

Marlena Bednarska, Marcin Olszewski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ATRAKCYJNOŚĆ PRACY W TURYSTYCE JAKO DETERMINANTA POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

Streszczenie: W warunkach rosnącej konkurencji na rynku turystycznym podmioty działające w tej branży zmuszone są do poszukiwania skutecznych metod i narzędzi zwiększających ich zdolność do rywalizacji z innymi podmiotami. Przyczyny osiągnięcia przewagi konkurencyjnej znajdują się wewnątrz przedsiębiorstwa i określane są jako potencjał konkurencyjny. Usługowy charakter działalności w turystyce i łatwość kopiowania przewag opartych na materialnych elementach produktu powodują, że jednym z najważniejszych elementów tego potencjału są ludzie. Możliwość pozyskania odpowiedniego kapitału ludzkiego zależy od atrakcyjności firmy jako pracodawcy. Celem artykułu jest analiza postrzegania turystycznego rynku pracy przez studentów. Prezentację wyników badań poprzedza przedstawienie modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem potencjału konkurencyjnego.

Słowa kluczowe: atrakcyjność pracy, potencjał konkurencyjny, przedsiębiorstwo turystyczne, studenci.

1. Wstęp

Pojęcie konkurencyjności rozumiane jest najczęściej jako cecha przedsiębiorstwa oznaczająca umiejętność rywalizacji z innymi uczestnikami rynku. Według Stankiewicza konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do sprawnego osiągnięcia celów na rynkowej arenie konkurencji [Stankiewicz 2005, s. 36]. Mówiąc o konkurencyjności, można ją rozważać jako czynnikową (czyli zdolność do sprostania konkurencji) i wynikową (czyli pozycję konkurencyjną rozumianą jako udział w rynku turystycznym regionalnym, krajowym, międzynarodowym) [Jędrzejczyk 2008, s. 270]. Według Jędrzejczyk „konkurencyjność przedsiębiorstwa turystycznego można zatem traktować jako zdolność do przeciwstawiania się konkurencji innych przedsiębiorstw turystycznych i presji inkorporacyjnej wielosektorowych konglomeratów” [Jędrzejczyk 2008, s. 270]. Czynnikiem w istotny sposób determinującym konkurencyjność przedsiębiorstwa turystycznego jest jakość jego zasobów ludzkich. Pozyskanie wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników zależy w dużym

stopniu od tego, jakich korzyści związanych z pracą w turystyce spodziewają się potencjalni pracownicy.

Głównym celem artykułu jest ocena postrzegania przez studentów, jako przyszłych pracowników, przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców. Ponadto podjęto się identyfikacji czynników wpływających na skłonność do podjęcia pracy w turystyce. W artykule porównano opinie studentów specjalności związanych z turystyką z opiniami studentów innych specjalności.

2. Potencjał konkurencyjny jako podstawa konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych

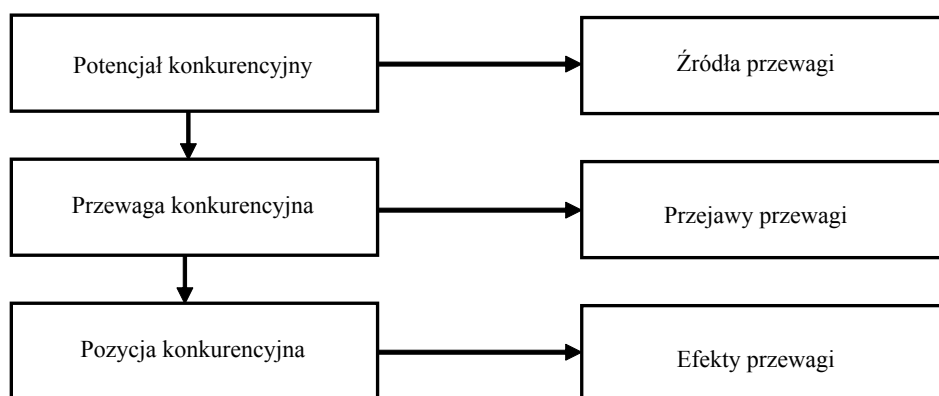
Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym i abstrakcyjnym i wymaga „przełożenia” na obserwowalne zjawiska w realnym życiu gospodarczym [Gorynia 2002, s. 60]. Pojęciom abstrakcyjnym musi towarzyszyć szereg twierdzeń znanych pod nazwą definicji operacyjnych, będących zbiorem przepisów proceduralnych, wskazujących badaczom, w jaki sposób wyróżniać w świecie realnym zjawiska oznaczone przez pojęcia abstrakcyjne [Gorynia 2002, s. 60].

