

IZZIVI NAPITNINE V SLOVENSKEM GOSTINSTVU IN IGRALNIŠTVU

Challenges of tips in Slovenian hospitality and gaming industries

Andrej Raspor
HIT, d.d.

Prejeto/Received:
November 2009

Popravljeno/Revised:
September 2010

Sprejeto/Accepted:
Oktober 2010

Izvleček

V prispevku so predstavljeni rezultati raziskave o urejenosti napitnine v slovenskem gostinstvu in igralništvu, ki je poleg zaposlenih zajela še sindikate na ravni podjetij in zvez, delodajalce in delodajalske predstavnike v zbornicah in združenjih s področja gostinstva in igralništva ter vladne predstavnike. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da prepad med socialnimi deležniki le ni tako velik, da se področja napitnine ne bi dalo urediti tako, da bi bile zadovoljne vse udeležene strani. Nihče namreč ne nasprotuje zbiranju napitnine. Poleg tega bi večina udeleženi želela imeti urejen sistem zbiranja in delitve napitnine, ki bi vključeval tudi zaposlene iz podpornih služb. Pomembna je tudi visoka stopnja enotnosti v mnenju anketirancev, da sistem nagrajevanja, ki je v praksi v ZDA, kjer so zaposleni plačani pretežno iz napitnine, za Slovenijo ni sprejemljiv. Ugotovitve iz raziskave so lahko dobra osnova za nadaljnje urejanje področja napitnine v Sloveniji in vzpostavitev agencijskega razmerja.

Ključne besede: napitnina, sindikati, delodajalci, delodajalske zbornice, delodajalska združenja, gostinstvo, igralništvo, agencijsko razmerje

Abstract

This article presents the results of the research on tips regulations in the Slovenian hospitality and gaming industry. The research includes employees, trade unions of companies and associations, employers and their representatives in chambers, and associations from the hospitality and gaming industries as well as government representatives. The research showed that the difference between social operators is insignificant enough to satisfy both parties. Namely, nobody objects to tipping. In addition, most parties would like to have a regulated system of getting and giving tips, which would include employees from support sectors as well. Another important point is that almost all respondents share the opinion that the system of remuneration used in the US, where the salary of employees consists mostly of tips, is not acceptable in Slovenia. Findings of this research can provide a good basis for further tips regulation in Slovenia and the establishment of the principal-agent relationship.

Key words: tips, trade unions, employers, employers' chambers, employers' associations, hospitality industry, gaming industry, principal-agent relationship

1 Uvod

Podobno kot v svetu dobivajo storitve tudi v Sloveniji vedno pomembnejše mesto med gospodarskimi dejavnostmi. Nasploh smo priča vedno intenzivnejšemu svetovnemu razvoju dejavnosti gostinstva in igralništva. Dejavnosti spadata med delovno intenzivne panoge. Da bi postali konkurenčni, je treba vzpostaviti fleksibilne pristope nagrajevanja in stimuliranja zaposlenih. Eden izmed ustaljenih neposrednih načinov nagrajevanja zaposlenih s strani gostov je tudi nagrajevanje z napitnino (Lynn 2004, Wessles 1997), ki se pojavlja v vseh storitvenih dejavnostih, najbolj izrazito pa v gostinstvu in igralništvu. Na splošno je treba sistemom nagrajevanja posvetiti posebno skrb. Le tako bodo vzpostavljeni mehanizmi stimuliranja zaposlenih za izboljšanje storitve in doseglo boljših poslovnih rezultatov.

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 57, No. 1-2, 2011
pp. 35-46

JEL: J53
UDC: 331.225.7:338.48(497.4)

V Sloveniji je bilo na temo napitnine objavljenih že kar nekaj prispevkov.¹ Tako je bilo med drugim s pomočjo spletne ankete (SIOL 2008) ugotovljeno, da napitnine nikoli ne daje le 1/5 Slovencev. Te ugotovitve nam dajo vedeti, da je napitnina zanimiva za raziskovanje, saj kaže na določene vedenjske navade potrošnikov. Na območju Nove Gorice predstavlja napitnina v povprečju 23 % bruto plače natakarjev in 44 % plače krupjejev, kar pomeni, da predstavlja pomemben delež prihodkov zaposlenih. Razlika je le v tem, da jo natakarji prejmejo neposredno (neobdavčeno), krupjeji in drugi zaposleni v igralništvu (zaposleni pri igralnih avtomatih, blagajni in na recepciji) pa v okviru plače, zato so od nje plačani vsi davki in prispevki.

Ugotovljeno je bilo tudi, da v Sloveniji napitnina kot orodje za povečanje fleksibilnosti še ni zadostno prisotna, še posebej, če stanje primerjamo z ZDA. Sindikati, delodajalci in delodajalski predstavniki bi morali aktivneje pristopiti k ozaveščanju zaposlenih, kako lahko sami vplivajo na višino napitnine, saj bi se na ta način izboljšala funkcionalna fleksibilnost. S tem, ko bi zaposleni prejeli višje prihodke iz napitnine, bi se namreč povečala tudi finančna fleksibilnost. To bi posledično vplivalo na numerično fleksibilnost, saj bi lahko delodajalci zaposlene nagrajevali glede na prejeta napitnino, ki pa je v času večjega povpraševanja po storitvah in pri večjem številu gostov višja. Tak pristop k razporejanju, ki ne bi temeljil zgolj na plačilu prisotnosti, ampak na merljivih rezultatih in višjih prihodkih iz napitnine, bi lahko pripomogel k večji uspešnosti podjetij in varnejšim zaposlitvam. To pa je dejansko uveljavitev filozofije varne prožnosti. Če država postavi pogoje, se lahko urejanje napitnine začne na ravni podjetja.

To je tudi osnovno izhodišče prispevka, saj napitnina na ravni podjetij še ni celovito urejena. Tako želimo s prispevkom raziskati stališča vključenih deležnikov (zaposleni, delodajalci, sindikati, delodajalski predstavniki, vladni predstavniki). Področje, ki ga obravnavamo, je izredno široko.² Zaradi izjemno obsežne problematike in nanjo vezanih raziskav smo se v prispevku osredotočili izključno na vidik napitnin v okviru slovenskih podjetij s ciljem pre-

dlagati določene rešitve, ki bi bile primerne za naš kulturno-vrednostni prostor.

2 Napitnina kot orodje za kakovostno storitev in večjo fleksibilnost dela

V Sloveniji je napitnina opredeljena kot »manjša vsota denarja, ki se doda plačilu za storjeno uslugo;³ dati natakarju napitnino, dobiti, sprejeti napitnino« (Bajec 1975) oz. kot »denar, navadno drobiž, ki ga da gost natakarju, nosaču ali sobarici za dobro opravljeno delo in prijazno postrežbo: znaša tudi do 10 % vrednosti storitve« (Kocjan 2004, 695). Raspor (2002) je napitnino opredelil kot »darilo za nadstandardno storitev«, saj raziskave kažejo (npr. Lynn in McCall 2000), da so gostje na vprašanje, zakaj dajejo napitnino, povedali, da želijo osebe nagraditi za kakovostno storitev. Wight (2006, 28) za napitnino pravi, da je znesek, ki ga da stranka kot darilo ob dobri postrežbi. Tako noben zakon ne ureja obveznosti dajanja napitnin, ampak je to dobra volja dajalca napitnine. S psihološkega vidika je tako dajanje napitnine popolnoma prostovoljno (Woodhead 2000). Z ekonomskega vidika je pomembno, da o višini napitnine ne odloča njen prejemnik, ampak gost. Tudi če obstajajo zapisane pričakovane napitnine, je gost svoboden pri tem, ali bo dal višjo napitnino v primeru kakovostne storitve ali nižjo, s čimer bo naznanil, da je dobil slabšo storitev od pričakovane (Woodhead 2000). Prejemnik napitnine torej lahko na prejeta napitnino vpliva le z zagotovitvijo ustrezne storitve.

Podobno kot v večini tujih držav tudi v naši zakonodaji, razen v Zakonu o igrah na srečo (v nadaljevanju ZIS), napitnina ni eksplicitno omenjena ali regulirana. Implicitno jo urejuje dohodninska zakonodaja (Raspor 2009). Ko je bila izvedena raziskava, je bila v veljavnem zakonu (ZIS 2003) urejena zgolj za področje igralnih miz, kar je primerljivo s tujo pravno prakso, v noveli (ZIS-C 2010), ki je bila sprejeta leta 2010, pa je urejena za celotno igralništvo. Najbolj napredno ureditev napitnine srečamo v ZDA, kjer je urejena v kar nekaj zakonih in podzakonskih aktih, in sicer enotno za vse napitnine ne glede na poreklo.

