

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

303

Gospodarka turystyczna w regionie

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY
ŚLĄSK**

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-362-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
Iwona Bąk , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
Marlena Bednarska , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
Krzysztof Borodako , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
Jacek Borzyszkowski , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
Maciej Dębski , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
Diana Dryglas , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
Grzegorz Golebski , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
Aleksandra Grobelna , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
Marian Gůčik, Tomáš Gajdošik , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
Małgorzata Januszewska , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
Maja Jedlińska , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
Małgorzata Jędrasiak , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
Joanna Kizielewicz , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
Beata Meyer , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

Jolanta Mirek , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach	179
Marcin Molenda , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym	188
Arkadiusz Niedziółka , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim	196
Marcin Olszewski , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość	205
Aleksander Panasiuk , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej	214
Daniel Puciato , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia	223
Michał Rudnicki , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka”	235
Kristina Šambronská , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality	247
Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino	265
Tomasz Studzieniecki , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim	276
Joanna Szczęśna , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego	285
Dawid Szutowski , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
Elżbieta Szymańska , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych	307
Agnieszka Ulfik , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach	316
Edward Wiśniewski , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego	324
Zbigniew Zontek , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie	335
Michał Żemła , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne	345

Summaries

Iwona Bąk , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
Marlena Bednarska , Employer branding as a challenge for tourism enterprises	30
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
Krzysztof Borodako , Business consultations among Małopolska's tourism firms	48
Jacek Borzyszkowski , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
Maciej Dębski , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity	66
Diana Dryglas , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
Grzegorz Golebski , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011	92
Aleksandra Grobelna , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise	104
Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras	115
Małgorzata Januszewska , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
Maja Jedlińska , Development strategies in hotel systems.....	138
Małgorzata Jędrasiak , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels	149
Joanna Kizielewicz , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship	160
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship	169
Beata Meyer , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes	178
Jolanta Mirek , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts	187
Marcin Molenda , Tools for motivating employees in a gastronomic company.	195
Arkadiusz Niedziółka , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
Marcin Olszewski , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality	213

Aleksander Panasiuk , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy	222
Daniel Puciato , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław	234
Michał Rudnicki , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
Kristina Šambronská , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych	254
Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
Tomasz Studzeniecki , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
Joanna Szczęsna , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship	296
Dawid Szutowski , Value drivers in hotel companies	306
Elżbieta Szymańska , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
Agnieszka Ulfik , The role of local governments in the creation of tourism in regions	323
Edward Wiśniewski , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
Zbigniew Zontek , Sources of innovation of tourist enterprises in a region	344
Michał Żemła , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

Marlena Bednarska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

BUDOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY Z WYBORU – WYZWANIE DLA PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

Streszczenie: W strukturze zasobów przedsiębiorstw turystycznych coraz większą wagę przywiązuje się do kapitału ludzkiego, a kompetencje pracowników traktuje się jako kluczowy czynnik sukcesu. Możliwości pozyskania odpowiednich kadr zależą od atrakcyjności firmy na rynku pracy, tej z kolei sprzyja budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru. Celem artykułu jest analiza determinant atrakcyjności pracodawców z perspektywy potencjalnych pracowników oraz identyfikacja atutów i słabości przedsiębiorstw turystycznych w kontekście *employer branding*. Badania empiryczne wykazały, że studenci przywiązują dużą wagę do relacji społecznych i perspektyw rozwoju zawodowego w miejscu pracy. Jednocześnie uważają, że przedsiębiorstwa turystyczne nie są w stanie spełnić ich oczekiwań w tych obszarach ani na stanowiskach operacyjnych, ani na menedżerskich.

Słowa kluczowe: *employer branding*, atrakcyjność pracy, potencjalni pracownicy, przedsiębiorstwo turystyczne.