Mechanizm osiągania sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwa staje się spójny, gdy jest wyjaśniany równolegle przez teorię pozycyjną i zasobową [Haffer 2003, s. 28; Kaleta 2006, s. 71]. Stąd współcześnie preferowane jest podejście integrujące zewnętrzne i wewnętrzne źródła przewag konkurencyjnych [Kachniewska 2009, s. 47]. Teoria pozycyjna prezentuje podejście rynkowe, według którego systematyczne badanie potrzeb klientów jest warunkiem wystarczającym dla ich skutecznego zaspokajania poprzez odpowiednią konfigurację instrumentów konkurowania, a uprzywilejowana pozycja rynkowa jest podstawą przewagi konkurencyjnej i ponadnormatywnych zwrotów poniesionych nakładów. Podejście zasobowe z kolei zakłada, że heterogeniczne zasoby, jeśli tylko charakteryzują się pewnymi cechami, są w stanie stworzyć strategię dostarczającą klientom oczekiwaną przez nich wartość [Haffer, 2003 s. 31].

Dekompozycja pojęcia konkurencyjności doprowadziła do stworzenia modelu konkurowania przedsiębiorstw (rys. 1). W modelu możemy wyróżnić trzy elementy: potencjał, przewagę i pozycję konkurencyjną.

Źródła przewagi konkurencyjnej, zgodnie z teorią zasobową, tkwią wewnątrz przedsiębiorstwa i są nimi jego unikalne zasoby. Poprzez zasoby należy rozumieć „czynniki wejściowe, kontrolowane i używane przez przedsiębiorstwa dla rozwijania i wprowadzania w życie swoich strategii” [Oliver 1997, s. 700]. Z całości zasobów, które są w posiadaniu przedsiębiorstw, tylko niektóre mają charakter strategiczny [Barney 1991, s. 105; Olszewski 2008, s. 234]. Są one specyficzne dla danego przedsiębiorstwa i zapewniają mu utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przyszłości [Schoemaker, Amit 1997, s. 203]. Według Obłója zasoby mają wtedy strategiczne znaczenie, gdy zapewniają firmie trwałą unikalność, a przez to długotrwałą przewa-

gę konkurencyjną [Oblój 2002, s. 219]. Ze względu na łatwość kopiowania przewagi opartej na materialnych elementach produktu oraz na personalny charakter działalności zasoby ludzkie stanowią jedne z najważniejszych strategicznych zasobów przedsiębiorstw turystycznych. Jediną wartością, której konkurenci nigdy nie zdołają powielić – dającą przedsiębiorstwu rzeczywistą, wyjątkową i trwałą przewagę nad nimi – stanowią ludzie [Leary-Joyce 2007, s. 15]. Wnoszą oni bowiem do firmy swoje indywidualne wartości, normy, a także zdolności i umiejętności, które są podstawą tworzenia wyjątkowej kultury organizacyjnej pozwalającej skutecznie osiągać cele przedsiębiorstwa [Baruk 2006, s. 11].



Rys. 1. Model konkurowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Jednym z czynników determinujących jakość zasobów ludzkich jest wizerunek branży jako pracodawcy. Mała atrakcyjność branży (negatywny wizerunek) powoduje trudność z pozyskaniem najlepszych pracowników, co może prowadzić do pogorszenia pozycji konkurencyjnej [Bednarska, Olszewski 2010, s. 279]. W warunkach współczesnej gospodarki, aby skutecznie konkurować, należy przyciągać, rekrutować i utrzymywać wykwalifikowaną kadrę. W świetle powyższych rozważań za poznawczo interesujące uznano zbadanie postrzegania atrakcyjności pracy w turystyce przez studentów jako przyszłych pracowników.

