

# UWARUNKOWANIA POSTAW WOBEC PRACY W GOSPODARCE TURYSTYCZNEJ W KONTEKŚCIE KREOWANIA KAPITAŁU KLIENTA\*

MARLENA BEDNARSKA<sup>1</sup>, MARCIN OLSZEWSKI<sup>2</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

<sup>1</sup>e-mail: m.bednarska@ue.poznan.pl

<sup>2</sup>e-mail: marcin.olszewski@ue.poznan.pl

## SŁOWA KLUCZOWE

postawy wobec pracy, kapitał klienta, usługowy łańcuch korzyści, gospodarka turystyczna

## STRESZCZENIE

O sukcesie współczesnych organizacji na rynku turystycznym decydują pracownicy, którzy są gotowi aktywnie angażować się w kreowanie kapitału klienta, stanowiącego główne źródło zwiększania wartości przedsiębiorstwa. Zgodnie z usługowym łańcuchem korzyści, pracownicy, którzy postrzegają swoje środowisko pracy jako satysfakcjonujące, wykazują wysoki poziom retencji i wydajności, a ich postawy i zachowania sprzyjają dostarczaniu usług zgodnych z oczekiwaniami nabywców. Kreując wartość dla klienta, pracownicy oddziałują na satysfakcję nabywców, co stanowi podstawę utrzymania trwałych relacji, a w konsekwencji przyczynia się do wzrostu rentowności prowadzonej działalności gospodarczej. Celem artykułu jest zbadanie relacji pomiędzy jakością usług wewnętrznych, satysfakcją zawodową a zaangażowaniem w pracę i lojalnością wobec pracodawcy w gospodarce turystycznej. Celowi temu służyły badania ankietowe przeprowadzone na grupie 768 osób pracujących na stanowiskach operacyjnych w obsłudze ruchu turystycznego. Badania wykazały, że stopień, w jakim warunki pracy spełniają oczekiwania pracowników, wpływa na poziom zaangażowania w pracę oraz lojalność wobec pracodawcy za pośrednictwem odczuwanej satysfakcji. Zidentyfikowane relacje podkreślają wagę działań zmierzających do poprawy jakości usług wewnętrznych w gospodarce turystycznej.

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

## Wprowadzenie

Postawy wobec pracy stanowią przedmiot badań nauk psychologicznych od wielu lat, a w orbicie zainteresowań nauk ekonomicznych znalazły się relatywnie niedawno. Rosnące zainteresowanie tą kategorią należy wiązać z rolą postaw w kształtowaniu potencjału kompetencyjnego pracowników oraz z symbiotycznymi relacjami zachodzącymi pomiędzy postawami pracowników a postawami klientów i ich konsekwencjami dla efektywności prowadzonej działalności. Z licznych studiów empirycznych prowadzonych w przedsiębiorstwach turystycznych wynika, że pozytywne postawy pracowników sprzyjają kreowaniu wartości dla klienta. Badania potwierdziły, że satysfakcja z pracy jest predyktorem orientacji na klienta, gotowości do naprawy usług, jakości usług i satysfakcji klientów (Chi, Gursoy, 2009; Gazzoli, Hancer, Park, 2009; Lee, Song, Lee, Lee, Bernhard, 2013; Ng, Sambasivan, Zubaidah, 2011). Z kolei zaangażowaniu pracowników towarzyszą zachowania innowacyjne w miejscu pracy, wzrost poziomu świadczonych usług, zadowolenie z obsługi i skłonność do rekomendacji usługodawcy (Bednarska, Małkowska, 2014; Slåtten, Mehmetoglu, 2011; Yeh, 2012). Kształtowanie pozytywnych postaw pracowników jawi się zatem jako metoda poprawy jakości obsługi ruchu turystycznego oraz źródło zwiększania kapitału klienta.

W artykule podjęto problematykę postaw wobec pracy i ich sytuacyjnych uwarunkowań w gospodarce turystycznej w kontekście kreowania kapitału klienta. Celem opracowania jest zbadanie relacji pomiędzy jakością usług wewnętrznych, satysfakcją zawodową a zaangażowaniem w pracę i lojalnością wobec pracodawcy. Celowi temu służyły badania ankietowe przeprowadzone na grupie 768 osób pracujących na stanowiskach operacyjnych w obsłudze ruchu turystycznego. W pierwszej części opracowania przedstawiono pokrótce rolę zasobów ludzkich w budowaniu kapitału klienta na rynku usług. Następnie zaprezentowano metodykę i wyniki badań dotyczących uwarunkowań postaw wobec pracy w podmiotach gospodarki turystycznej. Artykuł kończą implikacje dla praktyki gospodarczej i sugestie kierunków dalszych badań.

