

# INCENTIVE TOURISM AS HUMAN RESOURCES MANAGEMENT INSTRUMENT IN THE COMPANY\*

## *Incentive tourism*

JAN SIKORA<sup>1,3</sup>, AGNIESZKA WARTECKA-WAŻYŃSKA<sup>2</sup>

*Poznan University of Economics, Chair of Sociology and Philosophy<sup>1</sup>*

*Physical Education Academy in Poznań<sup>2</sup>*

*The Josef Pilsudski University of Physical Education in Warsaw,*

*Faculty of Physical Education in Biała Podlaska<sup>3</sup>*

Mailing address: Jan Sikora, Poznan University of Economics, 10 Niepodległości Ave., 61-875 Poznań, tel.: +48 61 8543882, fax: +48 61 8543671, e-mail: sikorajan@interia.pl

**Abstract:** The article shows the need for development of incentive tourism as important means of motivating employees to work in the context of human resource management in the enterprise.

It presents the content regarding the importance of human potential in business and the methods of its adaptation to modern business needs. Attention is drawn to the benefits of tourism in the company's incentive activity from the perspective of the employer and employee. In the final part of the article the code of ethics of incentive tourism was presented.

Transformations taking place in Polish enterprises include not only changes in the structural and organizational, economic, technological sphere, but also force changes in the management of human resources.

There is therefore an urgent need to develop the concept of human resource management, targeting the joint effort of the employees on the implementation of company goals. Employees in addition to financial, technical-utilitarian capital and equity are becoming increasingly valuable asset. Human Resources Management is a strategic and coherent approach to the management of most valuable enterprise asset, that is employees who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives [1].

Thus, human resource management system grows into one of the most important elements of management in companies with a mature and stable market position. On one hand it is the perfect tool for achieving competitive advantage, on the other staff's expectations regarding the opportunities that the implementation brings. Facing the changing environment around the company's ubiquitous competition forces the managers to achieve skills in the methods and principles of strategic management meaning also investing in human resources management.

In the century that has just begun, expansion and position of the given company will be increasingly less dependent on the production facilities, land or machinery. A key factor will be human resources, and ideas that will arise and will be transformed into encompassing success of the company. Companies that are able to create modern human resource management policies, through the use of technology and systems capable of motivating and supporting staff and attract new and talented candidates will win the fight against market competition.

The essence of human resource management is finding the right people to fulfill the mission, function, and perform busi-

ness tasks of the company. It is important to treat people as a resource able to adapt to constantly changing conditions, watching the behavior of their competence, satisfaction and professional commitment, and taking advantage of the possibilities for personal development.

Human resource management is a very difficult "art" and quite different from the technology. Technical and technological systems can be precisely programmed and controlled. However, the management of human potential at work is a continuous process, regarding intelligent partner or opponent.

Human resources management includes a number of instruments, among which the most important are: planning employment, recruitment and selection, adaptation, employee motivation to work, training and skills development, promotion and professional career, development of working atmosphere, the departure of an employee from work.

The aim of this article is to draw attention to one of the instruments of human resources management system which is the motivation to work. A well-implemented motivation function decides to a large extent on the success of human resources management. Motivation to work is the process that activates the behavior of employees and makes them wish for a long time to satisfy their needs by achieving business tasks, related to the work performed. The employee is strongly motivated by clearly defined objectives and takes steps towards achieving them. The company as a whole can create conditions in which through incentives such as pay, the opportunities for learning and development the employee will reach a high level of motivation [2].

Motivation at work can be diverse in nature. First, the people themselves may be motivated to find and perform work that meets their needs. Second, people can be motivated by management incentives such as pay, promotion or praise. These two types of motivation are:

- internal motivation, in which incentives such as: responsibility, freedom of action, the ability to use skills interesting and challenging work appear automatically,

\* Reprint with the consent of Authors and Publisher from the collection of conference materials titled "Business Tourism" published by Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa in Gdańsk (2007).

- external motivation – with incentives such as awards, salary increases, praise or promotion, and the penalties and disciplinary action, withholding of wages or criticism [2].

Motivation can be effective only when based on a wide variety of tools of influence. In the motivation process the financial and non-financial incentives should be used which should be complementary and thus create a system of incentives.

Effectively functioning incentive system allows for attracting and maintaining best employees and provides them with adequate stimulation to accomplish their tasks. Appropriately motivated employees not only obtain better results when carrying out their duties, but also exhibit their own initiative, or make an active contribution to the development of the company.