3. Metodologia badań empirycznych

Badania dotyczące atrakcyjności pracy w turystyce zostały przeprowadzone wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Pomiarom objęto słuchaczy studiów pierwszego i drugiego stopnia, kształcących się w trybie stacjonarnym i nie-stacjonarnym. Przedmiot badań stanowił wizerunek przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy. Analizie poddano główne determinanty postrzegania turystyczne-

go rynku pracy oraz skłonność do związania kariery zawodowej z gospodarką turystyczną. Pomiar źródeł przeprowadzono w kwietniu i maju oraz październiku i listopadzie 2010 r.

Ze względu na cel badań populacja generalna została podzielona na dwie części – studentów kształcących się na specjalnościach związanych z turystyką oraz pozostałych studentów. W przypadku pierwszej grupy respondentów, biorąc pod uwagę jej liczebność, zdecydowano się na pomiar wyczerpujący. Zwrotność wyniosła 65%, w efekcie do dalszych etapów badań wykorzystano 130 odpowiedzi. W drugiej grupie respondentów badania przeprowadzono na zbiorowości próbnej. Zastosowano jedną z metod doboru losowego – dobór zespołowy jednostopniowy (losowano grupy dziekańskie). W celu wyznaczenia niezbędnej liczebności próby wykorzystano podejście statystyczne oparte na przedziałach ufności. Przyjęto maksymalny błąd szacunku równy 5% i poziom ufności wynoszący 95%. Przy takich założeniach minimalna wielkość próby dla populacji skończonej wynosi 372 jednostki. W badaniach pomiarem objęto 306 osób, co zwiększyło błąd szacunku do poziomu 5,5%. Najistotniejsze informacje o strukturze badanej zbiorowości zawiera tab. 1.

Tabela 1. Struktura zbiorowości próbnej

Kryterium klasyfikacji	Udział (w %)	Kryterium klasyfikacji	Udział (w %)
<i>tryb studiów</i>		<i>rok studiów</i>	
Studia stacjonarne	64,8	pierwszy	25,0
Studia niestacjonarne	35,2	drugi	29,2
<i>rodzaj studiów</i>		trzeci	14,4
Studia licencjackie	68,0	czwarty	24,8
Studia magisterskie	32,0	piąty	6,7
<i>specjalności</i>		<i>wiek</i>	
Związane z turystyką	29,8	19 i mniej	18,6
Pozostałe	70,2	20 – 21	35,9
<i>pleć</i>		22 – 23	32,2
Kobiety	67,7	24 – 25	9,3
Mężczyźni	32,3	26 i więcej	4,0

Źródło: badania własne.

W celu pozyskania informacji o postrzeganiu atrakcyjności pracy w gospodarce turystycznej zastosowano pomiar pierwotny w postaci sondażu pośredniego. Metodą wykorzystaną w procesie zbierania danych była ankieta, techniką – ankieta audytoryjna, narzędziem badawczym – kwestionariusz ankiety. Zasadniczą część instrumentu pomiarowego składa się z pytań dotyczących postrzegania cech pracodawców na rynku turystycznym oraz skłonności do podjęcia pracy w obsłudze ruchu turystycznego. W pytaniach tych zastosowano jedną ze złożonych skal do pomiaru

postaw – siedmiostopniową skalę Stapela. Analizie poddano odrębnie stanowiska operacyjne i menedżerskie.

Atrakcyjność pracy w gospodarce turystycznej została oceniona na podstawie 4 grup czynników, utworzonych z 22 składowych. Szczegółowe informacje o przyjętych kryteriach oceny zawiera tab. 2.

