

Determinanty wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy – przykład gospodarki turystycznej*

Marlena Bednarska, Marcin Olszewski**

Abstract

Umacnianie pozycji rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa wymaga pozyskania kompetentnych i zaangażowanych pracowników, którzy umożliwią sprawne osiągnięcie krótko- i długoterminowych celów. Możliwości rekrutacji odpowiednich kadr i utrzymania stabilności załogi zależą od atrakcyjności firmy na rynku pracy. Celem artykułu jest określenie wizerunku przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców oraz identyfikacja determinant różnicowania postrzegania atrakcyjności pracy w turystyce. Dzięki badaniom pierwotnym przeprowadzonym na grupie 351 studentów w Poznaniu wykazano, że w opinii potencjalnych pracobiorców podmioty gospodarki turystycznej nie są w stanie spełnić ich oczekiwań jako pracodawcy w żadnym z badanych aspektów. Stwierdzono także, że wizerunek pracodawców w turystyce zależy od czynników indywidualnych i organizacyjnych, przy czym czynniki organizacyjne są źródłem silniejszego różnicowania.

Słowa kluczowe: wizerunek pracodawcy, potencjalni pracobiorcy, przedsiębiorstwo turystyczne

JEL Code: J24, M51, L83.

* Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu badawczego „*Jakość pracy w procesie budowania potencjału konkurencyjnego w gospodarce turystycznej*”, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/B/HS4/03089.

** Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,

Autor do korespondencji: Marlena Bednarska m.bednarska@ue.poznan.pl

Wstęp

Różnorodność i dynamika zmian wymagań nabywców oraz coraz intensywniejsza konkurencja na rynku usług wymuszają na podmiotach gospodarczych potrzebę wdrażania strategii dyferencjacji, która zakłada budowanie przewagi w oparciu o atrybuty jakościowe. Jakość zaś, w jej wymiarze funkcjonalnym, determinowana jest przez postawy i zachowania personelu – dzięki zdolności do dostarczania funkcjonalnych i emocjonalnych korzyści pracownicy mają ogromny wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa usługowego przez interesariuszy, w tym obecnych i potencjalnych klientów [King i Grace 2006, s. 369-370]. Bezsporne wydaje się zatem stwierdzenie, że o sukcesie współczesnych organizacji usługowych decydują ludzie, którzy identyfikują się z celami strategicznymi firmy i dążą do osiągnięcia wyższego stopnia zgodności jej potencjału ze zmieniającym się układem warunków zewnętrznych [Grönroos 1994, s. 14].

Postępująca serwicyzacja gospodarki, rosnąca rola kapitału ludzkiego w dostarczaniu wartości dla usługobiorców oraz związek pomiędzy warunkami pracy a osiąganymi wynikami operacyjnymi [Heskett et al. 1994, s. 165-168; Schneider et al. 1998, s. 158-159] uzasadniają potrzebę badania jakościowych aspektów zatrudnienia w przedsiębiorstwach usługowych. Atrakcyjność sektora jako pracodawcy decyduje bowiem o zdolności do rywalizowania o pracowników i w konsekwencji przekłada się na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw [Bednarska i Olszewski 2011, s. 38]. Możliwości pozyskania wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników oraz utrzymania wysokiego poziomu retencji kadr zależą w dużym stopniu od tego, jakich korzyści związanych z podjęciem zatrudnienia spodziewają się potencjalni pracownicy. Informowanie o tych korzyściach może skutecznie wpływać na decyzje o wyborze przyszłego miejsca pracy.

Praca na wielu stanowiskach w obsłudze ruchu turystycznego nie cieszy się prestiżem społecznym, co stawia przed współczesnymi podmiotami gospodarki turystycznej wiele wyzwań, którym muszą stawić czoła w procesie rywalizowania o zasoby osobowe [Baum 2008, s. 727; Bednarska 2012, s. 58]. Głównym celem artykułu jest określenie wizerunku przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców oraz identyfikacja determinant różnicowania postrzegania atrakcyjności pracy w turystyce. Osiągnięcie celu umożliwiły badania ankietowe przeprowadzone wśród słuchaczy poznańskich uczelni prowadzących studia z zakresu turystyki. W pierwszej części opracowania dokonano krótkiej charakterystyki roli wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Następnie przedstawiono wyniki dotychczasowych studiów nad perspektywami kariery zawodowej w turystyce w opinii potencjalnych pracobiorców. Artykuł kończy prezentacja rezultatów badań pierwotnych dotyczących postrzegania turystycznego rynku pracy.

1. Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw

Rosnąca świadomość rangi kapitału ludzkiego w skutecznym konkurowaniu na współczesnym rynku sprawia, iż podmioty gospodarcze przywiązują coraz większą wagę do kształtowania wizerunku pracodawcy. Wzrost zainteresowania relacjami pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą wiąże się z popularyzacją koncepcji interesariuszy Freemana, która zakłada, że przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność wobec wszystkich podmiotów, mogących wpływać na działania organizacji lub podlegać ich wpływowi, nie tylko wobec właścicieli [Ewing et al. 2002, s. 8-10]. Trudno polemizować ze stwierdzeniem, że pracownicy stanowią kluczową grupę interesariuszy, którzy współtworzą wartość przedsiębiorstwa, angażując się w nawiązywanie i utrzymywanie relacji z odbiorcami, dostawcami i innymi grupami interesu, tym samym współdziałają w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Takie postrzeganie pracowników sprzyja dążeniom do aktywnego kreowania wizerunku przedsiębiorstwa jako miejsca pracy.

