

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Sila

Emocionalno delo in storitveni marketing
v turističnih organizacijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Sila

Mentorica: doc. dr. Zdenka Šadl

Emocionalno delo in storitveni marketing
v turističnih organizacijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Emocionalno delo in storitveni marketing v turističnih organizacijah

Sodobni zdraviliškoturistični centri so postali ena najbolj izstopajočih oblik turistične ponudbe Slovenije. Večjo usmerjenost v turistično ponudbo nakazuje tudi njihovo poimenovanje v 'terme', 'spa' oz. 'wellness centre'. Človek z vsem svojim delovanjem je v določeni turistični organizaciji lahko ključni dejavnik uspeha in po drugi strani, ob nezavedanju pomembnosti razumevanja medčloveških odnosov, tudi ključni dejavnik neuspeha. Kot rezultat spoznanj storitvenega marketinga in proučevanj na področju 'celovite kakovosti', ki so govorila o pomenu vloge človeka v organizaciji in skrbi za dobrobit zaposlenih, je nastal interni marketing. Prek internega marketinga podjetje vzpostavlja splet notranjih menjav z zaposlenimi. Organizacija in zaposleni med seboj vzpostavijo marketinški odnos, ki sloni na zaupanju in ekvivalentni menjavi. Z mehanizmi motivacije se vzpostavlja pripadnost turistični organizaciji, doseganje skupnih organizacijskih ciljev in graditev kulture, ki je usmerjena k potrošnikom oziroma gostom. Odnos med ponudnikom in porabnikom postane partnerski odnos, kjer oba partnerja občutita enako korist in zadovoljstvo. Da bi storitveni delavci ustvarili ustrezen odnos s kupci, izvajajo emocionalno delo, od njih se pričakuje profesionalno urejanje emocij. Organizacijska kultura zaposlenim v določeni turistični organizaciji narekuje pravila čustvovanja, obnašanja, odzivanja na delovnem mestu in ima ne nazadnje za določeno turistično organizacijo tudi strateški pomen. Uporaba čustev postane koristna za poslovno uspešnost turističnih organizacij.

Ključne besede: turizem, storitveni marketing, interni marketing, marketinški odnosi, emocionalno delo.

Emotional work and services marketing in tourist organizations

Modern health spa centres have become one of the most significant tourist activities that Slovenia can offer. By changing their names into 'terme', 'spa' or 'wellness centre' these centres tend to focus on the tourist activity. Critical success factor in such tourist organization can be the human factor, which, when being ignored, can contribute a great deal to the organization's failure. As a result of findings from service marketing and 'total quality' studies that emphasize the human factor in the organizations, internal marketing was developed. Internal marketing enables exchanges among employees. Organization and employees develop a marketing relationship that is based on trust and equivalent exchange. Motivation helps to establish loyalty, to achieve collective goals and to build customer oriented culture. Relationship between a customer and organization becomes a partnership that gives both partners equal benefit and satisfaction. To create such relationship with a customer, service workers perform emotional work, therefore they must be able to handle their emotions professionally. Organizational culture thus determines specific rules for emotion management, behaviour and reactions in the workplace and has strategic significance for the organization. Application of emotions becomes useful for organization's business success.

Key words: tourism, marketing services, internal marketing, marketing relationships, emotional work.

KAZALO

1 UVOD	6
2 TURIZEM	8
2.1 OPREDELITEV TURIZMA	8
2.2 TURISTIČNI PROIZVOD	9
2.3 VRSTE TURIZMA	10
2.3.1 Zdraviliški turizem	11
2.4 TURISTIČNA ZVEZA SLOVENIJE	13
2.4.1 Gostoljubnost v turizmu	14
3 MARKETING	17
3.1 OPREDELITEV MARKETINGA	17
3.2 STORITVE IN NJIHOVA KAKOVOST	17
3.2.1 Storitve v turizmu	19
3.2.2 Psihološki dejavniki pri nakupu turističnih storitev	20
3.3 MARKETINŠKA STRATEGIJA IN UPRAVLJANJE STORITEV	21
3.4 MARKETINŠKI SPLET IN STORITVENI MARKETING	22
3.5 ČLOVEŠKI DEJAVNIK IN INTERNI MARKETING	25
3.6 MARKETINŠKI ODNOSI	27
3.7 ORGANIZACIJSKA KULTURA	29
3.7.1 Marketinška kultura organizacije	30
4 ČUSTVA, DELO IN ZAPOSLENI V TURIZMU	31
4.1 ČUSTVA V ZAHODNIH DRUŽBAH	31
4.2 SODOBNA REKONCEPTUALIZACIJA DELA	33
4.3 EMOCIONALNO DELO	34
4.3.1 Pravila čustvovanja	37
4.3.2 Storitve z nasmehom	38
4.3.3 Posledice emocionalnega dela	39
4.4 EMOCIONALNO DELO ZAPOSLENIH V TURIZMU	40
5 ANALIZA PRIMERA	43
5.1 IZBOR TURISTIČNIH ORGANIZACIJ	43
5.1.1 Terme Čatež	43
5.1.2 Terme Snovik	44
5.2 TEZE	45
5.3 METODA IN VSEBINSKI NAČRT ANALIZE	45
5.4 ANALIZA PODATKOV	46
5.4.1 Delo zaposlenih, ki so v stiku z gosti	46
5.4.2 Delo direktorja/direktorice	50
5.4.2.1 Razvoj človeških virov	51
5.4.2.2 Gostoljubnost	52

5.4.2.3 Standardi komuniciranja osebja z gosti.....	52
5.4.2.4 Organizacijska kultura in interno komuniciranje.....	53
5.4.2.5 Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih	55
6 SKLEP.....	57
7 LITERATURA	60
PRILOGI.....	64
PRILOGA A: VPRAŠALNIKA A IN B	64
PRILOGA B: PREPISI INTERVJUJEV	66

1 UVOD

Človek. Odnosi. Čustva. Delo. Štiri prvine, ki se vsakodnevno prepletajo v današnjem času bolj kot kdajkoli prej. Človek z vsem svojim delovanjem je lahko ključni dejavnik uspeha v nekem podjetju in po drugi strani, ob nezavedanju pomembnosti razumevanja medčloveških odnosov, tudi ključni dejavnik neuspeha. »Konkurenčna prednost podjetja so ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije« (Neisbitt in Aburdene v Jančič 1990, 112).

V turističnih organizacijah so čustva¹ zaposlenih in potrošnikov osrednjega pomena. V našem primeru se bomo osredinili na turistične organizacije, ki se ukvarjajo z zdraviliškim turizmom. Turistični delavci opravljajo t. i. 'storitve s smehljajem' (Šadl 2002) oziroma emocionalno delo (Hochschild 1986), ki od njih zahteva profesionalno urejanje emocij.

Emocionalno delo je nova oblika dela in je posledica širjenja storitvenih dejavnosti v poindustrijskih družbah, kjer 'komunikacija' postaja središčni delovni odnos. Močno so se povečale tudi zahteve po 'komunikacijskih spretnostih', kjer ključno funkcijo pridobijo čustva zaposlenih. Šadl (2002a, 61) tovrstno delo definira kot »zavedanje, ocenjevanje in upravljanje čustev drugih ljudi in samega sebe«.

Kvalitetno upravljanje emocionalnega dela lahko postane ključni razlikovalni dejavnik, ki turistični organizaciji prinese oziroma ji zagotovi konkurenčno prednost pred ostalimi ponudniki turističnih storitev. Tega se vse bolj zavedajo ponudniki tovrstnih storitev; prav zato človeški dejavnik v storitvenem marketingu predstavlja enega izmed izhodiščnih pogojev za nastanek koncepta internega marketinga in potrebe po vzpostavitvi marketinške kulture. Če želi turistična organizacija zadovoljiti svoje goste, mora najprej poskrbeti za zadovoljstvo svojih zaposlenih. Ljudje, tako uporabniki kot ponudniki storitev, pa obenem predstavljajo tudi najpomembnejši del storitvenega marketinškega spleta. Slednjo ključno koncepcijo v sodobni marketinški teoriji po Kotlerju (Sfiligoj 1999) sestavlja kombinacija marketinških spremenljivk (poleg ljudi še: fizični dokazi, procesiranje, storitev, cena, kraj menjave in promocija), ki jih podjetje nadzira, uporablja in povezuje tako, da dosega želeno raven prodaje na svojem ciljnim trgu.

¹ Izraza emocije in čustva uporabljam kot sinonima.

Interni marketing je nastal na podlagi spoznanj storitvenega marketinga in proučevanj na področju 'celovite kakovosti', ki so govorila o pomenu vloge človeka v organizaciji in skrbi za dobrobit zaposlenih. Prek internega marketinga podjetje vzpostavlja splet notranjih menjav z zaposlenimi. Organizacija in zaposleni pa med seboj vzpostavijo marketinški odnos, ki sloni na zaupanju in ekvivalentni menjavi. Z mehanizmi motivacije se vzpostavlja pripadnost turistični organizaciji, doseganje skupnih organizacijskih ciljev in graditev kulture, ki je usmerjena k potrošnikom oziroma gostom. Odnos med ponudnikom in porabnikom postane partnerski odnos, kjer oba partnerja občutita enako korist in zadovoljstvo.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri tematske sklope. V prvem delu bomo opredelili ključne pojme v turistični panogi, kot so turizem, turistični proizvod, vrste turizma (in v okviru tega zdraviliški turizem) ter pokazali, kako k opravljanju 'storitev z nasmehom' poziva Turistična zveza Slovenije.

V drugem delu bomo natančno pojasnili, kako so definirane storitve, katere so njihove značilnosti in posebnosti v turizmu in pokazali na dejavnike, ki vplivajo na njihov nakup. Nadaljevali bomo z definiranjem pojmov iz marketinga: strategija, upravljanje, marketinški splet za storitve, storitveni marketing, interni marketing, marketinški odnosi in marketinška kultura.

V tretjem delu bomo najprej pogledali, kakšno vlogo igrajo čustva v zahodnih družbah, kakšna je sodobna konceptualizacija dela, kaj je emocionalno delo, kaj so pravila čustvovanja, opredelili bomo 'storitve z nasmehom', opozorili na posledice tovrstnega dela in pokazali, da tudi zaposleni v turističnih organizacijah opravljajo emocionalno delo.

Četrti sklop predstavlja analiza primera. Na dveh izbranih turističnih organizacijah – Termah Čatež in Termah Snovik – bomo z delno strukturiranim intervjujem preverjali naslednje teze: da se zaposleni v turističnih organizacijah srečujejo z zahtevo po emocionalnem delu; da je za dolgoročni uspeh turistične organizacije izrednega pomena profesionalno urejanje emocij zaposlenih; da zaposleni v turističnih organizacijah predstavljajo ključni element v storitvenem marketinškem spletu in izhodišče za vzpostavitev internega marketinga, ki vpliva na bolj kakovostno izvajanje turističnih storitev.

2 TURIZEM

2.1 Opredelitev turizma

»Izraz turizem izvira iz starofrancoskega korena 'tour', kar pomeni krožno gibanje, torej gibanje s povratkom v izhodišče« (Planina 1996, 41). Glavni dejavniki za začetek in razvoj turizma so: povečano število prebivalstva, večja stopnja urbanizacije in industrializacije ter vse večja potreba po rekreaciji, izboljšanje prometnih sredstev, večanje produktivnosti dela, rast osebnih dohodkov in razvoj turistične ponudbe (Planina 1996, 67-68).

Turizem zelo težko opredelimo, saj gre za relativno nov, sestavljen družbeni in ekonomski pojav ter gospodarsko dejavnost (Planina 1996, 22). Starejša definicija turizma, ki sta jo oblikovala Hunziker in Krapf, pravi: »Turizem je celota odnosov in pojavov, ki izvirajo iz potovanja in bivanja tujcev v nekem kraju, če to bivanje ne povzroči stalne naselitve in ni vezano s pridobitno dejavnostjo« (Bunc 1986, 18). Ta definicija je pomanjkljiva, saj med turiste ne prištevamo le tujcev, ampak tudi lastne državljanke. Zato bomo uporabili definicijo Svetovne turistične organizacije, ki je, kot pravi Mihaličeva (2003), najbolj znana in statistično tudi najbolj upoštevana: »Turizem so aktivnosti, ki so povezane s potovanjem in bivanjem oseb izven običajnega življenjskega okolja za ne več kot eno leto zaradi zabave, poslov in drugih motivov« (Mihalič 2003, 8).

Definiranje turizma samega je težavno tudi zaradi raznovrstnosti, saj obstaja več vrst turizma, ki ga ločujemo glede na različne kriterije. Mihalič (2003, 2-3) jih našteje kar nekaj. Od bolj znanega počitniškega, zdraviliškega, poletnega in kongresnega turizma do manj znanega alternativnega, množičnega, socialnega, delavskega, sindikalnega, individualnega, receptivnega, emotivnega, aktivnega oziroma pasivnega turizma. Bolj podrobno bomo vrste turizma opredelili v naslednjem poglavju.

Navajanje številnih definicij turizma različnih teoretikov ni smiselno, saj se te med seboj razlikujejo zaradi časa in prostora njihovega nastanka ter tudi zaradi ciljev definiranja. Planina (1996, 25-26) jih tako razdeli v tri skupine: definicije za uporabo v statistiki, kjer se pojem turista definira s konkretnimi nameni, definicije, ki poudarjajo ekonomske vzroke, posledice in značilnosti turizma ter definicije, ki poudarjajo neekonomske značilnosti turizma.

V Sloveniji ima turizem zelo bogato tradicijo. Začetki segajo v konec 19. stoletja, ko so bila ustanovljena prva društva, ki so se ukvarjala s 'prenočevanjem tujcev'. Mineva sto let, odkar je bil turizem prvič omenjen v 'vladnih dokumentih'. S svojo turistično ponudbo pa se je Slovenija pojavila že na prvi londonski turistični borzi leta 1906 kot ena najbolj mondenih evropskih turističnih destinacij. Ponudbo Bleda, Rogaške in Portoroža je bilo v tistih dneh moč zaslediti v kar šestih člankih v londonskem časopisju (Hribar 2009).

Za Slovenijo predstavlja turizem pomembno razvojno in poslovno priložnost. Glede na sedanjo stopnjo razvitosti in obstoječ razvojni potencial lahko slovenski turizem v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva in tako pomembno prispeva k doseganju razvojnih ciljev Slovenije, opredeljenih v Razvojnem načrtu Slovenskega turizma, kot so (RNUST 2007): konkurenčnost, rast BDP, rast zaposlenosti, dvig izobrazbene ravni turističnih delavcev, uveljavljanje načel trajnostnega razvoja, skladen regionalni razvoj, povečevanje kakovosti življenja in blaginje prebivalstva, krepitev kulturne identitete in povečevanje prepoznavnosti Slovenije v mednarodnem prostoru.

2.2 Turistični proizvod

Turistični proizvod je namenjen zadovoljevanju potreb turista, zato ga bomo opredelili skozi perspektivo turista (Burkat in Medlik v Mihalič 2003, 62): »Z vidika turista je turistični proizvod celotno doživetje od trenutka, ko zapusti kraj stalnega bivališča, do trenutka, ko se vrne vanj«. Z drugimi besedami, gre za skupek več različnih storitev.

Kotler (1998, 432-433) loči pet ravni proizvoda, ki jih lahko apliciramo na turistični proizvod. Prva raven je *jedro*, ki predstavlja *osnovno storitev*. Na primer gost v hotelu kupi počitek in spanje. Druga raven je *osnovni (generični) proizvod*, ki je temeljna različica proizvoda. Na primer hotel kot zgradba s sobami, ki jih je možno najeti. Tretja je *pričakovani proizvod*, ki ga sestavlja niz lastnosti in pogojev, ki jih kupci običajno pričakujejo pri nakupu. Na primer hotelski gostje pričakujejo: čisto posteljnino, milo, brisače, vodovodno napeljavo, telefon, omaro za obleke in primerno tišino. Takšne proizvode lahko ponudi večina hotelov, zato turisti na tej ravni odločanja po navadi nimajo posebnih preferenc. *Razširjeni proizvod* je četrta raven, ki vsebuje dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se ponudba določenega podjetja razlikuje od konkurentov. Hotel, na primer, lahko razširi svoj izdelek s tem, da vključi TV, šampon, sveže rože, hitro prijavo in odjavo iz hotela, odlično prehrano ter

postrežbo v sobi. Na peti ravni je *potencialni proizvod* z vsemi razširitvami in spremembami, ki bi jim bil proizvod lahko izpostavljen v prihodnosti. Kot primer Kotler (1998) poda hotele, ki imajo apartmaje, kjer gost lahko zasede nekaj sob in nadalje poudari, da je današnja konkurenca v razvitih družbah prisotna pravzaprav na ravni razširjenega proizvoda, v manj razvitih pa celo na ravni pričakovanega.

Zaposleni v določeni turistični organizaciji in njihov odnos do gostov tako na nek način oplemenitijo osnovno storitev in predstavljajo – glede na zgornjo klasifikacijo – četrto raven, na kateri se zaradi dodatne turistične storitve določena turistična organizacija loči od svoje konkurence.

2.3 Vrste turizma

Glede na to, da oblike turizma niso vselej čiste, ampak sestavljene, delitev na vrste turizma ni enostavna. Navedli bomo tiste vrste turizma, ki so pojmovno dovolj jasne (Planina 1996, 43-46):

1. Glede na izvor in stalno bivališče turistov ločimo: *domači* (subjekti so državljani tiste države, kjer delujejo kot turisti) in *meddržavni* (subjekti so državljani drugih držav in kot turisti prestopajo državno mejo v eni ali drugi smeri) turizem.
2. Glede na vpliv na devizno bilanco ločimo: *aktivni* (povzroča dotok plačilnih sredstev v državo) in *pasivni* (povzroča odtok plačilnih sredstev iz našega narodnega gospodarstva) turizem.
3. Glede na smer gibanja turistov ločimo: *receptivni* (pomeni sprejemanje turistov v turističnem kraju) in *emitivni* (pomeni odhajanje turistov iz stalnega bivališča) turizem.
4. Glede na število turistov in organizacijo ločimo: *posamični* (gre za individualne turiste, ki so neodvisni in lahko v vsakem trenutku sami določajo smer potovanja, čas bivanja ter njuno vsebino) in *skupinski* (gre za to, da je program potovanja in bivanja v podrobnostih vnaprej določen s strani organizatorja) turizem.
5. Glede na dolžino bivanja v enem kraju: *stacionarni* (prevladuje dolgotrajno bivanje v enem kraju) in *mobilni* turizem (doba bivanja je kratka, glavni element je potovanje).

Znotraj teh skupin ločujemo še med: *počitniškim* turizmom (vezanost na dolgotrajno bivanje v enem kraju in penzijske storitve), *prehodnim ali tranzitnim* turizmom (doba bivanja v istem

kraju običajno traja od nekaj ur do enega dne), *week-end* turizmom (turizem ob koncu tedna) in *izletnim* turizmom (omejenost na en dan brez prenočitve) (Planina 1996, 46).

Mihalič (2003, 4-8) zgornjim vrstam delitev doda še delitev glede na naslednje kriterije: sezono (*sezonski* in *izvensezonski* turizem), ekološko škodljivost (*masovni* in *nemasovni* turizem), letni čas (*poletni* in *zimski* turizem), starost (*otroški*, *mladinski* in *turizem »tretje dobe«*), motiv (*poslovni*, *počitniški*, *kongresni*, *študijski*, *verski*, *nakupovalni*, *kulturni*, *lovski*, *športni*) in vrsto prenočitvenega obrata (*hotelski* in *parahotelski*). Omeni pa tudi delitev po statistični metodologiji RS glede na turistične kraje: *zdraviliški*, *obmorski* in *gorski* turizem ter druge nove oblike turizma, kot so: *incentivni* ali *nagradni* turizem (nagrada podjetij za uspešnost svojim zaposlenim), *socialni turizem* (»cenejši« oddih tistih družbenih slojev, ki si komercialne turistične ponudbe ne morejo privoščiti) in *alternativni* turizem.

V svojem diplomskem delu bom podrobneje obravnavala zdraviliški turizem in t. i. wellness programe, ki jih v Sloveniji ne ponujajo le zdravilišča, ampak tudi nekateri sodobno zasnovani hoteli.

2.3.1 Zdraviliški turizem

»Zdraviliški turizem je skupek odnosov in pojavov v povezavi z bivanjem in potovanjem oseb v zdraviliški kraj in nazaj z namenom oddiha človeškega organizma. Podrobneje ga razdelimo na kurativni, rehabilitacijski in preventivni, lahko pa je sestavni del neke druge turistične ponudbe« (Kaspar in Fehrlin v Štefančič 2005).

Pogoje za zdraviliškoturistični kraj je določil Zakon o naravnih zdravilnih sredstvih in o naravnih zdraviliščih (Uradni list, SRS št. 36) leta 1964 in še vedno velja. Po tem zakonu se lahko kraj, v katerem so naravna zdravilna sredstva (naravna mineralna, termalna, radioaktivna in zdravilna voda, blato, pesek, plini in klima), ki jim je priznana lastnost naravnega zdravilnega sredstva, razglasi za zdraviliškoturistični kraj, če ima, kot navaja Zorko (1999, 116-117): primerno tehnično in higiensko urejene zdraviliške objekte; urejene komunalne naprave in naprave za komunalno in osebno higieno; potrjen urbanistični načrt; urejene prometne povezave ter primerne turistične in gostinske objekte.

Na tem mestu naj poudarimo, da pojem zdraviliškoturistični kraj ni enak pojmu naravno zdravilišče. Uradno potrjen status naravnega zdravilišča si organizacija pridobi, če: je bilo naravno sredstvo, ki se uporablja v zdravilišču, razglašeno za zdravilno, hkrati pa so mu bile določene indikacije in kontraindikacije; so v kraju zagotovljeni primerno urejeni prostori, ustrezna oprema in sredstva za pregledovanje, zdravljenje, nego, bivanje in oskrbo bolnikov; je zagotovljena primerna higienska ureditev in zadostno število zdravstvenega, strokovnega in drugega osebja (Zorko 1999, 117).

O bogati in pestri termalni kulturi na naših tleh pričajo izkopenine iz časov rimskega imperija, zapisani dokumenti o koriščenju termalnih voda, ki segajo v daljno leto 1147, ter raziskave o zdravilnih lastnostih naše slatine, ki je cenjena že več kot štiri stoletja. V Sloveniji ima trenutno status naravnega zdravilišča 15 zdravilišč, in sicer (Slovenska zdravilišča): Terme Čatež, Terme Dobrna, Terme Dolenjske Toplice, Zdravilišče Laško, Terme Lendava, Terme 3000 – Moravske Toplice, Terme Olimia, Terme & Wellness LifeClass Portorož, Terme Ptuj, Terme Radenci, Zdravilišče Rogaška, Talaso Strunjan – Terme Krka, Terme Šmarješke Toplice, Terme Topolšica in Terme Zreče.

V zadnjih letih posvečajo zdravilišča vedno večjo pozornost programom ohranjanja in krepitve zdravja. Prav tako poudarjajo zdrav način življenja, ki v slovenskih naravnih zdraviliščih temelji na večstoletni termalni tradiciji in izkušnjah na področju balneologije, klimatologije in talasoterapije. Izpostavljen je holistični pristop k obravnavi gostov, ki obuja nekatere morebiti že pozabljene oblike zdravilstva in upošteva izkušnje tradicionalnih medicin iz oddaljenih dežel (Slovenska zdravilišča).

Sodobni zdraviliškoturistični centri so postali tudi ena najbolj izstopajočih oblik turistične ponudbe Slovenije. Večjo usmerjenost v turistično ponudbo nakazuje tudi njihovo poimenovanje v 'terme', 'spa' oz. 'wellness centre'. Številne novosti v ponudbi odražajo njihovo dinamičnost in odprtost za prilagajanje spremembam v turističnem povpraševanju (Slovenska zdravilišča). Pomembno je opozoriti, da Turistična zveza Slovenije v svojem programu dela za leto 2008 pravzaprav sploh ne omenja več zdraviliškega turizma, ampak opredeljuje temeljni program dela za 'turizem dobrega počutja' (Program dela TZS 2008).

Na to, da je na področju turizma potrebno nenehno prepoznavati kulturne trende in spremembe, da lahko podjetja pravočasno ponudijo ustrezne nove storitve, s katerimi

zadovoljijo novonastale želje turistov, opozarja tudi Brezovec (2000, 33): »Tako so na primer hoteli, ki so v družbi zaznali povečano skrb za zdravo in lepo telo ter duševno sprostitev, uvedli svojo dopolnilno ponudbo, med katero spadajo tudi wellness programi.«

Wellness je »harmonično, stalno gibanje; je iskanje miru in notranje uravnoteženosti, je prehranjevanje za dobro počutje telesa, duše in duha; je uživanje pod budnimi očmi in mehкими rokami strokovnjakov za wellness« (Slovenska turistična organizacija).