Tabela. 2. Czynniki determinujące atrakcyjność pracy

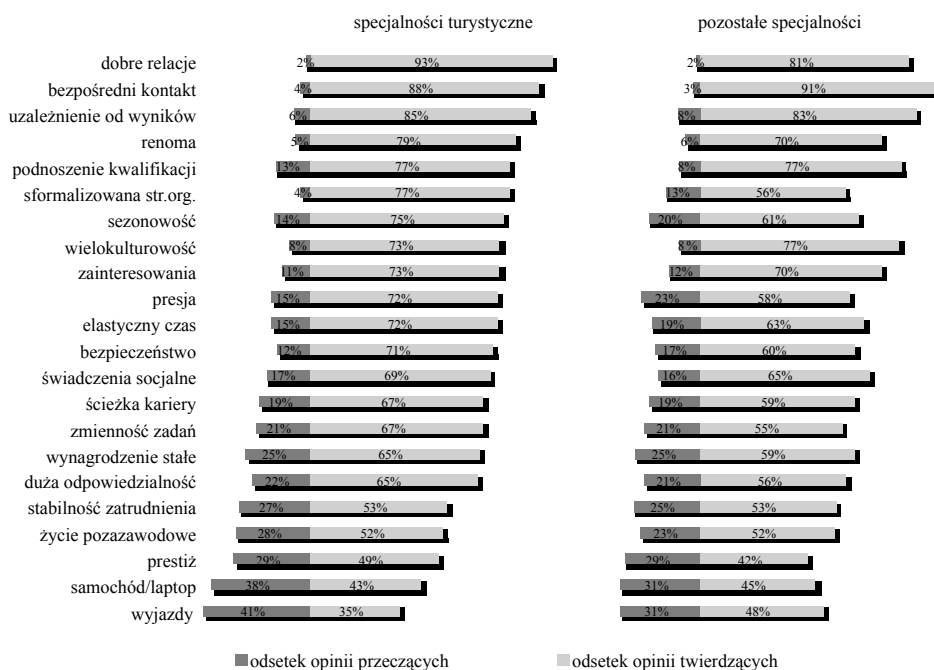
Grupa czynników	Kryteria szczegółowe
Ekonomiczne	wysokie wynagrodzenie zasadnicze
	znaczące uzależnienie wynagrodzenia od osiągniętych wyników
	dostęp do służbowego samochodu, laptopa, telefonu itp.
	szeroki wachlarz świadczeń socjalno-bytowych
Organizacyjno-techniczne	wsparcie procesu podnoszenia kwalifikacji
	jasna ścieżka kariery
	duża zmienność wykonywanych zadań
	sformalizowana struktura organizacyjna
	elastyczny czas pracy
	możliwość bezkonfliktowego łączenia pracy z życiem pozazawodowym
Psychologiczne	bezpieczeństwo
	stabilność warunków zatrudnienia
	praca w warunkach presji
	duży zakres odpowiedzialności
	dobre relacje ze współpracownikami
	praca zgodna z zainteresowaniami
	prestż stanowiska
renoma pracodawcy	
Branżowe	praca w środowisku wielokulturowym
	bezpośredni kontakt z klientami
	praca świadczona tylko w sezonie
	częste wyjazdy służbowe

Źródło: badania własne.

Otrzymane w trakcie pomiarów pierwotnych dane surowe poddano redukcji, aby przystosować je do dalszej analizy. Na ostatnim etapie fazy realizacji badań przeprowadzono analizę wstępną, niezależności oraz zależności. Dla scharakteryzowania natężenia badanych zjawisk wykorzystano metody statystyki opisowej. Wykryciu potencjalnych obszarów separowalności w zbiorze danych służyły testy parametryczne i nieparametryczne. W celu określenia stopnia powiązań pomiędzy badanymi zmiennymi ustalono współczynniki korelacji.

4. Postrzeganie pracy w gospodarce turystycznej – wyniki badań empirycznych

Wyniki badania wizerunku przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców zaprezentowano osobno dla studentów specjalności turystycznych i studentów pozostałych specjalności. Dla obu grup respondentów ukazano opinie zarówno o stanowiskach operacyjnych, jak i menedżerskich. Rozkład tych opinii przedstawiono na rys. 2 i 3.