1. Wstęp

Na rynku turystycznym, ze względu na przewagę usług, których świadczenie wymaga interakcji pomiędzy nabywcą a sprzedawcą, kluczowe znaczenie w strukturze zasobów przedsiębiorstwa mają zasoby ludzkie. Pracownicy, poprzez swoje postawy i zachowania, mają ogromny wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa usługowego przez interesariuszy, w tym obecnych i potencjalnych klientów. Rosnąca ranga kapitału ludzkiego w działalności usługowej oraz niewątpliwy związek pomiędzy jakością pracy a osiąganymi przez przedsiębiorstwo wynikami operacyjnymi [Heskett i in. 1994, s. 165-168; Homburg i in. 2009, s. 39-42] tłumaczy wzrost zainteresowania aspektami atrakcyjności zatrudnienia. Atrakcyjność sektora jako pracodawcy decyduje bowiem o zdolności do rywalizowania o najlepszych pracowników i w konsekwencji przekłada się na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw [Bednarska, Olszewski 2011, s. 38]. Możliwości pozyskania wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników oraz utrzymania niskiego poziomu fluktuacji kadr zależą w dużym stopniu od tego, jakich korzyści związanych z pracą w turystyce spodzie-

wają się potencjalni pracobiorcy [Bednarska, Olszewski 2012, s. 61]. Informowanie o tych korzyściach w procesie kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru (*employer branding*) może skutecznie wpływać na decyzje o wyborze przyszłego miejsca pracy. Głównym celem artykułu jest analiza determinant atrakcyjności pracodawców z perspektywy potencjalnych pracowników oraz identyfikacja atutów i słabości przedsiębiorstw turystycznych w kontekście *employer branding*.

Praca na wielu stanowiskach w obsłudze ruchu turystycznego nie cieszy się prestiżem społecznym. O niskim statusie profesji decyduje sezonowy charakter działalności i wynikający z niego duży udział umów terminowych z pracownikami, relatywnie niski poziom wynagrodzeń, ograniczone możliwości długookresowego rozwoju zawodowego oraz niestandardowe godziny wykonywania obowiązków zawodowych i związane z tym trudności z bezkonfliktowym łączeniem pracy z życiem prywatnym [Wood 2003, s. 56-57]. Takie postrzeganie turystycznego rynku pracy stawia przed współczesnymi przedsiębiorstwami turystycznymi wiele wyzwań, którym muszą stawić czoła w procesie konkurencji o zasoby pracy [Baum 2008, s. 727; Bednarska 2012, s. 58]. Podejściem, które sprzyja skutecznej rywalizacji o pracowników, jest *employer branding*.

2. Rola *employer branding* we współczesnych przedsiębiorstwach

Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa uzależniony jest od posiadania odpowiednio dobranych zasobów oraz zdolności do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania. Rosnąca świadomość rangi zasobów niematerialnych, zwłaszcza kapitału ludzkiego, w skutecznym konkurencji na współczesnym rynku sprawia, iż podmioty gospodarcze przywiązują coraz większą wagę do kształtowania marki pracodawcy (*employer brand*), rozumianej jako pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści płynących z zatrudnienia i identyfikowanych z zatrudniającym przedsiębiorstwem [Ambler, Barrow 1996, s. 187].

Kreowanie wizerunku pracodawcy znajduje konceptualne uzasadnienie w teorii sygnalizacji Spence'a [Wilden i in. 2010, s. 58-59]. U jej podstaw leży założenie, że rynek pracy charakteryzuje asymetria informacji i w konsekwencji decyzje o zatrudnieniu podejmowane są w warunkach niepewności. Przed podjęciem pracy potencjalny pracobiorca nie jest w stanie ocenić jej warunków, a pracodawca nie ma pewności co do umiejętności przyszłego pracownika [Spence 1973, s. 356-358]. Biorąc pod uwagę długoterminowe konsekwencje relacji pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą, obie strony umowy są zainteresowane ograniczeniem asymetrii informacji i minimalizacją ryzyka podjęcia nietrafnej decyzji [Wilden i in. 2010, s. 59]. Pracodawcy zatem sygnalizują swoje wymagania i oferowane korzyści, a poszukujący pracy starają się pozyskać informacje o przyszłym pracodawcy i traktują je jako sygnały na temat warunków zatrudnienia, podejmując na ich podstawie decyzję o ubieganiu się o pracę.

