

MARLENA BEDNARSKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska
Poznań University of Economics and Business, Poland

PAWEŁ ŁUKA

Uniwersytet Rzeszowski, Polska
University of Rzeszów, Poland

Negatywne zachowania pracowników i klientów w procesie świadczenia usług turystycznych – studium sektora gastronomicznego

Negative behaviours of employees and customers in tourism service delivery – the case of the catering industry

Streszczenie: W procesie świadczenia usług turystycznych dochodzi do licznych i intensywnych interakcji pomiędzy pracownikami a klientami. Jakość tych interakcji ma istotne znaczenie dla kształtowania doświadczeń usługowych i tym samym dla zdolności do budowania przez usługodawców przewagi na rynku. Celem artykułu jest zbadanie natężenia negatywnych zachowań pracowników i klientów w przedsiębiorstwach turystycznych oraz charakteru i siły zależności pomiędzy tymi zachowaniami. Celowi temu służyły badania ankietowe przeprowadzone wśród 108 osób z doświadczeniem zawodowym w jednej z branż współtworzących sektor turystyczny – branży gastronomicznej. Badania wykazały, że istnieje pozytywny umiarkowany związek pomiędzy antyspołecznymi zachowaniami przejawianymi przez pracowników i klientów, wymierzonymi w partnerów interakcji usługowych. Zidentyfikowane relacje podkreślają wagę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne zmierzających do neutralizowania negatywnego wpływu niepożądanych zachowań klientów na zachowania pracowników i poziom wykonania zadań zawodowych.

Abstract: There are numerous and intense interactions between employees and customers in tourism service delivery. The quality of these interactions is of vital importance for service providers to create service experience and to achieve competitive advantage on the market. The purpose of the paper is to examine the intensity of the negative behaviours of employees and customers in tourism enterprises, as well as the nature and strength of the relationship between these behaviours. To achieve the goal, a survey was conducted among 108 people with professional experience in one of tourism industries – the catering industry. Research has shown that there is a positive moderate correlation between employee and customer antisocial behaviours directed at service interaction partners. The identified relationships emphasise the importance of actions to be taken by tourism entrepreneurs to neutralise the negative effects of undesirable customer behaviours on employee behaviours and job performance.

Słowa kluczowe: gastronomia; klienci; pracownicy; usługi turystyczne; zachowania negatywne

Keywords: catering industry; customers; employees; negative behaviours; tourism services

Otrzymano: 10 lipca 2021

Received: 10 July 2021

Zaakceptowano: 5 sierpnia 2021

Accepted: 5 August 2021

Sugerowana cytacja / Suggested citation:

Bednarska, M., Łuka, P. (2021). Negatywne zachowania pracowników i klientów w procesie świadczenia usług turystycznych – studium sektora gastronomicznego. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 35(3), 307–319, doi: <https://doi.org/10.24917/20801653.353.19>

WSTĘP

W gospodarce rynkowej, której istotą jest rywalizacja o korzyści pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego, warunkiem egzystencji podmiotów gospodarczych w długim horyzoncie czasowym jest ich zdolność do konkurowania o akceptację oferowanych dóbr i usług. Fundamentem tej zdolności są zasoby, w strukturze których coraz większą rolę odgrywają zasoby pracy wraz z ucieleśnionym w nich kapitałem ludzkim. Rola wiedzy, umiejętności i innych właściwości psychofizycznych jednostek w kreowaniu wartości dla klienta jest nie do przecenienia w sektorze usług, a zwłaszcza w organizacjach charakteryzujących się wysokim poziomem interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, w których o jakości finalnego produktu nieraz w nie mniejszym stopniu niż świadectwa materialne przesądzają elementy przebiegu procesu usługowego, a zwłaszcza postawy i zachowania pracowników w nim uczestniczących. Takimi organizacjami są przedsiębiorstwa turystyczne (Bednarska, Olszewski, 2016; Calantone, Mazanec, 1991; Yoon, Suh, 2003).