Prepoznavnost napitnine je v Sloveniji še dokaj neurejena, saj davčni urad še nima podatkov, koliko znaša gostinska napitnina. Zato se lahko pri simulaciji napitnin zanašamo zgolj na raziskave (Raspor 2007a), v katerih je bilo za gostinske lokale na območju Nove Gorice ugotovljeno, da daje napitnino 44 % gostov, ki v povprečju za zaposlene namenijo 6,11 % od izstavljenega računa. To je v deležu prihodkov v povprečju 2,71 %, kar bi bilo leta 2008 najmanj 14 mio. evrov (največ 70 mio. evrov). Poudariti je treba, da napitnina v slovenskih igralnicah vztrajno pada. Tako je bilo pred leti še za 18 mio. evrov napitnin pri igralnih mizah, leta 2008 jih je bilo za 13,8 mio. evrov pri igralnih mizah in za 3 mio. evrov drugih napitnin v igralnici. Leta 2009 je napitnina pri igralnih mizah padla že na 12 mio. evrov.

¹ Tako je Raspor v svojih predhodnih člankih primerjal ureditve igralniške napitnine v okviru Družbe Hit, d. d., Nova Gorica, ter ureditev napitnine v Zakonu o igrah na srečo. Poleg tega je raziskal, kaj vpliva na nastanek igralniške in gostinske napitnine, kakšna je korelacija med kakovostno storitvijo in napitnino ter njen vpliv na fleksibilnost dela in prihodkov natakarjev in krupjejev iz napitnine. Raziskal je tudi, kako lahko natakarje in krupjeje izobražujemo za povečanje napitnine in kolikšna je napitnina v prihodkih zaposlenih. Podrobno je raziskal davčni vidik napitnine s poudarkom na primerjavi med Slovenijo in ZDA, pravno urejanje napitnin v igralništvu in gostinstvu ter demografske značilnosti dajalcev napitnine v slovenskem gostinstvu in igralništvu. Celotne prispevke si lahko ogledate na <http://www.napitnina.com/index.html#> (23. 1. 2010), navedeni pa so tudi v virih.

² Vse raziskave so bile opravljene v okviru doktorske disertacije z naslovom »Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom« pod mentorstvom izred. prof. dr. Nade Zupan in somentorstvom doc. dr. Katje Lozar Manfreda na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Skupaj je bilo opravljenih 10 različnih raziskav.

³ Tu gre za nepravilno uporabo definicije, saj je usluga brezplačna in naj bi jo opravili iz prijaznosti. Storitev pa se praviloma plača, saj gre za naročeno delo.

Vzrokov za padec napitnin je več. Napitnina je neposredno povezana z realizacijo igralnih miz, ki v zadnjih letih pada. Poleg tega smo deležni spremenjenih navad gostov in tudi nezainteresiranosti zaposlenih, še posebej tistih, ki niso udeleženi v sistemu njene delitve.

Agencijsko razmerje⁴ podpira tudi to, da je bila ugotovljena velika korelacija med kakovostjo gostinske storitve in napitnino glede na metaanalizo različnih raziskav (Parrett 2003), ki je bila potrjena tudi za Slovenijo (Raspor 2007b). Zato je ključnega pomena, kako zaposlene naučiti, da si napitnino povečajo (Lynn 2004). V interesu delodajalcev je, da zaposleni ustvarjajo napitnino, saj breme stroškov za višje plače, ki bi jih zaposleni sicer zahtevali, deloma prenesejo na goste. Igralnice tako celo spodbujajo goste k dajanju napitnin. Da je napitnina sploh lahko dana, sta ključna dovolj veliko število strank in prodaja storitev (Farnham 2005). Kaže se tudi določena povezava s fleksibilnostjo zaposlenih, in sicer v njihovem vedenju do strank (Lynn 2004) in tudi v odnosu do dela, saj sami kažejo večji interes, da bi delali takrat, kadar so gosti (Farnham 2005). To jim omogoča večje in pogostejše prejetje napitnin.

Wessels (1997, 336) je posebej obravnaval vidik agencijske teorije za napitnine v gostinstvu in ugotovil, da lahko s pravilno spodbudo do ustvarjanja napitnin menedžer optimizira izdatke lastnikov. To doseže tako, da imajo delavci nižjo osnovno plačo in preostanek plače (variabilni del) prejemajo iz napitnin. Ker je cilj zaposlenih prejemati čim višjo napitnino, je posledica tega manjše število osebja, saj se napitnina deli na manjše število upravičencev. Tako zaposleni prejemajo višje prihodke iz vira napitnine, saj je slednja neposredno povezana z višino računa (Wessels 1997, 346) oz. prihodka lokala. V primeru manjšega števila zaposlenih le-ti dosegajo več prodaje in prihodka na zaposlenega, kar se kaže v večji napitnini na zaposlenega. Pri tem ni konflikta interesov med zaposlenimi in lastniki. Še več, napitnina je v interesu lastnika, saj če bo gost dal uslužbencu napitnino, ta ne bo postavljala tako visokih zahtevkov po plači.

V slovenski zakonodaji trenutno – razen v ZIS (88. in 91. člen) – napitnina ni nikjer *eksplicitno* omenjena ali regulirana. Tu se pojavlja izrazito nasprotje z drugimi napitninami. Napitnin v igralniški dejavnosti zaradi specifičnosti igralništva ni mogoče razdeliti med zaposlene drugače, kot določa zakon. Kot sestavni del plače so podvržene vsem

davkom in prispevkom. V vseh drugih storitvenih dejavnostih (še posebej v gostinstvu) je napitnina popolnoma neregulirana, zajeta ni v nobenem prihodku in od nje se ne plačujejo nikakršne dajatve. Mohorič (2001, 166) zato pravi, da je sam nastanek napitnine kot ekonomske kategorije v Sloveniji zakonsko nedorečen.

Igralniška napitnina, ustvarjena pri igralnih mizah, igralnih avtomatih, blagajnah in na recepciji, je v Sloveniji v skladu z določili 91. člena ZIS-C prihodek podjetja in se prišteje k preostalim prihodkom, ki jih ustvari družba. Napitnina sicer ostaja sestavni del prihodkov koncesionarja, vendar se »v celoti nameni za plače zaposlenih za delovno uspešnost«. Vendar pa igralniški koncesionarji zavračajo rešitve, ki so že podane v ZIS od leta 1995, saj študija Centra za mednarodno konkurenčnost (CIC 2001, 9) med drugim ugotavlja, da napitnina, kakršno smo poznali v slovenskih igralnicah, pred spremembo zakona ni imela funkcije stimulativnega nagrajevanja krupjejev, kot je to od igralnic zahteval zakon, niti ne funkcije menedžerskega orodja, s katerim bi dvigovali produktivnost krupjejev, oz. menedžerji pri vodenju igralniških delavcev napitnin niso znali pravilno uporabiti sebi v prid. Tako so se pojavljale velike razlike v prejemkih zaposlenih pri različnih koncesionarjih, saj krupjeji niso bili niti približno enako nagajeni z napitninami, pa čeprav je bila povprečna mesečno ustvarjena napitnina na krupjeja v različnih igralnicah primerljiva. Ugotovljena anomalija kaže na potrebo po urejanju stimulativnega nagrajevanja krupjejev v posamezni igralnici, kar je tako v interesu menedžerjev kot krupjejev. Po noveli ZIS-C med prihodke igralnice spadajo tudi napitnine pri igralnih avtomatih, blagajnah in na recepciji. Na ta način so enotno urejene vsaj napitnine v igralnici. Se pa je že takoj pokazala ohlapnost zakona. To bo lahko pomenilo dodatno obremenitev stroškov dela igralnice, še posebej ker se »napitnina med zaposlene razdeli sorazmerno z višino napitnine, ki jo ustvarijo na posameznih delovnih mestih v igralnici«. Sprožilo je tudi nesoglasja med interesnimi skupinami v igralnici.

Po drugi strani se v večini tujih držav napitnina pri igralnih mizah ne obravnava kot prihodek igralnice (Raspor 2010a). Delitev napitnine je v večini držav dogovorjena z zaposlenimi v panožnih oz. podjetniških kolektivnih pogodbah in od nje je treba plačati vse davke in prispevke. V večini držav se vsaj v manjšem deležu deli tudi med drugo osebje v igralnici. Preostale napitnine v igralništvu zakonodaja praviloma ne ureja. Zaposleni so do nje v večini držav upravičeni neposredno. Plačevanje davkov in prispevkov je tako značilno le za države, kjer je to področje podrobneje urejeno v drugih zakonih (npr. ZDA, Kanada). Enotno za vso igralniško napitnino pa velja, da ni obvezni del igralniške storitve.

Gostinska napitnina, za razliko od napitnine pri igralnih mizah, družbeno ni tako razširjena in je v nekaterih državah zelo redka oz. nezaželena (Raspor 2010b). V teh državah (npr. Japonska, Južna Koreja) predstavlja zelo majhen delež sive ekonomije, zato ne čutijo potrebe po njeni ureditvi.

