Masarykova univerzita

Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

VZORCE CHOVÁNÍ A DOVEDNOSTI PODPORUJÍCÍ ORGANIZAČNÍ RESILIENCI V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Behavioral patterns and skills supporting organizational resilience in the tourism area

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mag. Dr. Eva GATARIK

Autor:

Bc. Tatiana OVEČKOVÁ

Brno, 2019

MASARYKOVA UNIVERZITA
Ekonomicko-správní fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2018/2019

Studentka:	Bc. Tatiana Ovečková
Obor:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Vzorce chování a dovednosti podporující organizační resilienci v oblasti cestovního ruchu
Název práce anglicky:	Behavioral patterns and skills supporting organizational resilience in the tourism area
Cíl práce, postup a použité metody:	Cílem práce je identifikovat vzorce chování a s nimi spojené znalosti a dovednosti potřebné pro zvládnutí nečekaných událostí na organizační úrovni v oblasti cestovního ruchu. Na základě existující literatury a kvalitativní studie resilientního a neresilientního chování v organizacích operujících v oblasti cestovního ruchu bude identifikován specifický soubor chování, znalostí a dovedností, které posilují organizační resilienci. Kromě toho bude identifikován a popsán soubor organizačních předpokladů (podmínek a procesů), jež uplatňování tohoto souboru chování, znalostí a dovedností na úrovni jednotlivců a týmů umožňují a podporují. Součástí práce bude popis metody sběru dat, jejich analýza, souhrn zjištěných výsledků a diskuze.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	60 – 80 stran
Literatura:	CORBIN, Juliet M. a Anselm L. STRAUSS. *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory*. Fourth edition. Los Angeles: SAGE, 2015. xviii, 431. ISBN 9781412997461. EASTERBY-SMITH, Mark, Richard THORPE a Paul JACKSON. *Management and business research*. 5th edition. London: Sage, 2015. xvi, 377. ISBN 9781446296585. WEICK, Karl E. a Kathleen M. SUTCLIFFE. *Managing the unexpected :sustained performance in a complex world*. Third edition. Hoboken, N.J.: Wiley, 2015. xi, 209. ISBN 9781118862414. GLASER, Barney G. a Anselm L. STRAUSS. *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. London, U.K.: Aldine Transaction, a Division of Transaction Publishers, 1999. x, 271. ISBN 9780202302607. WEICK, Karl E. *The social psychology of organizing*. Second edition. New York: McGraw-Hill, 1979. ix, 294. ISBN 0075548089.
Vedoucí práce:	Mag. Dr. Eva Gatarik
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra podnikového hospodářství

Datum zadání práce: 12. 6. 2018

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 9. 5. 2019

Jméno a příjmení autora:	Tatiana Ovečková
Název diplomové práce:	Vzorce chování a dovednosti podporující organizační resilienci v oblasti cestovního ruchu
Název práce v angličtině:	Behavioral patterns and skills supporting organizational resilience in the tourism area
Katedra:	podnikového hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Mag. Dr. Eva Gatarik
Rok obhajoby:	2019

Anotácia

Predmetom diplomovej práce „Vzorce chování a dovednosti podporující organizační resilienci v oblasti cestovního ruchu“ je definovanie vzorcov chovania jednotlivca pri sensemakingu a riešení nečakanej situácie, ktoré vedú k jej úspešnému zvládnutiu. Práca zároveň skúma organizačné predpoklady, ktoré toto správanie umožňujú. Prvá časť je zameraná na predstavenie teoretických východísk a doterajších výskumov v oblasti. V druhej časti sú prezentované vlastné výsledky kvalitatívneho výskumu a ich diskusia, s odporučením pre budúci výskum.

Annotation

The goal of the thesis "Behavioral patterns and skills supporting organizational resilience in tourism area" is the definition of individual behavior patterns in sensemaking and solving unexpected situations that lead to successful mastery. The work also examines the organizational conditions that enable this behavior. The first part is focused on the introduction of theoretical background and current research in the field. The second part presents the results of own qualitative research and the discussion of results, with a recommendation for future research.

Kľúčové slová

Dávanie zmyslu, organizačná reziliencia, nečakaná udalosť, cestovný ruch, vzorce chovania

Keywords

sensemaking, organizational resilience, unexpected event, tourism, behavioral patterns

Prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu *Vzorce chování a dovednosti podporující organizační resilienci* vypracovala samostatne, pod vedením Mag. Dr. Evy Gatarik a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s právnymi predpismi, vnútornými predpismi Masarykovy univerzity a vnútornými aktmi riadenia Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brne dňa 9. mája 2019

vlastnoruční podpis autora

Poďakovanie

Na tomto mieste by som rada poďakovala Mag. Dr. Eve Gatarik za usmerňovanie v priebehu výskumu, cenné pripomienky a odborné rady, ktorými prispela k vypracovaniu tejto diplomovej práce. Vďaka patrí i Ing. Petrovi Kelemenovi za poskytnutú spätnú väzbu v priebehu spracovania práce. Ďakujem tiež všetkým informantom za ochotu poskytnúť osobný rozhovor.

OBSAH

ÚVOD **12**

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ **13**

1.1 ORGANIZAČNÁ REZILIENCIA 13

1.1.1 Reziliencia podnikov cestovného ruchu *14*

1.1.1.1 Reziliencia na úrovni jednotlivca 15

1.1.1.2 Reziliencia zamestnanca 17

1.1.2 Networking *18*

1.2 SENSEMAKING 18

1.2.1 Leadership *22*

1.2.2 Autonómnosť *23*

1.2.3 Komunikačný štýl *23*

1.2.4 Organizačná kultúra *25*

1.2.5 Stabilizácia *26*

1.2.6 Framing a tréning *27*

2 EMPIRICKÁ ČASŤ **29**

2.1 CIEĽ VÝSKUMU 29

2.2 NÁVRH VÝSKUMU 31

Účel výskumu *31*

Metodológia *31*

Výskumná stratégia *32*

Metódy výskumu *32*

Časový horizont *33*

Stratégia výberu *33*

Analýza dát *34*

2.3 VÝSLEDKY VÝSKUMU 35

2.3.1 Zdroje obmedzenia *36*

2.3.1.1 Sezónnosť 36

2.3.1.2 Ľudský kapitál 37

2.3.1.3 Klimatické podmienky 38

2.3.1.4 Zahraničná situácia 38

2.3.1.5 Nadväznosť služieb 39
2.3.1.6 Partneri 39
2.3.1.7 Právne obmedzenia 43
2.3.1.8 Konkurencia 44
2.3.1.9 Finančné rezervy 44
2.3.1.10 Klient 45
2.3.2 Organizačné predpoklady 47
2.3.2.1 Organizačná kultúra 47
2.3.2.2 Asertívny komunikačný štýl 50
2.3.2.3 Recruitment 53
2.3.2.4 Tréning 54
2.3.2.5 Leadership 55
2.3.3 Úroveň riešiteľa – jednotlivca 57
2.3.4 Stabilizácia postupu riešenia 59
2.3.5 Sensemaking pre generovanie riešenia 61
2.3.6 Model 64
2.4 DISKUSIA VÝSLEDKOV 66
2.4.1 Obmedzenie výskumu 70
2.4.2 Odporúčania pre budúci výskum 70
ZÁVER 72
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV 73
ZOZNAM TABULIEK 80
ZOZNAM OBRÁZKOV 81
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK 82
ZOZNAM PRÍLOH 83

ÚVOD

Slovami Weicka a Sutcliffeho (2007), nachádzame sa v dynamických a neistých časoch, ktoré prinášajú otázku: ako a prečo sú niektoré organizácie viac schopné než ostatné udržať si svoju funkčnosť a štruktúru aj napriek tomu, že čelia drastickým zmenám a dokážu riešiť nové výzvy. Autori uvádzajú neočakávané situácie ako napríklad hurikán Katrina, záplavy v Thajsku (Ghaderi, Mat Som, & Henderson, 2015), teroristické útoky (Liu & Pratt, 2017), bomby v Londýne alebo vlakové nešťastie v Madride. Všetky tieto katastrofy overili stabilitu organizácií a ich odolnosť voči následkom týchto udalostí.

Organizačná reziliencia je schopnosť organizácie ako systému udržiavať svoju identitu a prispôsobiť svoju základnú štruktúru a funkciu, keď čelí nepokojom či narušeniu. Reziliencia sa ukázala ako dôležitý koncept v sektore cestovného ruchu (Becken, 2013; Biggs, Hall, & Stoeckl, 2012; Dahles & Susilowati, 2015; Lew, 2014; Strickland-Munro, Allison, & Moore, 2010: In Orchiston, et al., 2016).

Výskumy v tejto oblasti sa zatiaľ skôr zamerali na systémové hľadisko reziliencie, najmä ekologickú/environmentálnu odolnosť destinácií alebo komunít turizmu, no aplikácia myšlienky organizačnej reziliencie v sektore turizmu je zatiaľ len v začiatkoch (Orchiston, Prayag, & Brown, 2016). Luthe a Wyss (2014) taktiež uvádzajú jasný nedostatok štúdií o reziliencii v oblasti cestovného ruchu. Preto vidím oblasť organizačnej reziliencie podnikov cestovného ruchu ako vhodnú pre ďalší výskum. Ide zároveň o oblasť bohatú na nečakané situácie a turbulentné zmeny, najmä v medzinárodnom prostredí, s dôrazom na aktuálne problémy terorizmu, čiže ju považujem za vhodnú i z hľadiska skúmania konceptu sensemakingu ako prostriedku pre dosahovanie reziliencie.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V tejto časti práce budú predstavené teoretické koncepty, ktoré sú východiskom pre nasledujúci vlastný výskum. Predovšetkým pôjde o organizačnú reziliencia, sensemaking a...

1.1 Organizačná reziliencia

V posledných rokoch sa ako praktická odpoveď na znižujúcu sa životnosť organizácií a od kľúčových zainteresovaných strán vrátane správnych rád, vlád, regulačných orgánov, akcionárov, zamestnancov, dodávateľov a zákazníkov zistila práve koncepcia reziliencie ako účinná odpoveď na otázky bezpečnosti, pripravenosti, rizika a schopnosti prežiť (Sull, 2009). Organizačná reziliencia je najčastejšie zhodne definovaná ako určitá schopnosť systému odolávať zmenám v jeho prostredí a stále fungovať, inými slovami schopnosť vrátiť sa späť do stavu normálu (Holing, 1973; Coutu, 2002; Hamel a Välikangas, 2003). Je to schopnosť organizácie buď vydržať zmeny v prostredí bez toho, aby sa museli trvale prispôsobovať, alebo je organizácia nútená prispôsobiť nový spôsob práce, ktorý lepšie vyhovuje novým podmienkam okolia (McCarthy, et al., 2017). Trochu iný pohľad prináša Wildavsky (1988), ktorý označuje reziliencia za vznikajúcu vlastnosť, keď sa organizácia učí prispôsobiť nepriazni osudu, a v tomto procese učenia sa posilňuje svoju schopnosť prekonať budúce výzvy. V podobnom duchu reaguje Smith a Wandel (2006), ktorí reziliencia vidia nielen ako schopnosť prispôsobiť sa ťažkostiam, ale aj schopnosť využiť príležitosti zo zmeneného prostredia.

Annarelli a Nonino (2016) na základe dovtedajšej literatúry vytvorili nasledujúcu definíciu: „Organizačná reziliencia je schopnosťou organizácie predčasne čeliť narušeniam a neočakávaným udalostiam vďaka strategickému vedomiu a prepojenému riadeniu vnútorných a vonkajších otrasov. Odolnosť je statická, keď je založená na pripravenosti a preventívnych opatreniach na minimalizáciu pravdepodobnosti výskytu hrozieb a na zmiernenie akéhokoľvek vplyvu, ktorý sa môže vyskytnúť, a dynamická, keď je založená na schopnosti zvládnuť prerušenia a neočakávané udalosti, skrátiť nepriaznivé následky a maximalizovať rýchlosť zotavenia sa na pôvodný alebo do nového žiaduceho stavu“.

Všetky uvedené definičné znaky zhrnuje pohľad podľa Weicka a Sutclifffe-a (2007), ktorí uvádzajú, že organizačná reziliencia zahŕňa nasledujúce tri schopnosti: 1. schopnosť absorbovať napätie a zachovať fungovanie napriek prítomnosti nepriaznivého vplyvu (ako napríklad rapídna zmena, v internom prostredí, mizerné vedenie, tlaky na produkciu a produktivitu; a externé - rastúca konkurencia a požiadavky zo strany zainteresovaných strán.) 2. schopnosť zotaviť sa alebo dostať sa späť od nepriaznivých udalostí, keď sa systém stáva schopnejším absorbovať prekvapenie a prispôsobiť sa skôr než sa zrúti, 3. schopnosť učiť sa a rásť z predchádzajúcich skúseností s činnosťou odolávania.

Spoločným menovateľom pri skúmaní organizačnej reziliencie je určitá nepriaznivá situácia, kríza, alebo nečakaný šok (Barasa, Mbau, & Gilson, 2018). Preto si spoločnosti musia byť neustále vedomé nielen ich vnútorného prostredia, ale aj ich vonkajšieho prostredia. Zmeny vo vonkajšom prostredí môžu byť pre spoločnosť hrozbou alebo príležitosťou. Zahrnuté do vonkajšieho prostredia sú faktory, ktoré jednoznačne ovplyvňujú spoločnosť, ako sú neočakávané krízy a tie udalosti, ktoré majú vplyv na odvetvie, v ktorom firma pôsobí, ako napríklad zmeny v legislatíve. Kríza je definovaná ako udalosť s vysokou mierou nejednoznačnosti, vysokou dôležitosťou a pod časovým tlakom (Pearson a Clair, 1998). Spomínané krízy a nečakané udalosti sú často spojené s potrebou dramaticky zmeniť predchádzajúcu prax, odkloniť sa od stability k novým cieľom a tiež znamenajú časový pres pre zmenu bežných postupov (Teo, Lee, & Lim, 2017).

Spoločnosti, ktoré majú dobrú výkonnosť, sú schopné rozpoznať potrebu zmien a prispôsobiť svoje stratégie s cieľom riešiť nepriaznivé udalosti a minimalizovať vplyv na spoločnosť (Carden, Maldonado a Boyd, 2018).

1.1.1 Reziliencia podnikov cestovného ruchu

V priebehu času si koncept reziliencie získal pozornosť naprieč rôznymi odbormi, vrátane podnikania (napr. schopnosť prispôsobiť sa a znovu objavovať obchodné modely - Gittell, Cameron, Lim, & Rivas, 2006), ekonomiky (napr. schopnosť trhov zotavovať sa od šokov likvidity - Kyle, 1985), inžinierstva (napr. schopnosť štruktúr odolať významným environmentálnym šokom, ako sú zemetrasenia alebo nehody - Hollnagel, Woods, & Leveson, 2007) a psychológie (napr. schopnosť zamestnancov úspešne sa vyrovnať s

výraznými zmenami alebo nepriaznivými podmienkami - Luthans, 2002) (Tisch & Galbreath, 2018).

Reziliencia sa ukázala ako dôležitá koncepcia i v sektore cestovného ruchu (Becken, 2013; Biggs, Hall, & Stoeckl, 2012; Dahles & Susilowati, 2015; Lew, 2014; Strickland-Munro, Allison, & Moore, 2010). Dôležitosť budovať rezilienciu v turizme zdôrazňujú kvôli aktuálnemu zvýšenému počtu katastrof a kríz i Orchiston, Prayag, & Brown, (2016). Výskumy v oblasti reziliencie podnikov cestovného ruchu sa zatiaľ skôr zamerali na jednotlivé formy odolnosti systémov cestovného ruchu – pri ekologických/environmentálnych zmenách (Tisch & Galbreath, 2018; Becken, 2013), rezilienciu proti terorizmu (Liu & Pratt, 2017), odolnosť podnikov formálneho a neformálneho cestovného ruchu pred katastrofami (Ghaderi et al., 2015), alebo spôsoby, akými miestne podniky v oblasti cestovného ruchu budujú odolnosť v nepredvídateľných podnikateľských prostrediach. Orchiston, et al., 2016 zdôrazňujú, že skúmanie reziliencie sa skôr zaoberá rezilienciou destinácií alebo komunít zo systémového hľadiska, no myšlienka organizačnej reziliencie, ktorá by skúmala odolnosť podnikateľských jednotiek, je zatiaľ len v plienkach. Prayag (2018) odporúča smerovať budúci výskum skôr na budovanie organizačnej reziliencie v turizme, radšej než krízový manažment.

Odolnosť organizácií cestovného ruchu je teda rozvíjajúcou sa oblasťou bádania. Dahles a Susilowati (2015) opísali tri rôzne atribúty odolných podnikov cestovného ruchu: prežitie, adaptácia a inovácia. Biggs a kol. (2012) meria odolnosť podnikov cestovného ruchu s využitím finančného kapitálu, sociálneho kapitálu a nahlásených prínosov v oblasti životného štýlu.

1.1.1.1 Reziliencia na úrovni jednotlivca

Prayag, (2018) ktorý sa vo svojej práci priamo venuje reziliencii v turizme, zdôraznil potrebu viac využiť štúdie tzv. psychologickej reziliencie jednotlivca pre rezilienciu v cestovnom ruchu. Psychologická reziliencia je schopnosť osoby zotaviť sa, vzchopiť sa alebo dokonca prosperovať po prežití nepriaznivej situácie, nešťastí alebo po zmene (Rees, Breen, Cusack, & Hegney, 2015).

Obsahom psychologickej reziliencie sú podľa doterajších výskumov zložky ako optimizmus, sebaúcta, schopnosť riešiť problémy, smelosť, nadhľad, sebestačnosť, nezávislosť, tvorivosť, humor, kontrola, osobná spôsobilosť, sociálne kompetencie, sociálne zdroje, duchovné vplyvy, súdržnosť rodiny a iniciatívnosť (Windle, Bennett, & Noyes, 2011). Na vymenované nadväzuje Prayag (2018) a vyzdvihuje pozitívne myslenie ako neoddeliteľnú súčasť budovania psychologickej reziliencie, kedy jednotlivci zapojení do budovania sú odolnejší než ostatní. Rees et al. (2015) venujú zvlášť pozornosť psychosociálnym faktorom reziliencie, a to všímavosti, seba-účinnosti a zvládania. Osobnosť s nízkou mierou všímavosti (z angl. mindfullness) je charakteristická neschopnosťou dosiahnuť decentrovaný pohľad na udalosti a tendenciou reagovať reaktívne a nepružne na negatívne myšlienky a emócie (Teasdale, 1999). Odolný človek preto bude mimo iné schopný rýchlo si uvedomiť nastalú situáciu a reagovať bez negatívnych blokov. Teo et al. (2017) uvádza, že všímavosť je dôležitá i ako vlastnosť leadra pri komunikácii v rámci networkingu, keďže zahŕňa všimnutie si, pocit empatie a oslovenie – týmto posilňuje vzťahy a podporuje rezilienciu. Seba-účinnosť (z angl. self efficacy) je viera jednotlivca, že dokáže zvládnuť zadanú úlohu (Bandura, 1977). Predchádzajúce výskumy dokázali, že seba-účinnosť je vysoko korelovaná s psychologickou rezilienciou (Li & Nishikawa, 2012). V neposlednom rade zvládanie (z angl. coping) je proces prispôsobenia sa po predchádzajúcej nepriaznivej udalosti (Rees et al., 2015). So seba-účinnosťou súvisí tzv. interný locus of control. Wagnild a Young (1993 In: Näswall, Kuntz, Hodliffe, & Malinen, 2013) uvádzajú interný locus of control ako jeden zo základných rysov rezilientnej osobnosti. Osobnosť s interným locus of control verí, že je pánom svojho osudu, a preto je sebaistá v snahe riadiť svoje externé prostredie. Následne vníma silnú väzbu medzi svojimi činmi a ich následkami (Rotter, 1966 In: Spain, Harms, & Lebreton, 2014).

Psychologická reziliencia je dôležitá pre podnikateľov v cestovnom ruchu, keďže predchádzajúce štúdie naznačujú, že schopnosť podnikov spamätať sa z kríz a katastrof veľmi závisí od samotnej odolnosti podnikateľa (Prayag, 2018). Z hľadiska psychológie je reziliencia aktívom jednotlivca, ktoré je možné rozvíjať, a teda riadiť v rámci managementu. Na druhú stranu štúdie tvrdia, že reziliencia zamestnancov sa líši od psychologickej reziliencie a nejde o ten istý koncept (Näswall et al., 2013). Keďže táto práca sa venuje i

vzorcom chovania na úrovni jednotlivcov, a zároveň organizačným podmienkam pre úspešné zvládanie nečakaného, vyššie uvedené teoretické koncepty sú dôležité pre toto skúmanie.

1.1.1.2 Reziliencia zamestnanca

Ako bolo v úvode naznačené, dnešné podnikanie sa nachádza v dynamicky sa meniacom prostredí a výskumy dokázali, že zamestnanci hrajú dôležitú úlohu pri riešení zmien. Konkrétne potvrdili, že rezilientní jednotlivci sú lepšie schopní sa vyrovnať s neustále sa meniacim pracoviskom (Shin, Taylor and Seo 2012; Tugade and Fredrickson 2004 In Bardoel, Pettit, De Cieri, & Mcmillan, 2014). Näswall et al. (2013) definujú rezilienciu zamestnancov ako schopnosť zamestnancov podporovanú organizáciou, využívať zdroje na pozitívne zvládnutie, prispôsobenie sa a prosperovanie v reakcii na meniace sa pracovné podmienky. Táto definícia teda znamená, že rezilientný jednotlivec nemusí nutne byť i rezilientným zamestnancom. Výskum Tonkin, Malinen, Näswall, & Kuntz, (2018) však dokázal pozitívny vzťah medzi osobnou rezilienciou a zamestnaneckou reziliencou. Uvedená definícia zahŕňa popis reziliencie od Luthansa (2002), ktorý hovorí, že ide o schopnosť, ktorú možno rozvíjať, nie stabilnú osobnostnú črtu. S týmto poňatím súhlasia i Bardoel et al. (2014), a vo svojom výskume prezentujú súbor postupov a nástrojov HR, ktoré pomáhajú rozvíjať rezilienciu zamestnancov, hlavne tzv. tréning reziliencie. Účinnosť budovania reziliencie u zamestnancov potvrdzujú i štúdie Tonkin et al., (2018), kedy analýza ukázala, že úroveň reziliencie zamestnancov bola výrazne vyššia ako úroveň osobnej reziliencie pred podporujúcim zásahom.

Zameranie na rezilienciu ako na niečo, čo je možné rozvíjať, naznačuje, že organizačné prostredie ovplyvňuje úroveň reziliencie zamestnancov poskytovaním faktorov, ktoré rozvoj reziliencie umožňujú (Näswall et al., 2013). Výskum naznačuje, že práve podpora organizácie je najdôležitejším prispievateľom k reziliencii zamestnancov (Kuntz et. al, 2016 In: (Tonkin et al., 2018). Doteraz sa zistilo, že rezilientné správanie zamestnancov je ovplyvnené tromi organizačnými predpokladmi: leadershipom (podporným dohľadom), kultúrou učenia a podporujúcim pracovným prostredím (podporujúci tím a organizácia) (Tonkin et al., 2018). Leadershipu a kultúre organizácie bude v nasledujúcej časti preto venovaná samostatná podkapitola.

1.1.2 Networking

Tzv. Network teória navrhuje, aby boli organizácie vnímané ako komplexné systémy zložené zo sietí vytvorených sociálnymi väzbami medzi subjektmi. Tieto väzby sa vytvárajú opakovanou komunikáciou, a úspech v týchto sieťach závisí od budovania vzájomných vzťahov pri očakávaní budúcich interakcií (Powell, 1990). Okrem finančných, štrukturálnych alebo technologických zdrojov Doerfel et al. (2010) poukazujú práve na sociálny kapitál – zdroje vložené a dostupné v sociálnych vzťahoch – a komunikačné siete ako dôležitý zdroj, ktorý môže uľahčiť organizačné zotavenie po nepriaznivej udalosti. Na rozdiel od ľudského kapitálu, ktorý je závislý od individuálnych schopností, je sociálny kapitál stelesnený vo vzťahoch (Coleman, 1990). Teo et al. (2017) hodnotia sociálne väzby ako rozhodujúci zdroj relačných rezerv, ktoré možno využiť na aktiváciu reziliencie. Navyše relačné spojenia nie sú statické, ale vyvíjajú sa dynamicky v priebehu krízy.

Ako väčšina členov organizácie, i leaderi sa môžu spoliehať na už existujúce vzťahové väzby, ktoré obsahujú emocionálne zdroje vo forme vzájomnej dôvery. To si vyžaduje hlboké a nepretržité zapojenie jednotlivcov, a nemôže byť zavedené len v čase, keď sa objaví kríza (Longstaff & Yang, 2008). Podľa Tea et al. (2017) leaderi využívají vieryhodné vzťahy, aby pomohli usmerňovať tzv. kolektívny framing a interpretáciu krízy. Ak je vo väzbách v rámci siete prítomná dôvera, jednotlivci sú schopní rýchlejšie sa prispôsobovať zmenám, a tým zvýšiť organizačnú rezilienciu (Berkes & Folke, 2002). Sociálne väzby môžu slúžiť ako rezervoár pozitívnych emócií počas krízy. Pozitívne emócie môžu pomáhať jednotlivcom rozširovať svoje kognitívne repertoáre, uľahčovať inovatívne riešenie problémov a poskytovať istotu pri riešení krízy (Teo et al., 2017).

