

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Djokić

**Vpliv servicescape dejavnikov na zaposlene v službi za
oskrbo potnikov**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Djokić

Mentorica:izr. prof. dr. Urška Golob Podnar

Vpliv servicescape dejavnikov na zaposlene v službi za oskrbo potnikov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Hvala, mami in oči ... ZA VSE!
Hvala Aljaž, za vso podporo ob študiju.
Hvala, Eva, Sara in Tjaša, ker ste prenašale moj @p/jamr.
Hvala lektorici Tanji za neskončno potrpežljivost.
Thank you Alex. For being (an inspiration).
Ter HVALA mentorici izr. prof. dr. Urški Golob Podnar
za vse strokovne nasvete in pomoč pri izdelavi diplomskega dela!

Vpliv servicescape dejavnikov na zaposlene v službi za oskrbo potnikov

V storitvenem marketingu ima človeški dejavnik zelo pomembno vlogo. Zaradi neotipljive narave storitev so zaposleni in servicescape v storitveni organizaciji velik del porabnikove zaznave o kakovosti storitve, ki jo opravljajo. Diplomsko delo se osredotoča na oboje – skozi kombinacijo kvalitativnih raziskav skušam ugotoviti, kako in katere dejavnike servicescape zaposleni v službi za oskrbo potnikov najbolj občutijo in imajo na njih tudi največji vpliv. S pomočjo opazovanja s pasivno udeležbo in polstrukturiranih intervjujev sem prišla do ugotovitev, da zaposleni dobro zaznavajo pogoje ambienta. Dejavniki, ki imajo pozitiven vpliv na zaposlene so: pozitiven odnos potnikov, primerna svetloba na delovnem mestu in varnost. Prepoznani pa so bili tudi moteči dejavniki: hrup, neprijeten vonj in previsoka temperatura. Na podlagi ugotovljenega so podane tudi rešitve, ki bi zaposlenim delovni prostor naredile še prijetnejši.

Ključne besede: servicescape, storitveni marketing, zaposleni, letališče.

The effect of Servicescape on Employees in Passenger Ground Handling Department

People play a key role in services marketing. Due to the lack of intangible elements in services, employees and service organizations' servicescape make up a large part of quality perception in the eyes of the consumer. Therefore the thesis focuses on both; the employees and servicescape. My main goal was to determine which factors of the servicescape influence the employees in the passenger and ground handling department at Ljubljana Airport. My empirical research used two qualitative approaches; observation of passive participation, and semi-structured interviews. The results indicated that employees in passenger ground handling are highly perceptive of ambient conditions. Examples of factors that positively influence their perception of the workspace include pleasant interactions with passengers, suitable lightning, and overall safety. Conversely, my research found examples that negatively influence their perception include noise, odor, and high temperatures. The thesis concludes by discussing possible solutions in regards to making the workspace more suitable for both employees and passengers.

Key words: servicescape, services marketing, employees, airport.

Kazalo

1	UVOD	7
2	STORITVENI MARKETING IN ZAPOSLENI	8
2.1	Storitve in storitveni marketing	8
2.2	Zaposleni v storitvenem marketingu	9
3	SERVICESCAPE	10
3.1	Model servicescape	11
3.1.1	Dimenzije fizičnega okolja	12
3.1.2	Socialne interakcije in gneča	13
3.2	Tipologija storitvenih organizacij glede na formo in uporabo modela servicescape	14
3.3	Servicescape in zaposleni	15
3.4	Servicescape na primeru letališča	16
3.4.1	Pregled raziskav	16
3.4.2	Servicescape letališča	17
3.5	Raziskovalna vprašanja	17
4	Empirični del	18
4.1	Metodologija in vzorec	18
5	Predstavitev rezultatov raziskave	19
5.1	Ambientalni pogoji	19
5.2	Funkcijska dimenzija	22
5.2.1	Znaki, simboli in artefakti	22
5.3	Socialna dimenzija	23
5.3.1	Interni odnosi	23
5.3.2	Eksterni odnosi	24
5.4	Varnostna dimenzija	25
5.5	Odgovori na raziskovalna vprašanja	25

5.6	Priporočila za vodstvo.....	26
5.7	Omejitve raziskave.....	26
6	Sklep	27
7	Literatura	28
	PRILOGA.....	30
	PRILOGA A	30

Kazalo tabel in slik

Tabela 1.1: Tipologija storitvenih organizacij glede na formo in uporabo modela servicescape	15
Slika 1.1: Model servuction	8
Slika 2.1: Model servicescape po Bitner	11

1 UVOD

Preučevanje storitvenega marketinga in zaposlenih je v današnjem času zelo zanimivo, saj je v Evropi več kot dve tretjini delavcev zaposlenih v storitvenem sektorju (Kotler 2012, 10–11). Z rastjo storitvene panoge so morali dosednji marketinški splet 4p (ang. product, price, place, promotion) razširiti na 7p – tako so bili dodani naslednji elementi: fizični dokazi (ang. physical evidence), ljudje (ang. people) in proces (Booms in Bitner 1981). Človeški dejavnik tako predstavlja zelo pomemben člen v storitvenem procesu.

V diplomskem delu bom predstavila koncept servicescape, ki ga je razvila Bitnerjeva (1982), in raziskovala vpliv dejavnikov na zaposlene v službi za oskrbo potnikov na letališču. Letališče predstavlja prvi oziroma zadnji stik potnika z državo, če gledamo z vidika turistične potrošnje (Martín-Cejas 2006), zato je pomembno, da na porabnike naredi dober vtis, hkrati pa mora biti okolje prilagojeno potrebam zaposlenih, saj tam preživijo največ časa. Dobro počutje na delovnem mestu za zaposlene pomeni večjo motivacijo za delo in hkrati kakovostnejšo izvedbo storitve (Nguyen 2006).

Diplomsko delo bo sestavljeno iz dveh delov. Teoretični del bo zajemal teorijo o storitvenem marketingu in teorijo servicescape, skupaj s predstavitevijo fizičnih in ostalih dejavnikov, ki vplivajo na zaposlene v storitveni organizaciji. Empirični del pa bo sestavljen iz analize prepletanja dveh kvalitativnih metod – polstrukturiranega intervjuja in opazovanja z udeležbo. Z raziskavo želim odgovoriti na vprašanje, kako in kateri dejavniki fizičnega okolja storitve najbolj vplivajo na zaposlene v službi za oskrbo potnikov na letališču.

2 STORITVENI MARKETING IN ZAPOSLENI

2.1 Storitve in storitveni marketing

Razlogov, zakaj preučevati storitve in storitveni marketing, je mnogo. Po mojem mnenju najpomembnejši razlog je dejstvo, da dandanes storitveni sektor v Sloveniji proizvede več kot 60 odstotkov celotnega bruto družbenega proizvoda (SURs 2017), podobno tudi v svetovnem merilu. Omeniti je treba še rast števila storitvenih delavcev in porast t. i. e-storitev, ki so v zadnjih letih temeljito spremenile storitveno panogo.

Storitve se od izdelkov ločijo v več pogledih. Po naravi so fizično neoprijemljive v primerjavi s končnimi izdelki, ki imajo svoj vonj, okus, otip in konkretno obliko. Storitve so heterogene in jih je nemogoče ločiti od izvajalca – vključujejo pomemben del človeškega elementa in zato je standardizacija skoraj nemogoča. Naslednja lastnost storitev je minljivost oziroma neobstoynost, kar pomeni, da storitev ne moremo proizvajati na zalogo, potrebna je sočasnost izvajanja in porabe. Posledično je uporabnik dejavno vključen v storitveni proces, med porabnikom in izvajalcem prihaja do neposrednega odnosa, med koriščenjem storitve pa je možna prisotnost tudi ostalih porabnikov (Rushton in Carson v Jančič 1998, 59–60 in Snój 1998, 36).

Iz naštetega lahko povzamemo, da potrošnik kupi izkušnjo, s tem ko kupi storitev. Vplive na porabniško izkušnjo lahko poenostavimo z modelom, ki mu pravimo »servuction model« (Langeard in drugi 1981). Model na sliki 1.1 predstavlja štiri dejavnike, ki naj bi vplivali na porabniško izkušnjo, in sicer servicescape ali fizično okolje storitve, kontaktno osebje oziroma zaposlene, ostale porabnike v procesu ter organizacijo in podporne sisteme.

Slika 1.1: Model servuction



Vir: E. Langeard in drugi (1981).

