

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 379

**Gospodarka turystyczna w regionie  
Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca**

Redaktor naukowy  
Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Marcin Orszulak  
Łamanie: Beata Mazur  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-518-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Agata Niemczyk, Tomasz Zaclona:</b> Funkcja turystyczna polskich makroregionów w aspekcie społeczno-ekonomicznym pierwszej dekady członkostwa w UE.....	13
<b>Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka:</b> Wpływ turystyki na rozwój lokalny .....	23
<b>Barbara Mastalska-Cetera, Beata Warczewska:</b> Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na przykładzie dolnośląskich parków krajobrazowych.....	32
<b>Anna Królikowska-Tomczak:</b> Zrównoważony rozwój turystyki w Wielkopolsce na podstawie European Tourism Indicator System .....	45
<b>Jarosław Uglis, Anna Jęczmyk:</b> Agroturystyka jako faktor zrównoważonego rozwoju .....	57
<b>Jadwiga Berbeka:</b> Funkcja turystyczna gmin górskich a poziom życia mieszkańców w województwie małopolskim.....	67
<b>Andrzej Hadzik, Jakub Ryśnik, Rajmund Tomik:</b> Determinanty uczestnictwa w międzynarodowych widowiskach sportowych (w świetle wyników badań) .....	75
<b>Zbigniew Miązek, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Rozwój turystyki sportowej w Krakowie.....	87
<b>Michał Roman:</b> Demand for agritourism as a factor in the development of Suwałki region .....	95
<b>Agnieszka Niezgoda, Danuta Żylak:</b> Wyjazdy Polaków do Chorwacji w warunkach kryzysu gospodarczego.....	102
<b>Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska:</b> Etyczne aspekty turystyki wiejskiej i zrównoważonego rozwoju w Polsce .....	112
<b>Lidia Wandas:</b> Wykorzystanie potencjału Kopalni Soli „Wieliczka” dla rozwoju nowej formy turystyki przyjazdowej do Polski – turystyki ślubnej ..	128
<b>Krzysztof Cieślikowski:</b> Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych.....	137
<b>Joanna Kizielewicz:</b> Atrakcyjność regionu Wybrzeża Gdańskiego w świetle badań pasażerów morskich statków wycieczkowych.....	146
<b>Jan Zawadka:</b> Podróże motocyklowe jako niszowa forma turystyki kwalifikowanej oraz preferencje i zachowania ich uczestników .....	156

<b>Barbara Marciszewska, Krzysztof Marciszewski:</b> Postawy studentów specjalności turystycznych wobec sztuki ulicy a atrakcyjność miejsc pobytu turystycznego .....	165
<b>Agata Balińska:</b> Zamki jako źródło przewag konkurencyjności turystycznej województwa warmińsko-mazurskiego .....	176
<b>Aleksandra Jackiewicz, Maciej Dębski:</b> Lojalność konsumentów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego .....	185
<b>Piotr Gryzel:</b> Konkurencyjność turystyczna gminy a poziom życia mieszkańców .....	201
<b>Ewa Dziezic:</b> Usługi kulturalne jako czynnik konkurencyjności oferty turystycznej miasta – konceptualizacja i możliwości mierzenia .....	210
<b>Beata Meyer:</b> Możliwości wykorzystania przestrzeni wodnej (i nadwodnej) w procesie konkurencji miast na rynku turystycznym, na przykładzie Szczecina .....	218
<b>Anna Gardzińska:</b> Koncepcja współpracy w procesie kreowania transgranicznego produktu turystycznego (na przykładzie województwa zachodniopomorskiego i Meklemburgii-Pomorza Przedniego) .....	226
<b>Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Zuzana Lencséssová, Miroslava Medved'ová:</b> Tourism clusters and their activities in Slovakia .....	237
<b>Andrzej Rapacz, Daria E. Jaremen:</b> Zaufanie jako kluczowy czynnik rozwoju inicjatyw klastrowych – case study Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego .....	247
<b>Katarzyna Bieluszko:</b> Media elektroniczne jako narzędzie promocji turystycznej miasta .....	259
<b>Marek Hendel, Michał Żemła:</b> Zmiana wizerunku województwa śląskiego pod wpływem rozwoju turystyki dziedzictwa przemysłowego .....	269
<b>Mateusz Naramski, Krzysztof Herman, Adam R. Szromek:</b> Analiza porównawcza wybranych sposobów prezentacji lokalnej oferty turystycznej – studium przypadku .....	278
<b>Katarzyna Orfin:</b> Działania promocyjne w kreowaniu wizerunku produktu turystycznego w świetle dokumentów strategicznych gmin województwa zachodniopomorskiego .....	288
<b>Marta Sidorkiewicz:</b> Promocja obiektów hotelarskich przy wykorzystaniu narzędzia <i>product placement</i> .....	299
<b>Piotr Zawadzki:</b> Masowe imprezy biegowe jako element promocji regionów turystycznych .....	311
<b>Izabela Michalska-Dudek:</b> Pomiar i zarządzanie lojalnością nabywców na rynku usług turystycznych z wykorzystaniem wskaźnika NPS oraz indeksu TRI*M .....	321
<b>Andrzej Stasiak:</b> Triada doświadczeń turystycznych i efekt „wow!” podstawą kreowania nowoczesnej oferty turystycznej .....	332
<b>Adam R. Szromek:</b> Zjawisko dysonansu i konsonansu poznawczego w zachowaniach konsumentów produktu turystycznego – wprowadzenie do zagadnienia .....	348

<b>Adrianna Wolska:</b> Trendy w konsumpcji turystycznej na przykładzie mieszkańców Majorki .....	356
<b>Marlena Bednarska, Marcin Olszewski:</b> Zasoby ludzkie w turystyce jako podmiot badań – aspekty metodyczne .....	366
<b>Marcin Molenda:</b> Motywowanie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym .....	375
<b>Aleksandra Grobelna:</b> Zachowania klientów a wyczerpanie emocjonalne pracowników branży hotelarskiej. Konsekwencje dla procesu obsługi .....	383
<b>Zygmunt Kruczek:</b> Sektorowa rama kwalifikacji w turystyce i jej znaczenie dla kształcenia i certyfikowania kadr turystycznych .....	396
<b>Daria E. Jaremen, Elżbieta Nawrocka:</b> Asymetria informacji na rynku usług hotelarskich .....	405
<b>Maja Jedlińska:</b> Ruch po macierzy Ansoffa jako droga rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych .....	417
<b>Aleksander Panasiuk:</b> Problemy asymetrii informacji na rynku turystycznym w obszarze transakcyjnym .....	430
<b>Renata Seweryn:</b> Profil turysty pozyskującego informacje o destynacji z mediów społecznościowych (na przykładzie odwiedzających Kraków).....	439
<b>Józef Sala:</b> Kempingi – rola i tendencje rozwojowe na międzynarodowym i krajowym rynku turystycznym .....	448
<b>Dawid Szutowski:</b> The model approach towards measuring the impact of innovation on tourism enterprises' market value .....	460

