

Agnieszka Muszyńska
a.muszynska@vistula.edu.pl
Szkoła Główna Turystyki i Hotelarstwa Vistula

Anna Ostrowska-Tryzno
anna.tryzno@awf.edu.pl
Wydział Wychowania Fizycznego AWF Warszawa

Rola CSR w kontakcie międzykulturowym podczas podróży motywacyjnej

Słowa kluczowe: podróż motywacyjna, społeczna odpowiedzialność biznesu, kontakt międzykulturowy, motywacja pracowników

Abstrakt

Proponowanie aktywności z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest jednym z trendów w organizacji podróży motywacyjnych. Tendencja ta wynika ze zmian demograficznych na rynku pracy, powodujących potrzebę poszukiwania wyzwań, które dla pokolenia X i Y będą motywacją do zaangażowania się w wykonywane zadania zawodowe. Organizatorzy wyjazdów realizują społecznie odpowiedzialne strategie swoich klientów proponując inicjatywy, których zadaniem jest pobudzenie zachowań filantropijnych i wolontariackich. Przygotowanie programu wyjazdu motywacyjnego charakteryzuje się wysokim poziomem profesjonalizmu oferowanych usług oraz obietnicą wyjątkowych doświadczeń uczestników.

Celem artykułu było wskazanie roli relacji międzykulturowych, które powstają w wyniku kontaktu uczestników z społecznością lokalną, w czasie wspólnych aktywności CSR. Czas, który autochtoni spędzają z turystami, w trakcie wspólnych aktywności, sprzyja budowaniu postaw wzajemnego zaufania i tolerancji. W pierwszej części opracowania przedstawiono rolę podróży, jako motywatora do pracy. W kolejnej zaprezentowano przegląd definicji CSR oraz znaczenie CSR, jako narzędzia wspomagającego zaangażowanie pracowników. W głównej części artykułu wskazano miejsce aktywności CSR w programie podróży, a także analizę studiów przypadków incentive travel, które zostały zrealizowane przez polskich organizatorów turystyki.

Wstęp

Celem artykułu jest próba wskazania roli, jaką w kontakcie międzykulturowym pełnią zadania realizowane w czasie podróży motywacyjnej (*incentive travel*), w ramach tak zwanego biznesu społecznie odpowiedzialnego (CSR). Rola turystyki w kontakcie kulturowym była niejednokrotnie podejmowana w opracowaniach naukowych¹. Intencją autorki było wskazanie szczególnego znaczenia, jakie mogą pełnić wyjazdy motywacyjne w tym kontakcie, wychodząc z założenia, że czas, który uczestnicy podróży poświęcają na rozmowę i wspólne przebywanie z ludnością lokalną szczególnie sprzyja przekraczaniu barier społecznych i obyczajowych. Zdaniem autorki, pomimo szerokiej wiedzy dotyczącej zarządzania organizacjami wielokulturowymi [Knap-Stefaniuk, Karna 2018; Rozkwitalska

¹ Również na łamach czasopisma „Turystyka Kulturowa”.

2011; Burkiewicz 2016], roli CSR w komunikacji międzykulturowej w polskiej literaturze nie poświęcono dość uwagi.

W pracy nad artykułem posłużono się metodami badań usystematyzowanymi przez E. Babbie'ego. Wykorzystano metodę badań sondażowych, metodę jakościowych badań terenowych oraz metodę badań niereaktywnych [Babbie 2007]. Wśród technik badawczych wykorzystanych w pracy należy wyróżnić analizę przypadków (*case studies*) podróży motywacyjnych organizowanych przez polskich organizatorów (agencje *incentive*) oraz analizę materiału zebranego w czasie obserwacji uczestniczącej badanych realizacji w latach 2010 – 2018. Ponadto przeprowadzono analizę materiałów źródłowych udostępnionych przez agencje organizujące podróże motywacyjne. Niezwykle istotna była możliwość przeprowadzenia w trakcie badań terenowych *in situ*, jawnych obserwacji uczestniczących i nieuczestniczących, które zaowocowały zebraniem materiału badawczego w oparciu o przygotowany wcześniej schemat obserwacyjny. Dodatkowo przeprowadzono wywiady swobodne, nieustrukturalizowane z pracownikami agencji (touroperatorami) odpowiedzialnymi za przygotowanie programów z wykorzystaniem *incentive travel*.

Wybór metod i technik badawczych wynikał z postawionego problemu dawczego, który został sformułowany w postaci następujących pytań badawczych: a) w jakich sytuacjach w czasie realizacji programu podróży motywacyjnej dochodzi do kontaktu międzykulturowego? b) w jaki sposób aktywności z zakresu CSR budują kontakt międzykulturowy pomiędzy uczestnikami a społecznością przyjmującą? c) jakie aktywności z zakresu CSR mają szczególną wartość w budowaniu relacji międzykulturowych?

Incentive travel jako motywator do pracy

*Incentive travel*² jest to forma turystyki biznesowej często rozumiana jako unikalna, niezapomniana podróż, którą finansuje pracodawca po to, by zachęcić pracowników do podejmowania wyzwań i realizowania celów firmy. By w pełni zrozumieć koncepcję stosowania *incentive travel* jako narzędzia podnoszącego motywację do pracy, warto przytoczyć definicję stowarzyszenia branżowego *Society for Incentive Travel Excellence* (SITE), która opisuje *incentive travel* jako samofinansujące się narzędzie zarządzania, które wykorzystuje doświadczenie unikalnej podróży, by nagrodzić tych, którzy osiągnęli ponadprzeciętne wyniki biznesowe [SITE 2019].

By wyjazd turystyczny pełnił rolę bodźca do pracy, organizacja tego wyjazdu powinna spełniać określone wymogi:

- jasno określony przez zleceniodawcę wyjazdu cel motywacyjny;
- staranny dobór elementów programu, które podkreślają wyjątkowość i niepowtarzalność wyjazdu w taki sposób, który uniemożliwia jego realizację bez wsparcia organizatora;
- szczególna dbałość o komfort i bezpieczeństwo uczestników.

S. A. Jeffrey przytacza argumenty potwierdzające siłę oddziaływania na pracownika poprzez podróż w kontekście nagrody pieniężnej [Jeffrey 2014]. Wyjątkowy charakter nagrody, jaką jest unikatowa podróż, wynika z faktu, że jest ona trudna do odtworzenia przez indywidualnego turystę i niemożliwa do kupienia, ponieważ została zorganizowana na konkretne zlecenie³. W czasie wycieczki pracownik ma możliwość wejścia w bliższe, relacje zarówno z kolegami z firmy, jaki przełożonymi w nieformalnym otoczeniu. Ma szansę dotrzeć do miejsc i doznać wrażeń, które nie są elementami standardowych imprez

² W artykule zamiennie stosowane polskie tłumaczenia wyrażenia *incentive travel* tj. wyjazd nagrodowy, podróż motywacyjna.