⁴ Agencijska teorija predpostavlja ločitev lastninske in upravljaljske, menedžerske in delovne funkcije. Temelji na nasprotovanju in merjenju moči avtonomnih interesnih skupin, od koder tudi izhaja problem vladanja v podjetju (angl. *corporate governance*). Vsi namreč nimajo enake količine informacij o poslovanju. Glede na interese se urejajo tudi pogodbeno razmerja (pogodba o zaposlitvi, menedžerska pogodba), ki spodbujajo zaposlene k doseganju ciljev. Problem vladanja se skuša rešiti tako, da so v pogodbah ali v drugih formalnih in neformalnih pravilih igre določeni načini, kako naj posamezna skupina deluje v interesu druge. Agenti (menedžerji) naj bi delovali v imenu principalov (lastnikov), zaposleni v imenu menedžerjev, vsi pa naj bi bili zavezani maksimiranju vrednosti premoženja in dobička ter dolgoročnemu razvoju in obstoju podjetja.

Zgodovinski razvoj nastajanja in uveljavljanja gostinske napitnine je narekoval, da ta ni prihodek gostinskega obrata. Njena delitev je v večini držav odvisna od zaposlenih samih oz. v manjši meri dogovorjena z upravljavci gostinskih obratov. Zaposleni so do nje v večini držav upravičeni neposredno. Posredno jo lahko ureja davčna zakonodaja. To v praksi pomeni, da bi jo morali zaposleni evidentirati v svojih letnih davčnih napovedih, vendar so utaje davkov iz tega naslova relativno prisotne. Prav zavedanje, koliko denarja se obrača z napitnino, je v nekaterih državah pospešilo njeno ureditev.⁵ V preteklosti so lahko imeli »napitninski« delavci tudi znižano plačo. Te ureditve so v ZDA in Veliki Britaniji postopoma odpravili. Tam, kjer je z zakonodajo vzpostavljena kontrola nad zbrano napitnino, je zakonodajalec predpisal minimalno napitnino, ki jo je delodajalec dolžan izplačati zaposlenim. Taka ureditev je pripomogla k temu, da delodajalci bdijo nad prihodki natakarjev iz napitnine, saj morajo sicer sami pokriti manjkajoči znesek. Istočasno pa morajo pokriti prispevke na napitnino. Izoblikovale so se tudi različne ureditve delitve napitnin: od tega, da zaposleni prejemajo zgolj svojo napitnino, pa do tega, da se napitnina razdeli med vse osebe v lokalu.

Azar (2004) ugotavlja, da imajo napitnine potencial, da lahko motivirajo zaposlene k izvedbi kakovostne storitve in k temu, da se obvladujejo stroški dela, saj zaposleni zaradi napitnin ne postavljajo pogojev za nove zaposlitve. Fong (2005, 108) je potrdil tezo, da je napitnina lahko močna individualna spodbuda zaposlenim, da opravljajo kakovosten servis, in pokazatelj zadovoljstva kupcev (Azar 2007). Kljub vsemu pa Casey (2001) ugotavlja, da je motivacija zaposlenih večja, če so udeleženi v skupni napitnini.

3 Raziskava o urejenosti napitnine v slovenskem gostinstvu in igralništvu

Z empirično raziskavo se osredotočamo na napitnino v gostinstvu in igralništvu z vidika vseh ključnih deležnikov v Sloveniji. *Osnovni namen* je torej pridobiti mnenja in stališča posameznih deležnikov (zaposleni, sindikati – predstavniki zaposlenih, delodajalci – menedžment, predstavniki delodajalcev in vladni predstavniki) v procesu nastanka in delitve napitnine, ki lahko celovito pripomorejo k vzpostavitvi agencijskega odnosa, na enem mestu zbrati različne ureditve zbiranja (dobre prakse) in delitve napitnin v Sloveniji ter te ureditve primerjati s tistimi v tujini.

Cilji proučevanja so bili usmerjeni v podrobno ugotavljanje, kako je napitnina urejena v slovenskih podjetjih in kako bi lahko to urejenost v korist vseh deležnikov še izboljšali. Identificirati smo namreč želeli ključne dobre prakse. Za utemeljitev predmeta raziskovanja smo postavili naslednje hipoteze:

H1: *Slovenski delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine.*

H2: *V slovenskih podjetjih na področju gostinstva in turizma delitev napitnin ni sistematično urejena.*

H3: *Sindikati, delodajalci, delodajalski in vladni predstavniki podpirajo prizadevanja, da se vzpostavi transparenten in urejen sistem delitve napitnine.*

H4: *Zaposleni so pripravljene deliti napitnine s sodelavci, ki so soudeleženi v procesu ustvarjanja storitve, a nimajo neposrednega stika z gosti.*

H5: *Vsi, ki zastopajo interese gostinstva in turizma, ne podpirajo prakse, da bi bili zaposleni plačani po zgledu ZDA pretežno iz napitnine.*

Za uresničevanje opredeljenih ciljev raziskave in za preverjanje zgoraj navedenih hipotez so bile uporabljene naslednje metode znanstvenega proučevanja: (1) študija teorije in (2) študija primerov ter (3) zbiranje in analiza empiričnih podatkov s pomočjo (3a) anketnega raziskovanja in (3b) polstrukturiranih intervjujev. Raziskovanje tako temelji na deskriptivni, eksplikativni in komparativni metodi za proučevanje na ravni primerjanja dejstev, odnosov in procesov z namenom odkrivanja podobnosti in razlik v urejenosti napitnine med igralništvom in gostinstvom v Sloveniji. **Študija primerov** je bila uporabljena za zbiranje ureditev na ravni podjetij v Sloveniji. Pri anketiranju zaposlenih je bil uporabljen (nenaključni) priložnostni vzorec, pri drugih, vključenih v raziskavo, pa (nenaključni) namenski vzorec. Za potrditev hipotez in sklepa smo uporabili statistične metode (za obdelavo podatkov) ter metode analize, sinteze in kompilacije.

Anketiranje

V populacijo *sindikato*v so bile vključene štiri zveze sindikatov: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Sindikat igralniških delavcev Slovenije, Konfederacija neodvisnih sindikatov Slovenije in Obalni sindikati. Na ravni podjetij so bili vključeni vsi sindikati iz Sindikata gostinstva in turizma, ki deluje v okviru Zveze svobodnih sindikatov Slovenije, sindikat Vrba, ki deluje v okviru Konfederacije neodvisnih sindikatov Slovenije, Sindikat igralniških delavcev Slovenije (v nadaljevanju SIDS – zastopa pretežno zaposlene pri igralnih mizah) in Sindikat delavcev igralnice Slovenije (v nadaljevanju SDIS – zastopa blagajnike, receptorje in zaposlene pri igralnih avtomatih). Skupaj torej sestavlja populacijo 48 enot (sindikato)v. Na vprašalnik je odgovorilo 27 predstavnikov sindikatov, kar predstavlja 56 % stopnjo odgovorov (60 % iz gostinstva in 50 % iz igralništva).

Populacijo *delodajalcev* predstavljajo vodilni gostinskih podjetij z več kot 30 zaposlenimi (55.1 Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov, 56.1 Dejavnost restavracij in druga strežba jedi, 56.3 Strežba pijač) in vsa igralniška podjetja (92.001 Dejavnost igralnic). Ta podjetja so bila po podatkih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) evidentirana na dan 31. 12. 2007 in so imela leta 2007 prihodke in najmanj enega zaposlenega. Podjetij z več kot 30 zaposlenimi je bilo v gostinstvu 80

⁵ Za primerjavo naj navedemo, da se v ZDA iz naslova vseh napitnin letno ustvari 42 milijard USD (Azar, 2008).

(odzvalo se jih je 33 ali 41 %), v igralništvu pa 28 (odzvalo se jih je 23 ali 82 %).

V teh podjetjih smo anketirali tudi *zaposlene*. Med zaposlenimi v gostinstvu je na vprašalnik odgovorilo 294 anketirancev od celotne populacije, ki znaša 4.960 zaposlenih (stopnja odgovorov znaša 7,3 % za strežbo, 4,2 % za kuhinjo in 4,5 % za recepcijo). V igralništvu je anketo izpolnilo 473 anketirancev od 1.381 zaposlenih (stopnja odgovorov je 20 % za igralne mize, 49 % za igralne avtomate in 45 % za blagajno).

Populacijo *predstavnikov delodajalcev*, ki so zadolženi za področji gostinstva in igralništva, so sestavljali vsi člani odborov zbornic oz. združenj (Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje delodajalcev Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije), kar je 20 predstavnikov, od katerih se jih je na anketo odzvalo 11 (55 % stopnja odgovorov).

V raziskavo smo vključili *vladna predstavnika* Ministrstva za finance in Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Odzvala sta se oba.

Anketiranje je potekalo po pošti. Pisma z anketnim vprašalnikom so bila naslovljena na predsednike sindikatov, direktorje podjetij, člane zbornic in vladne predstavnike, ki smo jih tudi prosili, naj nanj odgovorijo. Zaposlene smo v anketiranje vključili prek delodajalcev. Anketiranje je potekalo od maja do decembra 2007.