## Rola zasobów ludzkich w kreowaniu kapitału klienta na rynku usług

Klienci stanowią kluczowe źródło zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa, zatem zwiększenie jego wartości w warunkach intensywnej walki konkurencyjnej i rosnącej siły przetargowej nabywców wymaga ukierunkowania wewnętrznych procesów na kreowanie kapitału klienta. Kapitał klienta oznacza sumę obecnych i przyszłych korzyści, jakie przedsiębiorstwo odnosi w następstwie nawiązania relacji z klientami w całym okresie ich utrzymywania (Dobiegała-Korona, 2008).

Korzyści z relacji z klientem są efektem zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego wkładu klienta w osiąganie celów przedsiębiorstwa. Wkład bezpośredni ma wymiar finansowy, zależy od rynkowego (transakcyjnego) potencjału klienta i jest następstwem zakupu oferowanych produktów. Wkład pośredni ma wymiar pozafinansowy, zależy od zasobowego potencjału klienta i wynika z jego aktywności informacyjnej. Potencjał rynkowy wyraża zdolność klienta do utrzymania i rozwijania relacji transakcyjnych z przedsiębiorstwem, czyli jego gotowość do korzystania z oferty przedsiębiorstwa. Potencjał zasobowy wiąże się ze skłonnością klienta do rekomendowania oferty

potencjalnym klientom oraz do przekazywania przedsiębiorstwu informacji wspomagających tworzenie oferty (Caputa, 2015).

O skuteczności strategii budowania kapitału klienta przesądzają kompetencje przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania posiadanych zasobów w procesie tworzenia, dostarczania i komunikowania wartości dla klienta. W działalności usługowej, a zwłaszcza w obsłudze ruchu turystycznego, którą charakteryzuje wysoki poziom interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, szczególna rola w tym procesie przypada zasobom ludzkim, gdyż o wartości postrzeganej przez konsumentów nierzadko w większym stopniu niż materialne świadectwa decydują elementy przebiegu procesu usługowego i postawy osób w nim uczestniczących.

Zgodnie z usługowym łańcuchem korzyści (*service profit chain*) (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, 1994) do wzrostu przychodów i rentowności prowadzonej działalności gospodarczej przyczynia się satysfakcja nabywców z oferowanych usług, która stanowi podstawę utrzymania pozytywnych i trwałych relacji z klientami. Poziom satysfakcji jest pochodną wartości dla klienta dostarczonej przez przedsiębiorstwo, a o zdolności do kreowania takiej wartości, która skłania klientów do korzystania z oferty przedsiębiorstwa decydują pracownicy, których postawy i zachowania sprzyjają świadczeniu usług zgodnych z oczekiwaniami nabywców. Pożądane postawy przejawiają pracownicy, którzy postrzegają swoje środowisko pracy jako satysfakcjonujące, a satysfakcja z pracy wynika z jakości usług wewnętrznych w przedsiębiorstwie.

Idea jakości usług wewnętrznych nawiązuje do koncepcji marketingu wewnętrznego, której istotą jest rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb pracowników jako klientów wewnętrznych oraz do filozofii kompleksowego zarządzania jakością, która akcentuje znaczenie operacji pomiędzy wewnętrznymi dostawcami i odbiorcami w procesie kreowania wartości dla odbiorców zewnętrznych (Brandon-Jones, Silvestro, 2010). Pomimo rosnącego zainteresowania jakością usług wewnętrznych nie wypracowano powszechnie akceptowanej definicji tej kategorii. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że oznacza ona zdolność do zaspokajania potrzeb pracowników dotyczących kontekstu pracy, tj. warunków, w jakich wykonywane są obowiązki zawodowe. W świetle wcześniejszych rozważań warto poddać analizie empirycznej relacje pomiędzy jakością usług wewnętrznych a postawami wobec pracy w gospodarce turystycznej.