The benefits from having an effective incentive system in the company are as follows:

- increased employee engagement, and thus – increased efficiency,
- attracting and keeping good professionals in the company,
- reducing negative fluctuation phenomenon,
- obtaining greater profits from the investment in improving the competence and qualifications of the employees,
- increasing employee satisfaction and loyalty,
- increasing the motivation of internal staff, resulting in the development of their initiative and creativity [3].

Due to the different nature of incentives used in the motivational system, it can be divided into two areas of impact on employee needs: financial and non-financial motivation. To be able to achieve the desired effect of motivating staff, expertly composed system of incentives related to meeting the needs of living, wealth and consumption should be supported by a motivation subsystem focused on non-financial needs relating to recognition, affiliation, or self-realization of employees.

According to the theory of Maslow's "needs' pyramid", implementation of the aspirations of a higher order should be preceded by meeting the basic needs of human existence, hence the construction of each functional model of motivation in the company must be based primarily on the substantive pay.

Monetary values, which employees receive in return for work rendered by them, should provide such incentives that their use by the employer would make the employees at least meet their basic needs, while waiting for certain attitudes, behaviors, performance, quality of work or the development and skills improvement [4].

Recognising people as the most important capital of the company it becomes necessary to develop ever new, comprehensive incentive systems, which are designed to make the employee feel good in the company and gave as much he could, and did not want to part with it. One of the methods functioning in the modern enterprises' incentive systems are incentive travels, also called incentive tourism. According to Davidson and Cope, incentive travel is "a holistic management tool to exploit the exceptional travel in order to motivate and/or reward employees for their work beyond the duties and approaching achievement of the objectives of the company" [5]. In turn, Polish authors, of as they say, the first Polish book about incentive travel, define incentive tourism as follows: "Incentive travel (tourism) – travels of employees, dealers or agents paid by the company in the awards for the implementation of appropriate sales or other jobs, for outstanding achievement or as an incentive for the future" [6].

Examples of the above definition indicate that incentive tourism involves pleasant and unforgettable trips, paid for by the employers, which aim to encourage staff to the implementation of the leading and important company objectives, by

achieving or going beyond the individual and staff group objectives. These objectives are primarily the profits of the company.

The origins of this way of shaping the motivation of the employee back to the initial phase of competitive and predatory capitalism in the United States of America, i.e. the beginning of the twentieth century. Then in America a new form of the impact on staff was invented – incentive travel. In 1910, this distinction was awarded to a group of Ford car dealers who, with good performance have received a fascinating trip (at the expense of the company) from Ohio to New York. In other words, someone for the first time gave the money to pay for travel of its employees and did so for a purely pragmatic purpose considering that it is worth it [6].

Although tourism is a hundred years old, in Poland it is still in an early stage of development. Indeed, among the Polish managers the art of motivation, mobilization, triggering additional energy, enthusiasm and sense of identity of employees is a kind of alchemy yet, even the secret knowledge of early twenty-first century [6]. This cannot last for long. Modern enterprises, often complex, multi-cultural systems tied by information and communication, employing hundreds and thousands of staff must understand their aspirations, emotions, needs, and understanding of personal success and pair it all with the objectives of the company's strategy. "Managers must not only be the policy makers but also must have the capacity to motivate people" [6]. However, this requires willingness, knowledge, resources and above all, patience.

Limited view of tourism motivation is also due to its specific characteristics:

1. Incentive tourism is a special kind of tourism product. Incentive travel programs include the most special form of entertainment, receptions and other events that require some active participation in the theater, rafting the pontoons, or in the shooting. They may also cover elements of work, for example in the form of conferences, seminars, or it may be the higher management representative's visit, who congratulates the employees on their achievements and encourages further efficient work. Hence, the creation of such a product engages the travel agency specialists in cooperation with experts from the customer's company.
2. Incentive tourism market is not subject to the classical marketing rules of traditional tourism market, i.e. the market of leisure, private holiday decision and private expenditure of funds from the household budget. The participants of the incentive tourism are workers recognized for excellence in work, the winners of competitions and other forms of rivalry, as the final product consumers.
3. Decisions regarding the purchase and the final shape of tourism (incentive tourism product) are made only by the representatives of the company executives, with a significant advisory of the head of marketing and human resources. And according to their opinion, the incentive tourism is not only a specific product but mainly the motivation system in force in the enterprise.
4. The success of incentive travel means a full understanding of its importance as an element of motivation in staff management, the specificity and nature on a line company (customer) and the agency providing the program and implementing the journey. The ties of cooperation in this area are based on negotiations, expert and advisory preparation and guide staff serving the trip.
5. The quality of the product in each of its structure is irrefutable, independent of time, place and program, with particular focus on incentive tourism [6].

