

DOI: 10.18559/SOEP.2017.4.5

Marlena Bednarska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Turystyki

Aleksandra Grobelna

Akademia Morska w Gdyni, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa,
Katedra Organizacji Usług Turystyczno-Hotelarskich

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

ZMIANA POKOLENIOWA NA RYNKU PRACY W TURYSTYCE

Streszczenie: Po raz pierwszy na rynku pracy obecne są trzy pokolenia pracobiorców i choć różnią się one pod wieloma względami, to podkreśla się, że szczególnym wyzwaniem dla współczesnego pracodawcy jest najmłodsza generacja pracowników, tj. pokolenie Y, którego wartości, zwłaszcza te związane z pracą, mogą się znacząco różnić w porównaniu z poprzednimi pokoleniami. Celem artykułu było zatem zbadanie wpływu różnic pokoleniowych na znaczenie wartości związanych z pracą w gospodarce turystycznej. Osiągnięcie celu umożliwił sondaż przeprowadzony wśród 1047 osób pracujących w obsłudze ruchu turystycznego. Badania wykazały, że zarówno cechy bezpośrednio związane z wykonywaną pracą, jak i atrakcyjność lokalizacji pracodawcy znajdują odzwierciedlenie w odczuwanej satysfakcji zawodowej. Ranga wskazanych czynników jest po części moderowana przez różnice pokoleniowe. W grupie pracobiorców reprezentujących najmłodszą generację na turystycznym rynku pracy najważniejszą rolę odgrywają relacje społeczne w miejscu pracy, a także aspekty lokalizacyjne pracodawcy.

Słowa kluczowe: różnice pokoleniowe, wartości związane z pracą, rynek pracy, turystyka.

Klasyfikacja JEL: J24, J28, L83.

GENERATIONAL CHANGE ON THE TOURISM LABOUR MARKET

Abstract: For the first time ever, the employees of three generations are working together, side by side in the same organisations. Although, all of them hold different work expectations, desires or working styles, it is said that particularly challenging is the youngest generation entering the labour market (Generation Y), whose work values may be significantly different than those that went before them. Therefore the purpose of the paper is to examine the effect of generational differences on the importance of work values in the tourism industry. To reach the objective of the study a survey was conducted with a group of 1,047 tourism employees. The research revealed that both job characteristics and employer location attractiveness contribute to the prediction of job satisfaction. The significance of these factors is partially moderated by generational differences. The youngest generation on the tourism labour market attribute more importance to social relations in the workplace and to the locational aspects of the employer.

Keywords: generational differences, work values, labour market, tourism.

Wstęp

We współczesnych przedsiębiorstwach ludzie traktowani są jako szczególny rodzaj aktywów, który różni się od innych zasobów tym, że jest twórczy (rozwojowy), ludzie mają bowiem zdolność do ciągłego uczenia się i doskonalenia i w znacznie większym stopniu niż inne aktywa przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa [Rybak 2003].

Turystyka i hotelarstwo szczególnie zależą od ludzi, nie dziwi więc fakt, że literatura przedmiotu definiuje je jako *people industries*, w których pracownicy utożsamiani są z całą organizacją [Solnet, Kralj i Kandampully 2012]. Ich postawy i zachowania podczas procesu usługowego prawdopodobnie nigdzie nie będą ważniejsze niż w zorientowanej na klienta i jego potrzeby branży turystycznej; stają się one kluczowe dla jakości doświadczeń usługowych, a tym samym satysfakcji klienta i jego lojalności [Wan, Wong i Kong 2014].

Podkreśla się, że efektywność organizacji wymaga różnorodności w zatrudnieniu [Wojtaszczyk 2012]. Literatura przedmiotu ukazuje, że turystyka, a zwłaszcza hotelarstwo, to jedna z branż usługowych o największej różnorodności [Walker 2013]; jej pracowników charakteryzuje nie tylko zróżnicowanie ze względu na poziom wykształcenia czy charakterystyki

socjoekonomiczne i kulturowe, ale także zróżnicowanie pokoleniowe [Lolli 2013].

Nie jest zaskoczeniem, że współcześnie pracują obok siebie przedstawiciele różnych generacji, jednakże po raz pierwszy w historii dotyczy to przedstawicieli tak wielu różnych pokoleń [Gursoy, Maier i Chi 2008; SHRM 2009]. Każde z nich wnosi do organizacji swoją wiedzę, doświadczenia, unikatowe umiejętności czy zdolności. Każde z nich może mieć jednak swój indywidualny styl pracy i sposób myślenia [Gursoy, Maier i Chi 2008]. Członkowie różnych pokoleń mogą mieć zróżnicowane oczekiwania, mogą też preferować odmienne style komunikowania [Gursoy, Chi, i Karadag 2013]. Sytuacja ta kreuje zarówno wyzwania, jak i szanse dla kadry zarządzającej, jeśli tylko ta skłonna byłaby dostrzec unikatowy potencjał tkwiący w sile pokoleniowej różnorodności.

Prawdą jest jednak, że rynek pracy w turystyce zмага się obecnie z wieloma wyzwaniami, które jednocześnie stanowią uzasadnienie dla podjętej w niniejszej pracy problematyki.

Po pierwsze obserwowane od kilku lat trendy demograficzne, takie jak starzejące się społeczeństwa czy spadek liczby urodzeń [Ignaciuk 2010], przyczyniają się do spotęgowania obserwowanego już problemu deficytu kadr [Lub i in. 2012]. Malejąca podaż pracy ludzi młodych [Wojtaszczyk 2012] w dwójnasób uderza w rynek pracy w turystyce, podkreśla się bowiem, że w branży pracują głównie ludzie młodzi [WTTC 2015; Solnet, Kralj i Kandampully 2012]. Już teraz raport Światowej Rady Podróży i Turystyki (WTTC) ukazuje, że dla Polski, jak i większości omówionych w raporcie państw, prognozowany jest deficyt talentów w sektorze turystyki i podróży, zwłaszcza (w przypadku Polski) na poziomie kształcenia uniwersyteckiego [WTTC 2015].

Po drugie prawdą jest, że organizacje poszukujące przedstawicieli najmłodszej generacji stoją dziś w obliczu ogromnych trudności związanych nie tylko z ich pozyskaniem, ale także z ich utrzymaniem, co wynika ze szczególnej odmienności tej grupy osób [Wojtaszczyk 2012]. Podkreśla się, że fluktuacja tych młodych kadr jest wyższa niż przeciętna [Kwok 2012], a do firmy przywiązani są rok, najwyżej dwa lata [SHRM 2009]. Dodatkowo specyficzne uwarunkowania pracy w turystyce, takie jak długie godziny pracy, mało elastyczne i nieregularne grafiki, praca w weekendy i święta [Walker 2013; Kusluvan 2003], powodują, że często zakłóca ona osobiste (rodzinne i społeczne) sfery życia osób pracujących w tym sektorze [White 2005], a przede wszystkim nie pokrywa się z oczekiwaniami młodego pokolenia w kontekście tak kluczowej dla niego wartości, jaką jest *work-life balance* [Kozłowski 2012].

