

# Nowe narzędzia motywowania pracowników w sektorze turystycznym

---

Paulina Borowska  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Celem artykułu jest przedstawienie nowych narzędzi motywowania pracowników w przedsiębiorstwie turystycznym. W pierwszej części zaprezentowane zostały definicje turystyki i jej istota. Następnie wyjaśniono pojęcie motywowania w rozumieniu zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedstawiono narzędzia motywowania pracowników. Opisane zostały narzędzia płacowe i pozapłacowe, zarówno materialne, jak i pozamaterialne instrumenty motywowania personelu stosowane przez przedsiębiorstwa turystyczne.*

**Słowa kluczowe:** turystyka, sektor turystyczny, przedsiębiorstwo turystyczne, motywacja, narzędzia motywowania, zarządzanie.

**Kody JEL:** L20, M50

## 1. Wprowadzenie

Podjęcie wędrowek i podróży rozpoczęło się wraz z pojawieniem się na ziemi człowieka. Przez długi okres czasu nie było określenia dla tychże wędrowek. Terminy turysta i turystyka zostały upowszechnione dopiero w XIX wieku, jednakże nie można jednoznacznie doszukać się ich etymologii. Zakłada się że, wyraz turystyka wiąże się z określeniem *grand tour*, które oznaczało wyjazdy młodych mieszkańców Anglii na kontynent europejski. Celem tych wędrowek była chęć poznania świata. Uważano, że osoba, która nie odbyła takiej wędrowki nie może zostać uznana za wykształconą i obytą (Alejziak, 1999).

Obecna literatura dostarcza szeregu definicji turystyki. W powszechnym rozumieniu termin ten oznacza wędrowki odbywane w czasie wolnym w celu wypoczynku, rozrywki, pomnażania zdrowia oraz zdobywania nowych doświadczeń (Toczek-Werner, 2008). Pierwsza, szeroka definicja tego zjawiska została sformułowana przez W. Hunzikera i K. Krapfa. Według nich turystyka to zespół stosunków i zjawisk występujących podczas podróży i pobytu w danej destynacji osób, których miejsce zamieszkania jest inne niż miejscowość, do której przybyli, a ich pobyt nie może wiązać się z chęcią osiedlenia się i podjęciem działalności zarobkowej. Podobną koncepcję zaproponowała Światowa Orga-

nizacja Turystyki podczas odbywającej się w 1991 r. konferencji w Ottawie. Wedle ustaleń turystykę rozumieć należy, jako wszelkie czynności osób podróżujących i przebywających w celach wypoczynkowych, religijnych, służbowych i innych. Czas wyjazdu nie może być jednak dłuższy niż rok. Pozostano też przy założeniu, że turystyka nie może wiązać się z podjęciem czynności nastawionej na osiągnięcie korzyści majątkowych (Kurek, 2007).

Jak stwierdza Oleksiuk (2007) pojęcie turystyki nie jest jednoznaczne. Wynika to przede wszystkim z interdyscyplinarności wiedzy z tej dziedziny, różnorodności podmiotów, które formułują definicję czy zróżnicowania środowiska. Wpływ na formułowanie definicji turystyki ma również czas, który oddziałuje na zmiany, jakie zachodzą w tej dziedzinie oraz poglądy badaczy z wielu dziedzin nauki.

W definicjach opartych o nauki humanistyczne turystyka jest traktowana, jako proces zachodzący w społeczeństwie. Rozwój osobisty człowieka uważany jest za bardzo istotny motyw podjęcia podróży. Ma on wymiar społeczny, psychologiczny oraz kulturowy. Należą tu zjawiska dobrowolnej i czasowo podjętej podróży, które mają ścisły związek ze zmianami w rytmie życia oraz środowisku, odnoszą się do osobistych kontaktów z rodzimymi mieszkańcami i istniejącymi walorami (Gołembski, 2005). W tym aspekcie m.in. McIntosh i Goeldner za turystykę uważają wszystkie zjawiska i stosunki, które wyni-

kają z interakcji turystów, społeczności przyjmujących, usługodawców i rządów w procesie przyciągania, a następnie goszczenia odwiedzających i turystów (Biedroń, 2011).

