

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA SATYSFAKCJI I LOJALNOŚCI KLIENTÓW BIUR PODRÓŻY

Marlena Bednarska, Katarzyna Małkowska***

Abstrakt

Cel. Celem pracy jest zbadanie relacji pomiędzy zaangażowaniem pracowników pierwszego kontaktu w biurach podróży a zadowoleniem konsumentów z procesu obsługi, chęcią ponownego skorzystania z usług biura oraz skłonnością do zarekomendowania biura innym potencjalnym nabywcom.

Metoda. Badania pierwotne przeprowadzono wśród 108 klientów biur podróży w Bydgoszcy. W procesie pomiaru zastosowano ankietę bezpośrednią. Zgromadzone dane poddano analizie statystycznej, wykorzystując metody statystyki opisowej, współczynniki korelacji oraz testy nieparametryczne.

Wyniki. Przeprowadzone badania wykazały statystycznie istotny pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem pracowników pierwszego kontaktu a satysfakcją i lojalnością nabywców w biurach podróży. Najsilniejszą relację zdiagnozowano dla ogólnego zadowolenia z procesu obsługi, najsłabszą – dla skłonności do polecenia przedsiębiorstwa innym klientom.

Ograniczenia badań i wnioski. Ze względu na nieprobablistyczny dobór próby do badań możliwości uogólniania wyników są ograniczone. Ponadto informacje pochodziły z jednego źródła, co zwiększa prawdopodobieństwo zniekształcenia rezultatów na skutek wystąpienia błędu systematycznego związanego z efektem spójności odpowiedzi.

Implikacje praktyczne. Identyfikując powiązania pomiędzy zaangażowaniem pracowników a postawami i intencjami konsumentów, badania podkreślają rangę podejmowania przez pracodawców działań sprzyjających wzmocnieniu zaangażowania wśród personelu.

Oryginalność. Badania stanowią próbę wypełnienia luki poznawczej w badaniach nad turystyką, która dotyczy roli zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentujący wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, satysfakcja nabywców, lojalność nabywców, biura podróży.

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

** licencjat (obecnie studentka studiów drugiego stopnia na kierunku „Gospodarka turystyczna”), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej; e-mail: malkowska.kasia@wp.pl.

Wprowadzenie

Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy rośnie znaczenie behawioralnych dźwigni wzrostu konkurencyjności [Borkowska 2014, s. 12]. Sukces współczesnych organizacji zależy zatem w dużym stopniu od ukształtowania takich postaw pracowników, których wyznacznikami są: internalizacja norm i wartości organizacji, pragnienie przynależności do niej oraz gotowość podejmowania aktywności wykraczających poza formalny zakres obowiązków [Juchnowicz 2012, s. 7]. Jest to efekt rosnącej świadomości, że głównym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy są zaangażowani pracownicy. Ich znaczenie jest nie do przecenienia w przedsiębiorstwach usługowych charakteryzujących się wysokim poziomem interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. W takich podmiotach postawy i zachowania pracowników istotnie wpływają na użyteczność finalnego produktu; tym samym kapitał ludzki stanowi podstawę kreowania zdolności do dostarczania wartości dla klienta [Bednarska, Olszewski, Szutowski 2013, s. 106].

Celem artykułu jest zbadanie relacji pomiędzy zaangażowaniem pracowników pierwszego kontaktu w biurach podróży a satysfakcją i lojalnością nabywców usług. Osiągnięcie celu umożliwiły badania ankietowe przeprowadzone wśród klientów bydgoskich agencji turystycznych. W pierwszej części opracowania dokonano krótkiej charakterystyki roli zaangażowania pracowników w kształtowaniu trwałej przewagi przedsiębiorstwa na rynku. Następnie przedstawiono metodykę i wyniki badań pierwotnych dotyczących postrzeganego zaangażowania personelu oraz postaw i intencji nabywców produktów turystycznych. Artykuł kończą implikacje dla praktyki gospodarczej oraz propozycje kierunków dalszych badań.

