

Andrej Raspor¹

*Škola za napredne društvene
studije Nova Gorica*

Tomislav Rozman²

*DOBA Fakultet
Maribor*

Prethodno saopštenje

UDC 159.947.5(497.4)

DOI 10.7251/SDSR1611067R

Prihvaćeno: 12.04.2016.

Uticaj napojnice (bakšiša) na motivaciju radnika: poređenje zaposlenih u ugostiteljstvu i industriji igara na sreću u Sloveniji³

Apstrakt

Osnovni cilj rada je da istraži uticaj različitih vrsta napojnica (bakšiša) na motivaciju radnika u slovenačkom hotelijerstvu i industriji igara na sreću, i da razvije model - na osnovu nalaza istraživanja - za distribuciju napojnice među radnicima kako bi se povećala njihova motivacija.

Glavni nalaz istraživanja je da zaposleni u slovenačkim preduzećima sa uređenim sistemom distribucije napojnice imaju tendenciju da budu bolje motivisani i tretiraju svoje goste bolje od svojih kolega u neregulisanim sredinama. S druge strane, zaposleni u ugostiteljstvu su manje motivisani za napojnicu od svojih kolega u oblasti igara na sreću, iako im se individualne napojnice daju direktno.

Osnovni razlog za ovu razliku je to što kompanije u ugostiteljstvu obično ne primenjuju metode distribucije napojnica, a zaposlenima je dato direktno pravo na svaku napojnicu. Napojnice su primljene (dnevno) u malim iznosima. U međuvremenu, zaposleni u ovoj industriji primaju napojnice, zajedno sa svojim mesečnim platama. Zbog toga, možemo reći da model i proces distribucije napojnica u velikoj meri utiče na motivaciju zaposlenih.

Ključne reči: *bakšiš, motivacija, gostoprimstvo, igranje na sreću, konobari, crupije.*

¹ Docent na DOBA Faculty of Applied Business and Social Studies Maribor; SASS, School of Advanced Social Studies Nova Gorica, andrej.raspor@ceatm.org

² Docent na DOBA Faculty of Applied Business and Social Studies Maribor, tomislav.rozman@bicero.com

³ Tekst je skraćena verzija rada koji je u ovom broju Sociološkog diskursa objavljen na engleskom jeziku. Skraćenje je uradila redakcija časopisa.

Uvod

Ugostiteljstvo i industrija igara danas se suočavaju sa sve složenijim izazovima. Pošto gosti sve češće traže visok kvalitet usluga, veštine zaposlenih moraju da evoluiraju kako bi ispunile njihove zahteve.⁴ Iz tog razloga, menadžeri kao i razni stručnjaci pokušavaju da osmisle načine da ubede zaposlene da poboljšaju kvalitet usluga, unaprede motivaciju za svoj rad i stalno poboljšavaju radne ishode.

Trenutno, sistem naknada u ugostiteljstvu i industriji igara na sreću zasniva se na zagarantovanoj zaradi i sitnim dodatnim koristima. Zbog radnog intenziteta u ugostiteljstvu i industriji igara, povećanje plata i samim tim troškova rada je nepoželjno. Pošto zbir njihovih plata nije u direktnoj vezi sa kvalitetom njihovog rada, zaposleni mogu postepeno postati nezadovoljni. Ove karakteristike nisu prisutne samo u slovenačkom poslovnom okruženju, već i u većini razvijenih zapadnih zemalja. Inovativni pristup - ili sveobuhvatna reforma sistema nagrađivanja – potrebna je da bi se povećala motivacija zaposlenih, bez povećanja troškova rada. Po našem mišljenju, porast učešća napojnica u primanjima zaposlenih je održiv način koji bi mogao biti realizovan kroz obuku zaposlenih u tehnikama za povećanje bakšiša.

1. Bakšiš

Na engleskom jeziku osnovni izrazi za pažnju gostiju prema zaposlenima u ugostiteljstvu je "da ga časti (konobara)". Isto tako, ponekad se koristi izraz "novac za piće". Trenutno ne postoji zakon koji zahteva da se mora dati bakšiš za pružene usluge⁵. Odluka da ostavi bakšiš je prepuštena klijentu. U većini zemalja, ako je potrošač zadovoljan uslugom, on će dati napojnicu, a ako nije, ond neće.⁶

Postoje zemlje kao što su SAD, gde se očekuje da će gosti dati bakšiš (napojnicu). Napojnica je stoga opcioni deo plaćanja za usluge, ali ipak zaposleni ponekad očekuju od gostiju da dobiju bakšiš za pružene usluge.⁷ Iznos

⁴ Andrej Raspor, Gozdana Miglič, Goran Vuković, Blaž Rodič, (2014). The role of tipping in reducing labour costs. *Innovative Issues & Approaches in Social Sciences*, 2014. Vo. 7(2), No. 8.