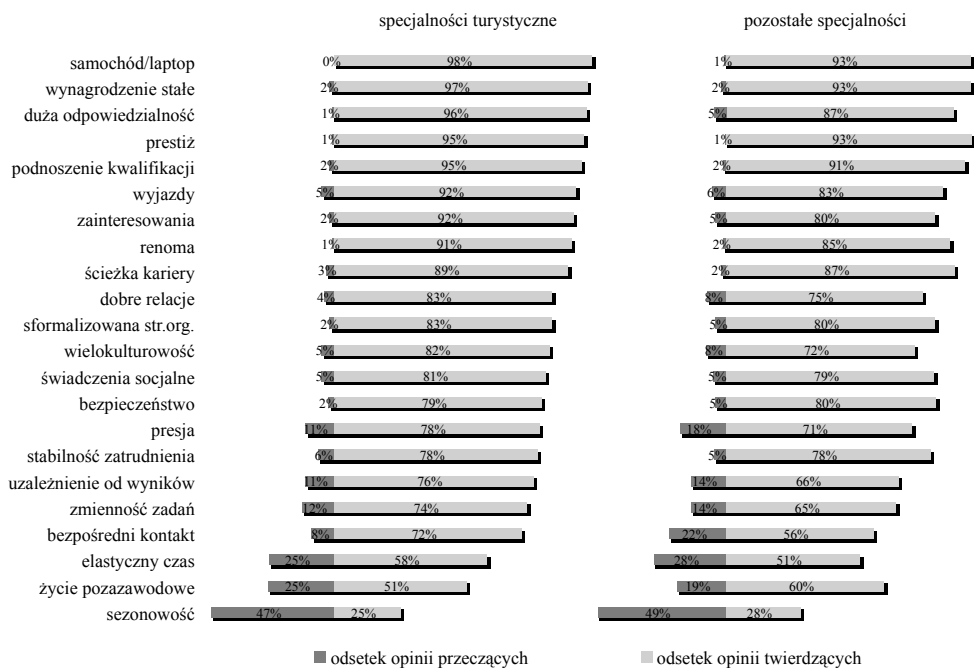
Rys. 2. Postrzeganie stanowisk operacyjnych w przedsiębiorstwach turystycznych

Źródło: badania własne.

Praca na stanowiskach operacyjnych w gospodarce turystycznej kojarzy się studentom, bez względu na wybraną specjalność, przede wszystkim z dobrymi relacjami ze współpracownikami, bezpośrednim kontaktem z klientami i znaczącym uzależnieniem wynagrodzenia od osiągniętych wyników. Z kolei w najmniejszym stopniu przypisywane są tej pracy takie cechy, jak częste wyjazdy służbowe, dostęp do służbowego samochodu, laptopa, telefonu itp. oraz prestiż stanowiska.

Największe i jednocześnie istotne statystycznie różnice między badanymi grupami respondentów w zakresie postrzegania warunków pracy w bezpośredniej obsłudze ruchu turystycznego dotyczą stopnia sformalizowania struktury organizacyjnej, sezonowości zatrudnienia, elastycznej organizacji czasu pracy i presji towarzyszącej

wykonywanym zadaniom, które są w większym stopniu podkreślane przez studentów specjalności turystycznych. Ich rówieśnicy znacznie częściej natomiast kojarzą taką pracę z częstymi wyjazdami służbowymi.



Rys. 3. Postrzeganie stanowisk menedżerskich w przedsiębiorstwach turystycznych

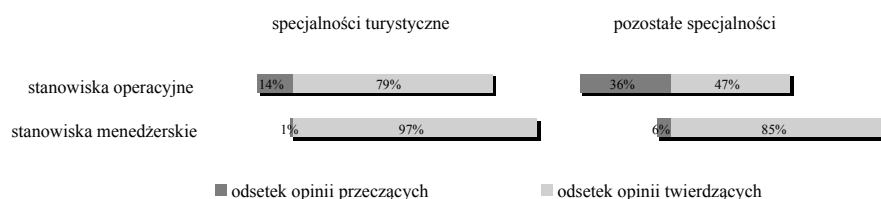
Źródło: badania własne.

W czołówce rankingu aspektów kojarzonych ze stanowiskami menedżerskimi w turystyce znajduje się dostęp do służbowego samochodu, laptopa, telefonu itp. Oraz wysokie wynagrodzenie zasadnicze. Studenci specjalności turystycznych uzupełniają tę listę o duży zakres odpowiedzialności, pozostali studenci zaś zwracają uwagę na prestiż zajmowanego stanowiska. Z pełnieniem funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwie turystycznym w najmniejszym stopniu wiążą się, zdaniem respondentów, sezonowy charakter umowy o pracę i elastyczny czas pracy. Ponadto wysoki odsetek opinii przeczących odnotowano w odniesieniu do możliwości bezkonfliktowego łączenia pracy z życiem pozazawodowym wśród osób kształcących się w zakresie turystyki i bezpośrednich relacji z klientami wśród pozostałych słuchaczy.