Po trzecie trendy demograficzne i społeczne będą miały znaczący wpływ na zatrudnienie w najbliższych latach i konieczność optymalizacji zasobów pracy. Stąd ważniejsze niż kiedykolwiek staje się umiejętne zarządzanie i czerpanie z wartości wszystkich pokoleń w organizacji.

W kontekście powyższych wyzwań wiedza na temat wartości związanych z pracą może mieć istotne implikacje dla organizacji usługowej [Gursoy, Chi i Karadag 2013], zwłaszcza tej stojącej w obliczu zmiany pokoleniowej na rynku pracy. Zaskakuje więc, że badania nad wartościami związanymi z pracą w turystyce są nadal nieliczne [Chen, Chu i Wu 2000; Chu 2008], a co niepokoi szczególnie, także w odniesieniu do różnic pokoleniowych [Gursoy, Chi i Karadag 2013; Lub i in. 2012; Solnet, Kralj i Kandampully 2012]. Dlatego też celem niniejszej pracy było zbadanie wpływu różnic pokoleniowych na znaczenie wartości związanych z pracą w gospodarce turystycznej.

1. Wartości związane z pracą – rozważania teoretyczne

Wartości mają ogromne znaczenie jako determinanta ludzkich zachowań [Chu 2008], definiują one, co ludzie postrzegają jako całkowicie słuszne lub niewłaściwe [Gursoy, Chi i Karadag 2013; Smola i Sutton 2002]. Wartości mogą być jednak postrzegane w różny sposób – w ramach różnych dyscyplin naukowych, jak i różnie definiowane przez samych badaczy [Gursoy, Chi i Karadag 2013]. D. Brown [2002] podkreśla, że wartości są przekonaniami, które są doświadczane przez jednostkę jako normy, które pokazują/instruują, jak powinna ona funkcjonować. Kształtowane są one poprzez wpływy kultury, społeczności czy osobowości [White 2005]. Podkreśla się, że wartości poszczególnych osób są też podstawą ich własnej samooceny i oceny innych, odgrywają także ważną rolę w ustalaniu osobistych celów [Brown 2002].

Wartości wyznawane w życiu osobistym i możliwość ich zaspokojenia wpływają także na zachowania pracownika w organizacji [Jarecki 2012]. Podkreśla się, że ludzie będą bardziej zadowoleni i zmotywowani, jeśli ich indywidualne wartości będą zgodne z podkreślanymi w organizacji czy grupie zawodowej [Berings, Fruyt i Bouwen 2004].

Choć trudno o jedną, spójną i powszechnie akceptowaną definicję wartości związanych z pracą [Wong i Liu 2009; Chu 2008], D.E. Super wartości te definiuje jako cele, które należy osiągnąć, aby zaspokoić swoje wewnętrzne potrzeby [za: Chu 2008]. M.K. Johnson [2005] ukazuje, że są to sądy (prze-

konania) o pożądaniu różnych cech pracy, które zazwyczaj są zdefiniowane poprzez odniesienie do potencjalnych zysków z pracy. D. Brown [2002] natomiast podkreśla, że wartości te to satysfakcjonujące efekty, które osoba zamierza osiągnąć poprzez swoją pracę.

Jak ukazuje D. Brown [2002], wartości związane z pracą zostały zidentyfikowane w licznych badaniach jako krytyczne zmienne w procesie rozwoju kariery zawodowej, poświęca się im także wiele uwagi w kontekście satysfakcji zawodowej, bowiem to, co pracownik postrzega jako wartościowe w pracy, wynika wprost z jego wewnętrznych potrzeb, zatem im ważniejsze jest określone oczekiwanie, tym bardziej ocena jego zaspokojenia wpływa na zadowolenie z pracy [Sowińska 2014].

Można więc dojść do przekonania, że wiedza na temat hierarchii wartości wyznawanych przez pracowników może realnie wesprzeć pracodawcę w budowaniu efektywnych systemów organizacji pracy, motywowania czy tworzenia ścieżek kariery, a w efekcie przelożyć się na wzrost wydajności pracy zatrudnionych i wzrost konkurencyjności firmy [Jarecki 2012].

Niepokoi jednak fakt, że sektor turystyczny w postrzeganiu przyszłych kadr nie spełnia oczekiwań młodych osób względem ważnych dla nich czynników pracy lub realizacji kariery. Problem ten potwierdzają wyniki licznych badań empirycznych, w tym prowadzonych w Polsce [Bednarska i Olszewski 2014; Grobelna 2017; Richardson 2009; Richardson i Thomas 2012]. Niepokoi również to, że wielu młodych ludzi nie podejmuje pracy w branży zaraz po zakończeniu studiów [Barron i in. 2007] lub postrzega pracę w turystyce jako krótkotrwałą profesję [Jiang i Tribe 2009; Bednarska i Olszewski 2013].

Dlatego też, stojąc w obliczu zmiany pokoleniowej na rynku pracy, świadomość ważności wartości związanych z pracą w gospodarce turystycznej, zwłaszcza w percepcji najmłodszej generacji, może przynieść pracodawcom wymierne korzyści. Warunkiem jest tu jednak nie tylko rozpoznanie, ale przede wszystkim zrozumienie różnic pokoleniowych i umiejętne przełożenie tej wiedzy na kulturę firmy i jej praktyki menedżerskie.

2. Różnorodność pokoleniowa na rynku pracy – szansa czy wyzwanie dla pracodawców w turystyce

Pokolenie to pojęcie, które odnosi się do osób urodzonych i wzrastających w tym samym czasie [Gursoy, Chi i Karadag 2013; Gursoy, Maier i Chi 2008]. W literaturze przedmiotu często przywołuje się definicję B.R. Kup-

perschmidt [2000] ukazującą pokolenie m.in. jako identyfikowalną grupę, urodzoną w ciągu tych samych lat, mającą wspólne, ważne doświadczenia życiowe na istotnych etapach dorastania [Gursoy, Chi i Karadag 2013; Solnet i Hood 2008; Kwok 2012]. Pokolenia są więc kształtowane przez różne wydarzenia historyczne, społeczne i kulturowe, zachodzące w formacyjnej fazie życia jednostek [Lub i in. 2012; SHRM 2009], a ich cechy są pochodną warunków, w jakich dorastały, i sposobów, w jaki były wychowywane. Każde z pokoleń może mieć zatem inne wspomnienia, oczekiwania czy też wartości, w tym te związane z pracą.

Wśród osób żyjących na całym świecie występują przedstawiciele aż sześciu generacji [Kachniewska 2014], ale na dzisiejszym rynku pracy przeważają trzy główne pokolenia, tj. pokolenie wyżu demograficznego (*Baby Boomers*), pokolenie X i pokolenie milenijne (Y) [Gursoy, Chi i Karadag 2013; Gursoy, Maier i Chi 2008].

