



Wojciech Fedyk

AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE WROCŁAWIU

STRUKTURA ZARZĄDÓW REGIONALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH W POLSCE JAKO UWARUNKOWANIE SKUTECZNOŚCI DZIAŁANIA ORGANIZACJI

Abstract

The structure of regional tourist organization boards in Poland
as a factor conditioning the organization effectiveness

Background. The article presents the results of quantitative and qualitative research on the structure of the boards of regional tourist organizations in Poland. The author also tried to identify the catalogue of factors in the organization boards environment that condition the level of the organization operating effectiveness. **Material and methods.** The desk research method was applied in the study. The conclusions were reached with the use of the comparative analysis method and the deduction method. **Conclusions.** The study revealed a number of regularities, but also many disparities among the structures of regional tourist organization boards, which could have a crucial impact on the effectiveness of the organizations.

Key words: regional tourist organizations, board members, effectiveness

Słowa kluczowe: regionalne organizacje turystyczne, członkowie zarządu, skuteczność

WPROWADZENIE

W warunkach gospodarki turystycznej koniecznym uzupełnieniem typowego „turystycznego łańcucha wartości”² – który sam w sobie jest przykładem intensywnej i wielokierunkowej współpracy (Weiermair 1997, s. 40) – są różnego rodzaju organizacje wsparcia: edukacyjne, informacyjne, inicjujące, doradcze i in. Wśród nich znajdują się niewątpliwie regionalne organizacje turystyczne (ROT), będące przedmiotem i podmiotem analizy w niniejszej pracy.

Regionalne organizacje turystyczne – które obecnie działają we wszystkich 16 województwach w Polsce – utworzone zostały w latach 2000–2006 na podstawie Ustawy z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Tu-

rystycznej (Dz.U. 1999 Nr 62 poz. 689 z późn. zm.). Utworzyły ważny element trójstopniowego systemu zarządzania promocją turystyczną³ w Polsce z udziałem Polskiej Organizacji Turystycznej i lokalnych organizacji turystycznych (Wąsowicz-Zaborek 2009a).

Należy wskazać, że regionalne organizacje turystyczne, skupiające obecnie blisko 1400 członków, dysponujące środkami finansowymi na poziomie 46 mln zł i zatrudniające około 130 pracowników, a zarządzane przez 144 członków zarządów, w toku 15-letniej ewolucji funkcjonowania stały się istotnym elementem systemu turystyki w Polsce (Gołębowski i Niezgodna 2014), a nawet zyskały miano regionalnego przywódcy (Rapacz i Jaremen 2007, Żemła 2010, Zmyślony 2014) czy instrumentu regionalnej polityki turys-

² W koncepcji „turystycznego łańcucha wartości”, sformułowanej przez Poon (1993) i rozwiniętej przez Weiermaira (1997), proces dostarczania ogólnego doświadczenia i satysfakcji turysty z odwiedzin został przedstawiony za pomocą łańcucha powiązanych ze sobą ogniw, o którego sile decyduje jego najsłabsze ogniwo, czyli produkt oferowany przez przedsiębiorstwo lub instytucję (szerzej: Bąkowska-Morawska 2014).

³ Oprócz określenia „model trójstopniowy” – którego do opisu systemu organizacji turystyki w Polsce na podstawie podmiotów Polskiej Organizacji Turystycznej oraz regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych (POT-ROT-LOT) używają m.in. Wyrzykowski i Marak (2012) – w literaturze występuje także termin „model trójszczeblowy”, proponowany m.in. w pracach Migdala (2008) oraz Kruczka i Zmyślonego (2010).

tycznej (Panasiuk 2009a, Borzyszkowski 2011a, b).

Tym samym ROT-y osiągnęły pewną dojrzałość jako organizacja, która wywołuje naturalną potrzebę zmiany w drodze do doskonałości organizacyjnej (Peters i Waterman 2000). Skutkuje to koniecznością i potrzebą oceny charakteru tych zmian i ich rezultatów, a szczególnie potrzebą stałej, a co najmniej okresowej identyfikacji czynników i uwarunkowań determinujących poziom skuteczności funkcjonowania organizacji.

W okresie ostatnich kilku lat podejmowane były tylko odosobnione analizy ilościowe pozwalające na dokonanie oceny wybranych aspektów funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych (Gryszel 2001, 2004a, b, Borzyszkowski 2007, 2011a, b, Fedyk 2010, Grabińska i Mierniczak 2010, Fedyk i Morawski 2014).

Jednocześnie podejmowano tylko jednostkowe próby tworzenia założeń (a nie modeli) oceny skuteczności (Migdal 2008), a dalej czyniono pojedyncze próby dokonywania samej oceny skuteczności działania regionalnych organizacji turystycznych (Raport... 2008) czy przeprowadzania rankingów ROT-ów⁴. Ze względu na przyjęte metody próby te budziły wiele kontrowersji i nie można ich uznać za zestandaryzowane i naukowe klasyfikacje oceny skuteczności działania organizacji⁵.

Szczególnie odczuwalny jest brak pogłębianych analiz odnoszących się do kultury organizacyjnej oraz struktur zarządzających regionalnymi organizacjami turystycznymi, w tym w zakresie charakterystyki ilościowo-

-jakościowej członków zarządów ROT-ów, a także pracowników biur organizacji (Kubiak i Korowicki 2008, Stec 2008, Wąsowicz-Zaborek 2009a, b, Żemła 2010)⁶. Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu zagadnienie to traktowane jest marginalnie⁷, mimo że rola członków zarządów w działaniu stowarzyszeń, jakimi są ROT-y, wydaje się kluczowa z wielu punktów widzenia⁸, a zasady powoływania i odwoływania członków zarządów ROT-ów budzą wiele kontrowersji, w tym podejmowane są pozamerytoryczne działania w tej kwestii (Morawska 2011).