Współczesna turystyka uznana jest za swoisty element stylu życia człowieka i sposobem poznawania świata. Z jednej strony zjawisko turystyki to narzędzie rozwoju gospodarczego traktowane w kategoriach ekonomicznych, zaś z drugiej strony, jako narzędzie służące do rozwoju społecznego. Turysta, który występuje w roli podmiotu podróży, przez wybór miejsca docelowego, a następnie podczas podróży i pobytu realizuje różnorodne cele, np. poznawcze, zdrowotne, rozrywkowe. Uczestnik ruchu turystycznego odwiedzając określone kraje czy miejsca, które znajdują się poza jego codziennym otoczeniem, nadaje cel podjęcia podróży, a także zaspokaja swoje potrzeby. Jednocześnie udając się do miejsc wyróżniających się walorami turystycznym, turysta pełni rozmaite role społeczne. W czasie wyjazdu turystycznego następuje czasowa zmiana środowiska i nawiązanie nowych kontaktów z innymi uczestnikami ruchu turystycznego oraz z ludnością odwiedzanych terenów. Stąd też turystyka jest uznana za zjawisko społeczne. W kategoriach zjawiska przestrzennego, turystyka pozwala dostrzec zmiany w krajobrazie, gdyż przekształceniom podlega środowisko i infrastruktura. Dodatkowo jest to czynnik ładu ekonomicznego, gdzie mechanizmy rynkowe warunkują popyt, podaż i cenę usług. Dzięki niej powstaje wiele nowych instytucji oraz kształtują się bodźce sprzyjające rozmieszczeniu sił wytwórczych w efektywniejszy sposób (Balińska-Grzelak, 2012).

## **2. Istota motywowania i nowe tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

Wiek XXI to okres zmian w postrzeganiu personelu w przedsiębiorstwie. Zauważono, iż pracownicy stanowią ważny potencjał dla organizacji, co oznacza, że bez ich zaangażowania nie jest możliwe realizowanie celów przedsiębiorstwa. Problematyka motywacji nabiera, zatem coraz większego znaczenia w różnych dziedzinach gospodarki. Jedną z nich jest także turystyka, która obecnie prężnie się rozwija.

Istota motywowania polega na wywieraniu wpływu na pracowników z wykorzystaniem szeregu narzędzi nazwanych motywatorami. System motywowania ma za zadanie zachęcić pracowników do

jak największego zaangażowania się w pracę przy jednoczesnym identyfikowaniu się z celami danej organizacji, co z kolei ma prowadzić do prawidłowej realizacji zadań. Można, zatem powiedzieć, że motywowanie pobudza do określonych zachowań i działań niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z tego względu system motywacyjny powinien oferować szeroki wachlarz rozwiązań, który będzie w stanie zaspokoić potrzeby zatrudnionych w organizacji osób. Obecnie motywowanie polega na stworzeniu warunków, w których pracownik sam będzie wykonywać powierzone mu obowiązki z przyjemnością, ale również z potrzeby uzyskania sukcesu i zyskania znaczenia. Nowoczesne systemy motywacyjne, nastawione na współdziałanie, kulturę organizacyjną i rozwój człowieka są w stanie zagwarantować związanie pracownika z firmą na dłuższy czas (Armstrong, 2001).

Istnieje wiele definicji motywacji. Jedna z nich głosi, że jest to pewien stan psychiczny, gdzie wyrażana jest chęć do podjęcia wysiłku niezbędnego podczas realizacji celów. Motywacja może zostać podzielona na:

- wewnętrzną,
- zewnętrzną,
- pozytywną,
- negatywną.

Pierwsza wypływa z potrzeb wewnętrznych jednostki i obejmuje bodźce, takie jak odpowiedzialność, możliwość rozwoju, samodzielność w działaniu. Motywacja zewnętrzna jest natomiast zależna od czynników jak: podwyżka, pochwała, awans. Kolejna, czyli pozytywna (nazwana inaczej motywacją dodatnią) ma za zadanie umożliwiać człowiekowi lepszy poziom zaspokojenia potrzeb. Natomiast motywacja negatywna ujawnia się w przypadku wystąpienia bodźców ujemnych, (czyli podczas wystąpienia czynników, które zagrażają osiągnięciom) (Armstrong, 2001).