The benefits of incentive tourism are disputable and not fully researched. There are different opinions on whether this is the best way to motivate employees. Some of them show that incentive travels better motivate employees to work than other prizes. Other assessments of incentive tourism are not clear, and this casts doubt on the initial reviews.

Whatever the doubts arising from the incentive tourism, both employers and employees benefit from them.

From the standpoint of the employer, the incentive travel:

- facilitate communication and integration with the management and the whole company;
- shape culture of the company and the human relationships;
- increase the enthusiasm of employees before another incentive travel;
- shape the company's loyalty and attachment to company, encourage building and strengthening staff teams;
- motivate other employees, who have not participated in the trip, to tourist travel;
- reinforce a positive image of the employer in the eyes of employees.

Employee benefits derived from incentive tourism involve satisfaction of needs:

- leisure, sport and recreation and health;
- cultural and opportunities to understand other cultures;
- social, including getting to know other people and their problems in life;
- personal related to shaping of one's own status and socio-professional prestige, personal recognition and acceptance;
- tolerance of family in respect of the extra work, effort, extra time for work [5].

Generally speaking, one could conclude that a well-planned incentive travel, having defined objectives is beneficial for the company in different forms according to the rule "the more I spend, the more I earn".

- In the final settlement incentive tourism is a cheaper form of reward for an employee or company partner. The journey is often combined with training, because one can benefit from deductible expenses.
- The employee always refers prize money to the income. A unique journey has its reference in the emotions, uncountable or graded higher than the amount of additional bonus.
- Trips are better remembered than the bonus payments (remembered travel). Thanks to positively fixed emotions the employees be proud of them a lot longer than of the financial benefit. The travel can leave souvenirs, the so-called symbols of success (e.g. picture with the boss in an exotic landscape). Travel souvenirs not cause such envy among colleagues as money.
- Incentive travel identify an employee with a labor and encourage greater sacrifices in labor productivity, savings, and puts the employer in a better position to competition.
- Incentive travels identify an employee with the business and encourage greater sacrifices in labor productivity, savings and put the employer in a better position against the competition.
- Trips can create desirable habits, shape cooperation, camaraderie, openness to the company's management for different ideas and innovations that perpetuate after the trip, and become the business norm.
- Incentive trips are easier for employers to promote the specific, positive values, business objectives than other forms of implementation (such as motivation to improve efficiency, productivity, quality of work) [6].

The issue of incentive travel in the context of modern business, moreover, in conditions of globalization, has become an important and rewarding issue for all concerned, it is for companies (customers), the organizers of these projects (travel agents), the people serving them directly (specialized pilots), various incentive travel consultants, but primarily for employees of enterprises – the contractors.

Not all of us know this, and not all yet feel the need for this form of employee motivation.

Human capital is now the most important company resource in its strategic management.

In order to effectively influence the motivation of employees is not enough just to pay fairly. One should also stimulate their development, fully inform them about the company, seek to strengthen the commitment to work and the business. One has to shape the content, conditions and relationships of work that they would encourage the development of personality of an employee towards his satisfaction, and thereby contribute to increasing the profitability of the company.

All these activities will undoubtedly be supported by incentive tourism as one of the most effective instruments of human resource management. The role of this instrument for the employee and the employer has been proven by code of ethics (credo of incentive tourism) created by the Incentive Travel Organizers Association, which is presented in the conclusion.

Creed of the Incentive Travel Organizers Association (SITE) [3]. Free economy cannot prosper without the practice of good business ethics by its members.

1. We believe in treating others as we would like to be treated.
2. We believe in dealing honestly and fairly with each other, clients, providers of services, employees or employers past and present, and with the general public.
3. We recognize the right of those with whom we deal to make a profit.
4. We believe that business profitability is not only a right, but an obligation in order to preserve the continuity of our business and the quality of our product and service.
5. We believe that we have the responsibility constantly to strive to improve our product and service to make it the best value possible.
6. We believe that the best interests of all are served when we pay fair wages and provide steady employment, education, and career opportunities for our employees.
7. We believe in a policy of proper conduct with courtesy to all individuals with whom we deal, and in prompt and undisputedly excellent service to all our customers and business associates.
8. We expect all Society of Incentive and Travel Executives (SITE) members to represent their companies and their products and services honestly and proudly.
9. We believe that we have a responsibility to our customers, suppliers, business associates, and fellow SITE members, and this should take precedence over all other interests. We believe that there is an interaction between business policies and social responsibilities.