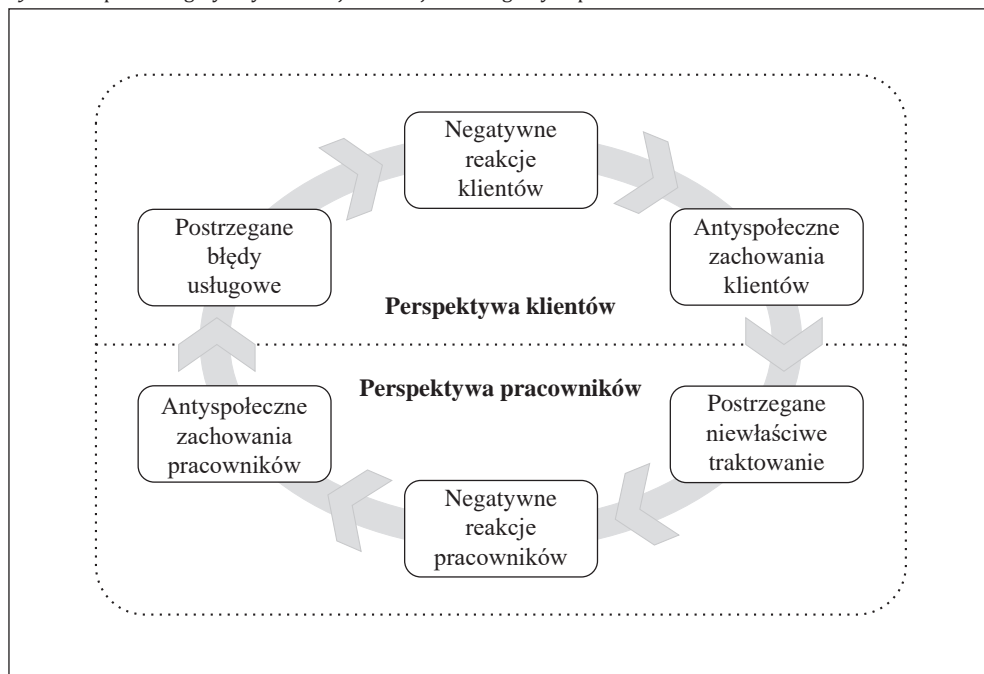
W procesie świadczenia usług turystycznych dochodzi do licznych i intensywne interakcji pomiędzy pracownikami a klientami. Jakość tych interakcji ma istotne znaczenie dla kształtowania doświadczeń usługowych i tym samym dla zdolności do budowania przewagi na rynku. Potwierdzają to wyniki wielu badań w podmiotach sektora turystycznego, które dostarczają dowodów, że postrzeganie interakcji pracownik–klient jest skorelowane z satysfakcją klientów i ich lojalnością. Takie konkluzje sformułowano na podstawie badań empirycznych prowadzonych w hotelarstwie (Chen, Chen, Lee, 2013), gastronomii (Gazzoli, Hancer, Kim, 2013), rekreacji (Mustelier-Puig, Anjum, Ming, 2018) oraz pośrednictwie turystycznym (Homburg, Wieseke, Bornemann, 2009). Dlatego w interesie pracodawców na rynku turystycznym leży tworzenie takiego środowiska pracy, które sprzyja stymulowaniu zachowań pracowników zgodnych z celami zatrudniających ich organizacji i wzmacnianiu ich zaangażowania w tworzenie, dostarczanie i komunikowanie wartości dla klienta. Jednak nad częścią czynników wpływających na zachowania pracowników przedsiębiorstwa mają ograniczoną kontrolę. Do takich czynników należą zachowania klientów, zwłaszcza te niepożądane, które mogą stać się źródłem zachowań odwetowych w miejscu pracy (Boukis i in., 2020; Shao, Skarlicki, 2014; Torres, van Niekerk, Orlowski, 2017).

Celem artykułu jest zbadanie natężenia negatywnych zachowań pracowników i klientów w przedsiębiorstwach turystycznych oraz charakteru i siły zależności pomiędzy tymi zachowaniami. Osiągnięcie celu umożliwiły badania ankietowe przeprowadzone wśród osób świadczących pracę w jednej z branż współtworzących sektor turystyczny – branży gastronomicznej. W pierwszej części opracowania objaśniono mechanizm powstawania negatywnych zachowań w relacjach usługowych. Następnie zaprezentowano metodykę i wyniki badań dotyczących antyspołecznych zachowań pracowników i klientów w lokalach gastronomicznych. Artykuł kończą implikacje dla praktyki gospodarczej i sugestie kierunków dalszych badań.

SPIRALA NEGATYWNYCH REAKCJI W RELACJACH POMIĘDZY PRACOWNIKAMI A KLIENTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH USŁUGOWYCH

Wzajemne zależności pomiędzy zachowaniami usługodawców i usługobiorców zajmują centralne miejsce w modelu spirali negatywnych reakcji w relacjach usługowych między pracownikami a klientami (rycyna 1). W modelu tym podkreśla się, że pomiędzy negatywnymi reakcjami pracowników i klientów zachodzi sprzężenie zwrotne. Innymi słowy, antyspołeczne zachowania podejmowane przez pracowników są zarówno przyczyną, jak i skutkiem antyspołecznych zachowań podejmowanych przez klientów i vice versa (Groth, Grandey, 2012).

Rycina 1. Spirala negatywnych reakcji w relacjach usługowych pracownik–klient



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Groth, Grandey, 2012)

Z perspektywy pracowników ich antyspołeczne zachowania, będące kategorią zachowań kontrproduktywnych skierowanych przeciwko interesariuszom zatrudniających organizacji, są reakcją na postrzegane niewłaściwe traktowanie przez klientów, które jest jednym ze stresorów występujących w środowisku pracy. Stresory w pracy i niemożność poradzenia sobie z nimi wywołują negatywne reakcje poznawcze i afektywne, którym towarzyszą takie emocje jak lęk, gniew, irytacja, frustracja czy poczucie winy. Negatywne stany emocjonalne z kolei znajdują odzwierciedlenie w zachowaniach dysfunkcyjnych. W zawodach usługowych szczególną rolę odgrywają stresory społeczne (związane z relacjami międzyludzkimi). Diefendorff, Richard i Yang (2008) zaobserwowali, że sytuacje uznawane przez pracowników za stresujące niemal w połowie dotyczyły kontaktów interpersonalnych w miejscu pracy, z czego 45% kontaktów z klientami. Dormann i Zapf (2004) zidentyfikowali cztery grupy klientów, których

zachowania stanowią źródło stresu w pracy usługowej: klienci z nadmiernymi wymaganiami, klienci z niejednoznacznymi oczekiwaniami, klienci agresywni werbalnie oraz klienci nieprzyjaźnie nastawieni. Biorąc pod uwagę fakt, że pracownicy zwykle nie wybierają swoich klientów i nie mają możliwości wycofania się z interakcji usługowych, zachowania takie często wyzwalają u nich negatywne reakcje i mogą prowadzić do działań odwetowych, które są postrzegane jako błędy w procesie świadczenia usług (Groth, Grandey, 2012).