Przegląd literatury

Konceptualnych podstaw rozważań na temat zaangażowania pracowników dostarcza teoria wymiany społecznej [Saks 2006, s. 603], która tworzy ramy interpretacyjne dla wielu zjawisk i procesów zachodzących w relacjach pracobiorca – pracodawca [Cropanzano, Mitchell 2005, s. 882]. Według tej teorii relacje stanowią formę wymiany dóbr materialnych i niematerialnych i podporządkowane są optymalizacji korzyści i kosztów (nagród i kar), jakie dana jednostka otrzymała lub spodziewa się otrzymać od partnera interakcji. Głównym założeniem teorii wymiany społecznej jest wzajemność zachowań partnerów. Pozytywne działania organizacji wobec pracowników, wywołując poczucie zobowiązania, wzmacniają ich dążenia do odwzajemniania

się inwestującemu w nich pracodawcy, czego przejawem są postawy i zachowania sprzyjające osiągnięciu strategicznych celów przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu zaangażowanie pracowników nie jest definiowane jednoznacznie [Macey, Schneider 2008, s. 5; Saks, Gruman 2014, s. 157]. Jedną z prób konceptualizacji pojęcia traktuje zaangażowanie jako wyraz pozytywnego wartościowania organizacji wraz z jej wszystkimi atrybutami oraz przejaw pozytywnej postawy wobec pracy [Rogozińska-Pawelczyk 2014, s. 30]. W takim ujęciu kategoria ta obejmuje trzy komponenty: poznawczy, afektywny i behawioralny; wymaga zatem posiadania określonej wiedzy, stosunku emocjonalnego oraz skłonności do określonego zachowania się wobec przedmiotu postawy [Juchnowicz 2012, s. 33]. Zaangażowanie można określić jako skłonność do wkładania wysiłku w wykonywanie pracy, która motywowana jest chęcią przyczynienia się do sukcesu zatrudniającej organizacji. Zaangażowaniu towarzyszy więc gotowość do działania nadającego wysoką rangę interesom pracodawcy.

W koncepcję zaangażowania jako postawy pracowniczej wpisuje się trójwymiarowy model zaproponowany przez Kahna [1990], który uważany jest za prekursora badań nad zaangażowaniem w pracy [May, Gilson, Harter 2004, s. 12; Bakker 2011, s. 265]. Model ten można określić jako 3xH (*hands, head, heart*), co oznacza, że pracownik angażuje w wykonywanie swoich obowiązków zawodowych ręce, głowę i serce [Rich, LePine, Crawford 2010, s. 619]. Praktycznymi przejawami postawy zaangażowania są m.in.:

- dokładanie wszelkiej staranności przy realizacji zadań zawodowych, wykazywanie inicjatywy w pracy (aspekt fizyczny);
- wysoki stopień koncentracji uwagi na powierzonych zadaniach, utrata poczucia upływu czasu w pracy (aspekt poznawczy);
- wykonywanie obowiązków zawodowych z pasją i entuzjazmem, poczucie dumy z pracy (aspekt emocjonalny).

Liczne badania prowadzone zarówno przez ośrodki naukowe, jak i firmy konsultingowe pokazują, że istnieje pozytywna zależność pomiędzy poziomem zaangażowania a postawami i zachowaniami pracowników oraz wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa. Innymi słowy, firmy podejmujące działania służące wzmocnieniu zaangażowania czerpią z tego realne korzyści.

Studia empiryczne O. M. Karatepe, E. Beirami, M. Bouzari i H. P. Saffavi [2014, s. 19] potwierdziły, że zaangażowanie jest istotnym predyktorem afektywnego przywiązania do organizacji. Z badań T. Slåttena i M. Mehmetoglu [2011, s. 99] wynika, że zaangażowanie pracowników wpływa też na ich zachowania innowacyjne. Do podobnych konkluzji doszli M. Salanova

i W. B. Schaufeli [2008, s. 124], którzy analizowali relacje pomiędzy zaangażowaniem a zachowaniami proaktywnymi w pracy. Problematykę wpływu badanej kategorii na zachowania pracowników podjęli także A. Shantz, K. Alfes, C. Truss i E. Soane [2013, s. 2620], którzy zdiagnozowali istotne zależności pomiędzy zaangażowaniem a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi i dewiacyjnymi w miejscu pracy. Z kolei według C.-W. Yeh [2012, s. 70] zaangażowanie znacząco wpływa na poziom świadczonych usług. Natomiast D. Xanthopoulou, A. B. Bakker, E. Demerouti oraz W. B. Schaufeli [2009, s. 194] wykazali, że zaangażowanie pracowników jest istotnym mediatorem pozytywnej zależności pomiędzy zasobami pracy a osiąganymi wynikami finansowymi, mierzonymi wielkością sprzedaży. Badania M. Salanovej, S. Agut i J. M. Peiró prowadzą do wniosku, że zaangażowanie pracowników jest bezpośrednim predyktorem klimatu organizacyjnego oraz predyktorem pośrednim – lojalności klientów [2005, s. 1222–1223]. Zdaniem B. Schneidera, W. H. Maceya, K. M. Barbery i N. Martina [2009, s. 24–25] zaangażowanie w pracę jest skorelowane z jakością oferowanych dóbr i usług oraz satysfakcją konsumentów, a także z rentownością i wartością rynkową przedsiębiorstwa.