³ Często w praktyce biznesowej stosuje się określenie „szyte na miarę” odnoszące się do przygotowania usług *incentive travel* zgodnie z precyzyjnymi wytycznymi ustalonymi ze zleceniodawcą.

turystycznych, jak na przykład wejście za kulisy i prywatna rozmowa z M. Znanieckim - reżyserem opery „Traviata”, wystawianej w twierdzy Masada na pustyni w Izraelu⁴. Pracownicy doceniają ten rodzaj nagrody, ponieważ wymaga ona dużo zaangażowania i przygotowań ze strony pracodawcy. Podróż jest przeżyciem zapadającym w pamięć, a wartość finansowa takiej nagrody jest często dużo wyższa od nagród przedmiotowych. Jednocześnie łatwiej o niej mówić i wspominać, niż o nagrodach pieniężnych, które przeważnie nie są barwnym tematem do opowieści. Ponadto, dla wielu nagrodzonych, taki wyjazd jest czymś, na co w budżecie domowym nie znaleźliby funduszy ze względu na pilniejsze potrzeby lub sytuację materialną w rodzinie [Jeffrey 2014].

W szerszym ujęciu, zgodną z definicją polskiego Stowarzyszenia Organizatorów Incentive Travel (SOIT), wyjazd będący nagrodą może być elementem programu motywacyjnego. Program motywacyjny definiowany jest przez członków SOIT, jako „zbiór działań i narzędzi komunikacji marketingowej o charakterze motywacyjnym, zwieńczony nagrodą w postaci podróży *incentive travel*. Głównymi celami programu *incentive travel* jest wsparcie sprzedaży, wzmocnienie relacji, a w dłuższej perspektywie budowa lojalności” [SOIT 2019].

M. Van Dyke opisuje program *incentive travel*, jako narzędzie motywujące, dzięki któremu podnosi się wydajność lub osiąga cele biznesowe w przedsiębiorstwie. W programie biorą udział pracownicy, którzy zostaną nagrodzeni za osiągnięte cele ustalone wcześniej przez kierownictwo [Van Dyke 2010]. Zwycięzcy programu udają się w podróż, która jest przygotowana w taki sposób, by uczestnicy mieli poczucie satysfakcji i uznania przez szefów.

W trakcie trwania edycji programu budowane są emocje przed wyjazdem, w jego trakcie i po zakończeniu. W skład programu wchodzi przede wszystkim komunikacja z uczestnikami. Przed wyjazdem przyszli turyści wprowadzani są w atmosferę lub fabułę wyjazdu poprzez informacje zawarte na specjalnie tworzonych stronach internetowych, do których dostęp mają tylko po zalogowaniu. Po powrocie z podróży na stronie zamieszczane są zdjęcia, komentarze uczestników i organizatorów, a często również zapowiedź kolejnej edycji konkursu [Hardin 2017]. Takie działania mają na celu budowanie napięcia związanego z oczekiwaniem na otrzymanie nagrody, ale także dają możliwość budowania relacji pomiędzy pracownikami, jeszcze przed podróżą.

Z kolei R. Szczepanik przyrównuje *incentive travel* do wyjazdów integracyjnych.

Autor

w swoim poradniku zamiennie używa pojęć wyjazd motywacyjny i wyjazd integracyjny. Wydaje się, że celem tego zabiegu jest wykazanie roli działań integracyjnych przy budowaniu motywacji pracowników [Szczepanik 2013, s. 129-137].

W pierwszej połowie XXI wieku funkcjonuje na rynku znaczna liczba firm oferujących przygotowanie programów motywacyjnych wykorzystujących *incentive travel*. Stale rośnie liczba uczestników podróży motywacyjnych oraz budżety, jakie firmy przeznaczają na organizację takich wyjazdów. Klienci szukają dostawców usług, którzy zapewnią im atrakcje, które będą dostosowane do zmian demograficznych na rynku pracowników [The 2019 Incentive Travel Industry Index¹]. Obecni na rynku pracy przedstawiciele opisywanych jako pokolenia Y (urodzeni w latach 1980 – 1995) i pokolenia Z (urodzeni po 1995 roku) to ludzie, którzy oczekują od pracodawcy nie tylko zaspokojenia podstawowych potrzeb, ale również tych, które A. Maslow opisał jako potrzeby wyższego rzędu (samorealizacji i samospełnienia) [Maslow 1954]. Osoby te cechuje silna potrzeba doznań, autentyczności oraz udziału w aktywnościach, które dają im szansę na zaangażowanie się w pomoc odwiedzanym w czasie podróży społecznościom.

⁴ Materiały własne Air Club-BCD M&E; <https://culture.pl/pl/wydarzenie/traviata-znanieckiego-na-pustyni-w-masadzie> [dostęp: 22.01.2019].

Corporate Social Responsibility (CSR) – definicja pojęcia

Norma PN-ISO 26000 definiuje CSR (*Corporate Social Responsibility*⁵) jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko zapewnioną przez przejrzyste i etyczne postępowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy oraz jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania” [Encyklopedia CSR 2019]. Wśród korzyści ze stosowania CSR należy wymienić podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa dzięki poprawie wizerunku firmy na rynku, zwiększenie akceptacji przez otoczenie, zainteresowanie kontrahentów, wzrost sprzedaży czy zwrócenie uwagi potencjalnych kandydatów do pracy.

Szeroko rozumiana idea CSR związana jest ze świadomością długofalowych konsekwencji działalności firmy zarówno w zakresie działań własnych, jak i kontrahentów oraz podwykonawców. Głównymi obszarami, w których tworzone są strategie CSR, są polityka kadrowa firmy, prawa człowieka, środowisko naturalne, zagadnienia konsumenckie oraz uczciwe praktyki organizacyjne, a także rozwój i/lub wsparcie lokalnych społeczności.

Zasięg społecznej odpowiedzialności biznesu może mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Tak zwany *internal CSR* obejmuje aspekty związane z satysfakcją zawodową i dobrostanem pracowników, bezpieczeństwem pracy oraz rozwojem osobistym pracowników. CSR o zasięgu zewnętrznym (*external CSR*) dociera do społeczności i interesariuszy poza organizacją [Kim, Nurunnabi, Kim, Jung 2018].

Związek CSR i organizacji podróży motywacyjnej można opisać przez pryzmat odpowiedzialności biznesu w czterech obszarach: (a) ekonomicznym, (b) etycznym, (c) społecznym oraz (d) środowiska naturalnego [Randstad 2019]. Odpowiedzialność ekonomiczna (a) rozumiana jest jako próba odnalezienia równowagi pomiędzy realizacją celów finansowych firmy, a jej wpływem na lokalną gospodarkę. Z odpowiedzialnością ekonomiczną związana jest (b) odpowiedzialność etyczna, którą można definiować jako wsparcie lokalnej siły roboczej, czy też kooperantów i współpracowników przy tworzeniu i realizacji podróży, przede wszystkim w zakresie sprawiedliwości wynagrodzenia, czy równości szans zawodowych.