## Summaries

<b>Agata Niemczyk, Tomasz Załona:</b> Tourist function of Polish macro-regions in the socio-economic terms of the first decade of Polish membership in the EU .....	13
<b>Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka:</b> The impact of tourism on local development.....	23
<b>Barbara Mastalska-Cetera, Beata Warczewska:</b> The opportunities of the development of sustainable tourism on the example of the Lower Silesian landscape parks .....	32
<b>Anna Królikowska-Tomczak:</b> Sustainable tourism development in Greater Poland based on the European Tourism Indicators System (toolkit for Sustainable Destinations).....	45
<b>Jarosław Uglis, Anna Jęczmyk:</b> Agritourism as a sustainable development factor .....	57
<b>Jadwiga Berbeka:</b> Touristic function of mountain municipalities vs. standard of living of their residents in the Małopolska Voivodeship .....	67

<b>Andrzej Hadzik, Jakub Ryśnik, Rajmund Tomik:</b> Determinants of participation in the international sport events exemplified by the research.....	75
<b>Zbigniew Miązek, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Development of sports tourism in Cracow.....	87
<b>Michał Roman:</b> Popyt na usługi agroturystyczne jako czynnik rozwoju Suwalszczyzny.....	95
<b>Agnieszka Niezgoda, Danuta Żylak:</b> Poles' trips to Croatia in the period under the global economic crisis .....	102
<b>Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska:</b> Ethical aspects of rural tourism and sustainable development in Poland.....	112
<b>Lidia Wandas:</b> Using the potential of “Wieliczka” Salt Mine for the development of a new form of incoming tourism to Poland – destination wedding planning.....	128
<b>Krzysztof Cieślukowski:</b> Attractiveness index of conference meetings and business events.....	137
<b>Joanna Kizielewicz:</b> Attractiveness of the region of Gdańsk Coast in the light of research on cruise ship passengers .....	146
<b>Jan Zawadka:</b> Motorcycle travel as a niche form of adventure tourism and preferences and behavior of its participants .....	156
<b>Barbara Marciszewska, Krzysztof Marciszewski:</b> Tourism students' attitudes towards street arts vs. tourist attractiveness of a destination.....	165
<b>Agata Balińska:</b> Castles as a source of tourist competitiveness advantages of the Warmian-Masurian Voivodeship.....	176
<b>Aleksandra Jackiewicz, Maciej Dębski:</b> Consumer loyalty as a source of competitive advantage for the hotel enterprise .....	185
<b>Piotr Gryszel:</b> Tourism competitiveness of a municipality vs. its residents' living standards .....	201
<b>Ewa Dzedzic:</b> Cultural services as a factor of competitiveness of a tourist offer of a city – conceptualization and possibilities of measuring .....	210
<b>Beata Meyer:</b> The possibilities for exploitation of water (and waterside) space in the process of town competition on tourism market on the example of Szczecin .....	218
<b>Anna Gardzińska:</b> The concept of cooperation in the process of creating cross-border tourism product (on the example of West Pomeranian Voivodeship and Mecklenburg–Vorpommern).....	226
<b>Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Zuzana Lencséssová, Miroslava Medved'ová:</b> Klastry turystyczne i ich działalność na Słowacji .....	237
<b>Andrzej Rapacz, Daria E. Jaremen:</b> Confidence as the key development factor of cluster initiatives – case study of Karkonosze-Izery Tourist Cluster.....	247
<b>Katarzyna Bieluszko:</b> Electronic media as a tool for tourism promotion of the city .....	259

<b>Marek Hendel, Michał Żemła:</b> Change of the image of the Silesian Voivodeship under the influence of industrial heritage tourism development.....	269
<b>Mateusz Naramski, Krzysztof Herman, Adam R. Szromek:</b> Comparative analysis of selected ways of tourism offer presentation – case study.....	278
<b>Katarzyna Orfin:</b> Promotional activities in creating the tourist product's image presented in the West Pomeranian Voivodeship municipalities' strategic documents .....	288
<b>Marta Sidorkiewicz:</b> Promotion of hotels using product placement .....	299
<b>Piotr Zawadzki:</b> Mass racing events as the component of tourist regions promotion.....	311
<b>Izabela Michalska-Dudek:</b> Measurement and management of consumer loyalty on the market of tourist services using NPS indicator and TRI*M index .....	321
<b>Andrzej Stasiak:</b> The triad of tourist experiences and “wow” effect as the basis for the creation of modern tourist offer .....	332
<b>Adam R. Szromek:</b> The phenomenon of cognitive dissonance and consonance in the behavior of tourism product consumers – introduction to the issue.	348
<b>Adrianna Wolska:</b> Trends in tourist consumption on the example of Majorcans .....	356
<b>Marlena Bednarska, Marcin Olszewski:</b> Human resources in tourism as a research subject – methodological issues .....	366
<b>Marcin Molenda:</b> Motivation as a tool in human resource management in a tourism enterprise.....	375
<b>Aleksandra Grobelna:</b> Customer behavior vs. emotional exhaustion among employees of the hospitality industry. Implications for service process ....	383
<b>Zygmunt Kruczek:</b> Sectoral Qualifications Framework for tourism domain and its importance for the education and certification of tourist staff .....	396
<b>Daria E. Jaremen, Elżbieta Nawrocka:</b> Information asymmetry on hospitality services market.....	405
<b>Maja Jedlińska:</b> Movement on Ansoff's matrix as the development path of international hotel systems .....	417
<b>Aleksander Panasiuk:</b> The problems of asymmetric information on the tourism market in the transaction area.....	430
<b>Renata Seweryn:</b> Profile of a tourist acquiring information on the destination from social media (on the example of tourists visiting Cracow).....	439
<b>Józef Sala:</b> Camping sites – their role and development trends on the international and domestic market .....	448
<b>Dawid Szutowski:</b> Wpływ innowacji na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych. Ujęcie modelowe.....	460

**Aleksandra Grobelna**

Akademia Morska w Gdyni  
e-mail: a. grobelna@wpit.am.gdynia.pl

---

**ZACHOWANIA KLIENTÓW  
A WYCZERPANIE EMOCJONALNE PRACOWNIKÓW  
BRANŻY HOTELARSKIEJ.  
KONSEKWENCJE DLA PROCESU OBSŁUGI**

