

POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA
WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

ROZPRAWA DOKTORSKA

**Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów
turystycznych organizacji pozarządowych**

mgr Joanna Kalejta

Promotor

dr hab. Elżbieta Szymańska, prof. PB

Promotor pomocniczy

dr Krzysztof Stepaniuk

Białystok 2022

Spis treści

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ I.....	13
PRZYWÓDZTWO I SKUTECZNOŚĆ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU	13
1.1. Ewolucja koncepcji przywództwa.....	13
1.2. Style przywództwa w teorii kierowania	36
1.3. Modele przywództwa w świetle literatury	41
1.4. Modele zarządzania organizacją pozarządową - dyskusja	56
1.5. Metodyka pomiaru skuteczności a cele organizacji pozarządowej.....	81
ROZDZIAŁ II	101
FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH	101
2.1. Problem definiowania i klasyfikowania organizacji pozarządowych	101
2.2. Rys historyczny rozwoju sektora pozarządowego na świecie i w Polsce	112
2.3. Problematyka zarządzania NGO w świetle literatury przedmiotu	124
2.4. Rola organizacji pozarządowych w gospodarce	138
ROZDZIAŁ III.....	159
METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH I OPIS PRÓBY BADAWCZEJ.....	159
3.1. Metodologiczne podstawy badań własnych	159
3.2. Opis procesu badawczego	169
3.3. Turystyczne organizacje pozarządowe - charakterystyka populacji i próby badawczej. 179	
ROZDZIAŁ IV.....	191
STYLE PRZEWODZENIA A SKUTECZNOŚĆ REALIZACJI CELÓW TURYSTYCZNYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH	191
4.1. Misje i cele statutowe turystycznych NGO – analiza porównawcza dokumentów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych	191
4.2. Perspektywa przywódców turystycznych organizacji pozarządowych.....	198
4.3. Perspektywa członków turystycznych organizacji pozarządowych.....	204
ROZDZIAŁ V	217
DOBRE PRAKTYKI - STUDIA PRZYPADKÓW SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W TURYSTYCE.....	217
5.1. Plany i realizacja celów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych - wybór studiów przypadków	217
5.2. Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna	222
5.3. Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna	232

5.4. Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego.....	241
ROZDZIAŁ VI.....	251
MODEL PRZEWODZENIA TURYSTYCZNĄ ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ A SKUTECZNOŚĆ REALIZACJI JEJ CELÓW STATUTOWYCH NA PODSTAWIE BADAŃ WŁASNYCH	252
6.1. Założenia do konstrukcji modelu	252
6.2. Model przewodzenia turystyczną organizacją pozarządową a skuteczność realizacji celów statutowych.....	253
WNIOSKI i REKOMENDACJE	312
LITERATURA	268
WYKAZ TABEL	296
WYKAZ RYSUNKÓW	297
ZAŁĄCZNIKI.....	299
Załącznik 1.	299
Lista zweryfikowanych statutów turystycznych organizacji pozarządowych	299
Załącznik 2	300
Kwestionariusz ankietowy skierowany do przywódców turystycznych organizacji pozarządowych.....	300
Załącznik 3.	306
Kwestionariusz ankietowy skierowany do członków turystycznych organizacji pozarządowych	306
Załącznik 4.	312
Pytania do indywidualnego wywiadu pogłębionego z przywódcami turystycznych organizacji pozarządowych.....	312

Podziękowania

Składam serdeczne podziękowania wszystkim osobom, których życzliwość i wsparcie przyczyniło się do realizacji niniejszej rozprawy doktorskiej będącej spełnieniem moich zawodowych planów i marzeń.

Szanownej Pani Promotor, Profesor Politechniki Białostockiej, dr hab. Elżbiecie Szymańskiej dziękuję za inspirację, cenne uwagi merytoryczne, dzielenie się doświadczeniem, wszechstronną i nieocenioną pomoc oraz poświęcony czas. Profesjonalizm, życzliwość, zaufanie oraz wytrwałość w dążeniu do realizacji wspólnych celów będą dla mnie zawsze wzorem przewodzenia.

Szanownemu Panu Promotorowi pomocniczemu, Doktorowi Krzysztofowi Stepaniukowi dziękuję za wsparcie merytoryczne, liczne konsultacje, zaangażowanie oraz motywację do poszukiwania kreatywnych rozwiązań.

Pragnę podziękować i zadedykować rozprawę doktorską mojej Mamie i śp. Tacie za pomoc w wyborze drogi zawodowej, wiarę w moje umiejętności, cierpliwość, odciążanie w obowiązkach domowych i rodzicielskich oraz cenne rozmowy, a także synowi Przemysławowi za wspólne wyjazdy na konferencje naukowe oraz wyrozumiałość podczas realizacji pracy.

Z wyrazami szacunku,

Joanna Kalejta

O przywództwie można mówić, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim, wartości liderów oraz wartości grupy lub organizacji

Ph. M. Smith¹

¹ Ph. M. Smith, *Przywództwo*, [w:] *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, [red.] A. S. R. Manstead, M. Hewstone, J. Santorski &Co., Warszawa 1996.

WSTĘP

Wielowymiarowość współczesnego przywództwa skłania do podejmowania tematyki związanej ze skutecznością działań osób zarządzających organizacjami. Badania i rozważania nad sztuką przewodzenia znane są od XIX wieku. W XXI wieku przywódcy mają do dyspozycji szereg stylów przewodzenia, od klasycznych po nowoczesne. Skuteczność realizacji celów statutowych danej organizacji zależy m.in. od umiejętnego zastosowania wiedzy pochodzącej z teorii przywództwa oraz kompetencji, uwarunkowań psychologicznych i temperamentu przywódcy. Podejmowanie odpowiedzialnych decyzji i realizacja planów organizacji wymaga odpowiedniego procesu zarządzania, w którym kluczową rolę stanowi przewodzenie. Miarą sukcesu przywódcy jest łączenie perspektywy oczekiwań interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych organizacji.

Zagadnienie cech przywódczych ewoluowało od teorii opartej na predyspozycjach do określenia roli przywódcy. Poszukiwano cech charakterystycznych dla przywódców, takich jak wiedza o zarządzaniu, uczciwość, chęć do podejmowania wyzwań. Sukcesywnie powstawały teorie mające na celu uchwycenie momentu skuteczności przywództwa. Analizowano m.in., czy skuteczność osoby zarządzającej jest naturalnym darem przewodzenia, czy zależy od cech psychologicznych, umiejętności rozwiązywania problemów i sposobów dążenia do osiągnięcia celów. Jednym z nurtów badań są koncepcje behawioralne. Uznano, że przywódca może być ukierunkowany na relacje z pracownikami, empatię, dążenie do wyznaczonych priorytetów. Teorie sytuacyjne odnosiły się do skrajności zachowań przywódczych. Zwracano uwagę na cechy osoby zarządzającej i ich wpływ na zachowanie w określonym momencie. Zakładano, że należy zmienić przywódcę, jeśli nieumiejętnie zachował się w określonej sytuacji lub zmienić sytuację, której sprosta przywódca.

Współczesne koncepcje przywództwa opierają się na wizji organizacji, dążeniu do wyznaczonych celów, skoncentrowanym, synergicznym działaniu ukierunkowanym na potrzeby otoczenia. Przywódcę, w świetle tych koncepcji, charakteryzuje m.in. charyzma, pasja, umiejętność podejmowania ryzyka, empatia, odpowiedzialność za podejmowane decyzje, rozwój osobisty czy umiejętność neutralizowania problemów.

Sektor organizacji pozarządowych (non-governmental organisations, NGO) w Polsce, którego rozkwit datuje się na lata dziewięćdziesiąte XX wieku, posiada potencjał do kształtowania społeczeństwa obywatelskiego oraz realizowania i zaspokajania potrzeb społecznych. Inicjatywy oddolne, dobrowolność, autonomiczność, niezależność organów

decyzyjnych, aktywizowanie i wyrażanie woli osób zaangażowanych w działania sprzyjają intensyfikacji podejmowanych wyzwań przez osoby przewodzące organizacji. Organizacje pozarządowe znalazły swoje miejsce pomiędzy sektorem państwowym a prywatnym. Przyjmując instytucjonalny kształt, odpowiadają na potrzeby interesariuszy w wielu obszarach, w tym w zakresie aktywności turystycznej rozumianej jako pasja oraz jako forma aktywności gospodarczej.

W Polsce funkcjonuje trójszczeblowy model organizacji turystyki, począwszy od ministerstwa odpowiedzialnego za działania turystyczne, następnie organizacje rządowe i samorządowe, po organizacje pozarządowe, które przyczyniają się do rozwoju turystyki na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Główne działania powyższych podmiotów ukierunkowane są na wspieranie rozwoju turystyki, a szczególnie lobbowanie na rzecz rozwoju sektora turystycznego oraz na organizację imprez turystycznych i wydarzeń kulturalnych przyczyniając się do rozwoju regionu i kraju, umożliwiając współpracę z lokalnymi samorządami, mają wpływ na kształt polityki turystycznej.

Z przyczyn praktycznych, w literaturze przedmiotu poszukuje się odpowiedzi na pytanie, czy modele przewodzenia stosowane w instytucjach państwowych i przedsiębiorstwach prywatnych można implementować do sektora organizacji pozarządowych. Ze względu na charakter organizacji skupiających się na przedsięwzięciach społecznych, nie nastawionych na zysk, rola przywódcy może być kluczowa. Istotnym atrybutem osoby zarządzającej organizacją staje się skuteczność, którą można interpretować jako umiejętność wdrażania strategii działania, realizacji misji, współpracę z otoczeniem oraz wykorzystanie zasobów podmiotu, w tych kadrowych. O skuteczności przywódcy świadczyć może także zdolność pozyskiwania funduszy na realizację działań oraz umiejętność równoważenia potrzeb członków organizacji. Ze względu na wykształcenie i zainteresowania zawodowe autorki wybrano sektor organizacji pozarządowych w branży turystycznej. Stanowi on celowy obszar badań.

Analiza literatury przedmiotu i badań własnych wskazują na potrzebę wypracowania właściwego modelu zarządzania i strategicznego działania organizacji w perspektywie długoterminowego jej funkcjonowania, jak również profilu skuteczności przywódcy w sektorze organizacji pozarządowych. **Luka badawcza** wynika z fragmentarycznej wiedzy dotyczącej badań przywództwa w sektorze turystycznych organizacji pozarządowych oraz brak wiedzy o stylach przewodzenia w tych podmiotach. Występuje ona pomiędzy istniejącymi teoriami, modelami przywództwa a faktycznymi praktykami przywódczymi. Empiryczna luka badawcza wynika z niewystarczających badań w Polsce i na świecie, które skutkują

nieusystematyzowaną wiedzą odnośnie modeli przywództwa w turystycznych organizacjach pozarządowych. Dodatkowo, z analizy literatury światowej i polskiej wynika niedostatek podejmowanych badań dotyczących skuteczności przewodzenia w turystycznych organizacjach pozarządowych.

Studia literaturowe pozwoliły na sformułowanie problemu naukowego, celów oraz hipotez badawczych. Problemem badawczym była zależność, jaka występuje między stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów funkcjonowania turystycznych organizacji pozarządowych. Aby rozwiązać problem badawczy, sformułowano następujące **pytania badawcze**:

- 1) Które style przewodzenia są najbardziej skuteczne z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów funkcjonowania turystycznych organizacji pozarządowych w Polsce?
- 2) W jaki sposób należy mierzyć skuteczność realizacji poszczególnych celów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych?
- 3) Jakie cele, z perspektywy typologii A. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego i A. Chrostowskiego² (2006) wyznaczają sobie turystyczne organizacje pozarządowe?
- 4) Które, spośród stylów przewodzenia, dominują w turystycznych NGO?
- 5) Jakie są uwarunkowania (zewnętrzne i wewnętrzne) skuteczności realizacji celów działania turystycznych organizacji pozarządowych?

Celem głównym badań było opracowanie modelu zależności między stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej. Powstały dwa modele prezentujące zależność pomiędzy stylami przewodzenia a skutecznością realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej z perspektywy przywódców oraz członków. Następnie otrzymane wyniki posłużyły do opracowania wspólnego modelu, w którym zaprezentowano najbardziej skuteczne style przywódcy sprzyjające realizacji celów statutowych. Ostatnim etapem było stworzenie wspólnego modelu przewodzenia turystyczną organizacją pozarządową w odniesieniu do skuteczności realizacji celów statutowych oraz zaprezentowanie przykładów skutecznego przewodzenia w trzech wybranych turystycznych NGO w Polsce. Cel główny badań implikował sformułowanie następujących **celów szczegółowych**:

C1) Systematyzacja wiedzy na temat przywództwa, modeli przywództwa, cech osób zarządzających organizacjami,

² A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, A. Chrostowski, *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wyd. 5, 5 dodr. - Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 50.

C2) Zdefiniowanie i określenie głównych ról przywódcy organizacji,

C3) Zdiagnozowanie i analiza porównawcza celów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych,

C4) Zdiagnozowanie stylów przywództwa występujących w turystycznych NGO,

C5) Określenie pożądanых cech przywódcy turystycznej organizacji pozarządowej w świetle opinii przywódców badanych organizacji oraz określenie pożądanых cech przywódcy turystycznej organizacji pozarządowej w świetle opinii członków badanych organizacji,

C6) Konstrukcja modelu przywództwa turystycznej organizacji pozarządowej,

C7) Weryfikacja stylów przewodzenia w kontekście skuteczności osiągnięcia celów turystycznych organizacji pozarządowych na przykładzie dobrych praktyk.

Sformułowano następującą **hipotezę główną**: skuteczność realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej jest uwarunkowana stylem przewodzenia. Ponadto weryfikacji poddano następujące **hipotezy szczegółowe**:

- Hipoteza 1 - Wzmacniający styl przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej jest dominujący z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania
- Hipoteza 2 - Służebny styl przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej jest nieefektywny z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania.

Do realizacji celów badawczych oraz weryfikacji hipotez zastosowano różne metody jakościowe i ilościowe oraz adekwatne **techniki i narzędzia badawcze**, takie jak: metodę desk research, metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI), studium przypadku, metodę analizy porównawczej oraz metodę ankietową z wykorzystaniem narzędzia - kwestionariusza ankiety w dwóch różnych wersjach - dla przywódców oraz członków turystycznych NGO (techniki CAWI i CAPI). Niniejsza rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawę teoretycznych rozważań stanowi krytyczna analiza polskiej oraz obcojęzycznej literatury naukowej na temat przewodzenia oraz funkcjonowania organizacji pozarządowych.

Rozprawę podzielono na sześć rozdziałów, poprzedzonych wstępem. W pierwszym rozdziale omówiono przywództwo w naukach o zarządzaniu. Przedstawiono ewolucję koncepcji przywództwa w oparciu o literaturę tematu, zaprezentowano style w teorii kierowania, a także modele przywództwa i definiowanie skuteczności w świetle literatury. W drugim rozdziale opisano uwarunkowania prawne i organizacyjne funkcjonowania organizacji pozarządowych, dokonano podziału definicji, zarysu historycznego sektora NGO

na świecie i w Polsce, zaprezentowano klasyfikację organizacji pozarządowych, określono rolę trzeciego sektora w gospodarce krajowej i światowej. Przedstawiono modele zarządzania NGO w literaturze przedmiotu. W trzecim rozdziale, przedstawiono metodykę badań, obszar i przedmiot, a także procedurę badawczą. Przybliżono metody i techniki badawcze. W czwartym rozdziale zaprezentowano misje i cele statutowe wybranych turystycznych NGO oraz perspektywę przywódców i członków ww. organizacji w kontekście stylów przewodzenia i skuteczności realizacji ich celów. Piąty rozdział przybliżył studia przypadków przywództwa turystycznych NGO, wybranych w drodze analizy porównawczej, tj. Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej, Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej oraz Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego, które stanowią praktyczną wiedzę i wykazują się doświadczeniem, upowszechniając skuteczne działania organizacji w zakresie realizacji celów statutowych. W szóstym rozdziale przedstawiono założenia do konstrukcji modeli skutecznego przewodzenia. Badania empiryczne prowadzone były równolegle w odniesieniu do dwóch grup respondentów, tj. przywódców i członków turystycznych NGO. Zweryfikowano także hipotezy badawcze. Na podstawie przeprowadzonych badań opracowano model stylów przewodzenia w kontekście skuteczności realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych. Model ten stanowi pionierski charakter w tematyce przewodzenia w turystycznych NGO w Polsce. W literaturze przedmiotu występują modele zarządzania i przewodzenia organizacjami nastawionymi na zysk, a także przykłady modeli implementowanych do organizacji pozarządowych. Nie badano jednak wpływu wybranych stylów przewodzenia, znanych z literatury przedmiotu w odniesieniu do turystycznych NGO. Autorskie badania bazują m.in. na analizie statutów 50 turystycznych organizacji pozarządowych i relacji, jakie występują pomiędzy planowanymi a zrealizowanymi celami statutowymi tych podmiotów. Model przewodzenia turystyczną organizacją pozarządową wpływający na skuteczność realizacji celów organizacji został skonstruowany na podstawie wyników badań empirycznych przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie 147 respondentów (62 % populacji), reprezentujących przywódców (53 respondentów) oraz członków (94 respondentów), dobranych spośród populacji składającej się z 237 podmiotów.

Przeprowadzone dociekania badawcze i ich wyniki stanowią wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości poprzez opracowanie koncepcji modelu przywództwa w turystycznej NGO w odniesieniu do skuteczności realizacji celów statutowych, na których opiera się organizacja oraz opracowanie metodyki do badania cech przywódcy w turystycznych NGO. Stanowi także wkład do praktyki poprzez wskazanie (zarekomendowanie) modelu przywódcy

organizacji oraz prezentację dobrych praktyk w zakresie zarządzania turystycznymi organizacjami pozarządowymi.

ROZDZIAŁ I

PRZYWÓDZTWO I SKUTECZNOŚĆ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

1.1. Ewolucja koncepcji przywództwa

Na przełomie XIX i XX wieku powstały pierwsze opracowania teoretyczne, których przedmiotem były organizacje i zachodzące w nich procesy. Nauka, w literaturze określana jako *teoria organizacji i kierowania* lub *teoria organizacji i zarządzania*³, rozwijała się pod wpływem badań nad zarządzaniem ukierunkowanym na efektywny rozwój, w którym dużą rolę odgrywają działania prowadzone przez człowieka. Ustalono, że dzięki przestrzeganiu pewnych prawidłowości oraz obserwacji zachowań ludzi w środowisku pracy można je kształtować zgodnie z wolą osoby zarządzającej. Zaczęto rozpatrywać organizacje z punktu widzenia ich celowości, sprawności i efektywności, na które decydujący wpływ mają funkcje i style zarządzania. Istniało zapotrzebowanie na naukowe opracowanie zachowań ludzi⁴. Powstawały i zmieniały się koncepcje zarządzania oraz poszukiwano odpowiednich osób do zarządzania jednostkami. Badano poszczególne elementy organizacji, uznając za podstawową konstrukcję organizacji model H. Leavitta, tzw. *diament Leavitta*, w którym zauważono, że zmiana jednego czynnika wpływa na pozostałe elementy systemu, co w konsekwencji wywołuje potrzeby modyfikowania każdego działania w obiegu, obejmując: cele i zadania, strukturę, ludzi oraz technikę⁵. Badania miały charakter interdyscyplinarny, czerpały z różnych dyscyplin naukowych, takich jak: psychologia, socjologia. W nowoczesnej teorii zarządzania przyjmuje się, że jednym z najbardziej istotnych czynników decydujących o sprawnym funkcjonowaniu organizacji gospodarczej jest kierowanie⁶.

Każda współczesna organizacja buduje swoją teraźniejszość i przyszłość w oparciu o zasoby ludzkie. *Organizacja, jako zespół ludzi wzajemnie powiązany interakcjami poziomymi czy pionowymi jest zdecydowanie skuteczniejsza i przyjazna*⁷. Dysponuje

³ M. Mroziwski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 11.

⁴ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni Gdynia 1999, s. 26.

⁵B. Serzysko, *Zarządzanie organizacją - zakres i podstawowe pojęcia*, *logowanie.wspol.pl/.../dr%20Bogusława%20Serzysko%20-%20podyplomówka.docx*, s. 4.

⁶ W. Jarmołowicz, M. Kościński, *Menedżerowie – ich rola i pozycja we współczesnej gospodarce*, Katedra Makroekonomii i Badań nad Gospodarką Narodową Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt4/12_jarlomowicz_koscinski.pdf, s. 147, data dostępu: 20.02.2019 r.

⁷ I. Ziemkiewicz-Gawlik, M. Marczyk, *Rola menedżera w nowoczesnej organizacji*, "Przegląd Naukowo-Metodyczny, Edukacja dla Bezpieczeństwa", 2014, nr 1, 177-187, s. 178.

niewpowtarzalnymi osobami z doświadczeniami, posiadającymi odpowiednie kwalifikacje, wiedzę i umiejętności, które wyróżniają ją na tle konkurencji⁸. Fundamentalną częścią każdej organizacji jest umiejętne wdrażanie procesu zarządzania, które jest permanentnym, skoordynowanym mechanizmem w zakresie osiągania jej wyznaczonych celów. D. C. Apostu dodaje, że sukces większości przywódców determinują zasoby organizacji oraz wiedza przekazywana *naśladowcom*⁹.

Zarządzanie wymaga uzyskiwania, rozmieszczania i stosowania wielu różnorodnych istotnych zasobów do osiągania celów organizacji. Wykorzystuje się w tym obszarze cztery podstawowe rodzaje ze swojego otoczenia, tj. zasoby ludzkie, pieniężne, rzeczowe i informacyjne. Zasoby ludzkie to członkowie organizacji – ludzie pracujący w instytucji. Zasoby rzeczowe to wszelkie rzeczy materialne, jakimi dysponuje organizacja – nieruchomości i ruchomości, wyposażenie, wszelkie narzędzia i urządzenia wykorzystywane w pracy. Na zasoby finansowe składają się aktywa posiadane aktualnie lub możliwe do zdobycia w krótkim czasie w dowolnej postaci, tj. pieniądze na koncie, gotówka czy papiery wartościowe. Zasoby informacyjne to wszelkie informacje i wiedza, jaką dysponuje organizacja¹⁰. Racjonalne jest, aby zarządzający najpierw opracowywali plany, następnie organizowali instytucję, zatrudniali ludzi i kierowali nimi, kontrolując osiąganie jej celów. W praktyce, każda z funkcji może być podjęta w oderwaniu od pozostałych oraz w dowolnej kolejności, w zależności od określonej sytuacji. Proces zarządzania nazywany czasami cyklem zarządzania¹¹ jest wielokrotnie powtarzany, a menedżerowie są w sposób ciągły zaangażowani w wypełnianie jego funkcji. Bez względu na charakter organizacji, by sprawnie nią zarządzać, niezbędna jest złożona wiedza na temat czterech podstawowych czynności, jakimi są: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie, przy czym są to działania wykonywane jednocześnie oraz nierozdzielnie związane ze sobą¹². Dodatkowo, *organizacje muszą pozyskiwać i przydzielać zasoby niezbędne do osiągania celów*¹³.

⁸ J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 7.

⁹ D. C. Apostu, *Non-Governmental organization leadership And Development. Review of the literature*, "Manager Journal, Faculty of Business and Administration", University of Bucharest, 2013, nr 17(1), s. 145-161.

¹⁰ W. Wytrązek, *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych*, Katedra Administracyjnego Prawa Gospodarczego KUL, http://pracownik.kul.pl/files/11992/public/Podstawowe_pojecia_TOZ_w_org_publ.pdf, data dostępu: 05.08.2017 r.

¹¹ L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa-Londyn, 1998, s. 20.

¹² J. Stoner, Ch. Wankiel, *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 35.

¹³ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 20.

W literaturze często stosuje się zamiennie pojęcia takie jak: kierowanie, przewodzenie, zarządzanie, sterowanie¹⁴. Naukowcy posługują się tymi definicjami intuicyjnie, większość badaczy stosuje je zamiennie, inni każdemu z tych terminów nadają odmienne znaczenie¹⁵. Dowodzą, że istotne znaczenie ma precyzyjne ich tłumaczenie na język polski oraz leksyka i gramatyka pojęć. Teoretycy twierdzą, że słowo *management*, oznaczające zarządzanie lub kierowanie, jest używane zamiennie. W literaturze polskiej określenia te mają inne znaczenie. Interpretacje pojęcia *zarządzanie* mają swoje źródło między innymi w pojęciu *sterowanie*, czyli oddziaływanie jednego systemu na drugi zmierzające do uzyskania określonego efektu. W literaturze przedmiotu m.in. J. Tudrej przyjmuje, że powyższe słowa mają inne znaczenia. Termin *zarządzanie* stosowany są w odniesieniu do organizacji, *kierowanie* w odniesieniu do ludzi¹⁶. Dość powszechne jest używanie ich zamiennie - zarządzanie personelem, kierowanie firmą, zaś sterowanie odnosi się do warunków technicznych¹⁷. W. M. Grudzewski uważa, że jeśli efekt osiągnany jest przez ludzi dzięki ich świadomym decyzjom, to proces ten nazywamy kierowaniem i jeżeli obejmuje to zarówno środki, jak i zespoły ludzkie, to wtedy mamy do czynienia z zarządzaniem. Jeśli dotyczy to wyłącznie środków działania, to wtedy występuje sterowanie¹⁸. Według R.W. Griffina zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny¹⁹.

P. F. Drucker uważa, że zarządzanie dotyczy ludzi, dlatego ważna jest umiejętność komunikacji ze środowiskiem organizacji, a także monitorowanie działań i ich ewaluacja. Zarządzanie musi być ukierunkowane na osiągnięcie rezultatów²⁰. Jednocześnie zarządzanie powinno być połączeniem wiedzy i sztuki. Kadra kierownicza osiągająca sukces dostrzega znaczenie łączenia ze sobą wiedzy ze sztuką zarządzania. I. Majewska-Opiełka uważa, że *kierowanie jest sztuką*²¹ i zależy od charakteru przywódcy.

Jednym z filarów organizacji jest rola kierownika oraz przywództwo. W ostatnich dziesięcioleciach pojęcie przywództwa podlegało ewolucji, jednak w literaturze zachodniej

¹⁴ M. Mroziowski, *Style kierowania ...*, op. cit., s. 16.

¹⁵ A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 91.

¹⁶ J. Tudrej, *Menedżer efektywny*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 1998, s. 20.

¹⁷ G. Wiatrak, *Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją policji*, "ZN WSH Zarządzanie", Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2016, nr 1, s. 321.

¹⁸ W. M. Grudzewski, *Rozwój nauk o zarządzaniu we współczesnym świecie*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1996, nr 6, s. 3-6.

¹⁹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 6.

²⁰ P. F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996, s. 75-76.

²¹ I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Medium, 1998, s. 24.

najbardziej popularne są terminy *leadership* tłumaczone jako przywództwo i *management* definiowane jako kierowanie²². Angielski termin *to lead* oznacza *prowadzić*. Zgodnie z tłumaczeniem, *lider będzie osobą, która takie zadanie może spełniać. Jest to realne wtedy, gdy wykazuje ona cechy osobowości, predestynujące ją do takiej roli. Wydaje się, że kluczową rolą takiego przewodnika powinien być autorytet*²³. Przewodzenie jest inspirowaniem do osiągnięcia celów organizacji, zaś kontrolowanie umożliwia mierzenie efektów poprzez porównanie wyników z planami²⁴. Ł. Sułkowski uznaje, że *management* można opisać jako *kierowanie - zarządzanie* (administrowanie), gdzie główny nacisk położony jest na pracę organizacyjną, obejmującą np. planowanie, realizację projektów w określonej jednostce organizacyjnej przedsiębiorstwa. Badacz twierdzi, że angielskiemu *leadership*, które można opisać jako kierowanie-przewodzenie, gdzie główny akcent położony jest na kierowanie zespołami ludzi, na relacje społeczne oraz na dbałość o grupę społeczną odpowiada polskie *przywództwo*. Jednocześnie uważa, że polskie *kierowanie* jest terminem szerszym i obejmuje zarówno *management* jak i *leadership*²⁵. Określenie *leadership* zaś oznacza wykonawcę czynności, czyli lidera. Etymologia słów: *przywództwo* (ang. *leading*) i *przewodzenie* (ang. *leadership*) wskazuje, że wywodzą się one od staro angielskiego słowa *lithan*²⁶, które oznacza *iść*. M. Webster określa *przywództwo* jako *prowadzenia po drodze będąc na przedzie*. Zatem *przywództwo* oznacza nadawanie kierunku działaniom innych, wpływanie na innych poprzez własne słowa lub czyny, umiejętność angażowania innych, inspirowania²⁷. *Przywództwo* polega na tworzeniu stanów emocjonalnych członków organizacji, angażując pracowników do osiągnięcia założonych celów. Taka rola przywódcy nie zwalnia jednak od pełnienia funkcji związanych z tworzeniem finansowych, materialnych i organizacyjnych warunków pracy²⁸. R. St. Bokacki twierdzi, że rolą przywódcy jest zarówno mobilizowanie pracowników do pracy, motywowanie ich, a także skuteczna realizacja oczekiwań członków i otoczenia

²² A. Wajda, *Organizacja...*, op. cit., s. 170.

²³ B. Kosiba, *Autorytet jako cecha lidera politycznego* [w:] Piasecki A [red.] *Lider społeczny w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2013, s. 15.

²⁴ J. R., Schermerhorn Jr, *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 29.

²⁵ Ł. Sułkowski, *Role przywódcy i kierownika a wzory zachowania*, "Folia Sociologica, Acta Universitatis Lodzianensis", Łódź 2001, nr 29, s. 190.

²⁶ Red: GLOW PROGRAM PROMUJĄCY PRZYWÓDZTWO *Inspirując kobiety do bycia liderkami w szkołach, na uniwersytetach i w społecznościach lokalnych*. Książka Ćwiczeń Uczestniczki, <https://wonderfoundation.org.uk/wp-content/uploads/2020/11/Polish-Lead-Prog-PP-Handbook-single.pdf>, s. 9.

²⁷ S. Stawowa, *Przywództwo*, http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%209, data dostępu: 03.08.2017 r.

²⁸ A. Wajda, *Organizacja ...*, op. cit., s. 172.

organizacji. Dlatego, *przywództwo to umiejętne łączenie tych dwóch perspektyw w całość*²⁹. W.T. Gangl dodaje, że na *efektywność zarządzania organizacjami* wpływa liczba członków³⁰.

Według P. F. Drucker, organizacjom niezbędna jest *taka zasada zarządzania, która umożliwi pełny rozwój indywidualnych sił ludzkich i odpowiedzialności, a równocześnie nada wspólny kierunek poczucia perspektywy i wysiłku, zapewni zespołowość pracy, harmonizując z dobrem wspólnym cele indywidualne*³¹. J. Kotter uważa jednak, że różnica między zarządzaniem a przywództwem istnieje i nie można traktować tych pojęć wymiennie. Współczesna organizacja nie może obejść się zarówno bez zarządzania jak i bez przywództwa. Sukces w obrębie organizacji jest zdeterminowany szacunkowo w 70-90% przez przywództwo, a tylko 10-30% przez zarządzanie. Jednocześnie zarządzanie i przywództwo powinno być ze sobą zintegrowane³².

Współcześnie dąży się do łączenia przywództwa z zarządzaniem przy zachowywaniu ich w równowadze. *Zarządzanie polega na skłanianiu ludzi do robienia właściwych rzeczy, a przywództwo na sprawianiu, by ludzi dodatkowo chcieli robić te rzeczy*³³. Przywództwo nazywane jest wyższą formą zarządzania, gdzie przewodzenie stanowi integrację z zarządzaniem. P.G. Northouse³⁴ uważa, że przywództwo jest procesem, w którym jednostka wpływa na grupę osób w taki sposób, by uzyskać wspólny cel. Podstawową różnicą pomiędzy zarządzaniem a przywództwem jest to, że liderzy nie zawsze zajmują stanowiska kierownicze. Głównym celem przywódcy jest osiągnięcie rezultatów wzmacniających pozycję organizacji. Osoba zarządzająca ponosi odpowiedzialność za działania własne oraz podwładnych. Lider natomiast angażuje się osobiście w zadania oraz demonstruje wysoki poziom pasji do pracy, motywuje do osiągania osobistych sukcesów swoich zwolenników³⁵. J. P. Kotter czy R. W. Griffin przywództwo i zarządzanie uznają za pojęcia odmienne. J. P. Kotter³⁶ wyróżnił cechy

²⁹ R. St. Bokacki, *Leadership toolbox. Narzędzia nowoczesnego menedżera*, MT Biznes, Warszawa 2018, s. 28.

³⁰ W.T. Gangl, *Creating and Management Effective Governance for Nonprofits and Foundations II. Directionship*, 1998, nr 24/ 9, s. 10.

³¹ J. Penc., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 12.

³² J. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Harvard 1996, s. 26, cyt. za: S. K. Karwala, *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009, s. 51.

³³ E. Bojar, A. Rakowska, A. Zarębska, M. Bojar, *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Fundacja BFKK, http://www.bfkk.pl/libs/ckfinder/userfiles/files/administracja_publiczna/przywodztwo.pdf, s. 30-31.

³⁴ P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, Los Angeles, Londyn, New Delhi, Washington DC 2006, s. 3.

³⁵ A. Monnappa, *What's the Difference Between Leadership and Management?* <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>, data dostępu 15.08.2018 r.

³⁶ J. P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1990, s. 26.

obu zagadnień nawiązujące do klasycznego zarządzania w organizacjach, które zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Różnice między zarządzaniem a przywództwem

Funkcje	Zarządzanie	Przywództwo
Planowanie i budżetowanie (Planning and budgeting)	Planowanie i ustalanie budżetu poprzez ustalanie szczegółowych etapów i harmonogramów dla osiągnięcia potrzebnych wyników	Ustalanie kierunku poprzez wypracowanie wizji przyszłości oraz strategii zmian potrzebnych dla osiągnięcia tej wizji
Organizowanie i zatrudnianie (Organizing and staffing)	Stabilizowanie struktury dla wymagań planu, powierzanie jej ludziom, delegowanie odpowiedzialności, określenie polityki, procedur, metod kierowania ludźmi	Integrowanie ludzi, przekazywanie kierunku działania słowami i czynami, realizacja wizji i strategii działania
Kontrola i rozwiązywanie problemów (Controlling and problem solving)	Monitorowanie wyników i osiągnięć, ewaluacja rozwiązywanie problemów	Wychodzenie naprzeciw problemom, przełamywanie barier politycznych, biurokratycznych oraz ludzkich
Stopień przewidywalności i uporządkowania (Produces a degree of predictability and order)	Otrzymywanie na bieżąco wyników podejmowanych działań z otoczenia organizacji	Dbanie o konkurencyjność organizacji poprzez kierowanie zmianami, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1990, s. 26.

J. Fudaliński wskazuje różnice i podobieństwa w zarządzaniu podmiotami komercyjnymi i organizacjami non profit, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Specyfika zarządzania organizacjami komercyjnymi i non profit

Kryterium	Zarządzanie podmiotami komercyjnymi	Zarządzanie społeczne organizacjami non profit
Wizja, misja i cele	- generowanie zysków - poprawa konkurencyjności	- cele indywidualne - cele społeczne
Poziom rozwoju i dojrzałość sektora	różne fazy rozwoju: pionierska, wzrostu, dojrzałości, schyłku	faza wzrostu
Kultura organizacyjna	- elastyczna - sztywna - zorientowana na władzę, zadania, cele i na ludzi	- elastyczna - zorientowana na ludzi
Struktura organizacyjna	- różne rodzaje struktur - zależności hierarchiczne	- elastyczna - słabe zależności hierarchiczne
Klienci	- odbiorcy dóbr i usług	- społeczeństwo
Podjęcie decyzji	- procedury decyzyjne - decyzje grupowe lub indywidualne	- przejrzystość - decyzje grupowe
Otoczenie	- dobra prywatne - interesariusze – media, klienci, dostawcy, instytucje finansowe, pracownicy, związki zawodowe, konkurenci itp.	- dobra społeczne - interesariusze – usługobiorcy, darczyńcy, pracownicy, wolontariusze, członkowie organizacji, społeczeństwo, instytucje publiczne, media itp.
Pełnione role i zadania	- sztywne przypisanie ról i zadań	- elastyczne formy partnerstwa między interesariuszami
Specyfika realizowanych funkcji		

Kryterium	Zarządzanie podmiotami komercyjnymi	Zarządzanie społecznymi organizacjami non profit
Marketing	- wywarcie wpływu na konsumenta	- dążenie do realizacji celów wśród ludzi i społeczności
Finanse	- kapitał własny - instytucje finansowe	- wysoki stopień uzależnienia od finansowania zewnętrznego - składki członkowskie
Zarządzanie zasobami ludzkimi	- działalność zarobkowa	- działalność misyjna
Kierownictwo	- menedżerowie zatrudnieni na podstawie umów cywilno-prawnych lub kontraktów menedżerskich - posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenia biznesowe - działania ich ukierunkowane są na produktywność, jakość, dyscyplinę budżetową czy planowanie strategiczne - motywują pracowników głównie z punktu widzenia osiągania celów biznesowych	- wizjonerscy i charyzmatyczni przywódcy - kierują się pasją dla realizowania misji organizacji - posiadają odpowiednie kompetencje - posiadają umiejętność zarządzania i motywowania pracowników do realizacji celów organizacji - styl zarządzania oparty na więzach towarzyskich i przyjacielskich

Źródło: J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non-profit w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 127.

Analiza tabeli 2 może wskazywać na specyficzne cechy zarządzania organizacjami nastawionymi na zysk oraz *non profit*. W obu typach organizacji widoczne są zalety i wady funkcjonowania. J. Fudaliński zwraca uwagę na wyznaczanie celów krótko- i długookresowych, które skierowane są na zaspokajanie potrzeb interesariuszy organizacji³⁷.

W nowocześnie zarządzanych organizacjach rośnie znaczenie umiejętnego zarządzania zasobami ludzkimi poprzez sprawne kierowanie zespołami pracowników, stymulowanie ich zaangażowania i tworzenie warunków do rozwoju kreatywności, dążąc do wspólnie wyznaczonych celów i misji. Stosuje się w nich koncepcję Human Resources Management, która podkreśla wartość zasobów ludzkich, utrwala przekonanie, że są one najcenniejszym kapitałem firmy i kładzie nacisk na czerpanie większych korzyści z tzw. wyższej jakości życia w pracy (*quality of working life*)³⁸.

W dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości funkcjonuje kilka określeń osób zarządzających organizacjami, wśród których najczęściej występują terminy: kierownik, menedżer, przywódca i lider. R. M. Stogdill napisał, że *istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa, ile osób próbowało je sformułować*³⁹. W literaturze przedmiotu, terminy

³⁷ J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non-profit w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 129.

³⁸ J. Penc, *Nowoczesne kierowanie...*, op. cit., s. 11.

³⁹ R. M. Stogdill, B. M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*, Free Press, Nowy Jork 1990, s. 7.

menedżer i kierownik traktowane są niemal bliskoznacznie, choć dla części teoretyków oba pojęcia mogą być traktowane zamiennie⁴⁰. Zdaniem J. Zieleniewskiego *kierownik to człowiek kierujący ludźmi*. Zajmuje się planowaniem, organizowaniem, egzekwowaniem oraz kontrolowaniem ich pracy. Kierownik musi posiadać konkretne cechy i umiejętności, takie jak: umiejętność planowania zadań, ich organizacji, niwelowania ryzyka, zdolności do koncentrowania się na zadaniach i strukturach organizacyjnych, umiejętności motywowania pracowników, podporządkowywania wszystkiego celowi i organizacji⁴¹. J. R. Schermerhorn, Jr. sugeruje, że *wszyscy kierownicy, niezależnie od ich tytułów, poziomu, rodzaju i warunków organizacyjnych, ponoszą odpowiedzialność za pełnienie tych czterech funkcji*⁴².

Wśród wielu wyrażeń określających kierownika najtrafniejsze wydają się być cechy stanowiące o odpowiedzialności za kierowanie, dążenie do osiągania celów przedsiębiorstwa i podkreślające funkcje kierownika w przedsiębiorstwie. Dlatego kierowników określa się często mianem menedżerów, przywódców, liderów, organizatorów czy planistów⁴³. Każdy kierownik niezależnie od organizacji, w której działa, steruje zespołem pracowników, sprawuje władzę, motywuje, stosuje określone style wpływania na zachowania ludzi, ustala zadania, nadzoruje ich wykonanie i ocenia poziom ich wykonania⁴⁴. T. Roosevelt powiedział, że *najlepszym kierownikiem jest ten, kto ma dość rozsądku, by znaleźć odpowiednich ludzi do pracy, i dość powściągliwości, by im w niej nie przeszkadzać*⁴⁵.

Efektywność przywódcy oceniana może być na podstawie sprawności i skuteczności jego działania. P. F. Drucker uważa, że *kierownik skuteczny umiejętnie wybiera to, co chce zrobić, aby uzyskać jak najlepszy rezultat tego działania. Od kierownika oczekuje się, by jego działalność była zarówno sprawna, jak i skuteczna, chociaż kluczem do powodzenia organizacji jest skuteczność*⁴⁶. Według badacza, czynniki mające wpływ na efektywność osoby zarządzającej to: umiejętne wykorzystanie czasu, budowanie siły zewnętrznej, umiejętność

⁴⁰ P. Bartkowiak, *Menedżer a kierownik w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" nr 687 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 2011, nr 48, s. 33.

⁴¹ B. Okręglicka, *Czym różni się kierownik od lidera?* <https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/498/czym-rozni-sie-kierownik-od-lidera>, data dostępu: 13.08.2018 r.

⁴² Th. A. Mahoney, Th. H. Jerdee, S. J. Carroll, *The Job(s) of Management*, "Industrial Relations", 1965, nr 4, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>, data dostępu: 09.11.2017 r.

⁴³ P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Menedżer a kierownik w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" nr 687 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 2011, nr 48, s. 25, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/firfu/48-2011/FRFU-48-25.pdf, data dostępu: 10.08.2017 r.

⁴⁴ A. Pocztoński, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 18-19.

⁴⁵ J. C. Maxwell, *6 strategii wzmocnienia członków swojego zespołu*, <http://instytutprzywodztwa.org.pl/6-strategii-wzmocnienia-czlonkow-swojego-zespołu/>, data dostępu: 10.08.2017 r.

⁴⁶ A. Żabska, J. Puchalski, *Czynniki determinujące sukces dowódcy pododdziału*, "Zeszyty Naukowe WSOWL", nr 4 (146) 2007, s. 134.

wyboru działań i podejmowania decyzji. Sukces kierowania jest zbiorem czynników, takich jak: wiedza, umiejętności czy doświadczenie, a elementarnym warunkiem osiągnięcia powodzenia jest określenie celów i *pisemne zaplanowanie drogi do nich prowadzącej*⁴⁷. Składają się na niego władza, autorytet czy umiejętne planowanie działań. Od sukcesu przywódcy zależy również dziedzin działalności⁴⁸. Ważna jest świadomość, że skuteczne kierowanie zespołem zależy od czynników wewnętrznych organizacji⁴⁹. Teorię tę potwierdza A. Pacana, dodając do powyższych czynników: zaufanie podwładnych, zdolności empatyczne, styl przewodzenia, a także tzw. *Ja kierownika*⁵⁰. Wyraża się ono poprzez manifestowanie własnej osobowości wyrażonej cechami kierownika.

Według A. Pochtowskiego, *o byciu kierownikiem decyduje zajmowanie formalnie wyodrębnionego stanowiska kierowniczego, do którego przypisany jest zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności*⁵¹. P. F. Drucker nazwał kierownikami *tych pracowników umysłowych, menedżerów lub specjalistów, od których, z racji ich stanowisk lub wiedzy, oczekuje się podejmowania, i to w normalnym trybie pracy, decyzji o istotnym wpływie na osiągnięcia i rezultaty całości*⁵². A. Pochtowski sugeruje, że z punktu widzenia efektywności organizacji, uzasadniony wydaje się postulat dążenia do tego, by kierownicy byli również menedżerami, czyli stawali się tzw. kierownikami nowego typu. *Współczesne organizacje do sprawnego funkcjonowania i osiągania przyjętych celów potrzebują nie tylko menedżerów, ale także przywódców, zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Menedżerowie mogą i powinni być także liderami, choć czasami role liderów przejmują inne osoby, na różnych szczeblach organizacji*⁵³. Podobne zdanie ma D. Goleman, który uważa, że definicje lidera i menedżera są tożsame.

W dobie rozwoju polskiej gospodarki rynkowej, zmienia się myślenie o roli kierownika oraz dążenie do nadania większego znaczenia menedżerowi, *coraz częściej zaczęto używać terminu menedżer, zamiast kierownik lub zamiennie z nim*⁵⁴. Tymczasem, badacze określają niuanse definiujące słowa kierownika i menedżera. W literaturze anglojęzycznej występuje

⁴⁷ B. Tracy, F. M. Scheelen, *Osobowość lidera*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001, s.75.

⁴⁸ J. Pfeffer, *Przywódczość. Mity i prawda*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2017, s. 241.

⁴⁹ J. Gordon, *Potęga pozytywnego przywództwa. Dobry szef – lepszy pracownik*, MT Biznes, Warszawa 2018, s. 81.

⁵⁰ A. Pacana, *Praca zespołowa i liderzy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2017, s. 49.

⁵¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 356.

⁵² P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o, Warszawa 1996, s. 24.

⁵³ D. Stolarska, *Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy - studium teoretyczno-empiryczne*, "Economy and Management", Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, 2012, nr 3, s. 183.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 183.

termin *manager*, którego znaczenie tłumaczone jest na język polski zarówno jako *kierownik* i *menedżer*. T. Listwan podkreśla, że te dwa terminy są podobne, ale nie są synonimami. Autor stwierdza, iż kierownik to *osoba, która stojąc na czele danej jednostki organizacyjnej, powoduje realizację, przy pomocy podległych sobie pracowników, przypisanych tej komórce celów (zadań)*⁵⁵. Ł. Sułkowski uważa, że w praktyce można przyjąć, że terminy - *menedżer* - i - *kierownik* - stosuje się zamiennie, mając oczywiście świadomość drobnych różnic pomiędzy tymi określeniami⁵⁶.

Profesja menedżera pojawiła się wraz z nastaniem przedsiębiorstwa, kiedy oddzielono własność od zarządzania. W Międzynarodowym Słowniku Zawodów ISCO-88 wyodrębniono zawód menedżera, co było wyrazem ewolucji rynkowej. Zawód menedżera umieszczono w pierwszej grupie obok parlamentarzystów i wyższych rangą urzędników państwowych. Menedżerów ogólnych, zwanych generalnymi, zdefiniowano jako tych, którzy *kierują różnymi małymi firmami, którymi zarządzają na własny rachunek lub rachunek właścicieli z pomocą nie więcej niż jednego zastępcy i pewną pomocą specjalistyczną*⁵⁷.

W *Encyklopedii biznesu* z 1995 roku zdefiniowano menedżera jako osobę zarządzającą organizacją bądź wydzielonym obszarem jej działania⁵⁸. Termin *menedżer* wywodzi się z angielskiego słowa *manage*, czyli *zarządzać, kierować*. Określenie *manager* oznacza osobę zarządzającą organizacją lub wydziałem, a także osobę *odpowiedzialną za kształtowanie i koordynowanie pracy innych*⁵⁹. R. W. Griffin twierdzi, że menedżer to osoba, która przede wszystkim odpowiada za proces zarządzania. Według J. Pency *rozsądny menedżer* powinien stale poszerzać wiedzę z zakresu własnego działania, by zwiększać szanse zaplanowanych działań⁶⁰. Takie nastawienie podkreśla zaangażowanie menedżera oraz jego skłonność do ryzyka w podejmowaniu trudniejszych decyzji. Umiejętność kierowania może wpływać na twórczość i kreatywność całego zespołu.