### Literature

1. Poczrowski A. (2003) Human Resources Management. PWE, Warszawa. [in Polish]
2. Armstrong M. (2000) Human Resources Management. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków. [in Polish]
3. Sikora J. (2000) Motivating the Employees. OPO, Bydgoszcz. [in Polish]
4. Listwan T. (1999) Human Resources Management. Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Lągego we Wrocławiu, Wrocław. [in Polish]
5. Davidson R., Cope B. (2003) Business Tourism. POT, Warszawa. [in Polish]
6. Gajewski M., Łopuszański S., Opowicz B., Sacała J., Świątecki A. (1999) Incentive in Polish. Guide, Manual, Compendium. Wydawnictwo Best Eastern Plaza Hotels, Warszawa. [in Polish]

Submitted: October 15, 2009

Accepted: November 6, 2009

# TURYSTYKA MOTYWACYJNA INSTRUMENTEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE\*

## *Turystyka motywacyjna*

JAN SIKORA<sup>1,3</sup>, AGNIESZKA WARTECKA-WAŻYŃSKA<sup>2</sup>

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Socjologii i Filozofii<sup>1</sup>*

*Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu<sup>2</sup>*

*Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie,*

*Zamiejscowy Wydział Wychowania Fizycznego w Białej Podlaskiej<sup>3</sup>*

Adres do korespondencji: Jan Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, tel.: 61 8543882, fax: 61 8543671, e-mail: sikorajan@interia.pl

**Streszczenie:** Artykuł ukazuje potrzebę rozwoju turystyki motywacyjnej jako ważnego sposobu motywowania pracowników do pracy w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Przedstawiono w nim treści dotyczące znaczenia potencjału ludzkiego w firmie i sposobu jego przystosowania do nowoczesnych potrzeb firmy. Zwrócono uwagę na korzyści stosowania turystyki motywacyjnej w działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia pracownika i pracodawcy. W końcowej części artykułu zamieszczony został kodeks etyki turystyki motywacyjnej.

Zachodzące przemiany w polskich przedsiębiorstwach dotyczą nie tylko zmian w sferze strukturalno-organizacyjnej, ekonomicznej, technologicznej, ale także wymuszają zmiany w gospodarowaniu zasobami ludzkimi.

Pojawia się zatem pilna potrzeba rozwoju koncepcji zarządzania kadrami, kierowania wspólnego wysiłku pracowników w stronę realizacji celów przedsiębiorstwa. Pracownicy oprócz kapitału finansowego, techniczno-użytkowego i majątkowego stają się coraz bardziej cennym kapitałem. Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami przedsiębiorstwa, to znaczy zatrudnionymi w nim ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia jego celów [1].

Tak więc system zarządzania zasobami ludzkimi urasta do poziomu jednego z najważniejszych elementów zarządzania w przedsiębiorstwach o dojrzałej i ustabilizowanej pozycji. Z jednej strony jest doskonałym narzędziem do osiągania przewagi konkurencyjnej, z drugiej oczekiwaniem pracowników tychże przedsiębiorstw na szansę, które niesie za sobą jego wdrożenie. Stawianie czoła zmianom otoczenia wokół firmy wszechobecnej konkurencji wymusza na kadrze zarządzającej umiejętności z zakresu metod i zasad zarządzania strategicznego, na którego poziomie jest ulokowane zarządzanie zasobami ludzkimi.

W stuleciu, które właśnie się rozpoczęło, ekspansja i pozycja danej firmy będzie coraz mniej uzależniona od hal produkcyjnych, gruntów czy maszyn. Kluczowym czynnikiem będą zasoby ludzkie oraz idee, które powstaną i zostaną przemienione w szeroko pojęty sukces danej firmy. Przedsiębiorstwa, które będą potrafiły wykreować nowoczesną politykę zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez zastosowanie techniki i systemów motywujących i wspierających zdolnych pracowników oraz pozyskać nowych i utalentowanych kandydatów wygrają walkę rynkową z konkurencją.

Istotą zarządzania zasobami ludzkimi jest znalezienie odpowiednich ludzi, aby spełnić misję, wykonywać funkcję i zadania firmy. Ważne jest aby traktować ludzi jak zasoby zdolne do przystosowania się do nieustannie zmieniających się warunków, czuwając nad zachowaniem ich kompetencji, satysfakcji i zaangażowania zawodowego oraz nad możliwościami własnego rozwoju.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest „sztuką” bardzo trudną i zupełnie odmienną od technicznej i technologicznej. Systemy techniczne i technologiczne mogą być precyzyjnie programowane i sterowane. Natomiast zarządzanie potencjałem ludzkim w pracy jest procesem ciągłym, dotyczącym inteligentnego partnera lub przeciwnika.