W świetle powyższych rozważań uzasadnione jest dokonywanie analiz zmierzających do oceny struktur zarządów ROT-ów, w tym analiz porównawczych dotyczących podobieństw lub dysproporcji, a także uwarunkowań w bliskim i dalszym otoczeniu zarządów wpływających na skuteczność ich funkcjonowania.

Warto w tym miejscu uwypuklić, że rozwiązanie praktycznego problemu pomiaru i oceny skuteczności organizacji, takich jak ROT-y jest niezbędnym nośnikiem prawidłowego przeobrażenia sektora publicznego (Frączkiewicz-Wronka 2010) przy coraz powszechniejszym postulacie potrzeby szerokiego polegania na pozafinansowych miarach skuteczności czy efektywności (Bielski 2004, Bratnicki i Kulikowska-Pawlak 2013), także ze względu na to, że organizacje publiczne (a takimi są ROT-y) i ich władze podlegają

⁶ Odosobnione próby oceny struktury (w tym kompetencji) biur ROT-ów poczyniono w ramach działań wewnętrznych Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych w 2008 r., podejmowanych przez autora niniejszej pracy w trakcie pełnienia funkcji prezesa Forum ROT (materiały niepublikowane).

⁷ Próba oceny struktury i funkcjonowania zarządów ROT-ów: Wstępny raport... (2008).

⁸ Przykładowo członkowie zarządów ROT-ów tworzą i zatwierdzają systemy preferencji dla członków organizacji. Systemy te przybierają najczęściej postać tzw. karty praw członka, przy czym nie ma jednolitego modelu tej karty w poszczególnych organizacjach. W gestii decyzji członków zarządów ROT-ów pozostają także kwestie przyjmowania i skreślenia członków zwyczajnych organizacji, zarządzania majątkiem organizacji czy przekazywania dotacji i wsparcia finansowego członkom lub interesariuszom organizacji.

⁴ Analizy przeprowadzała w latach 2009–2011 redakcja branżowego czasopisma *Rynek Podróży* na podstawie kilku zmiennych dotyczących ROT-ów, takich jak liczba członków i wzrost organizacji, kwota składek członkowskich i wysokość budżetu, liczba zorganizowanych targów turystycznych, nakład wydawnictw promocyjnych, liczba serwisów WWW i ich oglądalność, liczba imprez własnych, z wykorzystaniem własnej metody przyznawania punktów w danej kategorii oceny w zależności od pozycji w hierarchii.

⁵ Zagadnienie pomiaru skuteczności funkcjonowania ROT-ów autor szeroko omawia w pracy doktorskiej: „Uwarunkowania skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce” (Fedyk 2015).

silnym wpływem politycznym przy mnogości celów działania (Frączkiewicz-Wronka 2010).

Jednocześnie należy zaznaczyć, że skuteczność organizacji jest pojęciem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania z powodu mnogości i różnorodności definicji, podejść oraz interpretacji (Kowal 2013). Niełatwo ją również zmierzyć – ze względu na wpływ wielu czynników (Zieleniewski 1972, Sobolewski 1998, Stabryła 2011, Ziębicki 2012), w tym takich jak szczęście (Bratnicki 2009).

Można ze stosowną ostrożnością wskazać, że kluczowym problemem badawczym, aktualnym i ważnym, podejmowanym w ograniczonym zakresie przez autora w niniejszej pracy, jest koncepcyjne poszukiwanie założeń i metod wielokierunkowej oceny skuteczności organizacji niebędących przedsiębiorstwami. Równie istotny problem badawczy stanowi konieczność wskazania i zdiagnozowania uwarunkowań w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym wpływających na poziom tej skuteczności.

CELE I METODY BADAŃ

Głównym celem opracowania jest dokonanie oceny ilościowo-jakościowej struktury członków zarządów regionalnych organizacji turystycznych w Polsce oraz podjęcie autorskiej próby identyfikacji katalogu uwarunkowań w otoczeniu zarządów ROT-ów mających wpływ na poziom skuteczności funkcjonowania badanych organizacji. Dodatkowo dokonano analizy porównawczej wykorzystywanych modeli struktur zarządów ROT-ów na przestrzeni historycznej ewolucji funkcjonowania organizacji w 3-stopniowym systemie zarządzania promocją turystyczną Polski.

Wybór badanych cech działania struktur zarządów ROT-ów miał charakter autorski i służył przeprowadzeniu oceny porównawczej wskazującej zarówno na powtarzalność struktur działania organizacji, jak i dysproporcje w strukturach zarządów poszczególnych ROT-ów.