Związek pomiędzy stresorami a zachowaniami kontrproduktywnymi w miejscu pracy wyjaśnia teoria zachowania zasobów, zgodnie z którą celem działalności każdego człowieka jest gromadzenie i ochrona zasobów osobistych, dzięki którym możliwe jest przystosowanie się do zmian w środowisku i efektywne funkcjonowanie (Hobfoll, 1989). Będące źródłem stresu zakłócenie równowagi w wymianie zasobów pomiędzy jednostką a otoczeniem (np. interakcja z trudnym klientem) prowadzi do podejmowania działań zaradczych, które mogą przyjąć formę antyspołecznego radzenia sobie (Hobfoll i in., 1994). Takie działania mają na celu zahamowanie utraty bądź odbudowanie utraconych zasobów. Inną koncepcją teoretyczną, na gruncie której można wyjaśnić angażowanie się przez pracowników w antyspołeczne zachowania wymierzone w klientów, jest koncepcja sprawiedliwości organizacyjnej, która sugeruje, że postawy i zachowania w miejscu pracy są determinowane przez subiektywne przekonanie jednostki, że podział zasobów, procedury i interakcje w organizacji są (lub nie) sprawiedliwe (Greenberg, 1987, 1993). Negatywne zachowania klientów są odbierane przez pracowników jako przejaw niesprawiedliwości i skutkują poczuciem naruszenia zasad wymiany, które może wywołać celowe zachowania odwetowe, aby przywrócić utraconą równowagę (Skarlicki, van Jaarsveld, Walker, 2008).

Z kolei z perspektywy klientów, do ich zachowań antyspołecznych mogą prowadzić postrzegane błędy w procesie świadczenia usług popełniane przez pracowników. W literaturze z zakresu marketingu usług zwraca się uwagę, że interpersonalne aspekty procesu obsługi mają istotny wpływ na postrzeganie jakości usługi przez jej odbiorców oraz satysfakcję klientów i nierzadko odgrywają ważniejszą rolę niż aspekty materialne (Bitner, Booms, Tetreault, 1990). Brak uprzejmości ze strony pracowników, ich ograniczona komunikatywność, niedostateczne okazywanie empatii czy niewłaściwe reagowanie na życzenia klientów są postrzegane jako uchybienia w procesie usługowym i skutkują niższą oceną jakości usługi otrzymanej i niższym poziomem zadowolenia (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985). W konsekwencji bardzo subiektywne doświadczenia w interakcji z pracownikami wpływają na użyteczność produktu. Błędy w świadczeniu usług wywołują negatywne reakcje poznawcze i emocjonalne, a te zazwyczaj prowadzą do niekorzystnych dla usługodawców działań, między innymi zachowań odwetowych przejawiających się niewłaściwym traktowaniem pracowników (Groth, Grandey, 2012). Harrison-Walker (2019) zaobserwowała, że uchybienia w procesie usługowym wykazują związek z gotowością pogodzenia się, przekazywaniem negatywnych opinii, intencją ponownego zakupu oraz zamiarem odejścia do konkurencyjnego dostawcy, a pośredniczącą rolę w tych relacjach odgrywa głównie złość i żal. Podobne wyniki uzyskali Zeelenberg i Pieters (2004), którzy stwierdzili, że żal i rozczarowanie to dwie częste reakcje afektywne klientów na błędy usługowe i połączyli te emocje z reakcjami behawioralnymi, takimi jak narzekanie, przekazywanie negatywnych opinii czy przechodzenie do konkurencji.

Wyjaśnienia, dlaczego klienci angażują się w antyspołeczne zachowania skierowane przeciwko pracownikom w reakcji na błędy w procesie świadczenia usług dostarcza model luk (niezgodności z oczekiwaniami), który zakłada, że poziom jakości doświadczonej jest pochodną rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a percepcją otrzymanej usługi (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985). Świadczenie usługi na poziomie poniżej dolnej granicy strefy tolerancji (której krańce wyznacza usługa pożądana i akceptowalna) wywołuje wśród klientów niezadowolenie (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993). Niezadowolenie skutkuje licznymi reakcjami behawioralnymi, których adresatami mogą być inni klienci (np. dzielenie się negatywnymi opiniami), przedsiębiorstwo jako całość (np. wycofanie się z relacji usługowej) lub jego członkowie (np. okazywanie irytacji) (Bougie, Pieters, Zeelenberg, 2003).

HIPOTEZA I METODYKA BADAŃ

Na podstawie przedstawionych rozważań postawiono i testowaniu poddano następującą hipotezę badawczą: istnieje pozytywna zależność pomiędzy negatywnymi zachowaniami pracowników i klientów wymierzonymi w partnerów interakcji usługowych.

W celu weryfikacji hipotezy przeprowadzono badania pierwotne wśród pracowników branży gastronomicznej. Branża ta stanowi istotny komponent gospodarki turystycznej i jest relatywnie znaczącym pracodawcą. Zgodnie z wynikami ostatniego rachunku satelitarnego turystyki dla Polski w 2015 roku obiekty gastronomiczne tworzyły 33% miejsc pracy w tzw. charakterystycznych rodzajach działalności turystycznej (SRBRPT, 2017). Z kolei wyniki badania aktywności ekonomicznej ludności (BAEL) w Polsce wskazują, że w 2019 roku w gastronomii pracowało 283 tys. osób, co stanowiło blisko 2% pracujących w całej gospodarce i 5% pracujących w usługach rynkowych (Eurostat, 2021). Jednocześnie na pozycję konkurencyjną podmiotów funkcjonujących na rynku gastronomicznym w dużej mierze wpływa kapitał ludzki (Yemchuk, Arpul, 2020).