2.2 Zaposleni v storitvenem marketingu

Človeški dejavnik oziroma zaposleni v storitveni organizaciji predstavljajo pomemben člen v storitvenem procesu. Imenujemo jih tudi kontaktno osebje (Snoj 1998, 60). V storitvenem marketingu igrajo zelo pomembno vlogo, o čemer so pisali že mnogi (Lovelock in Wright, 2002; Mohr in Bitner, 1995), saj zaposleni v neki storitveni organizaciji predstavljajo stik porabnika s to organizacijo. Porabnik tako pri izvajanju storitve neposredno prihaja v interakcijo z zaposlenim, in sicer v t. i. »trenutkih resnice«, ki pa imajo posledično lahko velik vpliv na porabnikovo zaznavanje in njegova pričakovanja o storitvi (Nyguyen 2006, 228–229).

Aldrich in Herker (v Nguyen 2006) pravita, da imajo zaposleni, poleg reprezentativne vloge, še dve vlogi: zbiranje informacij in opravljanje storitve. Zaradi svoje strateške pozicije zaposleni od porabnikov dobivajo različne informacije, ki so največkrat povezane s ponudbo, z izvajanjem in s prejemanjem storitve – tovrstne informacije so lahko zelo uporabne za upravo storitvenega podjetja, saj tako lahko izboljšajo določeno storitev (Nguyen 2006, 228). Zaposleni imajo tudi marketinško vlogo, saj delujejo kot neke vrste predstavniki podjetja. Gummerson (1991) pravi, da so zaposleni »*part-time tržniki*«, saj izvajajo neke vrste marketinško dejavnost, hkrati pa niso del marketinškega oddelka.

Vsak zaposleni ima nalogo izpolnjevati porabniška pričakovanja, vendar morajo hkrati spoštovati interese in politiko storitvene organizacije, v kateri delujejo. Nema lokrat se zgodi, da se zaposleni znajde v situaciji, kjer prihaja do konflikta interesov med organizacijo in porabnikom (npr. potnik ima pretežak kovček in ne želi doplačati za višek kilogramov). Takšen konflikt zaposlenemu lahko povzroči stres pri opravljanju svojega dela (Nguyen 2006, 229). Mnogi raziskovalci ugotavljajo, da je zadovoljstvo zaposlenih izjemnega pomena. Arnett in drugi (v Nguyen 2006) so v svoji raziskavi prišli do spoznanja, da »zadovoljstvo zaposlenega v podjetju posledično pomeni povečanje pozitivnega vedenja zaposlenega«, ki tako pripelje do boljšega izvajanja storitve, boljšega sodelovanja z ostalimi zaposlenimi in večje pripadnosti storitveni organizaciji.

Ker je narava storitev takšna, da se proizvajajo in trošijo hkrati, je prisotnost porabnika v t. i. »*tovarni*« v večini storitvenih organizacij neizogibna. Porabnik tako izkuša celotno storitev znotraj fizičnega okolja storitvene organizacije. »*Tovarna*« oziroma prostor, kjer se storitev izvaja, ne more biti skrita očem porabnikov, zato ima lahko močan vpliv na porabnikovo

zaznavanje izkušnje s storitvijo. Fizično okolje hkrati porabnikom pomaga pri zbiranju informacij o storitveni organizaciji, njeni kakovosti in ugledu. Raziskave so pokazale tudi to, da fizično okolje lahko močno vpliva na porabnikovo končno zadovoljstvo s storitvijo (Bitner v Bitner 1992, 57).

S tem, ko so storitve proizvedene in potrošene simultano, navadno zahtevajo neposreden človeški stik, tako porabniki in zaposleni prihajajo v stik znotraj fizičnega okolja storitvene organizacije. Idealno naj bi to okolje podpiralo in zadovoljevalo potrebe porabnikov in zaposlenih hkrati (Bitner 1992, 58). Ko fizično okolje storitvene organizacije vpliva na njene porabnike, ima vpliv tudi na tamkajšnje zaposlene (Baker in drugi v Bitner 1992, 57). Raziskave kažejo, da lahko prostorska ureditev in fizično okolje vplivata na zadovoljstvo zaposlenega, njegovo produktivnost in motivacijo, hkrati pa lahko pripomoreta k zmanjševanju stresa na delovnem mestu (Nguyen 2006).

3 SERVICESCAPE

Pojem »servicescape« se uporablja za označitev fizičnega okolja, kjer poteka storitveni proces (Bitner 1992). Na tej točki je treba poudariti, da gre za umetno zgrajeno okolje. Bitner (1992) poudarja, da fizično okolje in dejavniki v njem močno vplivajo na porabnike in zaposlene v kateri koli storitveni panogi.

Model servicescape izvira iz okoljske psihologije, ki preučuje odnos med fizičnim okoljem in človekom ter njegovim odzivom nanj (Jeon in Kim 2012). To lahko opišemo s preprostim modelom SOR (ang. stimulus – organism – response), ki sta ga razvila Mehrabian in Russell (1974). Model je sestavljen iz treh komponent. Prva komponenta je dražljaj iz fizičnega okolja (ang. stimulus), ki ga človek zaznava z vsemi petimi čutili, torej z vidom, vonjem, okusom, s sluhom in tipom. Na osnovi tega si pomaga ustvariti neko mnenje o storitvenem okolju, sploh takrat, ko prvič preizkuša storitev (npr. v restavraciji opaziš lepo zložene svilnate servete in zadimljene luči, kar pripelje do zaznave, da je hrana tukaj zelo dobra, četudi draga). Naslednja komponenta je človek (ang. organism). Tu gre za prejemnike dražljaja, ki so v tem primeru zaposleni in porabniki. Mehrabian in Russell (1974) sta prepoznala tri osnovna čustvena stanja:

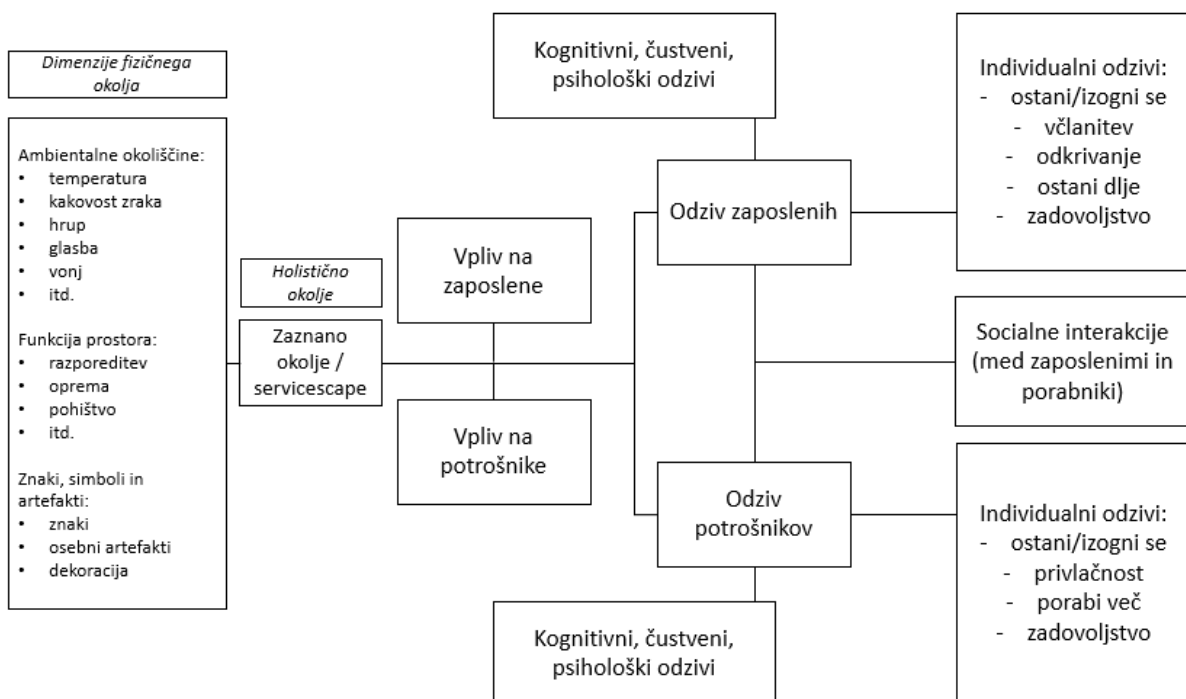
- zadovoljstvo/nezadovoljstvo,
- vzburjenje/nevzburjenje,
- in dominanca/podreditev.

Tretja komponenta modela pa so odzivi (ang. response) na okoljske dražljaje in se lahko razdelijo na dva dela: odobravanje in odmik. Pozitivni odzivi so npr. želja po obstanku, nadaljnem odkrivanju, sodelovanju in občutek zadovoljstva, medtem ko so negativni ravno obratni – želja po odmiku, nesodelovanje z ostalimi člani ter občutek razočaranja (Mehrabian in Russel 1974).