W przeprowadzonych badaniach posłużono się metodą *desk research* i oparto się na

badaniach wewnętrznych obejmujących źródła pierwotne, w tym na badaniach pośrednich, polegających głównie na analizie dokumentów źródłowych (statutów, regulaminów organizacyjnych, planów działania organizacji, sprawozdań rocznych), oraz danych pozyskanych z serwisów WWW regionalnych organizacji turystycznych (studia przypadków działania). Wykorzystano przegląd publikacji naukowych dotyczących analiz ilościowych wybranych cech działania ROT-ów, funkcjonowania organizacji publicznych, oceny i pomiaru skuteczności oraz efektywności funkcjonowania organizacji niebędących przedsiębiorstwami. W ocenie uwarunkowań i cech funkcjonowania ROT-ów posłużono się także badaniami zewnętrznymi, m.in. na podstawie danych KRS (status prawny organizacji) i danych Polskiej Organizacji Turystycznej (ewolucja historyczna organizacji, w tym liczba członków i struktury zarządów). Przy wnioskowaniu zastosowano metodę analizy porównawczej z techniką opisu różnorodności i podobieństw, metodę dedukcji, a także technikę obserwacji własnych autora⁹.

WYNIKI

Według Żemły (2010, s. 100) jednym z ważnym celów, które przyświecają tworzeniu ROT-ów, jest pełnienie przez organizację „funkcji przywódczej”¹⁰. Autor wskazuje też, że powoduje to na poziomie zarządzania w ROT-ach „różne animozje i konflikty”, często dochodzi bowiem do sytuacji, w których skład zarządu ROT-u (odzwierciedlający głównie strukturę finansowania organizacji) nie odpowiada w pełni „społecznej percepcji autorytetu nieformalnego i zaufania do poszczególnych osób i instytucji”.

Na tle tezy cytowanego wyżej autora w dalszej części opracowania zaprezentowano ogólne wyniki badań ankietowych Polskiej

⁹ W latach 2005–2010 autor pełnił funkcję dyrektora biura Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, w latach 2008–2010 – funkcję prezesa Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych, a w latach 2009–2012 był członkiem Rady Polskiej Organizacji Turystycznej.

¹⁰ Szeroko o rolach ROT-ów: Zmysłony (2014).

Tab. 1. Struktura zarządów regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w 2007 r.

Odpowiedź	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Prezesem jest marszałek województwa/ wicemarszałek/członek zarządu	5	31,3	31,3	31,3
Prezesem jest inny reprezentant samorządu terytorialnego	4	25,0	25,0	56,3
Prezesem jest reprezentant branży turystycznej	1	6,3	6,3	62,5
Prezesem jest reprezentant innych podmiotów	6	37,5	37,5	100,0
Razem	16	100,0	100,0	–

Źródło: Wstępny raport... (2008), Wąsowicz-Zaborek (2009a, s. 14)

Tab. 2. Opinie regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w 2007 r. dotyczące najlepszego modelu organizacyjnego zarządu organizacji

Odpowiedź	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Prezesem jest marszałek województwa/ wicemarszałek/członek zarządu	6	37,5	46,2	46,2
Prezesem jest inny reprezentant samorządu terytorialnego	3	18,8	23,1	69,2
Prezesem jest reprezentant innych podmiotów	4	25,0	30,8	100,0
Brak odpowiedzi	3	18,8	–	–
Razem	16	100,0	–	–

Źródło: Wstępny raport... (2008)

Organizacji Turystycznej dotyczących charakteru struktury zarządów regionalnych organizacji turystycznych w 2007 r., tj. bezpośrednio po zakończeniu tworzenia systemu 16 ROT-ów w Polsce (tab. 1).

Dane z badań Polskiej Organizacji Turystycznej wskazują na brak jednolitego modelu proponowanego przywództwa osobowego (prezesa) w zarządach ROT-ów (tab. 2).

Przeprowadzona analiza dotycząca współczesnej struktury osób pełniących rolę prezesa zarządu regionalnej organizacji turystycznej wskazuje na utrzymywanie się głównego trendu powierzania tej funkcji przede wszystkim przedstawicielom danego samorządu województwa. Należy przy tym zaznaczyć istotną zmianę jakościową, polegającą na delegowaniu osób merytorycznie odpowiedzialnych za sprawy turystyki spoza samego zarządu województwa¹¹ (ryc. 1).

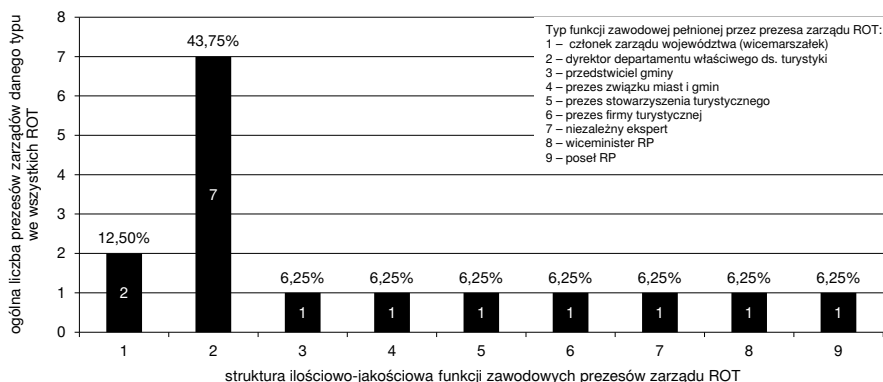
W *Kodeksie Dobrych Praktyk...* (Wąsowicz-Zaborek 2009a) wprost wskazuje się jako dobrą praktykę, aby w zarządzie ROT-u znajdowali się reprezentanci wszystkich grup członków – co pozwala na odzwierciedlenie struktury walnego zgromadzenia organizacji, a także gospodarki turystycznej regionu. Przywołany pogląd jest postulatem słusznym (zapewniającym stabilizację i ograniczenie działań pozamerytorycznych), ale jednocześnie trudnym do wdrożenia ze względu na następujące okoliczności:

– ograniczona statutem oraz efektywnością i sprawnością działania liczba członków danego zarządu (w ROT-ach mieści się ona w przedziale 5–15 osób);

– narzucenie w statucie kilku organizacji (Śląska Organizacja Turystyczna, Pomorska

¹¹ Przedmiotowa zmiana jest także pochodną przepisów prawa o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (Ustawa z dnia 21 sierpnia

1997 r.), które wyklucza członków zarządów województw z pełnienia funkcji członków zarządów ROT-ów pod rygorem utraty mandatu radnego lub utraty stanowiska w samorządzie województwa, niezależnie od tego, czy dany ROT prowadzi zarejestrowaną w KRS działalność gospodarczą.



