

# **Indywidualne i organizacyjne uwarunkowania lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa i wobec branży.**

## **Studium gospodarki turystycznej**

**Marlena Bednarska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,  
Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Turystyki  
e-mail: m.bednarska@ue.poznan.pl

DOI: 10.12846/j.em.2015.01.22

### **Streszczenie**

Kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnych organizacji usługowych jest kapitał ludzki. Istotną determinantą rozwoju przedsiębiorstw usługowych jest zatem umiejętność pozyskania odpowiednich kadr i utrzymania stabilności załogi. Celem artykułu jest identyfikacja indywidualnych i organizacyjnych uwarunkowań lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa i wobec branży na rynku turystycznym. Badania ankietowe przeprowadzone wśród pracowników podmiotów bezpośredniej gospodarki turystycznej w Poznaniu wykazały, że zatrudnionych charakteryzuje relatywnie wysoka mobilność zawodowa. Gotowość utrzymania trwałego kontaktu z pracodawcą jest powiązana w wysokim stopniu z postrzeganymi możliwościami rozwoju zawodowego, zgodnością wykonywanej pracy z wykształceniem oraz miejscem pracy.

### **Słowa kluczowe**

lojalność pracowników, determinanty retencji, gospodarka turystyczna

### **Wstęp**

Dokonujące się współcześnie ciągle zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa wymuszające nieustanną rekonfigurację jego zasobów sprawiają, że coraz częściej źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej upatruje się w kapitale ludzkim, którego rola jest nie do przecenienia w zapewnianiu elastyczności organizacyjnej. Wzrostowi rangi jakości zasobów pracy sprzyja postępująca serwicyzacja gospodarki. W podmiotach

sektora usług kapitał ludzki stanowi bowiem podstawę kreowania wartości dla klienta, gdyż postawy i zachowania pracowników istotnie wpływają na użyteczność finalnego produktu.

W interesie przedsiębiorstw usługowych leży podejmowanie działań zmierzających do tworzenia warunków sprzyjających lojalności zatrudnionych. Lojalność pracowników, jako kategoria wielowymiarowa, przejawia się w różnorodnych postawach i zachowaniach; jednym z jej behawioralnych aspektów jest niewymuszona gotowość do dalszego świadczenia pracy i utrzymania trwałego kontaktu z pracodawcą (Świątek-Barylska, 2013). Kształtując odpowiednio środowisko pracy można doprowadzić do takiego poziomu satysfakcji pracowników, który zminimalizuje ryzyko ich przechodzenia do konkurencyjnych podmiotów. Skuteczność działań na tym polu wymaga znajomości źródeł ruchliwości. W tym kontekście za interesujący problem poznawczy uznano pytanie, jakie czynniki wewnątrzorganizacyjne oddziałują na skłonność do zmiany pracodawcy, a jaką rolę odgrywają w tym procesie czynniki indywidualne, niezależne od przedsiębiorstwa. Bez wiedzy na temat uwarunkowań lojalności pracowników przedsiębiorstwo może podjąć działania, które nie zwiększą retencji zatrudnienia, staną się więc wyłącznie źródłem kosztów wynikających z nierentownych inwestycji w kapitał ludzki. Osiągnięcie celu umożliwiły badania ankietowe przeprowadzone wśród pracowników podmiotów bezpośredniej gospodarki turystycznej w Poznaniu.

Problematyka lojalności pracowniczej w gospodarce turystycznej zyskuje na znaczeniu z jednej strony ze względu na obiektywne cechy rynku pracy w turystyce, które utrudniają konkurowanie o zasoby ludzkie (Bednarska, 2012), z drugiej – na systematycznie powiększający się w strukturze zatrudnienia udział przedstawicieli pokolenia Y. Liczne badania wskazują na odmienne podejście do kształtowania kariery zawodowej przez tę grupę (Solnet, Kralj, 2011; Lub i in., 2012; Bednarska, Olszewski, 2013). Pokolenie Y cechuje dążenie do realizacji modelu kariery elastycznej, w którym przekraczane są granice organizacyjne i w którym stabilność zatrudnienia zastępowana jest przez możliwość wzbogacania doświadczeń zawodowych i rozwijania kompetencji o charakterze przenośnym (Bohdziewicz, 2010). Stanowi to źródło dodatkowych wyzwań dla pracodawców na rynku turystycznym.