---

**CUSTOMER BEHAVIOR VS. EMOTIONAL  
EXHAUSTION AMONG EMPLOYEES  
OF THE HOSPITALITY INDUSTRY.  
IMPLICATIONS FOR SERVICE PROCESS**

---

DOI: 10.15611/pn.2015.379.37

**Streszczenie:** Celem niniejszej pracy jest próba zidentyfikowania zależności pomiędzy zachowaniami gości hotelowych a postawami i zachowaniami personelu usługowego na przykładzie wybranych hoteli Trójmiasta. Problemem badawczym zaś jest próba poszukiwania odpowiedzi na pytanie: czy istnieje związek pomiędzy niezyczliwością gości a wyczerpaniem emocjonalnym pracowników bezpośredniej obsługi oraz czy wzrost wyczerpania emocjonalnego może prowadzić do obniżenia skuteczności obsługi gości zwłaszcza w sytuacjach wystąpienia błędów usługowych. Zastosowane metody badawcze to krytyczna analiza literatury przedmiotu oraz badania pierwotne przeprowadzone metodą ankiety wśród pracowników trójmiejskich hoteli. Rezultaty badań ukazują istotny i pozytywny związek między postrzeganiem niezyczliwości gości a wyczerpaniem emocjonalnym pracowników oraz negatywną relacją pomiędzy wyczerpaniem emocjonalnym a skutecznością działań naprawczych.

**Słowa kluczowe:** niezyczliwość klientów, wyczerpanie emocjonalne, działania naprawcze.

**Summary:** The purpose of this study was to identify the relationship between the behaviors of hotel guests and their consequences for the staff attitudes and behaviors based on contact employees of selected hotels in Tricity. The research problem is seeking the answers to the questions: Is there a relationship between the perceived unfriendliness of hotel guests and the employees' emotional exhaustion experience and whether the increase in emotional exhaustion can influence service recovery efforts. Applied research methods are a critical analysis of literature and empirical research conducted by survey among contact employees of Tricity hotels. Research results show a significant and positive correlation between perceived guest



unfriendliness and employees' emotional exhaustion (H1) and a negative correlation between emotional exhaustion and service recovery performance (H2). Implications for managers and avenues for future research are also delivered.

**Keywords:** customer unfriendliness, emotional exhaustion, service recovery.

*Życie jest ciągiem doświadczeń,  
z których każde czyni nas silniejszymi,  
mimo że czasem trudno nam to sobie uświadomić.*

H. Ford

## 1. Wstęp

Jednoczesność procesu produkcji i konsumpcji, a w związku z tym bezpośrednie relacje usługowe powodują, że goście i pracownicy są dostatecznie blisko, by wzajemnie na siebie oddziaływać podczas przebiegu procesu usługowego [Kusluvan, Kusluvan 2000]. Jakość interpersonalnych relacji ma krytyczne znaczenie dla satysfakcji klienta [Lee, Ok 2012]. Podkreśla się, że satysfakcja klienta, postrzegana przez niego jakość usług, lojalność są istotnie zdeterminowane poprzez postawy i zachowania pracowników kontaktowych [Bettencourt, Brown 1997]. Stąd personel usługowy poprzez sposób świadczenia usługi bez wątpienia wpływa na doświadczenia gości hotelowych. Podkreśla się jednak, że jakość procesu usługowego pozostaje w rękach obu stron, tj. pracownika bezpośredniej obsługi i klienta [Kachniewska 2002]. Można więc założyć, że również postawy i zachowania klientów mogą istotnie wpływać na funkcjonowanie pracowników.

Pojawia się zatem pytanie, czy relacje z gośćmi hotelowymi, zwłaszcza trudnymi, niezyczliwymi, mogą stanowić dla pracownika źródło stresu? Jeśli tak, to jak wpływają one na pracowników i efektywność ich obsługi. Przykładowo badania Kim et al. [2009] ukazały, że werbalna agresja klientów przyczynia się do wypalenia zawodowego wśród pracowników restauracji szybkiej obsługi, a wyniki badań Walsh [2011] przeprowadzone wśród pracowników różnych branż usługowych dowiodły, że postrzegana przez pracowników niezyczliwość klientów istotnie obniża satysfakcję z pracy.

Celem niniejszej pracy jest zatem próba zidentyfikowania zależności pomiędzy zachowaniami gości hotelowych a postawami i zachowaniami personelu usługowego na przykładzie wybranych hoteli Trójmiasta. Problemem badawczym zaś jest próba poszukiwania odpowiedzi na pytanie: czy istnieje związek pomiędzy niezyczliwością gości a wyczerpaniem emocjonalnym pracowników bezpośredniej obsługi oraz czy wzrost wyczerpania emocjonalnego może prowadzić do obniżenia skuteczności obsługi gości, zwłaszcza w sytuacjach wystąpienia błędów usługowych.

## 2. Wyczerpanie emocjonalne – istota i charakter zjawiska

Z wagi na naturę oraz specyfikę środowiska pracy, stres zawodowy staje się jednym z poważniejszych problemów, z którym mierzy się branża [Hwang et al. 2014]. Spotyka się wręcz pogląd, że pracownicy hoteli są szczególnie narażeni na stresowe sytuacje [Hwang et al. 2014], a zmagając się z różnymi wymaganiami pracy, to właśnie personel branży hotelarskiej doświadcza podwyższonego poziomu wypalenia zawodowego [Karatepe, Olugbade 2009]. Zjawisko wypalenia pojawia się najczęściej wśród osób wykonujących prace związane z częstymi i intensywnymi kontaktami z innymi [Pocztowski 2008], tzw. pracę z ludźmi [Maslach, Jackson 1981], i wynika z wymagań emocjonalnych, które powstają w interakcji z nimi [Pines 2004].

Rosnące poczucie emocjonalnego wyczerpania staje się pierwszym etapem procesu wypalenia [Cordes, Dougherty 1993] i najbardziej oczywistym przejawem tego złożonego zjawiska [Maslach et al. 2001]. Jest formą napięcia związanego z pracą [Karatepe, Aleshinloye 2009] i odnosi się do braku energii, poczucia emocjonalnego przeciążenia i wyczerpania własnych zasobów emocjonalnych [Cordes, Dougherty 1993; Kim et al. 2007; *Psychologia społeczna* 2001]. Ma ono również poważne konsekwencje zarówno dla samego pracownika, jak i efektywności jego pracy, obniża bowiem satysfakcję z pracy [Karatepe, Uludag 2007; Lee, Ok 2012], osłabia emocjonalne przywiązanie do organizacji [Karatepe, Uludag 2007], orientację na klienta [Lee et al. 2012; Choi et al. 2014] i wpływa na intencje odejścia pracownika z hotelu [Karatepe, Aleshinloye 2009; Karatepe, Uludag 2007; Yavas et al. 2008].