1.2 Sensemaking

Sensemaking predstavuje proces, ktorý umožňuje chápať problémy alebo situácie, ktoré sú nové, nečakané, mätúce alebo nejednoznačné (Maitlis & Christianson, 2013). Weick (1979, 1994, In: Termeer & van den Brink, 2013), z ktorého prác vychádza mnoho ďalších autorov, vidí sensemaking ako aktívny proces, ktorý jeho účastníkom umožňuje dávať svetu logický a zmysluplný rozmer prostredníctvom konverzácií a činností. Maitlis a Christianson (2013) v snahe o komplexné poňatie jeho definície vychádzajú z vyčerpávajúceho súboru literatúry a

na jeho základe ho definujú ako "proces, vyvolaný narušením očakávaní, ktorý zahŕňa účasť a spájanie podnetov v prostredí, vytváranie spoločného subjektívneho významu prostredníctvom opakovaných interpretácií a konania, a ktorý týmto vytvára usporiadanejšie prostredie pre čerpanie ďalších podnetov." Weick a Sutcliffe (2007) hovoria, že neočakávané udalosti môžu mať jednu z troch foriem. Prvá sa vyskytuje, keď nedôjde k udalosti, ktorá sa očakávala. Druhá forma nastane, keď nastane udalosť, ktorá sa neočakávala. Tretí sa vyskytuje, keď sa stane udalosť, ktorá bola jednoducho nepredstaviteľná.

Sensemaking nastupuje, keď je daná situácia nejednoznačná, náročná, dynamická a komplexná, nemôže byť vysvetlená zavedenými zvykmi a plánmi, a účastníci sú tak nútení štrukturalizovať toto "neznámo." Informácie sú nejasné a môžu byť interpretované rôzne. Neistota je teda jedným z konceptov podnecujúcich sensemaking. (Weick, 1995, In: Termeer & van den Brink, 2013 a Weick, 2001, In: Barton et al., 2015). Organizácie v takýchto prípadoch potrebujú vytvoriť a zaviesť procesy a cesty umožňujúce sensemaking - dajú neistote a nejednoznačnosti zmysel a povedú k rýchlej koordinovanej činnosti.

Kľúčovým je takisto spozorovanie podnetov a ich zmien, a nájdenie spôsobov, ako je možno správanie organizácie, skupiny a jednotlivcov prispôsobiť (Barton et al., 2015). Človeka formuje všetko, čo je v jeho pôsobnosti. Vzdelanie, výchova, prostredie, sociálne okolnosti, povahové charakteristiky a ďalšie okolnosti. Pri riešení problému potom všetky tieto vplyvy ovplyvňujú výsledok a správnosť riešenia (Gephart, 1993).

Weick a Sutcliffe (2007) uvádzajú, že ak chce organizácia zvládnuť riadenie neočakávaného, musí najskôr pochopiť, ako očakávania fungujú a po druhé, ako ich dôkladne zapojiť. V každej neočakávanej situácii vychádzame z určitého očakávania. Ak máme očakávania, hľadáme dôkazy, ktoré ich potvrdzujú, a nie dôkazy, ktoré ich vyvracajú. Očakávania poskytujú významnú infraštruktúru pre každodenný život. Vystupujú ako rutina, ktorá naznačuje pravdepodobný priebeh udalostí. Mnohé z týchto očakávaní sú primerane presné. Majú tendenciu byť potvrdené, čiastočne preto, že sú založené na skúsenostiach aktérov a čiastočne preto, že aktéri už prehodnotili tie, ktoré majú negatívne dôsledky. Ak je organizácia príliš pomalá pri uvedomení si, že veci nie sú tak, ako boli očakávané, problém sa ešte zhorší a stane sa ťažšie vyriešiteľným. V každej neočakávanej situácii vychádzame

z určitého očakávania. Ak máme očakávania, hľadáme dôkazy, ktoré ich potvrdzujú, a nie dôkazy, ktoré ich vyvracajú. Očakávania poskytujú významnú infraštruktúru pre každodenný život. Vystupujú ako rutina, ktorá naznačuje pravdepodobný priebeh udalostí. Mnohé z týchto očakávaní sú primerane presné. Majú tendenciu byť potvrdené, čiastočne preto, že sú založené na skúsenostiach aktérov a čiastočne preto, že aktéri už prehodnotili tie, ktoré majú negatívne dôsledky. Ak je organizácia príliš pomalá pri uvedomení si, že veci nie sú tak, ako boli očakávané, problém sa ešte zhorší a stane sa ťažšie vyriešiteľným.

Termeer a van den Brink (2013) upozorňujú, že kvalita sensemakingu je ovplyvnená minulými skúsenosťami, teda vedomosťami, znalosťami a tréningom. Pri skúmaní znalostí a vedomostí (z angl. knowledge) v rámci sensemakingu sa viacerí autori (Weick, 2011 a Barton et al., 2015) opierajú o teóriu Barona a Misovicha (1999), ktorí rozlišujú *knowledge by acquaintance* (znalosť poznaním) a *knowledge by description* (znalosť popisom). Barton et al. (2011) priraďujú prvý typ znalosti podriadeným pracovníkom s priamym prístupom k situácii a jej detailom. Vedúci pracovníci naopak oplývajú znalosťou popisom, čo prináša bližšie pochopenie a rozširuje priestor možností (z angl. option space).

Niektorí autori začali mimo sensemaking vyčleňovať ďalší koncept – sensegiving. V rámci sensemakingu sa zúčastnené strany snažia vytvoriť zmysluplný rámec na pochopenie povahy zamýšľanej strategickej zmeny. Sensegiving sa zaoberá procesom pokusu ovplyvniť tento sensemaking iných, smerom k preferovanej redefinícii organizačnej reality (Gioia & Chittipeddi, 1991). Tým pádom leaderi môžu pomocou sensegivingu formovať sensemaking členov organizácie k strategickým účelom (Teo et al., 2017). Gioia a Chittipeddi (1991) zakreslili schému procesov sensemakingu a sensegivingu v organizácii nasledovne:

Obrázok č. 1: Sekvenčný a recipročný cyklus sensemakingu a sensegivingu.

Zdroj: Gioia & Chittipeddi, 1991.

V konečnom dôsledku tieto koncepty naznačujú, že sensemaking, hlavne ak je vedený leadrami, zohráva dôležitú úlohu pri plnení úloh, ktoré napomáhajú dosahovať organizačnú reziliencíu (Teo et al., 2017). Dôležitosť leadershipu v rámci sensemakingu vyzdvihujú i Combe a Carrington (2015), ktorí priamo vo svojej definícii uvádzajú, že sensemaking je nielen proces, prostredníctvom ktorého ľudia pracujú na pochopení problémov, ktoré sú nové, nejednoznačné a narúšajú očakávania, ale sú i základnou činnosťou leadershipu v stave krízy.

Vo svojej štúdii sa Gatarik, Lehner, Auhof et al. (2017) zvlášť venujú v rámci väzby sensemakingu a organizačnej reziliencie definovaniu vzorcov chovania a dovedností, ktoré majú pre sensemaking podstatný význam, a to autonómnosť zúčastneného na rozhodovaní, komunikačný štýl a identitu v organizácii.

1.2.1 Leadership

Leadri organizácie sú rozhodujúcim faktorom pri sensemakingu v stave krízy, nakoľko pomáhajú nájsť zmysel protichodných dát, urobiť v kríze „jasno“ a vybudovať význam toho, čo sa stalo, pre ostatných (Foldy, Goldman & Ospina, 2008). Navyše dokážu naprojektovať víziu na prekonanie krízy na základe ich mentálneho modelu (Mumford et al., 2007).

Denis, et al. (2012) v súvislosti s uvedeným vidí leadership ako proces ovplyvňovania a riadenia významu. Zároveň (Teo et al., 2017) vidí leaderov ako aktérov organizácie v networkingu, ktorí majú väčší sociálny vplyv ako ostatní členovia siete. Práve z hľadiska vplývania je typ leadershipu dôležitý pri podporovaní organizačnej výkonnosti alebo postoju podriadených počas krízy. Bolo rozlíšených niekoľko typov správania leadra vhodných pre obdobie nečakanej situácie. Ramirez, House a Puranam (2001) zistili, že počas obdobia vysokej neistoty poskytuje charizmatický leadership – ktorý je typický odhodlaním, budovaním misie a vízie pri formulovaní vysokých očakávaní na výkon, je predikciou dobrého výkonu organizácie – naproti transakčnému leadershipu, ktorý sa zameriava na stanovenie cieľov a úloh a zabezpečenie ich dodržiavania. Podobne uvádzajú Halverson, Holladay, Kazama a Quinones (2004), ktorí zistili, že seba-obetavý leadership (z angl. self-sacrificial) bol hodnotený členmi tímu pozitívne počas krízy, ale v stave normálu, keď chýbal faktor neistoty, bolo prijímané negatívne.

Z toho vyplýva, že organizácia by v rámci výberu mala zaistiť takého leadera, ktorý dokáže reagovať na potreby nastalej situácie, a podľa jej povahy voliť rôzny štýl leadershipu. Túto potrebu flexibility štýlu vedenia podporuje i Teo et al., (2017) v súvislosti s krízovým stavom, ktorý – ako hovoria – je spojený s potrebou dramaticky zmeniť predchádzajúcu prax, odkloniť sa od stability k novým cieľom, a zároveň znamená časový tlak na túto potrebu zmeny bežných postupov. Rýchlosť, s akou je potrebné prijímať dôležité rozhodnutia a robiť zmeny predpokladá, že leadership je rozhodujúcim faktorom v kríze. Tvrdenie o dôležitosti leadershipu potvrdili i Pearson a Clair (1998).

1.2.2 Autonómnosť

Autonómnosť je podľa Hackmana a Oldhama (1976) rozsah, do ktorého môžu jednotliví zamestnanci štruktúrovať a riadiť, ako a kedy vykonávajú svoje pracovné úlohy. Vysoko autonómne pracovné miesta umožňujú určiť si poradie a tempo pracovných úloh, konkrétne postupy na plnenie týchto úloh, plánovanie, koordináciu s inými zamestnancami a ďalšie pracovné podmienky (In: Spector, 1986). Proces sensemakingu je podľa doterajších výskumov (Gatarik, Lehner, Auhof, Linz, & Born, 2017) ovplyvnený aj možnosťou a schopnosťou (Landman, Groen, van Paassen, Bronkhorst, & Mulder, 2017) jednotlivca autonómne jednať. Ukázalo sa, že rozsah, v akom sa jednotlivec domnieva, že môže priamo ovplyvniť svoje prostredie, má značný vplyv na vnímanie tohto prostredia a reakcie naň (Spector, 1986). V prípade, že je autonómnosť dostatočne podporovaná, dochádza k rozvoju odvahy a istoty pri rozhodovaní (Wilson & Fersch, 2005). To umožňuje manažérom rozhodovať o odpovediach na nečakané a komplexné situácie sebavedomejšie a efektívnejšie (Geraldi et al., 2010). Boin a Eeten (2013) dodávajú, že sa formálna štruktúra organizácie a hierarchické praktiky dominantné v "bežných" časoch môžu v núdzových podmienkach transformovať do decentralizovaného, tímovo orientovaného prístupu k riešeniu problémov, čo umožňuje objaviť nové postupy a nové línie spolupráce. V súvislosti s decentralizáciou sa pritom nejedná len o narušenie organizačnej hierarchie, ale o celkovú podporu autonómie, v rámci ktorej je na pracovníkov presunutá i autorita a zodpovednosť (Suchman, 1987). Čím viac sa ľudia cítia byť zapojení do riešenia väčšieho problému, tým viac sa cítia súčasťou organizácie a lepšie v nej fungujú (Aguinis, 2017).

1.2.3 Komunikačný štýl

Efektívna komunikácia je podľa Wyatta (2006) základným kameňom úspešnej organizácie. Posilňuje víziu organizácie, spája zamestnancov s podnikom, podporuje zlepšovanie procesov, uľahčuje zmeny a podporuje obchodné výsledky zmenou správania sa zamestnancov (In: Dasgupta, Suar, & Singh, 2013). V spojení so sensemakingom, úspešnú odpoveď na nečakané situácie pozitívne ovplyvňuje i komunikačný štýl, vyjednávanie s členmi pracovného tímu, klientmi, dodávateľmi a ďalšími kľúčovými stakeholdermi (Söderholm, 2008). V rámci komunikačného procesu interpretácia komunikácie zo strany vedúcich k zamestnancom často nezávisí len na tom „o čom“ sa hovorí, ale aj „ako“ sa to

hovorí – preto je potrebné zabezpečiť vhodný štýl komunikácie na úrovni organizácie (Dasgupta et al., 2013). Keď je komunikačný štýl manažéra priamočiary a presní, zamestnanci ho vnímajú ako dôveryhodného (Tschannen-Moran a Hoy, 2000). Takáto otvorenosť potom uľahčuje zamestnancom pochopenie úloh a umožňuje im zodpovedné rozhodovanie (Moye a Henkin, 2006). Dasgupta et al. (2013) vyzdvihujú na základe dovtedajšej literatúry tzv. asertívny komunikačný štýl, kedy manažér vyjadruje svoje názory a myšlienky priamo a bez toho, aby útočil na iných, dáva zamestnancom konštruktívnu spätnú väzbu namiesto kritiky, dáva zamestnancom uznanie a chválu v správny čas a vytvára motivačnú klímu, podporuje nové nápady, dôveru zamestnancov a vytvára kolaboratívne a kongénne pracovné prostredie. Ak zamestnanci vnímajú svojho nadriadeného ako niekoho, kto ich týmto spôsobom podporuje, cítia sa vnútorne spokojní, uvedomujú si vlastnú hodnotu a cítia povinnosť vrátiť túto podporu prostredníctvom vhodných postojov a správania, ktoré prospievajú organizácii (Rhoades a Eisenberger, 2002).

Vďaka kolektívnemu charakteru fungovania organizácií je komunikačný proces mimoriadne významný práve pri predkladaní rôznych variant týkajúcich sa dopadov, ako aj rôznych riešení problémov. Riešenie pomocou navrhnutých nových metód a nápadov nemusí byť vhodné pre daný problém, ale môžu byť účinné pri budúcom riešení ostatných problémov. Ich implementácia je potom inovatívna a môže byť „čerstvý vietor“ do organizácie, teda určitý pozitívny vplyv (Maitlis, 2004). Je potrebné brať ohľad i na dostatočnú informovanosť zúčastnených strán, ktorá musí byť nastavená takým spôsobom, aby nedochádzalo k nadmernému zaťaženiu pracovníkov (Geraldi, et. al., 2010).

Ak sa so zamestnancami komunikuje správnym spôsobom, sami začnú organizáciu podporovať, pretože nerozlišujú medzi činnosťami organizácie a vlastnými činnosťami v jej vnútri. Inými slovami, považujú sa za organizáciu (Ridder, 2004). Mowday et al. (1979) definuje organizačnú angažovanosť (z angl. organizational commitment) ako relatívnu silu stotožnenia sa a zapojenia sa jednotlivca s konkrétnou organizáciou. Podľa Riddera (2004) táto angažovanosť podporujú každonenné komunikačné procesy, ktoré motivujú zamestnancov; a zdôrazňuje dôveru, ktorá súvisí s komunikačnými aktivitami, ktoré ich znovu uisťujú.

1.2.4 Organizačná kultúra

Weick a Sutcliffe (2007) definujú organizačnú kultúru ako niečo, čo drží skupinu ľudí v organizácii pokope, nastavuje jej prevládajúci „tón“ a môže sa meniť ak je potrebné udržať si rezilienciu. Organizačná kultúra uvádza, čo pracovný tím oceňuje, spôsob, akým vnímajú veci, ich kolektívne predpoklady a názory na prácu i ich činnosti (Tohidi & Jabbari, 2012). Kultúra je zdrojom ekonomickej podobnosti prístupu. Táto podobnosť pramení zo zdieľaných hodnôt, noriem, vnímania okolia (Weick, 1995), zdieľaných zvykov, rituálov či hrdinov (Tohidi & Jabbari, 2012), ktoré sú základom každej kultúry. Všetky tieto aspekty zahŕňajú skúsenosti, štandardy, hodnoty, filozofiu a formálne postupy, ktoré konsolidujú organizáciu, jej obraz, image, vnútorné operácie, spoluprácu s vonkajším prostredím, kde niektoré z hodnôt sú uložené písomne, alebo v nezaznamenanom tvare (Schein, 1984 In: Al-Bahussin & Elgaraihy, 2013).

Na procesy sensemakingu má významný vplyv práve i organizačná kultúra (Weick, 1995), ktorá významným spôsobom ovplyvňuje motivovanosť zamestnancov na zapojení sa do týchto procesov (Maitlis, 2013). Tí sa totiž v prípade ohrozenia organizácie novými a rozporuplnými situáciami často snažia ich interpretovať a zaobchádzať s nimi takým spôsobom, aby odpovedali štandardným udalostiam (Kreiner, et. al., 2006). Úloha organizačnej identity spočíva okrem iného v zmene tohto postoja a v podporovaní sensemaking procesov v prípade odchýlok v externých podmienkach. Na druhú stranu však vplyvom nečakaných situácií dochádza k prehodnoteniu významných aspektov identity jednotlivými členmi organizácie (Ravasi & Schulz, 2006), čo môže viesť k vytvoreniu úplne novej identity danej organizácie (Maitlis, 2013). Zmena kultúry je ale často veľmi zložitý organizačný proces, pričom šanca pre rozvoj je nízka, najmä ak cieľový stav po zmene nie je schvaľovaný alebo pochopený zamestnancami (Al-Bahussin & Elgaraihy, 2013).

Za komponenty efektívnej podnikovej kultúry sú považované organizačná misia a ciele, pracovné prostredie, štýl managementu, organizačné postupy a politiky, nábor a rozvoj kariéry, výhody a práva (Tohidi & Jabbari, 2012). Úlohou organizačnej kultúry je určiť hodnoty a presvedčenia a pracovné systémy, ktoré môžu povzbudzovať alebo brániť procesom vytvárania a zdieľania vedomostí (Al-Bahussin & Elgaraihy, 2013). Zdieľanie

vedomostí v rámci organizácie sa často presadzuje ako nevyhnutná prax pre úspešnosť a udržateľnosť výkonnosti organizácie (Kathiravelu, Mansor, T.Ramayah, & Idris, 2014). Zdieľanie vedomostí je pre sensemaking dôležité najmä z hľadiska poučenia sa z riešenia minulých situácií a rozšírenie si obzorov pre hľadanie riešenia podobnej situácie v budúcnosti. Preto sa vidí za vhodné podporovať pre zvýšenie reziliencie organizačnú kultúru učenia sa a zdieľania vedomostí. Niektoré zložky kultúry, ktoré boli identifikované ako faktory ovplyvňujúce správanie pri zdieľaní vedomostí, zahŕňajú angažovanosť manažéra, emocionálnu inteligenciu, strach, prítomnosť hierarchie v organizačnej štruktúre, nedostatok sociálnych sietí, vekové rozdiely, rodové rozdiely, nedostatok zdrojov, konflikt motivácií, neistota, podceňovanie nižších vrstiev pracovníkov, predchádzanie konfliktov a pracovné prostredie (Kathiravelu et al., 2014).

1.2.5 Stabilizácia

Od spoločností sa očakáva, že budú flexibilné, inovatívne a budú dôsledne reagovať na zmeny, práve v situáciách neistoty, nepredvídateľnosti a novosti. Súčasne je však vyžadovaná stabilita, pravidelnosť, spoľahlivosť a predvídateľnosť (Farjoun, 2010). Barton et al. (2015) uvádzajú, že v určitých kontextoch možno pracovné aktivity dosiahnuť použitím systematických, rutinných, racionálnych, byrokratických postupov, zatiaľ čo neisté podmienky si vyžadujú flexibilnejšie, experimentálnejšie a improvizačnejšie prístupy.

Na úrovni správania skupín a jednotlivcov sa stabilita prejavuje napríklad v zaužívaných metódach, sociálne integrujúcich vzoroch, rutinách alebo pravidlách hry (Farjoun, 2010). Táto stabilita vo zvykoch potom predstavuje pravidlá, ktoré obmedzujú činnosti a správanie, voľbu obmedzenia a dokonca robia niektoré alternatívy nepredstaviteľné (DiMaggio, 1988). Vo všeobecnosti sa od „pružného usporiadania“ vyžaduje najprv stabilizovať určitý systém, ale pritom byť pripravený využiť rôzne prostriedky na dosiahnutie určitého cieľa, pričom nie je známe, ktoré prostriedky budú potrebné a či budú k dispozícii (Gatarik, Lehner & Born, 2017). Stabilita môže znamenať kontinuitu a nízku variabilitu, ale miesto toho, že predstavuje pevnosť alebo tuhosť, môže prejaviť adaptáciu (Ashby, 1960). V nových, nepredvídaných alebo chaotických situáciách, kde hrozí panika skupiny predstavuje práve stabilizovaný systém návrat do normálu. Weick (1993) pri analýze katastrofy Mann Gulch uvádza i systém rolí zúčastnených subjektov ako určitú štruktúru, ktorá udržiava ľudí organizovanými.

Popri zaručených postupoch systému stavia Gatarik et al. (2017) do popredia skúsenosti a znalosti jednotlivcov, ktoré rozširujú jeho repertoár reakcií. Práve v nečakaných situáciách, kedy sa vyžaduje flexibilita a rýchla reakcia je na individuálnej úrovni sensemakingu kvalifikovaná improvizácia dôležitým základom (Hatch, 1999). Možnosť voľby, kedy zamestnanec jedná nielen podľa daných predpisov, rozširujú jeho vedomosti, znalosti a predošlé skúsenosti.

1.2.6 Framing a tréning

Rámec (z angl. frame) je vysvetľujúca štruktúra, ako napríklad príbeh, mapa, alebo plán, ktorý spája vnímané jednotlivé dátové body dohromady a dáva im význam. Tieto rámce syntetizujú koncepty ako schémy, mentálne modely, skripty a iné typy znalostných štruktúr v dlhodobej pamäti, ktoré opisujú všeobecné alebo špecifické situácie, spôsob fungovania, postupnosť udalostí, a hovoria, aké kroky je vhodné podstúpiť (Landman et al., 2017). Podľa autorov rámce fungujú obojsmerne. Na jednu stranu sa vytvárajú na základe predchádzajúcich skúseností (bottom-up), aby bolo možné pochopiť novú situáciu alebo koncepciu a uložiť ju do pamäte. Následne rámce aktívne vyberajú, filtrujú a poskytujú význam prichádzajúcim dátam (top-down) (Neisser, 1976). Predpokladá sa, že ľudia používajú viacero rámcov naraz, tie sú vysoko prepojené alebo vnorené a nemajú jasné hranice (Landman et al., 2017).

Činnosti v oblasti sensemakingu možno rozdeliť do 3 skupín (Klein et al., 2007; Weick, 1995). Prvé, ak sú prekvapivé dáta určené ako výsledok nesprávneho vnímania, aktivovaný rámec môže byť zachovaný. Po druhé, ak sú prekvapivé dáta posudzované ako správne, aktivovaný rámec nemusí byť dostatočne podrobný, aby ich mohol objasniť, v takom prípade sa môže spracovať (t.j. asimilácia; Piaget, 1976). Po tretie, ak sú dáta posúdené ako správne, a sú podstatne v rozpore s aktívnym rámcom (t.j. zásadné prekvapenie; Lanir, 1986), vyžaduje sa zmena paradigmy a aktívny rámec by mal nahradiť nový rámec (Landman et al., 2017). Použitím a testovaním hypotéz na základe rámcov vo veľkom počte situácií, sa tieto rámce stávajú presnejšími a pevnejšími v pamäti (Kochan, 2005), čo umožňuje ľahšie prepojiť nové situácie s tými, s ktorými sa predtým stretol a robiť rýchle rozhodnutia (Klein, 1993), takže je na mieste praktický tréning. Z literatúry vyplýva, že teoretická príprava by mala byť posilnená praktickými skúsenosťami a spätnou väzbou na výkonnosť, aby sa znalosti súvisiace

s rámcom naviazali na iné znalosti, podnety z prostredia a činnosti (Philips et al., 2004). Vzdelávanie by nemalo byť preto zamerané na konkrétne, vopred stanovené riešenia, ale na vlastné správne rozhodovanie v reakcii na prezentovanú situáciu (Landman et al., 2017).

2 EMPIRICKÁ ČASŤ

V nasledujúcom texte bude popísaná zvolená výskumná stratégia, voľba použitých metód pre zodpovedanie výskumných otázok a zhodnotenie validity výskumu. Ďalej bude odôvodnený spôsob výberu – vzorkovania. Následne budú predstavené samotné výsledky výskumu a ich diskusia.

2.1 Cieľ výskumu

Cieľom tejto diplomovej práce je identifikovať vzorce chovania a dovednosti podporujúce sensemaking ako prostriedok organizačnej reziliencie, špecificky pre podniky pôsobiace v oblasti cestovného ruchu. V nadväznosti na dané vzorce chovania je cieľom práce taktiež identifikovať vhodné organizačné podmienky, ktoré umožňujú tomuto chovaniu prejaviť sa.