Przez długi okres czasu zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce opierało się na bezpośrednim kierowaniu i władzy formalnej. Wraz z ujawnieniem potrzeby stosowania wielofunkcyjności ról, w przedsiębiorstwach turystycznych zaczęto inaczej postrzegać zadania i obowiązki pracowników. Innowacja polegała na zwiększeniu zakresu odpowiedzialności i uprawnień, tak, aby móc w pełni wykorzystać potencjał personelu w zakresie marketingu

partnerskiego. Pracownicy powinni dysponować pewnym zakresem swobody działania, jeśli mają poprawnie i szybko reagować na potrzeby klientów oraz bezzwłocznie i samodzielnie rozwiązywać zaistniałe trudności. Ta nowoczesna koncepcja zarządzania polega na zrzeczeniu się znacznej części władzy przez menedżerów w celu upelnomocnienia swoich podwładnych. W związku z tym, personel uzyskuje prawo oraz obowiązek natychmiastowego rozwiązania problemów, w sposób, jaki uznają za najbardziej stosowny. Całkowicie inne spojrzenie na rolę szeregowych pracowników staje się coraz popularniejsze w sektorze usługowym, w tym również w turystyce.

Wprowadzenie takiej innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi skutkuje wzrostem nakładów na przeprowadzenie rekrutacji pracowników oraz odpowiednie ich przeszkolenie w zakresie umiejętności potrzebnych do poprawnego wykonania usług, jak i samodzielnej oceny sytuacji, rozwiązanie problemów czy załatwienie skarg. Jednakże ze względu na utrzymującą się stale na wysokim poziomie rotację zatrudnienia i stosunkowo niskie poziomy płac, a także sezonowy charakter popytu, przedsiębiorstwa turystyczne mogą mieć trudności z pozyskaniem i utrzymaniem odpowiednio wykwalifikowanej kadry pracowniczej.

Specyfiką usług turystycznych jest ciągły kontakt z klientami, od momentu sprzedaży, po realizację i często też po powrocie do miejsca emisji. Z tego względu pracownicy działający w sektorze usług turystycznych są strategicznym zasobem przedsiębiorstwa i czynnikiem, który warunkuje jego przetrwanie i poprawne działanie. Nie wystarczy, zatem dobór odpowiedniej kadry, ale sposób na jej zatrzymanie i skłonienie do efektywnych działań.

### 3. Narzędzia i metody motywowania personelu w przedsiębiorstwie turystycznym

Pracodawcy mają do wyboru szereg narzędzi i metod, które umożliwiają pozyskanie oraz zatrzymanie wartościowych pracowników w organizacji. Mogą wykorzystywać zarówno narzędzia płacowe, jak i pozapłacowe. Najbardziej klasycznym narzędziem płacowym jest odpowiednio przygotowany i wdrożony system wynagradzania. Istnieją dwie podstawowe formy ustalania wysokości płacy zasadniczej: system czasowy i akordowy. W sektorze tury-

stycznym dominuje system czasowy, zgodnie, z którym pracownicy są wynagradzani za ilość przepracowanego czasu. Taka sytuacja jest spowodowana kilkoma czynnikami. W branży turystycznej chodzi o samą gotowość do pracy. Często tempo pracy zależy, bowiem głównie od potrzeb turystów, na które pracownicy nie mają wpływu. Trudno także wycenić pracę w przedsiębiorstwach turystycznych, gdyż składa się z dużej liczby zróżnicowanych czynności. Czasowy system wynagradzania wpływa pozytywnie na jakość wykonywanych prac, co jest kluczowe podczas obsługi turystów (Molenda, 2015).

Osoby zatrudnione w biurach podróży mogą liczyć na wynagrodzenie w wysokości od 1,5 do 3 tys. zł. Jest to pensja podstawowa płatna pracownikom co miesiąc. Większość pracodawców dzieli jednak wynagrodzenie na dwie części:

- stała miesięczna pensja,
- prowizja od sprzedanych wycieczek.

Prowizja liczona jest na różne sposoby. Najczęściej jednak jest to procent od obrotu całego biura lub procent od wycieczek sprzedawanych przez konkretnego sprzedawcę. Taki system ma motywować pracowników do większych starań. Im więcej sprzedanych wycieczek, tym większa prowizja dla danego sprzedawcy.

Jak sugerują Sarnowski i Kirejczyk (2007) znacznie mniej popularne w branży turystycznej są różne formy akordu. Akord prosty polega na wypłacaniu wynagrodzenia za ilość wykonanej pracy. Taki system ma poważną wadę z punktu widzenia motywacji. Zachęca, bowiem do zwiększenia ilości wykonywanej pracy kosztem jakości. Kolejny, akord czasowy podobnie jak prosty to wypłacanie określonej kwoty za liczbę przepracowanych godzin pod warunkiem wytworzenia minimalnej normy ilościowej. Akord zespołowy to natomiast pensja wypłacana brygadzie pracowniczej, jako całości. Ten rodzaj akordu stosowany jest w branży turystycznej przy wynagradzaniu osobnych przedsięwzięć (np. dla zespołu muzycznego).