Ryc. 1. Struktura osób pełniących funkcje prezesów zarządów regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w 2014 r. (źródło: opracowanie własne na podstawie danych serwisów internetowych ROT [dostęp: 12.12.2014])

Regionalna Organizacja Turystyczna, Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, Małopolska Organizacja Turystyczna) bardzo precyzyjnego podziału liczby miejsc w zarządzie przyznawanych poszczególnym typom przedstawicieli członków zwyczajnych¹² (tab. 3);

- duże zróżnicowanie jakościowe (typologiczne) członków organizacji;

- ograniczenia formalno-prawne w pełnieniu funkcji w organizacjach przez przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego – prawo zabrania wchodzenia w skład struktur zarządu instytucji prowadzących działalność gospodarczą osobom sprawującym niektóre funkcje publiczne¹³ (dotyczy to w szczególności wójtów, prezydentów i burmistrzów miast oraz członków zarządów województw i powiatów, którzy narażeni są na utratę mandatów do sprawowania swoich funkcji);

- lokalne uwarunkowania polityczno-organizacyjne działań zarządów ROT-ów.

Wskazywanym w *Kodeksie Dobrych Praktyk* (Wąsowicz-Zaborek 2009a) postulatem kluczowym jest dążenie do wdrożenia mechanizmów, dzięki którym wybór poszczególnych osób do pełnienia funkcji w zarządach ROT-ów pozostawałby w zgodzie z zapisami ustawy o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (Dz.U. 2006 Nr 216 poz. 1584) oraz ustaw o jednostkach samorządowych wszystkich szczebli w odniesieniu do zakresu działalności organizacji określonego w statucie ROT-u. Z poglądem tym bezsprzecznie należy się zgodzić, podkreślając jednocześnie konieczność podejmowania takich zmian systemowych, aby normy prawa nie ograniczały swobodnego wyboru członków zarządów ROT-ów spośród wszystkich przedstawicieli interesariuszy tych organizacji¹⁴.

Trudno się natomiast zgodzić z innym postulatem twórców *Kodeksu Dobrych Praktyk*, głoszącym, że aby uniknąć wątpliwości natury prawnej, należałoby całkowicie zre-

¹² Według Steca (2008) przyznawanie członkom (tu: wybranym członkom ROT-ów) szczególnych uprawnień (członkowskich czy w zarządzie organizacji) budzi poważne wątpliwości natury prawnej co do ich dopuszczalności w świetle przepisów ustawy o stowarzyszeniach.

¹³ Wynika to przede wszystkim z Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (Dz.U. 2006 Nr 216 poz. 1584). Szczegółową opinię prawną na ten temat podaje Wąsowicz-Zaborek (2009b).

¹⁴ W listopadzie 2013 r. powołano w Polskiej Organizacji Turystycznej zespół ekspercki, który miał opracować katalog niezbędnych zmian w obowiązujących przepisach prawnych umożliwiających m.in. pełnienie przez przedstawicieli gmin (radnych i członków zarządów) funkcji członków władz regionalnych organizacji turystycznych prowadzących działalność gospodarczą bądź wykorzystujących mienie lub środki publiczne do prowadzenia tej działalności. W latach 2014–2015 działania wskazanego zespołu nie były kontynuowane.

Tab. 3. Struktura funkcjonalna członków zarządów wybranych regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w świetle unormowań statutowych

Nazwa organizacji	Struktura typologiczna członków zarządów wybranych organizacji (unormowane prawnie w statucie, partykularne narzucenie limitów miejsc w zarządach organizacji na rzecz wybranych typów przedstawicieli członków zwyczajnych) ^a
Śląska Organizacja Turystyczna	– 50% przedstawicieli sektora publicznego, w tym 2 przedstawicieli województwa śląskiego – 50% przedstawicieli sektora niepublicznego
Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna	– 1 przedstawiciel Samorządu Województwa Pomorskiego – 1 przedstawiciel miasta Gdańsk – 1 przedstawiciel miasta Gdynia – 1 przedstawiciel miasta Sopot – 3 przedstawicieli lokalnych organizacji turystycznych – 1 przedstawiciel organizacji zrzeszających przedsiębiorców z dziedziny turystyki, w tym samorząd gospodarczy i zawodowy – 1 przedstawiciel innych samorządów terytorialnych – 1 przedstawiciel innych członków stowarzyszenia
Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna	– 3 przedstawicieli władz samorządowych województwa zachodniopomorskiego – 2 przedstawicieli lokalnych organizacji turystycznych i jednostek samorządu terytorialnego – 5 przedstawicieli branżowych organizacji sektora turystyki, w tym samorządu gospodarczego turystyki – 2 przedstawicieli innych członków organizacji
Małopolska Organizacja Turystyczna	– minimum 5 przedstawicieli województwa małopolskiego

^a Zjawisko odnotowane tylko w statutach wskazanych organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutów ROT dostępnych w serwisach internetowych organizacji [dostęp: 12.12.2014]

zygnować z działalności gospodarczej ROT-ów (skreślenie formalne w rejestrze KRS), taka koncepcja bowiem wprost zawęża możliwości działania merytorycznego organizacji, w tym wpływa zdecydowanie na ograniczenie płaszczyzn kooperacji z podmiotami rynku turystycznego (zwłaszcza przedsiębiorcami) oraz dywersyfikację źródeł finansowania, co może mieć znaczenie dla skuteczności funkcjonowania organizacji.