Wyróżnienie pokoleń jest kwestią przyjętej konwencji [Wojtaszczyk 2012], a ramy czasowe urodzeń ich przedstawicieli są umowne [Kachniewska i Para 2014]. W literaturze można więc znaleźć różne klasyfikacje generacji, które różnią się zarówno datami oznaczającymi przyjście danego pokolenia na świat [Lub i in. 2012; Gursoy, Maier i Chi 2008; Smola i Sutton 2002], jak i przyjętym nazewnictwem. Na przykład pokolenie Y (*Generation Y*) [SHRM 2004; Solnet i Hood 2008] określane jest również jako milenialsi (*Millennials*) [Gursoy, Chi i Karadag 2013; Twenge i Campbell 2008], następcy (*Nexters*) [SHRM 2004], cyfrowi tubylcy (*digital natives*) [SHRM 2009; Kozłowski 2012] czy też generacja Ja (*Generation Me, GenMe*) [Twenge i Campbell 2008; Twenge i in. 2010]. Pomimo jednak pewnych niespójności czy braku konsensusu, w literaturze przedmiotu można spotkać pewne wspólne charakterystyki poszczególnych grup pokoleniowych.

Generacja *Baby Boomers* (ur. 1945–1964) opisywana jest jako pracowita i związana ze swoim pracodawcą. Dla członków tego pokolenia praca znajduje się w centrum systemu wartości, podczas gdy inne sfery życia (przyjaciele, rodzina czy zainteresowania) odgrywają rolę drugorzędną. *Baby Boomers* nie mają więc problemu z godzinami nadliczbowymi czy poświęcaniem prywatnego czasu na rzecz swojej pracy [Kozłowski 2012].

Członkowie kolejnego pokolenia, pokolenia X (ur. 1965–1981), określaniani są mianem niezależnych, elastycznych i kreatywnych w miejscu pracy. Charakteryzuje ich swoboda posługiwania się nowoczesnymi mediami/urządzeniami, są skłonni do kwestionowania status quo [SHRM 2009]. Nie są członkami grup, nie uczestniczą w spotkaniach, pracują lepiej w odosobnieniu [Gursoy, Maier i Chi 2008].

Kolejne pokolenie, pokolenie Y (ur. 1982–2000), komunikuje się za pomocą nowoczesnych technologii, a środowisko wirtualne pochłania istotną część jego uwagi [Kachniewska 2014]. Przedstawiciele tej generacji działają szybko, są otwarci na nowości i innowacje, zorientowani na zadania, wiele z nich wykonują jednocześnie [Kozłowski 2012]. Chcą się uczyć i robić rzeczy, które mają dla nich znaczenie [Wojtaszczyk 2012]. Choć są silnie zorientowani na rozwój osobisty, nade wszystko cenią jednak swoje życie prywatne [Kozłowski 2012], nie chcą pracoholizmu, chorób spowodowanych stresem czy też życia bez zabawy [Wojtaszczyk 2012].

Ukazana powyżej różnorodność pokoleniowa wymaga więc od współczesnego pracodawcy szczególnej wrażliwości na potrzeby każdej z tych grup i umiejętnego dostosowania środowiska pracy do ich wymogów. Tym bardziej że – jak ukazują wyniki badań przeprowadzone przez Society for Human Resource Management [SHRM 2004] – często dostrzega się pozytywne rezultaty wynikające z międzypokoleniowej współpracy, podkreślając jej efektywność, wzrost jakości pracy czy możliwość uczenia się od siebie nawzajem. D. Guroy, T.A. Maier i C.G. Chi [2008] wskazują na jeszcze jedną unikatową korzyść, którą jest kreatywność. Przedstawiciele różnych pokoleń często bowiem postrzegają ten sam problem z odmiennej perspektywy, a dzieląc się swoją różnorodną wiedzą, doświadczeniami, poglądami, mogą wzajemnie inspirować się do tworzenia nowych i oryginalnych pomysłów oraz użytecznych dla organizacji rozwiązań.

W świetle powyższej dyskusji nie budzi więc wątpliwości to, że różnice pokoleniowe w miejscu pracy mogą i powinny być postrzegane jako istotny czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw turystycznych, pod warunkiem jednak że pracodawcy będą potrafili czerpać z intelektualnego potencjału wspólnie pracujących ze sobą (a nie obok siebie) pokoleń.

Oczywiste jest również, że różnorodność pokoleniowa może stwarzać pracodawcom liczne wyzwania. Z powodu pokoleniowych różnic przedstawiciele różnych grup mogą mieć problemy ze wzajemnym zrozumieniem [Guroy, Maier i Chi 2008] i choć większość menedżerów ds. zasobów ludzkich z reguły nie obserwuje międzypokoleniowych konfliktów w swoich organizacjach, to jednak nadal dość wysoki odsetek praktyków konfliktów te zauważa¹, a ich głównymi obszarami są m.in. postrzeganie etyki pracy, stosunek do hierarchii w organizacji czy podejście do zmian, zwłaszcza w odniesieniu do technologii [SHRM 2004]. Pewne antagonizmy mogą wynikać

¹ Według badań przeprowadzonych przez Society for Human Resource Management 40% respondentów zauważa konflikty między pokoleniami w miejscu pracy [SHRM 2004].

również z tego, że pracownicy wywodzący się z młodszych pokoleń stają się nierzadko zwierzchnikami osób starszych [Gursoy, Maier i Chi 2008], jednak ich wiek powoduje, że starsze pokolenia mogą nie okazywać im należytego uznania, zarzucając młodszym kolegom brak realnej wiedzy czy doświadczenia [SHRM 2004].

Z innej strony większość menedżerskich pozycji nadal przypisana jest pracownikom generacji *Baby Boomers*, którzy skłonni są oceniać innych poprzez stopień oddania się swojej pracy [Gursoy, Chi i Karadag 2013]. Sytuacja ta może kreować pewne napięcia, zwłaszcza z przedstawicielami pokolenia Y, którzy mimo że są bardzo ambitni i potrafią rzetelnie pracować, nie są jednak skłonni (jak ukazano powyżej) do dużych poświęceń wobec pracy, a to może być trudne do zrozumienia dla pracowników starszych generacji, dla których praca odgrywa szczególną rolę w życiu [Gursoy, Maier i Chi 2008; Gursoy, Chi i Karadag 2013].

Jedno więc wydaje się pewne – kiedy pracownicy z pokolenia *Baby Boomers* „żyją, żeby pracować” (*live to work*), pokolenie milenijne „pracuje, żeby żyć” (*work to live*) [Gursoy, Chi i Karadag 2013]. *Work-life balance*, czyli równowaga między życiem zawodowym a osobistym, jest więc szczególnie ważna dla młodszych pokoleń [Kozłowski 2012], które wysoko cenią wartości związane z czasem wolnym, a pracę usytuowują poza centrum swojego życia [Park i Gursoy 2012].