⁵ Eric M. Wight, *Tipping guide for Gratuitous Folks*, Victoria: Trafford Publishing, 2006.

⁶ Andrej Raspor, *Napitnina kot dodatna stimulacija za delo*, Organizacija, 35(5), 2002a. str. 285

⁷ Wight, *Op. Cit.* p. 4.

napojnice se obično obračunava kao određeni procenat cene usluga. Ovde ćemo bakšiš definisati kao *poklon za visok standard pruženih usluga*. Stoga, ako neko želi da dobije bakšiš, usluga mora da bude na visokom nivou. Sličan stav imaju Lin i Mek Kol: istraživanje je pokazalo da učesnici koji su ispitivani očekuju bakšiš (napojnicu) za visok kvalitet usluga.⁸

2. Motivacija

Postoji najmanje 140 različitih definicija motivacije⁹, ali se motivacija obično uzima u dva značenja. Prvi motivaciju shvata kao vid upravljačke aktivnosti. Druga tačka gledišta se odnosi na unutrašnji stav i napor koji vodi i usmerava pojedince prema njihovim ciljevima, kako bi se ohrabрили za određeno poželjno ponašanje. Kim definiše motivaciju kao silu koja stvara ponašanje kojim ćemo zadovoljiti neku našu potrebu.¹⁰

Dobro motivisana osoba je neko ko ima jasne ciljeve i ko preuzima punu odgovornost u postizanju svog cilja.¹¹ Ukratko, to je spremnost da učinite visok napor, kako biste postigli ciljeve organizacije, a takođe zadovoljili i lične potrebe.¹² Motivacija se odnosi na unošenje pune energije u neku aktivnost u cilju zadovoljenja specifičnih potreba.¹³ Ova energija može biti samo privremena i aktivirana u cilju postizanja individualnih ciljeva.¹⁴ Sa menadžerske tačke gledišta, motivacija znači angažovanje zaposlenih na način kako to od njih očekuje menadžer.

⁸ Michael Lynn, Michael McCall, "Gratitude and gratuity: a meta-analysis of research on the service-tipping relationship", *The Journal of Socio-Economics*, 29(2), 2000. pp. 203–214. [http://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00062-7](http://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00062-7)

⁹ Johns Gray & Alan M. Saks, *Organizational behaviour : understanding and managing*. Reading [etc.]: Addison-Wesley. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

¹⁰ Sang H.Kim, *1001 Ways to Motivate Yourself and Others*. Wethersfield: Turtle Press.1996. p. 9.

¹¹ Michael Armstrong, *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page. 2006

¹² Stephen P Robbins & Mary Coulter, *Management*, Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.2009.

¹³ Louis Boone & David Kurtz, *Management*. New York: McGraw-Hill. 1992.

¹⁴ James Gibson, John Ivancevich, Robert Konopaske, *Organizational behaviour: understanding and managing*, New York: McGraw-Hill, 1999.

3. Deljenje bakšiša

Generalno gledano, postoje dve vrste davanja bakšiša (napojnice). Najčešći engleski izrazi su *tronk* i *bakšiš* (trunc and tips).¹⁵ Tronk se koristi za tzv. grupne bakšise (koji se dele među svim učesnicima u pružanju usluge) i individualne bakšise. Tronk su napojnice koje se prikupljaju u posebne kase, koji su unapred nmenjene za tu svrhu. Takva vrsta bakšiša se deli među svim zaposlenima u skladu sa propisima bodovnog sistema.¹⁶

Individualni bakšiš (napojnica) je iznos novca, koji je dat od strane zadovoljnih kupaca ili mušterija za pojedine zaposlene, kada dobiju dobru uslugu ili kada dobiju više nego što su očekivali. Pojedinačni bakšiši se isporučuje direktno zaposlenom i to je ono što ih razlikuje od grupnog udela. Međutim, način davanja bakšiša je razlog zašto je teško pratiti njegov individualni iznos.

Autori Majnrad i Mupandavana analizirali su količinu bakšiša koji je dobilo osoblje jednog kanadskog restorana posluživši 73.000 obroka.¹⁷ Analize su pokazale da je iznos bakšiša u direktnoj vezi sa troškovima obroka. Osim toga, oni su takođe utvrdili da postoji većina predvidljivih elementa koji pokazuju koliki će biti iznos bakšiša bez obzira na profil mušterija i kupaca. Takođe, moguće je utvrditi sistem koji kombinuje davanje bakšiša sa individualnim karakteristikama onih koji pružaju uslugu.