## **1. Retencja zatrudnienia w przedsiębiorstwach usługowych**

Utrzymanie wielkości i struktury zatrudnienia na optymalnym poziomie, dostosowanym do rozmiarów prowadzonej działalności gospodarczej, wymaga ciągłego

sterowania procesami ruchliwości pracowniczej w organizacji, które służy zapewnieniu stabilnego i zarazem elastycznego zatrudnienia (Pocztowski, 2009). Działania te mają szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach usługowych, które doświadczają znaczących fluktuacji popytu zgłaszanego przez nabywców. Skuteczne oddziaływanie na procesy dopływu i odpływu kadr nie jest możliwe bez znajomości skutków rotacji i czynników determinujących lojalność pracowników.

Wysoka płynność zatrudnienia jest źródłem wielu negatywnych następstw dla organizacji, zarówno wymiernych, jak i niewymiernych. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których odejście jest inicjowane przez pracobiorcę, a nie wynika z planowanych działań pracodawcy. Rotacja generuje dodatkowe koszty wskutek konieczności zainicjowania procesu rekrutacji na powstały wakat, a następnie przeprowadzenia szkoleń i podjęcia innych działań służących adaptacji nowych pracowników. Wydatkom tym towarzyszy zazwyczaj spadek produktywności. Zmiany obsady stanowisk prowadzą często do pogorszenia jakości obsługi i wynikającego z niej spadku lojalności klientów w efekcie dezorganizacji procesu świadczenia usług i utraty wiedzy ukrytej. Odejścia nie pozostają także bez wpływu na wewnętrzzgrupowe więzi społeczne, ograniczając procesy budowy wzorów pracy zespołowej i obniżając morale (Taylor, 2006; Pocztowski, 2009). Trzeba jednak pamiętać, że płynność zatrudnienia jest nieunikniona i utrzymana w pewnych granicach przynosi przedsiębiorstwu korzyści. Należy do nich przeciwdziałanie skostnieniu wewnętrznych struktur i stagnacji kadr, możliwość wymiany personelu o niskim zaangażowaniu i wzmocnienia potencjału poprzez lepsze dostosowanie organizacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia (Taylor, 2006).

Wśród uwarunkowań lojalności pracowników niewątpliwie ważną rolę odgrywają czynniki związane ze środowiskiem pracy, wpływające na poziom satysfakcji zatrudnionych. Badania prowadzone w organizacjach usługowych wykazały, że satysfakcja jest istotnym mediatorem zależności pomiędzy zamiarem rezygnacji lub faktycznym odejściem z pracy a treścią pracy (Lam, Baum, Pine, 2001), relacjami interpersonalnymi ze współpracownikami (Yang, 2010), relacjami z przełożonymi (Han, Jekel, 2011), możliwościami rozwoju zawodowego (Shields, Ward, 2001), wynagrodzeniami (Singh, Loncar, 2010), wsparciem organizacyjnym (Kim, Leong, Lee, 2005), prestiżem pracodawcy (Carmeli, Freund, 2009).

Badacze problematyki płynności zatrudnienia zwracają także uwagę na rolę czynników indywidualnych w procesie podejmowania decyzji o odejściu z pracy. Studia empiryczne potwierdziły, że w działalności usługowej istotne znaczenie dla lojalności pracowniczej ma zajmowane stanowisko i staż pracy (Lee, Way, 2010), wiek i poziom wykształcenia (Shields, Ward, 2001), wcześniejsze doświadczenie zawodowe (Kim, 2014), a także cechy osobowości (Timmerman, 2006).