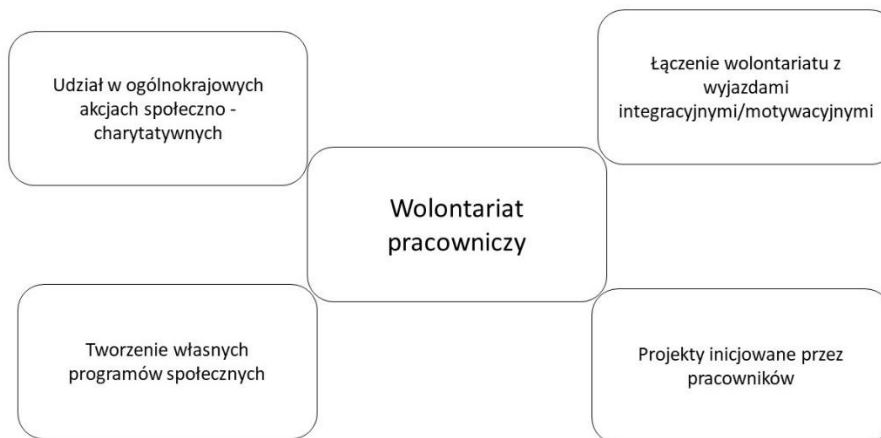
W zakresie (c) odpowiedzialności społecznej firmy wspomagają wolontariat pracowniczy jak i zachęcają do filantropii. Jednym z przykładów jest bezpośrednie wsparcie finansowe potrzebujących społeczności, które dociera do nich wraz z turystami. Z reguły jednak prócz nakładów pieniężnych firmy dążą do wsparcia działań wolontariackich, w czasie których przekazywany jest wkład w postaci czasu poświęconego na działanie.

Zrównoważony rozwój, ochrona środowiska naturalnego w tym troska o gatunki zagrożone oraz proekologiczne zachowania powinny być podstawą funkcjonowania nowoczesnych firm. Odpowiedzialność za środowisko naturalne (d) często jest nieodzownym elementem strategii przedsiębiorstw. Firmy organizujące wyjazdy oraz ich klienci coraz częściej zwracają uwagę na ograniczenie śladu węglowego podczas podróży. Zabiegiem ograniczającym emisję CO₂ do atmosfery jest zamiana środków transportu z tradycyjnie wykorzystywanego autokaru na lokalny pociąg [Wieczorek 2019]. Podróżowanie pociągiem, prócz aspektu ekologicznego, staje się jednocześnie dodatkową atrakcją, jak również sprzyja kontaktom z innymi podróżnymi.

Rozwój działań CSR w ramach strategii firmy jest celem większości średnich i małych przedsiębiorstw. Według badań przeprowadzonych przez *ROI Institute* wprowadzenie działań CSR generuje wzrost efektywności pracowników o 13 procent i ich zaangażowanie o 7,5procent [Kline 2015]. Podmiotem aktywności CSR w firmie są przede wszystkim osoby

⁵ Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – tłum. autorka.

w niej zatrudnione. Wyniki badań wskazują, że aktywni wolontariusze są w lepszej kondycji psychicznej, łatwiej znoszą stres a także są mniej podatni na wypalenie zawodowe i depresję [Watson 2015]. Pomysł, opisywany jako wolontariat pracowniczy, pojawił się w wyniku dostrzeżenia zmiany w pracownikach, którzy oczekują od pracodawcy szerokiej gamy motywatorów, pobudzających ich kreatywność i chęć bycia potrzebnym. Typy wolontariatów pracowniczych przedstawia rycina 1.



Ryc. 1. Typy wolontariatów pracowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/wolontariat-pracowniczy/> [13.01.2019].

Rozwój aktywności CSR w programach *incentive travel*

Rozwiązaniem stosowanym w programach wyjazdów *incentive*, które ma na celu nie tylko integrację uczestników, ale też działania na rzecz społeczności lokalnej, jest wprowadzanie elementów CSR, jako elementu programu motywacyjnego. W XXI wieku stało się to niemalże standardem.

W węższym zakresie projekty CSR realizowane są jako jeden z elementów *incentive travel* i przeważnie są to działania na rzecz lokalnej społeczności. Przygotowanie warunków, w których uczestnicy podróży *incentive* mogą pomóc poprzez np. remont domu dziecka, zajęcia dla chorych czy wspólne sadzenie drzew, wymaga od organizatora wyjazdu zorganizowania wymaganych zezwoleń, a także opracowania planu przebiegu spotkania w zgodzie ze zwyczajami i kulturą lokalnej społeczności [Godlewska-Goska 2013].

Ze względu na społeczny i grupowy charakter tych działań mają one silny wymiar integracyjny. Projekt „*Give instead of Take*” („daj zamiast brać”), który oryginalnie pojawił się w 2003 roku w Niemczech, na polski rynek wprowadziła firma ICP Group. Jest to połączenie wyjazdu motywacyjnego z działalnością charytatywną. W przypadku mniejszych firm lub tych, które nie prowadzą własnych obszernych działań CSR, takie rozwiązanie przynosi korzyści zarówno samemu przedsiębiorstwu, jak i pracownikom, ale przede wszystkim wspomaganą instytucji. Idea „dawania” poprzez zabawę kształtuje etyczne postawy oraz zaangażowanie pracowników w czasie wspólnej pracy uczestnicy jednocześnie w imię wspólnego dobra [„Rynek Turystyczny” 2006, s. 33-34]. Prócz osiągnięcia satysfakcji mają możliwość zbudowania lub pogłębienia relacji interpersonalnych, a także poprzez działania prospołeczne zwiększa się ich lojalność w stosunku do firmy [Gołda 2010]. Przeżycia, które pojawiają się w trakcie wspólnych aktywności z dziećmi czy osobami chorymi, przenoszą uczestników poza strefę ich komfortu, wyzwalaając emocje, których nie mieliby szans doświadczyć na co dzień.

Porównanie firm prowadzących politykę społecznej odpowiedzialności do tych, które w tym obszarze nie wykazują działań, wskazuje, iż pracownicy pierwszej grupy pracują wydajniej, a ich lojalność w stosunku do pracodawcy jest silniejsza niż pracowników grupy drugiej. Co więcej, część badanych pracowników zadeklarowało odejście z pracy w sytuacji, gdyby ich firma zaniechała polityki CSR [Suher, Bir, Yapar 2017; Half 2019].