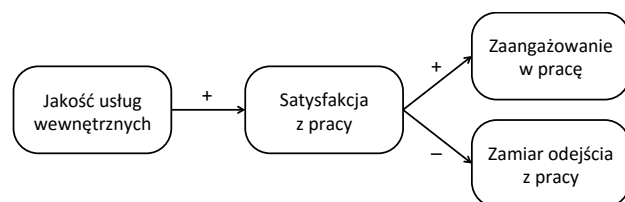
## Hipotezy i metodyka badań

Konceptualnych podstaw rozważań na temat wpływu jakości usług wewnętrznych na postawy wobec pracy dostarcza teoria wymiany społecznej, która tworzy ramy interpretacyjne dla wielu zjawisk i procesów zachodzących w relacjach pracobiorca–pracodawca (Cropanzano, Mitchell, 2005). Teoria ta traktuje relacje jako formę wymiany dóbr materialnych i niematerialnych, podporządkowaną optymalizacji nagród i kar (korzyści i kosztów), jakie dana jednostka otrzymała lub spodziewa się otrzymać od partnera interakcji. Głównym założeniem teorii wymiany społecznej jest wzajemność zachowań partnerów – jeżeli jedna strona podejmuje korzystne działanie na rzecz drugiej, zobowiązuje ją do odwzajemnienia się, w przeciwnym razie do zaburzenia równowagi między nimi (Blau, 2009). Przekonanie pracownika, że jego pracodawca go docenia

i rewanżuje się za wniesiony wkład w pracę, znajduje odzwierciedlenie w pozytywnych postawach wobec pracy, które sprzyjają osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Innymi słowy, im wyższa jakość usług wewnętrznych, tym wyższa satysfakcja z pracy oraz zaangażowanie i lojalność pracowników.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych postawiono i weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze (rys. 1):

- H1: Satysfakcja z pracy jest mediatorem pozytywnej zależności pomiędzy jakością usług wewnętrznych a zaangażowaniem w pracę.
- H2: Satysfakcja z pracy jest mediatorem negatywnej zależności pomiędzy jakością usług wewnętrznych a zamiarem odejścia z pracy.



**Rysunek 1.** Model badanych zależności

Źródło: opracowanie własne.

Empirycznej weryfikacji zaproponowanego modelu dokonano na podstawie badań przeprowadzonych wśród pracowników podmiotów gospodarki turystycznej. W badaniu uwzględniono osoby świadczące pracę w tzw. charakterystycznych rodzajach działalności turystycznej. Takie ujęcie jest zgodne z zaleceniami UNWTO, OECD i Eurostatu dotyczącymi rachunku satelitarne go turystyki (2010). Charakterystyczne rodzaje działalności turystycznej tworzą podmioty prowadzące działalność usługową związaną z zakwaterowaniem, wyżywieniem, organizacją turystyki i pośrednictwem turystycznym, transportem pasażerskim oraz kulturą, rozrywką i rekreacją. Badania miały ogólnopolski zasięg, a procedura doboru próby była dwustopniowa. W pierwszej kolejności wylosowano 15 powiatów (12 ziemskich i 3 grodzkie), na terenie których prowadzono dalsze badania<sup>1</sup>. Na ich potrzeby skontaktowano się z 520 podmiotami, 370 z nich wyraziło zgodę na udział w projekcie (71%), a w 329 zrekrutowano respondentów (63%). Pozyskiwanie danych miało miejsce w okresie od sierpnia 2014 do marca 2015 roku. W celu zwiększenia współczynnika zwrotności zdecydowano o zastosowaniu podejścia *multi-mode*, tzn. połączeniu dwóch technik pomiaru – ankiety pocztowej i ankiety bezpośredniej. Z 1668 kwestionariuszy przekazanych pracownikom wypełnionych zostało 1125 (67%). W niniejszym artykule analizie poddano opinie 768 osób pracujących na stanowiskach operacyjnych. Ograniczenie próby badawczej do tej grupy

<sup>1</sup> Były to powiaty: aleksandrowski, giżycki, głogowski, łęczyński, myślenicki, namysłowski, nowosądecki, nowotomyski, skarżyski, śremski, świdnicki, wołowski, Kraków, Łódź, Włocławek; szczegółowe założenia metodyczne doboru próby zawiera publikacja Bednarskiej i Olszewskiego (2015).

pracowniczej podyktowane było rolą osób bezpośrednio zaangażowanych w świadczenie usług turystycznych w tworzenie relacji z klientami.

Podstawowe informacje o respondentach zawarto w tabeli 1. Wśród uczestników badań przeżywały kobiety (65%), osoby ze średnim wykształceniem (48%), zatrudnione w pełnym wymiarze czasu pracy (65%), na podstawie umów cywilnoprawnych (29%), w małych przedsiębiorstwach (45%). Średnia wieku ankietowanych wyniosła 30 lat, przeciętny staż pracy – 9 lat, a staż u obecnego pracodawcy – 4 lata. W próbie największy udział mieli pracownicy gastronomii (40%).