Istotne różnice w postrzeganiu pracy na stanowiskach menedżerskich odnotowano dla możliwości bezpośredniego kontaktu z klientami, pracy w środowisku wielokulturowym i w warunkach presji oraz możliwości realizacji własnych zaintereso-

wań i uzależnienia płacy od osiągniętych wyników. Wszystkie te aspekty w większym stopniu podkreślali studenci specjalności turystycznych.

Analizie poddano także skłonność studentów do podjęcia pracy w turystyce. Aż 97% studentów specjalności związanych z turystyką jest zainteresowanych pracą na stanowiskach menedżerskich, a na stanowiskach operacyjnych – 79%. Studenci pozostałych specjalności nie wykluczają związania swojej kariery zawodowej z gospodarką turystyczną, ale zainteresowanie tą dziedziną działalności jest wyraźnie mniejsze.



Rys. 4. Skłonność do podjęcia pracy w przedsiębiorstwach turystycznych

Źródło: badania własne.

Do oceny analizowanej kategorii posłużono się także wartościami przeciętnymi. W skali od -3 do $+3$ w grupie studentów specjalności turystycznych średnia skłonność do podjęcia pracy na stanowiskach menedżerskich wyniosła $2,4$, na stanowiskach operacyjnych zaś przekroczyła $1,1$. Badani studenci innych specjalności okazali się istotnie mniej skłonni do podjęcia pracy w turystyce. W ich przypadku badany wskaźnik wyniósł $1,75$ dla stanowisk menedżerskich i $-0,04$ dla stanowisk operacyjnych.

Analizę danych uzupełniono o zbadanie wpływu postrzegania warunków pracy w przedsiębiorstwach turystycznych na gotowość podjęcia pracy w turystyce. W tym celu wykorzystano współczynnik korelacji liniowej R Pearsona. Wyniki analizy zaprezentowano w tab. 3.

Na skłonność do podjęcia pracy na stanowiskach operacyjnych przez studentów specjalności związanych z turystyką w istotny sposób wpływa 8 czynników, natomiast na stanowiskach menedżerskich – 3. W grupie studentów innych specjalności na skłonność do podjęcia pracy na stanowiskach operacyjnych istotnie wpływają także 3 czynniki, a chęć pełnienia funkcji kierowniczych w turystyce nie jest wystarczająco mocno skorelowana z żadnym badanym kryterium. Wszystkie wytypowane czynniki mają charakter stymulant, co oznacza, że wraz ze wzrostem ich intensywności wzrasta skłonność do podjęcia pracy w gospodarce turystycznej.

W przypadku studentów specjalności związanych z turystyką na skłonność do pracy na stanowiskach operacyjnych w największym stopniu wpływają prestiż stanowiska, jasna ścieżka awansu, wsparcie procesu podnoszenia kwalifikacji, np. poprzez szkolenia i dofinansowanie dalszej nauki, oraz dostęp do służbowego samochodu,

Tabela 3. Czynniki wpływające na gotowość podjęcia pracy w gospodarce turystycznej

Czynnik	Stanowiska operacyjne		Stanowiska menedżerskie	
	specjalności turystyczne	pozostałe specjalności	specjalności turystyczne	pozostałe specjalności
Wysokie wynagrodzenie zasadnicze (stałe)	0,310	0,290	0,267	
Dostęp do służbowego samochodu, laptopa, telefonu	0,334			
Wsparcie podnoszenia kwalifikacji	0,369	0,251		
Jasna ścieżka kariery/awansu	0,399		0,326	
Duży zakres odpowiedzialności	0,308			
Duża zmienność wykonywanych działań	0,259			
Dobre relacje ze współpracownikami			0,401	
Praca zgodna z zainteresowaniami		0,279		
Prestiż stanowiska	0,439			
Renoma pracodawcy	0,272			

W zestawieniu uwzględniono współczynniki korelacji powyżej 0,25, dla zależności istotnych przy poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: badania własne.