Z punktu widzenia uczestnika taka forma przeżywania podróży pozwala lepiej poznać i zrozumieć nową kulturę i lokalne tradycje, dzięki czemu rośnie zrozumienie i tolerancja dla odwiedzanych społeczności [*Incentive Travel: The Participant's Viewpoint* 2013].^o skuteczności wprowadzenia elementów CSR do *incentive travel* decyduje jednak przede wszystkim świadoma i przemyślana decyzja dotycząca wyboru interesariuszy, poprzedzona analizą wpływu takich działań na polityczną i kulturową strefę życia zarówno beneficjentów, jak i osób czy instytucji zaangażowanych w działalność charytatywną. Nakład finansowy musi być adekwatny do potrzeb, tak aby nie zakłócić zasad życia danej społeczności, jego dystrybucja powinna być monitorowana i prowadzona w taki sposób, by pieniądze trafiły do grupy, dla której są przeznaczone. Także miejsce, do którego udadzą się wolontariusze, musi być bezpieczne – przede wszystkim ze względu na ochronę zdrowia uczestników.

Działania CSR na styku kultur mogą prowadzić do wzrostu kompetencji miękkich pracowników, które stają się kluczowe dla przedsiębiorstw [Volini, Roy, et al. 2019]. Wśród wymienianych korzyści, szczególnie w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem interkulturowym, znajduje się zwiększona świadomość różnorodności kultur, zdolność do dokonania samooceny kulturowej, umiejętność poruszania się i dostosowania do środowiska zróżnicowanego obyczajowo, oraz chęć podnoszenia swojej wiedzy w zakresie kultury [Cross, Bazron, Dennis, Issacs 1989, s. 19-22]. Kluczowe elementy kompetencji kulturowych prezentuje tabela 1.

Tab. 1. Rodzaje kompetencji kulturowych

Kompetencje kulturowe	Opis kompetencji
Docenianie różnorodności kultur	Wzrost poszanowania różnorodności a także świadomości, że członkowie niektórych grup kulturowych mogą mieć potrzeby kulturowe, a także indywidualne.
Dokonywanie samooceny kulturowej	Rozwój świadomości swojej kultury, jej założeń a także uprzedzeń. Próba podejmowania działań mających na celu zmniejszenie barier.
Umiejętność poruszania się i dostosowania do zróżnicowanego środowiska	Aktywne zarządzanie relacjami międzykulturowymi. Implementacja elementów innej kultury do swoich praktyk zawodowych.
Chęć podnoszenia swojej wiedzy w zakresie różnic kulturowych	Wdrażanie wiedzy i edukowanie w zakresie adaptacji do pracy w środowisku interkulturowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Cross, B. Bazron, K. Dennis, M. Issacs, 1989, *Towards a culturally competent system of care, Volume 1, Washington DC, Georgetown University Child Development Centre, CASSP Technical Assistance Center, s. 19-22.*

Czynnikiem determinującym efekt podniesienia efektywności pracowników w wyniku wyżej wymienionych działań jest wsparcie kadry kierowniczej i jej świadomość konieczności stworzenia spójnej strategii, w której wplatanie CSR w program wyjazdu stanie się tradycją, a nie incydentem. Pracownicy, którzy będą uczestnikami *incentive travel*, powinni być zapoznani z celem i specyfiką spotkania ze społecznością przyjmującą, a także zaangażowani

w przygotowania przed wyjazdem [*Incorporating Corporate Social Responsibility into Incentive Programs* 2019].

CSR i incentive travel – międzykulturowy most. Studia przypadku

Zdaniem T. Palecznego w momencie bezpośredniego, osobistego kontaktu z człowiekiem należącym do innej grupy etnicznej, rasowej czy religijnej powstaje naturalny dystans kulturowy wynikający z nieprzygotowania do tej sytuacji, niewiedzy, wrażenia inności. Często stosunek do nieznanego wynika ze stereotypów i/lub wyobrażeń o innej kulturze [Paleczny 2007, s. 145].

Definiując stosunki międzykulturowe T. Paleczny wskazuje na złożoność, dynamikę powiązań i wzajemne interakcje, do których dochodzi podczas kontaktu dwóch lub więcej kultur. Według autora najbardziej intensywna wymiana zachodzi nie na poziomie elementów kultury symbolicznej takich jak obyczaje, nauka, język, religia czy tradycja, ale polega ona przede wszystkim na wymianie wytworów kultury materialnej, również w ramach ruchu turystycznego [Paleczny 2017, s. 42].

Zainteresowanie wykorzystywaniem działań CSR w *incentive travel* potwierdzają wyniki badań, w których 43 procent respondentów, reprezentujących agencje organizujące wyjazdy tego typu, potwierdziło wprowadzenie tego narzędzia jako komponentu wzbogacającego ofertę programu motywacyjnego [*The 2019 Incentive Travel Industry Index*]. Trend ten związany jest z zauważalną zmianą potrzeb uczestników wyjazdów motywacyjnych, którzy chcą głębiej poznać kulturę gospodarzy, ich zwyczaje i życie codzienne. Nie oczekują oni „obrazu ze zdjęcia na Instagramie”, ale prawdziwego, wspólnego przeżywania i wymiany myśli. Zainteresowanie doświadczeniami związanymi z kulturą deklaruje ponad 50 procent badanych uczestników wyjazdów [*ProSky Destination Report* 2019].

Odpowiedzią na opisaną potrzebę była podróż motywacyjna zrealizowana dla klientów firmy Air Club-BCD M&E do Izraela. Jednym z elementów programu było uczestnictwo w kolacji szabatowej, czyli uroczystym posiłku w dniu odpoczynku. Jest to jeden z ważniejszych dla Żydów dni.

Goście zostali zaproszeni przez rodziną ortodoksyjnych Żydów do ich domu w dzielnicy Mea Szearim w Jerozolimie. Kolacja została przygotowana przez gospodarzy i przeprowadzona zgodnie z chasydzką tradycją. Przed posiłkiem, zaproszony specjalnie na tę okazję rabin, poprowadził *kidusz* - modlitwę oraz odśpiewał hymny, a następnie zaprosił do posiłku. W czasie i po kolacji przy pomocy tłumaczki goście mieli okazję porozmawiać z głową rodziny. Gospodarze chętnie dzielili się swoją wiedzą i opowieściami, jak również wypytywali o życie i zwyczaje w Polsce. Po posiłku starsze dzieci gospodarzy (w sumie w domostwie było ich jedenaścioro) przedstawiły przygotowany przez siebie występ teatralno – taneczny. Zwieńczeniem wieczoru była wspólna modlitwa w synagodze. Mężczyźni udali się wspólnie do jednej sali, kobiety przeszły do wydzielonej części synagogi.