Badania przeprowadzono na zbiorowości próbnej, stosując jedno z podejść nieprobabilistycznych – dobór celowy. Pomiarom objęto osoby legitymujące się doświadczeniem zawodowym w gastronomii. Zbieranie danych miało miejsce na przełomie 2019 i 2020 roku. Pobrana próba liczyła 114 respondentów, ale ze względu na braki i sprzeczności odpowiedzi odrzucono 6 kwestionariuszy (5%), tym samym w analizie uwzględniono opinie 108 osób. Wśród uczestników badań przeważały kobiety (79%), osoby w wieku 21–25 lat (69%), legitymujące się stażem pracy w branży gastronomicznej od 3 do 12 miesięcy (33%), zatrudnione na stanowiskach operacyjnych (92%), w lokalach z obsługą kelnerską (69%) (tabela 1).

Tabela 1. Profil respondentów

Zmienna	Kategoria	N	%
Płeć	kobieta	85	78,7
	mężczyzna	23	21,3
Wiek	20 lat i mniej	18	16,7
	21–25 lat	74	68,5
	26–30 lat	9	8,3
	31–35 lat	2	1,9
	36–40 lat	3	2,8
	41 lat i więcej	2	1,9

Stanowisko	menedżerskie operacyjne	9 99	8,3 91,7
Staż pracy w branży gastronomicznej	do 3 miesięcy	17	15,7
	3–12 miesięcy	36	33,3
	1–3 lata	35	32,4
	3–5 lat	10	9,3
	5–10 lat	8	7,4
	powyżej 10 lat	2	1,9
Rodzaj lokalu gastronomicznego	lokal z obsługą kelnerską	74	68,5
	lokal bez obsługi kelnerskiej	34	31,5

Źródło: badania własne

Techniką wykorzystaną w procesie pomiaru źródeł była ankieta internetowa, narzędziem badawczym kwestionariusz ankiety. Tworząc narzędzie, przyjęto podejście dedukcyjne – podstawę operacjonalizacji zmiennych stanowiły wyniki wcześniejszych prac badających niepożądane zachowania uczestników interakcji usługowych (Dormann, Zapf, 2004; Harris, Ogbonna, 2006; Hunter, Penney, 2014)¹. Główna część kwestionariusza obejmowała pytania dotyczące częstości występowania w lokalach gastronomicznych negatywnych zachowań pracowników, których adresatem są klienci oraz negatywnych zachowań klientów, których adresatem są pracownicy. Respondenci ocenili 30 przejawów antyspołecznych aktywności (15 charakteryzujących pracowników i 15 charakteryzujących klientów) wymierzonych zarówno w sferę osobistą, jak i bezpośrednio w zadania zawodowe. Do oceny zastosowano siedmiostopniową skalę porządkową, gdzie 1 oznaczało „nigdy”, a 7 – „każdego dnia”. Ponadto uczestnicy sondażu udzielili informacji o rodzaju lokalu gastronomicznego, w którym świadczyli pracę, swoim doświadczeniu zawodowym oraz cechach społeczno-demograficznych.

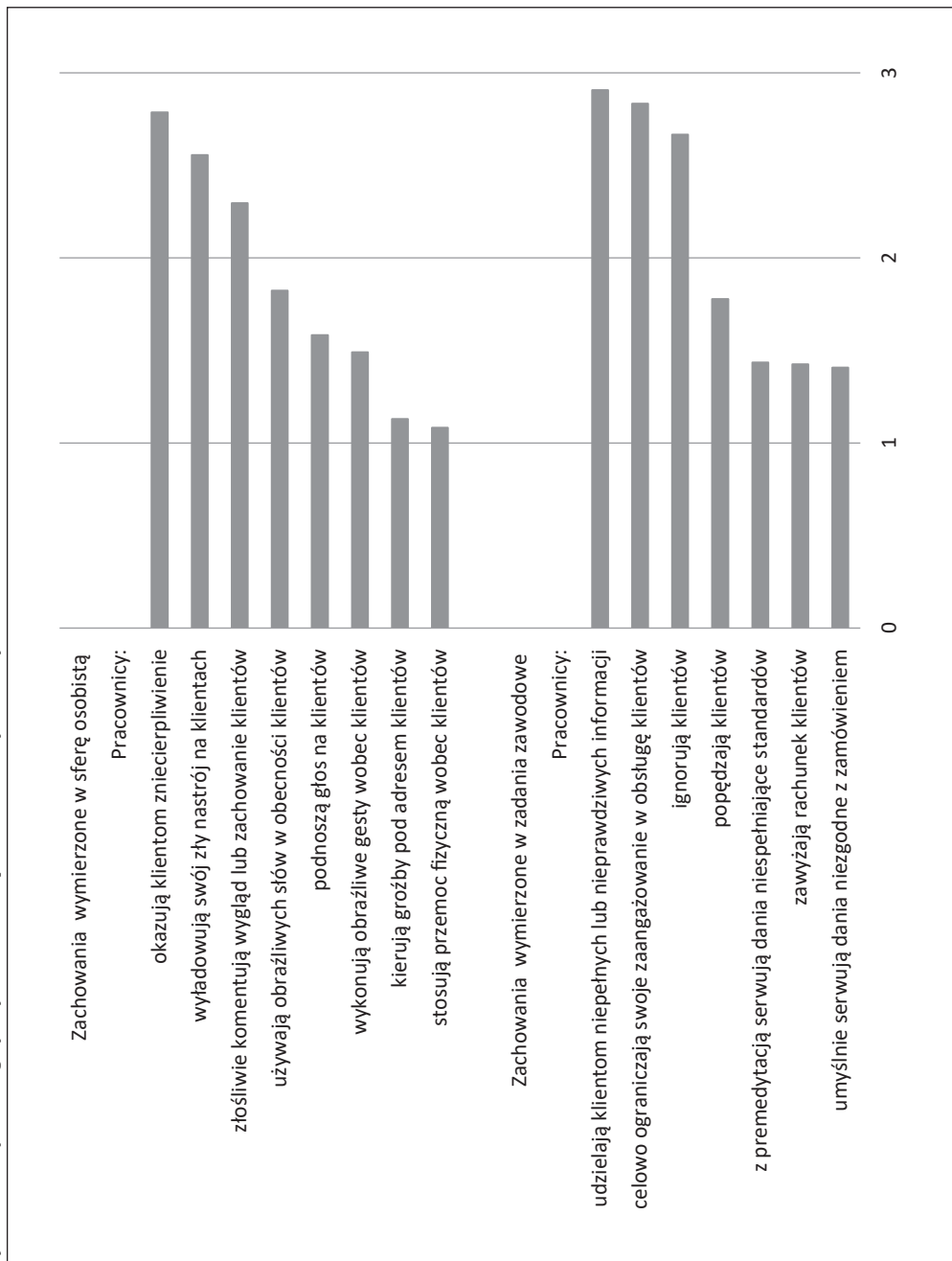
Otrzymane w toku badań pierwotnych dane zostały poddane analizie wstępnej, a następnie analizie zależności. W celu scharakteryzowania natężenia badanych zjawisk wykorzystano metody statystyki opisowej. Rzetelność skal do pomiaru negatywnych zachowań pracowników i klientów zbadano za pomocą współczynnika alfa Cronbacha. Weryfikację hipotezy o zależnościach pomiędzy rozpatrywanymi kategoriami umożliwiła analiza korelacji. Ze względu na niespełnienie założenia o zgodności rozkładu badanych zmiennych z rozkładem normalnym siłę związku między nimi oceniono na podstawie współczynników korelacji rang Spearmana. Analizę statystyczną danych przeprowadzono za pomocą pakietu SPSS Statistics.