Anketi vprašalnik zaposlenih je obsegal več sklopov.⁶ Pri zaposlenih nas je zanimalo predvsem, ali so napitnino pripravljene deliti s sodelavci, kakšna so pričakovanja do napitnine sodelavcev in na kakšen način naj bi se delila v tistih podjetjih, ki imajo več enot. Na trditve so odgovarjali z možnimi odgovori od 1 »Sploh se NE strinjam« do 5 »Popolnoma se strinjam«. Lestvica je bila uravnotežena levo in desno od 3, ki je bila nevtralna točka. Pri drugih, vključenih v anketiranje, so bila vprašanja namenjena ugotavljanju, ali zaposlenim dovoljujejo (drugi pa podpirajo) sprejemanje napitnine, ali je (naj bi bil) sistem urejen ter kdo je (naj bo) upravičen do zbrane napitnine. Anketirancem iz gostinstva ter delodajalskim in vladnim predstavnikom je bilo namenjeno še posebno vprašanje, ali podpirajo zamisel, da bi bili zaposleni v gostinstvu in igralništvu po zgledu iz Združenih držav Amerike nagrajeni pretežno iz napitnin. Na vprašanja so anketiranci odgovarjali z odgovoroma »Da« in »Ne« oz. so imeli možnost, da so obkrožili odgovor »Ne bi želel odgovorjati«.

Zbiranje empiričnih podatkov s polstrukturiranimi intervjuji

Čeprav je bila večina podatkov zbrana z anketnimi vprašalniki, smo za pridobitev dodatnih pojasnil opravili polstrukturirane intervjuje. Opravili smo jih tam, kjer so bili udeleženci pripravljene na pogovor, in sicer vzporedno

⁶ Šlo je za zelo obsežen anketni vprašalnik, zato v tistem, ki je bil namenjen zaposlenim, navajamo zgolj vprašanja, povezana z drugimi anketiranci.

z anketiranjem ali po njem. Na ta način smo želeli pridobiti dodatna pojasnila in informacije poleg odgovorov na vprašanja, zastavljena v anketnem vprašalniku.

Vključeni so bili: predstavniki sindikatov, delodajalcev, delodajalcev v gostinstvu in turizmu pri Gospodarski zbornici Slovenije in Združenju delodajalcev Slovenije ter predstavnik Urada za nadzor prirejanja iger na srečo. Skupaj je bilo opravljenih 27 intervjujev. Opravil jih je avtor raziskave na sedežu podjetij oz. organizacij v letih 2007 in 2008.

Študija primerov

Študija primerov je temeljila na podrobni raziskavi urejenosti na ravni podjetij. Te podatke smo najprej zbrali iz anketnih vprašalnikov. Tam, kjer so bili posamezni predstavniki pripravljene na pogovor, smo s polstrukturiranimi intervjuji iskali še dodatne razlage za urejenost. V Sloveniji smo poseben poudarek dali ureditvi v skupini HIT (Hit, d. d., Nova Gorica, Casino Kobarid, Casino Šentilj, d. d., Hit Alpinea itd.), saj njihova dejavnost vključuje tako gostinstvo kot tudi igralništvo. Poleg tega imajo v vseh podjetjih urejen sistem zbiranja in delitve napitnin v igralništvu. Prav njihove izkušnje so nam bile v precejšnji pomoč pri izdelavi modela zbiranja in nagrajevanja z napitninami. Ugotovitve smo zbrali v zaključeno celoto.

4 Ugotovitve raziskave o urejenosti napitnine v slovenskih podjetjih

Najprej smo si ogledali, kakšno je stališče anketirancev do urejenega sistema delitve ter kako pogosto je delitev napitnine v praksi tudi urejena. Pri tem kot urejen sistem zbiranja in delitve napitnine razumemo, da zaposleni lahko sprejemajo napitnino, vendar je kasneje ne zadržijo, ampak jo deponirajo in si jo po dogovorjenem ključu⁷ razdelijo (npr. vsak dan, tedensko, mesečno). Sledi predstavitev stališča zaposlenih do urejenega sistema delitve napitnine med vse zaposlene v enoti, kjer nastane. V zadnjem delu predstavljamo dobre prakse, pomembne za izdelavo sistema delitve napitnine, ki bi zaposlene motiviral za kakovostno delo z gosti.

4.1 Stališče socialnih deležnikov

Vsi *predstavniki v raziskavo vključenih sindikatov* podpirajo prakso (tabela 4.1), da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje⁸ napitnine. V pojasnilo so navajali predvsem dejstvo, da je to praksa povsod po svetu ter da jo gost nameni zaposlenemu. Poleg tega so bili predstavniki gostinskih sindikatov tudi mnenja, da so plače v go-

⁷ O delitvi se lahko dogovorijo na ravni ožje (delovna izmena v npr. enoti strežbe) ali širše (vsi zaposleni v restavraciji) delovne skupine, podjetja ali panoge (kolektivna pogodba dejavnosti).

⁸ Pod tem pojmom si predstavljamo, da jim delodajalci dovoljujejo, da si napitnine, ki jim jih namenijo gosti, zadržijo in delodajalci ne zahtevajo deleža. Obstaja namreč tudi praksa, da delodajalec zadrži napitnine in z njimi pokriva blagajniške primanjkljaje oz. druge tekoče potrebe delavcev (npr. brezplačno pijačo, malico, skupinske zabave ipd.).

stinstvu izredno nizke in da so zato napitnine dobrodošel dodaten finančni stimulator za povečanje prihodkov zaposlenih. Večina anketirancev (92,6 %) podpira urejeno zbiranje in delitev napitnine. Temu je nasprotoval le en anketiranelec iz gostinstva. Svoje stališče je utemeljeval s tem, da gosti puščajo napitnino posameznikom in ne skupini. Zato je ureditev, ki bi kakor koli vključevala kogar koli drugega z izjemo prejemnika napitnine, dejansko proti volji gosta. Poleg tega en predstavnik igralniškega sindikata na vprašanje ni želel odgovarjati. Menimo, da o problematiki verjetno ni imel izdelanega stališča. To velja tudi za vse nadaljnje neodgovore.

Sindikati podpirajo tudi solidarnost zaposlenih pri prejetju napitnine, saj se je 70,4 % anketiranih predstavnikov strinjalo s predlogom, da so do napitnine poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni. Pri tem kot tiste, ki naj bodo upravičeni do napitnine, predstavniki gostinskih sindikatov (predlog podpira 72,2 % anketirancev) navajajo kuharje, receptorje, sobarice in čistilke,

kar pojasnjujejo s tem, da so v gostinstvu zaslužni za rezultat vsi, ki delajo za gosta, tako kuharji kot natakarji. Tudi predstavniki igralniških sindikatov večinoma menijo (66,7 %), da bi se morala napitnina pri igralnih mizah deliti širše in ne zgolj med zaposlene pri igralnih mizah. K temu dodajajo, da morajo za gosta poskrbeti vsi; proces se začne na parkirišču, nadaljuje na recepciji, blagajni itd., ko gost odhaja iz igralnice, pa se nadaljuje v obratnem vrstnem redu. Kot upravičence do napitnine (poleg zaposlenih pri igralnih mizah) navajajo varnostnike, receptorje, delavce pri igralnih avtomatih in blagajnike. Vendar se predstavniki igralniških sindikatov tudi razhajajo v stališčih, pač glede na to, katere zaposlene predstavljajo. SIDS npr., ki predstavlja predvsem zaposlene pri igralnih mizah, se bolj zavzema, da bi bila napitnina pri igralnih mizah last samo zaposlenih pri igralnih mizah. Kot predlagatelji sprememb so to tudi dosegli pri noveli ZIS-C. Na drugi strani je predstavnik sindikata Vrba, ki zastopa zaposlene pri varnosti, na recepciji, blagajni in pri avtomatih, temu nasprotoval in

Tabela 3.1: Sindikati in napitnina

Prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja. Pri tem lahko obkrožite odgovor „Da“, „Ne“ ali pa se do vprašanja ne opredelite in obkrožite odgovor „Ne bi želel odgovarjati“.		Da	Ne	Ne bi želel odgovarjati	Skupaj
Ali podpirate, da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine?	Gostinstvo	100,0 %			18
	Igralništvo	100,0 %			9
	Skupaj	100,0 %			27
Ali podpirate, da imajo zaposleni urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?	Gostinstvo	94,4 %	5,6 %		18
	Igralništvo	88,9 %		11,1 %	9
	Skupaj	92,6 %	3,7 %	3,7 %	27
Ali menite, da je pravilno, da so do napitnine, poleg tistih, ki jo ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	Gostinstvo	72,2 %	22,2 %	5,6 %	18
	Igralništvo	66,7 %	33,3 %		9
	Skupaj	70,4 %	25,9 %	3,7 %	27
Ali ste razmišljali, da bi podprli uvedbo plačnega sistema, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA?	Gostinstvo	16,7 %	66,7 %	16,7 %	18

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 3.2: Delodajalci in napitnina

Prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja. Pri tem lahko obkrožite odgovor „Da“, „Ne“ ali pa se do vprašanja ne opredelite in obkrožite odgovor „Ne bi želel odgovarjati“.		Da	Ne	Ne bi želel odgovarjati	Skupaj
Ali vašim zaposlenim dovoljate sprejemanje napitnine?	Gostinstvo	90,9 %	6,1 %	3,0 %	33
	Igralništvo	91,3 %	8,7 %		23
	Skupaj	91,1 %	7,1 %	1,8 %	56
Ali imate urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?	Gostinstvo	15,2 %	75,8 %	9,1 %	33
	Igralništvo	73,9 %	21,7 %	4,3 %	23
	Skupaj	39,3 %	53,6 %	7,1 %	56
Ali so do napitnine poleg tistih, ki jo ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	Gostinstvo	39,4 %	45,5 %	15,2 %	33
	Igralništvo	56,5 %	34,8 %	8,7 %	23
	Skupaj	46,4 %	41,1 %	12,5 %	56
Ali ste razmišljali, da bi uvedli plačni sistem, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA?	Gostinstvo	15,2 %	63,6 %	21,2 %	33

Vir: Lastna raziskava.

se zavzemal, da bi se napitnina delila med vse zaposlene v igralnici, pri čemer je lahko izvzeta napitnina blagajnikov. Zanimivo pri tem je, da so oboji tako stališče zavzemali tudi pri zadnji stavki v Hitu.