H. Mintzberg w książce *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*⁶¹ opublikował trzy grupy ról menedżerskich, są nimi: role interpersonalne, role informacyjne oraz role decyzyjne.

⁵⁵T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Mimex, Wrocław 1993, s. 15-17.

⁵⁶Ł. Sułkowski, *Role przywódcy...*, op. cit., s. 190.

⁵⁷A. Polańska, *Zarządzanie personelem. Zasady, zadania i wymagania stawiane menedżerom*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 130.

⁵⁸W. Pomykało, *Encyklopedia biznesu*, Wydawnictwo Fundacji Innowacji, Warszawa 1995, s. 53.

⁵⁹S. K. Karwala, *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009, s. 58.

⁶⁰J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. w poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 312.

⁶¹H. Mintzberg, *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations*, New York-: London: Free Press, 1989.

I. Role interpersonalne⁶² obejmują funkcje:

- 1) reprezentacyjną - reprezentowanie organizacji w środowisku,
- 2) przywódczą - motywowanie i dbanie o potrzeby pracowników,
- 3) łącznikową - koordynowanie działań w organizacji, pozyskiwanie nowych klientów oraz zleceń.

II. Role informacyjne obejmują funkcje:

- 1) eksperta (obserwatora) - poszukiwanie w fachowej literaturze informacji niezbędnych do działań kierowniczych oraz informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji,
- 2) ekspedytora (propagatora) - rozpowszechnianie informacji o funkcjonowaniu organizacji, wykonywanie dokumentacji,
- 3) rzecznika - reprezentowanie organizacji w środowisku zewnętrznym.

III. Role decyzyjne obejmują funkcje:

- 1) stymulatora rozwoju - inicjowanie zmiany, przedstawianie własnych pomysłów poprawy składowych organizacji,
- 2) arbitra - rozwiązywanie konfliktów powstających w przedsiębiorstwie,
- 3) lokatora zasobów - opracowywanie budżetu firmy, ustalanie priorytetów organizacji,
- 4) negocjatora - reprezentowanie firmy w negocjacjach wewnątrz i na zewnątrz.

Przedstawione role wymagają od menedżera odpowiednich umiejętności pozwalających na sprawną ich realizację. Skuteczny menedżer powinien dostosować się do sytuacji, zakładając tzw. *kapelusze*⁶³, powinien umieć odnaleźć się w różnych sytuacjach. Najważniejsze są role decyzyjne, najistotniejszą cechą kompetencji menedżera jest sztuka podejmowania trafnych decyzji⁶⁴. Jak wynika z badania H. Mintzberga w ciągu typowego dnia pracy, dyrektorzy naczelni prawdopodobnie przeznaczają 59% swojego czasu na zaplanowanie zebrania, 22% na pracę przy biurku, 10% na spotkania niezaplanowane, 6% na rozmowy telefoniczne, a pozostałe 3% - na krążenie po firmie⁶⁵.

P. F. Drucker uważa, że menedżer jest *jak kompozytor i dyrygent*, a jego rolą jest efektywne wydobywanie zasobów i zneutralizowania ich możliwych słabości⁶⁶. Zdaniem S. i J.

⁶² Z. Ciekankowski, *Rola menedżera w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego-Humanistycznego w Siedlcach", 2015, nr 107, s. 187-188.

⁶³ H. Mintzberg, *Mintzberg ...*, op.cit.

⁶⁴ K. Walicka-Chowaniec, *Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, "Logistyka", 2012, nr 5, s. 203.

⁶⁵ H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York 1973 [w:] R. W. Griffin., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 22-23.

⁶⁶ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1998, s. 365-366.

Payne *aby być skutecznym menedżerem, należy osiągać odpowiednie wyniki*⁶⁷. Według autorów należy dokładnie ustalić, do czego dąży menedżer. K. Blanchard i S. Johnson uważają, że *efektywni menedżerowie kierują sobą i ludźmi, z którymi pracują, w taki sposób, że zarówno organizacja, jak i ludzie odnoszą korzyści z ich obecności*. Dewizą badaczy jest powiedzenie: *ludzie, którzy są zadowoleni z siebie, osiągają dobre wyniki*⁶⁸.

Międzynarodowa Agencja Pośrednictwa Menedżerów TASA⁶⁹ określiła, że najlepszych menedżerów spośród różnych narodowości i zawodów wyróżnia przede wszystkim komunikatywność i umiejętność precyzyjnego przekazywania informacji, znajomość realiów funkcjonowania biznesu, nieustanna motywacja i wizjonerstwo, umiejętność wyczuwania zmian i odpowiedniego reagowania, umiejętność słuchania innych i otwartość na wszelkie pomysły i poglądy⁷⁰.

Warto jednak zwrócić uwagę, że teoretycy wobec rozróżniania ról menedżera oraz przywódcy przyjmują różne stanowiska. Ł. Sułkowski dokonał podziału owych funkcji, wskazując na różnice pomiędzy nimi ze względu na elementy roli społecznej, takie jak: cele, kluczowe zadania, grupę, zaangażowanie pracowników i typ relacji. H. Mintzberg proponuje zatarcie granic, pisząc: *zamiast oddzielać zarządzanie od przywództwa, powinniśmy traktować menedżerów jako przywódców, a przywództwo pojmować jako dobrze wykonane zarządzanie*⁷¹. Jest on sceptyczny wobec różnicowania cech menedżerów i liderów, ponieważ *nadmiernie promując przywódców, demotywujemy wszystkich innych. Tworzymy grupy biernych pracowników, których trzeba zachęcać do pracy, zamiast wyzwalać w nich naturalną zdolność do współpracy w społeczności*⁷².

Od wielu jednak lat, naukowcy rozważają podobieństwa i różnice pomiędzy menedżerem (osobą zarządzającą organizacją formalną) a liderem (przywódcą, osobą przewodzącą organizacji)⁷³. Większość menedżerów stanowi kadre kierowniczą różnych

⁶⁷ P. Payne, J. Payne, *Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 25.

⁶⁸ K. Blanchard, S. Johnson, *Jednominutowy menedżer*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 19.

⁶⁹ Organizacja posiada siedzibę w Brukseli, prowadzi badania z zakresu badań menedżerskich.

⁷⁰ P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, Wyższa Szkoła Biznesu, National - Louis University w Nowym Sączu, cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight.../437-1336-1-PB.pdf, s. 112.

⁷¹ S. Wrona, *Lider w organizacji pozarządowej* [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona [red.], Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 118.

⁷² <http://www.valuecomesfirst.pl/kierownik-menedzer-lider/>, data dostępu: 10.08.2017 r.

⁷³ Inicjatorem podziału był Abraham Zaleźnik, profesor Wydziału przywództwa z Harvard Business School w Bostonie, na podst: *Managers and Leaders: Are They Different?*, <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>, data dostępu: 30.10.2017 r.

szczegli, liderzy nie muszą pełnić funkcji kierowniczej. Profesor Harvard Business School, J. Kotter porównuje podstawowe zadania menedżera i lidera, uważa, że rolą menedżera jest wspieranie zaś przywódcy są motorem sprawczym zmian⁷⁴.

W 2006 roku, T. Oleksyn i A. E. Oleksyn przeprowadzili badania ankietowe na 315 respondentach z wykształceniem z zakresu nauk o zarządzaniu bądź nauk ekonomicznych, których celem było zwrócenie uwagi na postrzeganie menedżerów i liderów w Polsce. Osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych są częściej przekonane o tym, że rozróżnienie menedżer – lider ma praktyczne znaczenie. Średnio dla 81,9 % badanych rozróżnianie menedżera od lidera jest kwestią merytoryczną. Słowo menedżer najczęściej kojarzy się badanym z: zarządzający (92,4 %), odpowiedzialny za wyniki (81%), strateg (64,8%), twórca (42,9%). Lider to przede wszystkim: przywódca (81, 9%), twórca (49, 5%), budowniczy (44, 8%), demokrat (30,5%). Na pytanie, z jakim poziomem kierowania kojarzy się menedżer najczęściej odpowiadano - z *najwyższym i średnim* - 58,1%, zaś w przypadku lidera, jest to *każdy* poziom - 56,1%. Uznano, że menedżer przede wszystkim zarządza, a lider przede wszystkim przewodzi⁷⁵.

Próby zrozumienia przez psychologów i socjologów istoty przywództwa dokonywane były poprzez obserwacje i identyfikację osobowych cech przywódców. Systematyczne badania problematyki w psychologii zapoczątkował L. M. Terman, który w 1904 roku opublikował monografię *a Preliminary of the Psychology and Pedagogy of Leadership*⁷⁶. W latach 40. XX wieku teorie i definicje przywództwa koncentrowały się wokół osoby przywódcy. Uważano, że pewne cechy indywidualne, takie jak: inteligencja, zdolności przystosowawcze, status socjoekonomiczny, wykształcenie, a nawet cechy wyglądu m.in. wzrost lub stan zdrowia mogą mieć wpływ na funkcjonowanie danej społeczności czy organizacji. Był to pierwszy sygnał, wskazujący na to, jak trudno o uniwersalny model osoby zarządzającej⁷⁷. Tworzone kolejne modele przywódców określają cechy lidera, które stanowią warunek efektywności przywództwa⁷⁸. L. R. Pondy stwierdza, że *przywództwo to forma wywierania wpływu na innych*⁷⁹, zaś J. Stoner i Ch. Wankel uznają, że przywództwo jest wynikiem kombinacji

⁷⁴J. Kotter, *Co właściwie robią przywódcy?* "Harvard Business Review Polska", czerwiec 2005, <https://www.hbrp.pl/a/co-wlasciwie-robia-przywoccy/a1AHrWkO>, data dostępu: 10.08.2017 r.

⁷⁵ *Kierownik, menedżer, lider*, <http://www.valuecomesfirst.pl/kierownik-menedzer-lider/>, data dostępu: 10.08.2017 r.

⁷⁶ A. Wajda, *Organizacja ...*, op. cit., s. 173.

⁷⁷ S. K. Karwala, *Kształtowanie liderów...*, op. cit., s. 58.

⁷⁸ E. Sanecka, *Lider społeczny jako etyczny przywódca - osobowościowe determinanty skutecznego przywództwa* [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, A. Piasecki [red.] Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2013, s. 30.

⁷⁹ L. R. Pondy, *Leadership is a language game* [w:] M. W. McCall, M. M. Lombardo (eds.), *Where else can we go?* Duke University Press, Durham NC 1978, s. 94–95.

określonych cech⁸⁰. Według badaczy, przywództwo to proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy. J. Kisielnicki podsumowując powyższą teorię, konkluduje, że przywództwo musi wiązać się z innymi ludźmi, ale także z podziałem władzy między przywódcami a członkami grupy.

Stworzenie jednej teorii przywództwa, która objęłaby wszystkie zmienne, jest trudne, o ile nie niemożliwe. Można jednak posługiwać się teoriami, jakie powstały w celu wyjaśnienia poszczególnych aspektów przywództwa. Nie ma całościowej teorii, która w sposób kompleksowy określałaby, na czym polega przywództwo. S. K. Karwala również uważa, że nie ma spójnej i zintegrowanej koncepcji, jednak *obecnie akcentuje się rolę pracy nad sobą i kształtowania w jednostce odpowiednich postaw oraz umiejętności, które czynią ją efektywnym i skutecznym liderem*⁸¹.

Rozwijaniem umiejętności przywódczych zajęli się także W. Bennis i B. Nanus, którzy zwracają uwagę, że *przywództwo jest zarówno najszerzej badanym, jak najsłabiej rozumianym zagadnieniem w naukach społecznych*⁸². Pojęcie przywództwa pozostaje enigmatyczne, mimo wielu rozważań zmierzających do wypracowania intelektualnie definicji przywództwa. D. Peppers i M. Rogers uważają jednak, że *wyposażone w nowoczesną technologię lat dziewięćdziesiątych nowe pokolenie menedżerów to liderzy, ich sposób postrzegania świata będzie dominujący w pierwszej dekadzie XXI wieku*⁸³. Współczesny pogląd na przywództwo ma charakter ewolucyjny, zakładający, że czynniki warunkujące skuteczność przywódcy, zmieniają się w zależności od celów, które należy realizować. S. R. Covey zwraca uwagę, że skuteczne przywództwo jest ściśle związane ze skutecznym komunikowaniem się, czyli odpowiednim przekazem⁸⁴. Przywództwo jest także definiowane jako proces, a celem przywódców jest mobilizowanie innych do służenia jakiemuś celowi⁸⁵.

Zdaniem J. Brilmana, przywódca potrafi otaczać się osobami utalentowanymi, które przyciąga do siebie i docenia. Jest wizjonerem kreślącym wizje przyszłości i ambitne cele. Jednak opracowanie strategii pozostawia specjalnie powołanym do tego współpracownikom

⁸⁰ J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2002, s. 165.

⁸¹ S. K. Karwala, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 61.

⁸² W. Bennis, B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Talking Charge*, Harper and Row, New York, NY, 1985, s. 20.

⁸³ D. Peppers, M. Rogers, *Interaktywny menedżer Customer Relationship Management*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 19.

⁸⁴ S. R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004, s. 118.

⁸⁵ J. M. Kouzes, B. Z. Posner, *Dziedzictwo lidera. Filozofia życia przywódcy*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2008, s. 33-35.

lub poszczególnym jednostkom operacyjnym⁸⁶. Liderzy muszą mieć sprecyzowaną wizję, ponieważ *przywództwo to droga do celu. Jeśli lider i jego ludzie nie wiedzą, dokąd podążają, rodzaj przywództwa nie ma najmniejszego znaczenia*⁸⁷.

R. W. Griffin, uważa, iż przywódcą jest osoba, która potrafi ingerować w zachowania innych bez sięgania po środki nakazu⁸⁸. Generał D. D. Eisenhower, który przywództwo, zdefiniował jako sztukę *sprawiania, by ktoś inny zrobił to, co ty chcesz, ponieważ on sam tego chce*⁸⁹. S. P. Robbins dodaje, że przywództwo to zdolność wpływania na grupę, aby osiągnęła określone cele⁹⁰. Dla sukcesu organizacji niezbędne są umiejętności i zachowania menedżerów i przywódców⁹¹. *Przywódcą ustala zasady postępowania i sam ich musi przestrzegać*⁹². Według J. M. Burnsa natomiast o przywództwie można mówić, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim, cele grupy lub organizacji⁹³. Jednocześnie istotą przywództwa jest osiągnięcie założonych celów, bez sięgania po środki przymusu. Przywództwo polega na zapewnieniu ludziom możliwości rozwoju zdolności i efektywnego ich wykorzystania⁹⁴. Według Golemana: *Przywódtwo nie jest dominacją, lecz sztuką przekonywania ludzi do osiągnięcia wspólnego celu*⁹⁵. Od przywódcy oczekuje się także szeregu cech, które tę skuteczność mogą zapewnić. Według D. Golemana każdy styl wynika z odmiennego zestawu czynników inteligencji emocjonalnej, takich jak: zdolność motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu, umiejętność panowania nad własnym charakterem, kontrolowanie emocji własnych i pracowników, czyli samoświadomość, samosterowanie, wyczulenie na problemy ludzkie⁹⁶. Jest też sztuką przekonywania ludzi do osiągnięcia wspólnego celu.

Zdaniem J. C. Maxwella, światowego eksperta w dziedzinie przywództwa, przywództwo to umiejętność zachowania równowagi pomiędzy relacjami a hierarchią⁹⁷.

⁸⁶ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 472.

⁸⁷ K. Blanchard, *Przywódtwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 19.

⁸⁸ D. Stolarska, *Umiejętność wywierania ...*, op. cit., s. 184.

⁸⁹ Z. Ziglar, *Poradnik lidera. Jak działać gdy znajdziemy się na szczycie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1998, s. 31.

⁹⁰ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 248.

⁹¹ E. Bojar, A. Rakowska, A. Zarębska, M. Bojar, *Przywódtwo ...*, op. cit., s. 30.

⁹² D. Carnegie, *I Ty możesz być liderem*, Świat Książki, Warszawa 1998, s. 26.

⁹³ R. Mrówka, *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*, 2010, s. 4, https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania_wspolczesnych_przywodcow_organizacji_go_spodarczych.pdf, data dostępu: 10.08.2017 r.

⁹⁴ Z. Ziglar, *Poradnik lidera...*, op. cit., s. 40.

⁹⁵ D. Goleman, *Leadership that gets results*, "Harvard Business Review", nr 78 (2), 2000, s. 78-90.

⁹⁶ M. Mroziowski, *Style kierowania ...*, op. cit., s. 120.

⁹⁷ J. C. Maxwell, *Przywódtwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2016, s. 21.

Opracował on 5 poziomów niezbędnych do uzyskania tytułu lidera w organizacji⁹⁸, którymi są: pozycja, przyzwolenie, które opiera się na budowaniu trwałych relacji z pracownikami, skuteczność realizowana poprzez budowanie swojej wiarygodności, motywowanie, rozwój podwładnych oraz osobisty autorytet - poziom najtrudniejszy do osiągnięcia, który polega na stałej koncentracji na realizowaniu misji organizacji⁹⁹.

Podobną hierarchię przywództwa przedstawił J. Collins po zbadaniu 1435 przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, określił stopnie dochodzenia do doskonałości przywództwa¹⁰⁰. Kolejne poziomy odwołują się do stałego podnoszenia wiedzy i umiejętności, wyciągania wniosków i nabierania doświadczenia, ewaluacji własnego stylu przewodzenia. Ch. Manz i H. Sims w swojej książce *Superleadership* również przedstawili poziomy przywództwa, które prowadzą do nowej formy definiowanej jako superlider. Aby przesunąć się na najwyższą pozycję, lider zaczyna od roli przywódcy siłacza, któremu trudno uzyskać jeszcze autorytet, a posłuszeństwo podwładnych wynika z zajmowanego stanowiska. Kolejny poziom, przywódcy kontrahenta, w którym kładzie się nacisk na nagradzanie pracowników za określone zachowania i jasne przekazy komunikacji. Trzeci typ lidera, to przywódca wizjoner, gwarantujący optymalne funkcjonowanie organizacji przy stałym współdziałaniu z ludźmi. Ostatni, czwarty poziom, określany jako superlider, to osoba *która prowadzi innych, by sami siebie prowadzili*¹⁰¹. Rolą przywódcy jest kreatywność, motywowanie i nowatorskie rozwijanie potencjału osób, dzięki którym superlider może pełnić rolę katalizatora¹⁰². R. M. Stogdill wyjaśnia, że przywództwo jest procesem wpływania na ludzi oraz wspólnym dążeniem do osiągnięcia zakładanych celów. Stworzył on uniwersalną listę cech skutecznego lidera¹⁰³:

- silne poczucie odpowiedzialności,
- umiejętność koncentracji na realizacji zadania,
- energia i wytrwałość w dążeniu do realizacji celu,
- zaradność i oryginalność w rozwiązywaniu problemów,
- wykazywanie inicjatywy w środowisku społecznym,
- pewność siebie,

⁹⁸ J. C. Maxwell, *The 5 Levels Of Leadership*, 2016, <http://www.johnmaxwell.com/blog/5-levels-of-leadership>, data dostępu: 04.08.2018 r.

⁹⁹ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2006, s. 167-168.

¹⁰⁰ J. Collins, *Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie”, 2007, nr 3, s. 71.

¹⁰¹ Ch. C. Manz, H. P. Sims, Jr., *SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership*, s. 19-22. <https://pdfs.semanticscholar.org/bbc6/8829286adc534769ad61e454dda2f0330746.pdf>, data dostępu: 11.08.2018 r.

¹⁰² R. Mrówka, *Wyzwania współczesnych...*, op. cit., s. 5.

¹⁰³ R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*, New York 1974, s. 49.

- poczucie tożsamości osobistej,
- umiejętność podejmowania decyzji,
- radzenie sobie ze stresem,
- tolerowanie błędów pracowników,
- umiejętność wywierania wpływu,
- kontrolowanie otoczenia organizacji.

W trakcie prowadzonych przez wiele lat badań określono około pół tysiąca cech przydatnych na szczeblach kierowniczych¹⁰⁴. Po wielu obserwacjach polskich i kanadyjskich przedsiębiorstw oraz analizach teorii związanej z zarządzaniem i przewodzeniem I. Majewska-Opiełka stworzyła listę cech i umiejętności, które charakteryzują idealnego lidera¹⁰⁵, takie jak: poczucie własnej wartości, proaktywność, samodzielność, pozytywne myślenie, współzależność, spójność wewnętrzna, poczucie obfitości, umiejętność tworzenia wizji, zdolność i wola ciągłego uczenia się, intuicja.

Na potrzeby badania turystycznych organizacji pozarządowych w dysertacji, autorka wykorzystowała ww. cechy i umiejętności skutecznego lidera zaprezentowane przez R. M. Stogdilla oraz I. Majewską-Opiełkę. W badaniu skierowanym do przywódców oraz członków turystycznych NGO zestawiono te cechy i umiejętności w kontekście ich znaczenia na realizację celów statutowych danej organizacji. Z punktu widzenia autorki, cechy i umiejętności wydają się uniwersalne i można było zastosować je do badanego obszaru.

T. Rostkowski¹⁰⁶ wyjaśnia, że w przywództwie istnieje wzajemne oddziaływanie lidera i jego zwolenników przekładające się na aktywność i zaangażowanie oraz wykorzystanie ich potencjału, który gwarantuje podejmowanie najskuteczniejszych działań na rzecz realizacji wspólnych celów poprzez budowę autorytetu, określenie wizji i wartości, inspirowanie, wywieranie wpływu i motywowanie, budowanie zespołu czy dbałość o rozwój.

Współcześni badacze przedmiotu zauważają jednak, że podział na liderów, tj. przywódców i menedżerów nie jest jednoznaczny. Według Z. Pełczyńskiego i S. Trzeciaka pojęcie lidera jest wieloznaczne. Reprezentują oni pogląd, że lider to osoba wyróżniająca się i wiodąca w określonej dziedzinie niezależnie od piastowanej funkcji, dodatkowo posiada kierownicze funkcje w organizacjach społecznych, samorządzie i w państwie. Liderzy to także jednostki twórcze, posiadające odpowiednie cechy charakteru, wiedzę i umiejętności do

¹⁰⁴ K. Piotrkowski, M. Świątkowski., *Kierowanie zespołami ludzi*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 63.

¹⁰⁵ I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera...*, op. cit., s. 28.

¹⁰⁶ T. Rostkowski, *Fenomen przywództwa w organizacji – analiza pojęcia – przywództwo* [w:] T. Rostkowski [red.] *Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce – Raport z badań*, SGH, Warszawa 2006, s. 16.

tworzenia nowych pomysłów, motywowania innych ludzi¹⁰⁷. *Lider to osoba, która przewodzi w grupie i którą inni chcą naśladować. Jego pozycja jest ściśle związana z pojęciem przywództwa, które polega na kształtowaniu i określaniu celów, motywowaniu oraz pomaganiu grupie w ich osiągnięciu oraz tworzeniu kultury organizacji*¹⁰⁸.

Definicje przywództwa najczęściej określane są jako zespół naturalnych właściwości człowieka - *naturalne przywództwo* lub charyzma. Charyzma nie jest właściwością wrodzoną. *Jest kompozycją entuzjazmu, determinacji, by osiągnąć jasno sprecyzowany cel, i ogromnych umiejętności komunikowania się*¹⁰⁹. Komunikowanie się i entuzjazm przychodzi łatwiej menedżerom bardziej ekstrawertycznym, ale ludzie mniej ekspresywni też mogą nauczyć się tych umiejętności. W organizacjach działa wielu menedżerów, którzy odnieśli sukces, dzięki atmosferze spokoju i pewności, co ludzi motywuje. Należy w związku z powyższym przyjąć, że menedżer współczesnego przedsiębiorstwa powinien być przywódcą - liderem, gdyż wtedy rośnie efektywność jego pracy, która jest mierzona stopniem osiągnięcia celów przedsiębiorstwa przez pracę innych i z innymi¹¹⁰. Fundamentalną cechą przywódców jest umiejętność skutecznego motywowania innych do realizacji misji i celów organizacji¹¹¹. Dzięki wiedzy i umiejętnościom zdobywa się autorytet, który naturalnie opiera się na władzy. K. Jaśkiewicz podaje, że kluczowe czynniki wpływające na wiarygodność przywódcy to pasja i zaangażowanie przejawiające się w postępowaniu, konsekwencja w działaniu, cechy charakteru, zainteresowanie przywódcy osobistymi i zawodowymi potrzebami swoich podwładnych, odwaga, opanowanie oraz *umiejętności twarde (wiedza merytoryczna) i miękkie (zespolowe, organizacyjne, interpersonalne)*¹¹².

Według J. Moczydłowskiej rosną wymagania dotyczące cech i umiejętności, jakich oczekuje się od współczesnej kadry zarządzającej organizacjami¹¹³. K. Perechuda uważa, że od liderów naszych czasów trzeba wymagać o wiele bardziej wszechstronnego podejścia do kwestii motywowania podwładnych. Przywódca powinien *postrzegać wielowarstwowe*

¹⁰⁷ J. Sielski., *Przywódcy i liderzy samorządowi (lokalni)*, "Prace Naukowe Akademii i im. Jana Długosza w Częstochowie", Seria: Res Politicae, 2012, wydanie specjalne, s. 51-52.

¹⁰⁸ <https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/498/czym-rozni-sie-kierownik-od-lidera>, data dostępu: 17.06.2018 r.

¹⁰⁹ R. Coleman, G. Barrie, *525 rad jak być najlepszym menedżerem*, Wydawnictwo Kopia, Warszawa 1994, s. 108.

¹¹⁰ M. Dźwigoł-Barosz, *Role liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2014, z. 70, nr kol. 1909, s. 107-108.

¹¹¹ E. Wilmanowicz, *Przywództwo jako kluczowa rola top managementu we współczesnych organizacjach*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2012, nr 30, s. 119.

¹¹² K. Jaśkiewicz, *Zarządzanie zespołem*, Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu: Nauka-Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka, s. 6.

¹¹³ J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2006, s. 144.

*postrzeganie natury człowieka w jej ekonomicznym, psychologicznym, socjologicznym i etycznym wymiarze, tylko wtedy można zrozumieć koncepcję człowieka kompleksowego homo complex, który charakteryzuje się elastycznością i podatnością na zmiany, chętnie dostosowuje się i przyzwyczaja do nowych strategii i warunków pracy*¹¹⁴. Zgodnie z powyższym podejściem, K. Blanchard i S. Johnson dowodzą, że podstawową dewizą lidera *jest uznanie pracowników za najcenniejszy obecnie zasób, potencjalnie najbardziej produktywny i innowacyjny*¹¹⁵. J. D. Rockefeller powiedział, że *znalezienie i zatrzymanie najlepszych pracowników jest najbardziej wartościową zdolnością. Dałbym wszystko, co mam, wszystkie moje pieniądze, aby tylko mieć tę umiejętność*¹¹⁶. M. Wójcik i E. Czarnecka-Wójcik twierdzą, że *dzisiaj brakuje głównie liderów, projektantów zmian, kreatorów nowej rzeczywistości, strategów wizji i wyzwań przyszłości na różnych poziomach*¹¹⁷.

W literaturze przedmiotu występuje kilka określeń osób stojących na czele i kierujących organizacjami pozarządowymi. Spotykane są pojęcia takie jak *kierownik projektu*, częściej zastępowane *liderem projektu*¹¹⁸, a także określa się ich mianem *przywódców* lub *liderów*. A. Marciszewska wskazuje, że podobnie jak w sektorze gospodarczym i w organizacjach non profit występuje określenie kierownik projektu, jednak nie należy wprost implementować do metod zarządzania zespołem projektowym do trzeciego sektora, a jedynie doskonalić funkcjonowanie organizacji pozarządowych¹¹⁹. F. Hasselbein, M. Goldsmith oraz P. Beckhard uważają, że *liderzy organizacji non profit wykazują się na ogół większym doświadczeniem i kompetencją w zarządzaniu różnorodnymi instytucjami, niż koledzy z sektora prywatnego. Z drugiej strony, ich umiejętności menedżerskie są na ogół niższe*¹²⁰. A. Szmyt-Boguniewicz podkreśla jednak, że *lider w organizacji pozarządowej to rola bardzo ważna, nieoczywista i niejednokrotnie decydująca o sukcesie organizacji*¹²¹. Publikacje obejmujące obszar trzeciego sektora koncentrują się głównie na zadaniach, rolach i cechach liderów organizacji

¹¹⁴ K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 144-145.

¹¹⁵ K. Blanchard, S. Johnson, *Jednominutowy menedżer...*, op. cit., s. 8.

¹¹⁶ E. Łoszczyk, *Rola firm doradztwa personalnego w profesjonalnym doborze pracowników* [w:] *Management New Challenges*, Materiały konferencyjne XX MIĘDZYKRAJOWE SYMPOZJUM NAUKOWE LUBLIN 15 - 16 MAJA 2012, s. 49-54, <http://bc.pollub.pl/Content/2007/PDF/management.pdf>, data dostępu: 25.03.2021

¹¹⁷ M. Wójcik, E. Czarnecka-Wójcik, *Przywódtwo i władza menedżerska. Nowe idee, metody, praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 7-8.

¹¹⁸ A. Marciszewska, *Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 2013, nr 4(36), s. 181.

¹¹⁹ Ibidem, s. 181.

¹²⁰ F. Hasselbein, M. Goldsmith, P. Beckhard, *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 141.

¹²¹ A. Szmyt-Boguniewicz, *Zarządzanie w NGO, czyli jak zarządzać ludźmi w Twojej organizacji pozarządowej*, Wydawnictwo Wrocławskiego Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych SEKTOR 3, Wrocław 2012, s. 15.

pozarządowych. Organizacje NGO to podmioty, które cechuje innowacyjność, przywiązywanie wagi do relacji międzyludzkich, szybkie tempo rozwoju pracowników, elastyczność pracy oraz podmiotowe traktowanie pracowników¹²². Według B. Iwankiewicz-Rak o skuteczności działania organizacji pozarządowych decydują orientacja na środowisko społeczne, misja społeczna, poparcie społeczeństwa oparte na więziach towarzyskich, styl zarządzania, dobre kontakty ze środowiskiem: mediami, organami administracji publicznej, podmiotami biznesu, środowiskami opiniotwórczymi oraz autorytet w środowisku poparty charyzmą zarządzających¹²³. M. Załuska również zwraca uwagę, że *dobre przywództwo nie zależy od poziomu wykształcenia, dobrej prezencji czy nienagannyh manier, tylko osobowość. Wynika to z wnikliwej znajomości motywacji popychających ludzi do działania oraz charyzmy zarządzającej innych*¹²⁴. Lider powinien być osobą odpowiedzialną za zarządzanie organizacją, aktywnie wprowadzać zmiany poprzez poszukiwanie szans, eksperymentowanie i podejmowanie ryzyka¹²⁵.

Badacze trzeciego sektora wykreowali role lidera organizacji pozarządowej, które można weryfikować w zależności od charakteru realizowanych celów jednostki. A. Szmyt-Boguniewicz wymienia role lidera¹²⁶:

- lider zadaniowy, który deleguje zadania współpracownikom, dąży do wspólnej wizji,
- lider nawigator, który koncentruje się na wyznaczonym celu,
- lider emocjonalny, charakteryzuje się monitorowaniem potrzeb członków organizacji, wspiera, motywuje.

Ze względu na specyfikę funkcjonowania organizacji pozarządowych do powyższych ról można sformułować kolejne role¹²⁷:

- lider strateg - określa długo- i krótkoterminowe cele organizacji,
- lider wizjoner - potrafi planować zmiany pochodzące z otoczenia organizacji,
- lider organizator - koordynuje zlecone zadania współpracownikom,
- lider motywator - angażuje interesariuszy we wspólne działania,
- lider aktywista - precyzyjnie określa zadania zgodne z celami.

¹²² A. Marciszewska, *Liderzy zespołów...*, op. cit., s. 181.

¹²³ B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych* [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło [red.], *Public relations. Zmiany społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 82.

¹²⁴ *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, M. Załuska, J. Boczoń [red.], Wydawnictwo Interart, Warszawa 1996, s. 91.

¹²⁵ A. Szmyt-Boguniewicz, *Zarządzanie w NGO...*, op. cit., s. 15-16.

¹²⁶ Ibidem, s. 13.

¹²⁷ A. Marciszewska, *Liderzy zespołów projektowych...*, op. cit., s. 179-181.

Autorki publikacji i badań z zakresu zarządzania organizacjami pozarządowymi E. Bogacz-Wojtanowska oraz S. Wrona wykazały następujące role lidera¹²⁸:

- umiejętne zarządzanie finansami,
- umiejętność przewidywania ryzyka,
- kierowanie członkami organizacji,
- inspirowanie i motywowanie pracowników,
- planowanie ścieżki kariery pracownika,
- prowadzenie skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- prowadzenie negocjacji i rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych,
- podejmowanie decyzji,
- współpraca z otoczeniem organizacyjnym,
- kierowanie kulturą organizacyjną,
- podejmowanie działań z zakresu Public Relations i marketingu,
- przestrzeganie zasad etycznych,
- skupianie działań organizacji wokół misji i wizji.

Rola przywódcy wiąże się ze zdobywaniem zaufania w grupie, kształtowaniem autorytetu, integrowaniem otoczenia z organizacją oraz posiadaniem predyspozycji. Według A. Szmyt-Boguniewicz *aby być dobrym liderem niezbędna jest postawa dynamiczna - uważna obserwacja i analiza sytuacji, ocenianie i wyciąganie wniosków, słuchanie i docieranie do ludzi oraz nastawienie na ciągłe uczenie się i podwyższanie swoich umiejętności*¹²⁹.

O. K. Sakiru zauważa, że rola przywódcy jest konieczna w organizacji ze względu na koordynowanie działań pracowników oraz aspiracji danej grupy. Dodatkowo, skuteczność podejmowanych przez przywódcę wyzwań, zależeć będzie od współpracy pomiędzy pracownikami a przywódcą¹³⁰. Przywódca w organizacji pozarządowej powinien nieustannie koncentrować się na pomyślnym realizowaniu misji i strategii funkcjonowania, codziennie monitorować otoczenie zewnętrzne czy wewnętrzne. Badacze B. Nanus i S. M. Dobbs¹³¹ wyróżnili cztery obszary szczególnie ważne dla trzeciego sektora¹³²:

¹²⁸ S. Wrona, *Lider w organizacji ...*, op. cit., s. 120.

¹²⁹ A. Szmyt-Boguniewicz, *Zarządzanie w NGO...*, op. cit., s. 14.

¹³⁰ O. K. Sakiru, J. Othman, A. D.Silong, M. Abdullahi, A. Agbana, NargesKia, & N. L. Ndidi, *Leadership styles and its effectiveness on employees' job commitment*, "Research on Humanities and Social Science", 2013, nr 3, nr 9, s. 169.

¹³¹ B. Nanus, S.M. Dobbs, *Leaders Who Make a Difference*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco 2004.

¹³² H. K. Anheier, *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*, Routledge Taylor&Francis Group, London and New York 2005, s. 163.

- wewnętrzne aspekty organizacyjne (internal organizational aspects) – zadaniem lidera jest realizowanie wspólnej misji przez wszystkich członków organizacji,
- zewnętrzne aspekty organizacyjne (external organizational aspects) – dbanie o zapewnienie funkcjonowania organizacji,
- bieżące działania (present operations) – zadaniem lidera jest bieżąca analiza sytuacji w organizacji i ewaluacja podejmowanych działań,
- przyszłe perspektywy (future possibilities) – lider powinien zadbać o rozwój organizacji, przewidywać potencjalne szanse i problemy.

W ewoluującym świecie zmian, przywódca NGO powinien wykazywać entuzjazm w podejmowaniu inicjatyw związanych z przewodzeniem, zapewnić integralność, zdobyć zaufanie otoczenia dzięki uczciwości i transparentności swoich działań i osiągnięć. P. F. Drucker uważa, że *skuteczność oznacza koncentrację dostępnych zasobów tam, gdzie pozwolą na osiągnięcie wyników*¹³³. Umiejętności przywódcze wzmacnia wiara we własne możliwości, a do sukcesu organizacji pozarządowej przyczynia się także budowanie pozytywnego wizerunku lidera. Monteskiusz uważał, że *kto chce rządzić ludźmi, nie powinien ich gnać przed sobą, lecz sprawiać by podążyli za nim*¹³⁴. Efektywni przywódcy wykorzystują metody tworzenia wspólnoty, troszczą się o swoich pracowników, potrafią słuchać. *Liderzy to ludzie posługujący się podobnym systemem wartości do tych, którym przewodzą*¹³⁵. *Prawdziwi liderzy wiedzą, że ich słowa mogą nadać wielką rangę najprostszej pracy*¹³⁶.

W związku z powyższymi cechami, przywódca w organizacji pozarządowej pełni następujące funkcje¹³⁷:

- 1) dostarczanie wizji, uwzględnienie roli organizacji dla otoczenia,
- 2) motywowanie podwładnych, aby myśleli i działali strategicznie,
- 3) kreowanie i ochrona dominujących wartości, które są podstawą sukcesu organizacji,
- 4) komunikowanie się z podwładnymi polegające na przekazywaniu im informacji,
- 5) pomaganie pracownikom w osiąganiu wyznaczonych celów,
- 6) optymalne alokowanie zasobów pomiędzy komórki, jednostki gospodarcze, ludzi,
- 7) podział odpowiedzialności pomiędzy grupy i indywidualnych pracowników,

¹³³ P. F. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny - NGOs, Warszawa 1995, s.120.

¹³⁴ T. Pawlus, *Podstawy prawne, profesjonalne i etyczne kierowania pracownikami w środowisku akademickim*, 2015, <https://bibliotekanauki.pl/articles/567232>, data dostępu: 29.03.2020.

¹³⁵ F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider ...*, op. cit., s. 93.

¹³⁶ I. Majewska-Opielka, *Umysł lidera...*, op. cit., s. 231.

¹³⁷ *Funkcje przywódcy w organizacji*, <https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/funkcje-przywodcy-w-organizacji/>, data dostępu: 04.08.2018 r.

8) komunikowanie się ze światem zewnętrznym.

P. G. Northouse uznaje, że po latach dysonansu naukowcy nie wypracowali wspólnej definicji przywództwa. Zwraca również uwagę, że trwa debata na temat tego, czy przywództwo i zarządzanie są oddzielnymi procesami. Z powodu złożoności koncepcji przywództwa, wpływów globalnych czy różnic pokoleniowych, przywództwo będzie miało różne znaczenie dla różnych ludzi. Najważniejsze jest to, że przywództwo stanowi złożoną koncepcją, dla której określona definicja może długo się zmieniać¹³⁸. Podobne rozważania ma W. Świątek, badacz z zakresu przywództwa i zarządzania, który uważa, że nie istnieje jedna definicja przywództwa¹³⁹.

Dla usystematyzowania terminologii, w rozprawie stosowane będzie określenia: **przywództwo** (za Burns J. MacGregor) - *o przywództwie można mówić, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim, wartości liderów oraz wartości grupy lub organizacji*¹⁴⁰ oraz **przywódca organizacji pozarządowej**, rozumiane przez autorkę jako osoba posiadająca wiedzę i umiejętności w zakresie specyfiki zarządzania organizacją pozarządową, w tym skupiania członków organizacji wokół misji i wizji, współpracy i komunikacji z interesariuszami, zarządzania ryzykiem i przejrzystością finansowania przedsięwzięć czy podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji (definicja autorska).

Realizacja autorskich badań pozwala wyłonić style zarządzania przywódców turystycznych organizacji pozarządowych, odnosząc je do skuteczności realizacji celów tych organizacji. Przedmiotem badań jest przywództwo w organizacjach pozarządowych na przykładzie działalności organizacji turystycznych działających na terenie Polski. Podjęta problematyka badawcza dotyczy wpływu stylu przywódcy na rozwój organizacji pozarządowych. Badania wypełniają niszę badawczą, ponieważ większość badań realizowanych w kraju i za granicą koncentruje się na specyfice organizacji pozarządowych, sposobach pozyskiwania funduszy czy porównywaniu sektora NGO z sektorem biznesowym. Wpływ i funkcje spełniane przez przywódcę organizacji pozarządowej postrzegane są zwykle w kontekście promowania wizerunku organizacji.

¹³⁸ P. G. Northouse, *Leadership*, six edition, SAGE Publications, Inc., 2013, s. 3.

¹³⁹ W. Świątek, *Przywództwo w działaniu. Analizy i kierunki rozwoju koncepcji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2020, s. 43.

¹⁴⁰ Burns J. MacGregor, *Władza przywódcza [w:] Władza i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994.

1.2. Style przywództwa w teorii kierowania

Style przewodzenia można rozpatrywać na wielu płaszczyznach. Badacze literatury przedmiotu wskazują tzw. stare i nowe paradygmaty z wszechstronnym podejściem do przywództwa. Ciągłe poszukiwane są skuteczne style przewodzenia, jednak dotychczas nikt nie odważył się wskazać, który z wielu możliwych do zastosowania jest najbardziej skuteczny¹⁴¹. Aby dostosować styl do sytuacji, przywódca powinien posiadać szereg umiejętności, zdolność przewidywania i świadomego stosowania określonego zachowania. Sama definicja stylu przewodzenia jest niejednakowa. Autorzy *Encyklopedii organizacji i zarządzania* określają styl przewodzenia jako *całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełnienia ról organizacyjnych (...) na styl kierowania składają się techniki kierowania rozumiane jako zestawy bodźców, za pomocą których przełożony oddziałuje na podwładnych. Każdy przełożony stosuje niemal równocześnie wiele różnych technik kierowania*¹⁴². *Encyklopedia powszechna* definiuje styl przewodzenia jako *sposób powodowania działań innych ludzi zgodnie z założonym celem*¹⁴³. Autorka będzie stosowała definicję **stylu przywództwa** (stylu kierowania) zgodną z definicją A. Pacana rozumianej jako *względnie stały i trwały sposób sprawowania władzy w organizacji. To powtarzający się sposób przekazywania zadań i motywowania oraz oceny pracy kierowanych*¹⁴⁴. M. Jasińska zwraca uwagę na fakt, że styl przewodzenia kierowników wyższego szczebla jest naśladowany przez kierowników niższego szczebla, co ukazuje, że przez pryzmat kadry kierowniczej można obserwować zarządzanie całą organizacją¹⁴⁵. E. Mieszajkina wymienia czynniki, które wpływają na styl przewodzenia¹⁴⁶:

- cechy charakteru, doświadczenie kierownika i podwładnych, ich zachowania,
- zaangażowanie w pracę i oczekiwania,
- rodzaj realizowanych zadań, wymagania,
- charakter relacji pomiędzy przełożonym a podwładnymi,

¹⁴¹ M. Cieśliski, *o zarządzaniu słów kilka*, Wyższa Szkoła Biznesu, Gorzów Wielkopolski 2001, s. 13.

¹⁴² *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981, s. 503.

¹⁴³ *Styl kierowania*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/styl-kierowania;3980876.html>, data dostępu: 15.05.2018 r.

¹⁴⁴ A. Pacana, *Praca zespołowa...*, op. cit., s. 52.

¹⁴⁵ M. Jasińska, *Style kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach", Seria: Administracja i Zarządzanie, 2009, nr 83, s. 71.

¹⁴⁶ E. Mieszajkina, *Ocena stylów kierowania w małych firmach Lubelszczyzny*, "Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy", 2016, nr 4, s. 38.

- kultura organizacyjna,
- charakter przedsiębiorstwa i jego otoczenia,
- efektywność kierownika.

Sukces przedsiębiorstwa zależy obecnie od stylu przewodzenia ludźmi¹⁴⁷. Według R. Webbera skuteczność stylu przewodzenia determinują następujące czynniki¹⁴⁸:

- czynności wykonywane przez pracowników,
- poziom etyczny współpracowników i gotowość do wykonywania poleceń,
- kultura organizacyjna,
- pozycja kierownika.

P. Żukowski i R. Galla zwracają uwagę na tzw. potencjalny styl przewodzenia, który definiują jako racjonalnie pomyślany model zachowania organizacyjnego kierownika wobec podwładnych, by odpowiednio spełniał role kierownicze i osiągał cele. Jednakże *rzeczywisty styl kierowania to praktycznie ukształtowany i faktycznie stosowany zintegrowany zespół metod, technik i innych narzędzi oddziaływania kierownika na podwładnych, dostosowany do założonych celów, realizowanych zadań i konkretnych warunków działania*¹⁴⁹.

Pierwszym uporządkowanym podejściem, które dominowało od lat 20. do lat 40. XX wieku było poszukiwanie recept na efektywne przywództwo, skupienie się na cechach osobistych przywódcy, próbowano stworzyć uniwersalny model przywództwa¹⁵⁰. Listy cech przywódczych były jednak rozległe i wprowadzały dysonans. W latach 50. XX wieku nastąpił rozkwit badań w dziedzinie psychologii i socjologii, których efektem był rozwój teorii, że o skuteczności przywódcy świadczy umiejętne zachowanie w konkretnej sytuacji, tzw. podejście behawioralne. Wybitni znawcy tego podejścia akcentowali potrzebę dostrzegania sfery duchowej pracowników, potrzeb społecznych, jako ważnego źródła satysfakcji prowadzącej do wzrostu efektywności pracy¹⁵¹.

Dalszy rozwój nauki zarządzania zasobami ludzkimi nastąpił po II wojnie światowej. Kolejne style powstawały w nurcie sytuacyjnym, w którym kładziono nacisk na

¹⁴⁷ J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet 2000, Warszawa 2001, s. 9.

¹⁴⁸ M. Mrozowski, *Style kierowania...*, op. cit., s. 115.

¹⁴⁹ P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, "Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Problemy Profesjologii", Uniwersytet Zielonogórski, 2009, nr , s. 22.

¹⁵⁰ D. Stolarska, *Umiejętność wywierania...*, op. cit., s. 185.

¹⁵¹ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce – czerwiec 2010, s. 290.

odzwierciedlenie w zachowaniu przywódcy w zależności od zaistniałej sytuacji¹⁵². Ważnymi elementami stały się praca, motywowanie i nagradzanie pracowników, umiejętności organizacyjne i umacnianie relacji interpersonalnych. Kolejne podejścia, powstawały pod koniec drugiej połowy XX wieku, na gruncie ekonomii neoklasycznej, szczególnie nastawione na wzmacnianie kapitału ludzkiego. Do twórców tej teorii należą m.in. G. Becker¹⁵³, T. Schultz¹⁵⁴, B. Weisbrod¹⁵⁵, J. Mincer¹⁵⁶, W. L. Hansen¹⁵⁷. W latach późniejszych wkład w rozwój tej teorii wnieśli: S. Bowles¹⁵⁸, F. Welch¹⁵⁹. z dużym zainteresowaniem przyjęto teorie przywództwa, to między innymi koncepcja przywództwa charyzmatycznego i transformacyjnego, autentycznego, relacyjnego i rozproszonego, na które zwracają uwagę współcześni badacze, m.in. A. Pocztowski¹⁶⁰, M. Kostera¹⁶¹, R. W. Griffin¹⁶², S. Ciuk¹⁶³.

Współczesny nurt badań i rozważań dotyczących przywództwa jest często nazywany tzw. nowym paradygmatem (nowym przywództwem), który nie stanowi jeszcze zwartej koncepcji. W literaturze przedmiotu odnaleźć można klasyczne style kierowania zależne od podmiotu badawczego:

- 1) style związane z wyborem cech osobowościowych osoby zarządzającej, których celem jest znalezienie zestawu postaw kierowniczych,
- 2) stosowanie stylu zależy od warunków i bieżącej sytuacji, ważne też są nabyte umiejętności kierownika oraz poszukiwanie korzystnych czynników sytuacji wpływających na zwiększenie efektywności działań,

¹⁵² S. Ciuk, M. Kostera, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem* [w:] M. Kostera, *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne spółka z o.o., Warszawa 2008, s. 334.

¹⁵³ G. Becker, *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, "National Bureau of Economic Research", Third Edition, The University of Chicago Press, Chicago 1994.

¹⁵⁴ T.W. Schultz, *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York 1976.