Na ważność aspektu *work-life balance* w hierarchii wartości młodych osób zwracają uwagę wyniki licznych badań empirycznych prowadzonych wśród najmłodszych pokoleń [Chen, Chu i Wu 2000; Ng, Schweitzer i Lyons 2010; White 2005; Twenge i in. 2010] i w pewnym sensie odzwierciedlają one ich dążenie do posiadania coraz większej kontroli nad własnym życiem i ograniczenia ingerencji ze strony pracy [Wong i Liu 2009]. Na przykład J. Park i D. Gursoy [2012] udowodnili, że młodsze pokolenia pracowników branży hotelowej mają istotnie niższy poziom zaangażowania w pracę niż pokolenia starsze, co może dowodzić, że praca nie jest dla nich centralnym elementem życia i nie są oni skłonni jej przedkładać nad własne życie osobiste.

W świetle powyższych wyników nie dziwią więc rezultaty niektórych badań [Grobelna i Marciszewska 2016], które ukazują, że jedną z przyczyn, dla których studenci specjalności turystycznych nie chcą lub nie są zdecydowani co do pracy w branży turystycznej po zakończeniu studiów, jest m.in. brak równowagi między pracą a życiem prywatnym. Dzisiejsi najmłodsi pracownicy, odwrotnie niż starsze pokolenia, chcą, by praca była dostosowana do ich osobistego i rodzinnego życia [Armour 2005]. Młodsze

pokolenia nie są więc skłonne pracować w godzinach ponadwymiarowych ani w weekendy i święta. Zasadnicze więc wydaje się pytanie, w jaki sposób najmłodsze pokolenie zagospodarowuje swój czas wolny?

Generacja Y to pokolenie zorientowane na zabawę (*fun-loving*) [Choi, Kwon i Kin 2013; Kachniewska 2014]; ponadto dużo większą wagę niż poprzednie pokolenia przykładają do relacji społecznych, także w miejscu pracy [Ng, Schweitzer i Lyons 2010] i do przyjaźni [OPR 2014]. Nie dziwi więc fakt, że ponad 1/3 przedstawicieli tej generacji przeznaczają swój wolny czas na spotkania z przyjaciółmi i znajomymi (poza domem), deklaruje udział m.in. w koncertach i festiwalach muzycznych. Warto również dodać, że pokolenie Y jest bardzo aktywne, jego reprezentanci lubią ćwiczyć, co więcej, część z nich podejmuje te aktywności regularnie [OPR 2014]. W kontekście powyższego można dojść do przekonania, że kluczowe dla pokolenia Y może być również odpowiednie miejsce (lokalizacja), w którym żyją i pracują, i którego infrastruktura, zwłaszcza kulturalno-rozrywkowa, gastronomiczna i sportowa, umożliwi im realizację pozazawodowych aktywności z gronem przyjaciół i rodziny.

Można więc przypuszczać, że również czynniki znajdujące się poza pracą, które odpowiadają na potrzeby *work-life balance* młodego pokolenia, takie jak atrakcyjna lokalizacja miejsca pracy, mogą istotnie wpływać na odczuwaną przez nich satysfakcję z pracy, jeśli tylko ta zapewni im odpowiednią swobodę i elastyczność, by odpowiednio wygospodarowany czas wolny oraz infrastruktura i oferta kulturalno-rozrywkowa lokalizacji pozwoliły na satysfakcjonującą realizację ich pozazawodowych pasji i aktywności.

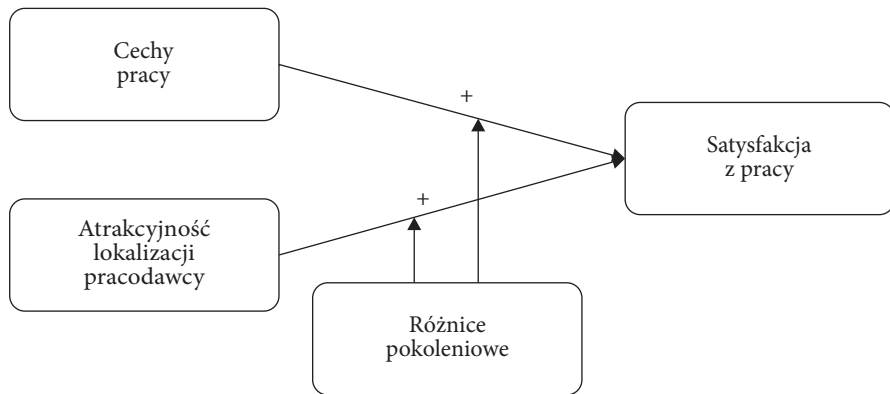
3. Hipotezy i metodyka badań

Ważność określonych wartości związanych z pracą ustalana jest często bezpośrednio przez respondentów, którzy nadają poszczególnym aspektom wagi odzwierciedlające ich oczekiwania. Kategorię tę określa się jako ważność deklarowaną. Naturalna tendencja respondentów do przypisywania skrajnych wartości pożądanym cechom pracy jest źródłem znikomych zdolności dyskryminacyjnych oczekiwań wobec pracy i tym samym ograniczonej wartości diagnostycznej ważności deklarowanej. Wyeliminowanie wskazanego mankamentu umożliwia podejście pośrednie, polegające na oszacowaniu tzw. ważności pochodnej. Jej istota sprowadza się do zbadania siły zależności pomiędzy analizowanymi czynnikami a merytorycznie

powiązaną zmienną zewnętrzną. Wyższy stopień współzmienności oznacza wyższą rangę danego czynnika. Wydaje się, że zewnętrznym kryterium odpowiednim do analizowania znaczenia wartości związanych z pracą jest satysfakcja zawodowa, która zgodnie z klasycznym ujęciem E.A. Locke'a [1976] jest pochodną możliwości uzyskania poprzez pracę cenionych przez pracownika wartości. Zatem im ważniejsza jest dana potrzeba, tym bardziej stopień jej zaspokojenia wpływa na zadowolenie z pracy.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych postawiono i poddano testowaniu następujące hipotezy badawcze (rysunek):

- H1: Na satysfakcję z pracy wpływają zarówno cechy bezpośrednio związane z wykonywaną pracą, jak i atrakcyjność lokalizacji pracodawcy.
- H2: Zależność pomiędzy cechami pracy i atrakcyjnością lokalizacji pracodawcy a satysfakcją z pracy jest moderowana przez różnice pokoleniowe.