Pri modelu SOR dražljaji iz okolja vplivajo na čustveno stanje človeka, kar dalje vpliva na njegove vedenjske odzive. Ti so lahko pozitivni (npr. veselje) ali negativni (npr. razočaranje). Modela se razlikujeta po tem, da je SOR osredotočen samo na čustvene odzive, medtem ko servicescape preučuje tudi vpliv interakcij med zaposlenim in porabnikom (Bitner 1992).

3.1 Model servicescape

Slika 2.1: Model servicescape po Bitner



Vir: Bitner (1992).

Bitnerjeva (1992) je razvila kompleksen model servicescape, ki ga sestavljajo tri dimenzije fizičnega okolja, to so ambientalne okoliščine, funkcija prostora ter znaki, simboli in artefakti. Gre za objektivne fizične dejavnike, ki jih storitvena organizacija lahko kontrolira z namenom povečevanja internih (zaznavanje, čustva, zadovoljstvo) ali eksternih odzivov (želja ostati) porabnikov oziroma zaposlenih (Hyoungun in drugi 2016). Model nam pomaga razumeti odnos med fizičnim okoljem storitve in udeleženci storitvenega procesa, ki so v tem primeru

porabniki in zaposleni (Bitner 1992). V nadaljevanju bom predstavila vsako izmed dimenzij fizičnega okolja storitve.

3.1.1 Dimenzije fizičnega okolja

Vključujejo vse objektivne fizične dejavnike, na katere lahko storitvena organizacija vpliva z namenom izboljševanja ali omejevanja stikov med porabniki in zaposlenimi. Med dejavnike štejemo npr. osvetlitev, barve, oznake, tekstil, kakovost materialov, temperaturo v prostoru itd. (Bitner 1992, 65). Omenjene dejavnike lahko razdelimo v tri dimenzije, in sicer ambientalni pogoji, funkcija in razporeditev prostora ter znaki, simboli in artefakti.

Ambientalni pogoji

Ambientalne pogoje je mnogo avtorjev definiralo kot dejavnik, ki vpliva na zaznavanje in odziv na okolje (Baker v Bitner 1992, 65). Gre za tiste spremenljivke, ki so pod ravnijsko našega neposrednega zaznavanja in so največkrat neoprijemljive narave (Jeon in Kim 2012, 289). Vključujejo elemente, kot so osvetlitev, kakovost zraka, temperatura, hrup, glasba, vonj itd., ki vplivajo na pet čutil, vendar jih lahko razdelimo v tri večje skupine: vidni, slušni in elementi vonja. Včasih soti elementi lahko nezaznavni (plini, kemikalije, infrazvok ...), a imajo kljub temu lahko močan vpliv, še posebej na zaposlene, ki tam preživijo največ časa. Veliko študij je pokazalo, da omenjeni elementi močno vplivajo na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenega (Sundstrom in Sundstrom 1986).

Med najpomembnejše vidne elemente zagotovo spadajo barve in osvetlitev prostora (Lin 2004). Mnoge raziskave so pokazale, da različne barve vplivajo na razpoloženje in čustva človeka – tople in svetle barve naj bi blagodejno vplivale na razpoloženje, medtem ko naj bi imele hladne in temne ravno nasproten učinek (Lin 2004). Vrsta osvetlitve naj bi neposredno vplivala na posameznikovo zaznavanje kakovosti prostora. Ta element je še posebej pomemben z vidika zaposlenih, namreč okoljska psihologija narekuje pozitivno korelacijo med intenzivnostjo svetlobe ter produktivnostjo zaposlenih (Lin 2004, 168–169). Raziskave so pokazale, da zaposleni v prostorih z okni in več naravne svetlobe do svojih delovnih nalog gradijo bolj pozitiven odnos, kot tisti, ki delujejo v bolj zaprtih prostorih (Lin 2004, 169).

Razne študije o glasbi in vedenju potrošnikov so pokazale, da je glasba lahko učinkovito orodje, ki pripomore k zmanjševanju negativnih posledic čakanja, hkrati pa stimulira določene vedenjske odzive porabnikov. Prava izbira glasbe lahko z vidika zaposlenih pomeni lažje opravljanje nalog in zmanjševanje stresa na delovnem mestu (Lin 2004). V prostorih, kjer se

glasba ne predvaja (kot je npr. letališče), pa pri slušni dimenziji obravnavamo vpliv hrupa. Prevelik hrup lahko povzroči zmanjšano koncentracijo, vzkipljivost in vzdražljivost ter napetost zaposlenega, ki dela v takšnih razmerah (Kryter v Lin 2004, 170).

Tudi dimenzija vonja je izjemnega pomena, ko govorimo o orodjih za povečevanje prodaje, vendar kljub temu ne smemo pozabiti, da ima pomembno vlogo tudi pri vplivu na zaposlene in njihovo produktivnost pri delu (Lin 2004, 170). Splošno znano je, da ima vonj lahko močan vpliv na počutje, zato se prostorom z neprijetnimi vonjavami želimo izogniti, medtem ko v prostorih s prijetnim vonjem želimo ostati dlje (Lin 2004).

Funkcija in razporeditev prostora

Pri funkciji prostora gre za elemente, kot so prostorska razporeditev ter razporeditev opreme in pohištva. Prostorska razporeditev se nanaša na način, kako sta v prostoru razporejena delovna oprema in pohištvo ter kako pripomoreta k lažjemu opravljanju nalog zaposlenega (Bitner 1992, 66). Postavitev in razporeditev v prostoru določata tudi prostorsko gibanje ter vidne in nevidne meje (Lin 2004).

Znaki, simboli in artefakti

Znaki, simboli in artefakti so implicitni ali eksplicitni signali, ki komunicirajo z uporabnikom glede prostora, v katerem se nahajajo. Lahko se uporabljajo kot oznake (ime podjetja, letalske družbe), za usmerjanje potniških tokov (prijava na let, odhodi, trak za prevzem prtljage, izhod ...) ali pa kot vedenjska opozorila (prepovedano kajenje, prijavite orožje ...) (Bitner 1992, 66). Signalizacija je na letališčih izjemnega pomena, saj mora biti standardizirana do tolikšne mere, da jo razumejo porabniki različnih kultur.

3.1.2 Socialne interakcije in gneča

Kot je bilo že omenjeno, servicescape z različnimi dejavniki vpliva na porabnike in zaposlene v storitveni organizaciji. Socialne interakcije so v modelu servicescape po Bitner (1992) opredeljene kot medsebojni vpliv zaposlenih in porabnikov (Rosenbaum in Massiah 2011). Omenjena avtorja v socialno interakcijo umestita tudi gnečo v storitvenem okolju (Rosenbaum in Massiah 2011).

Ker zaposleni na delovnem mestu prebijejo veliko časa, so izjemnega pomena tudi medsebojni odnosi. Skandrani in drugi (2010) so v svoji raziskavi ugotovili, da dobri odnosi na delovnem mestu ustvarjajo pozitivna čustvena stanja zaposlenih, povečajo stopnjo njihovega vključevanja in zmanjšajo željo po umiku z delovnega mesta. Ugotovili so tudi pozitivno korelacijo med dobrimi odnosi na delovnem mestu in produktivnostjo, motivacijo in usklajenostjo zaposlenih (Skandrani in drugi 2010, 60). Po drugi strani pa naj bi slabša kakovost odnosov negativno vplivala na zaposlene, saj jim vzbuja negativna čustva, zmanjša se sodelovanje z ostalimi sodelavci, poveča pa želja po odhodu oziroma umiku z delovnega mesta (Skandrani in drugi 2010). Naloga vodje je ohranjanje dobre klime in medsebojnega spoštovanja med sodelavci, namreč morebiten konflikt lahko razdvoji skupino, sploh če med zaposlenimi obstajajo velike razlike, npr. v izobrazbi (Skandrani in drugi 2010, 60). Poleg tega je izjemnega pomena ohranjanje dobrega odnosa med zaposlenimi in nadrejenimi, saj tudi ta dejavnik prispeva k zadovoljstvu zaposlenega z delovnim mestom (Skandrani in drugi 2010).

Gneča v storitvenem prostoru v večini primerov povzroča stres, ki negativno vpliva na zaposlene v storitvenem procesu (Nguyen 2006). Zaradi stresa delavec svojo nalogo slabše opravi, kar pomeni, da se lahko občutek opolnomočenosti zaposlenega zato zmanjša, delavec izgubi nadzor nad izvajanjem naloge in nenazadnje se zato lahko zaplete tudi v konflikt s porabniki ali s sodelavci (Skandrani in drugi 2010). Dobro načrtovano fizično okolje storitve lahko zmanjšuje stres, ki ga zaposleni občutijo ob izvajanju storitve (Nguyen 2006, 238). Po drugi strani pa gneča lahko na zaposlene deluje tudi stimulatивно, in sicer postanejo bolj motivirani in ambiciozni (Skandrani in drugi 2010).