U praksi, najčešći su sledeći načini prikupljanja i deljenja bakšiša¹⁸:

- svaki zaposleni sakuplja bakšiš i zadržava ceo iznos za sebe (individualna napojnica).
- svaki zaposleni sakuplja bakšiš posebno, ali na kraju radne smene deli iznos zajedno sa saradnicima (bakšiš prikupljen pojedinačno, ali položen u zajednički fond).
- Poslodavac prikuplja sve napojnice u ime svojih zaposlenih. Na kraju meseca prikupljeni bakšiš se isplaćuje u okviru mesečne zarade ili se koristi za pokrivanje tekućih troškova i zabavu.

¹⁵ Rosemary E. Lucas, *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge, 2004, pp. 128-131

¹⁶ Lucas, *Isto*. str. 129.

¹⁷ Leigh Maynard & Malvarn Mupandawana, "Tipping behavior in Canadian restaurants", *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 2009. str. 597-603.
<http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.011>

¹⁸ Sam Williams, Adam Smith, & George Norris, "Remuneration practices in the UK hospitality industry in the age of the national minimum wage", *The Service Industries Journal*, 24(1), 2004. pp.171-186.

Zaposleni, koji mogu da primaju napojnice direktno od korisnika, više se trude da se lepo ponašaju, nego oni koji dele bakšiš sa saradnicima. Ovo potvrđuje istraživanje Brevstera, gde je autor saznao da bakšiš može izazvati diskriminaciju gostiju od strane posluge, jer će zaposleni pružiti odličnu uslugu samo određenoj vrsti gostiju, klijenata ili kupaca.¹⁹

S druge strane, primanje bakšiša od strane pojedinaca može izazvati napestosti i ljubomoru među zaposlenima (npr. kazino dileri). Sa stanovišta kompanije, prednost davanja napojnica je u tome da podstakne saradnju i uzajamnu pomoć među zaposlenima. Međutim, zaposleni nisu dovoljno podstaknuti da ulože sve svoje napore kako bi dobili više bakšiša ako znaju da će morati da to dele sa svojim kolegama.²⁰ Činjenica je da svi zaposleni nisu podjednako uspešni i da više uspešni radnici moraju da dele svoje bakšise sa saradnicima, koji su manje efikasni. Ovo može da podstakne podele rada u skladu sa nadležnostima pojedinaca. Svaki zaposleni može da se koncentriše na radnim zadacima koji se mogu uspešno ispuniti (na primer, u ugostiteljstvu: jedna osoba prati goste do stola, druga uzima porudžbinu, treća dostavlja porudžbinu gostu, četvrta izdaje račun, a peta čisti sto).

U slovenačkoj industriji igara napojnice, recimo u kazinima, primaju se i dele zajednički. Ostali vidovi primanja bakšiša (konobari, benzinske pumpe, saloni lepote...) primaju se individualno.

4. Metod

Cilj rada je bio da se sazna koliko su zaposleni u slovenskom ugostiteljstvu i industriji igara (posebno konobari i krupijei) motivisani da povećaju sumu bakšiša i kako šema podele napojnice doprinosi njihovoj motivaciji.

Istraživanjem su obuhvaćeni radnici iz ugostiteljstva i industrije igara (konobari i dileri) iz nekoliko različitih slovenačkih kompanija. U skladu sa ciljem istraživanja smo formirali dve hipoteze:

H1: "Zaposleni u preduzećima gde postoji sistem kojim se upravlja prikupljanjem i distribucijom bakšiša, više su motivisani za rad od zaposlenih u firmi bez takvog sistema."

¹⁹ Zachary W. Brewster, "The effects of restaurant servers' perceptions of customers' tipping behaviors on service discrimination", *International Journal of Hospitality Management*, 32, 2013. pp. 228–236.

²⁰ Ofer H. Azar, "Tipping, Firm Strategy, and Industrial Organization", *SSRN Electronic Journal*, 2006.

H2: “Odgovarajući sistem podele napojnice povećava motivaciju i onih zaposlenih koji nemaju direktan kontakt sa kupcima, da kvalitetnije obavljaju usluge.”

4.1. Istraživački postupak

Da bi testirali gore navedene hipoteze napravili smo sledeći dizajn istraživanja: na osnovu pregleda literature osmislili smo način prikupljanja empirijskih podataka (1) provođenjem ankete i (2) metodom fokus grupa među zaposlenima slovenačkog ugostiteljstva i industrije igara. Fokus grupe su uglavnom korištene za razrešenje nekih dilema iz nalaza dobijenih istraživanjem.