Nie ma jednak wątpliwości, że stres zawodowy wpływa i nadal będzie wpływał na pracowników branży hotelowej [Hwang et al. 2014]. Zwłaszcza częste, bezpośrednie interakcje z klientami, intensywne i nacechowane emocjonalnie, mogą być szczególnie wymagające dla pracowników hoteli, w konsekwencji zwiększając ich ekspozycję na stres i doświadczenie wyczerpania. Problem wyczerpania emocjonalnego w hotelarstwie jawi się więc jako aktualne wyzwanie, przed którym stoi współcześnie branża, a kontynuowanie badań nad tą problematyką wydaje się kluczowe dla poprawy efektywności i konkurencyjności hoteli funkcjonujących na współczesnym rynku.

## 3. Źródła konfliktów i napięć w relacjach usługowych z klientem – odniesienie do hotelarstwa

Z uwagi na fakt, że usługi hotelarskie świadczone są poprzez liczne interakcje pomiędzy gośćmi a pracownikami, pojawia się szereg uwarunkowań i sposobności do wystąpienia błędów usługowych, które uwidaczniają się niejako w obecności klienta [Lewis, McCann 2004]. Powstałe w ich konsekwencji niezadowolone gościa może stwarzać szczególnie trudne i wymagające sytuacje, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z niezyczliwością klienta.

Pracowników nie da się jednak „zaprogramować”, a z uwagi na wyeksponowanie znaczenia pracy ludzkiej i występowanie pracownika jednocześnie w wielu rolach, firmy usługowe tworzą szczególnie podatne środowisko sprzyjające pojawieniu się konfliktów interpersonalnych [Rogoziński 2000]. Zwłaszcza w hotelarstwie, z uwagi na dużą różnorodność charakterów i temperamentów gości, ich indywidualne potrzeby i wymagania, często może dochodzić do spięć i nieporozumień [Mitura, Koniuszewska 2006]. Dodatkowo obsługa gości z różnych kręgów kulturowych i wynikające z tego bariery językowe i nieporozumienia mogą być istotnie stresujące [Faulkner, Patiar 1997], intensyfikując tym samym trudności w obsłudze.

Pracownicy usługowi w percepcji klienta często utożsamiani są z całą organizacją [Brown, Lam 2008], a będąc swoistym łącznikiem pomiędzy hotelem a klientami [Faulkner, Patiar 1997], to właśnie do pracowników liniowych kierowane są wszystkie wymagania, oczekiwania i potrzeby formułowane przez klientów [Kachniewska 2002]. Częste interakcje z gościem i pełna dyspozycyjność czynią zawód hotelarza swoistą służbą w pełnym tego słowa znaczeniu [Górska-Warsewicz, Świstak 2009]. Podkreśla się wręcz, że zadaniem wszystkich pracowników hotelu jest służenie gościowi [Pląder (red.) 1999]. I choć służebna rola personelu kontaktowego jest faktem, to szczególnym utrudnieniem może być wystąpienie potrzeby dominacji ze strony klienta, która może przejawiać się poprzez chęć narzucenia swojego zdania, nieustanne zwracanie uwagi na rzeczywiste lub domniemane błędy i wynikać z przekonania, że personel reprezentuje niższy status czy pozycję [Kachniewska 2002].

Reasumując, usługobiorcy w coraz bardziej wyszukany sposób oceniają swoje doświadczenia konsumpcji [Lin, Mattila 2010]. Prawdą jest, że nawet jedno negatywne spotkanie usługowe lub jeden błąd świadczenia może obniżyć całkowitą satysfakcję klienta [Hocutt, Stone 1998]. Stąd mając świadomość ogromnej odpowiedzialności za dostarczenie gościom unikatowych i osobistych doświadczeń usługowych warunkujących ich satysfakcję, dla wielu pracowników bezpośredniej obsługi relacje z klientami mogą być postrzegane jako szczególnie stresujące, zwłaszcza jeśli towarzyszy im niezadowolenie, złość czy arogancja klienta.

#### **4. Wymagania pracy emocjonalnej i jej konsekwencje dla funkcjonowania pracownika**

Pozytywne emocje pracowników okazywane podczas spotkania usługowego mogą zrobić korzystne wrażenie na klientach [Lee, Ok 2012]. Podkreśla się, że pozytywna ekspresja pracownika może prowadzić do pozytywnych emocjonalnych doświadczeń klientów i przekładać się na ich wyższą ocenę jakości usług [Lee et al. 2012], satysfakcję, a nawet lojalność [Wróbel 2013], wpływając na sukces całej organizacji [Gursoy et al. 2011]. Dlatego też od pracowników coraz częściej oczekuje się wyrażania określonych emocji podczas interakcji z klientami [Lashley 2008; Lam, Chen 2012], zwłaszcza w hotelarstwie, gdzie goście oceniają doświadczenia usługowe głównie w kategoriach emocjonalnych [Lashley 2008].

Wykorzystanie emocji w celach zawodowych określa się mianem pracy emocjonalnej (*emotional labor*) [Wróbel 2013], a pracownicy mogą przyjąć jedną z jej form, tj. wyrażać emocje zgodne z wymaganiami organizacji, ale ukrywając/maskując rzeczywiste odczucia [Lee, Ok 2012], innymi słowy ograniczając swój wysiłek do regulacji zewnętrznej ekspresji emocji, nie modyfikując przy tym swoich wewnętrznych przeżyć [Wróbel 2011]. Jest to tzw. działanie powierzchniowe (*surface acting*), gdyż osoba stara się zmienić wyłącznie zewnętrzną powierzchowność, a głównym narzędziem pracy jest tu ciało, wykorzystane do okazania uczucia [Hochschild 2009].

W przeciwieństwie do powyższego, inni podejmują próbę wpływu na odczuwane emocje [Wróbel 2011] i zmodyfikowania wewnętrznych uczuć [Lee, Ok 2012], w efekcie czego zmiana ekspresji emocjonalnej staje się tu pochodną zmian faktycznie doświadczanych stanów [Wróbel 2011]. Mówimy zatem o tzw. działaniu głębokim (*deep acting*), gdzie ekspresja wynika w naturalny sposób z pracy nad uczuciem [Hochschild 2009].