Zarządzanie zasobami ludzkimi zawiera w sobie szereg instrumentów, wśród których do najważniejszych należy zaliczyć: planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja, adaptacja pracownika, motywowanie do pracy, szkolenia i podnoszenie kwalifikacji, awans i kariera zawodowa, kształtowanie atmosfery pracy, odejście pracownika z pracy.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na jeden z instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi jakim jest system motywowania do pracy. Sprawnie realizowana funkcja motywowania stanowi w dużej mierze o sukcesie zarządzania kadrami. Motywacja do pracy jest bowiem procesem, który aktywizuje zachowania pracowników i sprawia, że przez dłuższy czas pragną oni zaspokajać swoje potrzeby poprzez osiąganie i realizację zadań przedsiębiorstwa związanych z wykonywaną pracą. Silnie motywowany pracownik ma jasno określone cele i podejmuje działania prowadzące do ich osiągania. Przedsiębiorstwo jako całość może stworzyć warunki, w których dzięki bodźcom tj. wynagradzaniu, możliwościom uczenia się i rozwoju będzie osiągać wysoki poziom motywacji [2].

Motywacja w pracy może mieć różnorodny charakter. Po pierwsze, ludzie sami mogą znajdować motywację w szukaniu i wykonywaniu pracy zaspokajającej ich potrzeby. Po drugie, ludzi można motywować poprzez zarządzanie takimi bodźcami, jak płaca, awans czy pochwała. Te dwa rodzaje motywacji to:

\* Przedruk za zgodą Autorów i Wydawnictwa ze zbioru materiałów pokonferencyjnych pt.: „Turystyka biznesowa” wydanych przez Wyższą Szkołę Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku (2007).

- motywacja wewnętrzna, w której pojawiają się samoczynnie bodźce takie jak: odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwania praca;
- motywacja zewnętrzna – z takimi bodźcami jak: nagrody, podwyżka pensji, pochwała lub awans oraz kary jak działania dyscyplinarne, wstrzymanie płacy czy krytyka [2].

Motywowanie może być dopiero skuteczne, gdy opiera się na szerokiej gamie narzędzi oddziaływania. W procesie motywowania należy stosować bodźce materialne i niematerialne, które powinny się uzupełniać i tworzyć w ten sposób system motywowania.

Skutecznie funkcjonujący system motywacyjny umożliwia przyciągnięcie do firmy oraz utrzymanie najlepszych pracowników oraz zapewnienie im odpowiedniej stymulacji do realizacji zadań. Odpowiednio zmotywowani pracownicy nie tylko uzyskują lepsze wyniki podczas wypełniania powierzonych im obowiązków, lecz także przejawiają własną inicjatywę, czyli wnoszą aktywny wkład w rozwój firmy.

Korzyści z posiadania w firmie efektywnego systemu motywacyjnego są następujące:

- zwiększenie zaangażowania pracowników, a co za tym idzie – wzrost efektywności pracy;
- przyciągnięcie i utrzymanie w firmie dobrych specjalistów;
- zmniejszenie negatywnego zjawiska fluktuacji;
- uzyskanie większych profitów z nakładów poniesionych na podwyższanie kompetencji i kwalifikacji pracowników;
- zwiększenie zadowolenia oraz lojalności pracowników;
- wzrost motywacji wewnętrznej pracowników, co powoduje rozwój ich inicjatywy i kreatywności [3].

Ze względu na odmienny charakter stosowanych w nim bodźców sam system motywacyjny możemy podzielić na dwa obszary oddziaływań na potrzeby pracownicze: motywowanie materialne i motywowanie niematerialne. Aby można było osiągnąć pożądane efekty motywowania pracowników, umiejętnie skomponowany system bodźców odnoszących się do zaspokajania potrzeb bytowych, majątkowych czy konsumpcyjnych powinien mieć wsparcie podsystemu motywowania skierowanego na potrzeby niematerialne, odnoszące się do potrzeb związanych np. z uznaniem, przynależnością czy samorealizacją pracowników.

Zgodnie z teorią „piramidy potrzeb” Masłowa realizacja dążeń wyższego rzędu powinna być poprzedzona spełnieniem potrzeb związanych z podstawową egzystencją ludzi, stąd budowa każdego funkcjonalnego modelu motywowania w przedsiębiorstwie musi się opierać przede wszystkim na wynagrodzeniach materialnych.

Wartości pieniężne, które pracownicy otrzymują w zamian za świadczoną przez siebie pracę, powinny dostarczać takich bodźców, aby przez ich stosowanie pracodawca mógł zapewnić pracownikom zaspokojenie co najmniej swoich podstawowych potrzeb życiowych, oczekując jednocześnie określonych postaw, zachowań, wyników, jakości pracy czy też rozwoju i podnoszenia kwalifikacji [4].