Employer branding oznacza proces budowania identyfikowalnej i unikalnej tożsamości pracodawcy, innymi słowy jest formą zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa ukierunkowaną na stworzenie wizerunku organizacji jako pożądanego miejsca pracy [Backhaus, Tikoo 2004, s. 502]. Działania te przynoszą korzyści obu stronom relacji na rynku pracy. Poszukującym pracy dają możliwość ograniczenia kosztów informacji i postrzeganego ryzyka związanego z podjęciem zatrudnienia [Wilden i in. 2010, s. 61]. Przedsiębiorstwom szukającym pracowników pozwalają sprawniej przeprowadzić rekrutację dzięki pozytywnym ilościowym i jakościowym zmianom w grupie aplikantów [Turban, Cable 2003, s. 735-736]. Firmy o silnej marce pracodawcy mogą ograniczyć koszty pozyskiwania personelu i zapewnić wysoki wskaźnik retencji. Silna marka sprzyja też kształtowaniu pożądanego postaw i zachowań pracowników, które przekładają się na pozytywne doświadczenia konsumentów [Schlager i in. 2011, s. 498]. Wdrożenie instrumentów *employer branding* pozwala także utrzymać wysoki poziom kreatywności i innowacyjności oraz obsługi klientów [Leary-Joyce 2007, s. 16]. Wreszcie utożsamianie przedsiębiorstwa przez pracowników z atrakcyjnym miejscem pracy powoduje, że jest ono również oceniane jako atrakcyjne miejsce zakupów oraz inwestowania [Baruk 2009, s. 23].

Stworzenie i utrwalenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy jest procesem wieloetapowym, a jego efekty zależą od rozpoznania oczekiwań obecnych i potencjalnych pracowników. Bez wiedzy na ten temat przedsiębiorstwo może podjąć działania, które nie zwiększą stopnia identyfikowania się personelu z celami organizacji i zaangażowania w wykonywanie powierzonych zadań, staną się więc wyłącznie źródłem kosztów, a nie korzyści. W tym kontekście za interesujący problem poznawczy uznano pytanie, czego oczekują studenci, jako przyszli pracownicy i adresaci zewnętrznego *employer branding*, od pracodawców i w jakim stopniu, ich zdaniem, przedsiębiorstwa turystyczne są w stanie spełnić te oczekiwania.

3. Metodyka badań empirycznych

Rozwiązanie postawionego problemu wymagało przeprowadzenia badań pierwotnych. Populację generalną stanowili studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Pomiarom objęto słuchaczy studiów pierwszego i drugiego stopnia, kształcących się na różnych kierunkach studiów w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym. Łączna ich liczba wynosiła blisko 11 000. Przedmiot badań stanowiły oczekiwania wobec przyszłego miejsca pracy i postrzeganie pracy w gospodarce turystycznej, a także skłonność do związania kariery zawodowej ze sferą obsługi ruchu turystycznego.

Badania przeprowadzono na zbiorowości próbnej. W procesie doboru próby zastosowano metodę zespołową jednostopniową, 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. Pomiarom objęto 378 osób –

przeważali studenci studiów stacjonarnych, licencjackich, kierunku finanse i rachunkowość, pierwszego roku studiów, kobiety, w wieku 22-23 lata.