Model badanych zależności

Empirycznej weryfikacji zaproponowanego modelu dokonano na podstawie badań przeprowadzonych wśród pracowników podmiotów gospodarki turystycznej. W badaniach wzięły udział osoby świadczące pracę w tzw. charakterystycznych rodzajach działalności turystycznej, tj. podmiotach prowadzących działalność usługową związaną z zakwaterowaniem, wyżywieniem, transportem pasażerskim, organizacją turystyki i pośrednictwem turystycznym oraz kulturą, rozrywką i rekreacją. Takie ujęcie jest zgodne z zaleceniami Światowej Organizacji Turystyki Narodów Zjednoczonych (UNWTO) dotyczącymi rachunku satelitarnego turystyki [United Nations 2010]. Badania miały ogólnopolski zasięg, a procedura doboru próby była dwustopniowa. W pierwszej kolejności wylosowano 15 powia-

tów (12 ziemskich i 3 grodzkie) o zróżnicowanym natężeniu funkcji turystycznej, na terenie których prowadzono dalsze badania². Na ich potrzeby skontaktowano się z 520 podmiotami, w 329 zrekrutowano respondentów (63%). Dane pozyskiwano w okresie od sierpnia 2014 do marca 2015 roku. Żeby zwiększyć stopień realizacji próby, wykorzystano mieszany schemat zbierania danych, tj. połączono różne techniki pomiaru w ramach jednego projektu [Dillman i in. 2009], w szczególności ankietę pocztową i bezpośrednią. Z 1668 kwestionariuszy przekazanych pracownikom wypełnionych zostało 1125 (67%). Ze względu na braki i sprzeczności odpowiedzi odrzucono 78 kwestionariuszy (7%), tym samym zakodowano i na kolejnym etapie uwzględniono odpowiedzi 1047 respondentów.

Pobrana próba badawcza charakteryzowała się dużym zróżnicowaniem zarówno pod względem cech indywidualnych, jak i organizacyjnych (tabela 1). Wśród uczestników badań przeważały kobiety (64%), reprezentanci

Tabela 1. Profil respondentów

Cecha	Kategoria	N	Odsetek badanych
Płeć	kobieta	665	63,8
	mężczyzna	378	36,2
Wiek	20 lat i mniej	83	8,2
	21–30 lat	542	53,5
	31–40 lat	194	19,2
	41 lat i więcej	194	19,2
Pokolenie	<i>Baby Boomers</i>	102	10,1
	X	220	21,7
	Y	691	68,2
Wykształcenie	wyższe	386	37,5
	średnie	467	45,4
	zawodowe	151	14,7
	gimnazjalne i podstawowe	24	2,3
Wymiar czasu pracy	pełny	693	70,8
	niepełny	286	29,2
Forma zatrudnienia	samozatrudnienie	99	9,8
	umowa o pracę na czas nieokreślony	327	32,4
	terminowa umowa o pracę	270	26,7
	umowa zlecenia/o dzieło	234	23,2
	inna	80	8,0

² Były to powiaty: aleksandrowski, giżycki, głogowski, łęczyński, myślenicki, namysłowski, nowosądecki, nowotomyski, skarżyski, śremski, świdnicki, wołowski, Kraków, Łódź i Włocławek.

cd. tabeli 1

Cecha	Kategoria	N	Odsetek badanych
Stanowisko	menedżerskie	119	12,4
	administracyjne	62	6,4
	operacyjne	781	81,2
Staż pracy u obecnego pracodawcy	poniżej 1 roku	289	29,7
	1-4 lata	403	41,5
	5-9 lat	142	14,6
	10 lat i więcej	138	14,2
Wielkość podmiotu	mikro	463	44,9
	małe	432	41,9
	średnie	130	12,6
	duże	7	0,7
Rodzaj działalności	hotelarstwo	359	34,3
	gastronomia	374	35,7
	transport pasażerski	135	12,9
	organizacja turystyki i pośrednictwo turystyczne	76	7,3
	kultura, rozrywka i rekreacja	103	9,8

W zestawieniu pominięto braki danych, dlatego pomiędzy poszczególnymi zmiennymi występują różnice w łącznej liczbie respondentów.

Źródło: badania własne.

pokolenia Y (68%), osoby ze średnim wykształceniem (45%), zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy (71%), na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony (32%), na stanowiskach operacyjnych (81%), w mikro-przedsiębiorstwach (45%). Średnia wieku ankietowanych wyniosła 31 lat, a przeciętny staż pracy u obecnego pracodawcy – 5 lat. W próbie największy udział mieli pracownicy gastronomii (36%).

W procesie pomiaru źródeł wykorzystano kwestionariusz ankiety. Główna część narzędzia badawczego obejmowała pytania dotyczące zarówno pożądaných cech pracodawców (pracy idealnej), jak i postrzeganych cech pracodawców w gospodarce turystycznej (pracy obecnej), co pozwoliło określić stopień zaspokojenia potrzeb pracowników³. Respondenci podali ocenę 26 cech opisujących zarówno treść, jak i kontekst pracy. W dal-

³ Stopień zaspokojenia potrzeb zmierzono jako różnicę pomiędzy percepcją a oczekiwaniami dla cech pożądaných i jako różnicę pomiędzy oczekiwaniami a percepcją dla cech niepożądaných; uzyskane wyniki zostały przekodowane tak, aby zawierały się w przedziale od 1 do 7.

szej części uczestników badań poproszono o opinie na temat atrakcyjności lokalizacji pracodawcy (wyznaczonej przez dostępność rozrywki, kultury i rekreacji) oraz ogólnej satysfakcji z pracy. 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. Na potrzeby wyodrębnienia ukrytych wymiarów cech pracy posłużono się eksploracyjną analizą czynnikową. Weryfikację postawionych hipotez umożliwiła hierarchiczna analiza regresji wielokrotnej. Analizę statystyczną danych przeprowadzono za pomocą pakietu SPSS.

4. Wyniki badań

W celu wyodrębnienia wymiarów cech pracy zastosowano analizę czynnikową (metodę osi głównych) z rotacją varimax. Przed przystąpieniem do procedury sprawdzono, czy istnieją przesłanki do wyodrębnienia struktur ukrytych na podstawie zaobserwowanych korelacji pomiędzy zmiennymi mierzalnymi, wykorzystując w tym celu test sferyczności Bartletta i współczynnik adekwatności doboru próby Kaisera-Meyera-Olkina (KMO). Test Bartletta pozwolił na odrzucenie hipotezy o braku istotnych korelacji pomiędzy zmiennymi ($\chi^2(325) = 12\ 866,35; p < 0,001$), a wysoka wartość współczynnika KMO (0,96) świadczy o tym, że zaobserwowaną macierz korelacji można traktować jako rezultat oddziaływania wspólnych czynników.