Hlavným výstupom práce následne bude model organizačnej reziliencie podnikov cestovného ruchu. Jeho účelom je prispieť k doterajším výskumom v danej oblasti predstavením konkrétnych vzorcov chovania a dovedností, ktoré podporujú sensemaking pri zvládaní nečakaných situácií, a zároveň definovaním konkrétnych predpokladov na úrovni organizácie, ktoré umožňujú, aby sa tieto vzorce chovania prejavili.

V súlade s cieľom výskumu bola stanovená obecná výskumná otázka:

- Aké predpoklady na úrovni jednotlivca, tímu a organizácie pozitívne ovplyvňujú organizačnú reziliencu pri zvládaní nečakaného?

Pre zodpovedanie obecnej výskumnej otázky boli upresnené tieto špecifické výskumné otázky:

1. *Aké podmienky by mala organizácia nastoliť pre podporu zvládania nečakaných situácií?*

Odpoveďou na túto špecifickú výskumnú otázky bude možné identifikovať predpoklady na úrovni organizácie, ktoré predstavujú podporu pri riešení nečakaného. Zároveň umožní identifikovať podmienky pre správnu funkčnosť pracovných tímov pri daných situáciách.

2. *Aké vzorce chovania a dovednosti pracovníka pri riešení nečakanej situácie podporujú jej úspešné zvládnutie?*

Zodpovedaním tejto otázky budú definované predpoklady úspešného riešenia krízovej situácie na úrovni jednotlivca a konkrétne vzorce chovania uplatnené pre úspešné zvládnutie krízy. Predstaviteľom v tomto smere bude najmä samotný sprievodca cestovnej kancelárie.

3. *Aké sú hlavné bariéry pri zvládaní nečakanej situácie?*

Posledná špecifická otázka sa zameriava na definovanie hlavných obmedzení, ktoré môžu spomaliť riešenie krízy, a jej odpoveď poslúži najmä na doplnenie komplexného pohľadu pre zodpovedanie obecnej výskumnej otázky.

Pre obraznosť uvádzam hierarchiu konceptov výskumu.

Tabuľka č.1: Hierarchia konceptov

Výskumná oblasť	Sensemaking
Výskumné téma	Vzorce chovania a dovednosti podporujúce sensemaking ako prostriedok organizačnej resiliencie v podnikoch cestovného ruchu
Cieľ výskumu	Identifikovať vzorce chovania a dovednosti podporujúce sensemaking v organizáciách cestovného ruchu i organizačné podmienky, ktoré umožňujú tomuto chovaniu prejaviť sa
Obecná výskumná otázka	Aké predpoklady na úrovni jednotlivca, tímu a organizácie pozitívne ovplyvňujú organizačnú reziliencíu pri zvládaní nečakaného?

Špecifické výskumné otázky	*1. Aké podmienky by mala organizácia nastoliť pre podporu zvládania nečakaných situácií?* *2. Aké vzorce chovania a dovednosti pracovníka pri riešení nečakanej situácie podporujú jej úspešné zvládnutie?* *3. Aké sú hlavné bariéry pri zvládaní nečakanej situácie?*

Zdroj: vlastné spracovanie

2.2 Návrh výskumu

Účel výskumu

Účelom tohto výskumu je prispieť k existujúcim poznatkom a teórii z oblasti sensemakingu organizácií tým, že budú zadefinované vzorce chovania a dovednosti jednotlivcov, ktoré im umožňujú nájsť vhodné riešenie pri nepredvídaných udalostiach, a zároveň identifikuje predpoklady na úrovni organizácie, ktoré toto správanie podporujú. Výskum sa zaoberá sensemakingom u organizácií cestovného ruchu, ktoré sa stretávajú s nečakanými udalosťami vo vyššej miere a navyše i na medzinárodnej úrovni. Doteraz nebol predstavený koncept, ktorý by sa zaoberal organizačnými predpokladmi s väzbou na sensemaking a rezilienciu v sektore organizácií cestovného ruchu. Účelom preto zároveň bude priniesť komplexný pohľad na sensemaking u organizácií cestovného ruchu.

Keďže účelom výskumu je vytvoriť základné poznatky a pripraviť predpoklady, na ktorých môže pokračovať budúci výskum, z hľadiska charakteristiky sa táto práca zaoberá základným výskumom (Hendl, 2008).

Metodológia

Vo všeobecnosti je možné rozlíšiť kvantitatívny, kvalitatívny a zmiešaný výskum. V prípade tohto výskumu boli uprednostnené kvalitatívne metódy pred kvantitatívnym riešením, keďže

výskum usiluje o podrobnejšie štúdium fenoménu so zameraním na interpretáciu (Punch, 2006), nie o kvantifikovanie vzťahov alebo popis variability. Zároveň medzi prednosti kvalitatívneho výskumu patrí možnosť získať podrobný popis a pohľad na predmet štúdie, pomáha pri počiatočnej explorácii fenoménu, umožňuje študovať procesy a navrhovať teórie (Hendl, 2008). V doterajších výskumoch bolo využité kvantitatívne (Orchiston et al., 2016) i kvalitatívne riešenie (Dahles and Susilowati, 2015; Gatarik *et al.*, 2017; Sahebjamnia, Torabi a Mansouri, 2018; Becken, 2013; Espiner & Becken, 2013; Ruiz-Ballesteros, 2011; Teo et al., 2017).

Výskumná stratégia

Síce existujú rôzne skúmania v danej oblasti, stále nebola objasnená otázka organizačných predpokladov a neboli konkrétne identifikované vzorce chovania jednotlivca – riešiteľa, pri zvládaní nečakaného. Preto tento výskum smeruje k návrhu teórie, pomocou zhromaždených dát, čo vedie k výberu stratégie zakotvenej teórie (grounded theory). Táto výskumná stratégia sa využíva v kontexte objavovania, pretože umožňuje exploráciu a rozvíjanie nových teórií (Hendl, 2008).

Nazhromaždené dáta vyjadrujúce osobnú skúsenosť informantov s udalosťou boli zakódované do kategórií podľa podobnosti jednotlivých prípadov. Bolo využité otvorené kódovanie, ktoré v dátach odhaľuje určité téma so vzťahom na výskumné otázky; i axiálne kódovanie, ktoré uvažuje príčiny a dôsledky, podmienky a interakcie, stratégie a procesy, pričom tvorí prepojenia jednotlivých kategórií. Pomenovania jednotlivých kategórií sú priamo označením určitého procesu alebo chovania. Návrh teórie následne zahŕňa formuláciu týchto kategórií a vzťahov medzi nimi.

Metódy výskumu

Dáta boli nazhromaždené pomocou semi-štruktúrovaných rozhovorov. Výhodou semi-štruktúrovaných rozhovorov je možnosť informanta venovať sa jednotlivým okruhom viac do hĺbky, a zároveň sa dotazujúci môže dopýtať na detaily, ktoré majú byť objasnené. V konečnom dôsledku tak rozhovor prináša nielen čistý popis, ale celkové porozumenie danej skúsenosti. Rozhovory sa zamerajú najmä na riešenia minulej nečakanej situácie, o ktorej má respondent dostatočné informácie, a zvládanie nepredvídaných zmien v prostredí

pôsobenia organizácie. Nazbierané dáta budú spracované v softwarovom programe MAXQDA, ktorý je navrhnutý pre riadenie kvalitatívnych analýz.

Časový horizont

Rozhovory prebiehali v období dvoch mesiacov, od decembra 2018 do januára 2019. Respondenti, ktorí boli v rámci výberu oslovení a ochotní sa výskumu zúčastniť, boli kontaktovaní približne jeden mesiac vopred, čiže mali možnosť sa s témou i cieľom výskumu zoznámiť, a tým pripraviť na samotný rozhovor. Dĺžka trvania jednotlivých rozhovorov bola 45 – 65 minút.

Stratégia výberu

Výskum je zameraný špecificky na organizácie cestovného ruchu, na základe zvýšenej miery nutnosti pracovníkov zvládať nečakané situácie. Z hľadiska konkrétneho typu organizácie sú ťažiskom cestovné kancelárie. Tie sú priamym sprostredkovateľom služieb cestovného ruchu a zastrešujú celkovú organizáciu zájazdu pre klienta. V tomto smere je práve organizácia zájazdu miestom vznikajúcich problémov pri zvládaní nepredvídaného.

Pre túto prácu bol zvolený teoreticky zameraný výber, ktorý spočíva v tom, že výskumník svoje dáta zhromažďuje, kóduje, analyzuje a pritom sa rozhoduje, ktoré ďalšie dáta sú potrebné, čiže zber dát je riadený vznikajúcou teóriou (Glaser, 1967). Základný súbor nebol definovaný, rozsah výberu nebol vopred známy a výber bol dokončený po dosiahnutí teoretickej saturácie. V tomto prípade šlo o 10 rozhovorov a jednu písomnú odpoveď na zaslané otázky (z dôvodu odmietnutia poskytnúť rozhovor). Keďže odpovede respondentov sa opakovali a neprinášali nové poznatky, zber bol ukončený.

Čiastočne bola využitá i metóda snehovej gule, kedy dvaja respondenti boli do výberu zaradení po doporučení vybraným respondentom.

Aby bola zvýšená objektivita získaných dát, boli vybraní nielen vedúci pracovníci cestovných kancelárií, ale aj samotní členovia tímu, sprievodcovia cestovného ruchu, a partneri ako cestovné agentúry a pracovník hotelu. Konečný výber respondentov s prehľadom ich funkcií zobrazuje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka č.2: Prehľad respondentov

R	Dĺžka rozhovoru	Pozícia	Dĺžka pôsobenia v CR	Vzdelanie	Doslovný transkript (normostrany)
1	00:53:45	Majiteľ cestovnej agentúry	9 rokov	Mimo odbor, stredoškolské	19
2	01:03:35	Majiteľ cestovnej agentúry	18 rokov	Mimo odbor, stredoškolské	15
3	01:07:13	Konateľ cestovnej kancelárie a sprievodca	20 rokov	Mimo odbor, stredoškolské	15
4	01:02:48	Spolumajiteľ cestovnej kancelárie a sprievodca	25 rokov	Vysokoškolské	17
5	01:04:25	Konateľ cestovnej kancelárie a sprievodca	24 rokov	Mimo odbor, vysokoškolské	24
6	01:03:10	Majiteľ cestovnej kancelárie	4 roky	Mimo odbor, vysokoškolské	19
7	01:02:27	Destination manager	10 rokov	Vysokoškolské	17
8	00:55:40	Delegát a sprievodca CR	10 rokov	Mimo odbor, stredoškolské	15
9	00:46:06	Manažér hotela	6 rokov	Vysokoškolské	12
10	00:56:18	Sprievodca CR	45 rokov	Mimo odbor, stredoškolské	14
11	-	Marketingový manažér	23 rokov	Stredoškolské	-

Zdroj: vlastné spracovanie

Analýza dát

Pomocou softvérového programu MAXQDA, ktorý je navrhnutý pre podporu kvalitatívnych analýz a umožňuje vytvárať a priraďovať kódy k tvrdeniam, bolo vykonaná analýza nazbieraných dát. Po prvotnom zakódovaní bola druhým kódovačom vykonaná nezávislá analýza a zistené konfliktné riešenia boli prejednané v rámci brainstormingu.

Zo získaných dát boli určené koncepty prvého radu zakódovaním jednotlivých výrokov v rozhovoroch podľa prístupu zakotvenej teórie popísanej vyššie. Oporným bodom pre výber relevantných výrokov pritom bola predchádzajúca literárna rešerš, ktorá zhrnula existujúce výskumy v oblasti a súvisiace teórie. V ďalšom kroku boli na základe podobnosti koncepty prvého rádu použité pre vytvorenie konceptov druhého rádu. Na základe konceptov prvého a druhého rádu boli identifikované agregátne dimenzie. Agregátne dimenzie boli následne syntetizované do modelu popisujúceho ich vzťahy.

2.3 Výsledky výskumu

Výsledky analýzy zobrazené v schéme sumarizovaných konceptov prvého a druhého rádu na základe citácií z nazbieraných dát sú súčasťou Prílohy 3. Vypovedajú o konkrétnych faktoroch, ktoré ovplyvňujú proces a výsledné riešenie nečakanej situácie, a v konečnom dôsledku vplývajú na organizačnú reziliencíu podniku cestovného ruchu.

Výskum zároveň priniesol identifikáciu konkrétnych obmedzení pre organizáciu pôsobiacu v cestovnom ruchu, ktoré predstavujú potenciálne zdroje krízy alebo nepriaznivých situácií. Keďže podniky cestovného ruchu sú závislé na spolupráci s mnohými partnermi a klient je priamo účastný produkcie – teda priamo spotrebúva poskytovanú službu, tieto dva faktory – partneri a klient - sa ukazujú ako zvlášť dôležité z hľadiska potenciálnych zdrojov obmedzenia pri riešení nečakaného. Ďalej analýza prináša identifikáciu organizačných predpokladov, od ktorých sa odvíja motivovanosť, spôsobilosť a úspešnosť jednotlivca pri riešení nepriaznivých udalostí. Sú nimi organizačná kultúra, asertívny komunikačný štýl, proces recruitmentu, tréning vytvárajúci nový framing pre zamestnancov a motivujúci leadership. Na úrovni jednotlivca výsledky prinášajú dovednosti a vzorce chovania, ktoré udávajú jeho schopnosť úspešne riešiť krízu, a to miera autonómnosti, zdroje motivácie, kultúrna prispôsobivosť, ochota, trpezlivosť, prax generujúca skúsenosti, vzdelanie s dôrazom na cudzí jazyk a soft skills.

Na záver analýza prináša identifikáciu vzorcov chovania či postupov, ktoré sú faktorom pre úspešný sensemaking, a to hodnotenie situácie a alternatív, predvídanie, improvizácia, poučenie z minulosti, využitie zdrojov networkingu a možnosť konzultácie. Následná stabilizácia systému a postupu riešenia je založená na vzorcoch chovania ako pokojnosť

zúčastnených, moment nádychu, okamžité jednanie, využitie zavedených vzorcov postupu, riadenie dynamiky skupiny, existencia poistenia, dodržanie štruktúry rolí a zjednotenie v rámci voľby postupu.

Nasledujúce podkapitoly rozoberajú jednotlivé faktory a ich zložky, s doložením priamych citácií. Záverom bude predstavený vytvorený model s vysvetlením vzťahov jednotlivých dimenzií.

2.3.1 Zdroje obmedzenia

Každá organizácia sa pohybuje v pre ňu špecifickom prostredí, ktoré zahŕňa okrem iného i nepriaznivé vplyvy a nároky na jej fungovanie. Organizácie cestovného ruchu operujú v sektore služieb, z čoho vyplývajú známe špecifiká služby oproti výrobku ako nehmotný charakter, pominuteľnosť, viazanosť služby na poskytovateľa, súčasná produkcia a spotreba a nedefinovateľná kvalita, ktorá závisí na očakávaní zákazníka a kvalite ľudských zdrojov. Ďalšie špecifiká prináša priamo charakter oblasti cestovného ruchu, a to sezónnosť, závislosť na komplementárnych podnikoch, miestna viazanosť na atraktivity prostredia, vysoký podiel ľudskej práce a silná ovplyvniteľnosť trhu prírodnými faktormi a nepredvídateľnými vplyvmi. Tieto kritické miesta sa potvrdili i v analýze.

2.3.1.1 Sezónnosť

Ako bolo uvedené, podniky cestovnému ruchu podliehajú rizikovému faktoru sezónnosti. Znamená to, že dopyt po ich službách je priamo viazaný na určité ročné obdobie a vyžaduje si flexibilnosť väčšiny úväzkov pre sezónne zamestnávanie. Pre samotnú odolnosť podniku predstavuje obdobie mimosezóny problém finančnej stability. Z hľadiska skúmania tejto práce však sezónnosť prináša riziko vzniku nečakaných udalostí, práve kvôli vysokému dopytu po službách v priebehu sezóny. Ide o prípady terorizmu v období veľkého návalu turistov v obľúbených destináciách, alebo nedostatok voľných kapacít. Ten ovplyvňuje v prípade potrebných zmien dostupnosť možných riešení a flexibilnosť zmien v programe služby.

> *„Stáva sa, že sú programy, kde je vysoká sezóna, mimoriadne veľa návštevníkov je v Izraeli, čo ovplyvní program v tom zmysle, že treba na*

určité miesta čakať a sú určité obdobia, kedy je málo návštevníkov v Izraeli a potom priebežne program ide veľmi rýchle.“ [00:56:18] R4

Na druhú stranu je kritickým sezónne zamestnávanie:

„Ľudia možno raz vyskúšajú, a už si povie, že idem radšej do Ameriky niečo iné, alebo robiť plavčíka a potom druhý, tretí krát už to nechce robiť.“ [00:34:36] R7

Tento systém vplýva na lojalitu zamestnancov, čo môže znižovať kvalitu poskytovaných služieb a motivovanosť pri riešení nečakaných udalostí s dopadom na organizáciu. Lojalite a motivácii sa venuje podkapitola 2.3.3.

2.3.1.2 Ľudský kapitál

Celé fungovanie a kvalita služieb v cestovnom ruchu je založené na kvalifikovanej pracovnej sile a jej dostatku. Potreba ľudských zdrojov je navyše spojená s vyššie spomínanou sezónnosťou, čo v rámci personalistiky predstavuje náročnejší proces:

„Tam přirozeně ty lidi odpadaj, a každý rok jich třeba 50 musíme dobrat nových, jo. Což je celkem dost.“ [00:15:33] R3

Respondenti sa zhodli, že je nedostatok pracovníkov, a ešte väčším problémom je ich lojalita. V súčasnosti najmä z hľadiska vlastnej motivácie u mladých ľudí prevláda túžba cestovať nad reálnou zodpovednosťou voči zamestnávateľovi a plneniu pracovných úloh. Taktiež ako bolo naznačené v časti sezónnosti, vysoké percento potenciálnych zamestnancov krátkodobo skúsi prácu delegáta alebo sprievodcu, no po čase, keď má byť prínosom a organizácii „vrátiť“ náklady spojené najmä so zaškolením, odchádza.

„Áno, ľudí je veľmi málo a každým rokom je to horšie a horšie z toho pohľadu, že každý rád cestuje, hlavne mladí ľudia radi cestujú.“ [00:34:25] R7

Z hľadiska ľudských zdrojov je takýto postup absolútne neefektívny, nakoľko nie je umožnené v rámci dlhodobejšieho tréningu a budovania skúseností hlbší framing pre

urýchlenie reakcie v nečakanej situácii a úspešný sensemaking. Organizácia je nútená od začiatku pracovať s neskúseným riešiteľom, čo vyzdvihuje dôležitosť školení s použitím modelových situácií, ktorému sa budú venovať ďalšie časti.

2.3.1.3 Klimatické podmienky

Ako vyplýva z charakteru samotného cestovného ruchu, silno podlieha klimatickým vplyvom. Prírodné katastrofy vo svete predstavujú jeden z hlavných zdrojov nečakaných udalostí, a v prípade väčšej závažnosti ovplyvňujú celú cieľovú destináciu i sezónu, čo môže pre užšie špecializovanú organizáciu predstavovať absolútnu krízu. V ostatných prípadoch je z hľadiska poveternostných podmienok ovplyvnená najmä letecká doprava, na ktorej závisí nadväznosť ostatných služieb:

> *„My máme všetci v pamäti rok, keď vybuchla sopka na Islande a sopečný popol začal sa šíriť smerom na Európu. Postupne boli zatvárané letiská.“ [00:35:48] R4*

2.3.1.4 Zahraničná situácia

Takisto ako klimatické podmienky, zahraničná situácia priamo vplýva na účastníkov cestovného ruchu, či už na záujem klientov o cestovanie, alebo na podniky z organizačného hľadiska a partnerských väzieb. Rozhodná je v súčasnosti najmä bezpečnostná a politická situácia v krajine. Slovami jednej z respondentiek:

> *„Akonáhle sa v destináciách niečo udeje, je po nej menší dopyt, horšie sa predáva, preto je pre cestovný ruch veľmi dôležité, aby bola situácia vo svete stabilizovaná.“ R11*

Práve faktor zahraničnej situácie je spolu s klimatickými podmienkami hlavným zdrojom nečakaných situácií. V tomto smere sú hrozbou najmä teroristické a bombové útoky, štátne prevraty, vojny a štrajky. Respondenti spomínali najmä situáciu po útokoch Paríži, politickú situáciu v Ukrajine, či pokus o vojenský prevrat v Turecku. Všetky tieto správy viedli samozrejme k tomu, že poklesol dopyt po daných destináciách.

„Jak byli ty atentáty v Paříži, tak ten rok nám klesl počet účastníků v Provence. I když je to 300 km na druhé straně Francie. Lidi se bojí, tak je to prostě takhle spojený.“ [00:57:57] R3

2.3.1.5 Nadväznosť služieb

Závislosť na komplementárnych podnikoch je ďalším špecifikom organizácií cestovného ruchu. V tej najkomplexnejšej podobe – pri organizácii zájazdu, vstupuje do procesu niekoľko samostatných poskytovateľov služieb. Ak v tomto reťazci poskytovateľov dôjde k zlyhaniu, naruší sa následnosť ďalších článkov. Ide o situácie v rámci organizácie programu a následnosti zmien po zásahu nečakanej udalosti. Respondenti uvádzali situácie ako nutnosť zabezpečiť náhradné ubytovanie po zmeškanom lete, narušenie programu zájazdu po problémoch v doprave alebo zaistenie inej dopravy po výbuchu sopky a zastavení letov.

Faktor nadväznosti je ako zdroj obmedzenia v rámci riešenia nečakaného rozhodujúci najmä z pohľadu osobnej účasti klienta na riešení.

„…nastala krízová situácia, lietadlo neodletelo z Tel Aviv, tak ako bolo plánované kvôli poveternostným podmienkam. Ľudia ostali v Tel Aviv. Následne, posunul sa ich prílet na Slovensko o 1 deň a potom si nárokovali určitú kompenzáciu.“ [00:13:44] R4

Organizácia musí brať bezpečnosť a komfort klienta ako jednu z podmienok úspešnosti riešenia, keďže jeho očakávania ovplyvnia vnímanú kvalitu a spokojnosť s daným riešením. Problematike priamej účasti klienta sa venuje ďalšia z podkapitol.

2.3.1.6 Partneri

Závislosť na partneroch a externých poskytovateľoch služieb je pre organizáciu v rámci kontroly kvality kritickým bodom, ako uvádza jedna z respondentov:

„Najväčšie riziko je stále v tom, že vy spolupracujete s ďalšími partnermi, a vy vlastne ponúkate produkt, ktorý vy ako taký sama neprodukujete, ale vy sprostredkujete niečo, kde je producent niekto iný, Tým pádom vždy ste

vlastne len človek, alebo organizácia, ktorá vlastne... Vy ani nemôžete za niečo byť stopercentne zodpovední.“ [00:58:49] R7

Z daného vyplýva, že výber vhodného partnera, budovanie vzťahu založeného na dôvere, aktívnej komunikácii a funkčnej spätnej väzbe je pre rezilienciu organizácie cestovného ruchu kľúčovým. Pre vysoký podiel ľudského faktoru je rozhodujúce kontrolovať a usmerňovať tieto vzťahy. Z analýzy vyplynuli konkrétne oblasti, ktorých správnych riadením môže organizácia posilniť rezilienciu partnerských reťazcov.

Prvou je počiatočný výber partnera, kde rozhoduje dobré meno, dlhodobé skúsenosti v odbore a predpoklady zaistiť kvalitu služieb. Respondenti sa zhodli, že pri výbere nie je dôležité len to, že partner odpovedá požadovaným štandardom, ale i jeho osobný prístup – ochota a snaha, ľudský prístup v komunikácii a prvotná skúsenosť po riešení prvých problémov.

Možnosťou, ako ovplyvniť kvalitu služieb je i zaškolenie, u cestovných agentúr najmä tzv. infocesty, ako uvádza respondent R4:

„Infocestu považujem za veľmi dobrý spôsob, ako pozdvihnúť kvalitu práce v cestovnej kancelárii.“ [00:32:04] R4

Ide o plánovanú návštevu viacerých destinácií a všetkých partnerských hotelov, u ktorých sa očakáva spätná väzba od cestovných agentúr na kvalitu hotela, a je na mieste návrh na ukončenie spolupráce v prípade nesplnenia štandardu. Čiže otvorenosť diskusii, či spolupodieľanie partnerov na týchto rozhodnutiach prináša cestovnej kancelárii „pohľad zvonku“. Pre partnera to naopak znamená poznanie destinácie a vytvorenie vlastného názoru pre sprostredkovanie reálnych informácií pre klienta:

„Keď je moc zlý hotel, neponúkam ho proste. A toto je aj na tých infocestách. Keď ideme my pracovne a prídem do hotela a môže byť o ňom napísané čo chce, a je z neho zlý pocit, že napríklad je tam zlé odvetrávanie, prídete na recepciu a smrdí vám tam kuchyňa, ja to tým klientom poviem.“ [00:44:59] R1

Týmto spôsobom môže organizácia zmenšiť rozdiel medzi očakávaním klienta a realitou – čo sa týka kvality služieb. Okrem infociest je samozrejme na mieste, aby organizácia sama vykonávala kontrolu kvality. Kontrolu môžu vykonávať samotní delegáti po príchode do destinácie ešte pred začiatkom sezóny, aby bolo možné vyriešiť prípadné nedostatky, ako uvádza R7. Na druhú stranu práve delegát je zodpovedný pracovník, na ktorého sa klienti priamo obracajú. Preto je vhodné kontrolovať i jeho prístup a lojalitu voči organizácii, keďže práve táto pozícia je často využívaná mladými ľuďmi skrz možnosť vycestovať, no nemusí byť dôsledný pri plnení úloh:

> *„Niekedy ideme náhmatkovo aj my počas tej sezóny ako manažéri priamo ich nadriadení, vycestujeme. Alebo potom býva aj také mystery visiting... Buď to je niekto iný z firmy, alebo tým, že sme veľká firma tak môže prísť predajca, alebo úplne z iného oddelenia človek, ktorý vlastne má za úlohu počas tej svojej dovolenky si všímať toho delegáta a už v podstate takýmto spôsobom toho človeka vieme nejako skontrolovať.“ [00:29:59] R7*

Na podobný druh mystery visitingu naráža i R2, kedy ho partnerská cestovná kancelária preverovala v rámci troch návštev.