3.2 Tipologija storitvenih organizacij glede na formo in uporabo modela servicescape

Bitnerjeva (1992, 58) pravi, da pomembnost fizičnega okolja storitvene organizacije variira med posameznimi organizacijami, in sicer glede na naravo same storitve in storitvene izkušnje. Zato jih razdeli v naslednji tabeli (glej tabelo 1.1), kjer vertikalna dimenzija predstavlja vrsto storitvene organizacije, glede na to, kdo izvaja akcijo (samo porabnik, samo zaposleni ali oba skupaj), medtem ko horizontalna dimenzija predstavlja kompleksnost modela servicescape (zapleten ali enostaven).

En ekstrem predstavlja samopostrežna storitev, kjer je prisotno malo ali nič zaposlenih, stopnja vključenosti porabnika pa je visoka. Drugi ekstrem pa je oddaljena storitev, kjer je stopnja vključenosti porabnika, v nekaterih primerih tudi zaposlenega, nizka ali celo ničelna, kot npr. pri telefonskem odzivniku (Bitner 1992, 58). Medosebne storitve so tako situirane med dvema ekstremoma. V takšnih storitvenih organizacijah sta prisotna porabnik in zaposleni, ki prihajata v interakcijo (Bitner 1992, 58).

Glede na fizično kompleksnost modela servicescape po Bitnerjevi (1992) ločujemo med zapletenimi in enostavnimi. Za slednje velja, da so odločitve glede dizajna okolja storitve precej preproste, saj med zaposlenimi in porabniki prihaja do malo ali nobenih interakcij. Na drugi strani pa za zapletene velja ravno obratno, potrebno je skrbno načrtovanje in organiziranje fizičnega okolja storitve.

Tabela 1.1: Tipologija storitvenih organizacij glede na formo in uporabo modela servicescape

Vrsta storitvene organizacije, glede na izvajalca storitev	Fizična kompleksnost modela servicescape	
	Zapletena	Enostavna
Samopostrežna storitev (samo porabnik)	Golf igrišče	Bankomat, kino
Medosebne storitve (porabnik in zaposleni)	Hotel, letališče, restavracija	Kemična čistilnica, frizerski salon
Oddaljena storitev (samo zaposleni)	Zavarovalnica	Telefonski odzivnik

Vir: Bitner (1992).

3.3 Servicescape in zaposleni

V storitvenem marketingu igrajo zaposleni zelo pomembno vlogo, saj predstavljajo stik porabnika s to organizacijo (Lovelock in Wright, 2002; Mohr in Bitner, 1995). Poleg reprezentativne vloge imajo še vlogo zbiranja informacij in opravljanja storitve (Aldrich in Herker v Nguyen 2006). Narava storitev narekuje, da proizvodnja in potrošnja potekata sočasno, zato je prisotnost porabnika v fizičnem okolju storitvenih organizacij neizogibna. Ker so storitve neoprijemljive, fizično okolje porabnikom pomaga tudi pri zbiranju informacij in namigov o storitveni organizaciji ter njeni kakovosti in ugledu (Bitner 1992, 57).

S tem, ko so storitve proizvedene in potrošene simultano, navadno zahtevajo neposreden človeški stik, tako porabniki in zaposleni prihajajo v stik znotraj fizičnega okolja storitvene

organizacije. Idealno naj bi to okolje podpiralo in zadovoljevalo potrebe porabnikov in zaposlenih hkrati (Bitner 1992, 58).

Ko fizično okolje storitvene organizacije vpliva na njene porabnike, ima vpliv tudi na tamkajšnje zaposlene (Baker in drugi v Bitner 1992, 57). Raziskave kažejo, da lahko prostorska ureditev in fizično okolje vplivata na zadovoljstvo zaposlenega, njegovo produktivnost in motivacijo, hkrati pa lahko pripomoreta k zmanjšanju stresa na delovnem mestu (Nguyen 2006). V nadaljevanju je predstavljena raziskava, kjer me je zanimalo, koliko fizično okolje in dejavniki v njem vplivajo na zaposlene v službi za oskrbo potnikov na letališču.

3.4 Servicescape na primeru letališča

Čeprav se je s konceptom servicescape in z njegovim testiranjem ukvarjalo že več raziskovalcev, pa se jih je le malo lotilo raziskovanja tega v okolju letališča (Fodness in Murray, 2007; Jeon in Kim, 2012; van Oel in Van den Berkhof, 2013; Hyoungun in drugi 2014). Vsi omenjeni avtorji so se osredotočili predvsem na vplive dejavnikov modela servicescape na porabnike oziroma potnike. Z raziskovanjem vpliva dejavnikov na zaposlene na letališčih se tako še nihče ni resneje ukvarjal.

3.4.1 Pregled raziskav

Fodness in Murray (2007) sta naredila obširno raziskavo, kjer sta testirala instrument za merjenje kakovosti letaliških storitev, kamor sta umestila tudi teorijo servicescape. Glede na rezultate raziskave sta model prilagodila, in sicer sta združila prostorsko ureditev ter znake, simbole in artefakte pod skupni dejavnik, tj. *učinkovitost* (ang. effectiveness). Za potrebe pridobivanja informacij o potniških premikih in čakalnih dobah pa sta ustvarila nov dejavnik – *zmogljivost* (ang. efficiency). Kljub temu, da sta omenjena avtorja v svoji študiji poudarila pomembnost intuitivne funkcijske organizacije letališč, sta na stranski tir postavila pomembnost ambienta in estetskih elementov, ki pripomorejo k boljši zaznavi kakovosti storitve (Bogicevic 2014).

Na drugi strani pa sta se Jeon in Kim odločila testirati Bakerjeve spremenljivke fizičnega okolja znotraj letališke okolice. Poleg dejavnikov ambient, dizajn in socialni dejavniki sta Jeon in Kim dodala še četrtega – varnost. Ugotovila sta, da dizajn in varnostni dejavniki generirajo pozitivne čustvene odzive, ki vodijo v pozitivne vedenjske namere (Jeon in Kim 2014).

Van Oel in Van de Berkhof (2013) sta raziskovala preference potnikov glede dizajna letališč, upoštevajoč dejavnike fizičnega okolja. Raziskavo sta izvedla s pomočjo 3D-tehnologije, kjer so na osnovi osmih ambientalnih dejavnikov (razporeditev prostorov, velikost, oblike, barve ...) spreminjali postavitev različnih potniških terminalov in tako ugotovili, da imajo potniki najraje široke prostore, zaobljene oblike, svetel les in na splošno veliko svetlobe (Bogicevic 2014).

Hyonungun in drugi (2014) so raziskovali vidne in oprijemljive elemente fizičnega okolja storitve na letališču, osredotočili pa so se na štiri spremenljivke: razporeditev prostora, estetiko, funkcionalnost in čistočo. Njihov cilj raziskave je bil ugotoviti, katera izmed naštetih spremenljivk najbolj vpliva na čustva porabnika. Ugotovili so, da obstaja povezava med fizičnim okoljem storitve in zadovoljstvom porabnika.

3.4.2 Servicescape letališča

Letališča so pogosto prvi ali zadnji stik potnikov z državo z vidika turistične potrošnje, zato je pomembno, da na porabnike naredijo dober vtis (Martín-Cejas 2006). Biti morajo estetsko prijetna in hkrati funkcionalna (Bowes v Hietanen in drugi 2016, 304), saj le tako pomagajo premagovati morebiten stres, ki ga ljudje velikokrat povezujemo s potovanji. Dejavniki modela servicescape se razlikujejo glede na naravo storitve. Iz tabele 1.1 lahko razberemo, da letališče lahko umestimo med zapletene medosebne storitve (Fodness in Murray 2007), saj porabnik in zaposleni prihajata v neposreden stik, fizično okolje oz. servicescape pa je kompleksno zasnovan.

Poleg ostalih dejavnikov pa je na primeru letališča izjemnega pomena tudi dimenzija varnosti (Jeon in Kim 2012, 284). Zaradi specifičnosti okolja je treba model servicescape prilagoditi, in sicer trenutnim dimenzijam fizičnega okolja dodamo še funkcijsko in estetsko dimenzijo ter že prej omenjeno dimenzijo varnosti. Funkcijsko dimenzijo sestavljajo elementi, kot so razporeditev prostorov, udobje, oznake, medtem ko estetsko zaznamujejo arhitektura, barve, oblike in stil opreme (Jeon in Kim 2012, 284–285). Servicescape letališča tako sestavljajo ambientalni pogoji, funkcijska, estetska, varnostna in socialna dimenzija.