Wyniki analizy czynnikowej wskazały na potrzebę wyeliminowania czterech pozycji skali ze względu na niskie ładunki czynnikowe (poniżej 0,4) lub zbliżone ich wartości w przypadku więcej niż jednego czynnika. Ostatecznie zastosowana procedura pozwoliła zredukować 22 cechy pracy do czterech wymiarów, które wyjaśniły łącznie 51,7% wariancji całkowitej (tabela 2); są nimi: wynagrodzenia i rozwój, relacje społeczne, treść pracy i prestiż oraz organizacja pracy. Ostatni wymiar, ze względu na niską spójność pozycji skali ($\alpha < 0,6$), został pominięty w dalszej analizie. W celu oszacowania wartości zmiennych ukrytych wyznaczono średnie ważone

wskaźników cząstkowych odzwierciedlających dany konstrukt. Do ustalenia wag wykorzystano informacje o zasobach zmienności wspólnej [Panek 2015].

Tabela 2. Cechy pracy – wyniki analizy czynnikowej

Zmienna	Liczba cech	Wartość własna	Wyjaśniona wariancja	Wyjaśniona wariancja (skumulowana)	Alfa Cronbacha
Wynagrodzenia i rozwój	9	4,18	19,02	19,02	0,90
Relacje społeczne	5	3,43	15,60	34,62	0,88
Treść pracy i prestiż	6	2,83	12,87	47,50	0,84
Organizacja pracy	2	0,92	4,16	51,66	0,41

Źródło: badania własne.

Respondenci najwyżej ocenili zdolność pracodawcy do zaspokajania potrzeb pracowników w obszarze relacji społecznych, najniżej – w obszarze wynagrodzeń i rozwoju (tabela 3). Wszystkie włączone do analizy grupy cech pracy były istotnie skorelowane z satysfakcją z pracy, przy czym najwyższą siłę związku zdiagnozowano dla treści pracy i prestiżu, najniższą – dla wynagrodzeń i rozwoju. Poza tym pozytywną relację odnotowano pomiędzy atrakcyjnością lokalizacji pracodawcy a satysfakcją pracowników.

W celu zweryfikowania hipotezy o związku pomiędzy cechami pracy i atrakcyjnością lokalizacji pracodawcy a satysfakcją z pracy (H1) zastosowano hierarchiczną analizę regresji wielokrotnej (tabela 4). W pierwszym kroku do modelu wprowadzono jako predyktory zmienne kontrolne, tj. płeć, zajmowane stanowisko i wymiar czasu pracy, w drugim – wyodrębnione grupy cech pracy, a w trzecim – atrakcyjność lokalizacji miejsca pracy. Z finalnego modelu (M3) wynika, że na satysfakcję zawodową wpływają w istotny sposób zarówno cechy pracy, jak i atrakcyjność lokalizacji pracodawcy, a włączenie do analizy postrzeganej atrakcyjności lokalizacji doprowadziło do istotnego przyrostu wyjaśnionej wariancji zmiennej zależnej z 41,9 do 42,1%. Tym samym hipoteza 1 została potwierdzona.

Tabela 3. Statystyki opisowe i macierz korelacji dla badanych zmiennych

Zmienna	Średnia	Odc. stand.	Współczynniki korelacji										
			1	2	3	4	5	6	7	8			
Płeć	1,36	0,48											
Pokolenie	1,68	0,47	-0,00										
Stanowisko	1,88	0,33	-0,00	0,17***									
Wymiar czasu pracy	1,29	0,45	-0,09**	0,27***	0,20***								
Wynagrodzenia i rozwój	3,63	1,14	0,06*	-0,13***	-0,20***	-0,22***							
Relacje społeczne	4,52	0,98	-0,02	-0,05	-0,10**	-0,04	0,53***						
Treść pracy i prestiż	4,18	0,99	0,04	-0,23***	-0,19***	-0,29***	0,67***	0,44***					
Atrakcyjność lokalizacji	5,17	1,77	-0,07*	0,06	-0,08*	0,13***	0,13***	0,18***	0,17***				
Satysfakcja z pracy	5,25	1,44	-0,01	-0,15***	-0,16***	-0,20***	0,50***	0,52***	0,58***	0,18***			

Płeć: 1 = kobieta, 2 = mężczyzna; pokolenie: 1 = Baby Boomers i X, 2 = Y; stanowisko: 1 = menedżerskie, 2 = niemenedżerskie; wymiar czasu pracy: 1 = pełny, 2 = niepełny.

Korelacje istotne na poziomie: * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$ (test dwustronny).

Źródło: badania własne.

Tabela 4. Predyktory satysfakcji z pracy – wyniki hierarchicznej analizy regresji

Zmienna	M1	M2	M3
Blok 1 – zmienne kontrolne			
Płeć	-0,010	-0,026	-0,023
Stanowisko	-0,126 ^{***}	-0,036	-0,032
Wymiar czasu pracy	-0,182 ^{***}	-0,065 [*]	-0,076 ^{**}
Blok 2 – cechy pracy			
Wynagrodzenia i rozwój		0,071 ⁺	0,070 ⁺
Relacje społeczne		0,321 ^{***}	0,315 ^{***}
Treść pracy i prestiż		0,357 ^{***}	0,346 ^{***}
Blok 3 – lokalizacja			
Atrakcyjność lokalizacji			0,056 [*]
R ²	0,058	0,423	0,426
R ² skor.	0,055	0,419	0,421
ΔR ²	-	0,365 ^{***}	0,003 ⁺
F	18,233 ^{***}	107,855 ^{***}	93,4817 ^{***}

Tabela zawiera standaryzowane współczynniki regresji.

Zależności istotne na poziomie: + - $p < 0,1$; * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$.

Źródło: badania własne.

Hierarchiczna analiza regresji wielokrotnej umożliwiła także weryfikację hipotezy H2 o moderacyjnej roli różnic pokoleniowych (tabela 5). W pierwszym kroku do modelu wprowadzono zmienne kontrolne, tj. płeć, stanowisko i wymiar czasu pracy, w drugim – efekty główne, tj. cechy pracy, atrakcyjność lokalizacji pracodawcy i pokolenie⁴, w trzecim zaś – składniki interakcyjne pomiędzy cechami pracy i postrzeganiem atrakcyjności lokalizacji a pokoleniem (zmienne zostały wycelowane, aby zredukować współliniowość).

Finałny model (M3) pozwolił wyjaśnić 42,2% wariacji zmiennej zależnej, tj. o 0,4 punktu procentowego więcej niż model uwzględniający tylko efekty główne (M2). Spośród czterech badanych składników interakcyjnych dwa nie osiągnęły istotności statystycznej, co oznacza, że wynagrodzenia i rozwój oraz treść pracy i prestiż odgrywają podobną rolę w kształtowaniu satysfakcji zawodowej w porównywanych grupach respondentów. Analiza regresji przeprowadzona w podgrupach wykazała, że zarówno relacje społeczne, jak i atrakcyjność lokalizacji pracodawcy miały silniejszy wpływ na odczuwaną satysfakcję z pracy wśród reprezentantów najmłodszego pokolenia. Hipoteza 2 została więc częściowo potwierdzona.