Wizerunek pracodawcy oznacza obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników zarówno na podstawie ich osobistych doświadczeń, jak też formalnie i nieformalnie docierających informacji. Można zatem mówić o dwóch zasadniczych grupach odbiorców wizerunku przedsiębiorstwa jako miejsca pracy – osobach tworzących wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy. Jednocześnie tworzenie wizerunku odbywa się dwutorowo – za pomocą kanałów formalnych, co przedsiębiorstwo może bezpośrednio kontrolować, oraz nieformalnych, na co przedsiębiorstwo może oddziaływać w sposób pośredni, poprzez kształtowanie relacji z aktualnymi pracownikami [Baruk 2009, s. 12-13].

Działania ukierunkowane na tworzenie wizerunku organizacji jako miejsca pracy przynoszą korzyści obu stronom relacji na rynku pracy. Poszukującym pracy dają szansę ograniczenia kosztów pozyskiwania informacji oraz postrzeganego ryzyka związanego z podjęciem zatrudnienia [Wilden et al. 2010, s. 61]. Podmiotom gospodarczym szukającym pracowników pozwalają sprawniej przeprowadzić rekrutację dzięki pozytywnemu oddziaływaniu na aplikantów w wymiarze ilościowym i jakościowym [Turban i Cable 2003, s. 735-736]. Firmy o silnej marce pracodawcy mogą ograniczyć koszty pozyskiwania personelu i zapewnić niski wskaźnik fluktuacji kadr. Silna marka sprzyja też kształtowaniu pożądanych postaw i zachowań pracowników, które przekładają się na poziom obsługi klientów i skutkują pozytywnymi doświadczeniami konsumentów [Leary-Joyce 2007, s. 16; Schlager et al. 2011, s. 498]. Wreszcie utożsamianie przedsiębiorstwa przez pracowników z atrakcyjnym miejscem pracy powoduje, że jest ono oceniane także jako atrakcyjne miejsce zakupów oraz inwestowania [Baruk 2009, s. 23].

Stworzenie i utrwalenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy jest procesem, którego efekty zależą od rozpoznania oczekiwań obecnych i potencjalnych pra-

owników. Bez wiedzy na ten temat przedsiębiorstwo może wdrożyć rozwiązania, które nie przyczynią się do zaspokojenia potrzeb personelu, staną się więc wyłącznie źródłem kosztów, a nie korzyści. Równie ważne dla organizacji jest poznanie wyobrażeń potencjalnych pracowników o oferowanych warunkach zatrudnienia. Może to stanowić podstawę podjęcia odpowiednich działań korekcyjnych, pozytywnie wpływających na postrzeganie atrakcyjności pracy. W tym kontekście za interesujący problem poznawczy uznano pytanie, czego oczekują studenci od pracodawców i w jakim stopniu, ich zdaniem, przedsiębiorstwa turystyczne są w stanie spełnić te oczekiwania.

2. Postrzeganie przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy – przegląd literatury

Zatrudnienie w przedsiębiorstwach turystycznych charakteryzuje się wieloma cechami typowymi dla wtórnego rynku pracy. Niekorzystne zjawiska, negatywnie wpływające na atrakcyjność kariery zawodowej w obsłudze ruchu turystycznego, wynikają z koncentracji czasowej popytu zgłaszanego przez turystów, która skutkuje fluktuacjami zapotrzebowania na zasoby pracy, oraz z rozproszenia działalności, przejawiającej się dominacją małych przedsiębiorstw w gospodarce turystycznej [Bednarska 2012, s. 53]. O niskim statusie profesji decyduje duży udział umów terminowych z pracownikami, relatywnie niski poziom wynagrodzeń, ograniczone możliwości długookresowego rozwoju zawodowego oraz trudności z bezkonfliktowym łączeniem pracy z życiem prywatnym [Szivas et al. 2003, s. 66-67; Wood 2003, s. 56-57; Bednarska 2013, s. 11].

Wizerunek przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców ukształtowany w świadomości potencjalnych pracowników stanowił przedmiot relatywnie niewielu studiów empirycznych. W wyniku badań postrzegania perspektyw kariery zawodowej w gospodarce turystycznej przez studentów zarządzania turystyką zidentyfikowano liczne negatywne aspekty, które zniechęcają do podjęcia zatrudnienia w obsłudze ruchu turystycznego, i nieliczne pozytywne elementy, które składają do związania przyszłej kariery z rynkiem podróży [Bednarska i Olszewski 2012, s. 47].

Kuslivan i Kuslivan [2000, s. 257, 261], badający postawy i doświadczenia zawodowe studentów w Turcji, wśród głównych słabości pracodawców na rynku turystycznym wymienili poziom wynagrodzeń, możliwości awansu, kwalifikacje przełożonych i współpracowników, fizyczne warunki pracy i brak równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym. Z drugiej strony większość respondentów uznała pracę w turystyce za interesującą. Do podobnych konkluzji doszedł Richardson [2010, s. 188-190] oraz Barron, Maxwell, Broadbridge i Ogden [2007, s. 123-125]. Pierwszy z nich przeprowadził ankietę wśród australijskich studentów, z której wynika, iż gospodarka turystyczna oferuje interesującą pracę, umożliwiającą na-