Problémom najmä v partnerstve cestovných agentúr je dodržiavanie stanovených podmienok, ktoré analýza udáva ako ďalšiu oblasť pre management rezilientnej organizácie. Spoločným menovateľom v tomto smere je nedodržanie cenovej politiky, kedy cestovná agentúra predáva zájazd za vyššiu cenu než stanovila cestovná kancelária:

> *„Ono sa nám na školeniach nieže vyhrážajú, ale je tam taká podmienka, že musíme dodržať ich cenovú politiku, lebo keby sa to dozvedeli, že sa to niekde zdokladovalo, že ja som vám predala drahšiu alebo lacnejšiu dovolenku, vtedy môžu ukončiť spoluprácu.“ [00:22:25] R1*

Ďalším rizikom v tomto smere je neuhradenie peňazí, ktoré agentúra dostala od klienta:

> *„Pravidelně XY řeší se svýma agenturama, že jim nezaplatí zájezdy. Loni řešili problém, nejmenovala mi, řešili problém, že jedna agentura zinkasovala dva miliony korun a neposlala jim to.“ [00:29:14] R2*

Je potom nutné rozpoznať nelojálnosť partnera a vyselektovať podobné prípady. Jeden z dotazovaných majiteľov cestovnej kancelárie uvádza, že z dôvodu straty kvality prestala cestovná kancelária využívať služby agentúr úplne. Vhodným sa vidí zefektívniť proces výberu partnera, aby k podobným situáciám nedochádzalo, keďže poškodzujú meno i odolnosť cestovnej kancelárie. Možným riešením môže byť i prispôsobenie odmeňovania partnerov, čo je ďalšou z identifikovaných podoblastí. Ako uviedla jedna respondentka:

> *„Skorej upúšťajú z tej cestovky, nechávajú to na nás, samozrejme zase koho budem predávať – kto mi lepšie zaplatí.“ [00:05:27] R1*

V tomto duchu môže finančné odmeňovanie kompenzovať budovanie vzťahov založené na lojalite, ktorému sa venuje podkapitola 2.3.2.2.

Keďže organizácie spolupracujú so zahraničnými partnermi po celom svete, problémom môže byť i odlišnosť kultúry, ako ukázala analýza. V rámci riešenia krízy môže ísť o faktor, ktorý bude spomaľovať riešenie, prípadne znemožňovať určité kroky, ktoré je potrebné podstúpiť:

> *„Určite. Gréci sú leniví, ale panovační a urážliví, takže s nimi sa musí veľmi pomaly a veľmi jemne, lebo keď, alebo im vytýčite niečo tak priamo, tak potom si celú sezónu s nimi neporadíte.“ [00:42:50] R7*

V rámci riadenia tejto oblasti je preto potrebné, aby disponoval riešiteľ kultúrnou prispôsobivosťou alebo toleranciou ako uvádza respondentka:

> *„Presne takto to funguje, každý sme z iného cesta. Ja mám skúsenosť, že nikoho neprerobím. Musím vychádzať z toho, že nikoho neprerobím a môžem sa ja jemu prispôsobiť. A potom môžem získať jeho náklonnosť a môžem si ho naklonit na svoju stranu. Takže toto je môj, to je ten kľúč.“ [00:49:50] R4*

Na záver bola z oblasti zdrojov obmedzení vyplývajúcich z partnerských vzťahov identifikovaná potreba aktívnej komunikácie a spätnej väzby. Ak sú tieto dva faktory zanedbané, organizácia nemôže správne rozvíjať svoje vzťahy a kvalitu reťazca nadväzujúcich služieb. Navyše v čase nečakanej krízy je práve efektívna komunikácia a spolupráca pri riešení nevyhnutnosťou. Jeden z respondentov uviedol nasledovné:

„To je u mňa jednička, v podstate ja potrebujem jedno, že keď mám akýkoľvek problém, tak teraz keď napíšem ľuďom do Afriky, tak mi do 10 minút odpovedia na whatsapp. Takže teraz keď zavolám do Ugandy, čo som spomínal, že aký bol problém, človek mi hneď dvihne a rieš.“ [00:09:35] R6

Partneri sú dôležitým zdrojom spätnej väzby aj čo sa týka spolupráce s delegátmi a sprievodcami, a zároveň vidia problémy, s ktorými sa stýkajú klienti, takže môžu cestovnú kanceláriu na ne upozorniť:

„A na to sa pýtame práve vždy aj hotelierov, a partnerov, ktorých máme tam v tej destinácii. Pretože aj keď ten delegát nespadá pod nich, ale ten je viacej s nimi v kontakte, a tým pádom nám vedia aj lepšie povedať, že možno tak objektívne, že aký problém bol s tým delegátom alebo nie. A my tie podnety potom vieme ďalej zahrnúť v tom, aby sme ich vedeli lepšie zaškoliť, alebo možno pripraviť na určité situácie, s ktorými sa stretli v tej danej krajine.“ [00:24:36] R7

Vďaka týmto informáciám zo spätnej väzby mimo organizáciu môže organizácia prijať opatrenia, ktorými predíde možnej kríze, a tým posilniť svoju reziliencíu.

2.3.1.7 Právne obmedzenia

Samostatnou kategóriou obmedzení je legislatíva, ktorá môže spomaliť riešenie, prípadne klásť zbytočné prekážky pre efektívne fungovanie procesov. V cestovnom ruchu je navyše potrebné dodržovať nielen právo domácej krajiny, ale poznať právne podmienky i v zahraničí a na medzinárodnej úrovni:

„Na Ukrajinu se jezdí složitě, jakoby přes hranice, jo. Tam jsou fakt velmi specifické podmínky, tam těch problémů nastává hodně... Tam autobus nemôže táhnout vlek.“ [00:50:23] R3

Respondenti uviedli niekoľko obmedzení z hľadiska byrokracie, ktoré spomaľujú bežné procesy, alebo nejasné právne predpisy, ktoré predstavujú problémy:

„Tak jednak je tam zákon, který říká, že když klient zaplatí cestovní agentuře a agentura ten zájezd nezaplatí nám, tak my toho klienta musíme odvést. A vymáhat ty peníze budeme po agentuře," [01:01:18] R3

Ide o externý faktor, ktorý vlastným rozhodnutím organizácia neovplyvní. Vyžaduje si však z hľadiska reziliencie pozornosť.

2.3.1.8 Konkurencia

Ako sa ukázalo, konkurencia je citeľná najmä medzi väčšími cestovnými kanceláriami. Ostatní konkurenčný boj nepociťujú ako hrozbu, naopak sa ukázalo, že z hľadiska reziliencie je kľúčom sledovanie vývoja konkurenčnej ponuky a vnímanie ako motivácia:

„Sledujem to. Sledujem to, protože je to taková inspirace, co ještě přidat, co nového přidat..." [00:26:48] R3

„Skôr to vnímam pozitívne, sledujeme, čo robia aj iné cestovné kancelárie, máme prehľad a skôr to vidím ako veľmi dobrú pozitívnu motiváciu." [00:11:21] R4

2.3.1.9 Finančné rezervy

Podľa slov všetkých respondentov, najväčším rizikom pre cestovné kancelárie je úhrada záloh za dopravné či ubytovacie kapacity vopred a následná neobsadenosť. Najlepším príkladom, kedy finančné rezervy boli rozhodujúcim faktorom pre úspešné prežitie nečakanej situácie je krach slovenskej leteckej spoločnosti SkyEurope:

„...takýto spôsob nám fungoval až do momentu, že letecká spoločnosť nízkonákladová SkyEurope skrachovala. My sme mali už, mnohí klienti mali u nás zaplatené zálohy a mnohí už mali aj doplatok. Čiže v tomto momente nastala pre nás veľmi nepríjemná situácia. Jeden milión korún sme mali viazaných, o ktoré sme prišli, pretože to bolo nenávratné, čiže pre nás absolútna strata... My sme museli znova miestenky v plnej výške zaplatiť." [00:22:12] R4

Respondent ďalej uviedol, že práve to, že mali určitú finančnú rezervu znamenalo, že si mohli dovoliť implementovať vhodné riešenie a dodáva, že ak by cestovná kancelária nedisponovala týmito rezervami, skrachovala by kvôli tejto nečakanej udalosti.

Zákon síce stanovuje povinnosť cestovnej kancelárie mať poistenie proti úpadku, no toto poistenie nie je možné uplatniť v každom prípade. Preto je v záujme organizácie vytvárať rezervy pre prípady nepriaznivých udalostí, ktoré otestujú rezilienciu. Podobne na otázku, čo je pre organizáciu najohrozujúcejšie odpovedal i ďalší respondent:

> *„Zálohy. Největší riziko – zálohy. Pokud chce ubytovatel dopředu zálohu na ubytování nevratnou.“ [00:33:14] R3*

Zároveň dodáva, že tento systém v ich organizácii neuplatňuje z dôvodu ochrany, a vyberá si len partnerov, ktorí nevyžadujú platbu vopred, prípadne za ňu poskytujú zľavu z ceny.

2.3.1.10 Klient

Ako som už naznačila v podkapitole 2.3.1.5 Nadväznosť služieb, kritickým je i fakt, že klient je priamo účastný produkcie = sprostredkovania služby. Tým pádom v prípade nečakanej udalosti je priamo účastný jej negatívnych dopadov a vníma rýchlosť či správnosť riešenia, ktoré organizácia zvolila. Následne jeho očakávanie a vnímanie kvality určuje jeho spokojnosť. Práve v prípade nesúladu a nespokojnosti môže klient po prežití negatívnej situácie poškodiť organizáciu svojimi referenciami. Preto je dôležité podľa slov respondentov reagovať na pripomienky klientov už v priebehu udalosti, a riešiť situáciu neodkladne:

> *„Čo je veľká výhoda, ak som v pozícii sprievodkyňa a klienti majú určité pripomienky, môžem túto situáciu okamžite riešiť a nečakáme až na moment, keď zájazd sa ukončí a klienti nám napíšu mail o situácii, ktorá sa hravo dala na mieste zvládnuť.“ [00:03:35] R4*

Zároveň prijatie riešenia a jeho dopadu na zmenu programu veľmi závisí na samotnej osobnosti klienta a rôznorodosti skupiny, ktorá je postihnutá.

„Ale závisí to aj trošku od toho klienta. Akej je povahy, či je prístupný možno zmene a niekedy aj to, čo ponúkame ako kompenzáciu tomu klientovi za nejakú zmenu..." [00:57:39] R7

„No keď už sú zaťatí, tak im proste nevysvetlíte nič, a budú sa jedovať aj keď ani nevedia prečo. Ľudia sú často takí nelogickí." [00:24:20] R10

Na to nadväzuje potreba výberu zamestnancov, ktorý disponujú vhodnými soft skills, ako bude popísané v ďalších častiach. Z hľadiska akéhokoľvek riešenia nepriaznivej situácie osobná prítomnosť klienta teda vyžaduje v prvom rade zabezpečiť jeho bezpečnosť a zvoliť také riešenie, ktoré bude najviac prospešné pre neho. Proklientským prístupom sa zaoberá kapitola 2.3.2.1 Organizačná kultúra.

Čo naopak môže pomáha posilňovaniu organizačnej reziliencie je vernosť jej klientov. Ako sa ukázalo, úspešné organizácie, ktoré dlhodobo fungujú na trhu a prežili veľa nepriaznivých kríz, majú vyšší podiel verných klientov:

„Veľmi veľa máme práve tých verných klientov. A to je vlastne aj náš taký hlavný – aby bol ten klient spokojný, a my si už vlastne vychovávame tých našich klientov, pretože veľakrát sa nám aj stáva, že klient, ktorí kedysi cestoval so svojimi rodičmi, tak zo začiatku to Chorvátsko, Bulharsko, Juhoslávia ako bola, tak teraz už cestujú s vlastnými rodinami a niekedy nám aj pošlú takú nejakú pohľadnicu alebo fotku..." [00:07:28] R7

Budovanie vzťahu je preto jedným z organizačných predpokladov, ktorý rozoberá ďalšia časť. Vernosť je samozrejme podporená kvalitou služby a osobitným prístupom, pričom prispieva k pozitívnym referenciám a rozširovaniu klientely na základe osobných doporučení:

„50 % jsou věrní klienti. Ale ten zbytek nevíme, jestli jsou to noví klienti, anebo jsou to kamarádi těch věrných klientů, kteří je vzali s sebou. Což jako já bych je zařadil jako do věrných klientů. Tyhleti přišli na základě toho, že jsme udělali dobře zájezd a ten průvodce s těma lidma nějakým způsobem pracoval, oslovil je. Nabídl jim jiné zájezdy, nim se to líbilo a na rok jedou znova a ještě si pozvali někoho." [00:08:22] R3

Aby mohla organizácia posilňovať svoju mieru reziliencie, je nevyhnutné sa v rámci manažmentu venovať všetkým uvedeným zdrojom obmedzení, nakoľko ich zanedbanie môže znamenať samotný zánik organizácie.

2.3.2 Organizačné predpoklady

Po identifikovaní zdrojov obmedzenia a potenciálnej krízy boli definované konkrétne predpoklady na úrovni organizácie, ktoré pozitívne vplývajú na rezilienciu organizácie a proces sensemakingu pri riešení nečakaných zmien. Sú nimi organizačná kultúra, asertívny komunikačný štýl, proces recruitmentu, tréning a leadership.

2.3.2.1 Organizačná kultúra

Organizačná kultúra udáva hodnoty a myšlienky, ktoré sú uznávané a podporované na všetkých úrovniach, spája zamestnancov v rámci spoločného cítenia a udáva „tón" organizácie. V tomto smere sa pre rezilienciu podnikov cestovného ruchu ukázali ťažiskovým proklientský prístup, kultúra učiacej sa organizácie, orientácia na kvalitu namiesto ceny a výber špecializácie.

Z pohľadu stratégie smerovania sa respondenti zhodujú, že je vhodnejšie vybrať si špecializáciu, vďaka ktorej sa jednak zmenšuje okruh priamych konkurentov a jednak špecializácia prináša možnosť hlbšie sa zamerať na danú oblasť a vybudovať si u klienta meno odborníka:

> *„V súčasnosti sme už tieto aktivity vypustili, venujú sa im iné cestovné kancelárie na Slovensku a my sa koncentrujeme len na pútnické zájazdy. [00:06:58] R4*

Tento prístup znamená budovanie imidžu určitej kvality a taktiež podporuje vernosť klienta ovplyvňujúca rezilienciu, ako pojednáva predchádzajúca kapitola.

> *„Naše výhoda je, že si držíme ten standard a nejdeme pod tu úroveň nějak do těch poznávaček, ale zase nám to dává to jméno. A ten klient zase ví, že když pojede na turistiku s XY, tak ta XY to zase udělá líp než někdo, kdo dělá i poznávačky i turistiku." [00:22:49] R3*

Pre smerovanie organizačných cieľov je taktiež dôležitá orientácia, v zmysle politiky nízkych cien, alebo orientácie na kvalitu. Pre podniky sa z hľadiska odolnosti a dlhodobého prežitia na trhu ukázala prioritná orientácia na kvalitu:

> *„Takže tu nastáva otázka, ako ponúknuť niečo čo by zaujalo klientov a prilákalo. Vieme, že je to alebo cena, alebo kvalita služieb. Takže ponúknuť kvalitných sprievodcov, ponúknuť kvalitné služby. Takže skôr na kvalitu a spokojnosť klienta. Ak majú s nami dobrú skúsenosť, aby sa nám vrátili." [00:09:30] R4*

Táto orientácia je dôležitá hlavne z pohľadu nedefinovanej kvality služieb cestovného ruchu, ktorá ako bolo v úvode naznačené, sa odvíja od očakávania klienta. Ako respondenti zhodnotili v rámci charakteristík klienta, na slovenskom a českom trhu si klienti často volia podľa ceny, no následne nie sú ochotní prijať realitu, alebo prispôsobiť svoje očakávanie čo sa týka kvality:

> *„A tak teraz tá XY akože jak vystrelila, čo prebrala po YZ tieto veci, tak to tí akože dobre oni idú cez mŕtvoly. To tiež akože za takúto cenu tie zájazdy. Ale zasa ja neviem, že prečo je naša slovenská klientela, naši turisti alebo ľudia sú tak hlúpučkí, že oni radšej zaplatia tú menšiu cenu, ofrflú, budú týždeň z toho zájazdu nadávať, vypisovať kraviny po internete..." [00:19:05] R5*

Práve v tomto rozhovore, kde respondentka spomína spoločnosť YZ ide o cestovnú kanceláriu, ktorá pre svoju orientáciu na nízke ceny nevládala uhrádzať záväzky a po piatich rokoch pôsobenia na trhu vyhlásila konkurz. Ako viacerí z opýtaných uviedli, môže ísť o vhodnú stratégiu pri prenikaní na trh, no z hľadiska reziliencie podniku cestovného ruchu je dlhodobo neúnosná. Čo sa týka orientácia na kvalitu, ďalšia z respondentiek pracujúca pre jednu z najstarších CK na Slovensku uvádza, že prezentovaná kvalita musí odpovedať realite – práve z dôvodu nastavených očakávaní klienta a následnému nesúladu:

> *„A na druhej strane mávame vždy dobrú kvalitu tých hotelov, čo ohodnocujú aj delegáti veľmi dobre, že nie sú také problémové tie destinácie alebo tie hotely, možno ako v iných cestovných kanceláriách, kde*

sa inak to prezentuje a inak sa to predáva, potom realita je niečo iné.“ [00:35:40] R7

Presadzovanie týchto hodnôt priamo súvisí s ďalšou oblasťou v rámci organizačnej kultúry, a to proklientským prístupom. Udáva štýl komunikácie, nastavovanie organizačných cieľov, kedy v každom ohľade je požadovaným výsledkom spokojnosť klienta. V súčasnosti je pre organizácie cestovného ruchu priam nevyhnutnosťou a spája sa so stratégiou šitia produktu na mieru klientovi. Všetky tieto zložky kultúry sú súčasťou povedomia zamestnancov a určujú ich spoločné smerovanie. V spojení so zvládaním nečakanej udalosti táto kultúra udáva priority v rámci riešenia, a to zabezpečenie potrieb klienta, ako bolo uvedené v predchádzajúcich častiach. Jedno z takýchto riešení predstavila respondentka, kedy z dôvodu výbuchu sopky a zrušenia letov zabezpečili potreby klientov improvizovaným spôsobom, ktorý im v konečnom dôsledku priniesol zvýšenú dôveru a vernosť zo strany klientov:

„Následne došli domov a zistili zo správ, že v Lyone tri dni na letisku čakajú ľudia, ktorí mali zabezpečené letenky do toho istého lietadla a oni, vyspatí, už dávno sú doma. Takže asi po štyroch až piatich dňoch nám začínali chodiť ďakovné maily.“ [00:37:57] R4

Poslednou z oblastí organizačnej kultúru podporujúcej rezilienciu je kultúra učiacej sa organizácie umožňujúca zdieľanie a šírenie vedomostí. V rámci zvládania nečakané ide najmä o poučenie, či už z úspešného alebo neúspešného riešenia a implementáciu potrebných opatrení, či už do procesu školenia zamestnancov, alebo vytváranie organizačných noriem a pravidiel pre postup v prípade opakovania situácie:

„A vyhodnocovať krízové situácie a zainponovať ich do ďalšej sezóny, z čoho sa môže cestovná kancelária ďalej poučiť a vlastne tým pádom vyriešiť vzniknutú situáciu, alebo byť na ňu pripravená, ak sa vlastne stane.“ [00:59:44] R7

Čo sa týka zdieľania vedomostí, je nevyhnutné i na úrovni jednotlivých pracovníkov zdieľať svoje skúsenosti z prežitej nepriaznivej situácie, čím prispievajú k pripravenosti kolegov čeliť podobnej kríze. Vyžaduje sa preto na úrovni organizácie podporovať toto chovanie,

komunikáciu v rámci tímov i externých partnerov, a na úrovni managementu analyzovať tieto skúsenosti a vyvodzovať vhodné vzorce chovania pre budúce uplatnenie:

> *„Pak jsou tam nějaký manažeři, kteří ty zkušenosti i sbíraj, a potom když ty průvodci třeba mají problém a neví, tak se s ním můžou poradit, protože on ví – jo jo, to se stalo tehdy a tehdy a vyřešilo se to tak a tak a dopadlo to tak a tak.“ [00:37:14] R3*

> *„Áno, domnievam sa, že pri tímovej práci toto je jeden z bodov úspechu. Ak má niekto z nás osobnú skúsenosť so situáciou, pomôže nám do budúcnosti hladké riešenie nájsť.“ [00:46:20] R4*

2.3.2.2 Asertívny komunikačný štýl

Z hľadiska efektívnej komunikácie v rámci organizácie bol v analýze rozpoznaný asertívny komunikačný štýl ako vhodný pre posilňovanie reziliencie nielen tej organizačnej, ale aj jednotlivých zamestnancov. V súlade s teoretickými východiskami je asertívny štýl komunikácie založený na vytváraní motivujúcej klímy, podpore nových nápadov, dôvery zamestnancov a vytváraní kolaboratívne a kongénne pracovné prostredie. Pre správne fungovanie všetkých zapojených partnerov a prácu s klientmi boli v analýze identifikované hlavné zložky, ktoré vplývajú na sensemaking jednotlivcov, a to dostatočná informovanosť, budovanie vzťahov založených na dôvere a lojalite, motivovanie vo forme pochvaly, práca organizácie so spätnou väzbou a predovšetkým otvorenosť diskusii spojená s motivovaním vyjadriť svoj názor.

Čo sa týka informovanosti, ide o zabezpečenie dotknutých jednotlivcov dostatkom informácií, pričom najmä v prípade klienta treba dbať i na pravdivosť. Respondenti sa zhodli, že pri prezentácii riešenia a nutných zmien je potrebné s klientom jednať „narovinu“ netajiť mu závažnosť situácie, čo sa zároveň odrazí v lepšom akceptovaní zmien zo strany klienta:

> *„Komunikácia je dôležitá, a zasa sa vrátim na začiatok, možno keby sa len presunuli bez akéhokoľvek vysvetlenia do susedeného hotela, majú pocit*

negatívny, a takto prijateľné vysvetlenie, prijateľná situácia.“ [00:27:42] R4

Keďže práve sprievodca je osoba priamo účastná nečakanej situácie v teréne a často on vytvára riešenie, je potrebná obojstranná komunikácia s cestovnou kanceláriou či s partnerom, pričom sprievodca je hlavným zdrojom spätnej väzby na poskytovateľov služieb počas zájazdu, prípadne na správanie klientov. Z tohto hľadiska je nevyhnutné pre organizáciu neznevažovať dôležitosť sprievodcu a aktívne využívať jeho postavenia a objektívneho názoru na implementovanie zmien:

„Áno a vždy sa snažíme čo najviac komunikovať s tým delegátom, nielen z tej personálnej pracovnej sfére, ale počúvame tých delegátov. Hneď od začiatku, pretože vnímame to, že to je pre nás ten posledný článok, ktorý jednak aj pre toho klienta je dôležitý, ale ešte o to viac je dôležitý pre nás a jeho slová, i keď je to možno part-time pracovník, ale je veľmi dôležitý.“ [00:37:18]R7

„Když ten průvodce se vrátí ze zájezdu, produktový manažér s ním mluví. Když byl na tom zájezdu, to by musel být úplně slepej a blbej, aby si nevšiml, když sej im něco nelíbí. Tak říká hele, tam ta návštěva toho kostela jako to bylo špatný, tam bylo zavřeno, nebo je to v rekonstrukci, nebo tam bylo něco v programu a lidé, lidem se to nelíbí.“ [00:11:19] R3

Ak organizácia prejaví túto dôležitosť s akou vníma priamo jednotlivca, podporuje jeho lojalitu, dôveru a vlastnú motiváciu v budúcnosti opäť povedať svoj názor. Medzi respondentami sa našli i sprievodcovia, ktorých cestovná kancelária odmietla brať ako rovnocenných partnerov z hľadiska práce so spätnou väzbou, čo prinieslo narušenie vzťahov a neochotu vyriešiť nastalú nečakanú situáciu pre dobro organizácie:

„Viem o situácii, ktorá sa stala v inej cestovnej kancelárii z toho dôvodu, že tam ten delegát bol dajme tomu braný ako tretia osoba, ktorá nemôže mať vlastný názor dajme tomu, ani nejaké také väčšie privilégiá. Tam sa stalo v tej destinácii, že ten delegát odišiel z hodiny na hodinu, a tí klienti v podstate nemali zabezpečený ten servis.“ [00:41:45] R7

Otvorenosť diskusii je ako sa ukázalo veľmi motivujúca z pohľadu zamestnancov a pracovných tímov a zvyšuje angažovanosť zamestnanca i jeho dôveru v management organizácie. Podobne je na mieste využívať v rámci komunikácie pochvaly ako formu motivácie, no ukázalo sa, že vo väčšine organizácií chýba. Použitie pochvaly zo strany managementu uviedla len respondentka zastupujúca jednu z najväčších slovenských CK.

