

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**INCENTIVNÍ TURISTIKA:
FORMA ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ**

**INCENTIVE TOURISM:
FORM OF REWARD AND MOTIVATION OF EMPLOYEES**

Bakalářská diplomová práce

Veronika Frindtová

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....

vlastnoruční podpis

V Olomouci dne

OBSAH

ÚVOD	5
1 ANDRAGOGICKÉ UKOTVENÍ.....	7
1.1 OBJEKT ANDRAGOGIKY.....	7
1.2 PŘEDMĚT ANDRAGOGIKY.....	7
1.3 INCENTIVNÍ TURISTIKA JAKO PROSTŘEDEK ANDRAGOGICKÉ INTERVENCE.....	9
2 CHARAKTERISTIKA INCENTIVNÍ TURISTIKY	10
2.1 DEFINICE	10
2.2 VZNIK A VÝVOJ.....	12
2.3 TYPOLOGIE A KATEGORIZACE INCENTIVNÍ TURISTIKY	13
2.3.1 Vymezení v rámci typologie cestovního ruchu.....	13
2.3.2 Kategorizace incentívních akcí	14
2.3.3 Typologie incentívních akcí.....	16
2.4 KLIENT A POSKYTOVATEL ANEB ANDRAGOGICKÝ OBJEKT A SUBJEKT	17
2.4.1 Definice klienta (objektu)	18
2.4.2 Definice poskytovatele (subjektu)	19
2.4.3 Komunikační paradigma a subjekt-subjektové schéma ...	20
2.5 SPECIFIKA INCENTIVNÍHO TURISMU	22
2.5.1 Zážitek.....	22
2.5.2 Široké spektrum možností.....	24
2.5.3 Preference skupinových programů.....	25
2.6 VÝVOJOVÉ TRENDY V INCENTIVNÍ TURISTICE	26
2.6.1 Aktuální trendy v incentívním cestovním ruchu.....	27
2.6.2 Důsledky trendů pro andragogiku a personální řízení	32
3 INCENTIVNÍ TURISTIKA JAKO NÁSTROJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	33
3.1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	33
3.1.1 Definice	34
3.1.2 Cíle systému odměňování	34

3.1.3	Složky odměňování.....	35
3.1.4	Pobídkové formy odměn.....	37
3.1.5	Specifika incentivní turistiky jako odměny	37
3.2	PRACOVNÍ MOTIVACE	38
3.2.1	Motiv a motivace	38
3.2.2	Pracovní motivace.....	39
3.2.3	Stimulace k práci a motivační programy	40
3.2.4	Incentivní turistika jako součást motivačního programu .	41
3.3	VZDĚLÁVÁNÍ A OUTDOOROVÉ PROGRAMY.....	41
3.3.1	Zážitková pedagogika a učení se zážitkem.....	41
3.3.2	Outdoor a jeho vztah k incentivní turistice	43
3.4	INCENTIVNÍ TURISTIKA JAKO MULTIFUNKČNÍ NÁSTROJ.....	44
4	PODNĚTY PRO DALŠÍ PRÁCI S TÉMATEM.....	44
	ZÁVĚR.....	46
	ANOTACE.....	47
	POUŽITÉ ZDROJE.....	49

ÚVOD

Bude pro Vás zajímavější, když vám zaměstnavatel za Váš nadstandardní pracovní výkon nabídne jednorázovou peněžitou odměnu nebo raději zvolíte možnost vyrazit na náklady firmy do nějaké velmi přitažlivé a pro Vás s největší pravděpodobností jinak nedostupné destinace, kde Vás bude čekat jedinečný program s nevšedními zážitky ušitý Vám přesně na míru?

Pokud byste zrovna nebyli ve finančních problémech a nutně nepotřebovali hotové peníze, s největší pravděpodobností zvolíte druhou možnost. Peníze již dávno nejsou tím hlavním měřítkem atraktivity zaměstnání. Potencionální i současní zaměstnanci se zpravidla ptají, co k té peněžitě odměně dostanou navíc, a za těchto podmínek je jednoznačně tou nejlépe motivující odměnou právě cestování, které může podle mnohých studií zvýšit produktivitu až o 20 % (Valášek, 2005, s. 18–19). Ale zvýšení výkonu není jediným výsledkem, který může investice do incentivního programu přinést. Potenciál incentivní turistiky velmi významně překračuje zařazení do škatulky motivační odměna. Povědomí širší veřejnosti o možnostech incentivního ruchu je však dosud velmi mlhavé, mnohdy zcela nulové, což je hlavním důvodem, proč jsem si zvolila toto téma.

Ačkoliv je incentivní turistika nejen formou cestovního ruchu, ale i nástrojem personálního managementu, tak v oboru personálního řízení a andragogiky zcela schází jakékoliv teoretické zpracování tématu. Proto si tato práce klade za cíl obhájit místo incentivní turistiky na poli obou věd a v jejich rámci ji teoreticky ukotvit. Učiní tak mimo jiné i s pomocí poznatků jiných oborů, hlavně cestovního ruchu, které se pokusí transformovat a využít v terminologii andragogiky a personálního řízení.

Dosavadní nedotčenost tématu a omezený prostor, který je mi dán v rámci bakalářské práce k dispozici, ovšem nedovoluje věnovat se

problematice dostatečně zevrubně. Práce tedy nemá ambice zpracovat incentivní turistiku jako komplexní problém, ale spíše zdůrazněním jejích konkrétních a pro andragogiku a personální řízení podstatných částí vytvořit materiál sloužící jako odrazový můstek pro další ucelenější práci s tématem. Za tímto účelem rovněž poskytně i podněty, které do budoucna zasluhují další rozbor a hledání řešení.

1 ANDRAGOGICKÉ UKOTVENÍ

Tato kapitola by měla obecně zodpovědět otázku, proč by se vůbec měla problematika incentivní turistiky objevit v poli zájmu andragogiky. V následujících podkapitolách se za tímto účelem zaměřím hlavně na objekt a předmět andragogiky a interdisciplinaritu andragogiky jako vědy.

1.1 Objekt andragogiky

Nejprve se zaměříme na objekt andragogiky, který je vystavěn především na faktu, že již byla překonána teze předpokládající, že vývoj člověka končí vstupem do dospělosti. V dnešní době vnímáme lidský život jako kontinuum, trvající od narození až do smrti, během něhož je člověk v návaznosti na situace, které mu přináší cesta po jeho životní dráze, nucen neustále se učit a hledat efektivní způsoby, jak tyto situace řešit. Se stále narůstající složitostí světa již na to ale mnohdy jedinec nestačí sám a je třeba mu pomoci. V období dětství a dospívání tuto roli plní pedagogika. Dospělost a stáří jsou pak doménou andragogiky. „Objektem andragogiky je tedy dospělý jedinec v celém průběhu své životní dráhy“ (Bartoňková, 2004, s. 182).

Jak říká Jochmann, i v dospělosti je třeba dotvářet osobnost člověka, nelze mluvit o hotové bytosti, neboť se jedinec musí neustále adaptovat na měnící se společenské podmínky a v rámci těchto změn se seberealizovat (Jochmann, 1992, s. 15). A pokud hovoříme o seberealizaci člověka, nelze opomenout jeho život pracovní, protože pro většinovou populaci tvoří vskutku nezanedbatelnou část životní dráhy.

1.2 Předmět andragogiky

Dalším dílkem do skládačky je pak určení předmětu andragogiky. Existují dvě základní pojetí – úzké a široké, která jsou v České republice

zastoupena dvěma nejstaršími katedrami andragogiky u nás. Úzké pojetí, které chápe andragogiku čistě jako vzdělávání dospělých (Beneš, 2003, s. 6), zaštiťuje Katedra andragogiky a personálního řízení na Univerzitě Karlově v Praze a široké pojetí je specifikem Katedry andragogiky a sociologie na Univerzitě Palackého v Olomouci. Hlavními představiteli širokého pojetí jsou Vladimír Jochmann, který vytvořil koncept integrální andragogiky, jenž vnáší do vzdělávání dospělých i sociologický a kulturologický aspekt, a Dušan Šimek, který na Jochmannovu koncepci navazuje a rozvíjí ji ve čtyřech hlavních předmětech andragogiky.

Zřejmě rozpětím nejrozsáhlejším ze čtyř konceptů je pojetí andragogiky jako animace dospělého člověka, pokud pod tímto termínem rozumíme nikdy nekončící humanizaci člověka. Toto chápání andragogiky je velmi blízké Jochmannově integrální andragogice, neboť reflektuje jak záměrné, tak i nezáměrné působení sociálně kulturního prostředí i sebe samé, což je důvodem její široké vztažnosti, která zahrnuje enkulturaci, socializaci, resocializaci i edukaci (Bartoňková, 2004, s. 180).

Sociologizující pojetí pak představuje obraz andragogiky jako vědy o sociálních a individuálních souvislostech změn syntetického statusu. Jedná se o status získaný, který je určován několika ukazateli – konkrétně objektivní charakteristikou člověkem vykonávané profese, prestiží této profese, dosaženou kvalifikací, dosaženým stupněm vzdělání, disponibilním vlivem a mocí, dosahovanými příjmy a vykazovaným životním způsobem (Šimek, 1995, s. 99). Andragogika si klade za úkol sledovat změny v jednotlivých ukazatelích, které nutně ovlivňují i ukazatele ostatní, zkoumat je a na základě získaných zjištění minimalizovat negativní dopady na jedince (Bartoňková, 2004, s. 180).

Ve třetím pojetí je andragogika chápána jako psychologizující věda pomáhající orientaci člověka v kritických uzlech jeho životní dráhy či při jejím problémovém průběhu (Šimek, 1995, s. 98). Jak již napovídá zvolená

podpůrná věda této koncepce, jedná se o pojetí silně zaměřené na individuuum.

Poslední a pro nás stěžejní koncepci tvoří pojetí andragogiky jako vědy o mobilizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny. Jedná se o vymezení makrosociální a podle Šimka nejjobecnější. Andragogika by podle něj měla poskytovat „teoretickou“ bázi pro poznání vztahů mezi lidským kapitálem a měnícím se kulturním, sociálním a ekonomickým prostředím. Stává se tak vědou o sociální intervenci při identifikování a ovlivňování úrovně lidského kapitálu. „Sociální intervencí v této souvislosti pak rozumíme záměrné zasahování sociálních institucí nástroji vzdělávací, sociální či personální politiky do systému lidského potenciálu“ (Bartoňková, 2004, s. 178). Na základě této koncepce pak lze označit incentivní turistiku právě jako jeden z nástrojů, které organizace jako sociální instituce využívá k mobilizaci lidského kapitálu, potažmo potenciálu svých zaměstnanců.