Tabela 1. Struktura zbiorowości próbnej

Kryterium klasyfikacji	udział (w %)	Kryterium klasyfikacji	udział (w %)
<i>Tryb studiów</i>		<i>Płeć</i>	
studia stacjonarne	59,9	kobiety	66,0
studia niestacjonarne	40,1	mężczyźni	34,0
<i>Rodzaj studiów</i>		<i>Rok studiów</i>	
studia licencjackie	63,6	pierwszy	28,7
studia magisterskie	36,4	drugi	18,6
<i>Kierunek studiów</i>		trzeci	16,5
ekonomia	6,9	czwarty	28,5
finanse i rachunkowość	48,1	piąty	7,7
gospodarka przestrzenna	3,7	<i>Wiek</i>	
międzyn. stosunki gospodarcze	32,3	19 i mniej	20,6
towaroznawstwo	3,7	20-21	29,4
zarządzanie	5,3	22-23	34,9
<i>Specjalność studiów</i>		24-25	10,5
związane z turystyką	19,0	26 i więcej	4,6
pozostałe	81,0		

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań pierwotnych.

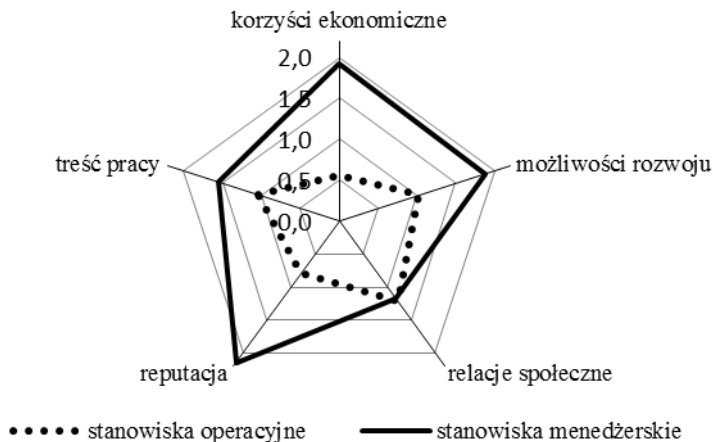
W celu pozyskania informacji o czynnikach wpływających na atrakcyjność pracy zastosowano pomiar pierwotny w postaci sondażu pośredniego. Metodą wykorzystaną w procesie zbierania danych była ankieta, techniką – ankieta audytoryjna, narzędziem badawczym – kwestionariusz ankiety. W procesie tworzenia kwestionariusza przyjęto podejście dedukcyjne – podstawę operacjonalizacji analizowanych zmiennych stanowiły wyniki badań empirycznych determinant atrakcyjności i wizerunku pracodawcy [Berthon i in. 2005, s. 159-164; Schlager i in. 2011, s. 499-501]. Ocenie poddano 5 głównych płaszczyzn *employer branding* opisanych łącznie przez 14 czynników; płaszczyznami tymi są: korzyści ekonomiczne, możliwości rozwoju zawodowego, relacje społeczne, treść pracy oraz reputacja. Ponieważ aplikanci, oceniając atrakcyjność potencjalnego pracodawcy, kierują się atrybutami, jakie posiada dany podmiot i relatywną wagą tych atrybutów [Backhaus, Tikoo 2004, s. 505], zasadniczą część instrumentu pomiarowego składa się z pytań dotyczących zarówno pożądaných cech pracodawców, jak i postrzeganych cech pracodawców na rynku turystycznym jako zmiennych objaśniających oraz skłonności do podjęcia pracy w przedsiębiorstwach turystycznych jako zmiennej objaśnianej. Respondenci udzielali odpowiedzi, stosując siedmiostopniową skalę Stapela (od -3 do +3).

Otrzymane w trakcie pomiarów pierwotnych dane surowe poddano redukcji, aby przystosować je do dalszej analizy. W ostatnim etapie fazy realizacji badań przeprowadzono analizę wstępną oraz analizę niezależności i zależności. Dla scharaktery-

zowania natężenia badanych zjawisk wykorzystano metody statystyki opisowej, w szczególności miary położenia. Wykryciu potencjalnych obszarów separowalności w zbiorze danych służyły testy nieparametryczne. W celu określenia stopnia powiązań pomiędzy badanymi zmiennymi zastosowano analizę korelacji.