Poza zmiennymi organizacyjnymi i indywidualnymi na poziom retencji wpływają też czynniki zewnętrzne, zwłaszcza sytuacja na lokalnym rynku pracy i wynikające z niej alternatywne możliwości podjęcia zatrudnienia (Winterton, 2004; Wheeler i in., 2007). Postrzeganie tych możliwości odgrywa szczególną rolę w moderowaniu zależności pomiędzy intencją odejścia a faktyczną fluktuacją pracowników. Ponieważ podjęte badanie dotyczyło intencji zmiany pracy, a nie faktycznej rotacji, czynniki zewnętrzne nie zostały uwzględnione w analizie.

## 2. Metodyka badań

Podjęte badanie empiryczne miało charakter eksploracyjny. Jego celem nie jest uzyskanie informacji umożliwiających uogólnianie wniosków na całą populację, ale rozpoznanie problemu i wskazanie możliwości prowadzenia dalszych analiz. Pomiarrem objęto osoby świadczące pracę w podmiotach bezpośredniej gospodarki turystycznej, to jest przedsiębiorstwach hotelarskich, gastronomicznych, transportowych, rekreacyjnych i kulturalno-rozrywkowych oraz biurach podróży. Przedmiot badania stanowiły indywidualne i organizacyjne czynniki wpływające na lojalność pracowników zarówno wobec przedsiębiorstwa, jak i wobec branży. Badanie terenowe przeprowadzono w drugiej połowie 2013 roku w Poznaniu.

Podczas zbierania danych ze źródeł pierwotnych zastosowano technikę ankiety bezpośredniej. W procesie tworzenia instrumentu pomiaru przyjęto podejście dedukcyjne – operacjonalizacji zmiennych dokonano na podstawie wyników empirycznych badań determinant atrakcyjności pracodawcy i retencji kadr w działalności usługowej (Hausknecht, Rodda, Howard, 2009; Bednarska, Olszewski, 2010; Schlager i in., 2011). Główna część kwestionariusza obejmowała pytania dotyczące zarówno pożądanых cech pracodawców (pracy idealnej), jak i postrzeganych cech pracodawców na rynku turystycznym (pracy obecnej). Jednoczesne badanie oczekiwań i percepcji wpisuje się w koncepcję dopasowania jednostki do organizacji (*person-organisation fit*), zgodnie z którą na postawy i zachowania pracowników wpływają nie tyle obiektywne cechy pracodawcy, ile ich zgodność z potrzebami pracobiorców (Kristof, 1996). Respondenci poddali ocenie 14 cech za pomocą 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. W dalszej części uczestnicy badania udzielili informacji o skłonności do zmiany miejsca pracy, deklarując lojalność wobec obecnego pracodawcy i wobec branży. Kwestionariusz zamykały pytania o cechy społeczno-demograficzne oraz doświadczenie zawodowe respondentów.

Badanie przeprowadzono na zbiorowości próbnej, stosując jedno z podejść nieprobabilistycznych – dobór celowy. Zaplanowano, że w sondażu weźmie udział 20 pracowników zatrudnionych w każdym z wybranych rodzajów przedsiębiorstw turystycznych (łącznie 100 respondentów). Współczynnik zwrotności wyniósł 76%. W pobranej próbie przeważały kobiety, osoby poniżej 30 roku życia oraz legitymujące się wyższym wykształceniem. Zdecydowana większość respondentów pracowała na stanowiskach operacyjnych. Blisko 60% ankietowanych miało w obecnym miejscu pracy staż krótszy niż 3 lata. Niemal 90% uczestników badania pracowało wcześniej w innym przedsiębiorstwie, z czego ponad 90% w innej branży. Szczegółowe informacje o strukturze badanej zbiorowości zawarto w tab. 1.

