

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdorska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Michał Dębek

Uniwersytet Wrocławski
e-mail: michal.debek@uwr.edu.pl

Magdalena Ślęzyk-Sobol

Uniwersytet Wrocławski
e-mail: magdalena.slazyk-sobol@uwr.edu.pl

ZARZĄDZANIE DOŚWIADCZENIAMI PRACOWNICZYMI: FUNDAMENTY TEORETYCZNO-METODOLOGICZNE

EMPLOYEE EXPERIENCE MANAGEMENT: THEORETICAL-METHODOLOGICAL ESSENTIALS

DOI: 10.15611/pn.2016.430.06

Streszczenie: W artykule przedstawiono autorską konceptualizację zarządzania doświadczeniem pracowniczym oraz propozycję metodyki badań w tym obszarze. Literatura przedmiotu wskazuje na współzmiennność doświadczeń pracowniczych z sukcesami przedsiębiorstw, w tym z budowaniem trwałych przewag konkurencyjnych oraz długoterminowych relacji pomiędzy konsumentami a organizacją. Autorzy wskazują na deficyt badań empirycznych poświęconych zarządzaniu doświadczeniem pracowniczym i proponują operacjonalizację doświadczenia zjawiska jako konstrukt wielowymiarowego. Sugerują niepowtarzalność i temporalny charakter doświadczeń pracowniczych, których badanie powinno wykraczać poza tradycyjne ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi, koncentrujące się głównie na umiejętnościach, kompetencjach, talentach czy postawach pracowniczych. Wyniki postulowanych przez autorów jakościowych badań empirycznych doświadczeń pracowniczych mogą stanowić cenny materiał aplikacyjny dla zarządzających współczesnymi organizacjami.

Słowa kluczowe: zarządzanie doświadczeniem pracowniczym, *servicescapes*, handel, usługi.

Summary: The article presents an original conceptualization of employee experience management, primarily in the sales and service sectors, and the methodology of research in a given area. The conception constitutes a part of contemporary economy called “economy of the experience”. Research results indicate that particular consideration should be given to the correlation between employee experience and organizational achievements, including building sustainable competitive advantage and long-term relationships between customers and other organizations. The authors suggest there is a lack of empirical research dedicated to employee experience management, and propose operationalization of this phenomenon as a multidimensional construct covering interaction between employees and the organization, its environment, brand, services or products, presently, in the past, or in the future. Thus, the authors point to the uniqueness and temporal nature of the employee experience, which

should go beyond the traditional approach of human resources management focused mainly on skills, competences, talents and attitudes of employees. In authors' opinion, employee experience should be measured using qualitative methods, which enable capturing the unique and subjective nature of these phenomena. The results of the empirical research on employees experience in the sales and service sectors can provide valuable, practical implications for managers, offering insights into employee experience, but also presenting its predictors and potential methods of influencing employee well-being and efficacy.

Keywords: employee experience management, servicescapes, trade, services.

*Uznaliśmy, że najważniejszym elementem
naszej marki jest pracownik. Ludzie tworzyli magię.
Ludzie tworzyli doświadczenia.*

Howard Schultz, prezes Starbucks

1. Wstęp

We współczesnej gospodarce, a zwłaszcza w nowoczesnym marketingu, coraz większe znaczenie zdaje się mieć modne pojęcie doświadczenia. Niektórzy twierdzą wręcz, że doświadczenie to „nowy paradygmat marketingu” [Boguszewicz-Kreft 2013, s. 37]. Przynajmniej od wyjątkowo wpływowej „Experience Economy” Pine’a i Gilmore’a z 1999 roku [Pine, Gilmore 2011] – cytowanej wiele tysięcy razy przez różnych autorów w rozmaitych kontekstach [Harzing 2007] – zdajemy sobie sprawę, że w epoce wszechobecnej nadprodukcji i postępującej komodytyzacji ofert rynkowych osiągnięcie efektywnego biznesowo pozycjonowania, satysfakcji i lojalności konsumentów bez świadomego zarządzania przez organizację ich doświadczeniami (produktu, usługi) jest coraz trudniejsze. Aspekty teoretyczne i praktyczne związane z tym zagadnieniem były poruszane w literaturze światowej od kilkunastu lat (np. [Schmitt, Brakus, Zarantonello 2015; Carù, Cova 2003; Verhoef i in. 2009; Schmitt 2003; Smith, Wheeler 2002]). Problematyka ta doczekała się niedawno obszernego omówienia także w literaturze polskiej, m.in. przez A. Kacprzak, K. Dziewanowską i M. Skorek [2015], a nieco wcześniej przez M. Boguszewicz-Kreft [2013; 2010; 2009].

Doświadczenie konsumenckie może zwiększać, lub nawet w istocie kreować, wartość produktu lub usługi; z punktu widzenia konsumenta może też stanowić autonomiczną wartość samą w sobie [Akaka, Vargo 2015; Helkkula, Kelleher, Pihlstrom 2012]. Istotę tego zjawiska wspaniale nakreślili B.J. Pine i J.H. Gilmore [2011], wskazując, jak dramatycznie rośnie cena kawy, począwszy od surowca (kilkanaście centów) do kawy jako doświadczenia (kilka dolarów). Tropem tym podążyli także S. Smith i J. Wheeler [2002], pokazując ewolucję wartości ekonomicznej od minimalnej – surowca (kawy), przez produkt (Nescafe), usługę (McDonald’s), kończąc na maksymalnej – doświadczenia (Starbucks).