Gallup na podstawie wieloletnich analiz pokazuje, że wraz ze wzrostem zaangażowania pracowników rośnie produktywność i rentowność działalności – badania wykazują, że różnice pomiędzy przeciętnymi wskaźnikami odnotowanymi przez jednostki z górnego i dolnego kwartyła przekraczały 20%. Ponadto firmy o dominującym udziale zaangażowanych pracowników osiągnęły wskaźnik zysku na akcję niemal o 150% wyższy niż ich konkurenci, których cechował niższy udział zaangażowanego personelu [*Trends in Gobal...* 2013, s. 21–22]. Z raportu opracowanego przez Towers Watson wynika, że organizacje o najwyższym indeksie zaangażowania odnotowały blisko trzykrotnie wyższą roczną marżę operacyjną w porównaniu z podmiotami o najniższym wskaźniku zaangażowania [*Global Workforce...* 2012, s. 8]. Aon Hewitt w swoich badaniach wskazuje na pozytywną zależność pomiędzy zaangażowaniem pracowników a stopą wzrostu sprzedaży – wzrostowi zaangażowania o 5% w danym roku towarzyszył wzrost sprzedaży o 3% w roku kolejnym. Poza tym zaangażowanie jest skorelowane z całkowitą stopą zwrotu dla akcjonariuszy – inwestorzy w przedsiębiorstwach o najwyższym poziomie zaangażowania osiągnęli stopę zwrotu o 50% wyższą od przeciętnej [*Trends in Global Employee ...* 2013, s. 13–14].

Pomimo rosnącego zainteresowania zaangażowaniem w pracę oraz rolą, jaką odgrywa ono w podnoszeniu efektywności organizacji, niewiele badań empirycznych z tego zakresu prowadzono w podmiotach gospodarki turystycznej. Wydaje się, że z uwagi na szczególne znaczenie bezpośredniego kontaktu między usługodawcą i usługobiorcą dla przebiegu procesu usługowego oraz kształtowania zdolności do dostarczania wartości dla klienta

w przedsiębiorstwach turystycznych badania relacji pomiędzy zaangażowaniem pracowników a postawami i intencjami konsumentów mogą wnieść istotną wartość poznawczą i aplikacyjną.

Metodyka badań

Rozwiązanie podjętego w pracy problemu było możliwe dzięki badaniom pierwotnym. Pomiarem objęto osoby, które dokonały zakupu produktu turystycznego w biurze podróży i, w momencie prowadzenia badań terenowych, wróciły już z wyjazdu do miejsca stałego zamieszkania. Przedmiotem badań był proces obsługi klientów, satysfakcja z jego przebiegu oraz skłonność do ponownego skorzystania z oferty biura i do polecenia go innym osobom. Zbieranie danych miało miejsce w Bydgoszczy, w maju i lipcu 2014 roku.

W procesie pomiaru źródeł pierwotnych zastosowano technikę ankiety bezpośredniej, za wyborem której przemawia wysoki stopień kontroli próby i relatywnie wysoka efektywność w uzyskiwaniu informacji [Mazurek-Łopacińska 2008, s. 104]. Główna część kwestionariusza ankiety obejmowała pytania dotyczące zachowań odzwierciedlających behawioralny komponent zaangażowania pracowników pierwszego kontaktu w biurach podróży. Analizowane zachowania dotyczyły skłonności do udzielania wyczerpujących informacji o oferowanych produktach turystycznych, rozpoznawania potrzeb i uwzględniania preferencji nabywców, natarczywego sugerowania swoich propozycji wyjazdu oraz sprawności i uprzejmości obsługi. Respondenci oceniali zmienne za pomocą 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. W dalszej części badań uczestników zapytano o opinie na temat ogólnego poziomu zadowolenia z obsługi i wiarygodności informacji uzyskanych od pracowników biura oraz o zamiar ponownego skorzystania z usług przedsiębiorstwa i zarekomendowania go innym osobom. Do oceny wykorzystano 5-stopniową skalę, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. W kwestionariuszu zawarto także pytania o częstotliwość korzystania z oferty analizowanej agencji podróży oraz o cechy społeczno-demograficzne respondentów.

