
TURYSTYCZNE REKOMENDACJE W WIELOWYMIAROWEJ PERSPEKTYWIE ANALITYCZNEJ

BOLESŁAW IWAN

Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych w Warszawie

TURYSTYKA MOTYWACYJNA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

THE ROLE OF INCENTIVE TRAVEL IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Wstęp

Turystyka motywacyjna jest ważnym rodzajem turystyki biznesowej. Szczególna dynamika rozwoju tego rodzaju turystyki obserwowana jest w XXI w., chociaż jego geneza sięga XX w. Podróże wyróżniających się pracowników, sprzedawców, agentów itp., finansowane przez pracodawców w ramach nagrody za osiągnięte wyniki w pracy lub jako zachęta na przyszłość, określa się mianem **podróży motywacyjnych**. Turystyka motywacyjna zaliczana jest do grupy motywatorów niematerialnych, a jej podłoże tkwi w psychologicznym ujęciu motywacji i motywowania.

Turystyka motywacyjna jest czynnikiem, który przyczynia się do poprawy stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwach i innych organizacjach. Mobilizuje ona bowiem kadry pracownicze do wydajniejszej pracy oraz łagodzi zjawisko sezonowości w turystyce, ponieważ jest na ogół organizowana poza sezonami urlopowymi. Turystyka motywacyjna jako narzędzie zarządzania personelem znana jest powszechnie na świecie.

Przewodnym celem niniejszego opracowania jest analiza turystyki motywacyjnej jako nowoczesnego instrumentu zarządzania organizacjami, w tym zasobami ludzkimi. Ważnym celem jest także wyartykułowanie korzyści wynikających z realizacji turystyki motywacyjnej dla pracowników i pracodawców. Właściwa analiza została poprzedzona rozważaniami na temat zarządzania zasobami ludzkimi oraz istoty motywacji i motywowania, specyfiki turystyki motywacyjnej, a także związanych z nią produktów turystycznych itp. Artykuł zawiera też dane dotyczące rozmiarów turystyki motywacyjnej w Polsce.

Przygotowanie opracowania rozpoczęło od zgrupowania i starannej selekcji informacji związanych z jego tematem. W trakcie przygotowywania artykułu korzystano z metody analizy opisowej i porównawczej, metody analizy tabelarycznej, a także z metod indukcji i dedukcji. Pomocna była także metoda naukowej obserwacji uczestniczącej, gdyż autor uczestniczył w kilku podróżach motywacyjnych organizowanych przez swego pracodawcę oraz przez organizacje społeczne, których był aktywnym działaczem.

Głównym źródłem informacji była literatura naukowa dotycząca zarządzania, zarządzania personelem w turystyce biznesowej, *Raporty Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce*, a także informacje z odpowiednio dobranych stron internetowych.

Podstawowe elementy teorii zarządzania

Zarządzanie to ustawiczny proces tworzenia reguł oraz ładu w danym układzie w postaci norm, planów i instrukcji oraz innych dokumentów. Jest to szczególny sposób kierowania działalnością zespołów ludzkich. Zarządzanie jest to także zestaw działań obejmujących planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie pracownikami i kontrolowanie. Działania te skierowane są na zasoby organizacji – ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne, po to by osiągnąć zaplanowane cele. Tak więc zarządzać to planować, organizować, oddziaływać na jednostki i zespoły ludzkie, a także kontrolować oraz weryfikować podjęte działania w kontekście celów organizacji¹. **Planowanie** jest procesem definiowania celów oraz określania skutecznych i adekwatnych do przyszłych warunków działania środków ich osiągnięcia.

Większość definicji planowania koncentruje się wokół dwóch głównych zagadnień:

- ustalanie celów,
- decydowanie o właściwym toku działań.

W celu realizacji funkcji planowania stawiane są następujące pytania:

- co chcemy osiągnąć?
- kiedy i w jaki sposób to chcemy osiągnąć?
- kto ma to wykonać?

Na proces planowania składają się trzy podstawowe grupy czynności:

- diagnoza obecnej sytuacji,
- projektowanie i wybór celu/celów,
- projektowanie i wybór sposobów realizacji celów.

Planowanie, by spełniało swoje zadania i było przydatne dla przedsiębiorstwa, nie może być jednorazową akcją, lecz procesem realizowanym systematycznie. Następnym elementem – funkcją zarządzania jest **organizowanie**. Skupia się ono na poszukiwaniu najlepszego sposobu osiągania zaplanowanych celów. Tak więc funkcja organizowania polega na odpowiednim wyznaczeniu i koordynowaniu działań wszystkich komórek

¹ W. Gabara, *Zarządzanie. Ewolucja teorii zarządzania*, [w:] *Encyklopedia biznesu*, t. 2, red. W. Pomykało, Fundacja Innowacji, Warszawa 1995, s. 1138; *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. L. Niezurawski, Wyd. UWM, Olsztyn 2005, s. 50.

przedsiębiorstwa oraz zatrudnionych osób, by przedsiębiorstwo jak najlepiej realizowało zamierzone zadania. W procesie organizowania działalności przedsiębiorstwa dokonuje się podziału pracy pomiędzy pracowników, wyznacza się im zadania do wykonania, dostarcza środki, koordynuje działalność oraz przydziela się uprawnienia i kompetencje. Organizowanie jako funkcja zarządzania w przedsiębiorstwie obejmuje także działania podejmowane przez szczeble kierownicze, zmierzające do tego, by poszczególne osoby oraz komórki przyczyniły się do osiągnięcia wyznaczonych celów².

Trzecią częścią składową – funkcją zarządzania jest **motywowanie**. Motywowanie w organizacji polega na zespole oddziaływań zmierzających do skutecznego skłaniania pracowników do podejmowania i realizacji oczekiwanych celów, funkcji oraz zadań, a także do przyjmowania preferowanych przez motywującego postaw i zachowań³.

Kontrolowanie to czwarta funkcja zarządzania. Polega ono na sprawdzaniu, czy rzeczywisty przebieg procesów w przedsiębiorstwie jest zgodny z planowanym przebiegiem. W procesie kontrolowania następuje porównanie uzyskanych wyników z wyznaczonymi zadaniami, normami itp. W przypadku odchyień powinny nastąpić działania korygujące. Kontrola jest powszechnie uznawana za narzędzie osiągnięcia efektywności gospodarowania. Istotą funkcji kontrolowania w węższym pojęciu jest ocena stanu rzeczywistego i porównanie ze stanem wzorcowym, celem stwierdzenia występowania (bądź nie) odchyień i wyznaczanie zadań służących eliminowaniu niepożądanych zjawisk. W znaczeniu szerszym funkcja kontrolowania obejmuje wszystkie działania menedżera polegające na wykrywaniu i korygowaniu odchyień od ustalonych norm. Kontrola jako funkcja zamyka cykl zarządzania, a jako proces łączy wszystkie funkcje zarządzania.

Planowanie z kolei jest spojrzeniem w przyszłość, którego celem jest rozpoznanie i zbudowanie na tej podstawie sekwencji oraz struktury działania, którymi zarząd firmy będzie kierować. Planowanie pomaga m.in. firmom przewidywać i reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, a także przygotowywać się do tych zmian. Firmy uzyskujące najlepsze wyniki planują w taki sposób, który nie tłumi przedsiębiorczości zatrudnionego personelu⁴.

Istota zarządzania zasobami ludzkimi w zarysie

Każdy pracownik zatrudniony w przedsiębiorstwie czy innej organizacji dysponuje określonymi zasobami, czyli ogółem cech i właściwości, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Do elementów zasobów ludzkich należą: wiedza, zdolności, umiejętności, doświadczenia, zdrowie, postawy oraz motywacje. Właścicielami zasobów są więc pracownicy, i to oni decydują, w jakim stopniu zaangażują poszczególne rodzaje zasobów podczas wykonywania zadań. Tak więc przedsiębiorstwo/organizacja ma ograniczoną władzę nad zasobami ludzkimi, które są wykorzystywane w procesach

² *Podstawy organizacji...*, op. cit., s. 101–102, 118–119.