Między innymi z powodu tak ogromnej wagi doświadczenia konsumenckiego we współczesnej gospodarce niektórzy autorzy [Chase, Dasu 2014; Dasu, Chase 2013] stwierdzili, iż nadszedł czas, aby zarządzający przedsiębiorstwami usługowymi uświadomili sobie, że doświadczenia, np. w usługach, można projektować w rozumieniu inżynierskim. Wedle tej myśli, tak jak w przedsiębiorstwach produkcyjnych zarządza się ściśle sprzętem i maszynami, redukuje się straty, promuje standardy myślenia i działania pracowników, np. wdrażając koncepcje *lean management* [Womack, Jones, Wąsiel 2012] czy 5S [Gapp, Fisher, Kobayashi 2008], tak w przedsiębiorstwach usługowych można również ściśle zarządzać np. doświadczeniami (konsumentów) w miejscu sprzedaży. R.B. Chase i S. Dasu [2014] przedstawili koncepcję systematycznego analizowania i projektowania doświadczeń konsumenckich w usługach, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania emocjami, zaufaniem i poczuciem kontroli odbiorcy usługi.

W zarysowanych powyżej kontekstach, koncentrując uwagę na rozważaniu i systematyzowaniu doświadczeń klienta (konsumenta), nauka światowa prawie nie zajmowała się jednym z najistotniejszych ogniw w łańcuchu kreowania tychże doświadczeń – pracowniku, czyli aktywnej i twórczej emanacji organizacji, dotykającej bezpośrednio, na co dzień, klienta. We wspomnianych wyżej nowoczesnych koncepcjach zarządzania produkcją i organizacją w ogóle pracownik jest nie tylko dostrzegany – stwierdzana jest wręcz kluczowość jego roli w powodzeniu i efektywności organizacji. Natomiast w gospodarce doświadczeń – rozumianej jako specjalizacja w ramach nauk społecznych [Sundbo, Sørensen (red.) 2013] – jakkolwiek rola pracownika jest zauważana (np. [Schmitt 2003; Shaw, Ivens 2005; Guo, Rau 2011; O’loughlin, Szmigin 2005; Abhari, Saad, Haron 2008; Smith, Wheeler 2002; Chi, Gursoy 2009]), to nie wydaje się ona kluczowym tematem rozważań; szczególnie niewiele napisano o doświadczeniach pierwszoplanowych pracowników handlu i usług.

Tymczasem, jak referowali K. Abhari, N.M. Saad i M.S. Haron [2008] oraz L.L. Berry i S.S. Lampo [2004], w amerykańskich badaniach 82% właścicieli wysoce preferowanych przez konsumentów marek uznawało zachowanie pracowników za pierwszy i główny czynnik sukcesu marki; 70% odbioru psychologicznego marki zależało od reprezentujących ją pracowników, a 41% lojalności konsumentów pochodziło ze postrzegania postaw pracowniczych. Takie doniesienia nie dziwią. Skądinąd wiemy przecież, że doświadczenia pracownicze miejsc pracy korelują z pracowniczym dobrostanem i produktywnością. Zadowoleni i produktywni pracownicy podwyższają postrzeganą wartość usługi, a to z kolei zwiększa satysfakcję konsumenta, jego lojalność wobec organizacji, a ostatecznie – rosną osiągnięte przez organizację przychody. Taki model zaprezentowali już w latach dziewięćdziesiątych J.L. Heskett i in. [1994], a ostatnio powtórzyli K.D. Hoffman i J.E. Bateson [2011]; natomiast empirycznie zweryfikowali te założenia np. S.P. Brown i S.K. Lam [2008] oraz H. Jeon i B. Choi [2012].

Zasadniczą rolę pracowników w kształtowaniu doświadczeń konsumentów uważano w usługach (np. [Chi, Gursoy 2009; Brown, Lam 2008]), gdzie interakcje

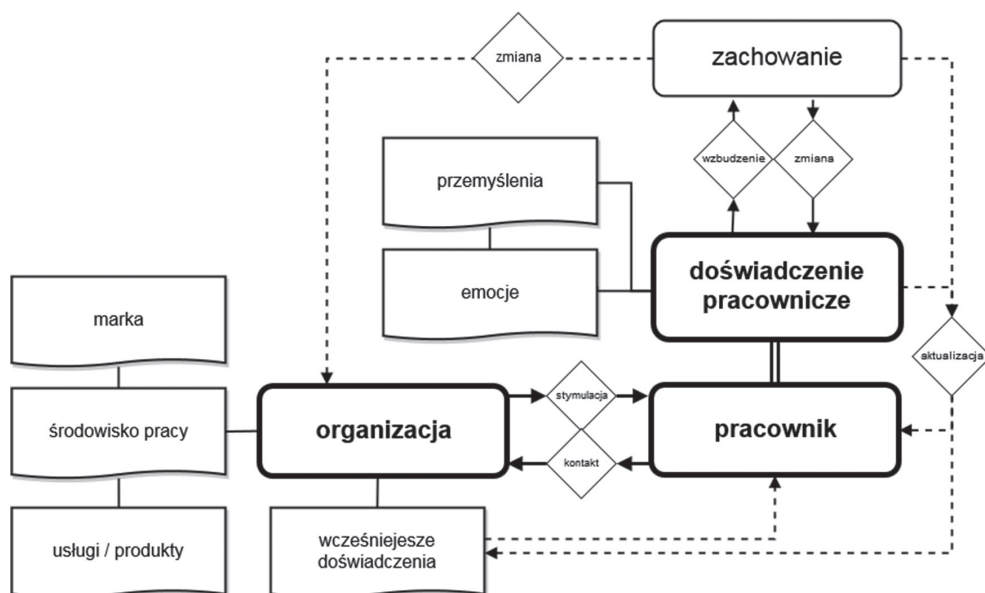
pracownik–klient nie dość, że budują (lub niszczą) szacunek, zaufanie i lojalność, to w dodatku mogą złagodzić w umyśle klienta negatywne doświadczenia fizycznych aspektów usługi. Mechanizm ten nie działa wszakże w drugą stronę, to znaczy – negatywne doświadczenie pracownika przez klienta usług nie łagodzi nawet najbardziej pozytywnego konsumenckiego doświadczenia fizycznych elementów usługi [Berry, Lampo 2004; Berry, Wall, Carbone 2006].