4. Atrakcyjność przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców – wyniki badań

Opinie respondentów na temat postrzeganych warunków pracy w turystyce w wyodrębnionych płaszczyznach *employer branding* ukazano na rysunku 1, rysunek 2 zaś obrazuje relacje pomiędzy postrzeganiem pracy w obsłudze ruchu turystycznego a oczekiwaniami wobec pracodawców. W zestawieniach tych uwzględniono odrębnie ocenę stanowisk operacyjnych i menedżerskich.

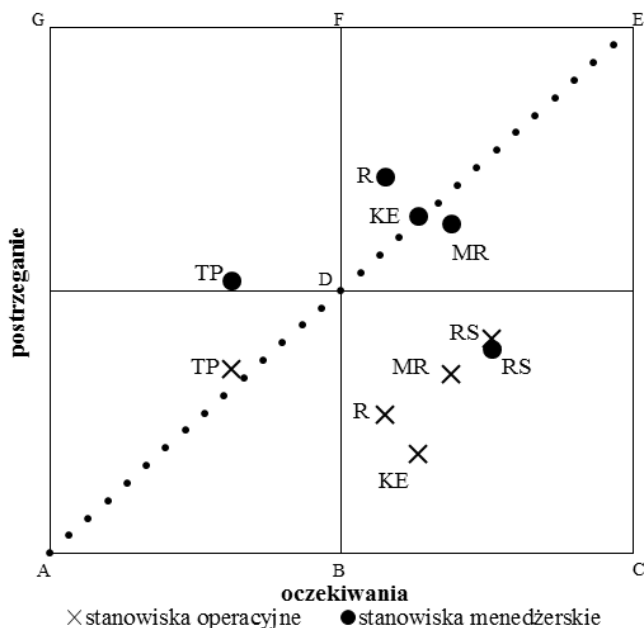


Rys. 1. Postrzeganie pracy w turystyce

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań pierwotnych.

Cztery spośród pięciu badanych czynników, tj. korzyści ekonomiczne, perspektywy rozwoju, reputacja i treść pracy, zostały zdecydowanie wyżej ocenione w odniesieniu do stanowisk menedżerskich, w przypadku stanowisk operacyjnych nieco lepiej postrzegane są relacje społeczne. Największe różnice w porównywanych grupach stanowisk odnoszą się do czynników ekonomicznych. Funkcje zarządcze w przedsiębiorstwach turystycznych kojarzą się głównie z dobrą reputacją, z kolei praca w bezpośredniej obsłudze ruchu turystycznego – z dobrymi relacjami interpersonalnymi. Analiza zróżnicowania wizerunku pracy w turystyce wykazała, iż kobiety przypisują wyższe oceny wszystkim analizowanym czynnikom, słuchacze studiów drugiego stopnia – relacjom społecznym i treści pracy menedżerów, studenci spe-

ejalności turystycznych – reputacji i treści pracy menedżerów. Warto zauważyć, że doświadczenie zawodowe nie znalazło odzwierciedlenia w różnicach w postrzeganiu warunków pracy w przedsiębiorstwach turystycznych.



KE – korzyści ekonomiczne, MR – możliwości rozwoju, RS – relacje społeczne, R – reputacja, TP – treść pracy

Rys. 2. Postrzeganie pracy w turystyce na tle oczekiwań wobec pracodawców

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań pierwotnych.

W hierarchii oczekiwań młodzieży akademickiej wobec pracodawców najwyższą pozycję zajmują relacje społeczne oraz możliwości doskonalenia i rozwoju zawodowego. Zaskakująca wydaje się relatywnie niska ranga pracy *per se*. Zestawiając postrzegane cechy pracy w turystyce z cechami pożądanymi, można zauważyć, że respondenci w większości przypadków uznali, iż przedsiębiorstwa turystyczne nie są w stanie spełnić ich oczekiwań. Szczególnie niepokojące jest występowanie dużej luki niedopasowania w odniesieniu do czynników, które odgrywają ważną rolę w procesie wyboru pracodawcy (obszar BCED) – najgorszy wynik odnotowano dla korzyści ekonomicznych i perspektyw rozwoju na stanowiskach operacyjnych oraz dla relacji interpersonalnych na obu typach stanowisk. Z kolei przewagę cech postrzeganych nad oczekiwanymi zarejestrowano w przypadku najmniej istotnego czynnika (obszar ADFG). Za korzystne zjawisko należy uznać wyraźną poprawę postrzegania reputacji i czynników ekonomicznych wraz z awansem (obszar DEF).