Tabela 1. Profil respondentów

Cecha	Kategoria	Poziom
Płeć (%)	kobieta	64,5
	mężczyzna	35,5
Wiek (lata)	średnia	30,1
	mediana	26,0
Wykształcenie (%)	wyższe	32,8
	średnie	48,1
	zawodowe	16,3
	gimnazjalne i podstawowe	2,8
Wymiar czasu pracy (%)	pełny	64,5
	niepełny	35,5
Forma zatrudnienia (%)	samozatrudnienie	5,4
	stała umowa o pracę	28,8
	terminowa umowa o pracę	27,6
	umowa zlecenia/o dzieło	29,1
	inna	9,0
Staż pracy u obecnego pracodawcy (lata)	średnia	3,8
	mediana	2,0
Staż pracy ogółem (lata)	średnia	9,1
	mediana	5,0
Wielkość podmiotu (%)	mikro	43,5
	małe	45,2
	średnie	10,6
	duże	0,7
Rodzaj działalności (%)	hotelarstwo	31,9
	gastronomia	40,1
	transport pasażerski	10,2
	organizacja turystyki i pośrednictwo turystyczne	6,6
	kultura, rozrywka i rekreacja	11,2

Źródło: badania własne.

W procesie pomiaru źródeł wykorzystano kwestionariusz ankiety. Główna część narzędzia badawczego obejmowała pytania dotyczące zarówno pożądanых cech pracodawców (pracy idealnej), jak i postrzeganych cech pracodawców w gospodarce turystycznej (pracy obecnej), co pozwoliło określić stopień zaspokojenia potrzeb pracowników<sup>2</sup>. Respondenci poddali ocenie zarówno

<sup>2</sup> Stopień zaspokojenia potrzeb zmierzono jako różnicę pomiędzy percepcją a oczekiwaniami dla cech pożądanых i jako różnicę pomiędzy oczekiwaniami a percepcją dla cech niepożądanых (Bednarska, Olszewski, 2013); uzyskane wyniki zostały przekodowane tak, aby zawierały się w przedziale od 1 do 7.

treść, jak i kontekst pracy. W celu weryfikacji hipotez badawczych analizę ograniczono do postrzegania warunków wykonywania pracy, które scharakteryzowane zostały przez 14 stwierdzeń. W dalszej części uczestników badań poproszono o opinie na temat satysfakcji zawodowej, zaangażowania w pracę i skłonności do zmiany pracodawcy. Oceny dokonano za pomocą 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 – „zdecydowanie się zgadzam”. Kwestionariusz zamykały pytania o doświadczenie zawodowe oraz cechy społeczno-demograficzne respondentów.

Zgromadzone dane pierwotne poddano analizie wstępnej oraz analizie zależności. W celu scharakteryzowania natężenia badanych zjawisk i określenia siły związku pomiędzy zmiennymi wykorzystano metody statystyki opisowej i analizę korelacji. Weryfikację hipotez o efektach mediacyjnych umożliwiła analiza regresji wielokrotnej. Analizę statystyczną danych przeprowadzono za pomocą pakietu SPSS.

## Wyniki badań

W celu wyodrębnienia wymiarów jakości usług wewnętrznych zastosowano analizę głównych składowych z rotacją varimax i normalizacją Kaisera. Procedura pozwoliła zredukować 14 elementów kontekstu pracy do 3 wymiarów, które wyjaśniły łącznie 64,6% wariancji całkowitej. Wymiarami tymi są: wynagrodzenia i rozwój (7 cech), relacje społeczne (5 cech) oraz organizacja pracy (2 cechy). Respondenci najwyżej ocenili zdolność pracodawcy do zaspokajania potrzeb pracowników w obszarze relacji społecznych, najniżej – w obszarze wynagrodzeń i rozwoju zawodowego (tab. 2). Wszystkie składowe jakości usług wewnętrznych były istotnie skorelowane z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem w pracę i zamiarem odejścia z pracy, przy czym najniższą siłę związku zdiagnozowano dla organizacji pracy.

