

INTERPERSONÁLNE KONTAKTY A KONFLIKTY V TURISTICKÝCH FIRMÁCH

Magdaléna Ďuričková

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów, Polska

Predložené v júni 2010

Význam interpersonálneho kontaktu s klientom v turistických firmách je veľký, pretože v jeho priebehu dochádza k uspokojovaniu očakávaní a potrieb klienta. Neraz sa stáva, že nižšiu kvalitu produktu, či služby sa podarí vykompenzovať vysokou úrovňou kontaktu, a naopak, aj veľmi dobrý produkt sa môže stať pre klienta neprijateľný pre nespokojnosť s procesom svojej obsluhy. Moment poskytovania služby sa vždy dotýka najmenej dvoch strán (osôb). Preto ho treba vnímať a analyzovať z dvoch perspektív: z pohľadu tzv. líniového personálu, čiže tých pracovníkov, ktorí majú zabezpečiť bezprostredný kontakt s vonkajším klientom, a z pohľadu samotného klienta. Ani najväčšia snaha manažmentu turistickej firmy nevyhlúči možnosti vzniku konfliktu, v prípade že kontaktní, línioví pracovníci nevedia (nie sú vyškolení) alebo nebudú chcieť pristupovať ku klientom, akceptujúc ich osobnosť a ich požiadavky. Zovšeobecnenia z praxe dokumentujú, že poznanie typov možných konfliktov a ich príčin sú pre úspech firmy veľmi významné.

Kľúčové slová: *psychológia, turistické služby, interpersonálny kontakt, konfliktné situácie, typy konfliktov.*

PSYCHOLOGICKÁ CHARAKTERISTIKA PROCESU POSKYTOVNIA TURISTICKÝCH SLUŽIEB

Význam procesu poskytovania služieb je v tom, že tu dochádza k uspokojovaniu potrieb klienta a ku integrácii všetkých prvkov marketingu mix. Ťažkosti nastávajú, keď je badaateľná snaha jednej alebo druhej strany dominovať, chápaná ako snaha vnútiť svoj záujem,

kontrolovať konanie druhej strany alebo ustavične vyhľadávať skutočné, či vykonštruované chyby.

Turista / klient chce, aby mu bol poskytnutý produkt zodpovedajúci jeho očakávaniam. Navyše však očakáva, že po vstupe do firmy bude privítaný, vypočutý a bezchybne a taktne obslužený. Uvedomuje si, že v istom zmysle je závislý na kontaktnom pracovníkovi, na jeho skúsenostiach, poznaní a lepších informáciách spojených s konkrétnou službou. Napriek zdanlivej závislosti na „silnejšej strane“ poskytovateľa, má pocit istej prevahy prameňiaci z faktu, že prináša firme peniaze – platím, teda mám nárok byť požadovačný. Preto fakt riadneho poskytovania služby (v ponímaní klienta svedomitého, poctivého, úctivého a komplexného), berie ako samozrejmú a všetky odchýlky vníma ako odsúdeniahodné. Pre poskytovateľa nastáva problém v situáciách, keď nároky klienta prestanú byť odôvodnené, ale on je naďalej presvedčený o oprávnenosti svojich požiadaviek.

Individualita osobnosti každého z personálu firmy spôsobuje, že nie je možné každému predpísať unifikované spôsoby konania, podobne ako sú napríklad určované jednotlivé operácie v priemyselnej výrobe. Kľúčom k úspechu je tu tvorivosť pracovníkov, prejavujúca sa v schopnosti pretransformovania toho, čo je pre nich prácou a rutinou, na dobrý pocit, príjemný zážitok a spokojnosť klienta.

V celom procese poskytovania turistických služieb má nezastupiteľné, často dominantné postavenie firma (cestovná agentúra, kúpele, výletná loď,...). Konštatovanie, že výhradným cieľom turistickej firmy je uspokojovanie klienta, či svojho pracovníka, je zavádzajúce a nepravdivé. Z celou rozhodnosťou treba podčiarknuť, že turistická firma má predovšetkým zväčšovať hodnotu predaja a ziskov, a tiež posilňovať svoju pozíciu na trhu. Tento fakt situáciu ešte viac komplikuje.

Viacere činitele procesu poskytovania služieb, ako napr. osobnosť človeka, jeho preferované postoje, hodnoty, prispôsobenie sa predpisom a zmenám, sú nestále až nepredvídané a tým aj ťažko kontrolované. Nesporné však je, že efektívne interpersonálne kontakty, dobrá komunikácia s klientom zväčšuje pravdepodobnosť pozitívneho výsledku turistickej firmy.

