

Katarzyna Ziolo

Skuteczna motywacja pracowników i jej wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze usług turystycznych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 96, 337-349

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA ZIOŁO

Uniwersytet Szczeciński

**SKUTECZNA MOTYWACJA PRACOWNIKÓW
I JEJ WPLYW NA BUDOWANIE PRZEWAGI
KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA
W SEKTORZE USŁUG TURYSTYCZNYCH**

Wprowadzenie

Pracownicy za sprawą swoich umiejętności, wiedzy oraz chęci do pracy są czynnikiem, który w ogromnym stopniu wpływa na sukces i przyszłość przedsiębiorstwa, również turystycznego, dlatego zadaniem kadry zarządzającej jest zapewnienie takich warunków oraz atmosfery pracy, które pobudzą pracowników do większego zaangażowania i wydajniejszej pracy. Motywowanie pracowników jest zadaniem niełatwym. Ma to związek z tym, że każdy człowiek jest inny, wyznaje określone wartości, ma inne potrzeby i poglądy. Ponadto współczesne przedsiębiorstwa działają w bardzo turbulentnym otoczeniu, które wymaga od nich dużej elastyczności i ciągłego przeobrażania się. Należy pamiętać jednak, że to właśnie pracownicy, wnosząc do przedsiębiorstwa działającego w sektorze usług turystycznych swoje umiejętności, zdolności, wiedzę, wartości oraz chęci, przyczyniają się do budowania odmienności przedsiębiorstwa i wyróżniają go spośród konkurencji.

1. Istota i specyfika sektora usług turystycznych

Ze względu na wieloaspektowość i interdyscyplinarność turystyki, w literaturze spotkać można różne jej definicje, także odnoszące się do sektora usług turystycznych. Samo słowo „turystyka” pochodzi od angielskiego wyrazu *tour* oznaczającego „podróż okrężną” bądź od francuskiego *tour*, oznaczającego w tym przypadku podróż lub przejażdżkę.

Według Przeclawskiego, **turystyka** to całokształt zjawisk ruchliwości przestrzennej, związanych z dobrowolną, czasową zmianą pobytu, rytmu i środowiska życia oraz wejściem w styczność osobistą ze środowiskiem odwiedzanym (przyrodniczym, kulturowym bądź społecznym)¹. Z kolei Światowa Organizacja Turystyki definiuje **turystykę** jako ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych nie dłużej niż jeden rok bez przerwy poza swoim codziennym otoczeniem, z wyłączeniem wyjazdów, w których głównym celem jest działalność zarobkowa wynagradzana w odwiedzanej miejscowości². Jeszcze inne spojrzenie na to pojęcie prezentuje Zygmunt Kruczek, który uważa, że **turystyka** to ogół zjawisk związanych z podróżą i pobytem osób przebywających czasowo i dobrowolnie poza swoim codziennym środowiskiem życia, a także wielorakie skutki wynikające z interakcji zachodzących między organizatorami a usługodawcami turystycznymi, społecznościami terenów odwiedzanych oraz samymi podróżnymi, o ile głównym celem ich wyjazdu nie jest działalność zarobkowa³.

Z wielu definicji turystyki można wyłonić pewne wspólne elementy, do których się one odwołują. Pozwalają one stwierdzić, że:

- turystyka to dobrowolna zmiana miejsca czasowego pobytu;
- mogą to być nie tylko pobyty z noclegiem, ale również jednodniowe;
- to zmiana miejsca pobytu, zmiana w przestrzeni, to podróż i pobyt w miejscu niebędącym miejscem zamieszkania;
- to podróże naukowe, religijne, służbowe, towarzyskie, sportowe i inne.

¹ K. Przeclawski, *Człowiek a turystyka – zarys socjologii turystyki*, Wydawnictwo Albis, Kraków 1996, s. 10.

² *Terminologia turystyczna, Zalecenia WTO, Organizacja Narodów Zjednoczonych, World Tourism Organization*, Instytut Turystyki, Warszawa 1995, s. 5–7.