3.5 Raziskovalna vprašanja

Na osnovi teorije modela servicescape sem oblikovala raziskovalna vprašanja za empirično raziskavo. Najprej me bo zanimal obseg vpliva dejavnikov modela servicescape na zaznavanje

zaposlenih, torej, kako zaposleni na osnovi trenutnih dejavnikov zaznavajo svoje delovno okolje.

RV1: *Kako in kateri dejavniki okolja storitve vplivajo na zaznano delovno okolje?*

Kot sem že omenila, so lahko ambientalni pogoji včasih nezaznavni, čeprav jih zaznavamo z vsemi petimi čutili. Kljub temu pa imajo lahko močan vpliv, še posebej na zaposlene, ki na delovnem mestu preživijo največ časa. Zato me bo zanimalo, ali zaposleni v službi za oskrbo potnikov zaznavajo pogoje ambientsa v storitvenem okolju.

RV2: *Kako in če sploh zaposleni zaznavajo različne pogoje ambientsa?*

Ker je narava storitve takšna, da so zaposleni vseskozi v interakciji s porabniki, v tem primeru potniki, me bo zanimalo, kako na zaposlene v službi za oskrbo potnikov vplivajo različne socialne interakcije s potniki, bodisi pozitivne bodisi negativne.

RV3: *Kako na zaposlene vplivajo pozitivne ali negativne socialne interakcije s potniki?*

4 Empirični del

4.1 Metodologija in vzorec

Pri raziskovanju vplivov modela servicescape na zaposlene v službi za oskrbo potnikov sem se odločila za kombinacijo opazovanja s pasivno udeležbo in izvedbe polstrukturiranih intervjujev. Tako sem lahko pridobila bolj natančen vpogled in relevantne informacije, ki sem jih potrebovala za izvedbo raziskave. Najprej sem se lotila opazovanja s pasivno udeležbo. Raziskovanje je potekalo med 1. in 4. avgustom 2017, in sicer sem se opazovanja lotila ob različnih prometnih konicah. Jutranja prometna konica traja od 5h do 8h, opoldanska traja od 10h do 14h, popoldanska od 15h do 18h ter večerna od 20h do 22h.

Kasneje sem z izbranimi intervjuvanci izvedla polstrukturirane intervjuje. Intervjuji so potekali v kavarni na letališču, in sicer med 7. in 11. avgustom 2017. Povprečno trajanje intervjuja je bilo 25 minut. Populacija so zaposleni v službi za oskrbo potnikov na letališču. Vzorec intervjuvancev obsega deset redno zaposlenih v službi za oskrbo potnikov, in sicer osem zemeljskih stevardes ter dva stevarda. Dve osebi sta sodelovanje v intervjuju zavrnila, prva zaradi odhoda na letni dopust, druga pa zaradi osebnih razlogov ni želela sodelovati v raziskavi. Intervjuvanci so stari od 29 do 50 let in so že vsaj pet let ali več neprekinjeno zaposleni kot

zemeljske stevardese oziroma stevardi. Študentje so bili tako izvzeti iz raziskovanja, saj je njihovo delo na letališču občasne narave.

Ker narava dela zemeljskih stevardes in stevardov obsega več delovnih nalog, kot so prijava na let, vkrcavanje, spremljanje potnikov z omejeno mobilnostjo, izkrcavanje itd., sem se zaradi številnih lokacij opravljanja delovnih nalog in posledično prevelike kompleksnosti raziskave osredotočila le na delo pri okencih za prijavo na let. To je tudi prvi stik porabnika s storitveno organizacijo, zato je preučevanje tega delovnega mesta še toliko bolj pomembno z vidika zagotavljanja dobre storitve zaposlenega.

5 Predstavitev rezultatov raziskave

Kot sem že omenila, sem se osredotočila samo na preučevanje vpliva dejavnikov pri okencu za prijavo na let oziroma check in. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da radi opravljajo to delo, saj je eno izmed najbolj raznolikih in dinamičnih. Vsi se tudi zavedajo in sprejemajo vlogo predstavnikov podjetja. Ne glede na to, ali delajo pri okencih za prijavo na let ali pa so prisotni pri izkrcavanju iz letala v prihodu, predstavljajo prvi stik porabnika s storitveno organizacijo.

V službi za oskrbo potnikov je vsakodnevno na delu prisotnih nekje med 25 in 35 zaposlenih, ki so različno razporejeni po izmenah (npr. jutranje, celodnevne in popoldanske). Trajanje izmen je odvisno od prometa in števila potnikov na posameznih linijah v tistem dnevu, načeloma pa trajajo od sedem do največ trinajst ur. Vodja izmene je tista, ki na začetku delovnega dneva vsakemu zaposlenemu napiše plan in tako zanj določi različne naloge za ta dan. Eni izmed intervjuvank dejstvo, da zaposleni predhodno ne vedo natančno, kako bo videti njihov delovni dan, včasih povzroča tudi nekaj stresa: »Lahko prideš v službo, pa se presedaš iz enega šalterja na drugega in šaltaš iz enega prevoznika na drugega ... to zna bit psihično mal naporno ...« (H 2017).

V nadaljevanju bom predstavila rezultate raziskave za vsak dejavnik fizičnega okolja storitve posebej. Svoje ugotovitve bom podkrepila s citati iz intervjujev ter z lastnimi zapiski, ki sem jih naredila ob opazovanju z udeležbo.

5.1 Ambientalni pogoji

Vidna dimenzija

Glede na pridobljene podatke lahko sklepam, da je za vse zaposlene na delovnem mestu pomembna naravna svetloba in da se zato tam dobro počutijo. »Pustmo to, da je stavba stara in da rab preno, jas se kljub temu dobro počutim na čekinu. Všeč mi je, k mam ta okna zadaj, da zgleda prostor mal bolj odprt, al pa tele gore, k mam tle narisane. Ful boljš kokr kje v tujini, k majo sam stene, pa nč pol gor« (C 2017).

Lahko potrdim teorijo, ki pravi, da so zaposleni v prostorih z okni in naravno svetlobo bolj produktivni in motivirani za delo kot tisti, ki delujejo v bolj zaprtih prostorih brez oken (Lin 2004, 169). Pri opazovanju sem ugotovila tudi to, da je bila poleg naravne svetlobe vseskozi prisotna tudi umetna, tako da je bil celoten delovni prostor zelo dobro osvetljen.

Opazila sem, da so barve v prostoru temne in hladne, s čimer so se strinjali tudi moji sogovorniki. Lin (2004) pravi, da imajo hladne in temne barve lahko negativen vpliv na razpoloženje, kar so potrdili tudi intervjuvanci. »Če primerjam npr. nov del terminala, je ful faj, k je tak svetel, pa ta les in rdeči šalterji ful poživi, in se res boljš počutiš, greš z veseljem tja, tle na šalterjih je pa tko, lah mal turobno, k je vse tko sivo« (J 2017).

Slušna dimenzija

Pri slušni dimenziji je treba izpostaviti hrup, ki so ga zaposleni zaznali kot moteč dejavnik in jih včasih omejuje pri opravljanju dela. Tu gre predvsem za hrup, ki ga povzroča množica navzočih, potnik oziroma skupina potnikov, ki se pritožuje, jok dojenčkov v vrstah in objave po zvočnikih. Polovica intervjuvancev je mnenja, da hrup nima nobenega vpliva na njihovo zaznavanje in ga jemljejo kot nemoteč dejavnik. »Tko načeloma me to ne gane tok, edin, k je velik potnikov, pa kak potnik pol ful potiho govori, nič ne vem, kva mi reče. In pol mam js tkr občutek, da se ful derem, ampak načeloma, no, mi ni tok. Tud te objave, jih sploh slišm ne več« (A 2017). Ena izmed intervjuvank pa je vseeno izpostavila, da jo pri delu morebiten hrup zelo dekoncentrira in zmoti: »... k gre eden iz vasi nekam, pa je dovoljen vse, od harmonike do vsega, v samem odhodnem terminalu, nobene prednosti ne dajemo otrokom, da neb jokal v teh vrstah, am, in vse to je hrupno, in nas zmoti, in objavlja se bording poziv na tej strani, in pol, če mam tle prazn, se sliš, kokr da se ona dere v mikrofona, ampak ne, vrjetn tm, k ona objavlja, v bistvu, se je vrjetn sploh ne sliš ...« (D 2017).

Tako tudi pri slušni dimenziji lahko potrdim teoretično izhodišče, in sicer, da je hrup lahko tudi moteč dejavnik, ki povzroča dekoncentracijo in napetost zaposlenih (Kryter v Lin, 2004).