Składnikiem ruchomym, uzupełnieniem wynagrodzenia, które ma na celu zachęcenie pracowników do lepszej pracy jest premia. W praktyce występują dwa podstawowe rodzaje premii: uznaniowa i regulaminowa. Pierwsza z nich ustalana jest na zasadzie swobodnego uznania przez pracodawcę. Premia regulowana obliczana jest na podstawie norm, które określają jej wysokość za wykonanie

konkretnego działania. Premia może być przyznana pojedynczej jednostce lub zespołowi projektowemu. Zespół projektowy ma możliwość otrzymania dodatkowego wynagrodzenia w postaci premii, jeśli np. zakończy dany projekt przed terminem, osiągając przy tym lepsze rezultaty czy niższe koszty (w przypadku pracowników branży turystycznej może być to projekt wprowadzenia nowego kierunku do oferty lub opracowanie nowej trasy zwiedzania) (Sarnowski, Kirejczyk, 2007).

Wynagrodzenie odnajduje w swojej istocie odzwierciedlenie w funkcjach. Wyróżnione zostały cztery podstawowe funkcje wynagrodzenia: funkcja dochodowa, kosztowa, motywacyjna, społeczna. Pierwsza z nich określa dochody pracowników kształtujące poziom ich życia. Zatem im wyższe dochody, tym większy i lepszy standard życia. Istotą tej funkcji to założenie, że wynagrodzenie za pracę stanowi główne (a często jedyne) źródło utrzymania zarówno pracowników, jak i ich rodzin. Funkcja kosztowa podkreśla fakt, iż płace są znaczną częścią kosztów przedsiębiorstwa. Naturalnym interesem przedsiębiorstw (w tym także z sektora turystycznego) jest minimalizacja wysokości wynagrodzenia. Można, zatem zauważyć sprzeczność pomiędzy tymi dwoma funkcjami. Z punktu widzenia motywacji pracowników najważniejsza jest funkcja motywacyjna, która zakłada, iż chęć zarabiania pieniędzy jest najważniejszym czynnikiem, który skłania do podjęcia pracy, trwania w niej oraz zwiększania wydajności. Wynagrodzenie, które stanowi nagrodę oraz rekompensatę za wykonywane obowiązki, pełni funkcję motywacyjną. W swej istocie płaca zmierza do kształtowania pożądanych przez pracodawcę postaw i zachowań. Ostatnia z wymienionych, czyli funkcja społeczna, zakłada, że wysokość płac rzutuje na stosunki międzyludzkie (Kozioł, 2002).

Znajomość funkcji oraz umiejętne, praktyczne ich wykorzystanie czyni z wynagrodzenia skuteczny instrument, który oddziałuje m.in. na pozyskanie potrzebnych pracowników, ich pobudzenie oraz kształtowanie zachowań organizacyjnych (Kozioł, 2002). Jednakże pracownik, mając zawsze zapewnione wysokie wynagrodzenie, nie będzie dbał o zadowolenie klientów ani starał się pozyskać nowych. Jego pensja jest, bowiem jednakowa niezależnie od jakości pracy i zaangażowania. Zatem o wiele silniejszą funkcją motywacyjną pełnią pozostałe materialne składniki wynagrodzenia (m.in. premie, nagrody czy napiwki) (Tokarz, 2008).

Kolejnym czynnikiem motywacyjnym często wykorzystywanym w branży turystycznej są nagrody, przyznawane w szczególnych przypadkach, np. wzorowe zachowanie pracownika podczas sytuacji nadzwyczajnej (nagła choroba gościa, pożar, kradzież). Podobnie jak premie, nagrody mają charakter jednorazowy. Różnią się natomiast stopniem sformalizowania i kryterium przyznawania. Nagrody mogą przyjąć także formę świadczeń pozapłacowych, np. darmowy wyjazd wakacyjny, zwrot wydatków przeznaczonych na kształcenie. Nie powinno również zabraknąć nagród niematerialnych, takich jak pochwały czy rozszerzenie zakresu obowiązków. Wielu pracowników mocno ceni sobie uznanie publiczne (Gick, Tarczyńska 1999). Dużą popularnością cieszą się programy kafeteryjne. Ich zaletą jest możliwość wyboru rodzaju nagrody. Nie mają one jednak charakteru wyłącznie materialnego. Często jest to np. dzień wolny od pracy czy możliwość przychodzenia do pracy przez pewien okres godzinę później. Tego typu nagrody nie są drogie z punktu widzenia kosztów, jakie ponosi pracodawca. Nie są jednak zbyt popularne ze względu na trudności w skonstruowaniu oraz pracochłonność administrowania (Snopko, 2014).