³ *Ibidem*, s. 141.

⁴ B. Iwan, *Planowanie marketingowe w turystyce*, „Zeszyty Naukowe WSTiJO” 2011, z. 7 (1), s. 31.

wytwórczych. Firma może podejmować działania na rzecz wzmocnienia w zatrudnionym personelu chęci pełniejszego zaangażowania tych zasobów w pracy. Istnieje kilka uniwersalnych cech zarządzania zasobami ludzkimi:

- Strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest zintegrowana ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa.
- Następuje decentralizacja odpowiedzialności za zasoby ludzkie w organizacji.
- Wzrasta znaczenie kultury organizacyjnej jako podstawy działań zarządzania zasobami ludzkimi, rozwijania bezpośrednich form udziału pracowników w życiu organizacji, zmiany stylu kierowania personelem, w kierunku przywództwa i orientacji na klientów w relacji między pracownikami itd.⁵

Według Michaela Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resource management*) jest to strategiczne oraz spójne i wszechstronne podejście do zarządzania najcenniejszymi zasobami organizacji, czyli pracownikami, którzy indywidualnie i zespołowo przyczyniają się do realizacji jej celów. Zarządzanie zasobami ludzkimi można też określić jako zestaw wzajemnie powiązanych działań mających uzasadnienie ideologiczne i filozoficzne. Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój pracowników oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą i pracownikami⁶.

Z kolei zarządzanie zasobami ludzkimi według Ricky'ego Griffina to zestaw działań organizacji mających na celu pozyskiwanie i utrzymywanie działającej efektywnie siły roboczej. Działania te odbywają się w kontekście złożonego i turbulentnego otoczenia. Trzema ważnymi elementami tych działań są: strategiczne znaczenie gospodarowania zasobami ludzkimi, otoczenie społeczne i otoczenie prawne⁷. Najczęściej wyróżnia się dwa modele polityki personalnej w organizacjach: model sita i model kapitału ludzkiego.

Model sita zmierza do powstania kultury organizacyjnej opartej na konkurencji i rywalizacji między pracownikami. W trakcie rekrutacji dochodzi do konfrontacji między kandydatami, ponieważ do pracy przyjmowani są najlepsi. Przyjęcie do pracy nie kończy rywalizacji. Pracownicy bowiem nadal przechodzą przez system „sita”. Najbardziej efektywni są awansowani, a słabsi są „odsiewani” i zastępowani nowymi pracownikami. Założeniem tego modelu jest przekonanie o motywacyjnej roli konkurencji między zatrudnionym personelem.

Model kapitału ludzkiego generuje kulturę organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Kandydaci przyjmowani są do pracy z myślą o długotrwałym ich zatrudnieniu. Do pracy przyjmowane są osoby z harmonijną osobowością, skłonne do samodoskonalenia i współpracy z innymi zatrudnionymi. Z chwilą zatrudnienia organizacja przejmuje nad pracownikami funkcje opiekuńcze. Pracownicy są systematycznie szkoleni i zapewnia się im dalszą edukację, rozwój zdolności i zainteresowań. Są oni zwalniani

⁵ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 31–32, 36.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19.

⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 440–441.

raczej rzadko, a jeżeli ktoś nie pracuje wystarczająco efektywnie, to przenoszony jest na inne stanowisko⁸.

Modele zarządzania zasobami ludzkimi to:

- **Model Michigan** – jest to koncepcja strategiczna, integrująca zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. W tym modelu wyróżnia się cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi – selekcję, ocenianie, wynagradzanie, rozwój. Zgodnie z tą koncepcją są one ze sobą wzajemnie połączone, tworząc cykl zasobów ludzkich. Odpowiednie kształtowanie każdego z tych elementów umożliwia na każdym poziomie zarządzania skuteczne oddziaływanie na zachowania pracowników, prowadzące do efektywnego osiągnięcia celów.
- **Model harwardzki** – w tym modelu wyróżnia się z kolei cztery obszary zarządzania zasobami ludzkimi, w których podejmuje się decyzje: partycypacja pracowników, ruchliwość pracownicza, systemy wynagradzania, systemy pracy. Zgodnie z tą koncepcją należy koordynować te cztery obszary i integrować je ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

W drugim z wymienionych modeli wyróżniono trzy warianty realizacji celu, jakim jest koordynacja czterech wymienionych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi:

- biurokracja – pracownicy są traktowani jako podwładni, a cechą charakterystyczną jest wysoki stopień podziału pracy oraz integracja przez hierarchię;
- rynek – pracownicy są traktowani jako pracobiorcy, a cechą organizacji pracy są zlecenia oraz zadania przekazywane poszczególnym pracownikom lub ich grupom;
- klan – pracownicy są traktowani jako członkowie organizacji, a organizacja pracy charakteryzuje się scalaniem pracy oraz grupami samostereującymi⁹.

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest więc umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesów dzięki zatrudnionemu personelowi.

Istota motywacji i motywowania

Umiejętność motywowania personelu jest ważną kompetencją menedżerską. Osiągnięcie dobrych efektów w pracy i działalności zależy głównie od motywacji działania. Motywacja i motywowanie to dwa zbliżone, ale nie tożsame znaczenia w życiu codziennym i w pracy zawodowej. Motywacja i motywowanie są źródłem rozwoju firm i ich prestiżu. Stanowią jeden z aspektów działalności organizacji. Obydwa pojęcia można sprowadzić do procesu poznawania potrzeb pracowników oraz takiego nimi kierowania, by mieli oni satysfakcję z wykonywanej pracy. W literaturze funkcjonuje wiele określeń pojęcia motywacji.

Motywacja to mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu¹⁰. Motywowanie to zestaw sił,

⁸ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s. 27–28.

⁹ A. Pocztowski, op. cit., s. 23–24, 26.

¹⁰ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 137.

które sprawiają, że człowiek zachowuje się w określony sposób¹¹. Motywowanie to także proces zachodzący w ludzkiej świadomości, w wyniku czego pojawia się chęć zrobienia czegoś¹².

Reasumując, warto podkreślić, iż ważne jest wzbudzanie w każdym pracowniku takiego postępowania, by prowadziło ono do osiągnięcia zamierzonych celów. Istotne znaczenie ma siła motywacji, czyli stopień jej oddziaływania na człowieka.

Motywowanie z kolei polega na zespole oddziaływań zmierzających do efektywnego skłaniania pracowników do podejmowania i realizacji oczekiwanych celów oraz funkcji i zadań, a także do podejmowania preferowanych przez motywującego postaw i zachowań. Motywowanie ma wymiar czynnościowy – funkcjonalny. Jest też procesem, w którym są kojarzone cele (wartości) poszczególnych pracowników z celami motywującego, najczęściej przełożonego¹³. Motywowanie określa się również jako zespół sił, które mają wpływ na sposób zachowania się człowieka.

Uogólniając podejście różnych autorów do procesu motywowania, można stwierdzić, iż motywowanie to tworzenie warunków do harmonijnego współdziałania pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie/organizacji oraz optymalne łączenie celów osobistych pracowników z celami organizacji.

Teorie motywacji do pracy

Psycholodzy sformułowali wiele teorii motywacji, próbujących wyjaśnić istotę zachowania człowieka. W niniejszym opracowaniu zostaną syntetycznie zaprezentowane tylko niektóre teorie motywacji.

Teorie treści motywacji

Teorie te inaczej zwane są teoriami potrzeb, ponieważ koncentrują się na indywidualnych potrzebach człowieka, które z kolei są głównym motywem jego aktywności.