Slovenska zdravilišča in wellness centri s sodobnimi bazenskimi in hotelskimi kompleksi poleg standardne ponudbe (solariji, savne, whirlpooli) ponujajo tudi raznovrstne masaže – od klasičnih ročnih masaž, limfnih drenaž, refleksnih masaž stopal do masaž, ki temeljijo na starodavnih spoznanjih vzhodnega sveta (shiatsu, reiki, ayurveda, sawadee, watsu, tui-na, scen tao, masaža z vročimi kamni). Zakladnico poti do dobrega počutja dopolnjujejo talasoterapija, aromaterapija, barvna terapija in različne obloge (fango, alge, zelišča), marsikje pa lahko gostje vadijo tudi jogo, meditacije in druge sprostitvene tehnike. Omenimo še antistresne in beauty programe, programe zdrave prehrane, doseganje in ohranjanje ustrezne telesne teže, obvladovanje celulita, posebne menedžerske programe in zdravstvene storitve. V večini zdravilišč in centrov so skladno z indikacijami posameznih zdravilnih dejavnikov na voljo zdravniki specialisti, ki pri svojem delu uporabljajo fizioterapevtske metode, elektro in kinezioterapijo, hipo in hiperbarično terapijo ter druge oblike zdravljenja (Slovenska turistična organizacija).

»Zdravilišča s ponudbo wellness storitev z vidika razvoja integralnih turističnih proizvodov predstavljajo enega najpomembnejših turističnih proizvodov slovenskega turizma« (RNUST 2007).

2.4 Turistična zveza Slovenije

Turistična zveza Slovenije je nacionalna turistična društvena (prostovoljna, interesna, neprofitna, nevladna in nestransarska) organizacija, ki je bila sprva ustanovljena leta 1905 kot Deželna zveza za pospeševanje tujskega prometa na Kranjskem. V zvezi, ki deluje kot ustanova civilne družbe v javnem interesu, je združenih: več kot 629 turističnih društev, 30 občinskih in območnih zvez ter drugih društvenih organizacij, 200 turističnih podmladkov in 85 turističnih informacijskih centrov. Zveza oblikuje svoj razvoj in načrtuje svoje delo na

temelju Zakona o društvih, statuta, strategije razvoja turizma in turistične zakonodaje. Sooblikuje turistične dejavnosti, ponudbo, razvojne cilje in aktivno turistično politiko države ter jih pomaga uresničevati (Turistična zveza Slovenije).

Turistična zveza redno prireja številne dogodke in aktivnosti, kot so: tiskovne konference, posvetovanja, turistične delavnice, festivali, ocenjevanja, okrogle mize, tribune, predavanja, seminarji in druge oblike izobraževanja. Prav tako sodeluje z Ministrstvom za gospodarstvo in drugimi ministrstvi, z Gospodarsko zbornico Slovenije in Obrtno zbornico Slovenije. Zastopana je v Svetu za turizem vlade Republike Slovenije, upravnem odboru Slovenske turistične organizacije in sodeluje z državnim zborom in državnim svetom (Turistična zveza Slovenije).

Pomembno je, da si Turistična zveza Slovenije prizadeva, da je v turističnem življenju države turistična društvena dejavnost navzoča skupaj z javnim in zasebnim sektorjem kot enakopravna sodelavka in sooblikovalka dogajanj v turizmu in zanj. Zato deluje in pomaga z novimi pobudami, dejavnostmi, vsebinami in projekti uveljavljati sporočilo slogana 'Turizem smo ljudje'. Tako prispeva k tržni učinkovitosti turizma, rasti narodnega dohodka, zaposlovanju, ozaveščanju prebivalstva in uveljavljanju Slovenije kot zelene oaze Evrope. (Turistična zveza Slovenije).

Vseh temeljnih in trajnih ciljev, ki jih Turistična zveza Slovenije opredeljuje na svoji spletni strani, ne bomo navajali. Z vidika teme diplomskega dela je pomembna opredelitev cilja, ki ga Zveza imenuje 'ustvarjanje prijaznosti in gostoljubnosti' in ki ga podrobno opredeli v knjižni zbirki Turistična misel 10: 'Gostoljubnost v turizmu' (Turistična zveza Slovenije). Iz omenjene zbirke lahko razberemo, da v turističnih organizacijah najdemo oblike emocionalnega dela, ki ga bomo v celoti definirali v četrtem poglavju.

2.4.1 Gostoljubnost v turizmu

V okviru Turistične zveze Slovenije se postopoma in dolgoročno uresničuje projekt Gostoljubnost v turizmu, ki je namenjen spodbujanju in usmerjanju gostoljubnosti v turizmu s strani vseh, ki sooblikujejo turistično ponudbo in s tem prijazno vzdušje. V tem podpoglavju bomo iz prej omenjene knjižne zbirke povzeli nekaj ključnih točk, na katere opozarja Zveza.

Gostoljubnost je stvar človekove življenjske kulture, ki močno vpliva na prijaznost in kakovost življenja nasploh. Brez gostoljubnosti ni dobre storitve, saj je to njen pomemben, morda celo bistven del. Kakovostna storitev v turizmu je povezana z razumevanjem gostovih potreb, želja in pričakovanj. S sektorjem turizma se tako tesno povezujejo ljudje, zaposleni v storitvenih dejavnostih, na katere se gost obrne po pomoč. Zveza izpostavi: »Turizem smo resnično ljudje, kajti le vsi skupaj lahko zgradimo pri obiskovalcih vtis, da je Slovenija gostoljubna in prijetna dežela« (Turistična zveza Slovenije).

Turistična zveza išče načine, kako naj Slovenija postane bolj prepoznavna, in med drugimi pomembnimi stvarmi, ki jih lahko zaposleni v turizmu storijo za boljšo prepoznavnost, izpostavi naslednje: »vdahniti nasmeh na usta vsakega Slovenca, ki pride v stik z gostom, turistom, popotnikom. Odnos ljudi, ki jih bo gost na poti do hotela, v hotelu in na povratku domov srečal, bo odločilno vplival na njegovo odločitev, ali se bo še vrnil v ta kraj preživljanja svojega prostega časa ali bo raje pozabil na to. Slovenski hoteli lahko ponudijo svojevrsten način gostoljubnosti. Gostoljubnost bi tako morala postati prepoznavni simbol turistom prijazne Slovenije. Programi dela, ki jih sestavljajo in izvajajo različne (tudi turistične) organizacije, pa bi morali v še večji meri kot zdaj upoštevati način obnašanja in pristopa lastnih delavcev do turistov.

Na kratko bomo povzeli nekaj aktivnosti, ki jih spodbuja Turistična zveza Slovenije pri uresničevanju projekta gostoljubnosti v turizmu (Turistična zveza Slovenije):

- turistična društva in zveze bodo izjemno pozornost posvečale spodbujanju ljudi, da povsod in v vsakem trenutku ustvarjajo prijazno in gostoljubno vzdušje;
- delavci, zaposleni v hotelih, agencijah, zdraviliščih, gostilnah in drugih turističnih organizacijah se bodo strokovno izpopolnjevali tudi za praktično vzpostavljanje gostoljubnih odnosov do turistov;
- pri promociji in trženju slovenske turistične ponudbe je treba posredovati tudi spoznanja in izkušnje, ki postavljajo gostoljubnost kot sestavni del turistične zavesti in ponudbe;
- v javnosti je treba promovirati ugotovitve in spoznanja večine gostov, da je Slovenija dežela prijaznih, razgledanih, družabnih in gostoljubnih ljudi;
- v vsakem turističnem kraju je treba spodbujati gostoljuben in prijazen odnos na vseh mejnih prehodih, na letališčih, železniških in avtobusnih postajah, v trgovinah, bankah, poštah, zdravstvenih domovih, različnih uradih, zavarovalnicah, cestninskih postajah,

bencinskih servisih, pri obrtnikih, v gostilnah, skratka povsod, kjer se turist poslužuje različnih storitev.

Na koncu Turistična zveza opozori tudi na konkurenčno prednost, ki jo prinaša gostoljubnost v turizmu in našteje ideje, ki vodijo do odlično opravljene storitve. Te so del emocionalnega dela, zato jih bomo izpostavili v četrtem poglavju.

Za kupce oziroma goste v turizmu je tako pomembna kakovost in odličnost storitev, za kar poskrbijo ustrezno usposobljeni turistični delavci. Za slednje pa je pomembno, da svoje potrebe zadovoljujejo prek procesov menjave v okviru internega marketinga, zato si bomo v naslednjem sklopu poglavij in podpoglavij pogledali ključne prvine marketinga ter pokazali na pomembnost slednjega pri oblikovanju in udejanjanju turistične ponudbe. Ne nazadnje je za doseganje dobrih poslovnih rezultatov pri izvajanju storitev - kot opozarja Devetak (2000, 35) - potrebno »dobro sodelovanje, povezanost in timsko delo med izvajalci storitev in strokovnjaki v marketinškem sektorju«.

3 MARKETING

»Smisel marketinga je poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu bosta izdelek ali storitev popolnoma ustrezala in se sama prodala« (Drucker v Jančič 1999, 132).

3.1 Opredelitev marketinga

Bistvo marketinškega koncepta je, da »preveva pravzaprav vse družbene odnose in ne zgolj odnosov proizvajalec - kupec« (Jančič 1990, 17). Gre za »proces, prek katerega se ekonomija resnično integrira v družbo, da bi zadovoljevala človekove potrebe« (Drucker v Jančič 1990, 27). Izhodišče, kot pravi Jančič (1990, 27), tako postane »problematika menjave, ki narekuje, kaj bo podjetje proizvajalo, da bo lahko zadovoljilo zahteve potrošnikov in ustvarjalo ustrezen profit« in nadalje opozori na tri najpomembnejše karakteristike marketinške usmeritve po Murphyju in Enisu, in sicer: orientacija k potrošniku (razvijanje takih storitev, ki zadovoljujejo želje in potrebe potrošnikov), koordiniran pristop (uskladitev elementov marketinškega spleta in povezovanje posameznih poslovnih funkcij) in uspeh organizacije.

Teoretik Philip Kotler je v sedemdesetih letih 20. stoletja definiral marketing kot »družbeni in upravljavski proces, s katerim posamezniki in skupine dosežajo, kar želijo in potrebujejo z ustvarjanjem in menjavo izdelkov in vrednosti z drugimi« (Kotler v Jančič 1990, 32). Tako je postavil definicijo, ki v sebi združuje tako filozofijo kot poslovno prakso.

Preden bomo definirali storitveni marketing, si pogledjmo, kako opredeljujemo storitve in kakšne so nekatere njihove posebnosti. Slednje se pomembno razlikujejo od izdelkov, čeprav dejansko oboji predstavljajo dobrine, s katerimi potrošniki zadovoljujemo svoje potrebe.

3.2 Storitve in njihova kakovost

Storitve lahko opredelimo kot »dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli« (Kotler 1998, 464).

V sedemdesetih letih 20. stoletja je v strukturi industrije začela prevladovati storitvena naravnost, ki je nosilka prehoda v poindustrijsko družbo (Jančič 1999, 59). Izreden porast storitvenih dejavnosti (Kotler 1998, 464) je tako pripeljal tudi do povečanja zanimanja za

trženje storitev. Za storitve je značilna delitev na posamezne sektorje. Kotler (1998) ločuje med državnim, zasebnim neprofitnim in poslovnim sektorjem. Jančič (1999, 59) storitve po drugi strani deli na storitve neprofitnih (bolnice, šole, cerkve, policija, sodišča, itd.) oziroma profitnih organizacij (letalske družbe, odvetniške pisarne, svetovalna podjetja, trgovske in turistične organizacije).

Za storitve so značilne štiri lastnosti, ki jih je pomembno upoštevati pri trženju: *neopredmetenost*, *neločljivost*, *spremenljivost* in *minljivost*. Prva predstavlja neotipljivost, saj storitev pred nakupom ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati. Prav zato kupci po eni strani iščejo potrditve o kakovosti na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov, cene. Pa drugi strani pa si ponudnik prizadeva dodati fizične dokaze in podobo svojim abstraktnim ponudbam. Druga pomembna lastnost – neločljivost se navezuje na to, da se storitve praviloma ustvarijo, ponudijo in porabijo istočasno. Tukaj je še posebej pomembno opozoriti na interakcijo med stranko in ponudnikom storitve ter pomembnost obeh akterjev na izid posredovane storitve (Kotler 1998, 466-468).

Tretja lastnost opozarja na to, da se storitve hitro spreminjajo, saj so odvisne od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj. Visoke stopnje spremenljivosti se zavedajo tudi stranke same in prav zato se pred odločitvijo za določenega ponudnika storitve prej posvetujejo z drugimi. Po drugi strani pa imajo ponudniki storitev na voljo kar nekaj ukrepov, s katerimi nadzorujejo kakovost storitev in zagotavljajo njihovo odličnost. Eden najpomembnejših je naložba v izbor dobrih kadrov in njihovo usposabljanje, sledita še poenotenje poteka storitev v organizaciji in spremljanje zadovoljstva porabnikov (Kotler 1998, 468).

»Ustvarjalci storitev lahko na dolgi rok preživijo le, če nenehno izboljšujejo kakovost svojih storitev, saj so odlične storitve tesno povezane z zadovoljstvom kupcev, poslovno uspešnostjo in dobičkom kot osnovnim poslanstvom podjetja« (Šadl 2002b, 56).

»Zavedajoč se pomena kakovosti kot konkurenčne prednosti, se menedžment v podjetjih usmerja k implementaciji celovitega obvladovanja kakovosti oz. sistema obvladovanja popolne kakovosti (total quality management – TQM) kot enemu od načinov restrukturiranja organizacij, ki se osredinja na stranke« (Taylor v Šadl 2002b, 56).

Cilj celovitega obvladovanja kakovosti je izboljšanje dveh vrsti kakovosti storitve (Šadl 2002b, 56): *trdo ali tehnično kakovost* (vidiki, ki jih je mogoče meriti s strani potrošnika, npr. čakalni čas, operativno znanje) in *mehko ali funkcionalno kakovost* (vedenje in pojavnost storitvenih delavcev v neposredni interakciji s stranko, ki vključuje emocionalno delo, ki ga bomo podrobneje definirali v enem od naslednjih poglavij).

Parasuraman, Zeithaml in Berry so na podlagi raziskav opredelili pet dejavnikov kakovosti storitev in jih razvrstili po njihovi pomembnosti, kot so jih vrednotili porabniki. To so (Kotler 1998, 476): *zanesljivost*, ki predstavlja sposobnost opraviti obljubljeni storitev zanesljivo in natančno; *odzivnost* oziroma pripravljenost pomagati strankam in hitro posredovanje storitve; *občutek zaupanja*, kjer gre za znanje, vljudnost zaposlenih in za sposobnost ustvarjanja občutka varnosti; *skrb in usmeritev pozornosti k posamezniku* ter privlačen *videz fizičnega okolja*, opreme, zaposlenih in komunikacijskega gradiva.

»V zaostrenih pogojih konkurence se mora torej podjetje potruditi, da ponudi višji nivo kakovosti kot njegova konkurenca, kar za delavce pogosto pomeni več emocionalnega dela« (Šadl 2002b, 57).

3.2.1 Storitve v turizmu

Poleg zgoraj omenjenih splošnih štirih značilnosti storitev imajo storitve v turizmu tudi nekaj svojih posebnosti, in sicer (Brezovec 2000, 45-46): *začasno lastništvo*, *usmerjenost k ponudbi namesto k porabnikom* (osredotočanje na promocijo danih turističnih destinacij), *razpršen nadzor nad (pogosto sestavljeno) storitvijo* (sodelovanje različnih ponudnikov), *širina doživetja* (celostna izkušnja turista se začne s pripravami povprečno šest tednov pred nakupom in traja s spomini vsaj še šest tednov po nakupu), porabnikova *relativno visoka stopnja tveganja deleža svojih prihodkov* (nezmožnost preizkušnje določene turistične storitve pred nakupom), *stanje in fantazije kot sestavni del storitve* (nejasni in iracionalni motivi ob nakupu) in *odvisnost od okolja*.

Pomembno je tudi izpostaviti, da turistično storitev vedno sooblikujejo ljudje. Na njeno uspešnost vplivata tako osebnost turista kot tudi osebnost izvajalca turističnih storitev (Brezovec 2000: 37).

Še nekaj je značilnosti, ki so lastne turističnemu proizvodu, ne pa tudi vsem storitvam. Te so (Mihalič 2003, 49-51): neenakomerno povpraševanje, medsebojna odvisnost delnih turističnih proizvodov (komplementarnost) in velik delež fiksnih stroškov v celotnih stroških. Pri prvi značilnosti gre za to, da je za povpraševanje po turističnih proizvodih značilno občutno nihanje, na primer visoka zasedenost določenih hotelov med tednom zaradi velike količine poslovnih gostov ali pa nizka zasedenost sezonskih hotelov izven sezone. Druga značilnost obsega dva vidika. Prvi je ta, da je ponudba enega turističnega proizvajalca v komplementarnem razmerju do ponudbe ostalih turističnih proizvajalcev, na primer prilagojen vozni red letal ponudbi hotelom v neki destinaciji, ki se prodajajo od sobote do sobote. Drugi vidik poudarja komplementarno razmerje do neproizvedene turistične ponudbe. Gre za to, da proizvedene hotelske storitve ne morejo obstajati brez ugodnih klimatskih razmer in obratno. Tretja značilnost turističnega proizvoda – velik delež fiksnih stroškov – opozarja na visoke stroške, ki so vezani na pridobitev zemljišča na privlačni lokaciji in delovno silo.

3.2.2 Psihološki dejavniki pri nakupu turističnih storitev

Človekove potrebe so gonilo motivov pri nakupu turističnih storitev. Bolj, kot so zadovoljene primarne (lakota, žeja, spanje), bolj se oglašajo sekundarne (zabava, kultura, rekreacija). Ko določeno potrebo zadovoljimo, ta neha biti 'motivator' naših akcij, zato se preusmerimo k zadovoljevanju naslednje potrebe, pri čemer se držimo določene hierarhije in prioritet. Turista pri vsakem nakupu vodijo razumski in čustveni motivi ali celo več motivov hkrati. Kakorkoli - kljub številnim izkušnjam pri preučevanju turističnih motivov teh še vedno ni lahko prepoznati. Med drugim turisti ne ostajajo zvesti svojim motivom, temveč jih tudi spreminjajo glede na priložnost, motivi sami pa si marsikdaj celo nasprotujejo. Vzroki za slednje so v kompleksnosti človekove narave in družbenega pojava turizma (Brezovec 2000, 37-39).

Ko je turist s pomočjo določene potrebe motiviran k akciji, je njegovo ravnanje odvisno od tega, kako dojema situacijo. Govorimo o različnih percepcijah turističnih storitev, ker (Brezovec 2000, 39-41): so turisti izpostavljeni različnim dražljajem iz okolja; turisti različno interpretirajo sprejete dražljaje; si turisti zapomnijo različne dražljaje iz okolja. Dva turista se lahko na enak dražljaj odzoveta različno, ker imata različna prepričanja. Slednje je lahko posledica dejanske izkušnje ali zaupanja v določeno tržno znamko. In ker se ljudje vedejo po svojih prepričanjih, je v turističnem marketingu nujno prepoznavati in razumeti prepričanja turistov.

3.3 Marketinška strategija in marketinško upravljanje storitev

Storitvena podjetja, ki so dobro vodena, imajo nekatere skupne lastnosti (Kotler 1998, 476-477): koncept strategije, predanost kakovosti, visoke standarde, sisteme za spremljanje uspešnosti storitev in za odgovarjanja na pritožbe porabnikov ter zadovoljne zaposlene.

Poudariti moramo, da v turizmu ne gre za posebno vrsto marketinga, ampak ta temelji le na posebnih izhodiščih. Marketinško upravljanje turističnih storitev mora izhajati iz narave in posebnosti turističnih storitev, ki smo jih navedli v prejšnjem poglavju (Brezovec 2000, 47).

Marketing v turizmu tako vključuje naslednje funkcije in aktivnosti, ki omogočajo ustvarjati turistične dobrine in storitve z namenom zadovoljevanja turističnih motivov in potreb (Bunc 1986, 32-33): informacijsko funkcijo in aktivnost, ki vključuje raziskavo in analizo trga; strategijo in taktiko turistične ponudbe in povpraševanja; načrtovanje turističnega razvoja; razvijanje in oblikovanje integralnega in delnega turističnega proizvoda; nabavo proizvodnih virov; neposredno in posredno tržno komuniciranje; distribucijo turističnih proizvodov; oblikovanje ciljev in marketinškega spleta; izbiro in organizacijo finančnih virov ter politiko tržnega nastopanja in obstoja na iniciativnem turističnem trgu.

Marketinška strategija se oblikuje v procesu marketinškega načrtovanja in izraža načrt aktivnosti za doseganje poslovnih ciljev. Izhodišče za oblikovanje je analiza strukture trga in njegovega obnašanja ter raziskovanje tržnih možnosti (definiranje ciljnih trgov). Sledi konkurenčno pozicioniranje, ki pomeni določitev relativnega položaja opazovanega podjetja v primerjavi s konkurenti, sprejemanje odločitev o marketinškem spletu in odločanje o izdatkih. (Sfiligoj 1999, 18). Sodobno strateško razmišljanje v podjetje prinaša nujno po doseganju in ohranjanju prednosti pred konkurenti. Podjetje tako išče načine, kako potrošniku ponuditi večjo vrednost v menjavi, kot to počne konkurenca, ter kako razviti specifične kompetence, ki bodo predstavljale konkurenčno prednost (Jančič 1990, 62).

Podjetje oziroma organizacija se mora zavedati, da vir konkurenčne prednosti lahko predstavljajo zaposleni s svojimi izjemnimi kompetencami, kot so (Jančič 1990, 63): specializirano znanje o potrebah segmentov potrošnikov, nagnjenost k storitvam potrošnikom, obvladovanje oblikovanja, sposobnost uporabe novih znanj, povezava s trgom, sposobnost za

uporabo pravih tehnologij, sposobnost systemskega načrtovanja ter hitro in fleksibilno reagiranje. Te predstavljajo superiorne sposobnosti zaposlenih, po katerih se ločijo od zaposlenih v drugih podjetjih.

Seveda ne smemo pozabiti tudi na druge superiorne vire, ki so bolj otipljive narave in ki pripomorejo k oblikovanju konkurenčne prednosti; to so: razvejana distribucija, finančna moč in dostop do kapitala, povezanost s sorodnimi področji dela, proizvodne zmogljivosti, dostop do surovin, boljša lokacija, močna blagovna znamka (Jančič 1990, 64). V tem diplomskem delu želimo poudariti pomembnost prve vrste konkurenčne prednosti, ki jo z odličnim opravljanjem svojega dela predstavljajo zaposleni v turizmu.

Pojav strateškega upravljanja je v poslovno prakso prinesel nove oblike vodenja in upravljanja. Lastni zaposleni postajajo najpomembnejši vir podjetja in ključni dejavnik pri zahtevi po uresničevanju strateških izhodišč, prav tako pa se kaže velika skrb za kakovost z obsežnimi programi treningov zaposlenih (Jančič 1990, 60-61).

Bistvo uspešnega marketinškega upravljanja storitev je v tem, da najprej doumemo, kakšen »izdelek« je pravzaprav storitev. Gronroos (v Jančič 1999, 60) storitev deli na tri sestavne dele, in sicer: jedro storitve (razlog, zaradi katerega neko podjetje sploh nastopa na trgu), nujna storitev (osnovni pogoji za delovanje storitve) in dodatna storitev, ki je potrebna za upravljanje na konkurenčnem trgu in ki naredi jedrno in nujno storitev drugačno in privlačno za potrošnike. Tako razumljena storitev ima kar nekaj oprijemljivih točk, pomembnih za marketinško upravljanje, saj je zaznana kot storitveni izdelek s konkretnimi lastnostmi.

Storitveni izdelek je le eden od sedmih delov marketinškega spleta storitev, ki vstopajo v menjalni proces. Poglejmo si omenjeni splet v celoti.

3.4 Marketinški splet in storitveni marketing

Marketinški splet je ena izmed ključnih koncepcij v sodobni marketinški teoriji in ga po Kotlerju (Sfiligoj 1999, 18) sestavlja kombinacija marketinških spremenljivk, ki jih podjetje nadzira, uporablja in povezuje tako, da dosega želeno raven prodaje na svojem ciljnim trgu. McCarthyjevim štirim sestavinam marketinškega spleta, to so izdelku (storitvi), ceni, kraju menjave in promociji, Booms in Bitner (Jančič 1990, 93-94) dodata tri nove elemente, ki

dajejo upravljavcu storitev, skupaj s tradicionalnim 4P konceptom, zadovoljivo vodilo, in sicer: ljudi, fizične dokaze in procesiranje. Poglejmo si jih bolj podrobno.