Środkami płacowymi są również dodatki do wynagrodzenia. Przy ustalaniu systemu płac należy uwzględnić przepisy prawa, kulturę organizacyjną oraz specyfikę przedsiębiorstwa. Obligatoryjnymi składnikami wynagrodzenia są: wynagrodzenie dodatkowe płatne za pracę w porze nocnej, pracę w godzinach nadliczbowych i w dniach świątecznych, (jeśli pracownik nie otrzymał w zamian innego wolnego od pracy dnia w ciągu tygodnia), dodatkowe wynagrodzenie za przestój niezawiniony przez pracownika, jednorazowa odprawa pieniężna przysługująca w wypadku rozwiązania umowy o pracę lub w związku z przejściem na emeryturę lub rentę inwalidzką (Kopeć, Piwowarczyk, 2008).

Sytuacja, w której pracownik wykonuje swoje obowiązki w dniach świątecznych, ponad podstawowy wymiar godzin pracy czy w porze nocnej, w branży turystycznej zdarza się relatywnie często. Specyfiką pracy zarówno rezydentów turystycznych, jak i pilotów i przewodników jest sprawowanie opieki nad turystami w czasie ich całego pobytu. Nie wyklucza to także rozwiązywania problemów i reagowania na nieprzewidziane zdarzenia poza czasem ich dyżuru. Stąd też dodatki do wynagrodzenia dla

przedstawicielei touroperatorów stanowią ciągle znaczącą część całości płacy.

W sektorze turystycznym występuje również zwyczaj dawania napiwków. Jest to metoda łączenia interesów pracownika, klienta i pracodawcy. Napiwek wręczany obsłudze jest formą wyrazu zadowolenia. Im bardziej obsługa stara się usatysfakcjonować klientów, tym bardziej przyczynia się również do realizacji celów firmy. Powszechnym, zatem jest stosowanie niskiego wynagrodzenia zasadniczego dla pracowników obsługujących turystów, które ma zostać uzupełnione napiwkami.

W branży turystycznej wykorzystuje się także bodźce pozapłacowe, które oddziałują na motywację pracowników poza systemem płac. Dzielią się na bodźce materialne i niematerialne. Pierwszy rodzaj bodźców wiąże się przede wszystkim ze świadczeniami rzeczowymi. Oddziałują one na długookresowe składniki motywacji pracowników, jak lojalność oraz postawa. Tradycyjne bodźce materialne powiązane były z opieką nad dziećmi, opieką zdrowotną oraz wypoczynkiem wakacyjnym. W sektorze turystycznym większe znaczenie mają obecnie bony o zadeklarowanej wartości na różnego rodzaju usługi, zakupy czy wycieczki, a także spersonalizowane karty prezentowe, wręczane pracownikom z okazji m.in. urodzin, imienin czy wesela. Nie bez znaczenia są także bony na dokonanie zakupów o określonej wartości, rozdawane wszystkim zatrudnionym pracownikom np. przed Świętami Bożego Narodzenia. Bony te nie są jednak formą premii dla pracowników, a okazjonalnym dodatkiem. Zazwyczaj są dopasowane do potrzeb i upodobań pracowników. Przykładowo pracownik otrzymuje bon na zakup towarów swojej ulubionej marki odzieżowej. W takim przypadku nie sama kwota tworzy wartość takiego bonu, lecz przede wszystkim element personalizacji. Jest to, bowiem podkreślenie, iż pracodawca zna gusta, potrzeby i przyzwyczajenia swojego pracownika (Kopeć, Piwowarczyk, 2008). Bardzo często pracodawcy z sektora usług turystycznych oferują też imienne karty sportowe. Zapewniają w ten sposób swoim pracownikom atrakcyjne spędzenie wolnego czasu, rozwój swoich zainteresowań i możliwość poprawy kondycji fizycznej i psychicznej. W przypadku nowożeńców, którzy pracują w branży turystycznej, młoda para ma okazję dostać prezent w postaci wyjazdu zagranicznego z katalogu danego biura podróży.