Do powszechnie znanych koncepcji potrzeb zalicza się hierarchię potrzeb Abrahama Masłowa. Autor ten sformułował teorię zakładającą, że człowiek motywowany jest do działania poprzez pięć grup potrzeb i ułożył je w formie piramidy – potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności do zespołu, uznania przez zespół i potrzeby samorealizacji. Teoria ta jest jednak często krytykowana, ponieważ nie została opracowana na gruncie empirycznym¹⁴.

Teoria potrzeb ERG (*Existens needs, Relatedness Needs, Growth needs* – Egzystencja, Kontakty, Rozwój). Clayton Alderfer opracował teorie potrzeb ERG, opierając się na hierarchii potrzeb Masłowa. Teoria potrzeb ERG składa się z trzech poziomów hierarchii:

¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 458.

¹² Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana. Modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 11.

¹³ *Podstawy organizacji...*, op. cit., s. 141–142.

¹⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 462.

- potrzeby egzystencji (E),
- potrzeby kontaktów (R),
- potrzeby rozwoju osobistego (G).

Teoria EGR różni się od teorii Masłowa założeniem, że człowiek może jednocześnie zaspokajać więcej niż jedną potrzebę. W sytuacjach braku możliwości zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu człowiek może odczuwać frustrację, co będzie go kierować do zaspokajania w większym stopniu potrzeb niższego rzędu już zaspokojonych w jakimś zakresie. Zakładana możliwość odczuwania kilku potrzeb równocześnie wymaga od przedsiębiorstwa takiego systemu motywacyjnego, by umożliwiał każdemu pracownikowi zaspokajanie wszystkich potrzeb. Przedsiębiorstwo powinno więc zwrócić uwagę przy konstruowaniu systemu motywacyjnego na zapewnienie osobistego rozwoju pracowników każdego szczebla.

Teoria trychotomii potrzeb. David McClelland i jego współpracownicy w swoich badaniach skupili się na badaniach potrzeb wyższych rzędów przedstawionych w piramidzie Masłowa. McClelland stwierdził, iż każda osoba jest motywowana przez trzy typy potrzeb:

- Potrzeby władzy, kontroli pracy własnej i innych. Mogą być one negatywne, gdy jedna osoba pragnie dominacji nad innymi wyłącznie w celu wykazania swojej wyższości. Mogą też być pozytywne, gdy potrzeby te zostaną zaspokojone dzięki uzyskaniu przez menedżera władzy niezbędnej do wywierania wpływu na osiągnięcie celów firmy/organizacji.
- Potrzeby afiliacji, miłości, przynależności i powiązania. Osoby posiadające tego rodzaju potrzeby dążą do realizacji zadań wspólnie z innymi osobami. Pragną one także pracować z tymi, którzy ich rozumieją i akceptują.
- Potrzeba osiągnięć, wykazywania i demonstrowania swoich koncepcji albo mistrzostwa. Jest to potrzeba osiągnięcia sukcesu, rozwinięta u wielu menedżerów. Osoby te swoje spełnienie realizują w wykonywaniu zadań i są gotowe do podejmowania odpowiedzialności za porażki oraz sukcesy¹⁵.

Teorie procesu motywacji

Teorie procesu zajmują się sposobem powstawania motywacji oraz określają, przez jakie cele są motywowane poszczególne osoby. Wyjaśniają one przyczyny wyboru przez człowieka form zachowań celem zaspokojenia swoich potrzeb, a następnie wskazują, jak człowiek ocenia poziom ich zaspokojenia. Najbardziej popularne wśród nich są teoria oczekiwań oraz teoria sprawiedliwości.

Według **teorii oczekiwań** zachowanie pracowników zależy od wartości, które mogą osiągnąć dzięki pracy, które preferują bądź których barak odczuwają, a jednocześnie uznają, że ich osiągnięcie jest bardziej realne.

¹⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 463 i nast.; Zob. też *Podstawy organizacji...*, op. cit., s. 149–150.

Teoria sprawiedliwości została opracowana przez Johna Stacey'a Adamsa. Teoria ta stwierdza, że pracownicy dążą do sprawiedliwości społecznej w postaci nagród za osiągnięte wyniki w pracy. Zgodnie z teorią sprawiedliwości wyniki w pracy obejmują płacę, uznanie, awanse, świadczenia oraz nagrody wewnętrzne. Dla ich osiągnięcia pracownicy wnoszą swój wkład w postaci wysiłku, czasu, lojalności, doświadczenia zawodowego, kwalifikacji i dyspozycyjności. Z teorii sprawiedliwości wypływa ważny wniosek dla menedżerów: jeśli nagrody mają motywować pracowników, muszą być rzetelne i sprawiedliwe. Na poczucie sprawiedliwości przez pracowników wpływa głównie subiektywna ocena wartości poniesionych przez nich nakładów i uzyskanych korzyści¹⁶.

Instrumenty motywowania pracowników

Narzędzia motywowania to instrumenty, które są stosowane w celu zachęcania pracowników do bardziej rzetelnego wykonywania obowiązków służbowych. Narzędzia te powinny motywować pracowników do pełniejszego angażowania się w swoją pracę w sposób możliwie najbardziej korzystny dla przedsiębiorstwa/organizacji i dający im satysfakcję osobistą. Każdy menedżer ma wiele sposobów pobudzania i utrwalania motywacji u swoich podwładnych. Może on bowiem operować różnymi motywatorami. Narzędzia motywacji (motywatory) dzieli się na trzy grupy – **środki przymusu, perswazji, zachęty**¹⁷. Według innej klasyfikacji wśród metod pobudzania motywacji u pracowników wyróżnia się:

- ocenę kadry pracowniczej,
- materialne instrumenty motywowania,
- pozapłacowe instrumenty motywowania,
- inne.

Ocena kadry pracowniczej

Pracowników ocenia się na dwóch poziomach. Pierwszy poziom to ocena dotychczasowego i aktualnego poziomu pracy, jej jakości, wywiązywania się ze swoich obowiązków, stopnia przydatności na zajmowanym stanowisku. Poziom drugi to ocena pracowników pod kątem ich potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy¹⁸.

Materialne instrumenty motywowania

Popularność materialnych narzędzi motywowania wynika z faktu, że w krajach wysoko rozwiniętych i o niższym poziomie rozwoju dużą rolę odgrywają potrzeby materialne. Zalicza się tu przede wszystkim różne systemy wynagradzania pracowników (płace, premie).

¹⁶ *Podstawy organizacji...*, op. cit., s. 154.

¹⁷ S. Stachowska, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, [w:] *Podstawy organizacji...*, op. cit., s. 163.

¹⁸ B. Ćwik, J. Telep, *Motywowanie jako podstawa zarządzania organizacją*, Wyd. Wyższej Szkoły Celnej, Warszawa 2005, s. 37–38.

Pozapłacowe instrumenty motywowania

Do tych narzędzi motywowania zalicza się wiele różnych motywatorów:

- pozapłacowe – materialne środki motywowania, czyli akcje, bony do supermarketów, fundusz reprezentacyjny, podróże motywacyjne, kupony na lunch, opieka lekarska, ryczałt na benzynę, szkolenia, telefon komórkowy itp.;
- polityka awansów;
- zwiększanie procesu partycypacji pracowników, czyli rozszerzanie ich udziału w zarządzaniu organizacją;
- doskonalenie procesów wewnętrznej komunikacji – dobra komunikacja wzmacnia wzajemne zaufanie pracowników do kadry zarządzającej i odwrotnie;
- kontrola pracy (brak kontroli może rodzić niepewność wśród pracowników, a jej nadmiar może z kolei ograniczać swobodę pracowników i zniechęcać do pracy);
- marketing wewnętrzny – ma on na celu świadome przekonywanie pracowników do roli, jaką pełnią w firmie, oraz wyrobienie poczucia ważności wykonywanych zadań.

