Voluntary Tipping Policy Really Improve Service? An Examination of Consumer Agency in the Cruise Industry*. Pridobljeno dne 28.7. 2008 s spletne stran [http://search.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=779505](http://search.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=779505).

Lobb, A. (2001). *The logic and history of tipping*. Pridobljeno dne 2. 4. 2009 s spletne strani <http://money.cnn.com/2001/10/07/pf/tipping/>  
Lynn, M. (2004c). *Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and Why They Should Do It*. Journal of Foodservice Business Research 8(4): 89–98.

Lynn, M. (2004d). *Mega tips Scientifically Tested Techniques to Increase your Tips*. Pridobljeno dne 25. 3. 2007 s spletne strani <http://people.cornell.edu/pages/wml3/pdf/megatips.pdf>.

Lynn, M. and McCall, M. (2009). *Techniques for Increasing Servers' Tips: How Generalizable Are They?* Cornell Hospitality Quarterly 2009, 50, 198.

Lynn, M. and Wang, S. (2013). "*The Indirect Effects of Tipping Policies on Patronage Intentions through Perceived Expensiveness, Fairness, and Quality.*" Journal of Economic Psychology 39: 62. Pridobljeno dne s spletne strani <http://search.proquest.com/docview/1465011395?accountid=31309>.

Lynn, M. in Grassman, A. (1990). *Restaurant Tipping: An Examination of Three 'Rational Explanations.* Journal of Economic Psychology 11 (June): 169–181.

Lynn, M. in Graves, J. (1996). *Tipping: An Incentive/Reward for Service?* Hospitality Research Journal 20(1): 1–14.

Lynn, M. in Latane, B. (1984). *The Psychology of Restaurant Tipping.* Journal of Applied Social Psychology 14 (November/December): 551–563.

Lynn, M. in Simons, T. (2000). *Predictors of Male and Female Servers' Average Tip Earnings.* Journal of Applied Social Psychology 30: 24–252.

Lynn, M., in Sturman, M. C. (2010). *Tipping and service quality: A within-subjects analysis.* [Electronic version]. Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/23>.

May, J. M. (1980). *Looking for Tips: An Empirical Perspective on Restaurant Tipping*. Cornell H.R.A. Quarterly (February): 6–13.

McCarty, J. A., Shrum, L. J., Conrad-Katz, T. E in Kane, K. (1990). *Tipping as Consumer Behavior: A Qualitative Investigation*. V *Advances in Consumer Research* Volume 17, ur. Marvin E. Goldberg, Gerald Gorn in Richard W. Pollay, 723–728. Provo, UT: Association for Consumer Research.

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

Parrett, B. (2003). *The Give and Take on Restaurant Tipping*. Ph.D. dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. Pridobljeno dne 8. 7. 2008 s spletne strani <http://www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003021146/unrestricted/ETDDissertation.pdf>.

Raspor, A. (2002a). *Napitnina kot dodatna stimulacija za delo*. *Organizacija* 35(5): 285–295.

Raspor, A. (2002b). *Napitnina na področju storitev – primer igralništvo*. V *Ljudje in plače v spremenjenih razmerah*, ur. Ivan Kejžar. 141–152. XVII posvetovanje društva za vrednotenje dela.

Raspor, A. (2007a). *Napitnina v gostinstvu*. Organizacija 40(3): A27–A37.

Raspor, A. (2007b). *Vpliv celovite kakovosti storitve v gostinstvu na napitnino natakarjev*. V Vpliv produktivnosti in ustvarjalnosti na plače zaposlenih, ur. Mlakar Peter in Ivan Kejžar. 85–111. XXII posvetovanje društva za vrednotenje dela.

Raspor, A. (2008). *Odnos Slovenskega okolja do napitnine v gostinstvu*. Neobjavljeno gradivo. Pridobljeno dne 17. 10. 2009 s spletne strani <http://www.shrani.si/f/2T/af/1kL3cZZm/odnos-slovenskega-okolja.pdf>

Richardson, L. (2014). *A guide to tipping in the US: when do I tip and how much?* Pridobljeno dne 17. 7. 2015 s spletne strani <http://www.traveller.com.au/a-guide-to-tipping-in-the-us-when-do-i-tip-and-how-much-39x1t>.

Rogelberg, S. G., Ployhart, R., Balzer, W. in Yonker, R. (1999). *Using Policy Capturing to Examine Tipping Decisions*. Journal of Applied Social Psychology 29(12): 2567–2590.

Speer, T. (1997). *The Give and Take of Tipping*. American Demographics (February): 51–54.

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

UNWTO Tourism Highlights. (2015). Edition. Pridobljeno dne 18.12.2015 s spletne strani <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2015-edition>.

Verma, R., Karniouchina, K. in Mishra, H. (2008). *Exploring Consumer Reactions to Tipping Guidelines: Implications for Service Quality*. Cornell Hospitality Reports 8(8) April 2008.