W sektorze turystycznym funkcjonują także kompensaty pracy, które mają pełnić funkcję rekompensaty za uciążliwość podczas wykonywanej pracy. Wśród najczęściej stosowanych rekompensat należy wymienić:

- samochód służbowy
- telefon komórkowy
- ubezpieczenie na życie
- usługi zdrowotne
- ubranie służbowe
- fundusz reprezentacyjny

Silne oddziaływanie kompensat ma związek z zaspokojeniem potrzeby uznania. Jest to pewne wyróżnienie, które daje poczucie prestiżu, podkreślenia rangi funkcji pełnionej przez zatrudnionego oraz podniesienia statusu w miejscu pracy i poza nią (Snopko, 2014).

Ważną rolę w procesie motywowania personelu w branży turystycznej ogrywiają również profesjonalne szkolenia pracowników pozwalające na poszerzenie wiadomości z zakresu m.in. obsługi klientów, darmowe zajęcia językowe czy imprezy turystyczne o charakterze poznawczym (ang. *study tour*). Wyjazdy te organizowane są głównie przez touroperatorów oraz organizacje turystyczne i adresowane są do pracowników branży turystycznej. Ich celem jest propagowanie walorów danego regionu, poznanie infrastruktury i atrakcji danej destynacji przed wprowadzeniem oferty do regularnej sprzedaży. Podczas wyjazdu pracownicy odwiedzają hotele, uczestniczą w wycieczkach fakultatywnych oraz samodzielnie gospodarują czasem wolnym przeznaczając go na wypoczynek bądź dalsze zwiedzanie. Jest to najlepszy sposób poznania nowego kierunku. Przyczynia się to do zwiększenia zaangażowania w wykonywaną pracę oraz jakości udzielanych klientom informacji. Study tour organizowane są najczęściej poza sezonem turystycznym, szczególnie w okresie wiosennym. Nowi pracownicy odwiedzają głównie kierunki podstawowe i najczęściej sprzedawane (Hiszpania, Grecja, Egipt, Turcja itp.). Bardziej doświadczeni pracownicy wysyłani są w miejsca odległe (np. Kenia, Sri Lanka, Mauritius, Wenezuela). Wyjazdy te nie są jednak całkowicie bezpłatne. Zdarza się jednak, iż touroperatorzy nagradzają swoich agentów wyjazdem bez konieczności dopłat.

W branży turystycznej duże znaczenie mają także szkolenia odbywające się w miejscu pracy. Jedną z najpopularniejszych form wspierania pracowników

w branży turystycznej jest organizowanie szkoleń bezpośrednio przez przedsiębiorstwo turystyczne (szkolenia wewnętrzne) lub przez instytucje zewnętrzne. Szkolenia przyczyniają się do wzrostu kompetencji, poczucia własnej wartości oraz zaangażowania (Tokarz, 2008). Wszelkie działania związane z doskonaleniem zawodowym ma, zatem bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia motywatorów pozapłacowych. Dla pracownika jest to poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, dla pracodawcy natomiast pewność posiadania odpowiednio wykwalifikowanej kadry. Z tego względu dla nowoczesnej organizacji turystycznej istotne jest ciągłe monitorowanie potrzeb szkoleniowych i tworzenie kompleksowych programów szkoleń uwzględniających każdego pracownika indywidualnie (Snopko, 2014).

Do niematerialnych instrumentów wykorzystywanych w sektorze turystycznym zalicza się obszar psychologiczny, tj. atmosfera w miejscu pracy, pochwały oraz komunikacja w zespole. Angażując się w życie prywatne pracowników poprzez świętowanie z nimi uroczystości, takich jak urodziny, imieniny czy narodziny dziecka, pracodawca pokazuje, że każdy pracownik jest dla niego ważny. Wspólnie celebrować się także święta wyznaniowe.

Pozostałe rodzaje niematerialnego oddziaływania na motywację pracowników to bodźce moralne. Stosuje się je w odniesieniu do indywidualnych pracowników. Są nimi: wyróżnienia, pochwały oraz nagrody (bez wartości materialnej), przydzielanie zadań bardziej ambitnych oraz oddelegowanie części uprawnień; wiąże się to także ze zwolnieniem z niechcianych zadań i złagodzeniem dyscypliny pracy.