**Tab. 1.** Struktura próby

Zmienna	Kategoria	Udział [%]
Płeć	Kobiety	56,0
	Mężczyźni	44,0
Wiek	19 i mniej	1,3
	20 – 29	64,5
	30 – 39	18,5
	40 – 49	7,9
	50 i więcej	7,9
Wykształcenie	Wyższe	58,7
	Średnie	38,7
	Pozostałe	2,7
Zgodność pracy z wykształceniem	Tak	34,2
	Nie	65,8
Stanowisko	Operacyjne	79,1
	Menedżerskie/administracyjne	20,9
Staż pracy	Poniżej 1 roku	23,3
	1 – 3 lata	35,6
	3 – 5 lat	19,2
	5 – 10 lat	11,0
	10 lat i więcej	11,0
Wcześniejsze doświadczenie zawodowe	Brak	11,8
	W tej samej branży	7,9
	W innej branży	36,8
	W tej samej oraz w innej branży	43,4
Miejsce pracy	Przedsiębiorstwo hotelarskie	13,2
	Przedsiębiorstwo gastronomiczne	26,3
	Przedsiębiorstwo transportowe	11,8
	Przedsiębiorstwo rekreacyjne lub kulturalno-rozrywkowe	23,7
	Biuro podróży	25,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Otrzymane w efekcie pomiarów pierwotnych dane surowe poddano redukcji a następnie analizie statystycznej. W celu scharakteryzowania natężenia badanych zjawisk wykorzystano metody statystyki opisowej, w szczególności miary położenia i rozproszenia. Siłę związku pomiędzy czynnikami organizacyjnymi a lojalnością zatrudnionych w turystyce oceniono na podstawie analizy korelacji. Pomiar siły oddziaływania indywidualnych czynników różnicujących lojalność pracowników umożliwił test t-studenta dla prób niezależnych. Analizę statystyczną danych przeprowadzono za pomocą pakietu SPSS 21.0.

### 3. Rezultaty badań

Podstawowe dane dotyczące deklarowanej przez zatrudnionych w przedsiębiorstwach turystycznych skłonności do zmiany miejsca pracy przedstawiono w tab. 2. Wynika z niej, że tylko nieco powyżej jednej trzeciej respondentów zgłasza gotowość utrzymania kontaktu z obecnym pracodawcą, niemal połowa jest skłonna zmienić miejsce pracy, a ponad jedna czwarta jest zainteresowana zatrudnieniem w innej branży.

Tab. 2. Skłonność do zmiany pracodawcy

Zmienna zależna	Średnia	Odchylenie standardowe	Rozkład zmiennej [%]		
			Stosunek negatywny	Stosunek neutralny	Stosunek pozytywny
Zmiana przedsiębiorstwa	3,05	1,441	35,4	20,0	44,6
Zmiana branży	2,73	1,388	37,3	34,7	28,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

W celu przeprowadzenia analizy wpływu uwarunkowań organizacyjnych na lojalność pracowników oceniono zgodność wykonywanej pracy z oczekiwaniami, obliczając lukę niedopasowania pomiędzy pracą idealną a obecną. Luka ta została ustalona jako różnica pomiędzy oczekiwaniami a percepcją dla cech pożądanых i jako różnica pomiędzy percepcją a oczekiwaniami dla cech niepożądanych, zatem dodatnia wartość luki oznacza niekorzystną sytuację. Statystyki opisowe dla czterech zmiennych zagregowanych zestawiono w tab. 3. Ich poziom ustalono jako średnią arytmetyczną tworzących je cech:

- treść pracy – 5 cech (praca stanowiąca wyzwanie, jasno określony zakres obowiązków, powtarzalność obowiązków, informacja zwrotna o wynikach, bezpośredni kontakt z klientami);

- korzyści ekonomiczne – 2 cechy (wysokie wynagrodzenie, stabilne warunki zatrudnienia);
- możliwości rozwoju – 3 cechy (możliwość awansu, możliwość podnoszenia kwalifikacji, możliwość wpływania na kierunek rozwoju firmy);
- relacje społeczne – 4 cechy (przyjazna atmosfera, kompetentni współpracownicy, prestiż społeczny, *work-life balance*).

