УДК 374:65.01(1-87)

М. Э. Вильчинская-Бутенко

Современные тенденции организации корпоративного досуга за рубежом

Корпоративный досуг целесообразно рассматривать как комплекс педагогически целесообразных мероприятий с высоким уровнем культуры, включающий в себя реализацию сбалансированных рекреативных, развлекательных и развивающих досуговых занятий для формирования лояльности сотрудников, развития их «корпоративного духа» и поддержания здоровья членов корпорации. Основными направлениями корпоративного досуга выступают повседневный досуг членов трудового коллектива; праздничный досуг; тренинговые мероприятия (тренинги командообразования); корпоративный туризм. Анализ опыта организации корпоративного досуга в зарубежных корпорациях, проведенный в рамках данной статьи, доказывает наличие ряда тенденций, справедливых для общемировой досуговой практики.

Ключевые слова: повседневный досуг членов трудового коллектива; праздничный корпоративный досуг; тренинговые мероприятия, тренинги командообразования, корпоративный туризм, инсентив-туризм

Marina E. Vilchynskaya-Butenko

Modern tendencies of the organization of corporate leisure abroad

Corporate leisure is expedient for considering as a complex of pedagogical actions with high level of the culture, including realization as recreating, entertaining and developing employment at a leisure for formation of loyalty of employees, their development of «corporate spirit» and maintenance of health of personal. As the basic directions of corporate leisure act daily leisure of members of labor collective; celebratory leisure; trainings actions (teambuilding); corporate tourism. The analysis of experience of the organization of corporate leisure in foreign firms has proved presence of some tendencies in universal leisure practice.

Keywords: daily leisure of members of labor collective; celebratory corporate leisure; trainings actions, teambuilding, corporate tourism, insentiv-tourism

Традиции корпоративного досуга возникли и успешно функционируют за рубежом достаточно давно: еще отец-основатель компании «Ford Motor Company» Генри Форд первым начал здороваться с рабочими за руку, премировать за здоровый образ жизни и внедрять на своих заводах ритуалы адаптации и интеграции, заботясь о создании благоприятной атмосферы и приверженности сотрудников фирме. Позднее определилось целое направление корпоративных мероприятий, которое можно было охарактеризовать как педагогически целесообразный корпоративный досуг с высоким уровнем культуры, включающий в себя реализацию сбалансированных рекреативных, развлекательных и развивающих досуговых занятий для формирования лояльности сотрудников, развития их «корпоративного духа» и поддержания здоровья членов корпорации.

Важной чертой корпоративного досуга, сложившейся на базе зарубежной досуговой практики, можно считать ориентацию на национальные традиции. Так, например, корпоративные мероприятия японцев несут на себе местный культурный колорит: проводимые между отделами фирмы спортивные соревнования обязательно включают какой-либо национальный вид спорта (кюдо, дзюдо, кэндо, каратэ и т. д.) и лишь немного западных спортивных видов. Иными словами, речь идет не столько о видах спорта, сколько о символах японского образа жизни. Как отмечает В. Таймазов, «в США и Японии для поддержания корпоративного духа начальство прибегает к следующим методам: например, организует корпоративную адаптацию новых сотрудников с целью помочь им быстро включиться в рабочий процесс; документально излагает корпоративные ценности, лозунги и правила в брошюрах, устных сообщениях, на стендах и посредством корпоративных СМИ. На предприятии организуются регулярные выступления руководства с разъяснениями корпоративных ценностей, целей и правил, доклады ведущих сотрудников с освещением поставленных перед коллективом задач. Наконец, существует и такая мера, как пение гимна»[1]. По ряду причин перечисленные выше формы зарубежной работы с персоналом в России оказываются менее эффективными, чем досуговые. Так, В. В. Медведенко[2] указывает на амбивалентность корпоративного досуга и его ориентацию на ментальные традиции. Из-за этого, как она с сожалением отмечает, в реальной российской

практике проявляются негативные потребности российского персонала к проведению досуга на суррогатной (алкогольной) основе. В. Таймазов, характеризуя российскую практику, также отмечает специфичность работы по формированию корпоративного духа: «здесь методы немного другие: празднование общегосударственных праздников в офисе или ресторане; совместные туристические поездки; спортивные мероприятия (футбол, автоспорт, бассейн); просмотр видеороликов о хобби сотрудников; совместный досуг (охота, боулинг, бальные танцы, керлинг); особые корпоративные традиции (например, капустники в день рождения компании)[3]».