Autorzy *Kodeksu Dobrych Praktyk* postulują także uniknięcie nominacji do składu zarządów ROT-ów osób, co do których mogą mieć zastosowanie przepisy wspomnianej ustawy (Wąsowicz-Zaborek 2009b) i innych aktów prawnych, poprzez delegowanie do składu zarządów osób merytorycznie reprezentujących te osoby prawne (członków instytucjonalnych organizacji), a kierujących jednostkami merytorycznymi w strukturach urzędów (zamiast członków zarządów jedno-

stek samorządu terytorialnego). Koncepcja ta jest w pełni uzasadniona i praktycznie realizowana obecnie w części ROT-ów (por. tab. 4), ale wymaga – co należy podkreślić – konsensusu wśród wszystkich członków organizacji w procesie wyboru władz organizacji w trybie przewidzianym prawem o stowarzyszeniach.

Zagadnieniem istotnym dla oceny uwarunkowań działania ROT-ów w Polsce jest także kwestia kompetencji członków zarządów organizacji, na które zwracają uwagę autorzy *Kodeksu Dobrych Praktyk*. Wskazują oni, że w skład zarządu powinny być powoływane osoby, które mogą i chcą pełnić tę funkcję społecznie¹⁵ oraz mają odpowiednie

¹⁵ W statutach i uchwałach szczegółowych ROT-ów zawarte są zapisy umożliwiające pokrywanie uzasadnionych kosztów członków zarządów wynikających z działań podejmowanych w

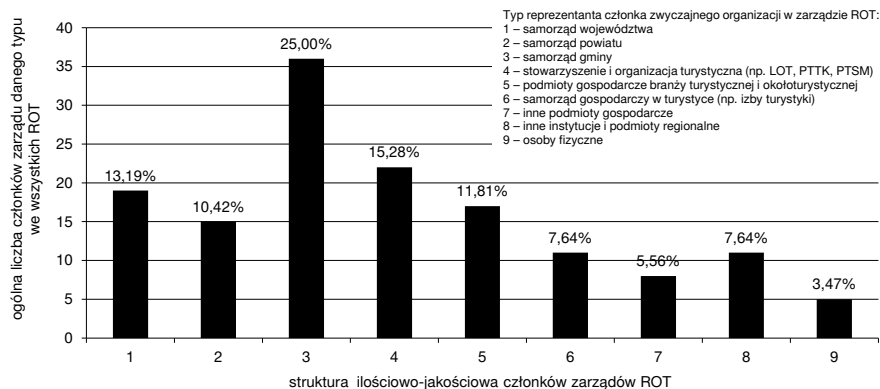
Tab. 4. Struktura ilościowo-jakościowa członków zarządów regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w 2014 r.

Nazwa organizacji	Liczba członków zarządu	Prezes zarządu	Typ członków zarządu ROT-u – reprezentacja podmiotów członków zwyczajnych ROT											
			a	b	c	d	e	f	g	h	i			
Dolnośląska Organizacja Turystyczna	12	poseł	1	3	5	-	1	1	1	1	1	-	-	-
Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna	7	dyrektor gabinetu marszałka województwa	1	-	1	3	-	-	-	1	1	1	1	-
Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna	7	dyrektor Departamentu Promocji Urzędu Marszałkowskiego	1	-	2	-	3	1	1	-	-	-	-	-
Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna	5	niezależny ekspert	-	-	2	-	1	-	-	-	-	1	1	fundacja kultury
Małopolska Organizacja Turystyczna	14	wicemarszałek województwa	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1 fundusz ochrony środowiska uczelnia wyższa fundacja kultury
Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna	7	prezes ogólnopolskiej firmy turystycznej	1	-	1	1	2	-	-	-	-	2	2	miejskie centrum kultury muzeum
Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna	9	wiceminister rządu RP	1	-	3	1	1	1	-	-	-	-	-	3
Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna	9	dyrektor Departamentu Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego	1	1	2	4	-	-	-	1	1	1	1	fundacja edukacyjna
Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna	5	dyrektor Departamentu Edukacji, Sportu i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego	1	1	1	-	-	-	1	-	-	1	1	1 stowarzyszenie szkoleniowo-doradcze

Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna	10	dyrektor Departamentu Turystyki Urzędu Marszałkowskiego	1	1	3	3	-	1	1	port lotniczy	-	-
Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego	15	przedstawiciel gminy miejskiej	1	3	3	2	2	2	1	galeria handlowa	1	uczelnia wyższa
Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego	7	dyrektor Departamentu Promocji, Edukacji, Kultury, Sportu i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego	1	1	3	1	1	1	-	-	-	-
Śląska Organizacja Turystyczna	14	wicemarszałek województwa	2	1	4	1	3	2	-	-	1	związek gmin
Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna	8	prezes stowarzyszenia	1	-	1	2	1	1	1	agencja rozwoju regionalnego	1	zrzeszenie przewoźników
Wielkopolska Organizacja Turystyczna	6	dyrektor Departamentu Sportu i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego	1	2	3	-	-	-	-	-	-	-
Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna	9	prezes związku miast i gmin	3	-	-	2	1	1	-	-	2	związek gmin związek żeglarski
Razem	144	-	19	15	36	22	17	11	8	11	11	5

a – samorząd województwa, b – samorząd powiatu, c – samorząd gminy, d – stowarzyszenia i organizacje turystyczne (np. lokalna organizacja turystyczna, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Polskie Towarzystwo Schronisk Młodzieżowych), e – podmioty gospodarcze branży turystycznej i okołoturystycznej, f – samorząd gospodarczy w turystyce (np. izba turystyki), g – inne podmioty gospodarcze, h – inne instytucje i podmioty regionalne, i – osoba fizyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych serwisów internetowych ROT [dostęp: 12.12.2014]



Ryc. 2. Typy reprezentantów członków zwyczajnych w zarządach regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w 2014 r. LOT – lokalna organizacja turystyczna, PTTK – Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, PTSM – Polskie Towarzystwo Schronisk Młodzieżowych (źródło: opracowanie własne na podstawie danych serwisów internetowych ROT [dostęp: 12.12.2014])

kwalifikacje i doświadczenie; ich pozycja, wiedza i autorytet mogą mieć znaczenie dla zapewnienia właściwego funkcjonowania organizacji.

Współczesny obraz struktury ilościowo-jakościowej zarządów regionalnych organizacji turystycznych został przedstawiony w tabeli 4 i na rycinie 2, a jego analiza pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- zdiagnozowano silne dysproporcje w ogólnej liczbie członków zarządów ROT-ów, mieszczącej się w przedziale 5–15 osób;
- zauważalne są dysproporcje w liczbie różnych typów członków zarządów ROT-ów (od 3 do 9), które wpływają na ogólną liczbę osób w zarządzie;
- w strukturze członków zarządów ROT-ów dominują przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego (70 osób, tj. 48,61% ogólnej liczby członków zarządów, wynoszącej 144 osoby);
- znacząca jest liczba reprezentantów podmiotów gospodarczych sfery turystycznej i okołoturystycznej w zarządach ROT-ów (28 osób, tj. 19,44%);

ramach statutowych obowiązków w organizacji, a jednostkowo (np. Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, Dolnośląska Organizacja Turystyczna) zastrzeżono możliwość wypłaty wynagrodzenia członkom zarządów organizacji (np. w wysokości nie wyższej niż przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw ogłoszone przez prezesa GUS).

– istotny jest udział w zarządach ROT-ów reprezentantów stowarzyszeń turystycznych (22 osoby, tj. 15,28%) oraz reprezentantów innych podmiotów regionalnej gospodarki spoza sektora turystycznego (19 osób, tj. 13,19%);

– znikome znaczenie mają w strukturze zarządów ROT-ów osoby fizyczne.

WNIOSKI

Organizacje turystyczne muszą nauczyć się zarządzania w turbulentnym otoczeniu, utrzymywania procesu zmian, stałego doskonalenia się, odnawiania i przekształcania, głównie poprzez zarządzanie kapitałem ludzkim (wiedzą, umiejętnościami praktycznymi i doświadczeniem zawodowym) oraz efektywnym jego wykorzystaniem. Zdaniem autora odnosi się to szczególnie do kwestii potrzeby stałego rozwoju kompetencji członków zarządów ROT-ów (por. Kubiak i Korowicki 2008).

Posiłkując się modelami koncepcji relacji kadrowych Panasiuka (2009b), trzeba zauważyć, że w odniesieniu do regionalnych organizacji turystycznych najkorzystniejsze byłoby przyjęcie modelu ścisłej współpracy z otoczeniem organizacji, realizowanego z udziałem zarządów ROT-ów, choć najczęściej¹⁶, co na-

¹⁶ Zob. praca doktorska autora (Fedyk 2015).

leży uwypuklić, obserwuje się model ograniczonej współpracy¹⁷.

Jednym z kluczowych problemów w procesie budowania wskazanego modelu ścisłej współpracy ROT-ów z otoczeniem jest właśnie niepełna reprezentacja członków zwyczajnych organizacji, w tym podmiotów gospodarczych z regionu, w strukturach zarządów ROT-ów oraz obserwowane zjawisko uwarunkowania działalności zarządów ROT-ów czynnikami pozamerytorycznymi (lobbing polityczny). Zasady powoływania członków zarządów organizacji (stopień reprezentatywności władz wobec typów i struktury przestrzennej członków organizacji czy statutowe limity miejsc) są również elementem wpływającym na proces kształtowania się celów (strategicznych czy operacyjnych) organizacji, a ich realizacja z udziałem członków zarządów ROT-ów lub pomijanie stanowi przejaw poziomu skuteczności funkcjonowania całej organizacji.