**Tab. 3.** Zgodność pracy w gospodarce turystycznej z oczekiwaniami – luki niedopasowania

Zmienna zagregowana	Średnia	Odchylenie standardowe	Rozkład zmiennej [%]		
			Ocena negatywna	Ocena neutralna	Ocena pozytywna
Treść pracy	1,10	0,701	96,1	3,9	-
Korzyści ekonomiczne	1,70	0,917	96,1	3,9	-
Możliwości rozwoju	2,04	0,959	100,0	-	-
Relacje społeczne	1,28	0,798	96,1	3,9	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Informacje o zależnościach pomiędzy skłonnością do zmiany pracodawcy a postrzeganą zgodnością wykonywanej pracy z oczekiwaniami, wyrażoną luką niedopasowania zawarto w tab. 4. Brak gotowości utrzymania dalszego kontaktu z obecnym pracodawcą jest powiązany z oceną wszystkich analizowanych zmiennych organizacyjnych, w najwyższym stopniu z możliwościami rozwoju zawodowego, w najniższym – z relacjami społecznymi. Dla chęci podjęcia pracy w innej branży relatywnie wysokie współczynniki korelacji odnotowano dla postrzeganych szans rozwoju, treści pracy i relacji interpersonalnych; uzyskiwane korzyści ekonomiczne w tym przypadku nie mają istotnego związku z lojalnością uczestniczących w badaniu pracowników.

**Tab. 4.** Organizacyjne czynniki a skłonność do zmiany pracodawcy (korelacje)

Zmienna organizacyjna	Zmiana przedsiębiorstwa	Zmiana branży
Treść pracy	0,357**	0,397**
Korzyści ekonomiczne	0,346**	0,212
Możliwości rozwoju	0,458**	0,442**
Relacje społeczne	0,320*	0,349**

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Sumaryczne rezultaty testu t-studenta, które pozwoliły zidentyfikować czynniki istotnie różnicujące średnie ocen nastawienia respondentów do zmiany miejsca

pracy zaprezentowano w tab. 5. Większą lojalność wobec obecnego pracodawcy wykazują kobiety, osoby powyżej 30 roku życia, wykonujące pracę zgodną z wykształceniem, zatrudnione w biurach podróży. Zainteresowanie zatrudnieniem w innej branży jest powiązane z wiekiem, zgodnością pracy z kierunkiem wykształcenia i miejscem pracy – większą skłonność do zmiany pracodawcy deklarują osoby poniżej 30 roku życia, wykonujące pracę niezgodną z wykształceniem oraz pracujące dla wytwórców usług turystycznych. Poziom wykształcenia, zajmowane stanowisko, staż pracy oraz wcześniejsze doświadczenie zawodowe nie wpływają w istotny sposób na lojalność objętych badaniem pracowników.

**Tab. 5.** Indywidualne czynniki a skłonność do zmiany pracodawcy (różnice średnich)

Zmienna indywidualna	Zmiana przedsiębiorstwa	Zmiana branży
Płeć	0,542*	0,429
Wiek <sup>a</sup>	0,780**	0,680**
Wykształcenie <sup>b</sup>	0,207	0,235
Zgodność pracy z wykształceniem	0,709**	1,064***
Stanowisko	0,669	0,464
Staż pracy <sup>c</sup>	0,212	0,334
Doświadczenie zawodowe <sup>d</sup>	0,375	0,261
Miejsce pracy <sup>e</sup>	1,111***	1,053***

<sup>a</sup> poniżej 30 lat vs 30 lat i więcej, <sup>b</sup> wyższe vs. pozostałe, <sup>c</sup> poniżej roku vs. rok i więcej, <sup>d</sup> wcześniejsze doświadczenie vs. brak doświadczenia, <sup>e</sup> wytwórcy usług vs organizatorzy i agenci turystyczni  
różnice istotne na poziomie \*  $p < 0,10$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,01$  (test dwustronny)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

#### 4. Implikacje dla podmiotów gospodarki turystycznej

Mobilność pracownicza jest immanentną cechą zatrudnienia, przedsiębiorcy nie mogą jej więc całkowicie wyeliminować. Dzięki znajomości jej determinant mogą natomiast skutecznie oddziaływać na procesy dobrowolnej (niepożądaney) fluktuacji kadr i tym samym ograniczać jej negatywne następstwa. Przeprowadzone badanie pozwoliło zidentyfikować skłonność pracowników do zmiany pracodawcy oraz rozpoznać organizacyjne i indywidualne uwarunkowania lojalności wobec przedsiębiorstwa i wobec branży na rynku turystycznym.