³ *Kompendium pilota wycieczek*, red. Z. Kruczek, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2006, s. 9.

Obecnie turystyka jest najbardziej opłacalnym biznesem na świecie i cechuje się dużą dynamiką rozwoju. Według danych gromadzonych przez Instytut Turystyki, w roku 2010 było 58,3 mln przyjazdów cudzoziemców. W porównaniu z rokiem 2009 jest to wzrost o 8%. Szczegółowe dane zostały zaprezentowane w tabeli 1. W ostatnich latach wzrasta również zatrudnienie w usługach powiązanych z turystyką, co zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 1

Oszacowanie liczby przyjazdów ogółem i turystów w 2010 roku (mln)

	Przyjazdy ogółem	Zmiana w porównaniu z rokiem 2009 (%)	W tym turyści	Zmiana w porównaniu z rokiem 2009 (%)
Ogółem	58 340	8,4	12 470	4,9
Stara UE	28 540	0	6 875	1,9
Nowa UE	18 845	12	1 625	2
Sąsiedzi spoza Schengen	9 650	31	2 720	10
USA	265	15	240	12
Reszta świata	1 040	45	1 010	43

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Instytutu Turystyki.

Tabela 2

Pracujący w sekcji H w latach 2000–2008

Lata	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Polska	225	217	210	214	217	220	230	241	278
ogółem	699	219	950	258	732	967	375	764	253

Źródło: jak pod tab. 1.

W krajach wysokorozwiniętych udział bezpośredniej gospodarki turystycznej w produkcie krajowym brutto jest znaczący. W warunkach polskich szacuje się, że wielkość ta wynosi od 3 do 5%⁴. Gospodarka turystyczna jest zbiorem działań, które mają na celu zaspokajanie potrzeb turystów. Jest to sys-

⁴ *Ekonomika turystyki*, red. A. Panasiuk, Warszawa 2007, s. 50.

tem, który przystosowuje środowisko naturalne na potrzeby ruchu turystycznego i umożliwia jego rozwój.

Powtarzając za Światową Radą Podróży i Turystyki, można stwierdzić, że gospodarka turystyczna obejmuje te branże gospodarki, które pośrednio lub bezpośrednio wiążą się z turystyką. Oprócz producentów dóbr i usług służących obsłudze ruchu turystycznego do gospodarki turystycznej należy zaliczać także te rodzaje działalności, które rozwijają się m.in. dzięki turystyce, np. produkcja wyposażenia gastronomii hotelowej, sprzedaż ubezpieczeń, paliw⁵. Gospodarka turystyczna obejmuje różne gałęzie gospodarki narodowej, ma złożony charakter i łączy wiele różnych dziedzin. Działania związane z turystyką występują pośrednio w innych działach gospodarki, czy to zasilając ten sektor działalnością wytwórczą, czy świadcząc usługi paraturystyczne. Według międzynarodowej klasyfikacji turystycznej (SICTA) wyróżnia następujące elementy gospodarki, które całkowicie lub częściowo związane są z turystyką⁶:

- budownictwo;
- handel hurtowy i detaliczny;
- hotele i restauracje;
- transport, gospodarka magazynowa i łączność;
- pośrednictwo finansowe;
- obsługa nieruchomości, wynajem i inna działalność związana z prowadzeniem interesów;
- administracja publiczna;
- edukacja;
- pozostała działalność usługowa;
- organizacje i instytucje międzynarodowe.

Sektor usług turystycznych może więc być rozumiany jako bezpośrednia gospodarka turystyczna (ujęcie wąskie) lub jako elementy gospodarki turystycznej bezpośrednie i pośrednie (ujęcie szerokie). W ramach bezpośredniej gospodarki turystycznej wymienia się:

- hotelarstwo;
- gastronomię;
- transport;

⁵ *Kompendium pilota...*, s. 14–15.

⁶ A. Tokarz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze usług turystycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 22–23.

- biura podróży;
- handel;
- kulturę;
- sport i kulturę fizyczną.