На протяжении XX в. досуговая практика трудовых коллективов и в России, и за рубежом сложилась в определенную систему, и на настоящий момент в корпоративном досуге целесообразно выделить: повседневный досуг членов трудового коллектива; праздничный досуг; тренинговые мероприятия (тренинги командообразования); корпоративный туризм.

Повседневный досуг членов трудового коллектива выполняет в основном задачи снятия психологического напряжения и поддержания здорового образа жизни членов корпорации. Еще в 1960-е гг. классическим примером офисной релаксации стали японские фирмы, в которых сотрудникам позволяли бить чучело начальника, чтобы выплеснуть накопившийся за день негатив. Сегодня во многих зарубежных компаниях релаксационную функцию повседневного досуга возвели в ранг особой бизнес-философии или же сделали частью стратегии компании. В практике западноевропейских, американских или азиатских компаний можно найти много примеров того, как организован корпоративный досуг в рабочее время.

Релаксация в обеденный перерыв включает широкий спектр услуг: ароматерапию, традиционный массаж, совмещение массажа с природотерапией с помощью технологий виртуальной реальности. Снять психологическое напряжение японским офисным работникам помогают разные виды национального искусства – икебана, чайная церемония, которые практикуются в фирменных клубах. В учебниках по икебане есть напоминания о том, что «мир не был создан за один день» т. е. обучение этому виду искусства – длительный процесс, требующий настойчивости и прилежания, а не суеты и упрощенности. Подбирая под руководством мастера букет или упорно отрабатывая канонические движения «тяною», японцы обостряют в себе национальные чувства, проникаются уважением к тем, кто дал им возможность лучше овладеть национальными культурными навыками[4].

Сложившиеся за рубежом традиции повседневного досуга, как правило, имеют под собой ориентацию на традиционные ценности среднего класса:

1) труд (восприятие самого процесса трудовой деятельности как социально значимого и интересного дела);

2) образование (повышение квалификации, самообразование);

3) семья (восприятие членов семьи не как помехи для производительного труда, а как фактора полноценного и гармоничного существования и развития каждого сотрудника).

Для Японии, где ценности труда и образования, будучи ценностями общественными, многие десятилетия доминировали над ценностями семьи, в начале XXI в. остро обозначилась проблема: демографический кризис, спровоцированный японским трудоголизмом. Как пишет Я. Сарно[5], в Японии переработки, короткие выходные и отказ от отпуска стали частью традиционной корпоративной культуры. По данным Международной организации труда, в 2006 г. Япония попала на третье место по продолжительности рабочего дня среди развитых стран, уступив первенство Южной Корее и США. В японском языке даже есть слово karoshi, описывающее феномен смерти от избыточной работы.

Именно на работе человек становится значимым, важным, нужным. Он гордится должностью, зарплатой и уважением коллег. Работа становится способом социального позиционирования. При этом в сознании рядового японца «родная» компания воспринимается как «истинная семья». Коллеги – это лучшие друзья, начальник – отец родной, фирма – вся его жизнь. Среднестатистический японец после окончания университета и до пенсии предпочитает работать в одной компании. В этом смысле в Японии коллегиальные отношения вытеснили семейные, точнее, налицо переплетенность и взаимное замещение понятий «семья» и «труд».