WYNIKI BADAŃ

Przed przystąpieniem do testowania hipotezy badawczej zgromadzone dane poddano analizie wstępnej. W pierwszym kroku zbadano natężenie negatywnych zachowań pracowników i klientów wymierzonych w partnerów interakcji, z którymi potencjalnie można się spotkać w lokalach gastronomicznych (rycina 2 i 3). Spośród poddanych ocenie działań znacznie rzadziej raportowano występowanie tych, których adresatem byli klienci. W tej grupie relatywnie wysokie noty przypisano udzielaniu niepełnych lub nieprawdziwych informacji, celowemu ograniczaniu swojego zaangażowania w obsługę

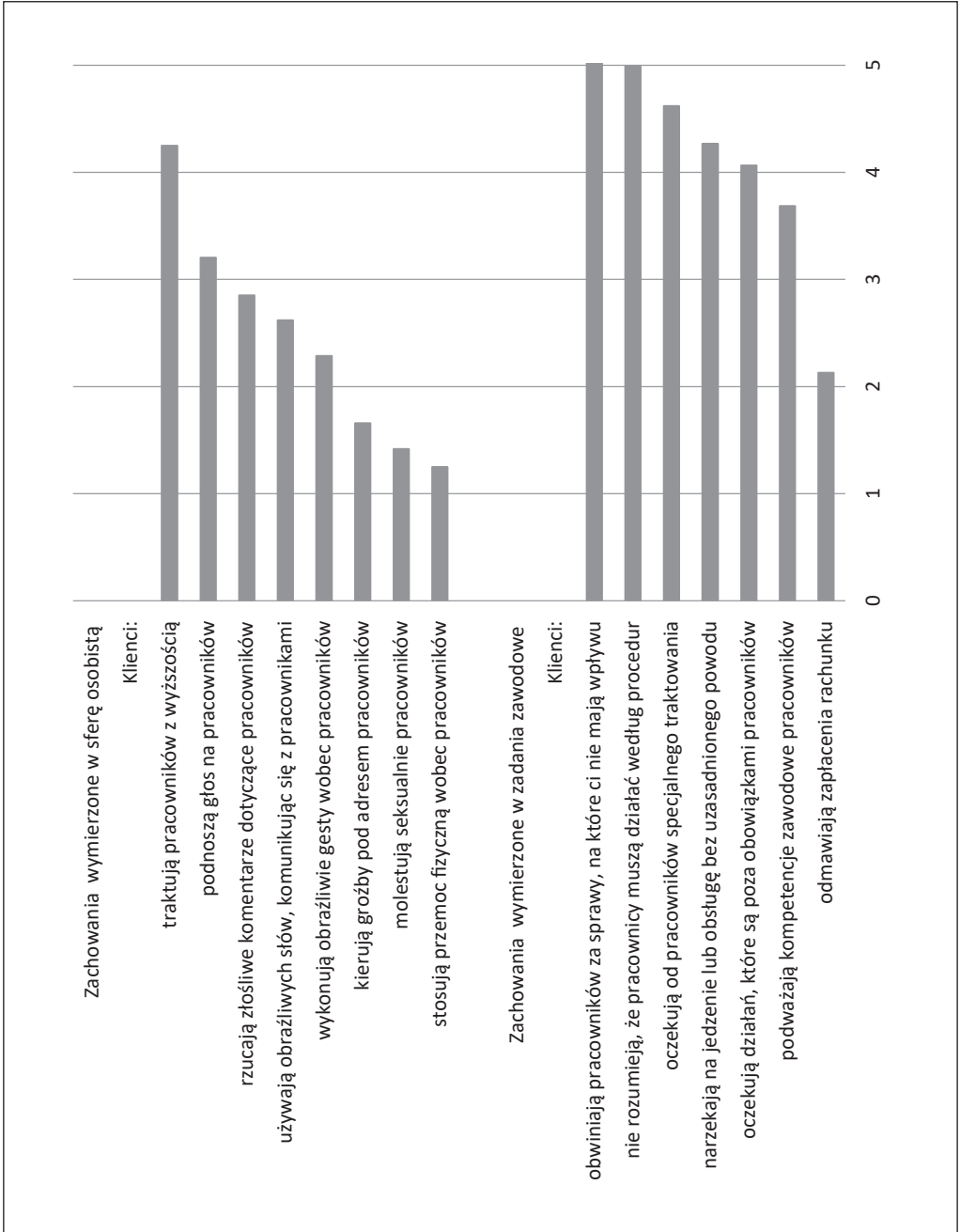
¹ W prace nad konstrukcją kwestionariusza zaangażowani byli studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu: Anna Albin, Małgorzata Hartwich, Klaudia Luleczka, Jakub Martenka, Marta Pilarczyk oraz Anna Polgert.