Studenci deklarują wysoką skłonność do podjęcia pracy w przedsiębiorstwie turystycznym na stanowiskach menedżerskich bez względu na wybraną specjalność studiów – brak zainteresowania piastowaniem funkcji zarządczej wyraził tylko co dwudziesty, a funkcji operacyjnej – aż co trzeci respondent. Co istotne, doświadczenie zawodowe sprzyja większej chęci związania profesjonalnej kariery z turystyką.

Tabela 2. Obszary *employer branding* a skłonność do podjęcia pracy w turystyce

<i>Employer branding</i> – płaszczyzny	Współczynniki korelacji	
	stanowiska operacyjne	stanowiska menedżerskie
Korzyści ekonomiczne	0,273	0,274
Możliwości rozwoju	0,272	0,193
Relacje społeczne	0,221	0,199
Reputacja	0,264	0,203
Treść pracy	0,216	

Zdiagnozowane zależności są istotne statystycznie dla $\alpha < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań pierwotnych.

Analiza korelacji pozwala stwierdzić, że o chęci podjęcia pracy na rynku turystycznym decydują przede wszystkim postrzegane korzyści ekonomiczne (dla obu typów funkcji) oraz perspektywy rozwoju zawodowego (dla funkcji operacyjnych). Dla stanowisk operacyjnych zdiagnozowane współzależności są znacznie silniejsze w grupie studentów specjalności turystycznych oraz w grupie osób posiadających doświadczenie w obsłudze ruchu turystycznego.

Zaprezentowane wyniki badań dowodzą, że pracodawcy, chcąc skutecznie konkurować o zasoby pracy, nie powinni ograniczać się do zaspokojenia potrzeb podstawowych, gwarantując godziwe wynagrodzenie. Coraz powszechniej oczekuje się, że przedsiębiorstwa będą tworzyć warunki do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, oferując możliwość podnoszenia kwalifikacji czy czytelny system awansu oraz wspierając pozytywne relacje społeczne. Tylko poprzez kompleksowe działania można wykreować wizerunek przedsiębiorstwa będącego pożądanym miejscem pracy, w którym personel ma silne poczucie przywiązania do firmy.

W interesie przedsiębiorstw turystycznych leży informowanie o korzyściach płynących z zatrudnienia w obsłudze ruchu turystycznego, w szczególności o możliwych ścieżkach kariery i sferze stosunków interpersonalnych. Należy jednak pamiętać, że kształtowanie wizerunku odbywa się dwutorowo, zarówno za pomocą kanałów formalnych (na co przedsiębiorstwo ma bezpośredni wpływ), jak i nieformalnych (na co ma wpływ ograniczony). Przekazywanie komunikatów niezgodnych z rzeczywistością może skutkować niespójnym obrazem firmy i zniechęcić potencjalnych kandydatów do pracy. Działania takie mogą też doprowadzić do wygóro-

wanych oczekiwań i późniejszego rozczarowania, co z kolei przełoży się negatywnie na poziom zaangażowania i lojalności wobec pracodawcy.

5. Podsumowanie

We współczesnej gospodarce, której atrybutami są gwałtowne zmiany i intensywna walka konkurencyjna, zasoby przedsiębiorstw turystycznych muszą charakteryzować się elastycznością i ograniczoną podatnością na imitowanie. Cechami takimi wyróżnia się kapitał ludzki, stąd podmioty na rynku turystycznym winny zwiększać wysiłki zmierzające do przyciągnięcia i utrzymania kompetentnych, zaangażowanych i lojalnych kadr. Celowi temu służą wszelkie inicjatywy sprzyjające budowaniu wizerunku pracodawcy z wyboru.