Inne metody pobudzania motywacji

Do innych motywatorów należą systemy motywacyjne i systemy wewnętrznych oraz zewnętrznych szkoleń dla pracowników. Systemy motywacyjne służą do indywidualnej motywacji pracowników¹⁹.

Turystyka motywacyjna jako forma zarządzania zasobami ludzkimi

Turystyka motywacyjna jest integralną częścią turystyki biznesowej, obok konferencyjno-kongresowej, korporacyjnej, targowo-wystawienniczej i innych spotkań biznesowych. Turystyka motywacyjna nazywana jest inaczej turystyką stymulacyjną. Jest ona zjawiskiem relatywnie nowym. Genezy turystyki motywacyjnej należy szukać w Europie Zachodniej i USA²⁰. Turystyka motywacyjna (*incentive travel*) to również podróże pracowników, sprzedawców lub agentów opłacane przez przedsiębiorstwa/organizacje w ramach nagrody za realizację odpowiedniej sprzedaży lub innych zadań, za wyróżniające się osiągnięcia lub jako zachęta na przyszłość²¹.

Podróże motywacyjne stały się ważnym narzędziem współczesnego zarządzania organizacjami, w tym zwłaszcza zasobami ludzkimi. Podróże te mają na celu uzyskanie bardzo dobrych wyników pracy, motywowanie pracowników do wybierania ambitnych zadań do realizacji. Podróże z dziedziny turystyki motywacyjnej są bowiem ekskluzywnymi wyprawami do atrakcyjnych miejsc, które są finansowane przez pracodawców w nagrodę lub

¹⁹ Ibidem, s. 58–59.

²⁰ W.W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 2007, s. 33.

²¹ *Nowy Incentive w Polsce*, red. A. Świątecki, Elect Business Service and Travel, Warszawa 2005, s. 12.

dla zachęty do jeszcze lepszej i wydajniejszej pracy personelu. Podróże motywacyjne są jednocześnie wyjazdami służbowymi i rekreacyjnymi²². Turystykę motywacyjną określa się również jako narzędzie całościowego zarządzania, a więc wykorzystywanie wyjątkowych podróży w celu zmotywowania i/lub nagradzania pracowników za ich pracę wykraczającą poza obowiązki służbowe i zbliżającą ich do osiągnięcia celów firmy.

Określenia istoty turystyki motywacyjnej, formułowane przez różnych autorów, zawierają takie elementy, jak: nagroda dla pracowników za wyróżniające się wyniki w pracy, zachęcanie do lepszej i wydajniejszej pracy oraz pewna wyjątkowość podróży. Marta Sidorkiewicz, powołując się na publikację Andrzeja Świąteczkiego, sformułowała kilka atutów podróży motywacyjnych z punktu widzenia firmy:

- wzmocnienie więzi z macierzystą firmą,
- integrowanie się z zespołem pracowniczym,
- kształtowanie kultury organizacyjnej firmy,
- pobudzanie zespołu pracowniczego do rozwiązywania problemów,
- motywowanie do podejmowania kolejnych ambitnych działań,
- uodpornienie na działania konkurencji,
- spowodowanie przyrostu wiedzy pracowników.

W praktyce motywowanie personelu podróżami turystycznymi jest zróżnicowane. W dużych firmach spotyka się wieloszczeblowy system nagradzania i motywowania turystycznymi wyjazdami motywacyjnymi. Wybór celu odbywania wyjazdów motywacyjnych zależy bowiem od korzyści osiąganych dzięki poszczególnym uczestnikom. Może to być np. podróż do dalekich i egzotycznych miejsc lub tylko kolacja w eleganckiej restauracji²³.

Podróże motywacyjne zaspokajają potrzeby autonomii i niezależności oraz samorealizacji, czyli potrzeby wyższych rzędów. Podróże motywacyjne mają bowiem dużą siłę oddziaływania na pracowników, podobnie jak wynagrodzenia. Podróże motywacyjne są bowiem realną przyjemnością i rozrywką dla pracowników. Podnoszą ich prestiż w środowisku pracy oraz w środowisku pozazawodowym. Dlatego też wyróżnieni pracownicy chętnie przyjmują propozycje udziału w turystycznych wyprawach motywacyjnych i wysoko oceniają tego rodzaju wyróżnienie.

W początkowym okresie rozwoju segmentu turystyki motywacyjnej podróże typu *incentive* oferowane były głównie sprzedawcom, ponieważ ich owoce pracy były łatwo mierzalne. We współczesnej gospodarce oddziaływanie na personel za pomocą podróży motywacyjnych uległo znacznemu rozszerzeniu. Analizowana turystyka stała się elementem strategii zarządzania i instrumentem marketingowym w większości firm/organizacji. Dlatego też dąży się do rozszerzenia zastosowania turystyki motywacyjnej w zarządzaniu firmami. Imprezy motywacyjne powinny się jednak charakteryzować kreatywnością i pomysłowością oraz zawierać elementy niedostępne w ramach innych wycieczek. Istotne cele podróży motywacyjnych prezentuje rysunek 1.

²² B. Iwan, *Czynniki rozwoju turystyki biznesowej w Polsce*, [w:] *Turystyka biznesowa. Determinanty rozwoju*, red. B. Iwan, M. Kacprzak, Wyd. WSTIJO, Warszawa 2012, s. 31.

²³ M. Sidorkiewicz, *Turystyka biznesowa*, Difin, Warszawa 2011, s. 40–41.



Rysunek 1. Cele wyjazdów motywacyjnych

Źródło: B. Iwan, *Czynniki rozwoju turystyki biznesowej w Polsce*, [w:] *Turystyka biznesowa. Determinanty rozwoju*, red. B. Iwan, M. Kacprzak, Wyd. WSTiJO, Warszawa 2012, s. 32.

Produkty turystyczne w turystyce motywacyjnej i ich elementy

Produkt turystyczny w podróżach o charakterze motywacyjnym jest dość specyficzny. Obejmuje on jednak podobne elementy wchodzące w skład innych produktów turystycznych:

- walory turystyczne,
- infrastruktura turystyczna,
- pomysł produktu turystycznego,
- wizerunek miejsca docelowego,
- organizacja rozumiana jako sposób przygotowania produktu turystycznego.

Obok wymienionych elementów dla produktu turystycznego istotne są podmioty dostarczające wielu usług, bez których istnienie produktu w turystyce motywacyjnej nie byłoby możliwe. Wśród tych podmiotów należy wymienić firmy świadczące usługi transportowe, hotelarskie, gastronomiczne, kulturalno-rozrywkowe itp.²⁴ Usługi transportowe np. są pod-

²⁴ *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2005, s. 79–80.

stawowymi usługami turystycznymi i nie są substytutem żadnej innej usługi. Dostępność transportowa określonych walorów turystycznych jest konieczna dla zrealizowania imprezy motywacyjnej. Sam przejazd staje się często przygodą i główną atrakcją dla podróżnych, np. rejsy statkami wycieczkowymi po morzu czy pociągiem retro (Orient Express itp.). Niezbędnym elementem każdej imprezy turystycznej są także usługi hotelarskie i gastronomiczne.

Urozmaiceniem podróży *incentive* jest ciekawy scenariusz, zawierający niepowtarzalne elementy, np. obserwację zachodu słońca w Angkor Wat w Kambodży czy wyprawę do historycznego miasta Inków – Machu Picchu. Ważne jest zorganizowanie imprezy typu *incentive*, która zostawi wśród uczestników niezatarte wrażenia. Istotnym elementem produktu w turystyce motywacyjnej może być także uczestnictwo w ważnych wydarzeniach sportowych (np. zimowych igrzyskach olimpijskich) oraz udział w zajęciach z zakresu turystyki ekstremalnej (np. skoki na bungee). W ofercie organizatorów znajdują się więc takie atrakcje, jak: quady, paintball, rafting, wspinaczka, loty balonem czy psie zaprzęgi itp. Wyjazdy motywacyjne ukierunkowane są bowiem na rozrywkę. Służą one odpoczynkowi, a także poprawie wizerunku firmy w opinii pracowników oraz polepszeniu współpracy w organizacji²⁵.