¹⁵⁵ B. Weisbrod, *The Nonprofit economy*, MA.: Harvard University Press, Cambridge 1988.

¹⁵⁶ J. Mincer, *Investment In Human Capital and Personal Income Distribution*, Published by: The University of Chicago Press, 1958.

¹⁵⁷ W. L. Hansen, *Education, Income, and human Capital*, NBER Book Studies in Income and Wealth, 1970.

¹⁵⁸ S. Bowles, *Planning Educational Systems For Economic Growth*, Harvard University Press, 1969.

¹⁵⁹ E. A. Hanushek, F. Welch, *Handbook of the Economics of Education*, nr 2, North Holland 2006.

¹⁶⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016; A. Pocztowski, *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2004.

¹⁶¹ B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

¹⁶² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit.

¹⁶³ S. Ciuk, M. Kostera, *Nowe kierunki...*, . op. cit., s. 334.

3) połączenie powyższych dwóch koncepcji, w tzw. osobowościowo-sytuacyjne. Ich celem jest wybór cech osobowościowych kierownika z uwzględnieniem sytuacji kierowniczych wpływających na styl przewodzenia¹⁶⁴.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele teorii przywództwa, od końca XIX wieku do współczesnych. Opierają się one zasadniczo na cechach przywódcy, modelu ich zachowań lub umiejętnościach postępowania w określonych sytuacjach w organizacji. Tabela 3 przedstawia zbiór najważniejszych teorii przywództwa na przestrzeni lat.

Tabela 3. Wybrane teorie przywództwa

Teoria	Charakterystyka teorii	Źródło pierwotne (publikacja)
Wielki Człowiek	Prawdziwi przywódcy rodzą się z niezbędnymi do przewodzenia cechami.	T. Carlyle, <i>On Heroes-Worship and the Heroic in History</i> , Cosimo Classics, 1841.
Cechy	Przywódcą można zostać w przypadku posiadania odpowiednich cech osobistych w połączeniu z edukacją.	R. M. Stogdill, <i>Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research</i> , Free Press, New York, 1974.
Zachowanie	Umiejętność zachowania się przywódcy wpływa na jego skuteczność	R. Blake, J. S. Mouton, <i>The Managerial Grid</i> , Gulf Publishing Company, Houston, Texas 1964.
Przypadkowość	Umiejętność dostosowania zachowania wobec sytuacji.	F. Fiedler, <i>a Theory of Leadership Effectiveness</i> , McGraw-Hill, New York, 1967.
Sytuacyjne	Różne sytuacje wymagają różnych reakcji.	P. Hersey, K. H. Blanchard, <i>Management of organizational behavior</i> , Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.
Autorytarny	Istotą jest kontrola działań wykonywanych przez podwładnych.	J. C. K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White, <i>Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates</i> , "Journal of Social Psychology", 1939.
Ścieżka do celu	Przywódcy mają wyznaczoną ścieżkę dojścia do celu, a współpracownicy powinni być motywowani, nagradzani w celu eliminowania ewentualnych przeszkód.	M. Evans, <i>The Effects of Supervisory Behaviour on th Path-Goal Relationship</i> , "Organizational behavior and human performance" 5 (3), s. 277-298, 1970; R. House, <i>a Path-Goal Theory of Leadeship Effectiveness</i> , "Administrative Science Quarterly", 1971, nr 16, nr 3, s. 321-339.
Transakcyjny	Oparta na zarządzaniu przez wyjątek, nagrodę warunkową i osiągnięcie celu. Model polega na nagradzaniu pracowników za prawidłowe wykonanie zadań.	M. Weber, <i>Model of Transaction and Transformation Leadership Authority</i> , 1947. M. Weber, A. M. Henderson, T. Parsons, <i>The theory of social and economic organizations</i> , New York, Oxford University Press, 1947.
Transformacyjny	Przywódcy mają zdolności przekształcania zachowania i reagowania na zmiany, przy czym nastawieni są na osiąganie wyników.	D. McGregor, <i>The Human Side of Enterprise</i> , McGraw-Hill Book Co., New York 1960.
Charyzmatyczny	Opierała się na charyzmie przywódcy, jego pewności siebie i dominacji.	M. Weber, <i>Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization</i> , Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons, New York: The Free Press, 1947.
Służebny	Polega na wspieraniu współpracowników.	R. K. Greenleaf, <i>Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness</i> , Paulist Press, USA 1977.

¹⁶⁴ M. Mroziewski, *Style kierowania...*, op. cit., s. 69.

Teoria	Charakterystyka teorii	Źródło pierwotne (publikacja)
Leseferyczny	Koncepcja została wprowadzona w Iowa. Styl leseferyczny jest zarządzaniem pasywnym.	K. Lewin, R. Lippitt i R. K. White, <i>Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates</i> , The Journal of Social Psychology Bulletin, 1939, nr 1, s. 271-299.
Pelny zasięg przywództwa	Łączy w sobie przywództwo transakcyjne, transformacyjne i leseferyczne.	B. M. Bass, B. J. Avolio B., <i>Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire</i> , Palo Alto, Consulting Psychologists Press, CA 1990. B. M. Bass, B. J. Avolio, <i>Improving organizational effectiveness through transformational leadership</i> , Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
Adaptacyjny	Przywódca powinien być elastyczny i umiejętnie adaptować się do zmiennych sytuacji.	R. A. Heifetz, <i>Leadership Without Easy Answers</i> , Harvard University Press, USA 1994.

Źródło: Opracowanie własne; W. Martin, *Leadership: Outdated Theories and Emerging Non-Traditional Leadership*, Dissertation Manuscript, San Diego, California, December 2017, https://www.academia.edu/37530842/Leadership_Outdated_Theories_and_Emerging_Non-Traditional_Leadership, s. 55-57, data dostępu: 20.02.2022 r.;

R. Mrówka, *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*, https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania_wspolczesnych_przywocow_organizacji_gospodarczych.pdf, 2010, s. 17-23.

Różne epoki pokazują, że coraz wyższy jest poziom konstruktów przywództwa. Kluczowe jest też to, że każde kolejne badanie stylów przywództwa wiązało się z tworzeniem nowych, alternatywnych modeli. Mnogość teorii przywództwa ujawnia potrzebę wyróżniania najbardziej skutecznych elementów przywództwa.

M. Armstrong twierdzi, że nie ma idealnego stylu przywództwa, ponieważ zależy to od wielu czynników, tj. od rodzaju organizacji, charakteru zadania, cech osób w zespole prowadzonym przez przywódcę, cech zespołu jako całości, a także osobowości samego przywódcy. Rolą skutecznego przywódcy jest elastyczne modyfikowanie własnego stylu w relacjach międzyludzkich¹⁶⁵. Nowy styl zapewnia większą demokrację w kierowaniu¹⁶⁶.

Badacze twierdzą, że im więcej stylów kierowania ma do dyspozycji menedżer, tym korzystniej. Badania przeprowadzone w 2006 roku przez M. J. Higgisa¹⁶⁷ wykazały, że zachowanie przywódców warunkuje prawie 50% różnicę między sukcesem a porażką zmiany. Aby zrozumieć proces przywództwa warto dokonać analizy stylów przywództwa, a także sklasyfikować różne typy przywódców, stosujących owe style. Przywódcy mogą być

¹⁶⁵ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 765.

¹⁶⁶ J. Penc, *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1998, s. 195.

¹⁶⁷ M. J. Higgs, *Managing successful change: The secret of positive emotions*, "First Applied Positive Psychology Conference", Paper presented at the First Applied Positive Psychology Conference, University of Warwick, 2007.

charyzmatyczni, wizjonerscy, transformacyjni lub autentyczni, ale nie są to pojęcia wykluczające się.

Specyfika funkcjonowania organizacji wymaga wielu umiejętności oraz cech osobowości zarządzających, aby stworzyć odpowiednio wielowymiarowy model zarządzania organizacją pozarządową. Wybór optymalnej strategii zarządzania pozwala stworzyć warunki dla długofalowych celów organizacji. Prawidłowe funkcjonowanie podmiotu zależy w dużej mierze od odpowiedniego kształtowania przywódców zintegrowanie ich celów działania z potrzebami organizacji¹⁶⁸.

1.3. Modele przywództwa w świetle literatury

W 1938 roku K. Levin wraz ze swoimi współpracownikami z Uniwersytetu w Iowa przeprowadził jedno z pierwszych badań nad zachowaniami przywódczymi, na grupie młodzieży szkolnej¹⁶⁹. W wyniku eksperymentu wyróżniono trzy typy zachowań przywódczych: autokratyczny, demokratyczny i leseferyczny¹⁷⁰. Przywództwo autokratyczne, które charakteryzuje mała aktywność członków, którzy nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji, lider narzuca metody pracy a zarządzanie opiera się na rozkazywaniu i poleceniach, stosowaniu represji. Przywództwo demokratyczne włącza uczestników w proces decyzyjny, deleguje uprawnienia, liczy się zaangażowanie i wspólne dążenie do spełniania misji zespołu, istotne są konsultacje grupy z liderem. Przywództwo leseferyczne, tzw. liberalne, opiera się na swobodzie podejmowania decyzji, braku potrzeby zarządzania, jednak przy zachowaniu zasad¹⁷¹. Przywódca dostarcza materiałów potrzebnych do rozwiązywania wszelkiego rodzaju zadań, jednak sam nie bierze w nich udziału¹⁷². Uczony zastanawiał się, który z trzech stylów kierowania jest najskuteczniejszy, ponieważ badania przynosiły niejednoznaczne wyniki. W przypadku pomiaru zadowolenia pracowników – poziom tego wskaźnika był wyższy przy

¹⁶⁸ S. K. Karwala, *Kształtowanie liderów...*, op. cit., s.70.

¹⁶⁹ M. Karwowski, K. Pawłowska, *Style przywództwa w motywowaniu do twórczej pracy*, "Bezpieczeństwo pracy", 2009, nr 4, s. 16, yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech.../c/Karwowski.pdf, data dostępu: 14.08.2017 r.

¹⁷⁰ E. Bojar, A. Rakowska, A. Zarębska, M. Bojar, *Przywództwo...*, op. cit., s. 19.

¹⁷¹ M. Wójcik, E. Czarniecka-Wójcik, *Przywództwo...*, op. cit., s. 54-55.

¹⁷² M. Karwowski, K. Pawłowska, *Style przywództwa ...*, op. cit., data dostępu: 14.08.2017 r.

stylu demokratycznym. Styl leseferyczny charakteryzował się podejmowaniem najmniej skutecznych decyzji.

W latach czterdziestych XX wieku pod kierunkiem R. Likerta przeprowadzono badania nad przywództwem, których celem było wyodrębnienie form zachowań przywódczych. Na podstawie wielu rozmów z liderami oraz podwładnymi, naukowcy z Uniwersytetu w Michigan sformułowali wnioski, że *organizacje, które wykorzystywały model biurokratyczny, były mniej skutecznie niż te, które wykorzystywały model behawioralny*. Na tej podstawie, zaczęto zwracać większą uwagę na rozwój kontaktów międzyludzkich, czego efektem były lepsze wyniki organizacji¹⁷³. Uznano, że wynikające z badań dwa typy zachowań: zorientowane na zadania oraz zorientowane na pracownika stoją w skrajnych punktach jednego kontinuum, co oznacza, że wielu przywódców przykłada większą uwagę do zadań, a mniejszą do relacji z pracownikami. Zdaniem R. Likerta skuteczniejszy jest styl zorientowany na pracownika¹⁷⁴. Badania te skutkowały opracowaniem czteropozomowego modelu skuteczności przywództwa, według którego najbardziej odpowiednim jest styl demokratyczny, zakładający ścisłą współpracę pracowników, motywowanie oraz wsparcie przywódcy w dążeniu do wyznaczonych celów organizacji. Style kierowania R. Likerta przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Style kierowania według R. Likerta

Styl	Autokratyczny	Autokratyczny życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
Charakterystyka				
dbałość o personel	żadna	postawa ojcowska	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
stosunek: przełożony-podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	bardzo dobre	serdeczne pełne zaufania
partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje: sugestie, opinii	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
system motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	system premiowania, niewielka obawa przed sankcjami	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: R. Likert, *A Technique for the Measurement of Attitudes*, „Archives of Psychology”, 1932, nr 22, nr 140, s. 1-55.

¹⁷³ J. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 22.

¹⁷⁴ E. Senczyszyn, *Elementy sprawnego działania kadry kierowniczej w ukierunkowywaniu pożądanych zachowań zatrudnionych pracowników*, "Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie", nr 44(2), s. 7–17, https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2017.015.

Wyniki powstałego stylu potwierdziły badania przeprowadzone na Uniwersytecie w Ohio, w których również wyodrębniono dwa rodzaje zachowań przywódczych: *inicjowanie struktury* (zorientowane na wyniki pracy) oraz zachowania *uważające* (zorientowane na stosunki pomiędzy przełożonymi a pracownikami). Istniało jednak ryzyko nierównomiernego podziału obu zachowań. Naukowcy stwierdzili, że efektywność przywódców zależała istotnie od sytuacji, w której ten styl był stosowany.

Kontynuacją koncepcji dwuwymiarowej natury przywództwa był model R.R. Blake'a i J. Mouton¹⁷⁵. Badacze opracowali, tzw. *siatkę kierowniczą*, w której na skalowanych od 1 do 9 osiach znalazł się stopień zainteresowania menedżera troską o zadania, oraz troska o ludzi. Badanie, które określa stopień zachowań kierowniczych na podstawie kombinacji stylów zorientowanego na zadania i na pracowników¹⁷⁶. Gdyby uwzględnić pięć głównych stylów można opracować aż 81 różnych stylów kierowania. Zarządzający osiąga dzięki temu rozwiązaniu otrzymuje wynik 1.1. uważany za nieingerujący, co oznacza małe zainteresowanie pracownikami i zadaniami. Styl menedżera z wynikiem 1.9. określa styl demokratyczny, w którym współpracuje z pracownikami, ale kosztem prowadzenia działalności. Menedżer 9.1. charakteryzuje się dominacją nad pracownikami, nastawieniem na realizację zadań, zaś styl 9.9. maksymalizuje troskę o ludzi, przy jednoczesnym nacisku na potrzeby organizacji. Styl pośredni 5.5. wyraża kompromis, daje równowagę w organizacji, jednak brak w nim chęci do zmian. Ta teoria nie uwzględnia jednak czynników sytuacyjnych, wpływających na skuteczność wybranego stylu.

Skrzynka stylów kierowania W. J. Reddin'a¹⁷⁷, jest rozwinięciem koncepcji *siatki kierowniczej* R. Blake'a i J. Mouton. Badacz sformułował osiem stylów, a teoria zakłada, że na styl kierowania wpływają trzy czynniki: orientacja na zadania, relacje międzyludzkie i efekty związane z wykonaniem zadania. W badaniu uczestniczyło 15 kierowników głównych pionów organizacyjnych przedsiębiorstwa, którzy wypełniali kwestionariusze ankietowe. Zastosowana metoda poznania stylów kierowania pozwoliła na wyłonienie czterech stylów wysoce efektywnych i czterech mało efektywnych. Style wysoce efektywne to: inspirator, operatywny pragmatyk, biurokrata i życzliwy autokrata. Style kierowania przyjmujące nazwy: misjonarz,

¹⁷⁵ R. R. Blake, J. Mouton, *Managerial Grid from R. Blake and J. Mouton, Managerial Facades*, "Advanced Management Journal", July 1966, s. 31.

¹⁷⁶K. Jaśkiewicz, *Zarządzanie zespołem. Jak stać się liderem? Jak przewodzić jednostce i zespołem? Jak rozmawiać ze swoimi pracownikami?* Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu "Nauka - Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka", s. 10.

¹⁷⁷ W. J. Reddin, W. J. Reddin, *The Tri-Dimensional Grid*, "Training Directors Journal", 1964, nr 18, nr. 7, s. 9-18.

kompromisowiec, dezterter i dyktator, stanowią grupę stylów mało efektywnych¹⁷⁸. Z modelu wynika osiem podstawowych stylów kierowania:

1) efektywne:

- a) promocyjny (inspirator) - jest uważany za człowieka ufego, chętnie delegującego uprawnienia na podwładnych, dbającego o ich rozwój. Takie nastawienie zapewnia mu sukcesy dzięki zintegrowanemu zespołowi. Jest wymagający, ale zachęca do pracy,
- b) realizacyjny (operatywny pragmatyk) - jest zaangażowany w realizację zadań, przy umiejętnej współpracy z podwładnymi. Stawia wysokie wymagania sobie i zespołowi. Potrafi skutecznie dobierać bodźce, co zapewnia mu sprawną realizację zadań,
- c) biurokratyczny (biurokrata) - przywiązuje duże znaczenie do formalnych procedur i kontroli podwładnych. Oceniany jest jako sumienny i skrupulatny.
- d) autokratyczny - życzliwy (życzliwy autokrata) - stara się realizować zadania bez zrażania sobie ludzi. Ludzi podwładnych traktuje instrumentalnie, ale im ufa i pozostawia samodzielność działania. Dzięki temu może mieć dobre wyniki, nawet w przypadku ambitnych zadań.

2) nieefektywne:

- a) altruistyczny (misjonarz) - charakteryzuje się orientacją na kontakty z ludźmi,
- b) kompromisowy (kompromisowiec) - kierownik jest podatny na wpływy otoczenia. Koncentruje się głównie na rozwiązywaniu zagadnień bieżących, pomijając zagadnienia taktyczne i strategiczne,
- c) bierny (dezterter) - kierownik jest nieefektywny, jednak ściśle przestrzega zasad i przepisów. Oceniany jest jako sumienny i skrupulatny, toteż ma szansę osiągać dobre wyniki,
- d) autokratyczny (dyktator) - za wszelką cenę dąży do wykonania zadań. Nie ma zaufania do ludzi, jest apodyktyczny, trudno uzyskiwać mu dobre rezultaty¹⁷⁹.

¹⁷⁸ Z. Wyszowska, *Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy Katedra Organizacji i Zarządzania", Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, 2014, nr 39 (3), s. 284.

¹⁷⁹ P. Zukowski, R. Galla, *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, "Problemy Profesjologii" 2009, nr 1, s. 21-40
http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Profesjologii/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n1/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n1-s21-40/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n1-s21-40.pdf, data dostępu: 18.09.2021 r.

Podobną koncepcję przedstawia D. Chalvin¹⁸⁰, tworząc siatkę stylów kierowania, która charakteryzuje się założeniem, że każdy typ kierownika ma swoją pozytywną i negatywną stronę. Na pierwszym planie przedstawiono style efektywne:

- organizator - budowanie więzi międzyludzkich, przy zachowaniu niezależności od podwładnych,
- współuczestniczący - uzyskiwanie dobrych wyników dzięki współpracy,
- przedsiębiorczy - zarządzanie pracownikiem, niewiele uwagi poświęca motywowaniu,
- realista - budowanie wzajemnego szacunku, wymiana poglądów, by całościowe postępowanie dawało zapewnienie wykonalności zaplanowanych decyzji,
- maksymalista - osiągnięcie trwałych rezultatów oraz sukcesów. Zaletą stylu jest wspólne omawianie poglądów, pomysłów i koncepcji działania w organizacji. Powyższe style mają swoje odpowiedniki w stylach nieefektywnych:
- biurokrata - zarządzanie słabo nastawione na kontakty z podwładnymi, a konflikty międzyludzkie są tłumione,
- demagog - idealizowanie pracowników, unikanie hierarchii, możliwość manipulowania kierownikiem przez podwładnych,
- autokrata - przywiązywanie wartości do władzy, posiada cechy dyktatorskie,
- oportunistą - wykorzystywanie nadarzających się sytuacji, wywiera wpływ, by zyskać najlepsze efekty,
- utopista - obdarzanie ludzi zbyt dużym zaufaniem, mającym konsekwencje w nieadekwatnych decyzjach¹⁸¹.

W 1960 roku D. McGregor¹⁸² opisał dwa przeciwstawne poglądy na temat natury ludzkiej w relacji do pracy - teoria X (pogląd negatywny) i teorią Y (pogląd pozytywny) z punktu widzenia menedżera¹⁸³. Założeniem teorii X jako stylu autokratycznego jest przekonanie, że ludzie nie lubią pracować, menedżerowie powinni stosować środki przymusu, kontrolę działań, nadzór oraz zagrożenie karami. Pracownicy wolą wykonywać polecenia, a nie podejmować samodzielne decyzje oraz ambitne przedsięwzięcia i nie chcą ponosić odpowiedzialności. Wobec powyższego niezbędne jest opracowanie struktury organizacyjnej

¹⁸⁰ D. Chalvin, *Styles de formateurs. Compétences - auto-évaluation - perfectionnement*, Editions d'Organisation 2004, s. 34.

¹⁸¹ M. Mroziwski, *Style kierowania ...*, op. cit., s. 78-81.

¹⁸² D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York 1960.

¹⁸³ *Psychologia w zarządzaniu*,

<http://www.ioz.pwr.wroc.pl/Pracownicy/bajcar/Pliki/Psychologia%20w%20zarządzaniu%20wykład%208%202015.pdf>, data dostępu 08.08.2017 r.

oraz monitorowanie pracowników na każdym poziomie¹⁸⁴. Menedżerowie chcący skłonić podwładnych do wykonywania obowiązków powinni stale ich kontrolować¹⁸⁵.

Teoria Y, jako stylu demokratycznego zakładu, że kierownik tworzy warunki, w których pracownicy mogą realizować zadania oraz wykazywać się swoją przedsiębiorczością¹⁸⁶. Założeniem teorii Y jest podkreślenie pracy jako naturalnej części życia, a pracownicy posiadają wewnętrzną potrzebę realizacji wspólnych działań organizacji, angażują się, mają poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania. Dzięki adekwatnemu do pracy systemowi nagradzania skłaniają się do nowatorstwa i kreatywności. Rolą menedżera jest wyznaczanie pracownikom celów do osiągnięcia, tworzenie atmosfery zaufania, unikanie sytuacji konfliktogennych¹⁸⁷.

Według J. Mirońskiego¹⁸⁸, teorie McGregora, były inspiracją dla innych koncepcji, takich jak: teoria potrzeb A. Masłowa, wzbogacenie pracy F. Herzberga, system I-IV R. Likerta, siatka kierownicza R. R. Blake'a i J. S. Moutona, przywództwo sytuacyjne P. Herseya i K. Blancharda, tzw. teoria Z, W. Ouchi'ego czy też rozróżnienie między menedżerem a przywódcą A. Zaleznika. Powstała także teoria Z. Według W. Ouchi'ego¹⁸⁹, który nazwał ideę *japońskim zarządzaniem*, przywódca powinien wykazać się kreatywnością w kierowaniu organizacją i umiejętnościami wykorzystywania potencjału pracowników. Inna teoria Z, zaproponowana przez D. J. Lawlessa¹⁹⁰ zakłada, że zarządzający korzysta z wachlarza cech osobowościowych i dostosowuje je do otoczenia. Współpraca pracowników i przywódcy jest punktem wyjścia do osiągnięcia celów organizacji¹⁹¹.

W modelach sytuacyjnych funkcjonowała myśl, że zachowania przywódcze różnicują bieżące sytuacje. Zwracano uwagę na cechy intelektu i osobowości przywódcy. J. Babiak nadmienia, że sukces przywódcy determinowany jest *oddziaływaniem aspektów zewnętrznych, takich jak kultura organizacyjna, swoboda w podejmowaniu decyzji, pozycja w hierarchii organizacyjnej czy subordynacja podwładnych*¹⁹².

¹⁸⁴ Teoria_X_i_teoria_Y https://www.governica.com/Teoria_X_i_teoria_Y, data dostępu 08.08.2017 r.

¹⁸⁵ P. Dec, P. Masiukiewicz, *Odpowiedzialność menedżerów*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle "Orgmasz", Warszawa 2016, s. 36.

¹⁸⁶ D. Jelminiak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 196.

¹⁸⁷ Teoria_X_i_teoria_Y, https://www.governica.com/Teoria_X_i_teoria_Y, data dostępu 08.08.2017r.

¹⁸⁸ J. Miroński, *Homo administratus - czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, styczeń 2013, s. 140.

¹⁸⁹ W. G. Ouchi, *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon Books, 1993.

¹⁹⁰ D. J. Lawless, *Effective Management. Social Psychological Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972, s. 389-390.

¹⁹¹ T. Gospodarek, *Biała księga zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, s. 114.

¹⁹² J. Babiak, *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, "Przegląd Psychologiczny", 2008, tom 61, nr 1, s. 89-90.

Pierwszy sytuacyjny model przywództwa został opracowany przez F. Fiedlera¹⁹³, w którym założył, że efektywność pracy zależy od stylu współdziałania przywódcy z podwładnymi oraz warunków do sprawowania przez lidera kontroli. Celem teorii było *rozpoznanie kluczowych czynników sytuacyjnych i określenie sposobu ich wzajemnego oddziaływania dla wskazania właściwego zachowania przywódczego*¹⁹⁴. Badacz zakładał, że styl przywódczy jest niezmienny, powinien uwzględniać trzy czynniki, takie jak: struktura zadania: złożona lub prosta, władza przywódcy: duża lub mała oraz stosunki między przywódcą a grupą: dobre lub złe¹⁹⁵.

Na podstawie opracowanego przez Fiedlera kwestionariusza pn. NLW zawierającego 16 par przeciwstawnych cech prosiło respondentów o przypomnienie sobie wszystkich współpracowników, z którymi najmniej lubił współpracować, oceniając współpracę w skali od 1 do 8 przy każdej z par. Fiedler twierdził, że potrafi określić podstawowy styl przywództwa respondenta na podstawie jego odpowiedzi w kwestionariuszu, uznawał, że jest on wrodzony, nie można go modyfikować. Po analizie stylu przywództwa za pomocą NLW należy dopasować przywódcę do sytuacji. Badacz zakładał, że wykonany test określi osobę oceniającą. Osoba, która stawia wysokie oceny koncentruje się na relacjach z ludźmi, zaś osoba, która ocenia nastawiona jest na zadania¹⁹⁶. Fiedler uważał, że przywódcy nastawieni na zadania najlepiej sprawdzą się w sytuacjach najbardziej lub najmniej korzystnych, natomiast w sytuacji umiarkowanie korzystnej lepiej poradzi sobie lider nastawiony na relacje międzyludzkie. Przy niezgodności stylu przywódcy i sytuacji zalecał odpowiednią zmianę sytuacji, aby dostosować ją do stylu przywódcy¹⁹⁷.

Podobną teorię stworzyli P. Hersey i K. Blanchard¹⁹⁸, której ideą było dostosowanie stylu przewodzenia na potrzeby podwładnych. Według autorów modelu stosunki między kierownikiem a podwładnymi przechodzą przez cztery fazy, do których należy odpowiednio dopasować styl przywództwa. Według P. Hersey'a i K. H. Blanchard'a najbardziej skutecznym jest styl delegujący charakteryzujący się określone zadania na podwładnych, przy własnej ograniczonej kontroli podwładnych. Uważali, że dojrzałość podwładnych wyznacza skuteczność stylu przewodzenia:

¹⁹³ F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967.

¹⁹⁴ E. Bojar, A. Rakowska, A. Zarębska, M. Bojar, *Przywództwo...*, op. cit., s. 36.

¹⁹⁵ S. K. Karwala, *Kształtowanie liderów...*, op. cit., s. 56.

¹⁹⁶ E. Senczyszyn, *Elementy sprawnego ...*, op. cit.

¹⁹⁷ E. Bojar, A. Rakowska, A. Zarębska, M. Bojar, *Przywództwo...*, op. cit., s. 36.

¹⁹⁸ P. Hersey, K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, USA, 1982, s. 51.

- 1) faza 1, w której pracownicy zapoznają się regulaminami i zasadami funkcjonowania organizacji, styl przywództwa zorientowany jest na zadania (styl autokratyczny),
- 2) faza 2 - wzrasta zaufanie i poparcie dla przywódcy, istnieje duży nacisk na zadania i wzajemne stosunki, pracownicy nie podejmują odpowiedzialności (styl dyrektywny),
- 3) faza 3 - zwiększenie nacisku na umiejętności pracowników oraz ich odpowiedzialność za zadania, wzrasta motywacja osiągnięć, jednak potrzebne jest wsparcie przywódcy, duży nacisk na stosunki (styl partycypacyjny),
- 4) faza 4 - pracownicy są doświadczeni, samodzielni oraz odpowiedzialni, osiągają tzw. pełną dojrzałość (styl delegujący)¹⁹⁹.

Teoria zakłada bardzo dynamiczne zmiany stylu przywództwa, ponieważ uznano, że nie ma idealnego, jednego skutecznego stylu przewodzenia. Doprecyzowano, że skuteczne przywództwo uzależnione jest od zadania, a rolą przywódcy jest umiejętne dostosowanie stylu do sytuacji. Jeżeli dobierze się go prawidłowo, przywódca nie tylko będzie motywował pracowników, ale ułatwi im rozwój i doskonalenie umiejętności. *Jeżeli przywódca nie potrafi natomiast dynamicznie zmieniać stylu przywództwa, będzie odnosił sukcesy tylko w określonych sytuacjach*²⁰⁰. Dodatkowo, skuteczne przywództwo polegało na współpracy całej grupy, uwzględnieniu wszystkich opisanych faz, a także od zadania do osiągnięcia.

W 1970 roku, R. K. Greenleaf w eseju *The servant as Leader* (tł. Sługa jako lider) przedstawił rewolucyjną koncepcję przywództwa służebnego. Jego ideą było odwrócenie hierarchii tradycyjnego przywództwa i zwrócenie uwagi na członków i pracowników organizacji. Twierdził, że *przywódca-sługa jest przede wszystkim sługą... Zaczyna się od naturalnego poczucia, że ktoś chce służyć, służyć najpierw. Wtedy świadomy wybór skłania do dążenia do przywództwa (...) Przywódca-sługa dzieli władzę, stawia potrzeby innych na pierwszym miejscu i pomaga ludziom się rozwijać i osiągać jak najwyższe wyniki*²⁰¹. Przywódca służebny cechuje się umiejętnością słuchania i utrzymywania relacji, empatią, samoświadomością, myśli perspektywicznie, jest zapobiegliwy, zaangażowany w rozwój współpracowników. Istotne jest również powiernictwo i dbałość o osoby w otoczeniu organizacji. Siłą przywódcy jest współpraca z ludźmi.

Własną teorię przywództwa służebnego przybliży K. Blanchard²⁰², według którego kluczowe w przywództwie służebnym jest połączenie *serca* (heart), *służenia* (servant) i *duszy*

¹⁹⁹ B. Bombała, *Przywództwo w perspektywie personalistyczno-fenomenologicznej*, "Organizacja i Zarządzanie", 2016, nr 4 (174), s. 104-105.

²⁰⁰R. Mrówka, *Wyzwania współczesnych ...*, op. cit., s. 6-7.

²⁰¹ <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>, data dostępu: 23.08.2019 r.

²⁰² K. Blanchard, R. Broadwell, *Servant leadership w praktyce*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019, s. 15.

(soul)²⁰³. Filozofią jego koncepcji jest postrzeganie przywództwa w aspekcie przywódczym, czyli wizjonerskim, strategicznym oraz służebnym, czyli implementacyjnym lub operacyjnym²⁰⁴. W modelu przywództwa służebnego należy odwrócić tradycyjną, hierarchiczną piramidę przywództwa. Badacz stwierdza, że po dokonaniu takiego zabiegu, współpracownicy stają się bardziej odpowiedzialni, a rolą przywódcy jest reagowanie na ich potrzeby.

W 1973 roku, powstał model uczestnictwa przywództwa, opracowany przez V. H. Vrooma i A. G. Jago²⁰⁵, który integruje zachowania przywódcze i uczestnictwo z podejmowaniem decyzji. Badacze opracowali kwestionariusz, składający się z 7 pytań, jednocześnie pozwalający przywódcy określić poziom zaangażowania pracowników we wspólne stanowienie decyzji. Skuteczny przywódca potrafi konsekwentnie wybierać i wdrażać najbardziej odpowiedni z modeli decyzyjnych²⁰⁶:

- 1) AI - Decyzja autorytarna - podejmowana przez przywódcę, przy czym uczestnictwo zespołu w konsultacjach jest ograniczone,
- 2) AII - Decyzja autorytarna typ 2 - lider zbiera informacje od podwładnych, ale podejmuje decyzję samodzielnie, pracownikom przekazywana jest ostateczna decyzja,
- 3) CI - Decyzja po konsultacjach typu 1 - wspólna decyzja przywódcy oraz zespołu,
- 4) CII - Decyzja po konsultacjach typu 2 - lider zwraca się z problemem do podwładnych, pracownicy angażują się w proces podejmowania decyzji,
- 5) GII - Decyzja grupowa - solidarna decyzja wszystkich podwładnych²⁰⁷.

Aby odpowiednio kierować procesem decyzyjnym, rolą menedżera jest podejmowanie właściwej decyzji zależnej od warunków w organizacji oraz od bieżących potrzeb²⁰⁸.

Kolejnym modelem sytuacyjnym jest teoria *ścieżki do celu* M. Evansa i R. J. House'a²⁰⁹. Rolą przywódcy jest wskazywanie kierunku osiągnięcia celów indywidualnych oraz

²⁰³ B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 95.

²⁰⁴ K. Blanchard, R. Broadwell, *Servant leadership...*, op. cit., s. 15.

²⁰⁵ V. H. Vroom, A. G. Jago, *The New Leadership. Managing participation in organizations*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

²⁰⁶ Model opiera się na zbiorze zasad, które należy przestrzegać w zależności od stopnia podejmowania decyzji przez przywódcę. Model przewiduje, w jaki stopniu przywódca partycypuje w określonej sytuacji. Przywódca ma do wyboru 5 różnych stylów podejmowania decyzji.

²⁰⁷ V. H. Vroom, A. G. Jago, *Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation*, *Leadersh Q*, 1995, nr 6/2, s. 169-181.

²⁰⁸ J. R., Schermerhorn Jr., *Zarządzanie*, op. cit., s. 247.

²⁰⁹ R. J. House, *A path-goal theory of leader effectiveness*, "Administrative Science Quarterly", 16, s. 321-338; M.G. Evans, *The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Yale University, New Haven, CT, 1968; M. G. Evans, *The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1970, s. 277-298.

organizacji. Autorzy wyodrębnili dwie grupy zmiennych mających wpływ na zależność między zachowaniem przywódcy a osiąganymi wynikami²¹⁰:

- zmienne środowiskowe niezależne od przywódcy (struktura, zadania, podległość),
- zmienne dotyczące podwładnego (preferowany styl zależy od samooceny).

Model ścieżki do celu zakłada, że dobry przywódca posiada cały wachlarz zachowań, przy tym eliminuje przeszkody, motywując podwładnych odpowiednimi nagrodami. R. J. House wyróżnił też cztery rodzaje zachowań przywódczych:

- a) nakazowe – przywódca pokazuje podwładnym, czego się od nich oczekuje,
- b) wspierające – przywódca jest przyjazny, przystępny, wykazuje troskę o dobrobyt podwładnych, traktuje członków grupy na równej stopie,
- c) partycypacyjne – przywódca zasięga rady, prosi o sugestie,
- d) zorientowane na zadania – przywódca wyznacza ambitne cele, oczekuje wysokich osiągnięć, zachęca oraz okazuje zaufanie.

Zapowiedzią zmian w modelach sytuacyjnych był model R. Tannenbauma i W. Schmidta²¹¹, którzy wykorzystali wiedzę i doświadczenia m.in. K. Lewina²¹². Zakładał on, że w zależności od sytuacji kierownik powinien wybierać styl cechujący się odmienną *proporcją* wpływu kierownika i wpływu grupy. Przywódca przed wyborem stylu powinien rozważyć trzy najważniejsze elementy pracy: jakie zadania trzeba wykonać, aby praca została skończona; jakie są potrzeby zespołu, aby stworzyć i utrzymać ducha grupy; jakie są potrzeby jednostek, aby zharmonizować indywidualne pragnienia z wymaganiami zadań i potrzebami całego zespołu. Elementy te wzajemnie się warunkują i wpływają na siebie. R. Tannenbaum i W. Schmidt wyróżnili 6 stylów kierowania²¹³:

- 1) polecenie - kierownik podejmuje decyzję i wydaje dyspozycje,
- 2) sprzedawanie - podejmowanie decyzji i przekonywanie grupy do jej zaakceptowania,
- 3) testowanie - kierownik proponuje rozwiązanie i pyta grupę o reakcję,
- 4) konsultowanie - kierownik przedstawia problem grupie, proponuje rozwiązanie i prosi o pomoc,
- 5) współpraca - kierownik formułuje problem i prosi grupę o rozwiązanie,
- 6) delegowanie - kierownik pozostawia całkowitą swobodę w rozwiązaniu problemu.

²¹⁰ E. Senczyszyn, *Elementy sprawnego ...*, op. cit.

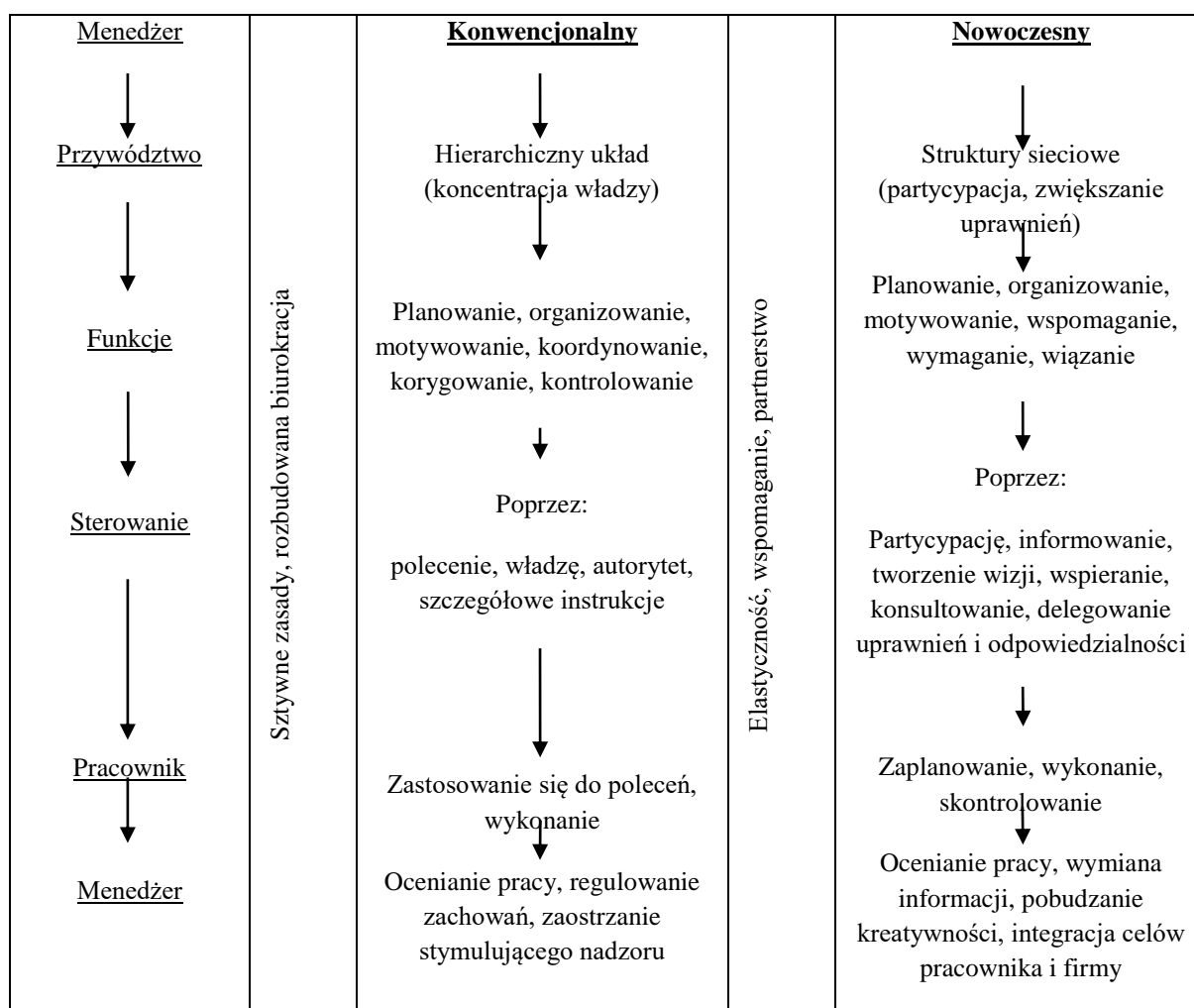
²¹¹ R. Tannenbaum, W. Schmidt, *How to choose a leadership pattern*, "Harvard Business Review" 1973, 36(2), s. 95-101.

²¹² K. Levin, *Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*, "American Journal of Sociology", 1939, 44(06), s. 868-896.

²¹³ R. Tannenbaum, W. Schmidt, *How to choose ...*, op. cit., s. 95-101.

Badacze zaobserwowali, że przywódcy działają wzdłuż ciągłej skali od najniższego punktu, oznaczającego całkowitą koncentrację na szefie do punktu najwyższego, oznaczającego całkowitą koncentrację na pracownikach. Styl skoncentrowany na szefie określany jest jako autokratyczny, natomiast skoncentrowany na pracownikach określany jest jako partycypacyjny. Pomiędzy nimi znajduje się styl pośredni, zwany demokratycznym²¹⁴.

J. Penc stwierdził, że *organizacje będą funkcjonować i rozwijać się pod presją pilnej potrzeby zmian w filozofii kierowania. W filozofii tej trzeba przyjąć zasadę, że kierowanie to nie zwykły proces sterowania czynami innych ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków dla osiągnięcia celów kierownictwa, ale proces wyzwiania energii organizacji, pobudzania rozwoju osobowości i kreatywności pracowników*²¹⁵. Trzeba przejść z tzw. 3 K (komenderowanie, korygowanie i kontrolowanie) w stronę 3 W (wspomaganie, wiązanie działań i wymaganie wyników). Jest to styl wyraźnie skoncentrowany na dokonaniu i poszerzenie pola działania pracowników. Oba style przedstawia rysunek 1.



²¹⁴ L. R. Bittel, *Krótki kurs...*, op. cit., s. 189.

²¹⁵ J. Penc, *Kreowanie zachowań...*, op. cit., s. 65.

Rysunek 1. Konwencjonalny a nowoczesny styl kierowania

Źródło: J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet 2000, Warszawa 2001, s. 66.

Style przywództwa analizowane były w badaniach R. J. House'a z Uniwersytetu w Pensylwanii²¹⁶, realizowanego w latach 1991-2007. Na podstawie wyników badań z blisko 17 300 menedżerów średniego szczebla z 951 organizacji w branży przetwarzania żywności, usług finansowych i usług telekomunikacyjnych, opracowano charakterystykę liderów z 25 krajów i kultur, z których powstało sześć stylów przywództwa, zaprezentowanych w tabeli 5.

Tabela 5. Sześć stylów przywództwa według badania GLOBE

Styl przywódcy	Charakterystyka
Zorientowanie na wyniki (charyzmatyczny)	Ceniący wysokie standardy i stosujący innowacje, umiejętność skupiania ludzi wokół wizji, działania etyczne wobec wartości firmowych
Zorientowanie na zespół	Silna współpraca i lojalność z członkami organizacji, dążenie do realizacji zakładanych celów, wzmacniający dumę
Partycypacyjny	Wdrażający decyzje przy zapewnieniu równości i delegowania
Humanistyczny (ludzki)	Empatyczny, cierpliwy, wspierający
Autonomiczny	Niezależne, indywidualne podejście do przewodzenia
Ochroniający siebie i grupę (samozachowawczy)	Skupiający się na zapewnieniu bezpieczeństwa jednostce i grupie, przestrzegający procedury, funkcjonujący świadomie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Hoppe, R. Eckert, *Culture and leader effectiveness – the GLOBE study*. Center for Creative Leadership, USA 2014, <https://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>, s. 1-6.

Powyższe badania wykazały, że skuteczność przywództwa należy rozpatrywać w różnych kontekstach, stosować odpowiedni styl do zastanej sytuacji. Badacze stwierdzili, że w przywództwie należy brać pod uwagę różnice kulturowe, gdyż zależą one od zachowań pracowników. W badaniu wyodrębniono również uniwersalne cechy i umiejętności skutecznego przywódcy, m.in. takie jak: dalekowzroczność, pozytywne nastawienie, szczerłość, niezawodność, dynamika i koordynacja działania, inteligencja, posiadanie umiejętności wykorzystania okazji, motywowania, budowania zespołu.

D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, autorzy koncepcji naturalnego przywództwa, w 2002 roku uzasadniali, że przywództwo ujawnia się naturalnie, a podstawą jego rozwoju jest inteligencja emocjonalna lidera, umożliwiająca mu odnalezienie i wzmacnianie więzi z grupą. Według autorów, zadanie, które stoi przed liderem ma charakter emocjonalny, polega bowiem na wzbudzeniu pozytywnych uczuć u wszystkich, którymi kieruje. W ten sposób powstaje tzw. rezonans (współbrzmienie) wyzwalający w ludziach ich najlepsze cechy, zdolności umysłowe

²¹⁶ J. House, *Globalne przywództwo i efektywność zachowań organizacyjnych (GLOBE)*, informacje dostępne na stronie: <https://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>, s. 1-6.

oraz talenty²¹⁷. Rezonans jest przeciwieństwem dysonansu (rozdźwięku), który niszczy oparcie emocjonalne, powoduje negatywne emocje wśród podwładnych i prowadzi do pogorszenia samopoczucia i jakości pracy²¹⁸. Interakcja występuje wówczas, gdy pojawiają się pozytywne emocje, które są następnie rozwijane i uzewnętrzniane poprzez entuzjazm, determinację, zapal czy też pasję. Najważniejszą umiejętnością tak rozumianego lidera jest osiągnięcie harmonii, współbrzmienia z grupą, wynikającą z wysoko rozwiniętej inteligencji emocjonalnej lidera, która stanowi klucz do efektywnego i skutecznego przywództwa²¹⁹. Autorzy koncepcji podkreślają, że naturalny przywódca powinien posiadać następujące kompetencje:

- samoświadomość (emocjonalna, trafna samoocena, pewność siebie),
- zarządzanie sobą (samokontrola, otwartość, zdolność do adaptacji, motywacja osiągnięć, inicjatywa, optymizm),
- świadomość społeczna (empatia, świadomość organizacyjna, nastawienie na klienta),
- zarządzanie relacjami (inspiracja, wywieranie wpływu na innych, dbałość o rozwój innych, katalizator zmian, zarządzanie konfliktami, praca zespołowa i współpraca)²²⁰.

Specjaliści z Hay/McBer Research and Innovation Group poddali obserwacjom zachowanie 3 871 liderów wybranych z bazy danych ponad 20 000 dyrektorów na całym świecie²²¹. Przedmiotem badań było pozyskanie informacji, w jaki sposób liderzy motywują bezpośrednich podwładnych oraz porównanie stylów kierowania stosowane przez menedżerów najwyższych szczebli zarządzania na całym świecie. Każdy styl wynika z odmiennego zestawu czynników inteligencji emocjonalnej, takich jak: zdolność motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu, umiejętność panowania nad własnym charakterem, kontrolowanie emocji własnych i pracowników, czyli samoświadomość, samosterowanie, wyczulenie na problemy ludzkie oraz umiejętności socjalne²²². D. Goleman, powiedział, że *przywództwo nie jest dominacją, lecz sztuką przekonywania ludzi do osiągnięcia wspólnego celu*²²³. W wyniku przeprowadzonych badań wyróżniono sześć różnych *stylów przywództwa*²²⁴:

- 1) dyktatorski (nakazowy) - wymaga posłuszeństwa (styl, który może być stosowany w sytuacjach kryzysowych lub w przewodzeniu ludziom sprawiającym problemy),

²¹⁷ D.Goleman, R.Boyatzis, A.McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wydawnictwo Biznesowe Jacek Santorski, Wrocław-Warszawa 2002, s. 9.