Zgodnie z tradycją uczestnicy tego wieczoru byli stosownie ubrani, jak również nie używali telefonów komórkowych, ani innych elektronicznych urządzeń. Uczestnicy zostali również odpowiednio przygotowani do tego wydarzenia, tak by zagwarantować komfort wspólnego przebywania obydwu stronom. W czasie rozmów po powrocie do hotelu uczestnicy deklarowali wzruszenie, jak również zaskoczenie atmosferą panującą w Mea Szearim. Organizacja tego rodzaju „atrakcji” dla turystów nie jest zjawiskiem częstym. Organizatorzy długo szukali, przy pomocy miejscowych kontrahentów, możliwości organizacji tak nietypowego doświadczenia dla swoich gości. Celem szabatowego spotkania było z jednej strony dostarczenie unikatowego przeżycia uczestnikom, jak i umożliwienie chasydzkiej rodzinie kontaktu z gośćmi z zagranicy. Nawiązana więź została podtrzymana.

Uczestnicy kolacji regularnie wysyłają ubrania, materiały papiernicze oraz pocztówki ze swoich prywatnych podróży dzieciom, które ich ugościły⁶.

Kolejna realizacja firmy Air Club-BCD M&E, w programie której znalazło się wspólne biesiadowanie, był wyjazd *incentive* do Gruzji. Uczestnicy zostali zaproszeni na kolację wraz z zabawą we wsi. Aby obie strony miały okazję do spróbowania specjałów swoich kuchni, polskiej jak i lokalnej, wszyscy wspólnie przygotowywali posiłek. Atmosfera towarzysząca wydarzeniu była zgoła inna, niż we wspomnianym wcześniej wydarzeniu w Izraelu. W Gruzji, przy okazji wspólnej zabawy, tańców i śpiewu, goście i gospodarze wymieniali się tradycyjnymi zabawami i pieśniami ludowymi. Ponownie atrakcja ta została przygotowana specjalnie dla wybranej grupy gości⁷.

Przykłady realizacji w Izraelu i Gruzji łączy fakt organizacji spotkania z lokalną społecznością w jej naturalnej przestrzeni. Reżyserami spotkań byli gospodarze i to od nich zależał ich przebieg. Warto przy tym wspomnieć, że w obydwu przypadkach organizatorzy pokryli tylko koszty przygotowania posiłku, a gospodarze nie dostali z tego tytułu dodatkowego wynagrodzenia. Ważne jest to o tyle, że zachowanie takiego modelu nie generuje powstawania swoistych „spektakli turystycznych”, jak ma to często miejsce na rynku turystycznym, np. w przypadku spotkań z plemieniem Mursi w Etiopii [Miłowska 2012]. Domownicy sami decydują się na zaproszenie gości z zagranicy, powodowani ciekawością, nie kierują się przy tym motywami finansowymi.

Trwałym efektem takich wizyt są wspólne przeżycia w trzech obszarach:

- budowania relacji w grupie uczestników podróży motywacyjnej, bazującej na wspólnych doświadczeniach, wymianach spostrzeżeń i obserwacji dotyczących wizytowanej kultury;
- budowania relacji w grupie przyjmującej, która zdecydowała się na nieznaną wcześniej formę wymiany kulturowej;
- budowania relacji pomiędzy grupą przyjmującą a grupą odwiedzającą, która prócz wartości emocjonalnej ma dla obydwu stron charakter edukacyjny.

Przykładem, w którym kluczową rolę odgrywa w kontakcie z autochtonami wymiana wiedzy, są zajęcia dla dzieci prowadzone przez uczestników podróży w prowincjonalnych szkołach. Z jednej strony „dorośli” wcielają się w rolę nauczycieli, opowiadając dzieciom o miejscu, z którego pochodzą, a z drugiej strony dzieci dzielą się informacjami na temat ich życia codziennego. Programy CSR w szkołach w Kambodży, Tajlandii, Nepalu, Indiach, Sri Lance czy Kenii realizowały między innymi takie polskie agencje jak: ICP Group, Air Club-BCD M&E, Africa Line Incentive Club (obecnie Incentive Care) i wiele innych. Prócz czasu, jaki uczestnicy poświęcili na kontakt z dziećmi w ramach aktywności, szkoły otrzymywały celową donację finansową, były wyposażane w nowe ławki i/lub sprzęty dydaktyczne lub były remontowane przez uczestników⁸ [Golda 2010, Latek 2013].

Inną formą kontaktu międzykulturowego, który zaproponowała prawdopodobnie po raz pierwszy agencja ICP Group, było składanie rowerów przeznaczonych dla dzieci z terenów dotkniętych tsunami⁹ [Golda 2010]. W aktywności brali udział uczestnicy wyjazdu oraz dzieci z miejscowej szkoły. Organizacja *incentive travel* charakteryzuje się między innymi dbałością o markę klienta. Dlatego w czasie planowania działań CSR agencja zadbała o to, by przekazane dzieciom rowery były wykonane z wysokiej jakości materiałów i były dostosowane do warunków panujących we wsi. Tworzenie razem z dziećmi wspólnych konstrukcji z elementów zakupionych specjalnie w tym celu i przetransportowanych z Polski

⁶Materiały własne agencji Air Club-BCD M&E oraz z obserwacji uczestniczącej.

⁷Ibidem.

⁸Ibidem.

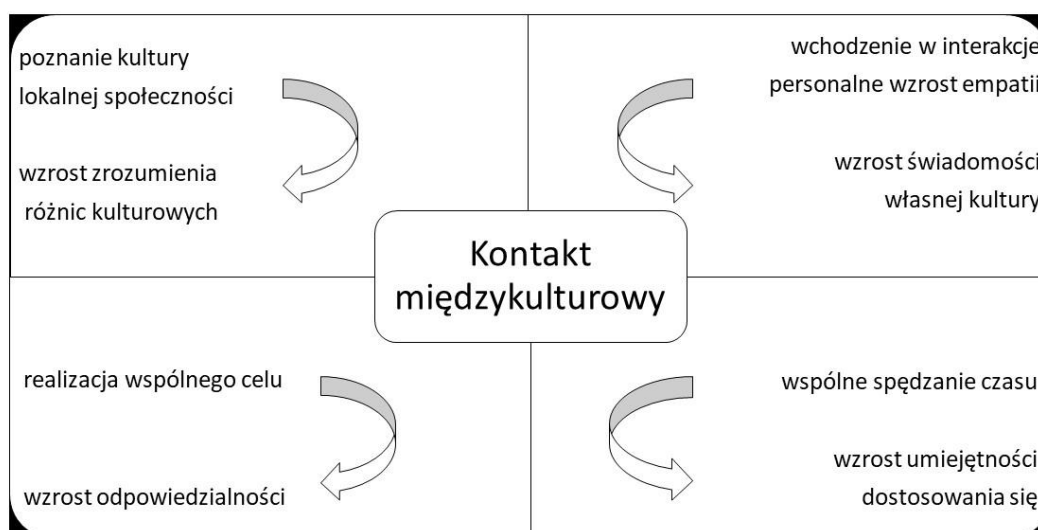
⁹Materiały z obserwacji uczestniczącej.

jest często wykorzystywaną aktywnością CSR w podróży motywacyjnej¹⁰. Dla kontaktu międzykulturowego fakt, że uczestnicy nie tylko przekazują prezenty, ale też spędzają czas aktywnie, jest szczególnie istotne. Wspólne działania i dążenie do określonego celu sprzyjają przełamywaniu obopólnych oporów i ułatwiają swobodny kontakt. Bariera językowa, która często wręcz blokuje chęć porozumienia się, w tym przypadku maleje, ponieważ czynności, które wykonują dzieci i turyści są proste i jednoznaczne [Rozkwitalska 2009, s. 165].