Aktívna komunikácia je v konečnom dôsledku nevyhnutnosťou pre budovanie vzťahov. Budovanie vzťahov či už s partnermi alebo klientmi i vlastnými zamestnancami sa ukázalo v tomto výskume ako jeden z najdôležitejších organizačných predpokladov pre budovanie reziliencie a zvládanie dopadov nečakaných udalostí v cestovnom ruchu. Ako som uviedla v časti zdrojov obmedzenia, cestovný ruch je silno závislý na ľudskom kapitále. Preto je pre organizáciu nevyhnutné budovať vzťahy založené na dôvere a lojalite, ktoré priamo umožňujú dlhodobé a úspešné fungovanie na trhu cestovného ruchu. Na základe funkčných vzťahov vzniká sociálny kapitál v rámci networkingu, ktorý ako bolo uvedené v literatúre, predstavuje pre tieto organizácie v čase krízy najdôležitejší zdroj pre jej riešenie. Na úrovni partnerstva je tak v čase krízy možné využiť zdroje či kapacity partnera na základe predchádzajúcich dobrých vzťahov, čo výrazne rozširuje možnosti riešenia nečakanej situácie. Možnosti využiť zdroje z networkingu sú ďalej popísané v kapitole 2.3.5:

> *„Domnievam sa, že takéto správanie a riešenie aj do budúcnosti nám otvára dvere, keď my potrebujeme ústretovosť zo strany hotela, tak vždy vieme, že máme u nich otvorené dvere.“ [00:28:40]R4*

Na úrovni budovania vzťahov so zamestnancami je cieľovým stavom lojalita zamestnanca k organizácii a väčšia angažovanosť zamestnanca. Všetci respondenti uviedli v oblasti organizačných predpokladov pre reziliencu vzťahy na pracovisku založené na priateľskom prístupe a lojalitu voči organizácii za kľúčové:

> *„Viete nie je dôležité udržať si zamestnanca, keď sa firme darí, ale dôležitá je lojálnosť zamestnancov, keď sa má firma horšie, aby ju vtedy zamestnanci podržali.“ R11*

„A oni to vnímajú proste že nemajú zatvorené dvere voči nám, ale môžu čokoľvek povedať, a taký ten priateľský prístup je myslím si že v tomto tiež veľmi dôležitý.“ [00:37:47] R7

Na záver budovanie vzťahu s klientom je podmienkou pre jeho vernosť, ktorej sa venovala predchádzajúca časť zdrojov obmedzenia.

2.3.2.3 Recruitment

Zabezpečenie organizácie z hľadiska ľudských zdrojov je pre sektor cestovného ruchu prvoradým. Na pracovníkoch závisí výsledná kvalita poskytovaných služieb, spokojnosť klientov, a tým odolnosť a dlhodobé prosperovanie organizácie. Preto ďalším faktorom na organizačnej úrovni, ktorý ovplyvňuje zvládanie nečakaných kríz a rezilienciu je proces náboru nových zamestnancov.

Na začiatku je interne stanovený proces náboru, požiadavky, ktoré má uchádzač splňovať a i postupy, ako splnenie požiadaviek posúdiť. Medzi respondentmi sa osvedčilo viac kolové výberové riadenie s dôrazom na riešenie modelových situácií. Z hľadiska posúdenia sensemakingu jednotlivca a jeho framingu, rýchlosti i správnosť riešenia, hodnotia zaradenie modelových situácií do procesu výberu respondenti ako nevyhnutný. Umožňuje spoznať jednanie jednotlivca v stave namodelovanej krízy. Preto si tento postup výberu vyžaduje i dostatok času, a jeho zanedbanie v prípadoch, ktoré respondenti uviedli, znamenal pri riešení nečakanej situácie nespôsobilosť pracovníka ju vyriešiť.

„Keďže to časové hľadisko, ktoré sme mali na výber, bolo možno mesiac aj so zaučením, tak sa potom odzrkadlilo na to, že tí ľudia nemali jednak v živote skúsenosti v cestovnom ruchu a sme ako cestovná kancelária môžem povedať že možno pohoreli.“ [00:22:31] R7

Dôležité je i zastúpenie managementu a odborníkov pri výberovom riadení, kedy je žiaduce mať ich názor pre konečné spoločné rozhodnutie. Vhodná je i prítomnosť odborníka na psychológiu, ako uvádzajú respondenti, keďže dokážu posúdiť charakterové črty človeka, ktoré sú nemenné a budú ovplyvňovať jeho výkon a postoj v čase krízy. Práve rozpoznanie nemenných čŕt sa v ukázalo v oblasti recruitmentu ako východiskové, keďže tieto vlastnosti

u človeka predstavujú niečo vopred dané, neovplyvniteľné, čiže nie je možné tieto vlastnosti v rámci managementu či tréningu riadiť a nasmerovať žiaducim smerom:

> *„Tam není čemu se vyhnout, to je prostě charakterový rys toho člověka. Jestli tento člověk má určitý charakterový rys, tak to prostě takhle bude dělat.“ [00:56:20] R3*

2.3.2.4 Tréning

Na proces náboru nadväzuje zaškolenie pracovníkov, ktoré zaisťuje organizácia. Okrem toho však do oblastí tréningu boli podľa analýzy zaradené učenie sa príkladom, samoštúdium a osobná skúsenosť.

Školenie je dôležité nielen z hľadiska bežných postupov pracovných úloh, ale nováčik je zaškolený i do politiky organizácie, aby mohol pochopiť jej kultúru, uznávané hodnoty a zjednotiť svoje ciele s cieľmi organizácie. Podobne ako pri nábore je vhodné zaviesť riešenie modelových situácií a analýzu riešenia podľa skúseností organizácie z minulých období. Týmto spôsobom organizácia vytvára framing, ktorý riešiteľ uplatní v rámci sensemakingu pri riešení nečakaného:

> *„Niekoľkodňové zaškolenie, ktoré vlastne všetci noví delegáti u nás musia prejsť Tam sa preberá od histórie firmy, od politiky, od modelových situácií pre delegátov, psychológie klienta, rôzne situácie sa takto prechádza, aby vlastne vedeli reálne s tým, čo sa stretnú, čo vieme, že každého delegáta čaká v tej destinácii, aby si vedel poradiť.“ [00:27:21] R7*

Ako sa ukázalo, vzdelanie v odbore nie je pre pracovníkov v cestovnom ruchu až tak relevantné, no následne je dôležité sa venovať samoštúdiu. Či už ide o poznávanie destinácie, odlišnosti miestnej kultúry či štúdium cudzích jazykov. V tomto smere sa organizácia spolieha na zodpovednosť zamestnanca, keďže nie je možné vytvoriť všetky znalosti v priebehu školenia. Tréning je celkovo hlavným zdrojom vytvárania vzorcov, ktoré v procese sensemakingu prinášajú správnym nasadením rýchle pochopenie krokov, ktoré sú potrebné podstúpiť. Tento framing riešiteľ získava predovšetkým vďaka osobným skúsenostiam

z praxe, ktoré ho ďalej formujú, vytvárajú nové vzorce a spájajú sa s predošlými, ako uvádza literatúra. Taktiež osobná účasť na riešení prináša hlbší framing než namodelovaná situácia:

> *„Áno presne, to naostro, keď si to sami zažijete sa dozviete najviac.“ [00:12:59]R10*

Tréningom najmä pre sprievodcu je možnosť učenia sa príkladom. To znamená priamo v praxi vidieť iného sprievodcu pri jeho práci a snažiť sa prevziať vzorce chovania, ktoré sa vidia ako vhodné a úspešné pri riešení krízových scenárov.

> *„Ale aj tak najviac skúseností získate z toho, že keď máte možnosť vidieť iného sprievodcu. Lebo vy už potom z toho vidíte, čo robíte dobre, čo by ste si od neho mohli požičať alebo čo zas nie je veľmi dobré, čomu sa vyhnúť.“ [00:08:56]R11*

2.3.2.5 Leadership

Posledným identifikovaným organizačným predpokladom pre úspešný sensemaking na úrovni je nasadenie vhodného leadershipu. Ide o leadera, ktorý vytvára podľa slov respondentov motivujúce prostredie, v ktorom sa zamestnanci cítia ako súčasť tímu a organizácie a snažia sa dosiahnuť spoločný cieľ. Leadership takisto vytvára atmosféru, v ktorej sa zamestnanci cítia príjemne a vnímajú, že sa o nich organizácia stará:

> *„Alebo viem, že boli také cykly trojtýždňové, že jeden deň tam bol veľmi náročný, tak som vždy buď napísala správu na whatsappe alebo povedala proste, že myslím na nich, viem, že to teraz budú mať ťažké, takže aj toto je taký spôsob, čo pomáhalo tým delegátom.“ [00:39:16]R7*

> *„Všetko je to v priateľskej atmosfére, lebo všetci máme spoločný cieľ, a to, aby firma dobre fungovala a zarábala.“ R11*

Z hľadiska vzťahu nadriadenosti je dôležité, aby panovala atmosféra partnerstva, kde sa zamestnanci cítia rovnocenní v rozhodovaní a je akceptovaný ich názor (ako bolo uvedené v časti komunikačného štýlu).

Pri vzniku krízovej situácie sa ukázal faktor sebaúčinnosti ako motivujúci a predurčujúci dobrý výkon. Či už leader alebo jeho nasledovníci, ktorých ovplyvňuje, majú pozitívne myslenie a veria, že danú úlohu svojimi schopnosťami dokážu vyriešiť. Ako bolo uvedené v literatúre, ide o znak rezilientného zamestnanca. Predstavuje určité vnútorné nastavenie riešiteľa, ktoré znamená, že sa nebojí a nebude dištancovať od nutnosti situáciu riešiť. Preto by mala sebaúčinnosť zamestnancov organizácia podporovať a rozvíjať. Ako uvádza jedna z respondentiek:

> *„...zachovať chladnú hlavu, povedať si, že proste všetko sa dá vyriešiť, pretože sa to vždy dá." [00:43:37]R9*

Podobne je potrebné rozvíjať schopnosť zamestnancov jednať operatívne. Táto schopnosť je spojená s určitou flexibilitou riešiteľa vyjsť z bežných koľají opakujúceho sa procesu a vymyslieť vhodné zmeny či nové opatrenia v stave nepriaznivých okolností. Očakáva sa určitá samostatnosť riešiteľa, no ako uviedli niektorí z respondentov, ktorý ukončili spoluprácu so sprievodcami, jednanie pod stresom často odhalí pravé kvality zamestnanca a jeho predispozície zvládať nečakané situácie. Títo zamestnanci podľa slov neboli schopní jednať operatívne, a to bol dôvod pre ukončenie spolupráce:

> *„Není flexibilní, není přizpůsobivý, je zvyklý, že se to naučí dělat, dělá to perfektně, ale nesmí tam dojít k nějaké nestandardní situaci. Ale na to se pťijde většinou až nastane ta nestandardní situace, a to může být na dvacátým zájezdu, ale těch 19 odvedl dobře." [00:55:07]R3*

Leadership musí taktiež zaistiť správne nastavenia očakávaní na výkon jednotlivých zamestnancov. Z analýzy vyplynulo, že samotné riešenie nečakaného je vo väčšine organizácií považované za bežnú náplň práce zamestnancov, a preto úspešné riešenie nie je ani zvlášť odmeňované (odmeňovanie rozoberá nasledujúca podkapitola). To znamená, že v tomto smere leadership cestovných kancelárií nie je až tak motivujúci, tým pádom ani riešiteľ nemusí byť dostatočne motivovaný obhajovať ciele organizácie v stave krízy. Preto je potrebné hneď zo začiatku spolupráce nastaviť požadované očakávania na výkon zamestnanca, aby i on vnímal stresujúce udalosti ako svoju prioritu:

„Reálne si neuvedomujú, že to je práca, ktorá je veľmi stresujúca, záťažová a viac-menej niekedy nemajú čas ani celý deň možno na poriadny oddych. Takže je zložité potom s takými ľuďmi pracovať“ [00:17:45]R7

Od leadershipu zároveň závisí uplatňovanie predchádzajúcich organizačných podmienok pre podporu úspešného sensemakingu, takže je faktorom, kde sa spája implementácia kultúry učenia sa, asertívneho komunikačného štýlu či podpora tréningu zamestnancov. Preto ho vidím ako kritický faktor rezilientnej organizácie cestovného ruchu.

2.3.3 Úroveň riešiteľa – jednotlivca

Analýza ďalej identifikovala predpoklady na úrovni jednotlivca, ktoré sa odrážajú v procese sensemakingu.

V prvom rade boli definované konkrétne vlastnosti ako trpezlivosť, zodpovednosť, ochota pomôcť, kultúrna prispôsobivosť a soft skills potrebné pri komunikácii s klientmi i partnermi. Zvlášť kultúrna prispôsobivosť a jej rozvoj je kľúčom k eliminácii obmedzenia vyplývajúceho z odlišnosti kultúry partnerov, ako bolo uvedené v prvej časti analýzy. Na to nadväzuje i potreba ovládať cudzie jazyky. Čo sa týka vzdelania celkovo, ukázalo sa, že hrá pri výbere zamestnancov len vedľajšiu úlohu a potrebná je najmä prax a skúsenosti v odbore:

„Celkovo v tom cestovnom ruchu, čo som sa stretla so spoločnosťami, s ktorými som buď spolupracovala alebo som pre nich priamo pracovala, tak vždy bolo potrebné mať skôr skúsenosti.“ [00:04:42]R7

Východiskovou je ale pre riešenie krízového stavu miera autonómnosti riešiteľa. Je to rozsah, do ktorého môže o riešení rozhodovať sám. Respondenti uviedli, že sprievodca, ktorý osobne čelí nečakaným situáciám v teréne, má dostatočnú autonómnosť, a v podstate potrebné zmeny rieši sám, no cestovná kancelária musí byť informovaná. V tomto smere je zdôraznená jeho dôležitosť práve preto, že je tým, ktorý situáciu prežíva spolu s klientom a vníma atmosféru skupiny:

„Ale rozhodujúci slovo má povětšinou ten člověk na tom místě, protože řeší se podle klientů.“ [00:44:57]R3

Vážnejšie situácie, ktoré znamenajú najmä finančné dopady na organizáciu, musí sprievodca konzultovať. Podobne zmeny v programe:

> *„Potom nemajú kompetencie zasahovať do programu. Program je daný, my ho klientom pri kúpení zájazdu prezentujeme, dávame a ak by nastala zmena programu z určitých vážnych dôvodov, tak konzultujú, či môžu tento program zmeniť." [00:05:33]R4*

V celku sa dá ale zhodnotiť, že pracovníci majú dostatočnú mieru autonómnosti, čo urýchľuje riešenie a zvyšuje flexibilitu zmien v čase krízovej situácie.

Ďalším kritickým faktorom na úrovni jednotlivca je podľa analýzy jeho zdroj motivácie. Môže ísť o uprednostňovanie vlastných požitkov, odmeny zo strany organizácie alebo budovanie svojho dobrého mena. Najproblematickejším je v súčasnosti pre organizácie cestovného ruchu orientácia mladých zamestnancov na vlastné požitky spojené s cestovaním a zanedbávanie reálnej náplne práce:

> *„Hodně těch uchazečů o průvodcování, nebo část těch uzazečů o průvodcování jsou cestovatelé. A neuvědomují si, že toto není o cestování, ale je to o práci. Oni mají představu, že budou jezdit všude možně, a že si zadarmo pocestují." [00:18:12]R3*

V podstate všetci respondenti uviedli, že ich k tejto práci priviedla práve záľuba v cestovaní, a to že ich práca baví, je ich koníčkom, je silnou motiváciou v nej pokračovať. Čiže i v rámci tohto problému s mladou generáciou je pre leadership výzvou túto motiváciu správne nasmerovať a spojiť so spomínaným nastavením očakávaní výkonu. Ďalším faktorom sú finančné odmeny a iné ohodnotenia od organizácie, ktorými pri snahe udržať si zamestnancov môže organizácia konkurovať ostatným potenciálnym zamestnávateľom:

> *„Vnímame, aké sú požiadavky na trhu. Práve my robíme aj rôzne také bonusy pre tých delegátov, ktoré sú veľmi aj finančne zaujímavé, a toto práve aj ich tak láka naspäť ku nám. Sa nám stalo napríklad, že delegát odišiel do inej cestovnej kancelárie, ale potom za rok sa vrátil, že ale u vás to tu bolo zaujímavejšie..." [00:35:40]R7*

Vo väčšine sa ale respondenti zhodujú, že organizácie nevyužívajú variabilné finančné odmeny, no zároveň si vedia predstaviť ich motivačný efekt.

Motiváciou hlavne u sprievodcov je zachovanie si dobrého mena, ktoré je ich vstupenkou i do budúcej spolupráce:

> *„Niektorým to stačí, aj keď vidia podľa mena, že už ma poznajú.“ [00:02:22]R8*

Jedna z respondentiek uviedla príklad neúspešnej spolupráce s cestovnou kanceláriou YZ, ktorá po 5 rokoch fungovania vyhlásila konkurz. Keďže cestovná kancelária neuhrádzala hotelierom poskytnuté služby, partneri si zafixovali i meno sprievodkyne ako reprezentanta tejto organizácie, a doteraz nie sú ochotní spolupracovať:

> *„Na mnohých nás ani nechcú. Len keď vidia, že meno sprievodcu, tak si myslia, že ideme s tou cestovnou kanceláriou.“ [00:57:53]R5*

Všetky uvedené zložky sú zdrojom motivácie riešiteľa postaviť sa zodpovedne k riešeniu nečakaných situácií, takže je v záujme organizácie nezanedbať ani túto oblasť v rámci managementu.

2.3.4 Stabilizácia postupu riešenia

Po vzniku nečakanej situácie je vo fungovaní organizácií cestovného ruchu potrebné uplatniť vzorce chovania a nasadiť faktory ako pokojnosť, zachovanie štruktúry rolí, zjednotenie, zvážiť dynamiku skupiny, existujúce poistenie, zavedené vzorce postupu, udržať si prvotný „moment nádychu“ a okamžité jednanie.

Čo neplatí len pre tieto organizácie, vyhnutie sa panike a zachovanie pokoja je prvým krokom k úspechu. Pokojné vystupovanie je taktiež nevyhnutnosťou z hľadiska účasti klienta:

> *„Pokiaľ vidia klienti, že vystupujeme pokojne, s prehľadom, konštruktívne, tak aj do nich ten pokoj je možné, že im ho odovzdáme, ale ak sú v panike a ešte by sme aj my zneisteli, tak to k riešeniu nevedie.“ [01:01:38]R4*

To súvisí i s faktorom informovanosti a pravdivosti podávaných informácií. Ako sa respondenti zhodli a bolo popísané v predchádzajúcich častiach, je lepšie s klientom v stave vážnej situácie jednať narovinu a informovať ich o vývoji, riešení i implementovaných zmien – pri zachovaní pokoja. S účasťou klienta súvisí i nutnosť predostrieť mu jasné riešenie, nenechať jednotlivcov ovplyvniť skupinu a vytvoriť tak rôznorodé postoje, ktoré môžu vyhrotiť do paniky a rozpadu stability skupiny. Definovaná nutnosť zjednotenia teda predstavuje správanie, kedy sa sprievodca nenecháva ovplyvniť skupinou, ale má konečné slovo v rozhodovaní a predostrie jasný postup pre všetkých zúčastnených.

Z analýzy tiež vyplynulo, že pre stabilizáciu je nevyhnutné zachovať štruktúru daných rolí zúčastnených jednotlivcov. To súvisí či už s postavením v rámci skupiny alebo deľbou práce na úrovni pracovného tímu. Istota prerozdelených kompetencií zvyšuje jednak špecializáciu zamestnancov a predstavuje jasný systém, na koho sa treba obrátiť v prípade potreby, či kto zodpovedá za danú úlohu a jej výsledok.

Ovplyvňujúcim faktorom pri zvládaní nečakaného je i dynamika skupiny, ktorá sa v situácii ocitla. Na skupine závisí prijatie zmien a následných referencií po ukončení zájazdu. Ako uvádza respondent:

> *„Ale na místě je mezi těma lidma vždycky jinak, jo. Tady je jedna skupina, tady je druhá skupina, tady je jiná atmosféra, tady je jiná atmosféra. Tady je to úplně stejnej případ, ale ti lidi k tomu můžou přistoupit úplně jinak.“ [00:37:14]R5*

Je na schopnosti riešiteľa túto dynamiku skupiny riadiť na základe svojich soft skills a tréningu. To je kľúčové najmä pre predchádzanie panike.

Pre správny sensemaking riešiteľa je východiskovým tzv. moment nádychu, kedy si uvedomuje vzniknutú situáciu, jej možné následky, a snaží sa premyslieť vhodné alternatívy riešenia. Je to okamih v podstate nečinnosti, kedy nepodniká žiadne kroky, len zvažuje ďalšie možnosti:

„Ja si v duchu tak niekedy, že mi preletí všetko hlavou. Hovorím a sakra, čo teraz. Potom si zvyknem napočítať od desať do jedna, od jedna do desať... Ja počkám vždy tých 10 – 15 minút, až potom riešim situáciu. Lebo to nemá zmysel akože povedať alebo vymyslieť si nejakú hlúposť." [00:53:24]R5

Zároveň sa respondenti zhodli, že je to moment, kedy sledujú, ako sa situácia vyvíja, a či je potrebné vôbec voliť nové cesty.

V nadväznosti na moment nádychu už je však potrebné okamžité jednanie. Flexibilnosť a schopnosť operatívne jednať je v tomto smere hlavným predpokladom rýchleho konania, plus možnosť prijímať tieto rýchle rozhodnutia na základe dostatočnej miery autonómnosti. Ako bolo uvedené v literatúre, jedným z hlavných znakov krízovej situácie je časový tlak, preto je nevyhnutná promptnosť riešiteľa v nastavení systému a postupu riešenia.

Vo fáze stabilizácie situácie je možné využiť vopred zavedené vzorce postupu, ktoré sú doporučené organizáciou v rámci školenia, alebo priamo vyplývajú zo smerníc a pravidiel organizácie, prípadne priamo zo zákona (najmä čo sa týka zabezpečenia klientov):

„Nemôžete ich tam nechať sedieť len tak niekoľko hodín, nemôžu sa pohybovať len tak po diaľnici, musíte ich zaistiť, aby boli v bezpečí, mali vodu, jedlo, nesedeli tam niekde na krajnici..." [00:19:04]R10

V prípade nepriaznivej udalosti, s negatívnym dopadom na organizáciu alebo zdravie a bezpečnosť klientov je pre stabilizáciu uľahčujúca existencia poistenia. Cestovné kancelárie na Slovensku majú zákonnú povinnosť poistiť sa proti insolventnosti, a taktiež klienti sú poistení v priebehu vycestovania. Čiže i v prípade negatívnych vplyvom poistenie zaručuje, že klient je chránený.

2.3.5 Sensemaking pre generovanie riešenia

V priebehu procesu sensemakingu a generovania riešenia pre vzniknutú nečakanú situáciu z analýzy vyplynulo týchto 6 dimenzií: Hodnotenie situácie a alternatív, predvídanie, poučenie, improvizácia, využitie zdrojov networkingu a možnosť konzultácie.