Tymczasem dotychczas nie zaistniała w literaturze światowej ani żadna powszechnie przyjęta definicja zarządzania doświadczeniem pracownika, ani tym bardziej szczegółowa operacjonalizacja oraz propozycja korelatów i wskaźników doświadczeń pracowniczych, mogących stanowić solidny fundament postępowania empirycznego w omawianym obszarze. Mimo że pewne istotne spostrzeżenia i kierunki badań zarysowali w tych kwestiach kilka lat temu K. Abhari, N.M. Saad i M.S. Haron [2008], to naszym zdaniem – ze względu na swą ogólność – wymagają one szczegółowego rozwinięcia. Niniejszy artykuł jest zatem próbą autorskiej konceptualizacji zarządzania doświadczeniami pracowniczymi oraz wyjścia naprzeciw dotychczasowym, zasygnalizowanym powyżej brakom.

2. Operacjonalizacja doświadczenia pracowniczego

Pojęcie doświadczenia, szczególnie konsumenckiego, bywało dotychczas definiowane rozmaicie, co w sposób wyczerpujący omówiły A. Kasprzak, K. Dziwanowska i M. Skorek [2015], a wcześniej równie szczegółowo M. Boguszewicz-Kreft [2013]. Pomijając rozważania filozoficzne czy psychologiczne na temat istoty i konsekwencji doświadczeń w ogóle, na potrzeby badań doświadczeń pracowniczych można zaadaptować definicje doświadczenia obecne w marketingu, zwłaszcza w obszarze zarządzania doświadczeniem konsumenckim. Jeśli podążać tą ścieżką, doświadczeniem pracowniczym można by nazwać holistycznie rozumiany korelat interakcji pomiędzy pracownikiem a organizacją, do której przynależy, jej środowiskiem pracy, marką, usługami lub produktami. Korelat ten jest stanem mentalnym, nacechowanym afektywnie i poznawczo oraz mającym potencjał behawioralny. Doświadczenie rozumiane jako wspomniany korelat jest w swej istocie zupełnie subiektywne (np. [Carù, Cova 2003; Arnould, Price 1993]), bazujące na przetworzonych poznawczo bodźcach tu i teraz oraz w przeszłości [Wicker 2012] i może podlegać dynamicznym modyfikacjom w czasie (np. [Akaka, Vargo 2015; Farnham, Newbery 2013; Verhoef i in. 2009]). Nasz sposób rozumienia doświadczenia pracowniczego przedstawiamy w uproszczeniu na rys. 1.

W skrócie można też doświadczenie zdefiniować za A. Kasprzak, K. Dziwanowską i M. Skorek [2015, s. 30] jako: „zjawisko zachodzące w umyśle ludzkim na skutek oddziaływania zewnętrznych bodźców i tam opracowane w oparciu o wcześniejsze doznania, potrzeby mentalne oraz indywidualne strategie”. Niektórzy autorzy wskazują, że projektowane rozmyślnie doświadczenia powinny angażować wszystkie zmysły i wiązać emocjonalnie [Boguszewicz-Kreft 2013].



Rys. 1. Autorska koncepcja doświadczenia pracowniczego

Źródło: opracowanie autorów.

Niezależnie od przyjętej definicji, zasadnicze kłopoty w obszarze badania doświadczeń, a tym bardziej zarządzania nimi, wiążą się z operacjonalizacją wspomnianych wyżej koncepcji. Wśród mnogości definicji i podejść do zagadnienia doświadczeń we współczesnym marketingu wciąż nie ma prostej odpowiedzi, co i jak mierzyć, chcąc badać doświadczenie. Przyjęta przez nas powyżej koncepcja teoretyczna prowadzi do wniosku, że badanie doświadczenia pracownika oznacza badanie jego stanów mentalnych (pozytywnych lub negatywnych reakcji psychicznych na bodźce, z uwzględnieniem komponentu afektywnego, poznawczego i intencji behawioralnych tu i teraz) w odniesieniu do zasadniczych elementów środowiska pracy, marki organizacji, którą reprezentuje, oraz usługi lub produktu, które oferuje. W związku z wynikającymi z definicji temporalnymi uwikłaniami doświadczenia należy także w miarę możliwości diagnozować znaczące dla pracownika wydarzenia przeszłe i wyobrażoną przez niego wizję przyszłości w ramach organizacji.

Pytanie, którego trudno nie zadać w kontekście powyższej operacjonalizacji, brzmi: Czy w takim razie doświadczenie pracownicze nie jest po prostu sumą postaw pracownika wobec różnych aspektów organizacji? Naszym zdaniem doświadczenie pracownicze nie jest ani sumą, ani postawą, ani żadnym innym prostym konstruktem, dającym się ująć w ramy ilościowe. Jest to konstrukt wielowymiarowy i jako taki powinien być zarówno diagnozowany, jak i analizowany. Oczywiście, można sobie łatwo wyobrazić rzetelne statystycznie narzędzia ujmujące różne aspekty doświadczenia ilościowo, jak pokazały np. A. Kacprzak, K. Dziewanowska

i M. Skorek [2015]. Nie zmienia to faktu, że próba utworzenia z tych wszystkich złożonych aspektów jednej liczby, w rodzaju wskaźnika „doświadczenie w skali od zera do 10”, wydawałaby się niecelowa; byłoby to działanie zarówno dalekie od teoretycznej koncepcji doświadczenia, jak i bezużyteczne przez pryzmat praktyki zarządzania organizacją.

3. Zarządzanie doświadczeniem pracowniczym

Jednym z nielicznych przypadków akademickiego podejścia do zarządzania doświadczeniem pracowniczym był dotychczas artykuł K. Abhariego, N.M. Saada i M.S. Harona [2008]. Użyto tam powyższego terminu wprost, wiążąc zarządzanie doświadczeniami pracowników z inicjatywami marketingu wewnętrznego w organizacji oraz traktowaniem pracowników jak wewnętrznych klientów organizacji (co pozwala na względnie swobodne przełożenie paradygmatu zarządzania doświadczeniem konsumenta na sytuację organizacja–pracownik). Ostatecznie pracownicy mają być zaangażowani w organizację i pracę nie tylko cieleśnie, ale też duchowo i intelektualnie [Schmitt 2003].