Koristili smo se instrumentom slučajnog uzorkovanja za izbor ciljne grupe i provođenje uzorka. U cilju testiranja hipoteze, koristili smo statističke metode (kao što su univarijantne i bivarijantne analize), dok smo za izvođenje teorijskih stavova koristili analizu, sintezu i kompilaciju.

Ciljna grupa. Naša ciljna grupa bili su zaposleni u ugostiteljstvu (kono-bari, šefovi sale, glavni kuvari, kuvari, asistenti u kuhinji, recepcioneri i šefovi prijema gostiju). Prema podacima Agencije za javne i pravne evidencije i srodne službe Republike Slovenije (AJPES), bilo je 1.644 ugostiteljskih preduzeća u Sloveniji na dan 31. decembra 2007. godine. Nakon razmatranja nekih drugih baza podataka dopunili smo našu listu firmi dodajući preduzeća koja nisu navedena u bazi podataka AJPES. Korišćenjem ove metode uspeši smo da uključimo većinu zaposlenih u ugostiteljstvu.

Table 1: General information on “Catering industry employees and tipping 2007” research project

Duration of research		2007			
Method of collecting data		Mail survey			
Questionnaire		Designed specifically for this project by Andrej Raspor			
Site		Slovenia			
Group: Catering industry and Gambling establishments		Target population: Number of companies with more than 30 employees	Realized sample	The share of answers with regard to target population	The share of answers with regard to business activity (catering industry)
Number of companies (Source: AJPES)	1,644	80	20	25 %	1.2 %
Employees (Source: SURS)					
Wait staff	4,537	2,700	197	7.3 %	4.3 %
Kitchen staff	2,835	1,687	71	4.2 %	2.5 %
Reception desk staff	963	573	26	4.5 %	2.7 %
TOTAL	8,335	4,960	294	5.9 %	3.5 %

Među preduzećima navedenim u postojećim bazama podataka bilo je 80 kompanija koje su imale više od 30 zaposlenih. Oni su predstavljali naš najuži izbor za uzorkovanje na prvom nivou. Prema AJPES, oni zapošljavaju 10.617 lica ili 59% od ukupnog broja (17,600) zaposlenih u ovoj industriji. Podaci, međutim, obuhvataju sve zaposlene, a ne samo profil za koji smo bili zainteresovani. Nakon ovih brojeva procenili smo da treba da pratimo ispitanike koji rade kao konobari, kuvari i recepcioneri u gore navedenih 80 odabranih preduzeća.

Nakon izbora ciljne grupe, poslali smo naš upitnik na adresu direktora ovih firmi i tražili da kopije upitnika distribuiraju svojim zaposlenima. Od 80 preduzeća odabranih na prvi pogled, 20 kompanija je odgovorilo povoljno, što ukupno čini 62 ugostiteljska objekata (restorani, kafane, kafići, hoteli). Time je postignuto 25% odgovora od ukupno predviđenih. Naš Upitnik je popunilo 294 ispitanika (127 muškaraca i 167 žena). Njihov uzrast je varirao: 47 ispitanika su bili između 18 - 25 godina starosti, 60 ispitanika su bili u starosnoj grupi od 26 - 30 godina, većina - 144 - bili su između 31 - 50 godina starosti, dok je 29 ispitanika bilo između 51 - 65 godina i 1 učesnik bio je iznad 66 godina starosti.

Obrazovanje naših ispitanika bio je sledeće: stručna škola - 108 ispitanika, srednja škola 135, viši stepen obrazovanja imali je 22 ispitanika, fakultetsku diplomu imalo je 12 ispitanika i jedan ispitanik je imao magistraturu.

Ciljna populacija u istraživanju sprovedenom u industriji igara bili su zaposleni koji rade u oblasti igara na sreću (krupijei, menadžeri, radnici na kockarskim tabelama, kontrolori, radnici na automatima i zaposleni na blagajnama).

Fokus grupe zaposlenih. Koristili smo ovu metodu za raščišćavanje određenih nedoslednosti koji su se pojavile kod anketiranja radnika. Metod fokus grupa je kvalitativna metoda istraživanja u kojoj su ispitanici pozvani na sednicu grupe bez prethodnog znanja sadržaja razgovora. Tema je jasno definisana od strane istraživačkog tima. Moderator je koristio skup unapred pripremljenih pitanja, ali takođe, mogao je da reaguje na debati sa *ad hoc* pitanjima (podpitanjima) u cilju dobijanja jasnijih odgovora.