Do pośredniej gospodarki turystycznej zalicza się natomiast:

- sektor bankowy;
- ubezpieczenia;
- transport pasażerski;
- pozostałe placówki handlowe;
- pocztę i telekomunikację;
- ochronę środowiska naturalnego;
- gospodarkę komunalną.

Sektor usług turystycznych można dzielić też ze względu na podaż usług. Wyróżnia się wówczas m.in. sektor bazy noclegowej, czyli tej, która wykorzystywana jest na potrzeby ruchu turystycznego (hotele, motele, pensjonaty, schroniska, sanatoria itd.). Kolejnym podsektorem jest transportowy, który stanowią jednostki zajmujące się obsługą ruchu podróżnych i turystów (firmy wynajmujące samochody, linie lotnicze itd.). Następne to sektory organizatorów turystyki (touroperatorzy, stowarzyszenia turystyczne, agenci turystyczni) oraz sektor atrakcji (parki narodowe, muzea i galerie, kąpieliska itd.). Ostatni z wymienionych to sektor organizacji lokalnych w obszarach recepcji ruchu turystycznego⁷, który tworzą zrzeszenia gospodarcze, narodowe organizacje turystyczne i organizacje promujące turystykę na określonym obszarze.

2. Pojęcie i formy usług turystycznych

Usługi turystyczne mają na celu zaspokajanie potrzeb uczestników ruchu turystycznego i obejmują niezbędne czynności na ich rzecz w trakcie trwania podróży. Według Gaworeckiego są to wszystkie społecznie użyteczne czynności służące zaspokojeniu materialnych i niematerialnych (duchowych) potrzeb turystycznych człowieka. Odnoszą się one zarówno do obsługi osoby turysty (potrzeby materialne, np. komunikacyjne, noclegowe), jak i jego osobowości

⁷ Obszary recepcji – tereny, na których koncentruje się ruch turystyczny, np. miejscowości czy regiony turystyczne.

(potrzeby duchowe, np. kulturalno-rozrywkowe)⁸. Natomiast zgodnie z Ustawą o usługach turystycznych z 29 sierpnia 1997 roku zostały one określone jako usługi przewodnickie, hotelarskie oraz wszystkie inne usługi świadczone turystom lub odwiedzającym.

Ludzie nabywają dobra oraz usługi turystyczne, kierując się różnymi motywami. Mogą być one związane z wypoczynkiem i rekreacją, jak również dyktowane celami zdrowotnymi (pobyt w sanatoriach, uzdrowiskach, wczasy odchudzające) lub religijnymi (m.in. pielgrzymki). Źródłem korzystania z usług turystycznych mogą być również odwiedziny u znajomych, krewnych, jak i sprawy zawodowe oraz interesy (uczestnictwo w konferencjach, kursy językowe, badania naukowe itd.).

Popyt na dobra i usługi turystyczne zależy od wielu czynników. Wśród nich można wymienić⁹:

1. Wzrost ilości czasu wolnego – w miarę rozwoju cywilizacji skracał się czas pracy, a to skutkowało zwiększeniem czasu wolnego w ciągu dnia, dni wolnych w ciągu tygodnia, wymiaru urlopu w ciągu roku.
2. Wzrost liczby ludności świata – przez co zwiększa się popyt rzeczywisty na usługi turystyczne.
3. Procesy urbanizacyjne i wzrost gęstości zaludnienia – rozwijające się miasta poprzez zwiększającą się liczbę mieszkańców dostarczają sporą grupę aktywnych turystycznie osób dysponujących czasem wolnym po pracy i określonymi dochodami. Ponadto uprzemysłowienie miast powoduje zanieczyszczenie środowiska, hałas, co wywołuje naturalną chęć zmiany otoczenia.
4. Rozszerzanie się geograficznego zasięgu kontaktów służbowych, handlowych – mocno sprzyja rozwojowi zwłaszcza turystyki biznesowej, konferencyjnej i motywacyjnej.
5. Wzrost stopy życiowej ludności – zwiększenie finansowych możliwości uprawiania turystyki.
6. Rozwój nauki i oświaty.
7. Zmiany w sferze potrzeb, motywów uprawiania turystyki – zmieniają się obyczaje i styl życia.