Storitvene organizacije imajo življenjski interes za popolno vključenost delavcev v delovni proces in organizacijo, zato je koncept človeškega dejavnika v storitvenem marketingu eden izmed izhodiščnih pogojev za nastanek koncepta internega marketinga skozi t. i. interno menjavo. En vidik človeškega dejavnika v storitvenem marketingu so zaposleni. Ti s svojo osebnostjo predstavljajo del storitvenega izdelka in ga hkrati proizvajajo in ponujajo. Storitveni marketing se tako zanima za izbiro, kadrovanje ljudi, njihovo usposabljanje, motivacijo in nadzor nad njihovim delom, saj ljudje postajajo ključ uspeha storitvene organizacije. Drug vidik človeškega dejavnika je vloga kupcev, njihova percepcija kakovosti in cene ter njihov vpliv na druge kupce (Jančič 1990, 94).

Nedvomno lahko trdimo, da je človeški dejavnik povezan z naslednjim elementom – procesiranjem in pomembnostjo izvedbe storitve. V storitveni industriji moramo biti pozorni na (Jančič 1990, 95): celoten sistem delovanja, uporabljene postopke, mehanizacijo storitve, diskreten pristop zaposlenih, kupčevo vpletenost v proces priprave storitve, tok informacij, rezervacije in čakalne sisteme ter na zmogljivosti storitev. Končni rezultat in uspeh storitve je v veliki meri odvisen od strokovno usposobljenih kadrov. Zlasti tisti, ki v storitveni organizaciji komunicirajo s porabniki, morajo dobro obvladati (Devetak 2000: 34): »tehniko poslovnega komuniciranja, kulturo in etiko; seveda pa morajo v prvi vrsti poznati značilnosti storitev, ki jih izvajajo, ponujajo ali posredujejo«. Na podlagi pogostosti komuniciranja s porabniki in ravni, do katere so vključeni v marketinške aktivnosti, delimo zaposlene osebe v storitveni organizaciji na naslednje skupine (Potočnik 2000, 150):

- kontaktno osebje (zaposleni, ki pogosto komunicirajo s porabniki);
- pomožno osebje (delavci v recepcijski službi, usmerjevalci strank);
- vplivneži (zaposleni, ki nimajo pogostega stika s strankami, razvijalci novih storitev, tržni raziskovalci, organizatorji storitvenega procesa);
- drugi zaposleni, ki izvajajo določene podporne funkcije in ne komunicirajo s porabniki (npr. zaposleni v računovodstvu).

Tretji element predstavljajo fizični dokazi, ki sooblikujejo mnenje o storitvi in pomenijo vrsto dodane vrednosti na osnovno uporabno vrednost, ki jo potrošnik zahteva od ponudnika storitve. Fizičnih dokazov je več vrst, gre za: okolico (kraj, kjer storitvena organizacija vodi

svoje procese menjave s kupci), zunanje dejavnike objektov (arhitekturo, oblikovanje, prometne pogoje, itd.), zunanja obeležja izdelkov (npr. embalažo) in tipe izdelkov, ki omogočajo osnovno storitev (npr. vrsta avtomobilov v rent-a-car službi) (Jančič 1990, 95).

Sam marketinški splet za storitve nas pripelje do bistva diplomskega dela. Gre namreč za vlogo človeškega dejavnika, ki ga lahko označimo za najpomembnejši del. Berry in Parasuraman (1991, 171) pravita, da je določena storitvena organizacija dobra toliko, kolikor so dobri njeni zaposleni. Pri storitvi gre namreč za izvedbo, ki je ni moč ločiti od zaposlenih. In če že slednji ne zadovoljijo potrošnikovih pričakovanj, potem jih zagotovo ne bo storitev sama. Tako investiranje v zaposlene, da kvalitetno izvedejo storitev, pomeni investiranje v kvaliteto storitev samih. S tem se strinja tudi Brezovec (2000, 128): »Ko opredeljujemo vlogo kakovosti storitev v turističnem marketingu, lahko trdimo, da turistična podjetja z marketinškim spletom sicer omogočajo menjavo, vendar pa šele s kakovostno izvedenimi storitvami vplivajo na zadovoljstvo turistov in 'dobro ime' podjetja.«

»Neposredno srečanje med izvajalci in prejemniki storitev je bistveno za proizvodni proces storitve in najpomembnejši del njene kakovosti« (Šadl 2002b, 56). Temeljna sestavina kakovosti storitev sta torej način, na katerega je storitev opravljena, in storitveni delavci. »Storitveni delavec, ki prihaja v neposreden stik s potrošniki, s svojim pristopom, (emocionalnim) vedenjem in pojavnostjo predstavlja 'svoje' podjetje/organizacijo zunanjim javnostim, uteleša imidž, ki ga želi projicirati organizacija, je njen glasnik« (Šadl 2002b, 56).

Potočnik (2000, 216) poudarja, da bodo morala storitvena podjetja spremljati razvoj storitvenega sektorja ter se temu primerno prilagajati in odzivati tudi z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih na vseh ravneh, zlasti izvajalcev storitev in kontaktnega osebja.

Ljudje so tisti, ki imajo pri izvajanju najrazličnejših storitev izredno pomembno vlogo (Devetak 2000, 33-34). Pri izvajanju zelo zahtevnih storitev morajo biti izvajalci strokovno usposobljeni in poznati vse značilnosti določene storitve. Po naravi naj bi bili taki ljudje ustvarjalni in naj bi hkrati obvladali večino komuniciranja z ljudmi, to je s kupci oziroma potrošniki. Tudi videz in urejenost izvajalcev storitev (obleka, pričeska, obutev, nasmeh, mimika, vonj, hoja, ustrezne geste) igrajo pomembno vlogo. Zlasti podjetja, ki opravljajo storitve v industrijsko razvitem svetu, morajo imeti izredno usposobljene strokovne kadre. To velja tudi za izvajanje storitev na domačem trgu za tujce (turizem), zato je priporočljivo, da

podjetja vlagajo dovolj pozornosti in sredstev v sprotno in dopolnilno izobraževanje storitvenih delavcev in strokovnjakov. Še posebej pa Devetak opozori (2000, 34), da je potrebno pri oblikovanju marketinškega spleta in izvajanju storitev »upoštevati dobro sodelovanje med vsemi udeleženci pri izvajanju storitev, to je na strani izvajalcev in porabnikov«.

Tudi Jančič (1999, 60) izpostavlja ključno spoznanje o vlogi človeškega dejavnika pri storitvenem spletu. Ljudje, kamor sodijo tako uporabniki kot ponudniki storitev, so namreč najpomembnejši del storitvenega marketinškega spleta. Njegova kakovost se namreč ocenjuje skozi t. i. 'trenutke resnice', soočenja med ponudniki in kupci. Ti 'trenutki resnice' so številni bolj ali manj ključni stiki med kupci storitev in ponudniki le-teh in se v storitvenih organizacijah dogajajo na različnih ravneh, vsi pa ponazarjajo, kako zaposleni v storitveni industriji skupaj s kupci soustvarjajo storitev. Kot rezultat spoznanj storitvenega marketinga in proučevanj na področju 'celovite kakovosti', ki so govorila o pomenu vloge človeka v organizaciji, je nastal interni marketing.

3.5 Človeški dejavnik in interni marketing

Uspeh turizma, ne glede na obliko organizacije ali velikost, oblikujejo v veliki meri tudi zaposleni. Odkritje njihovih interesov, zadovoljstva in pridobljene povratne informacije pomenijo zaupanje. Če zaposleni – notranja javnost ne zaupa vodstvu, zakaj bi mu verjela zunanja javnost – potrošniki, novinarji, turistični strokovnjaki, mnenjski voditelji?! Zadovoljstvo zaposlenih mora zato postati kategorija enakovredna zadovoljstvu potrošnikov – turistov, zadovoljstvu vlagateljev in del vizije razvoja in uspeha (Tomaž 2009, 41).

Interni marketing se je sprva osredinjal na probleme usposabljanja zaposlenih in njihove organizacijske kulture na področju storitvenih dejavnosti, v zadnjem času pa postaja tudi nepogrešljiva sestavina vsakršnega strateškega razmišljanja, tako v marketingu kot tudi v menedžmentu. Organizacija, ki hoče stalno izboljševati kakovost, mora upravljati s svojimi zunanjimi in notranjimi potrošniki – svojimi zaposlenimi. Podjetje mora tako najprej vzpostaviti splet notranjih menjav med zaposlenimi in menjav med oddelki. Na ta način ob primernih oblikah notranjega komuniciranja doseže, da celotno podjetje deluje in razmišlja

marketinško, da se izboljša kakovost, da se znižajo stroški in da zavladajo dobri medsebojni odnosi (Jančič 1999, 61-62).

Na trg delovne sile prihajajo novi motivacijski momenti, ki se dotikajo smiselnosti dela, občutkov koristnosti posameznika, možnosti osebnega razvoja in pripadnosti skupini. Delavci iščejo identifikacijo s poslanstvom organizacije in želijo postati dejavni del njene prihodnosti. Koncept internega marketinga je v načelu zrcalna podoba eksternega (storitvenega) marketinga, saj zaposleni izbirajo med najboljšimi ponudbami zaposlovalcev in tako predstavljajo notranje potrošnike z določenimi potrebami, željami in zahtevami. Človeške vire menjajo za splet nagrad organizacije (Jančič 1999, 62).

Vsekakor nam poglobljeno razmišljanje o internem marketingu razkrije tudi strateške implikacije, kot so (Jančič 1990, 132): motiviranje zaposlenih v smeri doseganja skupnih organizacijskih ciljev, graditev kulture, ki je usmerjena k potrošniku in pridobivanje novih kadrov, ki so potrebni za uspešno uresničevanje strateških usmeritev podjetja.

Podrobneje si oglejmo naravo izdelka, ki v tem primeru predstavlja predmet menjave. Generični izdelek (storitev) je delovno mesto in ima skupek lastnosti, ki ga sestavlja sedem elementov internega storitvenega marketinškega spleta (Jančič 1990, 137): ustrezno delovno mesto in imidž podjetja, ustrezna plača in dodatne ugodnosti, bližina kraja zaposlitve, ustrezni sodelavci in predpostavljeni, ustrezne delovne razmere, možnost osebnega razvoja in napredovanja ter ustrezno interno komuniciranje. Podjetje, ki hoče dosegati odličnost, mora upravljati z vsemi sedmimi elementi, ki so konsistentno oblikovani okrog središčnega akterja – notranjega »potrošnika«.

Prav tako pa bo podjetje prispevalo k doseganju dobrih rezultatov z graditvijo pripadnosti skupnim organizacijskim smotrom. Ouchi pravi (v Jančič 1990: 108-109), da so vključeni delavci prvi pogoj večje produktivnosti in nadalje opozarja na: pomembnost zaupanja med delavci in delodajalci, subtilnost, ki se kaže v kompleksnosti odnosov med ljudmi in v pravi izbiri sodelavcev ter intimnost, ki se kaže v občutku za sočloveka, skrbi zanj in podpora tudi zunaj delovnega časa.

Organizacija in zaposleni morajo med seboj vzpostaviti marketinški odnos, ki sloni na temeljnih premisah ekvivalentne menjave. Le na ta način lahko pričakuje visoko stopnjo

pripadnosti zaposlenih, ki je danes temeljni pogoj za uspešno in učinkovito poslovanje vsake organizacije (Jančič 1999, 64).

»Vse se začne že v podjetjem samem. Kaj podjetje stori za svoje zaposlene, kako jim omogoča, da se počutijo varne, ljubljene, zaželeno, priznane? Vsak menedžer bi se namreč moral zavedati, da je blagovna znamka močna toliko, kolikor je močan njen najšibkejši člen,« trdi Bedbury (v Hren 2009, 54) in nadaljuje: »Vsak zaposleni bi moral biti ponosen na blagovno znamko, ki jo soustvarja, se zavedati njenih potencialov in vrednot, ki jih zagovarja. Na tak način postane vsak zaposleni ambasador blagovne znamke in njen najzvestejši privrženec«.

3.6 Marketinški odnosi

Sodobna storitvena podjetja iščejo svojo prednost na trgu z vzpostavljanjem odnosov s porabniki, ki so zgrajeni na zaupanju in kakovosti in ki jih novejša marketinška literatura imenuje marketinški odnosi (Brezovec 2000, 134). Danes je moč v rokah potrošnika (Jančič 1999, 130) in pogoji menjave temeljijo predvsem na vrednosti in ne toliko na ceni, zato je treba narediti korak naprej v smeri sodelovanja s potrošniki. Težiti je potrebno k menjavam, ki temeljijo na soodvisnosti in zaupanju, ki nastaneta skozi daljše časovno obdobje.

Leta 1983 je Berry (v Jančič 1999, 131) definiral marketinške odnose v kontekstu storitvenega marketinga kot »privabljanje, vzdrževanje in – v večstoritvenih organizacijah – spodbujanje odnosov s potrošniki.« Grönroos (v Jančič 1999, 31) je šel pri razlagi še dlje: »Marketing mora vzpostaviti, vzdrževati in pospeševati povezave s potrošniki in drugimi udeleženci na profitabilen način, tako da vsi udeleženci dosežejo svoje cilje. Ti se dosežejo z medsebojnimi menjavami in izpolnjevanjem obljub.«

Jančič (1999, 133) pravi: »Filozofija marketinških odnosov je izražena skozi prepričanje, da je v vsakokratnem odnosu moč doseči zadovoljstvo le ob hkratnem doseganju zadovoljstva partnerja v menjavi. Postopek je posledica empatičnega vživetja v potrebe drugega, upoštevanje njegove enakovrednosti, medsebojnega zaupanja in prilagajanja ter seveda izpolnjevanja obljub.«

Z vstopanjem v marketinške odnose, ki temeljijo na zaupanju, pa udeleženci »reducirajo negotovost in ranljivost« (Berry v Jančič 1999, 135).

Doboviškova (2007) opozarja, da je v prvi vrsti pomembno, da vsi zaposleni, še zlasti tisti, ki imajo neposreden stik s kupci, natančno razumejo, kako lahko s svojim vedenjem vplivajo na odločitve kupcev. Če ima podjetje povprečno usposobljene in motivirane prodajalce, lahko s kupcem ustvarijo samo povprečno kakovosten odnos.

Z marketinškimi odnosi tako pridemo do pripadnih kupcev, ki za določeno organizacijo niso pomembni le zaradi 'perpetuiranja stalnih menjav', ki ji omogočajo dolgoročno preživetje, ampak tudi zato, da vzpostavljajo ugled organizacije v okviru številnih relevantnih javnosti (Jančič 1999, 137).

Že prej omenjeni 'trenutki resnice', katerih pomembnost poudarja tudi Bitner (v Brezovec 2000, 136), ko pravi, da »na lojalnost hotelskih gostov odločilno vpliva prvih deset minut stika (interakcij) med gostom in hotelom,« postanejo obojestransko zadovoljujoči. Odnos med ponudnikom in porabnikom pa sčasoma preseže odnos 'prodajalec-kupec' in postane partnerski odnos, kjer oba partnerja občutita enako korist in zadovoljstvo z menjavo (Brezovec 2000, 136).

V tem poglavju smo poudarili, da organizacija, ki želi biti uspešna, ne vstopa v menjalni proces le s svojimi potrošniki v najožjem pomenu besede, pač pa tudi z vsemi svojimi déležniki, ki vplivajo na njeno delovanje. Poleg poslovnih partnerjev, lokalne skupnosti, interesnih, političnih, strokovnih in kulturnih javnosti so tu tudi njihovi zaposleni. S slednjimi mora organizacija prek internega marketinga nujno vzpostaviti proces menjave skozi marketinški odnos, ki temelji na recipročni menjavi.

Da bi storitveni delavci ustvarili ustrezen odnos s kupci, izvajajo emocionalno delo, kjer gre za »prizadevanje po spremembi stopnje ali kvalitete čustva oz. občutka« (Hochschild 1983, 561). Preden si pogledamo opredelitev emocionalnega dela, s katerim se srečujejo zaposleni v turističnih organizacijah, bomo nekaj besed namenili tudi organizacijski kulturi.

Organizacijska kultura namreč za zaposlene v določeni turistični organizaciji predstavlja določene vzorce čustvovanja, obnašanja in reagiranja na delovnem mestu ter ima ne nazadnje za določeno turistično organizacijo tudi strateški pomen.

3.7 Organizacijska kultura

Začnimo z definiranjem kulture in nadalje organizacijske kulture. Pri proučevanju 164 definicij kulture sta Kroeber in Kluckholm (v Jančič 1990, 113) sklenila, da jih lahko združimo v pet glavnih sklopov, v katerih kultura pomeni: vrednote in prepričanja članov družbe; vzorce obnašanja, čustvovanja in odzivanje v družbi (z vključenimi nenapisanimi pravili); naučene odgovore; tradicionalen in vaje način razmišljanja, čustvovanja in reagiranja ob soočanju s problemom; drugo besedo za družbeno resničnost.

Organizacijska kultura nastaja v procesu skupinskega reševanja problemov preživetja v okolju. Rešitve se oblikujejo v kulturni vzorec, ki kaže način, na katerega člani dojemajo organizacijsko realnost, in kako na osnovi tega dojemanja tudi delujejo (Mesner v Jančič 1990, 114). Hofstede (v Jančič 1990, 114) pravi, da se organizacijska kultura vzpostavi že v zgodnjih letih nastanka organizacije in da se zaposleni ob socializaciji v način dela naučijo: jezik organizacije (katere besede uporabljati in katerih ne, kdaj, kje ...), koga poslušati in koga se izogibati, pomen statusnih simbolov, način oblačenja in drugih kulturnih specifik. Prinesena kultura zaposlenih se tako prekrije z novo, organizacijsko.

Tudi vse druge definicije organizacijske kulture avtorjev, kot so Schein, Deshpand, Webster, Scholz, ki jih navaja Jančič (1990), se v osnovi navezujejo na definicijo družbene kulture, ki smo jo podali na začetku.

Pomembno je, da se podjetja zavedajo, da močna organizacijska kultura, ki ustreza izbrani strategiji, lahko predstavlja garancijo za uspešnost. Scholz poudari (v Jančič 1990, 116-177), da k slednji največ prispevata prav sozvočje in medsebojno povratno delovanje med strategijo in kulturo: močna kultura je način, kako povečati možnost uresničitve ustrezne strategije; prava strategija s svojo konsistentno implementacijo povratno vpliva na utrditev močne kulture in je eden izmed največjih razlogov za uspešnost podjetja, ki pa ponovno povečuje moč kulture.

Analiza uspešnih podjetij je opredelila dvanajst komponent organizacijske kulture (Bettinger v Jančič 1990, 119): zaposleni imajo pozitivno stališče do koristnih sprememb v organizaciji in izražajo visoko stopnjo pripadnosti; večina zaposlenih deluje in razmišlja v smeri skupnih ciljev in vrednot; organizacija ima jasna merila lastne uspešnosti; med zaposlenimi so razviti rituali, ki podpirajo organizacijske vrednote; organizacija močno skrbi za svoje zaposlene in jih usmerja z nagradami bolj kot s kaznimi; interno komuniciranje poteka v vseh smereh; konflikti se rešujejo na način, da organizacija skuša ščititi posameznika; organizacija je usmerjena k potrošniku in tinskemu delu, prevevajo pa jo entuziazem, ponos in kolektivni duh.

3.7.1 Marketinška kultura organizacije

Kot bomo videli v nadaljevanju, lahko kultura veliko pripomore k marketinški usmeritvi podjetja, čeprav je marketinška kultura pravzaprav posledica delovanja internega marketinga. Usmeritev k potrošniku tako ni zgolj strateški problem, ampak tudi kulturni. Podjetje lahko razvije marketinško miselnost na naslednje načine: predsednik sam uvaja marketinško miselnost; oblikuje se marketinški projektni tim vodilnih delavcev; v podjetje pokličejo zunanje marketinške svetovalce; ustanovi se korporativni marketinški oddelek; organizirajo se seminarji o marketingu; kadrirajo se mladi marketinški talenti; marketinško razmišljajoči vodilni napredujejo; uvede se sodoben marketinško planski sistem (Kotler v Jančič, 1990, 121).

Marketing je pristop k poslovanju, filozofija uspešne menjave virov organizacije z viri iz okolja in ne zgolj neka specifična poslovodna funkcija. Marketinška kultura podjetja se izraža v tem, da vsaka funkcija (ne le oddelek za marketing) razpolaga s popolnim razumevanjem želja in potreb potrošnikov. Tovrstna kultura pa ni usmerjena le navzven k potrošniku, pač pa tudi navznoter k lastnim delavcem. Hickman in Silva (v Jančič 1990, 123) pravita, da je marketinška kultura »organizacija s številnimi rokavi in eno mislijo, ki je posvečena izdelavi najboljših izdelkov, ki so možni ob popolnem zadovoljevanju želja potrošnikov in skrbi za lastne ljudi«. Prava organizacijska kultura, ki je marketinško usmerjena, predstavlja trajen vir doseganja konkurenčne prednosti na trgu (Jančič 1990, 122-123).

V naslednjem poglavju si bomo pogledali, kakšno vrsto dela opravljajo zaposleni v turističnih organizacijah.

4 ČUSTVA, DELO IN ZAPOSLENI V TURIZMU

Predsednik ugledne hotelske verige pove vsakemu kandidatu, ki se želi zaposliti v njegovih hotelih, da je glavna naloga hotela zadovoljevati tri skupine: goste, zaposlene in delničarje. Čeprav so vse tri skupine zelo pomembne, vseeno vpraša kandidate, kakšno naj bi bilo pravilno zaporedje. Večina kandidatov odgovori, da je treba najprej zadovoljiti goste. Predsednik hotelske verige razmišlja drugače. Podjetje mora najprej poskrbeti, da bodo zadovoljni zaposleni. Če zaposleni z veseljem opravljajo svoje delo in so na svoje delo ponosni, potem bodo gotovo dobro stregli gostom. Zadovoljni gostje pa se bodo pogosto in radi vračali v hotel. Šele dobri posli bodo prinesli dobiček delničarjem (Kotler v Brezovec 2000, 132).

Vsa teorija o marketingu z vso podrobno klasifikacijo in njegovo pomembno vlogo v turizmu, ki smo jo omenili zgoraj, ne pomeni nič, če organizacija nima ustrezno izobraženih, strokovno pripravljenih in izkušenih zaposlenih.

Turizem ne nastaja na pisarniških mizah podjetij za marketing, poslovno sodelovanje, inženiring in upravljanje gostinstva in turizma, ki združuje visokoteča imena interdisciplinarnih strokovnjakov, znanstvenikov turizma in drugih specialistov namiznega snovanja turizma, če le ti nimajo temeljnega znanja, ki mu preprosto rečemo znanje o materiji in občutek za človeka (Picelj 2009, 30).

V naslednjih poglavjih bomo opredelili: čustva kot neločljiv del koncepta človeške družbenosti, sodobno rekonceptualizacijo dela, emocionalno delo, pravila čustvovanja in posledice emocionalnega dela.

4.1 Čustva v zahodnih družbah

»Čustva so temeljni in neločljivi del koncepta človeka in človeške družbenosti. Biti človek je biti čustven: po kvaliteti in kvantiteti svojih afektivnih izkušenj je človek najbolj čustven med vsemi živimi bitji. Čustva, skupaj z razumom (*mislím, torej sem*), predstavljajo tisto, kar definira samo bistvo, človečnost človeka, so bistvena dimenzija njegove subjektivitete in konstitutivna sestavina družbenih odnosov« (Šadl 1999, 9).

V nasprotju s tradicionalnim pojmovanjem čustva niso subjektivna notranja stanja ali nekakšni izolirani fiziološki občutki ali vznemirjanja, ampak pojavi, ki so neločljivo povezani z zunanjim svetom in predstavljajo lastnost družbenih odnosov in družbenih situacij. Gre za kompleksne in pomenljive procese, ki tipično lahko (ne pa nujno) vključujejo naslednje elemente: različne kognitivne procese, fiziološko vzburjenje, želje, emocionalna občutenja, telesne izraze (drža, geste, glas), delovanje (Šadl 1999, 178-180).

20. stoletje bi lahko poimenovali kot 'doba čustev', saj so čustva vstopila v središče popularnega medijskega, ekspertnega in znanstvenega zanimanja. »Množični mediji v zadnjih letih namenjajo veliko pozornost emocionalnim izkušnjam ljudi ter emocionalno pomembnim in čustva-vzbujajočim dogodkom« (Šadl 1999, 10).