4.2. Upitnik

Upitnik je obuhvatio nekoliko tematskih komponenti. U okviru ovog članka ćemo pomenuti samo pitanja koja su od značaja za primenu tehnike za povećanje bakšiša, učestalost dobijanja bakšiša i motivaciju za rad. Odgovori

na pitanja iz ankete bili su ili DA ili NE, ili alternativno na skali od 1 do 5, gde je 1 značilo "nikad to ne radim" a 5 "uvek to radim".

Fokus grupe su se sastojale od 20 učesnika, koji su kasnije podeljeni u grupe od po pet učesnika. Da bi se postigao konsenzus između učesnika o pitanjima, smislili smo postupak u dve faze. U prvoj fazi tražili smo konsenzus među učesnicima u manjoj grupi, a u drugoj fazi među učesnicima u celoj fokus grupi. Sastav grupa smo razlikovali u zavisnosti od toga da li su učesnici grupe bili iz ugostiteljstva ili iz kockarnica. U drugoj fazi, manje grupe su svoje stavove iznosile sa ostalim učesnicima fokus grupe, koji su tada reagovali na njihove stavove. Pitanje je bilo prisutno u grupi dok se ne postigne konsensus među svim učesnicima. Naravno, odabrali smo samo pitanja relevantna za ovaj rad.

4.3. Obrada podataka

U skladu sa ciljevima istraživanja, statističku analizu prikupljenih podataka izvršili smo pomoću softverskog paketa SPSS. U prvoj fazi smo sprovedi univarijantnu analizu.

5. Rezultati

5.1. Bakšiš (napojnica) kao jedan od glavnih motivacionih faktora za bolji kvalitet rada u ugostiteljstvu

O gostima se brinu ne samo oni koji direktno u kontaktu sa njima već i zaposleni koji rade kao pomoćno osoblje i nisu u direktnom kontaktu sa gostima. To je ujedno i razlog zašto se traži visok kvalitet usluga. Problem je, međutim, da se pokaže kako će kuvarica, na primer, imati koristi od visoko kvalitetnog obroka, u kuhinji, ako samo konobar prima bakšiš. Da li bakšiš koji prima samo konobar i deli sa kuhinjskim osobljem ima ikakvog uticaja na ponašanje tog osoblja, odnosno da li ih to motiviše na bilo koji način? Da li se kuhinjsko osoblje oseća više motivisanim da kuva veoma kvalitetnu hranu ako konobari dele sa njima svoje bakšise? Pitali smo kuvare, koliko se slažu (od 1- rangirano kao "U potpunosti se ne slažem" do 5 "U potpunosti se slažem") sa rečenicom: "Osećam se više motivisanim za rad ako, bakšiši primljeni od strane konobara, budu podeljeni sa mnom (ili u slučaju kada

bakšiši nisu podeljeni: "ja bih se definitivno osećao više motivisan za rad ako bi se napojnice podelile sa mnom.").

Da rezimiramo, pitali smo da li će kuhinjska usluga i posao koji obavljaju kuvari biti bolji ako konobari dele svoje bakšise sa njima. Tabela 2 pokazuje visok stepen saglasnosti sa ovom tvrdnjom, što znači da je motivacija veća (ili će biti) ako konobari dele njihove bakšise sa kuhinjskim osobljem.

Table 2: *Motivacija kuhinjskog osoblja u slučaju kada su dobili deo bakšiša od strane konobara*

Please mark (from 1- totally disagree to 5 as totally agree) how much you agree with the following sentence: "The fact that I receive the tips from gambling tables (or if I received the shared tips in case your casino is not using this practice yet) according to the success unit (Foe) gives me additional motivation for my work."	Aritmetic mean	Standard deviation	Number of interviewees
Šef	4.40	0.89	5
Kuvar	4.05	1.13	40
Kuhinjski asistent	4.22	0.97	9
Total number of kithchen staff	4.11	1.08	54

Izvor: lično istraživanje

Pitali smo isto pitanje ispitanike u fokus grupama, koje su se sastojale od pomoćnog osoblja u ugostiteljstvu. Oni dele isto mišljenje; ako bi dobili ili dobijaju bakšise od svojih saradnika, onda bi se osteli ili se osećaju motivisanijim za bolji kvalitet rada. Konobari su bili mišljenja da će zajednički bakšiši dovesti do ujednačenja prihoda pojedinaca bez obzira na kvalitet obavljenog posla od strane pojedinih članova osoblja. Oni su mislili da bi to moglo imati negativan uticaj na najbolje radnike. Da rezimiramo, čini se da se uzima zdravo za gotovo činjenica da gosti u restoranima daju bakšise najboljim radnicima i to je razlog zašto konobari osećaju da bakšiš treba da pripada pojedincu, ili će u suprotnom, motivacija konobara drastično pasti.