В результате, как отмечает Я. Сарно, уровень рождаемости в Японии падает и к 2030 г. грозит сократить трудовые ресурсы на 16% по сравнению с 2006 г. По данным Института геронтологии Токийского университета, к 2030 г. доля граждан старше 65 лет в населении страны составит 32% и к 2055 г. будет уже около 41%[6]. На практике это означает, что скоро в японских фирмах некому будет работать, и при этом государство будет вынуждено тратить огромные средства на социальное обеспечение пенсионеров.

В связи с явной угрозой демографического кризиса в японских компаниях стали проводиться «недели семьи» (так в ноябре 2008 г. поступи-

ла крупнейшая японская ассоциация бизнеса Кейданрен – в ее состав входят 1623 компании), национальные кампании «Прощай, переработка!» (тогда рядом с рабочими местами сотрудников фирм вывешивались инструкции, предлагающие им восемь способов уйти домой раньше). Компания Nippon Oil запретила сотрудникам работать по выходным, а для того, чтобы остаться на работе после семи часов вечера, им необходимо получить разрешение начальства. Для тех, кто все-таки решил поработать сверхурочно, в восемь вечера на территории предприятия из громкоговорителей льется песня When You Wish Upon a Star из диснеевского мультфильма «Пиноккио» о деревянной кукле, которая хотела стать живым человеком. Однако на практике, как отмечает Я. Сарно[7], некоторые сотрудники Nippon Oil тратят полученные свободные часы не на семью, а на походы в рестораны, бары и другие развлечения. Это – свидетельство того, что в консервативном японском обществе сложившиеся веками традиции нелегко переориентировать даже под угрозой национального вымирания.

Многие крупные компании вкладывают деньги в создание интерьеров высокого уровня комфорта для снятия рабочих стрессов у своих сотрудников. Так, в офисах компании «Google» обустроены «точки для релакса»: мягкие кресла-подушки, ванные, наполненные поролоном, массажные кресла, столы для бильярда, барные стойки и стулья, гамаки в зонах отдыха[8], «капсулы» для отдыха, изолирующие от звуковых и световых раздражителей, игровые комнаты с конструкторами Лего[9], «горки» и «пожарные шесты», по которым можно спускаться с верхних этажей на нижние[10]. В офисе компании «Red Bull» в Лондоне круглый стол для переговоров оборудован по диаметру сеткой для пинг-понга, а для спуска со второго этажа на первый оборудована «горка», по которой можно спуститься на нижний этаж.

Малые компании, не имея значительных финансовых возможностей на аренду дополнительных площадей под зоны отдыха и кардинальное переоборудование офисов, используют креативный дизайн в интерьере с целью снятия стрессов у персонала и гармонизации социально-психологического климата на предприятии. Так, испанская архитектурная фирма «Selgas Cano» расположила свой мадридский офис в лесу. Гармония с природой обеспечивается за счет большого панорамного окна вдоль всей длины офиса. Офис малой фирмы «What If? Innovation» в 2004 и 2005 гг. был признан самым идеальным рабочим местом в Великобритании, при этом оборудование офиса не потребовало каких-либо серьезных финансовых вложений за счет использования креативного подхода и юмора: использовались обои с надписями, авторство которых принадлежит сотрудникам фирмы, Корова-паук, раскрашенная по аналогии с Человеком-пауком. Такой подход к оформлению рабочего пространства одновременно решает несколько задач: снимает физическое и психическое напряжение, повышает настроение и лояльность персонала.

Необычный интерьер рабочего места практикуется не только в корпоративном секторе, но и в некоторых государственных учреждениях. Например, комнатой для релаксации в Министерстве развития экономики и бизнеса Дании (Копенгаген) является помещение в форме яйца, в котором все стены представляют собой белые доски для рисования. Белый цвет интерьера делает его нейтральным, не задавая настроения, поскольку настроение задают сами сотрудники. На досках можно писать, рисовать, оставлять послания для коллег, комментарии сторонних читателей, т. е. создавать корпоративную блогосферу, которая может меняться ежедневно.