Dostrzegając ludzi jako najważniejszy kapitał przedsiębiorstwa konieczne staje się rozwijanie coraz to nowych, kompleksowych systemów motywacyjnych, których zadaniem jest spełnienie tego, aby pracownik czuł się w firmie dobrze, dawał za siebie jak najwięcej i nie chciał się z nią rozstawać. Jednym ze sposobów funkcjonującym w systemach motywacyjnych nowoczesnych przedsiębiorstw są podróże motywacyjne, zwane także turystyką motywacyjną. Podróże motywacyjne, piszą Davidson i Cope to „Narzędzie całościowego zarządzania do wykorzystywania wyjątkowych podróży w celu zmotywowania i/lub nagradzania pracowników za ich pracę wykraczającą

poza obowiązki i zbliżającą do osiągnięcia celów firmy” [5]. Z kolei polscy autorzy, jak sami zaznaczają pierwszej w Polsce książki o podróżach motywacyjnych, definiują turystykę motywacyjną następująco: „Incentive travel (tourism) turystyka motywacyjna – podróże pracowników, sprzedawców lub agentów opłacone przez przedsiębiorstwo w ramach nagrody za realizację odpowiedniej sprzedaży lub innych zadań, za wyróżniające się osiągnięcia lub jako zachęta na przyszłość” [6].

Przykłady powyższych definicji wskazują, że turystyka motywacyjna to przyjemne i zapadające w pamięci wyjazdy, opłacane przez pracodawcę, które mają na celu zachęcenie pracowników do realizacji wiodących i ważnych celów przedsiębiorstwa, poprzez osiąganie lub wychodzenie poza cele indywidualne i grupowe załogi. Celami tymi są przede wszystkim zyski firmy.

Początki kształtowania się tego sposobu motywacji pracowniczej sięgają początkowej fazy konkurencyjnego i drapieżnego kapitalizmu w Stanach Zjednoczonych Ameryki tj. początku XX wieku. Wówczas już w Ameryce wymyślono nową formę oddziaływania na pracowników – podróż motywacyjną. To wyróżnienie spotkało w roku 1910 grupę sprzedawców samochodów Forda, którzy za dobre wyniki w pracy odbyli fascynującą podróż (na koszt firmy) ze stanu Ohio do Nowego Yorku. Inaczej mówiąc, ktoś po raz pierwszy wydał pieniądze, aby opłacić podróż swoich pracowników i zrobił to w czysto pragmatycznym celu uznając, że warto [6].

Pomimo iż turystyka motywacyjna liczy sobie sto lat, to w Polsce jest jeszcze w początkowej fazie tworzenia. Bowiem wśród polskich menedżerów sztuka motywowania, mobilizowania, wyzwalania dodatkowej energii, zapału i poczucia tożsamości pracowników jest jeszcze swoista alchemią, wręcz wiedzą tajemną początku XXI wieku [6]. Długo tak być nie może. Współczesne przedsiębiorstwa, często skomplikowane, wielokulturowe systemy powiązane więziami informacji i komunikowania, zatrudniające setki i tysiące pracowników muszą poznać ich aspiracje, emocje, potrzeby, pojmowanie sukcesu osobistego i powiązać to wszystko z celami strategii firmy. „Menedżerowie muszą być nie tylko decydentami, lecz także inspiratorami zdolnymi do motywowania ludzi” [6]. Wymaga to jednak chęci, wiedzy, środków i przede wszystkim cierpliwości.

Ograniczone przekonanie do turystyki motywacyjnej wynika także z jej specyficznych cech:

1. Turystyka motywacyjna jest specyficznym rodzajem produktu turystycznego. Programy podróży motywacyjnych obejmują najczęściej specjalne formy rozrywki, przyjęcia i inne imprezy, niektóre wymagające czynnego uczestnictwa w teatrze, na splotach pontonami czy w strzelaniu. Mogą także zawierać elementy pracy, na przykład w formie konferencji, seminarium, albo może to być wizyta przedstawiciela kierownictwa firmy z wyższego szczebla, który gratuluje pracownikom ich osiągnięć i zachęca do dalszej wydajnej pracy. Stąd też tworzeniem takiego produktu zajmują się specjalistyczne biura podróży we współpracy z ekspertami przedsiębiorstwa zlecającemu.
2. Rynek turystyki motywacyjnej nie podlega klasycznym regułom marketingowym tradycyjnego rynku turystycznego, tj. rynku czasu wolnego, prywatnych decyzji urlopowo-wakacyjnych i prywatnych wydatków pieniężnych z budżetów domowych. W turystyce motywacyjnej uczestniczą pracownicy wyróżnieni za osiągnięcia w pracy, zwycięzcy konkursów i innych form rywalizacji zakładowych będących finalnymi konsumentami produktu.
3. Decyzje zakupu i ostatecznego kształtu oferty turystycznej (produktu turystyki motywacyjnej) podejmują tylko przedstawiciele ścisłego szefostwa firmy, z znaczącym głosem doradczym szefa marketingu i zasobów ludzkich. Bowiem zgodnie z ich opinią turystyka motywacyjna jest nie tylko

specyficznym produktem ale przede wszystkim instrumentem systemu motywacyjnego obowiązującym w przedsiębiorstwie.