Problem pojawia się zwłaszcza wówczas, gdy emocjonalna ekspresja pracowników różni się od ich prawdziwych uczuć [Lee, Ok 2012], a uśmiechnięty pracownik pod maską swojej radości ukrywa często złość czy przygnębienie [Wróbel 2011]. Sytuacja ta może mieć miejsce szczególnie w przypadku obsługi gości nieuprzejmych i trudnych. Zwłaszcza że agresja klientów [Karatepe, Karadas 2012] czy ich dysfunkcyjne zachowania [Karatepe, Kilic 2007] to jedne z wiodących problemów, z którymi mierzy się personel kontaktowy, także w hotelarstwie. Jednak pomimo licznych konfrontacji z trudnym klientem od pracowników przedsiębiorstw hotelarskich oczekuje się dostarczenia wysokiej jakości usług, której ma towarzyszyć uprzejmy i grzeczny stosunek do gości [Hwang et al. 2014]. Literatura przedmiotu podkreśla, że w hotelarstwie nie wszystkie uczucia można uzewnętrznić [Górska-Warsewicz, Świstak 2009; Płader (red.) 1999], a pewne emocje są wręcz niedopuszczalne, np. okazywanie gniewu czy frustracji [Lashley 2008]. Od pracowników wymaga się więc m.in. miłej aparycji, panowania nad mimiką, stabilności emocjonalnej, zwłaszcza gdy klient wyraża swoje niezadowolenie [Górska-Warsewicz, Świstak 2009]. Mimo iż kontakt z klientem może być szczególnie frustrujący [Walsh 2011], należy być życzliwym, cierpliwym i uśmiechniętym nawet wówczas, gdy w odczuciu pracowników klient na takie traktowanie nie zasługuje [Rogoziński 2000]. Warto w tym miejscu przywołać wyniki badań Bailey i McCollough [2000], które ukazują, że pracownicy usługowi (*service agents*) średnio raz lub dwa razy dziennie obsługują trudnych klientów, przeciętnie również tyle samo razy negatywnie o nich myślą, jednak mimo to niemal nigdy nie odnoszą się do nich niegrzecznie i obraźliwie oraz rzadko obsługują klientów w mało życzliwy sposób. Często więc trzeba odegrać rolę uprzejmego usługodawcy; bywa, że tłumiąc przy tym narastającą wewnątrz złość [Rogoziński 2000].

Można zatem dojść do przekonania, że pracownicy usługowi, zwłaszcza branży hotelarskiej, w sposób szczególny są zobowiązani do przestrzegania pewnych zasad

i reguł określających, jakie emocje można i należy wyrażać w relacjach z gośćmi, a których bezwzględnie unikać; w rezultacie wymaga się od nich emocjonalnej kontroli [O'Neill, Xiao], co zwłaszcza przy obsłudze niezadowolonych klientów może zwiększać sposobność do pojawienia się rozbieżności pomiędzy odczuwanymi a okazywanymi emocjami (tzw. dysonans emocjonalny) [Lee, Ok 2012; Wróbel 2011]. Nie dziwi więc fakt, że trudne interakcje z wymagającymi klientami, których doświadczają pracownicy branży, mogą prowadzić do ich wyczerpania emocjonalnego [Yang 2010], wynikającego także z doświadczania przez nich dysonansu emocjonalnego [Lee, Ok 2012; Karatepe, Aleshinloye 2009].

Powyższa dyskusja i dowody empiryczne pozwalają więc przypuszczać, że może istnieć związek między postrzeganiem nieuprzejmości gości a wyczerpaniem emocjonalnym pracowników hoteli. Dlatego też w niniejszej pracy zaproponowano hipotezę:

**H1:** Istnieje pozytywna zależność pomiędzy postrzeganą niezyczliwością klientów a wyczerpaniem emocjonalnym pracowników badanych hoteli.

## 5. Wyczerpanie emocjonalne pracowników a skuteczność działań naprawczych

Odzyskanie usługi (*service recovery*) odnosi się do działań naprawczych podejmowanych przez organizację i jej pracowników w odpowiedzi na zażalenie klientów będące następstwem pewnych błędów/braków usługowych [Pranic, Roehl 2012]. Błędy, pojawiające się trakcie interakcji z klientem, stają się swoistym „momentem prawdy”, o kluczowym znaczeniu dla satysfakcji klienta i sukcesu całej organizacji [Ford, Heaton 2001].

W sytuacji wystąpienia błędów usługowych pracownicy są zobligowani nie tylko do reagowania na skargi i rozczarowanie klientów [Bitner et al. 1990], ale również do natychmiastowej naprawy zaistniałej sytuacji [Ford, Heaton 2001]. W swoich badaniach, przeprowadzonych wśród klientów hoteli, restauracji, linii lotniczych, Bitner et al. [1990] dowiedli, że sposób, w jaki pracownicy odpowiadają/reagują na trudności wynikające z błędów usługowych, może warunkować wysoką satysfakcję klienta lub przeciwnie, prowadzić do jego dyssatysfakcji. Co więcej, autorzy podkreślili, że niezadowolenie klientów jest spowodowane nie tyle wystąpieniem samego błędu, ile sposobem/formą reakcji pracowników na zaistniałą sytuację [Bitner et al. 1990].

Wyniki badań prowadzonych wśród pracowników branży hotelowej [Grobelna 2014a] ukazują, że w percepcji personelu kontaktowego wymagania gości względem obsługi są wysokie, zwłaszcza w sytuacjach trudnych goście oczekują natychmiastowego działania i podjęcia konkretnych inicjatyw naprawczych, a pracownicy muszą wykazać się pomysłowością i elastycznością, by rozwiązywać problemy gości. Można jednak przypuszczać, że osoby doświadczające wyczerpania emocjonalnego mogą nie być zdolne do wystarczającego zaangażowania i włożenia odpowied-

niego wysiłku, by naprawić świadczenie i zrekompensować niezadowolenie gościa. Przejawem wyczerpania emocjonalnego jest bowiem osłabienie, znużenie, spadek energii, zmęczenie [Wróbel 2011]. Dodatkowo pracownicy mogą odczuwać frustrację i napięcie, m.in. dlatego, że nie są w stanie dać z siebie więcej, niż było to możliwe wcześniej [Cordes, Dougherty 1993]. Choi et al. [2014] w swoich badaniach (pracownicy branży turystycznej) dowiedli, że emocjonalne wyczerpanie istotnie obniża skuteczność pracowników w zakresie ich działań naprawczych.

Powyższe rezultaty skłaniają więc do przypuszczenia, że również w przypadku niniejszych badań może istnieć zależność pomiędzy wyczerpaniem emocjonalnym pracowników hoteli a postrzeganiem ich umiejętności i działań zmierzających do naprawienia błędów usługowych w taki sposób, by usatysfakcjonować klientów (*service recovery performance*) [Babakus et al. 2003]. Stąd postawiono hipotezę:

**H2:** Istnieje negatywna zależność pomiędzy wyczerpaniem emocjonalnym a skutecznością działań naprawczych podejmowanych przez pracowników badanych hoteli.