⁴ Ponieważ różnice pomiędzy pokoleniem X i *Baby Boomers* okazały się statystycznie nieistotne, na potrzeby analizy regresji grupy te zostały połączone.

Tabela 5. Moderacyjna rola różnic pokoleniowych – wyniki hierarchicznej analizy regresji

Zmienna	M1	M2	M3
Blok 1 – zmienne kontrolne			
Płeć	-0,010	-0,023	-0,031
Stanowisko	-0,126***	-0,030	-0,036
Wymiar czasu pracy	-0,182***	-0,071*	-0,075**
Blok 2 – efekty główne			
Wynagrodzenia i rozwój		0,068 ⁺	0,072 ⁺
Relacje społeczne		0,315***	0,286***
Treść pracy i prestiż		0,343***	0,365***
Atrakcyjność lokalizacji		0,054*	0,037
Pokolenie		-0,023	-0,011
Blok 3 – efekty interakcyjne			
Wynagrodzenia i rozwój × pokolenie			0,006
Relacje społeczne × pokolenie			0,073*
Treść pracy i prestiż × pokolenie			-0,054
Atrakcyjność lokalizacji × pokolenie			0,059*
R^2	0,058	0,423	0,430
R^2 skor.	0,054	0,418	0,422
ΔR^2	-	0,365***	0,007*
F	17,824***	79,655***	54,443***

Tabela zawiera standaryzowane współczynniki regresji.

Zależności istotne na poziomie: + - $p < 0,1$; * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$.

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Podkreśla się, że firmy, które odniosły sukces w przyciąganiu do siebie pracowników pokolenia Y, są kreatywne w swojej kulturze, polityce kadrowej, programach i środowisku pracy [SHRM 2009]. Pamiętają one, że młodzi ludzie, przyzwyczajeni do mobilności czy życia online, trudno akceptują typowe długie godziny w pracy [Kachniewska 2014], często liczy się więc praca zdalna, w elastycznych godzinach, rozliczana w formie zadań, a nie poświęconego czasu [Kozłowski 2012]. Przedstawiciele pokolenia Y zawsze poddają pod rozwagę to, jak praca wpłynie na ich życie prywatne [Wojtaszczyk 2012], ważne jest więc budowanie środowiska organizacji z wykorzystaniem idei *work-life balance*.

Przeprowadzone badania pokazują, że zarówno cechy bezpośrednio związane z wykonywaną pracą, jak i atrakcyjność lokalizacji pracodawcy znajdują

odzwierciedlenie w odczuwanej satysfakcji zawodowej. Ranga wskazanych czynników po części wynika z różnic pokoleniowych. W grupie pracobiorców reprezentujących najmłodszą generację na turystycznym rynku pracy ważniejszą rolę odgrywają relacje społeczne w miejscu pracy, a także aspekty lokalizacyjne pracodawcy.

Można więc dojść do przekonania, że odpowiedzią na potrzeby nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy jest zapewnienie im odpowiedniej ilości czasu wolnego, która pozwoli im rozwijać ich osobiste pasje i zainteresowania, w tym dzięki odpowiedniej i atrakcyjnej pod względem dostępności usług i infrastruktury lokalizacji pracodawcy. Ważna jest też praca, w której liczą się dobre relacje z innymi i wsparcie społeczne. Młodzi ludzie bowiem funkcjonują w „strukturach plemiennych”, zorientowani są na zespół i lubią podejmować różnorodne aktywności w grupach [Kachniewska 2014; SHRM 2009].

W kontekście przyszłych badań ciekawym i nurtującym problemem wydają się pytania, jak wartości w pracy najmłodszej generacji postrzegają sami pracodawcy w turystyce i czy można zdiagnozować rozbieżności między tymi dwoma perspektywami, a jeśli tak – to jakich wartości dotyczą. Interesującą kwestią jest też to, jaki wpływ na perspektywę pracodawcy ma jego własna przynależność do danego pokolenia. Zagadnienia te wydają się tym bardziej kluczowe, że zrozumienie struktury wartości związanych z pracą w percepcji pracobiorców pozwala pracodawcy zaspokoić ich potrzeby i osiągnąć satysfakcjonujące rezultaty w obszarach, które cenią oni najbardziej [Chu 2008].

Podkreśla się również, że tożsamość pokolenia Y będzie ewoluowała przez następnych kilka lat [SHRM 2004]; co więcej, wraz z upływem czasu i zdobywaniem doświadczenia zawodowego wartości pracy mogą zyskać inną rangę [Chu 2008]. Interesujące więc byłoby zdiagnozowanie w przyszłych badaniach, czy i w jakim kierunku zmieniała się struktura wartości generacji Y i jakie mogą być wiodące determinanty tych zmian.

Podsumowując, można stwierdzić, że współcześni pracodawcy, jak nigdy wcześniej, potrzebują dziś stworzenia wspierającej kultury organizacyjnej, kultury opartej na kluczowych wartościach pracujących wspólnie ze sobą pokoleń, która podkreśla szacunek dla różnorodności i docenia jej unikatową wartość. Uznanie dla różnorodności pokoleniowej i elastyczne dostosowanie środowiska pracy do potrzeb każdej z grup pozwoli im być częścią rozwoju organizacji i w pełni przyczynić się do jej sukcesu w obliczu wyzwań, jakie niesie współcześnie zmiana pokoleniowa na rynku pracy w turystyce.

Bibliografia

- Armour, S., 2005, *Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude*, USA Today, http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm [dostęp: 18.06.2016].
- 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.
- 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*, vol. 9, no. 1, s. 119–134.
- Bednarska, M., Olszewski, M., 2014, *Determinanty wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy – przykład gospodarki turystycznej*, *Ekonomia. Rynek, Gospodarka, Społeczeństwo*, nr 36, s. 5–21.
- Berings, D., Fruyt, F., Bouwen, R., 2004, *Work Values and Personality Traits as Predictors of Enterprising and Social Vocational Interests*, *Personality and Individual Differences*, vol. 36, no. 2, s. 349–364.
- Brown, D., 2002, *The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement*, *Journal of Counseling & Development*, vol. 80, no. 1, s. 48–56.
- Chen, J.S., Chu, K.H.-L., Wu, W.-C., 2000, *Tourism Students' Perceptions of Work Values: A Case of Taiwanese Universities*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, no. 6, s. 360–365.
- Choi, Y.G., Kwon, J., Kim, W., 2013, *Effects of Attitudes vs Experience of Workplace Fun on Employee Behaviors: Focused on Generation Y in the Hospitality Industry*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 25, no. 3, s. 410–427.
- Chu, K.H.-L., 2008, *A Factorial Validation of Work Value Structure: Second-order Confirmatory Factor Analysis and Its Implications*, *Tourism Management*, vol. 29, no. 2, s. 320–330.
- Dillman, D.A., Phelps, G., Tortora, R., Swift, K., Kohrell, J., Berck, J., Messer, B.L., 2009, *Response Rate and Measurement Differences in Mixed-mode Surveys Using Mail, Telephone, Interactive Voice Response (IVR) and the Internet*, *Social Science Research*, vol. 38, no. 1, s. 1–18.
- Grobelna, A., 2017, *The Perception of Job-related Motivators when Choosing a Career in the Tourism and Hospitality Industry: A Comparative Study between Polish and Spanish Students*, *International Journal of Management and Economics*, vol. 53, no. 2, s. 84–106.
- Grobelna, A., Marciszewska, B., 2016, *Undergraduate Students' Attitudes towards Their Future Jobs in the Tourism Sector: Challenges Facing Educators and Business*, w: Vasilenko, D., Khazieva, N. (eds.), *Proceedings of the 4th International*