bywanie nowych umiejętności oraz nawiązywanie przyjaznych relacji, jednocześnie pracę nisko wynagradzaną, o ograniczonych możliwościach awansu i wiążącą się ze złymi relacjami z przełożonymi. Z kolei Barron wraz z współpracownikami badał doświadczenia zawodowe studentów w Wielkiej Brytanii, którzy ocenili hotelarstwo jako dynamiczny sektor zapewniający możliwości rozwoju zawodowego i dobre relacje interpersonalne, niemniej jednak niegwarantujący godziwego wynagrodzenia, docenienia przez menedżerów i regularnego czasu pracy. Negatywny wizerunek przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców został także zdiagnozowany w Chinach przez Jiang i Tribe'a [2009, s. 14-15]. Z pogłębionych wywiadów wynika, że studenci traktują pracę w obsłudze ruchu turystycznego jedynie jako początkowy etap kariery zawodowej, a jest to spowodowane niestabilnością warunków zatrudnienia, niskim wynagrodzeniem, ograniczonymi możliwościami awansu, niekompetencją menedżerów, powtarzalnymi zadaniami oraz niskim statusem zawodowym. Pesymistyczny obraz turystycznego rynku pracy wyłania się również z badań przeprowadzonych w Polsce przez Bednarską i Olszewskiego [2010, s. 281-282]. W ocenie studentów, w odniesieniu do większości analizowanych ekonomicznych, psychologicznych i organizacyjno-technicznych atrybutów, przedsiębiorstwa turystyczne nie są w stanie spełnić oczekiwań pracobiorców.

Badacze problematyki podkreślają, że negatywny wizerunek pracodawców na rynku turystycznym ukształtowany w świadomości studentów pogłębia się wraz z nabywaniem doświadczenia zawodowego w sektorze [Roney i Öztin 2007, s. 12; Jiang i Tribe 2009, s. 13; Richardson 2010, s. 191]. W konsekwencji wielu studentów w ogóle nie planuje ubiegać się o pracę w gospodarce turystycznej lub rezygnuje z niej po kilku latach [King et al. 2003, s. 417; Lu i Adler 2009, s. 72]. Jak zauważyli Kusluyan i Kusluyan [2000, s. 262], taka tendencja może stanowić źródło niepożądanych konsekwencji dla studentów, gospodarki turystycznej i dla polityki edukacyjnej państwa. Dla studentów oznacza brak satysfakcji z wyboru kierunku kształcenia oraz poczucie marnotrawstwa czasu i środków finansowych, dla podmiotów gospodarki turystycznej – trudności w pozyskaniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i osłabienie pozycji konkurencyjnej, dla państwa – ryzyko złej alokacji środków na edukację.

3. Zróżnicowanie wizerunku przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców

3.1. Hipotezy badawcze

Przeważająca część badań empirycznych z zakresu atrakcyjności pracy w turystyce koncentruje się na zidentyfikowaniu ogólnego wizerunku przedsiębiorstw jako pracodawców. Tymczasem wiele pytań dotyczących czynników determinujących wyobrażenia potencjalnych pracowników o turystycznym rynku pracy pozostaje

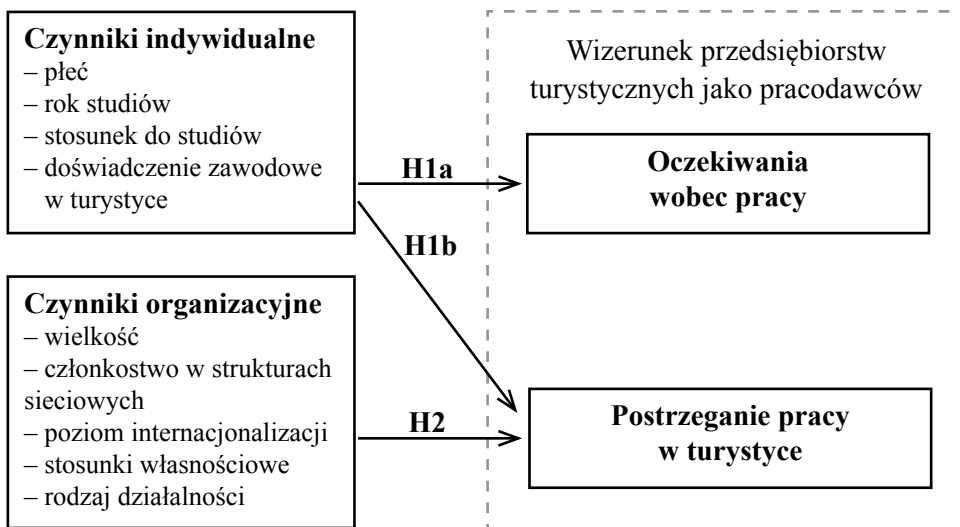
bez odpowiedzi. O ile wpływ zmiennych osobowych na oczekiwania wobec pracodawców i stosunek do związania kariery zawodowej z turystyką był analizowany przez niektórych autorów, o tyle znaczenie zmiennych organizacyjnych było w tych rozważaniach pomijane [Bednarska i Olszewski 2012, s. 48].