Gostinske sindikate smo tudi vprašali, ali bi podprli uvedbo plačnega sistema, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA. S predlogom ne soglašajo, saj ga podpira le ena petina vprašanih (3 od 18 ali 16,7 %). To so pojasnjevali s tem, da bi tovrstni sistem zrušil sistem socialne varnosti v gostinstvu in turizmu in da za slovenske razmere ne pride v poštev, saj kultura napitnine še ni dovolj prisotna in obstaja nevarnost, da bi zaposleni imeli še nižje prihodke.

Večina (91,1 %) anketiranih slovenskih *delodajalcev* je v anketi odgovorila, da svojim zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine (tabela 4.2). Odstotek tistih, ki napitnine ne dovoljujejo, se glede na dejavnost bistveno ne razlikuje (6,1 % za gostinstvo in 8,7 % za igralništvo). Za igralništvo je bilo ugotovljeno, da napitnine niso dovoljevali v igralnih salonih in pri velikih koncesionarjih, med t. i. nadzorniki. V tem primeru zaposleni sploh niso smeli sprejemati napitnine. Po uveljavitvi novele ZIS-C se stanje počasi ureja in je pričakovati, da bodo že leta 2010 vsa igralniška podjetja imela urejen sistem delitve napitnine. V gostinstvu pa napitnino, če bi jo gost kljub vsemu dal, zadržijo in jo evidentirajo kot viške v blagajnah in prištejejo k prihodkom.

Obstaja pa bistvena razlika v urejenosti sistema zbiranja in delitve napitnine, saj je imela urejen sistem manj kot šestina (15,2 %) anketiranih gostinskih podjetij in kar 73,9 % anketiranih igralniških podjetij. Razvidne so tudi določene razlike glede na demografske značilnosti anketiranih delodajalcev. Nekoliko več jih je v d. o. o.-jih (48 %) kot v d. d.-jih (41 %). Najbolj pogost je pri delodajalcih med 50 in 100 zaposlenimi (62 %).

S kasnejšimi polstrukturiranimi intervjuji smo ugotovili, da so med igralniškimi podjetji tudi tri taka (HIT, d. d., Nova Gorica, HIT Šentilj in Casino Kobarid), v katerih imajo celovito urejen sistem (pravilnik) prejemanja in delitve napitnine. Taka razlika med gostinstvom in igralništvom seveda izhaja iz tega, da je za igralniška podjetja značilna delitev napitnine po ZIS, medtem ko to za gostinstvo ne velja.

Celo igralni saloni, v katerih napitnina v času anketiranja še ni bila predmet urejanja igralniške zakonodaje, so imeli nepisana pravila za zbiranje in delitev napitnine (ponekod so do nje zaposleni upravičeni individualno, drugod jo zbirajo in kasneje delijo med vse zaposlene po vnaprej dogovorjenem ključu), medtem ko je za gostinstvo to bolj redko značilno. To smo poskušali raziskati s polstrukturiranim intervjujem. V gostinstvu si pod »urejenim sistemom« predstavljajo, da se zaposleni sami dogovorijo za ključ delitve (individualna napitnina, skupinska za strežbo, vključene tudi podporne službe ipd.). Igralniški delodajalci pod pojem »urejen sistem« umeščajo delitev napitnine

glede na določila ZIS. V tem primeru se napitnina prišteje k preostalim prihodkom in deli skupaj s preostalim zneskom za plače kot njen variabilni del. Zato lahko ugotovimo, da je popolnoma urejen sistem delitve napitnine med slovenskimi delodajalci prej izjema kot pravilo. Obstajajo pa dogovori v skupini zaposlenih, ki se dogovori, kako bo zbirala in delila napitnino ter kako bo vključevala zaposlene iz drugih (podpornih) služb. Delodajalci so izrazili stališče, da se strinjajo, da bi moral biti v prihodnje sistem delitve napitnine urejen.

Podobno obstaja razlika med gostinstvom in igralništvom glede tega, *ali so do napitnine poleg tistih, ki jo ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni*. Praksa, da bi se napitnina delila med sodelavce, je značilna za slabo polovico (46,4 %) anketiranih podjetij, pri čemer je manj prisotna v gostinstvu (39,4 %) in bolj v igralništvu (56,5 %). V gostinskih podjetjih, v katerih imajo urejen sistem delitve, so do napitnine sodelavcev upravičeni kuhar, natakar, receptor, garderobier in sobarice. Za igralništvo je značilno, da poleg zaposlenih pri igralnih mizah napitnine dobijo tudi blagajniki, zaposleni pri igralnih avtomatih in na recepciji. Pri tem so načini delitve lahko različni. V nekaterih podjetjih se napitnina deli med vse zaposlene, ki so tisti dan v službi. V igralništvu, kjer to področje ureja ZIS, napitnino prejemajo vsi zaposleni z izjemo vodstvenih delavcev, in sicer v obliki stimulacije, čeprav na plačilnem listu napitnina vedno ni prikazana. Ker je način delitve napitnine lahko zelo odvisen od delodajalcev, nas je zanimalo, ali bi bili delodajalci pripravljeni pomagati zaposlenim pri pripravi sistema nagrajevanja z napitninami. Medtem ko gostinski delodajalci glede tega nimajo izdelanega stališča, so igralniški delodajalci zaradi zakonske diktije v ZIS že sedaj prisiljeni usklajevati interese z zaposlenimi in jih bodo tudi v prihodnje.

Gostinske delodajalce smo tudi vprašali, ali bi uvedli plačni sistem, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA. O tem je že razmišljala le slaba šestina (15,2 %) gostinskih delodajalcev. Nasprotovanje takšni ureditvi so utemeljevali s tem, da bi se med zaposlenimi pojavljale velike razlike. Poleg tega bi po njihovem mnenju to dodatno povečevalo cene storitev in povzročalo slabo voljo pri strankah in zaposlenih. Zaposleni bi se osredotočali na prodajo dražjih artiklov, ki bi prinašali večje napitnine, kar bi izčrpavalo goste in dolgoročno slabo vplivalo na poslovni rezultat podjetja. Omogočalo bi tudi izkoriščanje predvsem mlajše delovne sile, saj bi ta imela najslabša dela, ne bi pa dobila napitnine. Menili so, da je v Evropi drugačna kultura kot v ZDA, zato za Slovenijo tak sistem ne pride v poštev.

Predstavniki delodajalcev (tabela 4.3) podpirajo prakso (60 % za gostinstvo in 100 % za igralništvo), da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine. Medtem ko igralniški delodajalci menijo, da mora biti sistem zbiranja in delitve napitnine urejen (predlog podpira 100 % anketirancev), se gostinski delodajalci s tem predlogom manj strinjajo (predlog podpira 40 % anketirancev).

Oboji pa se strinjajo, da morajo biti do napitnine poleg tistih, ki jo ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni (80 % anketirancev iz gostinstva in 83,3 % iz igralništva). Le polovica (50 %) pa jih podpira predlog, da bi v igralništvu uvedli plačni sistem, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz napitnine, medtem ko v gostinstvu ta predlog ni dobil podpore (s tem predlogom se je strinjalo le 25 % vprašanih).

Pozitivno pri tem je, da bi bili predstavniki delodajalcev ne glede na dejavnost pripravljeni sodelovati pri pripravi urejenega sistema nagrajevanja, saj menijo, da bi to lahko prispevalo k večji transparentnosti slednjega.

Na *Ministrstvu za finance* se s prakso, da delodajalci dovoljujejo sprejemanje napitnine, ki naj bi bilo urejeno, strinjajo. Na vprašanje, kdo naj bi bil poleg tistih, ki jo ustvarijo, še vključen, niso odgovorili. Svoje stališče so utemeljili s tem, da izraz »tisti, ki jo ustvarijo« ni jasen in tudi ni ustrezen. Medtem ko se s predlogom, da bi bili zaposleni v gostinstvu plačani pretežno iz napitnine, ne strinjajo, predlog ureditve za igralništvo podpirajo. Predstavniki Urada za nadzor prirejanja posebnih iger na srečo je menil, da je za igralništvo ključno, da bi se uredila tudi preostala napitnina (npr. pri igralnih avtomatih in blagajnah) v igralnici.