1.3 Incentivní turistika jako prostředek andragogické intervence

Závěr předchozí kapitoly nám tedy dovoluje označit incentivní turistiku jako jeden z prostředků andragogické intervence. Vzniká zde ale otázka, zda bude andragogika vůbec schopná tento prostředek adekvátně využít, neboť většina dosavadních poznatků a informací vychází z oboru cestovního ruchu, pro jehož potřeby je uzpůsobena. Existující teorie pro andragogiku tedy zdánlivě není nosná. Nicméně podceňovat andragogiku by bylo v tomto případě chybou, neboť její přednost v tomto okamžiku tkví v její interdisciplinaritě. Je schopná integrovat poznatky jiných věd do svého vlastního systému, a ty pak podle svých potřeb využít. Jochmann (1992, s. 17) tuto schopnost vztahuje pouze na základní antropologické vědy, ale odvážím se tvrdit, že to by bylo vymezení příliš svazující. Dle mého mínění může andragogika použít poznatky z jakékoliv vědy, pokud je schopna si je vhodně reformulovat do své terminologie a logicky propojit s dosavadním

obsahem. A vycházíme-li z předpokladu, že je především vědou praktickou, která řeší problémy z praxe a nalezená řešení zpětně praxi poskytuje, tak by si měla s jistou změnou úhlu pohledu poradit i v tomto případě, neboť i v případě incentivní turistiky se jedná o problematiku vycházející čistě z praxe, která čeká na utřídění a systematičtější teoretické zpracování. Kdyby se tohoto úkolu andragogika zhostila, k čemuž má dle mého mínění ty nejlepší předpoklady, tak by tímto způsobem navíc zpětně stvrdila platnost incentivní turistiky jako andragogické kategorie.

Ponechme ovšem nyní filosofické rozmýšlení a pojdme se důkladněji podívat, co se vlastně pod pojmem incentivní turistika skrývá, abyste mohli sami zhodnotit, zda je výše uvedený návrh reálný a realizovatelný.

2 CHARAKTERISTIKA INCENTIVNÍ TURISTIKY

2.1 Definice

Název tohoto druhu turismu vychází z latinského slova *incendere*, které v překladu znamená zapálit, podnítit, nadchnout, a tento název je vskutku výstižný a přesný, neboť se jedná o stimulační a motivační odměnu od zaměstnavatele (Eden Group, 2007, s. 14). Ve slovníku cestovního ruchu je popsán jako „forma cestovního ruchu a současně i nástroj managementu, který využívá cestovní ruch pro motivaci zaměstnanců“ (Indrová, 2007, s. 98). Pro lepší pochopení podstaty incentivní turistiky níže zmíním několik dalších definic.

„Termín incentiva je zpravidla vykládán jako nástroj použitý s cílem kladně motivovat subjekty podílející se na hospodářském prospěchu organizace.“ (Čertík, 2001, s. 226). Takto definovaná incentiva, potažmo

incentivní turistika, nám nabízí nejširší a nejobecnější objasnění pojmu. Podíváme se ovšem i na další a obsáhlejší definice.

Český statistický úřad definuje pro své potřeby a snazší mapování a statistické analýzy incentivní turistiku takto: „Incentivní (motivační) turistika je cestování za účelem pracovníky či zákazníky firmy odměnit nebo povzbudit. Je nástrojem pro motivaci ke zlepšení pracovních výkonů. Cesty incentivního charakteru patří mezi rekreační cesty, nejedná se o služební cesty, přestože jsou organizovány zaměstnavatelem.“ (Institut obchodního a cestovní ruchu, 2006, s. 13). K této definici nezbyvá ovšem než podotknout, že její platnost již není vzhledem k momentálním vývojovým trendům incentivní turistiky zcela pravdivá a aktuální, ale k tomu později.

Jako poslední uvedu z českých zdrojů definici nejobsáhlejší: „Incentivní cestovní ruch (též pobídkový cestovní ruch, motivační cestovní ruch, angl. incentive travel/tourism) je forma cestovního ruchu, a současně nástroj managementu, který využívá cestovní ruch pro motivaci zaměstnanců a nalezení těch, u kterých lze zvýšit míru ztotožnění se s cíli firmy. Nejčastější formou incentivního cestovního ruchu je zájezd zaměstnanců organizace placený organizací za odměnu, nebo v souvislosti s posilováním vztahu zaměstnanců k vlastní organizaci. Incentivní cestovní ruch má vedle rekreační a poznávací náplně i část vzdělávací (přednášky, semináře, manažerské hry apod.). Někdy je incentivní cestovní ruch spojován také s pojmem teambuilding.“ (Eden Group, 2007, s. 21).

Z těchto definic je již možné utvořit si základní představu, co se pod pojmem incentivní turistika vlastně skrývá. Důležitým aspektem je především dvojí chápání incentivní turistiky, a to jako formy cestovního ruchu a nástroje managementu. S jistou lítostí musím konstatovat, že ačkoliv je incentivní turistika skutečně považována za nástroj personální politiky organizace a v praxi je relativně hojně využívána, tak teoretického zpracování se skutečně dočkáváme pouze ze strany cestovního ruchu, a úhel

pohledu personalistiky a andragogiky schází. V dalších kapitolách se proto pokusím s využitím teoretického zázemí poskytovaného poznatky cestovního ruchu a dalších věd tento pohled vytvořit a poskytnout vám jej, ale nejprve něco málo ke vzniku a vývoji.

2.2 Vznik a vývoj

Kolébkou incentivní turistiky jsou Spojené státy americké. Prvenství patří konkrétně americké společnosti National Cash Register (NCR), která je nyní součástí AT&T, neboť vytvořila první incentivní cestovní program již v roce 1902. Od té doby začalo být na cestování nahlíženo jako na motivační nástroj, ačkoliv firmy stále dávaly přednost jiným motivačním prostředkům. Od třicátých do padesátých let dvacátého století se na trhu pohybovalo již několik subjektů, které nabízely incentivní zájezdy, všechny ovšem byly pouze vnitrostátní. V tomto ohledu zažila incentivní turistika největší „boom“ v šedesátých letech minulého století, kdy došlo k výraznému zlevnění letecké dopravy a americkým zaměstnancům se tak otevřela skrze incentivní zájezdy nejen Amerika, ale celý svět. Ve Spojených státech dosáhl vývoj svého vrcholu v osmdesátých letech. V devadesátých letech naopak došlo z důvodu ekonomické recese k útlumu, přesto však USA zůstává až do dnešních dnů velmocí incentivní turistiky, jejíž trh čítá na 500 subjektů zabývajících se touto oblastí (např. E. F. MacDonald či Maritz). Zde vzniká většina nových trendů a inovací v incentivě a odtud se šíří dále do celého světa (Ladkin, Spiller, 2000, s. 93–94).

Do České republiky přinesly tuto formu turistiky a odměňování právě zahraniční společnosti, kterým se v devadesátých letech otevřel náš trh. Pod vlivem mezinárodních trendů začaly motivovat své české zaměstnance a další účastníky svých obchodních procesů na tuzemském trhu právě cestami do zahraničí (Čertík, 2001, s. 227). Tato forma cestovního ruchu tu postupně zdomácněla a od zahraničních firem ji posléze převzali i mnohé firmy tuzemské. I za tuto krátkou dobu si ovšem dokázala

vytvořit oproti světovému trhu svá specifika, která jsou vlastní našemu prostředí, to je však již předmětem následujících kapitol.

2.3 Typologie a kategorizace incentivní turistiky

Jak již bylo řečeno, většina informací týkajících se incentivní turistiky vychází z teorie cestovního ruchu, proto si ji níže vymežíme v jeho rámci a vypůjčíme si existující typologie a kategorizace, které nám tak poslouží jako odrazový můstek a jako prvotní zpřehlednění a utřídění tématu.

2.3.1 Vymezení v rámci typologie cestovního ruchu

Nejprve incentivní turistiku charakterizujme na základě obecné typologie cestovního ruchu. Tu zde ovšem nebudu rozepisovat celou, neboť je značně rozsáhlá a mnohvrstevnatá a není předmětem této práce. Podíváme se pouze na jednotlivé kategorie, které jsou stěžejní pro incentivní turistiku a specificky ji vymezují oproti jiným formám cestovního ruchu.

V rámci typologie cestovního ruchu dle motivace k účasti na turismu spadá incentivní turistika do cestovního ruchu s profesními motivy, neboť je svázána s profesní činností a velmi často (ale ne vždy) je realizována v pracovním čase (Indrová, 2007, s. 21). Někdy však bývá zařazení zpochybňováno a uváděno jako ne zcela jednoznačné, protože i přesto, že je iniciováno zaměstnavatelem a provázanost s organizací je nezpochybnitelná, samotný průběh turistiky často inklinuje k neprofesním formám.

Nicméně zcela jasného a striktního vymezení nabývá incentivní turistika v případě typologie cestovního ruchu podle způsobu financování, kdy ji charakterizujeme jako turismus sociální (dříve vázaný), ve kterém jsou náklady spojené s účastí na cestovním ruchu částečně nebo zcela

hrazeny třetí stranou, v tomto konkrétním případě zaměstnavatelem (Indrová, 2007, s. 25).

Zpravidla se rovněž jedná o hromadný a skupinový cestovní ruch v rámci uzavřené skupiny účastníků.

2.3.2 Kategorizace incentivních akcí

Před výčtem samotných kategorií musím na úvod této kapitoly konstatovat, že pro incentivní turistiku existuje neuvěřitelně široké spektrum incentivních akcí a její kategorizace je velmi obtížná a nikdy nedokáže zcela obsáhnout a rozdělit všechny existující formy. Dá se říci, že jednotlivé incentivní akce mnohdy spojuje pouze zprostředkování výjimečných zážitků prostřednictvím originálního a neopakovatelného programu, které je pro incentivu jednou z hlavních charakteristik, která bude rozpracována dále. I přesto se ovšem pokusíme stanovit určitá kritéria, která nám mohou pomoci incentivní akce roztřídit, můžeme je dělit následovně (Eden Group, 2007, s. 95–96):

- 1) Dle očekávaného výsledku/cíle akce
 - Motivační za odměnu často i s rodinnými příslušníky.
 - Za odměnu spojené s pracovní složkou.
 - Motivačního charakteru s cílem stmelení kolektivu (teambuilding).
 - Za odměnu spojené s předáváním informací o firmě obchodním partnerům nebo prodejcům.