Zarządzanie doświadczeniem pracowniczym powinno się zatem koncentrować nie tyle na umiejętnościach, kompetencjach, talentach oraz standardowo rozumianych postawach pracownika wobec organizacji (jak klasyczne zarządzanie zasobami ludzkimi), ile na jego doświadczeniach – interakcjach pomiędzy nim a organizacją, jej środowiskiem pracy, marką, usługami lub produktami teraz, w przeszłości oraz przyszłości. Klasyczni zarządzający zasobami ludzkimi koncentrują się m.in. na rekrutacji, szkoleniach, planowaniu zasobów ludzkich, systemach ocen i kształtowaniu polityki wynagrodzeń. Spoglądają oni na pracownika jak na zasób, z którego organizacja powinna skorzystać (z obustronną korzyścią zarówno organizacji, jak pracownika). Z kolei zarządzający doświadczeniami pracowniczymi powinni działać jak wewnętrzni marketerzy. Powinni spoglądać na pracownika jak na klienta, którego zdiagnozowane potrzeby należy jak najpełniej zaspokoić – tak kształtować środowisko pracy, markę, usługi i produkty, aby pracownik, doświadczając możliwie wielu przyjemnych stanów, przeniósł je na klienta zewnętrznego, a nawet na swoje życie prywatne. Tak jak zadowolony klient, doświadczający pozytywnie organizacji handlowej lub usługowej, staje się nie tylko źródłem przychodu firmy, ale często wręcz jej adwokatem lub ewangelistą.

4. Doświadczenia w handlu i usługach – co i jak warto badać?

4.1. Koncepcja *servicescapes* – usługobrazów (krajobrazów handlu i usług)

Szczególnie ciekawym fundamentem działań empirycznych w obszarze doświadczeń pracowniczych jest naszym zdaniem koncepcja *servicescapes* [Bitner 1992; Fisk, Rosenbaum, Massiah 2011], pojęcia niemającego jeszcze polskiego odpowiednika je-

zykowego. W swobodnym tłumaczeniu „usługobrazy” (analogicznie do angielskiego źródła tego pojęcia, pochodzącego z połączenia usług – *services* i krajobrazów – *landscapes*), to specyficzne kategorie wielowymiarowych, bogatych w bodźce środowisk społeczno-ekonomicznych, w których zachodzi wymiana handlowo-usługowa, z określonymi następstwami psychicznymi i behawioralnymi. W praktyce, pod pojęciem *servicescapes* kryją się sklepy, obiekty usługowe i użyteczności publicznej, np. przestrzenie wielofunkcyjne, takie jak centra i galerie handlowe.

Koncepcja usługobrazów, jako fundamentów empirycznego podejścia do doświadczeń w środowiskach handlu i usług, wydaje nam się sensowna przede wszystkim dlatego, że jej autorka nie tylko starała się ująć holistycznie samo środowisko (jego formę, symbolikę, i inne warunki fizyczne), lecz także wskazała wprost powiązanie doświadczeń pracownika z tymże środowiskiem. Co więcej, M.J. Bitner [1992] wskazała w swojej koncepcji powiązanie doświadczeń pracownika (handlu i usług) z doświadczeniami jego klienta, owocujące określoną interakcją społeczną oraz pewnymi następstwami behawioralnymi u obu stron. Mimo że autorka nie używała *explicite* określenia „doświadczenie”, zarysowała dokładnie te obszary środowiskowe, psychiczne i behawioralne, które uważamy za wyjątkowo istotne dla zarządzania doświadczeniami pracowniczymi.

Ideę M.J. Bitner twórczo i inspirująco rozwinęli R.P. Fisk, M.S. Rosenbaum i C. Massiah [2011]. W ramach charakterystyk środowiska – korelatów doświadczeń pracowników (oraz klientów) handlu i usług – wyodrębnili oni m.in: wymiar fizyczny, społeczny oraz symboliczny. Co nie mniej ważne, wspomniani autorzy wytyczyli szereg obszarów badawczych wartych ich zdaniem podjęcia w przyszłych badaniach.

4.2. Co badać w ramach doświadczeń *servicescapes*?

Pierwszym z pożądaných obszarów badań powinny być według R.P. Fiska, M.S. Rosenbauma i C. Massiaha [2011] powiązane ze środowiskami i ich doświadczeniem zachowania pracowników (i klientów). W oryginalnym schemacie [Bitner 1992] behawioralne rezultaty doświadczeń autorka podzieliła na dwa zasadnicze typy: zbliżanie lub oddalanie (*approach-avoidance*). R.P. Fisk, M.S. Rosenbaum i C. Massiah [2011] uważali, że warto sprawdzić, czy jest to typologia wyczerpująca.

Drugim ciekawym obszarem badań powinno być zbadanie korelacji między rozmaitymi aspektami *servicescapes* a formowaniem wśród ich pracowników poczucia miejsca (oryg. *sense of place*). Poczucie miejsca jest pojęciem bardzo silnie związanym z doświadczeniem i, podobnie jak doświadczenie, rozmaicie definiowanym. Jest to rodzaj postawy [Jorgensen, Stedman 2001] wobec miejsca, ukształtowanej na podstawie wartości osobistych podmiotu, postrzeganych i aktywnie konstruowanych znaczeń, symboliki miejsca oraz kulturowego i przestrzennego kontekstu [Lengen, Kistemann 2012]. Poczucie miejsca może się jakościowo zmieniać w czasie i można je przyrównać do łacińskiego terminu *genius loci* [Dębek 2014]. Ważne, że skonkretyzowane i pozytywne poczucie miejsca wiąże się z poczuciem bezpie-

czeństwa, przynależności i stabilności [Hay 1998]. Te ostatnie stany mentalne są, z punktu widzenia zarządzania doświadczeniem pracowniczym, wyjątkowo ważne. Naszym zdaniem oprócz postulowanych przez R.P. Fiska i in. [2011] warto badać także trzy inne stany psychiczne związane z przestrzenią: wizerunek miejsca, przywiązanie do miejsca oraz wprost satysfakcję z miejsca. Przegląd definicji tych pojęć i propozycje ich zastosowań w badaniach szczegółowo przedstawił ostatnio np. M. Dębek [2014].