Dnes nikto nespochybňuje dôležitosť psychologického pohľadu na poskytovanie turistických služieb, avšak v literatúre nie sú o otázkach interpersonálnej komunikácie a konfliktov k dispozícii podobné výskumy. Preto sme sa rozhodli urobiť výskum, ktorého cieľom bolo zistiť aké sú v cestovných agentúrach najčastejšie konflikty v procese poskytovania turistických služieb.

ORGANIZÁCIA VÝSKUMU A VÝSLEDKY

Výskum z oblasti napätí a konfliktov v procese poskytovania turistických služieb sme urobili medzi pracovníkmi turistických firiem (pod pojmom turistická firma pracovne chápeme cestovnú kanceláriu alebo cestovnú agentúru), ktoré podnikajú na slovenskom trhu v regióne východného Slovenska. Medzi pracovníkmi sme v októbri 2009 urobili anketu (dotazník obsahoval 21 položiek) a na prehĺbenie analyzovaného problému sme s ôsmimi osobami urobili doplňujúci rozhovor.

Z celkového počtu 88 pracovníkov bolo 66 žien (75 %) a 22 mužov (25 %), teda ženy sú častejšími zamestnancami v turistickej branži. Najskôr to vyplýva z faktu, že častejšie ako muži, majú tie osobnostné vlastnosti, ktoré majú podľa zamestnávateľov rozhodujúci význam pri vzťahoch s klientmi.

Respondenti boli zamestnancami 46 turistických firiem rôznej veľkosti, s počtom od jedného do 14 zamestnancov. Väčšina respondentov bola z cestovných agentúr, ktoré sú orientované hlavne na predaj zahraničných výjazdov a pobytov (37 agentúr), pričom menšia časť respondentov bola z agentúr s prevažnou orientáciou na predaj domácich výjazdov a pobytov (9 agentúr).

Z celkového počtu 88 pracovníkov bolo 12 osôb (13,6 %) vlastníkov firiem alebo osôb pracujúcich na riadiacich pozíciách a 76 pracovníci (86,4 %) boli tzv. línioví pracovníci majúci na starosti kontakt s vonkajším klientom, predaj produktov a služieb, poskytovanie informácií v bezprostrednom styku so zákazníkom.

Pracovníci skúmaných turistických firiem si zhodne myslia, že klient prichádzajúci do agentúry musí od líniového pracovníka dostať (najväčšia frekvencia odpovedí): zrozumiteľné a presné informácie, porozumie, snahu pomôcť, rešpektovanie jeho potrieb a akceptovanie jeho osoby. Zároveň vedia, že ak sa tak nestane, môžu vzniknúť konflikty.

Žiaden z respondentov si nemyslí, že bezprostredný osobný kontakt s klientom je ľahký, naopak všetci (100 % odpovedí) vyjadrili názor, že je to najťažšia forma kontaktu vyžadujúca veľký profesionalizmus a množstvo skúseností. Za menej náročné formy sú považované kontakt na diaľku (telefón, pošta, mail, rezervačný systém), pri ktorých sa dá postupovať zhodne s algoritmami, šablónami a scenármi.

Respondenti urobili nasledovné poradie činiteľov, ktoré sú pri interpersonálnych kontaktoch s klientmi pre líniových pracovníkov rozhodujúce (bola možnosť výberu od jednej do troch odpovedí):

1. Interpersonálne kompetencie – pochopiť, akceptovať, pomôcť (90 % odpovedí)
2. Komunikačné zručnosti – viesť rozhovor, vyjednávať (83 %)
3. Vzdelanie – ukončená škola, rozsah poznatkov a informácií (76 %)
4. Jasné osobné ciele (64 %)
5. Inteligencia (62 %)
6. Prispôsobenie sa vzniknutým situáciám (55 %)
7. Rešpektovanie predpisov (38 %).

Z našich zistení vyplýva, že pracovníci si zreteľne uvedomujú dôležitosť tých aspektov, ktoré podmieňujú efektívnosť interpersonálnych kontaktov a nepriamo potvrdzujú, že úspech firmy závisí od profesionality líniových pracovníkov. Vzájomný kontakt pracovníka a klienta je kľúčom ku kvalite služieb turistickej firmy – z prežívaných pocitov si klienti vytvárajú relatívne trvalé presvedčenia o kvalite firmy.