Nutno však konstatovat, že se jen výjimečně realizují cesty pouze s monotematickým cílem. Zpravidla se ve snaze o zefektivnění celé akce jedná o kombinaci dvou a více cílů, tudíž se akce pro účastníky stává nejen odměnou a motivací, ale zároveň při vybraných aktivitách získávají i nové znalosti a podněty osobního růstu či navazují užší a méně formální kontakty v rámci hierarchické struktury (mezi podřízenými a nadřízenými).

2) Dle počtu účastníků

Počet účastníků je vždy odvislý od druhu incentivní akce. Nicméně zde se zdroje částečně rozcházejí, proto si dovoluji uvést oba. Kolektiv autorů Eden Group tvrdí, že pro incentivní aktivity s pracovním charakterem bývá počet i nad 400 osob, s kulturně společenskými programy do 400 osob, pro sportovní incentivy maximálně 100 osob, nejméně však 30, aby nevymizel pocit kolektivní akce (Eden Group, 2007, s. 95). Jiný zdroj však uvádí naopak, že počet účastníků kolísá výrazně méně, a že skupina 100 a více účastníků není příliš obvyklá (Institut obchodního a cestovního ruchu, 2006, s. 14).

3) Dle skladby účastníků

Skladba účastníků výrazně ovlivňuje program akce a to nejen skladbou profesní, ale i věkovou strukturou nebo účastí rodinných příslušníků.

4) Dle délky konání

- Akce jednodenní bez přenocování (zpravidla s výraznou pracovní částí a společenským večerem).
- Kratší cesty na 3 až 4 dny (často organizovány ve vzdálenějších lokalitách).
- Delší incentivní cesty na 4 a více přenocování.

Všeobecně se dá říci, že s narůstající délkou incentivní akce zvyšuje i podíl společenské, kulturní a sportovní náplně na úkor odborně-pracovní části, protože by se pak již nedalo mluvit o cestě incentivní, ale spíše služební.

5) Dle destinace a místa konání

Incentivní akce lze rozdělit dle destinace primárně na tuzemské nebo zahraniční. Místem konání pak bývá nejčastěji hotel mimo lokalitu sídla společnosti s dostatečnou kapacitou pro všechny účastníky akce a dle potřeb

a charakteru programu s možností kulturního, zábavního a sportovního využití, často v kombinaci s rekreačními a turistickými podmínkami v bezprostřední blízkosti a v nejbližším okolí místa realizace akce.

6) Dle rozpočtu

Náklady na incentivní akce jsou velmi různé a rozkolísané a jsou dány druhem plánovaného programu. Mohou být ekonomické a vyjít doslova pár korun, ale v případě zájezdů luxusního charakteru do exotických destinací i na stovky tisíc. Cena ovšem v tomto případě není určující pro úspěšnost a naplnění cílů akce. Například akce na podporu osobnosti nemusí vždy vyžadovat vysoké náklady, a přesto mohou mít výrazný motivační efekt.

2.3.3 Typologie incentivních akcí

Jak již bylo řečeno výše, záběr incentivní turistiky je velmi široký, tudíž ani v tomto případě prakticky nelze vytvořit všeobjímající typologii, která by byla schopna pojmut všechny druhy a typy incentivních akcí, ale vyjmenováním alespoň některých základních druhů si ji pokusíme zase o kousek přiblížit. Zahrnuje například tyto typy akcí (Eden Group, 2007, s. 96–97):

- Prezentační výjezdy; mohou být krátkodobé jednodenní tematické výlety s exkurzemi a prezentací výrobků a služeb včetně pohoštění, často spojené i s prodejem výrobků.
- Programové výjezdy; jsou často i několikadenní tematicky zaměřené akce pro pracovní, studijní nebo sportovní kolektivy (zájezd na Mistrovství Evropy ve fotbale spojený s prohlídkou města apod.).
- Akce sportovní; často spojené s výukou nových sportů v přírodě nebo sportovních zařízeních jako aquaparky, motodromy, golfové areály, westernová městečka, zábavní

parky, zříceniny hradů, střelnice, akce na sněhu, vysokohorská turistika, potápění, atd.

- Teambuilding; je zaměřen na kvalitu vztahů uvnitř organizace. Prostřednictvím plnění náročných týmových úkolů a her a mnoha dalších aktivit dle hesla „nic není nemožné“ lze rozvíjet komunikaci, asertivitu, schopnost přijmout změnu. Je oživením pro dlouholeté kolektivy, pomáhá potlačovat stresové situace apod.
- Firemní filantropie; je zvláštní druh aktivity, která přináší mimořádné výsledky ve stmelení kolektivu, zkušenosti a nezapomenutelné zážitky (např. výpomoc při odstraňování následků živelných pohrom, při kalamitních pracích v zemědělství, vinařství a ovocnářství apod.)
- Meetcentives; jsou novým trendem akcí na rozhraní MICE¹ a incentivy, které mají pracovní ale také i motivační a zábavní charakter ve své společenské části. K tomu se podrobněji dostaneme později v rámci nových vývojových trendů v incentivě.

2.4 Klient a poskytovatel aneb andragogický objekt a subjekt

Poté, co jsme si incentivní turistiku definovali, poodhalili její historický vývoj a pokusili se o její kategorizaci a typologizaci, přichází logická otázka, kdo ji v dnešních dnech využívá a kdo ji pořádá. Proto budou následující řádky věnovány profilu organizace, která v praxi

¹ Tato mezinárodně používaná zkratka je tvořena čtyřmi počátečními písmeny následujících slov, segmentů tohoto odvětví (Havel, Jánoška, 2008, s. 6): Meetings (= setkání, schůze), Incentives (= incentiva, motivační pobyty), Conventions/Conferences (= kongresy/konference), Exhibitions/Events (= výstavy/akce). V praxi pak bývá užíván kromě pojmu MICE i termín Meeting Industry (kongresový průmysl), jehož význam je totožný a zahrnuje rovněž všechny výše uvedené činnosti.

incentivní turistiku aktivně aplikuje při odměňování a motivaci svých zaměstnanců. Neopomeneme ani, kterým svým zaměstnancům tento druh odměny dopřává. Definujeme si poskytovatele. A závěr věnujeme krátkému zamyšlení nad jejich vzájemným vztahem.

2.4.1 Definice klienta (objektu)

Kdo vlastně nejčastěji incentivní turistiky jako odměny a motivace svých zaměstnanců využívá? „Typickým koncovým zákazníkem (End user) je silná a dynamická společnost s velkým podílem prodejních aktivit, případně rozšířenou strukturou smluvních prodejců. V současné době jde především o automobilový průmysl, banky a konzultační firmy, farmaceutické společnosti a pojišťovny.“ (Eden Group, 2007, s. 9). Takto vnímají svého potenciálního zákazníka odborníci v cestovním ruchu. Nicméně, podíváme-li se na tuto problematiku z pohledu organizace, jedná se o pravdivý a logický závěr, neboť velké organizace disponují zpravidla dostatečným kapitálem a jsou ochotny investovat do aktivit, které nemají okamžitou a na první pohled viditelnou návratnost. Neznamena to ovšem, že by této formy motivační odměny nevyužívaly i menší a méně progresivní společnosti. Nedostatek prostředků je ovšem většinou nutí volit incentive v podobě organizačně a finančně méně náročných programů, či jich nevyužívat tak často a komplexně.

A koho takto organizace odměňuje? Odborníci z cestovního ruchu tvrdí, že účastníky incentivních cest jsou obvykle zaměstnanci zastávající ve firmě vyšší pozice, popř. klienti a obchodní partneři firmy, kteří pochází z vyšší příjmové skupiny, jsou v produktivním věku, obvykle velmi zcestovalí, znalí kvality a celkově velmi nároční (Eden Group, 2007, s. 9). Toto tvrzení lze ovšem vztáhnout pouze na klasickou, původní podobu incentivních zájezdů, které neplnili jinou funkci než odměnovou a motivační. V dnešní době se ovšem situace vzhledem k aktuálním vývojovým trendům mění a incentivní turistika již není pouze prestižní odměnou vyvolených, klíčových pracovníků, ale zahrnuje mnohem širší

okruh zaměstnanců a výběr účastníků odpovídá povaze celé akce, která může být velmi různorodá. Ale k tomu později ve vývojových trendech.

2.4.2 Definice poskytovatele (subjektu)

V rámci organizace incentivní turistiky můžeme pozorovat obdobný vývoj jako v případě školení a vzdělávání zaměstnanců a mnohých dalších personálních činností, kdy je vybraná činnost delegována na třetí stranu. Ve smyslu poskytovatele tedy rozumíme prostředníka nebo agenturu, kterou koncový klient využívá jako zprostředkovatele a organizátora akce – incentivní společnost². „Vzhledem k tomu, že jde v současné době o velmi odbornou činnost vyžadující detailní informace a know how, je podíl zprostředkovatelů (3rd party) téměř 80% a tento poměr se neustále zvyšuje“ (Eden Group, 2007, s. 9). Za předpokladu výběru vhodného a kvalifikovaného dodavatele si tak společnost zajistí kvalitní a profesionální služby, kterých by sama se svými interními prostředky nebyla schopná dosáhnout.

Samostatnou skupinu pak tvoří partneři plánovačů a komunikátorů incentivních cest a programů v cílové destinaci, kde má být incentivní akce uskutečněna, kteří se nazývají Destination Management Company (DMC) a zajišťují plný servis pro zahraničního zákazníka v dané lokalitě. „DMC pracují převážně v segmentu turistických služeb pro korporace a asociace.“ (Čertík, 2001, s. 227). Zmiňuji je proto, že patří k segmentu, se kterým

² Incentivní společnosti (3rd party) je možné rozdělit do tří hlavních kategorií (Eden Group, 2007, s. 9): *Full service Incetnive house* – kompletní marketingové, sekce cestování je zlomek (cca 5%) všech aktivit. Hlavní řešení příjmy těchto společností jsou generovány z oblasti Performance Improvement s koncentrací na zlepšení ROI svých zákazníků. Dalšími činnostmi jsou merchandise, internetové aplikace, call centra a další; *Travel Only House* – soustředí se pouze na cestování a doprovodné služby; *Ostatní* – z nich nejdůležitější jsou Site Selection Companies. V dnešní době roste význam internetu v této oblasti a SSC mají stále větší podíl na trhu s exponenciální růstovou křivkou v posledních letech.

účastníci incentive během programu přijdou přímo do styku. Na jejich činnosti a přístupu zpravidla závisí úspěšnost akce a dojmy, které si zúčastnění odnesou. Vztahu klienta a poskytovatele se podrobněji věnuje následující podkapitola.