4. Sukcesem podróży motywacyjnej jest pełne zrozumienie jej znaczenia jako elementu motywacyjnego w zarządzaniu kadrami, specyfiki i istoty na linii przedsiębiorstwo (zleceniodawca) a biuro ustalające program i realizujące podróż. Więzi współpracy w tym zakresie oparte są na negocjacjach, przygotowaniach eksperckich i doradczych oraz na kadrze pilotażu obsługującej wyjazd.
5. Niepodważalnym, niezależnym od czasu, miejsca i programu wyróżnikiem turystyki motywacyjnej jest jakość produktu w każdej jego strukturze [6].

Dyskusyjne i nie do końca zbadane są korzyści płynące z turystyki motywacyjnej. Różne są opinie na temat tego, czy jest to najlepsza metoda motywowania pracowników. Niektóre z nich wskazują, że podróże motywacyjne lepiej zachęcają pracowników do pracy, niż inne nagrody. Inne oceny dotyczące turystyki motywacyjnej nie są jednoznaczne i podają w wątpliwość pierwsze opinie.

Niezależnie od powstających wątpliwości, z turystyki motywacyjnej osiągają korzyści zarówno pracodawcy, jak i pracownicy.

Z punktu widzenia pracodawcy podróże motywacyjne:

- ułatwiają komunikację i integrację z kierownictwem przedsiębiorstwa oraz z całą firmą;
- kształtują kulturę przedsiębiorstwa i zachodzące w nim stosunki międzyludzkie;
- zwiększają entuzjazm pracowników przed kolejną podróżą motywacyjną;
- kształtują lojalność pracowników wobec firmy, przywiązanie do niej, sprzyjają budowaniu i umacnianiu zespołów pracowniczych;
- motywują do wyjazdu turystycznego innych pracowników, którzy w wyjeździe nie brali udziału;
- wzmacniają pozytywny wizerunek pracodawcy w oczach pracownika.

Korzyści dla pracownika osiągane z turystyki motywacyjnej to zaspokojenie potrzeb:

- wypoczynku, sportowo-rekreacyjnych i zdrowotnych;
- kulturowych i możliwości poznania obcych kultur;
- społecznych, w tym poznawania innych ludzi oraz ich problemów życiowych;
- osobistych związanych z kształtowaniem własnego statusu i prestiżu społeczno-zawodowego, uznania i akceptacji osobistej;
- tolerancji ze strony rodziny wobec dodatkowej pracy, wysiłku, dodatkowego czasu na pracę [5].

Uogólniając, można byłoby stwierdzić, iż podróż motywacyjna dobrze zaplanowana, mająca określone cele zwraca się firmie w różnej postaci zgodnie z regułą „im więcej wydaję, tym więcej zarabiam”.

- W finalnym rozrachunku turystyka motywacyjna jest tańszą formą nagrody dla pracownika lub partnera firmy. Podróż połączona często ze szkoleniem, pozwala bowiem zaliczyć wydatki do kosztów uzyskania przychodów.
- Nagrodę pieniężną pracownik zawsze odnosi do swojego dochodu. Niepowtarzalna podróż ma swój odnośnik w emocjach; nieprzeliczalnych lub klasyfikowanych wyżej niż wysokość dodatkowej premii.
- Wyjazdy lepiej zapadają w pamięci niż premia pieniężna (podróż wspomnianą). Pracownicy dzięki pozytywnie utrwalonej emocjom mogą być z nich dumni o wiele dłużej niż z premii. Po podróży pozostają bowiem pamiątki, tzw. symbole sukcesu (np. zdjęcie z szefem w egzotycznym krajobrazie). Pamiątki z podróży nie wywołują takiej zawiści wśród współpracowników, jak pieniądze.

- Podróże motywacyjne utożsamiają pracownika z zakładem pracy i zachęcają do większych poświęceń, wydajności w pracy, oszczędności oraz stawiają pracodawcę w lepszej sytuacji wobec konkurencji.
- Wyjazdy mogą kreować pożądane zwyczaje, kształtować współpracę, koleżeńskość, otwartość wobec kierownictwa firmy na różne pomysły i innowacje, które utrwala się po wyjeździe i stają się normą działalności przedsiębiorstwa.
- Wyjazdy motywacyjne są dla pracodawców łatwiejsze w promowaniu określonych, pozytywnych wartości, celów firmy niż inne formy ich wdrażania (np. motywacja do poprawy efektywności, wydajności, jakości pracy) [6].