Vo firmách, ktoré sú orientované na poskytovanie služieb sa vznik konfliktov nedá vylúčiť. Vyplýva to predovšetkým z vysokého podielu ľudskej práce a z faktu, že pracovníci často vystupujú súčasne v niekoľkých rolách.

Najčastejšie sa vyskytujúcimi konfliktami, resp. problémami, s ktorými sa vo svojej práci pracovníci stretávajú sú tieto (respondenti mali zaznačiť jednu až dve odpovede; odpovede v dotazníku boli dopĺňované osobným rozhovorom):

1. Vnútorňý konflikt pracovníka (74 % odpovedí) – je to konflikt, ktorý sa vyskytuje najčastejšie, ale zostáva skrytým problémom pracovníka. V podstate je to konflikt so sebou samým, ktorý má najrozmanitejšie príčiny a ktorý pracovník veľmi často nezverejní z obavy pred reakciami kolegov alebo nadriadených. Často vzniká z konfrontácie s realitou v práci v službách, ktorá rodí frustráciu a robí z pracovníka „sluhu“. Klesá jeho sebavedomie a za svoje čiastkové neúspechy podvedome začína obviňovať klientov.

Môže sa tiež týkať mladých absolventov škôl, ktorí začínajú pracovať v rezorte služieb. Obyčajne ich charakterizuje vysoké sebavedomie vyplývajúce zo získanej kvalifikácie, či titulu, ale v konfrontácii s každodennosťou prežívajú rozčarovanie a cítia sa nedocenení. Svoje problémy si „liečia“ ventilovaním na nevinnom klientovi, znižujúc kvalitu poskytovaných služieb napriek ich zdanlivo vysokej odbornej kompetencii.

2. Konflikt vyvolaný preťažením resp. nevyťažením pracovníka (66 % odpovedí) – preťaženie vzniká vtedy, keď sa od pracovníka vyžaduje viacej práce, splnenie viacej povinností ako to umožňuje disponibilný čas. Rovnako, keď sú od pracovníka vyžadované väčšie (náročnejšie) úlohy ako je jeho okruh povinností, úlohy sú vyššie ako schopnosti a kompetencie pracovníka.

Opačný konflikt je vyvolaný nevyťažením, čo znamená, že časť pracovníkov uniká od povinností, nepracuje na plný výkon, robí málo, nudí sa alebo nerobí nič považujúc prácu za nezaujímavú alebo slabo platenú. Anketovaní pracovníci poukazujúci na tento druh konfliktu mali tiež na mysli otázku nezvládnutia práce v situácii, kedy po odchode skúseného pracovníka prácu vykonáva rýchlo „naverbovaná“ osoba bez predpokladov na vykonávanie danej práce. Ďalšie konflikty môže spôsobiť nesprávne zaradenie pracovníkov, chyby v procese výberu pracovníkov, nerozpoznanie črt pracovníkov, skrátka pracovník je zamestnaný ale prináša malý efekt.

Konflikty preťažením a nevyťažením sú v podstate konflikty pracovníka s firmou (zamestnávateľom) rodiace sa buď z nekompetentnosti manažmentu, alebo zo sezónneho návalu práce v turistickej firme. V prípade, že manažment ich nerieši a pretrvávajú dlhší čas, sú zdrojom prepuknutia interpersonálnych konfliktov medzi pracovníkmi navzájom.

3. Konflikt firmy s klientom (52 % odpovedí) – tento druh konfliktu je už viditeľný navonok a týka líniového personálu. Môže ho vyvolať pracovník firmy alebo nespokojný klient. V prvom prípade je to prejav psychického nezvládnutia situácie a nízkej profesionality pracovníka. Zvýšenie hlasu, neprimeranú gestikuláciu, posmešné poznámky, vzbĺknutie hnevu, aroganciu, slovnú agresiu a podobné prejavy netoleruje žiaden klient, aj keby mal pracovník pravdu. V predchádzaní takým situáciám je veľmi dôležitá psychologická príprava pracovníkov zameraná na zvládnutie náročných situácií. Náklady vložené do školenia pracovníkov sa firme určite vrátia.