Badania przeprowadzono na zbiorowości próbnej, stosując jedno z podejść nieprobabilistycznych – dobór celowy. Pobrana próba liczyła 108 osób, które dokonały zakupu produktu turystycznego w 15 różnych biurach podróży. Wśród ankietowanych przeważali mężczyźni, osoby w przedziale wiekowym 25–40 lat, legitymujące się wyższym wykształceniem, korzystające z oferty danego biura podróży po raz pierwszy. Szczegółowe informacje o strukturze badanej zbiorowości zawiera tabela 1.

Tabela 1. Struktura próby
Table 1. Sample profile

Zmienna	Kategoria	N	Udział [w %]
Płeć	Kobiety	51	47,2
	Mężczyźni	57	52,8
Wiek	Poniżej 25 lat	5	4,6
	25–40 lat	65	60,2
	41–60 lat	35	32,4
	Powyżej 60 lat	3	2,8
Wykształcenie	Wyższe	67	62,0
	Średnie	38	35,2
	Zawodowe	3	2,8
	Podstawowe	0	0,0
Częstotliwość korzystania z oferty biura podróży	Pierwszy raz	53	49,1
	Drugi raz	23	21,3
	Trzeci raz (lub więcej)	32	29,6

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Otrzymane w toku pomiarów pierwotnych dane surowe zostały poddane analizie statystycznej. W celu scharakteryzowania natężenia badanych zjawisk wykorzystano metody statystyki opisowej, w szczególności miary położenia i rozproszenia. Rzetelność skali do pomiaru zaangażowania zbadano za pomocą współczynnika alfa Cronbacha. W badaniu normalności rozkładu zmiennych zastosowano test Shapiro-Wilka. Ze względu na niespełnienie założenia o zgodności rozkładu badanych zmiennych z rozkładem normalnym siłą związku pomiędzy analizowanymi kategoriami oceniono na podstawie współczynników korelacji rang Spearmana. Identyfikację istotnych różnic w ocenie zaangażowania pracowników oraz w poziomie satysfakcji i lojalności klientów biur podróży umożliwił nieparametryczny test U Manna-Whitneya. Analiza statystyczna danych została przeprowadzona za pomocą pakietu SPSS.

Wyniki badań

Opinie respondentów dotyczące zaangażowania personelu pierwszego kontaktu w biurach podróży i jego potencjalnych następstw przedstawiono w tabeli 2. Zaangażowanie pracowników mierzone było za pomocą skali wielopozycyjnej ($\alpha=0,902$), a pozostałe zmienne – jednopozycyjnych. Z zaprezentowanego zestawienia wynika, że oceny wszystkich badanych aspektów są dość zbliżone i relatywnie wysokie. Najwyższe noty respondenci wystawili

wiarygodności informacji udzielanych przez przedstawicieli biura podróży, najniższe – ogólnej satysfakcji z przebiegu procesu obsługi. W najbardziej spójny sposób postrzegane było zaangażowanie pracowników, w najmniej – zamiar ponownego skorzystania z oferty biura.

Tabela 2. Zaangażowanie pracowników i jego następstwa w opinii badanych klientów – statystyki opisowe

Table 2. Customer-perceived employee engagement and its consequences – descriptive statistics

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe
1. Zaangażowanie pracowników	4,44	0,561
2. Zadowolenie z obsługi	4,16	0,658
3. Wiarygodność informacji	4,46	0,647
4. Zamiar ponownego zakupu	4,19	0,877
5. Skłonność do rekomendacji	4,44	0,801

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

W tabeli 3 zaprezentowano sumaryczne rezultaty testu U Manna-Whitneya, które pozwoliły zidentyfikować czynniki istotnie różnicujące średnie oceny poddanych pomiarowi zmiennych. W przypadku zdecydowanej większości cech zdiagnozowane różnice okazały się statystycznie nieistotne. Wyjątek stanowiła płeć i częstotliwość korzystania z oferty biura podróży – kobiety deklarowały niższą niż mężczyźni skłonność do polecenia przedsiębiorstwa innym osobom, a klienci dokonujący zakupu usługi w danej firmie pierwszy raz – gorzej niż klienci powracający oceniali wiarygodność przekazywanych im informacji przez pracowników biura.