²¹⁸ E. Senczyszyn, *Elementy sprawnego ...*, op. cit.

²¹⁹ S. K. Karwala, *Kształtowanie liderów...*, op. cit., s. 54-55.

²²⁰ E. Senczyszyn, *Elementy sprawnego ...*, op. cit.

²²¹ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 165.

²²² M. Mroziewski, *Style kierowania...*, op. cit., s. 120.

²²³ D. Goleman, *Leadership that Gets Results*, "Harvard Business Review", March-April 2000, s. 82-83.

²²⁴ Ibidem.

- 2) wizjonerski (autorytatywny) - mobilizuje ludzi (styl, który może być stosowany wtedy, gdy potrzebna jest nowa wizja i kierunek),
- 3) partnerski - tworzy harmonię (styl, który może być stosowany do *leczenia ran* zespołu po przejściach i motywowania ludzi znajdujących się pod wpływem stresu),
- 4) uczestniczący (demokratyczny) - tworzy konsensus (styl, który może być stosowany do budowania porozumienia i pozyskiwania czynnego udziału i wkładu pracowników),
- 5) przodownictwa pracy (pedantyczny) - wyznacza wysokie standardy (styl, który może być stosowany w celu uzyskania szybkich rezultatów od zmotywowanego zespołu),
- 6) coaching (trenerski) - wspiera rozwój osobisty (styl, który może być stosowany w celu zwiększenia wydajności i rozwijania mocnych stron członków zespołu).

Wyróżnione style przedstawione mogą być za pomocą poniższych mierników zaprezentowanych w tabeli 6.

Tabela 6. Sześć stylów przywództwa według D. Golemana

Styl / Czynniki	Nakazowy	Autorytatywny	Partnerski	Demokratyczny	Pedantyczny	Trenerski
Podstawowy sposób działania	Żądanie natychmiastowego posłuszeństwa	Mobilizowanie ludzi ku pewnej wizji	Tworzenie harmonii i więzów	Powszechna zgoda przez włączanie innych	Wytyczenie trudnych celów	Przygotowywanie ludzi do przyszłych zadań
Charakterystyka jednym zdaniem	"Rób, co mówię"	"Chodźcie ze mną"	"Przed wszystkim ludzie"	"A co ty myślisz?"	"Rób jak ja i od razu"	"Spróbuj tego"
Podstawowe czynniki inteligencji	Wola osiągnąć, inicjatywa, samokontrola	Pewność siebie, empatia, inspirowanie zmian	Empatia, umacnianie kontaktów, komunikacja	Współpraca, kierowanie zespołem, komunikacja	Sumienność, wola osiągnąć, inicjatywa	Wspieranie, empatii, samoświadomość
Kiedy ten styl przynosi najlepsze rezultaty	W kryzysie, przy radykalnej zmianie działalności w stosunku do trudnych pracowników	Gdy potrzebne jest wytyczenie jasnego kierunku	Przy rozwiązywaniu konfliktów w zespole lub motywowaniu ludzi w stresujących sytuacjach	Gdy ważne jest porozumienie lub maksymalne zaangażowanie wartościowych pracowników	Dla osiągnięcia szybkich rezultatów przy udziale ludzi z wysoką motywacją i umiejętnościami	Gdy trzeba pomóc pracownikom i w poprawie wydajności lub rozwijać stopniowo jego atuty
Ogólny wpływ na atmosferę	Negatywny	Przeważnie pozytywny	Pozytywny	Pozytywny	Negatywny	Pozytywny

Źródło: D. Goleman, *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie”, 2000, nr 6, s. 8.

Na podstawie badań D. Golemana nasuwa się wniosek, że menedżer powinien operować pełnym repertuarem stylów kierowania, elastycznie dostosowując je do aktualnej sytuacji.

Wyzwaniem dla współczesnych przywódców jest działanie w gwałtownie zmieniających się warunkach, co wymaga stałej analizy paradygmatów przywództwa. P. F. Drucker stwierdził, że *skuteczność menedżerska jest z pewnością jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi najważniejszy wkład w rozwój organizacji*²²⁵. Sukces nowych koncepcji przywództwa będzie zależał od skutecznego dostosowania ludzi, systemów organizacyjnych, procesów i kultury do nowych warunków. Dostosowania te mogą również obejmować zmianę paradygmatu lub paradygmatów przywództwa obowiązujących w danej organizacji²²⁶. *Do tego potrzebne jest przywództwo i znajomość sztuki kierowania jako procesu sterowania czynami innych ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków dla osiągnięcia celów organizacji*²²⁷.

Dobry przywódca powinien zadbać o spójność w zarządzaniu organizacją, w praktyce pełni jednocześnie role stratega, wizjonera i organizatora, a także motywatora²²⁸, wykazuje się też pewnymi cechami, predyspozycjami osobowościowymi - perspektywnym myśleniem, charyzmą, zdolnościami motywacyjnymi, otwartością na zmiany i innowacje, jednocześnie jest stanowczy i konsekwentny w działaniu²²⁹. Ważne jest pobudzanie przez liderów tzw. potencjału przywódczego²³⁰. T. R. Bacon²³¹ konstatuje, że współczesne skuteczne przywództwo wiąże się z umiejętnym zarządzaniem, wywieraniem wpływu, bez użycia nakazów i zakazów, lecz przy zachowaniu postawy partnerskiej wobec współpracowników.

²²⁵ P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, op. cit., s. 186.

²²⁶ G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 25.

²²⁷ J. Penc, *Kreowanie zachowań...*, op. cit., s. 9.

²²⁸ N. P. Tarigan, *Managing the Nonprofit Organization versus the Theory and Practice of Leadership (P.F. Drucker vs Peter Northouse)*, "International Journal of Humanities and Applied Sciences" (IJHAS) nr 1, nr 4, 2012 ISSN 2277 – 4386, s. 117-125.

²²⁹ A. Szmyt-Boguniewicz, *Zarządzanie w NGO...*, op. cit., s. 15.

²³⁰ J. M. Kouzes, B. Z. Posner, *Learning Leadership. The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader*, Wiley & Sons, USA 2016.

²³¹ T. R. Bacon, *Sztuka skutecznego przywództwa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Sopot 2014, s. 14.

1.4. Modele zarządzania organizacją pozarządową - dyskusja

Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku zapoczątkowano w Stanach Zjednoczonych dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości. Doświadczenia i analizy funkcjonowania sektora NGO kierują swoją uwagę na jego rozwój, poszukiwanie skutecznych sposobów zarządzania tego typu podmiotami. Już od początku zakładano zarządzanie strategiczne w organizacjach nienastawionych na zysk. Dodatkowo, zmienność stylów zarządzania w sektorze organizacji pozarządowych wynika z realizacji wieloaspektowych działań. Cele statutowe określają potrzeby społeczne, co potwierdza B. Iwankiewicz-Rak twierdząc, że realizacja tych celów *wymaga ich wzajemnego uzgodnienia i łagodzenia potencjalnych konfliktów między nimi, tzn. wymaganiami klientów, potrzebami i preferencjami dobroczyńców, fundatorów i wolontariuszy a szeroko rozumianymi preferencjami społeczeństwa wyrażanymi opinią społeczną. Organizacje te działają więc na zasadzie zgodności poglądów, dążeń i potrzeb wszystkich swoich konsumentów, przyjmowanej jako kryterium wiązki celów*²³².

Styl zarządzania największych przywódców na świecie jest zróżnicowany: od autorytaryzmu przez paternalizm²³³ do stylu opartego na zasadzie konsultacji i pracy zespołowej. Reprezentują odmienne postawy w stosunku do całej ludzkości, jak i poszczególnych ludzi. Różnią ich także przekonania dotyczące autonomii lub wzajemnych uzależnień kierowanych przez nich organizacji²³⁴. Według A. Szmyt-Boguniewicz wpływ na funkcjonowanie i styl zarządzania w organizacjach pozarządowych mają²³⁵ nadrzędność celów członków organizacji lub celów społecznych nad zyskiem, otwarte i dobrowolne członkostwo, autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz publicznych, realizacja zasad społecznych i wartości, demokratyczna kontrola, przejrzystość rozpowszechniania informacji o organizacji i jej działaniach, odpowiedzialność za działania, ponoszone koszty i osiągnięte rezultaty oraz dbałość o jakość i efektywność działań.

²³² B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji nieochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 82.

²³³ Paternalizm (łac. pater - ojciec) - wprowadzone pod koniec XIX w. określenie sposobu opieki nad dziećmi i innymi podmiotami nieautonomicznymi wzorowane na zasadzie "surowego, wymagającego i opiekuńczego ojca". Doktryna ekonomiczna i społeczno-polityczna, charakteryzuje się arbitralnym i autorytarnym sposobem rządzenia lub zarządzania, który polega na dążeniu do drobiazgowego zaprogramowania życia społecznego przez ośrodek kierowniczy. Postrzeganie państwa jako opiekuna i wychowawcy społeczeństwa. Definicja dostępna na stronie: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Paternalizm>, data dostępu: 25.01.2022 r.

²³⁴ Hasselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 141.

²³⁵ A. Szmyt-Boguniewicz, *Zarządzanie w NGO...*, op. cit., s. 5.

Obszerne badania przeprowadzone techniką wywiadu swobodnego pogłębionego przeprowadzone przez P. Glińskiego, dotyczyły 22 istotnych dla tematyki badań problemów funkcjonowania organizacji. Jest ona rezultatem badań przeprowadzonych na celowo dobranej próbie 40 organizacji pozarządowych w okresie od końca 2003 do początku 2005 roku²³⁶. W wyniku badania uzyskano wiedzę na temat działalności organizacji społecznej i świadomości ich działaczy. Gliński stwierdza jednak, że zestaw uzyskanych stylów działania organizacji pozarządowych wyłaniający się z przeprowadzonej pod powyższym kątem analizy materiału badawczego nie stanowi klasycznej klasyfikacji stylów aktywności organizacji. W oparciu o zebraną dokumentację oraz analizę wieloletnich obserwacji, wyróżniono we współczesnym polskim sektorze pozarządowym dziesięć podstawowych typów i kilkanaście podtypów stylów działania organizacji pozarządowych²³⁷:

- styl trzeciosektorowy²³⁸, cechujący się na ogół nowoczesną, profesjonalną, pozarządową tożsamością oraz poczuciem wspólnoty z sektorem,
- styl lidarski, z dominującą pozycją obywatelskiego lidera,
- styl nostalgiczny, charakterystyczny dla wielu organizacji postpeerelowskich,
- styl *nawróconego*, cechujący przetransformowane organizacje starego typu,
- styl fantomowy, w którym dominującą cechą jest niewykorzystanie tkwiącego w organizacji potencjału,
- styl promieniującej enklawowości obywatelskiej, dla którego charakterystyczna jest wysoka jakość działalności obywatelskiej i jej wpływ na otoczenie organizacji,
- styl parapolityczny, dla którego zasadą działania jest udział w debacie publicznej i/lub aktywność polityczna,
- styl symbiotyczny, w którym podstawą funkcjonowania organizacji jest współzycie z instytucjami zewnętrznymi wobec niej,
- styl biznesowy, w którym dominuje interes materialny członków organizacji,

²³⁶ T. Kafel, *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami pozarządowymi – wybrane aspekty*, anek.uek.krakow.pl/~kzzo/2.10.pdf, s. 181, data dostępu: 18.02.2020 r.

²³⁷ P. Gliński, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2006, s. 26-27.

²³⁸ P. Gliński w wyniku badań z lat 2003-2005, wyodrębnił tzw. styl trzeciosektorowy wynika ze stylu funkcjonowania organizacji, które działają od projektu do projektu. Badacz wyróżnia cztery podstawowe wymiary różnicujące wewnętrznie styl trzeciosektorowy, takie jak: wymiar tożsamościowy, samodzielności, profesjonalizmu i wspólnotowości. Wszystkie te właściwości są w praktyce stopniowalne. Organizacje realizujące trzeciosektorowy styl działania z różną intensywnością przyjmują trzeciosektorową tożsamość, są mniej lub bardziej samodzielne wobec sektora, charakteryzują się zróżnicowanym stopniem profesjonalizmu i poczucia pozarządowej wspólnoty.

- styl wspólnotowy, dla którego zasadą organizującą życie organizacji jest budowa i funkcjonowanie wspólnoty.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że dominujące na tle aktualnego obrazu polskiego sektora pozarządowego są style: leaderski, trzeciosektorowy, fantomowy, symbiotyczny²³⁹. Styl leaderski jest według badań najbardziej popularny w Polsce. Wyróżnia się w nich dominującą rolę lidera oraz mniejsze znaczenie zespołu organizacji²⁴⁰. Styl trzeciosektorowy cechuje się *na ogół nowoczesną, profesjonalną, pozarządową tożsamością oraz poczuciem wspólnoty z sektorem*²⁴¹. Kolejny styl, fantomowy traktuje o niewykorzystanych szansach i potencjale rozwojowym organizacji. Elementem blokującym są np. przepisy prawne²⁴². Niesamodzielnosc funkcjonowania, która można oznaczać koegzystencję lub wymianę korzyści z otoczeniem organizacji charakteryzuje styl symbiotyczny. Ewentualne problemy organizacji mogą wynikać m.in. z błędnego podziału obowiązków i kompetencji podwładnych.

Stowarzyszenie Klon/Jawor w terminie od kwietnia do września 2015 roku przeprowadziło ogólnopolskie badania na losowo wybranej próbie 4 tysięcy stowarzyszeń i fundacji oraz na podstawie wywiadów realizowanych z liderami organizacji pozarządowych (w tym przedstawiciele zarządu)²⁴³. Wyniki badań przedstawiono w dokumencie *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015*²⁴⁴, które prezentują dwa rozbieżne style zarządzania fundacjami i stowarzyszeniami, model leaderski, który opiera się na silnej osobie lidera oraz model demokratyczny, w którym cały zespół partycypuje w procesie kierowania. Stowarzyszenie Klon/Jawor wskazuje, że w latach 2012-2015 można zaobserwować zainteresowanie stylem demokratycznym/partycypacyjnym. W analogicznym badaniu z 2012 roku 53% stowarzyszeń i fundacji ukierunkowane było na partycypacyjny model zarządzania, a 28% na styl leaderski. W badaniu z 2015 roku na silny zespół wskazuje 45% organizacji, w tym 34% respondentów wskazało maksymalną odpowiedź na skali, co oznacza, że zdecydowanie identyfikują swoją organizację ze stylem partycypacyjnym, a pozostałe 11% określiło odpowiedź *umiarkowanie zgadza się. Model leaderski jest typowy dla 38% organizacji, a 26% organizacji przyznaje, że ich organizacja zdecydowanie opiera się na silnym liderze (12%*

²³⁹ T. Kafel, *Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 182.

²⁴⁰ P. Gliński, *Style działań...*, op. cit., s. 57-58.

²⁴¹ Ibidem, s. 27.

²⁴² Ibidem, s. 101-102.

²⁴³ Badanie zostało sfinansowane ze środków Funduszy EOG w ramach programu Obywatele dla Demokracji, Funduszu Inicjatyw Obywatelskich oraz środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

²⁴⁴ *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015*, <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1897622.html>, data dostępu: 28.12.2018 r.

twierdzi, że w ich organizacji raczej funkcjonuje model liderowski). Niemal co piąty respondent (18%) sytuuje swoją organizację dokładnie pomiędzy tymi skrajnościami²⁴⁵. W stowarzyszeniach występuje częściej styl partycypacyjny, wynikający ze specyfiki założenia stowarzyszenia, zaś fundacje opierają się na osobie lidera. Z badania wynika, że liderzy obarczeni wieloma zadaniami, a równomierne rozłożenie pracy i obowiązków między wszystkich członków zespołu występuje w przypadku 26% organizacji, przy tym członkowie zespołu biorą na siebie odpowiedzialność za organizację w 31% stowarzyszeń i fundacji²⁴⁶.

W kwietniu 2020 roku powstał nowy cykl utworzony przez portal ngo.pl i Stowarzyszenie Klon/Jawor, który na podstawie badań pn. *Kondycja organizacji pozarządowych 2018* rozpoczął zgłębianie tematu zarządzania tymi podmiotami. Zadano następujące pytania: *Co to jest zarządzanie w organizacji pozarządowej? Jakie są style zarządzania w organizacjach pozarządowych? Które z nich dominują w polskim sektorze społecznym? Dlaczego? Jakiego przywództwa potrzebują organizacje? Czy silny lider jest wartością, czy przeszkodą?*²⁴⁷. W wyniku podjętych badań, wyróżniono cztery style zarządzania: liderowski (35% organizacji), kolektywny (24%), delegujący (21%), sformalizowany (20%)²⁴⁸. Styl liderowski opiera się na silnym przywódcy, który odpowiada za większość decyzji, brakuje tradycyjnej struktury organizacyjnej. Na styl kolektywny składa się cały zespół, który zna misję, a jego członkowie realizują powierzone zadania, biorą również za nie odpowiedzialność. Organizacje, które wyróżnia styl delegujący określa wyraźny podział zadań pomiędzy przywódcą a zespołem. Przywódca nie uczestniczy aktywnie w działaniach organizacji, zaś zespołowi pozostawia dużą autonomię. Styl sformalizowany cechuje się precyzyjną strukturą organizacyjną. Zadania rozdzielane są członkom z uwzględnieniem zależności służbowych, przy czym ceniona jest ich skuteczność i niezależność²⁴⁹.

Badania wskazują, że nastąpiło przesunięcie w kierunku zarządzania organizacją przez silnego lidera, od którego zależy większość decyzji. 27% stowarzyszeń w 2012 roku deklarowało ten model kierowania organizacją, zaś w 2015 roku już 36% stowarzyszeń jest zarządzanych przez silnego lidera. Liderzy przyznają, że tego typu zarządzanie *jest bardziej*

²⁴⁵ Ibidem.

²⁴⁶ Ibidem.

²⁴⁷ B. Charycka, *Pod lupą: Zarządzanie w organizacjach*, <http://publicystyka.ngo.pl/pod-lupa-zarzadzanie-w-organizacjach>, data dostępu: 07.04.2020 r.

²⁴⁸ *Pod lupą - 4 style zarządzania*, <https://publicystyka.ngo.pl/pod-lupa-4-style-zarzadzania-infografika>, data dostępu: 07.04.2020 r.

²⁴⁹ Ibidem.

efektywne i bardziej odpowiadające realiom działania organizacji realizującej kilka projektów na raz²⁵⁰.

Naukowcy obserwujący tendencje rozwoju trzeciego sektora twierdzą, że jest to jedna z najszybciej rozwijających się dziedzin aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych²⁵¹. Wraz z rozwojem organizacji pozarządowych, wzrostem ich samodzielności i odpowiedzialności od lat 70. XX wieku, kształtuje się wiedza na temat tych podmiotów. Szczególnie w Stanach Zjednoczonych popularne stały się w tym okresie specjalistyczne programy kształcenia dotyczące zarządzania tymi organizacjami. Początkiem nowego podejścia był projekt *Giving in America* prowadzony w latach 1973-1975 przez Commission on Private Philanthropy and Public. Efektem powyższego był pilotażowy program akademicki - the Yale Program on Non Profit Organizations (PONGO)²⁵². W kolejnych latach, wielu studentów podejmowało kształcenie i pracę w obszarze zarządzania organizacjami trzeciego sektora. Na początku lat 90. XX i na początku XXI wieku na łamach *The Harvard Business Review* pojawiało się wiele artykułów, a literatura rozwijała się w obszarze funkcjonowania organizacji pozarządowych, tworzenia teorii organizacji i zarządzania czy zachowań osób zaangażowanych w przewodzenie organizacji²⁵³. Dominuje podejście, że można zarządzać organizacjami pozarządowymi jak zwykłymi przedsiębiorstwami, uwzględniając jedynie ich specyficzne cechy²⁵⁴. Opinie są jednak różne, m.in. Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej przy Spółdzielni Kooperatywa Pozarządowa - *zasadniczo odróżnia zarządzanie organizacją pozarządową od zarządzania instytucjami innego rodzaju można ograniczyć do trzech głównych sfer: wagi misji, formy własności oraz roli interesariuszy. Ponadto specyfika zarządzania organizacjami opiera się na konieczności odpowiedzi w procesie zarządzania na różne dylematy, a co za tym idzie przyjmowanie różnych rozwiązań. Najważniejsze z nich to wybór między zarządzaniem strategicznym a myśleniem projektowym, między pierwotną wizją a rolą służebną, między charyzmatycznym a partycypacyjnym sposobem podejmowania decyzji i wyborem pomiędzy profesjonalizacją a spontanicznością w organizacji*²⁵⁵.

²⁵⁰ P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015*. Raport z badań, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016, s. 116.

²⁵¹ G. Gliński, *Style działań ...*, op. cit., s. 8.

²⁵² T. Trzciński, *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non-profit*, Wydawnictwo Metanoprofit Publishing, Warszawa 2017, s. 22.

²⁵³ T. Kafel, *Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 178.

²⁵⁴ A. Marciszewska, *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit – ujęcie teoretyczne*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 4 / 2014 (164), op. cit., s. 57.

²⁵⁵ *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej przy Spółdzielni Kooperatywa Pozarządowa, s. 2.

W ostatnich dekadach teoretycy i praktycy zarządzania organizacjami NGO rozważają implementowanie wzorców zaczerpniętych z sektora prywatnego i publicznego. Podejmowane są różne próby opracowywania nowych lub modyfikowania uznanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania dla potrzeb trzeciego sektora. Wykorzystanie i przeniesienie narzędzi zarządzania z dwóch pozostałych sektorów powinno być uwarunkowane specyfiką funkcjonowania organizacji. Organizacje pozarządowe w procesie zarządzania powinny kierować uwagę na czynnikach wewnętrznych (*m.in. zarządzanie strategiczne, zarządzanie personelem, wolontariuszami, wzrostem organizacji i jej zmianą*) oraz na zewnętrznych *m.in. współdziałanie z sektorem prywatnym (biznesu) i publicznym, konkurencja pomiędzy organizacjami oraz społecznościami*²⁵⁶. Istotą jest dostrzeżenie różnic pomiędzy organizacjami pozarządowymi a organizacjami należącymi do sektora prywatnego i sektora biznesowego. E. Bogacz-Wojtanowska ostrzega jednak, że *próby bezrefleksyjnego przenoszenia metod i technik zarządzania z sektora for-profit i zwrot w stronę menedżeryzmu w organizacjach pozarządowych może przyczynić się do nadmiernej ekonomizacji działań organizacji pozarządowych, a co z tym związane, podważyć system i zasady działania całego sektora. Istotnym zadaniem jest więc odpowiednie wypracowanie stylu zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych*²⁵⁷.

W literaturze przedmiotu spotkać można sformułowanie odnoszące się do strategii zarządzania w organizacji pozarządowych, które definiujemy jako *planowe, konsekwentne dążenie do osiągnięcia wcześniej wytyczonych celów, poprzedzone samookreśleniem się organizacji i służące realizacji misji*²⁵⁸. Strategia organizacji powinna być wzorcem dla wszelkich działań i decyzji, być opracowana na metodach dążenia do celu, uwzględniać konkurencję, a także budować siłę organizacji.

Według badaczy procesów zarządzania, R. D. Hermana i R. D. Heimovicsa²⁵⁹, istotą zarządzania w NGO jest integracja misji, pozyskiwanie zasobów i przyjęcie odpowiedniej strategii, dlatego w organizacjach konieczne jest stałe poszukiwanie kompromisu²⁶⁰. Specyfika funkcjonowania organizacji wymaga wielu umiejętności oraz cech osobowości zarządzających, aby stworzyć odpowiednio wielowymiarowy model zarządzania organizacją pozarządową.

²⁵⁶ M. Huczek, *Zarządzanie organizacjami ...*, op. cit., s. 45-56.

²⁵⁷ A. Radwan, *Plan i strategia w organizacjach pozarządowych* [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona [red.] Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 60.

²⁵⁸ *Planowanie strategiczne w organizacji pozarządowej*, Sopotkie Centrum Organizacji Pozarządowych, http://scop.sopot.pl/_pliki/Plan_strat_op.pdf, data dostępu: 25.04.2019 r.

²⁵⁹ R. D. Heimovics, R. D. Herman, *Responsibility for Critical Events in Nonprofit Organizations*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 1990, 19, s. 59-72.

²⁶⁰ T. Trzciniński, *Nowoczesne metody zarządzania...*, op. cit., s. 19.

Wypracowanie właściwego modelu zarządzania w kontekście przyjętej strategii stanowi warunek konieczny do optymalnego, strategicznego myślenia organizacji pozarządowej w perspektywie długoterminowego kreowania wartości dla i interesariuszy²⁶¹. W organizacji pozarządowej potrzebna jest integracja klientów poprzez określoną strategię marketingową. Kierunkiem organizacji jest także strategia służąca tworzeniu i wzmocnieniu grupy donatorów, która będzie ją wspierała finansowo²⁶².

Koncepcje zarządzania organizacjami pozarządowymi odwołują się do różnych zależności. P. Gomez i T. Zimmermann proponują wyróżnić cztery typy²⁶³:

- 1) koncepcja holistyczna organizacji - relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem²⁶⁴,
- 2) koncepcja normatywna organizacji - funkcje ekonomiczne zarządzania,
- 3) koncepcja strategiczno-rozwojowa - przestrzeganie ewaluującego systemu, dylematy zarządzania,
- 4) koncepcja operacyjna - utożsamiana z bieżącą działalnością organizacji (administracja, księgowość i polityka personalna)²⁶⁵.

Przykład modelu zarządzania organizacją pozarządową, w którym kluczowym czynnikiem budowania efektywnej strategii jest traktowanie organizacji jako systemu zarządzania, wspieranego przez zarządzanie marketingowe oraz zarządzanie zasobami organizacji przedstawiono na rysunku 2.

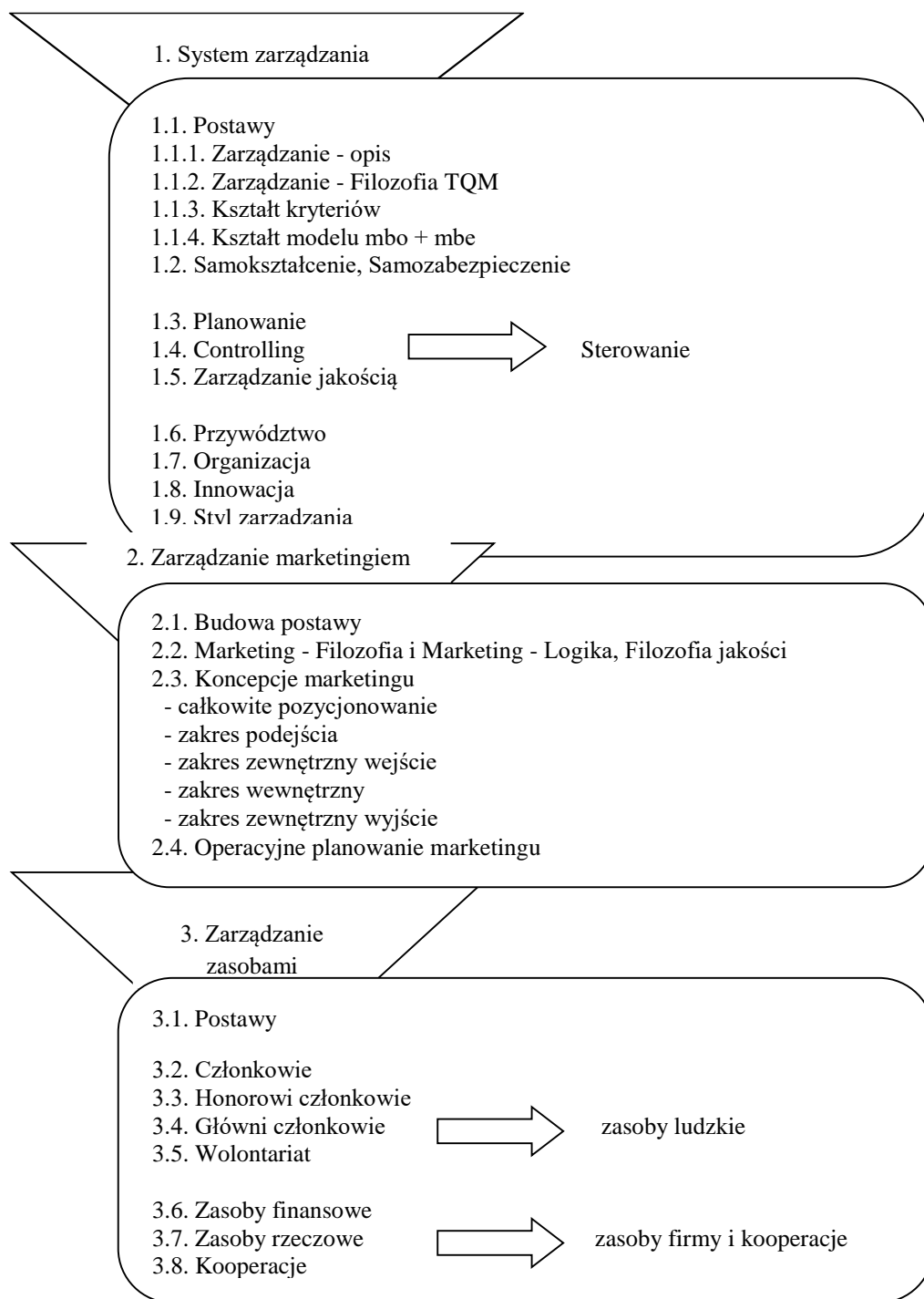
²⁶¹ M. Huczek, *Zarządzanie organizacjami ...*, op. cit., s. 55.

²⁶² P. F. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową...*, op. cit., s. 111.

²⁶³ P. Gomez, T. Zimmermann, *Unternehmensorganisation - Profile, Dynamik, Methodik*, 3. Aufl., Frankfurt 1997, s. 92.

²⁶⁴ M. Huczek, *Zarządzanie organizacjami...*, op. cit., s. 48.

²⁶⁵ T. Kafel, *Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 178.



Rysunek 2. Efektywny model zarządzania dla organizacji non profit

Źródło: A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Wybrane czynniki strategii sukcesu organizacji non-profit* [w:] A. Chodyński, M. Huczek, *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 62, podane za P. Schwartz, R. Purtschert, Ch. Giroud, R. Schauer, *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, Haupt Verlag; Edycja 5 Bern 2005.

Teoretycy ekonomii związani z nowym instytucjonalizmem stwierdzają, że *organizacje pozarządowe muszą dostosować się do otoczenia i jego struktur instytucjonalnych*, ponieważ niedostosowanie się może skutkować utratą jej legitymizacji. Zwolennicy teorii zależności od zasobów uważają, że *legitymizacja jest zasobem organizacji pozarządowej i podobnie jak i inne zasoby, jest źródłem uzależnienia organizacji*. Jej utrata wskutek braku zasad etycznych, powoduje cofnięcie dostępu do innych zasobów czerpanych z otoczenia (funduszy, wolontariuszy, członków)²⁶⁶.

Z badań przedstawionych przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regionalnego wynika, że organizacje pozarządowe wybierają różne formy zarządzania. Obok bieżących działań dokonują modernizacji i ewaluacji własnych zamierzeń. Jednak *tylko co piąta organizacja twierdzi, że nie prowadzi żadnych działań tego rodzaju*²⁶⁷. Okazuje się, że co druga organizacja prowadzi kampanie na rzecz pozyskania funduszy. *Niemal, co trzecia organizacja prowadzi planowanie strategiczne, co czwarta poważnie modernizuje posiadany sprzęt, a co piąta zamawia zewnętrzną ocenę własnych programów lub całej organizacji. Niecałe 8% organizacji prowadzi zewnętrzne badanie finansów przez biegłego rewidenta (...) w co trzeciej organizacji pracownicy uczestniczyli w zewnętrznych szkoleniach (...). Cały czas zapotrzebowanie na szkolenia jest wysokie. Najbardziej poszukiwane są szkolenia z pozyskiwania funduszy (taką potrzebę zgłasza 66% organizacji)*²⁶⁸. Badani oczekują także szkoleń na temat funkcjonowania swojej organizacji, prowadzących do profesjonalizacji działań oraz wyróżnienia na tle konkurencji. Problemem jest fakt, że większość organizacji nie posiada środków, by zatrudnić profesjonalnych menedżerów²⁶⁹.

Badania przeprowadzone przez prof. K. Obłoję²⁷⁰ i jego zespół wskazują, że polscy menedżerowie korzystają z szeregu działań strategicznych. Liderzy realizują strategie opierając się na optymistycznym postrzeganiu własnych szans i możliwości, poszukiwaniu międzynarodowych rozwiązań, czerpaniu inspiracji z działań i postępów innych podmiotów²⁷¹. Według B. Helmiga, R. Purtscherta i C. Beccarelliego aktualne modele rozwoju sektora NGO ukierunkowane są w trzech obszarach²⁷²: wzrost znaczenia sektora organizacji pozarządowych,

²⁶⁶ E. Bogacz-Wojtanowska [red], *Zarządzanie organizacjami...*, op. cit., s. 98.

²⁶⁷ *Funkcjonowanie ...*, op. cit., s. 8.

²⁶⁸ *Ibidem*, s. 8.

²⁶⁹ E. Kotnis-Górka, M. Wysocki, *Organizacje ...*, op. cit., s. 29.

²⁷⁰ K. Obłój, *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986, s. 104.

²⁷¹ A. K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów?* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 23.

²⁷² B. Helmig, R. Purtschert, C. Beccarelli, *Nonprofit but Management* [w:] B. Helmig, R. Purtschert, "Nonprofit-Management", Wiesbaden 2005, s. 1–20.

rosnąca ekonomizacja i komercjalizacja sektora wynikająca ze wzrostu konkurencyjności a także internacjonalizacja działalności organizacji²⁷³.

Idee te wpisują się w nurt współczesnego zarządzania organizacjami trzeciego sektora *związanymi między innymi z wysokim stopniem specjalizacji tych organizacji, działaniem bez zysku, demokratyczną strukturyzacją organizacyjną, finansowaniem mix w oparciu o składki członkowskie, datki, subwencje i inne wpływy publiczne, wolontariat*²⁷⁴. Wzrost konkurencyjności trzeciego sektora obliguje organizacje do implementowania nowoczesnych rozwiązań w sferze zarządzania strategicznego. *W warunkach zwiększonej konkurencyjności opracowanie i konsekwentne realizowanie strategii ma na celu zwiększenie możliwości rozwoju oraz stworzenie podstaw do pozyskiwania środków finansowych, a także profesjonalizację oferowanych usług*²⁷⁵. E. Bogacz-Wojtanowska sugeruje korzystanie z trzech głównych rodzajów modeli strategicznego zarządzania NGO:

- 1) strategia współpracy - założeniem jej funkcjonowania są porozumienia z podmiotami publicznymi i prywatnymi w celu lepszej realizacji misji i osiągnięcia celów, obniżenia kosztów przedsięwzięć oraz sprawniejszego zdobywania grantów. Dopuszcza realizację dużych projektów przy udziale konsorcjów, co pozwala na minimalizowanie ryzyka związanego z obszernymi przedsięwzięciami,
- 2) strategia dywersyfikacji (zasobów, przedsięwzięć) - działania opierają się na podejmowaniu różnych rodzajów inicjatyw w obrębie szeroko zdefiniowanej misji, jednocześnie daje organizacji poczucie bezpieczeństwa, gdyby zawiodły niektóre działania. *Strategia ta może również odnosić się także do poszukiwania środków finansowych (np. granty, zlecenia – w sektorze publicznym, sponsoring – w sektorze komercyjnym, stabilizacja swojej sytuacji w wyniku samofinansowania się)*²⁷⁶. Takie rozwiązanie uniezależnia NGO od jednego źródła zasobów finansowych,
- 3) strategia budowania kontaktów - polega na utrzymywaniu przyjacielskich i zdrowych relacji zarówno z sektorem publicznym oraz prywatnym, by nie dopuścić do zbyt dużego sformalizowania i uzależnienia od środków i działań publicznych i prywatnych sponsorów (komercjalizacja)²⁷⁷. Nadmierne uzależnienie od sponsoringu firm może spowodować utratę zaufania społecznego²⁷⁸.

²⁷³ A. Jabłoński, M. Jabłoński., *Wybrane czynniki...*, op. cit., s. 62.

²⁷⁴ Ibidem, s. 62.

²⁷⁵ A. Zielińska, *Strategie zarządzania organizacjami pozarządowymi*, "Master of Business Administration", 2011, nr 4 (111), s. 95-96.

²⁷⁶ M. Huczek, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 35.

²⁷⁷ A. Radwan, *Plan i strategia...*, op. cit., s. 61.

²⁷⁸ M. Huczek, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 35.

Przyjęcie odpowiedniego modelu strategii w organizacji non profit jest uzależnione od wielu czynników, lecz najważniejsi są pracownicy, którzy wykazują się potencjałem intelektualnym oraz stopieniem zaangażowania w podejmowane działania. Sukces organizacji jest uzależniony od odpowiedniego wdrażania modelu strategii, budowania rzetelnego zespołu pracowniczego przestrzegającego wartości i standardów zachowań, wybrania odpowiedniego przywódcy organizacji. We współczesnej literaturze przedmiotu naukowcy zwracają uwagę na pojęcie zarządzania strategicznego, którego koncepcja rozwijała się w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii oraz Niemczech. Założeniem zarządzania strategicznego jest określenie długoterminowych celów, metod dążenia do zaplanowanych efektów. Zarządzanie to opiera się na zdefiniowaniu długofalowego planu rozwoju w organizacji, a misja organizacji pozarządowej stanowi najważniejszy element procesu strategicznego i jest uznawana za najważniejszy krytyczny czynnik sukcesu organizacji²⁷⁹. Zarządzanie strategiczne może być przydatnym narzędziem ze względu na wyodrębniające się korzyści wynikające ze wzmocnienia mocnych jednostek i wykorzystania szans płynących z otoczenia. Zaistniałe dobre strony mają niwelować przeszkody w organizacjach, należy też reagować na pojawiające się zagrożenia z otoczenia. Szczególną uwagę przywiązuje się do podnoszenia kompetencji zarządzających organizacjami. Wynikiem wszechstronnych działań ma być budowanie długoterminowych struktur. J. Koteen²⁸⁰ uważa, że zarządzanie strategiczne jest zorientowane na przyszłość, przy czym to długoterminowy sposób myślenia, który tworzy odpowiednie ramy do wdrażania metod zarządzania. Dodatkowo, trudności w formułowaniu celów strategicznych, mogą wynikać z jakości pracy osób odpowiedzialnych. P. J. Burkhart i S. Reuss twierdzą, że organizacje pozarządowe powinny przyjmować konkretną strategię zarządzania, wdrażać planowanie strategiczne, które przynosi korzyści, takie jak uświadomienie członkom organizacji celów i misji czy budowanie wizji²⁸¹. E. Bogacz-Wojtanowska podkreśla: *jedną z dwóch głównych funkcji planowania strategicznego w organizacjach pozarządowych jest funkcja skutecznej alokacji rzadkich zasobów. Planowanie strategiczne jest więc sposobem na wzmocnienie finansowych możliwości organizacji, które decydują o jej przetrwaniu*²⁸².

W 1984 roku P. Nutt opracował model zarządzania NGO na podstawie analizy teoretycznych opracowań z zakresu planowania i wyróżnił dwa główne obszary: planowanie

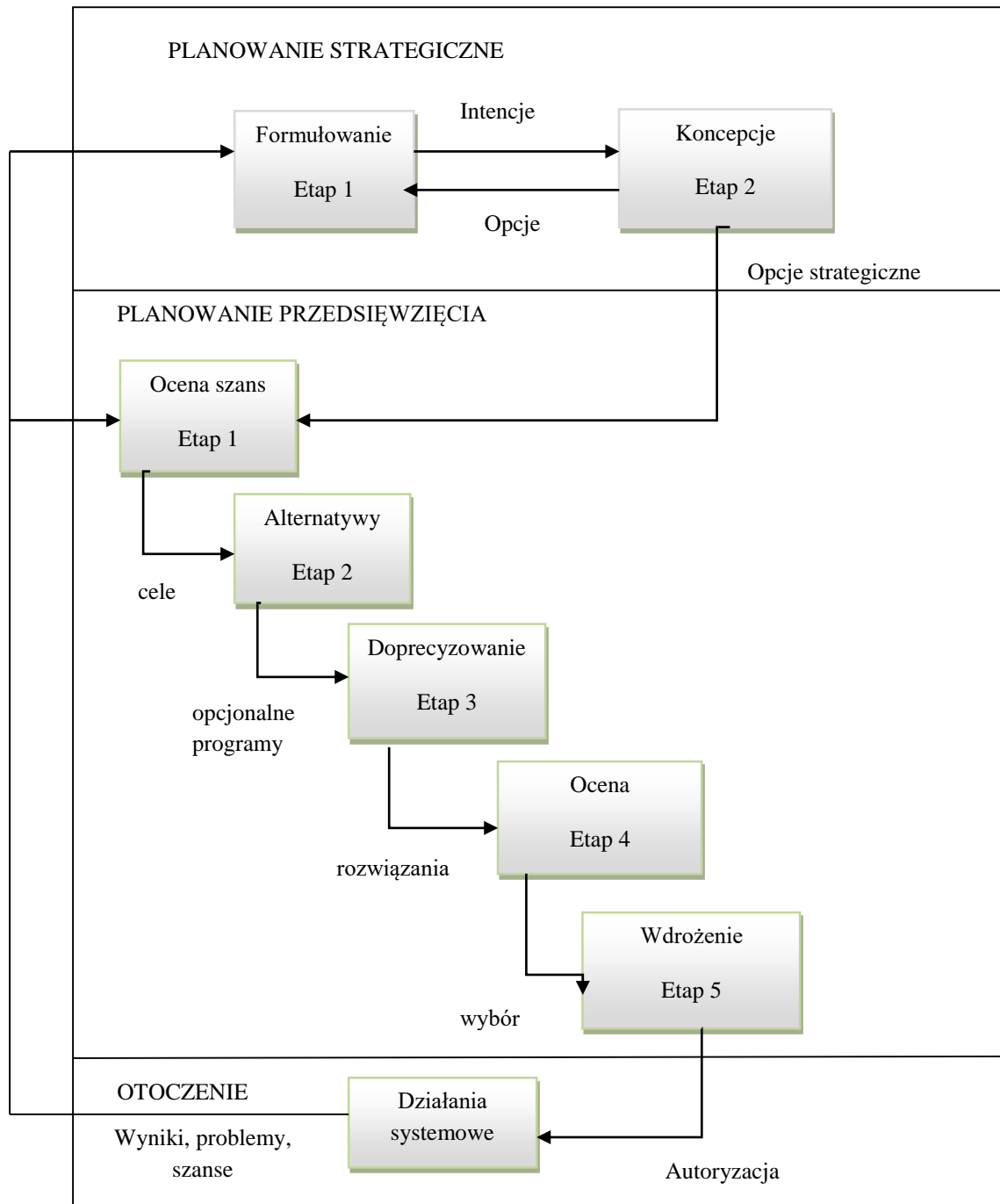
²⁷⁹ A. Radwan, *Plan i strategia ...*, op. cit., s. 61.

²⁸⁰ J. Koteen, *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*, Praeger, Londyn, 1997, s. 26-28.

²⁸¹ P. J. Burkhart, S. Reuss, *Successful Strategic Planning*, Sage Publications, Newbury Park, London-New Delhi 1993, s. 272.

²⁸² A. Mazurek, *Ludzie w organizacjach pozarządowych* [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona [red.], Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 113.

strategiczne oraz planowanie projektów. Planowanie strategiczne dzieli się na etap tworzenia, formułowania celów oraz na etap koncepcyjny, czyli formułowania opcji działań. Model zaprezentowano na rysunku 3.



Rysunek 3. Model zarządzania strategicznego dla organizacji non profit według P. Nutt'a

Źródło: J. Domański, *Zarządzanie strategiczne oraz jego modele dla organizacji non-profit*. <http://docplayer.pl/8039381-Zarzadzanie-strategiczne-oraz-jego-modele-dla-organizacji-non-profit.html>, data dostępu: 25.04.2019 r.

Każdy przedstawiony etap formułowania celów przynosi identyfikację i wyjaśnienie problemów, przed którymi stoi organizacja. Analiza działań służy *identyfikacji oraz segregacji*

*płynących z otoczenia szans, dzięki identyfikacji trendów politycznych, prawnych, technologicznych, które kreują okazje do działania*²⁸³. W efekcie organizacje dysponują zestawem celów, które będą przez nie realizowane.

W 1988 roku, J. M. Bryson opracował kompleksowy model procesu planowania strategicznego, zwany *Kołem Zmian Strategii*²⁸⁴. Badacz zauważa, że partycypacja członków organizacji i przywódcy w poszczególne etapy procesu planowania wspomaga wypracowanie najlepszych rezultatów. Wizja J. M. Brysona opiera się na dziesięciu etapach procesu planowania strategicznego, które opierają się na określeniu osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie całego procesu, uwypukleniu trudności, podkreśleniu misji, celów strategicznych czy opracowaniu metod wdrażania strategii²⁸⁵. Model J. M. Brysona podkreśla rolę interesariuszy oraz konieczność określenia wartości organizacji.

T. Trzciniński, zauważa, że *badania nad efektywnością zarządzania strategicznego w organizacjach typu non-profit pokazują, że metoda ta przynosi bardzo dobre efekty. Organizacje budują pozytywny wizerunek na zewnątrz, zyskują wielu donatorów i tworzą pozytywną kulturę organizacyjną*²⁸⁶. Plany strategiczne najczęściej opracowywane są na dwa do pięciu lat, ale powinny mieć charakter ciągły. Proces budowania strategii jest uwarunkowany kulturą organizacyjną, osobowością lidera, historią oraz pojawiającymi się w otoczeniu okazjami. E. Bogacz-Wojtanowska twierdzi, że *dużą trudnością w procesie zarządzania strategicznego w organizacjach non profit jest to, iż organizacje muszą uwzględniać zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych (członków, wolontariuszy, beneficjentów, donatorów). Strategie organizacji pozarządowych powinny neutralizować niektóre naciski interesariuszy, niektóre zaś wykorzystywać lub też zaspokajać. Można podać tutaj przykład stowarzyszenia, które koncentruje się na świadczeniu usług, zapomina o potrzebach swoich członków. Następuje nacisk członków na zarząd i prezesa, aby zwrócili uwagę na tę grupę interesariuszy organizacji*²⁸⁷.

W ramach projektu innowacyjnego *Biznes – Innowacje – NGO, czyli BINGO* realizowanego przez Stowarzyszenia Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich

²⁸³ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne oraz jego modele dla organizacji non-profit*, <http://docplayer.pl/8039381-Zarządzanie-strategiczne-oraz-jego-modele-dla-organizacji-non-profit.html>, s. 346, data dostępu: 25.04.2019 r.