**Tabela 2.** Statystyki opisowe i macierz korelacji dla badanych zmiennych

Zmienna	Śred.	Odech. stand.	Współczynniki korelacji																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
Płeć	1,35	0,48																		
Wiek	30,07	10,69	0,07																	
Wymiar czasu pracy	1,35	0,48	-0,11**	-0,33**																
Forma zatrudnienia	1,66	0,47	-0,09*	-0,37**	0,38**															
Staż pracy	3,79	5,69	0,07	0,67**	-0,29**	-0,43**														
Wynagrodzenia i rozwój	3,46	1,16	0,08*	0,06	-0,20**	-0,25**	0,10**													
Relacje społeczne	4,45	0,98	-0,02	-0,02	-0,03	-0,07	-0,05	0,54**												
Organizacja pracy	4,09	1,41	-0,04	0,04	-0,16**	-0,07	0,07	0,34**	0,24**											
Satysfakcja z pracy	5,11	1,47	-0,02	0,07*	-0,18**	-0,13**	0,08*	0,48**	0,54**	0,28**										
Zaangażowanie w pracę	5,90	0,98	-0,06	0,19**	-0,14**	-0,16**	0,14**	0,31**	0,31**	0,18**	0,51**									
Zamiar odejścia z pracy	4,65	2,00	0,01	-0,24**	0,24**	0,18**	-0,19**	-0,31**	-0,29**	-0,10**	-0,45**	-0,32**								

Płeć: 1 = kobieta, 2 = mężczyzna; wymiar czasu pracy: 1 = pełny, 2 = niepełny; forma zatrudnienia: = samozatrudnienie i stała umowa o pracę, 2 = umowa terminowa.

Korelacje istotne na poziomie \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$  (test dwustronny).

Źródło: badania własne.

Aby zweryfikować hipotezy o mediującej roli satysfakcji z pracy, zastosowano podejście zaproponowane przez Barona i Kenny'ego (1986), które polega na sprawdzaniu istotności i siły związku pomiędzy poszczególnymi zmiennymi za pomocą regresji liniowych. W pierwszym kroku zbadano zależność pomiędzy składowymi jakości usług wewnętrznych (zmienna niezależna) a zaangażowaniem w pracę (zmienna zależna). Następnie sprawdzono związek jakości usług wewnętrznych (zmienna niezależna) z satysfakcją pracowników (mediator) oraz satysfakcji pracowników (mediator) z zaangażowaniem w pracę (zmienna zależna). W ostatnim kroku zbadano relacje pomiędzy jakością usług wewnętrznych (zmienna niezależna) a zaangażowaniem w pracę (zmienna zależna) przy jednoczesnym uwzględnieniu satysfakcji pracowników (mediator). Analogiczną analizę przeprowadzono dla zamiaru odejścia z pracy. W każdym przypadku badając powiązania między zmiennymi, kontrolowano wpływ płci, wieku, wymiaru czasu pracy, formy zatrudnienia oraz stażu pracy w obecnej organizacji. Ponieważ organizacja pracy nie wykazała statystycznie istotnych związków ani z zaangażowaniem pracowników, ani z zamiarem zmiany miejsca pracy, została pominięta w prezentacji wyników analiz (tab. 3 i 4).

**Tabela 3.** Mediacyjna rola satysfakcji z pracy w relacji pomiędzy jakością usług wewnętrznych a zaangażowaniem w pracę

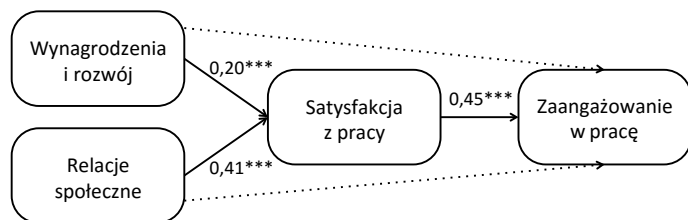
Zmienna	M1 Zaangażowanie w pracę	M2 Satysfakcja z pracy	M3 Zaangażowanie w pracę	M4 Zaangażowanie w pracę
<b>Blok 1</b>				
Płeć	-0,08*	-0,02	-0,07*	-0,07*
Wiek	0,18***	0,02	0,17***	0,17***
Wymiar czasu pracy	-0,03	-0,10**	0,02	0,02
Forma zatrudnienia	-0,04	-0,02	-0,06	-0,05
Staż pracy	-0,02	0,03	-0,04	-0,04
<b>Blok 2</b>				
Wynagrodzenia i rozwój	0,13**	0,20***		0,04
Relacje społeczne	0,22***	0,41***		0,04
Satysfakcja z pracy			0,48***	0,45***
R <sup>2</sup>	0,15	0,36	0,28	0,28
R <sup>2</sup> skor.	0,14	0,36	0,27	0,27
F	14,36***	45,76***	41,04***	27,48***