Tabela 3. Istotność różnic w postrzeganiu zaangażowania pracowników i jego następstw
Table 3. The significance of differences in customer-perceived employee engagement and its consequences

Zmienna	Płeć	Wiek ^a	Wykształcenie ^b	Częstotliwość korzystania z oferty ^c
1. Zaangażowanie pracowników	–	–	–	–
2. Zadowolenie z obsługi	–	–	–	–
3. Wiarygodność informacji	–	–	–	+
4. Zamiar ponownego zakupu	–	–	–	–
5. Skłonność do rekomendacji	++	–	–	–

Legenda: **a** – 40 lat i mniej vs. powyżej 40 lat, **b** – wyższe vs. średnie i zawodowe, **c** – pierwszy raz vs. kolejny raz, – różnice nieistotne; + różnice istotne na poziomie $p < 0,1$; ++ różnice istotne na poziomie $p < 0,01$ (test dwustronny).

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Informacje o kierunku i sile zależności pomiędzy badanymi kategoriami ukazano w tabeli 4. Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że zaangażowanie pracowników było istotnie pozytywnie skorelowane ze wszystkimi innymi zmiennymi ocenianymi przez respondentów, w największym stopniu – z ogólnym poziomem satysfakcji z obsługi w biurze podróży, w najmniejszym zaś – ze skłonnością do rekomendacji firmy innym klientom. Lojalność konsumentów wykazała silniejszy związek z zadowoleniem z obsługi i z wiarygodnością informacji uzyskanych od przedstawicieli biura podróży. Ze szczegółowej analizy wynika, że spośród zmiennych stanowiących składowe zaangażowania z satysfakcją konsumentów najsilniej powiązana była chęć udzielania wyczerpujących odpowiedzi na zadawane pytania, z zamiarem ponownego zakupu – umiejętność rozpoznania indywidualnych potrzeb, a z zamiarem polecenia przedsiębiorstwa – uprzejmość personelu.

Tabela 4. Zaangażowanie pracowników i jego następstwa w opinii badanych klientów – korelacje

Table 4. Customer perceived employee engagement and its consequences – correlations

Zmienna	Współczynniki korelacji				
	1.	2.	3.	4.	5.
1. Zaangażowanie pracowników	1,00				
2. Zadowolenie z obsługi	0,613*	1,00			
3. Wiarygodność informacji	0,483*	0,571*	1,00		
4. Zamiar ponownego zakupu	0,491*	0,555*	0,541*	1,00	
5. Skłonność do rekomendacji	0,341*	0,538*	0,475*	0,673*	1,00

Legenda: * korelacja istotna na poziomie $p < 0,01$ (test dwustronny).

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Reasumując, przeprowadzone badania wykazały istnienie statystycznie istotnej współzależności pomiędzy zaangażowaniem pracowników pierwszego kontaktu w biurach podróży, satysfakcją klientów z obsługi oraz ich lojalnością, wyrażoną jako skłonność do ponownego skorzystania z usług biura i polecenia go innym osobom.

Dyskusja

Zaprezentowane wyniki badań stanowią wkład w rozpoznanie związków pomiędzy poziomem zaangażowania personelu a satysfakcją i lojalnością nabywców w przedsiębiorstwach działających na rynku turystycznym. Pomimo podkreślania znaczenia zaangażowanych pracowników dla

efektywnego funkcjonowania podmiotów gospodarki turystycznej obserwuje się niedostatek empirycznych studiów badawczych w tym zakresie, w szczególności zaś pomijane wydają się być podmioty świadczące usługi organizacji i pośrednictwa w turystyce. Z przeglądu tytułów i abstraktów artykułów indeksowanych w bazie dziedzinowej z zakresu turystyki i hotelarstwa (*Hospitality & Tourism Complete*) serwisu EBSCO wynika, że do połowy 2014 r. opublikowano 30 recenzowanych prac naukowych traktujących o zaangażowaniu pracowników. Aż 27 z nich (90%) stanowiły artykuły prezentujące wyniki badań empirycznych, z czego 20 dotyczyło hoteli, 3 – restauracji, 2 – linii lotniczych i po 1 – kasyn gry i organizatorów wydarzeń.