2.4.3 Komunikační paradigma a subjekt-subjektové schéma

V první řadě je třeba si uvědomit, že ve vztahu „klient – poskytovatel“ existují dvě roviny. První rovinu určuje vztah mezi zadavatelem (celá organizace, potažmo její management) a zprostředkovatelem (vybraná realizační firma). Druhá rovina je utvářena vztahem klienta (účastníci z řad zaměstnanců organizace) a realizátora samotné akce, kterým může a nemusí být zprostředkovatel (viz charakteristika DMC v předchozí kapitole). Obě tyto roviny se ze své podstaty významně ovlivňují a mohou se i prolínat, například tehdy, účastní-li se programu manažeři, kteří zprostředkování incentive akce zajišťovali. A při charakterizování obou je možné využít komunikační paradigma.

Zřejmě vás napadne otázka, jak je možné aplikovat andragogické paradigma vztažené ke vzdělávání, když se v případě incentive turistiky primárně o vzdělávací akci jednat nemusí. Dovoluje to sama definice komunikačního paradigmatu, která „zdůrazňuje nezbytnost poznání principů komunikačního jednání pro optimalizaci vztahů mezi lidmi. Nelze předvídat společenský vývoj, nelze proto určit, zda vůbec, kam, koho a jak vést. Je ale možné poznávat, na jakých základech, jakými formami, jakými prostředky a s jakými významy mezi sebou lidé komunikují. Toto poznání slouží k pochopení podstaty sociálního jednání lidí a podstaty fungování společenských výtvorů“ (Bartoňková, Šimek, 2002, s. 28).

Navíc je s tímto konceptem spojeno tzv. subjekt-subjektové schéma, které chápe klienta jako zcela rovnocenného partnera vzdělavatele. A pokud k této tezi připojíme myšlenky M. S. Knowlese, který tvrdil, že by se

instruktoři měli zajímat o zájmy svých žáků a naopak žáci by měli být dle jeho konceptu self-directed řízení a určování sami sebou, tudíž si i sami dle svých potřeb určovat cíle (Bartoňková, 2004, s. 187), tak zjistíme, že se jedná o přesný teoretický popis vztahové roviny organizace jako zadavatele a realizační firmy jako zprostředkovatele. Možná považujete za troufalé vztahovat koncept na celou organizaci, z níž je tak vytvořen jeden jediný monstrózní subjekt. V dnešní době, kdy dominuje teorie učící se organizace a snaha zcela sjednotit hodnoty a cíle zaměstnanců se směřováním organizace a vytvořit tak homogenní a efektivní živoucí stroj, jej ovšem nepovažuji za tak kontroverzní. Podíváme-li se navíc na reálnou praxi, tak zjistíme, že i takto nastavené měřítko může s teorií souhlasit. Organizace skutečně jedná jako zcela autonomní a sebeřízený subjekt, který má představu o svých potřebách a dalším nutném rozvoji, na jehož základě dále jedná. To platí i v případě incentivní turistiky, kdy jsou potřeby organizace přeformulovány do podoby požadavků na incentivní program a předány realizátorovi, který vystupuje v roli facilitátora. Na základě svých odborných zkušeností může pak realizátor navrhnout různá vylepšení či změny a na základě vzájemného konsensu vytvoří pro organizaci jedinečný program šitý přesně na míru.

Forma vzájemného vztahu se přenáší i do druhé roviny, neboť ačkoliv se dostáváme zpět na úroveň jednotlivců a jedná se o „pouhé“ zaměstnance, tak jsou realizátorem stále vnímáni jako autonomní klienti. Nicméně, v této rovině využijeme jiné části definice komunikačního paradigmatu, a to důležitosti poznání principů komunikačního jednání pro optimalizaci vztahů mezi lidmi. V incentivní turistice je k tomu využíván velmi specifický nástroj – zážitek, který nejen že pomáhá člověku poznat sám sebe, ale zároveň jej společný emocionální prožitek sblížuje s ostatními. Podrobněji se budu zážitku a jeho možnostem věnovat v následující kapitole.

2.5 Specifika incentivního turismu

Na následujících řádcích se zaměříme na typické vlastnosti incentivní turistiky, které utvářejí její specifický charakter. Konkrétně se jedná o poskytnutí výjimečného zážitku, široké spektrum možností, které incentivní turistika při realizaci programu nabízí, a preference skupinových programů.

2.5.1 Zážitek

Výjimečný zážitek – tato dvě slova v sobě skrývají klíčový aspekt incentivních akcí, jehož prostřednictvím má být dosaženo cílů těchto cest. S trochou nadsázky lze konstatovat, že incentivní turistika je jakákoliv zaměstnavatelem poskytnutá cesta, která nám poskytne nevšední a nezapomenutelný zážitek. Lze ji tedy označit za akci zážitkovou, která může mít níže uvedené charakteristiky (Pelánek, 2008, s. 11):

- Akce: Jde o časově uzavřenou událost, která probíhá bez přerušení. Trvá obvykle od několika hodin po tři týdny.
- Zážitek. Důležitou součástí programu jsou zážitky, dobrodružství, netradiční činnosti. O zážitcích se dále diskutuje a rozebírají se prostřednictvím řízené zpětné vazby (reflexe).
- Instruktoři: Akce je předem připravena týmem instruktorů.
- Účastníci: Akce se účastní přesně vymezená skupina lidí. Většinou jich je méně než třicet, během pobytu vytvářejí soudržnou skupinu.
- Prostředí: Akce se odehrává v pěkné přírodě nebo v jiném zajímavém prostředí.
- Program: Intenzivní činnost během akce je organizována instruktory, přesný harmonogram je pro účastníky překvapením. Program je připraven pečlivě a systematicky tak, aby sledoval zvolené cíle.
- Pestrost: Program je pestrý, poskytuje různé typy aktivit (například pohyb, tvorba, vzdělávání, poznávání).

- Atmosféra: Akce má silnou atmosféru. Účastníci zažívají tajemno, romantiku, překvapení a podobně.

Nutno ovšem podotknout, že akce nemusí splňovat všechny výše uvedené charakteristiky, aby mohla být považována za zážitkovou. Záleží na typu akce a cílech, které si stanovuje. Obecné cíle zážitkové akce mohou být následující (Pelánek, 2008, s. 12):

- Získání nových známých, kontaktů, budování sociálních skupin a stmelování týmů.
- Rozvoj sociálních dovedností (komunikace, spolupráce, vedení lidí, tolerance).
- Rozvoj fyzické kondice a obratnosti.
- Rozvoj tvořivosti, fantazie, představivosti.
- Pobyt v přírodě, kontakt s přírodou, poznávání přírody a krajiny.
- Sebepoznání, vytržení ze stereotypu, zamýšlení se nad tím, jak mě vidí druzí, a kam vlastně směřuji.
- Inspirace, nové náměty pro život, motivace pro změny.
- Zábava, dobře strávený čas, vzpomínky.

Pokud uvedeme některé z konkrétních cílů incentivní turistiky jako zážitkové akce, které nezazněly výše, tak můžeme jmenovat například ocenění účastníků a získání větší prestiže či zvýšení jejich loajality vůči společnosti.

Logicky také vyvstává otázka, co konkrétně může být v pojetí incentivy zážitkem? Prožitky se v podstatě mohou vztahovat prakticky k čemukoliv. V rámci zájezdu to může být například nadstandardní úroveň ubytovacího zařízení, nevšední gastronomická pochoutka, ale i výjimečné kulturní či sportovní aktivity nebo teambuilding a jiné činnosti rozvíjející kreativitu, komunikační, sociální a další dovednosti.

2.5.2 Široké spektrum možností

Jak bylo již naznačeno v předchozím odstavci, incentivou může být prakticky cokoliv, a právě ona širší možností ji činí tak atraktivní, protože může, na rozdíl od dnes již standardních odměn finanční povahy, neustále přinášet něco nového a jedinečného. Hranice nároků na incentivní akce se ovšem stále posouvá. Nedávno nové a originální se postupně stává běžným a nevzrušujícím a pro poskytovatele těchto služeb je stále větší výzvou uspokojit požadavky svých zákazníků.

Pokud se alespoň na ukázkou pokusíme uvést pár příkladů, tak lze říci, že program incentivních akcí velmi často obsahuje pestrou paletu sportovních aktivit různé náročnosti – od oblíbených týmových sportů, které mají posílit a stmelit pracovní kolektiv, přes sporty méně obvyklé až po aktivity vysoce adrenalinové, těch je využíváno především pro pracovníky vycházející ze soutěživého nebo značně zátěžového prostředí, a to kvůli zvýšení jejich psychické odolnosti a rozvíjení pohotovosti v rozhodovacích procesech. Na druhou stranu ovšem také roste obliba čistě relaxačních programů, jako jsou lázeňské procedury a wellness (Eden Group, 2007, s. 95).

V České republice máme velmi schopné poskytovatele a realizátory incentivních akcí, proto si dovolím dále uvést několik příkladů jimi zorganizovaných incentiv, abyste si mohli utvořit představu, co zcela konkrétně incentivní akce může být. Tým společnosti S.E.N. Team Spirit pořádal pro jednoho ze svých klientů například vojenské manévry pro 200 osob v okolí Lipna, kde nechybělo nic od ostatních drátů, přes polní lopatky, plynové masky až po terénní vozidla. Vojenské programy jsou všeobecně velmi populární a existuje jich velmi široké spektrum od dobývání středověkého hradu, přes paintballové simulace bitev až po velké akce se zapojením skutečné a funkční těžké techniky. Podívejme se ale na další příklady. Pokud to vezmeme ze zcela jiného soudku, tak společnost Incentive Travel již realizovala například několikadenní pochod pouští

s beduínskými stany či pozorování úplného zatmění slunce na Antarktidě. A co byste řekli například tomu, kdyby vás váš zaměstnavatel posadil z recese za volant proslulého bakelitového dvoutaktu při Trabant Rallye (Ulrych, 2005, s. 29–30)? Ačkoliv se to zdá neuvěřitelné, i taková zakázka již byla realizována, aneb jak je vidět, ve vymýšlení a organizaci incentivních cest se fantazii skutečně meze nekladou.

2.5.3 Preference skupinových programů

Na úvod je třeba říci, že je samozřejmě možné připravit incentivní program pouze pro jednotlivce a samozřejmě se tak někdy děje. Tento způsob incentiv ovšem v dnešních dnech začíná ustupovat, neboť je vázán spíše na původní formu incentivní turistiky, kdy takto byli odměňováni především klíčoví zaměstnanci a program byl koncipován skutečně pouze jako motivační odměna ve formě zajímavého netradičního zájezdu do lokalit, kam se sám člověk běžně dostat nemohl.