Tabela zawiera standaryzowane współczynniki regresji.  
Zależności istotne na poziomie \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Źródło: badania własne.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 3 potwierdzają, że postrzeganie wynagrodzeń i możliwości rozwoju zawodowego oraz relacji społecznych w miejscu pracy było istotnie i pozytywnie powiązane z zaangażowaniem pracowników (M1). Satysfakcja z pracy wykazała zaś istotny związek zarówno z jakością usług wewnętrznych (M2), jak i z zaangażowaniem w pracę (M3). Gdy oddziaływanie zmiennych niezależnych i mediatora na zmienną zależną zostało uwzględnione jednocześnie (M4), siła wpływu analizowanych wymiarów jakości usług wewnętrznych na zaangażowanie w pracę spadła do statystycznie nieistotnego poziomu, a jedynym istotnym predyktorem w modelu pozostała satysfakcja zawodowa. Oznacza to, że satysfakcja pracowników odgrywa rolę

całkowitego mediatora w badanych relacjach, zatem hipoteza 1 została zweryfikowana pozytywnie (rys. 2).



Na rysunku zaprezentowano standaryzowane współczynniki regresji.  
Zależności istotne na poziomie \*\*\*  $p < 0,001$ .

**Rysunek 2.** Mediacyjna rola satysfakcji z pracy w relacji pomiędzy jakością usług wewnętrznych a zaangażowaniem w pracę

Źródło: badania własne.

**Tabela 4.** Mediacyjna rola satysfakcji z pracy w relacji pomiędzy jakością usług wewnętrznych a zamiarem odejścia z pracy

Zmienna	M1	M2	M3	M4
	Zamiar odejścia z pracy	Satysfakcja z pracy	Zamiar odejścia z pracy	Zamiar odejścia z pracy
<b>Blok 1</b>				
Płeć	0,05	-0,02	0,03	0,04
Wiek	-0,22***	0,02	-0,21***	-0,21***
Wymiar czasu pracy	0,13***	-0,10**	0,09*	0,09*
Forma zatrudnienia	-0,02	-0,02	0,01	-0,02
Staż pracy	-0,02	0,03	0,00	-0,00
<b>Blok 2</b>				
Wynagrodzenia i rozwój	-0,20***	0,20**		-0,12**
Relacje społeczne	-0,19***	0,41**		-0,03
Satysfakcja z pracy			-0,44***	-0,39***
R <sup>2</sup>	0,21	0,36	0,29	0,31
R <sup>2</sup> skor.	0,20	0,36	0,28	0,30
F	21,38***	45,76***	44,13***	31,43***

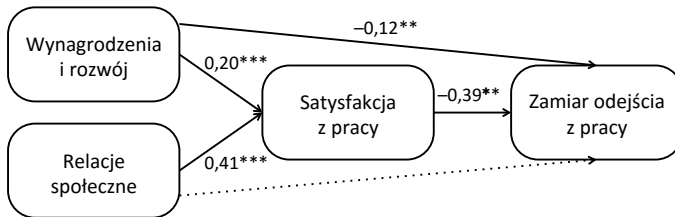
Tabela zawiera standaryzowane współczynniki regresji.  
Zależności istotne na poziomie \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Źródło: badania własne.

Jak wynika z tabeli 4, postrzeganie wynagrodzeń i możliwości rozwoju zawodowego oraz relacji społecznych w miejscu pracy było istotnie i negatywnie powiązane z zamiarem odejścia z pracy (M1). Z kolei satysfakcja z pracy wykazała istotny związek zarówno z jakością usług wewnętrznych (M2), jak i z zamiarem zmiany pracodawcy (M3). Kiedy w modelu uwzględniono jednoczesny wpływ zmiennych niezależnych i mediatora na zmienną zależną (M4), związek pomiędzy wynagrodzeniami i rozwojem a zamiarem odejścia stracił na sile, zaś związek pomiędzy



relacjami społecznymi a zamiarem odejścia stał się nieistotny, podczas gdy rola satysfakcji z pracy w przewidywaniu wyniku nie uległa znaczącemu ograniczeniu. Oznacza to, że satysfakcja pracowników jest częściowym mediatorem zależności pomiędzy wynagrodzeniami i rozwojem a zamiarem zmiany pracodawcy oraz całkowitym mediatorem zależności pomiędzy relacjami społecznymi a zamiarem odejścia z pracy. Hipoteza 2 została więc zweryfikowana pozytywnie (rys. 3).