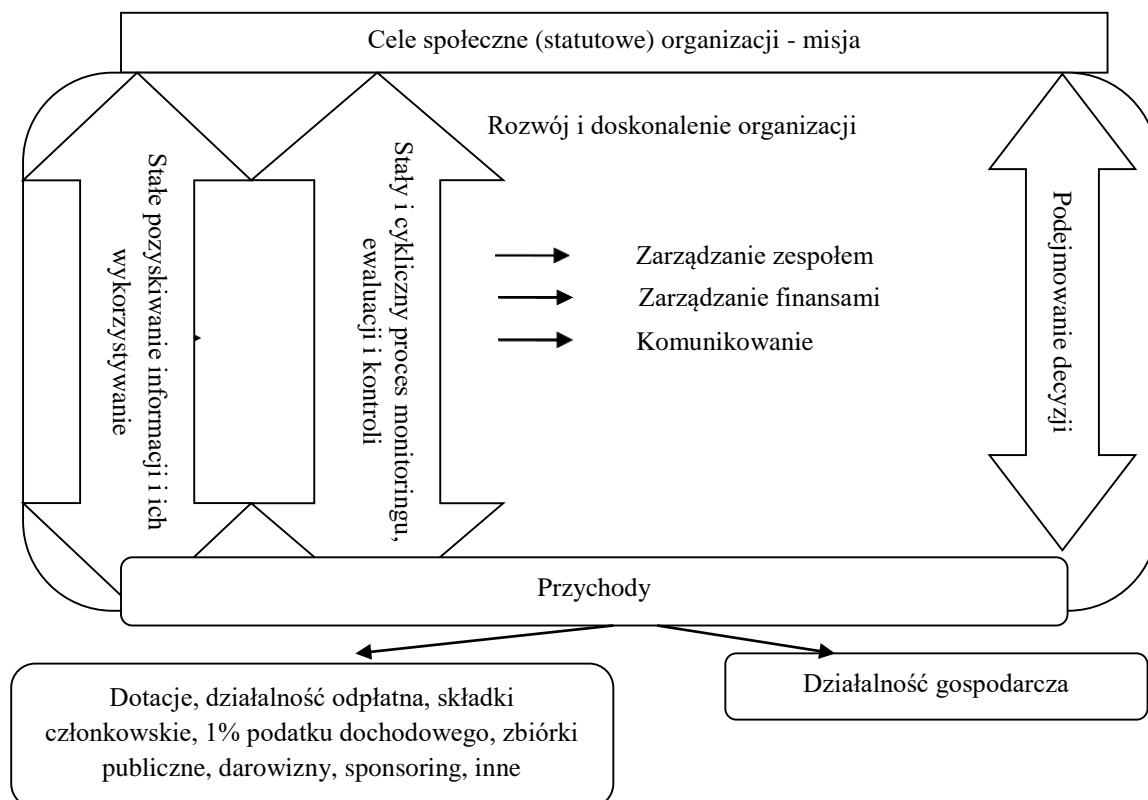
²⁸⁴ J. M. Bryson, *Strategic planning for public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc, San Francisco 2004, s. 32.

²⁸⁵ Ibidem, s. 32.

²⁸⁶ Ibidem, s. 9.

²⁸⁷ M. Huczek, *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarządzanie_zeszyt/Zarz%201_2012%20podzielone/huczek.pdf, data dostępu: 02.09.2017 r.

we współpracy z Fundacją Niwa Edukacji i Rozwoju oraz Network for Europe z Liverpoolu, przeprowadzono badania metodą zogniskowanych wywiadów grupowych oraz ankiety internetowej na próbie 275 wielkopolskich NGO (fundacji i stowarzyszeń), mających wpis w rejestrze przedsiębiorców i faktycznie prowadzących działalność gospodarczą²⁸⁸. Zespół pod kierunkiem E. Gałki, opracował tzw. model BINGO uwzględniający potrzeby tych podmiotów, aby wdrożyć rekomendacje i działania zmierzające do profesjonalizacji. Na rysunku 4 przedstawiono model BINGO.



Rysunek 4. Struktura modelu BINGO

Źródło: E. Gałka, *Model zarządzania organizacją pozarządową BINGO*, <http://poradnik.ngo.pl/wiadomosc/935285.html>, data dostępu: 20.10.2018 r.

Stabilne finansowanie działań bez względu na konkursy o dotacje ogłaszane w określonych porach roku, zatrudnianie stałego personelu, tworzenie miejsc pracy dla działaczy związanych z organizacją pozarządową czy pokrywanie kosztów koniecznych z uwagi na prowadzoną działalność, których sponsorzy nie chcą finansować²⁸⁹. Model składa się z elementów gwarantujących stateczność rozwoju organizacji, opiera się na misji.

²⁸⁸ E. Gałka, *Organizacja. Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą*, Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, 2014, s.11.

²⁸⁹ *Model zarządzania organizacją pozarządową BINGO*, <http://podlaskafederacja.pl/2017/03/22/model-zarzadzania-organizacja-pozarządowa-bingo/>, data dostępu: 26.02.2019 r.

Realizacja celów statutowych jest realna, dzięki przychodom pozyskiwanym z wielu źródeł umieszczonych u podstawy modelu. Dzięki elementom zarządzania organizacją umiejscowionym pośrodku schematu, takich jak: rozwój i doskonalenie organizacji, zarządzanie zespołem oraz finansami, komunikowanie i kształtowanie relacji. Istotne są także stałe procesy, takie jak: podejmowanie decyzji, proces monitoringu, ewaluacji i kontroli oraz pozyskiwanie informacji i ich wykorzystywanie²⁹⁰. Zakres tematyczny modelu BINGO przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Obszary zarządzania w organizacji pozarządowej

Rozwój i doskonalenie organizacji	Zarządzanie zespołem	Zarządzanie finansami	Komunikowanie i kształtowanie relacji
rozwijanie wizji, misji i strategii	planowanie strategii rozwoju zespołu	planowanie strategii finansowej organizacji	kształtowanie komunikacji wewnętrznej
planowanie operacyjne	rekrutacja i selekcja pracowników	planowanie budżetu organizacji	budowa identyfikacji wizualnej
doskonalenie struktury organizacyjnej	motywowanie zespołu	zarządzanie płynnością finansową	kształtowanie komunikacji zewnętrznej
zarządzanie obszarami/programami	integracja i doskonalenie współpracy zespołu	różnicowanie źródeł finansowania (przychodów)	budowa relacji z mediami
zarządzanie wiedzą	wspieranie rozwoju kompetencji, w tym związanych z działalnością gospodarczą	zarządzanie ryzykiem finansowym	kształtowanie relacji z partnerami
rozwój działalności gospodarczej	monitoring funkcjonowania zespołu	alokacja zasobów	komunikowanie o działalności gospodarczej
wspieranie zmian i bieżące doskonalenie	rozwój wolontariatu wewnętrznego	analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej	
zarządzanie technologią TIK		monitoring i kontrola finansów	
zarządzanie ryzykiem		sprawozdawczość finansowa i nadzór nad księgowością	
kontrola wewnętrzna			

Źródło: E. Gałka, *Organizacja. Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą*, Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, 2014, s. 27.

Model BINGO został opracowany jako całościowa koncepcja zarządzania organizacją pozarządową, która prowadzi działalność gospodarczą. Użytkownicy mogą skorzystać ze

²⁹⁰ Ibidem.

zintegrowanego elektronicznego narzędzia on-line²⁹¹. Korzyści z zastosowania modelu mogą skutkować²⁹² m.in. podwyższeniem efektywności i skuteczności funkcjonowania organizacji, optymalizacją zarządzania czasem, profesjonalizacją działań organizacyjnych czy szybkim reagowaniem na zmiany w otoczeniu.

Skutecznie zaplanowane działania NGO mają wpływ na budowanie skutecznego i sprawnego zespołu zaangażowanego w realizację jej misji oraz celów statutowych. Planowanie obejmuje współpracę kompetentnego zespołu, integrowanie i monitorowanie postępów oraz rozwój wolontariatu wewnętrznego. Stabilna sytuacja ekonomiczna organizacji wiąże się z odpowiednim zarządzaniem finansami. W przypadku sektora NGO dotyczy planowania budżetu, pozyskiwania i dysponowania środkami finansowymi oraz bieżącego monitorowania stanu budżetu w organizacji i zapewnienia płynności finansowej. Budowanie właściwych relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym wpływa na pozytywny obraz organizacji. W tabeli 8 ukazano klasyczne ujęcie funkcji zarządzania w NGO.

Tabela 8. Zarządzanie organizacją non profit w ujęciu klasycznych funkcji zarządzania

Planowanie	Organizowanie	Przewodzenie	Kontrolowanie
rozwijanie wizji, misji i strategii	doskonalenie struktury organizacyjnej		kontrola wewnętrzna
	wspieranie zmian i bieżące doskonalenie		
planowanie operacyjne	zarządzanie technologią TIK		
	zarządzanie obszarami/programami		
	zarządzanie wiedzą		
rozwój działalności gospodarczej			
zarządzanie ryzykiem			
planowanie strategii rozwoju zespołu	rekrutacja i selekcja pracowników	motywowanie zespołu	monitoring funkcjonowania zespołu
	integracja i doskonalenie współpracy zespołu		
	wspieranie rozwoju kompetencji, w tym związanych z działalnością gospodarczą		
	rozwój wolontariatu wewnętrznego		
planowanie strategii finansowej organizacji	alokacja zasobów		analiza opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej
	zarządzanie płynnością finansową		monitoring i kontrola finansów
planowanie budżetu organizacji	zarządzanie ryzykiem finansowym		sprawozdawczość finansowa i nadzór nad księgowością
różnicowanie źródeł finansowania (przychodów)			
kształtowanie komunikacji wewnętrznej			
kształtowanie komunikacji zewnętrznej			

²⁹¹ Ibidem.

²⁹² Ibidem.

Planowanie	Organizowanie	Przewodzenie	Kontrolowanie
komunikowanie o działalności gospodarczej			
budowa identyfikacji wizualnej			
budowa relacji z mediami			
kształtowanie relacji z partnerami			

Źródło: E. Gałka, *Organizacja. Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą*, Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, 2014, s. 29.

We współczesnej literaturze brakuje naukowych modeli zarządzania strategicznego skierowanych na potrzeby organizacji pozarządowych. W książce *The Nonprofit Board's Role in Mission, Planning and Evaluation* K. S. Gracy, A. McClellan i J. A. Yanke'y przedstawili mapę procesu planowania strategicznego. Badacze zaproponowali, by model *krytycznych problemów* zajmował się bieżącymi kwestiami organizacji, jednocześnie zwracając uwagę na aktualizowanie planów strategicznych pod patronatem zaangażowanego na każdym etapie zarządu. Rolą pracowników organizacji jest odpowiedzialne koordynowanie logistyki procesu planowania. *Model krytycznych problemów jest efektywny, ponieważ: pozwala dotrzeć do wszystkich interesariuszy, wspiera partnerstwo pomiędzy zarządem i pracownikami, wprowadza proste i racjonalne kroki, tworzy powtarzalny system, który można poddawać ocenie*²⁹³. Po wdrożeniu planowania strategicznego, zarząd organizacji dokonuje oceny i modyfikacji planu oraz zgodności z misją organizacji. Warto zaplanować metody ewaluacji przyjętego planu.

Inny model, który może zostać wdrożony w organizacjach pozarządowych, został przedstawiony w publikacji *Nonprofit Strategic Planning* L. T. Dean i L. Lysakowski. Uczni zwracają uwagę, że aby wdrożyć odpowiedni proces planowania strategicznego, wymagane są m.in.: zaangażowanie członków organizacji i zarządu, podział ról w procesie planowania strategicznego, przeprowadzenie analiz otoczenia organizacji, analiza misji i celów statutowych, implementacja planu, po zaakceptowaniu przez członków i zarząd organizacji oraz monitorowanie i ewaluacja podejmowanych działań²⁹⁴.

Modele skoncentrowane na zasobach organizacji, a także wykorzystaniu czynników zewnętrznych do zarządzania organizacjami pozarządowymi opisał P. C. Light²⁹⁵, który zwrócił uwagę na m.in. na zarządzanie naukowe - model opierający się na adaptowaniu przez organizację wzorcowych rozwiązań, sprawdzonych standardów, cechujących się najwyższą

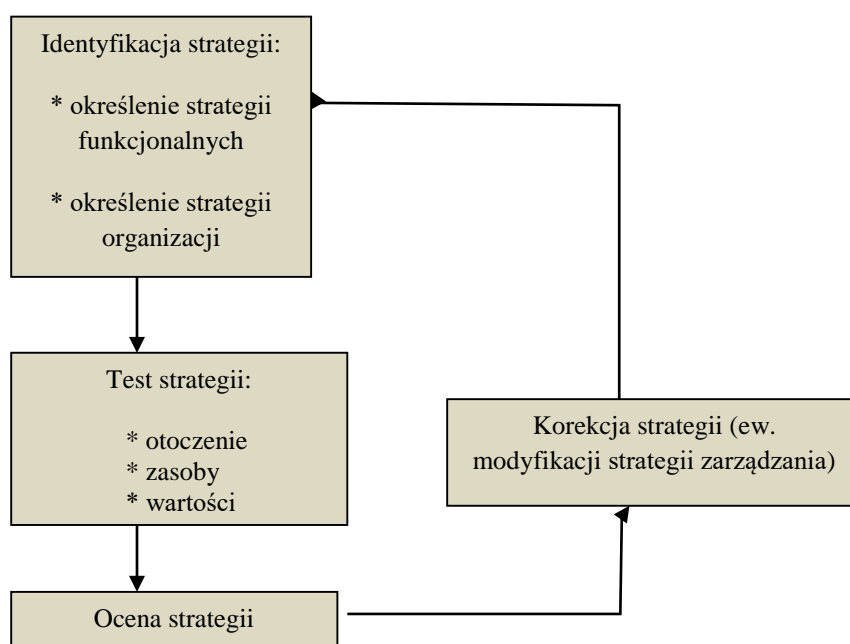
²⁹³ T. Trzciniński, *Nowoczesne metody zarządzania...*, op. cit., s. 166-167.

²⁹⁴ L. T. Dean, L. Lysakowski, *Nonprofit Strategic Planning*, "Charity Channel Press", Nashville 2015, s.7-29.

²⁹⁵ P. C. Light, *Making Nonprofits Work: a report on the Tides of Nonprofit Management Reform*, Aspen, CO: The Aspen Institute, Brookings Institution Press, Washington 2000, s. 3-4.

skutecznością - szczególnie skuteczny w małych i młodych organizacjach, czy model *czujnego oka*, który należy poddawać bieżącym analizom i kontroli.

Inne spojrzenie na proces zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych prezentuje M. Hatten²⁹⁶, który *podkreśla, że wstępnym krokiem w procesie opracowywania strategii powinno być sporządzenie strategicznego profilu aktualnie realizowanych i stosowanych strategii funkcjonalnych. Zakłada, zatem identyfikację uznanych w organizacji praktyk działania, które można nazwać strategiami i użycie sumy tych funkcjonalnych aktywności do określenia całościowej strategii organizacji. Proces planowania strategicznego będzie wtedy w dużo większym stopniu produktywny i efektywny*²⁹⁷. Model zarządzania strategicznego przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5. Model zarządzania strategicznego dla organizacji non profit według M. Hatten

Źródło: M. L. Hatten, *Strategic Management in Not-for-Profit Organizations*, "Strategic Management Journal", 1982, nr 3, s. 89-104.

W *Podręczniku dobrych praktyk w zakresie zarządzania terytorialnymi markami turystycznymi* wykonanym przez firmę Synergia na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki przedstawiono blisko 100 przykładów różnorodnych elementów zarządzania markami turystycznymi. Dobre zarządzanie wymaga odpowiedniego przewodzenia w regionie turystycznym. Aby działania przynosiły zakładane rezultaty, poprzez tworzenie przewagi

²⁹⁶ M. L. Hatten, *Strategic Management in Not-for-Profit Organizations*, "Strategic Management Journal", 1982, nr 3, s. 89-104.

²⁹⁷ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 347.

konkurencyjnej, tworzenie instytucjonalnych form turystyki, kompleksowe przygotowywanie produktów turystycznych niezbędne jest profesjonalne podejście do zarządzania. Przywódcy turystycznych NGO jako jedne z wielu podmiotów stanowiących *Destination Management Organisation (DMO)*²⁹⁸ powinni podejmować odpowiednie działania, stosować wybrany/e model/e zarządzania NGO oraz niwelować ewentualne trudności w docieraniu do realizacji zakładanych celów. W ww. dokumencie przedstawiono dwa modele zarządzania organizacji: partycypacyjny oraz korporacyjny. Partycypacyjny model zarządzania²⁹⁹ turystyczną NGO polega na silnej współpracy przywódcy z członkami, z którymi konsultowane są strategiczne decyzje organizacji. Społeczna działalność członków, dobrowolność członkostwa oraz zawiły system organizacyjny NGO może utrudniać podejmowanie realnej współpracy, dlatego ważną rolę odgrywać będzie przywódca posiadający odpowiednie kompetencje, cechy, skuteczne sposoby realizacji zamierzonych działań, zgodnych z misją organizacji.

Korporacyjny model zarządzania, zwany *Destination Management Company (DMC)*³⁰⁰ funkcjonuje na wzór organizacji komercyjnych o określonych celach działalności związanych z zarządzaniem markami turystycznymi. Model tworzą spółki, partnerstwa publiczno-prywatne czy agencje rozwoju, dla których priorytetem jest dążenie do realizacji zasad celowości i skuteczności. Korzystają z zasad zarządzania strategicznego, skupiają się na wyróżnieniu się na tle innych marek przy pośrednim wsparciu społeczności lokalnej. W związku z tym, że organizacje DMC najczęściej zlokalizowane są miastach lub regionach rozwiniętych, pełnią rolę nadrzędną do lokalnych organizacji DMO. Zadania DMC skupiają się na tworzeniu i wdrażaniu strategii marek turystycznych, wzmocnieniu wizerunku regionu, zarządzaniu produktami turystycznymi, działaniach promocyjnych, wieloaspektowej współpracy z partnerami. Organizacje kontrolują swoje działania, które stają się transparentne dla wszystkich zainteresowanych funkcjonowaniem podmiotu. Omawiając działalność NGO, należy przeanalizować różne modele funkcjonowania sektora w wybranych krajach. Ich zakres przedstawiono w tabeli 9.

²⁹⁸ Organizacja zarządzania miejscem docelowym (DMO) to organizacja, której podstawową funkcją jest przyciąganie odwiedzających w celu poprawy lokalnej gospodarki poprzez zakup noclegów w pokoju, żywności i napojów, artykułów detalicznych, transportu lub usług dla odwiedzających,

<https://industry.traveloregon.com/resources/tourism-in-oregon/destination-management-organizations/>,

data dostępu: 14.03.2020 r.

²⁹⁹ *Podręcznik dobrych praktyk*,

https://www.polskiemarkiturystyczne.gov.pl/uploaded_files/1576156157_podrecznik-dobrych-praktyk.pdf, data dostępu: 16.08.2021 r., s. 7.

³⁰⁰ *Ibidem*, s. 16.

Tabela 9. Modele funkcjonowania sektora pozarządowego w wybranych krajach

Model	Kraj występowania	Cecha charakterystyczna
skandynawski	Szwecja Norwegia	Rozbudowany system wolontariatu, organizacje pozarządowe sygnalizują istnienie problemów, ale realizatorem polityki społecznej jest raczej państwo.
reński	Niemcy Belgia	Sektor pozarządowy jako główny dostarciciel usług publicznych kontraktowany przez państwo.
śródziemnomorski	Portugalia	Konieczność obrony instytucji sektora pozarządowego przed zakusami państwa do podważania jego niezależności i autonomii.
okresu transformacji	Czechy, Polska Węgry	Dynamiczne zmiany i przekształcenia, społeczeństwo obywatelskie stale odkrywa miejsce w społeczeństwie.
anglosaski	Wielka Brytania USA Kanada	NGO jako przeciwwaga dla państwa; w obszarze polityki społecznej sektor pozarządowy konkuruje z biznesem, co często prowadzi do jego profesjonalizacji i urynkowienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rola i modele fundacji w Polsce i Europie*, Forum Darczyńców, Warszawa, 2009, <http://fakty.ngo.pl/ngo-na-swiecie>, data dostępu: 17.09.2017 r.

W krajach skandynawskich, w których występuje najwięcej organizacji w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców przypada ich ponad 200 NGO. Należy zauważyć wysoki poziom członkostwa wolontariuszy (w zależności od źródła od 50%³⁰¹ do 90%³⁰² obywateli), jednocześnie nie tworzy się rozbudowanych struktur instytucjonalnych. Rola organizacji jest jednak ograniczona w obszarze realizacji zadań publicznych. W modelu reńskim utworzono wyraźny podział zadań między państwo a organizacje w obszarze usług społecznych. W Niemczech czy Belgii zadania publiczne z obszaru polityki społecznej realizują organizacje pozarządowe, co powoduje wysoką federalizację sektora. W Belgii liczba NGO jest relatywnie wysoka i wynosi 108 organizacji na 10 tys. mieszkańców, natomiast w Niemczech 76 NGO na 10 tys. mieszkańców. Założeniem modelu anglosaskiego charakterystycznego dla Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych czy Kanady jest konkurowanie tych organizacji o środki finansowe w postaci kontraktów lub opłat za usługi. Inne zasady funkcjonowania istnieją w państwach niedemokratycznych, których znanym przykładem jest Republika Białorusi.

W zakresie rozwoju NGO Polska może czerpać z wieloletniej tradycji krajów zachodnioeuropejskich, które stanowią ważny aspekt opiniotwórczy na wszystkich szczeblach państwa. Jednocześnie, porównywanie polskich i światowych organizacji pozarządowych jest trudne ze względu na liczne różnice prawne, ekonomiczne i społeczne, a także brak ujednoliconej metodologii badań. Do określenia poziomu funkcjonowania trzeciego sektora może służyć narzędzie pn. NGO Sustainability Index stosowane przez USAID - United States

³⁰¹ NGO na świecie, <http://fakty.ngo.pl/ngo-na-swiecie>, data dostępu: 17.09.2017 r.

³⁰² Ibidem.

Agency for International Development³⁰³. Wskaźnik bada siedem poziomów służących określaniu rozwoju i zdolności przetrwania trzeciego sektora w Europie.

Ważnym elementem kultury trzeciosektorowej przeniesionej z wzorców zachodnich jest wzorzec profesjonalizmu NGO. T. Białas, zwraca uwagę na fakt, że profesjonalizacja zarządzania w tym sektorze powinna objąć wszystkie funkcje zarządzania, jednak dotychczas nie znaleziono jednoznacznej odpowiedzi, na czym profesjonalizm zarządzania organizacji pozarządowych powinien polegać. Autor twierdzi, że w *organizacjach o dużym zasięgu oddziaływania, zatrudniających wielu etatowych pracowników, mających do dyspozycji duże fundusze, podstawowy stopień profesjonalizmu jest oczywistością*³⁰⁴. W sektorze dominuje jednak ogromna liczba małych podmiotów, które tylko w nikłym stopniu stosują zasady profesjonalnego zarządzania³⁰⁵. E. Bogacz-Wojtanowska, badając profesjonalizm polskich organizacji trzeciego sektora, podjęła analizę zastosowania metod i technik zarządzania, które będą miały wpływ na wyniki organizacji, a także poprawę stosunków międzyludzkich³⁰⁶.

Zespół ekspertów, który opracował *Poradnik standardów normatywnych dla organizacji pozarządowych* mający na celu podejmowanie standaryzowania oraz konieczność profesjonalizacji tych podmiotów. Podkreślono, że niewiele organizacji pozarządowych posiada spisana strategię rozwoju, która zawiera długofalowe cele i działania. W praktyce, wiele działań może zależeć od przywódcy, a przez to realizowanie przypadkowych zadań nie sprzyja misji organizacji. Zaleca się stosowanie zarządzania strategicznego, który powinien obejmować takie komponenty jak: tworzenie misji, wizji i strategii a także proces planowania i podejmowania decyzji. Celem standardu związanego z zarządzaniem organizacją jest *efektywne zarządzanie organizacją w oparciu o długofalowe strategie oraz plany średniookresowe opracowane na podstawie analizy potrzeb odbiorców oraz zgodne z misją organizacji*³⁰⁷, a źródłami standardu jest Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych. Eksperti rekomendują organizacjom pisemną formę dokumentu zawierającego misję i wizję zgodną ze statutem organizacji, zaplanowanie działań zmierzających do osiągnięcia określonych celów, przygotowywanie średniookresowych planów a także bieżący monitoring przyjętych

³⁰³ Wskaźniki: środowisko prawne, zdolności organizacyjne, opłacalność finansowa, rzecznictwo, świadczenie usług, infrastruktura, wizerunek publiczny. J. Babiak, *Organizacje pozarządowe we współczesnym społeczeństwie obywatelskim*, <https://wnpid.amu.edu.pl/images/stories/pp/pp-1-2011/095-106.pdf>, s. 103-104, data dostępu: 15.05.2020 r.

³⁰⁴ T. Kafel, *Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 182.

³⁰⁵ Ibidem, s. 183.

³⁰⁶ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami ...*, op. cit., s. 14.

³⁰⁷ K. Sztop-Rutkowska [red.], *Poradnik standardów normatywnych dla organizacji pozarządowych*, Fundacja Rozwoju Ziemi Oleckiej, Olecko 2013, s. 52-53.

planów i ewaluacja osiągnięć, przy włączeniu wszystkich osób zaangażowanych w organizację.

Profesjonalizacja organizacji pozarządowych jest ujmowana zarówno *explicite*, jak i *implicite*, które w perspektywie ma służyć poprawie ich efektywności. T. Białas twierdzi, że profesjonalizacja jest *sposobem biznesowym* w zarządzaniu, którego celem jest podnoszenie standardów w zakresie planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. *Zaznaczyć jednak należy, że specyfiką systemu zarządzania organizacji non profit jest jego dualny charakter, zorientowany z jednej strony na wyjście (usługi), z drugiej – wejścia (przychody). Uwzględniając zaprezentowane refleksje należałoby pojęciem „profesjonalizacja zarządzania” objąć także podnoszenie standardów w zakresie pozyskiwania środków pieniężnych, konstruowania zdywersyfikowanych budżetów, zasilanych z różnych źródeł*³⁰⁸.

Wymiar profesjonalizacji według E. Bogacz-Wojtanowskiej obejmuje nowoczesne metody i techniki zarządzania, zatrudnianie płatnych pracowników, członkostwo organizacji w strukturach propagujących etyczne zachowanie i akcentowanie etyki w działalności organizacji³⁰⁹. Autorka wskazuje także na aspekt moralny organizacji, by na tle powyższych składników wyróżnić trzy główne wymiary profesjonalizacji organizacji pozarządowych, takie jak: organizacyjny, społeczny i kulturowy³¹⁰.

Profesjonalizację organizacji pozarządowych w *holistycznym ujęciu można scharakteryzować, jako przeobrażanie sposobów pozyskiwania środków finansowych, zmianę struktury personelu, a w dalszym porządku – tranzycję od amatorskiego administrowania do bardziej efektywnego łączenia i koordynowania pozyskiwanych zasobów z wykorzystaniem technik zarządzania, a także upowszechnianie wartości i norm kulturowych ukierunkowanych, z jednej strony na działania skuteczne, z drugiej – etyczne. Tak rozumiana profesjonalizacja organizacji pozarządowych wymaga od ich kierowników godzenia altruizmu i etosu pracy społecznej z menedżerskim podejściem*³¹¹. Tabela 10 przedstawia możliwe skutki profesjonalizacji organizacjami NGO w podstawowych czynnościach zarządzania.

³⁰⁸ J. Stankiewicz, B. Seiler, *Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych*, s. 354, http://jmf.wzr.pl/pim/2013_4_2_27.pdf, data dostępu: 16.05.2020 r.

³⁰⁹ J. Stankiewicz, B. Seiler, *Profesjonalizacja...*, op. cit. s. 354.

³¹⁰ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami...*, op. cit., s. 13.

³¹¹ J. Stankiewicz, B. Seiler, *Profesjonalizacja...*, op. cit., s. 357.

Tabela 10. Wybrane skutki profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit

Funkcje	Skutki profesjonalizacji
Planowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba nowego zdefiniowania pojęcia <i>planowania strategicznego</i> uwzględniającego specyfikę planowania w organizacjach. 2. Wypracowanie metod i narzędzi umożliwiających przenoszenie rozwiązań wypracowanych w biznesie. 3. Zmiana filozofii zarządzania organizacjami non profit na zarządzanie przez projekty. 4. Monitorowanie realizowanych strategii. 5. Precyzyjne zrozumienie misji organizacji oraz jej wartości. 6. Konieczność realizacji działalności opartej na bieżących i aktualnych informacjach. 7. Konieczność doskonalenia umiejętności planowania. 8. Poszukiwanie nowych obiektywnych i ilościowych miar, charakterystycznych dla organizacji. 9. Dostosowanie strategii działań do misji organizacji, oczekiwań donatorów. 10. Konieczność prowadzenia regularnej sprawozdawczości oraz badanie efektywności podejmowanych działań. 11. Ukierunkowanie na długofalowe myślenie.
Organizowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konieczność stopniowej, wewnętrznej formalizacji funkcjonowania organizacji. 2. Potrzeba wprowadzania zmian w strukturach organizacyjnych wynikających z współpracy z innymi organizacjami. 3. Nabycie umiejętności dostosowywanie struktury organizacyjnej. 4. Wykształceniem umiejętności koordynacji pracy dużych zespołów. 5. Konieczność podejmowania działań organizacyjnych ukierunkowanych na zdobywanie funduszy, zabieganie o nie oraz docieranie do beneficjentów. 6. Skuteczniejsza współpraca z sektorem biznesowym oraz instytucjami publicznymi. 7. Łatwiejsza komunikacja w organizacji. 8. Prowadzenie działań ewidencjonujących realizowane działania. 9. Gromadzenie informacji i danych ułatwiających funkcjonowanie organizacji. 10. Wykorzystywanie informatycznych narzędzi wspierających zarządzanie.
Motywowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmiana sposobu organizowania pracy ludzi i ich rozliczania. 2. Konieczność dominacji pracowników zatrudnionych na etaty. 3. Współpraca pracowników etatowych z wolontariuszami. 4. Zwiększenie standardów pracy. 5. Zatrudnianie wykształconych i profesjonalnych pracowników. 6. Posiadanie zdolności do mobilizowania ludzi do działania i dostrzegania problemów społecznych. 7. Prowadzenie ocen pracowników i wolontariuszy.
Kontrola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stworzenie systemów pomiaru osiągnięć, które umożliwią ocenę stopnia realizacji celów strategicznych oraz zaawansowania w wypełnianiu misji. 2. Konieczność wdrożenia systemów raportowania i sprawozdawczości z realizowanych działań. 3. Wzrastająca koncentracja na rezultatach pracy i efektywności podejmowanych działań. 4. Konieczność implementacji monitoringu i ewaluacji planów strategicznych, określających jego realność, wykonalność i odpowiedzialność za wyniki. 5. Wzrastająca odpowiedzialnością kierownictwa za prowadzoną działalność przed mediami, agendami rządowymi czy społecznością. 6. Konieczność nabycia umiejętności nadzorowania i rozliczania realizowanych projektów.

Źródło: A. Marciszewska, *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit – ujęcie teoretyczne*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 / 2014 (164), s. 62-64.

Główny Urząd Statystyczny również wykonuje zestawienia syntetycznych wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacjami NGO³¹², na podstawie których można określić współpracę tych organizacji z instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwami oraz w ramach samego sektora pozarządowego.

Zarządzanie organizacją pozarządową wymaga wielu umiejętności, L.W. Knowlton sugeruje, by liderzy tych organizacji przychodzili szkolenia z zakresu: zarządzania personelem, projektami, finansami oraz zarządzania czasem, a także kształcenie z historii filantropii, kierowania i zarządzania organizacją³¹³. Na zarządzanie organizacją NGO wpływa jakość zaangażowania w członków. E. Bogacz-Wojtanowska uważa, że najefektywniejszy sposób zarządzania organizacją zapewnia zarząd w składzie od dziesięciu do piętnastu osób³¹⁴. A. Zielińska twierdzi, że doświadczenia organizacji pozarządowych z USA potwierdzają, że pod wpływem specjalistów z zakresu zarządzania oraz jednostek biznesu działają coraz bardziej profesjonalnie, coraz skuteczniej realizując założenia strategiczne³¹⁵. *Obszar zarządzania strategicznego organizacji pozarządowych jest zagospodarowany w niedostatecznym stopniu, przydatność narzędzi wykorzystywanych w sektorze publicznym i biznesowym jest często niedoceniana i pomijana przez sektor pozarządowy. Wykorzystanie podstawowych elementów zarządzania strategicznego takich jak misja, wizja i cele organizacji w dłuższym okresie, może przynieść zmiany, które pozwolą na wzmocnienie znaczenia i zasięgu podmiotów trzeciego sektora*³¹⁶.

M. Huczek uważa za konieczne zrozumienie subtelnych, ale ważnych różnic mających źródło w etosie tych organizacji. Badacz zauważa, że menedżerowie, którzy przeszli do trzeciego sektora z organizacji prywatnych lub publicznych, szybko zauważają, że zarządzanie w kontekście działalności nieorientowanej na osiągnięcie zysku różni się od pracy w innych obszarach³¹⁷.

Badacze, K. Pijl i H. Sminia³¹⁸ analizując zarządzanie strategiczne w organizacjach pozarządowych, uznali, że w tych podmiotach ważne jest zarówno odpowiednio

³¹² K. Goś-Wójcicka, *Działalność organizacji non-profit w 2013 r.: W: zarządzanie, współpraca i świadczenie usług społecznych, studia i analizy statystyczne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016 r., s. 3.

³¹³ L. W. Knowlton, *Study Shows Gaps in Nonprofit Management – and Ways to Improve*. *Nonprofit World*, 2001, nr 19, nr 3, s. 30.

³¹⁴ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami ...*, op. cit., s. 104.

³¹⁵ A. Zielińska, *Strategie zarządzania...*, op. cit., s. 97.

³¹⁶ Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 64.

³¹⁷ M. Huczek, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie", 2014, nr 101, s. 45-56.

³¹⁸ K. Pijl, H. Sminia, *Strategic Manamement of Public Interest Organizations*, "International Journal of Voluntary and NonPprofit Organizations", January 2004, s. 137-155. doi: 10.1023/B:VOLU.0000033178.54004.e9,

skonstruowane cele organizacji, dążenie do ich realizacji, ale także spójność wewnętrzna, należyta współpraca pomiędzy interesariuszami organizacji. Zauważyli także, że zasadnicza odpowiedzialność za określenie kierunku działania spoczywa na osobach przewodzących organizacją. Zatem przed organizacjami pozarządowymi stoi wyzwanie poszukiwania odpowiedniego modelu skutecznej realizacji zaplanowanych celów z uwzględnieniem roli przywódcy oraz innych osób zainteresowanych funkcjonowaniem określonej organizacji.

Współczesne modele zarządzania organizacjami pozarządowymi są na etapie analizy i możliwości zastosowania w danej organizacji. Przywódcy mogą korzystać z doświadczeń organizacji z sektora państwowego oraz prywatnego z uwzględnieniem różnic pomiędzy tymi podmiotami. Organizacjom pozarządowym przyświeca misja oraz cele statutowe, które ukierunkowane są na wykazywane potrzeby grup odbiorców. Duże znaczenie w wyborze modelu zarządzania organizacją NGO ma społeczność lokalna, interesariusze, głównie ze względu na wybierane cele statutowe. Wybór modelu zarządzania może różnić się od charakteru organizacji, specyfiki jej funkcjonowania czy roli, jaką przyjmuje przywódca. W literaturze opisywane są zróżnicowane modele, które opierają się na planowaniu strategicznym, uwzględniając współpracę członków z przywódcami oraz organizacje, które kładą nacisk na opinie interesariuszy i ich oczekiwania. Według J. Fudalińskiego *interesariusze są podstawową kategorią warunkującą skuteczność podejmowanych działań przez organizacje non profit, a poprzez ten fakt stają się rdzeniem, wokół którego oscyluje proces zarządzania*³¹⁹, zaś głównymi newralgicznymi czynnikami sukcesów organizacji jest posiadanie strategii, opracowanie misji i wizji, wyznaczenie celów organizacji, a także koordynacja działań, współpraca ze środowiskiem w zakresie informowania o podejmowanych przedsięwzięciach, styl zarządzania, dobre kontakty społeczne oraz autorytet zarządzających³²⁰.

Wybór modelu zarządzania organizacją pozarządową powinien odpowiadać charakterowi organizacji, celom statutowym wszystkich interesariuszy danego podmiotu, problemom, z którymi boryka się organizacja. Implementując określony model zarządzania, organizacje pozarządowe powinny zwracać uwagę na trudności z finansami, oczekiwania wdrażania kreatywnych działań lokalnych i regionalnych, angażowanie wolontariuszy i donatorów w realizację celów statutowych. Przywódcy i członkowie organizacji pozarządowych powinni ukierunkować swoje działania, wybierając modele zarządzania lub ich części w taki sposób, by ich podejmowane inicjatywy były skuteczne i służyły interesariuszom organizacji.

³¹⁹ J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju...*, op. cit., s. 117.

³²⁰ Ibidem, s. 133.

1.5. Metodyka pomiaru skuteczności a cele organizacji pozarządowej

Literatura nauk o zarządzaniu i jakości różnorodnie interpretuje kategorie związane z oceną i pomiarem uzyskiwania maksymalizacji efektów w organizacjach. Pojęcie efektywności i skuteczności przenikają ze sobą w literaturze i są różnie definiowane przez środowisko naukowe. Skuteczność ukierunkowana na osiągnięcie celu może być rozumiana jako warunek osiągnięcia efektywności lub odwrotnie – efektywność jest traktowana jako kryterium oceny skuteczności.

T. Pszczołowski, odróżniając efektywność od skuteczności, posługiwał się kategorią potrzeb oraz przesunięciem czasowym. Skuteczność określał jako relację wyników działania danego podmiotu w okresie t2 oraz celów zamierzonych i określonych w okresie t1. Osiągnięcie w t2 celów przyjętych w t1 za pomocą działania x pozwala na uznanie działania x za skuteczne. Efektywność zaś determinowana jest przez ocenę działania sformułowaną na podstawie aktualnych potrzeb w okresie t2, które mogą odbiegać od tych, z uwagi na które w t1 obrano określone cele. Skuteczne niekoniecznie oznacza zatem efektywne, choć możliwa jest sytuacja, gdy oceniane pozytywnie wyniki w okresie t2 odpowiadają celom przyjętym w okresie t1. Co więcej, możliwe jest działanie efektywne, ale nieskuteczne³²¹.

Zagadnienia te są ściśle związane z definicją sprawności, która jest podstawowym określeniem w prakseologii. Według *Encyklopedii PWN*, prakseologia (z gr. práxis, czyli działanie, czynność) oznacza ogólne rozważania o działaniu bądź bardzo szczegółowe przygotowanie działania złożonego (obmyślanie sposobów, dobieranie metod, wielostronna ocena realizacji i jej wyników)³²², zaś w definicji *Encyklopedii organizacji i zarządzania* to nauka o sprawności działania, która interesuje się formami usprawniania własnych działań, w tym umiejętności praktycznych³²³. Sprawność w znaczeniu uniwersalnym prakseologii stosuje się w odniesieniu do m.in. skuteczności, ekonomiczności, energiczności, dokładności, prostoty czy śmiałości³²⁴.

³²¹ T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, "Wiedza Powszechna", Warszawa 1982, s. 248-249.

³²² *Prakseologia*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/prakseologia;4009631.html>, data dostępu: 18.08.2019 r.

³²³ M. Bednarkiewicz, K. Łubczyk, E. Ługowska, J. Witecka, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981, s. 380.

³²⁴ Op. cit. s. 484.

Na podstawie publikacji twórcy polskiej szkoły prakseologii T. Kotarbińskiego, takich jak *Cel czynu a zadania wykonawcy*³²⁵ czy *Traktat o dobrej robocie*³²⁶ rozwinęła się dziedzina prakseologicznej teorii organizacji³²⁷. W Polskiej Szkole Prakseologii głównym terminem była sprawność, rozumiana jako sposób działania człowieka. T. Kotarbiński uważał, że prakseologia jest uświadomieniem, sformułowaniem, uzasadnieniem i systematyzacją działań dotyczących sprawności i zastosowaniem jej w praktyce, a także dociekaniami przyczyn sukcesów i porażek w tym zakresie³²⁸. Sprawność jako pojęcie uniwersalne, pod postacią którego odnajdujemy skuteczność, korzystność i ekonomiczność³²⁹.

Skuteczność opisuje również W. Gasparski³³⁰, twierdząc, że działania o charakterze gospodarczym powinny być wykonywane w sposób sprawny, a to oznacza efektywnie tj. skutecznie i ekonomicznie. Podobnego zdania jest T. Dudycz³³¹, który zaznacza, że efektywność wiąże się z prakseologiczną kategorią ekonomiczności w wąskim znaczeniu, zaś w szerokim znaczeniu odnosi się do komponentów efektywności, tj. skuteczności, korzystności i ekonomiczności. Badacze dowodzą, że skuteczność stanowi swoisty warunek warunkujący osiągnięcie efektywności.

Termin efektywności, jako kryterium oceny skuteczności stosuje m.in. T. Lubińska, która uważa, że *efektywność odnosi się do stopnia osiągnięcia założonych celów przy minimalnych kosztach lub maksymalizacji stopnia osiągnięcia celu przy założonych kosztach*³³². T. Kotarbiński uznawał dodatkowo, że skuteczność można utożsamiać z celowością działań. M. Sułkowski i R. Wolniak dodają, że różnicą pomiędzy celowością a skutecznością jest etap działania, ponieważ skuteczność ocenia się po wykonaniu czynności, zaś celowość uwzględnia zadania planowane³³³. Aby zweryfikować skuteczność celów organizacji, muszą mieć one cechy mierzalne i precyzyjne. Miarą skuteczności jest stopień osiągnięcia celu, który przekłada się na wzór $S=W/P$, gdzie S oznacza skuteczność, W - wynik

³²⁵ T. Kotarbiński wygłosił wykład pt. *Cel czynu a zadania wykonawcy* na zebraniu Koła Filozoficznego we Lwowie w 1910 roku.

³²⁶ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1982, s. 106.

³²⁷ *Historia*, <http://tnp.edu.pl/index.php?historia>, data dostępu: 24.08.2019 r.

³²⁸ T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa, 1972, s. 18.

³²⁹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1981, s. 235.

³³⁰ W. Gasparski, *Decyzje i etyka. Normy uczciwości*, "Decydent&Decision Maker", 2008, nr 74, <http://decydent.pl/decyzje-i-etyka-5/>, data dostępu: 11.02.2022 r.

³³¹ T. Dudycz, *Efektywność funkcjonowania szkół wyższych*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008, s. 13-41.

³³² T. Lubińska [red.], *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność*, Difin, Warszawa 2009, s. 56.

³³³ M. Sułkowski, R. Wolniak, *Przegląd stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2013, z. 67, nr kol. 1900, s. 64.

działania, a P - planowane cele³³⁴. Ocena skuteczności działania może być formą konstrukcji celu³³⁵. B. Słowiński przybliży miary stopnia zbliżenia się do planowanego celu w zestawieniu ze skutecznością, co zostało przedstawione w tabeli 11.

Tabela 11. Stopień realizacji celu a pojęcie skuteczności

Osiągnięty wynik	Skuteczność	Stosowane nazwy
$W < 0$	$S < 1$	Przeciwskuteczność
$W = 0$	$S = 0$	Nieskuteczność
$W < P$	$0 < S < 1$	Podskuteczność
$W = P$	$S = 1$	Skuteczność
$W > P$	$S > 1$	Nadskuteczność

Źródło: B. Słowiński, *Podstawy sprawnego działania*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 31.

Z tabeli wynika, że aby działanie było skuteczne W musi równać się P, a zatem działanie jest skuteczne, jeśli konkretny cel został osiągnięty. Działania mogą być również częściowo skuteczne lub w przypadku braku realizacji działania nieskuteczne.

E. Rollnik-Sadowska³³⁶ zauważa, że pomiędzy efektywnością a skutecznością widoczne są dwa podejścia *do oceny efektywności gospodarowania: celowościowe i systemowe. W pierwszym z nich przedmiotem oceny jest stopień realizacji założonych celów, a w drugim stopień wykorzystania zasobów. Pierwsza z tych ocen może być utożsamiana z angielskim terminem effectiveness, oznaczającym skuteczność, której miarą jest stopień przybliżania się założonych celów do rezultatów prowadzonej działalności. Natomiast druga z założonych ocen utożsamiana jest z terminem efficiency, czyli efektywność, sprawność, wydajność, oszczędność, i jest mierzona jako relacja między osiągniętymi rezultatami a poniesionymi nakładami*³³⁷. Poniżej przedstawiono różnice pomiędzy cechą efektywności i skuteczności w naukach ekonomicznych.

³³⁴ B. Słowiński, *Podstawy sprawnego działania*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 29.

³³⁵ M. Odlanicka-Poczobutt, *Prakseologia a klasyczne kryteria oceny sprawności systemów logistycznych*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2014, z. 70, nr kol. 1909, s. 351.

³³⁶ E. Rollnik-Sadowska, *Efektywność instytucji publicznych – przykład powiatowych urzędów pracy w Polsce Pojęcie, determinanty, metodyka pomiaru*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2019, s. 23-24.

³³⁷ Ibidem.

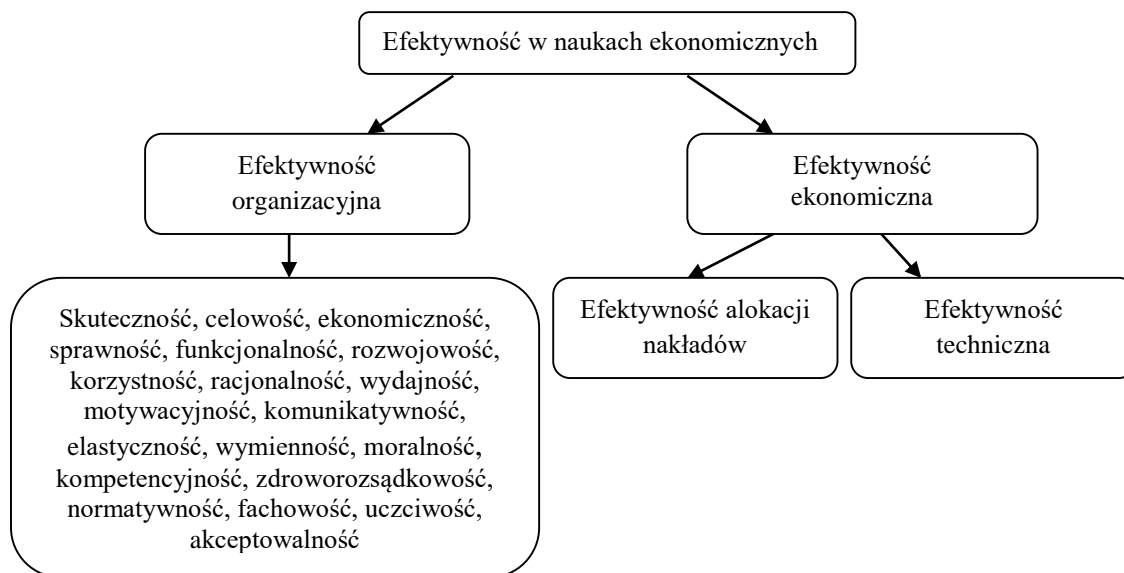
Tabela 12. Różnice pomiędzy cechami efektywności i skuteczności w naukach ekonomicznych

Efektywność	Skuteczność
koncentracja na maksymalizacji efektów w odniesieniu do poniesionych nakładów	koncentracja na efektach w odniesieniu do założonych celów
uwzględnienie korzyści wynikających z aktualnych potrzeb	uwzględnienie przewidywanych korzyści
istotność ponoszonych nakładów	ponoszone nakłady nie są istotne
charakter relatywny w stosunku do innych ocenianych jednostek	charakter zero-jedynkowy w zależności od osiągnięcia/nieosiągnięcia założonych celów
podejście systemowe	podejście celowościowe

Źródło: E. Rollnik-Sadowska, *Efektywność instytucji publicznych – przykład powiatowych urzędów pracy w Polsce Pojęcie, determinanty, metodyka pomiaru*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2019, s. 24.

Skuteczność ma charakter zero-jedynkowy, jednak możliwe jest stosowanie stopni poziomu realizacji celów. Dokonując oceny skuteczności nie bierze się pod uwagę poniesionych nakładów, a jedynie przewidywane korzyści. Efektywność natomiast uwzględnia ponoszone nakłady oraz korzyści.

Efektywność w naukach ekonomicznych³³⁸ można rozpatrywać w kontekście efektywności organizacyjnej i efektywności ekonomicznej. Kategorie efektywności zaprezentowano na rysunku 6.



Rysunek 6. Kategorie efektywności w naukach ekonomicznych

Źródło: B. Ziębicki, *Efektywność w naukach ekonomicznych*, "Biuletyn Ekonomii Społecznej", 2013, nr 2, s. 20.