Problematyka podróży motywacyjnych w kontekście działalności nowoczesnych przedsiębiorstw, w dodatku w warunkach globalizacji, staje się ważnym i wdziecznym zagadnieniem dla wszystkich zainteresowanych, to jest dla przedsiębiorstw (zleceniodawców), organizatorów tych przedsięwzięć (biur podróży), ludzi obsługujących je bezpośrednio (wyspecjalizowanych pilotów), różnych konsultantów podróży motywacyjnych, ale przede wszystkim dla pracowników przedsiębiorstw – zleceniobiorców.

Nie wszyscy jeszcze o tym wiedzą i nie wszyscy jeszcze czują potrzebę takiej formy motywacji pracowniczej.

Kapitał ludzki jest obecnie najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa w strategicznym jego zarządzaniu.

Chcąc skutecznie oddziaływać na motywację pracowników nie wystarczy ich tylko sprawiedliwie i godnie wynagradzać. Trzeba również ich pobudzać do rozwoju, informować w pełni o firmie, starać się umacniać przywiązanie do pracy i swojego zakładu. Trzeba tak kształtować treść, warunki i stosunki pracy, aby sprzyjały one rozwojowi osobowości pracownika, osiągnięciu przez niego zadowolenia, a tym samym przyczyniały się do podnoszenia zyskowności firmy.

Wszystkim tym działaniom sprzyja niewątpliwie turystyka motywacyjna jako jeden ze skuteczniejszych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. O roli tego instrumentu dla pracownika i pracodawcy świadczy stworzony przez Stowarzyszenie Organizatorów Podróży Motywacyjnych kodeks etyczny (swoiste credo turystyki motywacyjnej), który przedstawiamy w zakończeniu.

Wyznanie wiary Stowarzyszenia Organizatorów Podróży Motywacyjnych (SITE) [3]. Wolna gospodarka nie może prosperować bez praktykowania etyki dobrego biznesu przez jego uczestników.

1. Wierzmy, że innych ludzi należy traktować tak, jak chcielibyśmy, aby nas traktowano.
2. Wierzmy, że należy postępować uczciwie wobec innych osób, klientów, usługodawców, pracowników, byłych i obecnych pracodawców oraz wobec opinii publicznej.
3. Uznajemy prawo tych, z którymi prowadzimy biznes do uzyskania godziwego zysku.
4. Wierzmy, że osiąganie zysków w biznesie jest nie tylko prawem, ale także obowiązkiem, gdyż zapewnia kontynuację naszego biznesu oraz gwarantuje jakość naszego produktu i naszych usług.
5. Wierzmy, że ponosimy odpowiedzialność za ciągłe polepszanie naszego produktu i naszych usług, aby osiągnęły one możliwie najwyższy poziom.
6. Wierzmy, że najlepiej służymy interesom wszystkich, jeżeli wypłacamy rzetelne wynagrodzenie za pracę, zapewniamy stałe zatrudnienie i stwarzamy naszym pracownikom możliwości rozwoju dalszej kariery.
7. Wierzmy, że należy odnosić się z kurtuazją do wszystkich osób, z którymi prowadzimy biznes, realizując szybko i rzetelnie usługi wobec naszych klientów.

8. Oczekujemy, że wszyscy członkowie Stowarzyszenia Organizatorów Podróży Motywacyjnych będą reprezentować swe firmy, ich produkty i usługi w sposób uczciwy i w poczuciu dumy.
9. Wierzymy, że ponosimy odpowiedzialność wobec społeczeństwa i że zajmuje ona priorytetowe miejsce wobec innych interesów. Wierzymy, że istnieje wzajemne oddziaływanie między polityką biznesu a odpowiedzialnością społeczną.

#### Piśmiennictwo

1. Poczrowski A. (2003) Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa.
2. Armstrong M. (2000) Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
3. Sikora J. (2000) Motywowanie pracowników. OPO, Bydgoszcz.
4. Listwan T. (1999) Zarządzanie kadrami. Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Davidson R., Cope B. (2003) Turystyka biznesowa. POT, Warszawa.
6. Gajewski M., Łopuszański S., Opowicz B., Sacała J., Świątecki A. (1999) Incentive po polsku. Poradnik, niezbędnik, kompedium. Wydawnictwo Best Eastern Plaza Hotels, Warszawa.

Otrzymano: 15.10.2009

Przyjęto: 06.11.2009