5.2. Industrija igara

Tokom istraživanja bakšiša na kockarskim stolovima utvrdili smo da oni koji ga primaju, dele isti među svim kazino osobljem. Razlog za to je uglavnom da se izbegnu negativne tenzije među zaposlenima i da se izbegne razlika u ličnim prihodima. U kockaskoj industriji, većina bakšiša se, obično, ostavlja direktno na stolovima. To je bio razlog da osmislimo pitanje (vidi tabelu 3) kojim ćemo saznati da li to može biti dodatni motiv za ostatak primalaca bakšiša, kao što su zaposleni na kasi, stolu, automatima i recepciji.

U proseku, odgovori pokazuju slaganje sa stavom "Primanje dela bakšiša od stolova daje / će mi dati dodatnu motivaciju za rad" (koeficijent 3.66), što znači, da se ispitanici više slažu nego se ne slažu sa takvim stavom. Takođe, zaposleni koji dolaze iz kompanija u kojima nema deljenja bakšiša, iskazali su stav da bi bili više motivisani (prosek slaganja: 4,07) za rad ako bi primili bakšiš.

Table 3: Uticaj zajedničkog primanja bakšiša na kockarskom stolu među kazino zaposlenima i efekat zajedničkih bakšiša na motivaciono ponašanje

Please mark (from 1- "I totally disagree" to 5- "I fully agree") how much you feel related to the following sentence: "The fact that I receive the tips collected at the gambling tables (or if I received a share of tips in case your casino is not using this practice yet) according to the success unit (Foe), gives/would give me additional motivation for my work"	How the company is organized in rewarding the tips	Aritmetic mean	Standard deviation S	Number of interviewees
Employees working at slot machines- total	Organized system	3.29	1.33	14
	No organized system	4.75	0.50	4
	Total	3.61	1.34	18
Cashier	Organized system	3.51	1.36	35
	No organized system	3.95	1.40	21
	Total	3.68	1.38	56
All employees in gambling industry, but not including the department at gambling tables	Organized system	3.43	1.38	51
	No organized system	4.07	1.27	28
	Total	3.66	1.37	79

Izvor: Lično istraživanje

Slična pitanja smo postavili i našim fokus grupama. Pitali smo da li bi ih podela bakšiša motivisala da bolje brinu za svoje goste. Svi učesnici su odgovorili da bi to definitivno učiniti, da bi se osjećali motivisanijim i poboljšali svoju uslugu i odnose sa gostima. Ali u tom slučaju zbir napojnice treba da bude jasno vidljiv na uplatnici i treba da bude naveden u posebnoj koloni. Oni su takođe istakli da nije samo finansijski aspekt važan, već i osećaj da se ceni i vrednuje njihov rad. To pokazuje da oni žele da budu uključeni u sistem zajedničkog bakšiša.

5.3. Uticaj ukupnog prihoda na motivaciju zaposlenih da služe svoje goste na višem nivou

Takođe smo istraživali (tabela 4) kakav uticaj ima prihod na zaposlene i njihovu motivaciju za bolji kvalitet rada. Istraživali smo odnos između važnosti bakšiša, prema mišljenju zaposlenih u odnosu na njihovu bruto platu.

Table 4: *Bakšiš-generisana motivacija, koja se odnosi na bruto plate*

Please, mark how much the following elements motivate you for better quality of work with the guests: tips received.« In each section, only mark one of the given answers: (1) »It does not motivate me.« (2) »It motivates me.« (3) »It motivates me to a certain point.« (4) »It mostly motivates me.« (5) »It motivates me a lot.«		The basic of gross salary		
		0–500 EUR	501–1,001 EUR	Above 1,000 EUR
Waiter	Arithmetic mean	4.91	4.15	
	Standard deviation	0.30	0.99	
	Number of interviewees	11	34	
Hospitality – total	Arithmetic mean	4.53	4.12	2.00
	Standard deviation	1.13	1.00	
	Number of interviewees	15	57	1
Croupier – well-organized system of tip sharing	Arithmetic mean	4.17	4.36	4.62
	Standard deviation	0.75	0.89	0.77
	Number of interviewees	6	83	13
Croupier – badly organized system of tip sharing	Arithmetic mean		4.25	
	Standard deviation		0.50	
	Number of interviewees		4	
Croupier – total	Arithmetic mean	4.17	4.36	4.62
	Standard deviation	0.75	0.88	0.77
	Number of interviewees	6	87	13
Gambling – total	Arithmetic mean	4.38	4.27	4.62
	Standard deviation	0.74	1.01	0.73
	Number of interviewees	8	153	29

Izvor: Lično istraživanje

Konobari i recepcionari su obično oni koji direktno stvaraju i primaju bakšiš i to je bio razlog što smo im se obratili sa posebnim osvrtnom. Saznali smo da kako raste osnovna plata, oni su sve manje i manje motivisani da rade za bakšiš. Slično osećaju i drugi zaposlenih u sektoru ugostiteljstva. Situacija je sasvim suprotna među krupijeima u kockarskoj industriji. Razlog je taj što su njihovi bakšiši (posebno u slučaju krupijeja) deo (procenat) ukupnog prihoda (plata) tako da su više motivisani kada te dve stvari gledaju različito i shvataju ih kao sasvim odvojene.