Predstavniki *Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve*, ki je odgovarjal na anketni vprašalnik, prakso, da delodajalci dovoljujejo zaposlenim sprejemanje napitnine, podpira, saj meni, da je to običajna praksa v svetu. Sistem zbiranja bi moral biti urejen tako, da bi omogočal pregled in obdavčitev. Strinja se tudi, da bi morali biti poleg tistih, ki napitnino ustvarijo, vključeni vsi, ki sodelujejo v procesu izvajanja neke storitve, saj lahko vsi bolj ali manj prispevajo h kvaliteti storitve. O predlogu, da bi bili zaposleni v gostinstvu in igralništvu plačani pretežno iz napitnine, ni izrazil svojega stališča.

4.2 Stališče zaposlenih

Zaposleni podpirajo zamisel, da bi napitnino zbirali v skupen sklad in bi se kasneje delila med vse zaposlene (povprečje pri trditvi od 1 »Sploh se NE strinjam« do 5 »Popolnoma se strinjam« – »Napitnino sem pripravljen deliti tudi z drugimi sodelavci, če tudi oni prispevajo napitnino v skupen sklad.« je v gostinstvu 4,06 in v igralništvu 4,16). Tudi pri trditvi o tem, da bi morali biti upravičeni do napitnine sodelavcev (»Menim, da sem tudi sam upravičen do napitnine sodelavcev, ki jo prejemajo, saj je zadovoljstvo gosta odvisno tudi od mojega dela.«), najdemo potrditev pri vseh delokrogih (povprečje 3,66 za gostinstvo in 4,11 za igralništvo). Se pa igralničarji ne strinjajo, da bi se napitnina delila enotno za celotno podjetje (povprečje pri trditvi »Menim, da ne bi smeli delati razlik glede na nastanek napitnine in bi se morala le-ta deliti med vse zaposlene.« je 3,08). Posredno bi zato lahko razumeli, da se bolj nagibajo k ureditvi, da so nagrade odvisne od trga glede na lokacijo, kjer igralnica deluje.

4.3 Urejenost napitnine na ravni slovenskih podjetij

Urejenost zbiranja in delitve gostinske napitnine v strežbi in recepciji je od obrata do obrata različna. V večini lokalov imajo zaposleni *individualno napitnino*. Tam, kjer imajo *skupinsko napitnino*, sistem deluje na podlagi dogovora skupine.

Skupina se (lahko tudi z vodstvom) dogovori, da bodo napitnino zbirali v skupen sklad in jo kasneje po ključu delili med tiste zaposlene, ki so bili tisti dan v delovni izmeni. Pri tem lahko upoštevajo le zaposlene v strežbi, lahko pa so do dela napitnine upravičene tudi podporne službe. Tako npr. v nekem slovenskem hotelu – na osnovi sklepa sestanka zaposlenih iz oddelka hrane in pijače – natakarji konec dneva oddajo napitnino v skupni dnevni sklad; 10 % od tega gre za kuharje, preostalo si enakomerno razdelijo zaposleni v strežbi.

Tabela 3.3: Predstavniki delodajalcev in napitnina

Prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja. Pri tem lahko obkrožite odgovor „Da“, „Ne“ ali pa se do vprašanja ne opredelite in obkrožite odgovor „Ne bi želel odgovarjati“.		Da	Ne	Ne bi želel odgovarjati	Skupaj
Ali menite, da je prav, da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine?	Gostinstvo	60,0 %	40,0 %		5
	Igralništvo	100,0 %			6
	Skupaj	81,8 %	18,2 %		11
Ali menite, da bi bilo pravilno, če bi imeli delodajalci urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?	Gostinstvo	40,0 %	40,0 %	20,0 %	5
	Igralništvo	100,0 %			6
	Skupaj	72,7 %	18,2 %	9,1 %	11
Ali menite, da je pravilno, da so do napitnine, poleg tistih, ki jo ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	Gostinstvo	80,0 %		20,0 %	5
	Igralništvo	83,3 %	16,7 %		6
	Skupaj	81,8 %	9,1 %	9,1 %	11
Ali ste razmišljali, da bi uvedli plačni sistem, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije (poleg zajamčene osnovne urne postavke), ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA?	Gostinstvo	25,0 %	75,0 %		4
Ali ste razmišljali, da bi v igralništvu uvedli plačni sistem, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz napitnine?	Igralništvo	50,0 %	50,0 %		6

Vir: Lastna raziskava.

V nekaterih lokalih vodja zadolži delavca oz. skupino delavcev, da prevzamejo napitninsko blagajno. Napitnino preštejejo enkrat tedensko in jo po dogovorjenem ključu razdelijo med strežbo in kuhinjo. Za take oblike zbiranja in delitve napitnine se odločajo predvsem tam, kjer je urnik lokala daljši in zaposleni ne končajo dela istočasno. Delitev napitnin med delovnim procesom bi bila motnja pri delu. Poleg tega predstavlja tedensko razdeljena napitnina večjo denarno vrednost kot dnevno razdeljena.

Obstajajo tudi primeri, ko napitnino zbira vodja obrata in s tako zbranim denarjem zaposleni pokrijejo stroške hrane in pijače ter kakšno skupinsko zabavo ali izlet.

Vodje gostinskih obratov menijo, da je mogoče uvesti urejen sistem zbiranja in delitve napitnine le tam, kjer je v lokalu eno blagajniško mesto. Sicer naj bi bil nadzor nad napitnino nemogoč, kjer je tistih, ki obračunavajo storitve, več. V tem primeru je prisotno prilasčanje napitnine. Čeprav take sodelavce kmalu izsledijo, to poslabšuje odnose med njimi in otežuje vsakodnevno delo.

Tako kot predhodne študije (CIC, 2001) tudi sami⁹ na podlagi ankete in postrukturiranih intervjujev z delodajalci ugotavljamo, da slovenski igralniški delodajalci še niso podrobneje uredili področja napitnin, saj se prištevajo k preostalim prihodkom in se v večjem ali manjšem odstotku deli skupaj s preostalim zneskom za plače. Ta delitev poteka pretežno kot variabilni del plače in največkrat ni posebej transparentna. To zaposlene zelo moti in menijo, da se jim napitnina ne razdeli, čeprav delodajalci zatrjujejo, da je v celoti razdeljena med zaposlene. Pri tem povedo, da se del napitnine razdeli za pokritje osnovnih plač¹⁰ in preostali del za variabilni del. Urejen sistem zbiranja in delitve napitnine imajo pri naslednjih koncesionarjih: Hit, d. d., Nova Gorica, Hit Šentilj, d. d., in Casino Kobarid, d. d. Primeri, ki jih navajamo, so bili zbrani pred spremembo ZIS. Nove ureditve so le spremenile deleže napitnine pri igralnih mizah za preostale zaposlene.

V Hit, d. d., Nova Gorica napitnino ureja delovno navodilo Zbiranje in evidentiranje napitnine (2004), kasnejšo delitev pa Podjetniška kolektivna pogodba skladno s Pravilnikom o plačah (Podjetniška kolektivna pogodba za družbo HIT 2004). Podrobneje delitev napitnine med zaposlene ureja Metodologija za delitev napitnine, ki določa, da so do napitnine upravičeni vsi zaposleni v igralnici (v različnih absolutnih zneskih) z izjemo vodstvenih delavcev, ki so plačani na podlagi kriterijev v individualni pogodbi o zaposlitvi. Tako je bila napitnina med oddelke razdeljena na naslednji način: oddelek igralnih miz (krupje, vodja mize in inšpektor igralnih miz) si je zadržal in razdelil 80 %

⁹ Casino Portorož, Casino Bled, Casino Maribor, ko je še bil aktiven, kljub večkratni pobudi sindikatov in zakonskemu določilu še niso vzpostavili posebnega modela zbiranja in delitve napitnine in niso imeli posebnih ureditev. V Casiniju Ljubljana so 1. 7. 2009 uvedli nov sistem nagrajevanja z napitnino: 50 % gre zaposlenim po določenih delovnih mestih in 50 % v realizacijo. Zaposleni, ki ustvarijo več napitnine, je tudi več prejmejo kot izplačilo.

¹⁰ To z novelo ZIS-C ni več možno.

napitnine (po novem 100 %), ustvarjene pri igralnih mizah (to je na plačilni listi jasno razvidno in izraženo v urni postavki); vsi zaposleni v posamezni igralnici, vključno z zaposlenimi pri igralnih mizah, so si delili preostalih 20 % napitnine (po novem 0 %¹¹), ustvarjene pri igralnih mizah, glede na uspešnost igralnice (Foe), kar določa Pravilnik o plačah. So pa bili preostali zaposleni v igralnici v celoti upravičeni do svoje napitnine. V nadaljevanju metodologija določa korekcijske faktorje, ki služijo za povečevanje absolutnih zneskov napitnine posameznika glede na delovne razmere. Korekcijski faktorji dvigujejo osnovo pri izmenskem, nočnem in prazničnem delu, poleg tega pa še tistim posameznikom, ki svoj prosti dan v vikendu prostovoljno zamenjajo za svoj delovni dan med tednom. Tako pri krupjeh na višino plače najbolj vpliva napitnina in je v preteklosti, ko so bile napitnine še višje, predstavljala tudi do 50 % bruto plače (trenutno 40 %). Pri blagajnikih predstavlja napitnina 3 % bruto plače, pri zaposlenih pri igralnih avtomatih pa do 7 %.