Trzecim, naszym zdaniem zdecydowanie wartym podjęcia, obszarem badań są doświadczenia pracowników związane bezpośrednio z wykonywaną pracą. Ważna jest eksploracja kluczowych korelatów dopasowania pracownik–środowisko rozumianego jako kompatybilność między charakterystykami pracownika a charakterystykami jego środowiska pracy (np. [Kristof-Brown, Billsberry 2012; Zacher, Feldman, Schulz 2014; Oh i in. 2014; Su, Murdock, Rounds 2015]). Jak wiadomo, dobre dopasowanie pracownika do środowiska jest pozytywnym korelatem satysfakcji z pracy, wytrzymałości, efektywności pracownika, sukcesów w karierze [Kristof-Brown, Billsberry 2012], a zatem na pewno należy do sfery doświadczeń pracowniczych. Szczególnie warto, naszym zdaniem, włączyć do badań doświadczeń pracowników takie konstrukty, jak wypalenie zawodowe, przywiązanie organizacyjne i satysfakcja z pracy.

Problematyka zaangażowania w pracę, przywiązania do organizacji oraz psychologicznych kosztów pracy zawodowej staje się jednym z kluczowych tematów badań z zakresu psychologii pracy i organizacji. Ze względów aplikacyjnych kluczowe bowiem wydaje się kreowanie takich warunków pracy, które będą wspierały dobrostan psychofizyczny pracowników, a tym samym przyczyniały się do generowania wyższej produktywności pracowniczej, lecz także będą wzmacniały więzi i relacje pomiędzy pracownikiem a organizacją. Od kilkadziesiątu lat tematyka wypalenia zawodowego budzi zainteresowanie psychologów [Maslach, Jackson, Leiter 1996; Maslach 1998; Maslach, Leiter 2008]. Współczesna konceptualizacja tego zjawiska autorstwa C. Maslach i M. Leitera [Maslach, Leiter 2008; Maslach 2010; 2011] definiuje wypalenie jako zaburzoną relację pomiędzy pracą zawodową a pracownikiem, objawiającą się takimi wskaźnikami, jak wyczerpanie emocjonalne, cynizm oraz obniżone poczucia skuteczności. Wypalenie jest problemem nie tylko osób, lecz przede wszystkim otoczenia społecznego, w którym pracują. To właśnie struktura oraz sposób funkcjonowania miejsca pracy kształtują relacje interpersonalne w firmach oraz wpływają na to, jak ludzie wykonują swoją pracę.

Z kolei przywiązanie organizacyjne jest w literaturze przedmiotu traktowane jako postawa, siła oraz zaangażowanie i identyfikacja pracownika z organizacją [Porter i in. 1974] lub jako tendencja do pozostania w danym miejscu pracy, organizacji, pomimo doświadczanego dyskomfortu, z uwagi na postrzegane koszty jej opuszczenia [Allen, Meyer 1997]. Przywiązanie afektywne do organizacji to zaangażowanie i identyfikacja z daną organizacją, pragnienie pozostania w danej firmie. Przywiązanie trwałe to wiedza o negatywnych konsekwencjach, kosztach opuszcze-

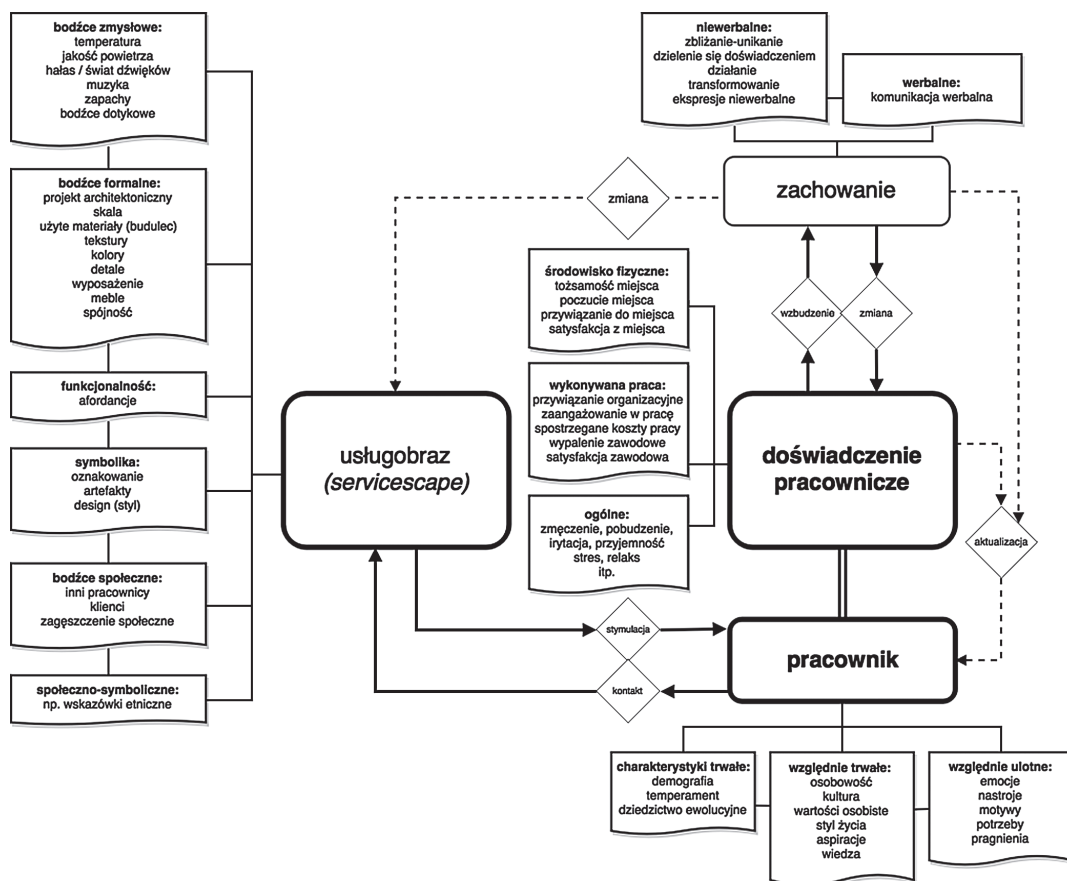
nia danej organizacji, poczucie przymusu wewnętrznego do pozostania w organizacji. Przywiązanie normatywne to także wewnętrzny przymus, jednak doświadczany jako moralny obowiązek bycia i trwania w organizacji z należytej powinności. Należy przy tym zwrócić uwagę, że te trzy komponenty mogą charakteryzować pracowników w różnym stopniu.