⁸ W. Gaworecki, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 25.

⁹ W. Alejski, *Turystyka w obliczu XXI wieku*, Wydawnictwo Albis, Kraków 1999, s. 74–104.

Usługi turystyczne ze względu na to, jakie potrzeby zaspokajają, można dzielić na usługi podstawowe oraz komplementarne. Usługi podstawowe zaspokajają potrzeby materialne turysty, natomiast usługi komplementarne mają na celu zaspokajać potrzeby wyższego rzędu, czyli duchowe, poznawcze, estetyczne itd. Przy podziałach bardziej szczegółowych do usług turystycznych zalicza się m.in.: usługi handlowe, rzemieślnicze, informacyjne, przewodnickie, ubezpieczeniowe, organizatorskie, rekreacyjno-sportowe oraz noclegowe czy gastronomiczne. Zakres i charakter tych usług zmienia się wraz z rozwojem turystyki oraz potrzebami uczestników ruchu turystycznego.

Usługi turystyczne posiadają pewne szczególne cechy¹⁰:

1. Występują jako:
 - pojedyncze usługi w odniesieniu do ludzi lub rzeczy, np. rezerwacja noclegu bądź usługa fryzjerska hotelu;
 - pakiet usług – np. zestaw usług umożliwiających odbycie poszczególnych etapów podróży.
2. Są ściśle powiązane z walorami turystycznymi i determinują rozwój turystyki na danym obszarze.
3. Popyt na usługi turystyczne zróżnicowany jest pod względem czasowym (zjawisko sezonowości), przestrzennym i rodzajowym. Ich zróżnicowanie sprawia, że określona usługa może być unikatowa dla każdego uczestnika ruchu turystycznego.
4. W pierwszej kolejności są sprzedawane, a następnie świadczy się je w obecności klienta. Posiadają abstrakcyjny charakter – nie można przed zakupem spróbować, obejrzeć, ocenić nabywanych usług; mają z reguły postać niematerialną.
5. W chwili wytworzenia są konsumowane. Nie mogą być magazynowane i odłożone w czasie.
6. Posiadają charakter rynkowy – usługi są w całości lub częściowo płatne.
7. Spełniają funkcje społeczne – zapewniają wypoczynek, mają wpływ na kształtowanie czasu wolnego uczestników ruchu turystycznego.

¹⁰ B. Steblik-Właźlak, B. Cymańska-Garbowska, *Usługi turystyczne, cz. I*, Wydawnictwo REA, Warszawa 2008, s. 76.

3. Istota motywowania i potrzeby pracowników

W miarę jak poznawano złożoność i różnorodność natury ludzkiej oraz postępowania człowieka, zmieniały się poglądy i sposoby motywowania pracowników. W literaturze przedmiotu zetknąć się można z wieloma definicjami motywowania: „motywowanie w sensie ogólnym to zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób”¹¹; „motywowanie jest to świadome i celowe oddziaływanie na ludzi zgodnie z kierunkiem wytyczonym przez podmiot motywujący”¹²; „to proces kierowniczy polegający na stwarzaniu warunków i stosowaniu bodźców zmierzających do tego, aby podwładni zachowywali się zgodnie z wolą kierującego, zachowując przy tym poczucie samodzielnych decyzji”¹³. Można więc powiedzieć, że motywowanie to pobudzanie ludzi do określonych działań i zachowań, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Motywacja natomiast jest pewnym stanem psychicznym, gdzie wyrażamy chęć poniesienia wysiłku niezbędnego do realizacji naszych celów. Motywacja może być dzielona na:

- wewnętrzną;
- zewnętrzną;
- pozytywną;
- negatywną.