V dnešních dnech se ovšem od incentivních akcí očekává mnohem více. Často mají stmelit firemní kolektiv, zefektivnit fungování týmu či vzdělávat, a k tomu je skupina jednoduše potřeba. Nicméně, není to jediným důvodem. Musíme si rovněž uvědomit, že organizace je především ekonomickým subjektem a tudíž i ekonomicky uvažuje. A skupinové programy jsou prostě levnější. Preference skupinových programů ovšem nepramení pouze ze skutečnosti, že to vychází v přepočtu na osobu levněji, ale také proto, že v rámci větších skupin se otevírají mnohem zajímavější možnosti pro realizaci velmi specializovaných aranžmá, která jsou jednotlivcům nedostupná nebo jsou pro ně minimálně cenově velmi nevýhodná. Jedná se například o takové akce, jako je sponzoring soukromého golfového turnaje pro zaměstnance firmy nebo slavnostní večere v oblíbené restauraci, která je pro tuto příležitost otevřena jen vymezenému okruhu lidí (Valášek, 2005, s. 18–19).

2.6 Vývojové trendy v incentivní turistice

Nyní se podíváme na aktuální vývojové trendy v incentivní turistice, protože mnohé z nich jsou pro nás stěžejní a obzvláště andragogice pak otevírají široké pole působnosti. Mnohých už jsem se okrajově dotkla v předchozím textu, ale nyní se jim budeme věnovat podrobněji a komplexněji. Jako odrazový můstek nám opět poslouží zprávy od odborníků z cestovního ruchu.

Incentivní turistika je ovšem bohužel mnohdy opomíjena i odborníky cestovního ruchu, a to na úkor turistiky kongresové. To se promítá právě i ve sledování jejích aktuálních trendů a v reakci na ně. Nedostatek výzkumů je někdy vykládán nemožností oddělit statistiky o incentivních cestách od běžného turismu, což by způsobilo výrazné zkreslení a ztrátu objektivitu získaných výsledků. Jiní zase tvrdí, že tato neochota k systematickému sledování incentivního cestovního ruchu pramení z domněnky, že získané a poskytnuté informace by mohly poškodit samotný obchod s incentivou, neboť je na ni pohlíženo jako na nejvýnosnější sektor MICE, ve kterém se dle SITE³ točí multi-miliardy dolarů (Eden Group, 2007, s. 98). Přesto se pokusíme reflektovat určité tendence, které se v tomto odvětví objevují, neboť leckteré z nich jsou společné i pro kongresový cestovní ruch, kde jsou bedlivě sledovány.

³ SITE (Society of Incentive Travel Executives) je celosvětová organizace sdružující profesionály v oboru incentivního cestovního ruchu, která se zaměřuje na zvýšení povědomí o možnostech využití incentivního cestovního ruchu jako motivátoru a odměny v programech, navržených tak, aby dosáhly určitých definovaných cílů. Tato organizace byla založena v roce 1973 a je bohužel jedinou mezinárodní, neziskovou profesionální asociací, která se věnuje výhradně incentivnímu cestovnímu ruchu a zabývá se možnostmi jeho inovování a zdokonalování jako marketingového nástroje. Má na dva tisíce sto mezinárodních členů zastupujících více než 87 zemí a tato členská základna odráží svou šíři a různorodostí mezioborovou povahu incentivního cestovního ruchu (www.siteglobal.com).

Všeobecně lze konstatovat, že málokterá oblast cestovního ruchu je natolik náchylná na jakékoliv změny ve světovém dění jako kongresová a incentivní turistika. Velmi rychle a flexibilně se přizpůsobuje vývoji v oblasti technologií, velmi citlivě reaguje na mezinárodní bezpečnostní situaci, reflektuje demografické i sociální změny a především velmi spolehlivě odráží stav světové ekonomiky, neboť je to zpravidla jeden z prvních nákladů společností, který je s příchodem ekonomicky slabšího období redukován nebo eliminován úplně (Ulrych, 2006, s. 24–25).

Trh v oblasti kongresové a incentivní turistiky systematicky pozoruje profesor Rob Davidson z westminsterské univerzity, který je uznáván odborníky z celého světa. Jeho pravidelné zprávy o aktuálním dění a vývoji odvětví a očekávaných trendech jsou proto vždy napjatě očekávány, a i tato práce jejich poznatků na následujících řádcích využije (Ulrych, 2006, s. 24–25) a posléze objasní, jaké důsledky s sebou jednotlivé trendy přináší pro práci s incentivní turistikou v rámci andragogiky a personálního řízení.

2.6.1 Aktuální trendy v incentivním cestovním ruchu

Tlak na snižování nákladů

Poslední roky připomíná vývoj světové ekonomiky jízdu na horské dráze. Období propadů a krizí se střídají se světlejšími okamžiky ekonomického růstu, což má logicky vliv i na sektor incentivního cestovního ruchu. Je vyvíjen tlak na snižování nákladů na incentivní akce a mnohem více než dříve je sledována výše výdajů v závislosti na efektivnosti uskutečněné akce. Firmy pohybující se na poli incentivní turistiky byly donuceny učinit určitá opatření, aby svým klientům vyšly vstříc. Pořádané akce se začaly výrazně zkracovat. Z původní průměrné délky sedmi dní došlo k poklesu na pouhé čtyři (Eden Group, 2007, s. 104). Účastníkům programu je ponecháno mnohem více volného času na soukromé aktivity (např. na nakupování) a celkově se omezuje počet účastníků programů. Firmy velmi pečlivě volí, koho na incentivní cestu

pošlou. Upouští se rovněž od drahého ubytování v luxusních hotelech a ušetřené peníze jsou investovány do kvalitnějšího programu. Navíc se pořádání akcí stále častěji přesunuje z pracovních dnů na víkendy.

Mnohé z výše uvedeného lze demonstrovat i na výsledcích průzkumu realizovaného časopisem *Corporate Meetings & Incentives*, ve kterém respondenti zodpovídali otázku, jak jejich firmy řeší problematiku nákladů na incentivní programy. 54 % respondentů snižuje výdaje v místě pořádání incentive, 45 % pak volí z méně nákladných destinací a levnějších druhů ubytování, 41 % dává přednost bližším destinacím a 36 % zve méně účastníků (Ulrych, 2006, s. 24–25).

Jak vychází z průzkumu, na třetím místě je snaha dávat při pořádání incentivních akcí přednost vzdálenostně bližším destinacím. Tu byste v předchozím výčtu jen velmi těžko hledali. Důvod je jednoduchý. Není to, na rozdíl od ostatních, pouze firemní opatření, kterými se firmy snaží snižovat své náklady, ale má celou řadu dalších příčin. Vedle snížení nákladů spojených s cestováním je tento trend podpořen touhou zaměstnanců po lepší vyváženosti pracovního a soukromého života, kdy chtějí strávit více času doma a věnovat se svým volnočasovým aktivitám. Navíc, což je poněkud překvapující, roste počet lidí, kteří odmítají cestování leteckou dopravou. Ze strany firem se pak jedná o snahu udržet produktivitu práce, která delší nepřítomností zaměstnanců logicky klesá. To v důsledku znamená, že se až 95 % incentivních akcí koná na stejném kontinentu, kde má působiště i daná firma (Ulrych, 2006, s. 24–25). V případě výběru cílových destinací incentive se však nelze příliš spoléhat na nějakou dlouhotrvající kontinuitu nastíněných trendů, neboť je to jedna z velmi proměnlivých složek, a informace o tom, že opět začínají vzkvétat zahraniční incentivní zájezdy u nás, kterou uvedl časopis *COT business*, to jen dokladuje (Ulrych, 2010, s. 50). Ale je pravdou, že firmy i v případě zahraničních zájezdů nadále inklinují spíše k levnějším řešením.

Návratnost investic

„Oblast incentivní turistiky je i nadále pod přísným dohledem, pokud jde o výkony. Vyšší management v podnicích žádá nástroje, které by mohly kvantifikovat návratnost investic do incentiv.“ To jsou slova prezidenta Society of Incentive Travel Executives (SITE) (Ulrych, 2006, s. 24–25), která velmi dobře vystihují dvousečnost přístupu k incentivní turistice. Jestliže jsou firmy schopny přistupovat k incentivním programům jako k návratné investici, znamená to, že ji vnímají jako obchodní nástroj, který je schopen ve výsledku generovat zisk, což by ji mohlo na žebříčku atraktivity popostrčit velmi výrazně vpřed. Zde ovšem narážíme na problém stále dokola omílaný. Dosud neexistují systematické průzkumy a nástroje ověřující skutečnou efektivitu incentivních programů, a tato nejistota výsledků mnohé potencionální zájemce naopak odrazuje. Velmi proto záleží, zda budou podnikatelé v incentivní turistice schopni přesvědčit firmy o významu svých produktů a o měřitelnosti jejich přínosu, a ti pro to bez pochyby náležitě kroky podnikají. Pozorovat je lze právě na aktuální podobě nabízených produktů. Pomalu a jistě začínají ustupovat incentivní akce ve své prapůvodní podobě – zajímavého zájezdu za odměnu a ztrácí svůj výlučně rekreační a sportovní charakter. Incentiva skutečně začíná být chápána primárně jako nástroj pro zvýšení firemní efektivity, a proto je kladen stále větší důraz na činnosti podporující vzdělávání, rozvoj osobnosti a mezilidských vztahů (Eden Group, 2007, s. 98).

Extrémní incentivy

Jak bylo dobře patrné v předchozí podkapitole, podnikatelé v incentivním cestovním ruchu velmi pružně reagují na aktuální vývoj trhu a jeho požadavky. To samé platí i pro aktuální trendy v životním stylu. Jedním z takových trendů je i sílící touha po dobrodružství a pořádné dávce adrenalinu, proto se můžeme stále častěji setkávat s tzv. extrémními incentivy, které zahrnují náročné outdoorové aktivity a adrenalinové zážitky jako např. automobilové soutěže a kurzy závodního ježdění, lety ve

větroních, heliskiing, kitebording, rafting na divoké vodě, paragliding a mnoho dalšího. Navíc jsou tyto programy zpravidla navrhovány tak, aby vyvolaly soutěživost mezi účastníky. Cílovou skupinou jsou v tomto případě tzv. příslušníci generace X, mladí a draví jedinci pohybující se zpravidla v obchodních a marketingových segmentech firem, pro které je schopnost kreativně přemýšlet a čelit rizikům, jež jim může poskytnout právě incentiva, základním předpokladem pracovní úspěšnosti (Ulrych, 2006, s. 24–25).

Není to ovšem pouze generace X, které by měla být věnována pozornost při tvorbě incentivních programů. Roste zároveň i podíl žen a seniorů, kterým bude rovněž nutné přizpůsobit nabídku.