W świetle przeprowadzonych analiz można wskazać, że kluczowymi uwarunkowaniami skutecznego funkcjonowania zarządów ROT-ów, poza wcześniej zdiagnozowanymi, są również:

– możliwości i poziom kompetencji specjalistycznych zarządów organizacji w zakresie skutecznego pozyskiwania funduszy UE na działalność organizacji (liczba źródeł aplikowania, liczba i wielkość otrzymanych dotacji) oraz funduszy z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej organizacji (wysokość dochodów)¹⁸;

¹⁷ Zdaniem Panasiuka (2009b) model ścisłej współpracy ma zastosowanie w organizacjach, w których istnieje dużo podmiotów gospodarczych, samorządowych i organizacji, wyznaczone cele odzwierciedlają możliwie szeroko interesy podmiotów w nie zaangażowanych oraz mieszkańców, a ponadto działalność nie jest uwarunkowana celami politycznymi. Model ograniczonej współpracy jest stosowany w wypadku ograniczonej reprezentacji podmiotów zaangażowanych w rozwój gospodarki turystycznej. Dodatkowo autor wyróżnia: model konkurencji (w warunkach funkcjonowania i prowadzenia efektywnych działań regionalnej organizacji turystycznej lub ograniczonej skali działania czy braku takiej organizacji), model dezintegracji, model konfliktu i kryzysu.

¹⁸ Autor wskazuje, że wykonane obliczenia wskaźnika korelacji rang Spearmana w odniesieniu

– możliwość nieakceptowania przedstawicieli członków zwyczajnych we władzach organizacji (zarząd, a także komisja rewizyjna, rada nadzorcza) ze względu na przynależność do innej „opcji politycznej” (partii politycznej) (Morawska 2011);

– kompetencje i umiejętności kooperacyjne zarządu w sferze prowadzenia otwartego dialogu z członkami (wymiana korzyści), wykazywania wzajemnego zrozumienia (sprzeczne cele i plany działania, ograniczenia formalne współpracy) i wypracowywania kompromisów (uzyskiwanie z kooperacji wartości dodanej, a nie doraźnych korzyści);

– wynikające z przepisów antykorupcyjnych ograniczenia prawne dotyczące powoływania do organów statutowych organizacji (tu: zarządów ROT-ów) członków pochodzących z jednostek samorządu terytorialnego (zakaz pełnienia funkcji pod rygorem utraty mandatu radnego czy członka zarządu jednostki).

Członkowie zarządów ROT-ów mają znaczący zakres kompetencji w regionalnej gospodarce turystycznej, w tym w sferze podejmowania szerokiej współpracy z przedstawicielami innych instytucji i przedsiębiorstw w wymiarach lokalnym, regionalnym i międzynarodowym w celu tworzenia produktów turystycznych, finansowania tych działań i promocji turystyki (por. Panasiuk 2009b). Tym samym decyzje członków zarządu ROT-ów mają rzeczywisty wpływ na skuteczność funkcjonowania organizacji, a dalej – na rozwój regionalnej gospodarki turystycznej, zwłaszcza w wymiarze promocji jej potencjału.

BIBLIOGRAFIA

Bąkowska-Morawska U. (2014) Barriers in knowledge sharing vs. the ability to create tourism supply chains, [w:] Vivas C., Sequeira P. (red.), Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management, I Polytechnic

do wielkości budżetu ROT-ów w 2013 r. i liczby członków zarządu organizacji wykazały korelację na poziomie przeciętnym (0,416696) przy zastosowaniu skali siły korelacji według Stanisza (2007) – wartość wskaźnika korelacji: $0,3 \leq r_{xy} < 0,5$ (korelacja przeciętna).

- Institute of Santarém, Portugal, 4–5 September 2014, t. 1, 72–81.
- Bielski M. (2004) Podstawy teorii organizacji i zarządzania, C.H. Beck, Warszawa.
- Borzyszkowski J. (2007) Dotychczasowy stan funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce, *Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie*, 6, 36–46.
- Borzyszkowski J. (2011a) Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.
- Borzyszkowski J. (2011b) Regionalne organizacje turystyczne w Polsce na tle rozwiązań w wybranych krajach, [w:] Rapacz A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 157, 375–387.
- Bratnicki M. (2009) Pomiar efektywności organizacji świadczących usługi publiczne, [w:] Frączkiewicz-Wronka A. (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, UE, Katowice, 80–105.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2013) Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji, *Zarządzanie i Finanse*, 4 (2), 53–66.
- Fedyk W. (2010) Obecni i potencjalni zlecający badania w regionach. Źródła finansowania badań, [w:] Dziedzic E. (red.), *Regionalne badania konsumentów usług turystycznych*, POT, Warszawa, 136–140.
- Fedyk W. (2015) Uwarunkowania skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce, Praca doktorska, UE, Wrocław, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Jelenia Góra.
- Fedyk W., Morawski M. (2014) Regionalne organizacje turystyczne – organizacjami współpracy. Prawda czy fałsz?, *Folia Turistica*, 32, 241–274.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2010) Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym i publicznym, *Organizacja i Zarządzanie*, 4 (12), 5–25.
- Gołębski G., Niezgodą A. (2014) Organization of Tourism in Poland after Twenty Years of Systemic Changes, [w:] Costa C., Panyik E., Buhalis D. (red.), *European Tourism Planning and Organisation Systems: The EU Member States*, Channel View Publications, Bristol, 243–256.
- Grabińska E., Mierniczak P. (2010) Rola i znaczenie regionalnych organizacji turystycznych w zakresie promocji turystycznej regionu, [w:] Sala J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWN, Warszawa, 613–636.
- Gryszel P. (2001) Rola regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych w inspirowaniu rozwoju produktu turystycznego w regionie, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 924, 28–42.
- Gryszel P. (2004a) Funkcjonowanie regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych w Polsce, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1043 (2), 149–165.
- Gryszel P. (2004b) Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego, [w:] Panasiuk A. (red.), *Markowe produkty turystyczne*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Niechorze, 23–34.
- Kowal W. (2013) Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji, *Organizacja i Kierowanie*, 4 (157), 11–22.
- Kruczek Z., Zmysłony P. (2010) Regiony turystyczne, Proksenia, Kraków.
- Kubiak B., Korowicki A. (2008) Rola i znaczenie kapitału intelektualnego w kształtowaniu efektywności organizacji turystycznych, [w:] Panasiuk A. (red.), *Kadry w gospodarce turystycznej*, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 19, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 496, 71–79.
- Migdal M. (2008) Ewaluacja Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych, Forum Turystyki Regionów, Szczecin.
- Morawska J. (2011) Wojna o wpływy w MROT trwa, *Wiadomości Turystyczne*, <http://www.wiadomosciturystyczne.pl/index.php?action=aktualnosci&start=aktualnosci&ID=587> [dostęp: 12.12.2014].
- Panasiuk A. (2009a) Instrumenty polityki turystycznej w regionie, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 50, 15–23.
- Panasiuk A. (2009b) Rola kadr w oddziaływaniu na innowacyjność regionalnej gospodarki turystycznej, *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 13, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 568, 181–193.
- Peters T.J., Waterman R.H. (2000) Poszukiwanie doskonałości w biznesie, Medium, Warszawa.
- Poon A. (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Wallingford.
- Rapacz A., Jaremen D. (2007) Regionalne organizacje turystyczne jako przejaw partnerstwa w gospodarce turystycznej. Przypadek Dolnego Śląska, [w:] Rapacz A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, Jaremen Press, Jelenia Góra, 222–233.
- Raport „Opracowanie metody oceny efektywności działań ROT i przeprowadzenie badań pilotażowych w dwóch województwach w celu zweryfikowania narzędzi oceny” (2008) SMG/