Эффективность и точность выполнения функциональных обязанностей возрастает, если работник имеет возможность отдохнуть, не покидая место работы. Возвращаясь к опыту компаний «Google», расположенных по всему миру, следует отметить ряд мер, направленных на создание физического и психологического комфорта для сотрудников. Чтобы они чувствовали себя внутри здания более комфортно, чем снаружи, и не выходили за пределы офисной территории, внутри здания расположены магазины, где можно купить одежду (shopping признан одним из видов психологической разрядки[11]), еду (несмотря на то, что питание в 15 кафе на территории штаб-квартиры компании в Маунтин-Вью (штат Калифорния, США) бесплатное для сотрудников), посетить бассейн, тренажерный зал или парикмахера[12], не теряя времени на дорогу до ближайших учреждений подобного профиля. Такой подход стал частью стратегии развития персонала во многих иностранных компаниях.

Таким образом, в сфере организации повседневного досуга за рубежом можно выделить ряд новых тенденций:

– обеспечение отдыха персонала без необходимости покидать место работы (приближение досуга к месту работы);

– обеспечение возможности неформального общения в период рабочего дня;

– создание интерьеров высокого уровня комфорта и специализированных зон отдыха (релаксация на протяжении рабочего дня);

– креативный подход к оформлению рабо-

чего пространства (психологическая разрядка с помощью юмора и неформального подхода к оформлению офисных интерьеров).

Праздничный корпоративный досуг в зарубежной практике складывается из многообразия развлекательных групповых мероприятий, однако в большинстве своем праздники имеют этнонациональный колорит. Так, несмотря на то, что культура США вобрала в себя богатое культурное наследие многих народов, можно проследить восхождение некоторых американских праздников к культуре и традициям различных народов, но все праздники проникнуты сугубо американским духом: в сценариях корпоративных мероприятий американских фирм популярны ирландские традиции Хэллоуина, Святого Патрика, французские традиции Марди Гра, темы хот-догов, блинов, омлетов[13]. В перечне корпоративных праздников Японии значительное место занимает праздник Ханами – любование сакурой, День физкультуры в честь Олимпийских игр в Токио (закон утверждает этот государственный праздник как день, направленный на укрепление спортивного духа нации, а также развития здоровья и тела), бонэнкай – вечеринки с концепцией проводов заканчивающегося года (за неделю до наступления нового года предприниматели устраивают праздники в ресторанах с вознаграждениями служащих за их труд)[14]. Следует подчеркнуть также специфику праздничного досуга в японских фирмах, куда, помимо проводимых совместно корпоративных праздников, следует добавить организацию семейных торжеств – свадеб, юбилеев, иных значимых семейных событий. Поскольку жизнь японца вне фирмы не имеет столь высокой значимости, как в трудовом коллективе, вполне логично, что свои семейные торжества японец отмечает в том же кругу, в котором отмечает и мероприятия корпоративного характера.

Администрации зарубежных фирм считают своей обязанностью нести финансовые расходы с целью создания у работников положительного настроя, без которого невозможно сформировать корпоративный дух. Как правило, руководство фирм убеждено в том, что потраченные на персонал средства и внимание к нему компенсируются повышением производительности труда. Кроме того, активность фирмы, демонстрируемая на поприще стимулирования работников, обеспечивает ей высокую репутацию в обществе, а также привлекает молодые и способные кадры, от которых во многом зависят будущие успехи предприятия.