V modernih in visoko modernih družbah se kot znak protislovij v vsakdanjem življenju pojavljata dihotomiji 'čustvo vs. racionalnost' in 'čustvo vs. odtujenost'. C. Lutz (v Šadl 1999, 57) ugotavlja, da racionalna organizacija dela zahteva poudarek na racionalnosti, kontroli in redu. Po drugi strani se od ljudi, skladno z njihovo vlogo potrošnikov, pričakuje vdajanje užitek in razumevanje užitka kot pravice. Tej kontraindikaciji med poudarkom na racionalnosti in promociji užitka ustreza kontradikcija v konceptualizaciji čustev. Slednja so lahko dojeta kot dobra, naravna hrepenenja ali kot ovire pri racionalni organizaciji dela.

Ena od osrednjih teženj samorefleksivnih posameznikov v visoko modernih družbah je postala tudi spodbuda 'priti v stik s svojimi čustvi'. »Logika in pogoji obstoja visoko modernih družb narekujejo, da se vse večje število ljudi vse bolj zaveda večjega števila svojih lastnih (in tujih) čustev in njihove uporabe. Vse bolj pomembno postaja, 'kaj' in 'kako' občutijo (oni sami in drugi), znanje o čustvih in načini njihovega urejanja« (Šadl 1999, 12). »Zato ljudje čustva opazujejo, preiskujejo, o njih razmišljajo in jih analizirajo v neformalnih in institucionalnih oblikah diskurzov« (Šadl 1998, 67).

Za sodobne, k storitvam usmerjene družbe so značilne brezglobinskost, standardizacija in rutinizacija emocionalnih (iz)menjav (Šadl 1998, 67). Ker ljudje delujejo in navezujejo stike v različnih družbenih krogih, se od njih zahtevajo različne strategije, vzorci delovanja in oblike primerne izražanja čustev. Nadalje lahko rečemo, da gre za situacijsko specifično urejanje čustev in sposobnost njihovega hitrega spreminjanja. »Tedadaj, ko postane ustvarjanje vtisov oz. prezentacija jaza (za osebne ali institucionalne namene in cilje) osrednje vprašanje, se

izgubijo spontana in globlja čustva, aktualizirajo pa se simulirane (hlinjene), mehanične, standardizirane, brezglobinske emocionalne oblike odzivanja. Skratka pomembna postane racionalna izbira 'pravega čustva' za 'pravo priložnost'« (Šadl, 1998, 67).

V sodobnih organizacijah so čustva ena od jedrnih kompetenc zaposlenih. Tega se mora zavedati tudi menedžment, ki mora ustvariti okolje, kjer bodo zaposleni učinkovito delali, ustvarjali in komunicirali. Zaposleni v storitveni dejavnosti morajo izkazovati 'ljubezen' do svojih strank, menedžerji pa 'ljubezen' in zaupanje do svojih zaposlenih. Po drugi strani pa morajo zaposleni izkazovati visoko stopnjo pripadnosti organizaciji in zaupanja v menedžment (Mesner Andolšek 2002, 26).

4.2 Sodobna rekonceptualizacija dela

Delo je ključni sociološki pojem in eden najbolj središčnih vidikov človeškega življenja. Skozi zgodovino se je koncept dela spreminjal, odseval spremembe v družbenem okolju in nanje vplival, analiza njegovega pojmovanja pa razkriva njegovo dvojnost. Delu je en del definicij pripisoval pozitivno konotacijo (bistvo človekove humanosti, simbol osebne vrednosti in statusa, osnova družbenosti), drugi del pa negativno (prisilnost, napor, trpljenje, sredstvo razlikovanja in ustvarjanja neenakosti med ljudmi). Pomembno je, da so nekatere dejavnosti, ki jih do nedavnega niso umeščali v koncept dela, postale del sodobne opredelitve, povezane pa so z delom, ki vključuje izražanje ali nadzorovanje emocij (Kanjuo Mrčela 2002, 30-32).

Na definicijo dela, na kateri je bil zgrajen koncept dela in delavca 20. Stoletja, je pomembno vplival Weber. Večina analitikov dela in organizacije ga ima za utemeljitelja organizacije dela, ki je bila značilna za moderno družbo. Webrov model birokratske organizacije temelji na racionalizaciji dela, na abstraktnih pravilih in znanju kot kriteriju opravljanja organizacijskih vlog (Kanjuo Mrčela 2002, 32-33).

Pri sodobni rekonceptualizaciji dela lahko zasledimo premike na treh področjih (Kanjuo Mrčela 2002, 33): v praksi (načini organizacije, vsebine dela in zaposlovanja), v percepcijah tistih, ki delajo (pričakovanja, subjektivna ocena centralnosti dela, potrebe in želje, vezane na delo), v percepcijah tistih, ki analizirajo delo – njegovo sedanost in prihodnost (menedžerji, politiki, akademiki). Slednji dve percepciji sta sestavini konceptualizacije dela, ki je skupaj z

realnostjo dela v procesu spreminjanja, ki se giblje med kontinuiteto (ohranjanjem že obstoječih oblik in načinov dela) in spreminjanjem (prehodom na nove načine dela).

V kontekstu novih pogojev visoko modernih družb, kot so: »procesi globalizacije gospodarstva, povečana mednarodna kompetitivnost in nove strategije tekmovanja, rast storitvenih dejavnosti, spremembe na trgu dela, procesi individualizacije, konec hladne vojne, pojav verskega fatalizma ...«, raziskovanje vloge emocij v organizacijah postane pomembno (Šadl 2002c, 7).

Organizacija ne odpravlja, temveč predpostavlja človeško emocionalnost. Čustva niso zunanja, ampak notranja organizacijskim procesom: organizacijsko življenje korenini in je ukoreninjeno v individualnih in medosebnih emocionalnih procesih. Drugače povedano, emocionalni procesi in dogodki igrajo ključno vlogo v konstituiranju, vzdrževanju in spreminjanju organizacijskega reda (skupnosti), in so hkrati proizvod organizacijskih procesov in odnosov, ki zopet dalje organizira delovanja in družbene interakcije (Šadl 2002c, 5).

Tudi koncepti praktičnih analitikov dela in organizacij se spreminjajo in vsebujejo nekatere nove teme, kot so (Kanjuo Mrčela 2002, 34): fleksibilizacija dela in zaposlovanja, vpliv globalizacije, feminizacija dela, novi menedžerski pristopi, spremembe organizacijskih struktur, analize organizacijske kulture, samozaposlovanje, emocionalno delo in emocionalna inteligenca. Prav na slednji dve se bomo osredotočili v naslednjih poglavjih.

4.3 Emocionalno delo

Širjenje storitvenih dejavnosti v poindustrijskih družbah prinaša s seboj zahteve po novi obliki dela. Ker storitvene službe vključujejo neposredne stike in odnose z javnostmi, postaja 'komunikacija' središčni delovni odnos, močno pa so se povečale tudi zahteve po 'komunikacijskih spretnostih', kjer ključno funkcijo pridobijo čustva zaposlenih (Šadl 1999, 212).

V organizacijah delujejo ljudje, ki niso samo racionalna, ampak tudi emocionalna bitja. Delo, emocije in organizacije se med seboj prežemajo. V zadnjih desetletjih avtorice in avtorji, ki se ukvarjajo z analizo organizacije in dela (na primer Hochschild, Fineman, Mumby, Putman),

posvečajo pozornost vprašanju emocij in emocionalnega kot pomembnega vidika konceptualizacije dela. To ima pri delu in v organizacijah – poleg tega, da opozarja na razsežnosti in lastnosti organizacij, ki so bile do sedaj v družbenih znanostih zanemarjene – deskriptivni in normativni vidik (Kanjuo Mrčela 2002, 37): prvič, prispeva k celovitejšemu razumevanju dela in organizacij in drugič, zahteva redefiniranje dela in oblikovanje drugačnih organizacij. Še posebej pomembno je, da v današnjih, k storitvam usmerjenih družbah vse večje število zaposlenih svoje lastne zmožnosti urejanja čustev prodaja kot delo, pri čemer so njihova čustva pogosto predmet družbenih tehnologij in nadzora organizacij, ki jih zaposlujejo (Šadl 1999, 212).

Za pionirsko delo na področju celovite obravnave emocij v organizaciji velja analiza dela stewardes in izterjevalcev dolgov, ki jo je opravila ameriška sociologinja Arlie Russell Hochschild leta 1983. Avtorica je v študiji utemeljila svojo tezo o obstoju emocionalnega dela kot pomembne sestavine organizacijskega življenja. Ugotovila je obstoj dveh oblik emocionalnega dela. Prva oblika se nanaša na obvladovanje oziroma potiskanje osebnih emocij v delovno okolje oz. iz njega ('emotional work'), druga se nanaša na obvladovanje in izkazovanje zaželenih emocij vezanih na opravljanje delovne vloge. (Kanjuo Mrčela 2002, 38). Nadalje avtorica dodatno definira emocionalno delo kot »zavedanje, ocenjevanje in upravljanje čustev drugih ljudi in samega sebe« (Šadl 2002a, 61). Po drugi strani pa je iz definicije Jamesa (v Šadl 2002a, 61) razviden poudarek na skrbi za druge: »Emocionalno delo je delo, vezano na ukvarjanje s čustvi drugih ljudi, katerega bistvena sestavina je regulacija čustev.«

Šadl (2005, 224) z izrazom emocionalno delo opisuje napore, ki so vključeni v razumevanje drugih, v empatijo z njihovo situacijo, v doživljanje občutkov drugih ljudi kot svojih lastnih. Gre za zadovoljevanje emocionalnih potreb drugih in za izboljševanje njihovega počutja.

Dunkel (v Šadl 2002b, 51) povezuje emocionalno delo s poklici in profesijami, ki vključujejo naslednje tri pogoje: *čustva kot pogoj* (delavec za ustrezno opravljanje svojega dela potrebuje »prava« čustva, skladna s profesionalno vlogo,), *čustva kot medij* (delavec uporablja svoja čustva, da bi vplival na čustva strank) in *čustva kot predmet dela* (čustva drugih ljudi so predmet delavčevega dela).

Emocionalno delo kot plačano, profesionalno urejanje čustev vključuje hlinjenje čustev ('surface acting' - površinsko igranje vloge) in predelavo svojega doživljanja ('deep acting' - globinsko igranje vloge) (Hochschild 1983, 33). V prvem primeru gre preprosto za 'kazanje' ali simuliranje pričakovanih čustev (geste, obrazni izrazi, ton glasu), pri čemer ostaja subjektivno doživljanje emocionalnega delavca oziroma delavke nespremenjeno. Globinsko igranje vloge pa vključuje procese, s katerimi si prizadeva ustvariti resnična čustva in ki torej spreminjajo njegove oz. njene subjektivne emocionalne izkušnje (Hochschild v Šadl 1999, 214). Pri globinskem igranju delavec čustva aktivno sproža, potlačuje ali oblikuje in gre za dejansko spremembo lastnega čustvovanja (npr. potlačitev jeze in njeno nadomestitev s sočutjem). »V prvem primeru se igranje vloge osredotoča neposredno na posameznikovo zunanje vedenje, v drugem pa na njegova notranja čustva« (Šadl 2002b, 53).

»Racionalnost maksimizacije dobička in pogoji konkurence na trgu vedno bolj silijo organizacije in podjetja, da izpostavijo in poudarjajo emocionalno delo« (Šadl 1999, 213). Pri emocionalnem delu gre za (Šadl 2002a, 61) »prizadevanje po uskladitvi zasebnega čustvovanja z družbeno priznanimi normami kot implicitnimi sestavinami ideologij – bodisi potlačitev in inhibicijo družbeno nezaželenih oz. ideološko 'neprimernih' čustev ali hlinjenje in vzbujanje družbeno zaželenih, 'primernih' čustev«. Od storitvenih delavcev se v stikih s strankami s pomočjo emocionalnega dela pričakuje ustvarjanje in vzdrževanje primernih odnosov, razpoloženj in čustev. Emocionalni delavci v sebi vzbudijo, potlačijo ali predelajo določeno čustvo, s čimer vzbudijo občutje zadovoljstva pri prejemnikih storitve. Tovrstno število zaposlenih, ki so plačani za prilagajanje lastnih emocionalnih odzivov željam strank ali klientom in zahtevam delovne situacije, od zgodnjih desetletij 20. stoletja narašča (Šadl 1999, 212-213).

Emocionalno delo pa lahko kljub temu, da so čustva zaposlenih podvržena komercialnim transakcijam, prinaša določena emocionalna zadovoljstva. Dobro opravljena storitev, skupaj z emocionalno menjavo, lahko vzbudi zadovoljstvo pri prejemniku in pri izvajalcu storitve (Šadl 1999, 223).

»Učinkovito opravljeno emocionalno delo je odvisno od zmožnosti zaznavanja, razumevanja in (pravilnega) ocenjevanja potreb drugih, zmožnosti osebnega in ne zgolj formalnega odzivanja na te potrebe, zmožnosti ustreznega odzivanja (različnim okoliščinam ustrezajo različni odzivi od tolažilne besede, razumevajočega pogleda, navdušenja, humorja, nasmeha

do konkretnega delovanja), uravnavanja tempa dela, upoštevanje druge odgovornosti« (Šadl 2002a, 62).

V nadaljevanju si bomo pogledali pravila čustvovanja, ki jih razvijajo tehnologije na področju storitvenih dejavnosti, in ki vodijo predelavo čustev.

4.3.1 Pravila čustvovanja

Ljudje tedaj, ko poskušamo čutiti, uporabljamo latentna pravila čustvovanja (Šadl 2002a, 61), ki določajo vrsto, intenziteto, trajanje in objekt ustreznih oz. predpisanih čustev in njihovih izkazovanj. Hochschild (2002, 197-198) definira pravila čustvovanja kot: »standarde, ki jih uporabljamo v čustveni konverzaciji, da določimo, kaj se utemeljeno pričakuje in kaj smo dolžni v 'valuti' čustvovanja. Prek njih povemo, kaj je 'primerno' v vsakem odnosu, vsaki vlogi«.

Averill pravila čustvovanja deli v dve skupini (Šadl 1999, 157):

1. Glede na tip pravila ločimo tri vrste pravil: *konstitutivna* (določajo vrsto čustva), *regulativna* (določajo, kako dolgo določeno čustvo doživljamo in izražamo) in *hevristična* (določajo strategijo ali spretnosti pri izražanju čustev v družbenem okolju).
2. Glede na področje, ki ga obvladujejo, ločimo pravila: *ocene* (kako naj zaznavamo in ocenjujemo situacijo), *obnašanja* (način organizacije in izražanja čustva, ki so očitna na ravni zunanjega obnašanja), *napovedi* (časovni vidik in potek emocionalnega doživljanja) in *pripisovanja* (razlaga ali opravičilo čustva). S križanjem vseh sedmih pravil dobimo dvanajst kombinacij, s katerimi lahko opišemo posamezna čustva.

Pravila čustvovanja, ki vodijo storitvene interakcije, so funkcija (Ashforth in Humphrey v Šadl 2002b, 54) societalnih, poklicnih in organizacijskih norm. Medtem ko societalne norme postavljajo splošna pravila o čustvenih izmenjavah v storitvenem kontekstu, oblikujejo poklicne skupnosti in organizacije bolj specifična pravila.

S pomočjo pravil čustvovanja, ki jih postavlja organizacija v skladu z vodilno logiko dobička, zaposleni urejajo lastna čustva v stikih s strankami in klienti. »Pravil za urejanje emocionalnih odzivov in stanj ne določajo sami na podlagi lastne osebne presoje, niti jih ne oblikujejo v

medsebojnih pogajanjih, temveč jih določajo različni vodiči in priročniki, programi izobraževanja, tečaji ter seminarji, ki jih predpisuje in organizira podjetje» (Šadl 1999, 214).

Pravila urejanja čustev tako predstavljajo del poklicnih vlog, ki si jih zaposleni prisvojijo s pomočjo formalnega usposabljanja, organizacijskih navodil in predpisov. S premišljeno oblikovanimi pravili čustvovanja za doseganje komercialnih in strateških ciljev organizacije postane emocionalno delo institucionalizirano. Tovrstna pravila predstavljajo obliko organizacijskega nadzora, katerega namen je povezati delo zaposlenih z interesi delodajalcev (Šadl 1999, 214).

Omenimo še, da poleg eksplicitnih pravil čustvovanja in izražanja, ki jih določa menedžment, vodijo urejanje čustev v organizacijah tudi pravila čustvovanja in izražanja, ki so implicitna sestavina neformalne kulture organizacije. Slednja oblikujejo zaposleni sami in predpisujejo, kaj ostaja v območju zasebnih dvomov in skrbi in kaj se lahko odprto izraža in na kakšen način (Šadl 1999, 222).

4.3.2 Storitve z nasmehom

Dva raziskovalca sta pred kratkim izpeljala projekt, ki sta ga poimenovala Raziskava smehljanja («The Smiling Study») – šlo je za preučevanje tega, kako radost in sreča vplivata na kupce. Prosila sta petinpetdeset prostovoljcev, naj si predstavljajo, da so pravkar vstopili v imaginarno potovalno agencijo. V njej so se morali pogovarjati z enim od treh tipov žensk: nasmejana ženska, brezbrizno žensko in z žensko, ki je bila očitno popolnoma naveličanega vsega skupaj. Kaj menite, kateri prostovoljci so poročali o bolj pozitivnem (imaginarnem) doživetju? Uganili ste, tisti, ki so se pogovarjali z nasmejano žensko. Raziskava je razkrila, da nasmejan obraz 'v ciljni osebi prikličje več radosti kot nenasmejan obraz' in s tem proizvede tudi veliko bolj pozitiven odnos do obravnavanega posla. In ne le to, prostovoljci, ki so si predstavljali srečanje z nasmejano osebo, so dodali še, kako je precej verjetno, da bodo še kdaj obiskali to agencijo (Lindstrom 2009, 47).

V zaostrenih pogojih sodobnih tržnih gospodarstev postaja nasmeh, t. j. prodaja čustev, eno temeljnih konkurenčnih pravil in strategij na področju ponudbe storitev. Storitve z nasmehom

so posebna različica emocionalnega dela in predstavljajo neločljiv del popolnega poslovanja s strankami (Šadl 2002b, 49).

Neločljive sestavine odličnih storitev na različnih področjih storitvenih dejavnosti predstavljajo (Šadl 2002b, 57): nadzor nad razpoloženjem, nasmeh, vljudnost, 'small talk'. Dobro opravljeno emocionalno delo ne pomeni samo dobre storitve, pač pa tudi povečuje produktivnost in učinkovitost celotnega dela in zagotavlja gladko potekanje neposredne interakcije med delavci in potrošniki. Storitve z nasmehom je »eno najbolj cenjenih pravil (načel) dobrega poslovanja« (Gardner v Šadl 2002b, 57) oz. »prva obramba pred konkurenco« (Fitzpatrick v Šadl 2002b, 57). »Odlična storitev torej ni nekaj, kar storitveni delavci ponudijo, če imajo čas, nekaj, kar je odvisno od njihove volje. Nasmeh ni poljuben ali slučajen dodatek k ponudbi, niti ni idiosinkratična lastnost delavca, ampak je njegova delovna dolžnost« (Šadl 2002b, 57).

Pri tem pa moramo opozoriti, da delodajalci zaradi povečane konkurenčnosti od svojih zaposlenih bolj kot mehanično igranje vloge pričakujejo globinsko igranje, pri čemer poudarjajo pristnost. Zahtevo po nasmehu na ukaz (površinsko igranje vloge) nadomesti zahteva po pristnem smehljanju (globinsko igranje vloge). Običajna prijaznost ne zadostuje več, stranke zahtevajo specialno vljudnost, za nasmehom morajo zgraditi tudi neko toplino (Hochschild 1983, 168).

4.3.3 Posledice emocionalnega dela

Osebam, ki redno in dolgotrajno opravljajo emocionalno delo, to lahko povzroči specifične negativne posledice, na primer izgorelost na delovnem mestu in emocionalno izčrpanost (Šadl 2002a, 62). Še posebej ostre zahteve po emocionalnem stilu storitve in strog institucionalni nadzor nad čustvi zaposlenih lahko prinašajo s seboj izgube na osebni ravni, kot so (Hochschild 1983, 187-188): sindrom poklicne izgorelosti ali izčrpanost, kriza identitete, stresna čustva, emocionalna odtujenost in izguba zmožnosti občutenja. »Kar je funkcionalno za (moderno) javnost, organizacijo (menedžment oz. delodajalce) in stranke oz. kliente, je potencialno disfunkcionalno za emocionalne delavce« (Šadl 2002b, 62).

Emocionalno izgorelost občutijo predvsem tisti delavci, ki se preveč identificirajo s svojo poklicno vlogo, ki svojega dela ne razumejo kot igranje in ki stranke obravnavajo osebno.

Negativno odzivanje strank jemljejo osebno, zaradi česar tudi bolj verjetno trpijo za stresom. Še posebej se z nevarnostjo izgorelosti srečujejo delavci iz poklicnih skupin, kjer pomemben aspekt dela predstavlja zmožnost vživljanja v čustva drugega (npr. socialno delo, policijske in svetovalne službe) (Šadl 2002b, 62-63).

Manj negativnih učinkov emocionalnega dela doživljajo tisti posamezniki, ki se psihološko distancirajo od svojega dela in ki si izdelajo jasne definicije igranja vloge. A tudi ti imajo včasih občutek lažnosti in neiskrenosti, ker čutijo, da bodisi ne igrajo dovolj dobro bodisi ne bi sploh smeli igrati in v tem primeru razvijejo t. i. »emotivno disonanco« (Hochschild 1983, 90). Delavec v interakciji s strankami doživlja določena notranja, lastna čustva, obenem pa čuti prisilo, da kaže hlinjena, organizacijsko predpisana čustva. To na dolgi rok lahko vodi k slabemu mnenju o samem sebi, depresiji, cinizmu in odtujitvi od dela (Šadl 2002b, 63).

Tu se zastavlja pomembno vprašanje: kako naj storitveni delavci opravljajo delovno vlogo, da bi vložili samega sebe, a hkrati zmanjšali stres, ki ga prinaša igranje vloge. Hochschild (1983) rešitev vidi v večji kontroli nad pogoji svojega dela. »Problematičnost emocionalnega dela je tako tudi v literaturi spodbudila zahteve po večji svobodi pri oblikovanju odnosa s strankami in po takšnem izražanju čustev, ki je v interesu in v prid delavcem in ne zgolj organizaciji, menedžmentu ter delodajalcu« (Šadl 2002b, 64).

Na koncu tega podpoglavja naj opozorimo tudi na pozitivne posledice emocionalnega dela. Posploševanje o izključno škodljivih posledicah emocionalnega dela je napačno, saj moramo vedno upoštevati pogoje, v katerih delavci opravljajo emocionalno delo. Pregled novejših raziskav namreč kaže na številne pozitivne psihološke učinke tovrstnega dela (npr. več zadovoljstva s svojim delom, možnost za družbeno interakcijo na delovnem mestu, poživitev monotone delovne naloge), zlasti v primerjavi s tistimi delovnimi mesti, ki ne zahtevajo specifične uporabe delavčevih čustev (Šadl 2002b, 67).

4.4 Emocionalno delo zaposlenih v turizmu

Slovenski vrelci brbotajo na stičišču ponosnih Alp in sončnega Mediterana, zapeljive Panonske nižine in slovitega Krasa. Geografska razgibanost se povezuje z izjemnim naravnim razkošjem. Poznavalce, ki vedo, kaj hočejo, ko si vzamejo čas zase, tu čaka desetine blagodejnih termalnih vrelcev, centrov za dobro počutje in lepoto,

medicinskih centrov in drugih središč, v katerih bodo za vas poskrbeli vrhunsko usposobljeni strokovnjaki (Slovenska zdravilišča).

Na tem mestu bomo pokazali, da se tudi zaposleni v turističnih organizacijah srečujejo s potrebo po opravljanju emocionalnega dela. Sklepamo, da gre za izrazito javno obliko emocionalnega dela v komercialnem storitvenem sektorju, ki je neposredno povezana z maksimizacijo dobička podjetja.

Že Hochschild (1983) je opozorila, da povpraševanje po emocionalnem delu narašča na različnih področjih storitvenega dela, vključno s trgovino, področjem hitre priprave hrane, turizma in prostega časa.

Odlične storitve so odvisne od dobro izobražene in izurjene ter pravilno motivirane delovne sile, da ustvari in ohrani odnos s stranko, zato narašča potreba po novih tehnikah izbiranja osebja, permanentnega usposabljanja in nadzorstva (Šadl 2002b, 58).