Rycina 2. Natężenie negatywnych zachowań pracowników wymierzonych w klientów



Źródło: badania własne

Rycina 3. Natężenie negatywnych zachowań klientów wymierzonych w pracowników



oraz okazywaniu klientom zniecierpliwienia. Z kolei spośród działań wymierzonych w pracowników najczęściej wskazywano na obwinianie personelu za sprawy, na które ten nie ma wpływu, brak zrozumienia, że pracownicy muszą działać według przyjętych procedur i standardów oraz oczekiwanie od pracowników specjalnego traktowania. Najniższe oceny w przypadku obu stron interakcji uzyskało stosowanie przemocy fizycznej.

Następnie oceniono rzetelność skonstruowanych na potrzeby badań skal złożonych zastosowanych do pomiaru negatywnych zachowań pracowników i klientów. Uzyskane wyniki świadczą o satysfakcjonującej wewnętrznej spójności pozycji wchodzących w skład podskal ($\alpha > 0,7$). W celu oszacowania wartości zmiennych ukrytych wyznaczono średnie wskaźników cząstkowych reprezentujących poszczególne wymiary badanych kategorii. Z zestawienia podstawowych statystyk opisowych badanych zmiennych (tabela 2) wynika, że w lokalach gastronomicznych częściej obserwowane są działania wymierzone w zadania zawodowe niż w sferę osobistą partnerów interakcji oraz że antyspołeczne zachowania częściej przejawiają klienci niż pracownicy. Jednocześnie opinie na temat udziału pracowników w różnych formach negatywnych zachowań charakteryzowały się większą spójnością. Warto jednak pamiętać, że źródłem informacji w sondażu byli pracownicy, zatem deklaracje angażowania się w negatywne działania wymierzone w klientów mogą być zniekształcone. U podstaw takiego zniekształcenia leży potrzeba aprobaty społecznej, uzewnętrzniająca się w tendencji do przypisywania sobie stwierdzeń społecznie pożądanym w celu przedstawienia siebie w korzystnym świetle (Podsakoff i in., 2003).

Tabela 2. Negatywne zachowania pracowników i klientów wymierzone w partnerów interakcji – rzetelność i statystyki opisowe

Zmienna	Alfa Cronbacha	Średnia	Odch. stand.
Negatywne zachowania pracowników wymierzone w sferę osobistą klientów	0,78	1,84	0,62
Negatywne zachowania pracowników wymierzone w zadania zawodowe	0,77	2,06	0,74
Negatywne zachowania klientów wymierzone w sferę osobistą pracowników	0,87	2,44	0,91
Negatywne zachowania klientów wymierzone w zadania zawodowe	0,90	4,11	1,25

Źródło: badania własne

W ostatnim kroku analizie poddano kierunek i siłę związku pomiędzy wyodrębnionymi wymiarami negatywnych zachowań pracowników i klientów. Z analizy korelacji (tabela 3) wynika, że poszczególne wymiary badanych działań pozostają ze sobą w istotnej dodatniej zależności. Silny związek zaobserwowano pomiędzy działaniami wymierzonymi w sferę osobistą i zadania zawodowe podejmowanymi zarówno przez pracowników, jak i przez klientów. Z kolei związek pomiędzy działaniami inicjowanymi przez obie strony zaangażowane w interakcje okazał się umiarkowany. Zgromadzone dane potwierdzają zatem przewidywaną zależność pomiędzy negatywnymi zachowaniami pracowników i klientów wymierzonymi w partnerów interakcji usługowych.