Úvodné poznanie, uvedomenie si situácie a interpretácia jej významu privádza na základe framingu podporeného tréningom riešiteľa k hodnoteniu nového stavu a analýze dostupných alternatív:

> *„Samozřejmě vím, jak co funguje, co jde udělat, či nejde udělat, jaké jsou možnosti, či nejsou možnosti, a buď ta situace nastane a pokud nastane, tak ji okamžitě řeším.“ [00:56:34]R2*

Hodnotenie sa viaže s predvídaním, ktoré sa ukázalo pri analýze dopadov ako rozhodujúce pre výber konečného riešenia. Predvídanie je v tejto súvislosti schopnosť riešiteľa na základe predošlých skúseností a znalostí posúdiť následky zvolenej alternatívy riešenia. U respondentov sa v tomto smere najmä opakovalo predvídanie na základe znalosti zahraničnej kultúry a manipulácie s časom:

> *„No čo ja viem, proste už som vedela, ako to chodí, viem koľko trvá než sa to povybavuje... ja už som vedela, ako by to skončilo.“ [00:26:59]R10*

Z tohto hľadiska je opäť kľúčovým efektívny tréning a šírenie vedomostí v organizácii spojených s analýzou predošlých riešení a znalosti prostredia. Práve poučenie sa zo situácie je ďalšou kategóriou, ktorá pomáha rozširovať repertoár možností riešenia v rámci sensemakingu. Ak je riešiteľ zabezpečený dostatkom vzorcov a rámcov chovania z predošlých období, darí sa mu jednoduchšie zvoliť správny rámec pre nečakanú situáciu – ktorá môže byť podobná, alebo si vyžadovať podobné riešenie, ako tá predchádzajúca:

> *„Vždy vychádzame z predošlých rokov, s čím sa stretávame, alebo stretávajú sa naši delegáti, s rôznymi krízovými situáciami a potom jednotlivý manažéri sme s tými delegátmi v kontakte ohľadom tej krajiny a destinácie, kam idú, aby už vedeli priamo nejako sa zaškoliť.“ [00:24:36]R7*

Preto i riešenie novej situácie po analýze správnosti vchádza naspäť do organizácie v podobe poučenia sa. Je tak podkladom pre školenie zamestnancov, proces náboru a na úrovni jednotlivca osobnou skúsenosťou v rámci tréningu.

Ďalšou súčasťou tejto fázy je improvizácia. Vo všeobecnosti je improvizáciou konanie bez patričnej prípravy, čo v podstate predstavuje každé riešenie nečakaného:

„Tak akože v podstate stále improvizujete.“ [00:08:34]R8

„Vatikán nepotvrdil tento rok pre skupiny žiadne lístky a oznámil nám to deň či dva pred odchodom na zájazd, takže ja už som potom improvizovala, všetky kontakty vyťahovala z päty.“ [00:42:48]R5

S predchádzajúcim výrokom súvisí definovaná kategória využitia zdrojov networkingu. Z analýzy vyplýva, že existencia dobrých sociálnych väzieb mimo vlastný pracovný tím – najmä s partnermi, vysokou mierou rozširuje priestor možností riešenia, je zdrojom potrebných kapacít – či už ľudského alebo fyzického kapitálu mimo organizácie a zvyšuje úspešnosť riešenia. Tieto zdroje sú dostupné len vďaka správnemu budovaniu vzťahov na úrovni organizácie ako bolo popísané v kapitole 2.3.2.2 :

„A vlastne sme to vyriešili s tou talianskou partnerkou, s tou majiteľkou toho hotela, lebo sa to inak nedalo vyriešiť.“ [00:39:39]R5

„Mezitím, co on jel v tom vlaku, tak já jsem zavolal aj svou ambasádu, protože tam mám dobré vztahy, tak jsem se nechal spojit přímo s egyptským ambasadorem popsal jsem mu situaci, a ten mu udělil mimořádnou výjimku.“ [00:49:05]R2

Mimo to sú však zdrojom pre širšie možnosti riešenia i samotní zamestnanci vďaka organizačnej kultúre šírenia znalostí, kedy na základe zdieľania vlastných skúseností v pracovnom tíme, môže riešiteľ využiť túto zdieľanú znalosť. Okrem toho networking prináša i zdroje ako psychickú oporu v sociálnych väzbách:

„Tak to áno to hej, ale to si už viac-menej kolegovci hovoria medzi sebou, čiže na toto si daj pozor, toto vlastne tam neni komunikácia tej cestovky, to už si tam delegáti, sprievodcovia medzi sebou hovoria.“ [00:14:15]R8

Fungujúce pracovné vzťahy prinášajú taktiež ďalšiu voľbu napomáhajúcu úspešnému riešeniu, a to možnosť konzultácie v čase vzniknutej krízy. Počas zájazdu je najmä spolupráca sprievodcu a vodičov v snahe nájsť vhodné riešenie základom:

> *„Takže sme išli inou cestou ako sa dalo, po dohode s vodičom. Ono je fajn sa vždy poradiť s tým vodičom, okrem toho, že poznajú tie cesty, tak majú občas aj oni dobrý nápad.“ [00:16:24]R10*

> *„To vždycky spolu musíme. Väčšinou to teda tak riešime, že spolu, že čo spravíme, čo teraz.“ [00:53:55]R5*

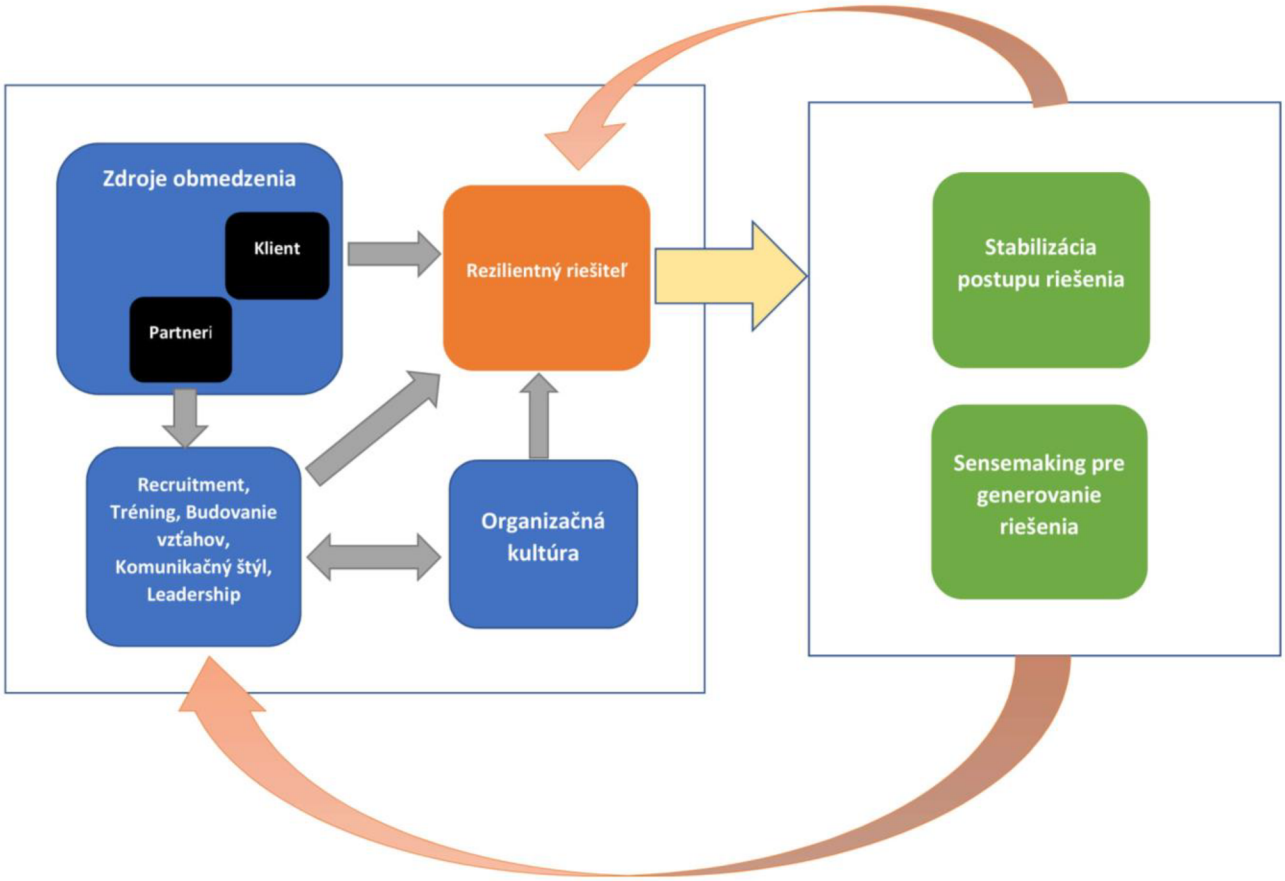
Kvôli nadväznosti služieb je častá i konzultácia s partermi, ktorí sa môžu podieľať na riešení. Konzultácia v niektorých prípadoch vyplýva ako nutnosť z dôvodu nedostatočnej miery autonómnosti v rozhodovaní, najmä u externých sprievodcov pri voľbe riešenia, ktoré by malo vplyv na finančné zabezpečenie organizácie:

> *„Sú určité situácie, najmä čo by malo dopad finančný pre cestovnú kanceláriu, ktoré konzultujem.“ [00:04:40]R4*

2.3.6 Model

Na základe analýzy a výsledných dimenzií bol vytvorený model vzťahov medzi rezilienciou a predpokladmi na úrovni organizácie i jednotlivca.

Obrázok č. 2: Vzťah medzi predpokladmi organizácie a vzorcov chovania s vplyvom na rezilienciu



Zdroj: Autor podľa analýzy

Na začiatku stoja obmedzenia, ktoré udávajú mantinely, v akých sa organizácia pohybuje a predstavujú možné zdroje krízy. Zvlášť dôležitou kategóriou sú v tomto zmysle partneri, na ktorých stojí výsledná kvalita poskytnutých služieb a klient, ktorého priama účasť na nečakanej udalosti vplýva na možnosti riešenia, rozhodnutia riešiteľa a spätnú väzbu v podobe vernosti a referencií. Na úrovni organizácie je preto nevyhnutnosťou venovať sa budovaniu vzťahov s cieľom dosiahnuť rezilientné väzby, ktoré sú následne zdrojom širších možností riešenia krízy. Organizačnou podmienkou reziliencie je tiež správny leadership a asertívny komunikačný štýl podporujúce lojalitu, ktoré vplývajú na motiváciu riešiteľa zodpovedne pristupovať k nastalej kríze. Predpokladom v rámci komunikácie je otvorenosť diskusii a efektívna spätná väzba, ktoré sa taktiež odrážajú v prístupe riešiteľa. Keďže

organizácie cestovného ruchu sú závislé na ľudskom kapitále, podmienkou odolnosti je kritický výber zamestnancov a podpora ich následného tréningu. Hodnoty a priority, ktoré organizácia uznáva odráža organizačná kultúra, ktorá je základom pre štýl jednania jednak v predchádzajúcich procesoch a jednak je podkladom pre zvolenú alternatívu v riešení.

Na úrovni jednotlivca sú predpokladom pre úspešné riešenie vlastné znalosti a skúsenosti získané z praxe, soft skills vplývajúce najmä na prístup ku klientom, a vlastnosti prislúchajúce podľa literatúry rezilientnej osobnosti. V neposlednom rade je to miera autonómnosti, ktorá určuje priestor, v ktorom môže riešiteľ sám zodpovedať za riešenie.

Vo výsledku sa všetky dané faktory prejavia pri interpretácii významu nečakaného, jeho zhodnotenia, vo výbere dostupných možností a v správnosti zvolenej alternatívy. Analýza situácie, riešenia a jeho následkov sa dostáva späť do organizácie vo forme poučenia, doporučení pre zmeny v procesoch a v prijatí nových opatrení. Zároveň je skúsenosťou v rámci tréningu pre riešiteľa a vytvára nové rámce pre budúce uplatnenie.

2.4 Diskusia výsledkov

Organizácie cestovného ruchu musia často zvládať nečakané situácie a nepredvídané udalosti. Tento výskum ukázal, ako môže organizácia posilniť svoju odolnosť pri vyrovnávaní sa s nimi. Úspešné cestovné kancelárie v tomto smere využívajú tréning zamestnancov a špecifický leadership, pričom sa zameriavajú najmä na budovanie vzťahov. Všetky tieto predpoklady umožňujú vznik vzorcov chovania, ktoré vedú k úspešnému zvládaniu neočakávaných kríz. V tejto časti budú uvedené odpovede na stanovené výskumné otázky.

1. *Aké podmienky by mala organizácia nastoliť pre podporu zvládania nečakaných situácií?*

Výskum na základe vyjadrení respondentov dokázal spojitosť medzi nastavenými organizačnými podmienkami a vzorcami chovania vedúcimi k úspešnému riešeniu nečakaného.

Odpoveďou na túto otázku sú definované predpoklady, a to organizačná kultúra založená na proklientskom prístupe a zdieľaní znalostí, leadership podporujúci sebaúčinnosť, očakávania na výkon a motivujúce pracovné prostredie, procesy výberu zamestnancov a ich tréning,

asertívny komunikačný štýl a efektívne budovanie vzťahov. Toto zistenie sa v prvých troch bodoch zhoduje s výskumom Tonkina et al. (2018), ktorý hovorí, že rezilientné správanie zamestnancov je ovplyvnené tromi organizačnými predpokladmi, a to leadershipom, kultúrou učenia a podporujúcim pracovným prostredím. Keďže organizácie cestovného ruchu sú závislé na ľudskom kapitále, či už ide o vlastných zamestnancov alebo partnerské organizácie, v tomto zmysle sú fungujúce sociálne väzby podmienkou pre rezilientnú organizáciu. Čo výskum ukázal práve v čase riešenia nečakaného ako jeden zo vzorcov chovania – zdroje vložené a dostupné v sociálnych vzťahoch a komunikačné siete sú dôležitým zdrojom, ktorý môže uľahčiť organizačné zotavenie po nepriaznivej udalosti. Toto zistenie priamo nadväzuje na tvrdenie Doerfela et al. (2010). Orientácia organizácie na korektné budovanie vzťahov je podmienkou, že sa sociálne väzby dynamicky vyvíjajú – čo podporuje výskum Tea et al. (2017). Práve výskum Tea et al. (2017) uviedol, že sociálne väzby slúžia ako rezervoár pozitívnych emócií počas krízy, a tie môžu pomáhať jednotlivcom rozširovať svoje kognitívne repertoáre, uľahčovať inovatívne riešenia problémov a poskytovať istotu pri riešení krízy. To súhlasí s výsledným vzorcom využitia zdrojov z networkingu definovaným v tomto výskume. Podobne bola v rámci komunikačného štýlu definovaná potreba dostatočnej informovanosti, otvorenosti pre diskusiu, konštruktívnu prácu so spätnou väzbou a využitie pochvaly. Tieto charakteristiky spĺňa tzv. asertívny komunikačný štýl zdôrazňovaný vo výskume Dasgupta et al. (2013). U respondentov sa potvrdilo, že na základe tohto komunikačného štýlu cítili lojalitu voči organizácii a boli motivovaní vrátiť jej túto podporu zodpovedným pristupovaním k riešeniu kríz. Tým výskum potvrdzuje prácu Rhoadesa a Eisenbergera (2002). Na základe takto zvoleného štýlu komunikácie a leadershipu sa u respondentov objavila určitá organizačná angažovanosť, ako uvádza Ridder (2004), čiže vnímali ciele organizácie ako svoje vlastné a boli motivovaní sa podieľať na ich dosahovaní. Uvedené organizačné podmienky sa odrážajú v celkovej kultúre organizácie, a naopak kultúra vstupuje do procesov organizácie, ako ukazuje vzťah v modeli i predchádzajúce výskumy (Tohidi a Jabbari, 2012). Jedným z definovaných vzorcov chovania je poučenie sa zo situácie, čo sa spája s potrebou kultúry učiacej sa organizácie a kultúry zdieľania znalostí. Tento organizačný predpoklad podporuje predošlá teória, ako Kathiravelu et al. (2014).

Jedným z najdôležitejších organizačných predpokladov je podpora tréningu zamestnancov. Či už ide o formu samoštúdia, školenia, učenia sa príkladom alebo podporu zberu vlastných skúseností, tréning vytvára rámce pre jednotlivca, ktoré použije pri tvorbe významu nečakaného. Organizácia takto svojho zamestnanca vybavuje dostatkom rámcov pre použitie v čase krízy. Tým výskum nadviazal na Landmana et al. (2017), ktorý sa framingom zaoberal, a rovnako hovorí o nutnosti tréningu správneho rozhodovania v reakcii na prezentovanú situáciu – čo sa v tejto práci prejavilo v procese náboru a školenia zamestnancov, zameraných na riešenie modelových situácií a v celkovej orientácii na prax uchádzačov. Okrem toho toto smerovanie tréningu, kedy sú namodelované stresové prostredie a nutná rýchlosť zásahu, rozvíjajú reziliencíu samotného zamestnanca. Čiže tréning poskytovaný zo strany organizácie je jedným z predpokladom rozvoja reziliencie riešiteľa, čo súhlasí s výskumami autorov ako Näswall et al. (2013) či Tonkin et al. (2018). Ako bude popísané v časti druhej výskumnej otázky, i recruitment by mal byť zameraný na výber uchádzačov, ktorí splňujú charakteristiky tzv. rezilientného zamestnanca.

2. *Aké vzorce chovania a dovednosti pracovníka pri riešení nečakanej situácie podporujú jej úspešné zvládnutie?*

U samotného riešiteľa sa prejavili špecifické vlastnosti ako predpoklad k spôsobilosti zvládať stres z nepredvídanej udalosti a správne mu čeliť. Išlo najmä o zodpovednosť, trpezlivosť, ochotu pomôcť, schopnosť jednať operatívne, kultúrnu prispôsobivosť a soft skills pre jednanie s klientom a partnerom. Najdôležitejšou však v tomto smere bola sebaúčinnosť, ktorú by práve i leadership mal podporovať ako jeden z predpokladov úspešného riešenia. Respondenti, ktorí majú za sebou úspešné zvládnutie mnohých kríz, či už vo väčšom alebo menšom rozsahu, spĺňali charakteristiku sebaúčinnosti, čiže si verili, že dokážu úlohu zvládnuť a boli sebavedomí pri odhodlaní riešiť krízu – čo súvisí i s interným locus of control (Wagnild a Young, 1993). Všetky uvedené charakteristiky zodpovedajú osobnosti s dostatočnou mierou psychologickej reziliencie, ako ju charakterizujú predošlé výskumy (najmä Windle et al., 2011; Näswall et al., 2013). Dovednosti pre riešenie sú získané najmä predošlou praxou a vlastnou účasťou na podobných situáciách.

Definované vzorce chovania na tejto úrovni potvrdzujú výskum Gatarik et al. (2017), nakoľko boli i v prostredí organizácií cestovného ruchu rozlíšené vzorce chovania, ktoré odpovedajú stabilizácii systému činností a rozšírenie priestoru možností, ako tento výskum uvádza. Konkrétnymi krokmi v oblasti vzorcov chovania pre sensemaking boli hodnotenie vzniknutej situácie a dostupných alternatív, predvídanie, poučenie sa, improvizácia, využitie zdrojov networkingu a možnosť konzultácie. Druhým krokom je stabilizácia postupu riešenia. Toto chovanie zahŕňa zachovanie pokojnosti, štruktúry rolí, riadenie dynamiky skupiny (z dôvodu účasti klientov), tzv. moment nádychu, využitie zavedených vzorcov postupu, existencia poistenia, zjednotenie v riešení a voľbe a okamžité jednanie. Tieto vzorce chovania sú výsledkom splnenia predchádzajúcich, či už organizačných alebo individuálnych predpokladov. Keďže doteraz v oblasti cestovného ruchu nebola predložená podobná teória, tieto zistenia je vhodné v rámci budúceho výskumu podrobiť kvantitatívnemu šetreniu na väčšej vzorke respondentov.

3. Aké sú hlavné bariéry pri zvládaní nečakanej situácie?

Výsledky ukazujú, že v súčasnosti je hlavnou bariérou pri zodpovednom riešení krízy osobná motivácia zamestnancov a ich nelojálnosť k organizácii. Ako bolo citované v texte práce, súčasná generácia mladých sprievodcov a delegátov uprednostňuje vlastné požitky v podobe cestovania, no nedisponuje motiváciou pristupovať k náplni práce ako k priorite jej pobytu v zahraničí. Preto je tento stav výzvou pre leadership na úrovni organizácie. Taktiež aktuálne nastavenie neumožňuje odmeňovať pozitívne zvládanie nečakaných udalostí, čo sa opäť odráža v nedostatočnej motivácii. Oblasť samotnej motivácie pre zodpovedné riešenie vzniknutej krízy preto vidím ako vhodné smerovanie ďalších výskumov v tejto oblasti.

Ďalšou bariérou môže byť nedostatočná miera autonómnosti zamestnanca pri rozhodovaní. Môže ísť o nastavenie vyplývajúce z pravidiel organizácie, no i nedostatočnú spôsobilosť jednotlivca konať samostatne.

Bariérami riešenia môžu byť samotné zdroje obmedzenia, ako boli popísané vo výsledkoch výskumu. V tomto smere je kľúčovou hlavne spolupráca s partnerom, preto akékoľvek narušenie zo strany partnera prináša problém. Či už ide o dodržanie zmluvných podmienok,

nedostatočnú komunikáciu, nelojálnosť, nedodržaná kvalita služieb, či bariéra odlišnej kultúry. Ďalšou kľúčovou postavou je samotný klient. Jeho priama účasť pri riešení situácie predstavuje bariéru, nakoľko riešiteľ musí v prvom rade venovať pozornosť klientovi a jeho spokojnosti, ako vyplýva z kultúry organizácie. No ako bolo naznačené vo výsledných vzorcoch chovania, bariérou môže byť i riadenie dynamiky skupiny klientov, najmä čo sa týka davovej paniky. Okrem toho dvaja z respondentov uviedli situáciu, kedy samotný klient prispel svojím vplyvnom do riešenia a nasmeroval riešiteľa na alternatívu, ktorú by riešiteľ inak nezvolil. V tomto smere môže ísť o sensegiving, i keď nie zo strany leadra, ako uvádza Teo et al. (2017). Obe situácie, respektíve zvolené alternatívy riešenia však neboli úspešné. Na to reaguje definovaný vzorec chovania – zjednotenie, kedy riešiteľ dáva konečné slovo, vyberá postup riešenia a nedáva skupine priestor pre výber z možností, či inú voľbu. Taktiež účasť klienta v priebehu nečakanej udalosti v cestovnom ruchu, s dopadom na proces sensemakingu môže byť zaujímavou oblasťou budúceho výskumu.

2.4.1 Obmedzenie výskumu

Výskum bol limitovaný najmä časovým hľadiskom, keďže každý rozhovor trval približne hodinu, pričom hlbšie skúmanie by si vyžadovalo buď dlhší alebo opakovaný interval. Toto obmedzenie však vyplývalo i z ochoty respondentov, pričom už daný limit hodiny považovali za nepohodlný. Limitom bol i samotný počet respondentov. Síce bolo dosiahnuté teoretickej saturácie a respondenti mali dostatočné znalosti o problematike, pre hĺbkové poznanie jednotlivých postupov pri konkrétnych nečakaných udalostiach by bolo vhodné osloviť viacerých zúčastnených v rámci tej istej situácie, aby výskum obsahoval rôznorodé pohľady z pozície hierarchie. Do tretice obmedzením bol nedostatok doterajších výskumov v danej oblasti, ktoré by boli oporou, najmä pre autorku pri smerovaní otázok rozhovoru.

2.4.2 Odporúčania pre budúci výskum

Ako bolo uvedené, aplikácia organizačnej reziliencie v organizáciách cestovného ruchu je zatiaľ len v začiatkoch. Na základe tohto výskumu hodnotím za vhodné podrobiť výsledky kvantitatívnemu šetreniu na rôznorodej vzorke respondentov, reprezentujúcich rôzne hierarchické pozície v organizácii. Výskum narazil na nedostatočné využívanie odmien pre

motiváciu zamestnancov zodpovedne pristupovať k riešeniu kríz. Podobne sa ukázalo, že vlastné požitky smerujú motiváciu pri tomto riešení. Preto považujem oblasť motivácie jednotlivca riešiť nastalú krízu za potenciálny smer budúceho výskumu. V neposlednom rade účasť klienta a jeho vplyv na rozhodovanie v rámci sensemakingu si vyžaduje pozornosť.

ZÁVER

Doterajšie výskumy poukazujú na nedostatočnú aplikáciu myšlienky organizačnej reziliencie v sektore turizmu a potenciál jej využitia (Orchiston, Prayag, & Brown, 2016). Preto bolo cieľom tejto diplomovej práce identifikovať vzorce chovania a dovednosti, ktoré umožňujú zamestnancom organizácií cestovného ruchu nájsť zmysel neočakávanej udalosti, interpretovať jej význam a zvoliť úspešný postup riešenia. Zároveň hodnotí predpoklady na úrovni organizácie, ktoré podporujú vznik a využitie týchto vzorcov.

Kvalitatívny výskum vedený prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami organizácií cestovného ruchu a sprievodcami cestovného ruchu ukázali, že riešiteľ pri hľadaní zmyslu situácie využíva hodnotenie udalosti a alternatív riešenia na základe vytvorených vzorcov (framing), využíva zdroje zo sociálnych väzieb a možnosti konzultácie. Ďalším vzorcom chovania je kvalifikovaná improvizácia a poučenie zo situácie. Druhou oblasťou je stabilizácia pri zavedení postupu riešenia, kde boli identifikované vzorce chovania ako zachovanie pokojnosti, moment nádychu, okamžité jednanie, využitie zavedených vzorcov postupu, riadenie dynamiky skupiny, udržovanie štruktúry rolí, zjednotenie a využitie existencie poistenia. Predpokladom k týmto vzorcom chovania je najmä tréning osobných schopností, zdroj motivácie, miera autonómnosti a vytvorené organizačné podmienky. Tými sú špecifická organizačná kultúra, asertívny komunikačný štýl, budovanie vzťahov založené na lojalite, kritický výber zamestnancov i partnerov a tréning podporujúci schopnosť riešiteľa operatívne jednať. Ukázalo sa, že predpokladom úspešného riešiteľa je jeho vlastná psychická reziliencia a leadership podporujúci jeho sebaúčinnosť, s jasným nastavením očakávaní na výkon v čase krízy.