Sociální a environmentální odpovědnost

Podobně jako mnohá jiná odvětví i incentivní cestovní ruch zasáhl morální tlak společnosti volající po ochraně životního prostředí a pomoci zaostalým částem světa. Kromě snahy omezit rozmařilou spotřebu je tento trend obzvláště patrný v případech, kdy se incentivní akce odehrávají například přímo v některé z rozvojových zemí a účastníci se dostanou do přímého kontaktu s místními obyvateli. Může se jednat například o dobročinné aukce či peněžní sbírky nebo dokonce přímo o zapojení se do nějaké činnosti v dané lokalitě – například pomoc při záplavách (Ulrych, 2008, s. 70). Zůstává ovšem otázkou, nakolik je v takové činnosti zastoupen ryzí altruismus a nakolik je to zjištěné jednání s cílem zajistit firmě dobrou image.

Stoupající obliba wellness

Stále častěji jsou do programů incentivních akcí zahrnovány wellness produkty a firmy je považují za rozumnou investici pro blaho svých zaměstnanců, protože odpočinek, kterého se jim skrze kombinaci zdravé stravy, cvičení, zkrášlovacích procedur a seminářů o relaxaci, odbourávání stresu či aromaterapii dostane, může pomoci po návratu do

práce k lepším výkonům (Ulrych, 2006, s. 24–25). V rámci výše uvedených trendů je však třeba konstatovat, že plní spíše dodatkovou formu k pracovnímu či vzdělávacímu programu.

Meetcentives a concentives

I přesto, že jsem měla snahu incentivní cestovní ruch vůči kongresovému vymezit jako samostatný a prakticky nevázaný celek, existuje jedna vývojová větev, která obě odvětví vědomě a cíleně propojuje. Stále častěji jsou služební cesty a pobyty na konferencích a kongresech doprovázeny dodatkovým incentivním programem, a tak není divu, že se objevují termíny jako meetcentives (meetings + incentives) nebo concentives (conventions + incentives) (Ulrych, 2006, s. 24–25). Důvody podmiňující vznik této kombinované formy jsou čistě pragmatické. Jedná se nejen o spojení příjemného s užitečným a přetvoření pracovní povinnosti v odměnu, ale zároveň také o šikovný způsob, jak ušetřit, neboť se incentivní turistika v mnoha zemích začíná stávat dalším z příjmů pro finanční úřad.

Pro lepší pochopení si můžeme jako příklad propojení meetingu a incentivy uvést termín retreats. „Dříve se jím označovaly situace, kdy se člověk ze shonu každodenního života na chvíli stáhnul do ústraní, aby se věnoval náboženskému rozjímání či meditaci. Nyní je tímto slovem označován specifický druh meetingů, kterých se obvykle účastní vrcholový management. Tyto schůzky se ale liší od pravidelných manažerských porad. Namísto toho, aby účastníci jako obvykle rychle procházeli předem daným programem, zabývají se na „retreats“ dlouhodobými problémy, koncepčními záležitostmi a úvahami o budoucnosti firmy. Retreats jsou ideální příležitostí pro seznámení nových členů managementu s cíli organizace, jejími regulemi a zvyky. Někdy bývají obohaceny o outdoorové aranžmá. Zcela zásadní je při těchto příležitostech čas pro vzájemnou interakci, neboť retreats jsou i teambuildingovou aktivitou.“ (Ulrych, 2006, s. 24–25). V návaznosti na původní význam retreats a jeho filozofii jsou tyto meetingy

pořádány ve vzdálenějších destinacích a od běžného každodenního ruchu izolovaných zařízeních.

2.6.2 Důsledky trendů pro andragogiku a personální řízení

První dva trendy (snižování nákladů a návratnost investic) spolu velmi úzce souvisí. Vzhledem k probíhajícím ekonomickým krizím je management nucen investovat velmi rozvážně a logicky chce znát návratnost svých investic. Není proto divu, že je ze strany firem vytvářen velmi silný tlak i na incentivní turistiku, který vede k postupnému ústupu klasické podoby incentivní akce a stále častějšímu zařazování vzdělávacích a outdoorových programů s prvky teambuildingu apod. K tomu rovněž nepřímo přispívá i neochota zaměstnanců cestovat, neboť jsou v rámci kompromisů voleny bližší destinace, které sami o sobě nemusí být zas tak zajímavé jako jiné exotické lokality. Tento samotný fakt není problémem, protože incentivní program lze zorganizovat teoreticky kdekoliv, platí zde ovšem přímá úměra – čím nezajímavější prostředí, tím nutnější je kvalitnější, propracovanější a zajímavější program (Valášek, 2005, s. 18–19). A právě tato skutečnost je výzvou i pro andragogiku. V tento moment již pro ni není incentivní turistika významná pouze v rámci širokého pojetí, ale stává se předmětem zájmu i pro pojetí úzké, zaměřené pouze na vzdělávání. A vzhledem k preferenci bližších lokalit, již tuto starost nelze přenechávat zahraničním kolegům. Česká republika je velmi významnou incentivní destinací, která nabízí nepřeberné množství možností pro realizaci incentivních akcí. Disponuje přírodním a kulturním dědictvím a příhodné podmínky pro incentivní akce je možné nalézt ve všech krajích ČR (Petříčková, 2007, s. 14–15), tudíž by byla škoda této skutečnosti nevyužít.

V trendu návratnosti investic byl ovšem zmíněn jeden sporný bod, kterým je ověřování efektivity incentivní turistiky a její návratnost. Stále častější implementací vzdělávacích a teambuildingových prvků do incentive nepochybně její efektivita při celkově dobře vytvořeném programu poroste, ale dosud neexistují komplexnější a formalizované způsoby, jak ji skutečně

ověřit. Svým způsobem je incentivní turistika zajícem v pytli. Management se sice dovolává nástrojů, které by mu pomohli přínos incentiv změřit, ale bez odezvy. Domnívám se, že v tomto případě se incentivní turistika ocitá v začarovaném kruhu, neboť cestovní ruch a odborníci v něm zpravidla nemají kompetence na vytvoření takových nástrojů, a personální management, který teoreticky disponuje prostředky k vykonání tohoto úkolu, mnohdy odmítá incentivní turistice vůbec věnovat pozornosti právě proto, že mu tyto nástroje k její kvantifikaci sama neposkytuje. Paradox, že? Osobně se domnívám, že by měl personální management v tomto okamžiku zahodit předsudky a začít k incentivě sám přistupovat aktivně a otevřeně, protože i přesto, že je incentivní turistika jako nástroj personálního řízení, její potenciál zůstává stále nevyužit a pozornosti personalistiky skryt. Tato skutečnost je důvodem, proč se v následující kapitole na incentivní turistiku jako nástroj personálního managementu podíváme podrobněji a pokusíme se její potenciál trochu osvětlit.

3 INCENTIVNÍ TURISTIKA JAKO NÁSTROJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

V první kapitole byla incentivní turistika definována jako motivační odměna, proto na následujících řádcích rozpracuji téma odměňování a pracovní motivace nejdříve obecně a pak se zaměřím na specifika incentivní turistiky v jejich rámci. A vzhledem ke zjištěným aktuálním trendům rovněž neopomenou teambuilding a vzdělávání pracovníků.

3.1 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je, jak napsal Koubek, „jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků“ (Koubek, 2001, s. 265). V tomto případě si získá i naši pozornost. Incentivní turistiku v této kapitole

zařadíme v rámci odměňování pracovníků a určíme základní kritéria a očekávání, která jsou na ni skrze odměňování kladena.

3.1.1 Definice

„Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.“ (Kociánová, 2010, s. 160). To je asi jedna z nejužitečnějších a zároveň ne stručnějších definic. U pouhé definice odměňování ovšem nezůstaneme a podíváme se, co obnáší řízení odměňování. To definuje Armstrong následovně: „Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2010, s. 515).

3.1.2 Cíle systému odměňování

Povědomí o tom, co odměňování znamená, vyvolává logickou otázku, jaké jsou jeho úkoly a cíle, které v dnešním světě založeném na maximální efektivitě s minimálním výdejem významně překračují pouhou formu kompenzace vykonané práce. Podle Koubka by systém měl (Koubek, 2001, s. 267):

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.

- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
- Být zaměstnanci akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

3.1.3 Složky odměňování

Aktuální trend směřuje k vytváření tzv. celkové odměny, která by zahrnovala všechny typy odměn – přímé i nepřímé, vnitřní i vnější – a umožnila tak s nimi zacházet jako s integrovaným celkem, jehož existence by usnadnila a zefektivnila řízení odměňování. Pracuje se dvěma základními kategoriemi. S odměnami transakčními, což jsou odměny hmotné, hmatatelné plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky a týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, a s odměnami relačními (vztahovými), které zahrnují odměny nehmotné týkající se vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce. Holistické pojetí celkové odměny vystihuje i O’Nealova definice (O’Neal dle Armstronga, 2010,

s. 520): „Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.“ I přes prosazování tohoto pojetí však zůstává personální praxe i nadále orientována převážně na otázky peněžního odměňování a jeho vztahu k výkonu, proto dále klasifikujeme mzdové formy (Koubek, 2001, s. 288–297):

- Časová mzda a plat.
- Úkolová mzda – určitá částka za každou odvedenou jednotku práce.
- Podílová (provizní) mzda – odměna alespoň zčásti závislá na prodaném množství.
- Mzdy za očekávané výsledky práce (penzumové mzdy) – odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon.
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti – schopnost kvalifikovaně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.
- Dodatkové pracovní mzdy – odměňování výkonu nebo zásluh:
 - o Odměna za úsporu času – odvedení daného množství práce za kratší dobu.
 - o Prémie – periodicky se opakující nebo jednorázová odměna za výkon.
 - o Osobní ohodnocení (osobní příplatek) – ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků.
 - o Odměňování zlepšovacích návrhů.
 - o Podíly na výsledcích hospodaření organizace – podíl na zisku, podíl na výnosu, podíl na výkonu.
 - o Zaměstnanecké akcie – prodej akcií společnosti zaměstnancům.
 - o Scanlonův systém – prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů práce, cílem stimulovat pracovníky k navrhování změn.
 - o Příplatky – povinné (dané právní normou), nepovinné (dohodnuté s odbory v rámci kolektivního vyjednávání či poskytované dobrovolně).

- Ostatní výplaty – formy představující dodatečné zvýhodnění pracovníka (např. 13. plat či příspěvek na dovolenou).