Dla pracowników branży turystycznej duże znaczenia ma także możliwość awansu zawodowego. Przeniesienie na wyższe stanowisko traktowane jest, jako forma prestiżu. Wiąże się to także z wyższymi zarobkami. Możliwość awansu ma, zatem nakłonić personel do wytrwałej i efektywnej pracy.

Z punktu widzenia pracodawcy główną zaletą stosowania motywatorów pozapłacowych jest nieograniczony dostęp oraz łatwość implementacji. Skuteczność powodzenia w dużej mierze zależy od umiejętności motywacyjnych menedżerów czy coachów. Wykorzystując ten rodzaj motywacji pracodawca powinien wziąć pod uwagę potrzeby i cele pracownika. Dla pracownika nastawionego na rozwój osobisty i poszerzanie wiedzy z zakresu wykonywanych obowiązków, wzięcie udziału w nadobo-

wiązkowym szkoleniu nie będzie szczególnie trudne.

Należy zaznaczyć jednak, że na satysfakcję oraz motywację składają się nie tylko narzędzia płacowe i pozapłacowe. Wpływa na nie również wizerunek przedsiębiorstwa, możliwość pracy z wykorzystaniem nowoczesnych urządzeń biurowych, kulturę organizacji, warunki i standardy wykonywanej pracy oraz pewność zatrudnienia. Satysfakcja oraz motywacja pracowników w sektorze turystycznym to jeden z ważniejszych czynników, który ma wpływ na pozycję przedsiębiorstwa na rynku. W zależności od tempa i jakości rozwoju kapitału ludzkiego w biurach podróży, wyniki przedsiębiorstwa mogą być lepsze bądź gorsze. To z kolei przekłada się na kondycję przedsiębiorstwa, ale także na zachowania zatrudnionych tam osób, co z kolei może wpływać na częstszą absencję, niższy poziom koncentracji czy zaangażowania.

Wyodrębniono także narzędzia inne niż płacowe i pozapłacowe. Wśród nich znajduje się:

- praca z wykorzystaniem nowoczesnych urządzeń;
- wizerunek przedsiębiorstwa na rynku,
- pewność zatrudnienia,
- kultura organizacji.

W celu pełnego wykorzystania płacowych i pozapłacowych sposobów motywowania, pracodawca powinien stosować dobre praktyki, a mianowicie: dbać o rozwój zawodowy pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa, wyznaczać cele zgodne z celami biura podróży, dbać o dobrą atmosferę, ograniczać sytuacje stresowe oraz motywować wszystkich pracowników (nie tylko wybraną grupę).

Jak stwierdza Ziolo (2012), kierownictwo przedsiębiorstwa turystycznego chcąc w pełni wykorzystać zdolności i cechy swoich pracowników powinno zastosować skuteczną motywację. Pobudzi ona pracowników do wysiłków na rzecz organizacji oraz wskaże kierunek działania. Warunkiem skutecznego motywowania jest także sposób, w jaki personel postrzega przełożonego. Pracownicy będą łatwiej podporządkowywać się decyzjom osoby, którą traktują, jako autorytet i która posiada umiejętność zjednaniania personelu. Skuteczne motywowanie to także umiejętność rozpoznania i chęć zaspokojenia potrzeb pracowników. Z tego względu kadra zarządzająca powinna budować atmosferę życzliwości i wzajemnego zaufania. Ważne jest również poznanie

pracowników, co z kolei przyczyni się do ułatwienia przydzielania zadań odpowiednich do ich predyspozycji. Kolejny warunek to uczciwe i szczerze zaangażowanie kadry kierowniczej w pracę. Personel postrzega taką sytuację, jako wzór do naśladowania i nakłoni ich do wytrwałej realizacji celów, które mają osiągnąć. Istotne jest, zatem formułowanie celów w sposób jednoznaczny, konkretny i zrozumiały dla wszystkich. Dobrze też, aby stanowiły wyzwanie i mieściły się w granicach możliwości. W procesie motywowania należy wyznaczyć odpowiednie narzędzia dostosowane do oczekiwań pracowników oraz celów przedsiębiorstwa turystycznego. Warto uświadomić sobie, że motywacja pozytywna jest skuteczniejsza niż negatywna, a błędy popełnione w pracy można również wykorzystać do pobudzenia personelu. Proces skutecznego motywowania zawiera się również w budowaniu współzawodnictwa, przy czym pamiętać należy o zachowaniu równowagi. Niezdrowa rywalizacja skutkuje pojawieniem się negatywnych aspektów jak agresja czy realizacja celów za wszelką cenę. Nie bez znaczenia jest także zapewnienie pracownikom możliwości podejmowania decyzji dotyczących przedsiębiorstwa. Poskutkuje to większą odpowiedzialnością i zaangażowaniem wkładanym podczas wykonywania zadań. Im więcej kontroli nad własnym stanowiskiem pracy i wzbogacona przestrzeń, tym szczęśliwszy i bardziej zmotywowany personel. Czują się też bardziej komfortowo w pracy, która wywołuje pozytywne odczucia, a przez to łatwiej identyfikują się z pracodawcą.