Diplomová práca tak prispieva k súčasnému výskumu návrhom modelu konkrétnych vzorcov chovania ovplyvňujúcich reziliencu organizácie a ich väzby s organizačnými podmienkami. Pre budúce skúmanie je vhodné navrhnutú teóriu podrobiť kvantitatívnemu výskumu, s dôrazom práve na vzťah organizačných predpokladov a vzorcov chovania jednotlivca.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Aguinis, H. & Glavas, A. (2017) On Coroprate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaninggulness Through Work. *Journal of Management*, 20, 40. ISSN 01492063

Al-Bahussin, S. A., & Elgaraihy, W. H. (2013). The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management*, *8*(22), 1–19. https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n22p1

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega (United Kingdom)*, *62*, 1–18. https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004

Ashby, W. R. (1960). Design for a brain: The origin of adaptive behavior (2nd ed). New York: Wiley.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: towards a unifying theory of behavioural change. Psychol. Rev. 84, 191–215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, *7*(6), 491–503. https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06

Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & Mcmillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *52*(3), 279–297. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033

Baron, R. M. & Misovich, S. J. (1999). On the Relationship Between Social and Cognitive Modes of Organization. In Chaiken, S. and Trope, Y. (eds), *Dual-Process Theories in Social Psychology*, s. 586–605.

Barton M., Sutcliffe, K., Vogus, T. & DeWitt, T. (2015). Performing Under Uncertainty: Contextualized Engagement in Wildland Firefighting. Journal of Contingencies and Crisis Management, 23(2). s. 74-83. doi: 10.1111/1468-5973.12076

Becken, S. (2013). Developing a framework for assessing resilience of tourism sub-systems to climatic factors. Annals of Tourism Research, 43, 506–528.

Berkes, F., & Folke, C. (2002). Back to the future: Ecosystem dynamics and local knowledge. In L. H. Gunderson, & C. S. Holling (Eds.), Panar- chy: Understanding transformations in human and natural systems (pp. 121–146). Washington, DC: Island Press.

Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand. Journal of Sustainable Tourism, 20(5), 645–665.

Boin, A., van Eeten, M.J., 2013. The resilient organization. Publ. Manag. Rev. 15, 429–445.

Carden, L. L., Maldonado, T., & Boyd, R. O. (2018). Organizational resilience: A look at McDonald's in the fast food industry. *Organizational Dynamics*, *47*(1), 25–31. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.002

Coleman, J. S. (1990). Foundations of social theory. Cambridge, MA: Belk- nap Press of Harvard University Press.

Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015). Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. The Leadership Quarterly, 26, 307–322.

Coutu, D.L. (2002) How Resilience Works. Harvard Business Review, 80, 46-55.

Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, *51*, 34–50. https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002

Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, *35*(2), 173–199. https://doi.org/10.1108/01425451311287862

Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. The Academy of Management Annals, 6, 211–283.

DiMaggio, P. J. (1988). *Interest and agency in institutional theory*. In L. G. Zucker (Ed.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment: s.3-22. Cambridge, MA: Ballinger

Doerfel, M. L., Lai, C. H., & Chewning, L. V. (2010). The evolutionary role of interorganizational communication: Modelling social capital in dis- aster contexts. Human Communication Research, 36, 125–162

Farjoun, M. (2010). *Beyond Dualism: Stability and Change As a Duality*. Academy of Management Review 35(2), s. 202–225

Foldy, G. E., Goldman, L., & Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. The Leadership Quarterly, 19, 514–529.

Gatarik, E., Lehner, J. M., Auhof, S., Linz, A.-, & Born, R. (2017). *MODEL P GATARIK -*

How to earn the " Order of Maria Theresia ". Behavioral patterns and skills for coping with the unexpected Received Wisdom on Behaviours in Extreme Events : Some Case Examples. 1–9.

Gephart, R. P. (1993). 'The textual approach: risk and blame in disaster sensemaking'. Academy of Management Journal, 36, 1465–514.

Geraldi, J., G., Lee-Kelley, L. & Kutsch, E. (2010). The Titanic sunk, so what? Project manager response to unexpected events. *International Journal of Project Management,* 28 (6), s. 547-558.

Ghaderi, Z., Mat Som, A. P., & Henderson, J. C. (2015). When Disaster Strikes: The Thai Floods of 2011 and Tourism Industry Response and Resilience. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *20*(4), 399–415. https://doi.org/10.1080/10941665.2014.889726

Gioia, D. A. and Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change

Initiation, *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 433–448.

Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. and Rivas, V. (2006) Relationships, Layoffs, and

Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11, *The Journal of*

Applied Behavioral Science, 42(3), pp. 300–329. doi: 10.1177/0021886306286466.

Glaser, B. G. and Strauss, A. A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for*

Qualitative Research. Chicago: Aldine

Halverson, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. M., & Quinones, M. A. (2004). Self-sacrificial behaviour in crisis situations: The competing roles of behavioural and situational factors. The Leadership Quarterly, 15, 263–275.

Hamel, G. and Välikangas, L. (2003) The Quest for Resilience. Harvard Business Review, Watertown

Hendl, J. (2008) Kvalitativní výzkum. (2. vyd.) Praha: Portál, ISBN 978-80-7367-485-4

Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics, 4, 1-23. http://dx.doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245

Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2007). Resilience engineering: Concepts and precepts. Burlington, VT: Ashgate

Hatch, MJ. (1999). *Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure.* Organisational Studies 20: s. 75–100

Kathiravelu, S. R., Mansor, N. N. A., T.Ramayah, & Idris, N. (2014). Why Organisational Culture Drives Knowledge Sharing? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *129*, 119–126. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.656

Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calde- rwood, & C. E. Zsambok (Eds.), Decision making in action: Models and methods (pp. 138–147). Norwood, NJ: Ablex.

Klein, G. A., Phillips, J. K., Rall, E. L., & Peluso, D. A. (2007). A data-frame theory of sensemaking. In Expertise out of context: Proceedings of the Sixth International Conference on Natural- istic Decision Making (pp. 113–155). London, UK: Psychol- ogy Press.

Kochan, J. A. (2005). The role of domain expertise and judgment in dealing with unexpected events (PhD thesis). University of Central Florida, Orlando.

Kreiner, G. E, Hollensbe, E. C, & Sheep, M. L. (2006). Where is the ''me'' among the ''we''? Identity work and the search for optimal balance Academy of Management Journal, 49(5), 1031–1057

Kyle, A. S. (1985). Continuous auctions and insider trading. Econometrica, 53(6), 1315–1335. https://doi.org/10.2307/1913210

Landman, A., Groen, E. L., van Paassen, M. M. (René., Bronkhorst, A. W., & Mulder, M. (2017). Dealing With Unexpected Events on the Flight Deck: A Conceptual Model of Startle and Surprise. *Human Factors*, *59*(8), 1161–1172. https://doi.org/10.1177/0018720817723428

Lanir, Z. (1986). Fundamental surprise. Eugene, OR: Decision Research.

Lew, A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. Tourism Geographies, 16(1), 14–22.

Li, M., & Nishikawa, T. (2012). *The Relationship Between Active Coping and Trait Resilience Across U.S. and...: OneSearch*. *15*(July), 157–171. Retrieved from http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=51ef7c88-52ff-4f35-af6e-cffd744c0280%40sessionmgr104&hid=111

Liu, A., & Pratt, S. (2017). Tourism's vulnerability and resilience to terrorism. *Tourism Management*, *60*, 404–417. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.001

Longstaff, P. H., & Yang, S. U. (2008). Communication management and trust: Their role in building resilience to "surprises" such as natural disasters, pandemic flu and terrorism. Ecology and Society, 13(1), 3

Luthans, F. (2002). *The need for and meaning of positive organizational behavior*. *706*, 695–706. https://doi.org/10.1002/job.165

Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, *3*(3), 222–247.

Maitlis A. & Christianson M. (2014). Sensemaking in Organizations. The *Academy of Management Annals*, *8*(1), s. 57-125.

Mccarthy, I. P. Collard, M. & Michael, J. (2017). Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective. Current Opinion in Environmental Sustainability. 28: 33 – 40. doi:10.1016/j.cosust.2017.07.005

Moye, M.J. and Henkin, A.B. (2006), "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers", Journal of Management Development, Vol. 25 No. 2, pp. 101-17

M o w d a y, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). 'The measurement of organisational commitment'. Journal of Vocational Behaviour, 14: 2, 224-247.

Mumford, M. D., Freidrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? The Leadership Quarterly, 18, 515–543.

Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2013). *Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report*. (December), 15.

Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, *56*, 145–148. https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002

Pearson, C. M. and Clair, J. (1998). 'Reframing crisis management'. Academy of Management Review, 23, 59– 76.

Phillips, J. K., Klein, G., & Sieck, W. R. (2004). Expertise in judg- ment and decision making: A case for training intuitive deci- sion skills. In D. J. Koehler & N. Harvey (Eds.), Blackwell handbook of judgment and decision making (pp. 297–315). Oxford, UK: Blackwell.

Piaget, J. (1976). Piaget's theory. In B. Inhelder, H. H. Chipman, & G. Zwingmann (Eds.), Piaget and his school (pp. 11–23). New York, NY: Springer.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy—network forms of organization. Research in Organizational Behaviour, 12, 295–336.

Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, *25*(November 2017), 133–135. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012

Punch, K. (2008) Úspěšný návrh výzkumu. (1. vyd.) Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-468-7

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizazional identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, *49*(3), 433–458

Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L., & Hegney, D. (2015). Understanding individual resilience in the workplace: The international collaboration of workforce resilience model. *Frontiers in Psychology*, *6*(FEB), 1–7. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00073

Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organisational support: a review of the literature", Journal of Applied Psychology, Vol. 87 No. 4, pp. 698-714

Ridder, J. A. De. (2004). *Organisational communication and s u p p o rt i ve employe e s*. *14*(3), 20–30.

Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*, *197*(December 2017), 63–83. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.009

Smit, B. and Wandel, J. (2006) Adaptation, Adaptive Capacity and Vulnerability. Global Environmental Change, 16, 282-292. http://dx.doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.03.008

Spain, S. M., Harms, P., & Lebreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work dark personality: What Is known. *Journal of Organizational Behavior*, *60*(August 2013), 41–60. https://doi.org/10.1002/job

Spector, P. E., & Michaels, C. E. (1986). Personality and employee withdrawal: Effects of locus of control on turnover. Psychological Reports, 59, 63–66.

Strickland-Munro, J. K., Allison, H. E., & Moore, S. A. (2010). Using resilience concepts to investigate the impacts of protected area tourism on communities. Annals of Tourism Research, 37(2), 499–519.

Söderholm, A. (2008) Project management of unexpected events. *International Journal of Project Management,* 26(1), s. 80-86.

Suchman, L.A. (1987). Plans and Situated Actions: The Problem of Human–Machine Communication. Cambridge University Press, Cambridge.

Sull, D. (2009). The Upside of Turbulence. Seizing Opportunity in an Uncertain World. New York: Harper Collins. ISBN 9780061939761

Teasdale, J. D. (1999). Emotional processing, three modes of mind and the prevention of

relapse in depression. *Behaviour Research and Therapy*, *37*(SUPPL. 1). https://doi.org/10.1016/S0005-7967(99)00050-9

Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *25*(3), 136–147. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179

Termeer, C. & van den Brink, M. (2013). Organizational Conditions for Dealing with the Unknown. *Public Management Review, 15*(1). s. 43-62

Tisch, D., & Galbreath, J. (2018). Building organizational resilience through sensemaking: The case of climate change and extreme weather events. *Business Strategy and the Environment*, *27*(8), 1197–1208. https://doi.org/10.1002/bse.2062

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *31*(2011), 856–860. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156

Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, *29*(2), 107–124. https://doi.org/10.1002/hrdq.21306

Tschannen-Moran, M. and Hoy, W.K. (2000), "A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust", Review of Educational Research, Vol. 70 No. 4, pp. 547-93.

Waldman DA, GG Ramirez, RJ House and P Puranam (2001) Does leadership matter? CEO leader- ship attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. Academy of Management Journal 44, 134–143.

sensemaking, *Organization Science*, 16(4), pp. 409–421.

Wildavsky, A. (1988) Searching for Safety. Transaction Publishers, Piscataway.

Wilson SM and SR Ferch (2005) Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationships. Organization Development Journal 23(4), 45–60.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Windle, G., Bennett, K. M., & Noyes, J. (2011). A methodological review of resilience measurement scales. *Health and Quality of Life Outcomes*, *9*(1), 8. https://doi.org/10.1186/1477-7525-9-8

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Hierarchia konceptov..... 30

Tabuľka č. 2: Prehľad respondentov..... 34

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Sekvenčný a recipročný cyklus sensemakingu a sensegivingu..... 21

Obrázok č. 2: Vzťah medzi predpokladmi organizácie a vzorcov chovania s vplyvom na reziliencu..... 65

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

CK – cestovná kancelária

CR – cestovný ruch

R - respondent

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 – Informovaný súhlas

Príloha 2 – Štruktúra rozhovoru

Príloha 3 – Štruktúra dát

Príloha 1 – Informovaný súhlas

Informovaný súhlas

s poskytnutím rozhovoru a s využitím informácií získaných zo zaznamenaného rozhovoru pre účely výskumu diplomovej práce „Vzorce chování a dovednosti podporující organizační resilienci v oblasti cestovního ruchu."

Cieľom výskumu je identifikovať vzorce chovania a s nimi spojené znalosti potrebné pre zvládanie nečakaných udalostí na organizačnej úrovni pre podniky cestovného ruchu. Výstupom tejto záverečnej práce bude model faktorov, ktorých správnym nasadením môže organizácia pozitívne ovplyvniť svoju mieru reziliencie.

Diplomová práca je vedená na Ekonomicko-správní fakulte Masarykovy univerzity v Brne, na Katedre podnikového hospodářství. Autorom diplomovej práce je Bc. Tatiana Ovečková, vedúcim tejto práce je Mag. Dr. Eva Gatarik.

Spôsob vedenia rozhovoru

Z rozhovoru bude obstaraný digitálny audiozáznam a jeho doslovný prepis. Získaný záznam, prepis i všetky informácie uvedené v rozhovore budú použité v súvislosti s vypracovaním diplomovej práce. Meno dotazovaného nebude nikde uvedené.

Súhlas informanta

Ja, nižšie podpísaný/á, súhlasím so svojou účasťou na výskume a s použitím poskytnutých informácií pri spracovaní výskumu, ktorý je súčasťou diplomovej práce Bc. Tatiany Ovečkovej. Bol/a som informovaný/á o cieli výskumu a jeho priebehu, použitých technikách a očakávaniach, ktoré sú na mňa v rámci výskumu kladené. Porozumel/a som tomu, že všetky informácie, ktoré poskytujem, sú anonymné a moje meno nebude autorkou práce s týmto výskumom spojované. Súhlasím so zverejnením výsledkov tejto štúdie.

Prehlásenie autora práce

Autor práce, Bc. Tatiana Ovečková, sa zaväzuje k zachovaniu mlčanlivosti o skutočnostiach, o ktorých sa dozvie v súvislosti s výskumom a zberom dát. Predovšetkým zachová v tajnosti identitu jednotlivých informantov a bude prezentovať len anonymné a/alebo agregované dáta.

Meno informanta:

V ……..... dňa …….

Podpis:

Súhlas prijal: …….

Bc. Tatiana Ovečková

Príloha 2 – Štruktúra rozhovoru

Úvod – otázky pre zaradenie a charakteristiku respondenta a organizácie

1. Ako dlho pracujete v cestovnom ruchu?
2. Aká je vaša aktuálna pozícia, príp. náplň práce?
3. Ako dlho pracujete v tejto organizácii a na čo sa zameriava?
4. Aké vzdelanie/schopnosti/znalosti od Vás vyžadovali pri nástupe?
5. Čo sa týka samotnej organizácie, existujú v súčasnosti nejaké prekážky/faktory, ktoré ju brzdia?

Nečakaná udalosť – časť venovaná reprodukcii postupu pri vzniknutej kríze a procesu riešenia

6. Spomínate si na nejakú konkrétnu nečakanú situáciu, ktorá sa pri organizácii zájazdu stala?
7. V čom bol problém?
8. Kto sa podieľal na riešení?
9. Mali riešitelia potrebné kompetencie, aby mohli rozhodnúť o riešení?
10. Existovali nejaké obmedzenia, ktoré spomaľovali riešenie?
11. Ako bola situácia riešená
12. Bolo toto riešenie úspešné? Ak áno, prečo si myslíte, že sa to podarilo?
13. Urobili by ste niečo inak?
14. Boli o riešení oboznámení i ostatní pracovníci

Organizácia – časť venovaná zisteniu organizačných predpokladov

15. Čo sa týka Vašej CK, ako by ste popísali organizačnú kultúru a prístup vedúcich k podriadeným?
16. Motivujú vedúci v rámci tímu svojich podriadených, aby sa podieľali na takýchto riešeniach = počúvajú ich názor/zamestnanci sa neboja povedať svoj názor?
17. Majú zamestnanci zaistené dodatočné vzdelávanie alebo školenia? Prípadne také, ktoré by im mohli pomôcť pri takýchto stresových situáciách?
18. Sprievodca je často ten, ktorý priamo v teréne rieši takého udalosti. Ako by ste zhodnotili vzťah manažmentu CK a sprievodcov?
19. Podniky cestovného ruchu v rámci zájazdu na seba úzko nadväzujú. Ako hodnotíte vzťahy Vašej CK s partnermi? (Budovanie vzťahov, vzájomná pomoc, recenzie...)
20. Keďže spolupracujete i so zahraničnými partnermi – vplýva rozdielnosť ich kultúry na riešenie problémov ak sa vyskytnú? (Napr. *Manipulácia s časom - dochvíľnosť, dodržovanie zmlúv, komunikácia*)

Príloha 3 – Štruktúra dát

Hodnotenie situácie a alternatív

- „Zvážiť všetky okolnosti, položiť na misu váh všetky pre a proti toho, ako riešiť“ [00:54:16] R10
- „Museli sme zvážiť a vyhodnocovať riziko situácie a následne rozhodnúť, ako celú situáciu vyriešime“ R11
- „Dať vyhodnotiť tú situáciu, že čo z toho sa dá urobiť alebo čo v tejto situácii sa dá urobiť“ “ [00:54:45] R5

Predvídanie

- „...a vďaka týmto kombinačným schopnostiam dokáže určité situácie predvídať.“ “ [00:43:19] R4
- „Ale viete, ako som povedala, ja už som vedela, ako by to skončilo.“ [00:27:20] R10
- „Čiže tie situácie ani tú cestovnú kanceláriu nepostihnú, lebo ona ich vie predvídať.“ [00:43:19] R4

Poučenie z minulosti

- „Vytvárame taký handbook, kde majú konkrétne rôzne situácie spísané z predošlých rokov a ako ich správne riešiť.“ [01:00:35] R7
- „...takže jednomu nastal nějaký problém, tak se to tam rozebere a ostatní jsou z toho jakoby poučeni. A vědí, co a jak, že.“ “ [00:37:14] R3
- „Pripravujeme ich na to tak, že povieme nejaké veci, ktoré sa napríklad stali v minulosti, že sa to môže stať.“ “ [00:18:40] R9

Improvizácia

- „...oznámil nám to deň či dva pred odchodom na zájazd, takže ja už som potom improvizovala.“ [00:42:48] R5
- „Tak akože v podstate stále improvizujete“ [00:10:16] R8
- „...třeba kola vozíme v buse, ale abychom to tam odvezli, tak jsme to dělali tak, že jsme vymontovali sedačky a pověsili jsme tam ty kola.“ [00:51:49] R3

Využitie zdrojov networkingu

- „...tam jde spíš o ty zkušenosti, že co mu nešlo, co mu šlo, aby se obohatili navzájem a aby z toho měli i ostatní něco. “ [00:40:36] R3
- „...protože tam mám dobré vztahy, tak jsem se nechal spojit přímo s egyptským ambasadorem, popsal jsem mu situaci, a ten mu udělil mimořádnou výjimku. “ [00:49:05] R2
- „Tá kamarátka, keďže je v tom dlho, ona mi pomáhala s letenkami najmä s rezerváciou hotelov. “ [00:02:36] R6

Možnosť konzultácie

- „Takže sa skludniť a ideme dať hlavy dokopy, že čo ideme robiť. “ [00:53:24] R5
- „Ono je fajn sa vždy poradiť s tým vodičom, okrem toho, že poznajú tie cesty, tak majú občas aj oni dobrý nápad. “ [00:16:24] R10
- „Sú určité situácie, najmä čo by malo dopad finančný pre cestovnú kanceláriu, ktoré konzultujem. “ [00:04:40] R4

Sensemaking pre generovanie možností riešenia

Stabilizácia postupu riešenia

Pokojnosť

- „Pokojné vystupovanie je priam nevyhnutnosť v takýchto krízových situáciách.“ [01:01:38] R4
- „Tak asi netreba panikáriť, že teraz začnem pískať a neviem čo robiť.“ [01:01:51] R6
- „Takže treba veľmi s chladnou hlavou, lebo tam je veľmi dôležité, aby v takom nerozvážnom konaní sprievodca začal konať, to by bol koniec všetkém.“ [00:54:16]

Moment nádychu

- „Ja počkám vždycky tých 10 – 15 minút, až potom riešim situáciu.“ [00:55:40] R5
- „Musíš si to premyslieť, netreba proste nikdy robiť unáhlené rozhodnutia.“ [00:43:37] R9
- „Hovorím a sakra, čo teraz. Potom si zvyknem napočítať od 10 do 1, od 1 do 10.“ [00:53:24] R5

Okamžité jednanie

- „...čiže keď videla, aká situácia nastala, okamžite mobilom začala organizovať.“ [00:42:01] R4
- „Treba si to premyslieť trochu, ale zase už jednať rýchlo.“ [00:43:37] R9
- ...buď ta situace nastane, a pokud nastane, tak ji okamžitě řeším.“ [00:56:34] R2

Zavedené vzorce postupu

- „Samozrejme že výkon vodičov je presne limitovaný... čiže my sme zabezpečili náhradných šoférov." [00:37:57] R4
- „Áno, to proste sa musí dodržať, to je napísané, čo všetko musíte v takej chvíli robiť na zaistenie tých klientov.“ [00:19:59] R10
- „Takže v tomto směru oni mají nastavená pravidla, třeba. Nebo to nejsou jenom pravidla, ale přesné podmínky, jak mužete dělat.“ [00:29:14] R2

Dynamika skupiny

- „Musí aj tá skupina tolerovať tie prvé minúty alebo niekedy sú to aj hodiny.“ [00:45:46] R5
- „A jaká je situace mezi klientama ví jenom ten, kdo tam je mezi těma klientama.“ [00:44:57] R3
- „No to potom máte dva znepriatelené tábory, každý chce niečo iné a samozrejme nemôžete vyhovieť každému.“ [00:21:02] R10

Poistenie

- „To už musí ísť cez poisťovňu tieto veci.“ [00:34:42] R5
- „Reálně můžu ty lidi odkázat – máte pojistku a řešte si to.“ [00:41:01] R2
- „Treba potrebnú nahlášku urobiť a potom už je to záležitosť poisťovne.“ [00:48:56] R4

Štruktúra rolí

- „ Aj my máme už určité práce pridelené, na ktoré sa každá špecializujeme.“ [00:17:13] R4
- „Když má někdo něco na starosti, tak si je za to zodpovědný a rozhoduje si o tom, jak to vyřeší...“ [00:42:46] R3
- „To bolo pridelené hneď na začiatku, a teda podľa nejakých potrieb počas toho vývoja a predispozícií...“ [00:02:04] R7

Zjednotenie

- „Ve chvíli, kdy je krize, tak je krizový scénář a krizový manažér říká, co se má dělat, že. Tam už prostě není čas na nějakou poradu.“ [00:44:26] R3
- „Ale na druhú stranu najhoršie, čo môžete spraviť, je dať im na výber. Dať im nejakú voľbu.“ [00:20:45] R10
- „Ja rozhodnem a voľba sa im nedáva vôbec už ani, a ani myšlienka, že máme takto voľbu, nie – nemáme nič proste, je to tak a tak.“ [00:25:35] R8

Organizačná kultúra

Orientácia na kvalitu

- „Ale musíme povedať, že za celú sezónu 2018 sme mali 12 reklamácií, čo je pri počte 18 000 klientov veľmi mizivé percento. Snažíme sa ísť na kvalitu, nie na kvantitu.“ R11
- „Takže si zachovávame to, že naša priorita je proste tá čerstvosť a chuť toho jedla. Takže prsote nerobíme my na množstvá, nerobíme polotovary.“ [00:41:24] R9
- „No je to tak, keď sú spokojní, aj my budeme spokojní.“ [00:06:21] R1

Špecializácia

- „Tak určite, ak by ste chceli niekedy si založiť cestovnú kanceláriu, tak musíte si vytýčiť, že čo vlastne chcete tým klientom ponúkať, špecializáciu určite v tomto zmysle.“ [01:01:45] R7
- „Specializace je vždycky výhoda.“ [00:22:30] R3
- ...Čiže vyslovene robím iba Afriku, lebo je tam to ma proste baví, je tam špecializácia a robím veľa malých skupín a privátnych a na mieru...“ [00:03:56] R6