Bunc (1986, 43-44) navaja, da naj izbira kadrov za delo v turizmu temelji na: ugotavljanju ustreznih fizičnih sposobnosti kandidatov, izobrazbi, delovnih izkušnjah in praktičnih sposobnosti ter ugotavljanju psihosocioloških sposobnosti, kot so: spretnost opazovanja, domišljija, ljubezen do okolja, redoljubnost, samozaupanje, prilagodljivost, inteligenca, zavzetost za delo, smisel za praktičnost, izrazne sposobnosti, poštenost, zunanja in notranja urejenost. Pri tem avtor še posebej opozori, da je potrebno pri izbiri kadrov za delo na področju marketinga in turizma nasploh upoštevati tudi: da je turistični trg specializiran (potrebni so specializirani kadri); da morajo biti zaposleni do gostov še posebej pozorni in prijazni; da morajo vzpostavljati tudi prijazne, vljudne in poslovne stike (odnose) s poslovnimi partnerji; da dobro poznajo dobrine in storitve, ki jih ponuja določena turistična organizacija, potrebe turistov, konkurente, za organizacijo pomembne ustanove, društva in družbenopolitične organizacije ter dolžnosti različnih delovnih mest in skupin, ki so v najožjem stiku z njihovim delom.

Tudi Turistična zveza Slovenije opredeljuje lastnosti, ki jih morajo imeti zaposleni v turizmu (ali 'organizatorji prostega časa', kot jih imenuje sama) in ki pripomorejo k profesionalnemu opravljanju storitev (Gostoljubnost v turizmu 2009): dober izgled, pozornost, topel pozdrav, ponos, pozorno poslušanje, očesni kontakt, ponudba pomoči in varovanje turistove zasebnosti.

Rezultat odlično posredovane storitve je sicer takoj lahko opazen na izrazu turista, dolgoročno pa na ugledu in dobičku države, turističnega kraja ali hotela, ki jih turisti redno obiskujejo.

T. i. 'emocionalni delavci' (Šadl 2002b, 52), kot imenujemo storitvene delavce, ki so pri svojem delu z ljudmi zavezani k uporabi in urejanju čustev, opravljajo zahtevno obliko dela, ki od njih zahteva (Šadl 2002, 55) »sintezo emocionalnih, intelektualnih in fizičnih zmogljivosti«; »interpersonalno senzitivnost in skrb, osebno pozornost ter individualen pristop«.

Turistična zveza Slovenije postavlja naslednja pravila čustvovanja, ki naj se jih držijo vsi turistični delavci, ki na kakršenkoli način stopajo v stik s turisti (Gostoljubnost v turizmu 2009): nadzor nad razpoloženjem; nasmeh; odkrito zavzemanje za rešitev problema, ki tare turista; pozornost na turistovo vedenje; timsko delo; uglajenost in vljudnost; posebljanje svojega dela; prijetna presenečenja, namenjena turistom; zaupanje v kakovost lastnega dela in storitvena usmerjenost.

5 ANALIZA PRIMERA

5.1 Izbor turističnih organizacij

Pri analizi zaposlenih v turističnih organizacijah se bomo osredinili na sodobne zdraviliškoturistične centre, ki so postali ena najbolj izstopajočih oblik turistične ponudbe v Sloveniji. Med 15 zdravilišči, ki imajo trenutno status naravnega zdravilišča, bomo analizirali Terme Čatež, ki so v sklopu akcije Turistične zveze Slovenije 'Moja dežela - lepa in gostoljubna 2009' že drugo leto zapored prejeli naslov 'Najboljše večje terme'. Da so najboljše terme, dokazuje tudi njihov finančni uspeh. V devetmesečju 2009 so gosti ustvarili v nastanitvenih objektih Term Čatež skupno 571.824 prenočitev. Družba Terme Čatež d. d. je v devetmesečju 2009 realizirala 24.912.000 EUR vseh prihodkov in čisti dobiček v višini 3.887.000 EUR. Delo zaposlenih v tej turistični organizaciji bomo primerjali z delom zaposlenih v najvišje ležečih termah v Sloveniji – Termah Snovik, ki so tudi prvo in edino slovensko turistično podjetje z EU marjetico (evropskim znakom za okolje).

Najprej si pogledjmo kratek opis obeh izbranih turističnih organizacij.

5.1.1 Terme Čatež

Terme Čatež svojim gostom ponujajo enodnevno kopanje v termalni rivieri ali krajši oziroma daljši oddih. Gostje lahko bivajo v sobah hotela Terme, hotela Toplice, hotela Čatež ali v apartmajih. Ljubitelji narave lahko postavijo svoj počitniški dom v kampu ob Termalni rivieri (Terme Čatež).

Imajo največji zunanji termalni bazenski kompleks v Sloveniji in širši okolici na več kot deset tisoč kvadratnih metrih. V svoji poletni termalni rivieri gostom ponujajo vodne parke, drče, gusarski otok, najrazličnejše tobogane, bazen z valovi, bazen z masažo mehurčkov termalne vode, olimpijski bazen, počasno reko in umetno jezero. Imajo svoj zabavišči park z bungee trampolini, mini golf, mini gokart in električne čolne za vožnjo po bazenih. Zimska termalna riviera je z več kot 2.300 kvadratnimi metri termalnih vodnih površin največji pokriti kompleks bazenov v Sloveniji. Gostom je na voljo bazen z valovi, divja reka, tobogan, gusarska ladja, bazen z masažnimi ležišči, whirlpoole ter drevo doživetij z zvočnimi in vodnimi učinki. Ponudba obsega tudi savna park z osmimi različnimi savnami in s solariji ter

svojo gostinsko ponudbo z izbranim lokalom MM. V sklopu wellnessa delujeta dva centra: Center zdravja in lepote v hotelu Terme in Spa in wellness center v hotelu Čatež, kjer gostom ponujajo najrazličnejše masaže, sprostitvene terapije, anticelulitne tretmaje, kopeli in kozmetične storitve (Terme Čatež).

V zdravstvenem centru v hotelu Čatež za goste skrbi strokovno usposobljeno zdravstveno osebje. Poleg fitnes studia so v kompleksu tudi manjša telovadnica, namenjena individualnemu razgibavanju, ambulantni del in prostori za terapije ter izokinetično diagnostiko. Poleg zdravljenja bolezni in rehabilitacije v okviru priznanih indikacij s souporabo termalne vode kot zdravilnega naravnega dejavnika ter ambulantne fizioterapije so se v Termah Čatež usposobili tudi za zdravljenje drugih specifičnih obolenj, kot so: degenerativna obolenja skeletnega sistema, revmatske bolezni, stanja po poškodbah in operacijah na gibalnem sistemu s funkcijsko prizadetostjo, nevrološke ter ginekološke bolezni (Terme Čatež).

V hotelu Toplice je športno-rekreacijski center, ki ponuja obilo športa. Gostom so tako na voljo: teniško igrišče v klimatizirani dvorani in šest peščenih teniških dvorišč ob dvorani, squash, bowling, namizni tenis, igrišče za badminton ter zunanje večnamensko asfaltno igrišče za košarko, nogomet in rokomet. Vsi trije omenjeni hoteli premorejo tudi kongresne kapacitete za organizacijo različnih poslovnih srečanj (Terme Čatež).

5.1.2 Terme Snovik

Terme Snovik so najvišje ležeče terme v Sloveniji ter prvo in edino slovensko turistično podjetje z EU marjetico (evropskim znakom za okolje za turistične namestitve), kar predstavlja enega od ključnih dejavnikov, ki uvrščajo Terme Snovik med ekoterme, in zagotavlja prepoznavnost blagovne znamke doma in v tujini. So mlada turistična organizacija, ki je s svojim delovanjem pričela 25. januarja 2002. Poleg EU marjetice so dokazi odgovornega ravnanja Terme Snovik do okolja še priznanje za energetske učinkovito podjetje 2008, ki ga podeljuje Ministrstvo za okolje skupaj s časnikom Finance, nagrada za ohranjanje čistega zraka, ki jo podeljuje Agencija za okolje RS in Zveza prijateljev mladine, ter srebrni znak za energetske učinkovito stavbo, ki jo podeljuje Celjski sejem (Terme Snovik).

Svojim gostom ponujajo 500 kvadratnih metrov pokritih vodnih površin in enako količino zunanje vodne površine. Glavni atribut predstavlja visoko kakovostna termalna voda, bogata z magnezijem, kalcijem in koristnimi minerali, ki zdravilno učinkuje in blagodejno vpliva na kosti, kožo in prebavo. Poleg spremljevalnih zanimivosti, kot so tobogani, drče, mreže, preproge za hojo po vodi, vodni trampolin in različna igrala, nudijo gostom različne vrste masaž in fizioterapije, vodno aerobiko, plavalne tečaje, center savn, najrazličnejše kopeli, solarije in restavracijo Potočka. Nad termalnim kompleksom se razteza apartmajsko naselje, ki je sodobno opremljeno in grajeno po okolju prijaznih standardih. Štiriinšedeset apartmajev in enaintrideset dvoposteljnih sob nudi gostom bivanje in razgled na zeleno dolino in okoliške planine. Za najrazličnejša poslovna srečanja ponujajo tudi tri sodobno opremljene in z ustrezno tehniko podprte seminarske dvorane za sprejem do petinštirideset udeležencev. Kot posebno doživetje za otroke so pripravili Klub palčka Snovika, kjer ponujajo plavalne tečaje, ustvarjalne delavnice, igre, tekmovanja, rojstnodnevne zabave in otroške taborne (Terme Snovik).

5.2 Teze

Na dveh izbranih turističnih organizacijah bomo preverili naslednje teze:

1. Zaposleni v turističnih organizacijah se srečujejo z zahtevo po emocionalnem delu.
2. Za dolgoročni uspeh turistične organizacije je izrednega pomena profesionalno urejanje emocij zaposlenih.
3. Zaposleni v turističnih organizacijah predstavljajo ključni element v storitvenem marketinškem spletu in izhodišče za vzpostavitev internega marketinga, ki vpliva na bolj kakovostno izvajanje turističnih storitev.

5.3 Metoda in vsebinski načrt analize

Pri raziskovanju dela zaposlenih v turističnih organizacijah smo kot najprimernejšo metodo, ki nam je omogočila podrobnejši vpogled v doživljanje dela zaposlenih, izbrali delno strukturiran intervju.

V turizmu najdemo širok spekter različnih poklicev. Za analizo primera so bili izbrani tisti, ki so v neposrednem stiku s turisti in tudi tisti, ki so v ozadju, a skrbijo za organiziranost celotne turistične storitve in omogočajo nemoten potek dela prvih. Intervjuvani so bili: receptorki, natakarka oziroma natakarkar in direktorica oziroma direktor v dveh omenjenih turističnih organizacijah.

V mesecu novembru 2009 smo izvedli šest intervjujev. Direktorju in direktorici smo postavljali vprašanja iz vprašalnika A (glej prilogo A), receptorkama in natakarkarju oziroma natakarkarici pa vprašanja iz vprašalnika B (glej prilogo A). Vsi intervjuji so bili opravljeni na delovnih mestih v izbranih turističnih organizacijah in so trajali približno trideset minut, vsi so tudi posneti (za prepise intervjujev glej prilogo B). Prvi intervju smo opravili z direktorjem Term Čatež, gospodom Dušanom Černetom, drugega z receptorko Term Čatež, gospo Marjeto in tretjega z natakarkarjem Term Čatež, gospodom Davidom. Preostale tri sem opravila z zaposlenimi v Termah Snovik, in sicer z direktorico, gospo Petro Zlatoper, receptorko, gospo Meto in natakarkarico, gospo Jano.

Pridobljeni podatki bodo analizirani v dveh delih. V prvem delu se bomo osredinili na zaposlene, ki so v stalnem stiku z gosti; pri njih bomo preverjali prvi dve tezi. V drugem delu pa se bomo usmerili na tiste, ki skrbijo za organizacijsko kulturo, interni marketing in organizacijo dela zaposlenih in turistične ponudbe, kjer bomo preverili tretjo tezo. Pri opisu poklicev bomo pogledali tudi, kako področje dela, ključna dela ter spretnosti in znanja za posamezni poklicni standard opisuje Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje (v nadaljevanju CPI), ki se ukvarja s področjem nacionalnih poklicnih standardov v Sloveniji.

5.4 Analiza podatkov

5.4.1 Delo zaposlenih, ki so v stiku z gosti

Najbolj tipična poklica, ki ju srečamo v skorajda vseh turističnih organizacijah, sta receptor/receptorka in natakarkar/natakarkarica. Pri obeh komunikacija postaja središčni delovni odnos. Oba poklica vključujeta zahtevo po opravljanju emocionalnega dela in profesionalnem urejanju emocij, zato ju bomo analizirali skupaj.

CPI za delovno mesto receptor/receptorica navaja sledeče spretnosti in znanja (CPI 2009): sprejme in pozdravi gosta na recepciji; zna zaželeto dobrodošlico in komunicira z gosti po pravilih sodobnega bontona; uredi prostor s promocijskim materialom in pozna njihov pomen za goste; sprejme pritožbe in reklamacije, jih reši oz. posreduje nadrejenim; obvlada koordinacijske postopke v izrednih situacijah (smrt, kraja); pozna pravila in hierarhijo reševanja pritožb; pozna načine in metode vzpostavitve komunikacije z okoljem; pozna prodajno politiko hotela, dogajanja in ponudbo v hotelski okolici in jih zna ponuditi gostu; skrbi za nemoteno komunikacijo s hotelskim gospodinjstvom, njihovo delo in pomen ažurne medsebojne komunikacije; sodeluje s prodajnim oddelkom prenočitvenega obrata; pozna strukturo sob in posebne ponudbe hotela; pozna postopke učinkovitega obveščanja o stanju gostov ostalih hotelskih oddelkov; pozna ponudbo spominkov ipd. in jih zna ponuditi na primeren način; pozna postopke priprave ponudbe in pomen upoštevanja konkurence; zagotavlja kakovost lastnega dela; deluje v skladu z načeli etičnega kodeksa v turizmu; upošteva hišna pravila obnašanja; obvlada osnovne komunikacijske funkcije in strokovno besedišče v dveh tujih jezikih.

Pri tem je še posebej vredno opozoriti na naslednja znanja, ki ji opisuje CPI in ki dokazujejo, da je emocionalno delo nepogrešljiv sestavni del receptorja/receptorice, to so: zaveda se dejstva, da so zaposleni ogledalo podjetja; zna ustvariti pozitivno vzdušje, ki je usmerjeno k napredku; zna ob reklamacijah in v konfliktnih situacijah reagirati mirno in poiskati primerno rešitev.

Receptorici sta povedali, da mora biti receptor/receptorica: dobre volje, prijazen, nasmejan, urejen in vedno pripravljen pomagati reševati najrazličnejše probleme gostov, med drugim tudi slabo voljo. *»/.../ Dostikrat se zgodi, da pride k nam gost, ki je slabe volje, ker prinese sem probleme od doma. In ti ga moraš znat vsaj malo pocartat, da mu omogočiš lep dopust. Sicer se mu bo vsa slaba volja in problemi vlekli skozi bivanje pri nas in na koncu gost ne bo zadovoljen«* (Marjeta, Terme Čatež). Kot lahko vidimo, mora imeti receptor/receptorica 'prava' čustva, ki so skladna s profesionalno vlogo za opravljanje svojega poklica. Poleg tega uporablja čustva tudi kot medij, saj si s svojim nasmehom, prijaznostjo in ljubeznivostjo močno prizadeva spraviti gosta v dobro voljo in ga kar najbolj zadovoljiti.

Sogovornici nadalje opisujeta, da si je potrebno za gosta vzeti dovolj časa in da je z njim treba graditi odnos, da je gost najbolj pomemben in da se je potrebno zanj maksimalno potruditi.

Za delovno mesto natakarja/natakarice CPI opredeljuje naslednje kompetence, ki jih potrebuje oseba na tem delovnem mestu (CPI): pozna pomen in vsebino dnevne ponudbe; pozna pravila organizacije lastnega dela glede na vrsto gostinskega obrata; pripravi prodajni prostor za nemoteno izvedbo rednih dnevnih obrokov; sprejme in pozdravi gosta; izbere primeren prostor glede na željo gosta; zna vzpostaviti primeren kontakt in komunikacijo z gostom; zna pravilno ponuditi, predstaviti in opisati posamezno ponudbo; zaveda se pomena pisanih in nepisanih pravil poslovnega komuniciranja; zna izbrati ter uporabiti pravilen pristop in način ob slovesu; zna pri prevzemu naročila upoštevati vsa pravila dobrega prodajalca in pri tem biti spreten in takten v komunikaciji; zna uporabljati znanja o psihologiji gostov; zagotavlja kvaliteto opravljene storitve; kontrolira in ocenjuje rezultate lastnega dela; zna v primeru reklamacij in v konfliktnih situacijah reagirati mirno in poiskati primerno rešitev; rešuje probleme pri organizaciji in izvajanju posameznih nalog skupaj s sodelavci in predpostavljenim vodjem; zna izbrati primeren način komunikacije pri reševanju problemov, organizaciji dela in izvajanju posameznih nalog.

Z zgoraj naštetimi kompetencami se strinjata tudi natakarja iz obeh turističnih organizacij. Opisujeta še, da je potrebno imeti ljubezen do tega poklica, biti komunikativen, prijazen, ustrežljiv, poslušen za želje gostov, samozavesten in imeti samokontrolo pri gestikulaciji. *»Včasih se namreč srečuješ z gosti, ki ti postavljajo kakšna provokativna vprašanja in potem moraš biti dobro podkovan, da si mu kos, da mu znaš odgovoriti in pokazati, da o vinski stroki tudi nekaj veš«* (David, Terme Čatež).

V primeru konfliktna situacije z gosti zaposleni v turističnih organizacijah urejajo lastna čustva s pomočjo posebnih pravil za urejanje emocionalnih odzivov, ki predstavljajo del organizacijske kulture. V Termah Snovik imajo kodeks, v Termah Čatež pa opis del in nalog. Oba zaposlenim vevata, da se morajo v primeru kakršnega koli nesporazuma odzvati na miren način, ostati nasmejani, se gostu opravičiti in skušati nesporazum zgladiti na čim bolj prijazen način. *»Z njim se ne smeš prepirati kot na tržnici, saj naj bi imel gost vedno prav, čeprav včasih rabiš res konjske živce«* (Marjeta, Terme Čatež). *»Ne bom rekla, da včasih ne pokažem, da me je neka stvar razjezila. Sem le človek, ki ima svoja čustva in razmišljaš po svoje. /.../ Ampak če se le da, tega ne pokažeš«* (Meta, Terme Snovik). *»Zadevo sprejmeš skulirano in mu skozi komunikacijo pokažeš, da se ne daš. Če te nekdo namerno draži, ti še vedno lahko zelo diskretno pihneš nazaj in ostaneš nasmejan. /.../ Pri tem delu ne smeš biti*

kolerik in ob konfliktnih situacijah še sam vzkipeči, ampak se moraš v taki situaciji zadržati, za kar je potrebna samodisciplina, samokontrola» (David, Terme Čatež). »Poskušam tega ne pokazati, nezadovoljstvo skrijem in skušam ustreči želji gosta, saj je on tukaj zato, da uživa najbolj, kar se da« (Jana, Terme Snovik).

Izjave sogovornikov kažejo, da pri svojem delu opravljajo emocionalno delo v obliki kontrole lastnih čustev po eni strani in po drugi strani, ker se prikazano čustvo razlikuje od doživetega, kot površinsko igranje.

Zaposleni tudi priznavajo, da konfliktna situacija v službi povzroči, da jih negativni občutki do neke mere spremljajo tudi po službi. *»Morda pred dvajsetimi leti, ko sem bila še mlajša in sem opravljala to delo, me niso. Ne moreš vedno ob dveh, ko greš domov, vsega odklopiti« (Marjeta, Terme Čatež). »Če bom rekla ne, se bom zlagala. /.../ Včasih ti res ostane nek grenak priokus« (Meta, Terme Snovik). »Probam izklopiti. Se pa spomniš tako slabih kot dobrih izkušenj. Kdaj tudi o kakšni zadevi premišljuješ in se probaš iz nje kaj naučiti, sploh, če gre za tvojo napako« (David, Terme Čatež).*

Po drugi strani intervjuvanci opisujejo, da morajo vse težave, ki jih imajo doma, pustiti pred vrati službe oziroma jih morajo vsaj poskusiti odmisлити. *»Vse težave moraš pustiti doma. Ne smeš jih nositi v službo. Sploh tako službo, kot je delo z ljudmi, moraš jemati, kot da greš na dopust« (Meta, Terme Snovik). »Zelo težko imaš domač problem v službi, moraš ga odmisлити in se truditi, da si nasmejan naprej« (Marjeta, Terme Čatež). »Na primer, če imaš otroka doma bolnega, boš absolutno v službi kdaj pomislil na to, kako je z njim. Take stvari ne moreš popolnoma izklopiti. Se pa tega ne sme opaziti pri direktni komunikaciji z gosti. Bilo bi tudi skrajno neprimerno z njimi razglabljati o teh problemih, saj oni ne pridejo sem s tem namenom« (David, Terme Snovik).*

Intervjuvanci se zavedajo pomembnosti kakovostnega nujenja turistične storitve gostom, kar je razvidno iz naslednje pripovedi. *»Poleg ponudbe vin in hrane je potrebno poznati tudi nekaj zgodb, da zraven goste še kvalitetno animiraš, saj gost ne plača izdelka, ampak storitev, ki je sestavljena iz izdelka in dodane vrednosti, ki jo predstavlja znanje tistega, ki izdelek ponuja oziroma prodaja« (David, Terme Čatež).*

Tudi pri opisovanju pojma gostoljubnosti sogovorniki izkazujejo zavedanje, da s svojim delom in kazanjem želenih čustev vplivajo na zadovoljstvo in zvestobo gostov. *»Gostoljuben človek je tisti, ki se predaja delu in to predanost z vso ponudbo vred z veseljem deli s svojimi gosti. /.../ Nekateri gostje ti ponujajo zvestobo. Oglasijo se enkrat, dvakrat in ko pridejo še tretjič, veš, da zahtevajo še nekaj več. Takrat se moraš zanje še bolj potruditi, jim ponujati nove stvari, izkazati še večjo gostoljubnost in se potruditi, da bodo k tebi vedno znova in radi prihajali«* (David, Terme Čatež). *»Gre za to, da gostu ustrežeš po svojih najboljših močeh in ga celo skušaš, če je slučajno slabe volje, razveseliti s svojim nasmehom in ravnanjem«* (Jana, Terme Snovik). *»To pomeni, da ko nekam prideš, te nekdo lepo pozdravi, je nasmehan, prijazen in ti skuša pomagat ter prisluhne tvojim željam. Da ti vedeti, da si dobrodošel«* (Marjeta, Terme Čatež).

Ne nazadnje pa jim zadovoljstvo gostov poleg dosežkov na različnih tekmovanjih, ki so jim jih omogočili v njihovi turistični organizaciji, predstavlja tudi največjo motivacijo za delo. *»Najbolj me motivira zadovoljen gost. Moraš se zavedati, da te bo zadovoljen gost, ki ima veliko v žepu in se želi od tebe nekaj naučiti, tudi nagradil z napitnino, ki je lahko na mesečni osnovi celo višja od plače. Ampak to ni tako doživetje, kot je, če imaš gosta, ki je del stroke in pozna zadeve in se z njim povežeš skozi pogovor. In da takega gosta fasciniraš, to ti predstavlja največje doživetje in motivacijo«* (David, Terme Čatež).

Emocionalno delo tako, kljub temu, da je podvrženo komercialni transakciji, prinaša zaposlenim tudi emocionalno zadovoljstvo: *»S svojim delom želim vplivat na ljudi, z lepo besedo in nasmehom, da bi se bolje počutili in bili bolj zadovoljni. S svojim delom želim komu polepšati dan. In tudi upam, da ga komu«* (Meta, Terme Snovik). *»Najbolj me pri delu motivira zadovoljstvo gostov, ker če so oni zadovoljni, potem sem zadovoljna tudi jaz«* (Marjeta, Terme Čatež).

5.4.2 Delo direktorja/direktorice

Oseba na delovnem mestu direktorja/direktorice (CPI): organizira, vodi in koordinira delo enot hotela; pozna in oblikuje organizacijsko strukturo hotela ter pripravlja delovne naloge posameznih oddelkov v hotelu; pozna ponudbo in zmogljivosti hotela; skrbi za kakovostno ponudbo v namestitvenem in gostinskem delu; delegira naloge in pooblašča zaposlene; preverja izvajanje delovnih nalog sodelavcev, ki so vključeni v delovni proces; nadzira

učinkovitost izvajanja trženjskih in promocijskih aktivnosti; spremlja trende, raziskave trga, konkurenco, uvaja nove proizvode in storitve; pozna prodajne tehnike in pristope pri prodaji gostinskih in namestitvenih storitev; razume in obvladuje komunikacijske kompetence in pravila poslovnega bontona; načrtuje in organizira izobraževanje in trening zaposlenih na področju gostinstva; pozna kadrovske postopke in pristope za spremljanje in razvoj človeških virov; spremlja in nadzira pravilnost izvajanja sistema nagrajevanja zaposlenih po uspešnosti; pozna orodja trženjskega komuniciranja; zagotavlja kvaliteto opravljene storitve; sprejema in posreduje informacije od vodij posameznih sektorjev ali od sodelavcev v procesu dela in sprejema dogovore o nalogah; zna izbrati primeren način komunikacije pri reševanju problemov, organizaciji dela in izvajanju posameznih nalog; pozna in uporablja načine obvladovanja konfliktov in reševanja pritožb gostov; pripravi standarde komuniciranja osebja z gosti in medsebojne komunikacije – hotelski kodeks; pozna lik pozitivne osebnosti odgovorne osebe; skrbi za dobre poslovne odnose s strankami in zagotavlja prijazen, ustrežljiv in prijeten odnos hotelskega osebja do gostov.