Cechy produktów turystyki motywacyjnej

Takie cechy produktów turystyki motywacyjnej, jak m.in.: konsumowanie usług w miejscach ich wytworzenia (świadczenia), niemożność ich transportowania, stanowią połączenie różnych usług i odnoszą się do wszystkich produktów turystycznych. Poza tym są także specyficzne cechy oferty produktowej w turystyce motywacyjnej:

- Organizacją podróży *incentive* zajmują się wyspecjalizowane firmy lub działy biur podróży.
- O podróżach motywacyjnych nie decydują klasyczne elementy rynku turystycznego – czas wolny pracowników, ich dochody itp.
- O zakupie i programie podróży *incentive* decydują *decision makerzy* (osoby podejmujące istotne decyzje w firmie), np. szef działu marketingu, działu kadr itp.
- Ważnym wyróżnikiem podróży motywacyjnych jest oczekiwana wysoka jakość oferty typu *incentive*²⁶.

Produkt w turystyce motywacyjnej powinien być użyteczny, tzn. powinien czemuś lub komuś służyć. Pracownikom powinien zapewnić odpoczynek i relaks, a firmie – służyć do realizacji jej celów. Kolejną cechą produktów w turystyce motywacyjnej jest oryginalność, gdyż takie są najbardziej pożądane²⁷. Wspomniana już jakość produktów w turystyce motywacyjnej jest związana z satysfakcją uczestników, a jej zapewnienie powinno być wyzwaniem dla organizatorów.

Komponenty składające się na satysfakcję uczestników imprez typu *incentive*:

- kompetencje – wiedza i doświadczenie osób świadczących tego rodzaju usługi,
- komunikatywność – umiejętność porozumiewania się usługodawców z usługobiorcami,

²⁵ <http://www.e-konferencje.pl/artukul/najlepsze-miejsca-na-eventy/523/> [1.09.2014].

²⁶ *Nowy Incentive...*, op. cit., s. 22–23.

²⁷ J. Kaczmarek et al., *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa 2005, s. 94.

- rzetelność – rozumiana jako wykonanie usług zgodnie z umową,
- rozumienie – zdolność do odczytywania potrzeb klientów,
- empatia – indywidualne podejście do każdego klienta i pomoc w doborze usług²⁸.

Specyficzne cechy turystyki motywacyjnej

Na imprezy motywacyjne wyjeżdżają przeważnie grupy najlepszych pracowników, ewentualnie wraz z małżonkami lub partnerami. Podróże motywacyjne oddziałują pozytywnie na pracodawców i pracowników. Pracodawcy uzyskują uznanie i sympatię, a pracownicy lepszą samoocenę oraz mobilizację do jeszcze bardziej wydajnej pracy. Turystyka motywacyjna posiada cztery specyficzne cechy:

- Unikatowość – każdy wyjazd musi być niepowtarzalny. Uczestnicy powinni być zaskoczeni niebanalnymi pomysłami i oryginalnymi rozwiązaniami.
- Fantazja i egzotyczne doznania – uczestnicy powinni mieć możliwość sprawdzenia się w nowych lub mniej znanych dyscyplinach sportowych, np. w raftingu, jeździe quadami itp.
- Wyłącznieść – to ważna cecha podróży motywacyjnych. Uczestnicy tych podróży powinni mieć świadomość, że są uprzywilejowani i wyróżnieni oraz że uczestniczą w imprezach zamkniętych.
- Aktywność – to nieodłączny atrybut imprez typu *incentive*. Współzawodnictwo w organizowanych konkursach, grach i zabawach zespołowych, sportach ekstremalnych oraz rozrywkach zachęca uczestników do walki o „palmę pierwszeństwa”.

Do innych cech turystyki motywacyjnej należy ponadto zaliczyć:

- służeńie poprawie stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwach,
- łagodzenie sezonowości w turystyce,
- wysoka dochodowość imprez typu *incentive*,
- zaspokajanie potrzeby człowieka w dziedzinie samorealizacji,
- wyróżnienie najlepszych pracowników,
- integracja zatrudnionego personelu²⁹.

Nabywcami produktów ze sfery turystyki motywacyjnej są zarówno wielkie, jak i małe przedsiębiorstwa, ponieważ jest to ważny instrument w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Rodzaje turystyki motywacyjnej

Podróże motywacyjne są najczęściej wyjazdami grupowymi. Wyjazdy te mają różny charakter – poznawczy, wypoczynkowy, przygodowy itp. Na ogół wyróżnia się kilka rodzajów turystyki motywacyjnej:

- podróże krajowe lub zagraniczne (w zależności od miejsca docelowego), trwające od trzech do siedmiu dni, z wysokim standardem usług i wyjątkowym programem;

²⁸ *Nowy Incentive...*, op. cit., s. 145.

²⁹ B. Iwan, *Rola i zakres turystyki biznesowej*, „Zeszyty Naukowe WSTiJO” 2011, z. 8 (2), s. 20–21; Zob. też I. Kaczmarek et al., op. cit., s. 94.

- długie i ekskluzywne wyjazdy (szczególnie dla sprzedawców), w których uczestniczy również kadra kierownicza;
- wyjazdy turystyczne jako nagroda dla wszystkich pracowników, np. działu firmy, ale ze standardowym programem;
- wyjazdy szkoleniowo-rozrywkowo-integracyjne, mające na celu budowanie zespołu;
- krótkie wyjazdy zagraniczne (w ramach nagrody) wraz z rodzinami pracowników;
- wyjazdy integracyjne kierowników firm kooperujących z firmą sponsorującą, kiedy odbywa się prezentacja firmy połączona z programem rekreacyjno-rozrywkowym;
- egzotyczne wyjazdy dla kadry zarządzającej wraz z rodzinami³⁰.

Warto podkreślić, iż te siedem form turystyki motywacyjnej przeplata się i trudno jest wyznaczyć precyzyjną granicę pomiędzy nimi.

Nieco odmienną klasyfikację podróży motywacyjnych prezentuje Beata Opawska. Wyróżnia kilka rodzajów tych podróży:

- podróż motywacyjna (nagrodowa lub zachęcająca) – może się odbywać na terenie kraju lub poza jego granicami;
- wyjazd szkoleniowy (krajowy lub zagraniczny);
- spotkania partnerów – wyjazdy zwykle krajowe, organizowane podczas weekendów;
- wyjazd nagrodowy – jest on raczej ubogi w program, lecz atrakcyjne jest samo miejsce wyjazdu;
- wyjazd ekskluzywny i kosztowny – przeznaczony dla najlepszych dystrybutorów, dealerów itp., trwa 10–14 dni;
- wyjazd ekskluzywny i egzotyczny – przeznaczony najczęściej dla osób zarządzających firmą, ewentualnie wraz z rodzinami;
- wyjazd zabawowo-szkoleniowy – ma on rozbudowany program typu *adventure*, często biorą w nim udział psychologowie, a uczestnicy dzieleni są na grupy, w których mają do wykonania przydzielone zadania;
- zagraniczny wyjazd nagrodowy – krótki wyjazd, często z udziałem rodzin pracowników;
- wyjazd integracyjny przeznaczony dla menedżerów lub dyrektorów firm, często połączony z prezentacją firmy.

Według drugiego kryterium, tj. bogactwa form podróży motywacyjnych, autorka wyróżnia osiem rodzajów podróży motywacyjnych. Są to w gruncie rzeczy zbliżone rodzaje podróży do dziewięciu już wymienionych. Są też wymienione nowe rodzaje podróży motywacyjnych, m.in. wyjazd studyjny, wyjazd na ważne światowe wydarzenia itp.