## 6. Metodyka i wyniki badań własnych

W poszukiwaniu odpowiedzi na podjęty w pracy problem badawczy zaproponowano model relacji (rys. 1), w którym poddano empirycznej weryfikacji istnienie pozytywnej zależności pomiędzy postrzeganą nieżyczliwością klientów a wyczerpaniem emocjonalnym (H1) i negatywnej zależności pomiędzy wyczerpaniem emocjonalnym a skutecznością działań naprawczych (H2).



Rys. 1. Proponowany model relacji

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w pracy badania są częścią kompleksowego projektu badawczego nad uwarunkowaniami i konsekwencjami wyczerpania emocjonalnego wśród pracowników branży hotelarskiej [Grobela 2014b]. Badania mają charakter studium przypadku i objęto nimi wszystkich pracowników kontaktowych, tj. zaangażowanych bezpośrednio w obsługę gości, 6 trójmiejskich hoteli, które zgodziły się uczestniczyć w niniejszej inicjatywie badawczej. Przeprowadzenie badań poprzedzone było konsultacjami z dyrektorami obiektów, podczas których omówiono ich cel i istotę oraz skonsultowano organizację i przebieg badań. Pracownicy byli poinformowani o anonimowości i dobrowolności uczestnictwa w badaniach. Po wypełnieniu kwestionariuszy respondenci byli proszeni o włożenie ich do specjalnie przy-

gotowanych kopert. Badania przeprowadzono metodą ankiety. Łącznie rozdano 235 kwestionariuszy, odebrano i ostatecznie do badań przyjęto 162 poprawnie wypełnione kwestionariusze (wskaźnik zwrotu: 68,9%).

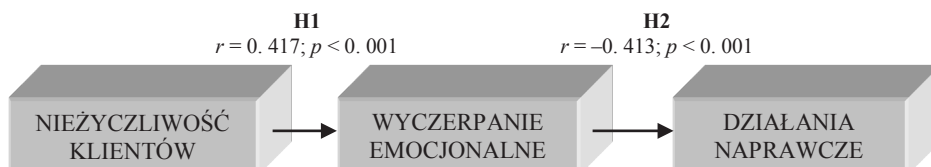
Do pomiaru zmiennych w niniejszych badaniach zastosowano skale, które zostały stworzone i/lub zastosowane przez różnych autorów we wcześniejszych badaniach empirycznych. Postrzegana niezyczliwość klientów (PCU, *perceived customer unfriendliness*) mierzona była przy użyciu czterech stwierdzeń zaadaptowanych z G. Walsh [2001].

Emocjonalne wyczerpanie (EE, *emotional exhaustion*) zostało zmierzone przy użyciu ośmiu stwierdzeń zaadaptowanych z Ch. Maslach i S.E. Jackson [1981], za innymi pracami podejmującymi tą problematykę w branży hotelarskiej [np. Karatepe, Aleshinloye 2009; Karatepe, Uludag 2007; Yavas et al. 2008]. Skuteczność naprawiania usługi w percepcji pracowników (SRP, *service recovery performance*) była mierzona przy użyciu pięciu stwierdzeń z C. Boshoff i J. Allen [2000] za O.M. Karatepe i A. Sokmen [2006], którzy zaadaptowali te stwierdzenia w badaniach przeprowadzonych wśród pracowników hoteli.

Stwierdzenia, które zostały użyte w kwestionariuszu badań, pierwotnie sformułowane w języku angielskim, przetłumaczono z zastosowaniem tzw. „tłumaczenia zwrotnego”.

Wszystkie odpowiedzi respondenci zaznaczali na 5-stopniowej skali Likerta gdzie (1) oznacza „całkowicie się nie zgadzam”; (5) „całkowicie się zgadzam”. Dla potrzeb niniejszych badań przeprowadzono także analizę rzetelności skal, a współczynnik alfa Cronbacha plasował się na poziomie: 0,56 dla skali „PCU”; 0,91 dla skali „EE”; 0,69 dla skali „SRP”.

W celu weryfikacji postawionych hipotez postanowiono zbadać, czy obserwuje się statystycznie istotną zależność pomiędzy **H1**: postrzeganą niezyczliwością gości a wyczerpaniem emocjonalnym oraz pomiędzy **H2**: wyczerpaniem emocjonalnym a skutecznością działań naprawczych w percepcji pracowników. Weryfikacja przyjętych założeń została zrealizowana poprzez zastosowanie współczynników korelacji *r*-Pearsona (rys. 2).



Rys. 2. Zweryfikowany model relacji N = 162

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Jak dowodzą wyniki niniejszych badań, wszystkie zaproponowane w modelu zmienne korelują w sposób statystycznie istotny, w założonych kierunkach. Pomiędzy postrzeganą niezyczliwością gości a wyczerpaniem emocjonalnym zaobserwo-

wano korelację dodatnią, a pomiędzy wyczerpaniem emocjonalnym a skutecznością działań naprawczych korelację ujemną. Powyższe rezultaty potwierdzają postawione w niniejszej pracy hipotezy: H1 i H2 i oznaczają, że w przypadku niniejszych badań postrzegana przez pracowników niezyczliwość gości może przyczyniać się do ich emocjonalnego wyczerpania, które istotnie osłabia ich umiejętności i działania zmierzające do naprawienia błędów usługowych, by uzyskać satysfakcję niezadowolonych klientów.

Reasumując, niezyczliwe zachowania gości względem pracowników badanych hoteli mogą być dla nich szczególnie wymagające i obciążające emocjonalnie, co z kolei może osłabiać skuteczność ich obsługi, zwłaszcza w sytuacji wystąpienia błędów usługowych, tym samym – chciałoby się dodać – zwiększając sposobność do pojawienia się kolejnych niezyczliwych reakcji klientów, co niejako zamyka swoiste „błędne koło”.

Niniejsze badania mają charakter studium przypadku, dlatego też ich wyników nie należałoby uogólniać, jednakże dostarczają one wielu informacji stanowiących podstawę do merytorycznej dyskusji nad uwarunkowaniami wyczerpania emocjonalnego pracowników hoteli, ukazując kluczową rolę klienta w tym względzie.

## 7. Dyskusja i implikacje dla praktyki

Pracownicy kontaktowi pozostają pod szczególnie silną presją klientów [Kachniewska 2002]. Faktem jest, że doświadczają oni wielu stresujących sytuacji, zwłaszcza wówczas, gdy muszą niejako „nałożyć uśmiech”, obsługując szczególnie trudnych i wymagających klientów [Chen, Kao 2012], często w ich odczuciu na takie zachowanie nie zasługujących. Można więc dojść do przekonania, że okazywane przez nich emocje podczas relacji usługowych, stały się dziś w zasięgu szczególnej kontroli przedsiębiorstw usługowych, będąc swoistym przedmiotem wymiany rynkowej.