Na rysunku zaprezentowano standaryzowane współczynniki regresji.  
Zależności istotne na poziomie \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

**Rysunek 3.** Medycyjna rola satysfakcji z pracy w relacji pomiędzy jakością usług wewnętrznych a zamiarem odejścia z pracy

Źródło: badania własne.

Reasumując, przeprowadzone badania pokazują, że stopień, w jakim warunki wykonywania pracy spełniają oczekiwania pracowników, wpływa na poziom ich zaangażowania w pracę oraz skłonność do zmiany pracodawcy. Pośredniczącą rolę w tej zależności odgrywa odczuwana satysfakcja zawodowa.

## Dyskusja

Przeprowadzone badania empiryczne stanowią próbę wypełnienia luki poznawczej dotyczącej uwarunkowań postaw wobec pracy w gospodarce turystycznej. Ich celem była weryfikacja mediującej roli satysfakcji z pracy w relacji pomiędzy jakością usług wewnętrznych a zaangażowaniem i lojalnością pracowników. Uzyskane rezultaty analiz potwierdziły, że zdolność do zaspokajania potrzeb pracowników dotyczących kontekstu pracy ma bezpośredni wpływ na odczuwaną satysfakcję zawodową, a pośredni na zaangażowanie w pracę i intencje odejścia z pracy. Innymi słowy, im wyższa jakość usług wewnętrznych, tym silniejsze przekonanie pracowników, że warto długookresowo inwestować w zatrudniającą organizację swoje zasoby.

Wyniki badań dostarczają argumentów na rzecz podejmowania przez pracodawców na rynku turystycznym inicjatyw zmierzających do poprawy jakości usług wewnętrznych w celu kształtowania pożądaných postaw wśród zatrudnionych. Działania takie wpisują się w tworzenie warunków do ekwiwalentnej wymiany wartości między firmą a jej pracownikami, co w niemałym stopniu wpływa na możliwości budowania trwałych relacji z zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa, zwłaszcza klientami (Rudawska, 2015). Zaangażowanie i lojalność pracowników sprzyjają

nie tylko świadczeniu usług wysokiej jakości, co znajduje odzwierciedlenie w skłonności uczestników ruchu turystycznego do ponawiania zakupów i rekomendowania usługodawcy innym osobom, ale także pozyskiwaniu od nich kluczowych informacji, które ułatwiają tworzenie wartości przez nich pożądaných. Innymi słowy, postawy pracowników wpływają na kreowanie kapitału klienta oddziałując zarówno na wykorzystanie jego potencjału rynkowego, jak i zasobowego.

Interpretując przedstawione wyniki, należy pamiętać o ograniczeniach, jakie wynikają z przyjętego podejścia badawczego. Po pierwsze, informacje o wszystkich poddanych analizie zjawiskach pochodziły z tego samego źródła, tj. od pracowników przedsiębiorstw turystycznych. Takiej procedurze towarzyszy wzrost ryzyka zniekształcenia rezultatów wskutek wystąpienia błędu systematycznego (obciążenia metody pomiaru) związanego z efektem spójności odpowiedzi. Po drugie, pomiar zmiennych niezależnych i zależnych miał miejsce w tym samym czasie – badania transwersalne nie dają możliwości jednoznacznego potwierdzenia związków przyczynowo-skutkowych między zmiennymi. Niemniej jednak wyniki wcześniejszych badań longitudinalnych dają podstawy, by uznać kierunki zależności w weryfikowanym modelu za właściwe. Wreszcie badaniami zostały objęte osoby świadczące pracę w gospodarce turystycznej, nie można zatem odnosić uzyskanych wyników do całej populacji pracowników sektora usług.

Mając na uwadze, że zweryfikowany model stanowi fragment łańcucha powiązań pomiędzy jakością usług wewnętrznych i postawami pracowników a postawami klientów i osiąganymi wynikami operacyjnymi, warto podjąć dalsze badania o szerszym zakresie przedmiotowym i podmiotowym. Niewątpliwie interesujące poznawczo byłoby uwzględnienie opinii nabywców usług turystycznych o jakości oferty i gotowości do budowania długookresowych relacji z przedsiębiorstwem. Istotnym uzupełnieniem analizy byłyby także informacje o wynikach prowadzonej działalności gospodarczej. Takie dane pozwoliłyby na pełniejsze poznanie roli zasobów ludzkich w kreowaniu kapitału klienta i zwiększaniu wartości przedsiębiorstwa na rynku turystycznym.