W niniejszym artykule przyjęto, że w celu zdiagnozowania determinant różnicowania wizerunku pracodawcy w gospodarce turystycznej należy poddać analizie zarówno czynniki indywidualne, jak i organizacyjne. W pierwszej grupie uwzględniono płeć, rok studiów, stosunek do studiów i doświadczenie zawodowe w obsłudze ruchu turystycznego. Zmienne te zostały uznane za istotnie skorelowane z wizerunkiem przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy we wcześniejszych badaniach [Roney i Öztin 2007, s. 10-12; Koyuncu et al. 2008, s. 231-232]. W drugiej grupie za najbardziej znaczące uznano wielkość przedsiębiorstwa, członkostwo w strukturach sieciowych, poziom internacjonalizacji, stosunki własnościowe oraz rodzaj prowadzonej działalności. Ze względu na potencjał kapitałowy i kadrowy małe i duże przedsiębiorstwa stosują odmienne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi i oferują różne warunki pracy [Barber et al. 1999, s. 842-846; Walmsley et al. 2006, s. 364-366]. Funkcjonowanie w ramach struktur sieciowych, w przeciwieństwie do niezależnej działalności, oznacza często silne wewnętrzne rynki pracy i w konsekwencji relatywnie duże szanse doskonalenia i awansu zawodowego [McPhail i Fisher 2008, s. 467-468]. Ponadkrajowy zasięg działalności przedsiębiorstwa sugeruje mobilność i możliwości kariery zawodowej w międzynarodowym środowisku [Hjalager 2003, s. 31-32]. W przedsiębiorstwach rodzinnych, w odróżnieniu od przedsiębiorstw anonimowych (nierodzinnych), dochodzi do zderzenia norm podsystemu rodzinnego i gospodarczego, co wpływa na stosowane instrumenty polityki personalnej i kulturę organizacyjną [Sułkowski i Marjański 2009, s. 33]. Wreszcie rodzaj prowadzonej działalności, stanowiący pochodną pełnionej przez przedsiębiorstwo funkcji na rynku turystycznym, pozostaje w ścisłym związku z treścią pracy i organizacyjnymi warunkami jej wykonywania. Inne zadania wiążą się z zaspokajaniem potrzeb pierwotnych, wynikających bezpośrednio z migracji turystycznej (wytwórcy usług), inne – z zaspokajaniem potrzeb wtórnych, dotyczących sposobu udostępniania i nabywania usług podstawowych (podmioty pośrednictwa i organizacji).

Na podstawie przedstawionej dyskusji, weryfikacji poddano następujące hipotezy, które graficznie ujęto na rysunku 1:

- **H1a:** Płeć, rok studiów, stosunek do studiów i doświadczenie zawodowe w sposób istotny różnicują oczekiwania wobec pracy, a tym samym wizerunek przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy.

- **H1b:** Płeć, rok studiów, stosunek do studiów i doświadczenie zawodowe w sposób istotny różnicują postrzeganie pracy w turystyce, a tym samym wizerunek przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy.
- **H2:** Wielkość przedsiębiorstwa, członkostwo w strukturach sieciowych, poziom internacjonalizacji, stosunki własnościowe i rodzaj prowadzonej działalności w sposób istotny różnicują postrzeganie pracy w turystyce, a tym samym wizerunek przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy.



Rys.1. Determinanty wizerunku przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców

3.2. Metodyka badań

Osiągnięcie celu badania i weryfikacja postawionych hipotez wymagały przeprowadzenia badań pierwotnych. Pomiarom objęto słuchaczy wszystkich uczelni w Poznaniu oferujących studia na kierunku turystyka i rekreacja oraz gospodarka turystyczna. W roku akademickim 2012/2013 studia z tego zakresu na pierwszym i drugim stopniu prowadziło osiem uczelni (cztery publiczne i cztery niepubliczne), a łączna liczba uczestników studiów stacjonarnych i niestacjonarnych wyniosła 4150. Przedmiot badań stanowił wizerunek przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy oraz determinanty jego zróżnicowania.

W badaniu zastosowano pomiar pierwotny w postaci sondażu pośredniego. Technika wykorzystaną w procesie zbierania danych ze źródeł pierwotnych była ankieta audytoryjna, narzędziem badawczym – kwestionariusz ankiety. W procesie tworzenia instrumentu pomiaru przyjęto podejście dedukcyjne – podstawę operacjonalizacji zmiennej zależnej stanowiły wyniki empirycznych badań determinant atrakcyjności i wizerunku pracodawcy [Kuslivan i Kuslivan 2000, s.

258-260; Berthon et al. 2005, s. 159-164; Knox i Freeman 2006, s. 703; Bednarska i Olszewski 2012, s. 49]. Główna część kwestionariusza obejmowała pytania dotyczące zarówno pożądaných cech pracodawców, jak i postrzeganych cech pracodawców na rynku turystycznym. Respondenci poddali ocenie 19 cech za pomocą 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 – „zdecydowanie się zgadzam”. Aby zweryfikować hipotezę o wpływie czynników organizacyjnych na wizerunek pracodawcy, przygotowano pięć wersji instrumentu pomiarowego – uczestnicy badania porównywali przedsiębiorstwa małe z dużymi, niezależne z sieciowymi, krajowe z międzynarodowymi, rodzinne z nierodzinnymi oraz wytwórców usług z podmiotami organizacji i pośrednictwa na rynku turystycznym. W dalszej części studenci udzielili informacji o cechach społeczno-demograficznych, skłonności do rekomendacji studiów oraz swoim doświadczeniu zawodowym, co umożliwiło weryfikację hipotezy o wpływie czynników indywidualnych na wizerunek przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy.

Badania przeprowadzono na zbiorowości próbnej. Pobrana próba liczyła 351 osób. Dominowały w niej kobiety oraz słuchacze ostatniego roku studiów pierwszego i drugiego stopnia, a średnia wieku wyniosła 22 lata. Większość respondentów kształciła się w uczelniach publicznych, w trybie stacjonarnym, na studiach licencjackich. Ponad 70% ankietowanych zadeklarowało, że studia z zakresu turystyki były dla nich studiami pierwszego wyboru, a blisko połowa zdobyła doświadczenie zawodowe w gospodarce turystycznej. Szczegółowe informacje o strukturze badanej zbiorowości zawiera tabela 1.