laptopa, telefonu, a także wysokie wynagrodzenie stałe i duży zakres odpowiedzialności. W mniejszym stopniu skłonność do podjęcia pracy na stanowiskach operacyjnych zależy od renomy pracodawcy i dużej zmienności wykonywanych działań. Dla studentów specjalności niezwiązanych z turystyką czynnikiem najsilniej wpływającym na skłonność do pracy w turystyce na stanowiskach operacyjnych jest wysokie wynagrodzenie stałe, a w mniejszym stopniu zgodność pracy z zainteresowaniami oraz wsparcie podnoszenia kwalifikacji. Skłonność do podjęcia pracy na stanowiskach kierowniczych przez studentów specjalności związanych z turystyką jest skorelowana umiarkowanie z dobrymi relacjami i jasną ścieżką kariery oraz słabo skorelowana z oczekiwanym wysokim wynagrodzeniem stałym.

5. Podsumowanie

Współcześnie przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniem ciągłego poszukiwania i utrzymywania przewag konkurencyjnych. Dla branży turystycznej niezwykle istotną determinantą skuteczności konkurowania jest umiejętność pozyskiwania odpowiednio wykształconych, kompetentnych i zmotywowanych pracowników. Zasoby ludzkie stanowią bowiem podstawowy element potencjału konkurencyjnego. Sposób, w jaki potencjalni pracownicy postrzegają pracę w branży turystycznej, określa możliwości pozyskiwania najlepszych kandydatów, a tym samym szanse na skuteczne konkurowanie.

Z badań przeprowadzonych wśród studentów wynika, że stanowiska operacyjne w gospodarce turystycznej kojarzone są przede wszystkim z dobrymi relacjami ze współpracownikami, bezpośrednim kontaktem z klientami i znaczącym uzależnieniem wynagrodzenia od osiągniętych wyników. Z kolei stanowiskom menedżerskim przypisuje się głównie takie atrybuty, jak dostęp do służbowego samochodu, laptopa, telefonu oraz wysokie wynagrodzenie zasadnicze. Aspekty te wskazywano niezależnie od profilu kształcenia.

Skłonność do podjęcia pracy zarówno na stanowiskach operacyjnych, jak i menedżerskich jest istotnie wyższa wśród studentów, którzy w swojej edukacji postawili na turystykę. Jednak w przypadku stanowisk menedżerskich branża turystyczna jest brana pod uwagę jako miejsce pracy także przez słuchaczy innych specjalności.

Ze względu na znaczenie badanej problematyki interesujące poznawczo wydaje się dalsze rozszerzanie zakresu podmiotowego i przedmiotowego badań. Za szczególnie ważne można uznać porównanie postrzegania atrakcyjności pracy w turystyce na tle innych dziedzin działalności gospodarczej.

Literatura

- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Bednarska M., Olszewski M., *Postrzeganie przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy w świetle badań empirycznych*, [w:] S. Tanaś (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2010.
- Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
- Jędrzejczyk I., *Oddziaływanie zmian w otoczeniu globalnym na wartość przedsiębiorstwa turystycznego*, [w:] G. Gołębski (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wydawnictwo AE, Poznań 2008.
- Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelarskiego*, SGH, Warszawa 2009.
- Kaleta A., *Zewnętrzna czy wewnętrzna orientacja zarządzania strategicznego – podejście zasobowe czy pozycyjne?* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2002.
- Oliver Ch., *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 9.
- Olszewski M., *Rola zasobów informacyjnych w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo hotelarskie*, [w:] G. Gołębski (red.), *Nowe trendy rozwoju turystyki*, Wydawnictwo PWSZ w Sulechowie, Sulechów 2008.

- Schoemaker P.J.H., Amit R., *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Future*, [w:] G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther (ed.), *Wharton of Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, New York 1997.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.

ATTRACTIVENESS OF A CAREER IN TOURISM AS A DETERMINANT OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF TOURIST ENTERPRISES

Summary: In accordance with the resource-based view of the firm, the sources of the competitive advantage lie in the unique resources of the company – human resources seem to be the most important of them. The ability to attract and retain talented candidates depends on organization's image as a place of work. The aim of the article is to evaluate the perception of tourist enterprise as a future employer by students. The analysis of field research results regarding the attractiveness of career in tourism is preceded by a short presentation of competitiveness model and the role of human resources in creating a competitive advantage of enterprises on the tourist market.