³³⁸ B. Ziębicki, *Efektywność w naukach ekonomicznych*, "Biuletyn Ekonomii Społecznej", 2013, nr 2, s. 20.

P. Miller zaproponował definicję miernika skuteczności rozumiany jako odpowiednie wyrażenie lub wielkość wraz z wartością, będący funkcją skuteczności. Miernikiem skuteczności może być wskaźnik obliczany w odpowiedni sposób, którego określone wartości wskazują na skuteczność lub odpowiednia wartość parametru, której zmianom towarzyszą zmiany skuteczności. Miernik ten nazywany jest w praktyce jako wadliwość, ponieważ wyraża stosunek liczby zarejestrowanych wad do liczby wyrobów wytworzonych lub zrealizowanych działań³³⁹.

Definicja miernika efektywności opisywana przez A. Jakię pozwala kwantyfikować efektywność procesu pomnażania wartości przedsiębiorstwa. Mierniki efektywności mogą występować w postaci mierników: *bezwzględnych (absolutnych) tzw. mierników wartości, które umożliwiają pomiar wielkości wartości, która została wytworzona przez przedsiębiorstwo w pojedynczym okresie lub w ciągu kilku kolejnych okresów. Bezwzględne mierniki efektywności stanowią podstawę rynkowego pomiaru efektywności przedsiębiorstwa. Należą do nich miernik EVA, EVC, VCI. EVA jest to miernik bezwzględny, ukazuje on proces tworzenia wartości z całego kapitału oraz ukazuje redystrybuowanie na rzecz właścicieli, wierzycieli oraz na rzecz państwa. EVC, w odróżnieniu od EVA, rozpatruje proces tworzenia wartości poprzez kapitał własny. VCI daje on możliwość prowadzenia oceny intensywności kreowania wartości względnych (relatywnych) tzw. mierników zwrotu, te zaś służą do pomiaru efektywności przedsiębiorstwa jednak nie tylko przez pryzmat wytworzonych wartości lecz również przez ich odniesienie do wartości zaangażowanego kapitału dla uzyskania określonych efektów bezwzględnych*³⁴⁰.

Sektory: prywatny, publiczny i NGO opierają się na różnych podejściach do efektywności. W teorii ekonomii, efektywność ekonomiczna zawiera się w wartościach ekonomicznych. Efektywność mierzy się relacją poniesionych nakładów do uzyskanych efektów w określonym czasie. Ocena poziomu efektywności wymaga umiejętności jej pomiaru. Dodatkowo, w praktyce gospodarczej dostępne są różne miary efektywności ekonomicznej zależnie od tego, co uznaje się za efekt, a co za zasób lub nakład. Różne relacje mogą wyrażać stosunek uzyskanych efektów, takich jak *produkcja, liczba wykonanych usług, wartość dodana,*

³³⁹ P. Miller, *Systemowe zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa 2011, s. 91-94.

³⁴⁰ A. Jaki, *Pomiar i ocena efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie*, "Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", Szczecin, 2013, nr 760, s. 135-138.

*zysk do posiadanych zasobów lub poniesionych nakładów – kapitału ludzkiego, majątku trwałego, inwestycji, zużytych materiałów i energii itp*³⁴¹.

Podjęcie do efektywności i skuteczności w sektorze prywatnym kształtowane jest przez nadrzędne cele przedsiębiorstw, związane z pomnażaniem kapitału. Kluczowe znaczenie mają rentowność oraz wypłacalność. Rentowność jako podstawowy miernik efektywności gospodarowania, można uważać za *zjawisko osiągania przychodów z działalności gospodarczej przewyższających koszty jej prowadzenia*³⁴². Podstawowym miernikiem wyników działalności, opisywanym jako miernik przetrwania przedsiębiorstwa jest wypłacalność. Zgodnie z art.11 z ustawy o Prawie upadłościowym³⁴³, niewypłacalność występuje wtedy, gdy *dłużnik jest niewypłacalny, jeżeli utracił zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych*, a także gdy *dłużnik będący osobą prawną albo jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, jest niewypłacalny także wtedy, gdy jego zobowiązania pieniężne przekraczają wartość jego majątku, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający dwadzieścia cztery miesiące*³⁴⁴.

Efektywność ekonomiczną można określić w dwojaki sposób:

- różnicowy - jako wartości absolutne obliczane alternatywnie:
wynik – nakład > 0,
nakład – wynik < 0
- ilorazowy - jako wartości relatywne obliczane poniższym sposobem:
wynik/nakład, gdzie działanie efektywne uznaje się za efektywną większość od jedności (efektywność >1, czyli osiągnięte efekty są większe od zainwestowanych nakładów)³⁴⁵.

Skuteczność i efektywność działań w ujęciu ekonomicznym analizowana była również przez S. Marciniaka, który prezentuje obie wartości w postaci rysunku 7.

³⁴¹ S. Grzesiak, A. Wyrozębska, *Wykorzystanie metody DEA (analizy obwiedni danych) do oceny efektywności technicznej oddziałów szpitalnych*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", Uniwersytet Szczeciński, nr 36, s. 253-272.

³⁴² A. Waśniewski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997, s. 174.

³⁴³ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy - Prawo upadłościowe, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-upadlosciowe-17021464>, data dostępu: 06.02.2022 r.

³⁴⁴ Ibidem.

³⁴⁵ A. Bielawa, *Przegląd kryteriów i mierników efektywnościowych przedsiębiorstw nastawionych jakościowo*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", Uniwersytet Szczeciński, 2013, nr 34, s. 23-36.

		Stopień efektywności działań	
		wysoki	niski
Stopień skuteczności działań	wysoki	<p>I</p> <p>działania</p> <p>skuteczne i efektywne</p>	<p>II</p> <p>działania</p> <p>skuteczne, ale nieefektywne</p>
	niski	<p>III</p> <p>działania</p> <p>nieskuteczne, ale efektywne</p>	<p>IV</p> <p>działania</p> <p>nieskuteczne i nieefektywne</p>

Rysunek 7. Skuteczność i efektywność działań w ujęciu ekonomicznym

Źródło: S. Marciniak, *Makro i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 224.

Powyższy rysunek odnosi się do działań, które mogą być jednocześnie skuteczne i nieefektywnie lub na odwrót. Idealnym rozwiązaniem, do którego powinny zmierzać podmioty jest dążenie do skutecznym i efektywnym jednocześnie.

Z punktu widzenia organizacji, większe znaczenie na efektywność organizacyjną, ze względu na ich społeczny aspekt. E. Szymańska zauważa, że w *teorii zarządzania dominuje pojęcie efektywności organizacyjnej, nazywanej również efektywnością funkcjonowania systemu, przez który rozumie się zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów*³⁴⁶. M. Szudy dodaje, że współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej charakteryzują się:

- powiązaniem oceny ze strategią organizacji i satysfakcją interesariuszy,
- indywidualizacją doboru kryteriów oceny,
- wielopłaszczyznowością oceny,
- wykorzystywaniem kryteriów zarówno ilościowych, jak i jakościowych,

³⁴⁶ E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw - definiowanie i pomiar*, "Roczniki Nauk Rolniczych", 2010, t. 97, z. 2, s. 156.

- porównywaniem parametrów efektywnościowych z innymi organizacjami w celu uczenia się (benchmarking)³⁴⁷.

W kontekście możliwości samooceny, rozwoju i osiągnięcia efektywności organizacyjnej, warto przytoczyć modele doskonałości biznesowej. Pierwszy model doskonałości biznesowej został opracowany przez Deminga już w latach 50. XX wieku, podczas jego działalności badawczo-doradczej w Japonii. Kolejne modele doskonałości biznesowej to modele: amerykański – Malcolma Baldrige'a (MBQA – Malcolm Baldrige Quality Award, 1988) i w Unii Europejskiej model Europejskiej Nagrody Jakości (EFQM – European Foundation for Quality Management, 1992)³⁴⁸.

Autorka zwróciła uwagę na praktyczny aspekt wdrożenia w organizacjach modelu Europejskiej Nagrody Jakości, którego kryteria oceny zaprezentowano w tabeli 13.

Tabela 13. Kryteria oceny w modelu doskonałości europejskiej nagrody jakości EFQM

Lp.	Kryteria oceny	Waga
1.	<p>Przywództwo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kierownictwo tworzy misję, wizję i system wartości organizacji oraz odgrywa rolę wzorca w kulturze doskonałości – kierownictwo troszczy się o opracowanie, wdrożenie i nieustanne doskonalenie systemów zarządzania organizacją – kierownictwo angażuje się w bezpośrednie kontakty z klientami, partnerami organizacji i przedstawicielami ogółu społeczeństwa – kierownictwo rozpoznaje i docenia wysiłki oraz wyniki pracy personelu 	10%
2.	<p>Polityka i strategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – polityka i strategia oparte są na obecnych i przyszłych potrzebach i oczekiwaniach partnerów organizacji – polityka i strategia opiera się na wynikach pomiarów efektywności, badaniu organizacji, procesach uczenia się i kreatywności – polityka i strategia są rozwijane, poddawane przeglądowi i aktualizowane – polityka i strategia są komunikowane i wdrażane 	8%
3.	<p>Personel:</p> <ul style="list-style-type: none"> – poziom planowania, zarządzania i doskonalenia zasobów ludzkich – identyfikowanie i rozwijanie wiedzy i kompetencji personelu – delegowanie uprawnień i odpowiedzialności – dialog pomiędzy organizacją a personelem – rozpoznawanie i docenianie osiągnięć personelu 	9%
4.	<p>Partnerzy i zasoby:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zarządzanie relacjami z partnerami zewnętrznymi – zarządzanie zasobami finansowymi – zarządzanie budynkami, wyposażeniem i materiałami – zarządzanie technologią zarządzanie wiedzą i informacją 	9%
5.	<p>Procesy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – poprawne metodycznie projektowanie i zarządzanie procesami – opracowywanie i rozwijanie produktów i usług z uwzględnieniem potrzeb oraz oczekiwań klientów 	14%

³⁴⁷ M. Szudy, *Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego*, "Studia Ekonomiczne", Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2014, nr 176, s. 22-29.

³⁴⁸ Ibidem.

Lp.	Kryteria oceny	Waga
	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiednie wytwarzanie, dostarczanie i zabezpieczanie w trakcie eksploatacji produktów i usług – nawiązywanie stosunków z klientami, ich wzmacnianie i rozwijanie 	
6.	Wyniki z punktu widzenia klienta: <ul style="list-style-type: none"> – wyniki pomiaru postrzegania organizacji przez klientów – wyniki w zakresie oceny osiągnięć z perspektywy klienta 	20%
7.	Wyniki z punktu widzenia personelu: <ul style="list-style-type: none"> – wyniki pomiaru postrzegania działań kierownictwa przez personel – wyniki w zakresie oceny osiągnięć z perspektywy personelu 	9%
8.	Wyniki z punktu widzenia całego społeczeństwa: <ul style="list-style-type: none"> – wyniki pomiaru postrzegania organizacji przez społeczność lokalną – wyniki w zakresie oceny osiągnięć z perspektywy społeczności lokalnej 	6%
9.	Wyniki z punktu widzenia podstawowych osiągnięć: <ul style="list-style-type: none"> – wyniki pomiaru podstawowych wyników finansowych i pozafinansowych – wyniki podstawowych wskaźników działalności operacyjnej 	15%
	Razem	100%

Źródło: J. Brillman, *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 235-238.

Autorka uważa, że powyższe wskaźniki oceny można implementować do działań różnorodnych organizacji trzeciego sektora. Z perspektywy przywódców, jak i członków organizacji pozarządowych, szczególnie istotne wydają się kryteria oceny związane z przywództwem, strategią działania czy procesy związane z wdrażaniem oczekiwanych przez odbiorców produktów i usług.

B. Ziębicki³⁴⁹ opisuje jedną z najbardziej popularnych współczesnych koncepcji oceny efektywności organizacyjnej, czyli *Zrównoważoną Kartę Wyników* (Balanced Scorecard), uważaną za wyjątkowe osiągnięcie w rozwoju nauk o zarządzaniu, przypadające na lata 90. XX wieku³⁵⁰. Celem opracowania Karty było stworzenie narzędzia oceny efektywności, które stanowiłoby kompleksowe rozwiązanie analizujące ocenę organizacji z 4 perspektyw, tj. perspektywa finansowa, perspektywa klienta, perspektywa uczenia się i rozwoju oraz perspektywa procesów wewnętrznych. W każdej z perspektyw opisuje się cele, mierniki ilościowych i jakościowych, wielkości celów oraz działania. Karta Wyników powinna być tworzona dla konkretnej organizacji, dobierając odpowiednie miary oceny, które uwzględniają specyfikę prowadzonej działalności. Zaletą Karty jest możliwość analizy bieżącej oraz po wdrożeniu działań, ponieważ wcześniejsze modele oceny, opierały się na analizie ekonomicznej i miernikach finansowych, oceniające działania ex post.

Specyfika sektora organizacji pozarządowych i sektora publicznego często nie pozwala implementowanie wzorców zarządzania z sektora prywatnego. Biorąc pod uwagę sektor

³⁴⁹ B. Ziębicki, *Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej – próba porównania*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2010, nr 144, s. 632-642.

³⁵⁰ Ibidem.

publiczny, jego efektywności należy dopatrywać się w działaniach skierowanych do całego systemu społeczno-gospodarczego jako nadrzędnego celu funkcjonowania. W tym sektorze warto uwzględnić zarówno efektywność ekonomiczną, jak i organizacyjną. J. Nazarko³⁵¹ i in. uważają, że sektor publiczny podlega obecnie coraz większej presji zwiększania efektywności i podnoszenia jakości swoich działań³⁵². Naukowcy zwracają również uwagę na oczekiwania władz, społeczności lokalnych, interesariuszy oraz mediów, a także konieczność dostosowania się do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej. Warto zaprezentować metodę stosowaną w światowych badaniach porównawczych efektywności w sektorze publicznym pn. metoda analizy obwiedni danych DEA (ang. *Data Envelopment Analysis*)³⁵³. Metoda DEA umożliwia ocenę efektywności skończonej liczby obiektów tzw. jednostek decyzyjnych DMU (ang. *Decision Making Unit*). Przykładem DMU są m.in. przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, szkoły czy banki. Istotne jest, by badane obiekty były w miarę jednolite, co ułatwia porównanie. Ocena efektywności następuje poprzez analizę jej produktywności, rozumianej jako optymalizacja działań gospodarczych, publicznych, administracyjnych i instytucjonalnych przy uwzględnieniu czynników ludzkich i społecznych. *Względna produktywność jednostki decyzyjnej w metodzie DEA jest definiowana na podstawie wyników, określonych przez relacje między zmiennymi wejściowymi i wyjściowymi w analizowanych jednostkach. Jednostki efektywne tworzą wzorcowy poziom efektywnościowy*³⁵⁴. Metodę DEA, która wyznacza efektywność badanych obiektów należy stosować do jednostek o podobnych czynnikach. Warto dodać, że liczba badanych jednostek wyznacza efektywność konkretnych obiektów względem całej grupy, toteż w przypadku zbyt małej grupy, istnieje niebezpieczeństwo mylnej identyfikacji jednostek nieefektywnych jako efektywne, a zbyt duża liczba DMU przyczynia się do zachwiania jednorodności grupy.

Ch. Pollitt i G. Bouckaert³⁵⁵ opracowali powiązania pomiędzy efektywnością, skutecznością a użytecznością w jednostce administracji publicznej, który zaprezentowano na rysunku 8.

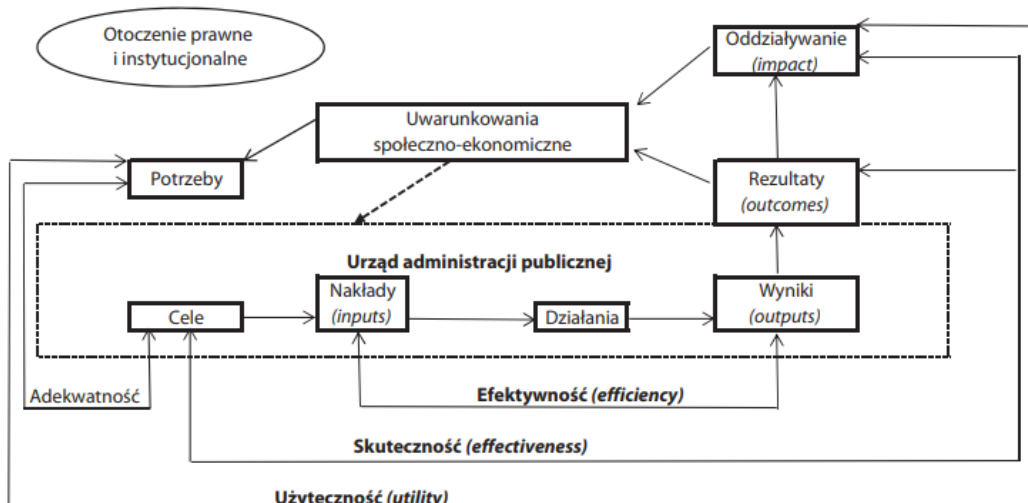
³⁵¹ J. Nazarko, M. Komuda, K. Kuźmich, E. Szubzda, J. Urban, *Metoda DEA w badaniu efektywności instytucji sektora publicznego na przykładzie szkół wyższych*, "Badania Operacyjne i Decyzje", 2008, nr 4, 89-105.

³⁵² Ibidem.

³⁵³ Ibidem.

³⁵⁴ Ibidem.

³⁵⁵ Ch. Pollitt, G. Bouckaert, *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, United Kingdom 1999, s.13

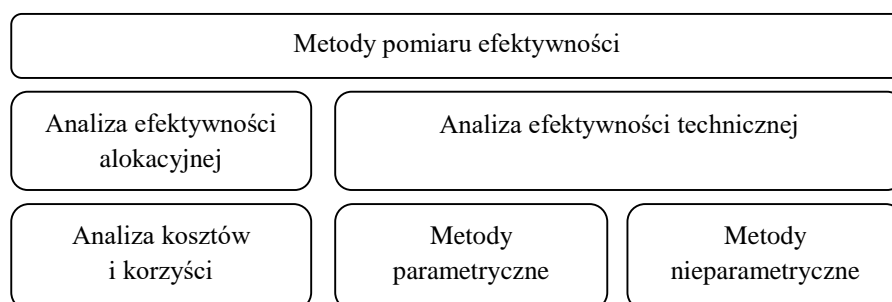


Rysunek 8. Powiązania pomiędzy efektywnością, skutecznością a użytecznością w jednostce administracji publicznej

Źródło: Ch. Pollitt, G. Bouckaert, *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, United Kingdom 1999, s.13.

Na skuteczność, efektywność i użyteczność sektora publicznego oddziałują uwarunkowania społeczno-ekonomiczne oraz otoczenie prawne i instytucjonalne. Duże znaczenie ma uzależnienie od poziomu wpływów budżetowych tych podmiotów. Skuteczność odnosi się do celów i rezultatów, a nie w odniesieniu do produktów. Efektywność zaś odzwierciedla umiejętność przetwarzania poniesionych nakładów na produkty, które zapewnią osiągnięcie rezultatów działalności. Użyteczność rozumiana jest jako spełnianie potrzeb społecznych. W analizie skuteczności konieczne jest poszukiwanie miar rezultatów.

E. Rollnik-Sadowska opisuje metody pomiaru efektywności w instytucjach publicznych³⁵⁶, które przedstawiono na rysunku 9.



Rysunek 9. Metody pomiaru efektywności w instytucjach publicznych

Źródło: E. Rollnik-Sadowska, *Efektywność instytucji publicznych – przykład powiatowych urzędów pracy w Polsce Pojęcie, determinanty, metodyka pomiaru*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2019, s. 59.

³⁵⁶ E. Rollnik-Sadowska, *Efektywność instytucji publicznych – przykład powiatowych urzędów pracy w Polsce Pojęcie, determinanty, metodyka pomiaru*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2019, s. 59.

Aby ocenić efektywność instytucji publicznych w zakresie efektywności alokacyjnej, można posłużyć się analizą kosztów i korzyści pod kątem ich efektywności w realizacji celów społecznych. Umożliwia to decydującym ocenę podejmowanych działań. Efektywne działania to takie, które generują wyższe korzyści netto (nadwyżkę korzyści nad kosztami) i prowadzą do maksymalizacji dobrobytu społecznego. Metoda analizy kosztów i korzyści jest wykorzystywana do oceny programów/projektów realizowanych przez podmioty publiczne, ale nie stanowi kompleksowej metody oceniającej wielowymiarową działalność danej instytucji³⁵⁷.

Metody analizy efektywności technicznej dotyczą skuteczności (sprawności) przekształcania nakładów na efekty³⁵⁸. W metodzie stosowane są dwie grupy tj. metody parametryczne, które stosuje się w przypadku modeli o ściśle określonej strukturze, którą należy zidentyfikować, co daje odpowiedź na pytanie, jaki maksymalny produkt można uzyskać przy danych nakładach i metody nieparametryczne wykorzystywane umożliwiającą analizę ponoszonych nakładów i efektów poprzez wykorzystanie programowania liniowego, bez uwzględniania wpływu czynnika losowego na efektywność obiektów oraz potencjalnych błędów pomiaru³⁵⁹. Najpopularniejsze metody parametryczne to SFA (Stochastic Frontier Analysis), TFA (Thick Frontier Approach) oraz DFA (Distribution Free Approach). Popularne metody nieparametrycznego to opisana powyżej metoda DEA (Data Envelopment Analysis) oraz FDH (Free Disposal Hull).

Skuteczność działań organizacji pozarządowych i społeczności lokalnych w rozwoju lokalnym gwarantują chęci osób realnie zainteresowanych rozwiązaniem problemu, czy umiejętność współdziałania. Organizacje pozarządowe są ogromnym potencjałem społecznym, a ich działania są bardziej elastyczne niż działania administracji publicznej. W Polsce brakuje wypracowanych zasad współpracy organizacji pozarządowych z władzami lokalnymi w zakresie ich finansowania.

Przewodzenie jest jednocześnie inspirowaniem do osiągnięcia celów organizacji, zaś kontrolowanie umożliwia mierzenie efektów poprzez porównanie wyników z planami³⁶⁰. Współcześnie dąży się do łączenia przywództwa z zarządzaniem przy zachowywaniu ich w równowadze. Głównym celem menedżera jest osiągnięcie rezultatów wzmacniających

³⁵⁷ Ibidem.

³⁵⁸ B. Guzik, *Podstawowe modele DEA w badaniu efektywności gospodarczej i społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 21.

³⁵⁹ J. Podgórska, *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotów leczniczych*, "Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata tes Oikonomias", 2017, nr 11, s. 53-70.

³⁶⁰ J. R., Schermerhorn Jr., *Zarządzanie*, op. cit., s. 29.

pozycję organizacji. Zadaniem lidera jest osobiste angażowanie się w planowane zadania oraz motywowanie do współpracy i osiągnięcia wspólnych celów członków organizacji³⁶¹.

I. Dembicka-Starska zwraca uwagę, że na skuteczność działania organizacji pozarządowej wpływa m.in. nastawienie pracowników na osiągnięcie celów z przydzieleniem odpowiedzialności za zadania, kierowanie się wspólnymi wartościami, docenianie wkładu pracowników, zapewnienie szacunku, zaufanie wobec członków zespołu. Wymienione działania powinny opierać się na akceptacji poczynań przywódcy organizacji³⁶².

W ekspertyzie z 2009 roku pn. *Ocena jakości działania organizacji pozarządowych*³⁶³, podkreślono, że dla przejrzystości funkcjonowania powinny one *ustanowić wzorzec wiarygodności i przejrzystości działań, tak by przeciwdziałać nieufności i podejrzliwości ze strony opinii publicznej oraz rządu*³⁶⁴, dotyczący *efektywności*³⁶⁵, która powinna przejawiać się m.in. poprzez doskonalenie zarządzania wewnętrznego, rozwijanie misji i wizji czy ocenę skuteczności i efektywności prowadzonych działań i *jakości działania*³⁶⁶, ukierunkowanej na systemową poprawę zarządzania i przejrzystości działania organizacji.

Mierzenie skuteczności działania organizacji pozarządowych jest skomplikowane. W. T. Gangl uważa, że nawet liczba członków organizacji wpływa na efektywność zarządzania nią³⁶⁷. Weryfikacja wyników oraz ocena funkcjonowania poprzez wyznaczenie odpowiednich wskaźników może pomóc w naświetleniu bieżącej sytuacji organizacji. Według K. Sprinkel Grace organizacje pozarządowe monitorują tylko częściowo swoje działania, skupiają uwagę na wynikach finansowych oraz postępie realizacji programów. Brakuje jednak wskaźników, które urzeczywistniałyby realizację misji, wizji i strategii organizacji. Zadaniem zarządu organizacji oraz jej pracownikom zaleca się stosowanie formuły: *wewnętrzna efektywność + zewnętrzne rezultaty = efektywność organizacyjna*³⁶⁸.

³⁶¹ Z. Ziglar, *Poradnik lidera...*, op. cit., s. 40.

³⁶² I. Dembicka-Starska, *Ludzie w organizacji pozarządowej. Jak zarządzać zasobami ludzkimi*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2018, s. 14.

³⁶³ R. Skrzypiec, P. Frączak, T. Schimanek, *Ocena jakości działania organizacji pozarządowych. Ekspertyza na zlecenie Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej*, Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej, Fundacja Rozwoju Społeczeństw Obywatelskiego, ZWP MPiPS, Warszawa 2009, s. 45-46.

³⁶⁴ Ibidem, s. 45-46.

³⁶⁵ *Sektor pozarządowy a transformacja państwa opiekuńczego*, Rzym 1997.

³⁶⁶ *Wzmacnianie społeczności. Rola trzeciego sektora*, Melbourne 2000, *Sektor pozarządowy a zmniejszanie ubóstwa*, Santiago de Chile 2001.

³⁶⁷ W.T. Gangl, *Creating and Management ...*, op. cit., s. 10.

³⁶⁸ K. Sprinkel Grace, A. McClellan, J. A. Yankey, *The Nonprofit Board's Role in Mission, Planning and Evaluation*, BoardSource 2009, s. 93.

A. Mitchell podkreśla, że współczesne organizacje pozarządowe próbują być bardziej *biznesowe*³⁶⁹, zaś D. Lewis³⁷⁰ zwraca uwagę, by zastanowić się nad sposobami wydajności, rozliczania i skuteczności w działaniu NGO. Efektywność finansową według organizacji NCVO³⁷¹ oblicza się poprzez różnicę pomiędzy wydatkami administracyjnymi a wydatkami kierowanymi bezpośrednio na cele statutowe organizacji. W Stanach Zjednoczonych zaś ocenę działalności organizacji prowadzi m.in. Charity Navigator³⁷². Typowymi metodami oceny lub samooceny organizacji pozarządowych są: monitoring, ewaluacja, audyt, mierzenie wpływu oraz badania naukowe.

Organizacje trzeciego sektora korzystają z mechanizmów samoregulacji, takich jak: kodeksy zarządzania, zasady dobrych praktyk czy standardy działania, brakuje jednak określenia kryteriów oceny skuteczności realizacji celów danej organizacji. Głównymi obserwatorami działań organizacji pozarządowych są jej interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni, m.in. członkowie, wolontariusze, donatorzy. Wyzwaniem tych organizacji staje się przejrzystość planowanych i realizowanych działań. Głównymi atrybutami organizacji pozarządowych są celowość, społeczność, formalizacja oraz ekonomiczność, co przekłada się na różnorodne sprawozdania merytoryczne i finansowe. T. Kafel zauważa, że NGO poddawane są *coraz silniejszej presji do naśladowania organizacji gospodarczych, stając wobec wyzwań związanych z planowaniem strategicznym, standaryzacją świadczonych usług, ewaluacją i pomiarem skuteczności swych działań, pozyskiwaniem funduszy, tworzeniem porozumień z interesariuszami*³⁷³.

Turystyczne organizacje pozarządowe działające lokalnie lub regionalnie prowadzą szerokie działania aktywizujące społeczność lokalną, wpływają na rozwój inicjatyw turystycznych, kształtują przewagę konkurencyjną regionu. Aby działania organizacji stawały się doskonalsze, warto wdrażać tzw. dobre praktyki, które można czerpać od innych podmiotów. W *Zbiorze dobrych praktyk*, dobrą praktyką nazywa się sposób wykonania zadania, czy też rozwiązanie problemu służący usprawnieniu, będący jednocześnie wzorcowym i godnym naśladowania. Dobra praktyka jest narzędziem uniwersalnym, który może być wykorzystywany przez inne podmioty. Dodatkowo, jest to praktyka pozwalająca na osiągnięcie

³⁶⁹ A. Mitchell, *The New Face of Non Profit Leaders*,

https://www.academia.edu/612014/The_New_Face_of_Non_Profit_Leaders, data dostępu: 17.03.2020 r.

³⁷⁰ D. Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, London, New York 2005, s. 5.

³⁷¹ Brytyjska organizacja wspierająca wolontariat, która zajmuje się współpracą z organizacjami non profit, wsparciem ich działań, pomoc członkom organizacji, <https://www.ncvo.org.uk>, data dostępu: 07.06.2020 r.

³⁷² Amerykańska organizacja oceniająca organizacje społeczne, głównie w zakresie przejrzystości realizacji misji i zarządzania, www.charitynavigator.org, data dostępu: 08.11.2020 r.

³⁷³ T. Kafel, *Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 175.

celu w sposób skuteczny i opłacalny pod względem ekonomicznym³⁷⁴. Według A. Karwińskiej i D. Wiktora, dobrą praktykę określają następujące kryteria:

- 1) skuteczność m.in. w zakresie osiągnięcia założeń, realizacji planów, urzeczywistnienia misji organizacji, powiązania planów i celów, przyczynienie się do dalszego rozwoju,
- 2) planowanie, poprzez analizowanie i opracowanie strategii działania czy sporządzanie planu działań operacyjnych,
- 3) innowacyjność proponowanej praktyki,
- 4) wydajność realizowana poprzez analizy jakościowe i ilościowe, sposoby wykorzystania zasobów środków materialnych i niematerialnych,
- 5) refleksyjność poprzez stosowanie narzędzi ewaluacyjnych czy wykorzystywanie wyników ewaluacji do poprawy działań,
- 6) uniwersalność związana z zaadaptowaniem zrealizowanych projektów do nowych lub wykorzystanie jako źródło inspiracji,
- 7) etyczność rozumiana jako zgodność proponowanego działania z prawem, moralnością,
- 8) przedsiębiorczość, tj. użyteczność dla realizacji misji,
- 9) realizowanie korzyści społecznych poprzez tworzenie miejsc pracy, poziom wpływu projektu na usamodzielnianie się beneficjentów, adekwatność praktyki w stosunku do potrzeb, świadczenie usług dobrej jakości³⁷⁵.

A. Obem opracowała *Abecadło dobrych praktyk organizacji pozarządowej*³⁷⁶, który zawiera przykłady funkcjonowania organizacji, omawia procedury, kwestie problematyczne zawarte w obszarach: bezpieczeństwo cyfrowe, bezpieczeństwo fizyczne, bezpieczeństwo prawno-organizacyjne, dokumenty i ważne procedury, bezpieczeństwo finansowe i podatkowe oraz komunikacja.

Przywódcy organizacji non profit stają w obliczu silnej konkurencji i uzależnienia od finansowania zewnętrznego³⁷⁷. Według A. Mitchell, dzisiejsze organizacje pozarządowe próbują być bardziej *biznesowe*³⁷⁸. Profesjonalizacją działań prowadzonych przez NGO zajmuje się Polski Instytut Promocji Trzeciego Sektora. Celem Instytutu jest m.in. budowanie

³⁷⁴ Zbiór dobrych praktyk, *Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją klienta w 100 urzędach administracji rządowej*, Projekt realizowany przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2012, s. 8, https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/monitorowanie_zbior.pdf, data dostępu: 12.12.2021 r.

³⁷⁵ A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii*, *Ekonomia społeczna* teksty, nr 6/2008, s. 6-8.

³⁷⁶ *Abecadło dobrych praktyk NGO*, <https://poradnik.ngo.pl/abecadlo-dobrych-praktyk-ngo>, data dostępu: 14.03.2020 r.

³⁷⁷ B. Constandt, A. Willem, *The trickle-down effect of ethical leadership in nonprofit soccer clubs*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.21333>, s. 404.

³⁷⁸ A. Mitchell, *The New Face of Non Profit Leaders*, op. cit., data dostępu: 17.03.2020 r.

wiarygodności i pozytywnego wizerunku sektora, upowszechnianie pracy społecznej oraz wyróżnianie szczególnie zasłużonych osób prawnych i fizycznych. W 2017 roku zaprezentowano Zasady Dobrych Praktyk NGO, które opierają się na celach społecznych, transparentności finansowej, praworządności, doskonaleniu kadr, partnerstwie, przeciwdziałaniu konfliktowi interesów, nastawieniem na kapitał społeczny i zrównoważony rozwój³⁷⁹. Instytut oraz Program pn. *Trzeci Sektor? To my!* oferuje jedyny w Polsce innowacyjny program Kompleksowej Certyfikacji sektora NGO zatytułowany *PROGRAM CERTYFIKAT NGO*. Celem programu jest promowanie dobrych praktyk i utrzymywanie wysokich standardów etycznych w działaniach organizacjach i osób z nimi współpracujących, poprzez przyznawanie cyklicznych wyróżnień³⁸⁰.

Warto wspomnieć o dokumencie pn. *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*³⁸¹, opracowane przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2008 roku. Opracowanie jest swoistym przewodnikiem do organizacji trzeciego sektora dotyczącym mierzenia wpływu i oddziaływania na odbiorców. B. Juraszek-Kopacz, J. Tyrowicz zwracają uwagę, że w mierzeniu efektów można wykorzystywać narzędzia i techniki, np. Eco Mapping (dbałość o środowisko naturalne), Prove It (Udowodnij to - mierzy oddziaływanie kapitału społeczno-ekonomicznego) lub audyt zewnętrzny. Jedną z metod monitorowania oddziaływania społecznego w Polsce jest Prove and Improve, tł. Proces Udowodnij i Udoskonal - U². Proces składa się z dwóch etapów. Najpierw należy dokonać precyzyjną analizę osiągnięć organizacji oraz realnej wartości dodanej jej funkcjonowania, na poziomie wykonawstwa celów, do których została powołana oraz na poziomie oddziaływania w zakresie efektów jej działań. Etap Udowodnij składa się z analizy motywacji do mierzenia oddziaływania społecznego, przeglądu misji i celów organizacji, identyfikacji interesariuszy, określenia mapy społecznego oddziaływania organizacji, opracowania wskaźników, planu zbierania informacji o wskaźnikach, monitorowania wskaźników oraz komunikowania zebranych danych interesariuszom³⁸².

Aby zobrazować przykłady poziomu wykonawstwa oraz poziomu oddziaływania, autorka przytacza definicje zaproponowane przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, tj.:

³⁷⁹ *Zasady NGO*, <https://instytut-laskiego.org.pl/zasady-ngo/>, data dostępu: 21.02.2022 r.

³⁸⁰ Opracowano na podstawie: Regulaminu Programu Certyfikat NGO, <https://certyfikatngo.pl/o-programie/regulamin/>, data dostępu: 14.03.2020 r.

³⁸¹ B. Juraszek-Kopacz, J. Tyrowicz, *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2008, <https://api.ngo.pl/media/get/119237>, data dostępu: 09.02.2022 r.

³⁸² *Ibidem*, s. 24-25.

- wkład (ang. input), czyli wszystkie zasoby niezbędne do wypracowania produktu. Są to zasoby ludzkie, intelektualne, finansowe, rzeczowe,
- działania (ang. activity) wszystkie kroki niezbędne do wypracowania rezultatów,
- produkt (rezultat), (ang. output), oznacza wszystko, co zostało wypracowane przez organizację i dostarczone beneficjentom (lub grupie docelowej). Są to na przykład publikacje, szkolenia, doradztwo, ale także kampania społeczna przeprowadzona przez organizację,
- wynik (cel szczegółowy lub krótkofalowy), (ang. outcome), oznacza bezpośrednią korzyść, jaką odnoszą beneficjenci projektu; a także działania podjęte przez grupę docelową lub beneficjentów dzięki dostarczonym im produktom, na przykład nowelizacja ustawy przez polityków po kampanii, nabycie nowych umiejętności lub znalezienie pracy przez uczestnika szkolenia,
- wpływ (ang. impact) oznacza długofalową, trwałą zmianę dla beneficjentów, społeczności lokalnej lub całego społeczeństwa, na przykład wzrost jakości życia beneficjentów, poprawa bezpieczeństwa na osiedlu czy też oszczędności w wydatkach publicznych³⁸³.

W tabeli 14 przedstawiono poziom wykonawstwa (ocena efektywności) oraz poziom oddziaływania (ocena skuteczności) w organizacjach.

Tabela 14. Poziom wykonawstwa i poziom oddziaływania w organizacjach

Poziom wykonawstwa (ocena efektywności)	wkład	<ul style="list-style-type: none"> – pracownicy organizacji, wolontariusze, eksperci zewnętrzni – pieniądze/wiedza/materiały/biuro/sprzęt
	działanie	<ul style="list-style-type: none"> – rekrutacja uczestników – badanie indywidualnych potrzeb i predyspozycji uczestników – opracowanie programu szkoleń – kampania promocyjna opracowanego standardu szkolenia długotrwale bezrobotnych w powiecie – kampania upowszechnienia opracowanego standardu szkolenia długotrwale bezrobotnych w powiecie
	produkt	<ul style="list-style-type: none"> – 7 sesji szkoleniowych – doradztwo zawodowe (70 h na uczestnika) – doradztwo psychologiczne (50 h na uczestnika) – spotkania z decydentami, seminaria prezentujące wyniki projektu, publikacje
Poziom oddziaływania (ocena skuteczności)	wynik	<ul style="list-style-type: none"> – nabycie nowych umiejętności przez 70 uczestników, znalezienie pracy – zmiana postaw (od bierności do aktywności) beneficjentów – poprawa samooceny – zapoznanie się decydentów z nowym podejściem do szkolenia długotrwale bezrobotnych – opracowanie w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej nowych rekomendacji w zakresie programowania szkoleń dla długotrwale bezrobotnych
	wpływ	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie pracy po roku od zakończenia projektu

³⁸³ Ibidem s. 26.

		<ul style="list-style-type: none"> - wzrost zadowolenia ze swojej sytuacji życiowej beneficjentów i ich rodzin - wzrost siły nabywczej rodzin beneficjentów - zwiększenie wydatków na jedzenie i ubrania, wydawanych lokalnie - oszczędności w lokalnym systemie opieki społecznej - spadek odsetka osób długotrwale bezrobotnych (więcej absolwentów szkoleń znajduje stałą pracę) - poprawa bezpieczeństwa na osiedlu zamieszkanym przez beneficjentów - zmiana programowania szkoleń dla długotrwale bezrobotnych przez Urzędy Pracy
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: B. Juraszek-Kopacz, J. Tyrowicz, *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2008, s. 27, <https://api.ngo.pl/media/get/119237>, data dostępu: 09.02.2022 r.

Inną ważną publikacją są *Standardy mierzenia efektów działań. Podręcznik dla organizacji społecznych*³⁸⁴ opracowany przez Forum Darczyńców w Polsce. Autorzy podkreślają etapowość pomiarów efektów organizacji. Zaproponowano sześć obszarów standardów, które przedstawia tabela 15.

Tabela 15. Standardy mierzenia efektów działań w organizacjach społecznych

Nazwa obszaru działania	Lista standardów	Wskazówki i rekomendacje dla organizacji
Przygotowanie organizacji do oceny efektów działań	<ul style="list-style-type: none"> - ocena efektów jest wspierana przez zarząd organizacji i stanowi element jej strategii, - do pracy nad oceną efektów organizacja angażuje możliwie szerokie grono pracowników oraz przedstawicieli jej władz i innych organów, prezentujących różne punkty widzenia i posiadających adekwatne kompetencje, - organizacja dba o odpowiednie przygotowanie osób zaangażowanych w pomiar efektów – sprzyja rozwijaniu kompetencji i dostarcza narzędzi. - ocena efektów jest integralną częścią zarządzania organizacją i jej programami (projektami). 	<ul style="list-style-type: none"> - stworzenie wewnętrznego zapotrzebowania na wyniki, - wskazanie i rozmowa o rezultatach działania, - spotkania w zespole, - dbałość o kompetencje zespołu, - wymagający darczyńcy (oczekujący efektów) - zapisy w strategii, planach, regulaminach.
Diagnoza obszaru, w którym działamy, czyli najpierw poznaj i zrozum	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja zna obszar, w którym działa, szczególnie zaś jego problemy i wyzwania, panujące w nim tendencje, potrzeby i motywacje kluczowych interesariuszy – potencjalnych beneficjentów, podmiotów, które działają na ich rzecz, i innych podmiotów, które pozostają z nimi we współzależności, - organizacja jest otwarta na prowadzenie diagnozy z innymi organizacjami lub instytucjami działającymi w danym obszarze, o ile sprzyja to obiektywności pozyskanej wiedzy, - organizacja dzieli się zdobytą przez siebie wiedzą na temat obszaru, w którym działa, o ile nie szkodzi to jej dobru i dobru potencjalnych beneficjentów. 	<ul style="list-style-type: none"> - unikanie ryzyka związanego z brakiem wiedzy o działaniach organizacji, - szukanie rozwiązań innych organizacji, dobrych praktyk, - zlecenie badań firmom zewnętrznym, - organizacja warsztatów dla osób zaangażowanych w działalność organizacji.

³⁸⁴ A. Gołdys, Ł. Ostrowski, M. Rogaczewska, *Standardy mierzenia efektów działań. Podręcznik dla organizacji społecznych*, Forum Darczyńców w Polsce, 2017, <https://www.forumdarczynow.pl/uploads/media/5bdfc00b5813b-standardy-mierzenia-efektow-dzialan-spoecznych-podrecznik-dla-organizacji.pdf?123j8a3312a12fa>, data dostępu: 11.02.2022 r.

Nazwa obszaru działania	Lista standardów	Wskaźniki i rekomendacje dla organizacji
Opracowanie modelu interwencji, czyli stwórzmy schemat naszego działania	<ul style="list-style-type: none"> - na podstawie przeprowadzonej diagnozy organizacja określa model interwencji dla każdego swojego programu (projektu), testuje go, a następnie regularnie rewiduje, w miarę uczenia się organizacji, - model interwencji jest spisany i zrozumiały dla zespołu organizacji, ponadto wyraźnie są w nim rozróżnione cele, działania, produkty i efekty, - do tworzenia i rewidowania modelu interwencji organizacja zaprasza zespół ludzi o różnych kompetencjach, również spoza grona swoich pracowników i władz. 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 poziomy interwencji: poziom zachowań konkretnych ludzi, konkretnych procesów, mechanizmów systemowych, - opracowanie lub stosowanie narzędzi podejmujących krytyczną analizę działań, - stymulowanie rozwoju pracowników przez przywódcę.
Metodologia oceny efektów i zasoby, czyli jak to zrobić	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja przeznaczona racjonalną część budżetu projektu na badanie efektów, - organizacja wyznacza pracownika (pracowników) odpowiedzialnego za pomiar efektów, - jeśli organizacja dokonuje pomiaru efektów wewnętrznymi zasobami, to okresowo stara się korzystać ze wsparcia ekspertów zewnętrznych, z którymi konsultuje metody badania i sposób analizy, - organizacja dąży do używania kilku metod badawczych: analizy dokumentów, metod jakościowych i ilościowych, - wskaźniki są ustalane przy projektowaniu modelu interwencji programu, następnie cyklicznie weryfikowane. 	<ul style="list-style-type: none"> - opracowanie wskaźników, rejestrowanie zachodzących zmian na początku i na końcu podejmowanych działań, - dzielenie się wynikami analiz z zespołem i partnerami.
Relacje darczyńców z grantobiorcami w wymiarze Oceny efektów	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja grantodawcza jasno informuje grantobiorców o swoich działaniach i ich celach, o planowanym procesie oceny efektów, a także o tym, jaka ma być w tym procesie rola grantobiorców i jakie są oczekiwania względem nich w tym zakresie. - organizacja wspiera swoich grantobiorców w całym procesie oceny efektów, między innymi: <ul style="list-style-type: none"> • dostarczając im odpowiedniej wiedzy i przystępnych narzędzi badawczych, • zapewniając możliwość przeznaczenia części udzielonych dotacji na pomiar efektów lub wzmocnienie kompetencji pracowników w tym zakresie, • starając się, aby jej relacja z grantobiorcami stwarzała przestrzeń do komunikowania także trudności, niepowodzeń i lekcji, jakie wpływają z popełnionych błędów, • stwarzając warunki tworzenia sieci kontaktów i wymiany wiedzy między grantobiorcami. 	<ul style="list-style-type: none"> - oceny efektów należy dokonywać długofalowo, - przygotowywanie raportów z działań.
Relacja z otoczeniem i beneficjentami, czyli jak dbać o komunikowanie naszych działań	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja regularnie przekazuje wszystkim partnerom i opinii publicznej informacje o efektach, swoich działaniach, a nie tylko o produktach, i dba o to, aby informacje te były oparte na wiarygodnych źródłach, nie zaś na przekonaniach, - organizacja dzieli się z opinią publiczną nauką wyniesioną z realizacji programów (projektów), w 	<ul style="list-style-type: none"> - prezentowanie efektów działań m.in. darczyńcom, wolontariuszom, instytucjom, opinii publicznej w postaci m.in. sprawozdań, raportów, strony www, grafik.

Nazwa obszaru działania	Lista standardów	Wskazówki i rekomendacje dla organizacji
	tym również wpływającą z trudnych doświadczeń, – organizacja dostosowuje do odbiorców treść i formę komunikacji na temat efektów swoich działań oraz wyniesionej nauki, dbając o zrozumiałość przekazu, – organizacja zabiega o to, aby w procesie pomiaru efektów uczestniczyli beneficjenci i inni interesariusze zewnętrzni.	

Źródło: A. Gołdys, Ł. Ostrowski, M. Rogaczewska, *Standardy mierzenia efektów działań. Podręcznik dla organizacji społecznych*, Forum Darczyńców w Polsce, 2017, <https://www.forumdarczyncow.pl/uploads/media/5bdfc00b5813b-standardy-mierzenia-efektow-dzialan-spoecznych-podrecznik-dla-organizacji.pdf?123j8a3312a12fa>, data dostępu: 11.02.2022 r.

Powyższe wskazówki stanowią ciekawą propozycję dla wielu organizacji działających społecznie, którym zależy na utrzymywaniu bieżących kontaktów z członkami, interesariuszami podmiotu, a jest to szczególnie ważne z punktu widzenia NGO, które mają problem z badaniem skuteczności podejmowanych działań, ze względu na niematerialny charakter ich działalności. Zauważa to także P. Drucker, który uważa, że *wyniki działalności organizacji non profit są zawsze poza organizacją, nie wewnątrz niej*³⁸⁵. W dobie mediów społecznościowych, postępu technologicznego oraz wzrostu oczekiwań społeczeństwa wobec funkcjonujących organizacji pozarządowych, wymaga się ich transparentności w sprawach organizacyjnych i finansowych³⁸⁶. Skuteczność, rozumiana jako umiejętność wyznaczania odpowiednich celów, powinna prowadzić do skutku zamierzonego jako cel³⁸⁷, według *Słownika Języka Polskiego*, skuteczny to inaczej *dający pożądane wyniki a jego działania przynoszą efekty*³⁸⁸. Zatem skuteczni przywódcy wdrażają swoje pomysły, bazując na współpracy z interesariuszami wewnątrz i na zewnątrz organizacji. J. R. Schermerhorn uważa, że miarą skuteczności przywódcy jest wykonanie zadań lub osiągnięcie celu, co wiąże się bezpośrednio z obsługą i zadowoleniem finalnych odbiorców³⁸⁹.