Motywacja wewnętrzna wypływa z wnętrza jednostki i obejmuje samoczynnie pojawiające się bodźce, takie jak możliwości rozwoju, odpowiedzialność, samodzielność działania itd. Z kolei motywacja zewnętrzna zależna jest od takich czynników, jak awans, pochwała, podwyżka wynagrodzenia, ale również nagana, krytyka, działania dyscyplinarne, degradacja. Motywacja pozytywna (inaczej dodatnia) opiera się na pozytywnych wzmocnieniach i ma za zadanie umożliwić człowiekowi lepszy poziom zaspokojenia jego potrzeb. Natomiast motywacja negatywna pojawia się w przypadku wystąpienia czynników, które zagrażają naszym osiągnięciom (czyli pojawieniu się bodźców ujemnych).

¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 458.

¹² Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2007, s. 114.

¹³ A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 426.

Potrzeby pracowników stanowią dwie kategorie: potrzeby zawodowe (przynależność do przedsiębiorstwa, realizacja zadań i obowiązków, czerpanie finansowych korzyści) oraz osobiste. Kategorie te reprezentowane są w najbardziej znanej i rozpowszechnionej teorii motywacji – hierarchii potrzeb Masłowa. Wyróżnił on w swojej teorii pięć grup potrzeb: fizjologiczne (biologiczne, podstawowe), bezpieczeństwa, przynależności (afiliacji), uznania i samorealizacji (znaczenia).

Związek pracy z potrzebami fizjologicznymi jest oczywisty. Głównie dzięki pracy ludzie zdobywają środki umożliwiające ich zaspokojenie. Potrzeby jedzenia, zaspokojenia pragnienia, snu, utrzymania stałej temperatury ciała pojawiają się regularnie z dużą siłą i nie mogą być ignorowane przez zbyt długi czas. Praca jest nie tylko środkiem, ale także miejscem zaspokajania potrzeb fizjologicznych, w związku z czym szczególnego znaczenia nabiera problematyka warunków socjalno-bytowych oraz bezpieczeństwa i higieny. W sferze zaspokajania tej potrzeby leżą też kwestie dostosowania stanowisk pracy do psychofizycznych cech i możliwości człowieka¹⁴. Drugą kategorię potrzeb stanowią potrzeby bezpieczeństwa, szczególnie uwidaczniają się w sytuacji podejmowania pierwszej w życiu pracy. Pracownikowi towarzyszą wówczas obawy, czy poradzi sobie z zadaniami i obowiązkami na określonym stanowisku pracy, czy nie przerośnie go zakres odpowiedzialności, czy zostanie zaakceptowany przez kolegów i koleżanki z przedsiębiorstwa. Również wszelkie zmiany pozycji pracownika w firmie – awanse, transfery, zmiany miejsca pracy – silnie oddziałują na potrzeby bezpieczeństwa. Potrzeby te związane są z poczuciem stabilności, stałości zatrudnienia, otrzymywania wynagrodzenia, są siłą wpływającą na zaangażowanie pracowników. Natomiast nowe sytuacje rodzą lęk, niepewność czy obawę o utratę pracy. Trzecią grupę potrzeb stanowią potrzeby przynależności, czyli miłości, przyjaźni, akceptacji. Przejawiają się one jako poszukiwanie związków i relacji z innymi ludźmi, zaś środowisko pracy jest miejscem, które sprzyja nawiązywaniu takich kontaktów. Według Masłowa potrzeby te są szczególnie silne u młodych ludzi, tym samym trudniejsza jest dla nich sytuacja braku akceptacji ze strony starszych pracowników. Stąd też kierownictwo firmy odpowiada za właściwą adaptację nowych pracowników, tworzenie dobrych relacji między nowymi a starymi pracownikami, co zapobie-

¹⁴ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 405.

ga nadmiernej płynności zatrudnienia. Na czwartym poziomie Maslow umieścił potrzeby szacunku, czyli uznania. Tak samo wysokie wynagrodzenie często odbierane jest jako uznanie dla umiejętności, wykształcenia i wyników osiągniętych w pracy. Ostatnią kategorię potrzeb stanowią potrzeby rozwoju, czyli samorealizacji. Wiązą się one z jak najpełniejszą realizacją możliwości i potencjału człowieka. Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest zapewnienie dogodnych warunków, pewnej swobody i samodzielności działania, dzięki czemu pracownik odczuwa zadowolenie i satysfakcję z wykonywania zadań oraz chętniej angażuje się w sprawy firmy.