Kot je že bilo omenjeno, sta bila intervjuvana direktorica iz Term Snovik in direktor iz Term Čatež.

Gospa Petra Zlatoper je direktorica v turistični organizaciji Terme Snovik in je zadolžena za vodenje namestitvenih kapacitet, organizacijo dela, trženje storitev, komuniciranje z gosti in zaposlenimi ter za motiviranje zaposlenih. Gospod Dušan Černe je izvršni direktor v turistični organizaciji Terme Čatež in je zadolžen za usklajenost politik vseh hotelov (cenovno, plačno, kadrovsko, nabavno ter politiko vzdrževanja in investicij), ki spadajo pod okrilje Term Čatež.

5.4.2.1 Razvoj človeških virov

Pri opisu psihofizičnih lastnosti, ki jim mora imeti oseba, ki je zaposlena v turistični organizaciji in je v stalnem stiku z gosti, sogovornika navajata: komunikativnost, prijaznost, primerno obnašanje ter sposobnost spremljanja in izvajanja ciljev podjetja. Prav tako mora imeti pošten odnos do gosta, kar pomeni, da mu ne obljublja nečesa, kar nima, ampak zgolj tisto, kar ima.

Po mnenju gospoda Černeta je velika prednost Term Čatež pred ostalimi podjetji ta, da zaposleni v tej organizaciji čutijo veliko pripadnost svojemu podjetju, kar se posledično

odraža tudi v odnosu do gostov. *»Naši ljudje se poistovetijo z našim podjetjem in tako lažje delajo in predstavljajo ponudbo gostom in komunicirajo z gosti. Zelo so tudi prijazni, kar je razvidno tudi iz anket, ki jih izvajamo med gosti«* (Dušan, Terme Čatež). Prijaznost in gostoljubnost osebja Term Čatež naj bi bila poleg največje in najbolj raznovrstne tovrstne turistične ponudbe tudi ključna dejavnika, ki to turistično organizacijo ločujeta od svoje konkurence.

5.4.2.2 Gostoljubnost

Opis pojma gostoljubnost, ki sta ga podala oba vodilna v analiziranih turističnih organizacijah, se do neke mere ujema z opisi gostoljubnosti, zabeleženih s strani zaposlenih, ki so v stiku z gosti. *»Gostoljubnost izkažeš s tem, da si vesel, ko nekdo pride v tvojo hišo. Ti se ga razveseliš in mu želiš ustreči v skladu s svojimi zmogljivostmi. Zaposleni morajo ob prihodu izkazati veselje. Prvo vprašanje, ki smo ga zastavili zaposlenim na že prej omenjenem usposabljanju, je tudi bilo, ali si gost zasluži njihov kisel obraz. In so vsi rekli, da ne«* (Petra, Terme Snovik). Po drugi strani pa direktor Term Čatež celo ločuje med naučeno in pristno gostoljubnostjo, *».../ kjer res začuti pripravljenost izven teh okvirjev, ki jih predpisuje bonton in se jih že pričakuje za neko turistično podjetje. Govorim o osebni gostoljubnosti, ki se jo z določenim treningom lahko nauči«* (Dušan, Terme Čatež).

Oba intervjuvanca se strinjata, da obstajajo meje gostoljubnosti in da gost nima vedno prav. Nekateri gosti so bolj zahtevni in jih je nemogoče v vsem zadovoljiti. *»Raznorazni predlogi, kot so posebne cene in popusti, zahteve po povrnitvi škode, ki jo gosti kdaj prijavijo, kot je na primer kraja dragocenih predmetov, za katero se izkaže, da je lažna, do poskusa navezave osebnih stikov, ki nimajo veze s tem, kar v Termah Čatež ponujamo, enostavno ne pridejo v poštev«* (Dušan, Terme Čatež).

5.4.2.3 Standardi komuniciranja osebja z gosti

Prijaznost in gostoljubnost zaposlenih si v Termah Čatež prizadevajo uravnavati z dvema vzvodoma. Prvi je ta, da vsi, ki se zaposlijo v Termah Čatež, prejmejo opis del in nalog ter natančna navodila za izvedbo standardnih postopkov dela. V obeh dokumentih je za vsako delovno mesto natančno opisano, kako poteka, kako se gosta pozdravi, kako se ga sprašuje in na kaj je treba biti pri tem pozoren. *»Na primer za receptorja, kako poteka delo vse od*

prihoda do odhoda gosta. Kako mora izgledati. /.../ Ko pride gost v hotel, se mora receptor najprej nasmehnuti in gosta pozdravi s točno določenimi besedami, kot so dober dan, dobrodošli, veseli smo, da ste si izbrali Terme Čatež» (Dušan, Terme Čatež). Drugi vzvod predstavlja delo posameznih vodij (na primer vodij recepcije, gostinstva) in tudi direktorjev hotela, ki z dnevnim delom in nadzorom poskrbijo za pravilno izvajanje dela.

V Termah Čatež poleg omenjenih vzvodov enkrat letno organizirajo tudi različne seminarje o veččinah komuniciranja in obnašanja, ki jih izvajajo bodisi njihovi zaposleni bodisi zunanji izvajalci. Seminarji so sestavljeni iz teoretičnega in praktičnega dela. Ob zaključku nadrejeni prejmejo ocene o posameznih udeležencih seminarja. Te ocene so podlaga za usmerjanje nadaljnje kariere zaposlenih in njihovega napredovanja ali za odločanje o dodatnem izobraževanju zaposlenih.

V Termah Snovik zaposlenim način ravnanja z gosti in vzpostavljanja odnosa z njimi narekujejo standard kakovosti ISO 14001 in kodeks, kjer so natančno opisani način poteka določenega dela, pravila ravnanja z gosti in odnos do gostov, celo način oblačenja. Poleg tega organizirajo tudi redna usposabljanja zaposlenih na področju upravljanja z gosti. Takšno usposabljanje je bilo na primer predavanje o tem, kako se z izboljšanjem odnosa do gostov izboljšata poslovanje podjetja in ponudba ter poveča prodaja. *»Poudarek ni bil na prodaji in na tehnikah prodaje, ampak na odnosu«* (Petra, Terme Snovik). Na omenjenem predavanju so zaposlene učili, da mora biti gost njihov 'prijatelj', da ga morajo vedno najprej znati vprašati, kaj si želi, in mu šele po premisleku znati svetovati, kaj bi bilo zanj najboljše, in mu to tudi ponuditi na pravi način.

5.4.2.4 Organizacijska kultura in interno komuniciranje

Organizacijska kultura v Termah Čatež je usmerjena k doseganju ciljev in skrbi za to, da se izpolnjujejo zastavljeni delovni standardi in finančni cilji. Zaposlenim pri opravljanju njihovega dela ne puščajo odprtih rok, ampak so vsi delavni procesi vnaprej natančno določeni in vodeni. *»Glede na nižjo izobrazbeno strukturo zaposlenih smo prišli do izkušenj, da vsi potrebujejo vodjo in vodenje, zato neke velike kreativnosti tu ne moremo dopustiti in je tudi ne pričakujemo«* (Dušan, Terme Čatež).

Podobno, a v veliko manjšem obsegu, saj organizacijsko kulturo še dokončno razvijajo, je v Termah Snovik. Zaposleni so informirani o skupnih ciljih in ciljih podjetja ter o tem, kaj morajo storiti, da jih bodo dosegli.

Komuniciranje v Termah Čatež običajno poteka tako, da organizacija informira zaposlene o poslovni politiki od zgoraj navzdol. *»Kar sprejmemo na vrhu, se prenaša po piramidi vertikalno navzdol in enako potujejo povratne informacije po hierarhiji navzgor. Imamo tedenske ali mesečne - odvisno od potrebe - kolegije vodstva«* (Dušan, Terme Čatež). Vedno dopuščajo tudi možnost povratne informacije na način, da se vsak izmed zaposlenih lahko sestane z vodjo in ji predstavi svojo težavo ali predlog. Če zaposleni ni zadovoljen s sestankom, ima možnost, da se prek elektronske pošte dogovori še za sestanek z direktorjem.

Tudi v Termah Snovik se skušajo držati komuniciranja od zgoraj navzdol, čeprav po drugi strani nekaj komunikacije poteka neposredno, saj je v podjetju zaposlenih samo trideset ljudi. *»Z vodji posameznih oddelkov imamo vsak teden sestanek, kjer se dogovorimo o programih za vsak teden, o samem o delu, o kadrovskih zadevah, o načrtih za prihodnost«* (Petra, Terme Snovik).

Kot vidimo, v obeh podjetjih prevladuje komunikacija navzdol, kar pomeni, da komuniciranje poteka od tistih, ki zasedajo višje položaje na hierarhični lestvici organizacije, k tistim na nižjih mestih. Tak tip komuniciranja je običajno prisoten v organizacijah z avtoritativno organizacijsko kulturo, njegova slabost pa je, da se informacije na poti do zaposlenih rade izgubijo, zato so za nemoteno in učinkovito delovanje sistema internega komuniciranja nujno potrebne povratne informacije zaposlenih vodstvu (Harrison 1995, 103). Če problem v povratnem toku informacij v tovrstnem tipu komuniciranja predstavljajo vmesni zaposleni, v našem primeru so to vodje oddelkov, ki lahko izvedejo selekcijo nad informacijami in jih ne posredujejo vodstvu, v Termah Čatež to rešujejo z možnostjo direktnega pristopa zaposlenega do direktorja. To pomeni, da ima vsak od zaposlenih v Termah Čatež, ki ugotovi, da prenos določene informacije do direktorja – prek vodje oddelka – ni bil uspešen, možnost, da se po elektronski pošti ali po telefonu dogovori za osebni sestanek z direktorjem.

O pomembnih dogodkih, novostih, dosežkih in spremembah zaposlene v Termah Čatež informirajo s kratkim internim glasilom v tiskani obliki, ki ga enkrat na dva meseca zaposleni dobijo ob plači. Prav tako jih spodbujajo, naj redno spremljajo novice na spletni strani

podjetja. V Termah Snovik zaposlene informirajo s Snovičkami. Gre za nekakšen 'newsletter', ki vsebuje novice in dogajanja v organizaciji in se ga mesečno pošilja zaposlenim in poslovnim partnerjem po elektronski pošti.

Komunikacija v analiziranih turističnih organizacijah tako poteka prek orodij internega komuniciranja, ki jih predstavljajo formalni skupinski ali individualni sestanki, seminarji, informativna gradiva, elektronska pošta in spletna stran organizacije.

5.4.2.5 Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih

V Termah Snovik zaposlene največkrat motivirajo z denarno nagrado v obliki dodatka pri plači. Zaposlenim omogočajo tudi napredovanja, a bolj 'skozi programe', saj gre za majhno podjetje. Napredovanje 'skozi programe' direktorica opiše z naslednjimi besedami. *»Sedaj je na primer receptorka prevzela vodenje kluba Zdravje. Reševalec iz vode pa je postal vodja bazenov. Svojim zaposlenim nudimo brezplačno testiranje kakšnih novih programov, udeležijo pa se lahko tudi kakšnih predavanj, ki so sicer organizirana za zunanje goste. Vsi naši zaposleni pa imajo tudi popuste na vse storitve, ki so na voljo v Termah Snovik«* (Petra, Terme Snovik).

V Termah Čatež zaposlene redno izobražujejo, pa naj gre za različne tečaje tujih jezikov ali za izobraževanja s posameznega področja dela. Zaposlenim omogočajo tudi sodelovanje na raznih seminarjih in tekmovanjih ter plačane dnevne počitnice v prestižnih, vodilnih restavracijah in hotelih po svetu. V slednjem primeru z opazovanjem in preizkušanjem storitev zaposlenim poleg izobraževanja počitnice predstavljajo tudi obliko nagrade in zabave.

V Termah Čatež imajo za zaposlene pripravljene tudi interne cene izmenjave, saj lahko zaposleni po posebnih cenah letujejo na obali in obratno. Nudijo jim sindikalne cene določenih svojih storitev in enkrat tedensko brezplačno plavanje. Tudi ob smrti svojcev podjetje skuša pomagati zaposlenim v obliki denarne pomoči ali drugače. V sklopu zdravilišča svojim zaposlenim, ki imajo take zdravstvene težave, ki jih zdravijo v Termah Čatež, tudi omogočijo, da brez napotnice in stroškov tovrstne storitve koristijo pri njih. Tudi ko organizacija v poletnem času potrebuje dodatno delovno silo v obliki študentskega dela, v Termah Čatež prednost pri zaposlitvi dajejo sorodnikom zaposlenih.

S temi orodji v Termah Čatež skrbijo za vzdrževanje pozitivnih čustev in vzbujanje občutka zaposlenih, da so del organizacije. S tem se poveča pripadnost in produktivnost zaposlenih.

Posebne poslovne dosežke v Termah Čatež tudi nagrajujejo, največkrat v obliki denarne nagrade, ki je odvisna od uspešnosti enote, v kateri zaposleni delajo. *»Če določena enota dosega zastavljene cilje oziroma finančne rezultate, ima vodja enote možnost, da določen znesek porazdeli med zaposlene. Predlog gre nato do direktorja enote in ta ga v večini primerov odobri«* (Dušan, Terme Čatež).

6 SKLEP

Sodobni zdraviliškoturistični centri so postali ena najbolj izstopajočih oblik turistične ponudbe Slovenije. Analiza intervjujev z zaposlenimi v turističnih organizacijah, ki so v stalnem stiku z gosti, je pokazala, da se srečujejo z zahtevo po emocionalnem delu. Na emocionalno delo kot pomembno sestavino njihovega dela opozori že CPI z opisovanjem pozitivnega vzdušja, ki naj bi ga ob prihodu gosta ustvaril receptor, in njegovega mirnega reševanja konfliktov. Zaposleni morajo imeti 'prava' čustva, ki so skladna s profesionalno vlogo za opravljanje poklica, na primer dobrovoljnost, prijaznost, ljubeznivost, nasmejanost. Emocionalno delo opravljajo s prijaznim pozdravom, nasmehom, poslušanjem problemov gosta, s prijaznim pogovorom in svetovanjem. Opisana čustva tako zaposlenim predstavljajo medij, ki bo gosta odvrnil od morebitne slabe volje. Med zaposlenim in gostom se vzpostavi partnerski odnos, kjer oba partnerja občutita enako korist in zadovoljstvo. Uporaba čustev postane koristna za poslovno uspešnost turističnih organizacij.

Pravila čustvovanja zaposlenim v turističnih organizacijah prek organizacijske kulture narekujejo kodeksi, opisi del in nalog posameznih poklicev, standardi in najrazličnejši seminarji. S pomočjo posebnih pravil za urejanje emocionalnih odzivov si zaposleni v turističnih organizacijah urejajo lastna čustva tudi ob pojavu konfliktnih situacij z gosti. V primeru kakršnega koli nesporazuma se morajo zaposleni odzvati mirno, ostati nasmejani, se gostu opravičiti in nesporazum zgladiti na čim bolj prijazen način. Tu se kaže prisotnost emocionalnega dela v obliki kontrole lastnih čustev po eni strani in po drugi strani, ker se prikazano čustvo razlikuje od doživetega, kot površinsko igranje.

Zaposleni priznavajo, da jih negativna čustva in občutki zaradi konfliktnih situacij na delovnem mestu do neke mere spremljajo tudi doma. Po drugi strani pa se trudijo, da vse zasebne težave pustijo pred vhodom v službo, jih skušajo čim bolj 'odmisliti' in ostati nasmejani. Prizadevajo si, da se osebni problemi ne bi odražali v neposredni komunikaciji z gosti. Obenem so pripovedovali o prisotnosti stresa in o tem, da je delo z ljudmi včasih izredno naporno.

Zaposleni se zavedajo, da ima emocionalno delo in profesionalno urejanje emocij zelo pomembno vlogo pri kakovostnem opravljanju storitev, kar dolgoročno vpliva na uspeh turistične organizacije. Zavedajo se, da storitev sama brez znanja in veščin storitvenega

delavca ne pomeni nič. S svojim kvalitetnim nudenjem storitev in kazanjem zaželenih čustev vplivajo na zadovoljstvo in zvestobo gostov. In prav slednje jim predstavlja tudi največjo motivacijo za nadaljnje delo in osebno zadovoljstvo. Emocionalno delo tako, kljub temu, da je podvrženo komercialni transakciji, zaposlenim prinaša tudi emocionalno zadovoljstvo.

Zelo pomembno je, da se lastniki in upravljalci turističnih organizacij zavedajo pomena vlaganja v kadre, saj je končni rezultat in uspeh storitve v veliki meri odvisen od strokovno usposobljenih kadrov. Pri storitvi gre namreč za izvedbo, ki je ni moč ločiti od zaposlenih. In če že slednji ne zadovoljijo potrošnikovih pričakovanj, potem jih zagotovo ne bo storitev sama. Investiranje v zaposlene, da kvalitetno izvedejo storitev, pomeni investiranje v kvaliteto storitev samih.

Pripadnost zaposlenih turistični organizaciji, doseganje skupnih organizacijskih ciljev in graditev kulture, ki je usmerjena k potrošnikom oziroma gostom, se v turističnih organizacijah vzpostavlja z mehanizmi motivacije. Organizacija in zaposleni morajo med seboj vzpostaviti marketinški odnos, ki sloni na zaupanju in ekvivalentni menjavi. Prek internega marketinga podjetje vzpostavlja splet notranjih menjav z zaposlenimi. S primernimi orodji internega komuniciranja mora podjetje vzpostaviti dvosmerno komunikacijo, ki vodstvo in zaposlene usmerja k skupnemu cilju – zadovoljnim in zvestim gostom.

Pomen zaposlenih v turistični organizaciji izpostavljajo v Termah Čatež – zaposleni predstavljajo ključ uspeha. »So tisti, ki izpolnjujejo naše poslanstvo, vizijo in strategijo, zagotavljajo kakovost storitev ter omogočajo, da smo lahko vodilni na svojem področju« (Terme Čatež 2009). Prijaznost in gostoljubnost osebja Term Čatež naj bi poleg največje in najbolj raznovrstne tovrstne turistične ponudbe bila tudi ključna dejavnika, ki to turistično organizacijo ločita od konkurence. Zaposleni v tej organizaciji čutijo veliko pripadnost svojemu podjetju, kar se odraža tudi v odnosu do gostov. S turistično organizacijo se (po)istovetijo in svojim gostom ponujajo kakovostne storitve. Veščine komuniciranja z gosti si zaposleni pridobijo že ob prihodu na delovno mesto z natančnimi navodili za izvedbo standardnih postopkov dela, dodatno pa se usposabljujejo na različnih seminarjih, ki jih redno organizira turistična organizacija. Direktor podjetja ne razmišlja le o organizaciji ali le o enem oddelku organizacije in njenim odnosom z zunanjimi deležniki, ampak gradi odnos tudi s svojimi notranjimi deležniki – s svojimi zaposlenimi. Prek internega komuniciranja zaposlene informira o ciljnih organizaciji in o tem, kako jih lahko skupaj uresničijo. V smeri doseganja

skupnih organizacijskih ciljev zaposlene motivirajo z denarnimi nagradami, napredovanji, izobraževanji, tekmovanji, plačanimi počitnicami, internimi cenami in ponudbo nekaterih brezplačnih storitev. Zaposleni priznavajo, da jim največjo motivacijo za nadaljnje delo predstavlja zadovoljen gost. Sklenemo lahko, da vodstvo Term Čatež prek sporočanja poslovnih ciljev turistične organizacije zaposlenim oblikuje organizacijsko kulturo, ki stremi k izboljšanju učinkovitosti poslovanja. Zaposleni se s cilji turistične organizacije poistovetijo in prek mehanizmov motivacije ter s kakovostnim nudenjem storitev gostom povečujejo uspešnost turistične organizacije.

7 LITERATURA

Berry, Leonard L. in A. Parasuraman, 1991. *Marketing services: Competing through quality*. New York: The Free Press.

Brezovec, Aleksandra. 2000. *Marketing v turizmu: Izhodišča za razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistica – Visoka šola za turizem.

Bunc, Mirko. 1986. *Integrirani marketing v turizmu*. Ljubljana: Delavska enotnost.

David, natakár v Termah Čatež. 2009. Intervju z avtorico. Terme Čatež, 27. november.

Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.

Dobovišek, Amadea. 2007. *Strateško vodenje prodaje: ključ z učinkovito uresničevanje tržnih strategij*. Ljubljana: GV Založba.

CPI - Center RS za poklicno izobraževanje. Dostopno prek: <http://www.cpi.si/> (14. november 2009).

Černe, Dušan. 2009. Intervju z avtorico. Terme Čatež, 27. november.

Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An introduction*. London, New York: Routledge.

Hochschild, R. Arlie. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkley, CA: University of California Press.

--- 2002. Upravljalno srce: Komercializacija človeških čustev. *Teorija in praksa* 39 (1): 196-213.

Hren, Anja. 2009. Izkustveni marketing. *Marketing Magazin* 338 (junij): 54.

Hribar, Marjan. 2009. Slovenska turistična zgodba o (ne)uspehu. *Lipov list* (julij): 25.

Jana, natararica v Termah Snovik. 2009. Intervju z avtorico. Terme Snovik, 26. november.

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.

--- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kanjuro Mrčela, Aleksandra. 2002. Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa* 39 (1): 30-48.

Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Lindstrom, Martin. 2009. *Nakupologija*. Ljubljana: Medijski partner.

Marjeta, receptorka v Termah Čatež. 2009. Intervju z avtorico. Terme Čatež, 27. november.

Mesner Andolšek, Dana. 2002. »Make me whole again.« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10-29.

Meta, receptorka v Termah Snovik. 2009. Intervju z avtorico. Terme Snovik, 26. november.

Mihalič, Tanja. 2003. *Uvod v trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Ministrstvo za gospodarstvo. Direktorat za turizem. 2006. *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma*. Dostopno prek: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/Microsoft_Word_-_RNUST_2007-2011-popravki_10.7.2006-za_na_splet-1.pdf (29. marec 2009).

Pine, B. Joseph in James H. Gilmore. 1999. *The Experience Economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Planina, Janez. 1996. *Uvod v turizem*. Portorož: Visoka šola za hotelirstvo in turizem Portorož.

Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Program dela TZS. 2008. Dostopno prek: http://www.turisticnazveza.si/doc/program_dela_2008.doc (3. april 2009).

RNUST - *Razvojni načrt in usmeritve Slovenskega turizma*. 2007. Dostopno prek: <http://www.sentjur.si/f/docs/Drzavni-programski-dokumenti/Razvojni-nacrt-turizem.pdf> (1. april 2009).

Schmitt, Bernd. 1999. *Experiential Marketing*. New York: The Free Press.

Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Slovenska turistična organizacija. Dostopno prek: <http://www.slovenia.info> (29. marec 2009).

Slovenska zdravilišča. Dostopno prek: <http://www.termegiz.si/sl> (29. marec 2009).

Šadl, Zdenka. 1998. Sodobne oblike čustvovanja. *Družboslovne razprave XIV* (1998): 27/28.

--- 1999. *Usoda čustev v zahodni civilizaciji*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

--- 2002a. Emocionalno delo in intimni odnosi v pozni modernosti. *Družboslovne razprave XVIII* (39): 59-71.

--- 2002b. »We're out to make you smile«. Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa* 39 (1): 49-80.

--- 2005. Družbene spremembe, travmatične emocije in emocionalna opora. *Družboslovne razprave XXI* (49/50): 223-242.

Štefančič, Goran. 2005. *Zdraviliški turizem – tržna niša Slovenije v mednarodnih ekonomskih odnosih: Primer zdravilišča Rogaška*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Tomaž, Marinko. 2009. Čas je, da se osredotočimo na vse dobro v turizmu. *Lipov list* (julij): 41.

Terme Čatež. Dostopno prek: <http://www.terme-catez.si/> (18. november 2009).

Terme Snovik. Dostopno prek: <http://www.terme-snovik.si/> (18. november 2009).

Turistična zveza Slovenije. Dostopno prek: <http://www.turisticna-zveza.si> (3. april 2009).