Proklientský prístup

- „Áno, kvôli tým klientom, lebo to je totálna priorita.“ [00:20:52] R6
- „Takže já se vždycky snažím přistupovat k tomu tak, aby ten člověk byl maximálně spokojený a opravdu ta dovolená se mu líbila.“ [00:59:33] R2
- „Všade píšu proste ľudia, že skvelá komunikácia, ústretovosť, šitie na mieru, ochota veľká, kedykoľvek k dispozícii.“ [00:50:30] R6

Učiaca sa organizácia

- „A vyhodnocovať krízové situácie a zainponovať ich do ďalšej sezóny, z čoho sa môže cestovná kancelária ďalej poučiť a vlastne tým pádom vyriešiť vzniknutú situáciu, alebo byť na ňu pripravená, ak sa vlastne stane.“ [00:59:44] R7
- „Tam jde spíš o ty zkušenosti, že co mu nešlo, co mu šlo, aby se obohatili navzájem a aby z toho měli i ostatní něco.“ [00:40:36] R3
- „Vždy vychádzame z predošlých rokov, s čím sa stretávame, alebo stretávajú as naši delegáti, s rôznymi krízovými situáciami.“ [00:24:36] R7

Leadership

Očakávania na výkon

- „Tam sa to vlastne ako očakáva, že ten delegát všetko vybaví.“ [00:13:17] R8
- „Pak je na zváženou, jestli tohoto průvodce, jestli se s ním rozloučit, anebo ho prostě mnět tam a počítat s tím, že každý dvacátý zájezd, když nastane nestandardní situace, že bude problém.“ [00:55:20] R3
- „Poznáme niektoré CK, pre ktorých je delegát ten, ktorý vám takto dá papier a tu máte všetky informácie a prečítajte si ich. A za celý týždeň tí klienti toho delegáta nevidia. A my toto nechceme od svojich delegátov.“ [00:28:02] R7

Sebaúčinnosť

- „Vždycky sa to dá vyriešiť.“ [00:43:37] R9
- „Ako prvé volám stále klientovi, mu poviem, že môže si byť istý, že bude všetko OK.“ [01:01:51] R6
- „Já říkám ne, nějak to vyřešíme, ještě jsem nevěděl jak.“ [00:49:05] R2

Schopnosť jednať operatívne

- „Není flexibilní, není přizpůsobivý, je zvyklý, že se to naučí dělat, dělá to perfektně, ale nesmí tam dojít k nějaké nestandardní situaci.“ [00:55:07] R3
- „Mám kamošku kolegynku, čo som s ňou robila kurz a ona pokiaľ by nemala všetko naštudované a v hlave naučené, tak ona nespraví žiadny taký nový zájazd.“ [00:15:03] R8
- „Oni neumí operativně jednat. Oni se naučí nějaký proces, a ten opakují.“ [00:57:39] R3

Rovnocennosť

- „Ja to tak neberiem, že by som bola nadriadená. Hovorím, nikomu nerozkazujem nič. Každého sa snažím poprosiť, aby to spravil, prípadne mu s tým pomôžem.“ [00:35:41] R9
- „Stále si udržujeme tú priateľskosť.“ [00:39:16] R7
- „Myslím si, že je to všetko o tíme ľudí, s ktorými spolupracujete a s ktorými sa obklopíte, aby mali všetci jeden cieľ.“ R11

Motivujúca atmosféra

- „A ďalšia veľmi silná stránka ja si dovolím povedať, že pracovná atmosféra, aká je vytvorená, podporuje a motivuje ku pracovným výkonom.“ [00:45:25] R4
- „V podstate mu vytvárať také príjemné prostredie, aj keď ten človek je mimo rodiny a mimo svojho zázemia, že v podstate aby sa tam cítil dobre, zobrať ho niekde na výlet alebo tak, a už ten človek sa tam cíti príjemne.“ [00:35:40] R7
- „Sledujem to, protože je to taková inspirace, co ještě kde přidat, co nového přidat...“ [00:26:48] R4

Asertívny komunikačný štýl

Informovanosť

- „Ale vždy im musím oznámiť, čo sa deje na ceste aj s tými účastníkmi, aby vedeli aj oni všetko.“ [00:19:04] R10
- „Tým pádom sme to museli ďalej riešiť s tým klientom, informovať ich o tom vopred, kým tam prišli a tak ďalej.“ [00:13:40] R7
- „Mám s tým skúsenosti, že keď sa klientom patričné vysvetlenie podá, tak príjmu.“ [00:26:34] R4

Lojalita

- „Aby mali všetci jeden cieľ a dokázali sa na veci pozrieť globálne a nielen očami zamestnanca, ktorý chce z firmy profitovať v dobrých aj zlých časoch.“ R11
- „Ale s tými, čo takto prechádzajú z destinácie do destinácie, tak vlastne stále sme na tom začiatku a nič nevybudovávame také dlhodobé.“ [00:19:15] R7
- „Takže samozřejmě chceme, aby tady ten člověk zůstal dýl.“ [00:21:16] R3

Budovanie vzťahov

- „Dneska už ty vztahy, řekněme nejsou čistě obchodní, ale ty vztahy jsou opravdu už i osobní.“ [00:08:36] R2
- „V Rakousku přemýšlí – tady mám příležitost navázat dlouhodobý vztah a teďka ustoupím a za pět, deset let na tom budu vydělávat.“ [00:30:43] R3
- „S našimi partnermi spolupracujeme už niekoľko desiatok rokov, takže sa nazvájom dobre poznáme, už sa z toho stali aj priateľstvá a fungujeme veľmi korektne.“ R11

Dôvera

- „Hej v každej krajine potrebujem mať ľudí, ktorým stopercentne dôverujem.“ [00:09:35] R6
- „Čo nás veľmi povzbudilo, mnohí odpovedali, že my vieme, že do rizika by ste nás nepustili a my s vami bez akéhokoľvek zaváhania ideme. „ [00:53:51] R4
- „Určite veľmi dôležitý taký vzťah, že dôverujú tomu sprievodcovi, delegátovi.“ [00:37:08] R8

Práca so spätnou väzbou

- „Niektoré si dajú, niektoré si nedajú, niektoré sú ešte urazené za to, že im povieme, že je, že nastala nejaká chyba.“ [00:41:38] R5
- „Áno, a to je veľmi dôležité, aby cestovka počúvala hlas sprievodcu, pretože ten sprievodca im vie vo veľa veciach pomôcť.“ [00:47:39] R10
- „My dávame lidem dotazníky na konci zájezdu a podle toho hodnocení to berem teda jako zpětnou vazbu.“ [00:10:04] R3

Otvorenosť diskusii

- „Väčšinou sa vedú vo firme veľmi otvorené debaty a diskusie, kde sa neboja zamestnanci vysloviť svoj názor.“ R11
- „Tam je veľmi dôležité, že nebudem všetko na vlastnú päsť konať, mať také zázemie, s niekým komunikovať a dať si poradiť, lebo to je veľmi dôležité.“ [00:54:16] R10
- „Vždy sa nás spýta pri kľúčových rozhodnutiach na naše stanoviská.“ [00:46:43] R4

Pochvala

- „Čo je tiež samozrejme veľmi dôležité, tak tie pochvaly, ktoré dostávajú.“ [00:39:16] R7
- „Jako jasně, s ním to rozebírá ten manažér, to s ním rozebírá tyhlecty situace, ale to není jako... Že jo, ono samozřejmě ho pochválí.“ [00:40:36] R3
- „Ten delegát tam niečo výnimočné spraví, tak vtedy asi si to viem predstaviť, že teda tá cestovná kancelária vás osloví nejako, že áno ďakujeme pri takejto udalosti teda pomáhali tým klientom, ale viac menej nie.“ [00:13:30] R8

Recruitment

Rozpoznanie nemenných čŕt

- „Ale to, co mají z rodiny, to co mají jako v sobě, nějaký ty morální vlastnosti, tak to prostě v sobě mají. Tam člověk musí jedině vybírat ty lidi.“ [01:03:58] R3
- „už vlastne pri tom výbere je veľmi dôležité si všímať predispozície toho jednotlivca.“ [00:17:45] R7
- „Jestli tento člověk má určitý charakterový rys, tak to prostě takhle bude dělat.“ [00:56:20] R3

Interné postupy a požiadavky

- „Takže my musíme vybrat ty lidi, máme samozřejmě máme to interně stanovený, co by ten člověk měl splňovat, jakým způsobem to zjišťujeme...“ [00:18:12] R3
- „ A vlastne aj to prijímacie kolo, alebo teda bolo rozhraničené na niekoľko kôl, v závislosti od uchádzača a vlastne predispozícia bola dôležitá, aby človek dokázal zvládať stresujúci nápor.“ [00:03:51] R7
- „Nikdy vlastne neprijímame cez telefón alebo cez mail. Vždy to musí byť osobné stretnutie.“ [00:14:02] R9

Zastúpenie odborníkov

- „Postavil nám to prostě psycholog, který tomu rozumí.“ [00:21:36] R3
- „Lebo na tom pohovore nebol to one to one, ale vlstne viacej, od priameho nadriadeného po majiteľa, manažéra, riaditeľa, až po psychológa, takže všetci boli prítomní.“ [00:06:07] R7
- „Tým deseti lidí vybírá třeba z 30-ti za ten den, kteří jim projdou rukama.“ [00:18:12] R3

Modelové situácie

- „Bolo to také akčnejšie ten pohovor, ale to vyslovene bolo spôsobom modelových situácií a otázok.“ [00:06:07] R7
- „Je tam aj nejaké preskúšanie, že vám dajú riešiť nejaké situácie, ktoré sa na zájazdoch stávajú a tak.“ [00:02:20] R8
- „Tady mají prostě nějaké úkoly a pracuje se s nima celý den.“ [00:18:12] R3

Tréning

Učenie sa príkladom

- „Lebo vy už potom z toho vidíte, čo robíte dobre, čo by ste si od neho mohli požičať alebo čo zas nie je veľmi dobré, čomu sa vyhnúť.“ [00:08:56] R10
- „To bol môj partner hej, že bol to taký výlet, s ktorými robím, a chcel som vidieť, ako to oni robia.“ [00:52:02] R6
- „Ale aj tak najviac skúseností získate z toho, že keď máte možnosť vidieť iného sprievodcu.“ [00:08:56] R10

Samoštúdium

- „Ale veď kopa kníh, keby ste u mňa doma videli, celú knižnicu sprievodcovských príručiek a rôznych knižiek, to si pozriem, keď niečo potrebujem, takže takto.“ [00:12:32] R10
- „Lebo tam je dôležité i samoštúdium, vedieť si dohľadať informácie...“ [00:24:36] R7
- „Tento cestovný ruch je hlavne o takom sebarozvoji, lebo kdekoľvek sa do destinácie príde, tak ešte pred tým človek musí všetko naštudovať...“ [00:14:40] R8

Školenie

- „Veľmi veľa času s nimi trávime ešte pred tým odchodom do destinácie, aby čo najlepšie boli zaškolení a vedeli samostatne zvládnuť tú prácu.“ [00:17:45] R7
- „Každý rok máme pátek, sobota, neděle, jakoby tří denní zahájení sezóny, kde ty lidi jsou školeni. Kde prostě se probírají tady tyhle situace.“ [00:37:14] R3
- „Pripravujeme ich na to tak, že im povieme nejaké veci, ktoré sa napríklad stali v minulosti, že sa to môže stať.“ [00:18:40] R9

Skúsenosť

- „Ale aj tak je vždy najlepšie, hovorím, že ísť na to miesto a si to pozrieť.“ [00:12:20] R5
- „Ak má niekto z nás osobnú skúsenosť so situáciou, pomôže nám do budúcnosti hladké riešenie nájsť.“ [00:46:20] R4
- „Na nepredvídateľné situácie sa ťažko pripravíte, je to o skúsenostiach.“ R11

Rezilientný riešiteľ

Vzdelanie

- „Bolo treba si urobiť kurz sprievodca v cestovnom ruchu.“ [00:02:49] R5
- „Tak delegát ako taký musí mať z legislatívneho hľadiska certifikát na túto prácu, čo teda určite na tomto bazírujeme.“ [00:24:21] R7
- „Absolvoval jsem kurz. V tehdejší době na to nebylo potřebné nic.“ [00:03:06] R3

Prax

- „Všetky kolegyne, aj pani riaditeľka, robíme v cestovnom ruchu počas celého svojho aktívneho života.“ [00:06:06] R4
- „Mám už teraz zopár sprievodcov, ktorí ma kontaktovali s tým, že majú nejaké skúsenosti z Afriky.“ [00:02:36] R6
- „V cestovním ruchu už se pohybuju zhruba 18 let.“ [00:00:26] R3

Soft skills

- „Ale nič som mu nevyčítala, práve naopak, som to stiahla na seba, že – vieš, ale u nás...“ [00:51:41] R4
- „Ale treba normálne úsmev a všetko to bude v pohode. A čím viac sa na nich usmievaš a si milá, tak oni tak potom zmäknú a už v pohode.“ [00:19:43] R9
- „A ten klient potřebuje průvodce, který má proklientský přístup, který umí s ním komunikovat.“ [00:37:14] R3

Trpezlivosť

- „A určite byť taký nejaký, že aj mať nejakú tú trpezlivosť.“ [00:55:02] R6
- „No a ona nebola na toto tak zvyknutá a chcela niečo hneď tú minútu a veľakrát sa tak stávalo, že ona zavolala, že sa hádajú...“ [00:43:37] R7
- „Tam ja som strašne trpezlivý človek, takže asi je to aj dosť dôležitá povaha, lebo možno iný by človek vybuchol a nemohol by robiť to, čo robím ja.“ [00:34:54] R6

Miera Autonómnosti

- „Ak porovnám prácu ostatných našich externých sprievodcov, tak určité situácie oni si nedovolia rozhodnúť bez toho, že by s nami konzultovali.“ [00:04:40] R4
- „On môže vlastne riešiť problémy iba v rozhraní v tom, čo mu napríklad dovoľuje náš katalóg...“ [00:15:38] R7
- „Když má někdo něco na starosti, tak si je za to zodpovědný a rozhoduje si o tom, jak to vyřeší.“ [00:42:46] R3

Ochota pomôcť

- „Popožičiavali sme všetky naše peniaze klientom, aby mohli deti nakŕmiť.“ [00:25:18] R5
- „To jsem taky pomáhal lidem, cizím, kteří zavolali od známých, mě neznali.“ [00:34:05] R2
- „Takže ja s tým nemám vôbec žiadny problém, že keď potrebujú nejakú pomoc, kľudne nech mi to povedia a ja im to za nich bárskedy spravím.“ [00:37:19] R9

Kultúrna prispôsobivosť

- „Gréci sú leniví, ale panovační a urážliví, takže s nimi sa musí veľmi pomaly a veľmi jemne...“ [00:42:50] R7
- „Čiže ja som sa prispôsobila, ja som vedela, že sú nedochvíľni...“ [00:50:31] R4
- „Vzhľadom na to, že v cestovnom ruchu pôsobíme dosť dlho, rozdielnosť kultúr Vás už neprekvapí, ani nezaskočí a snažíte sa veci predvídať a predchádzať konfliktom.“ R11

Motivácia

- „Takže my vybíráme i tady toto, aby tam nebyli ti dobrodruhové.“ [00:21:07] R3
- „Hej takže je tam priestor ako spojiť moju vášeň k cestovaniu aj s prácou.“ [00:00:41] R6
- „Práve my robíme aj rôzne také bonusy pre tých delegátov, ktoré sú veľmi aj finančne zaujímavé a toto práve aj ich tak láka naspäť ku nám.“ [00:35:40] R7

Zdroje obmedzenia

Sezónnosť

- „...vlastne na začiatku leta, alebo na samom konci, vtedy už menej ľudí chodí a oni už nedokážu niekedy vypredať celý autobus.“ [00:14:25] R1
- „Zvyčajne sa nám stane, že alebo stávalo, že od nejakého januára do marca sme mali veľmi málo hostí.“ [00:15:19] R9
- „Od května vlastně do září průvodcuje jeden zájezd za druhým, a pak v zimě dělá zase něco úplné jinýho.“ [00:13:22] R3

Ľudský kapitál

- „Áno, ľudí je veľmi málo a každým rokom je to horšie a horšie z toho pohľadu, že každý rád cestuje, hlavne mladí ľudia radi cestujú.“ [00:34:25] R7
- „No takže tam přirozeně ty lidi odpadaj, a každý rok jich třeba 50 musíme dobrat nových, jo. Což je celkem dost.“ [00:15:33] R3
- „Áno jedenkrát sme skúsili aj cez prad práce, a teda bolo to veľmi neúspešné.“ [00:13:54] R9

Konkurencia

- „Samozrejme, že je konkurenčný boj...“ R11
- „Pretože na západe hlavne je dnes veľká konkurencia.“ [00:41:34] R10
- „My jsme lídrem trhu téměř, nebo myslíme si to, protože produkty, které máme my, tak od nás kopíruje konkurence.“ [00:24:24] R3

Finančné rezervy

- „Práve to, že my sme mali finančnú rezervu, že mohli sme si dovoliť toto riešenie.“ [00:25:40] R4
- „Tak ja si vždycky nechávam na účte nejakú rezervu, lebo človek nikdy nevie, že čo sa mu môže stať.“ [00:34:49] R5
- „Tak to by mohlo ohrozit. Ale nejvíc ty zálohy. Tam jako ten krach je největší.“ [01:03:05] R3

Klimatické podmienky

- „Tak problém bol aj vtedy, keď Island vybuchol, sopka.“ [00:22:39] R5
- „Ten deň sme prechádzali južné Taliansko a zrovna po x rokoch im tam napadlo 5 cm snehu. Oni na to samozrejme nie sú zvyknutí alebo pripravení, takže okamžite u nich je také pravidlo, že keď napadne sneh, musia uzatvoriť všetky diaľnice.“ [00:15:19] R10
- My máme všetci v pamäti rok, keď vybuchla sopka na Islande a sopečný popol začal sa šíriť smerom na Európu. [00:35:48] R4

Zahraničná situácia

- „Už takých situácií bolo viacero, že vybuchlo tam, bol atentát, hentam taký problém, tam taký štrajk, neodletelo lietadlo...“ [00:27:14] R5
- „To je jak když byli ty atentáty v Paříži, tak prostě t poznávací zájezdy tam přestali jezdit.“ [00:57:28] R4
- „Posledná nečakaná udalosť, ktorú sme museli riešiť bola, keď nastal v roku 2016 v Turecku pokus o vojenský prevrat.“ R11

Nadväznosť služieb

- „Tak nastal tam problém, že nám povedali, že lietadlo nepoletí.“ [00:22:39] R5
- Ľudia ostali v Tel Aviv. Následne, posunulo sa ich prílet na Slovensko o 1 deň a potom si nárokovali určitú kompenzáciu.“ [00:13:44] R4
- „Ten druhý bol väčší problém, lebo bol to skupinový zájazd, tak keďže tých klientov čakalo ďalších 20 ľudí, tak som musel zavolať, informovať najprv priamo Afriku.“
- [00:45:52] R6

Právne obmedzenia

- „U nich je také pravidlo, že keď napadne sneh, musia uzatvoriť všetky diaľnice.“ [00:15:19] R10
- „Na trajekte sme strávili asi tri hodiny. To bola najväčšia pohroma. Byrokracia, pečiatky, podplacovačky, poistenia...“ [00:57:22] R6
- „Tak jednak je tam zákon, který říká, že když klient zaplatí cestovní agentuře a agentura ten zájezd nezaplatí nám, tak my toho klienta musíme odvést.“ [01:01:18] R4

- „Ale v zime chodia takí verní, niekoľkoroční takže, no hlavne.“ [00:01:59] R1
- „Můžu říct, že v podstatě kdo sem jednou vleze, do této kanceláře, tak se vrátí.“ [00:18:33] R2
- „Stalo sa mi pri týchto nemeckých, že teda tí chodia každý rok, tí chodia stále.“ [00:30:32] R9

Vernosť

- „...aj keď ma vždy mrzí, že nespokojný klient vám vždy napíše všade, kde sa len dá, ale ten spokojný...“ [00:45:42] R7
- „Ti lidi si to řeknou. Ti lidi mají svoje známé.... A časem, ano, doporučili mi moji známí, na doporučení a oni ani neřeknou od koho.“ [00:23:29] R2
- „Akože ja fakt som sa vtedy strašne bála, že proste to všetkých odradí tá recenzia...“ [00:27:58] R9

Referencie

- „Daktorí sú hneď že hú-hú-hú cirkus-humbertus, niektorí v pohode, šak akože počkáme.“ [00:49:32] R5
- „Ale závisí to aj trošku od toho klienta. Akej je povahy, či je prístupný možno zmene...“ [00:57:39] R7
- „My jsme speciálně my jsme národ, který je úplně svým způsobem šílený do takzvaných pseudoslev.“ [00:18:33] R2

Rôznorodosť

Klient

- „Samozrejme o tých agentúrach si zisťujeme informácie, na čo sa zameriavajú a či má zmysel napríklad s tou agentúrou spolupracovať.“ [00:48:37] R7
- „Kde opravdu vím, že ty zkušenosti mají, mají dobré delegáty a tak dále, jsou zajištěni.“ [00:00:26] R2
- „Chcel som dať človekovi šancu a ten človek sa pri tej prvej príležitosti ukázal zle. Ja som to, bohužiaľ hneď v jeho neprospech ukončil.“ [00:10:01] R6

Kvalifikovaný výber

- „Preto napríklad keď ste spomínali tie infocesty, že robíme to jednak pre svojich predajcov vlastných, aby poznali destináciu, aj hotely.“ [00:44:41] R7
- „Robia, kto chce ide, ten kto nechce nejde a chodíme len na tie veľké školenia.“ [00:23:07] R1
- „Infocestu považujem za veľmi dobrý spôsob, ako pozdvihnúť kjvalitu práce v cestovnej kancelárii.“ [00:32:04] R4

Školenie

- „... ako zamestnanci tam idú a musia podľa zmluvy všetko prejsť, či je všetko na poriadku, či je podľa katalógu a všetko zodpovedá tým veciam, na ktorých sme sa dohodli.“ [00:13:40] R7
- „Když tady byla poprvé ředitelka prodeje, osobně, oni si objížděli ty své partnery, dělali přepadovky.“ [00:21:16] R2
- „...tým, že ja idem so skupinou do hotela, ja viem aj ohodnotiť ten hotel.“ [00:46:37] R10

Kontrola kvality

- „No a my, ja som si nedovolila ani o jediný jeden cent. Tak jak to je, tak tak to musí prejsť.“ [00:17:47] R5
- „Ono sa nám na školeniach nieže vyhrážajú, ale je tam taká podmienka, že musíme dodržať ich cenovú politiku.“ [00:22:25] R1
- „Pravidelně XY řeší se svýma agenturama, že jim nezaplatí zájezdy.“ [00:29:14] R2

Dodržiavanie podmienok

- „Skorej upúšťajú z tej cestovky, nechávajú to na nás, samozrejme zase koho budem predávať, kto mi lepšie zaplatí.“ [00:05:27] R1
- „No a infocestu si treba zaplatiť, lebo vám ju nikto nezaplatí.“ [00:41:10] R5
- „Jako z hlediska řízení lidských zdrojů to není cesta. Jo, že by byla nějaká finanční odměna za to, že vyřešil nějakou...“ [00:40:36] R3

Odmeňovanie

- „Teraz čakáme od Francúzov, kedy nám dajú vyjadrenie k jednému zájazdu, k jednej objednávke. Tak im to večnosť trvá.“ [00:37:27] R5
- „Takže vtedy som si uvedomila, že tam sa s časom trošku inak manipuluje.“ [00:50:31] R4
- „My vieme, že akí sú Gréci, a že možno nie vždy všetko ide takým tým slovenským alebo švajčiarskym tempom, že všetko bude priamo, jasne, rýchlo spravené. Gréci na to potrebujú čas.“ [00:43:37] R7

Odlišnosť kultúry

- „Ten kameň úrazu bol pre nás komunikácia s tým hotelierom a managementom...“ [00:38:41] R7
- „U mňa jednička, dôležitejšia než cena, keď niekto pošle dobrú cenu, ale možno mi odpovie na mail po 2-3 dňoch, tak u mňa to nie je dobre.“ [00:09:04] R6
- „Do riešenia situácie sa museli zapojiť všetci (centrála v Bratislave, zahraničný partner, delegáti, hotelieri, letecká spoločnosť, poisťovňa...“ R11

Aktívna komunikácia

- „...často konzultujeme a taky tu zpětnou vazbu chtějí jo. To znamená, že oni se mě ptají.“ [00:08:36] R2
- „Ako vždy keď klient príde, ja sa každému spýtam, nech mi povie akékoľvek výhrady, čo mal, že nech si mal poznámky. Ja si potom píšem a napíšem do Afriky, čo treba zlepšiť.“ [00:14:49] R6
- „A na to sa pýtame práve vždy aj hotelierov, a partnerov, ktorých máme tam v tej destinácii.“ [00:24:36] R7

Spätná väzba

Partneri

Zdroj: Autor podľa analýzy