- KRC Poland Media na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki, Warszawa.
- Sobolewski K. (1998) O pojęciu skuteczności i pojęciach związanych, Politechnika Koszalińska, Koszalin.
- Stabryła A. (2011) Problemy doskonalenia i rozwoju struktur organizacyjnych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 8 (216), 20–31.
- Stanisz A. (2007) Przystępny kurs statystyki w oparciu o program STATISTICA PL na przykładach z medycyny, t. 2, StatSoft, Kraków.
- Stec P. (2008) Lokalne i regionalne organizacje turystyczne jako stowarzyszenia szczególnego rodzaju, [w:] Cybula P., Raciborski J. (red.), *Turystyka a prawo: aktualne problemy legislacyjne i konstrukcyjne*, Sucha Beskidzka, Kraków, 356–377.
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (Dz.U. 2006 Nr 216 poz. 1584).
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz.U. 1999 Nr 62 poz. 689 z późn. zm.).
- Wąsowicz-Zaborek E. (red.) (2009a) *Kodeks Dobrych Praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce*, POT, Warszawa.
- Wąsowicz-Zaborek E. (red.) (2009b) *Załącznik do Kodeksu Dobrych Praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce*, POT, Warszawa.
- Weiermair K. (1997) *On the concept and definition of Quality in Tourism*, AIEST, St. Gallen.
- Wstępny raport z badań na podstawie otrzymanych ankiet z Regionalnych Organizacji Turystycznych (2008) POT, Warszawa (materiał niepublikowany).
- Wyrzykowski J., Marak J. (red.) (2012) *Turystyka w ujęciu interdyscyplinarnym*, WSH, Wrocław.
- Zieleniewski J. (1972) *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.
- Ziębicki B. (2012) *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, [w:] Mikula B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 381–391.
- Zmyślony P. (2014) *Realizator, partner czy przywódca – funkcje i relacje. MODEL współpracy JST-ROT-LOT-LGD*, VII Gremium Ekspertów Turystyki, 10–12.12.2014, Kraków-Sucha Beskidzka (materiał niepublikowany), <http://turystykawmiescie.org/2014/12/12/realizator-partner-czy-przywodca-o-modelu-wspolpracy-jst-rot-lot-lgd-relacja/> [dostęp: 14.12.2014].
- Żemła M. (2010) *Możliwości i ograniczenia pełnienia roli przywódcy w kooperacyjnym kreowaniu potencjału turystycznego obszaru recepcji przez lokalne i regionalne organizacje turystyczne*, [w:] Panasiuk A. (red.), *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne, Ekonomiczne problemy usług*, 53, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 591, 93–102.

NETOGRAFIA

- www.dot.org.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.k-pot.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.lrot.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.lotur.eu [dostęp: 12.12.2014].
- www.mot.krakow.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.mrot.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.orot.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.podkarpackie.travel.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.podlaskieit.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.prot.gda.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.rotwl.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.rot.swietokrzyskie.travel [dostęp: 12.12.2014].
- www.silesia-sot.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.wmrot.org [dostęp: 12.12.2014].
- www.wotwielkopolska.pl [dostęp: 12.12.2014].
- www.zrot.pl [dostęp: 12.12.2014].

Praca wpłynęła do Redakcji: 20.06.2015

Praca została przyjęta do druku: 30.11.2015

Adres do korespondencji:

Wojciech Fedyk

Katedra Turystyki

Akademia Wychowania Fizycznego

al. I.J. Paderewskiego 35

51-612 Wrocław

e-mail: fedyk@tourist.net.pl