4. Motywowanie pracowników a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa turystycznego

Istnienie i rozwój przedsiębiorstwa w sektorze usług turystycznych wymaga współdziałania ze sobą różnych grup ludzi. Aby ludzie ci – pomimo dzielących ich różnic – potrafili współpracować, działali efektywnie i realizowali powierzone im zadania, potrzebne jest właściwe działanie kierownicze i skuteczna motywacja. Zapewniają one pewien porządek i integrują ze sobą procesy zachodzące w przedsiębiorstwie turystycznym. Obecnie podmiotom gospodarczym przychodzi działać w coraz trudniejszych warunkach. Otoczenie, w którym funkcjonują, jest coraz bardziej turbulentne i nieprzewidywalne, a to wymaga szybkiego dostosowywania się i reagowania na wszelkie zmiany. Aby wyróżnić się na rynku, przedsiębiorstwo turystyczne musi podejmować właściwe działania, stosownie do swojej specyfiki i cech usług turystycznych. Działania te są głównie związane z zasobami ludzkimi, ponieważ są to zasoby najmniej poddające się imitacji przez konkurencję, a przez to niepowtarzalne. Kadre obsługujące sektor usług turystycznych tworzą m.in.:

- przewodnicy turystyczni i piloci wycieczek;
- personel obsługujący podróży w środkach komunikacji (np. obsługa konduktorska, kierowcy autokarów);
- pracownicy biur podróży i punktów informacji turystycznej;
- służby graniczne;
- personel obiektów noclegowych i gastronomicznych;
- pracownicy muzeów i innych jednostek będących atrakcją dla odwiedzających;

- ratownicy pogotowia wodnego i górskiego;
- pracownicy bazy towarzyszącej (np. basenów, wyciągów narciarskich).

Ze względu na specyfikę usług turystycznych wszyscy oni powinni charakteryzować się określonymi cechami, takimi jak¹⁵:

- dobry stan zdrowia;
- estetyczny wygląd i wysoka kultura osobista;
- uprzejmość, życzliwość, serdeczność, cierpliwość, uczciwość i opiekuńczość;
- zmysł organizacyjny, empatia, umiejętność nawiązywania kontaktów;
- znajomość obowiązków spoczywających na pracowniku podczas wykonywania usługi na rzecz klienta;
- umiejętność udzielenia pierwszej pomocy;
- odpowiedzialność;
- odpowiednie predyspozycje psychofizyczne.

Pracownicy przedsiębiorstwa działającego w sektorze usług są jego strategicznym zasobem i czynnikiem warunkującym jego przetrwanie. Dobrze dobrana kadra to nie wszystko, co gwarantuje sukces – należy pamiętać również o tym, jak taką kadrę zatrzymać w przedsiębiorstwie i skłonić ją do efektywnego działania.

Aby kierownictwo przedsiębiorstwa turystycznego mogło w pełni wykorzystać cechy i zdolności pracowników, powinno umieć zastosować skuteczną motywację. Skuteczna motywacja pobudzi personel do wysiłku na rzecz przedsiębiorstwa i wskaże im właściwy kierunek działania. Jednym z warunków skutecznego motywowania pracowników jest to, w jaki sposób postrzegają oni swojego przełożonego. Pracownicy łatwiej podporządkują się decyzjom i celom kogoś, kto jest dla nich autorytetem oraz posiada charyzmę i umiejętność „pociągnięcia” za sobą ludzi. Skuteczne motywowanie to również umiejętność rozpoznawania oraz chęć zaspokajania potrzeb pracowników. Kadra zarządzająca powinna budować atmosferę wzajemnego zaufania i życzliwości. Powinna starać się poznać jak najlepiej swoich pracowników, dzięki czemu łatwiej jest przydzielać zadania odpowiednio do predyspozycji zatrudnionych. Kolejnym warunkiem jest szczere i uczciwe zaangażowanie kierownictwa w pracę – tym samym daje ono pracownikom wzór do naśladowania i na tej podstawie wydobywa z nich to, co najlepsze. Skuteczna motywacja to również dokładne wy-