Wyniki sondażu wskazują na relatywnie niski poziom gotowości do dalszego świadczenia pracy zarówno w obecnym przedsiębiorstwie, jak i w innych podmiotach branży. Wysoka mobilność zawodowa jest typowa dla przedsiębiorczego modelu kariery zawodowej, w którym lojalność organizacyjna, znamienna dla kon-



traktu relacyjnego, ustępuje miejsca konieczności budowania indywidualnej zatrudnialności i profesjonalnej tożsamości niezależnej od pracodawcy, charakterystycznej dla kontraktu transakcyjnego (Bohdziewicz, 2010). Model ten jest realizowany zwłaszcza przez przedstawicieli pokolenia Y, którzy cenią elastyczność i chętnie potwierdzają swoją atrakcyjność rynkową często zmieniając pracodawców. Stanowi to niewątpliwie duże wyzwanie dla podmiotów gospodarki turystycznej, w strukturze zatrudnienia których młodzi pracownicy mają znaczący udział.

Chociaż osiągnięcie stabilizacji zatrudnienia we współczesnych przedsiębiorstwach turystycznych jest coraz trudniejsze, nie pozostają one całkowicie pozbawione możliwości oddziaływania na procesy płynności i retencji kadr. Z rezultatów badania wynika, że decyzje podejmowane już na etapie rekrutacji i selekcji mogą w przyszłości znaleźć odzwierciedlenie w poziomie rotacji personelu. Na szczególną uwagę zasługuje zgodność pracy z wykształceniem kandydatów. Poza tym relatywnie duże możliwości przeciwdziałania niepożądanym odejściom tkwią w kształtowaniu treści pracy i warunków jej wykonywania. Przeprowadzona analiza potwierdziła istotne znaczenie polityki rozwoju zawodowego dla lojalności pracowniczej. Jednocześnie jest to obszar, dla którego zdiagnozowano największą lukę niedopasowania pomiędzy pracą idealną a obecną, co sugeruje pilną potrzebę lepszego rozpoznania oczekiwań pracobiorców i dostosowania do nich możliwości podnoszenia kwalifikacji czy realizowania indywidualnych ścieżek kariery.

Należy pamiętać, że sondaż przeprowadzono na niewielkiej próbie dobranej w sposób celowy, co ogranicza możliwości uogólniania wniosków. Dlatego warto podjąć badania na szerszą skalę, które obejmą większą liczbę respondentów oraz uwzględnią zróżnicowaną lokalizację przedsiębiorstw, co pozwoli wziąć pod uwagę wpływ lokalnych uwarunkowań na rynku pracy. Niewątpliwie takie badania dadzą pełniejszy obraz determinant trwałości relacji pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą na rynku turystycznym.

## Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej upatrują źródeł sukcesu rynkowego w realizacji modelu biznesu, w którym centralnym elementem konstruowania strategii firmy jest wartość dla klienta. Kreowanie wartości pozostaje w związku przyczynowo-skutkowym z lojalnością (Reichheld, Teal, 2007). Podstawę kształtowania lojalności klientów stanowi lojalność pracowników, bowiem budowanie długookresowych relacji z klientami wymaga kompetencji, których tworzeniu sprzyja długookresowe zaangażowanie organizacyjne. Zależność ta jest szczególnie widoczna

w działalności usługowej, w której procesy produkcji i konsumpcji zachodzą symultanicznie.

Lojalność pracowników stanowi strategiczny zasób, mogący odgrywać kluczową rolę w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Argument ten przemawia za prowadzeniem badania lojalności i będącej jej odzwierciedleniem retencji zatrudnionych oraz czynników je determinujących. Znając organizacyjne i indywidualne determinanty fluktuacji kadr, przedsiębiorstwo może odpowiednio modyfikować praktyki związane z rekrutacją i selekcją oraz kształtowaniem środowiska pracy, tak aby skutecznie zarządzać procesami ruchliwości pracowniczej<sup>1</sup>.