W odniesieniu zaś do teorii właściwości pracy J. Hackmana i G. Oldhama [1976] można wnioskować, że z dobrostanem pracowników nieodłącznie będzie związana ich satysfakcja zawodowa. Pozytywne właściwości pracy sprawiają bowiem, że pracownik, dobrze wykonując swoją pracę, przeżywa pozytywne emocje. Ta sytuacja sprzyja dalszemu dobremu wykonywaniu zadań, zgodnie z oczekiwaniami, że dobre wyniki pracy doprowadzą do pozytywnych uczuć. Siła indywidualnej motywacji do dobrego wykonywania zadań zależy od potrzeby wzrostu i rozwoju. Im silniejsza ta potrzeba, tym większe znaczenie mają pozytywne uczucia, które powstają przy dobrym wykonywaniu pracy. Ponadto badacze rozróżniają odmienne składowe konstrukty „satysfakcja z pracy”: satysfakcję z rozwoju zawodowego; satysfakcję z rozwoju społecznego; z wynagrodzenia; zadowolenie z pewności zatrudnienia; zadowolenie z przełożonych.

Kompletny schemat proponowanych przez nas elementów związanych z doświadczeniami pracowniczymi wraz z ich wzajemnymi powiązaniem łączący koncepcję *servicescapes* z dotychczasową wiedzą z zakresu psychologii środowiskowej [Dębek 2014] przedstawiliśmy na rys. 2.

4.3. Jak badać doświadczenia?

Zgodnie z sugestiami, które przedstawiliśmy w rozdziale drugim, badanie doświadczenia pracowniczego powinno być przede wszystkim wielowątkowe. Spoglądając na zagadnienie przez pryzmat dzisiejszej metodyki i technicznych możliwości badań społecznych, doświadczenie jest konstruktem czysto teoretycznym, niemierzalnym w swojej holistycznej i subiektywnej istocie. Oczywiście pomiar doświadczenia można sprowadzić do prostej ankiety, której wynikiem będzie pewna liczba lub elementarna jakość na kontinuum dobre–złe, przyjemne–nieprzyjemne itd. Jednak naszym zdaniem, aby badania doświadczeń pracowniczych miały realną wartość poznawczą i praktyczną (czyli dającą perspektywę przyszłościowego zarządzania tymże doświadczeniem), wszystkie ich wymienione w podpunkcie 4.2 aspekty powinny być w pierwszej kolejności diagnozowane metodami jakościowymi i odpowiednio do takich metod analizowane. Możliwe, że na podstawie jakościowej eksploracji powyższych zagadnień uda się zbudować trafne teoretycznie narzędzia w rodzaju ankiet, a nawet skal. Jednak nawet jeśli do tego dojdzie, wciąż trzeba będzie pamiętać, że doświadczenie to w istocie zbiór wielu aspektów relacji człowieka (pracownika) z jego środowiskiem (np. *servicescape*), z istotnym komponentem temporalnym, i jako takie nie będzie mogło być nigdy analizowane ilościowo, o czym również wspomnieliśmy już w niniejszej pracy.



Rys. 2. Autorski schemat elementów związanych z doświadczeniami pracowniczymi w środowiskach handlu i usług wraz z ich wzajemnymi powiązaniem

Źródło: opracowanie autorów (więcej informacji o uwzględnionych na powyższym rysunku bodźcach środowiskowych oraz stanach mentalnych związanych ze środowiskiem fizycznym zainteresowany czytelnik znajdzie u M. Dębka [2014]).

Innymi słowy: nawet jeśli uda się zbudować trafne narzędzia do ilościowego pomiaru wszystkich ważnych aspektów doświadczenia pracowniczego, ostateczna ich agregacja i wydobywanie z nich sensu zawsze będą miały charakter raczej jakościowy niż ilościowy.

4.4. Implikacje dla zarządzania doświadczeniami pracowniczymi.

Jeśli jest prawdą, że doświadczenia można zaprojektować [Chase, Dasu 2014], to można też nimi zarządzać. Jeśli prawdą jest, że przyszłość światowej gospodarki wiąże się w dużej mierze z operowaniem przez organizacje odpowiednimi doświad-

zeniami [Pine, Gilmore 2011], to menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi powinni zdać sobie sprawę z wagi omówionych przez nas kwestii oraz konieczności aktywnego projektowania i zarządzania doświadczeniami pracowniczymi. Aby mogli to efektywnie czynić, potrzebna jest im podstawa teoretyczna i empiryczna, którą zarysowaliśmy w niniejszym artykule i zamierzamy rozwijać w przyszłości.