Tabela 3. Negatywne zachowania pracowników i klientów wymierzone w partnerów interakcji – współczynniki korelacji rang Spearmana

Zmienna	P_SO	P_ZZ	K_SO	K_ZZ
Negatywne zachowania pracowników wymierzone w sferę osobistą klientów (P_SO)	-			
Negatywne zachowania pracowników wymierzone w zadania zawodowe (P_ZZ)	0,51**	-		
Negatywne zachowania klientów wymierzone w sferę osobistą pracowników (K_SO)	0,36**	0,31**	-	
Negatywne zachowania klientów wymierzone w zadania zawodowe (K_ZZ)	0,36**	0,33**	0,69**	-

** korelacja istotna na poziomie $p < 0,01$ (test dwustronny)

Źródło: badania własne

ZAKOŃCZENIE

Zaprezentowane wyniki badań stanowią wkład w rozpoznanie zależności pomiędzy negatywnymi zachowaniami przejawianymi przez pracowników i klientów, których adresatem są partnerzy interakcji usługowych. Pomimo podkreślania znaczenia relacji między uczestnikami procesu usługowego dla zdolności do budowania przewagi rynkowej przez przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim poziomem interakcji między usługodawcą a usługobiorcą (w tym przedsiębiorstwa turystyczne) (Bednarska, Olszewski, 2016; Yee, Yeung, Cheng, 2011) obserwuje się niedostatek empirycznych studiów badawczych w tym zakresie.

Przeprowadzone badania wykazały, że istnieje związek pomiędzy antyspołecznymi zachowaniami wymierzonymi w partnerów interakcji usługowych, w które angażują się pracownicy i klienci przedsiębiorstw turystycznych. Zgodnie z postawioną hipotezą wzrostowi natężenia negatywnych działań podejmowanych przez jedną stronę relacji towarzyszył wzrost natężenia analogicznych działań podejmowanych przez drugą stronę. Zdiagnozowana zależność stanowi niewątpliwie duże wyzwanie dla przedsiębiorców w sektorze turystycznym. Choć zachowania klientów pozostają poza kontrolą przedsiębiorstw, nie są one całkowicie pozbawione możliwości oddziaływania na przebieg interakcji usługowych.

Wśród działań, które mogą sprzyjać neutralizowaniu negatywnego wpływu niepożądanych zachowań klientów na zachowania pracowników i poziom wykonania zadań zawodowych, należy podkreślić rolę szkoleń z zakresu kompetencji miękkich. Szczególnie przydatne w kontekście kształtowania interakcji usługowych wydają się być te dotyczące metod rozwiązywania sytuacji konfliktowych oraz metod zarządzania emocjami (Grobela, 2015). Ważne jest także tworzenie takiego klimatu organizacyjnego, w którym pracownicy odczuwają realne wsparcie w kontaktach z trudnymi klientami ze strony przełożonych i współpracowników. Wsparcie takie znacząco redukuje destrukcyjny wpływ stresogennych relacji interpersonalnych na dobrostan w miejscu pracy i jego behawioralne następstwa (Wang, Wang, 2017). Nie bez znaczenia są wreszcie decyzje podejmowane na etapie pozyskiwania pracowników. Przeprowadzając rekrutację i selekcję, warto zwrócić uwagę na profil osobowościowy kandydatów, szczególnie ich ugodowość, ekstrawersję i stałość emocjonalną (Chi, Tsai, Tseng, 2013).

Interpretując wyniki badań, należy pamiętać o ich ograniczeniach. Po pierwsze, opinie o wszystkich elementach weryfikowanej zależności pochodzą z tego samego źródła, tj. od pracowników branży gastronomicznej – takie podejście zwiększa ryzyko zniekształcenia rezultatów wskutek wystąpienia błędu systematycznego (obciążenia metody pomiaru) związanego z efektem konsekwencji w udzielaniu odpowiedzi. Po drugie, zastosowane narzędzie pomiaru miało częściowo charakter samoopisowy, z czym związane jest ryzyko obarczenia wyników błędem związanym ze stronnictwem autoprzedstawienia ze względu na tendencję do przypisywania sobie społecznie pożądanego cech. Po trzecie, badaniami zostały objęte osoby świadczące pracę w gastronomii, nie można zatem odnosić przedstawionych wyników do całej populacji pracowników sektora turystycznego. Wreszcie sondaż przeprowadzono na relatywnie nielicznej próbie dobranej w sposób celowy, w której przeważały młode osoby legitymujące się niewielkim doświadczeniem zawodowym, co ogranicza możliwości uogólniania wniosków.

W świetle poczynionych uwag warto podjąć dalsze badania i rozszerzyć ich zakres przedmiotowy i podmiotowy. Niewątpliwie interesujących wniosków mogłyby dostarczyć badania przeprowadzone wśród klientów lokali gastronomicznych, które pozwoliłyby na ukazanie pełniejszego obrazu interakcji pomiędzy usługodawcami i usługobiorcami. Istotnym uzupełnieniem analizy byłyby także informacje o konsekwencjach antyspołecznych zachowań doświadczanych podczas interakcji usługowych dla zdolności przedsiębiorstw gastronomicznych do przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Warto także włączyć do badań reprezentantów innych typów działalności usługowych na rynku turystycznym, by stwierdzić, czy zdiagnozowane relacje są specyficzne dla analizowanego sektora, czy mają bardziej uniwersalny charakter.

Literatura

References

- Bednarska, M., Olszewski, M. (2016). Uwarunkowania postaw wobec pracy w gospodarce turystycznej w kontekście kreowania kapitału klienta. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 2, 387–398.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S. (1990). The service encounter. Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.
- Bougie, R., Pieters, R., Zeelenberg, M. (2003). Angry customers don't come back, they get back. The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377–393.
- Boukis, A., Christos, K., Daunt, K.L., Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, Article 103997.
- Calantone, R.J., Mazanec, J.A. (1991). Marketing management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 18(1), 101–119.
- Chen, M.C., Chen, S.H., Lee, H.T. (2013). Interrelationships between physical environment quality, personal interaction quality, satisfaction and behavioural intentions in relation to customer loyalty. The case of Kinmen's bed and breakfast industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(3), 262–287.
- Chi, N.-W., Tsai, W.-C., Tseng, S.-M. (2013). Customer negative events and employee service sabotage. The roles of employee hostility, personality and group affective tone. *Work & Stress*, 27(3), 298–319.
- Diefendorff, J.M., Richard, E.M., Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 498–508.
- Dormann, C., Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 9(1), 61–82.