Kryterium trzecie to podział według elementów przeważających w programie danej imprezy. Jest to interesująca grupa podróży motywacyjnych, reprezentowana przez kilka typów imprez:

- *old Polish and events* (wykorzystywanie obiektów zabytkowych, zamków oraz pałaców),
- *incentive and events culturals* (opierają się głównie na inspiracjach kulturowych),
- *green incentives* (atrakcje programowe oparte na unikatowych walorach przyrodniczych),

³⁰ M. Mika, *Formy turystyki biznesowej*, [w:] *Turystyka*, red. W. Kurek, PWN, Warszawa 2008, s. 311.

- *agro and folk incentives* (program zawierający element folkloru – opiera się na usługach świadczonych przez gospodarstwa agroturystyczne),
- *adrenaline and adventure incentives* (programy o różnym stopniu trudności przeznaczone dla amatorów sportów),
- *health incentives and meetings* (programy specjalnie inspirowane dążeniem kadry menedżerskiej do utrzymania dobrej kondycji psychofizycznej)³¹.

Z dokonanego przeglądu wynika, że turystyka motywacyjna w swym rozwoju wykształciła wiele różnorodnych rodzajów imprez typu *incentives*. Wybór konkretnego rodzaju podróży motywacyjnej przez przedsiębiorstwa i inne organizacje (sponsorów) zależy od wielu czynników. Wśród nich można wymienić m.in.: grupę docelową, tzn. kto ma być uczestnikiem wyjazdu motywacyjnego, zasoby finansowe sponsora itp. Nieco inny charakter będzie miała impreza motywacyjna dla kadry zarządzającej, inna dla najlepszych handlowców, a jeszcze inna dla pracowników określonego działu firmy:

- Duże korporacje są w stanie sfinansować ekskluzywną i kosztowną imprezę motywacyjną. Mniej zasobne podmioty wybiorą natomiast krótszą i mniej kosztowną podróż.
- Wyjazdy studyjne będą miały inny charakter i inny skład osobowy, a jeszcze inny charakter będą miały szkolenia.
- Istotna jest także kondycja uczestników, np. *adrenaline and adventure incentives* będą adresowane dla młodych i sprawnych fizycznie osób.

Rola turystyki motywacyjnej w motywowaniu zasobów ludzkich

Podróże motywacyjne uznaje się powszechnie za skuteczne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi. Stosuje się je bowiem w nagradzaniu i motywowaniu pracowników. Podróże motywacyjne uznawane są jako pożądane i oczekiwane nagrody przez pracowników poszczególnych firm oraz innych organizacji. Gwarantują one ponadto korzyści pracodawcom stosującym tę formę bodźcowania kadr pracowniczych do lepszej i bardziej wydajnej pracy. Ma to szczególne znaczenie w sektorze turystycznym, gdyż podróże motywacyjne determinują personel, zwłaszcza pierwszej linii, do podnoszenia poziomu obsługi klientów – turystów oraz do większego zaangażowania w pracy i do zwiększonej empatii. Firma, która nagradza swoich pracowników przez imprezy typu *incentive*, realizuje różne cele, m.in.:

- usprawnienie komunikacji, szczególnie z kadrą kierowniczą;
- tworzenie możliwości lepszego wzajemnego poznania się pracowników;
- wzbudzanie wśród pracowników entuzjazmu i chęci do wydajniejszej pracy;
- rozbudzanie lojalności wobec firmy.

Osiągnięcie tych celów jest bardziej prawdopodobne przez nagradzanie personelu wyjazdami motywacyjnymi niż premią czy innym czynnikiem motywującym³².

³¹ B. Opawska, *Wybrane zagadnienia turystyki motywacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2012, nr 28, Turystyka biznesowa II, s. 83–85.

³² R. Davidson, B. Cope, *Turystyka biznesowa*, POT, Warszawa 2003, s. 148.

Według współczynnika przyjemności, czyli stosunku elementów rekreacji i wypoczynku do pozostałych elementów podróży służbowych, podróże motywacyjne na tle innych rodzajów turystyki biznesowej wyróżniają się wyraźnie na korzyść imprez motywacyjnych. *Incentive travel* na tle podróży służbowych według współczynnika przyjemności prezentuje tabela 1.

Tabela 1 . *Incentive travel* na tle podróży służbowych według współczynnika przyjemności

Wysoki	Niski
Turystyka korporacyjna, konferencje	Targi Krótkie podróże indywidualne
Podróże motywacyjne	Seminaria korporacyjne
–	Premiery produktów

Źródło: R. Davidson, B. Cope, *Turystyka biznesowa*, POT, Warszawa 2003, s. 242.

Ważne znaczenie w organizowaniu podróży motywacyjnych ma rywalizacja pomiędzy pracownikami. Jest to związane z faktem, iż do wzięcia udziału w imprezie typu *incentive* kwalifikowana jest tylko część załogi na podstawie kryterium efektów pracy. Uczestników podróży motywacyjnych nazywa się „zdobywcami” lub „zwycięzcami”. Zyskują oni prestiż w środowisku zawodowym i prywatnym.

Wyjazdy motywacyjne, mające na celu integrację załogi, pracodawcy wykorzystują również do budowania zgranych zespołów, wzmocnienia wzajemnych więzi itp. Dość często w trakcie tego rodzaju wyjazdów pracodawcy lub specjaliści do spraw zarządzania personelem bacznie obserwują uczestników oraz analizują ich zachowanie i w ten sposób wyłaniają liderów. Specyfiką podróży motywacyjnych jest pozorna swoboda uczestników. Jest to sytuacja korzystna dla pracodawców, którzy w ten sposób postrzegają pracowników jakby z innej strony.

Cechą *incentive travel* jest też fakt, iż to relatywnie tania forma nagradzania pracowników, ponieważ firmy mogą zakwalifikować przeznaczone na ten cel wydatki do kosztów uzyskania przychodów. Nagroda w postaci pieniężnej jest mniej atrakcyjna niż wyjazd typu *incentive*. Podróż motywacyjna ma bowiem zapewnić pracownikom również doznania emocjonalne. Łączy ona pracowników z firmą i zachęca do większego zaangażowania w pracę. Turystyka motywacyjna oddziałuje także na kreowanie dobrych zwyczajów i pozytywnych zachowań w grupie. Podróże motywacyjne uczą uczestników otwartości oraz przełamywania własnej nieśmiałości. Nie bez znaczenia jest również fakt, iż wyjazdy typu *incentive* służą regeneracji sił, odpoczynkowi³³.

Reasumując, należy stwierdzić, iż podróże motywacyjne generują wiele korzyści wtedy, gdy są dobrze zaplanowane i profesjonalnie zorganizowane.

³³ M. Mika, op. cit., s. 310.

Wydarzenia motywacyjne w Polsce

W *Raporcie Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2010* termin „wydarzenia motywacyjne” obejmuje wyjazd motywacyjny o charakterze gratyfikacyjnym i uznaniowym. Raport ten i raporty publikowane w latach następnych zawierają analizę spotkań oraz wydarzeń z dziedziny gospodarki, kultury oraz polityki, które miały miejsce w Polsce. Dla potrzeb niniejszego opracowania zostaną wybrane i zaprezentowane tylko spotkania motywacyjne. W uzasadnionych przypadkach będą one analizowane na tle innych rodzajów spotkań i wydarzeń biznesowych. Tabela 2 zawiera dane dotyczące liczby wydarzeń motywacyjnych w Polsce w latach 2009–2012.