Casino Kobarid, d. d., in Hit Šentilj, d. d., sta družbi v okviru družbe HIT, d. d., Nova Gorica, ki upravljata igralnici Casino Aurora in Casino Mond. Uredili sta samostojen sistem nagrajevanja ter sistem zbiranja in ureditve napitnine, ki pa je podoben zgoraj opisanemu sistemu v družbi HIT, d. d., Nova Gorica, vendar je manj zapleten. Nastal je na podlagi izkušenj v Hitovih igralnicah v tujini (Casino Coliseum Sarajevo in Casino Maestral Budva). Posebnost sistema je v tem, da se v skupni sklad zbirajo tudi napitnine, ustvarjene pri blagajnah, na recepciji in pri igralnih avtomatih, medtem ko je splošno pravilo v HIT, d. d., Nova Gorica, da se zbirajo le napitnine pri igralnih mizah. Vsako delovno področje je ustrezno ovrednoteno za osnovno plačo in za delež pripadajoče napitnine. Napitnina, ki se deli med zaposlene, je lahko iz meseca v mesec drugačna, odvisno od prihodkov iz napitnin. O tem, kolikšen del napitnine se uporabi za plače v tekočem mesecu, je v preteklosti odločila uprava delniške družbe. Skladno z novelo ZIS pa se sedaj razdeli celotna v tekočem mesecu. Ureditev določa posebno poglavje Pravilnika o plačah (Casino Kobarid, d. d., 2004 in Hit Šentilj, d. d., 2007). Delavec je upravičen do dela plače iz napitnine samo za čas, ko dejansko dela. Na plačilnem listu je napitnina prikazana kot dodatna stimulacija. Tako je v Hit Šentilj, d. d., pri krupjeh napitnina med 20 in 25 % bruto plače in je nižja od osnovne plače. V Casino Kobarid, d. d., predstavlja dobro polovico osnovne plače, v deležu celotne bruto plače pa znaša med 20 in 30 %. Preostalim zaposlenim predstavlja napitnina do 10 % bruto plače.

Igralni saloni – napitnina v njih v času raziskave še ni bila predmet urejanja igralniške zakonodaje – so imeli različna (lastna) pravila za zbiranje in delitev napitnine. V nekaterih salonih so do napitnine zaposleni upravičeni individualno, drugje zbirajo napitnino na enem mestu in si jo kasneje delijo vsi zaposleni po vnaprej dogovorje-

¹¹ Za delitev napitnine zaposlenih pri igralnih avtomatih, blagajnah in v recepciji se uporablja analogija veljavne metodologije delitve napitnine pri igralnih mizah.

nem ključu (vsi enako, glede na opravljene ure, glede na delovno mesto ipd.). Obstajajo pa tudi primeri, ko delodajalec napitnin ni dovoljeval, saj je menil, da se bo denar, ki je bil sicer namenjen za napitnino, stekel v realizacijo, gost pa bo imel občutek, da je dalj časa igral. Zabeleženi so tudi primeri, ko so lastniki igralnih salonov zadržali del napitnine oz. se je ta delila tudi med režijske službe. Nova ureditev se v igralnih salonih še ni v celoti oblikovala. Večinoma se sedaj razdeli celotna zbrana napitnina in predstavlja do 25 % bruto plače.

5 Ugotovitve in razprava

Hipoteze smo potrdili s statističnimi metodami in deskriptivno analizo (tabela 5.1).

Izsledki raziskave podpirajo vse izhodiščne hipoteze. Tako večina delodajalcev, vključenih v raziskavo (delež pritrilnih odgovorov znaša 91,1 %), zaposlenim dovoljuje prejemanje napitnine. To kaže, da je napitnina med zaposlenimi prisotna in tudi delodajalcem ni neznana. V praksi pa gostinski delodajalci po večini ne vedo, kakšna je njihova dejanska vrednost. To je tudi glavna sistemska razlika med Slovenijo in ZDA. Večina delodajalcev nima urejenega sistema zbiranja in delitve napitnine (delež pritrilnih odgovorov je le 39,3 %). Glede na dejavnost je v prednosti igralništvo, saj ima 73,9 % anketiranih delodajalcev urejen sistem delitve. Pri tem kaže poudariti, da že sam ZIS v 91. členu določa, da je treba napitnino razdeliti med zaposlene. Zato je pričakovati, da jo bodo kmalu imeli urejeno vsi delodajalci. V gostinstvu je urejen sistem prej izjema kot pravilo, saj ga imajo le v 15,2 % anketiranih podjetij in delitev prepuščajo zaposlenim samim. Po našem mnenju to ni najboljša rešitev, saj s tem delodajalci izgubljajo nadzor nad prihodki zaposlenih in s tem tudi možnost, da bi vzpostavili plačna razmerja med kontaktnim in podpornim osebjem. Vsi podpirajo prakso, da bi imeli urejen sistem delitve napitnine (delež pritrilnih odgovorov pri sindikatih je 92,6 %, delodajalcih 72,7 %, vladnih predstavnikov 100 %; delodajalci so to stališče v celoti potrdili v polstrukturiranih intervjujih). To kaže, da lahko pričakujemo, da se

bodo v prihodnje sistemi nagrajevanja spreminjali. Posebej je to aktualno s tem, ko je zakonsko opredeljena tudi napitnina pri igralnih avtomatih, blagajnah in na recepciji, kot to določa novela ZIS-C (2010) in je šestmesečnega prehodnega obdobja konec.

Spodbudno je tudi, da so zaposleni tako v gostinstvu (povprečje 4,06 na lestvici od 1 do 5) kot v igralništvu (povprečje 4,16) izrazili pripravljenost za delitev napitnine. To kaže, da je kontaktno osebje pripravljeno deliti s podpornim osebjem. Skupaj bodo namreč lažje izboljšali storitev. Zato se postavlja vprašanje, ali sindikati resnično zastopajo interese zaposlenih, saj jim s svojimi diametralnimi stališči bolj škodijo, kot koristijo.

Vendar pa nasprotujejo temu, da bi bila napitnina osnova za nagrajevanje po vzoru ZDA (sindikati 66,7 %, delodajalci 63,6 %, delodajalski predstavniki 75 %). To kaže, da ni pričakovati, da bi tovrstni sistem neposrednega nagrajevanja iz napitnin lahko kmalu uvedli v slovenska gostinska in igralniška podjetja. To podpirajo tudi ugotovitve o vedenjskih navadah v Sloveniji in ZDA. V Sloveniji je namreč povprečna napitnina 6,11 % od izstavljenega računa, daje pa jo manj kot polovica gostov. Če te ugotovitve primerjamo z ugotovitvami iz ZDA, predstavlja tam napitnina najmanj 15 % storitve, napitnine pa ne daje samo 2 % Američanov (Lynn 2006).

6 Sklep

Glede na ugotovitve, zbrane v raziskavi, lahko ugotovimo, da se področje urejanja napitnine v slovenskih podjetjih ureja počasi. Tako predstavniki zaposlenih – sindikati kot delodajalci in njihovi predstavniki v zbornicah in združenjih se zavedajo pomembnosti tega vprašanja in zato je pričakovati, da ga bodo še urejali. Tudi ugotovitve, zbrane v raziskavi, kažejo, da prepad med socialnimi deležniki le ni tako velik, da se ga ne bi dalo preseči in se tega področja ne bi dalo zgledno urediti. Ker gre pri napitnini za velik motivacijski naboj, bi v iskanje ustreznih rešitev vsekakor kazalo vključiti tudi predstavnike zaposlenih. Napitnina je v korelaciji s kakovostjo storitve. In prav

Tabela 4.1: Predstavitev ključnih ugotovitev

Hipoteza	Uporabljeni statistični preizkus	Kje so prikazani rezultati?	Ali je hipoteza potrjena ali zavrnjena?
H1: Slovenski delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine.	deskriptivna analiza (primerjava na osnovi deležev)	tabela 4.1	POTRJENA
H2: V slovenskih podjetjih na področju gostinstva in turizma delitev napitnin ni sistematično urejena.	deskriptivna analiza (primerjava na osnovi deležev)	tabela 4.1 poglavje 4.3	POTRJENA
H3: Sindikati, delodajalci, delodajalski in vladni predstavniki podpirajo prizadevanja, da se vzpostavi transparenten in urejen sistem delitve napitnine.	deskriptivna analiza (primerjava na osnovi deležev)	tabela 4.1 tabela 4.2 tabela 4.3	POTRJENA
H4: Zaposleni so pripravljeno deliti napitnine s sodelavci, ki so soudeleženi v procesu ustvarjanja storitve, a nimajo neposrednega stika z gosti.	deskriptivna analiza (primerjava na osnovi povprečij)	poglavje 4.2	POTRJENA
H5: Vsi, ki zastopajo interese gostinstva in turizma, ne podpirajo prakse, da bi bili zaposleni plačani po zgledu ZDA pretežno iz napitnine.	deskriptivna analiza (primerjava na osnovi deležev)	tabela 4.1 tabela 4.2 tabela 4.3	POTRJENA

Vir: Lastna raziskava.

od kakovosti storitve je odvisno naše poslovanje v gostinstvu in turizmu jutri.