Klient môže vyvolať konflikt z najrozmanitejších príčin (podľa slov jedného respondenta bol nútený riešiť sťažnosť klienta na priveľmi slánú vodu v mieste jeho dovolenky pri mori). Príčiny môžu byť skutočné, domnelé alebo vymyslené. Príčiny vedú k formulácii (vyriešeniu) nárokov, požiadaviek alebo sťažností a reklamácií klientov. Najčastejšie takéto konflikty vznikajú:

- a) ak sa klient domáha služby, ktorá mu neprislúcha
- b) ak chce klient získať „niečo navyše“ oproti štandardu, a k tomu ešte aj výraznú zľavu

- c) ak chce klient aby bol neodkladne/prednostne obslužený
- d) ak klient chce aby bol pracovník agentúry v pozícii slúžiaceho/sluhu
- e) ak klient „nevie čo chce, ale tvrdošijne na tom trvá“.

Zmierňovanie alebo riešenie takých konfliktov je nezávideniahodným privilegiom líniových pracovníkov, lebo máloktorá snaha spôsobí vyriešenie konfliktu – oveľa častejšie zostáva pocit krivdy na jednej, alebo aj na oboch stranách.

Neexistuje zaručený spôsob na vyhnutie sa opísaným konfliktom, možno len minimalizovať riziko ich vzniku. Vyžaduje to partnerskú spoluprácu medzi líniovými pracovníkmi, pomocným personálom a manažmentom. Problém je však v tom, že často silne zhierarchizovaná štruktúra firiem sťažuje prenos informácií smerom k vedeniu, nehovoriac už o inovatívnych riešeniach. Keď je manažment o konflikte informovaný až v čase reklamácie, vtedy to znamená vyššie náklady a straty: finančné a ľudské (strata klienta a niekedy aj pracovníka).

4. Konflikt prehnanej starostlivosti o klienta (24 % odpovedí) – vyplýva zo zdanlivo logického presvedčenia, že keď klient prináša peniaze, potom finančná bilancia firmy vyžaduje uspokojenie potrieb klienta aj na úkor pracovníkov. V okolnostiach nedocenenia vlastných pracovníkov sa prehľbuje rozčarovanie z práce, firma stráca skúsený personál, čo spôsobuje zníženie štandardu obsluhy a nárast nákladov na činnosť. Absolútne mylné sa ukazuje presvedčenie, že vo firme nebudú konflikty, ak nad pracovníkmi bude visieť hrozba nezamestnanosti a že strach ich prinúti byť lojálnymi. Aj keby mala firma garanciu, že ju pracovník unáhľene neopustí, niet garancia, že bude rovnako citlivý k potrebám klientov, ako by mohol byť pri starostlivom prístupe zamestnávateľa k jeho osobe.

5. Konflikt nejasnosti rolí (8 % odpovedí) – je to konflikt v procese poskytovania služby vyvolaný neskúsenosťou oboch strán (pracovník, klient). Sprevádzaný je pocitom napätia, neistotou z nového a neznámeho. Pracovník, ktorý prvý krát niečo robí, a to, čomu sa práve venuje pred očami klienta doteraz nerobil, keď sú to nové činnosti o ktorých nemá úplné informácie a nie je mu jasné v čom je podstata, vyvolávajú neprimerané psychické napätie. Môže ísť napríklad o nové zásady uzatvárania zmlúv o zájazde, nové formuláre pre poisťovanie klientov, prechod na nový rezervačný systém a pod. V takom prípade nie je najlepšie riešenie hrať rolu suveréna, oveľa prirodzenejšie je odľahčiť situáciu vtipom a nadhľadom.

Nejasnosť rolí nie je cudzia ani klientom, ktorí sa prvý krát stretávajú s poskytovanou službou. V danej chvíli môžu prežívať isté obavy, cítiť napätie zo svojej neschopnosti posúdiť

čo je štandard, čo nadštandard, čo je dobré, na čo treba dávať pozor, kedy majú nárok niečo odmietnuť, či je to cenovo primerané, aký je pomer ceny a kvality a podobne.

V obidvoch prípadoch tento konflikt stráca na intenzite s pribúdajúcimi skúsenosťami, väčším rozhľadom, a po čase sa úplne vytráca.

ZHRNUTIE

Línioví pracovníci v turistických firmách sú pod relatívne veľkým psychickým tlakom. Tlak vyplýva z faktu, že klienti vlastne na nich smerujú, adresujú, všetky požiadavky, očakávania, reklamácie. Je veľa príčin, pre ktoré daný pracovník nie je v stave vyhovieť klientovi alebo nájsť správne riešenie problému. Môžu to byť príčiny spočívajúce v pracovníkovi (prepracovanosť, psychická indispozícia, nedostatok času, chýbajúce skúsenosti, averzia voči vlastníkovi firmy a podobne), alebo spočívajúce v samotnej firme (zlá organizačná štruktúra, nesprávna personálna politika, chýbajúca rozvojová stratégia, predstieranie kvality produktov a služieb, atď.).