Przeprowadzone badania dostarczają argumentów na rzecz podejmowania przez pracodawców inicjatyw ukierunkowanych na aktywne kształtowanie postawy zaangażowania wśród zatrudnionych. Ponadto już w procesie rekrutacji i selekcji pracowników warto rozpoznać nie tylko formalne kompetencje kandydatów, ale także ich skłonność do angażowania się w realizowane zadania zawodowe i gotowość do współtworzenia sukcesu zatrudniającej organizacji. Jednocześnie wyniki badań pokazują, że zwiększeniu lojalności nabywców sprzyja nie tylko zaangażowanie pracowników i związana z nim ściśle satysfakcja z procesu obsługi, ale także wiarygodność informacji udzielanych klientom przez przedstawicieli biura podróży. Oznacza to, że pracodawcy nie powinni zaniedbywać szkoleń personelu służących zwiększaniu wiedzy o oferowanych produktach turystycznych.

Interpretując wyniki badań, należy pamiętać o ich ograniczeniach. Po pierwsze, ze względu na nieprobabilistyczny dobór próby uzyskane wyniki nie mogą być uogólniane na populację generalną. Po drugie, opinie o wszystkich poddanych ocenie aspektach badanego zjawiska pochodziły z tego samego źródła, tj. od klientów biur podróży. Takie podejście zwiększa ryzyko zniekształcenia rezultatów wskutek wystąpienia błędu systematycznego (obciążenia metody pomiaru) związanego z efektem spójności odpowiedzi. Po trzecie, wybór podmiotu badań sprawił, że ocenie nie mogły podlegać postawy pracowników, a wyłącznie ich zachowania stanowiące zewnętrznie obserwowalne przejawy postaw. W efekcie zdiagnozowane relacje dotyczą komponentu behawioralnego stanowiącego przedmiot rozważań kategorii, natomiast komponenty poznawczy i emocjonalny nie zostały wprost uwzględnione.

W świetle poczynionych uwag warto podjąć dalsze badania, których podmiotem będą pracownicy, co umożliwi pełniejsze rozpoznanie postawy zaangażowania we wszystkich jej wymiarach. Ponadto do ciekawych wniosków może prowadzić rozszerzenie skali badań na inne przedsiębiorstwa turystyczne oraz uwzględnienie ich zróżnicowanej lokalizacji, co pozwoli

wziąć pod uwagę rolę rodzaju świadczonych usług i lokalnych uwarunkowań na rynku pracy. Interesującym obszarem badawczym są także indywidualne i organizacyjne czynniki wpływające na poziom zaangażowania w pracę. Obszar ten ma ogromne znaczenie praktyczne, bowiem znajomość determinant zaangażowania zwiększa skuteczność działań mających na celu jego budowanie i utrzymywanie.

Wnioski

Przedstawione badania empiryczne stanowią próbę wypełnienia luki poznawczej dotyczącej roli zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Osiągnięte rezultaty wskazują, że wzmacnianie zaangażowania stanowi istotny instrument wyzwalania zachowań pozytywnie wpływających na satysfakcję i lojalność nabywców usług. Dbanie o zwiększenie stopnia oddania zatrudnionych osób firmie jawi się więc jako narzędzie wspierające skuteczną implementację strategii dyferencjacji.

Sam fakt dysponowania pracownikami o odpowiednich kompetencjach nie gwarantuje uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku. Istotny wpływ zaangażowania w pracę na efektywność organizacji implikuje potrzebę świadomego oddziaływania na postawy pracowników, ukierunkowanego na ich utrwalenie lub zmianę, tak aby sprzyjały osiąganiu celów organizacji. Pracodawcy powinni zatem wdrażać takie rozwiązania, które skłonią pracowników do pełnego angażowania się w wykonywane obowiązki zawodowe. Tylko takie podejście jest gwarancją optymalnego wykorzystania tkwiącego w nich potencjału.

Bibliografia

- Bakker A. B. (2011), *An Evidence-Based Model of Work Engagement*, [w:] „Current Directions in Psychological Science”, Vol. 20 (4), s. 265–269.
- Bednarska M. A., Olszewski, M., Szutowski, D. (2013), *The Quality of Work Life in Competitive Potential Development in the Tourism Industry: A Conceptual Model and Research Propositions*, [w:] „Poznan University of Economics Review”, Vol. 13 (4), s. 98–110.
- Borkowska S. (2014), *Rola zaangażowania pracowników*, [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, s. 9–26.
- Cropanzano R., Mitchell M. S. (2005), *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, [w:] „Journal of Management”, Vol. 31 (6), s. 874–900.