³⁸⁵ P. Drucker, *Managing the Non Profit Organizations. Practices and Principle*. Butterworth Heinemann, Oxford 1990, s. 107.

³⁸⁶ W. G. Bennis, *Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity*, "MIS Quarterly", 37(2), 2013, s. 635-636, http://www.misq.org/skin/frontend/default/misq/pdf/V37I2/SI_DBS_BharadwajI&O.pdf, data dostępu: 20.04.2022 r.

³⁸⁷ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 24.

³⁸⁸ <https://sjp.pwn.pl/szukaj/skuteczny.html>, data dostępu: 12.06.2020 r.

³⁸⁹ J. R. Schermerhorn, Jr., *Zarządzanie*, op. cit. s. 22.

ROZDZIAŁ II

FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

2.1. Problem definiowania i klasyfikowania organizacji pozarządowych

Dziedzina organizacji pozarządowych jest złożona i wielowymiarowa. Pomimo, że pierwsze opracowania teoretyczne, których przedmiotem były organizacje i zachodzące w nich procesy ukazały się już na przełomie wieków XIX i XX, do dziś brak jest w polskiej literaturze jednoznacznej definicji organizacji pozarządowej. Amerykańscy badacze starali się wyjaśniać funkcjonowanie organizacji, ukazywały się różne teorie rozpatrywane z różnych perspektyw ich działania³⁹⁰, odnosiły się jednak głównie do działalności przedsiębiorstw. Z definicji, organizacja w teorii zarządzania jest wyodrębnioną, formalną częścią rzeczywistości społeczno-gospodarczej, posiadającą strukturę, która składa się z elementów rzeczowych i zespołów ludzkich wzajemnie powiązanych i w działaniu skoordynowanych w przestrzeni i w czasie dążących do osiągnięcia pożytecznych celów³⁹¹. Ustalono, że teoria organizacji bada wpływ relacji społecznych między jednostkami wewnątrz organizacji oraz ich działania na organizację jako całość³⁹². Wzrastało zapotrzebowanie na naukowe opracowanie zachowań osób zarządzających organizacją³⁹³. W nowoczesnej teorii zarządzania przyjmuje się, że jednym z najbardziej istotnych czynników decydujących o sprawnym funkcjonowaniu organizacji gospodarczej jest kierowanie³⁹⁴. Teoria organizacji i kierowania lub teoria organizacji i zarządzania³⁹⁵, rozwijała się pod wpływem badań nad zarządzaniem ukierunkowanym na efektywny rozwój, w którym dużą rolę odgrywają działania prowadzone przez człowieka. Przyczyn wieloznaczności i nieprecyzyjności terminów można szukać w odniesieniu do działalności społecznej, różnorodności podejmowanych inicjatyw oraz wielości pojęć wynikających z rozumienia funkcjonowania organizacji pozarządowych

³⁹⁰ L. Pham, *What Are Organizational Theories?* <https://bizfluent.com/info-8120176-organizational-theories.html>, data dostępu: 25.07.2018 r.

³⁹¹ M. Mroziewski, *Style kierowania ...*, op. cit., s. 13.

³⁹² *Organizational Theory*, <https://businessjargons.com/organizational-theory.html>, data dostępu: 23.02.2021.

³⁹³ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji...*, op. cit., s. 26.

³⁹⁴ W. Jarmołowicz, M. Kościński, *Menedżerowie...*, op. cit., s. 147.

³⁹⁵ M. Mroziewski, *Style kierowania ...*, op. cit., s. 11.

w różnych systemach. P. Frączak i R. Skrzypiec rozróżniają pojęcia, które są definiowane na potrzeby analiz naukowych, przez co nie odpowiadają ich prawnym odpowiednikom³⁹⁶.

Termin *organizacje pozarządowe* jest dosłownym tłumaczeniem angielskiego określenia *non governmental organizations*, czyli NGOs, używanego najczęściej przez Organizacje Narodów Zjednoczonych oraz inne instytucje międzynarodowe³⁹⁷. Stosowane są także zamiennie określenia, takie jak: *trzeci sektor*, *organizacje non-profit*, *organizacje dobrowolne*, *organizacje ochotnicze (wolontarystyczne)*, *organizacje obywatelskie* czy też *organizacje niezależne*³⁹⁸.

W tabeli 16 przedstawiono listę najczęściej stosowanych na świecie określeń oraz charakteru działań organizacji wchodzących w skład sektora organizacji pozarządowych.

Tabela 16. Powszechnie stosowane skróty nazw organizacji non profit

Skrót	Pełna nazwa organizacji
NGO	Organizacja pozarządowa
NPO	Organizacja działająca nie dla zysku
DONGO	Organizacja pozarządowa powołana przez donatorów
GONGO	Organizacja pozarządowa powołana przez organy rządowe
BONGO	Organizacja pozarządowa tworzona przez przedsiębiorstwa
FONGO	Organizacja pozarządowa tworzona przez fundatora
PONGO	Polityczna organizacja pozarządowa

Źródło: M. Huczek, *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego w Krakowie, 2012, s. 26.

Określenie *organizacje pozarządowe* stosowany jest w prawie międzynarodowym. W polskiej literaturze przedmiotu również coraz częściej używa się terminu organizacja pozarządowa. Pojęcia zaprezentowane na poniższych rysunkach wskazują stosowanie różnorodności nazewnictwa w odniesieniu do dominujących cech charakterystycznych dla podmiotów aktywności obywatelskiej. W celu uwypuklenia różnic wynikających ze sposobów i celów ich działania w stosunku do sposobów i celów działania podmiotów administracji publicznej (pierwszy sektor) i przedsiębiorstw prywatnych (drugi sektor) stosuje się termin *organizacje trzeciego sektora*. Pojęcie *organizacje pozarządowe* akcentuje różnice między podmiotami należącymi do sektora publicznego a podmiotami należącymi do trzeciego sektora. *Organizacje non profit* to przede wszystkim niekomercyjne działania podmiotów trzeciego

³⁹⁶ P. Frączak, R. Skrzypiec, *Organizacje pozarządowe - w poszukiwaniu kryteriów definicyjnych*, "Federalista" 2011, nr 8, s. 67.

³⁹⁷ Z. Lasocik, *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1994, s. 3.

³⁹⁸ J. Lustig, P. Masłowski, M. Sobańska, *Organizacje pozarządowe w Polsce*, ngo.us.edu.pl/skrypt/II.doc, data dostępu: 19.08.2017 r.

sektora. Pojęcie *organizacje dobrowolne* nawiązuje natomiast do dobrowolności ich powstawania oraz do dobrowolnego w nich uczestnictwa. K. Kietlińska dodaje także pojęcie *ekonomia społeczna*³⁹⁹. Na rysunku 10 przedstawiono podział organizacji non profit opracowany przez J. Hernik⁴⁰⁰.



Rysunek 10. Organizacje pozarządowe wśród innych o charakterze non profit

Źródło: J. Hernik, *Polskie organizacje pozarządowe jako potencjalny zasób miejsc pracy - perspektywa województw o największych wskaźnikach bezrobocia*, s. 158, http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/726/original/12.pdf?1315213411, data dostępu: 20.03.2020 r.

W podziale wskazanym przez J. Hernik stowarzyszenia oraz fundacje zostały sklasyfikowane jako organizacje pozarządowe i uszczegółowione jako organizacje pożytku publicznego.

Działalność NGO regulowana jest wieloma przepisami, ustawami, rozporządzeniami, a także dokumentami wewnętrznymi w postaci statutów, uchwał czy regulaminów w zakresie funkcjonowania organizacji. W związku z tym, że organizacje pozarządowe stają się poważnym partnerem samorządów lokalnych i państwa w organizowania życia zbiorowego⁴⁰¹,

³⁹⁹ A. Wójtowicz-Dawid, *Organizacje pozarządowe i ich rola w realizacji spójności społeczno-ekonomicznej – wybrane aspekty prawne*, s. 335, <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt18/26.pdf>, data dostępu: 12.08.2018 r.

⁴⁰⁰ J. Hernik, *Polskie organizacje pozarządowe jako potencjalny zasób miejsc pracy - perspektywa województw o największych wskaźnikach bezrobocia*, s. 158, http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/726/original/12.pdf?1315213411, data dostępu: 20.03.2020 r.

⁴⁰¹ *Organizacje pozarządowe - podstawowe informacje*, Białystok 2010, s. 9, http://www.pes.efort.pl/do_pobrania/2010/org_pozarządowe.pdf, data dostępu: 20.03.2020 r.

każde zadanie publiczne powinno być powierzone odpowiedniej jednostce władzy publicznej, która gwarantuje jego efektywnie wykonanie i znajduje się na możliwie najniższym szczeblu struktury władz. Zasada nie ogranicza się do stosowania na styku państwo – społeczeństwo i jego obywatele. W równym stopniu odnosi się ona do wszystkich organizacji społecznych, związków zawodowych i stowarzyszeń. Dotyczy również relacji między samorządami i społecznościami lokalnymi⁴⁰².

W polskich aktach prawnych pojęcie organizacji pozarządowych po raz pierwszy zostało użyte w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych⁴⁰³. Zgodnie z art. 2 pkt. 3 przywołanej ustawy organizacje pozarządowe obejmują różne formy organizacyjno-prawne, ale nie uwzględniono w tych fundacji. Bardziej precyzyjny termin został określony w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Jednak w tej ustawie, zgodnie z art. 3 ust. 4 spod kategorii *organizacje pozarządowe* wyłączone są m.in. partie polityczne, związki zawodowe i organizacje pracodawców. Tabela 17 przedstawia różnorodne definicje dotyczące organizacji pozarządowych:

Tabela 17. Definicje organizacji pozarządowych

Lp.	Nazwa dokumentu	Definicja
1.	United Nation and Social Council	Organizacjom pozarządowym przypisuje cechy takie jak: <i>utworzenie przez osoby prywatne, niezależność od organów władzy (rządu), ukierunkowanie na przestrzeganie obowiązujących przepisów prawa, posiadanie struktury organizacyjnej, możliwość działania na arenie międzynarodowej, a przede wszystkim wybieranie i realizacja celów biorących pod uwagę dobro publiczne i pomoc przy rozwiązywaniu problemów społecznych</i> ⁴⁰⁴ .
2.	Forum Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) ⁴⁰⁵ (1950 r.)	<i>Każdą obywatelską wolontarystyczną grupę typu non profit, która jest zorganizowana na lokalnym, narodowym lub międzynarodowym szczeblu, zorientowana na wykonywanie zadań i prowadzona przez ludzi o podobnych zainteresowaniach. Organizacje pozarządowe dostarczają różnorodnych usług o charakterze filantropijnym, przedstawiają rządowi obawy obywateli, monitorują politykę i zachęcają do uczestniczenia w życiu politycznym na poziomie społecznym</i> ⁴⁰⁶ .
3.	Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku	W rozdziale <i>Rzeczpospolita</i> w art. 12 zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji ⁴⁰⁷ , zaś rozdział II traktujący o <i>Wolności, Prawach i Obowiązках Człowieka i Obywatela</i> , w art. 58. gwarantuje wolność zrzeszania się, swobodnego zakładania organizacji w dowolnych celach

⁴⁰² J. Kluczyńska, M. Guć, I. Gosk, A. Sienicka, *Prawne uwarunkowania współpracy samorządów i organizacji pozarządowych*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009, s. 6-7.

⁴⁰³ ngo.us.edu.pl/skrypt/II.doc, data dostępu: 19.08.2017 r.

⁴⁰⁴ D. Golba, *Współpraca gminy miejskiej Kraków i organizacji pozarządowych funkcjonujących na jej terenie – wybrane aspekty*, "Zarządzanie Publiczne" 2017, nr 1(37), s. 40.

⁴⁰⁵ Organizacja Narodów Zjednoczonych zrzesza obecnie 193 niepodległe państwa, które dobrowolnie połączyły się w celu zapewnienia pokoju i rozwoju społecznego na świecie. Organizacja powstała 24 października 1945 roku, http://www.unic.un.org.pl/poznaj_onz/index.php, data dostępu: 09.06.2018 r.

⁴⁰⁶ *Organizacja*, <http://www.unic.un.org.pl/ngo/organizacja.php>, data dostępu: 11.07.2017 r.

⁴⁰⁷ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku w rozdziale i *Rzeczpospolita* w art. 12.

		zgodnych z Konstytucją. W preambule do Konstytucji RP wskazano, że zawarte w niej postanowienia oparte są na <i>poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot</i> .
4.	Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych ⁴⁰⁸ .	Zgodnie z art. 2 pkt. 3 przywołanej ustawy organizacje pozarządowe to <i>stowarzyszenia, związki, izby oraz organizacje pracodawców i pracobiorców o charakterze ogólnokrajowym w szczególności działające na rzecz osób niepełnosprawnych, tworzone na podstawie odrębnych przepisów</i> ⁴⁰⁹ . Wśród form organizacyjno-prawnych stanowiących organizacje pozarządowe nie uwzględniono fundacji.
5.	Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie	Zgodnie z art. 3 ust. 2 wynika, że organizacje pozarządowe to <i>niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust.4</i> ⁴¹⁰ . Zgodnie z art. 3 ust. 4 spod kategorii <i>organizacje pozarządowe</i> wyłączone są partie polityczne, związki zawodowe i organizacje pracodawców, samorządy zawodowe, fundacje, których jedynym fundatorem jest Skarb Państwa, fundacje utworzone przez partie polityczne oraz spółki działające na podstawie przepisów o kulturze fizycznej ⁴¹¹ .

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części rozprawy używany będzie termin *organizacja pozarządowa*, ze względu na stosowanie jej w nomenklaturze prawnej. Autorka uznaje za najwłaściwszą definicję zapisaną w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, tj. określającą **organizacje pozarządowe** jako *niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust.4*⁴¹².

W badaniach statystycznych prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny w Polsce przyjmuje się definicję podmiotów pozarządowych za L. M. Salamonem i H. K. Anheierem⁴¹³. Wymieniono w niej podstawowe cechy tych organizacji⁴¹⁴: utrwalona formalna struktura organizacyjno-prawna, niezależność od administracji terenowej i rządowej, niekomercyjny cel, tzn. brak nastawienia na zysk i podział nadwyżek przychodów między członków organizacji,

⁴⁰⁸ J. Lustig, P. Masłowski, M. Sobańska, *Organizacje pozarządowe w Polsce*, ngo.us.edu.pl/skrypt/II.doc, data dostępu: 19.08.2017 r.

⁴⁰⁹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19971230776>, data dostępu: 19.08.2017 r.

⁴¹⁰ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=wdu20030960873>, data dostępu: 19.08.2017 r.

⁴¹¹ Ibidem, data dostępu: 19.08.2017 r.

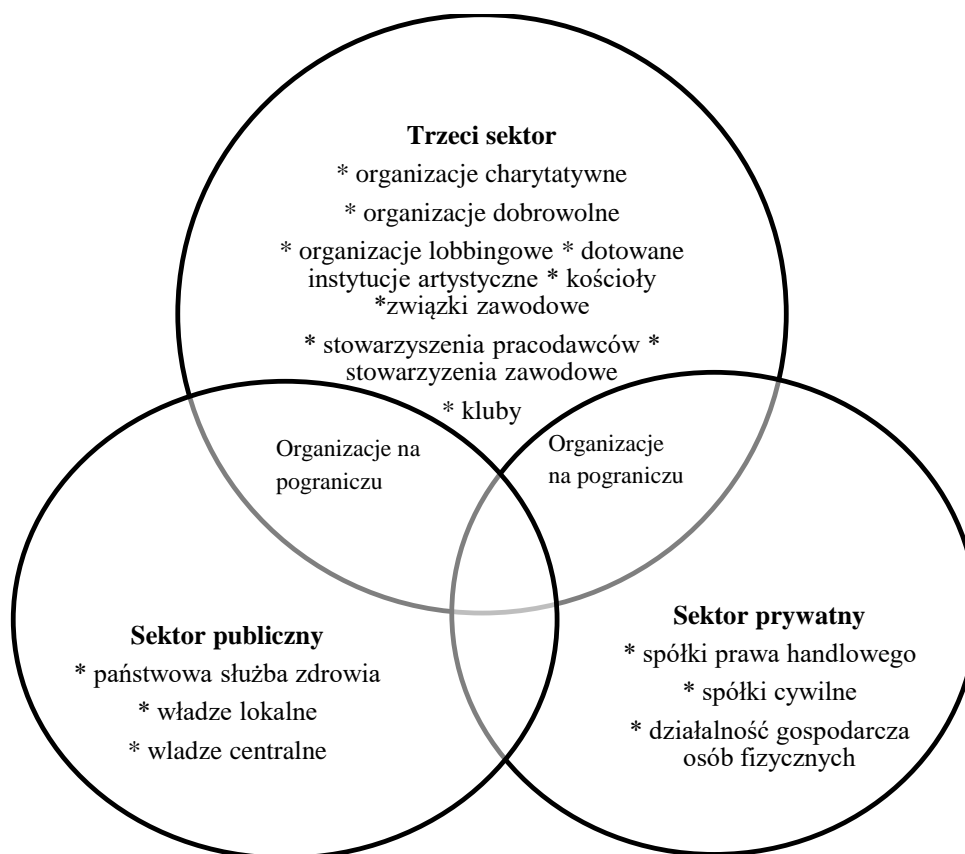
⁴¹² Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, op. cit, data dostępu: 19.08.2017 r.

⁴¹³ *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations New York 2003, http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/UNHB_English.pdf, data dostępu: 26.07.2018 r.

⁴¹⁴ Ibidem.

autonomiczność i samorządność, dobrowolność członkostwa i udzielania pomocy. Działalność organizacji opiera się na dobrowolnym zrzeszeniu członków o wspólnej ideologii. M. Piotrowicz i D. Cianciara podają definicję NGO jako zorganizowaną grupę osób, nie podlegających zewnętrznej kontroli, które łączy wspólny cel i ukierunkowanie na osiągnięcie zmian w określonej społeczności, obszarze lub sytuacji. Dotychczas nie osiągnięto konsensusu, ponieważ nie funkcjonuje jedna, powszechnie uzgodniona definicja⁴¹⁵.

Podziały pomiędzy definicjami przedstawia rysunek 11.



Rysunek 11. Granice między sektorami

Źródło: M. Hudson, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, PHARE, Dialog społeczny, Warszawa 1997, s. 21.

Granice pomiędzy sektorami nie są wyraźnie określone. Każdy z trzech sektorów działa autonomicznie, jednocześnie ich funkcjonowanie jest wzajemnie uzupełniane. Organizacje na pograniczu sektora trzeciego i sektora publicznego to towarzystwa mieszkaniowe, zawodowe szkoły wyższe, kolegia nauczycielskie, szkoły utrzymywane z dotacji czy muzea, zaś organizacje na pograniczu sektora prywatnego i trzeciego stanowią szkoły niezależne,

⁴¹⁵ M. Piotrowicz, D. Cianciara, *Rola organizacji pozarządowych (ngos) w życiu społecznym oraz systemie zdrowotnym*, „Przegląd Epidemiologiczny” 2013, nr 67, s. 151-152, <http://www.przegl Epidemiol.pzh.gov.pl/rola-organizacji-pozarządowych-ngos-w-życiu-społecznym-oraz-systemie-zdrowotnym?lang=en>, data dostępu: 15.06.2018 r.

spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia pomocy wzajemnej⁴¹⁶. Organizacje pozarządowe mogą przenikać i oddziaływać na władze i administracje samorządów terytorialnych szczebla podstawowego. Dzięki identyfikacji potrzeb i artykulacji interesów różnych grup społecznych cele statutowe mogą być realizowane na wiele sposobów i przyczyniać się do rozwoju lokalnego ukierunkowując dalsze postępowanie jednostki samorządowej⁴¹⁷. Funkcjonowanie organizacji pozarządowych determinuje podejmowanie działań związanych ze zwiększeniem spójności społecznej oraz ekonomicznej społeczeństwa⁴¹⁸. Trzeciemu sektorowi są przypisywane takie cechy jak: innowacyjność, elastyczność, ochrona interesów mniejszości, propagowanie pracy społecznej, zapewnienie usług, którymi nie zajmuje się rząd oraz pośredniczenie między rządem a obywatelem, przez co sektor wspiera daną społeczność⁴¹⁹. H. Teegen, J. Doh, S. Vachani⁴²⁰ określają organizacje trzeciego sektora, ukierunkowane na osiągnięcie celów społecznych, politycznych czy ekonomicznych, takich jak edukacja, zdrowie, ochrona środowiska i prawa człowieka⁴²¹. Według autorki, współczesne organizacje pozarządowe pozwalają na realizację usług społecznych, wyrażanie własnej opinii, docieranie do szerokiego kręgu odbiorców.

W literaturze naukowej można odnaleźć różnorodne klasyfikacje organizacji pozarządowych, w których ukazywane są m.in. różnice, cechy. Najpopularniejszym i uznanym międzynarodowo sposobem klasyfikacji według obszaru i *aktywności ekonomicznej* organizacji trzeciego sektora jest Międzynarodowa Klasyfikacja Organizacji Pozarządowych (ICNPO),⁴²² przedstawiona przez L. Salomona i H. Anheiera. Według tej klasyfikacji organizacje pozarządowe można podzielić na dwanaście grup⁴²³:

- 1) kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby),
- 2) edukacja i badania naukowe (szkoły, szkoły wyższe, badania medyczne, nauka),
- 3) zdrowie i jego ochrona,

⁴¹⁶ M. Hudson, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, PHARE, Dialog społeczny, Warszawa 1997, s. 21.

⁴¹⁷ *Organizacje pozarządowe w rozwoju lokalnym*, <http://www.elblag-eko.org/czytelnia,42,Organizacje-pozarządowe-w-rozwoju-lokalnym.html>, data dostępu: 15.06.2018 r.

⁴¹⁸ A. Wójtowicz-Dawid, *Organizacje pozarządowe i ich rola w realizacji spójności społeczno-ekonomicznej – wybrane aspekty prawne*, s. 335, <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt18/26.pdf>, data dostępu: 16.06.2020 r.

⁴¹⁹ M. Janoś-Kresło, *Organizacje pozarządowe na rynku usług*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 87.

⁴²⁰ H. Teegen, J. Doh & S. Vachani, *The importance of non-governmental organizations (NGOs) in global governance and value creations: a International Business Research Agenda*, "Journal of International Business Studies", 2014, 35(6) s. 463-283.

⁴²¹ M. Yaziji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 28.

⁴²² M. Piotrowicz, D. Cianciara, *Rola organizacji...*, op. cit., s. 151.

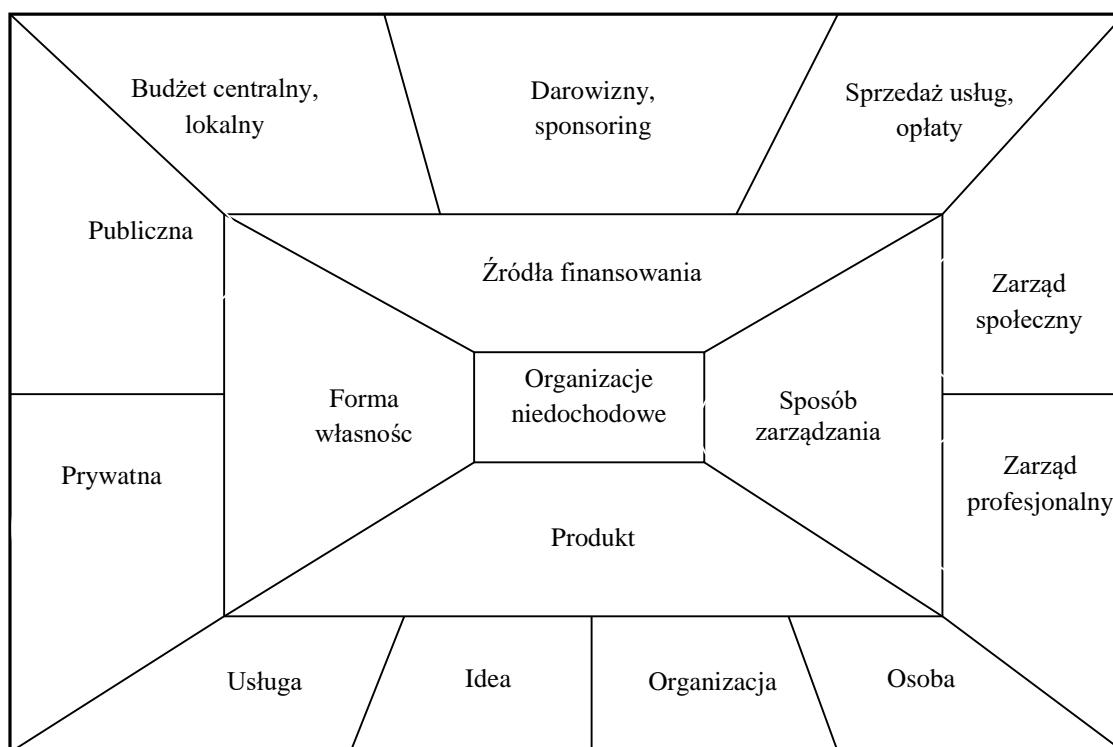
⁴²³ E. Bogacz-Wojtanowska, *Istota i podstawowe...*, op. cit., s. 26.

- 4) usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne),
- 5) środowisko (ochrona środowiska naturalnego, opieka nad zwierzętami),
- 6) rozwój społeczno-ekonomiczny i mieszkalnictwo (rozwój społeczno-gospodarczy, rozwój lokalny, zatrudnienie, szkolenia, problemy bezrobocia, mieszkalnictwo),
- 7) prawo, obrona prawa, polityka (organizacje reprezentujące grupy społeczne, stowarzyszenia obywatelskie, mniejszości narodowe, partie polityczne),
- 8) organizacje pośredniczące, filantropijne i wspierające działalność wolontariuszy (fundacje udzielające dotacji, organizacje wspierające),
- 9) działalność międzynarodowa (pomoc humanitarna, programy wymiany),
- 10) religia (organizacje religijne),
- 11) działalność gospodarcza, związki zawodowe (organizacje pracodawców, związki zawodowe, stowarzyszenia zawodowe),
- 12) pozostałe organizacje.

Zgodnie z *Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (UDPP) obszary działalności organizacji ujęto w 33 kategorie zaliczane do sfery zadań publicznych⁴²⁴. Wśród nich znalazły się działania w zakresie: pomocy społecznej; integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym; podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej; wsparcia mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego; ochrony i promocji zdrowia; promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy; wsparcia rozwoju techniki, wynalazczości i innowacyjności; nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania; ekologii i ochrony zwierząt czy też turystyki i krajoznawstwa. Syntetyczną klasyfikację prezentuje B. Iwankiewicz-Rak, która dzieli organizacje ze względu na przedmiot działalności, źródła finansowania, sposób zarządzania oraz formy własności. W typologii uwzględniono wszystkie instytucje o charakterze niedochodowym - publiczne oraz prywatne, dlatego obejmuje obszar szerszy niż sektor organizacji pozarządowych⁴²⁵. Klasyfikację organizacji niedochodowych przedstawiono na rysunku 12.

⁴²⁴ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, op. cit, data dostępu: 17.06.2018 r.

⁴²⁵ B. Iwankiewicz-Rak, *Słabe państwo - silny trzeci sektor? Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych* [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: Trzeci sektor*. Praca zbiorowa pod redakcją P. Glińskiego, B. Lewenstein i A. Sicińskiego, przy współpracy P. Frączaka i R. Skrzypca, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2002, s. 129.



Rysunek 12. Klasyfikacja organizacji nieodochodowych według B. Iwankiewicz-Rak

Źródło: B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji nieodochodowych: wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 65.

Inna klasyfikacja dzieli trzeci sektor według kryterium finansowania działalności organizacji pozarządowych⁴²⁶:

- 1) samofinansujące, czyli czerpiące przychody ze sprzedaży usług i towarów,
- 2) korzystające z wpływów zewnętrznych - przychody z dotacji, kontraktów i grantów,
- 3) utrzymujące się z darowizn i zbiórek pieniędzy od darczyńców,
- 4) korzystające ze składek członkowskich.

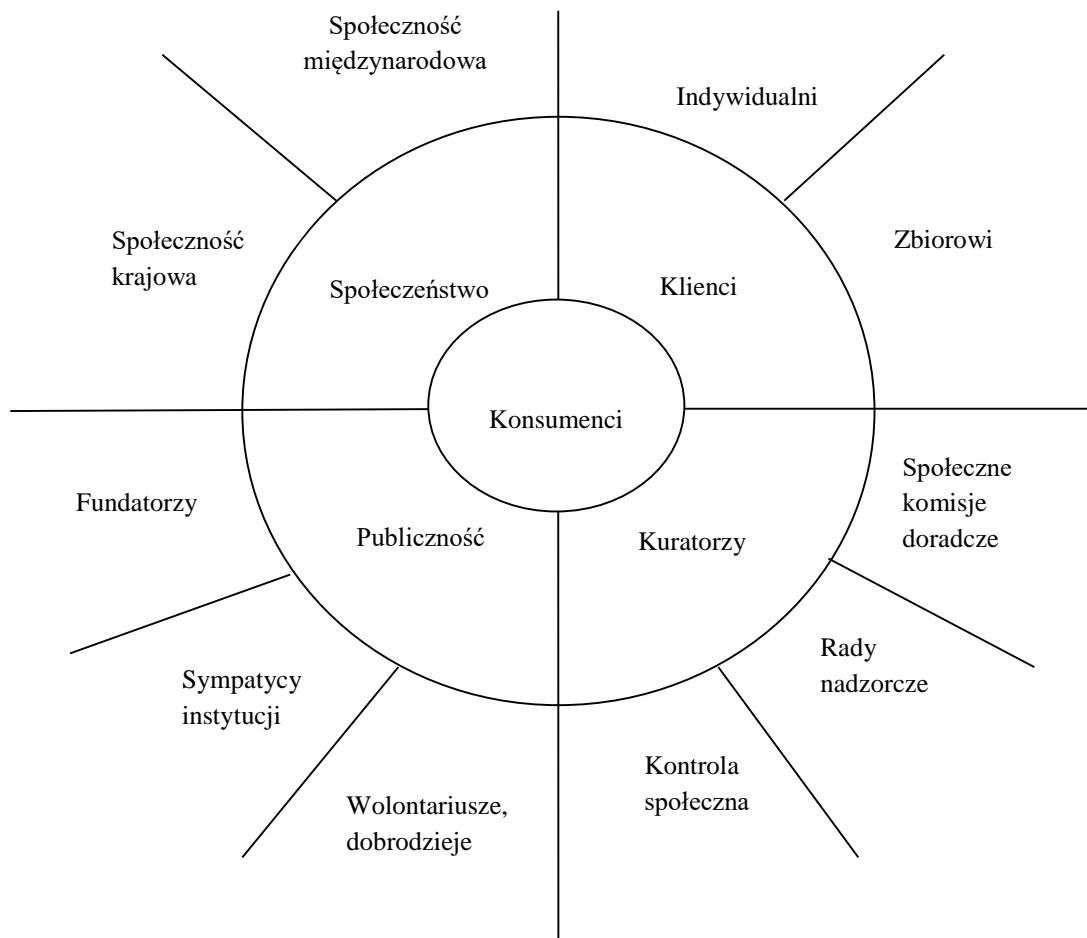
Obecnie organizacje korzystają z różnorodnych źródeł, by zapewnić działalność oraz płynność finansową. M. Hudson dzieli członków jednostek zarządzających organizacją, czyli członków rad i zarządów. Członkowie organizacji to: profesjonalni eksperci, użytkownicy usług oraz pasjonaci⁴²⁷. Klasyfikacja ta jednak nie jest czytelna, bowiem wskazane kategorie nie są rozłączne. Można być równocześnie ekspertem, entuzjastą i użytkownikiem⁴²⁸.

NGO klasyfikowane są także pod względem konsumentów, która wyróżnia kilka grup odbiorców. Rysunek 13 przedstawia konsumentów usług NGO.

⁴²⁶ M. Hudson, *Bez zysków...*, op. cit., s. 200.

⁴²⁷ E. Bogacz-Wojtanowska, *Istota i podstawowe...*, op. cit., s. 27.

⁴²⁸ J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2012, s. 28.



Rysunek 13. Konsumenty usług organizacji pozarządowych

Źródło: B. Iwankiewicz-Rak, *Słabe państwo - silny trzeci sektor? Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych. W: Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: Trzeci sektor*. Praca zbiorowa pod redakcją P. Glińskiego, B. Lewenstein i A. Sicińskiego, przy współpracy P. Frączaka i R. Skrzypca, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2002, s. 129.

Powyżsi konsumenci posiadają różnorodny stopień zaangażowania w działania organizacji pozarządowych. Podmioty, które korzystają z usług NGO jednocześnie wpływają na ich aktywność, poniekąd dokonując kontroli ich działań. Każdy z konsumentów ma własne oczekiwania względem organizacji pozarządowych, zaspokajają potrzeby różnych odbiorców.

A. Jabłoński i M. Jabłoński przedstawiają aktualne tendencje rozwoju organizacji⁴²⁹:

- 1) gospodarcze organizacje pozarządowe, do których można zaliczyć izby gospodarcze czy zawodowe stowarzyszenia branżowe,
- 2) społeczne organizacje pozarządowe, np. Caritas, Czerwony Krzyż,
- 3) socjokulturowe organizacje NGO, takie jak: stowarzyszenia sportowe, hobbystyczne,

⁴²⁹ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Wybrane czynniki strategii sukcesu organizacji non-profit* [w:] A. Chodyński, M. Huczek, *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 62.

4) polityczne organizacje non-profit, takie jak partie polityczne, związki zawodowe.

Klasyfikacje mają duże znaczenie praktyczne oraz formalno-prawne, służą systematyce informacji⁴³⁰.

Zakres działalności jest coraz szerszy⁴³¹. Lokalnie funkcjonujące organizacje pozarządowe mogą reagować na aktualne problemy społeczne, stają się bliższe społeczności, co wiąże się ze zwiększonym zaufaniem, które jest efektem zrozumienia, dostępności i aktywnego zaangażowania i pomocy z ramienia organizacji⁴³². Organizacje non profit, w porównaniu do lokalnych władz samorządowych, mogą być większymi *innovatorami i kreatorami zmian społecznych*⁴³³. Organizacje pozarządowe są więc szkołami demokracji, kształtują liderów społecznych. Uczą partycypacji w debacie publicznej i zgodnego z regułami demokratycznymi konfrontowania własnych interesów z interesami innych.

Specyficzne właściwości organizacji pozarządowych odróżniają je od instytucji rządowych, samorządowych, politycznych czy komercyjnych, przez co mogą pełnić ważne funkcje społeczne. Według A. Kamińskiego są to funkcja afiliacyjna, która bazuje na potrzebie przynależności człowieka do konkretnej grupy, funkcja integracyjna - związana z potrzebą łączenia się, przeciwdziałania izolacji i budowania więzi społecznych oraz ekspresyjna, daje możliwość samorealizacji, rozwijania zainteresowań, wnoszenia własnego wkładu w rozwój najbliższej społeczności lokalnej lub narodu⁴³⁴.

I. Lepalczyk uszczegółowiła klasyfikację poprzez pięć funkcji charakterystycznych dla organizacji pozarządowych⁴³⁵:

- 1) wspomagania rozwoju jednostki,
- 2) przygotowująca człowiek do pełnienia ról społecznych i zawodowych,
- 3) wzbogacania życia jednostki,
- 4) upowszechniania wiedzy,
- 5) rozwijania idei demokracji.

⁴³⁰ M. Piotrowicz, D. Cianciara, *Rola organizacji...*, op. cit., s. 152.

⁴³¹ E. Bogacz-Wojtanowska, *Istota i podstawowe zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych* [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona [red.], Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 21.

⁴³² A. Mempel-Śnieżyk, *Organizacje pozarządowe i społeczności lokalne, a skuteczne działanie dla rozwoju lokalnego*, „Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodzianensis”, nr 289, 2013, s. 89-103.

⁴³³ R. Skrzypiec, *Organizacje pozarządowe w rozwoju lokalnym - aktywne wspólnoty, sieci i partnerstwo lokalne*, „Pozarządowiec”, 2008, nr 7 (79), s. 10-15.

⁴³⁴ *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie ...*, op. cit., s. 36.

⁴³⁵ M. Winiarski, *Funkcje organizacji i stowarzyszeń społecznych w środowisku lokalnym*, [w:] *Pedagogika społeczna*, [red.] T. Pilch, I. Lepalczyk, Warszawa 1993, s.188-189.

Obrazem funkcjonowania organizacji pozarządowych mających bezpośredni wpływ na społeczeństwo obywatelskie są przedstawione przez S. Nałęczą funkcje⁴³⁶:

- 1) funkcja demokratyczna socjalizacji - wspiera swobodną wymianę poglądów, uczy współdziałania w grupie i podejmowania działań na własną odpowiedzialność,
- 2) funkcja integracyjna organizacji - buduje więzi prowadzące do osiągnięcia celów,
- 3) funkcja ekspresyjna - angażuje współpracowników w działania podejmowane przez organizację, kształtowanie i wyłanianie liderów społecznych,
- 4) funkcja rzecznicza - obrona praw i reprezentacji określonych grup społecznych,
- 5) funkcja mediacyjna - prowadzenie dialogu między grupami społecznymi,
- 6) funkcja manipulacyjna - wykorzystywana jako narzędzie kontroli działalności instytucji państwowych,
- 7) funkcja innowacyjna - nowatorskie poszukiwanie sposobów rozwiązania problemów,
- 8) funkcja usługowa - świadczenie różnych usług z zakresu pomocy społecznej, edukacji, ochrony zdrowia, kultury itd.

Funkcje organizacji pozarządowych wskazują istotę trzeciego sektora jako części mechanizmu państwa demokratycznego. Badania dotyczące organizacji pozarządowych już na samym wstępie napotykać na przeszkody związane z definiowaniem tych form aktywności społeczeństwa oraz określeń odnoszących się do osoby kierującej tą organizacją.

2.2. Rys historyczny rozwoju sektora pozarządowego na świecie i w Polsce

Początków istnienia organizacji pozarządowych dopatrywać się należy w działalności instytucji dobroczynnych, przedsięwzięć filantropijnych, bractw, grup religijnych, zrzeszeń czy wspólnych inicjatyw obywatelskich, mających na celu realizację swoich potrzeb. Ideą ich funkcjonowania było od zawsze poczucie więzi łączącej określoną grupę ludzi ze społecznością lokalną. W starożytnej Grecji taką działalnością zajmowały się osoby prywatne, ale też miasta-państwa poprzez otaczanie opieką inwalidów wojennych oraz wypłacanie im dziennego

⁴³⁶ S. Nałęcz, *Potencjał społeczny i ekonomiczny gospodarki społecznej w Polsce*, [w:] E. Leś (red). *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 151-190.

zasiłku. Funkcjonował również specjalny urząd tzw. *sitiesis*, który zajmował się wydawaniem posiłków ubogim obywatelom, którzy pełnili funkcje urzędowe. W starożytnym Rzymie istniała tzw. *clientela*, której założeniem było wspieranie biednych obywateli przez zamożnych mieszkańców w postaci odzieży, żywności i pieniędzy. Funkcjonowały także instytucje oferujące bezzwrotną pomoc tzw. *frumentationes*, (przekazując bezpłatnie zboża) oraz tzw. *congiarium*, rozdawnictwo wina i oliwy⁴³⁷. Wspieraniem ludności zajmowali się także Izraelici, a przełomem w działalności filantropijnej okazało się pojawienie się chrześcijaństwa, którego idea była *niesienie pomocy potrzebującym i w tym celu utworzona została instytucja o nazwie diakonia, która zajmowała się codziennym rozdawaniem jałmużny*⁴³⁸. W średniowieczu Kościół prowadził ożywioną działalność instytucjonalną oraz edukacyjną.

W XVI wieku, w okresie reformacji dokonywała się laicyzacja filantropii, której rezultatem była pierwsza reforma dobroczynności przejawiająca się w centralizacji działań opiekuńczych i zwiększeniu nadzoru nad najuboższymi. Wprowadzono obowiązkowe podatki na rzecz biednych, a władze miast przejmowały instytucje pomocowe od Kościoła⁴³⁹. W XVII i XVIII wieku zwracano uwagę na *przymusowe zatrudnianie ubogich, jako podstawowe narzędzie zapobiegania biedzie*⁴⁴⁰. Jednocześnie w Ameryce, rozwijają się tzw. *voluntary associations*, rozumiane jako stowarzyszenie dobrowolne, które jest niezależnym stowarzyszeniem, działającym w celach społecznych, politycznych, moralnych, religijnych, ochronnych, promujący publiczny, naukowy lub edukacyjny cel, jednak nie w celach zysku pieniężnego⁴⁴¹.

M. Michalski dostrzega, że kluczowe znaczenie dla dynamicznego funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego miała Wielka Rewolucja Francuska, dzięki której przyspieszony został proces emancypacji mieszczaństwa. We Francji ogłoszono Deklarację Praw Człowieka i Obywatela, która przyznała prawo bycia członkiem społeczeństwa obywatelskiego.

Rozwój uprzemysłowienia w XVIII i XIX wieku w Europie i Ameryce doprowadził do masowego ubożenia ludności. W tym czasie zmianie uległo rozumienie filantropii. Pod wpływem idei oświecenia pojawiło się pojęcie dobroczynności wynikające z miłości do człowieka, zaznaczano także odpowiedzialność państwa za ubóstwo. Konieczność interwencjonizmu państwowego dostrzegali Monteskiusz, wskazując, że: *państwo musi*

⁴³⁷ *Organizacje pozarządowe - podstawowe informacje*, Białystok 2010, s. 4, http://www.pes.eafort.pl/do_pobrania/2010/org_pozarządowe.pdf, data dostępu: 16.08.2020 r.

⁴³⁸ Ibidem, s. 4.

⁴³⁹ J. Schmidt, *Rozwój organizacji ...*, op. cit. s. 58.

⁴⁴⁰ Ibidem, s. 58.

⁴⁴¹ *Voluntary associations*, <https://definitions.uslegal.com/v/voluntary-association/>, data dostępu: 16.04.2018 r.

zagwarantować każdemu obywatelowi środki egzystencji w postaci wyżywienia, odpowiedniego ubrania i zdrowych warunków życia⁴⁴². W drugiej połowie XIX wieku ma miejsce historyczna zmiana doktryny leseferyzmu. W wyniku konfliktów społecznych spowodowanych pogłębiającą się kwestią socjalną następują przemiany doktryny liberalizmu oraz podziałów i rozwoju nurtu określanego jako nowy liberalizm, jak zauważa R. Skarżyński, *nowy liberalizm odnosił się nie jedynie do kwestii redystrybucji dochodu narodowego, ale także podejmował problemy wolności jednostki i dobra wspólnego oraz funkcji państwa*⁴⁴³. Następuje rozwój doktryny interwencjonizmu państwa, w rezultacie wprowadzenie ubezpieczeń społecznych⁴⁴⁴. Powstały instytucje społeczne, które zapewniały pomoc najuboższym. W końcu XIX i na początku XX wieku w krajach europejskich narasta przekonanie na postępujące konflikty i nierówności społeczne związane z rozwojem gospodarki kapitalistycznej musi reagować państwo, gdyż sama działalność organizacji społecznych nie stanowi już wystarczającej odpowiedzi instytucjonalnej na obecność kwestii socjalnych⁴⁴⁵.

W okresie międzywojennym, w większości krajów Europy Zachodniej przeciwagą do liberalizmu i komunizmu było sformułowanie doktryny państwa opiekuńczego. Państwo było odpowiedzialne za zabezpieczenie socjalne obywateli, ograniczono rolę prywatnych organizacji społecznych⁴⁴⁶. W okresie powojennym (1945-1989) widoczne są dwie tendencje rozwoju sektora NGO: rozwój demokracji opiekuńczej na terenie Europy Zachodniej oraz socjalizm państwowy na obszarze Europy Środkowo-Wschodniej⁴⁴⁷. Współczesny sektor społeczny ukształtował się pod wpływem przemian gospodarczo-politycznych w Europie w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku. R. M. Kramer podkreśla, że właśnie od lat 70-tych XX wieku wzrasta znaczenie sektora pozarządowego⁴⁴⁸. Dotychczas rozumiane państwo opiekuńcze nie miało szansy istnienia, kryzys gospodarek socjalistycznych spowodował potrzebę wyodrębnienia sektora społecznego spośród dwóch sektorów gospodarki: publicznego i prywatnego⁴⁴⁹.

Historia organizacji pozarządowych w Polsce związana była z ożywieniem społeczności obywatelskich, w okresie przed chrystianizacją *działalność społeczna na*

⁴⁴² *O sektorze NGO*, http://osektorze.ngo.pl/files/osektorze.ngo.pl/public/pdf/Broszura_Ewa_Les/Les_2.pdf, data dostępu: 17.04.2018 r.

⁴⁴³ Ibidem, data dostępu: 17.04.2018 r.

⁴⁴⁴ J. Schmidt, *Rozwój organizacji...*, op. cit. s. 59.

⁴⁴⁵ *O sektorze NGO*, op. cit., data dostępu: 17.04.2018 r.

⁴⁴⁶ J. Schmidt, *Rozwój organizacji ...*, op. cit., s. 59.

⁴⁴⁷ E. Leś, *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2000, s. 97.

⁴⁴⁸ R. M. Kramer, *Nonprofit Organizations in the 21st Century, Will Sector Matter?* Aspen Institute, Washington 1998.

⁴⁴⁹ J. Schmidt, *Rozwój organizacji...*, op. cit., s. 60.

ziemiach polskich opierała się na solidarności i obowiązkach wynikających z rodowo – plemienną organizacją życia społecznego⁴⁵⁰. Podobnie jak w krajach Europy, wraz z przyjęciem chrześcijaństwa w średniowiecznej Polsce prowadzona była działalność społeczna na podobieństwo zachodnich modeli instytucji charytatywnych i oświatowych⁴⁵¹. Prawdopodobnie pierwszą fundację, działającą przy Kościele, założył w XI wieku książę Wł. Herman, przekazując środki na cele dobroczynne w podziękowaniu za męskiego potomka⁴⁵². Należy pamiętać, że w omawianym czasie nie było rozdziału Kościoła od państwa. Najstarszą instytucją charytatywną w Polsce był szpital we Wrocławiu ufundowany przez fundację biskupią w 1108 roku⁴⁵³. Tworzono fundacje szpitalne, a fundowały je osoby świeckie. Późniejsza laicyzacja działań społecznych skutkowałą działalnością ubezpieczeniową. Wiek XVI i XVII przyniósł rozwój dobroczynności prowadzonej przez rody m.in. Lizęgów, Firlejów czy Lubomirskich, którzy przekazywali fundusze na domy, ziemię, budowę obiektów społecznych czy edukację⁴⁵⁴. Inspiracją do rozwoju organizacji dobroczynnych były Banki Pobożnych, których pomysłodawcą był P. Skarga. Ich zadaniem było udzielanie nieoprocentowanych pożyczek, przy założeniu bezinteresownej pomocy bliźniemu. W XVI i XVII wieku powstawały pierwsze fundacje zapomogowe i posagowe, które były przejawem społecznych inicjatyw niezależnych od królestwa⁴⁵⁵. Impulsem do narodzin społeczeństwa obywatelskiego oraz przełomu w historii polskiego trzeciego sektora był okres zaborów. W zaborze rosyjskim dominowała działalność dobroczynna, w zaborze pruskim państwo przejęło na siebie obowiązek gwaranta świadczeń, do których obywatele nabyli uprawnienia, a w zaborze austriackim uprawnienie do świadczeń socjalnych wynikało ze statusu społecznego poszczególnych jednostek⁴⁵⁶.

Utrata niepodległości spowodowała istotne zmiany społeczne. Narodziła się idea solidaryzmu społecznego, zacierająca dawne konflikty, zmierzająca do dostrzeżenia każdego obywatela⁴⁵⁷. Powstawały kolejne organizacje dobroczynne, wspierające społeczeństwo

⁴⁵⁰J. Lustig, P. Masłowski, M. Sobańska, *Organizacje pozarządowe...*, op. cit.