Stresujúci charakter práce líniových pracovníkov býva manažmentom často prehliadaný alebo zľahčovaný. Iba každý piaty respondent potvrdil, že vo firme môže líniový pracovník slobodne oznamovať manažmentu vzniknuté problémy. Súčasná doba tvrdej konkurencie na trhu poskytuje majiteľom a manažérom niekedy až absurdný pocit nadvlády nad pracovníkmi. Vyplýva z presvedčenia, že veľká nezamestnanosť donúti ľudí k vysokému pracovnému nasadeniu až po hranicu vypálenie, a že „nejaké“ psychické problémy má predsa každý.

V kontexte predstavených výsledkov by mala turistická branža oveľa dôslednejšie rozvíjať aktivity v oblasti školenia a prípravy pracovníkov, ktoré zabezpečia prevahu nad konkurenciou, zmenšia zaťaženie manažmentu doplnkovými povinnosťami riešenia problémov nespokojných klientov a naučia personál predchádzať chybám pri obsluhu klientov. V konzekvencii to znižuje počet reklamácií a pozitívne ovplyvňuje ekonomickú prosperitu turistickej firmy.

REFERENČNÝ ZOZNAM

Baum, T., & Monachello, M. L. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. New York: John Wiley.

- Bednarska, M., Gołembski, G., Markiewicz, E., & Olszewski, M. (2007). *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statystyczne i dynamiczne*. Warszawa: PWE.
- Dohnal, T., Hobza, V. et al. (2007). *Vybrané kapitoly z komunální rekreace*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého.
- Đuriček, M. (2007). *Vademecum turizmu a rekreácie*. Rožňava: Roven.
- Đuriček, M., Gallo, P., & Košalková, Z. (2004). A Socio-Psychological Analysis of Risks and Tourist Destination Choice Process. In W. J. Cynarski & K. Obodyński (Eds.), *Tourism and Recreation in the Process of European Integration*. pp. 97–105. Rzeszów: University of Rzeszów.
- Đuriček, M., & Đuričeková, M. (2009). Experience in tourism-term and process of its creation. In J. Rut & A. Nizioł (Eds.), *Společno-gospodarcze aspekty turystyki regionów przygranicznych*. pp. 151–154. Rzeszów: University of Rzeszów.
- Hobza, V. (2007). Rizika, výhody a nevýhody alternativní nabídky produktů sportu ze strany neziskových nestátních, či samosprávných neziskových organizací. In S. Škarabelová (Ed.), *Problematika zabezpečování veřejných služeb*. Brno: ESF Masarykovy univerzity v Brně a CVNS.
- Kachniewska, M. (2002). *Zarządzanie jakością usług turystycznych*. Warszawa: Difin.
- Kotíková, H., & Schwartzhoffová, E. (2008). *Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, [dostupné na: <http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=565cac94-36be-4bac-b671-58e79263fe9b>].
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. New York, CABI Publishing.
- Tokarz, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym*. Warszawa: Difin.
- Wędroch, A. (2004). *Zarządzanie jakością usług turystycznych - na przykładzie biur podróży*. Praca dyplomowa magisterska, WSIiZ Rzeszów.
- Winiarski, R., & Zdebski, J. (2008). *Psychologia turystyki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Doc. PhDr. Magdaléna Ďuričková, CSc.
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
Wydział Turystyki i Nauk o Zdrowiu
Rzeszów, Polska
e-mail: magdalena2010@centrum.sk

INTERPERSONAL CONTACTS AND CONFLICTS AT THE TOURIST AGENCIES

The interpersonal contact with a client is of a great importance at the tourist agencies, because during the interaction comes to satisfying expectations of requirements of clients. It quite often happens that the low quality of goods and services is possible to compensate with the high quality of interpersonal contact and vice versa, even the good product can be unacceptable because of the low quality of service. The moment of delivering services always concerns at least two sides /people/. Therefore it should be looked at from two perspectives: the view of contact personnel, the workers who are in direct contact with the outer client and from the view of the client. Not even the greatest effort of the management of tourist agency can exclude the possibility of any conflict in case the contact workers do not know /they have not been trained properly/ or do not want to approach the clients accepting their personality and their requirements. Generalization from the practice records that the knowledge of possible conflicts and their reasons are very important for the success of any company.

Key words: *psychology, tourist services, interpersonal contact, conflict situations, types of conflicts.*