Tab. 1. Struktura próby

Zmienna	Kategoria	Udział [%]	Zmienna	Kategoria	Udział [%]
Płeć	kobiety	70,9	Rodzaj studiów	licencjackie	58,4
	mężczyźni	29,1		magisterskie	41,6
Wiek	20 lat i mniej	21,7	Tryb studiów	stacjonarne	72,1
	21-22 lata	36,0		niestacjonarne	27,9
	23-24 lata	34,9	Rok studiów	pierwszy	18,6
	25 lat i więcej	7,4		drugi	8,3
		trzeci		25,1	
Studia pierwszego wyboru	tak	72,6	Rok studiów	czwarty	19,1
	nie	27,4		piąty	28,8
Doświadczenie zawodowe w turystyce	tak	47,4		Typ uczelni	publiczna
	nie	52,6	niepubliczna		25,8

W ostatnim etapie fazy realizacji badań przeprowadzono analizę wstępną oraz analizę niezależności. Dla scharakteryzowania natężenia badanych zjawisk wykorzystano metody statystyki opisowej. Pomiar siły oddziaływania czynników różnicujących oczekiwania i wyobrażenia o atrakcyjności pracy w turystyce umożliwił test t studenta oraz analiza wariancji (ANOVA). Analizę statystyczną danych przeprowadzono za pomocą pakietu SPSS.

3.3. Wyniki badań

Oczekiwania studentów wobec pracodawców oraz ich opinie na temat warunków pracy w turystyce ukazano w tabelach 2 i 3. W zestawieniu zaprezentowano średnie, odchylenia standardowe oraz współczynniki korelacji dla sześciu zmiennych zagregowanych. Poziom zmiennych zagregowanych ustalono jako średnią arytmetyczną tworzących je cech:

- treść pracy – 4 cechy (praca zgodna zainteresowaniami, praca stanowiąca wyzwanie, informacja zwrotna o wynikach, bezpośredni kontakt z klientami);
- korzyści ekonomiczne – 3 cechy (wysokie wynagrodzenie, szeroki wachlarz świadczeń socjalno-bytowych, stabilne warunki zatrudnienia);
- możliwości rozwoju – 4 cechy (jasna ścieżka kariery, możliwość podnoszenia kwalifikacji, możliwość zdobycia cennego doświadczenia, możliwość wpływania na kierunek rozwoju firmy);
- relacje społeczne – 4 cechy (przyjazna atmosfera, zaufanie i kooperacja, prestiż społeczny, *work-life balance*);
- warunki techniczne – 2 cechy (bezpieczeństwo fizyczne, dostępność urządzeń);
- elastyczność – 2 cechy (mobilność, elastyczny czas pracy).

Tab. 2. Oczekiwania studentów wobec pracy

Oczekiwania wobec pracy	Średnia	Odchylenie standardowe	Współczynniki korelacji					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. treść pracy	5,44	1,30	1					
2. korzyści ekonomiczne	6,06	0,94	,331*	1				
3. możliwości rozwoju	5,73	0,91	,287*	,650*	1			
4. relacje społeczne	5,89	0,84	,305*	,664*	,573*	1		
5. warunki techniczne	5,91	1,13	,215*	,540*	,424*	,558*	1	
6. elastyczność	4,68	1,36	,128	,104	,140*	,084	,004	1

* istotna na poziomie $p < 0,01$

Tab. 3. Postrzeganie pracy w turystyce przez studentów

Postrzeganie pracy w turystyce	Średnia	Odchylenie standardowe	Współczynniki korelacji						
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. treść pracy	5,33	0,93	1						
2. korzyści ekonomiczne	5,31	1,18	,563*	1					
3. możliwości rozwoju	5,28	1,01	,686*	,796*	1				
4. relacje społeczne	5,28	1,05	,643*	,794*	,754*	1			
5. warunki techniczne	5,52	1,12	,564*	,738*	,674*	,751*	1		
6. elastyczność	4,76	1,11	,425*	,352*	,423*	,358*	,343*	1	

* istotna na poziomie $p < 0,01$

Studenci jako najbardziej pożądane atrybuty w przyszłej pracy wskazali korzyści ekonomiczne, odpowiednie warunki techniczne oraz pozytywne relacje społeczne. Wyrażając opinie na temat przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców, najwyższe noty przypisali warunkom technicznym, treści pracy oraz korzyściom ekonomicznym. Warto zauważyć, że opinie respondentów dotyczące postrzegania poszczególnych wymiarów pracy w turystyce są znacznie bardziej spójne niż te dotyczące oczekiwań wobec pracy. Ograniczona zdolność do odrębnego postrzegania cech, które decydują o ostatecznej ocenie dobra lub zjawiska, określana jest jako homogenizacja cech jakościowych [Kachniewska 2009, s. 133]. Największe rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a postrzeganiem pracy odnotowano w obszarze korzyści ekonomicznych (0,74), relacji społecznych (0,60) i możliwości rozwoju (0,44). Szczegółowa analiza wykazała, że w opinii potencjalnych pracobiorców podmioty gospodarki turystycznej nie są w stanie spełnić ich oczekiwań jako pracodawcy w żadnym z 19 badanych aspektów. Najbardziej znaczące luki niedopasowania¹ zidentyfikowano dla elastycznego czasu pracy (1,28), możliwości łączenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym (1,03) oraz perspektyw wykonywania pracy zgodnej z zainteresowaniami (1,00)²; najmniej zaś – dla szans znalezienia pracy stanowiącej wyzwanie (0,39), możliwości zdobycia cennego doświadczenia (0,56) oraz wpływania na kierunek rozwoju firmy (0,56).