Innymi działaniami, które wspierają społeczności lokalne jest budowa konstrukcji czy budynków użyteczności społecznej. Przykładem są działania agencji Akademia Przygód, która zaplanowała dla uczestników budowę kilkunastometrowego zbiornika do hodowli ryb na terenie szkoły dla niepełnosprawnych dzieci. Materiały (pustaki, cement i piasek) oraz wykończenie zostały zakupione ze środków klienta. Zbiornik po napełnieniu wodą miał stać się miejscem hodowli ryb na potrzeby własne oraz przynosić szkole dla niewidomych dzieci dodatkowe środki ze sprzedaży ryb. Po zakończeniu prac budowlanych uczestnicy oraz dzieci rozmawiali w trakcie wspólnego posiłku. Dzieci miały również okazję do sprzedaży samodzielnie wykonanych pamiątek [Kalinowski 2013].

Remonty szkół lub szpitali, budowa placów zabaw, wykopanie studni w krajach o trudnej dostępności wody czy zajęcia rozwojowe z dziećmi to typowe przykłady działań CSR wykorzystywanych w programach podróży motywacyjnych. Warto jednak zaznaczyć, że aby skuteczny i obopólnie korzystny kontakt międzykulturowy miał miejsce, zadaniem organizatora jest odpowiednie przygotowanie zarówno uczestników wyjazdu, jak i społeczności lokalnej. Organizator, przy pomocy miejscowych współpracowników i kontrahentów, powinien dobrać interesariuszy w taki sposób, by przybycie turystów i pomoc przez nich oferowana były adekwatne do miejscowych potrzeb. Zadaniem organizatorów jest również zadbanie o przekazanie wiedzy dotyczącej norm, zwyczajów i prawa, tak by planowany kontakt przebiegał bez zakłóceń.

Wymiar kontaktu międzykulturowego, do którego dochodzi podczas podróży motywacyjnej w czasie realizacji działań CSR oraz wpływ na zmianę postaw przedstawia rycina 2.



Ryc. 2. Wymiar kontaktu międzykulturowego podczas uczestnictwa w podróży motywacyjnej
Źródło: opracowanie własne.

¹⁰ Ibidem.

Organizacja aktywności z zakresu CSR podczas podróży motywacyjnej może obejmować, prócz dbałości o wymianę doświadczeń kulturowych pomiędzy uczestnikami i ludnością lokalną, także współpracę agencji z kontrahentami lokalnymi, którzy nie reprezentują firm i sieci międzynarodowych. Tym sposobem cały wygenerowany przychód z organizacji *incentive travel* pozostaje w miejscu docelowym wyjazdu.

Przykładem dobrej praktyki jest działalność Biura Aktywnych Podróży Barents.pl, które przygotowuje *incentive travel*, stosując się do kodeksu etycznego podróżowania, stworzonego przez właścicieli firmy. W czasie realizacji CSR organizatorzy szczególnie podkreślają motywowanie do pozytywnej zmiany poprzez dzielenie się doświadczeniem, przekazywanie wiedzy oraz wspieranie działań rozwijających lokalne tradycje [www.barents.pl 2019]. Firma organizując wyjazd zachęca klientów do korzystania z usług lokalnych „guesthousów” i rezygnacji z hoteli sieciowych, przy realizacjach współpracuje tylko z lokalnymi firmami przewozowymi oraz lokalami gastronomicznymi¹¹.

Jeden z programów *incentive travel* dla pracowników firmy klienta zrealizowano na terenie krainy Banatu, która obecnie należy do trzech państw: Rumunii, Serbii i Węgier. Obszar ten leży daleko od popularnych szlaków turystycznych. Jest to region wielokulturowy, który zamieszkują prócz Rumunów, Serbów i Węgrów, Czesi a także Niemcy [Batt, Wolczuk 2013, s. 192]. Cała grupa została zakwaterowana u mieszkańców jednej z wsi. Gospodarze przyjmujący turystów udostępnili gościom swoje pokoje. Założeniem programu było spędzenia przez uczestników jak najwięcej czasu z gospodarzami. Ostatnia kolacja zorganizowana została w lokalnej restauracji z udziałem wszystkich mieszkańców wsi. Atrakcyjność tego wyjazdu została, w ankietach ewaluacyjnych przeprowadzonych przez firmę Barents.pl, oceniona bardzo wysoko. Uczestnicy podkreślali wartość edukacyjną wyjazdu, a także docenili możliwość wsparcia regionu, nie poprzez wsparcie finansowe, ale promując go na swoich kontach na portalach społecznościowych jako wartą odwiedzenia destynację turystyczną¹².

Celem opracowania było przedstawienie sytuacji styku kultur poza granicami Polski. Należy jednak pamiętać, że Polska również jest celem podróży motywacyjnych dla turystów z zagranicy. Przykładem, który warto wspomnieć w tym miejscu, jest działalność CSR firmy Mazurkas Travel. Misją firmy jest łączenie biznesu ze sztuką i kulturą. Realizując ten cel, Mazurkas Travel stał się mecenasem wystawy „Leonardiana w kolekcjach polskich”, zorganizowanej w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie. Wystawa ta otwiera cykl ekspozycji prezentujących dzieła z historycznej kolekcji wilanowskiej w kontekście zainteresowań i fascynacji kolekcjonerskich w Polsce. Celem tego typu działań jest, zdaniem prezesów firmy, dodanie atrakcji, jaką jest wizyta w Wilanowie, do produktu turystyki przyjazdowej, a zarazem pokazanie turystom z zagranicy z czego słynie Polska [www.meetingplanner.pl 2019].

Podsumowanie

W przeciwieństwie do tzw. turystyki masowej, która sprzyja ujednocnianiu się tradycji lokalnych i tworzeniu „autentycznych” spektakli dla turystów, podróże motywacyjne cechuje dbałość o bliski kontakt z ludnością lokalną, indywidualnie dobrane usługi, mniejsza liczebność grupy, a także próba przygotowania programu wyjazdu zgodnie z zasadami etyki i zrównoważonego rozwoju¹³.

¹¹ Materiały uzyskane podczas wywiadu z pracowniczką firmy Barents.pl.

¹² Ibidem.