3.1.4 Pobídkové formy odměn

Jak vyplývá z předchozí podkapitoly, úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. Některé mzdové formy ovšem nemají dostatečný pobídkový účinek, takže bývají v případě klíčového významu výkonu ve firmě doplňovány tzv. pobídkovými (výkonovými) formami. „Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu.“ (Koubek, 2001, s. 286). Z definice je zřejmé, že se pobídkové formy snaží posílit a zviditelnit vazbu odměny na výkon a tak motivovat pracovníky.

Pobídkové formy lze třídit podle různých kritérií. Nejobvyklejší rozdělení vychází ze skutečnosti, zda se užívají na individuální, skupinové či celoorganizační úrovni. Podle situace mohou být rovněž tříděny podle cílové skupiny, které jsou určeny, na odměny pro manažery a specialisty nebo pro manuální či administrativní pracovníky (Koubek, 2001, s. 287). Do pobídkových forem můžeme zařadit větší část z dodatkových pracovních mezd uvedených výše, mezi nimiž najdeme i jednu z nejtýpčtějších a nejčastěji používaných pobídkových forem vůbec, a tou je prémie. A právě sem primárně spadá i incentivní turistika.

3.1.5 Specifika incentivní turistiky jako odměny

Očekávané cíle se v případě incentivní turistiky jako odměny příliš neliší od stanovených a výše uvedených cílů obecných. Existují však určitá specifika, která ji od ostatních druhů odměn odlišují. Hodnota incentivního zájezdu se totiž na rozdíl od klasických mzdových forem právě přičiněním zážitku, který je incentivě vlastní, nespotřebuje tak rychle a neupadne ihned

v zapomnění, protože přetrvává nadále ve vzpomínkách na prožitek něčeho jedinečného (Valášek, 2005, s. 18-19). Svou jedinečností navíc může pomoci účastníkovi incentivy získat v očích kolegů i rodiny značnou prestiž, která je pro mnohé rovněž kýženou odměnou. A právě tyto dva aspekty mají velmi výrazný vliv i na sílu motivace incentiv.

3.2 Pracovní motivace

Lidský faktor je základním předpokladem vytváření hodnot. Vytvářené hodnoty jsou samozřejmě určovány a ovlivňovány i technologií a technickým zázemím organizace, ale bez lidí je jejich význam značně redukován nebo zcela eliminován. Pracovníci jsou tedy tím nejcennějším, co firma má, a jejím hlavním posláním je své pracovníky získat pro svou věc, sjednotit jejich cíle s těmi svými. A toho lze dosáhnout právě pomocí motivace.

3.2.1 Motiv a motivace

Motiv je konceptem psychologických příčin jednání, které jsou odvozovány z jeho významu pro subjekt, respektive z cíle jednání. Motivace je pak konceptem procesu, který je motivem iniciován a projevuje se potřebou (Nakonečný, 2005, s. 61).

Pokud se pokusíme o poněkud lidštější vyjádření pojmu motivace, můžeme ji definovat takto: „Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměřňuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály“ (Mikuláščík, 2007, s. 116).

3.2.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace je pak jednoduše řečeno motivace k práci. Může být vnitřní nebo vnější a charakterizuje přístup pracovníka ke svěřeným pracovním úkolům i celkově k jeho zaměstnanecké roli a pozici v organizaci. Přičemž rozlišujeme dvě skupiny motivů k práci – intrinsické (přímo související s prací) a extrinsické (mimo vlastní práci) (Bedrnová, Nový dle Kociánové, 2010, s. 26):

Příklady intrinsických motivů práce:

- Potřeba činnosti vůbec (zbavit se „nadbytečné energie“)
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi (v rámci profese)
- Potřeba výkonu (a uspokojení z něj)
- Touha po moci (získání vyšší pozice v hierarchii organizace)
- Potřeba smyslu života a seberealizace (smysluplná činnost s hodnotným výsledkem, prokázání vlastních kvalit a další osobnostní rozvoj)

Příklady extrinsických motivů práce:

- Potřeba peněz
- Potřeba jistoty (spojena s materiálním zajištěním a budoucností člověka)
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti (prestiž zastávané pozice)
- Potřeba sociálních kontaktů (v souvislosti s pracovní činností)
- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (pracovní prostředí místem umožňujícím navazovat kontakty)

Na předchozím výčtu je možné vidět, jak různorodé motivy mohou v pracovní motivaci působit. Je třeba si uvědomit, že lidé nepracují jen proto, aby si vydělali na živobytí, ale i proto, že jim například sama práce a pobyt v pracovním prostředí přináší uspokojení. „Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka-pracovníka, jeho potřeby

a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku“ (Provazník, 2004, s. 199). Při snaze sladit pracovníkovi potřeby, zájmy a cíle s organizačními je ovšem bezpodmínečně nutné respektovat lidskou individualitu, protože neexistuje univerzální motivační nástroj, který by platil na všechny stejně. To je důvodem, proč organizace vytváří komplexní motivační programy, které by měly reflektovat jak zvláštnosti organizace, tak jejích pracovníků.

3.2.3 Stimulace k práci a motivační programy

„Motivační program je příprava práce s lidmi, se záměrem ovlivňovat jejich zaujetí pro věc, pracovat s plným nasazením a identifikovat se s firmou a jejími cíli, být loajální“ (Mikulášek, 2007, s. 148). Samotnou realizací motivačního programu je stimulace k práci, neboli záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace, jehož účinnost a úspěšnost závisí na uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem účastníka. Stimulace má dva cíle (Provazník, 2004, s. 199):

- Podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem.
- Další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných.

Stimuly jsou pak chápány jako vnější činitelé motivace a lze je dělit na materiální (plat, různé podnikové výhody neboli poskytování různých služeb zaměstnancům – např. stravování, rekreace atd.) a nemateriální (součástí pracovního procesu – např. pochvala, účast na rozhodování, vyšší stupeň pracovní autonomie, prestiž povolání, radost z pracovního úspěchu) (Nakonečný, 2005, s. 193).

3.2.4 Incentivní turistika jako součást motivačního programu

Incentivní turistika patří logicky svou podstatou mezi stimuly. S jejím zařazením do pobídek materiálních či nemateriálních je to však již komplikovanější. Osobně se přikláním k možnosti postavit ji na pomezí obou kategorií, neboť se primárně jedná o materiální odměnu v podobě zájezdu, který však v širší perspektivě balancuje vzhledem ke svému zásadnímu přínosu v podobě zážitku a dlouhodobě uchovávaných vzpomínek na hranici nemateriální. Tudíž si dovolím ponechat pokus o kategorizaci v tomto případě stranou, protože považuji za zbytečné takto incentivní turistiku svazovat, a rozhodnutí ponechám na subjektivním názoru čtenáře.

3.3 Vzdělávání a outdoorové programy

Jak již v práci několikrát zaznělo výše, aktuální vývoj incentivní turistiky směřuje ke stále častější implementaci outdoorových programů a vzdělávacích aktivit do vytvářených programů, tudíž není možné je opomenout ani ve výčtu personálních činností, které jsou s incentivní turistikou spjaty. Hlavní roli, která specifikuje tyto aktivity v rámci incentivní turistiky, zde hraje opět zážitek, respektive učení se zážitkem, které nás přivádí na půdu zážitkové pedagogiky.

3.3.1 Zážitková pedagogika a učení se zážitkem

Teorie zážitkové pedagogiky vychází z předpokladu, že komerční a především pasivní zábava je neplodná a úspěšnost vzdělávání je přímo úměrná vynaloženému úsilí člověka, tzn. čím více aktivity a energie člověk vynaloží, tím intenzivnější, zapamatovatelnější a využitelnější pro něj získané zkušenosti budou. Stane se tomu tak ovšem teprve tehdy, když dojde k vědomé reflexi zažitého a řízenému zpracování zkušeností (Pelánek,

2008, s. 21). Princip reflexe si nejlépe objasníme na teoriích zkušenostního učení. Existuje hned několik modelů, které jsou děleny podle počtu stupňů.

Jednostupňový model pracuje pouze se zážitkem samotným, který považuje k učení za dostačující a reflexe dle něj není nutná. Dvoustupňový model již implementuje reflektivní část. Třístupňový model existuje ve dvou verzích. V první je vysvětlován v souslednosti zážitek – reflexe – plánování a v druhém, Deweyho modelu, zase jako souslednost pozorování okolí – znalost toho, co se stalo v podobných situacích v minulosti – úsudek, který kombinuje současné pozorování a znalosti z minulosti. Čtyřstupňový (Kolbův) model za sebou řadí konkrétní zkušenost – ohlédnutí – zobecnění – aktivní zkoušení. A mohla bych takto pokračovat dále až k modelům šestistupňovým (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 35). Na okamžik se ovšem zastavíme u Kolbova cyklu, protože je ze všech modelů zkušenostního učení asi nejznámější a nejvyužívanější.

Kolb pojmenoval šest charakteristik zkušenostního učení (Kolb dle Hanuše a Chytilové, 2009, s. 42):

- Je lépe koncipováno jako proces a není pevně dán termín dosažení výsledků.
- Je to průběžný proces zakotvený v zážitcích.
- Vyžaduje řešení konfliktu mezi protichůdnými styly adaptace na vnější prostředí.
- Je to holistický proces.
- Zahrnuje přenos informací mezi člověkem a prostředím.
- Je to proces tvoření vědomostí.

Samotný proces zkušenostního učení pak popisuje již výše uvedenými složkami a dále je rozvádí – nejprve je získána konkrétní zkušenost (zapojení členů do společného úkolu), po ukončení aktivity následuje ohlédnutí za prožitým a jeho reflexe, kdy je celý průběh hodnocen, především pak zvolené způsoby řešení. Poté je možné plynule přejít do další fáze, kterou je zobecnění, kdy jsou vyzdviženy úspěšné

strategie, které se vyplatí využít i do budoucna, stejně tak jako zvolené cesty, kterým bude lepší se do budoucna vyhnout. Po formulování změn nutných k úspěšnějšímu zvládnutí problému pak přichází poslední fáze, kterou představuje aktivní zkoušení (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 43).

Dalším důležitým aspektem je termín flow, neboli ponoření účastníků do fiktivní situace. Jedná se o zaujetí pro hru, při němž dochází ke změně subjektivního vnímání času, emoce i vzájemného jednání účastníků. Pro úspěšné navození stavu flow je nutná rovnováha mezi vědomím úrovně svých dovedností a výzvami situace, přítomnost jasných cílů, přítomnost jasné zpětné vazby, koncentrace na řešený úkol, ztráta rozpaků a proměna vnímání času (Činčera, 2007, s. 17). Obecně se pak tento stav také snadněji dostavuje při práci ve skupině a je rovněž základním předpokladem zážitkově koncipovaného outdoor tréninku.