6. Diskusija

Istraživanje pokazuje (H1) da zaposleni koji rade u firmama sa dobro organizovanim sistemom podele bakšiša (napojnice) osećaju viši stepen motivisanosti za kvalitetniji rad od zaposlenih koji rade u preduzećima u kojima nije dobro organizovana podela bakšiša. Oni koji primaju svoje bakšise direktno (konobari, recepcionari), kao i oni koji dele svoje bakšise, dobijene na kockarskom stolu (kao i u drugim igrama na sreću) imaju svi skoro isti rang (od 1 do 5) stavova u odgovoru na pitanje da li ih bakšiš (napojnica) motiviše

za bolji kvalitet rada sa gostima. Tako je prosečan rang (ugostiteljstvo) onih koji su odgovorili sa "to me mnogo motiviše", bio 4.27 a onih iz oblasti industrije igara je 4.29.

Nešto značajnija razlika je evidentna među zaposlenima koji rade u kazinu sa slabo organizovanim sistem podele bakšiša. Njihov prosečan rang je 4.23, a među onima koji rade u dobro organizovanom sistemu njihov prosečan rang je 4.34. Ovim je Hipoteza H1 delimično potvrđena.

Krenuli smo da utvrdimo da li će šef obezbediti bolju uslugu ako sa konobarima dogovori način podele bakšiša na ostale zaposlene u ugostiteljskom objektu. Saznali smo (H2) da je motivacija među kuhinjskim osobljem znatno veća ako konobari dele svoje bakšiša sa njima, kao znak priznanja za kvalitetno pripremljenu hranu (prosečan rang je 4.11).

Kao što smo već objasnili, bakšiši primljeni u kazinima na tablama za kockanje se dele između svih zaposlenih u kazinu. Ova praksa je ušla u upotrebu kako bi se izbegle tenzije među zaposlenima i da se eliminišu drastične razlike u prihodima; većina napojnica u kazinu prima se direktno na stolovima za kockanje i nije isključiva zasluga samo onog koji radi na toj tabli. To je razlog zašto smo želeli da otkrijemo da li ovo služi kao dodatna motivacija za ostatak osoblja koji prima bakšiš (osoblje koje radi na blagajni, automatima i recepciji). Saznali smo da je motivacija niža među zaposlenima u preduzećima koja nisu organizovala podelu bakšiša i na one koji nisu u direktnom dodiru sa kupcima i mušterijama (u proseku 3,43) nego među zaposlenima koji rade u organizovanom sistemu podele bakšiša na sve u tom uslužnom timu (u proseku 4,07). Druge kompanije mogu da koriste ove rezultate da dodatno motivišu svoje zaposlene. Hipoteza H2 je time potvrđena.

Zaključak

U članku se izveštava o rezultatima Ankete (u kombinaciji sa intervjuima u fokus grupama) o uticaju bakšiša (napojnice) na motivaciju i ponašanje zaposlenih u ugostiteljstvu i industriji igara na sreću. Iz naše analize mogu se izvesti različiti zaključci o uticaju bakšiša na ponašanje zaposlenih. Mi smo se odlučili na dva podskupa zaključaka, uz napomenu da se praktična vrednost ovog rada ogleda u nalazu da bakšiš nije dovoljno koristiti kao jedino sredstvo za motivaciju zaposlenih. Prvu podskupinu zaključaka čini uverenje da bi poslodavci trebali da budu svesni šta bakšiš (napojnica) može da ponudi na planu motivacije zaposlenih i drugo, zaposleni mogu da postanu svesni potencijalnih koristi od bakšiša i da im to bude dodatni momenat u poboljša-

nju svog rada i ponašanja prema klijentima i gostima. Mislimo da poslodavci moraju da motivišu zaposlene da obrate više pažnje na klijente, jer će to uvećati zadovoljstvo klijenata i kupaca i šanse za veće dobijanje bakšiša, koji će, zauzvrat, povećati ukupne prihode zaposlenih.