- Global Workforce Study. Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment* (2012), Towers Watson, <http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study> (19.07.2014).
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników: sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kahn W. A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, [w:] „Academy of Management Journal”, Vol. 33 (4), s. 692–724.
- Karatepe O. M., Beirami E., Bouzari M., Safavi H. P. (2014), *Does Work Engagement Mediate the Effects of Challenge Stressors on Job Outcomes? Evidence from the Hotel Industry*, [w:] „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 36, s. 14–22.
- Macey W. H., Schneider B. (2008), *The Meaning of Employee Engagement*, [w:] „Industrial and Organizational Psychology”, Vol. 1 (1), s. 3–30.
- May D. R., Gilson R. L., Harter L. M. (2004), *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*, [w:] „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 77 (1), s. 11–37.
- Mazurek-Łopacińska K., red. (2008), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rich B. L., LePine J. A., Crawford E. R. (2010), *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*, [w:] „Academy of Management Journal”, Vol. 53 (3), s. 617–635.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), *Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego*, [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, s. 27–38.
- Saks A. M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, [w:] „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 21 (7), s. 600–619.
- Saks A. M., Gruman J. A. (2014), *What Do We Really Know About Employee Engagement?*, [w:] „Human Resource Development Quarterly”, Vol. 25 (2), s. 155–182.
- Salanova M., Agut S., Peiró J. M. (2005), *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate*, [w:] „Journal of Applied Psychology”, Vol. 90 (6), s. 1217–1227.
- Salanova M., Schaufeli W. B. (2008), *A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour*, [w:] „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 19 (1), s. 116–131.
- Schneider B., Macey W. H., Barbera K. M., Martin N. (2009), *Driving Customer Satisfaction and Financial Success through Employee Engagement*, [w:] „People & Strategy”, Vol. 32 (2), s. 22–27.

- Shantz A., Alfes K., Truss C., Soane E. (2013), *The Role of Employee Engagement in the Relationship between Job Design and Task Performance, Citizenship and Deviant Behaviours*, [w:] „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 24 (13), s. 2608–2627.
- Slåtten T., Mehmetoglu M. (2011), *Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees: A study from the Hospitality Industry*, [w:] „Managing Service Quality”, Vol. 21 (1), s. 88–107.
- State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide* (2013), Gallup, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx> (19.07.2014).
- Trends in Global Employee Engagement* (2013), Aon Hewitt, http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf (19.07.2014).
- Yeh C.-W. (2012), *Relationships among Service Climate, Psychological Contract, Work Engagement and Service Performance*, [w:] „Journal of Air Transport Management”, Vol. 25, s. 67–70.
- Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E., Schaufeli W. B. (2009), *Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources*, [w:] „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 82 (1), s. 183–200.

* * *

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 numer DEC-2012/07/B/HS4/03089.

EMPLOYEE ENGAGEMENT IN BUILDING CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY IN TRAVEL AGENCIES

Abstract

Purpose. The purpose of the paper is to investigate the relationship between travel agencies' contact employee engagement and customer satisfaction with service delivery, willingness to return to the establishment to repurchase, and intentions to recommend the agency to other potential clients.

Method. The study was conducted in a group of 108 travel agency customers in Bydgoszcz. Data were collected through personal survey. The data analysis involved descriptive statistics, correlations and non-parametric tests.

Findings. Research revealed that contact employees' engagement displayed a statistically significant and positive relationship with satisfaction and loyalty of customers in travel agencies. The strongest correlation was found for general satisfaction with service delivery, the weakest – for intentions to recommend the company to others.

Research and conclusion limitations. Due to non-probability sampling, the generalizability of the results is limited. Besides, all variables were measured based on a single source, thus the findings might be influenced by a common method bias resulting from a response consistency motif.

Practical implications. By identifying linkages between employee engagement and customer attitudes and intentions, the study has demonstrated the importance for managers of developing practices that stimulate engagement among staff.

Originality. The present research addresses the knowledge gap in tourism studies pertaining to the role of employee engagement in high-contact service enterprises.

Type of paper. Research article.

Key words: employee engagement, customer satisfaction, customer loyalty, travel agencies.