Tabela 2. Liczba wydarzeń motywacyjnych (*incentive trips*) w Polsce w latach 2009–2012

Lata	Wydarzenia motywacyjne			Uczestnicy wydarzeń motywacyjnych		
	Liczba	Dynamika	%*	Liczba	Dynamika	%
2009	295	100	7	121660	100	9
2010	903	306	5	139708	115	4
2011	4051	1373	15	345861	284	9
2012	5305	1798	21	221326	182	6,3**

* Procentowy udział spotkań motywacyjnych oraz procentowy udział uczestników został obliczony w stosunku do liczby spotkań i wydarzeń biznesowych ogółem = 100%.

** W 2012 r. bez danych z Warsaw Convention Bureau.

Źródło: opracowanie na podstawie K. Celuch, E. Dziedzic, *Raport Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce za lata 2010–2011*, PCB i POT, Warszawa 2010 i 2011; K. Celuch, *Raport Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce za lata 2012–2013*, PCB i POT, Warszawa 2012 i 2013; obliczenia własne.

W 2009 r. odbyło się w Polsce 4000 spotkań i wydarzeń biznesowych (100%). Większość stanowiły konferencje i kongresy – 2127, a ich udział wyniósł 53% w spotkaniach biznesowych ogółem. Wydarzenia motywacyjne (295) reprezentowały najmniejszy odsetek spotkań, który wynosił zaledwie 7%. Ogólna liczba osób uczestniczących w wydarzeniach biznesowych przekroczyła 1,3 mln (100%). W wydarzeniach motywacyjnych uczestniczyło tylko 121,7 tys. osób, tzn. 9% wszystkich uczestników.

W następnych latach rosła liczba zorganizowanych wydarzeń typu *incentive* w Polsce, jak również liczba ich uczestników. Wyjątkiem był 2012 r., albowiem wówczas statystyki wykazały mniejszą liczbę uczestników w wydarzeniach motywacyjnych w porównaniu z 2011 r. Tym samym obniżył się odsetek uczestników w tego rodzaju wydarzeniach w stosunku do ogólnej liczby uczestników partycypujących w wydarzeniach biznesowych. Wy tłumaczeniem tego zjawiska jest fakt, iż w 2012 r. nie uwzględniono danych o spotkaniach w Warszawie, ponieważ dane przekazane do raportu nie zawierały tego elementu. Liczba wydarzeń motywacyjnych w 2010 r. była ponad trzykrotnie większa, a w 2011 r. prawie czternastokrotnie większa, a w 2012 r. prawie osiemnastokrotnie większa niż w 2009 r. Świadczy to o rosnącej roli wydarzeń motywacyjnych jako instrumentu zarządzania personelem w strukturze wydarzeń biznesowych ogółem. Rosła też liczba uczestników wydarzeń motywacyjnych w latach

2009–2012, ale mniej dynamicznie. Wskazuje to z pewnością na fakt, iż zmniejszała się liczba uczestników w poszczególnych wydarzeniach motywacyjnych, tzn. grupy uczestników w pojedynczych wydarzeniach motywacyjnych były mniej liczne.

Tabela 3. Liczba wydarzeń motywacyjnych zorganizowanych w poszczególnych miastach w latach 2009–2012

Miasto	2009 r.		2010 r.		2011 r.		2012 r.	
	Liczba spotkań	Udział w liczbie spotkań (%)	Liczba spotkań	Udział w liczbie spotkań (%)	Liczba spotkań	Udział w liczbie spotkań (%)	Liczba spotkań	Udział w liczbie spotkań (%)
Gdańsk	95	32,2	195*	21,5	429*	10,6	18	0,4
Katowice	7	2,4	31	3,4	59	1,5	34	0,8
Kielce	1	0	59	1,4
Kraków	.	.	309	34,0	1471	36,3	119	2,7
Poznań	75	25,4	119	13,1	33	0,8	308	7,1
Szczecin	1	0,3	8	0,9
Toruń	13	4,4	25	2,7	119	2,9	3	0,1
Warszawa	50	17,0	173	19,0	1663	41,1	3612	83,1
Wrocław	54	18,3	2	0,2	54	1,3	23	0,5
Inne	.	.	47	5,2	222	5,5	172	3,9
Ogółem w Polsce	295	100,0	909	100,0	4051	100,0	4348	100,0

*Trójmiasto; **Bez danych od Gdansk Convention Bureau.

Źródło: jak pod tabelą 2.

W pojedynczym wydarzeniu motywacyjnym w 2009 r. brało udział przeciętnie 412,4 uczestników. Z kolei w 2010 r. już tylko 154,7, a w 2011 r. – 85,4 uczestników. W 2012 r. pojedyncza grupa uczestników w wyjeździe motywacyjnym wynosiła przeciętnie zaledwie 41,7. Przestrzenne rozmieszczenie zorganizowanych wydarzeń motywacyjnych według miast ilustrują dane tabeli 3.

Na podstawie informacji zamieszczonych w tabeli 3 nie można sformułować jakiegokolwiek jednolitej klarownej tendencji. Analiza danych prezentowanych w tabeli 3 wskazuje, iż w 2009 r. najwięcej imprez motywacyjnych zorganizowano w Gdańsku – 95, to jest 32,2%, a następnie w Poznaniu – 75, tj. 25,4%. Oznacza to, że prawie 58% ogółu omawianych wydarzeń odbyło się w dwóch miastach. Pozostałe 42% imprez motywacyjnych miało miejsce w pozostałych pięciu (klasyfikowanych) miastach.

Z kolei w 2010 r. najwięcej wydarzeń motywacyjnych odnotowano w Krakowie (309), tj. 34%, w Trójmieście (195), tj. 21,5%, oraz w Warszawie (173), tj. 19%. Łącznie w tych

trzech miastach skoncentrowano 74,5% ogółu omówionych wydarzeń w Polsce. Znaczącą pozycję zajął też Poznań ze 119 spotkaniami, tj. 13,1%. W pozostałych pięciu miastach odbyło się po kilka lub kilkadziesiąt wydarzeń motywacyjnych. W 2011 r. na pierwsze miejsce wysunęła się Warszawa z 1663 imprezami (41,1%), a na drugim miejscu uplasował się Kraków z 1471 spotkaniami (36,3%). Te dwa miasta koncentrowały aż 77,4% ogółu analizowanych wydarzeń. Pozostałe miasta gościły więc zaledwie 917 spotkań, tj. 22,6% ogółu spotkań motywacyjnych. W 2012 r. liderami była nadal Warszawa z 3612 spotkaniami, tj. 83,1%, i Poznań z 308 spotkaniami, tj. 7,1%. W czołówce, tzn. na trzecim miejscu, odnotowano Kraków ze 119 spotkaniami, tj. 2,7% ogółu badanych imprez motywacyjnych. Na znaczeniu w recepcji imprez motywacyjnych straciły takie miasta, jak: Gdańsk, Wrocław, Toruń i Szczecin.

Na mapie miast recepcyjnych pojawiły się nowe cele podróży, tzn. Bydgoszcz i Kielce. Tak więc miastami wiodącymi z punktu widzenia recepcji wydarzeń motywacyjnych są: Warszawa, Kraków i Poznań. Jest to uzasadnione m.in. tym, iż te ośrodki posiadają stosunkowo najlepszą bazę noclegową, zwłaszcza hotelarską i gastronomiczną. Kadry turystyczne w tych miastach cechują się również doświadczeniem w organizacji i obsłudze spotkań biznesowych, w tym motywacyjnych. Nie bez znaczenia jest również dostępność komunikacyjna – lotnicza, kolejowa, autobusowa i samochodowa.