¹ Luka niedopasowania została ustalona jako różnica pomiędzy oczekiwaniami a postrzeganiem dla czynników pożądanych i jako różnica pomiędzy postrzeganiem a oczekiwaniami dla czynników niepożądanych.

² Co wydaje się szczególnie zastanawiające, biorąc pod uwagę, że badanie przeprowadzono wśród studentów kierunków związanych z turystyką.

Aby zidentyfikować różnice pomiędzy średnimi ocenami oczekiwań studentów i ich wyobrażeń o pracy, przeprowadzono test t-studenta oraz jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA). Sumaryczne rezultaty zaprezentowano w tabelach 4 i 5.

Tab. 4. Indywidualne determinanty wizerunku przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy

Zmienne	Oczekiwania wobec pracy				Postrzeganie pracy w turystyce			
	Płeć	Rok studiów	Stosunek do studiów	Doświadczenie zawodowe	Płeć	Rok studiów	Stosunek do studiów	Doświadczenie zawodowe
1. zgodność z zainteresowaniami								
2. wyzwanie					+		+	
3. informacja zwrotna								
4. kontakt z klientami			+					
5. wysokie wynagrodzenie					+			+
6. szeroki wachlarz świadczeń					+			
7. stabilność zatrudnienia	+				+	++		
8. jasna ścieżka kariery					+			
9. podnoszenie kwalifikacji	+							
10. zdobycie doświadczenia	+				+			
11. wpływ na kierunek rozwoju							+	
12. przyjazna atmosfera								
13. zaufanie i kooperacja								
14. prestiż społeczny					+	++	++	
15. <i>work-life balance</i>						++		
16. bezpieczeństwo		++				++		
17. dostępność urządzeń						++		
18. elastyczny czas pracy								
19. mobilność		++	++				++	

+ różnica średnich $d \leq 0,5$, ++ $0,5 < d \leq 1,0$ (istotna na poziomie $p < 0,05$)

Tab. 5. Organizacyjne determinanty wizerunku przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy

Zmienne	Postrzeżenie pracy w turystyce				
	Wielkość przedsiębiorstwa	Członkostwo w strukturach sieciowych	Poziom interakcjonalizacji	Stosunki własnościowe	Rodzaj działalności
1. zgodność z zainteresowaniami	+	++	+	++	++
2. wyzwanie	++	++	++	++	++
3. informacja zwrotna		++			
4. kontakt z klientami	++	++			
5. wysokie wynagrodzenie	++		++		
6. szeroki wachlarz świadczeń	+++	++	++	+	
7. stabilność zatrudnienia					
8. jasna ścieżka kariery	++		+	+	+
9. podnoszenie kwalifikacji	++	+	++	++	
10. zdobycie doświadczenia					
11. wpływ na kierunek rozwoju		+++			
12. przyjazna atmosfera	++	++		+	
13. zaufanie i kooperacja	+++	+++		++	
14. prestiż społeczny	+++	+	++	++	
15. <i>work-life balance</i>	++	++	+		
16. bezpieczeństwo					
17. dostępność urzędzeń	++			+	
18. elastyczny czas pracy		++			
19. mobilność	++		++	+	

+ różnica średnich $d \leq 0,5$, ++ $0,5 < d \leq 1,0$, +++ $d > 1,0$ (istotna na poziomie $p < 0,05$)

Spośród czterech badanych zmiennych osobowych trzy, tj. płeć, rok studiów i stosunek do studiów, wpływają na oczekiwania studentów wobec pracy, przy czym istotne statystycznie różnice pomiędzy grupami respondentów odnotowano dla nielicznych analizowanych cech. Hipoteza 1a została więc częściowo zweryfikowana pozytywnie. W przypadku postrzegania atrakcyjności zatrudnienia w gospodarce turystycznej dla wszystkich czynników indywidualnych zdiagnozowano istotny związek z wizerunkiem przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy, zatem hipoteza 1b została w całości zweryfikowana pozytywnie. Relatywnie duże

zróznicowanie opinii na temat warunków pracy w turystyce związane jest z rokiem studiów i wynikającym z tego stopniem znajomości zasad funkcjonowania rynku turystycznego. Warto także podkreślić rolę zadowolenia ze studiów i jego związku z prestiżem zawodu. Zaskakująco niewielki wpływ na postrzeganie pracy ma doświadczenie w obsłudze ruchu turystycznego.

Wszystkie poddane badaniu czynniki organizacyjne mają istotny wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy, zatem hipoteza 2 została w całości zweryfikowana pozytywnie. Największe zróznicowanie opinii na temat warunków zatrudnienia w turystyce wynika z wielkości przedsiębiorstwa – zmienna ta wpływa na wszystkie analizowane płaszczyzny, tj. na treść pracy, korzyści ekonomiczne, możliwości rozwoju zawodowego, relacje społeczne, warunki techniczne i elastyczność. Źródłem najmniejszych różnic w postrzeganiu atrakcyjności zatrudnienia w obsłudze ruchu turystycznego jest rodzaj prowadzonej działalności, który głównie oddziałuje na treść pracy. W największym zakresie różnice w postrzeganych cechach pracy ujawniły się w odniesieniu do perspektyw wykonywania pracy zgodnej z zainteresowaniami i stanowiącej wyzwanie. Nie zdiagnozowano żadnych istotnych różnic dla wyobrażeń o stabilności zatrudnienia, bezpieczeństwie fizycznym i możliwości zdobycia cennego doświadczenia.