Zlatoper, Petra. 2009. Intervju z avtorico. Terme Snovik, 26. november.

Zorko, Daniela. 1999. *Uvod v turizem*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

PRILOGA A

Vprašalnik A – direktor/direktorica

1. Za začetek mi povejte prosim, kaj ste po poklicu, in opišite, kako poteka vaše delo v podjetju.
2. Kakšne psihofizične lastnosti mora po vašem mnenju imeti nekdo, ki je zaposlen v turistični organizaciji in je v stalnem stiku z gosti?
3. Katere oz. kakšne veščine, znanja, videnje imajo zaposleni v vaši organizaciji?
4. Ali se pričakovanja do zaposlenih v naštetem razlikujejo glede na spol?
5. Kako zaposleni v vaši organizaciji vedo, kako naj se vedejo do strank in kako naj nadzorujejo svoja čustva oz. takšne in drugačne občutke, ki jih imajo pri delu z vašimi gosti?
6. Imate na primer kakšna izobraževanja, seminarje, tečaje, programe za usposabljanje zaposlenih za določeno delo?
7. Opišite mi prosim, kako poteka tako usposabljanje?
8. Opišite mi prosim pojem gostoljubnosti.
9. Kje so po vašem mnenju meje gostoljubnosti (na primer, ali ima zaposleni pravico, da odkloni storitev, ali ima gost vedno prav)?
10. Ali obstajajo črne liste gostov?
11. Kako bi opisali organizacijsko kulturo v vaši organizaciji?
12. Kako poteka interno komuniciranje v vaši organizaciji?
13. Opišite, kako motivirate svoje zaposlene za delo.
14. Na kakšen način nagrajete svoje zaposlene?
15. Kakšne vrednote posebej vaša organizacija kot tržna znamka?
16. Kaj vašo organizacijo po vašem mnenju loči od vaše konkurence?

Vprašalnik B – receptor/receptorka in natakar/natakarica

1. Za začetek mi povejte prosim, kaj ste po poklicu.
2. Opišite, kako poteka vaš delovni dan. S kakšnimi strankami in nalogami se srečujete?
3. Naštejte mi lastnosti, ki jih mora po vašem mnenju imeti dober receptor/receptorka (natakar/natakarica).
4. Katere tečaje, šolanja, seminarje ste morali opraviti, preden ste začeli opravljati vaše delo v tem podjetju? (Ko pove, se fokusiram na eno in ga prosim, da mi ga opiše.)
5. Recimo, da vas na delovnem mestu razjezi stranka. Kako se odzovete takrat?
6. Vas morebitne slabe izkušnje in (negativni) občutki spremljajo tudi po službi, v zasebnem življenju?
7. Sedaj pa obratno. Na primer, da ste se zjutraj zbudili slabe volje zaradi kakšnega neljubega dogodka v vašem zasebnem življenju. Na kakšen način se s takšnim počutjem spopadate na delovnem mestu?
8. Opišite mi prosim pojem gostoljubnosti.
9. Kje so po vašem mnenju meje gostoljubnosti? Ali imate na primer pravico, da odklonite storitev, ali ima gost vedno prav?
10. Kako bi opisali, kaj vam pomeni vaše delo?
11. Kako bi ocenili zadovoljstvo z vašim delom?
12. Kaj vas pri delu moti in kako bi to izboljšali?

PRILOGA B

Prepis intervjuja z izvršnim direktorjem Dušanom Černetom iz Term Čatež

Za začetek mi povejte prosim, kaj ste po poklicu in opišite, kako poteka vaše delo (zadolžitve) v podjetju.

Po poklicu sem magister ekonomskih znanosti. V Termah Čatež pa opravljam delo izvršnega direktorja. Vodim hotele, ki spadajo pod Terme Čatež. Trije so na lokaciji Čateža. En hotel je v Mokricah in en v Koprju. Skrbim, da so vsi hoteli in njihove politike, se pravi cenovna, plačna, kadrovska, nabavna, politika vzdrževanja in investicij, med seboj usklajene. Skrbim tudi za vsebinske zadeve teh hotelov, ker vsak izmed teh hotelov ima potem še svojega direktorja in jaz skrbim, da smo vsi na eni ladji. To je pomembno, saj je prej, ko še ni bilo izvršnega direktorja, prihajalo do tega, da so si posamezni hoteli med seboj začeli konkurirati.

Kakšne psihofizične lastnosti mora imeti po vašem mnenju nekdo, ki je zaposlen v turistični organizaciji in je v stalnem stiku z gosti?

Najprej mora imeti veselje do dela z ljudmi. Mora biti nekonfliktna in samozavestna oseba oziroma mora nastopati samozavestno, saj pri tolikšnem številu gostov kdaj prihaja tudi do kakšnih neprimernih zahtev s strani gostov. Obvladati mora znanje tujih jezikov in biti fleksibilen, kar se tiče delovnega časa. Če na primer prosti vikendi in prazniki nekomu veliko pomenijo, to ne bo šlo, ker to je čas, ko morajo turistični delavci delati. Zelo pomembna je tudi osebna urejenost.

Katere veščine, znanja, videz imajo zaposleni v vaši organizaciji?

Ena velika prednost pred ostalimi podjetji je, da zaposleni v naši organizaciji čutijo veliko pripadnost Termam Čatež in to se tudi odraža v odnosu do gostov. Naši ljudje se poistovetijo z našim podjetjem in tako lažje delajo in predstavljajo ponudbo gostom in komunicirajo z gosti. Zelo so tudi prijazni, kar je razvidno tudi iz anket, ki jih izvajamo med gosti. Tudi delavnost je vrlina naših zaposlenih in pa skrb za osebno urejenost. Tudi temu v našem podjetju posvečamo veliko pozornost. Vsi pa poznajo tudi celotno ponudbo Term Čatež in okolice.

Ali se pričakovanja do zaposlenih (glede naštetega) razlikujejo glede na spol?

Ne.

Kako zaposleni v vaši organizaciji vedo, kako naj se vedejo do strank in kako nadzorujejo svoja čustva oz. takšne in drugačne občutke, ki jih imajo pri delu z vašimi gosti?

Tukaj imamo 2 vzvoda. Prvi je ta, da vsi, ki se zaposlijo v Termah Čatež, dobijo skupaj z delovnim mestom v pisni obliki opis del in nalog ter navodila za izvedbo nekih standardnih postopkov dela, kjer je za vsako delovno mesto natančno opisano, kako poteka. To naj bi zaposleni obvladali. Na primer za receptorja, kako poteka delo vse od prihoda do odhoda gosta. Kako mora izgledati. Pomembno je, da je urejen. Nato pa je natančno opisan postopek dela. Ko gost pride se mora receptor najprej nasmehnuti in gosta pozdravi s točno določenimi besedami: »Dober dan, dobrodošli, veseli smo, da ste si izbrali Terme Čatež«. Nato se gosta vpraša A, B, C. Nato se od gostov zahteva osebni dokument, voucher. Sledi opis ponudbe hotela, kje je soba, če želi lift boya. In pa vse ostale postopke. Enako je pri telefonskih pogovorih. »Dober dan, sem ta in ta, Terme Čatež, kako vam lahko pomagam.« Za natakarja pa na primer sprejem gosta, predstavitev ponudbe, pobiranje naročila, obdelava in plačilo. Gre za razdelane primere, kjer je natančno opisano, kako se gosta pozdravi, kako se ga sprašuje in na kaj je treba biti pri tem pozoren. Drugi vzvod po je delo posameznih vodij (vodij recepcije, gostinstva) in tudi direktorjev hotela, ki z dnevnim delom, kontrolo in nadzorom poskrbijo za pravilnost izvajanja dela.

Poleg omenjenih vzvodov imate še kakšna druga usposabljanja, seminarje za zaposlene?

Da, na različne teme imamo tudi kakšna interna predavanja in seminarje, ki jih izvajajo naši zaposleni. Pa tudi zunanji izvajalci nam pridejo predavat o na primer veščinah vodenja, komuniciranja, obnašanja. To organiziramo približno enkrat letno, eno-, dvo- ali trodnevno. Gre za teoretični in praktični del. Na koncu pa dobimo tudi ocene udeležencev tega seminarja, ki nam pomagajo pri usmerjanju glede kariere in napredovanja ter še dodatnega izobraževanja zaposlenih. Tovrstne zadeve nam pokažejo, kje so zaposleni dobri in kje bi se lahko še izboljšali.

Opišite mi prosim pojem gostoljubnosti.

Gostoljubnost je to, da vedno znamo gostu prisluhnuti in mu pomagati pri vseh njegovih vprašanjih in težavah. Sam ločujem med naučeno gostoljubnostjo, ki je po bontonu. Govorim o odnosu do gosta, vse besedne zveze, nasmeh in tako naprej. In tisto drugo gostoljubnostjo, kjer gost res začuti pripravljenost izven teh okvirjev, ki jih predpisuje bonton in se jih že

pričakuje za neko turistično podjetje. Govorim o osebni gostoljubnosti, ki se jo z določenim treningom lahko nauči. Zaposleni mora prepoznati problem gosta in mu pomagati, ne glede na to, da tega morda ni v opisu del in nalog.

Kje so po vašem mnenju meje gostoljubnosti (na primer, ali ima zaposleni pravico, da odklonijo storitev, ali ima gost vedno prav)?

Meje gostoljubnosti so. Pri takem številu gostov, kot jih ima Terme Čatež, prek 700.000 nočitev letno, je en procent gostov z nekimi čudnimi idejami in to je že veliko. Raznorazni predlogi, kot so posebne cene in popusti, zahteve po povrnitvi škode, ki jo gosti kdaj prijavijo, kot je na primer kraja dragocenih predmetov, za katero se izkaže, da je lažna, do poskusa navezave osebnih stikov, ki nimajo veze s tem, kar v Termah Čatež ponujamo, enostavno ne pridejo v poštev.

Ali obstajajo črne liste gostov?

Da. Ne gre za dolg seznam. Gre za slabe izkušnje, ki smo jih imeli z določenimi gosti v določenih hotelih. Mi pa potem poskrbimo, da se tovrstne zadeve ne zgodijo še v drugih hotelih in jim zato pošljemo to listo. Je pa takih primerov eden do dva na leto. Skupaj ne več kot 15.

Kako bi opisali organizacijsko kulturo v vaši organizaciji?

Bom tako rekel. Glede na strukturo zaposlenih, ki so tukaj, ki imajo nižjo izobrazbeno strukturo in nižje zahtevna delovna mesta, smo prišli do izkušenj, da vsi potrebujejo vodjo in vodenje, zato neke velike kreativnosti tu ne moremo dopustiti in je tudi ne pričakujemo. Organizacijska kultura tako temelji na vodenju vodij in naprej zaposlenih. Gre za vodenje kontrole delovnih procesov in ukrepanje ob ugotovljenih nepravilnostih in odklonih. Organizacijska kultura je usmerjena k doseganju ciljev in skrbi za to, da se dosegajo zastavljeni delovni standardi. Neke velike demokracije pri nas ne dopuščamo.

Kako poteka interno komuniciranje v vaši organizaciji?

Interno komuniciranje po navadi poteka tako, da kar sprejmemo na vrhu, se prenaša po piramidi vertikalno navzdol in enako potujejo povratne informacije po hierarhiji navzgor. Imamo tedenske ali mesečne - odvisno od potrebe - kolegije vodstva. V mojem primeru na primer izvršni direktor z direktorji hotelov, na katerem po potrebi sodelujejo še posamezne vodje oddelkov, kjer obdelamo določeno problematiko in kar sprejmemo, nato tudi izvajamo.

Vedno pa dopuščamo možnost, da se vsak izmed zaposlenih lahko sestane z vodjo in mu predstavi svojo težavo ali predlog. In v kolikor se oceni, da sestanek ni bil uspešen, se zaposleni še vedno lahko dogovori za sestanek z izvršnim direktorjem. Bodisi prek maila ali osebno. Če gre za večjo zadevo, v katero je vključeno več ljudi, pa organiziramo tudi kakšen večji sestanek, kjer zadevo obravnavamo.

Kako pa obveščate zaposlene o dogajanju v samem podjetju?

Enkrat na dva meseca se ob plači priložijo dva do trije listi, gre za nek informator, na katerem se zaposlene obvesti o novostih. Najbolj ažurno pa osvežujemo svojo spletno stran. Za vso ostalo komunikacijo z zaposlenimi uporabljamo elektronsko pošto. Zopet direktorji neko zadevo razpošljejo vodjem, oni pa jo natisnejo in za ostale zaposlene obesijo na oglasno desko.

Opišite, kako motivirate in nagrajete svoje zaposlene za delo

Glavna motivacija pri tovrstni izobrazbeni strukturi zaposlenih je denarna nagrada v obliki stimulacije pri plači, saj so plače za njih, ki so zaposleni po kolektivni pogodbi za prvi, drugi in tretji tarifni razred zelo nizke. Tudi sami najbolj preferirajo denarno nagrado, ki je odvisna od uspešnosti enote, v kateri delajo. Če določena enota dosega zastavljene cilje oziroma finančne rezultate, ima vodja enote možnost, da določen znesek porazdeli med zaposlene. Predlog gre nato do direktorja enote in ta ga v večini primerov odobri. Druga zadeva pa so plačana izobraževanja, bodisi iz njihovega področja dela ali pa iz jezikov. Omogočamo jim tudi sodelovanje na raznih seminarjih in tekmovanjih ter pa plačane dnevne počitnice v prestižnih, vodilnih restavracijah in hotelih po svetu, kjer z nekim opazovanjem in preizkušanjem storitev združimo oboje – izobraževanje in nagrado. Imamo tudi interne cene zamenjave, naši zaposleni iz Čateža lahko po posebnih cenah letujejo na primer na obali ali obratno. Nudimo jim sindikalne cene svojih storitev in enkrat tedensko brezplačno plavanje. Tudi ob smrti svojcev podjetje skuša pomagati zaposlenim, bodisi v denarni ali drugi obliki pomoči. Ker smo zdravilišče, pa svojim zaposlenim, ki imajo zdravstvene težave, ki jih odpravljamo v Termah Čatež, jim omogočimo, da brez napotnice ali kakšnih stroškov koristijo pri nas. Glede na sezonski značaj panoge, v kateri se nahaja naše podjetje, in ko potrebujemo veliko dodatne delovne sile v obliki študentskega dela, prednost dajemo sorodnikom naših zaposlenih.

Kakšne vrednote poosebljajo Terme Čatež kot tržna znamka? Kako bi jo opisali in kaj Terme Čatež loči od konkurence?

To sta zagotovo prijaznost in gostoljubnost osebja in pa gradimo na tem, da smo prvi v svoji panogi, tako po ponudbi sami in po raznovrstnosti produktov. Smo največji in najbolj raznovrstni in to nas ločuje od konkurence. Konec koncev tudi rezultati kažejo na to, da smo tudi najuspešnejši. Naj povem še to, da ko delamo analize, je stanje v slovenskem turističnem gospodarstvu zelo, zelo slabo, če ne celo kritično. Ker vsi, ki operirajo s temi podatki, izpostavljajo, koliko je bilo nočitev in gostov. To vedno poudarjajo v medijih. Nikjer pa nikoli ne zasledim, kaj te številke pomenijo v finančnem smislu in v tem smislu je stanje porazno. Terme Čatež pa so tu svetla izjema, ki tudi finančno dokazuje svoj uspeh. V veliki večini ostalih primerov pa te številke fizičnih kazalcev za seboj potegnejo negativno poslovanje.

Prepis intervjuja z receptorko Marjeto iz Term Čatež

Za začetek mi povejte prosim, kaj ste po poklicu in za kaj ste zadolženi v Termah Čatež?

Po poklicu sem gimnazijski maturant in sem receptorka v Termah Čatež.

Opišite, kako poteka vaš delovni dan. S kakšnimi strankami in nalogami se srečujete?

Delo receptorja je zelo pestro in je potrebno kar veliko postoriti, preden se gostu omogoči bivanje v našem hotelu. Sicer pa zjutraj najprej prevzameš blagajno, prešteješ denar, pripraviš rooming za goste, ki pridejo. Nato sprejemaš goste, jih sprašuješ, kaj želijo, na primer dvorano za kakšen seminar, razlikovati moraš med individualnimi gosti in skupinami. Prihaja tudi veliko stalnih gostov, za katere že vnaprej vemo, kakšno sobo želijo in kakšne so njegove zahteve. Če na primer nekdo želi dvorano za seminar, je potrebno poskrbeti, da je dvorana pripravljena in se je potrebno dogovoriti s sodelavci, sporočiti je potrebno tudi v strežbo, da bodo imeli pavzo in takrat se jim bo postreglo še s pijačo ali kakšnim prigrizkom.

Naštejte mi lastnosti, ki jih mora po vašem mnenju imeti dober receptor.

Tako je. Recepcija je ogledalo hotela. Z nami ima gost prvi stik. Receptor mora biti dobre volje, prijazen, vedno nasmejan, absolutno urejen, odprt za vse želje gostov in biti vedno pripravljen pomagat reševati najrazličnejše probleme gostov. Med drugim tudi skuša rešiti slabo voljo gostov. Dostikrat se zgodi, da pride k nam gost, ki je slabe volje, ker prinese sem probleme od doma. In ti ga moraš znat vsaj malo pocartat, da mu tako omogočiš lep dopust.

Sicer se mu bo vsa slaba volja in problemi vlekli skozi bivanje pri nas in na koncu gost ne bo zadovoljen. V vsakem primeru je treba gostu ugoditi in ga zadovoljiti tako, da se bo še rad vračal k nam.

Katere tečaje, šolanje, seminarje ste morali opraviti, preden ste začeli opravljati vaše delo v tem podjetju?

Morala sem opraviti tečaj tujih jezikov, saj imamo veliko tujih gostov. Sicer pa vsake toliko časa ti seminarji še vedno potekajo. Imeli smo tudi seminarje, kako se obnašati do gostov, ki so potekali en dan na njih smo se učili, da je gost prvi in najbolj pomemben, zato se je potrebno zanj maksimalno truditi.

Recimo, da vas na delovnem mestu razjezi stranka. Kako se odzovete takrat?

Z nasmehom, ne smeš pokazati, da te je razjezil. Z njim se ne smeš prepirati kot na tržnici, saj je gost vedno kralj in naj bi imel vedno prav, čeprav včasih rabiš res konjske živce. Jaz pravim tako, tudi mašina kdaj crkne, jaz pa nisem mašina pa moram biti stalno nasmejana in dobre volje.

Vas morebitne slabe izkušnje in (negativni) občutki spremljajo tudi po službi, v zasebnem življenju?

Tudi. Morda pred dvajsetimi leti, ko sem bila še mlajša in sem opravljala to delo, me niso. Ne moreš vedno ob dveh, ko greš domov, vsega odklopiti. Se pa na določene zadeve sčasoma navadiš in ti potem več ne pridejo do živega.

Sedaj pa obratno. Na primer, da ste se zjutraj zbudili slabe volje zaradi kakšnega neljubega dogodka v vašem zasebnem življenju. Na kakšen način se s takšnim počutjem spopadate na delovnem mestu?

Težko. Zelo težko imaš domač problem v službi, ampak moraš zadevo odmisli. Trudiš se, da si nasmejan naprej.

Opišite mi prosim pojem gostoljubnosti?

To pomeni, da ko nekam prideš, te nekdo lepo pozdravi, je nasmejan, prijazen in da ti skuša pomagat ter prisluhne tvojim željam. Da ti vedeti, da si dobrodošel.

Kje so po vašem mnenju meje gostoljubnosti? Ali imate na primer pravico, da odklonite storitev, ali ima gost vedno prav?

Tako je. Gostu naj bi skušali ustreč v vseh željah. Ampak pride kdaj do takšnih in drugačnih želja, ki jih je pa nemogoče izpolniti in takrat gostu ne moremo ugoditi. Imam navodila, kaj se sme in česa ne. Prek mojih pooblastil ne morem in ne grem. V primeru, da pride do kakšne take situacije, se gostu opravičiš in mu poveš, da mu žal tega ne moreš ugoditi.

Kako bi opisali, kaj vam pomeni vaše delo?

Delo na recepciji je zanimivo. Prihajajo novi ljudje, nova spoznanja, novi izzivi, do neke mere tudi nova prijateljstva, ampak moraš ločiti službo in družbo. Delo je zelo zanimivo in raznoliko. Ni tako, kot da bi vse dneve iste papirje prelagal, se le vsak teden kaj novega zgodi. Zna biti pa to delo tudi precej stresno.

Kako bi ocenili zadovoljstvo z vašim delom?

Na splošno sem z delom zadovoljna. Delo ima pluse in minuse. Morda največji minus je stres. Je pa od vsakega posameznika odvisno, koliko bo ta stres nanj vplival. Kakšen dan vpliva nate bolj, kakšen dan manj.

Kaj vas pri delu moti in kako bi to izboljšali?

Stres.

Kaj vas najbolj motivira pri delu?

Najbolj me pri delu motivira zadovoljstvo gostov, ker če so oni zadovoljni, potem sem zadovoljna tudi jaz.

Prepis intervjuja z natakarjem Davidom iz Term Čatež

Za začetek mi povejte prosim, kaj ste po poklicu.

Po poklicu sem gostinski tehnik in opravljam delo natakarja in sommelierja v restavraciji MM v Termah Čatež. To je kotiček, ki ga imajo te terme za najbolj zahtevne goste.

Opišite, kako poteka vaš delovni dan. S kakšnimi strankami in nalogami se srečujete?

Pri svojem delu se srečujem z bolj petičnimi gosti. Ponujamo menije višjega kova, prav tako imamo vrhunsko vinsko ponudbo, pripravljamo jedi pred gosti, strežemo in nudimo samo

buteljčna vina. Poleg ponudbe vin in hrane pa je potrebno poznati tudi nekaj zgodb, da zraven goste še kvalitetno animiraš, saj gost ne plača izdelka, ampak storitev, ki je sestavljena iz izdelka in dodane vrednosti, ki jo predstavlja znanje tistega, ki izdelek ponuja oziroma prodaja. Srečujem pa se tudi s penzijskimi gosti, kjer je vsa ponudba na srednjem nivoju in enaka je tudi zahtevnost dela, torej veliko nižja.

Naštejte mi lastnosti, ki jih mora po vašem mnenju imeti dober natakar.

Najprej moraš imeti ljubezen do tega dela. Če tega nimaš, z vsemi ostalimi lastnostmi tega manka ne moreš nadomestiti. Pomembno je tudi, da je komunikativen, samozavesten, da dobro pozna ponudbo in da ima samokontrolo pri gestikulaciji. Včasih se namreč srečuješ z gosti, ki ti postavljajo kakšna provokativna vprašanja in potem moraš biti dobro podkovan, da si mu kos, da mu znaš odgovoriti in pokazati, da o vinski stroki tudi nekaj veš. V Sloveniji se je kultura pitja in hrane razvila, zato najdeš veliko ljudi, ki odlično poznajo vsa vina in hrano in tem je zelo težko ugoditi. Ne smeš pustiti, da pride do tega, da on tebe uči in ne ti njega.

Katere tečaje, šolanje, seminarje ste morali opraviti, preden ste začeli opravljati vaše delo v tem podjetju?

Osnovno izobrazbo sem si pridobil v gostinski šoli, kjer sem se izšolal za gostinskega tehnika. Nato sem se izobraževal tudi sam, del izobraževanj pa so mi omogočili in plačali tudi v Termah Čatež. Tako imam narejeni obe stopnji za sommelierja – prvo in drugo – kar je največ, kar se da narediti v Sloveniji v sommelierski šoli. Končal sem londonsko vinsko šolo po tretji stopnji, kar pomeni, da si poznavalec svetovnih vin, zato sem moral opraviti tudi nekaj strokovnih ekskurzij. Prav v Termah Čatež pa sem opravil tečaj ruščine in italijanščine.

Recimo, da vas na delovnem mestu razjezi gost v restavraciji. Kako se odzovete takrat?

Pokažeš samo neodobravanje, sicer pa ostaneš miren. Zadevo sprejmeš skulirano in mu skozi komunikacijo pokažeš, da se ne daš. Če te nekdo namerno draži, ti še vedno lahko zelo diskretno pihneš nazaj in ostaneš nasmejan. To večino si pridobiš z izkušnjami. Poklic tukaj je zahteven. Ti moraš biti istočasno psiholog, človeka probaš znat presoditi, kakšen je.

Vas morebitne slabe izkušnje in (negativni) občutki spremljajo tudi po službi, v zasebnem življenju?

Probam izklopit. Se pa spomniš tako slabih kot dobrih izkušenj. Kdaj tudi o kakšni zadevi preišljuješ in se probaš iz nje kaj naučiti, sploh, če gre za tvojo napako. Ni pa nekega širokega razglabljanja o zadevi v krogu družine na primer.