Sponsorzy decydujący się na wybór Warszawy i Krakowa lub Poznania na miejsce turystycznych wyjazdów motywacyjnych kierują się także takimi przesłankami, jak: dostępność do placówek kulturalnych, muzeów, klubów itp. W miastach tych odbywają się bowiem liczne wydarzenia kulturalne. Placówki kulturalne Warszawy, Krakowa i Poznania oferują więc wiele interesujących zdarzeń, w których mogą wziąć udział uczestnicy turystyki motywacyjnej. W wyborze miejsc podróży dla turystyki motywacyjnej istotną rolę odgrywa jakość urządzeń i usług turystycznych podstawowych oraz dodatkowych (towarzyszących).

Perspektywy rozwoju turystyki motywacyjnej

Liczne korzyści dla firm realizujących turystykę motywacyjną upoważniają do stwierdzenia, iż ta forma bodźcowania zatrudnionych kadr pracowniczych będzie się nadal rozwijała. Na rozwój turystyki motywacyjnej oddziałują i będą oddziaływać różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Środki przeznaczane przez przedsiębiorstwa i inne organizacje na motywowanie personelu za pośrednictwem wyjazdów zależą od ogólnego stanu koniunktury gospodarczej kraju i kondycji finansowej przedsiębiorstw oraz instytucji. Standing finansowy, a więc i efektywność przedsiębiorstw są ważnymi czynnikami ich pozycji konkurencyjnej w branży. Podróże typu *incentive* stanowią bowiem skuteczny instrument marketingowy, a także instrument zarządzania³⁴.

³⁴ Zob. W.W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 2003, s. 40.

Dobre perspektywy rozwoju turystyki motywacyjnej wynikają również z faktu, że pracodawcy są świadomi, iż nie będą mogli osiągnąć sukcesu bez umotywowanych oraz zintegrowanych zespołów pracowniczych i lojalnych klientów. Koszty poniesione na finansowanie turystyki motywacyjnej to perspektywiczna i przynosząca dobre rezultaty inwestycja.

Wnioski

Grupa zatrudnionych pracowników jest najcenniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa i innej organizacji. Dlatego też zarządzanie zasobami ludzkimi jest trudną, ale integralną częścią składową zarządzania strategicznego organizacjami. W głęboko rozumianym interesie każdego przedsiębiorstwa jest podejmowanie działań w kierunku wzmocnienia przez zatrudniony personel chęci pełniejszego zaangażowania pracowników w pracę.

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje takie działania, jak: rekrutacja przyszłych pracowników, zatrudnianie, rozwój pracowników oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami.

Przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu jest analiza modeli zarządzania zasobami ludzkimi oraz analiza istoty motywacji i motywowania zatrudnionych pracowników. Motywowanie zostało omówione w kontekście zarządzania strategicznego firmami. Motywowanie, obok planowania, organizowania i kontrolowania, jest ważną kompetencją menedżerską. Udowodniono bowiem, iż osiągnięcie dobrych rezultatów w działalności przedsiębiorstw i innych organizacji zależy głównie od profesjonalnego motywowania zasobów ludzkich. Analizą badawczą objęto również teorie motywacji oraz instrumenty motywowania.

Istotną częścią niniejszej publikacji jest również analiza turystyki motywacyjnej jako formy zarządzania zasobami ludzkimi. Analizie poddano więc istotę i specyfikę turystyki motywacyjnej oraz rodzaje i cechy produktów turystyki motywacyjnej.

W niniejszym opracowaniu zostały ponadto wskazane i omówione korzyści wynikające z realizacji turystyki motywacyjnej dla pracowników oraz pracodawców.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. Celuch K., Dziedzic E., *Raport Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce za lata 2010–2011*, PCB i POT, Warszawa 2010 i 2011.
3. Celuch K., *Raport Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce za lata 2012–2013*, PCB i POT, Warszawa 2012 i 2013.
4. Ćwik B., Telep J., *Motywowanie jako podstawa zarządzania organizacją*, Wyd. Wyższej Szkoły Celnej, Warszawa 2005.
5. Davidson R., Cope B., *Turystyka biznesowa*, POT, Warszawa 2003.
6. Gabara W., *Zarządzanie. Ewolucja teorii zarządzania*, [w:] *Encyklopedia biznesu*, t. 2, red. W. Pomykało, Fundacja Innowacji, Warszawa 1995.

7. Gaworecki W.W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2003.
8. Gaworecki W.W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2007.
9. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
10. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.
11. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
12. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
13. Iwan B. *Czynniki rozwoju turystyki biznesowej w Polsce*, [w:] *Turystyka biznesowa. Determinanty rozwoju*, red. B. Iwan, M. Kacprzak, Wyd. WSTiJO, Warszawa 2012.
14. Iwan B., *Planowanie marketingowe w turystyce*, „Zeszyty Naukowe WSTiJO” 2011, z. 7 (1).
15. Iwan B., *Rola i zakres turystyki biznesowej*, „Zeszyty Naukowe WSTiJO” 2011, z. 8 (2).
16. Kaczmarek J. et al., *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa 2005.
17. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
18. *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2005.
19. Mika M., *Formy turystyki biznesowej*, [w:] *Turystyka*, red. W. Kurek, PWN, Warszawa 2008.
20. *Nowy Incentive w Polsce*, red. A. Świątecki, Elect Business Service and Travel, Warszawa 2005.
21. Opawska B., *Wybrane zagadnienia turystyki motywacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2012, nr 28, Turystyka biznesowa II.
22. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
23. Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
24. *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. L. Nieżurawski, Wyd. UWM, Olsztyn 2005.
25. Sidorkiewicz M., *Turystyka biznesowa*, Difin, Warszawa 2011.
26. Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana. Modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
27. Stachowska S., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. L. Nieżurawski, Wyd. UWM, Olsztyn 2005.

Strony internetowe

1. <http://www.e-konferencje.pl/artukul/najlepsze-miejsca-na-eventy/523/> [1.09.2014].

Streszczenie

Przewodnim celem niniejszego opracowania jest analiza turystyki motywacyjnej jako nowoczesnego instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi. W opracowaniu zaprezentowano istotę zarządzania zasobami ludzkimi w zarysie, modele polityki personalnej w organizacjach – model sita i model kapitału ludzkiego. Syntetycznie przedstawiono modele zarządzania zasobami ludzkimi, tj. model Michigan i model harwardzki. Dalsza część opracowania została poświęcona analizie specyfiki motywacji i motywowania oraz teoriom motywacji do pracy, analizie instrumentów motywowania. Obszerne fragmenty opracowania zawierają analizę turystyki motywacyjnej i jej specyfikę jako formy zarządzania zasobami ludzkimi, a także prezentację rodzajów turystyki motywacyjnej i analizę roli turystyki motywacyjnej w motywowaniu personelu. Końcowa część artykułu zawiera informacje dotyczące skali turystyki motywacyjnej w Polsce i perspektywy jej rozwoju.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, motywacja, motywatory, turystyka biznesowa, turystyka motywacyjna

Abstract

The main objective of the article is the analysis of incentive tourism as a modern tool of the human resources management. The paper presents the essence of human resources management and the models of human policy in organizations. The article presents models of human resources management such as the Michigan Model and Harvard Model. The paper also discusses specificity and the theories of motivation. The article includes analysis of the incentive travel and its role in motivation of the employees in organizations. The last part of the elaboration includes information on the scale of incentive travel in Poland and the prospects of its development.

Keywords: management, human resources management, motivation, business tourism, incentive travel

NOTKA O AUTORZE

Doc. dr Bolesław Iwan, kierownik Zakładu Nauk Ekonomicznych w Wyższej Szkole Turystyki i Języków Obcych w Warszawie, redaktor działowy Zeszytów Naukowych WSTiJO w Warszawie „Turystyka i Rekreacja”; zainteresowania naukowe: turystyka biznesowa i kulturowa, dziedzictwo kulinarne wybranych regionów w Polsce, zagadnienia związane z działalnością marketingową przedsiębiorstw turystycznych; autor i współautor wielu publikacji książkowych i artykułów w czasopismach naukowych.