Dimenzija vonja

Vseh deset intervjuvancev je že imelo težave z neprijetnim vonjem na delovnem mestu. Izvor neprijetnega vonja so, kot navajajo, največkrat kmetijske površine, ki so v neposredni bližini letališča, občasne težave s kanalizacijskim sistemom in nenazadnje tudi potniki, ki nimajo primerne osebne higijene ali pa so alkoholizirani. »Neprijetne vonjave so bile od potnikov, zunanje vonjave iz polja, pa tud prtljaga je bla že kdaj kšna taka čudna. Sam itak nimaš kej nrdit, počakaš, da gre stran, in je« (F 2017). Njihova narava dela je takšna, da se neprijetnemu vonju ne morejo umakniti, zato to seveda povzroča slabo počutje (glavobol), kar posledično zmanjšuje produktivnost zaposlenega. »... je pa itak neprijetno, ker bit izpostavljen tok časa, ti itak prej al slej udari na zdravje, in pol ti itak vse dol pade in se ti ne da več, bi šu sam domov« (G 2017).

Tako tudi pri dimenziji vonja lahko podprem prakso s teorijo, saj vonj močno vpliva na počutje zaposlenega in se mu, kadar je ta neprijeten, želi izogniti (Lin 2004).

Temperatura

Med opazovanjem sem opazila, da je temperatura v odhodnem terminalu, kjer so nameščena okna za prijavo na let, precej visoka, kar so mi povedali tudi intervjuvanci. Razlogi, ki jih navajajo, so slabše delovanje klime v poletnih mesecih, sorazmerno veliko število ljudi glede na velikost prostora ter uniforma. »Poleti zna bit kar vroče. Poletna oblekca je sicer del uniforme, vendar moramo skupaj z njo nositi tud najlonke in pol niti ne pomaga, ker ti je itak vroče. Sej načeloma se kar da zdržat, ker smo navajeni, razn kšne dni je pa res noro, k je že zuni ful vroče, pol se pa še vsi ljudje nabijejo not ... zmanjka zraka« (A 2017).

Najbolj kritični so torej poletni meseci, saj so vsi intervjuvanci dejali, da jih je vročina v delovnem prostoru že ovirala pri delu. Za ostale mesece navajajo, da nimajo težav s temperaturo. V zimskih mesecih ima vsak zaposleni možnost samoregulacije gretja (podmizni radiatorji pri okencih za prijavo na let).

Žal podatkov o merjenjih temperature od vodstva letališča nisem uspela pridobiti, saj je pridobivanje podatkov ravno v fazi izvajanja. Na osnovi empirične raziskave ugotavljam, da temperatura v poletnih mesecih ni primerna za delo, medtem ko ji v preostalih mesecih zaposleni ne posvečajo posebne pozornosti, oziroma je ta dimenzija nezaznavna.

5.2 Funkcijska dimenzija

Vsi intervjuvanci so prvotno izpostavili, da so okenca za prijavo na let že dotrajana in da bi bila potrebna celovita obnova. Kar se tiče funkcionalnosti, so mnenja, da je ustrezna, dokler vse deluje tako, kot mora. Kakor hitro se kaj zalomi (npr. se pokvari trak, ki prtljago pelje v sortirnico), nastane kaos, kar pri zaposlenih predstavlja določeno stopnjo stresa. Zaposleni so mi zaupali, da se v zadnjih letih okenca za prijavo na let niso kaj dosti spreminjala, a se kljub temu iščejo rešitve, ki bi prostor za delo naredile bolj funkcionalen za zaposlene in za porabnike storitve. Vsi intervjuvanci so se strinjali s pomembnostjo dobrega počutja zaposlenega pri okencih za prijavo na let. Takole je svoje misli strnila ena izmed intervjuvank: »Men se zdi ful pomembn, že zato, k ti sediš u nekem prostoru, in tud potnik vid ta prostor, in da je vse staro, in nefunkcionalno, in se pol tud ti ne počutš tko dobr, kokr bi se loh, sploh k so teli čekin šalterji prva stvar, k jo vid potnik, k pride v stavbo not« (A 2017).

Pri prostorski postavitvi pohištva in opreme ugotavljam, da je glede na razpoložljivo okolje funkcionalno dobro zamišljena in zaposlenih pri delu načeloma ne ovira, izjema je samo takrat, ko morajo zaposleni po nove zaloge materiala, ki pa je skladiščen v drugem prostoru. So pa na tej točki zaposleni izpostavili težavno dostopanje do okenc za prijavo na let, saj ob preveliki gneči težje dostopajo skozi vrata, zato morajo velikokrat prestopati trakove za prtljago, kar pa predstavlja nevarnost zdrsa, padca in poškodbe na delovnem mestu.

5.2.1 Znaki, simboli in artefakti

Na osnovi opazovanj ugotavljam, da so znaki in simboli (npr. za izhode, stranišča, rent-a-car poslovalnice ...) na vidnih mestih, vendar se porabniki kljub temu raje z vprašanji obračajo na osebje. Ena izmed intervjuvank je izpostavila naslednjo težavo: »Po mojem mnenju so informacije zlo slabo označene in pol ljudje hodjo vsepovsod po šalterjih, pa sprašujejo za veceje in delajo gužvo, namest da bi na info vprašal. Ampak jim ne zamerim, ker itak spregledajo, da je to info pult ...« (B 2017). Intervjuvanci so mi povedali še, da se je z leti signalizacija izboljšala, saj imajo sedaj na voljo npr. table prevoznikov, ki označujejo, kje poteka prijava na določen let za vsakega prevoznika posebej. Težava teh tabel pa je, »da so v višini pasu normalnega človeka, in k se nardi vrsta, se tabla zakrije, in če v tistem momentu en pride, pa gleda, kje je čekin za Wizzair, valda, da je ne bo opazu ...« (A 2017). Teorija narekuje, da naj bi signalizacija zaposlenim pomagala pri opravljanju dela (Lin 2004), vendar sem se lahko

prepričala, da ga včasih celo otežuje. Zato bi signalizacijo v odhodnem terminalu označila za moteč dejavnik, saj zaposlenim povzroča težave.

5.3 Socialna dimenzija

5.3.1 Interni odnosi

Služba za oskrbo potnikov je velik kolektiv, saj obsega 53 redno zaposlenih in 18 študentov. Na osnovi opazovanj ugotavljam, da je narava dela timsko naravnana, zato so dobri odnosi znotraj kolektiva še toliko bolj pomembni. To doprinese k pozitivni naravnosti zaposlenega do dela, ki se tako rad vrača v službo.

Na tej točki se mnenja intervjuvancev precej razlikujejo. Približno polovica jih je mnenja, da so odnosi znotraj kolektiva zelo slabi, medtem ko druga polovica meni, da so se v zadnjih letih precej izboljšali, predvsem zaradi delne zamenjave kolektiva. Prav tako so bili različnega mnenja glede druženja zasebno: tisti, ki so mnenja, da so odnosi slabi, se s sodelavci izven delovnega časa ne družijo, medtem ko za preostale to ne drži. Ena izmed intervjuvank je izpostavila naslednjo težavo:

»Nekateri zaposleni se družijo med sabo tudi izven službenega okolja. Razumljivo je, da se nekateri karakterji ujamejo in pol utrdijo odnose tudi izven letališča. Js osebno proti tem nimam nič, vendar pa bi moral vsi zaposleni poskrbeti tudi za profesionalno delo in vedenje v službi, saj zaradi zunanjih odnosov in navezovanja stikov dostikrat pripelje do oblikovanja skupin in posledično nesoglasij. Treba je pa omeniti tudi dejstvo, da gre za ful raznolik kolektiv, že če po starosti pogledamo ... ja, najmlajša je stara 18, najstarejša pa neki čez 60« (I 2017).

Tu se lahko strinjam s teorijo, ki pravi, da morebiten konflikt lahko razdvoji skupino, če med zaposlenimi obstajajo prevelike razlike (Skandrani in drugi 2010, 60). V našem primeru gre za preveliko starostno razliko, zato je pomembna vloga vodje, ki mora ohranjati dobro klimo in medsebojno spoštovanje med sodelavci (Skandrani in drugi 2010). S slednjo trditvijo so se strinjali tudi intervjuvanci.

V podjetju je za neformalno druženje zaposlenih čez leto organiziranih nekaj izletov, športnih dni in zabav ob novem letu. Ena izmed intervjuvank druženje izven delovnega časa in prostora opisuje takole: »Men je to kokr en tim bilding in mi je žou, da tega ni več. Glede na delovnike, k jih tukej mam, pa k se med sabo poznamo, je prov luštn se družt tud v prostem času« (D

2017). Število zaposlenih, ki se teh dogodkov lahko udeleži, je žal omejeno zaradi kvote zaposlenih na dnevnem planu. Navadno to pomeni, da se družabnih dogodkov lahko udeleži petina zaposlenih. Kot opisujejo intervjuvanci, to nemalokrat privede do slabe klime znotraj kolektiva.