¹³ Por. A. Wolanin, 2016, Zrównoważony rozwój w polityce publicznej Unii Europejskiej i Polski [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski, *Etyka w organizacji: Zarządzanie, kultura, polityka*, Wydawnictwo Ignatianum,

Realizacja działań CSR podczas podróży motywacyjnej tak, by realnie wspierać wymianę międzykulturową pomiędzy uczestnikami a przyjmującymi, powinna być przygotowana zgodnie z wytycznymi Światowej Organizacji Turystycznej (UNWTO). UNWTO we wskazówkach dla odpowiedzialnego podróżnika zwraca uwagę na:

- szanowanie gospodarzy i wspólnego dziedzictwa;
- ochronę planety;
- wsparcie lokalnej ekonomii;
- świadome i odpowiedzialne podejmowanie podróży;
- poszanowanie zwyczajów, praw, dzieci oraz popularyzacja wiedzy o odwiedzanych krajach [UNWTO 2017].

Wiek XXI to czas rozwoju nowych technologii oraz zmian na rynku pracy, szczególnie w kontekście rozwoju kompetencji pracowników [Volini, Roy^{et. al., 2019}]. Znaczenie tych przemian podkreśla w swoim manifestie stowarzyszenie SITE (*Society for Incentive Travel Excellence*), które łączy ekspertów i profesjonalistów zajmujących się organizacją podróży motywacyjnych z całego świata. W jednym z punktów dokumentu ogłoszonego w Bangkoku napisano, iż zmianie ulega definicja luksusu, kojarzonego z wyjazdami motywacyjnymi. Coraz częściej nie jest on już kojarzony z wysokiej klasy hotelami i trudno dostępnymi destynacjami, ale z autentycznością, unikalnością i personalizacją doświadczeń uczestników [The Bangkok Manifesto, 2018]. Można zatem przypuszczać, że liczba podróży motywacyjnych zawierających elementy CSR, w trakcie których dochodzi do kontaktu międzykulturowego, w kolejnych latach będzie rosła. W tym kontekście wskazane jest wyeksponowanie roli CSR jako mostu łączącego kultury.

Analiza materiałów źródłowych pozwoliła odpowiedzieć na postawione we wstępie artykułu pytania badawcze, a także wyłonić rekomendacje dla organizatorów, nie tylko podróży motywacyjnych, ale również turystyki indywidualnej:

- a) Kontakt kulturowy pomiędzy uczestnikami podróży motywacyjnych o szczególnej wartości edukacyjnej i społecznej ma miejsce podczas realizacji aktywności CSR, pod warunkiem, iż są one realizowane w sposób przemyślany i precyzyjnie zaplanowany przez organizatorów. Nie ma ograniczeń, co do wprowadzania aktywności CSR w programy wyjazdów również dla turystów indywidualnych, co może przełożyć się na wzrost konkurencyjności firm, które zdecydują się na taką innowację.
- b) Do kontaktu między społecznością lokalną i turystami, dochodzi podczas każdej podróży turystycznej. W czasie *incentive travel*, kontakt ten jest wywołany przez sytuację uczestnictwa we wspólnych aktywnościach z grupą przyjmującą lub poprzez korzystanie z usług, które ta społeczność oferuje.

Organizator, który decyduje się na wprowadzanie opisywanych w artykule elementów CSR powinien się do tego przygotować, zdobywając wiedzę na temat warunków i możliwości realizacji swoich pomysłów w terenie. Relacje, które powstają pomiędzy uczestnikami wyjazdu a gospodarzami, budowane są podczas wspólnych czynności, które mają na celu poprawę jakości ich życia lub poprzez wspólne spędzanie czasu.

- c) Szczególnie cenne z punktu widzenia kontaktu międzykulturowego są działania takie jak tworzenie konstrukcji budowlanych, remonty, prowadzenie lekcji, ale także biesiadowanie i relaks, w których pomimo bariery językowej dochodzi do personalnego kontaktu. Profesjonalna organizacja wspólnej zabawy jest bardzo istotna. Ważne jest, by była zorganizowana mając na względzie ludność lokalną, jak i uczestników wyjazdu, tak by nie zakłóciła norm obyczajowych obu stron.

Podsumowując, należy podkreślić, że usługi wykorzystywane w konstrukcji programu podróży nagrodowej, powinny być bardzo starannie dobrane, zarówno pod względem jakości, jak i atrakcyjności dla danej grupy. Profesjonalnie przygotowany program *incentive travel* zawiera elementy, które wspomagają budowę więzi i uczą współpracy pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a kadrami zarządzającą, a także społecznością destynacji wyjazdu. Wykorzystanie działań CSR pozwala na wzmocnienie zaangażowania pracowników i ich utożsamienie się z misją firmy, co pozytywnie wpływa na motywację do wykonywania zadań zawodowych.

Zadaniem agencji organizującej *incentive travel* jest dobranie usług w taki sposób, by program wyjazdu jak najlepiej realizował potrzeby klienta, przy jednoczesnym zachowaniu wysokich standardów organizacji aktywności, z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki działalności turystycznej.

Bibliografia

- Babbie E., 2007, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa
- Batt J., Wolczuk K., 2013, *Region, State and Identity in Central and Eastern Europe*, Routledge
- Burkiewicz, Ł., 2016, *Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu*, [w:] E. Sowa-Bethane (red.), *Relacje międzykulturowe*, Wydawnictwo Akademii Ignatianum, Kraków
- Cross, T., Bazron, B., Dennis, K., Issacs, M., 1989, *Towards a culturally competent system of care*, Volume 1, Washington DC: Georgetown University Child Development Centre, CASSP Technical Assistance Center, s. 19–22
- Encyklopedia CSR* <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/> [19.01.2019]
- Gołda M., 2010, *CSR rządzi wyjazdami incentive*, <http://micepoland.com> [18.01.2019]
- Godlewska-Goska M., 2013, *Kilkugodzinny piknik poza emocjami, radością, edukacją i budowaniem relacji niesie za sobą też mniej przyjemne skutki uboczne*, www.icpgroup.pl/blog/5-krokw-dozrownowazonych-wydarzen-przyjaznych-srodowisku-i-spoleczenstwu.html [17.01.2019]
- Edgell D. L. Sr E., 2019, *Managing Sustainable Tourism: A Legacy for the Future*, Routledge
- Half R., 2019, *4 little known benefits of CSR for any company*, www.roberthalf.com.hk/blog/employers/4-little-known-benefits-csr-any-company, [08.01.2019]
- Hardin T., 2017, *Creating winning sales Incentive program. 7 best practices for a highly successful implementation*, www.incentivemag.com/Strategy/Engagement/Creating-Winning-Incentive-Program/ [07.01.2019]
- Incentive Travel: The Participant's Viewpoint*, 2013, Part III: Memorable Characteristics of Incentive Travel, www.siteglobal.com [08.01.2019]
- Incorporating Corporate Social Responsibility into Incentive Programs*, 2019, a White Paper, Produced by USMotiVATion www.usmotiVATion.com [09.01.2019]
- Integracja przez wolontariat*, „Rynek Turystyczny”, Nr 9 (253), wrzesień, 2006, s. 33-34
- Jeffrey S. A., 2014, *The Motivational Power of Incentive Travel: The Participant's Perspective*, „Journal of Behavioral and Applied Management”, 2014 www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol15/No3/Article%20Final%20Jeffrey%20Travel%20Incentives%20after%20asst%20editor.pdf [7.01.2019]
- Kalinowski Ł., 2013, *CASE STUDY Pracownia Przygód: Hewlett-Packard – Podróż z sercem do Laosu*, <https://www.meetingplanner.pl/artykuly/incentive-travel/art,24,case-study-pracownia-przygod-hewlett-packard-podroz-z-sercem-do-laosu.html> [13.01.2019]
- Kim B.J., Nurunnabi M., Kim T.H., Jung S.Y., 2018, *The Influence of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: The Sequential Mediating Effect of Meaningfulness of Work and Perceived Organizational Support*, Sustainability 2018, 10(7), 2208; www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2208 [19.01.2019]