## Podsumowanie

Kluczem do osiągnięcia zakładanych przez przedsiębiorstwo efektów rynkowych jest tworzenie wartości dla klienta, która jest podstawą kreowania kapitału klienta. Nie ulega jednak wątpliwości, że skuteczność budowania kapitału klienta zależy od takiego ukształtowania kultury organizacyjnej, w której pracownicy identyfikują się z organizacją i czują się zmotywowani do nawiązywania pozytywnych i długotrwałych relacji z klientami. Wymaga to zwrócenia uwagi na potrzeby pracowników dotyczące warunków wykonywania pracy i zdolność pracodawcy do zaspokojenia tych potrzeb. Zależność ta jest szczególnie ważna w działalności usługowej, zwłaszcza w obsłudze ruchu turystycznego, ze względu na wysoki poziom interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. W takich warunkach postawy i zachowania personelu znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w postrzeganiu doświadczenia usługowego i korzyści z nim związanych.

## Literatura

- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182.
- Bednarska, M., Małkowska, K. (2014). Zaangażowanie pracowników w procesie kształtowania satysfakcji i lojalności klientów biur podróży. *Folia Turistica*, 32, 145–157.
- Bednarska, M., Olszewski, M. (2015). Zasoby ludzkie w turystyce jako podmiot badań – aspekty metodyczne. W: A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie: przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, s. 366–374. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 379. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bednarska, M., Olszewski, M. (2013). Organisational determinants of employer image: A case of the tourism industry in Poland. *Anuario Turismo y Sociedad*, 14, 17–31.
- Brandon-Jones, A., Silvestro, R. (2010). Measuring internal service quality: Comparing the gap-based and perceptions-only approaches. *International Journal of Operations & Production Management*, 30 (12), 1291–1318.
- Blau, P. (2003). Wymiana społeczna. W: P. Sztompka, M. Kucia (red.), *Socjologia: lektury*, s. 103–111. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Caputa, W. (2015). *Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: CeDeWu.
- Chi, C.G., Gursosy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2), 245–253.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874–900.
- Dobiegała-Korona, B. (2008). Budowa kapitału klienta. W: A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), *Value Based Management: koncepcje, narzędzia, przykłady*, s. 237–264. Warszawa: Poltext.
- Gazzoli, G., Hancer, M., Park, Y. (2009). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34 (1), 56–77.
- 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, 164–170.
- Lee, C.-K., Song, H.-J., Lee, H.-M., Lee, S., Bernhard, B.J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: an empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406–415.
- Ng, S.I., Sambasivan, M., Zubaidah, S. (2011). Antecedents and outcomes of flight attendants' job satisfaction. *Journal of Air Transport Management*, 17 (5), 309–313.
- Rudawska, E. (2015). Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* 39, 393–405.
- Slåtten, T., Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21 (1), 88–107.
- UN, Eurostat, UNWTO, OECD (2010). *Tourism Satellite Account: Recommended methodological framework 2008*. Studies in Methods. Series F, no. 80/rev.1. Luxembourg, Madrid, New York, Paris: United Nations.
- Yeh, C.W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25, 67–70.

## WORK ATTITUDES AS THE BASIS FOR CUSTOMER CAPITAL BUILDING IN THE TOURISM INDUSTRY

### KEYWORDS

work attitudes, customer capital, service profit chain, tourism industry

### ABSTRACT

The success of contemporary tourism organizations depends on their employees, who are ready to contribute to building customer capital, which is the main source of enterprise value growth. According to the service profit chain, employees who are satisfied with their work environment tend to stay with the employer and are more productive, and their attitudes and behaviors are conducive to delivery of high quality services. External service value enhances customer satisfaction, which leads to long-term relationships and, consequently, improves profitability of business. The purpose of the paper is to examine relationships among internal service quality, job satisfaction, work engagement and loyalty toward employer. The study was conducted with a group of 768 operational employees in the tourism industry. Research revealed that the degree to which the needs of individuals are fulfilled by rewards in the work environment is linked to work engagement and turnover intentions and that these relationships are mediated by job satisfaction. Identified relations demonstrate the importance of internal service quality improvement in the tourism industry.

*Translated by Marlena Bednarska*