5.3.2 Eksterni odnosi

Na osnovi opazovanj in opravljenih intervjujev ocenjujem, da imajo eksterni odnosi na zaposlenega zelo močan vpliv. Delo zemeljske stevardese ali zemeljskega stevarda na vsakem koraku obsega delo z ljudmi, kar nemalokrat povzroča stres. Intervjuvanci so se strinjali, da do konflikta s potniki največkrat pride zaradi slabega razumevanja pravil prevoznikov.

»Js že tko jemljem ljudi, da so prijetni, pa tud potniki to so. Je pa dejstvo, da smo mi s temi nizkocenovnimi prevozniki, al pa nasploh, k je letalstvo zdej bl dostopno ratal širšmu krogu ljudi, in s tem seveda pripelejo tud te negativne izkušnje. Ljudje so se včas tle radi lepo obnašal, radi so ... Ka pa vem, tko je blo to mal ekskluzivno, zdej to ni več in zato k to ni več in si loh to prvoščjo vsi. No, eni mal teži, in pol ves ta bes al gnev, k jih tle kej presenet, k letalstvo ni avtobus, in pol jim nobena razlaga ni dost dobra. Najslabši so pa tisti, k so srednje načitani. Ta ve neki na pol, al pa misl, da ve neki na pol. S temi se največkrat pol zapenjaš« (E 2017).

Drugi razlog za konflikte pa je gneča, ki je v zadnjem letu pogost pojav na ljubljanskem letališču. Nguyen (2006) pravi, da gneča v večini primerov povzroča stres, ki negativno vpliva na zaposlene. S to teorijo se deloma strinjam, saj so zaposleni večinoma mnenja, da gneča na njih nima posebnega vpliva. »Mogoče loh rečm, da vpliva do te mere, da se hočeš čim prej znebit folka, jih hitr počekirat, da grejo naprej. Pa se vid, da so tud potniki mal živčni, sam pol vidjo, da smo hitri, pa je kul, k hit pridejo na vrsto« (A 2017). Je pa ena izmed intervjuvank izpostavila naslednji izvor stresa: »V zadnjem letu in pol k nam prihajajo mystery šoperji in itak, da ti je pol stresno, k nikol ne veš, kdaj bo pršu, a čaka zdej v tej gužvi, in si mal živčn, če ga boš pozabu prašat, če ma kartico za milje« (I 2017). Lahko povzamem, da gneča na zaposlene sicer nima posebnega vpliva, skrb jim povzroča samo morebitna prisotnost skrivnega kupca.

Kot so mi povedali intervjuvanci, je večina interakcij s potniki pozitivne narave. Vsi so se strinjali, da je to eden izmed boljših delov njihove službe, sploh takrat, ko od potnika prejmejo pohvalo, bodisi ustno bodisi pisno. »Men je to eden izmed boljših filingov, ko veš, da si neki

dobr naredu, in da vidš, da si nekomu polepšu dan. Je dobra spodbuda in motivacija za naprej« (F 2017).

5.4 Varnostna dimenzija

Dandanes je varnost izjemnega pomena, sploh v okoljih, kot je letališče. Na vprašanje, ali se v službi počutijo varne, je večina intervjuvancev odgovorila pritrdilno. Kljub temu pa ena izmed intervjuvank navaja: »Js mislm, da smo za teroriste premajhni in premal pomembni, ampak loh pa rečem, da me je blo v sedemindvajstih letih, kar sem tukej, potnika strah mogoče dvakrat, trikrat. To tko, k ti grozi, pa k so jezni ful, k se kej zapenjaš z njimi. Sam, sej, k je res frka, takoj pride policaj, varnostnik, s tem res nimamo problemov« (J 2017). Na osnovi opazovanj in pridobljenih informacij s pomočjo intervjujev lahko ocenim, da je na letališču za varnost dobro poskrbljeno, saj je prisotnost policistov in varnostnikov neprestana.

5.5 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Kako in kateri dejavniki fizičnega okolja storitve vplivajo na zaznano delovno okolje?

Na osnovi zbranih podatkov iz obeh metod sem ugotovila, da na zaposlene in njihovo počutje na delovnem mestu vpliva več dejavnikov fizičnega okolja storitve. Prvi dejavnik je funkcionalnost okenca za prijavo na let. Infrastruktura je dotrajana in potrebna obnove, ki pa je predvidena v naslednjih letih. Na zaposlene sicer ne vpliva, dokler vse brezhibno deluje. Ob tehničnih težavah pa na njih deluje stresno. Na osnovi raziskave ugotavljam, da ima drugi dejavnik, tj. znaki, simboli in artefakti, na zaposlene posreden vpliv – zaradi slabe usmerjenosti porabnikov se zaposlenim poveča obseg dela, ker morajo še dodatno usmerjati potnike. Tretji dejavnik, za katerega ocenjujem, da pozitivno vpliva na zaposlene, pa je varnost, ki je, sploh na letališčih, v današnjem času ključnega pomena. Nenehna prisotnost in zadostno število policistov in varnostnikov ter njihov hiter odzivni čas povečujejo občutek varnosti zaposlenih na delovnem mestu.

Kako in če sploh zaposleni zaznavajo različne pogoje ambienta?

Glede na zbrane podatke lahko zaključim, da zaposleni dobro zaznavajo pogoje ambienta. Ugotovila sem, da je temperatura najbolj moteč dejavnik izmed vseh omenjenih, saj ta slabo vpliva na delo zaposlenih. Najbolj so na udaru poleti, ko se zunanje temperature povzpnejo čez 30 °C, medtem ko jih v preostalih mesecih temperatura ne ovira pri izvajanju nalog. Drugi

najbolj moteč dejavnik je hrup, ki ob preveliki jakosti pri nekaterih povzroči dekoncentracijo in s tem posledično težje izvajanje storitev. Tretji moteč dejavnik je vonj. Letališče je situirano tako rekoč sredi vasi, kjer je veliko obdelovalnih površin – posledično se velikokrat zgodi, da vonjave zaidejo tudi v terminal. To pri zaposlenih povzroči določeno mero neugodja, saj se pred slabim vonjem ne morejo nikamor umakniti. Nemalokrat pa so izvor slabih vonjav tudi potniki sami, npr. zaradi alkoholiziranosti ali pa slabe osebne higiene. Zaposleni zaznavajo tudi vidne pogoje ambienta. Raziskava je pokazala, da ima največji vpliv svetloba, ki pozitivno vpliva na počutje zaposlenega na delovnem mestu.

Kako na zaposlene vplivajo pozitivne ali negativne socialne interakcije s potniki?

Narava dela zemeljske stevardese ali zemeljskega stevarda narekuje nenehen stik s porabniki oziroma potniki. Kadar je odnos potnikov do zaposlenih pozitiven, to na zaposlenega vpliva pozitivno – zaposleni je bolj motiviran in zadovoljen, ker je dobil potrditev za dobro opravljeno delo. Nemalokrat pa se zgodi, da je odnos potnikov negativen. Najpogostejši razlog za nezadovoljstvo in pritožbeno vedenje potnika je doplačilo za prtljago. Takrat se kakovost opravljanja storitve s strani zaposlenega zmanjša, občuti stres, nezadovoljstvo in postane demotiviran za delo.

5.6 Priporočila za vodstvo

Raziskava je pokazala moteče dejavnike v fizičnem okolju storitev, tako lahko v nadaljevanju podam priporočila za izboljšanje. Funkcionalnost okenc za prijavo na let in dotrajana infrastruktura bosta odpravljena z izgradnjo novega terminala, ki je načrtovana v naslednjih štirih letih, zato na tem mestu priporočil nimam. Začasna rešitev, ki bi zaposlenim olajšala delo, je boljša označitev okenca za informacije – potniki bi ga hitreje opazili in se z vprašanji namenili neposredno tja. Naslednji moteči dejavnik je previsoka temperatura poleti. To bi se dalo ublažiti s spremembo pravilnika o uniformi, npr. neobvezna uporaba najlonskih nogavic in dovoljena uporaba odprtih čevljev. Ostalih motečih dejavnikov v ambientu, kot sta npr. neprijeten vonj potnikov in prehrupno okolje, neposredno ne moremo odpraviti.