Reasumując, wizerunek przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców determinowany jest zarówno przez czynniki indywidualne, jak i organizacyjne. Czynniki organizacyjne cechują się większą siłą i zakresem oddziaływania na wyobrażenia o warunkach pracy w gospodarce turystycznej.

4. Implikacje dla przedsiębiorstw turystycznych

Coraz większa świadomość rangi zasobów niematerialnych, zwłaszcza kapitału ludzkiego, w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku turystycznym stymuluje podmioty sfery obsługi ruchu turystycznego do zwrócenia uwagi na aktywne budowanie wizerunku pracodawcy. Efekty działań podejmowanych w tym zakresie zależą od rozpoznania potrzeb pracobiorców oraz ich opinii o oferowanych warunkach pracy. Bez odpowiednich informacji przedsiębiorstwo może ponieść nakłady, które nie przyczynią się do powstania oczekiwanych korzyści.

Z zaprezentowanych rezultatów badań wynika, że pracodawcy nie mogą ograniczać się do zaspokojenia potrzeb podstawowych, gwarantując pracownikom godziwe wynagrodzenie i zapewniając odpowiednią infrastrukturę techniczną do wykonywania obowiązków zawodowych. Coraz powszechniej oczekuje się, że praca będzie także umożliwiać realizację potrzeb wyższego rzędu, poprzez tworzenie warunków sprzyjających pozytywnym relacjom międzyludzkim oraz oferowanie możliwości podnoszenia kwalifikacji i awansu. Jednocześnie przeprowadzone badania wskazują, że obok spodziewanych korzyści ekonomicznych, re-

lacje społeczne i perspektywy rozwoju zawodowego na turystycznym rynku pracy znacząco odbiegają od oczekiwań potencjalnych pracobiorców. Przedsiębiorcy turyści powinni więc podejmować kompleksowe działania, co pozwoli wykreować środowisko pracy, w którym personel będzie czuł się doceniany i miał silne poczucie współodpowiedzialności za sukces rynkowy zatrudniającej go firmy.

Wizerunek przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców determinowany jest zarówno przez czynniki indywidualne, jak i organizacyjne. Dzięki znajomości determinant oczekiwań i postrzegania pracy podmioty funkcjonujące na rynku turystycznym mogą modyfikować praktyki związane z kształtowaniem środowiska pracy lub strategię rekrutacyjną, kładąc większy nacisk na te aspekty, które odgrywają znaczącą rolę w wyborze przyszłego pracodawcy lub o których potencjalni pracobiorcy mają mylne wyobrażenie. Na przykład, przedsiębiorstwa duże i sieciowe powinny eksponować działania służące budowaniu przyjaznej atmosfery i zaufania między pracownikami oraz osiągnięciu równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Z kolei małe firmy o ograniczonym zasięgu działalności większy nacisk powinny położyć na informacje związane z możliwościami podniesienia kwalifikacji i kontynuowania kariery oraz z wyzwaniem w pracy.

W interesie przedsiębiorstw turystycznych leży aktywne kształtowanie swojego wizerunku na rynku pracy wśród potencjalnych pracowników. Przekazując im informacje o funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych korzyściach wynikających z zatrudnienia, mogą skutecznie wpływać na skojarzenia z firmą i postrzeganie jej atrakcyjności jako pracodawcy, a w konsekwencji na ilość i jakość kandydatów do pracy. Aby podjęte działania wywołały pożądane długookresowe następstwa, podmioty gospodarki turystycznej muszą formułować spójne i zgodne z rzeczywistością komunikaty, w przeciwnym razie będą musiały zmierzyć się z problemem niespełnionych oczekiwań personelu oraz z konsekwencjami niskiej satysfakcji z pracy.

Zakończenie

Umacnianie pozycji rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa turystycznego, działającego w silnie turbulentnym otoczeniu, wymaga elastycznego dostosowywania się do dynamicznie zmieniających się oczekiwań klientów i form konkurencji na rynku. Bez kompetentnych, zaangażowanych, zorientowanych na jakość, gotowych wnieść twórczy wkład w kreowanie sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa kadr realizacja tego zadania jest niezwykle utrudniona. Dlatego podmioty na rynku turystycznym winny zwiększać wysiłki zmierzające do przyciągnięcia i utrzymania pracowników, którzy identyfikują się z celami organizacji i aktywnie uczestniczą w realizacji jej zamierzeń strategicznych. Służą temu wszelkie inicjatywy sprzyjające budowaniu wizerunku pracodawcy z wyboru.

W procesie kreowania wizerunku pracodawcy należy zadbać o to, by korzyści oferowane przez zatrudniających były dostosowane do oczekiwań aktualnych i potencjalnych pracowników. Poznanie ich potrzeb pozwoli zaoferować rozwiązania najbardziej pożądane i tym samym stanowiące katalizator zaangażowania i lojalności wobec firmy. Poprzez stworzenie klimatu, który promuje pożądane postawy i zachowania pracowników, można doprowadzić do wzrostu satysfakcji nabywców usług turystycznych i poprawy osiąganych wyników finansowych. Umiejętności i wiedza poszczególnych osób przyczynią się do wzmocnienia kompetencji organizacji i jej pozycji konkurencyjnej na rynku turystycznym.