Корпоративные тренинги и семинары как самостоятельное направление корпоративного досуга часто сочетаются с корпоративным туризмом: выезды в другую страну, к морю, в горы или в лес на несколько дней. Корпоративный туризм в чистом виде, с одной стороны, – затратное мероприятие (особенно при поездке в другие страны), поскольку его финансирование обеспечивается за счет администрации фирм, с другой – длительное пребывание в дороге утомляет и может оставить не совсем приятные впечатления. По этой причине тренинги командообразования являются лидерами по популярности и престижу среди видов активного корпоративного отдыха на природе, им придается особое значение со стороны администрации предприятий, поскольку они способны решить ряд важных задач: повышение корпоративного духа, сплоченности, лояльности персонала, организационная диагностика для дальнейшего роста предприятия (в конце XX в. благодаря Дж. Уитмору в менеджменте утвердилось направление корпоративного коучинга, включающего в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития и т. п.[15]).

К особенностям тренингов командообразования можно отнести:

– особую социально-психологическую атмосферу, возникающую при переносе совместных действий сотрудников из условий офиса в другую среду (например, в лес, другой город или страну);

– эмоциональный подъем сотрудников, характерный для мероприятий корпоративного досуга, но при этом наложенный на необходимость действовать сообща в сложных условиях тренинга;

– отсутствие особых требований к физическим навыкам и физическому здоровью участников тренинга;

– многообразие тренинговых форм, которые легко вписываются в различные сценарии (интерактивные ролевые игры, рыцарские, пиратские или ковбойские приключения и т. п.).

Туризм как направление корпоративного досуга также является составной частью делового туризма – MICE[16]. Процент корпоративного incentives-туризма по сравнению с индивидуальным, конгрессным и выставочным невелик (в мировом масштабе около 3%)[17], однако значимость его от этого не становится ниже.

В отношении миссии инсентив-туризма в научной литературе развернулась дискуссия: так, Л. Хойли считает, что инсентив-тур – это рычаг, главным образом используемый для вознаграждения продаж и управленческого штата, который достиг определенных успехов[18]. Однако большинство исследователей не склонно считать, что сотрудники мотивируются исключительно деньгами

и другими материальными выгодами. Как показывают исследования С. Формика и Дж. Голдблата[19], несмотря на существенные экономические колебания после событий 11 сентября 2001 г. в США, индустрия инсентив-туризма стремится к росту. Одна из причин этого роста – универсальная потребность в признании и духе товарищества среди служащих. Точно так же Дж. Сильверс отмечает, что инсентив-программы имеют под собой жесткие цели стимулирования, включающие увеличение продаж, увеличение прибыли, повышение производительности, в то время как мягкие цели включают формирование духа товарищества и сплоченности команды, потребность в признании, лояльность по отношению к компании, образование или обучение[20].

Б. Теппер определяет инсентив-программу как рычаг, с помощью которого можно заставить людей демонстрировать себя с наилучшей стороны. Главными отличиями инсентив-путешествия от отдельного/ коллективного тура он видит в следующем[21]:

1) участники должны заработать премию – поездка спонсируется компанией; это должен быть уникальный и незабываемый опыт (тот, который не может быть куплен);

2) инсентив-тур – полностью организованная программа с большим количеством действий;

3) всех участников рассматривают как VIP;

4) с точки зрения эмоционального воздействия, инсентив-тур увлекает намного больше, чем любой другой вид путешествия.

Д. Дженкинс определяет инсентив-программу как любую структурированную деятельность, разработанную с целью мотивировать участников, достигнуть предустановленной цели, и утверждает, что денежно-кредитные стимулы, в отличие от неденежных, понижают мотивационные эффекты персонала[22].

Инсентив-тур впервые использовался Royal Mac Bee Company в 1933 г. как поощрительная программа. В 1935 г. General Electric Company вознаграждала своих самых успешных торговых представителей круизом на Бермуды. После 1950-х гг. поощрительные путешествия становятся популярными среди американских компаний и организаций, в 1960-х гг. получают распространение в Европе, а после 1970-х гг. быстро развиваются как определенное направление туриндустрии[23].