- Kline M., 2015, *How Corporate Responsibility Can Deliver ROI IO Sustainability create the "Project ROI Institute," a think tank measuring corporate responsibility* www.inc.com/maureen-kline/how-corporate-responsibility-can-deliver-roi.html [28.01.2019]
- Knap-Stefaniuk, A., Karna, W.J., 2018, *Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym*, Marketing i Zarządzanie, nr 1(51)
- Latek E., 2013, *CASE STUDY Africa line Incentive Club: Orange i Samsung na Kilimanjaro* <https://www.meetingplanner.pl/artykuly/incentive-travel/art,13,case-study-africa-line-incentive-club-orange-i-samsung-na-kilimanjaro.html> [09.01.2019]
- Maslow A., 1954, *Motivation and Personality*, Harper
- Miłowska M., 2012, *O spektaklu turystyki. Dokument „Z kamerą wśród ludzi” na 12. festiwalu Watch Docs*, <https://kulturaliberalna.pl/2012/12/18/milowska-o-spektaklu-turystyki-dokument-z-kamera-wsrod-ludzi-na-12-festiwalu-watch-docs/> [09.01.2019]
- Paleczny T., 2007, *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wydawnictwo UJ Kraków 2007, s. 145
- Paleczny T., 2017, *Wymiary analizy relacji międzykulturowych*, Relacje międzykulturowe, 1 (1), s. 42
- Randstad, 2019, *How important is corporate social responsibility to Canadian workers?* <https://www.randstad.ca/employers/workplace-insights/corporate-culture/how-important-is-corporate-social-responsibility-to-canadian-workers/> [28.01.2019]
- Rozkwitalska M., 2009, *Problemy komunikacji międzykulturowej w warunkach konkurencji na rynku globalnym*, Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, s. 165
- Rozkwitalska, M., 2011, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
- Suher I. K., Bir C. S., Yapar A., 2017, *The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction and Loyalty: A research on Turkish Employees*, International Research Journal of Interdisciplinary & Multidisciplinary Studies (IRJIMS) A Peer-Reviewed Monthly Research Journal, Volume-III, Issue-I, February 2017, s. 87-105
- Szczepanik R., 2013, *Budowanie zespołu. Organizacja szkoleń team building i wypraw incentive, Poradnik menedżera personalnego*, Wyd. Helion, Gliwice, s. 129-137
- The Bangkok Manifesto*, 2018, <https://motivate.siteglobal.com/bangkok-manifesto/> [23.01.2019]
- The 2019 Incentive Travel Industry Index*, Incentive Research Foundation, September 9, 2019 <https://theirf.org/research/irf-site-and-ficp-release-preliminary-findings-for-the-2019-incentive-travel-industry-index/2695/> [19.01.2019]
- UNWTO, 2017, *Tips For a Responsible Traveller UNWTO Global Code of Ethics for Tourism* www.tourism4development2017.org/wpcontent/uploads/2017/01/tips_web.pdf [23.01.2019]
- Watson S., 2015, *Volunteering may be good for body and mind*, www.health.harvard.edu/blog/volunteering-may-be-good-for-body-and-mind-201306266428 [28.01.2019]
- Wieczorek A., 2019, *Policzmy swój ślad, czyli w jaki sposób podróżować*, <https://post-turysta.pl/artykul/policzmy-swoj-slad> [28.01.2019]
- Wolanin A., 2016, *Zrównoważony rozwój w polityce publicznej Unii Europejskiej i Polski* [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski, 2016, *Etyka w organizacji: Zarządzanie, kultura, polityka*, Wydawnictwo Ignatianum, Wydawnictwo WAM, s. 397
- Van Dyke M., 2010, *The Anatomy of an Incentive Travel Program*, <http://theirf.org/research/anatomy-of-a-successful-incentive-travel-program/107/> [06.01.2019]
- Volini E., Roy Y., et al., 2019, *Leadership for the 21st century: The intersection of the traditional and the new. 2019 Global Human Capital Trends* <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/21st-century-leadership-challenges-and-development.html> [23.01.2019]
- <https://www.barents.pl/etyczna-podroz> [13.01.2019]
- www.soit.net.pl/dir_upload/photo/b41046ed28a58eb7261c38cc600f.pdf [15.01.2019]
- www.meetingplanner.pl, *Leonardiana w kolekcjach polskich – pomysł na promocję Polski i scenariusz wydarzeń*, www.meetingplanner.pl/artykuly/publikacje/art,363,leonardiana-w-kolekcjach-polskich-pomysl-na-promocje-polski-i-scenariusz-wydarzen.html [13.01.2019]
- www.siteglobal.com/page/motivation-matters [10.07.2019]

The role of CSR in intercultural contact during incentive travel

Key words: incentive travel, corporate social responsibility, intercultural contact, employee motivation

Abstract

Providing activities in the field of corporate social responsibility is one of the trends in the organization of incentive travels. This approach results from the demographic changes occurring to the labor market, prompting the need to search for challenges that will motivate X and Y generations to get involved in their professional tasks. Tour operators implement socially responsible strategies of their clients by offering initiatives aimed at stimulating philanthropic and voluntary behaviors. The preparation of the incentive travel program features high level of professionalism related to the services and the promise of an exceptional experience to be gained by the participants.

The objective of the article was to indicate the role of intercultural relations, that have been established as a result of the contact between participants and the local community while sharing CSR-based activities. The time that indigenous people spend with tourists over the course of joint activities helps to build attitudes of mutual trust and tolerance. The first part of the study presents the role of the travel as a work motivator. The next one delivers an overview of definitions and the importance of CSR, as a tool to support the employee engagement. The main part of the article highlights the priority of CSR activities in the travel program as well as the analysis of incentive travel case studies, that have been carried out by Polish tour operators.