Wyniki niniejszych badań ukazały, że postrzegana przez pracowników hoteli niezyczliwość gości może przyczyniać się do wzrostu ich wyczerpania emocjonalnego, w rezultacie którego pracownicy ci mogą postrzegać obniżoną skuteczność swoich działań naprawczych, podejmowanych w kierunku odzyskania satysfakcji niezadowolonego klienta. Można zatem dojść do przekonania, że dysfunkcyjne zachowania gości podczas relacji usługowych mogą wpłynąć na funkcjonowanie pracownika i efektywność jego pracy, zwłaszcza gdy narzucone przez nich wymagania emocjonalne nie mogą zostać zaspokojone, prowadząc często do poczucia braku sensu i znaczenia pracy.

Pod rozwagę kadry menedżerskiej poddaje się więc stworzenie warunków pracy pozwalających na odczucie rzeczywistego wsparcia pracowników w kontaktach z trudnymi gośćmi. Szczególnie istotna jest tu orientacja menedżerów na problemy personelu i otwarta komunikacja, tym bardziej że personel liniowy jest istotnym źródłem wiedzy o oczekiwaniach i zażaleniach klientów [Karatepe, Sokmen 2006], często więc najlepiej orientuje się, jakie sytuacje wywołują konflikty i może podsu-



nać najlepsze rozwiązania [Kachniewska 2002], by w rezultacie ograniczyć sposobność ich wystąpienia i towarzyszących im często nieżyczliwych zachowań gości. Ważna jest także partnerska współpraca między pracownikami a personelem wspomagającym, zwłaszcza w sytuacji konieczności podjęcia natychmiastowych działań korygujących, gdzie realne wsparcie innych departamentów hotelu staje się kluczowe dla powodzenia działań naprawczych, a tym samym satysfakcji klienta. Nie bez znaczenia pozostaje tu także kwestia pełnomocnictwa pracowników, a w jej kontekście delegowania uprawnień.

Szczególną uwagę należy jednak skierować na proces szkoleń, nie tylko z zakresu umiejętności komunikacyjnych, budowania interpersonalnych relacji czy rozwiązywania sytuacji trudnych i konfliktowych w kontaktach z klientami [Ford, Heaton 2001; Faulkner, Patiar 1997]. Istotne jest bowiem, by organizacja postrzegając ważność pracy emocjonalnej, podjęła konkretny wysiłek, wspierając pracowników w procesie uczenia ich efektywnych metod zarządzania swoimi emocjami [Bailey, McCollough 2000]; by z jednej strony nie ponosić wysokich kosztów tej pracy, zwłaszcza w kontaktach z trudnym klientem, z drugiej zaś, by nie obniżyć jakości świadczonych usług.

Podkreślenia w niniejszej dyskusji wymaga także optymalny dobór personelu, mający kluczowe znaczenie dla prawidłowego przebiegu procesu obsługi i jakości oferowanych usług [Rapacz 2007]. Przemyślany proces rekrutacji, wybór pracowników o odpowiednim profilu osobowościowym może przekładać się na większą ich odporność na stres i jego negatywne konsekwencje. Przykładowo, badania Kim et al. [2007] ukazały relacje między cechami osobowości pracowników hoteli a ich wypaleniem zawodowym. Sugeruje się także, by proces rekrutacji skupiał się na kandydatkach o wysokim poziomie motywacji wewnętrznej [Karatepe, Aleshinloye 2009], dla których praca staje się jednocześnie pasją i zainteresowaniem, którzy mają naturalną potrzebę, by zadowolić innych, a otwarci i zyczliwi zawsze postrzegają gości jako przyjaciół, niezależnie od ich charakterystyk [Lashley 2008].

Reasumując, w hotelarstwie kontakt z trudnym klientem jest niejako integralnym komponentem pracy, a odpowiednie zachowanie pracowników podczas interakcji usługowej i praca emocjonalna stanowi istotny element zawodu hotelarza. Jednak aby możliwie zredukować wysokie koszty pracy emocjonalnej, wymagana od pracowników zewnętrzna ekspresja powinna być w pewnym stopniu pochodną prawdziwie odczuwanych przez nich stanów, tak by pracownicy ci pozostali autentyczni i pełni naturalnej troski i gotowi do pomocy, traktowali interakcje z nieżyczliwymi gośćmi nie jako źródło stresu, lecz jako swoiste wyzwanie, które sprawia, że praca staje się ważna i znacząca.

## 8. Zakończenie

Wzrost znaczenia emocji w sferze zawodowej powoduje, że emocjonalna ekspresja pracowników stała się dziś niejako rynkowym atrybutem konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Szczególnie wymagający jest jednak kontakt z trudnym,

niezycliwym klientem, zwłaszcza gdy pracownicy muszą włożyć istotny wysiłek emocjonalny, by sprostać jego wymaganiom, okazując przy tym odpowiednie i wymagane przez organizację emocje.

Przeprowadzone badania dowiodły istnienia zależności pomiędzy postrzeganą niezycliwością gości a wyczerpaniem emocjonalnym pracowników hoteli, co z kolei negatywnie wpływa na efektywność ich pracy. Uogólnienie osiągniętych rezultatów na całą branżę wymaga jednak empirycznej weryfikacji w badaniach o większej skali. Uzyskane wyniki mogą jednak stanowić punkt wyjścia dla szerszego kontekstu badań nad uwarunkowaniami postrzegania zachowań klientów i ich wpływu na funkcjonowanie pracowników branży hotelarskiej.

Pod rozważę dla przyszłych badań poddaje się wprowadzenie do zaproponowanego modelu relacji jeszcze innych zmiennych charakteryzujących zachowania klientów, a także zbadanie ich wpływu na inne rezultaty pracy personelu usługowego. Interesujące byłoby także zbadanie wpływu uwarunkowań osobowościowych pracowników na zaproponowane w modelu zależności.