¹⁵ B. Steblik-Właźlak, B. Cymańska-Garbowska, *Usługi turystyczne...*, s. 153.

znaczenie celów, które pracownicy mają osiągnąć. Cele powinny być określone w sposób konkretny, zrozumiały, a przed wszystkim winny być realne. Dobrze też, aby stanowiły wyzwanie dla pracownika i mieściły się w granicach jego możliwości. W procesie motywowania ważne jest określenie odpowiednich narzędzi motywowania, które będą dostosowane do potrzeb i oczekiwań pracowników oraz celów przedsiębiorstwa działającego w sektorze usług turystycznych. Warto również pamiętać, iż pozytywna motywacja jest skuteczniejsza niż negatywna, a błędy w pracy można również wykorzystać do pobudzania pracowników. Skuteczna motywacja to również budowanie klimatu opartego na współzawodnictwie oraz rozwoju osobistym, przy czym należy pamiętać o zachowaniu właściwej równowagi, by nie doprowadzić do sytuacji niezdrowej rywalizacji. Taka rywalizacja skutkuje pojawieniem się negatywnych kwestii: dążeniem do celu za wszelką cenę, agresją itp. Ważne jest również, by zapewnić pracownikom możliwość nadania miejscu pracy ich osobistych cech. Powinni być oni zaangażowani w podejmowanie decyzji dotyczących organizacji firmy (zasada „empowermentu”), co skutkuje tym, iż pracownicy podchodzą do stawianych przed nimi zadań z większą odpowiedzialnością i zaangażowaniem. Im ludzie mają więcej kontroli nad swoim miejscem pracy oraz mogą wykonywać swoje obowiązki w bardziej wzbogaconych przestrzeniach, tym są bardziej zmotywowani i szczęśliwsi. Czują się również bardziej komfortowo w pracy, są zdrowsi, praca wywołuje w nich pozytywne odczucia i bardziej identyfikują się ze swoim pracodawcą. Dlatego ważne jest, by odejść od tradycyjnego podejścia obowiązującego w wielu przedsiębiorstwach, które przejawia się tworzeniem standardowego, szarego czy skromnego miejsca pracy nieodzwierciedlającego „osobowości” firmy, a tym samym jej personelu. Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że pobudzać pracowników do określonych działań można na różny sposób oraz za pomocą różnych metod. Każdy z zatrudnionych wyznaje określone wartości, posiada różne cechy oraz oczekiwania i w związku z tym każdego mogą motywować inne czynniki. Skuteczna motywacja w przedsiębiorstwie turystycznym będzie więc opierać się na wszystkich tych aspektach. Kierownictwo przedsiębiorstwa turystycznego, aby zapewnić mu trwałą przewagę na rynku, powinno umieć odkryć w swoich pracownikach ich indywidualne talenty, powierzać im zadania odpowiednie do posiadanych kwalifikacji oraz pomagać im rozwijać swoje zdolności.

**EFFECTIVE MOTIVATION OF EMPLOYEES AND ITS IMPACT
ON BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE
IN THE SECTOR OF TOURISM**

Summary

Employees are the most important resources of tourist enterprise, through their skills, knowledge and zeal to work. Therefore, the task of management is to provide the best conditions and working environment. Through that employees will be stimulate to become more involved and more productive. Motivating employees is not an easy task, because each person is different, confesses specific values, have different needs and views. The diversity and competitive advantage of tourist enterprise depends on abilities, knowledge and values of employees.

Translated by Katarzyna Ziolo