Bibliografia

- Barber, A.E., Wesson, M.J., Roberson, Q.M., Taylor, S.M., 1999, A Tale of Two Job Markets: Organizational Size and Its Effects on Hiring Practices and Job Search Behavior, *Personnel Psychology*, vol. 52, no. 4, s. 841-867.
- Barron, P. Maxwell, G., Broadbridge, A., Ogden, S., 2007, Careers in Hospitality Management: Generation Y's Experiences and Perceptions, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 14, no. 2, s. 119-128.
- Baruk, A.I., 2009, Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 6, s. 11-24.
- Baum, T., 2008, Implications of Hospitality and Tourism Labour Markets for Talent Management Strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 20, no. 7, s. 720-729.
- Bednarska, M., 2012, Cechy rynku pracy w turystyce jako bariery rozwoju gospodarki turystycznej, w: Bednarska, M., Gołembski, G. (red.), *Współczesne wyzwania dla gospodarki turystycznej*, *Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu*, nr 225, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań, s. 47-60.
- Bednarska, M.A., 2013, Quality of Work Life in Tourism – Implications for Competitive Advantage of the Tourism Industry, *Journal of Travel and Tourism Research*, Spring & Fall, s. 1-17.
- Bednarska, M., Olszewski, M., 2011, Atrakcyjność pracy w turystyce jako determinanta potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw turystycznych, w: Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 157, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 30-40.
- Bednarska, M., Olszewski, M., 2012, Organizacyjne determinanty wizerunku przedsiębiorstwa turystycznego, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 11 (754), s. 45-55.
- Berthon, P., Ewing, M.T., Hah, L.L., 2005, Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 2, s. 151-172.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M., Berthon, P., 2002, Employment Branding in the Knowledge Economy, *International Journal of Advertising*, vol. 21, no. 1, s. 3-22.

- Grönroos, C., 1994, From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, no. 1, s. 5-20.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A., 1994, Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, March-April, s. 164-170.
- Hjalager, A.-M., 2003, Global Tourism Careers? Opportunities and Dilemmas Facing Higher Education in Tourism, *The Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, vol. 2, no. 2, s. 26-38.
- Jiang, B., Tribe, J., 2009, 'Tourism Jobs – Short Lived Professions': Student Attitudes Towards Tourism Careers in China, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, vol. 8, no. 1, s. 4-19.
- Kachniewska, M., 2009, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego, *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza*, Warszawa.
- King, B., McKercher, B., Waryszak, R., 2003, A Comparative Study of Hospitality and Tourism Graduates in Australia and Hong Kong, *International Journal of Tourism Research*, vol. 5, no. 6, s. 409-420.
- King, C., Grace, D., 2006, Exploring Managers' Perspectives of the Impact of Brand Management Strategies on Employee Roles within a Service Firm, *Journal of Services Marketing*, vol. 20, no. 6, s. 369-380.
- Knox, S., Freeman, C., 2006, Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry, *Journal of Marketing Management*, no. 22, s. 695-716.
- Koyuncu, M., Burke, R.J., Fiksenbaum, L., Demirel, H., 2008, Predictors of Commitment to Careers in the Tourism Industry, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, vol. 19, no. 2, s. 225-236.
- 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, s. 251-269.
- Leary-Joyce, J., 2007, Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru, *Wolters Kluwer*, Kraków.
- Lu, T., Adler, H., 2009, Career Goals and Expectations of Hospitality and Tourism Students in China, *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, vol. 9, no. 1-2, s. 63-80.
- McPhail, R., Fisher, R., 2008, It's More Than Wages: Analysis of the Impact of Internal Labour Markets on the Quality of Jobs, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no. 3, s. 461-472.
- Richardson, S., 2010, Generation Y's Perceptions and Attitudes Towards a Career in Tourism and Hospitality, *Journal of Human Resources in Hospitality, Tourism*, vol. 9, no. 2, s. 179-199.
- Roney, S.A., Öztin, P., 2007, Career Perceptions of Undergraduate Tourism Students: A Case Study in Turkey, *The Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, vol. 6, no. 1, s. 4-17.

- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., Cachelin, J.L., 2011, The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation, *Journal of Services Marketing*, vol. 25, no. 7, s. 497-508.
- Schneider, B., White, S.S., Paul, M.C., 1998, Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model, *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 2, s. 150-163.
- Sułkowski, Ł., Marjański, A., 2009, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Szivas, E., Riley, M., Airey, D., 2003, Labor Mobility into Tourism: Attraction and Satisfaction, *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no. 1, s. 64-76.
- Turban, D.B., Cable, D.M., 2003, Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no. 6, s. 733-751.
- Walmsley, A., Thomas, R., Jameson, S., 2006, Surprise and Sense Making: Undergraduate Placement Experiences in SMEs, *Education + Training*, vol. 48, no. 5, s. 360-372.
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I.N., 2010, Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment, *Journal of Marketing Management*, vol. 26, no. 1-2, s. 56-73.
- Wood, R.C., 2003, *The Status of Tourism Employment*, w: Kusluvan, S. (red.), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, Nova, New York, s. 53-65.

Determinants of Employer Image: A Case of the Tourism Industry

Abstract

In today's, characterised by increasingly fierce competition economy, employees are focal to the process of tourism service brand building. If companies wish to gain a competitive advantage through attracting and retaining the best available human capital, they should engage in the process of placing an image of being a great place to work in the minds of current and potential hires. The objective of the paper is to analyse the dimensions of the company employment image in the tourism industry and to identify factors which influence the perception of the tourism organisation attractiveness as a workplace by potential employees. The study was conducted on the group of 351 students in Poznan. Research revealed that potential employees do not believe that careers in tourism will offer them values they find important. It was also found that tourism company employment image is affected by individual and organisational factors, the latter having more predictive power.

Key words: employer image, potential employees, tourism company