5.7 Omejitve raziskave

Izvedena raziskava ima nekaj omejitev. Prva omejitev je objektivnost – opazovanje z udeležbo je izvajal samo en raziskovalec, zato so lahko njegova opažanja preveč subjektivna. Druga omejitev je časovne narave, saj je bilo opazovanje ponovljeno samo enkrat. Zanesljivost

rezultatov bi tako z večkratnimi ponovitvami povečali. Ima pa tema precej možnosti za nadaljnje raziskovanje. V naslednjih petih letih je pričakovana izgradnja novega terminala, kar pomeni, da bi se raziskava lahko ponovila, rezultati pa kasneje primerjali. Tako bi dobili lep vpogled, kako sprememba delovnega okolja vpliva na zaposlene znotraj iste službe. Raziskavo bi v prihodnje lahko razširili tudi na druga delovna mesta zemeljskih stevardes in stevardov.

6 Sklep

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da na zaposlene vplivajo različni dejavniki okolja storitve ter da zelo dobro zaznavajo pogoje ambienta. Pomembno je, da se zaposleni na delovnem mestu dobro počutijo, zato je treba v čim večji meri zmanjšati moteče dejavnike ambienta, kot so previsoka temperatura, hrup, neprijetne vonjave itn. Medtem ko na hrup, ki ga povzročajo potniki, in na neprijetne vonjave ne moremo neposredno vplivati, pa je pri temperaturi možnih nekaj rešitev, npr. sprememba kodeksa uniforme. Na osnovi opazovanja in odgovorov intervjuvancev ocenjujem, da je infrastruktura dotrajana in potrebna obnove, ki pa je načrtovana v naslednjih letih. Trenutno sicer na zaposlene nima posebnega vpliva. Izjeme so ob pojavu tehničnih težav, kar pa na zaposlene deluje stresno. Podobno je tudi s signalizacijo. Urediti jo je treba tako, da bo zaposlenim olajšala delo in ne obratno. Pomembno je, da je fizično okolje storitve dobro načrtovano, saj lahko zmanjšuje stres, ki ga zaposleni občutijo ob izvajanju storitve (Nguyen 2006, 238). Ključne informacije o procesu storitve, ki bi podjetju pomagale pri načrtovanju fizičnega okolja, lahko podjetje prejme neposredno od zaposlenih, saj ti vsakodnevno prihajajo v interakcijo s potniki (Nguyen 2006).

Lotila sem se tudi preučevanja vpliva socialnih interakcij na zaposlene. Razdelila sem jih na interne in eksterne. Slednje lahko razdelimo na negativne in pozitivne, pri čemer na osnovi raziskave ocenjujem, da je pozitivnih vseeno več kot negativnih. Delo v službi za oskrbo potnikov namreč na vsakem koraku obsega delo z ljudmi, zato se je tem interakcijam nemogoče izogniti. Na zaposlene in njihovo zaznavanje pa vplivajo tudi interni odnosi. Na osnovi opazovanja sem ugotovila, da je narava dela zemeljske stevardese oziroma zemeljskega stevarda timsko naravnana, zato so dobri odnosi znotraj kolektiva še toliko bolj pomembni. V tem primeru gre tudi za velik kolektiv – služba za oskrbo potnikov vključno s študenti šteje 71 ljudi – mnenja intervjuvancev glede kakovosti odnosov znotraj službe pa so se močno razlikovala.

Prostora za izboljšavo je torej še precej, ključno pa je upravljanje fizičnega okolja storitve in internega marketinga.

7 Literatura

1. A. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 7. avgust.
2. B. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 7. avgust.
3. Bitner, Mary Jo. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customer and Employees. *Journal of Marketing* 56: 57–71.
4. Bogicevic, Vanja, Wan Yang, Cihan Cobanoglu, Anil Bilgihan in Milos Bujisic. 2016. Traveler anxiety and enjoyment: The effect of airport environment on traveler's emotions. *Journal of Air Transport Management* 57: 122–129.
5. Bogicevic, Vanja. 2014. *The Effect of Airport Servicescape Features on Traveler Anxiety and Enjoyment*. Graduate Theses and Dissertations. Tampa: University of South Florida.
6. C. 2017. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 8. avgust.
7. D. 2017. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 8. avgust.
8. E. 2017. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 8. avgust.
9. F. 2017. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 8. avgust.
10. Fodness, D. in B. Murray. 2007. Passengers' expectations of airport service quality. *Journal of Services Marketing* 21 (7): 492–506.
11. G. 2017. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 9. avgust.
12. Gummerson, Evert. 1991. Marketing-orientation revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketers. *European Journal of Marketing* 25 (2): 60–75.
13. H. 2017. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 9. avgust.
14. Hyoungeun, Moon, Hae Jin Yoon in Heesup Han. 2016. Role of Airport Physical Environments in the Satisfaction Generation Process: Mediating the Impact of Traveller Emotion. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 21 (2): 193–211.
15. I. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 9. avgust.
16. J. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 10. avgust.
17. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV Planprint.

18. Jeon, Sunran in Min-su Kim. 2012. The Effect of Servicescape on Customers' Behaviour Intentions in an International Airport Service Environment. *Service Business* 6 (3): 279–295.
19. Joel, Hietanen, Mikael Andéhn, Thom Iddon, Iain Denny in Anna Ehnage. 2016. Consuming a Machinic Servicescape. *Advances in Consumer Research* 44: 304–308.
20. Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management, 14th Edition*. London: Pearson.
21. Langeard, Eric, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock in Pierre Eiglier. 1981. *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers, Report no. 81–104*. Cambridge: Marketing Sciences Institute.
22. Lin, Y. Ingrid. 2004. Evaluating a Servicescape: the Effect of Cognition and Emotion. *Hospitality Management* (23): 163–178.
23. Lovelock, Christopher H. in Lauren Wright. 2002. *Principles of service marketing and management*. Prentice Hall.
24. Martin-Cejas, R. in B. Tovar. 2009. Are outsourcing and non-aeronautical revenues important drivers in the efficiency of Spanish airports? *Journal of Air Transport Management* 15: 217–220.
25. Mehrabian, Albert in James A. Russell. 1974. *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.
26. Nguyen, Nha. 2006. The Collective Impact of Service Workers and Servicescape on the Corporate Image Formation. *Hospitality Management* 25: 227–244.
27. Rosenbaum, M. S. in C. Massiah. 2011. An Expanded Servicescape Perspective. *Journal of Service Management* 22 (4): 471–490.
28. Skandrani, Hamida, Norchene B. D. Mouelhi in Frank Malek. 2010. Effect of Store Atmospherics on Employees' Reactions. *International Journal of Retail and Distribution Management* 39 (1): 51–67.
29. Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
30. Sundstrom, E. in M. G. Sundstrom. 1986. *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*. CUP Archive.
31. SURS. 2017. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5601> (25. avgust 2017).

32. Van Oel, C. J. in F. D. van den Berkhof. 2013. Consumer Preferences in the Design of Airport Passenger Areas. *Journal of Environmental Psychology* 36, 280–290.

PRILOGA

PRILOGA A: Polstrukturiran intervju

1. Na kratko mi opišite delovni dan.
2. Vizualno gledano, kako vam je všeč delovni prostor – check in?
3. Kako se počutite na checkinu?
4. Kot zaposlenemu, kako pomembno se vam zdi, da vam vaš delovni ambient ustreza?
5. Ali vas je kdaj kaj v vašem delovnem prostoru oz. ambientu zmotilo, oziroma vas moti ves čas?
6. Kako vam ustreza temperatura delovnega okolja?
7. Ali ste imeli kdaj težave z neprijetnimi vonjavami na delovnem mestu?
8. Ste zadovoljni s čistočo delovnega mesta?
9. Ali imate občutek, da je delovno okolje prehrupno?
10. Kakšna svetloba bi bila po vašem mnenju najbolj primerna za to delovno mesto?
11. Ali ocenjujete vaš delovni prostor kot funkcionalen in zakaj?
12. Ali menite, da imate dovolj prostora za nemoteno opravljanje dela?
13. Kaj pa tehnologija?
14. Vas je kdaj sama postavitev pohištva, opreme omejevala pri delu, tudi časovno?
15. Vam pri delu signalizacija pomaga ali ne?
16. Kaj pa dekoracija (npr. božič, valentinovo)?
17. Zanima me, ali se zaposleni med seboj družite tudi izven delovnega okolja?
18. Mi lahko opišete, kako vi vidite, ocenjujete odnose med sodelavci?
19. Kako bi opisali svoje potnike, njihov odnos? Ali so kdaj vplivali na vašo izvedbo naloge?
20. Bi svoje delo opisali kot stresno? Ali doživljate kdaj stresne situacije? Kdaj in zakaj?
21. Vas kdaj pretirana gneča na delovnem mestu moti?
22. Bi še kaj dodali?