Kako pomembna je za zaposlene napitnina, kaže tudi to, da je bila tudi nepravočasna prilagoditev delitve napitnine eden od vzrokov za stavko v Hitu. Tako bi bilo tudi za zaposlene pomembno, da imajo urejen sistem nagrajevanja z napitninami, saj bi na ta način uredili relacije med podpornimi službami in kontaktnim osebjem. Delodajalci bi imeli vpogled v prihodke zaposlenih iz napitnine in bi lahko to upoštevali v ceni dela. Na ta način bi se vzpostavilo razmerje med podpornimi službami in kontaktnim osebjem na ravni podjetja in na ravni dejavnosti. Posebej bi bili ti podatki pomembni za iskalce zaposlitve, zlasti ker se danes ne odločajo za zaposlovanje v gostinstvu, kljub temu da se dejavnost sooča s pomanjkanjem kadra (predvsem natakarjev in kuharjev).

Sami si urejen sistem nagrajevanja predstavljamo kot ureditev, pri kateri se predstavniki delodajalcev in zaposlenih vnaprej dogovorijo, kako se bo napitnina zbirala v skupno blagajno ter po kakšnem ključu se bo delila med zaposlene na različnih delovnih mestih, ki različno prispevajo k njenemu nastanku. Za zbiranje in delitev napitnine je zadolžen delodajalec, saj nastaja v času obratovanja na njegovih osnovnih sredstvih. Poleg tega mora poskrbeti, da bodo vsi zaposleni udeleženi pri delitvi napitnine po vnaprej dogovorjenem ključu. Od napitnine delodajalec odvaja akontacijo dohodnine in v primeru igralniške napitnine tudi prispevke.

Delodajalcem priporočamo, da se napitnina na ravni podjetij uredi tako, da bodo v tej delitvi poleg kontaktnega osebja vključeni tudi zaposleni iz podpornih služb. Da pa bi bil sistem delitve za zaposlene sprejemljiv, naj k njegovemu oblikovanju vključijo tudi zaposlene in njihove predstavnike v sindikatih. Zaradi kasnejših nasprotovanj ne priporočamo, da bi sistem uvajali brez konsenza vseh vpletenih. Zakonodajalci morajo poskrbeti, da ureditev ne bo favorizirala ene skupine zaposlenih, ampak da bodo področje uredili enotno. Z vzpostavitev agencijskega razmerja se bo povečala fleksibilnost zaposlenih, saj bo njihovemu v interesu, da bodo delali v času, ko je obisk gostov večji in večja tudi možnost napitnin. Za zaposlene bo zato bolj zanimivo tudi pridobivanje znanja o tem, kako pridobiti več napitnine. Vse to pa bo vplivalo na konkurenčnost podjetja.

7 Literatura in viri

1. AJPES. Agencija RS za javnopravne evidence in storitve (2007). *Evidenca AJPES o obdelanih in javno objavljenih letnih poročilih gospodarskih družb za leto 2007*. Dosegljivo: <http://www.ajpes.si/prs/>.
2. Azar, Ofer H. (2004). Optimal Monitoring with External Incentives: The Case of Tipping. *Southern Economic Journal* 71 (1): 170–181.
3. Azar, Ofer H. (2007). The Social Norm of Tipping: A Review. *Journal of Applied Social Psychology* 37 (2): 380–402.
4. Azar, Ofer. H. (2008). *Incentives and Service Quality in the Restaurant Industry: The Tipping – Service Puzzle*. Dosegljivo: http://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/4457/1/MPRA_paper_4457.pdf.
5. Bajec, Anton (1975). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti: Inštitut za slovenski jezik.
6. Casey, Brigid (2001). Tipping in New Zealand Restaurants. *International Journal of Hospitality Management* 20: 219–225.
7. Casino Kobarid, d. d. (2004). *Pravilnik o plačah družbe Casino Kobarid*.
8. Center za mednarodno konkurenčnost (2001). *Napitnine v igralništvu – Ekspertno mnenje*. Ljubljana.
9. Farnham, Patty (2005). *Gratuity Ingenuity: The Secret Art Of Bigger Tips*. Dosegljivo: <http://www.gratuity-ingenuity.com>.
10. Fong, Shu F. (2005). *The Socio-Economic Motives Underlying Tipping Behavior. Unpublished Masters Thesis*. Department of Economics, University of Saskatchewan. Dosegljivo: <http://library2.usask.ca/theses/available/etd-04252005-14605/unrestricted/SHUTHESISFINAL05.pdf>.
11. Hit Šentilj, d. d. (2007). *Pravilnik o plačah družbe Hit Šentilj*.
12. Hit, d. d., Nova Gorica (2004). *Delovno navodilo Zbiranje in evidentiranje napitnine*.
13. Hit, d. d., Nova Gorica (2004). *Podjetniška kolektivna pogodba*.
14. Kocjan, B. Marta (2004). *Slovenski veliki leksikon*. Ljubljana: Mladinska knjiga, Založba d. d.
15. Lynn, Michael in Michael McCall (2000). Gratitude and Gratuity: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship. *Journal of Socio-Economics* 29: 203–214.
16. Lynn, Michael (2004). Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and Why They Should Do It. *Journal of Foodservice Business Research* 8 (4): 89–98.
17. Lynn, Michael (2006). Geo-Demographic Differences in Knowledge about the Restaurant Tipping Norm. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (3): 740–750.
18. Mohorič, Iztok (2001). Napitnine in presežki v gotovinski blagajni. *Obrtnik* 10 (1): 166–167.
19. Parrett, B. Matthew (2003). *The Give and Take on Restaurant Tipping*. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Virginia. Dosegljivo: <http://www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003-21146/unrestricted/ETDDissertation.pdf>.
20. Raspor, Andrej (2002). Napitnina kot dodatna stimulacija za delo. *Organizacija* 35 (5): 285–295.

21. Raspor, Andrej (2007a). Napitnina v gostinstvu. *Organizacija* 40 (3): A27–A37.
22. Raspor, Andrej (2007b). Vpliv celovite kakovosti storitve v gostinstvu na napitnino natakarjev. V: *Vpliv produktivnosti in ustvarjalnosti na plače zaposlenih*, ur. Peter Mlakar in Ivan Kejžar. 85–111. XXII. posvetovanje društva za vrednotenje dela.
23. Raspor, Andrej (2009). Napitnina: obdavčljivi ali neobdavčljivi deli prihodkov zaposlenih. *Management* 4 (2): 131–147.
24. Raspor, Andrej (2010a). *Pravno urejanje napitnin v igralništvu: primerjalna analiza*. *Organizacija* 43(2): A78–A88.
25. Raspor, Andrej (2010b). Pregled pravne ureditve napitnin v gostinstvu s poudarkom na različnih delitvah napitnine. *E-novice, Nacionalno turistično združenje*. Dosegljivo: <http://www.ntz-nta.si/default.asp?ID=6748>.
26. Republika Slovenija (2003). *Zakon o igrah na srečo* (uradno prečiščeno besedilo) (ZIS-UPB1). Ur. l. RS, št. 134/2003.
27. Republika Slovenija. (2010). *Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o igrah na srečo* (ZIS-C). Ur. l. RS, št. 10/2010.
28. SIOL (2008). *Dajete napitnino?* Dosegljivo: <http://www.siol.net/data/ankete/gospodarstvo/napitnine.aspx>.
29. Wessels, Walter J. (1997). Minimum wages and tipped servers. *Economic Inquiry* 35 (2): 334–349.
30. Wight, Milan E. (2006). *Tipping guide for Gratuitous Folks*. Victoria: Trafford Publishing.
31. Woodhead, Robert (2000). *Tipping – A Method for Optimizing Compensation for Intellectual Property*. Dosegljivo: <http://www.safecom.org.au/woodhead-model.htm>.



Andrej Raspor je univerzitetni diplomirani organizator in doktor znanosti družbenih – upravljaljskih ved. Na svoji poklicni poti v Hitu je vodil razvoj kadrov in strateške projekte. V svojih raziskavah, v katerih raziskuje delovna razmerja in procese, obvladovanje časa in stroškov ter kakovost storitve, združuje teorijo in prakso. Poseben poudarek je namenjen napitnini v gostinstvu in igralništvu v povezavi z omenjenimi področji.

Andrej Raspor has a degree in organization and a PhD in social and management sciences. Throughout his career, he has led HRM and strategy projects. His fieldwork includes work processes and relationships, time management, and cost and service quality. He focuses on bringing theory into practice and vice versa, emphasising hospitality tips and gaming industry.