Sedaj pa obratno. Na primer, da ste se zjutraj zbudili slabe volje zaradi kakšnega neljubega dogodka v vašem zasebnem življenju. Na kakšen način se s takšnim počutjem spopadate na delovnem mestu?

Dobro je, da probleme, ki jih imaš doma, pustiš pred vrati službe, da ne vpliva na tvoje delo. Smo pa vsi ljudje iz mesa in krvi, ampak z izkušnjami in zrelostjo dobiš samokontrolo in stvari zavestno skušaš pustiti ob strani, četudi te skozi delovni dan ves čas spremljajo. Na primer, če imaš otroka doma bolnega, boš absolutno v službi kdaj pomislil na to, kako je z njim. Take stvari ne moreš popolnoma izklopit. Se pa tega ne sme opaziti pri direktni komunikaciji z gosti. Bilo bi tudi skrajno neprimerno z njimi razglablјati o teh problemih, saj oni ne pridejo sem s tem namenom.

Opišite mi prosim pojem gostoljubnosti.

Gostoljuben človek je tisti, ki se predaja delu in to predanost z vso ponudbo z veseljem deli s svojimi gosti. Gost je namreč danes lahko oseba, ki plača, da je pri tebi, lahko pa je gost tudi tvoj prijatelj, ki pride k tebi domov. Je pa tako, tam kjer veš, da na račun gostoljubnosti lahko zaslužiš, to gostoljubnost tudi malo potenciraš. Tudi tako je, naj bi bila gostoljubnost enaka za vse goste, a v praksi ni tako. Nekateri gosti tebi ponujajo zvestobo. Oglasijo se enkrat, dvakrat in ko pridejo še tretjič, veš, da zahtevajo še nekaj več, zato se moraš zanje še bolj truditi, jim ponujati nove stvari, izkazati še večjo gostoljubnost in se potruditi, da bodo k tebi vedno znova in radi prihajali.

Kje so po vašem mnenju meje gostoljubnosti? Ali imate na primer pravico, da odklonite storitev, ali ima gost vedno prav?

Mislím, da. Staro načelo je, da ima gost vedno prav, ali pa gost je kralj. Vedeti moramo, da je gost gost. To pomeni, da se mora tudi gost tega zavedati in se mora tudi on lepo obnašati. Če je na primer nekdo alkoholiziran, mu ti že z besedami daš vedeti, da v takem stanju ni dobrodošel. Če nekdo razgraja, preveč glasno govori ali je žaljiv, ga moraš ti z vsem znanjem znat umirit. Pri tem delu ne smeš biti kolerik in ob konfliktnih situacijah še sam vzkipeti, ampak se moraš v taki situaciji zadržati, za kar je potrebna samodisciplina, samokontrola in lepo z mirnim stavkom na eleganten način poveš, da se tako ne more obnašati.

Kako bi opisali, kaj vam pomeni vaše delo in kako ste z njim zadovoljni?

Gostinstvo samo je zelo širok pojem, ki nima nekega začetka in cilja in se lahko razvije na tisoč in en način. Od samega sebe je odvisno, ali se boš usmeril v vina, gastronomijo, enologijo ali v kaj drugega. Jaz sam sebe v gostinstvu najdem in vem, da bom to počel vse življenje, potem pa v katerikoli obliki. Vem, da sem dober v gostinskem poklicu, kar dokazujejo tudi rezultati iz različnih tekmovanj. In to mi tudi nekaj pomeni. S tem se rad pohvalim. Najlepše pa je, če gost sam spozna, da si strokovnjak v svojem poklicu, in da o stvareh veliko veš, ne da bi mu sam povedal, kdo si in kaj si. Sicer sem z delom v Termah Čatež zadovoljen, sploh, ker mi predstavlja redno zaposlitev. Vse skupaj poteka na nivoju, kar pomeni, da se lahko iz dela s posameznimi gosti veliko naučiš. Imam pa poleg te službe doma še dva privatna gostinska lokala.

Kaj vas pri delu moti in kako bi to izboljšali?

Kot vemo, so danes plače v gostinstvu mizerne, zato veliko ljudi beži iz tega poklica. Lastniki se premalo zavedajo dejstva, da je strokovnjakov na tem področju zelo malo. Tisti, ki so, so zaposleni v izbranih petičnih restavracijah in imajo svojo ceno. Po drugi strani je tudi družba sama kriva za stanje, kakršno je, saj veliko ljudi svojim otrokom govori, da če ne bojo pridni, se učili in hodili v šolo, bodo končali kot natararji. Šele s kulturo in vzgojo bi morali pripeljati do spoznanja, da je ta poklic lep in da se da v njem tudi odlično zaslužiti.

Kaj vas pri delu motivira?

Najbolj me motivira zadovoljen gost. Moraš se zavedati, da te bo zadovoljen gost, ki ima veliko v žepu in se želi od tebe nekaj naučiti, tudi nagradil z napitnino, ki je lahko na mesečni osnovi celo višja od plače. Ampak to ni tako doživetje, kot je, če imaš gosta, ki je del stroke in pozna zadeve in se z njim povežeš skozi pogovor. In da takega gosta fasciniraš, to ti predstavlja največje doživetje in motivacijo.

Kako vas nadrejeni pohvalijo za dosežke in ali to vpliva na izvajanje vašega dela?

S prijavo na tekmovanja, kot so razni gostinski in turistični zbori, ki potekajo enkrat letno, zraven pride tudi denarna nagrada. To je vplivalo na moje izvajanje dela in sem bil nato še kakšen mesec bolj zagnan in premišljeval, kaj bi lahko storil še več.

Prepis intervjuja z direktorico Petro Zlatoper iz Term Snovik

Za začetek mi povejte prosim, kaj ste po poklicu in opišite, kako poteka vaše delo v podjetju.

Po poklicu sem ekonomistka. Opravljam delo direktorice v Termah Snovik. Moje delo v podjetju je organizacija dela, trženje storitev, komuniciranje z gosti in zaposlenimi, motiviranje zaposlenih.

Kakšne psihofizične lastnosti mora imeti po vašem mnenju nekdo, ki je zaposlen v turistični organizaciji in je v stalnem stiku z gosti?

Najprej mora biti komunikativen, biti mora prijazen do gostov, se znat obnašati, biti sposoben spremljati in znat izvajati cilje podjetja, imeti mora pošten odnos do gosta, kar pomeni, da mu ne obljublja nečesa, kar nima, ampak tisto, kar ima. Zavedati se mora, da je gost tisti, ki prinaša denar.

Katere veščine, znanja, videnje imajo zaposleni v vaši organizaciji?

Značilnost naših zaposlenih, ki so jo navedli anketirani gostje, ki so koristili naše storitve, je prijaznost. S samim komuniciranjem svojih zaposlenih še nisem čisto zadovoljna, zato pripravljam obsežen program usposabljanja na tem področju v več modulih, predvsem o medsebojni komunikaciji. Znanje zaposlenih je različno. V kuhinji imajo kuharsko znanje, kuharsko šolo, v strežbi imajo znanje s tega področja. Fino je, če imaš za izhodišče šolo. Se pa najde tudi kdo, ki briljantno opravlja svoje delo tudi brez šole.

Ali se pričakovanja do zaposlenih (glede naštetega) razlikujejo glede na spol?

Absolutno ne.

Kako zaposleni v vaši organizaciji vedo, kako naj se vedejo do strank in kako nadzorujejo svoja čustva oz. takšne in drugačne občutke, ki jih imajo pri delu z vašimi gosti?

Terme Snovik so osvojile standard kakovosti ISO 14001 za to, kako ravnati z gosti in kakšen odnos imeti z gostom. Potem imamo kodeks, kjer so prav tako opisana vsa pravila ravnanja z gosti, vsa pravila, ki se jih moramo držati vsi zaposleni. V kodeksu je opisan prihod, odhod z dela, odnos do gostov, način oblačenja. In pa redno usposabljanje zaposlenih na tem področju.

Opišite mi prosim, kako poteka tako usposabljanje?

Prvo usposabljanje sem vodila jaz in še en zunanji izvajalec, s katerim sva enkrat že sodelovala, ko sva vodila usposabljanje po drugih termah. Fino je včasih povabiti nekoga od zunaj, da vidiš, kako on razmišlja in kako on vidi situacijo v podjetju. Vsebina usposabljanja je bila, kako lahko z izboljšanjem odnosa do gostov izboljšaš poslovanje podjetja, ponudbo in povečaš prodajo. Poudarek ni bil na prodaji in na tehnikah prodaje, ampak na odnosu. Gre za spremenjen način.

Kaj to pomeni, če mi lahko prosim opišete.

To pomeni, da te mora gost zanimati, da mu moraš iti nasproti, da mu moraš biti prijatelj, da mu moraš znati svetovati in si prizadevati pridobiti njegov odziv tudi po opravljeni storitvi. Predvsem ga moraš znati spraševati, ker je tega premalo. Goste je treba na primer vprašati, ali so že bili na masaži in če ne, zakaj še niso bili. Kakšnim gostom je nerodno, da sami o teh stvareh sprašujejo, ker jih je sram, ker še nikoli niso bili na masaži in ne vejo, kako poteka. Z vprašanji ugotoviš, zakaj gost še ni bil na masaži, kaj si želi. Zaposleni tudi ne smejo goste soditi vnaprej, jih presojeti po zunanjem videzu, na primer po obleki, po avtu. Na primer, da se nekdo pripelje z mercedezom in že vnaprej sklepaš, da ima veliko denarja, da ga lahko oguliš. To ni res. Avto si je lahko sposodil od očeta, sam pa nima prav veliko denarja ali pa tudi ne. Skratka zaposleni ne smejo gosta vnaprej presojeti po videzu, avtu. Tega zaposleni tudi ne smejo početi. Vedno je treba goste spoznati in vprašati, kaj si želijo, se z njimi pogovarjati, saj imamo to možnost. V restavraciji jih je treba vprašati, koliko so lačni ali pa na primer, koliko časa sploh imajo za kosilo. Če ima nekdo malo časa, mu ne boš ponujal pet hodov jedi. Njemu ponudiš samo dnevno kosilo in bo zelo zadovoljen, ker se bo lahko hitro dobro najedel. Če pa ti ne sprašuješ in imaš samo predstavo o tem, kaj bi rad prodal, nimaš pa predstave o tem. Takrat težko zadeneš. Pomembno je torej najprej, da gosta vprašaš, kaj želi, sam pri sebi premisliš, kaj bi bilo zanj najboljše in mu to na pravi način ponudiš. Potem vidiš, kako odreagira. Če ima kak pomislek, ga vprašaš, če želi kaj drugega oziroma, kaj ga moti in mu pomagaš na drugačen način. Mu na njegovo željo tudi kaj razložiš, tudi dvakrat, če ne razume.

Opišite mi prosim pojem gostoljubnosti.

Gostoljubnost izkažeš s tem, da si vesel, ko nekdo pride v tvojo hišo. Ti se ga razveseliš in mu želiš ustreči v skladu s svojimi zmogljivostmi. Zaposleni morajo ob prihodu izkazati veselje.

Prvo vprašanje, ki smo ga zastavili zaposlenim na že prej omenjenem usposabljanju, je tudi bilo, ali si gost zasluži njihov kisel obraz. In so vsi rekli, da ne.

Kje so po vašem mnenju meje gostoljubnosti (na primer, ali ima zaposleni pravico, da odklonijo storitev, ali ima gost vedno prav)?

Gost nima vedno prav. Odvisno je, zakaj je prišlo do nekega konflikta. Na primer, če mu mi predhodno pošiljamo neko napačno informacijo, da na primer oglašujemo, da imamo nek velik wellness center, potem pa gost pride k nam in ugotovi, da mi tega nimamo oziroma mu tega ne moremo nuditi, smo mi naredili napako. Potem pa kakor koli se že on vede, je prišlo do napake z naše strani, ker mu tega enostavno ne moremo ponuditi. Nekateri gosti pa so težki, bolj zahtevni. A vseeno mu zaposleni skušajo usteči. Morda če bi kdo prišel vinjen, ga zaposleni ne sme spustiti v bazen, saj bi bilo to zanj tudi nevarno. Ali če kdo skače v bazen in četudi je gost kralj, tega ne sme početi. Reševalec mu to prepreči tudi zaradi varnosti drugih, ki so v bazenu. Gre za ekstremne primere. Če pa se nekdo še vedno pritožuje, pa zato nima pravega vzroka in smo mi vse korektno naredili, se mu moramo sicer še vedno opravičiti, ker se on iz kakršnega koli vzroka ne počuti dobro, ampak ni pa nujno, da mu ustrezemo, če ima kakšne res posebne zahteve.

Ali obstajajo črne liste gostov?

V vsakem hotelu obstajajo te liste. Daljše obdobje delovanja ima nek hotel, daljša je ta lista. Mi imamo zapise o ljudeh, če se je zgodilo, da je kdo zbežal ali kaj poškodoval, ampak je tega pri nas res zelo malo, saj apartmaji obstajajo komaj tri leta.

Kako bi opisali organizacijsko kulturo v vaši organizaciji?

Mi jo še razvijamo. Tudi to je del projekta, ki je planiran za naslednje leto. Zadeva je premalo načrtovana, ampak si kot malo podjetje to lahko privoščimo, ker smo bolj prilagodljivi kot neko veliko podjetje. Včasih je koristno, saj se v teh razmerah ljudje še hitreje znajdejo. Včasih je pa to tudi ovira, če se zaposleni ne znajdejo sami.

Kako poteka interno komuniciranje v vaši organizaciji?

Pri nas je zaposlenih samo 30 ljudi, zato komuniciranje poteka zelo neposredno oziroma direktno. Z vodji posameznih oddelkov imamo vsak teden sestanek, kjer se dogovorimo o programih za vsak teden, se pogovorimo o delu, tudi o kadrovskih zadevah, o načrtih za prihodnost. Sama informacije najraje prenašam tako, da se dogovorim z vodji, sicer so ljudje

zmedeni in ne vedo, koga poslušati. Če pa je treba kdaj nujno ukrepati, v primeru, da zaposleni s svojim delom dela veliko škodo podjetju, pa posredujem tudi sama. Imamo pa tudi Snovičke, gre za novičke oziroma novosti o naših termah, ki se jih vsak mesec razpošlje po elektronski pošti med zaposlene in tudi med ostale naslove, ki jih imamo v svoji bazi podatkov. Zaposlenim tudi povemo, kaj se oglašuje, pa na primer, če imamo kakšne akcije.

Opišite, kako motivirate in nagrajujete svoje zaposlene za delo

S svojim zgledom. Nekaj z dodatkom k plači. Povemo jim, kakšni so naši skupni cilji in cilji podjetja, kaj moramo narediti, da jih bomo skupaj dosegli. Zaposleni tudi napredujejo, ampak v manjših podjetjih, kot so Terme Snovik, bolj skozi programe. Sedaj je na primer receptorka prevzela vodenje kluba Zdravje. Reševalec iz vode pa je postal vodja bazenov. Svojim zaposlenim nudimo brezplačno testiranje kakšnih novih programov. Tudi zato, da znajo gostom razložiti, za kakšno stvar gre. Na primer receptorka gre lahko brezplačno na pedikuro. In tudi raznih predavanj, ki so organizirani za zunanje goste, se naši zaposleni lahko brezplačno udeležijo. Vsi zaposleni pa imajo tudi popuste na vse storitve, ki so na voljo v Termah Snovik.

Kakšne vrednote poosebljajo Terme Snovik kot tržna znamka? Kako bi jo opisali in kaj Terme Snovik loči od konkurence?

Zagotovo so v prvi vrsti Terme Snovik eko terme, ekološko naravnane terme, ki skrbijo za zdravje ljudi in varstvo okolja, saj vedno skrbimo za varčno izrabo energije. Po tem se tudi ločimo od ostalih term, saj nobene druge niso eko terme.

Prepis intervjuja z receptorko Meto iz Term Snovik

Za začetek mi povejte prosim, kaj ste po poklicu.

Po poklicu sem ekonomski tehnik, delam pa kot receptor v Termah Snovik.

Opišite, kako poteka vaš delovni dan. S kakšnimi strankami in nalogami se srečujete?

Pri nas imamo bazensko recepcijo in namestitveno recepcijo za apartmajsko naselje. V času mrtve sezone delo obeh recepcij opravlja en receptor. Gre za sprejemanje rezervacij, sprejemanje gostov, prijava gostov, namestitev gostov, priprava kakšne ponudbe, vnos vseh rezervacij. Tako, zelo raznoliko delo.

Naštejte mi lastnosti, ki jih mora po vašem mnenju imeti dober receptor.

Predvsem sta to prijaznost in iznajdljivost in pa to, da si vzame čas za gosta. To pogrešam v velikih termah, kjer je preveč vsega in si receptor ne more vzeti dovolj časa za gosta, ki ga gost rabi, saj je treba graditi odnos med gostom in receptorjem. V življenju je vedno tako, da če si prijazen, dobiš prijaznost nazaj.

Katere tečaje, šolanje, seminarje ste morali opraviti, preden ste začeli opravljati vaše delo v tem podjetju?

Veliko smo morali delati na jezikih, saj je za receptorje pomembno, da obvladajo vsaj dva jezika. Angleščino, nemščino, italijanščino, odvisno od strukture gostov. Sicer kakšnih posebnih tečajev nisem opravljala, jaz sem kar padla noter, ker se je pokazala potreba po tem delovnem mestu. Bila sem že prej v tem podjetju, kjer sem opravljala delo v strežbi. Ampak sem imela ambicije za delo v recepciji in ko se je pokazala priložnost, sem zagrabila in zato sem sedaj tu. Najbolj se učiš z delom in z gosti, gosti sami te veliko naučijo.

Recimo, da vas na delovnem mestu razjezi stranka. Kako se odzovete takrat?

Začetki in prvi stiki z nezadovoljnim gostom so bili težki, a če si močan, preživiš. Problem je v tem, kako odreagiraš. Vsi smo samo ljudje, tako mi zaposleni kot gostje. Ne bom rekla, da včasih ne pokažem, da me je neka stvar razjezila. Sem le človek, ki ima svoja čustva in razmišljaš po svoje. Včasih imam tudi slab dan. Ampak če se le da, tega ne pokažeš. Pač delaš na tem, da ne pokažeš, to pa si pridobiš s kilometrino dela z ljudmi in si ne dovoliš, da te vsaka stvar vrže iz tira. Je pa tako, da ko pride do kakšnega konflikta, je fino it malo ven na zrak in dvakrat zajeti sapo, da se malo sprostiš.

Na primer, da ste se zjutraj zbudili slabe volje zaradi kakšnega neljubega dogodka v vašem zasebnem življenju. Na kakšen način se s takšnim počutjem spopadate na delovnem mestu?

Vse težave moraš pustiti doma. Ne smeš jih nositi v službo. Sploh tako službo, kot je delo z ljudmi, moraš jemati, kot da greš na dopust.

Sedaj pa obratno. Vas morebitne slabe izkušnje in (negativni) občutki spremljajo tudi po službi, v zasebnem življenju?

Odvisno. Kot kdaj. Če bom rekla ne, se bom zlagala. Včasih imaš res naporen dan. To se bolj pogosto dogaja poleti v visoki sezoni, ko je že tako polno kopalcev. Ne bom rekla, da ne. Včasih ti res ostane nek grenak priokus.

Kje so po vašem mnenju meje gostoljubnosti? Ali imate na primer pravico, da odklonite storitev, ali ima gost vedno prav?

Načeloma ne odklanjamo storitev. Treba je samo lepo zgladiti nesporazume, če do česarkoli pride. Če nima prav, mu skušaš razložiti na lep način, da mogoče ni v redu, tako kot si on predstavlja zadevo, ampak sicer pa nikakor ne smeš gosta prepričevati, da tako, kot on misli, ni prav, ker to je pa najslabše.

Kako bi opisali, kaj vam pomeni vaše delo?

V prvi vrsti delam zato, da preživim, za plačo, če sem realna. Sicer pa tako. Meni je vseč to delo. Rada sem med ljudmi, rada se pogovarjam in me delo veseli.

Kako bi ocenili zadovoljstvo z vašim delom?

Na splošno težko ocenim. Če bi rekli od ena do pet, bi rekla slaba štiri. Ni vse v rožcah. Kot pa ni tudi nikjer drugje.

Kaj vas pri delu moti in kako bi to izboljšali?

Ko delaš z ljudmi, srečaš vse sorte. Take, ki so boljše volje, in take, ki so slabše. Najraje bi vsem ljudem nasmeške na obraze narisala. Zato tudi s svojim delom želim vplivat na ljudi, z lepo besedo in nasmehom, da bi se bolje počutili in bili bolj zadovoljni. S svojim delom želim komu polepšati dan. In tudi upam, da ga komu.

Prepis intervjuja z natakario Jano iz Term Snovik

Za začetek mi povejte prosim, kaj ste po poklicu.

Po poklicu sem ekonomski tehnik. Naredila sem tudi eno leto šolanja za poslovno sekretarko, a sem po tem, ko sem se tukaj zaposlila kot natakario, mi to sedaj vzame veliko časa, zato sem šolanje prekinila.

Opišite, kako poteka vaš delovni dan. S kakšnimi strankami in nalogami se srečujete?

Zjutraj najprej pripravim zajtrk. Pripraviš šank za delo. Kmalu pridejo prvi gostje na kavo. To so večinoma starejši zunanji gostje, ki imajo jutranjo telovadbo in po plavanju pridejo na kavo in kak rogljiček. So zelo prijazni, prijetni in z mano radi poklepetajo. Čez dan pa večinoma strežba.

Naštejte mi lastnosti, ki jih mora po vašem mnenju imeti dober natakarkar.

Biti mora prijazen, komunikativen in razumeti stranke in njihove želje. Ustrežljiv mora biti.

Katere tečaje, šolanje, seminarje ste morali opraviti, preden ste začeli opravljati vaše delo v tem podjetju?

Nobenega konkretnega tečaja. Jaz pravim tako, za ta poklic moraš biti rojen. Nekaj malega sem se naučila v trgovski šoli. Sicer pa sem imela veliko izkušenj v strežbi oziroma gostinstvu že od prej. Začela sem zelo zgodaj s strežbo v hotelu v Postojni, nato v gostilni v Postojnski jami. To je edino delo, ki me veseli do te mere, da bi ga lahko opravljala dlje časa.

Recimo, da vas na delovnem mestu razjezi gost v restavraciji. Kako se odzovete takrat?

Poskušam tega ne pokazati, nezadovoljstvo skrijem in skušam ustreči želji gosta, ker je on tukaj zato, da uživa najbolj, kar se da.

Vas morebitne slabe izkušnje in (negativni) občutki spremljajo tudi po službi, v zasebnem življenju?

Ne, to ne. Tisti moment se te morda zadeva dotakne. Potem pa imaš toliko drugega dela, da o tem nimaš več časa razmišljati.

Sedaj pa obratno. Na primer, da ste se zjutraj zbudili slabe volje zaradi kakšnega neljubega dogodka v vašem zasebnem življenju. Na kakšen način se s takšnim počutjem spopadate na delovnem mestu?

Tudi to ne. Jaz imam srečo, ker me moja služba sprošča. Tukaj o svojih težavah nimam časa razmišljati. Zato mi je tukaj bolje, ker ne razmišljam o težavah, če jih imam.

Opišite mi prosim pojem gostoljubnosti.

Gre za to, da gostu ustrežeš po svojih najboljših močeh in ga celo skušaš, če je slučajno slabe volje, razveseliti s svojim nasmehom in ravnanjem.

Kje so po vašem mnenju meje gostoljubnosti? Ali imate na primer pravico, da odklonite storitev, ali ima gost vedno prav?

Večinoma ima gost prav, vsaj mora imeti. Postreči moram vsakega gosta. Edino, če bi res prišlo do kakšnega izredno neprimernega slučaja, ampak se vedno skušam z gostom pogovoriti na lep in miren način, da mu v določeni zadevi enostavno ne moremo ustreči.

Kako bi opisali, kaj vam pomeni vaše delo in kako ste z njim zadovoljni?

Jaz uživam v tem poslu. Tudi zato, ker sem zelo komunikativna in vedno dobre volje. To delo me privlači in sem z njim zadovoljna. Tudi s sodelavci se dobro razumem in je zato tudi vzdušje v službi prav prijetno. Saj pride kdaj tudi do kakšnih problemov na delovnem mestu, ampak ti se najdejo povsod.

Kaj vas pri delu moti in kako bi to izboljšali?

Slaba plača in morda malo slabša organizacija samega dela. Vsi bi morali stoddostotno opravljati svoje delo, zato pride kdaj do tega, da imaš preveč še kakšnega drugega dela in to potem zahteva dodatno organiziranje in pripravo na delo. To bi izboljšala s spremembo urnikov, da bi delo potekalo čim bolj nemoteno, utečeno in da bi imela čas še za kakšen prijeten klepet.