Dlatego też powinno się zaniechać tworzenia standardowego i skromnego miejsca pracy, które odzwierciedla charakter firmy i przez to również jej personelu.

#### 4. Podsumowanie

Pracownicy i drzemiący w nich potencjał stał się dobrem strategicznym organizacji turystycznej, kluczowym czynnikiem decydującym o jej rozwoju a nawet przetrwaniu. Istotą zarządzania zasobami ludzkimi jest, zatem podejmowanie licznych decyzji dotyczących właściwego doboru, następnie podziału pracy, szkolenia, oceny, a przede wszystkim motywowania. Obok maksymalizacji zysku ważnym elementem jest tworzenie dogodnych warunków pracy i możliwość rozwoju pracowników (Snopko, 2014).

Nowoczesne metody motywacyjne stosowane przez kadrę kierowniczą z sektora turystycznego są wypadkową wszystkich wymienionych w pracy składników. Pomimo istnienia wielu różnorodnych teorii motywacji, w praktyce trudno jest ustalić uniwersalne zasady systemów motywowania. Stworzenie systemu motywacyjnego jest kompromisem między możliwościami pracodawcy a oczekiwaniami i potrzebami pracowników. Skonstruowanie takiego systemu, który prowadzi do osiągnięcia korzyści wymiaru materialnego i pozamaterialnego dla obu stron jest zadaniem trudnym. Jednakże każda organizacja buduje własny system, który jest mniej lub bardziej skuteczny.

#### Bibliografia

- Alejski, W. (1999). *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*. Kraków. Albis.
- Armstrong, M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków. Dom Wydawniczy ABC.
- Balińska-Grzelak, A. (2012). Rola partycypacji społecznej w stymulowaniu rozwoju turystyki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 738.
- Biedroń, A. (2011). *Turystyka motocyklowa w Polsce. Charakterystyka zjawiska i konsumentów. Prognoza rozwoju*. Warszawa. Difin.
- Gick, A., Tarczyńska, M. (1999). *Motywowanie pracowników*. Warszawa. PWE.
- Gołembski, G. (red.). (2005). *Kompendium wiedzy o turystyce*. Warszawa: PWN.
- Juchnowicz, M., (2003). Prokonkurencyjne instrumenty motywowania. W: Rybak, M. (red.). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa. Poltext.
- Kopeć, J., Piwowarczyk, J. (2008). *Wybrane instrumenty rozwoju personalnego*. Kraków. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

- Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa-Kraków: PWN.
- Kurek, W. (red.). (2007). *Turystyka*, Warszawa: PWN.
- Molenda, M. (2015). Motywowanie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym. W: Rapacz, A. (red.). *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Oleksiuk, A. (2007). *Marketing usług turystycznych*. Warszawa. Difin.
- Sarnowski, J., Kirejczyk, E. (2007). *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*. Warszawa. Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Snopko, J. (2014). Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców. *Prace naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie.*, 8, 307-320.
- Toczek-Werner. S. (red.). (2008). *Podstawy turystyki i rekreacji*. Wrocław. Wydawnictwo AWF we Wrocławiu.
- Tokarz, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym*. Warszawa. Difin.
- Zioło, K. (2012). Skuteczna motywacja pracowników i jej wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze usług turystycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 723.



# New tools to motivate employees in tourism sector

---

Paulina Borowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Abstract:**

*The aim of this article is to present the new tools to motivate employees in a tourism enterprise. The first part presents the definitions of tourism and its essence. Then the author explains the concept of motivation within the meaning of human resource management and the tools to motivate employees. The existing wage and non-wage tools to motivate the staff used by tourism enterprise are described as well.*

**Keywords:** tourism, tourism sector, tourism enterprise, motivation, motivation tools, management.

**JEL codes:** L20, M50