## Literatura

1. Bednarska M. (2012), *Cechy rynku pracy w turystyce jako bariery rozwoju gospodarki turystycznej*, w: M. Bednarska, G. Gołembski (red.), *Współczesne wyzwania dla gospodarki turystycznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 225, s. 47-60
2. Bednarska M., Olszewski M. (2010), *Postrzeganie przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy w świetle badań empirycznych*, w: S. Tanaś (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, s. 277-286
3. Bednarska M.A., Olszewski M. (2013), *Students' attitudes towards career in the tourism industry – implications for tacit knowledge management*, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* 9 (1), s. 119-134
4. Bohdziewicz P. (2010), *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 3-4, s. 39-56
5. Carmeli A., Freund A. (2009), *Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job satisfaction and affective commitment*, *Journal of Social Service Research* 35 (3), s. 236-250
6. Han G., Jekel M. (2011), *The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions*, *Journal of Nursing Management* 19 (1), s. 41-49
7. Hausknecht J.P., Rodda J., Howard M.J. (2009), *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*, *Human Resource Management* 48 (2), s. 269-288
8. Kim N. (2014), *Employee turnover intention among newcomers in travel industry*, *International Journal of Tourism Research* 16 (1), s. 56-64

---

<sup>1</sup> 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.

9. Kim W.G., Leong J.K., Lee Y.K. (2005), *Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant*, International Journal of Hospitality Management 24 (2), s. 171-193
10. Kristof A.L. (1996), *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, Personnel Psychology 49 (1), s. 1-49
11. Lam T., Baum T., Pine R. (2001), *Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants*, International Journal of Contemporary Hospitality Management 13 (1), s. 35-42
12. Lee C., Way K. (2010), *Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention*, International Journal of Hospitality Management 29 (3), s. 344-353
13. Lub X. i in. (2012), *Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers*, International Journal of Contemporary Hospitality Management 24 (4), s. 553-573
14. Poczrowski A (red.), (2009), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków
15. Reichheld F.F., Teal T. (2007), *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, One Press, Gliwice
16. Schlager T. i in. (2011), *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation*, Journal of Services Marketing 25 (7), s. 497-508
17. Shields M.A., Ward M. (2001), *Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intentions to quit*, Journal of Health Economics 20 (5), s. 677-701
18. Singh P., Loncar N. (2010), *Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent*, Industrial Relations 65 (3), s. 470-490
19. Solnet D., Kralj A. (2011), *Generational differences in work attitudes: Evidence from the hospitality industry*, FIU Hospitality Review 29 (2), s. 37-55
20. Świątek-Barylska I. (2013), *Lojalność pracowników współczesnych organizacji: istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
21. Taylor S. (2006), *Płynność zatrudnienia: jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
22. Timmerman T.A. (2006), *Predicting turnover with broad and narrow personality traits*, International Journal of Selection and Assessment 14 (4), s. 392-399
23. Wheeler A.R. i in. (2007), *When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility*, Journal of Managerial Psychology 22 (2), s. 203-219
24. Winterton J. (2004), *A conceptual model of labour turnover and retention*, Human Resource Development International 7 (3), s. 371-390
25. Yang J.T. (2010), *Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management 29 (4), s. 609-619

# **Individual and organisational factors affecting employee loyalty towards company and towards industry. A case of the tourism industry**

## **Abstract**

It is generally recognised that the success of service organisations lies to a great extent in the quality of their human resources. Thus, service enterprises need to increase efforts to attract and retain qualified and motivated personnel. The objective of the paper is to identify individual and organisational factors affecting employee loyalty towards company and towards industry in tourism. The study was conducted among employees of entities operating in the tourism industry in Poznań. Research revealed that respondents are prone to relatively high level of inter-organisational mobility. Intentions to stay in current workplace are significantly related to perception of development opportunities, career's compatibility with education and place of employment.

## **Keywords**

employee loyalty, retention determinants, tourism industry

## **Author information**

### **Marlena Bednarska**

Poznań University of Economics

Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, Poland

e-mail: m.bednarska@ue.poznan.pl