Исходя из приведенных выше определений можно рассматривать инсентив-тур как эксклюзивную поездку для ключевых сотрудников компании или партнеров, которая может совмещать элементы конференции, тренинга, посещение международного конгресса или выставки, тренинга командообразования, экскурсионной программы и просто отдыха. От традиционного путешествия она отличается бóльшим акцентом на создание экстраординарного опыта для участника (опыта победителя) и реализацией специфических функций: формирование корпоративной морали, оптимизация внутрифирменного общения, улучшение связи между служащими и клиентами компании.

Корпоративный туризм как фактор развития персонала используют, как правило, иностранные банки, страховые компании, розничные торговые сети[24]. В указанных отраслях бизнеса вознаграждения служащих основаны на комиссии, поэтому вопросы развития корпоративного духа и слаженности команды для компаний данного профиля фактически выступают факторами экономической успешности. В США расходы на инсентив-туры ежегодно составляют около 8 миллиардов долларов, в Новой Зеландии – в среднем 85 миллионов новозеландских долларов[25]. Как свидетельствуют источники, существует разница между отношением к инсентив-турам со стороны малого и крупного бизнеса: 26 % небольших компаний покупают, а 74 % – не покупают подобные услуги; из 1000 крупных компаний в списке «Fortune» 77 % используют подобное стимулирование, 23 % – не используют[26]. Это обстоятельство связано, согласно иерархии потребностей А. Маслоу, с социально-экономическим статусом сотрудников. Бизнесмены считают неразумным предлагать международное путешествие как стимул для служащего, который все еще нуждается в еде, убежище, одежде, безопасности и разумной зарплате, поэтому на нижних ступенях пирамиды А. Маслоу лучшим выбором для сотрудников являются наличные деньги, премии, бесплатные обеды, подарки от фирмы.

В зависимости от статуса фирмы на рынке и ее целей, принято выделять три основных вида инсентив-программ: поощрительные программы (за трудовые достижения), мотивационные программы (стимулирование к более производительному труду) и «построение» команды (teambuilding). Соответственно, на Западе развитие инсентив-туров прошло от поездок, включавших экскурсионные программы и отдых на пляже (поощрительные цели) через разнообразные программы (связанные с видами деловой деятельности или интересами участников – исторические, гастрономические, винные туры) отдельно для обычных работников компаний и руководства, до туров, нацеленных на повышение «корпоративного духа» (teambuilding).

За рубежом несколько десятков лет существуют компании, специализирующиеся исключительно на инсентив-туризме, так называемые incentive-houses. Заказывая разработку корпоративных туров для своих сотрудников в России,

западные компании ввели моду на инсентив-туры и в нашей стране. Однако российские и иностранные компании по-разному видят цели инсентив-туров: западные менеджеры используют такие поездки для приобщения к корпоративной культуре руководителей низшего и среднего звена (teambuilding основного управленческого аппарата), российские фирмы таким образом поощряют наиболее ценных сотрудников за большой объем проделанной работы (поощрительные программы в основном для топ-менеджмента).

Классически подготовка инсентив-программ предполагает упор на достижении слаженности в команде, обучении поведению в условиях резко меняющейся внешней обстановки, разрешении конфликтных ситуаций, выявлении в участниках программы лидерских качеств, обеспечении обмена новыми идеями, опытом, подведении итогов и т. д.

Таким образом, в сфере организации корпоративного досуга среди персонала зарубежных корпораций можно указать на ряд утвердившихся тенденций:

– возрастание значимости корпоративного досуга на фоне фактического стирания грани между рабочим и свободным временем;

– возникновение системы разделения корпоративных мероприятий (повседневный, праздничный досуг, тренинги командообразования, корпоративный туризм);

– ориентация на национальные досуговые традиции (социально одобряемые);

– ориентация на поддержание здорового образа жизни;

– формирование высокой степени лояльности персонала к фирме;

– ориентация в досуге на ценности среднего класса (труд, образование, семья).