- Conference on Management, Leadership and Governance ICMLG*, Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, s. 138–145.
- Gursoy, D., Chi, C.G., Karadag, E., 2013, *Generational Differences in Work Values and Attitudes among Frontline and Service Contact Employees*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 32, s. 40–48.
- Gursoy, D., Maier, T.A., Chi, C.G., 2008, *Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 27, no. 3, s. 448–458.
- Ignaciuk, E., 2010, *Wyzwania starzejącego się rynku pracy – analiza demograficzna województwa pomorskiego*, w: Fryca, J., Majecka, B. (red.), *Pracownicy 45+ w przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Gdańsku, Gdańsk, s. 8–23.
- Jarecki, W., 2012, *Wartości wyznawane przez pracowników a motywacja do pracy*, INFOR, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/619062,Wartosci-wyznawane-przez-pracownikow-a-motywacja-do-pracy.html> [dostęp: 16.06.2016].
- 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.
- Johnson, M.K., 2005, *Family Roles and Work Values: Processes of Selection and Change*, *Journal of Marriage and Family*, vol. 67, no. 2, s. 352–369.
- Kachniewska, M., 2014, *Pokolenie Y jako czynnik przeobrażeń rynku turystycznego*, w: Kruczek, Z., Banasik, W. (red.), *Dynamika przemian rynku turystycznego*, WSTiJO, SET, Warszawa, s. 7–19.
- Kachniewska, M., Para, A., 2014, *Pokolenie Y na turystycznym rynku pracy: fakty, mity i wyzwania*, *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, nr 45, s. 153–166.
- Kozłowski, M., 2012, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Kupperschmidt, B.R., 2000, *Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management*, *Health Care Manager*, vol. 19, no. 1, s. 65–76.
- Kusluvan, S., 2003, *Characteristics of Employment and Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industry*, w: Kusluvan, S. (ed.), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, Nova Publishers, New York, s. 3–24.
- Kwok, H.-K., 2012, *The Generation Y's Working Encounter: A Comparative Study of Hong Kong and other Chinese Cities*, *Journal of Family and Economic Issues*, vol. 33, no. 2, s. 231–249.
- Locke, E.A., 1976, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, w: Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, s. 1297–1349.
- Lolli, J.C., 2013, *Interpersonal Communication Skills and the Young Hospitality Leader: Are They Prepared?*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 32, s. 295–298.

- Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, P.M., Blomme, R., Schalk, R., 2012, *Different or Alike? Exploring the Psychological Contract and Commitment of Different Generations of Hospitality Workers*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 24, no. 4, s. 553–573.
- Ng, E.S.W., Schweitzer, L., Lyons, S.T., 2010, *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*, Journal of Business and Psychology, vol. 25, no. 2, s. 281–292.
- OPR, 2014, *OMG! Czyli jak mówić do polskich milenialsów*, Odyseja Public Relations, http://www.brief.pl/artykul,2501,milenials_cechy_pokolenia_y.html [dostęp: 17.06.2016].
- Panek, T., 2015, *Jakość życia gospodarstw domowych w Polsce w układzie wojewódzkim*, Zeszyty Naukowe – Instytut Statystyki i Demografii SGH, nr 46.
- Park, J., Gursoy, D., 2012, *Generation Effects on Work Engagement Among U.S. Hotel Employees*, International Journal of Hospitality Management, vol. 31, no. 4, s. 1195–1202.
- Richardson, S., 2009, *Undergraduates' Perceptions of Tourism and Hospitality as a Career Choice*, International Journal of Hospitality Management, vol. 28, no. 3, s. 382–388.
- Richardson, S., Thomas, N.J., 2012, *Utilising Generation Y: United States Hospitality and Tourism Students' Perceptions of Careers in the Industry*, Journal of Hospitality and Tourism Management, vol. 19, no. 1, s. 102–114.
- Rybak, M., 2003, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, w: Rybak, M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltex, Warszawa, s. 39–54.
- Smola, K.W., Sutton, C.D., 2002, *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*, Journal of Organizational Behavior, vol. 23, no. 4, s. 363–382.
- SHRM, 2004, *Generational Differences – Survey Report*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- SHRM, 2009, *The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success*, Society for Human Resource Management Research Quarterly, Alexandria, VA.
- Solnet, D., Hood, A., 2008, *Generation Y as Hospitality Employees: Framing a Research Agenda*, Journal of Hospitality and Tourism Management, vol. 15, no. 1, s. 59–68.
- Solnet, D., Kralj, A., Kandampully, J., 2012, *Generation Y Employees: An Examination of Work Attitude Differences*, Journal of Applied Management and Entrepreneurship, vol. 17, no. 3, s. 36–54.
- Sowińska, A., 2014, *Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 197, s. 45–56.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., 2008, *Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace*, Journal of Managerial Psychology, vol. 23, no. 8, s. 862–877.

- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J., Lance, C.E., 2010, *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*, Journal of Management, vol. 36, no. 5, s. 1117–1142.
- United Nations, 2010, *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008*, Studies in Methods, Series F, no. 80/rev. 1, Luxembourg, Madrid, New York, Paris.
- Walker, J.R., 2013, *Introduction to Hospitality*, Pearson Education, Harlow.
- Wan, Y.K.P., Wong, I.A., Kong, W.H., 2014, *Student Career Prospect and Industry Commitment: The Roles of Industry Attitude, Perceived Social Status, and Salary Expectations*, Tourism Management, vol. 40, s. 1–14.
- White, C., 2005, *The Relationship between Cultural Values and Individual Work Values in the Hospitality Industry*, International Journal of Tourism Research, vol. 7, no. 4–5, s. 221–229.
- Wojtaszczyk, K., 2012, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wong, C., Liu, J., 2009, *Work Values and Their Relationships with Career Choice: A Segment Based Approach to Understanding Hospitality and Tourism Management Students in China*, Journal of China Tourism Research, vol. 5, no. 4, s. 339–363.
- WTTC, 2015, *Global Talent Trends and Issues for the Travel & Tourism Sector*, World Travel & Tourism Council, <http://www.wttc.org/research/policy-research/human-capital/global-talent-trends> [dostęp: 10.05.2016].