3.3.2 Outdoor a jeho vztah k incentivní turistice

Outdoor trénink je možné s trochou nadsázky označit jako zážitkovou pedagogiku pro manažery, neboť jsou v něm uplatňovány obdobné principy. Jediný zásadní rozdíl je ve využití získaných zkušeností, které mají být na rozdíl od pedagogiky zážitku primárně transferovány do pracovního života zúčastněných. Nejčastějšími zaměřeními outdoorových programů je teambuilding, leadership, chase management a sebepoznání (Hroník, 2007, s. 215).

A jaký je tedy vlastně vztah outdooru a incentivní turistiky? Vpravdě nejasný. Působí to téměř komicky, ale jedno si přivlastňuje druhé. Odborníci z oblasti outdooru incentivní turistiku považují za okrajovou formu své disciplíny (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 85) a incentivní turistika má tendenci naopak outdoor chápat jako jeden ze způsobů realizace incentivní akce. Snad je to dáno mládím a dosud nepřesným vymezením obou, neboť se obě stále ještě nalézají ve fázi určování svého teritoria a vzhledem k podobnému předmětu se snaží jedna druhou pohltit. Domnívám se však, že se jedná

o rovnocenný a vzájemně reciproční vztah, který se postupem času ustálí v určitý druh partnerství. To ovšem ukáže až čas.

3.4 Incentivní turistika jako multifunkční nástroj

Rozpracování nástrojů personálního řízení v předchozích kapitolách a jejich provázání s incentivní turistikou ukázalo, jak všestranný, flexibilní a multifunkční nástroj incentiva je. Pokud skutečně považujeme za nejdůležitější poslání personálního řízení vytvoření aktivního vztahu jedince a organizace, sladění jejich cílů a paralelní uspokojování jejich potřeb (Palán, 2002, s. 57), tak nám jej může incentivní turistika pomoci naplnit hned na několika frontách – jako velmi efektivní motivační odměna podporující výkon pracovníků, což jsme se dozvěděli již v samotném úvodu, jako vzdělávací program schopný zvýšit morálku, vybudovat pocit sounáležitosti a upevnit mezilidské vztahy, či jako prostředek vytvoření nezapomenutelného zážitku, který skrze přetrvávající vzpomínky vzbudí pocit zodpovědnosti a loajality.

Incentivní turistika má v personálním řízení opravdu nepřehlédnutelný potenciál, který dosud nebyl ani ve zlomku využit. Neustále se však rozvíjí, formuje a vymezuje a s jistým optimismem si trůfám tvrdit, že její čas pomalu přichází a postupně se dostane do širšího povědomí. Ale aby toho optimismu nebylo přespříliš, je třeba si uvědomit určité sporné body a možné problémy, kterým by měla být při další práci s tématem věnována pozornost.

4 Podněty pro další práci s tématem

Pojďme se tedy na ony problematické segmenty incentivní turistiky nyní podívat. Většina z nich již zazněla v předešlém textu, ale pro přehlednost je zde na závěr zmíníme znovu.

V první řadě se jedná o scházející teoretický základ reflektující personalistický a andragogický úhel pohledu, neboť ačkoliv se tato práce pokusila jej nastínit a trošku poodhalit, její možnosti to nedovolili více jak střípkovitě a tato problematika by si rozhodně zasloužila mnohem komplexnější rozpracování, které by ji pojalo v mnohem větší šíři.

Aby se tak ovšem mohlo stát, je třeba vytvořit nástroje k jejímu zkoumání a analýze, kterých se sice mnozí dovolávají, ale nikdo se tohoto úkolu u nás ujmout nechce. Výzkumy a analýzy by přitom mohly odhalit další dosud přehlížené spojitosti a skryté vazby.

Nedostatek výzkumů v oboru rovněž způsobuje mlhavost a nejasnost celého konceptu, která způsobuje komplikace s konstituováním a přesným vymezením incentivní turistiky, jejímiž důsledky jsou nečitelné vztahy s podobně zaměřenými disciplínami.

Podnětů pro další práci s tématem vsutku není málo. Nezbyvá než doufat, že se v řadách kompetentních odborníků probudí zájem o tuto problematiku. V ideálním případě by jejich aktivitu mohla zmobilizovat právě tato práce. Snad to není příliš nabubřelé přání.

ZÁVĚR

Dostávám se k posledním pár řádkům této práce. Na předchozích stranách jsem čtenáře seznámila s incentivní turistikou, která ač byla dosud v rámci našeho oboru nedotčena, tak si rozhodně zaslouží naši pozornost. Tuto skutečnost dokazuje právě i tato práce, neboť jejím hlavním cílem bylo nejen čtenáře s problematikou seznámit, ale především obhájit, že je jí v andragogice a personálním řízení pozornost věnována oprávněně.

Cíle bylo dosaženo následujícím postupem. Incentivní turistika byla andragogicky ukotvena pomocí zpracování objektu, předmětu a interdisciplinarity andragogiky, s nimiž byly nalazeny vazby, které stvrzují, že ji lze považovat za plnohodnotnou andragogickou kategorii. Poté byla obecně charakterizována – byly nastíněny její definice, vznik a vývoj, možné kategorie a typologie, definován klient a poskytovatel a zmíněny aktuální trendy. K charakteristice byly mimo jiné použity i poznatky cestovního ruchu, neboť tento obor jako jediný zpracovává incentivní turistiku komplexněji. Od obecné charakteristiky se práce přesunula k charakteristice incentivní turistiky jako nástroje personálního řízení, kde ji rozpracovala jako motivační odměnu a dle nových trendů i jako formu vzdělávání zážitkem, čímž prokázala nejen její právo na místo teorii i praxi personálního řízení, ale rovněž odhalila její jedinečnost ve velmi multifunkčním využití. Na závěr pak práce nabízí několik podnětů pro další práci s tématem.

Incentivní turistika je vskutku tématem novým a tato práce jej ani v nejmenším nevyčerpala. Naopak byla vytvořena s vírou, že podnítí zájem o tuto problematiku. Stále je v jejím rámci mnoho nejasných a mlhavých míst, které si rozhodně zaslouží další výzkum a rozpracování. A tato práce může k tomuto účelu posloužit jako odrazový můstek.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Frindtová Veronika

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Incentivní turistika: forma odměňování a motivace pracovníků

Počet znaků: 72 822

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 28

Klíčová slova: incentivní turistika, odměňování pracovníků, cestovní ruch, zážitek, personální řízení, motivace, andragogika, outdoor trénink

Keywords: incentive tourism, reward of employees, tourism, experience, personnel management, motivation, andragogy, outdoor training

Práce zpracovává téma incentivní turistika s cílem obhájit jej jako andragogickou kategorii a důležitý nástroj personálního řízení. Využívá k tomu poznatků dalších věd, které s problematikou pracují, transformuje je a implementuje do teorie andragogiky a personálního řízení. Konkrétně se zaměřuje na andragogické ukotvení incentivní turistiky, obecnou charakteristiku incentivní turistiky, především s využitím teorie cestovního ruchu, a představení incentivní turistiky jako multifunkčního nástroje personálního řízení. V závěru předkládá možné podněty pro další práci s tématem.

This bachelor's paper elaborates the topic of incentive tourism with the goal to justify it as an andragogic category and an important tool in personnel management. The findings of other sciences in this field are utilized, transformed and implemented into the theory of andragogy and personnel management. Specifically, the work focuses on anchoring andragogy into incentive tourism, as well as the general characteristic of incentive tourism, especially with the application of the theory of tourism and presents incentive tourism as a multifunctional instrument in personnel management. The conclusion outlines possible suggestions for further work with this topic.

POUŽITÉ ZDROJE

Knižní publikace:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Foucaultovo andragogické kyvadlo*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK, 2004. ISBN 80-86284-46-1.

BARTOŇKOVÁ, H. – ŠIMEK, D. *Andragogika: studijní texty pro distanční studium*. Olomouc: UP, 2002. ISBN 80-244-0394-3.

BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-7184-542-6.

ČERTÍK, M. *Cestovní ruch: Vývoj, organizace a řízení*. Praha: OFF, 2001. ISBN 80-238-6275-8.

ČINČERA, J. *Práce s hrou: Pro profesionály*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1974-0.

HANUŠ, R. – CHYTILOVÁ, L. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2816-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

INDROVÁ, J. a kol. *Cestovní ruch (základy)*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1252-5.

INSTITUT OBCHODNÍHO A CESTOVNÍHO RUCHU (kolektiv autorů). *Kongresový a incentivní cestovní ruch*. Praha: MAG Consulting, 2006. ISBN 80-86724-20-4.

JOCHMANN, V. Věda o výchově: výchova dospělých – andragogika. In *Sociologica – andragogica*. Olomouc: UP, 1992. ISBN 80-7067-073-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LADKIN, A. – SPILLER, J. *The Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions Industry*. Travel & Tourism Intelligence: London, 2000. ISBN 0-9534986-8-9.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PALÁN, Z. *Základy Andragogiky*. Praha: UJAK, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-353-6.

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0470-6.

SVATOŠ, V. – LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

ŠIMEK, D. *Andragogika na pokraji vědy*. S-Obzor, 1995, č. 2 – 3, s. 97–99. ISSN 1210-6089.

Odborné časopisy:

PETŘÍČKOVÁ, L. Podpora rozvoje kongresového a incentivního turismu v regionech ČR. *COT business*, 2007, č. 4, s. 14–15.

ULRYCH, P. M. Incentiva: ledová koupel i striptýz. *COT business*, 2005, č. 9, s. 29–30.

ULRYCH, P. M. Kongresy a incentivy budou levnější, ale zábavnější. *COT business*, 2006, č. 4, s. 24–25.

ULRYCH, P. M. Kongresy a incentivy v teorii a praxi. *COT business*, 2008, č. 11, s. 70.

ULRYCH, P. M. Incentivy do zahraničí zažívají renesanci. *COT business*, 2010, č. 4, s. 50.

VALÁŠEK, D. Motivační akce. *COT business*, 2005, č. 9, s. 18–19.

Internetové zdroje:

EDEN GROUP (kolektiv autorů). *Event marketing MICE pro střední management* [online]. MMR, 2007, místo vydání neuvedeno [cit. 2012-3-15]. Dostupné z:
<<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1be6ebf8-ee6a-4a6a-8bfd-30adc91f7223>>. ISBN neuvedeno.

Související webové stránky:

www.cestovni-ruch.cz

www.mmr.cz

www.czechtourism.cz

www.cot.cz

www.czechconvention.cz

www.theirf.org

www.incentive.cz

www.siteglobal.com