Jedną z istotniejszych w tym kontekście kwestii, na które chcielibyśmy zwrócić uwagę, jest postulat jakościowego – bardziej niż ilościowego (preferowanego w wielu organizacjach) – podejścia do badań. Dzięki podejściu ilościowemu menedżerowie mogą uzyskać tzw. twarde dane, np. tak pożądane w zarządach firm liczby. Jednak trzeba pamiętać, że liczby i dane w obszarze zarządzania doświadczeniami często niczego nie wyjaśniają. Przede wszystkim nie rozszerzają menedżerskiej świadomości w kwestiach fundamentalnych: **jakie** są relacje między pewnymi aspektami organizacji a pracownikami oraz – być może nawet ważniejszej – **daczego** są takie, a nie inne. Innymi słowy, postulowany przez nas jakościowy paradygmat badań doświadczeń pracowniczych może doprowadzić menedżerów do głębokiego zrozumienia podstaw i mechanizmów tychże doświadczeń. A przecież bez zrozumienia mechanizmów leżących u podstaw doświadczeń pracowniczych (jak i innych obszarów zainteresowań organizacji) nie da się ich ani projektować, ani nimi zarządzać. Przedstawiona przez nas względnie szczegółowa propozycja empirycznego podejścia do badania doświadczeń, a szczególnie wyniki badań prowadzonych na jej podstawie w przyszłości, może pomóc menedżerom zrozumieć, na co i dlaczego warto zwrócić szczególną uwagę w zarządzaniu doświadczeniami pracowniczymi.

5. Zakończenie

Współczesna gospodarka jest w dużej mierze związana z dostarczaniem przez organizacje niezapomnianych, istotnych, pozytywnych doświadczeń swoim klientom. Coraz częściej podejmowane są w związku z tym próby konceptualizacji i wdrażania inżynierskiego zarządzania doświadczeniami konsumentkimi.

Pomimo że doświadczenia klientów są ściśle współzależne z ich interakcjami z personelem organizacji, szczególnie w środowiskach handlowo-usługowych, zarządzanie doświadczeniami personelu, jako temat rozważań, nie doczekało się dotychczas większej uwagi ze strony środowisk akademickich. W szczególności nie opracowano ani klarownej definicji doświadczenia pracowniczego, ani jego operjonalizacji i propozycji pomiaru.

Jesteśmy zdania, że zaproponowana przez nas konceptualizacja zarządzania doświadczeniami pracowniczymi wypełni tę lukę jako jedna z pierwszych w światowych realiach akademickich. W związku z tym, że zarządzanie doświadczeniem pracowniczym jest prawdopodobnie nie tylko możliwe, ale w nowoczesnych organizacjach także coraz bardziej niezbędne (aby utrzymać lub rozwijać przewagę konkurencyj-

na), przedstawiona w tym artykule konceptualizacja jest ważna nie tylko przez pryzmat nauk podstawowych, lecz także może być oczekiwana przez praktyków biznesu.

Sądzymy, że wyniki badań prowadzonych w zarysowanych w punkcie czwartym obszarach okażą się istotnym wkładem we współczesne koncepcje zarządzania nowoczesnymi organizacjami. Pierwsze wywiady z pracownikami placówek handlowo-usługowych, zmierzające do diagnozy ich doświadczeń w przedstawionym tu paradygmacie, rozpoczęliśmy już w listopadzie 2015 roku.

Literatura

- Abhari K., Saad N.M., Haron M.S., 2008, *Enhancing Service Experience through Understanding: Employee Experience Management*, International Seminar on Optimizing Business Research and Information, Binus University, Jakarta, Indonesia.
- Akaka M.A., Vargo S.L., 2015, *Extending the context of service. From encounters to ecosystems*, Journal of Services Marketing, 29 (6/7), s. 453–462. DOI: 10.1108/JSM-03-2015-0126.
- Allen N.J., Meyer J.P., 1997, *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Arnould E.J., Price L.L., 1993, *River magic. Extraordinary experience and the extended service encounter*, Journal of Consumer Research, 20 (1), s. 24. DOI: 10.1086/209331.
- Berry L.L., Lampo S.S., 2004, *Brand in labour-intensive services*, Business Strategy Review, 15 (1), s. 18–25. DOI: 10.1111/j.0955-6419.2004.00296.x.
- Berry L.L., Wall E.A., Carbone L.P., 2006, *Service clues and customer assessment of the service experience. Lessons from marketing*, Academy of Management Perspectives, 20 (2), s. 43–57. DOI: 10.5465/AMP.2006.20591004.
- Bitner M.J., 1992, *Servicescapes. The impact of physical surroundings on customers and employees*, Journal of Marketing, 56 (2), s. 57. DOI: 10.2307/1252042.
- Boguszewicz-Kreft M., 2009, *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Boguszewicz-Kreft M., 2010, *Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing, 52 (3), s. 79–91.
- Boguszewicz-Kreft M., 2013, *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, CeDeWu, Warszawa.
- Brown S.P., Lam S.K., 2008, *A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses*, Journal of Retailing, 84 (3), s. 243–255. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.06.001.
- Carù A., Cova B., 2003, *Revisiting consumption experience. A more humble but complete view of the concept*, Marketing Theory, 3 (2), s. 267–286. DOI: 10.1177/14705931030032004.
- Chase R., Dasu S., 2014, *Experience psychology – a proposed new subfield of service management*, Journal of Service Management, 25 (5), s. 574–577. DOI: 10.1108/JOSM-03-2014-0094.
- Chi C.G., Gursoy D., 2009, *Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance. An empirical examination*, International Journal of Hospitality Management, 28 (2), s. 245–253. DOI: 10.1016/j.ijhm.2008.08.003.
- Dasu S., Chase R.B., 2013, *The Customer Service Solution. Managing emotions, trust, and control to win your customer's business*, McGraw-Hill, New York.
- Dębek M., 2014, *Towards people's experiences and behaviours within their worlds. The integrative-transactional framework for studying complex people-environment interactions*, Social Space, 8 (2), s. 1–55.
- Farnham K., Newbery P., 2013, *Experience Design. A framework for integrating brand, experience, and value*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