Примечания

[1] Таймазов В. Корпоративная культура по-русски // Институт проблем предпринимательства: негос. образоват. учреждение повышения квалификации: сайт. URL: http: // www. ippnou. ru (дата обращения 23.01.2012).

[2] См.: Медведенко В. В. Празднично-игровые технологии формирования культуры корпоративного досуга: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.05. Тамбов, 2008. 24 с.

[3] Таймазов В. Указ. соч.

[4] Лукичева А. О. Обучение и практика по-восточному: на примере школы икэбана Икэнобу // Актуальные проблемы социогуманитарного знания. СПб.: Русский остров, 2010. Вып. 4. С. 149.

[5] Сарно Я. Страна, где кончаются люди // Киевский ТелеграфЪ: обществ.-полит. еженедельник: электрон. версия. URL: http: // telegrafua. com (дата обращения 23.01.2012).

[6] Тебин Н. П. Страна заходящего солнца: Япония готовится к превращению в гетто для пенсионеров // Независимая газ. 2010. 8 сент. URL: http: // www. ng. ru (дата обращения 11.01.2011).

[7] Сарно Я. Указ. соч.

[8] Офис Google в Питтсбурге. URL: http: // www. bugaga. ru (дата обращения 12.10.2011).

[9] Шикарный офис компании Google. URL: http: // www. bugaga. ru (дата обращения: 12.10.2011).

[10] Офис Google в Цюрихе. URL: http: // www. bugaga. ru (дата обращения: 12.10.2011).

[11] См.: Лемперт Ф. Психология шоппинга. М.: Интернет-трейдинг, 2006. 236 с.

[12] Шикарный офис компании Google. URL: http: // www. bugaga. ru (дата обращения: 12.10.2011).

[13] Традиции пугать друг друга и рядиться в ведьм и чертей (Хэллоуин), равно как одеваться во все зеленое (день Святого Патрика, покровителя Ирландии), принесены в США ирландскими мигрантами. Традиции карнавалов Марди Гра возникли в XVIII в. на управляемой Францией территории нынешнего штата Луизиана. Национальный день хот-дога (National Hot Dog Day) был официально установлен Торговой Палатой США в 1957 г., также существует праздник День американских деловых женщин (American Business Women's Day) и т. п.

[14] Овчинников В. В. Калейдоскоп жизни. М.: Восток–Запад, 2006. С. 251.

[15] Уитмор Дж. Тренировка высокой эффективности. М.: Макуб, 2005. 168 с.

[16] Аббревиатура MICE включает: M – Meetings (деловые встречи), I – Incentives (поощрительные корпоративные поездки), C – Congresses (иногда Conventions или Conferences – конференции), E – Exhibitions (выставки, иногда Events – специальные мероприятия).

[17] Туристов снова стало больше // Турбизнес. 2006. № 4. URL: www. tourbus. ru (дата обращения 11.01.2011).

[18] Hoyle L. H. Event marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions. New York: Wiley, 2003. 256 p.

[19] Formica S., Goldblatt J. Survey of iIncentive travel program business strategies. New York: The Incentive Research Foundation, 2005. 57 p.

[20] Silvers J. R. Professional event coordination. New York: John Wiley & sons, Inc., 2004. 496 p.

[21] Tepper B. Incentive eravel: the complete guide. San Francisco: Dendrobium books, 1993. 195 p.

[22] Jenkins D. Savvy business travel: managemet tips from the pros. Homewood: Business One Irwin, 1993. 307 p.

[23] Oter Z. Incentive travel perceptions of turkish travel agencies based in Izmir / ITC 2002: 1st International tourism congress. 2002. P. 752. URL: http://www.rezotour.com (дата обращения 05.12.2011).

[24] New Zealand incentive travel industry: market research report / The Incentive Research Foundation. 2007, Aug. P. 12. URL: http://www.incentivecentral.org (дата обращения 05.12.2011).

[25] Ibid. P. 16.

[26] Oter Z. Op. cit. P. 754.