Skuteczność działań podejmowanych w procesie kreowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy zależy od tego, w jakim stopniu korzyści oferowane przez zatrudniających są dostosowane do oczekiwań pracowników. Poznanie ich potrzeb pozwoli zaoferować rozwiązania najbardziej pożądane i tym samym stanowiące katalizator zaangażowania i lojalność wobec firmy. W efekcie umiejętności i wiedza poszczególnych osób przyczynią się do wzmocnienia kompetencji organizacji i stworzenia atmosfery cenionej nie tylko przez pracowników, ale i nabywców usług turystycznych.

Literatura

- Ambler T., Barrow S., *The Employer Brand*, „Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, no. 3, s. 185-206.
- Backhaus K.B., Tikoo S., *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 5, s. 501-517.
- Baruk A.I., *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2009, nr 6, s. 11-24.
- Baum T., *Implications of Hospitality and Tourism Labour Markets for Talent Management Strategies*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2008, vol. 20, no. 7, s. 720-729.
- Bednarska M., *Cechy rynku pracy w turystyce jako bariery rozwoju gospodarki turystycznej*. [w:] *Współczesne wyzwania dla gospodarki turystycznej*, red. M. Bednarska, G. Gołębski, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 225, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 47-60.
- Bednarska M., Olszewski M., *Atrakcyjność pracy w turystyce jako determinantą potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw turystycznych*. [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie: przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, red. A. Rapacz, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 157, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 30-40.
- Bednarska M., Olszewski M., *Oczekiwania studentów wobec pracodawców – implikacje dla przedsiębiorstw turystycznych*. [w:] *Współczesne wyzwania dla gospodarki turystycznej*, red. M. Bednarska, G. Gołębski, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 225, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 61-74.
- Berthon P., Ewing M.T., Hah L.L., *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising” 2005, vol. 24, no. 2, s. 151-172.
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A., *Putting the Service-Profit Chain to Work*, „Harvard Business Review” 1994, March-April, s. 164-170.

- Homburg C., Wieseke J., Hoyer W.D., *Social Identity and the Service – Profit Chain*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73, no. 2, s. 38-54.
- Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Schlager T., Bodderas M., Maas P., Cachelin J.L., *The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation*, „Journal of Services Marketing” 2011, vol. 25, no. 7, s. 497-508.
- Spence M., *Job Market Signaling*, „Quarterly Journal of Economics” 1973, vol. 87, no. 3, s. 355-374.
- Turban D.B., Cable D.M., *Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics*, „Journal of Organizational Behavior” 2003, vol. 24, no. 6, s. 733-751.
- Wilden R., Gudergan S., Lings I.N., *Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment*, „Journal of Marketing Management” 2010, vol. 26, no. 1-2, s. 56-73.
- Wood R.C., *The Status of Tourism Employment*, [w:] *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, red. S. Kusluvan, Nova, New York 2003, s. 53-65.

EMPLOYER BRANDING AS A CHALLENGE FOR TOURISM ENTERPRISES

Summary: Tourism industry is highly labour intensive and relies on the knowledge, skills and abilities of its employees. Growing recognition of the significance of the customer-employee interaction in the tourist service delivery has led to the need to increase efforts to attract and retain qualified and motivated personnel. Effectiveness of these efforts can be supported by applying employer branding practices. The aim of the study is to analyse the dimensions of the attractiveness of a company on the job market from potential employees perspective and to identify the tourism industry's strengths and weaknesses in the context of employer branding. It was found that future employers should not only fulfil the basic needs by offering adequate salary, but also satisfy higher-order needs by developing a system of promotion and training opportunities and by supporting favourable social relations.

Keywords: employer branding, work attractiveness, prospective employees, tourism enterprises.