- Fisk R.P., Rosenbaum M.S., Massiah C., 2011, *An expanded servicescape perspective*, Journal of Service Management, 22 (4), s. 471–490. DOI: 10.1108/09564231111155088.
- Gapp R., Fisher R., Kobayashi K., 2008, *Implementing 5S within a Japanese context. An integrated management system*, Management Decision, 46 (4), s. 565–579. DOI: 10.1108/00251740810865067.
- Guo J., Rau P.L., 2011, *Employee experience management of convenience store in Beijing*, [w:] *Internationalization, Design and Global Development*, eds. David Hutchison, Takeo Kanade, Josef Kittler, Jon M. Kleinberg, Friedemann Mattern, John C. Mitchell i wsp., t. 6775. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Lecture Notes in Computer Science), s. 379–384.
- Hackman J., Oldham G., 1976, *Motivation through the design of work. Test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, 16 (2), s. 250–279. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Harzing A.W., 2007, *Publish or Perish*, <http://www.harzing.com/pop.htm>.
- Hay R., 1998, *Sense of place in developmental context*, Journal of Environmental Psychology, 18 (1), s. 5–29. DOI: 10.1006/jevp.1997.0060.
- Helkkula A., Kelleher C., Pihlstrom M., 2012, *Characterizing value as an experience. Implications for service researchers and managers*, Journal of Service Research, 15 (1), s. 59–75. DOI: 10.1177/1094670511426897.
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser Jr W.E., Schlesinger L.A., 1994, *Putting the service-profit chain to work*, Harvard Business Review, 72 (2), s. 164–174.
- Hoffman K.D., Bateson J.E., 2011, *Services marketing. Concepts, strategies, & cases*, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio.
- Jeon H., Choi B., 2012, *The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction*, Journal of Services Marketing, 26 (5), s. 332–341. DOI: 10.1108/08876041211245236.
- Jorgensen B.S., Stedman R.C., 2001, *Sense of place as an attitude. Lakeshore owners attitudes toward their properties*, Journal of Environmental Psychology, 21 (3), s. 233–248. DOI: 10.1006/jevp.2001.0226.
- Kacprzak A., Dziewanowska K., Skorek M., 2015, *Gospodarka doświadczeń. Perspektywa polskiego konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kristof-Brown A.L., Billsberry J., 2012, *Fit for the future*, [w:] *Organizational Fit*, eds Amy L. Kristof-Brown i Jon Billsberry, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK, s. 1–18.
- Lengen C., Kistemann T., 2012, *Sense of place and place identity. Review of neuroscientific evidence*, Health & Place, 18 (5), s. 1162–1171. DOI: 10.1016/j.healthplace.2012.01.012.
- Maslach C., 1998, *A multidimensional theory of burnout*, [w:] *Theories of organizational stress*, ed. Cary L. Cooper, Oxford University Press, Oxford, s. 68–85.
- Maslach C., 2010, *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawiania relacji z pracą*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Maslach C., 2011, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Maslach C., Jackson S., Leiter M., 1996, *MBI Manual*, CPP, Inc., Mountain View.
- Maslach C., Leiter M., 2008, *Early predictors of job burnout and engagement*, Journal of Applied Psychology, (3), s. 498–512.
- Oh I.-S., Guay R., Kim K., Harold C., Lee J.-H., Heo C.-G., Shin K.-H., 2014, *Fit happens globally. A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America*, Personnel Psychology, 67 (1), s. 99–152. DOI: 10.1111/peps.12026.
- O’loughlin, D., Szmigin, I., 2005, *External and internal accountability of financial services suppliers. Current paradoxes in managing expectations and experience*, Journal of Strategic Marketing, 13 (2), s. 133–147. DOI: 10.1080/09652540500083008.
- Pine B.J., Gilmore J.H., 2011, *The Experience Economy*, Harvard Business Review Press, Boston, Mass.
- Porter L., Steers R., Mowday R., Boulian P., 1974, *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, 59 (5), s. 603–609. DOI: 10.1037/h0037335.

- Schmitt B., 2003, *The Customer Experience. How revolutionary marketing can transform your company*, Wiley, New York.
- Schmitt B., Brakus J., Zarantonello L., 2015, *From experiential psychology to consumer experience*, *Journal of Consumer Psychology*, 25 (1), s. 166–171. DOI: 10.1016/j.jcps.2014.09.001.
- Shaw C., Ivens J., 2005, *Building Great Customer Experiences*, Palgrave, Houndmills-Basingstoke-Hampshire-New York.
- Smith S., Wheeler J., 2002, *Managing the Customer Experience. Turning customers into advocates*, Financial Times Prentice Hall, Pearson Custom Pub, London-Boston, MA.
- Su R., Murdock C., Rounds J., 2015, *Person-environment fit*, [w:] *APA Handbook of Career Intervention. Volume 1: Foundations*, eds Paul J. Hartung, Mark L. Savickas i W. Bruce Walsh, American Psychological Association, Washington, s. 81–98.
- Sundbo J., Sørensen F. (red.), 2013, *Handbook on the Experience Economy*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A., 2009, *Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies*, *Journal of Retailing*, 85 (1), s. 31–41. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.11.001.
- Wicker A.W., 2012, *Perspectives on behavior settings. With illustrations from Allison's Ethnography of a Japanese Hostess Club*, *Environment and Behavior*, 44 (4), s. 474–492. DOI: 10.1177/00139165111398374.
- Womack J.P., Jones D.T., Wąsiel M., 2012, *Lean thinking – szczuple myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*, ProdPublishing.com, Wrocław.
- Zacher H., Feldman D.C., Schulz H., 2014, *Age, occupational strain, and well-being: a person-environment fit perspective*, [w:] *The Role of Demographics in Occupational Stress and Well Being*, eds Pamela L. Perrewé, Christopher C. Rosen i Jonathon R. B. Halbesleben, t. 12: Emerald Group Publishing Limited (Research in Occupational Stress and Well-being), s. 83–111.