- Eurostat. (2021, 2 lipca). Employment and unemployment (Labour Force Survey). Pozyskano z <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>.
- Gazzoli, G., Hancer, M., Kim, B.C. (2013). Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 24(4), 382–400.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness. Interpersonal and informational classes of organizational justice. W: R. Cropanzano (red.), *Justice in the workplace. Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 79–103.
- Grobelna, A. (2015). Zachowania klientów a wyczerpanie emocjonalne pracowników branży hotelarskiej. Konsekwencje dla procesu obsługi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 379, 383–395.
- Groth, M., Grandey, A. (2012). From bad to worse. Negative exchange spirals in employee-customer service interactions. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 208–233.
- Harris, L.C., Ogbonna, E. (2006). Service sabotage. A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543–558.
- Harrison-Walker, L.J. (2019). The effect of consumer emotions on outcome behaviors following service failure. *Journal of Services Marketing*, 33(3), 285–302.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S.E., Dunahoo, C.L., Ben-Porath, Y., Monnier, J. (1994). Gender and coping. The dual-axis model of coping. *American Journal of Community Psychology*, 22(1), 49–82.
- Homburg, C., Wieseke, J., Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee-customer interface. The role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64–81.
- Hunter, E.M., Penney, L.M. (2014). The waiter spit in my soup! Antecedents of customer-directed counterproductive work behavior. *Human Performance*, 27(3), 262–281.
- Mustelier-Puig, L.C., Anjum, A., Ming, X. (2018). Interaction quality and satisfaction. An empirical study of international tourists when buying Shanghai tourist attraction services. *Cogent Business & Management*, 5(1), Article 1470890.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research. A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Shao, R., Skarlicki, D.P. (2014). Service employees' reactions to mistreatment by customers. A comparison between North America and East Asia. *Personnel Psychology*, 67(1), 23–59.
- Skarlicki, D.P., van Jaarsveld, D.D., Walker, D.D. (2008). Getting even for customer mistreatment. The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335–1347.
- Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki. (2017). *Rachunek satelitarny turystyki dla Polski za rok 2013 i oszacowania za rok 2015*. Warszawa: Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki.
- Torres, E.N., van Niekerk, M., Orłowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 26(1), 48–66.
- Wang, X., Wang, H. (2017). How to survive mistreatment by customers. Employees' work withdrawal and their coping resources. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 464–482.
- Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E. (2011). The service-profit chain. An empirical analysis in high-contact service industries. *International Journal of Production Economics*, 130(2), 236–245.
- Yemchuk T., Arpul O. (2020). Competitive positions in restaurant business in present-day conditions based on the example of Chernivtsi (Ukraine). *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 34(1), 92–107. doi: <https://doi.org/10.24917/20801653.341.7>.

- Yoon, M.H., Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611.
- Zeelenberg, M., Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction. A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. *Journal of Business Research*, 57(4), 445–455.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12.

Marlena Bednarska, dr hab., adiunkt, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych. Jej zainteresowania badawcze obejmują problematykę ekonomiki turystyki, konkurencyjności gospodarki turystycznej, rynku pracy w turystyce, zarządzania w turystyce. Brała udział w wielu krajowych i międzynarodowych projektach badawczych dotyczących gospodarki turystycznej. Jest autorem (lub współautorem) 5 monografii i ponad 70 artykułów o zarządzaniu przedsiębiorstwem turystycznym, jakości pracy w turystyce, konkurencyjności podmiotów gospodarki turystycznej oraz regionalnych aspektach rozwoju turystyki.

Marlena Bednarska, PhD, assistant professor, Poznań University of Economics and Business, Institute of International Business and Economics, Department of International Economics. Her research areas include economics of tourism, tourism industry competitiveness, tourism labour market, and management in tourism. She has participated in numerous national and international research projects on tourism industry. She is an author (or co-author) of 5 books and over 70 papers on tourism enterprise management, quality of work life in tourism, competitiveness of tourism organisations, and regional aspects of tourism development.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9410-115X>

Adres/address:

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Gospodarki Międzynarodowej
al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
e-mail: marlena.bednarska@ue.poznan.pl

Paweł Łuka, dr, adiunkt, Uniwersytet Rzeszowski, Instytut Nauk o Kulturze Fizycznej, związany jest z kierunkiem Turystyka i Rekreacja. Jego zainteresowania naukowo-badawcze i tematyka publikacji koncentrują się wokół problemów związanych z ekonomiką turystyki, dynamiką zmian procesów ekonomicznych w turystyce oraz zarządzaniem w turystyce. Jest autorem i współautorem kilkudziesięciu publikacji z tej tematyki. Brał czynny udział w wielu konferencjach krajowych i zagranicznych.

Paweł Łuka, PhD, assistant professor, University of Rzeszów, Institute of Physical Culture Sciences, associated with Tourism and Recreation course. His academic and research interests and the subject of publications focus on problems related to: tourism economics, tourism management, and dynamics of changes in tourism economic processes. He is an author and co-author of a few dozen publications on this subject. He has actively participated in many national and international conferences.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9573-6202>

Adres/address:

Uniwersytet Rzeszowski
Instytut Nauk o Kulturze Fizycznej
ul. Cicha 2A
35-959 Rzeszów
e-mail: pluka@ur.edu.pl