## Literatura

- Babakus E., Yavas U., Karatepe O.M., Avci T., 2003, *The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes*, Journal of The Academy of Marketing Science, vol. 31, no. 3, p. 272-286.
- Bailey J.J., McCollough M.A., 2000, *Emotional labor and the difficult customer: Coping strategies of service agents and organizational consequences*, Journal of Professional Services Marketing, vol. 20, no. 2, p. 52-72.
- Bettencourt L.A., Brown S.W., 1997, *Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors*, Journal of Retailing, vol. 73, no. 1, p. 39-61.
- Bitner M.J., Booms B.H., Tetreault M.S., 1990, *The service encounter: Diagnosing Favorable and unfavorable incidents*, Journal of Marketing, vol. 54, p. 71-84.
- Boshoff C., Allen J., 2000, *The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance*, International Journal of Service Industry Management, vol. 11, no. 1, p. 63-90.
- Brown S.P., Lam S.K., 2008, *A meta – Analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses*, Journal of Retailing, vol. 84, no. 3, p. 243-255.
- Chen Ch.-F., Kao Y.-L., 2012, *Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants*, Tourism Management, vol. 33, no. 4, p. 868-874.
- Choi C.H., Kim T.T., Lee G., Lee S.K., 2014, *Testing the stressor – strain – outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance*, International Journal of Hospitality Management, vol. 36, p. 272-285.
- Cordes C.L., Dougherty T.W., 1993, *Review and an integration of research on job burnout*, Academy of Management Review, vol. 18, no. 4, p. 621-656.
- Faulkner B., Patiar A., 1997, *Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, vol. 16, no. 1, p. 99-117.
- Ford R.C., Heaton C.P., 2001, *Lessons from hospitality that can serve anyone*, Organizational Dynamics, vol. 30, no. 1, p. 30-47.
- Górska-Warsewicz H., Świstak E., 2009, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

- Grobelna A., 2014a, *Autonomia w procesie pracy i jej znaczenie dla doskonalenia relacji usługowych w hotelarstwie*, [w:] Meyer B. (red.), *Krajowy i międzynarodowy rynek turystyczny*, Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 3 (27), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 807, s. 183-207.
- Grobelna A., 2014b, *Selected antecedents and consequences of emotional exhaustion among hotel employees* [w procesie publikacji].
- Gursoy D., Boylu Y., Avci U., 2011, *Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, no. 4, p. 783-794.
- Hochschild A.R., 2009, *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, PWN, Warszawa.
- Hocutt M.A., Stone T.H., 1998, *The impact of employee empowerment on the quality of service recovery effort*, *Journal of Quality Management*, vol. 3, no. 1, p. 117-132.
- Hwang J., Lee J.J., Park S., Chang H., Kim S.S., 2014, *The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment*, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, vol. 15, no. 1, p. 60-77.
- Kachniewska M., 2002, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Karatepe O.M., Karadas G., 2012, *The effect of management commitment to service quality on Job embeddedness and performance outcomes*, *Journal of Business Economics and Management* vol. 13, no. 4, p. 614-636.
- Karatepe O.M., Aleshinloye K.D., 2009, *Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, no. 3, p. 349-358.
- Karatepe O.M., Kilic H., 2007, *Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees*, *Tourism Management*, vol. 28, no. 1, p. 238-252.
- Karatepe O.M., Olugbade O.A., 2009, *The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, no. 4, p. 504-512.
- Karatepe O.M., Sokmen A., 2006, *The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline Employees*, *Tourism Management*, vol. 27, no. 2, p. 255-268.
- Karatepe O.M., Uludag O., 2007, *Conflict, exhaustion and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 26, no. 3, p. 645-665.
- Kim H.J., Shin K.H., Swanger N., 2009, *Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimension*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, no. 1, p. 96-104.
- Kim H.J., Shin K.H., Umbreit W.T., 2007, *Hotel job burnout: The role of personality characteristics*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 26, no. 2, p. 421-434.
- Kusluvan S., Kusluvan Z., 2000, *Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey*, *Tourism Management*, vol. 21, no. 3, p. 251-269.
- Lam W., Chen Z., 2012, *When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, no. 1, p. 3-11.
- Lashley C., 2008, *Studying Hospitality: Insights from Social Sciences*, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 8, no. 1, p. 69-84.
- Lee G., Kim T.T., Shin S.H., Oh, I.K., 2012, *The managed heart: The structural analysis of the stressor-strain relationship and customer orientation among emotional labor workers in Korean hotels*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, no. 4, p. 1067-1082.
- Lee J.H., Ok C., 2012, *Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, no. 4, p. 1101-1112.
- Lewis B.R., McCann P., 2004, *Service failure and recovery: evidence from the hotel industry*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 1, p. 6-17.

- Lin I.Y., Mattila A.S., 2010, *Restaurant servicescape, service encounter, and perceived congruency on customers' emotions and satisfactions*, Journal of Hospitality Marketing and Management, vol. 19, no. 8, p. 819-841.
- Maslach Ch., Jackson S.E., 1981, *The measurement of experienced burnout*, Journal of Occupational Behaviour, vol. 2, no. 2, p. 99-113.
- Maslach Ch., Schaufeli W.B., Leiter, M.P., 2001, *Job burnout*, Annual Review of Psychology, vol. 52, p. 397-422.
- Mitura E., Koniuszewska E., 2006, *Ekonomia i organizacja pracy w hotelarstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- O'Neill J.W., Xiao Q., 2010, *Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion*, International Journal of Hospitality Management, vol. 29, no. 4, p. 652-658.
- Øgaard T., 2006, *Do organizational practices matter for hotel industry employees' jobs? A study of organizational practice archetypical configurations and job outcomes*, International Journal of Hospitality Management, vol. 25, no. 4, p. 647-661.
- Piasta J., 2007, *Marketing w hotelarstwie*, Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa.
- Pines A. M., 2004, *Wypalenie – w perspektywie egzystencjalnej*, [w:] Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa, s. 32-57.
- Pląder D. (red.), 1999, *Opis stanowisk w obiektach hotelarskich*, UKFiT, PZH, Warszawa.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Pranic L., Roehl W.S., 2012, *Rethinking service recovery: A customers empowerment (CE) perspective*, Journal of Business Economics and Management, vol. 13, no. 2, p. 242-260.
- Psychologia społeczna*, 2001, red. J. Czapiński, Jacek Santorski & Co., Warszawa.
- Rapacz A., 2007, *Zasoby ludzkie w działalności przedsiębiorstwa turystycznego*. [w:] Rapacz A. (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa, s. 103-120.
- Rogoziński K., 2000, *Nowy marketing usług*, 2000, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Walsh G., 2011, *Unfriendly customers as a social stressor – An indirect antecedent of service employees' quitting intention*, European Management Journal, vol. 29, no. 1, p. 67-78.
- Walters G., Raybould M., 2007, *Burnout and perceived organizational support among front-line hospitality employees*, Journal of Hospitality and Tourism Management, vol. 14, no. 2, p. 144-156.
- Wróbel M., 2013, *Praca emocjonalna a wypalenie zawodowe u nauczycieli: moderująca rola inteligencji emocjonalnej*, Psychologia Społeczna, t. 8, nr 1 (24), s. 53-66.
- Yang J.T., 2010, *Antecedents and consequences of job satisfaction*, International Journal of Hospitality Management, vol. 29, no. 4, p. 609-619.
- Yavas U., Babakus E., Karatepe O.M., 2008, *Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict. Does gender matter?*, International Journal of Service Industry Management, vol. 19, no. 1, p. 7-31.