Osnovni doprinos našeg rada sastoji se u tome što smo napravili istraživanje koje dovodi u vezu odnos faktora napojnice (bakšiša) sa motivacijom zaposlenih u ugostiteljstvu i industriji igara na sreću a koji potvrđuju važan uticaj bakšiša na motivaciju radnika. Ovo istraživanje daje novo razumevanje uticaja bakšiša kao varijabilni deo plate, što bi trebalo da olakša teret poslodavcima u nastojanju da poboljšaju konkurentnost svojih kompanija.

Naše istraživanje je ukazalo na korelaciju između metoda koje se koriste za povećanje količine i vrednosti bakšiša (bolji kvalitet usluga, povećanja finansijske fleksibilnosti, bolju motivaciju, zadovoljstvo nakon primanja bakšiša) i metoda koji se koristi da povećaju ukupna primanja zaposlenih. U cilju smanjenja troškova rada predlažemo da menadžment preuzme kontrolu nad primanjem bakšiša i integriše bakšišu u sistem nagrađivanja. Isto tako, zaposleni treba da budu svesni kako poboljšavanje kvaliteta usluge, kroz bakšiš, povećava njihove prihode.

Literatura

- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Arnold, J., Randall, R., & Patterson, F. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Harlow (England): Financial Times Prentice Hall.
- Azar, O. H. (2006). Tipping, Firm Strategy, and Industrial Organization. *SSRN Electronic Journal*. <http://doi.org/10.2139/ssrn.1007279>
- Azar, O. H. (2007). The social norm of tipping: A review. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(2), 380–402.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Brewster, Z. W. (2013). The effects of restaurant servers' perceptions of customers' tipping behaviors on service discrimination. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 228–236. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.010>
- DuBrin, A. (2002). *Fundamentals of organizational behavior*. Cincinnati (Ohio): South-Western.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & James H Donnelly, J. (1999). *Organizational behaviour : understanding and managing*. Reading [etc.]: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Jacob, C., & Guéguen, N. (2012). Exposition to altruism quotes and helping behavior: A field experiment on tipping in a restaurant. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1694–1698. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.006>
- Jacob, C., Guéguen, N., Ardiccioni, R., & Sénémeaud, C. (2013). Exposure to altruism quotes and tipping behavior in a restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 299–301. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.003>
- Jacob, C., Guéguen Nicolas, N., & Boulbry, G. (2010). Effects of Songs with Prosocial Lyrics on Tipping Behavior in a Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 761–763. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.02.004>
- Johnson, B. (1999). *Introducing management : a development guide for new managers*. Oxford [etc.]: Butterworth-Heinemann.
- Kim, S. H. (1996). *1001 Ways to Motivate Yourself and Others*. Wethersfield: Turtle Press.
- Lin, I. Y., & Namasivayam, K. (2011). Understanding restaurant tipping systems: A human resources perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 923–940. <http://doi.org/10.1108/09596111111167533>
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lobb, A. (2001). The logic and history of tipping.
- Lucas, R. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.
- Lynn, M., & McCall, M. (2000). Gratitude and gratuity: a meta-analysis of research on the service-tipping relationship. *The Journal of Socio-Economics*, 29(2), 203–214. [http://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00062-7](http://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00062-7)

- Maynard, L. J., & Mupandawana, M. (2009). Tipping behavior in Canadian restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 597–603. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.011>
- Raspor, A. (2002a). Napitnina kot dodatna stimulacija za delo. *Organizacija*, 35(5), 285–295.
- Raspor, A. (2002b). Napitnina na področju storitev - primer igralništvo. *Zbornik Referatov*.
- Raspor, A. (2007). Napitnina v gostinstvu. *Organizacija*, 40(3), A27–A37.
- Raspor, A. (2010). Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih : primerjava med gostinstvom in igralništvom: doktorska disertacija (Book, 2010) [WorldCat.org].
- Raspor, A., Miglič, G., Vukovič, G., & Rodič, B. (2014). The role of tipping in reducing labour costs. *Innovative Issues & Approaches in Social Sciences*, 7(2), 8.
- Robbins, S., & Coulter, M. K. (2009). *Management*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Stroman, D. (1990). *Travel's Handbook on Tipping*. Jemseed Publication.
- Tipping Casino Dealers. (n.d.).
- Wight, M. E. (2006). *Tipping guide for Gratuitous Folks*. Victoria: Victoria: Trafford Publishing.
- Williams, S., Adam-Smith, D., & Norris, G. (2004). Remuneration practices in the UK hospitality industry in the age of the national minimum wage. *The Service Industries Journal*, 24(1), 171–186. <http://doi.org/10.1080/02642060412331301192>