⁴⁵¹ E. Leś, *Działalność dobroczynna w Europie i Ameryce. Tradycje i współczesność*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1999, s. 3.

⁴⁵² J. Schmidt, *Rozwój organizacji...*, op. cit., s. 61.

⁴⁵³J. Lustig, P. Masłowski, M. Sobańska, *Organizacje pozarządowe ...*, op. cit.

⁴⁵⁴ K. Rogaczewska, *Organizacje pozarządowe w polityce międzynarodowej*, Wrocław 2015, s. 32, http://www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/79822/E-book_formatka_repozytorium_Rogaczewska.pdf, data dostępu: 19.05.2020 r.

⁴⁵⁵ E. Bogacz-Wojtanowska, *Istota i podstawowe...*, op. cit., s. 13.

⁴⁵⁶ E. Modzelewska, *Polityka państwa wobec sektora społecznego w ujęciu historycznym*, "Kwartalnik Naukowy OAP UW e-Politikon" 2012, nr 1, s. 33.

⁴⁵⁷ J. Radwan-Pragłowski, K. Frysztański, *Społeczne dzieje pomocy człowiekowi: od filantropii greckiej do pracy socjalnej*, Wydawnictwo Interart, Warszawa 1996, s. 243.

w trudnym okresie dziejowym. Ideą było podtrzymywanie ducha narodu, walka o zachowanie polskości poprzez rozwijanie stowarzyszeń społecznych, gospodarczych, naukowych, edukacyjnych⁴⁵⁸. Najczęściej stowarzyszenia powstawały przy parafiach, a rolę kierowniczą sprawował ksiądz-patron⁴⁵⁹. W latach 1795-1918 organizacje społeczne rozwijały się w trzech obszarach: filantropijno-oświatowym, niepodległościowym oraz gospodarczym. *Jedną z pierwszych świeckich organizacji filantropijnych na ziemiach polskich pod zaborami było założone w 1814 roku w Królestwie Polskim z inicjatywy Zofii z Czartoryskich Zamoyskiej, Adama Czartoryskiego, Stanisława Staszica oraz Jana Ursyna Niemcewicza Warszawskie Towarzystwo Dobroczynności*⁴⁶⁰. Głównym jego celem było wspieranie i pomoc dzieciom i najuboższym. Organizacja dostarczała (...) pomocy nawet 100 000 osób rocznie w mieście liczący kilkaset tysięcy. Niskie nakłady na realizację zadań społecznych ze strony zaborców sprawiały, iż koszty tej działalności pokrywane były w dużej mierze z zapisów, legatów, składek i środków zbieranych w czasie różnego rodzaju imprez charytatywnych⁴⁶¹.

Tworzyły się także kluby patriotyczne, których celem było dążenie do odzyskania niepodległości oraz przeprowadzenie reform społecznych. W ten sposób działało Towarzystwo Patriotyczne, którego głównymi działaczami byli J. Lelewel i M. Mochnacki⁴⁶². Rolę obszaru gospodarczego wyznaczało budowanie dobrobytu narodowego oraz tworzenie organizacji samopomocowych. Powstawały także organizacje o charakterze naukowym, np. Towarzystwo Przyjaciół Nauk, a S. Staszic powołał do życia Szkołę Akademiczno-Górnica w Kielcach, a w 1816 roku wspierał założenie Szkoły Głównej Warszawskiej.

Mimo wielu ograniczeń, w XIX i początkach XX wieku polscy społecznicy angażowali się w europejskie inicjatywy. H. Sienkiewicz pisał, że: *ofiarność polskiego społeczeństwa jest wprost niewyczerpana. Wielu przyznanom może podlegać nasz narodowy charakter i sami zdajemy sobie najlepiej sprawę z naszych wad i braków, gdy chodzi jednak o poświęcenie grosza dla sprawy publicznej, mało narodów nas przewyższa - i nawet cudzoziemcy oddają nam pod tym względem sprawiedliwość.*⁴⁶³

Odzyskanie przez Polskę niepodległości powodowało konieczność odbudowy państwa także w dziedzinie społecznej. W 1919 roku powstał istotny dla działalności filantropijnej

⁴⁵⁸ E. Bogacz-Wojtanowska, *Istota i podstawowe...*, op. cit., s. 13.

⁴⁵⁹ *Organizacje pozarządowe ...*, op. cit., s. 63.

⁴⁶⁰ J. Lustig, P. Masłowski, M. Sobańska, *Organizacje pozarządowe ...*, op. cit.

⁴⁶¹ E. Modzelewska, *Polityka państwa...*, op. cit., s. 31-32.

⁴⁶² Ibidem.

⁴⁶³ E. Leś, *Krótką historią filantropii w Polsce*, ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/krotka_historia_filantropii.pdf, data dostępu: 12.06.2018 r.

dokument o *fundacjach i zatwierdzaniu darowizn i zapisów*⁴⁶⁴. Na ten okres przypada uchwalenie polskich przepisów prawnych stanowiących podstawę działania fundacji i stowarzyszeń. *Uchwalona w 1921 roku Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej określała w artykule 5 zasady pomocy społecznej, a ustawa z 16 sierpnia 1923 roku normowała całokształt tej działalności*⁴⁶⁵. W dokumencie zawarto prawo do zawiązywania stowarzyszeń i różnych związków. W latach 30. XX wieku zarejestrowanych było 10 tysięcy stowarzyszeń i 3 tysiące fundacji⁴⁶⁶. *Niemal wszystkie fundacje funkcjonujące w II Rzeczypospolitej, niezależnie od momentu pierwotnej erekcji, miały charakter wyznaniowo – narodowościowy, tj. z ich świadczeń mogły jedynie korzystać osoby określonej narodowości i wyznania (na ogół pokrywało się to z narodowością i wyznaniem fundatora), z wykluczeniem pozostałych członków danej społeczności*⁴⁶⁷.

Okres II wojny światowej i czasy Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej doprowadziły do zahamowania rozwoju instytucji społeczeństwa obywatelskiego. W okresie komunizmu pojęciu filantropii nadano negatywne cechy. Powstawały stowarzyszenia sportowe, naukowe, hobbystyczne, kółka rolnicze i spółdzielnie, ale ich działalność była ściśle kontrolowana⁴⁶⁸. Likwidowano organizacje kościelne.

Na przełomie lat 70. i 80. XX wieku uwidocznili się *społeczeństwo obywatelskie*, szczególnie za sprawą ruchów opozycyjnych. Powstało wiele samoorganizacji obywatelskich, których efektem było powołanie szerokiej *sieci stowarzyszeń, uważanych za gwaranta idealnego państwa demokratycznego*⁴⁶⁹. Uwidocznili się zarysy powiązań społeczeństwa obywatelskiego z organizacjami pozarządowymi. J. Locke – uznawany za twórcę idei społeczeństwa obywatelskiego - pisał: *gdziekolwiek więc pewna grupa ludzi zjednoczy się w jedno społeczeństwo, w którym każdy zrezygnuje na rzecz władzy publicznej z przysługującej mu na mocy prawa natury władzy wykonawczej, tam i tylko tam ma miejsce społeczeństwo polityczne bądź obywatelskie*⁴⁷⁰. Uważał, że istotą społeczeństwa obywatelskiego jest umowa pomiędzy społeczeństwem a władzą. Warunkiem niezbędnym do istnienia społeczeństwa obywatelskiego jest demokracja oraz idea wolności. M. Barański zauważa, że społeczeństwo obywatelskie obejmuje dwie dziedziny życia społecznego, tj. aktywność w organizacjach

⁴⁶⁴ E. Modzelewska, *Polityka państwa ...*, op. cit., s. 35.

⁴⁶⁵ *Organizacje pozarządowe...*, op. cit., s. 64.

⁴⁶⁶ E. Leś, *Krótką historia...*, op. cit.

⁴⁶⁷ J. Lustig, P. Masłowski, M. Sobańska, *Organizacje pozarządowe ...*, op. cit.

⁴⁶⁸ E. Modzelewska, *Polityka państwa ...*, op. cit., s. 37.

⁴⁶⁹ T. Machowski, *Rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Opis dobrych praktyk*, FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego w Administracji, Kraków 2010, s. 7.

⁴⁷⁰ J. Locke, *Rozważania dotyczące rozumu ludzkiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1955, s. 70.

pozarządowych oraz świadomość obywatelską⁴⁷¹. N. Bobbio, który sądzi, że społeczeństwem obywatelskim jest *wszystko, co pozostaje, kiedy już wytyczymy granice, w których działa władza państwowa*⁴⁷². Można je rozumieć jako podłoże rozwoju współczesnej demokracji. Wspierają i urzeczywistniają prawa obywateli do uczestnictwa w życiu publicznym. Rolę państwa powinno dopełniać społeczeństwo obywatelskie poprzez gwarantowanie mu podstawowych praw: prawa własności, wolności i równości wobec prawa⁴⁷³. E. Wnuk-Lipiński konstatuje, że społeczeństwo obywatelskie powinno spełniać trzy warunki: (1) *Istnienie przestrzeni publicznej pozwalającej na swobodną samoorganizację powstających sił społecznych*, (2) *istnienie kanałów komunikacji społecznej, które nie są kontrolowane przez państwo*, (3) *istnienie wolnych rynków, na których występuje wymiana dóbr i usług wraz z ochroną własności prywatnej*⁴⁷⁴. Jeśli zaś warunki nie zostaną spełnione występuje trudność z wyłonieniem się społeczeństwa obywatelskiego. A. W. Gouldner uważa, iż *zasadniczym aspektem społeczeństwa obywatelskiego jest to, że stanowi ono sferę niezależną od państwa, której nie determinuje stan polityki, albowiem posiada ona swe własne życie. Pojęcie społeczeństwa obywatelskiego(...) ma więc w znacznej mierze charakter rezydualny*⁴⁷⁵.

W wyniku obrad *Okrągłego Stołu* 7 kwietnia 1989 roku Sejm PRL uchwalił ustawę o stowarzyszeniach. Dokument przyczynił się do tworzenia społeczeństwa obywatelskiego. Zmiany ustrojowe zaowocowały tworzeniem organizacji pozarządowych oraz zacieśnienie współpracy między sektorami. 95% podmiotów społecznych, które powstały w ówczesnych czasach funkcjonuje do dziś⁴⁷⁶. Najwięcej organizacji pozarządowych powstało w 2000 roku (ponad 5 000), jednak rok później odnotowano spadek liczby nowo-zarejestrowanych organizacji do poziomu poniżej 3000⁴⁷⁷.

W polskich aktach prawnych pojęcie organizacji pozarządowej pojawiło się w 1997 roku, lecz zdefiniowano ją w ustawie z 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego. Z badań pn. *Wolontariat, filantropia i 1% - raport z badań 2007* oraz *Indeks Społeczeństwa Obywatelskiego* Stowarzyszenie Klon/Jawor zauważa, że w Polsce spada

⁴⁷¹ M. Barański, *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, www.ngo.us.edu.pl/skrypt/I.doc, data dostępu: 16.06.2018 r.

⁴⁷² N. Bobbio, *Społeczeństwo obywatelskie* [w:] J. Szacki [red.], *Ani książkę, ani kupiec: obywatel*, Kraków Warszawa 1997, s. 63.

⁴⁷³ *Społeczeństwo obywatelskie*, <https://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/>, data dostępu: 16.06.2018 r.

⁴⁷⁴ E. Wnuk-Lipiński: *Socjologia życia publicznego*. SCHOLAR, Warszawa, 2005, s. 119.

⁴⁷⁵ A. W. Gouldner, *The Two Marxismus. Contradictions and Anomalies in the Development of Theory*, New York 1986, s. 356-357.

⁴⁷⁶ J. Lustig, P. Masłowski, M. Sobańska, *Organizacje pozarządowe ...*, op. cit.

⁴⁷⁷ J. Babiak., *Organizacje pozarządowe we współczesnym społeczeństwie obywatelskim*, s. 98, <https://wnpid.amu.edu.pl/images/stories/pp/pp-1-2011/095-106.pdf>, data dostępu: 20.05.2020 r.

zaangażowanie obywateli w działalność społeczną⁴⁷⁸. Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2018 roku 36% organizacji korzysta wyłącznie z pracy społecznej, a kolejne 27% płaci za pracę w sposób nieregularny (na podstawie pojedynczych umów cywilnoprawnych)⁴⁷⁹. W 2018 roku w 63% organizacji zaangażowanych jest przeciętnie sześciu wolontariuszy rocznie. Połowa z nich działa regularnie, co najmniej raz w miesiącu. Badania wykazały, że 31% organizacji włącza wolontariuszy w działania dotyczące zarządzania strategicznego organizacją⁴⁸⁰.

W latach 1993-1999 powstały jednostki, z których organizacje pozarządowe mogły liczyć na pomoc ze strony tzw. organizacji grantodawczych⁴⁸¹, takich jak: Fundacja Stefana Batorego⁴⁸², jednak dokonywano prób administracyjnej kontroli organizacji pozarządowych, regulowano działalność pożytku publicznego, a zasady pomocniczości państwa i dialogu społecznego zostały wpisane do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. W 1999 roku dokonano szeregu reform społecznych (ubezpieczeń społecznych, ochrony zdrowia, administracji publicznej i edukacji), jednak *brak w nich miejsca dla organizacji pozarządowych*⁴⁸³. Następowo budowano model współpracy międzysektorowej w okresie finalizowania akcesji do Unii Europejskiej, początkiem organizacji pożytku publicznego była ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z 2003 roku⁴⁸⁴. Ich aktywność na trwałe wpisała się w krajobraz publiczny, chociażby za sprawą przekazywania 1% podatków podczas składania zeznań podatkowych. W latach 2005-2007 wzrosło znaczenie organizacji, jako beneficjentów, wykonawców i administratorów projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej⁴⁸⁵. Warunkiem wykorzystania funduszy przedakcesyjnych i strukturalnych było dostosowanie polskich organizacji pozarządowych do zachodnich standardów działania i realizacji przedsięwzięć społecznych. Efektem dostosowań było zinstytucjonalizowanie polskiego trzeciego sektora. Projekty społeczne realizowane są zgodnie z wymaganymi metodologiami, m.in. z metodologią *Project Circle Management* opracowaną w 1992 roku

⁴⁷⁸ Ibidem, s. 98.

⁴⁷⁹ *Zatrudnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej*, B. Charycka, M. Gumkowska, Stowarzyszenie Klon/Jawor, dr hab. M. Arczewska, ISNS UWm, Opracowanie Stowarzyszenia Klon/Jawor, czerwiec 2020, s. 5.

⁴⁸⁰ *Kondycja organizacji pozarządowych 2018. Raport z badań*, s. 15-28, <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-2018>, data dostępu: 20.05.2020 r.

⁴⁸¹ E. Modzelewska, *Polityka państwa ...*, op. cit., s. 39.

⁴⁸² Priorytetem organizacji, która od 1988 roku jest wspieranie rozwoju demokracji i społeczeństwa obywatelskiego poprzez wzmocnienie roli obywateli i instytucji w życiu publicznym oraz zaangażowanie w sprawy społeczności lokalnej, <https://www.batory.org.pl>, data dostępu: 14.04.2021 r.

⁴⁸³ *Organizacje pozarządowe ...*, op. cit., s. 7-8.

⁴⁸⁴ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20030960873>, data dostępu: 18.02.2022 r.

⁴⁸⁵ Ibidem, s. 8.

przez Unię Europejską. W związku z tym obecne organizacje zatrudniają profesjonalnych specjalistów, wybitnych liderów, prowadzą dokumentację, opracowują merytoryczne i finansowe sprawozdania⁴⁸⁶. Taka sytuacja sprzyja rozwojowi kapitału społecznego, co przyczynia się do zwiększenia aktywności obywatelskiej, budowanie więzi społecznej oraz zaangażowania w działalność społeczną⁴⁸⁷.

Powyższe dane pokazują, że rozpoczął się nowy epizod w dziedzinie trzeciego sektora, którego główną siłą napędową będą ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna. W publikacji *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce* zaznaczają, że w Europie Zachodniej i w Polsce można dostrzec szansę na zrównoważony rozwój, rozwiązanie kryzysu państwa opiekuńczego czy nową, skuteczniejszą formułę emancypacji jednostek, organizacji i społeczności⁴⁸⁸. Ekonomia społeczna, która kieruje się *zasadą prymatu działania na rzecz ludzi nad maksymalizacją zysku opiera się na szeregu wartości m.in.: solidarności, partycypacji, samorządności. Wykorzystuje przy tym zasoby ludzkie, zmniejsza zagrożenie wykluczenia społecznego, łagodzi napięcia i dysproporcje społeczne, wzmacnia społeczeństwo obywatelskie*⁴⁸⁹.

Współcześnie działające NGO są znaczącą częścią demokratycznie funkcjonującego społeczeństwa. Organizacje powoływane są przez grupy społeczne. Działają na rzecz wspólnych celów⁴⁹⁰, przy współdziałaniu dwóch pozostałych sektorów. Trzeci sektor stoi przed podwójnym wyzwaniem. Po pierwsze - wzmocnienie potencjału wewnętrznego w zakresie działalności organizacyjno-rzeczowej, po drugie - budowanie i kształtowanie rozwoju sektora. Uchwałą nr 193/2004 Rady Ministrów z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie ustanowienia programu wieloletniego pod nazwą *Rządowy Program – Fundusz Inicjatyw Obywatelskich* wprowadzono dodatkową możliwość pozyskiwania przez organizacje pozarządowe pieniędzy pochodzących z budżetu państwa. Program został ustanowiony na okres od 1 stycznia 2005 roku do dnia 31 grudnia 2007 roku⁴⁹¹, w dwóch systemowych dokumentach, tj. *Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2007-2013 z 2005 roku* oraz *Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2009-2015 z 2008 roku*.

⁴⁸⁶ Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

⁴⁸⁷ E. Pawłowska, *Organizacje pozarządowe a kapitał społeczny*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2015, 177/1927, s. 174.

⁴⁸⁸ J. Dąbrowska, *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 7.

⁴⁸⁹ A. Jachimowicz, *Samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe - partnerzy w rozwoju ekonomii społecznej?* Ekonomia Społeczna Teksty 25/2006, s. 4.

⁴⁹⁰ K. Kietlińska, *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 175.

⁴⁹¹ J. Lustig, P. Masłowski, M. Sobańska, *Organizacje pozarządowe ...*, op. cit.

Przedstawiono diagnozę społeczeństwa obywatelskiego w Polsce i wyznaczono priorytety jego ewolucji. Strategiczne kwestie były podstawą dla opracowania Programu Operacyjnego Społeczeństwo Obywatelskie⁴⁹². Podejmowane działania mają służyć zwiększaniu świadomości obywateli oraz budowaniu solidarności społecznej.

15 września 2017 r. ogłoszono ustawę o Narodowym Instytucie Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego⁴⁹³, jako pierwszej w historii Polski agencji wykonawczej odpowiedzialnej za wspieranie społeczeństwa obywatelskiego, działalności pożytku publicznego i wolontariatu. Instytut kieruje do organizacji pozarządowych programy wsparcia merytorycznego i finansowego w zakresie realizacji działań na rzecz wspierania rozwoju wspólnoty obywatelskiej i społeczeństwa obywatelskiego w Rzeczypospolitej Polskiej⁴⁹⁴. Do zadań Narodowego Instytutu należy wzmacnianie potencjału NGO poprzez wspieranie pozyskiwania przez nie środków pozabudżetowych na działalność. Wśród zadań Narodowego Instytutu należy m.in.: wspieranie zaangażowania obywateli, organizacji pozarządowych oraz innych zorganizowanych form społeczeństwa obywatelskiego w życie publiczne, procesy kształtowania polityk publicznych i podejmowania decyzji; wspieranie obywatelskiej kontroli nad funkcjonowaniem instytucji publicznych i instytucji zaufania publicznego oraz zwiększenie ich przejrzystości i przestrzegania reguł dobrego rządzenia; wspieranie oddolnej aktywności obywatelskiej, wzmacnianie etosu społecznikowskiego obywateli, wspieranie i upowszechnianie wolontariatu; promocja poszanowania i ochrony praw człowieka i praw obywatelskich; edukacja obywatelska i kształtowanie postaw obywatelskich; udział w realizacji międzynarodowych programów wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, w tym programów współfinansowanych ze środków zagranicznych; prowadzenie i wspieranie programów badań dotyczących społeczeństwa obywatelskiego⁴⁹⁵.

Z punktu widzenia rozprawy doktorskiej, w której podejmowana jest tematyka i badania dotyczące organizacji pozarządowych działających w branży turystycznej, istotne znaczenie ma ustawa z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych (Dz. U. poz. 2361). Ustawa wdraża do polskiego porządku prawnego postanowienia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2015/2302/UE z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie imprez turystycznych i powiązanych usług turystycznych,

⁴⁹² *Strategia wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego*, <https://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/strategia-wspierania-rozwoju-spoleczenstwa-obywatelskiego/>, data dostępu: 20.12.2019 r.

⁴⁹³ *Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego*, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001909/O/D20171909.pdf>, data dostępu: 12.02.2022 r.

⁴⁹⁴ *Nasze wartości – NIW*, <https://niw.gov.pl/o-niw/nasze-wartosci/>, data dostępu: 12.02.2022 r.

⁴⁹⁵ *Narodowy Instytut Wolności (...)*, op. cit., data dostępu: 12.02.2022 r.

zmieniającej rozporządzenie (WE) nr 2006/2004 i dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE oraz uchylającej dyrektywę Rady 90/314/EWG⁴⁹⁶. Ustawa, która weszła w życie 1 lipca 2018 r. określa warunki oferowania, sprzedaży i realizacji imprez turystycznych oraz powiązanych usług turystycznych w Polsce i za granicą, jeżeli umowy z podróżnymi są zawierane przez przedsiębiorców turystycznych mających siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasady funkcjonowania Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego⁴⁹⁷. Dokument usprawnia funkcjonujące już rozwiązania prawne, w szczególności w zakresie zabezpieczeń podróży przed skutkami niewypłacalności organizatorów turystyki i przedsiębiorców ułatwiających nabywanie usług turystycznych. Zapisy ustawy dotyczą turystycznych NGO dwojako. Organizacje, które działają w zakresie turystyki na podobieństwo innych podmiotów działających w branży turystycznej muszą stosować większość lub wszystkie zapisy ustawy, ze względu na ochronę dla klientów korzystających z oferty turystycznej. Ustawa nakłada konieczność przez organizacje uzyskania wpisu do Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Przedsiębiorców Ułatwiających Nabywanie Powiązanych Usług Turystycznych oraz obowiązku uzyskania gwarancji bankowej lub ubezpieczeniowej.

Jeśli zaś organizacja rzadziej wycieczek i wyjazdów nie stanowi głównej działalności, podmioty te mogą starać się o zwolnienie ze stosowania ustawy. Wyłączenia opisane są w artykule 3 ustawy, który określa, że Ustawy nie stosuje się do:

- 1) *imprez turystycznych oraz powiązanych usług turystycznych, które są oferowane oraz których zamawianie i realizowanie jest ułatwiane okazjonalnie, na zasadach niezarobkowych i wyłącznie ograniczonej grupie podróży;*
- 2) *imprez turystycznych i powiązanych usług turystycznych nabywanych na podstawie umowy generalnej o organizowanie podróży służbowych zawieranej między przedsiębiorcą turystycznym a przedsiębiorcą w rozumieniu art. 431 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz. U. z 2017 r. poz. 459, 933 i 1132) albo podmiotem prowadzącym działalność odpłatną;*
- 3) *imprez turystycznych oraz powiązanych usług turystycznych trwających krócej niż 24 godziny, chyba że obejmują nocleg⁴⁹⁸.*

⁴⁹⁶ Ustawa o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych oraz akty wykonawcze opublikowane w dzienniku ustaw, <https://www.gov.pl/web/sport/ustawa-o-imprezach-turystycznych-i-powiazanych-uslugach-turystycznych-oraz-akty-wykonawcze-opublikowane-w-dzienniku-ustaw>, data dostępu: 12.02.2022 r.

⁴⁹⁷ Ibidem.

⁴⁹⁸ Ibidem.

Ustawa nadała nowe znaczenie dla przedsiębiorcy turystycznego, rozumianego jako *organizatora turystyki, przedsiębiorcę ułatwiającego nabywanie powiązanych usług turystycznych, agenta turystycznego lub dostawcę usług turystycznych, będącego przedsiębiorcą w rozumieniu art. 43 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny albo prowadzącego działalność odpłatną*⁴⁹⁹. W przypadku odpłatnej działalności, organizacja pozarządowa staje się przedsiębiorcą turystycznym i musi stosować ustawę z wyłączeniem art. 3. Jednocześnie turystyczne organizacje pozarządowe mogą prowadzić działalność nieodpłatną (nie pobierając opłat od uczestników), unikając ww. regulacji prawnych.

Pierwszym dokumentem, który określa wspólną wizję organizacji pozarządowych jest *Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Obywatelskiego, III sektor dla Polski. Wizją, która przyświeca Mapie, jest Polska silna społeczeństwem obywatelskim, czyli Polska będąca demokratycznym państwem prawa, opartym na aktywności obywateli i obywateli, równowadze obywatelskich praw i obowiązków oraz na solidarności społecznej*⁵⁰⁰. Prezentowana misja dla trzeciego sektora to *tworzenie i wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego w partnerstwie z administracją publiczną i biznesem poprzez definiowanie i wyznaczanie kierunków rozwoju Polski, zaspokajanie potrzeb obywateli w duchu dobra wspólnego i solidarności*⁵⁰¹. Strategia określa priorytety, takie jak: edukacja na rzecz aktywizacji obywatelskiej, lepsza jakość życia i włączenie społeczne, szeroka partycypacja obywatelska, zintegrowane społeczności lokalne oraz silny sektor obywatelski. O znaczeniu dokumentu świadczy wspólna inicjatywa działaczy organizacji pozarządowych. *Mapa jest nowym narzędziem do odnalezienia się w różnorodności organizacji pozarządowych*⁵⁰².

Warto wspomnieć o projekcie ustawy z dnia 14 stycznia 2022 r. o sprawozdawczości organizacji pozarządowych, w którym planowane jest określenie zasad składania sprawozdań finansowych oraz zasady sporządzania i składania sprawozdań merytorycznych i uproszczonych sprawozdań merytorycznych oraz informacji o źródłach przychodów, kosztach i rodzajach prowadzonej działalności przez organizacje pozarządowe, w tym przez organizacje pożytku publicznego⁵⁰³. Aby ułatwić powyższą sprawozdawczość dostępny będzie

⁴⁹⁹ Ibidem.

⁵⁰⁰ P. Frączak, M. Dudkiewicz, T. Schimanek, A. Jachimowicz, Z. Wejcman, *Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Obywatelskiego, III sektor dla Polski*, <http://www.mapa3sektora.org/files/smd-publicacja-v2-2018.pdf>, s. 7.

⁵⁰¹ Ibidem, s. 7.

⁵⁰² P. Frączak, *Strategiczna Mapa Drogowa – o co chodzi?* <http://asocjacje.org/blog/strategiczna-mapa-drogowa-o-co-chodzi/>, data dostępu: 13.08.2018 r.

⁵⁰³ *Ustawa o sprawozdawczości organizacji pozarządowych*. <https://legislacja.rcl.gov.pl/docs/2/12348551/12799595/12799596/dokument540061.pdf>, data dostępu: 12.02.2022 r.

generator sprawozdań, czyli system teleinformatyczny zarządzany przez Narodowy Instytut, umożliwiający sporządzanie, składanie i weryfikację sprawozdań i informacji, zapewniający poprawność, bezpieczeństwo oraz efektywność procesu przygotowania i przekazywania sprawozdań i informacji, pozwalający na tworzenie i udostępnianie sprawozdań i informacji w bazie sprawozdań⁵⁰⁴. Wejście w życie nowej ustawy planowane jest na 2023 rok.

Podsumowując, warto dodać spostrzeżenia K. Izdebskiego i G. Wiaderka w artykule *Obywatelska analiza prawa – doświadczenia dla systemu stanowienia prawa* opublikowanym w „Kwartalniku Trzeci Sektor”⁵⁰⁵. Autorzy uważają, że aktywność rzecznicza organizacji społecznych w Polsce w zakresie regulacji prawnych jest zbyt niska. Jedynie 12% organizacji prowadziło rzecznictwo, działania lobbingowe, wpływało na zmiany o charakterze systemowym, a 4,5% organizacji stwierdziło, że reprezentowało interesy organizacji pozarządowych, wpływało na zmiany systemowe w sferze działalności społecznej⁵⁰⁶. Jednocześnie, zauważyć można, że w konsultacjach społecznych biorą udział głównie duże, wyspecjalizowane organizacje z siedzibą w Warszawie.

2.3. Problematyka zarządzania NGO w świetle literatury przedmiotu

Wśród naukowców prowadzących badania w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości powszechna jest opinia⁵⁰⁷, że powodzenie organizacji w znacznej mierze zależy od jej przywódcy, jednak w światowej literaturze brakuje kompleksowych opracowań naukowych na temat cech, jakimi powinien odznaczać się przywódca organizacji pozarządowej i funkcji, jakie powinien pełnić. Wprawdzie nie brakuje publikacji dotyczących zarządzania organizacjami pozarządowymi⁵⁰⁸, jednak mają one głównie charakter poradników i dotyczą skutecznego

⁵⁰⁴ Ibidem.

⁵⁰⁵ K. Izdebski, G. Wiaderek, *Obywatelska analiza prawa – doświadczenia dla systemu stanowienia prawa*, <https://www.kwartalnik3sektor.pl/pl/>, nr 54, 2/2021, data dostępu: 12.02.2022 r.

⁵⁰⁶ Ibidem.

⁵⁰⁷ S. J. Stowell, S. S. Mead, *The Art of Strategic Leadership, How Leaders at All Levels Prepare Themselves, Their Teams, and Organizations for the Future*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, New Jersey 2016; *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, J. Storey [red.], Routledge, 2016; R. Bokacki, *Leadership ToolBox. Narzędzia nowoczesnego menedżera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019; B. S. Thakkar, *The Future of Leadership Addressing Complex Global Issues*, Cham: Springer International Publishing: Imprint: Palgrave Macmillan 2018; G. Yukl, *Leadership in Organizations*, Pearson Higher Education, New York 2018.

⁵⁰⁸ H. K. Anheier, *Nonprofit Organizations Theory, Management, Policy*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2008.

pozyskiwania funduszy przez te organizacje⁵⁰⁹, doradztwa w zakresie zarządzania tymi organizacjami⁵¹⁰, ze szczególnym uwzględnieniem zasad opracowywania strategii⁵¹¹. Istnieje potrzeba systemowego opisu metod i stylów zarządzania w organizacjach pozarządowych, opartych na kompleksowych badaniach uwzględniających nie tylko implikacje praktyczne, ale także teoretyczne (uniwersalne).

Na początku lat 90. XX i na początku XXI wieku na łamach *The Harvard Business Review*⁵¹² pojawiało się wiele artykułów, literatura rozwija się w obszarze funkcjonowania organizacji pozarządowych⁵¹³, tworzenia teorii organizacji i zarządzania⁵¹⁴, umiejętności przywódców⁵¹⁵ czy zachowań osób zaangażowanych w przewodzenie organizacji⁵¹⁶. W literaturze przedmiotu dominuje podejście, że można zarządzać NGOсами jak zwykłymi przedsiębiorstwami, uwzględniając ich specyficzne cechy⁵¹⁷.

Problematyka zarządzania organizacjami pozarządowymi, poszukiwania odpowiednich cech i umiejętności przywódcy, kierowanie organizacjami non profit uwzględniającymi specyfikę ich funkcjonowania, czy rola w społeczeństwie obywatelskim, poruszana jest zdecydowanie rzadziej niż dotycząca zarządzania przedsiębiorstwami, co jest przedmiotem szczególnej troski w polityce gospodarczej Unii Europejskiej⁵¹⁸ oraz stanowi temat licznych publikacji. W przypadku zarządzania organizacjami pozarządowymi badania koncentrują się głównie na charakterystyce zarządu, fluktuacji kadry, motywowaniu personelu, planowaniu działań, a także komunikacji z otoczeniem zewnętrznym, analizie porównawczej obejmującej różne formy NGO⁵¹⁹. Naukowcy zastanawiają się, czy przywództwo w organizacjach non profit różni się od przywództwa w sektorze nastawionym na zysk, toteż narasta presja, by

⁵⁰⁹ L. Morris, *Leadership in Charitable Non-Government Organisations (NGOs): Integrating Individual and Organisational Beliefs*, AV Akademikerverlag 2012; J. B. Herrington, *Financial and strategic management for nonprofit organizations*, ProQuest (Firm) Publisher, Boston, Massachusetts, Berlin, Germany, De G Press 2017.

⁵¹⁰ K. A. Agard, *Leadership in nonprofit organizations: a reference handbook*, SAGE Publications, Inc; 1 edition, 2010, <https://dx.doi.org/10.4135/9781412979320.n34>; J. Wiley, *Garry's Guide to Nonprofit Leadership*, New York: John Wiley & Sons, Incorporated 2017.

⁵¹¹ M. Allison, J. Kaye, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., New York/Chichester/Weinheim/Brisbane/Singapore/Toronto 1997; L. T., Dean, L. Lysakowski, *Nonprofit Strategic Planning*, "Charity Channel Press," Nashville 2015.

⁵¹² Amerykański, opiniotwórczy magazyn prezentujący wiedzę z zakresu zarządzania czy ekonomii. Istnieje również polska edycja czasopisma.

⁵¹³ M. J. Lane, *The mission-driven venture: business solutions and earned revenue strategies for nonprofits*, Hoboken Wiley, New Jersey 2015.

⁵¹⁴ M. Lattman, *Manage Your Mission a Practical guide for Leaders of Non-Profits*, Wydawnictwo Martin Lattman's Book, 2013.

⁵¹⁵ Horzowska A. [red.], B. Józwiak, *Harvard Business Review. Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy REBIS, wydanie I, Poznań 2017.

⁵¹⁶ T. Kafel, *Teoria i praktyka, ...*, op. cit., s. 178.

⁵¹⁷ A. Marciszewska, *Profesjonalizacja zarządzania ...*, op. cit., s. 57.

⁵¹⁸ www.eu.int, www.parp.gov.pl, www.fundusze-strukturalne.gov.pl.

⁵¹⁹ H. Li, *Leadership succession ...*, op. cit.

organizacje pozarządowe były coraz bardziej profesjonalne w swoim podejściu do zarządzania⁵²⁰.

Za najbardziej interesujące pozycje literatury światowej dotyczące podejmowanej tematyki należy uznać publikacje autorstwa K. Z. Awana, I. Quereshi'a i S. Arifa⁵²¹ oraz M. Shenkmana⁵²². Na szczególną uwagę zasługują dociekania dotyczące przywództwa w organizacji pozarządowej na Ukrainie⁵²³, gdyż uwzględniają specyfikę kraju znajdującego się praktycznie w stanie konfliktu zbrojnego, ale zmierzającego ku demokratycznym reformom. Podobną perspektywę przyjął P. Kyalimpa⁵²⁴, badając zasady przywództwa NGO w Ugandzie, czy M. Lektorwe⁵²⁵ poświęcając swoje dociekania ugandyjskim organizacjom.

Tematykę stylów przywództwa podejmują również światowi naukowcy, m.in. M. Al-Malki, W. Juan⁵²⁶, J. B. Avolio, F. O. Walumbwa, T. J. Weber⁵²⁷, M. M. Blok, L. Groenesteijn, R. Schelvis, P. Vink⁵²⁸. Poziomy przywództwa opisują A. Canwell, V. Donrie, N. Neveras, H. Stockton⁵²⁹, style zarządzania charakteryzują D. S. Derue, J. D. Nahrgang, D. Wellman, S. E. Ross⁵³⁰, M. Hoppe, R. Eckert⁵³¹, organizacja Hudson⁵³², F. C. Lunenburg⁵³³, J. C.

⁵²⁰ D. Lewis, *The Management ...*, op. cit., s. 5.

⁵²¹ K. Z. Awan, I. Quereshi, S. Arif, *The Effective Leadership Style In NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation*, "International Journal of Economics and Management Sciences", 2012, nr 1/ 11, s. 43–56.

⁵²² M. Shenkman, *Defining Your Leader Brand*, "Nonprofit World", 2007, nr 25, nr 2.

⁵²³ R.A. Ritvo, K. Linna, I. Radiuk, *NGOs in Western Ukraine: Competencies for effective leadership*, "International NGO Journal", nr 13(3), s. 17-24, August 2018 DOI:10.5897/INGOJ2018.0328

⁵²⁴ P. Kyalimpa, *Leadership Competencies And Sustainable Funding Of Non-Governmental Organisations In Uganda*, <https://utamu.ac.ug/docs/research/studentresearch/phd/proposals/PaulKyalimpa.pdf> February, 2014

⁵²⁵ M. Lektorwe, *Managing Non-Governmental Organizations in Botswana*, "The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal", 2007, nr 12(3).

⁵²⁶ M. Al-Malki, W. Juan, *Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review*, doi: 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3004.

⁵²⁷ J. B. Avolio, F. O. Walumbwa T. J. Weber, *Leadership: Current theories, research, and future directions*, "Annual Review of Psychology", 2009, 60, s. 421–449.

⁵²⁸ M.M. Blok, L. Groenesteijn, R. Schelvis, P. Vink, *New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes?* "Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation", 2012, nr 41, s. 5075–5080.

⁵²⁹ R. Trapp, *Successful Organizations Need Leaders At All Levels*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2014/03/23/organizations-need-leaders-at-all-levels/?sh=41b12f9b3ab1>, data dostępu: 24.03.2021.

⁵³⁰ D.S. Derue, J.D. Nahrgang, D. Wellman, S. E. Ross, *Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity*, "Personnel Psychology", 2011, nr 64, s. 7–52.

⁵³¹ M. Hoppe, R. Eckert, *Culture and leader effectiveness – the GLOBE study*. Center for Creative Leadership, USA 2014, http://au.hudson.com/portals/au/documents/Hudson_TomorrowsLeadersWhitePaper.pdf data dostępu: 22.07.2020 r.

⁵³² Hudson *5+1 Competency Model Development Process*, (2007, 2011), <https://www.hudson.com/aboutus/whyhudson/51-competency-model>; Hudson, *Identifying tomorrow's leaders today*. Hudson white paper, 2014.

⁵³³ F. C. Lunenburg, *Leadership versus management: a key distinction – at least in theory*, "International Journal of Management, Business, and Administration", 2011, nr 14(1), s. 1–4.

Maxwell⁵³⁴. Przywództwem zajmują się także P. G. Northouse⁵³⁵, P. C. Oleson, T. Cothron⁵³⁶. O roli przywódców, sposobach funkcjonowania organizacji i zachowaniach przywódców publikują również G. Yukl⁵³⁷ czy M. Armstrong i S. Taylor⁵³⁸.

W literaturze amerykańskiej, m.in. J. J. G. Carman⁵³⁹, A.S. Ebrahim i V. K. Rangan⁵⁴⁰, G. D. Saxton i C. Guo⁵⁴¹, R. Bhattacharya i D. Tinkelman⁵⁴², czy B. Donabedian⁵⁴³, A. G. Goggins Gregory i D. Howard⁵⁴⁴ analizują różnorodne kryteria finansowe i niefinansowe skuteczności organizacji, w tym organizacji nienastawionych na zysk. Naukowcy twierdzą, że współcześnie dla sektora organizacji pozarządowych nie wypracowano przejrzystych wskaźników. Amerykańscy naukowcy podejmują wysiłek identyfikowania i sposobów mierzenia skuteczności organizacji pozarządowych. Kierunek badań skierowany jest na konkretne segmenty organizacji, np. na skuteczność zarządu, który badali m.in. W. A. Brown⁵⁴⁵ oraz D. Smith i C. Shen⁵⁴⁶, koncepcję zarządzania strategicznego przedstawili m.in. R. D. Herman, D. O. Renz⁵⁴⁷. Podobną tematykę podejmowali m.in. N. Buckmaster⁵⁴⁸, J. Sowa, S. Selden i J. Sandfort⁵⁴⁹, J. L. Callen, A. Klein i D. Tinkelman⁵⁵⁰. G. E. Mitchell na podstawie wyników własnych badań uważa, że większość przywódców organizacji pozarządowych

⁵³⁴ J. C. Maxwell, *360° Leader Developing Your Influence From Anywhere In The Organization*, Tennessee by Thomas Nelson, USA, Nashville, 2011.

⁵³⁵ P.G. Northouse, *Leadership: Theory and practice* (7th ed.), Thousand Oaks: Sage, 2015.

⁵³⁶ P.C. Oleson, T. Cothron, *Leading and Managing Intelligence Organizations* [w:] *The Journal of the Australian Institute of Professional Intelligence Officers*, 2016, nr 24, nr 1.

⁵³⁷ G. Yukl, *Leadership in Organizations*, Pearson Higher Education, New York 2018.

⁵³⁸ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit.

⁵³⁹ J. J. G. Carman, *Evaluation capacity and nonprofit organizations: Is the glass halfempty or half-full?* *The American Journal of Evaluation*, 31, 2010, s. 84-104.

⁵⁴⁰ A. S. Ebrahim, V. K. Rangan, *Putting the brakes on impact: a contingency framework for measuring social performance*, Best Paper Proceedings of the Academy of Management, Montréal, Quebec, Canada, sierpień 2010.

⁵⁴¹ G. D. Saxton, C. Guo, *Accountability online: Understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2011, nr 40, s. 270-295.

⁵⁴² R. Bhattacharya, D. Tinkelman, *How tough are better business bureau-wise giving alliances financial standards?* "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2009, nr 38, s. 467-489.

⁵⁴³ D. Tinkelman, B. Donabedian, *Street lamps, alleys, ratio analysis and nonprofit organizations*, "Nonprofit Management & Leadership", 2007, nr 18, s. 5-18.

⁵⁴⁴ A. G. Goggins Gregory, D. Howard, *The nonprofit starvation cycle*, "Stanford Social Innovation Review", 48-53. http://www.philanthropy.org/s_pnw/bin.asp?CID=13221&DID=43454&DOC=FILE.PDF, 2009. data dostępu: 19.08.2020 r.

⁵⁴⁵ W. A. Brown, *Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations*, "Nonprofit Management & Leadership", 2005, nr 15, s. 317-339.

⁵⁴⁶ D. Smith, C. Shen, *Factors characterizing the most effective nonprofits managed by volunteers*, "Nonprofit Management & Leadership", 1996, nr 6, s. 271-289.

⁵⁴⁷ R. D. Herman, D.O. Renz, *Multiple constituencies and the social construction of non-profit organization effectiveness*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 1997, 26, s. 185-206.

⁵⁴⁸ N. Buckmaster, *Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organizations*, "International Journal of Public Sector Management", 1999, nr 12, s. 186-197.

⁵⁴⁹ J. Sowa, S. Selden, J. Sandfort, *No longer unmeasurable? a multidimensional integrated model of nonprofit organisational effectiveness*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2004, nr 33, s. 711-728.

⁵⁵⁰ J. L. Callen, A. Klein, D. Tinkelman, *Board composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2003, nr 32, s. 493-520.

definiuje skuteczność, jako *rozliczalność wyników*, zaś mniejsza liczba definiuje skuteczność jako *minimalizację kosztów ogólnych*⁵⁵¹.

Literatura odnosząca się do modeli przywództwa w organizacji pozarządowej to głównie wydawnictwa w charakterze poradnikowym, które dotyczą przede wszystkim przedsiębiorstw i występujących w nich modeli przywództwa. Na rynku wydawniczym ukazały się liczne opracowania dotyczące przywództwa w organizacji, rozumianej głównie, jako przedsiębiorstwo⁵⁵². Na uwagę zasługują publikacje: P. Harkins oraz P. Swift w *poszukiwaniu modelu przywództwa*⁵⁵³, którzy rozmawiali z wieloma liderami, by zidentyfikować cechy przywódców. Podobną tematykę podejmowali R. J. House, B. Shamir⁵⁵⁴ czy S. R. Covey w książce *Zasady skutecznego przywództwa*⁵⁵⁵. Wśród poradników należy wymienić autorstwa D. O. Renz, R. D. Herman⁵⁵⁶, z zaleceniami dotyczącymi przywództwa w NGO.

Według badań K. F. Latifa i N. Williamsa⁵⁵⁷ istnieje potrzeba badania skuteczności składowych organizacji pozarządowych. Autorzy skupili się na badaniach zespołów projektowych, na podstawie wyników można wysnuć wnioski, że cechą skutecznych pracowników jest kooperacja w realizacji wspólnych celów. Istotą skutecznego zespołu jest odpowiednie ukierunkowanie i porozumienie wszystkich jego członków. P. Ronalds⁵⁵⁸ uważa, że istnieją trudności badania czynników skuteczności organizacji pozarządowych, bowiem wynika to z różnorodnych celów i charakteru tych podmiotów.

Współczesny nurt badań i rozważań dotyczących przywództwa jest często nazywany tzw. nowym paradygmatem (nowym przywództwem), który nie stanowi jeszcze zwartej koncepcji. Nowe paradygmaty w badaniach nad przywództwem:

- model decyzyjny (New Decision Model - NDM) wg V. H. Vrooma i P. V. Yettona, który zakłada poziom partycypacji członków organizacji w podejmowaniu decyzji

⁵⁵¹ G. E. Mitchell, *The construct of organizational effectiveness: Perspectives from leaders of international nonprofits in the United States*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2013, nr 42, s. 324-345.

⁵⁵² S. Sheutz, *Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success*, „Journal of Corporate Responsibility and Leadership Positive Leadership and Management”, 2016, nr 2/2, doi: <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2016.017>.

⁵⁵³ P. Harkins, P. Swift, w *poszukiwaniu modelu przywództwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

⁵⁵⁴ R. J. House, B. Shamir, *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*, Chemers M. M. Ayman R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, San Diego, CA: Academic Press 1993, s. 81-107.

⁵⁵⁵ S. R. Covey, *Zasady skutecznego...*, op. cit., s. 299.

⁵⁵⁶ D. O. Renz, R. D. Herman, *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, Hoboken, New Jersey: Jossey Bass, 2016.

⁵⁵⁷ K. F. Latif, N. Williams, *Team effectiveness in Non-Governmental Organizations (NGOs) projects*, "Evaluation and Program Planning", 2017, nr 64, s. 20-32.

⁵⁵⁸ P. Ronalds, *The change imperative: Creating the next generation NGO*, Kumarian Press, 2012.

przywódcy. Style podejmowania decyzji w modelu: autokratyczny, konsultacyjny, demokratyczny,

- model sytuacyjny (The Situational Leadership Model - SLM) - przywódca odmiennie traktuje każdego członka organizacji. Sukces przywódcy zależy od umiejętności zachowania się w zaistniałej sytuacji,
- model współzależności (The Contingency Model - CNTM) - narzędzie badawcze - kwestionariusz ze skalą LPC (least-preferred-coworker scale),
- model Drogi Prowadzącej Do Celu (The Path-Goal Theory - PGT) wg R. House'a, który opiera się na trzech czynnikach, takich jak: prawdopodobieństwo osiągnięć przy podjętym wysiłku, prawdopodobieństwo wystąpienia określonych skutków przy danym osiągnięciu, opłacalność danego przedsięwzięcia.

Przeglądu różnych koncepcji przywództwa w organizacji dokonali G. Igbaekemen oraz JE. Odivwri⁵⁵⁹. Podobne dociekania przeprowadził A. Akbar⁵⁶⁰ oraz T. S. Nanjundeswaraswamy, D. R. Swamy⁵⁶¹. J. Kouzes i B. Posner twierdzą, że lider powinien korzystać z Pięciu Praktyk Wzorcowego Przywództwa, jakimi są: modelowanie działań, inspirowanie wspólnej wizji organizacji, wyzwalamie procesów, umożliwianie funkcjonowania innym oraz kierowanie się sercem w tych działaniach⁵⁶². J. Maxwell wychodzi z założenia, że najważniejszą cechą przywódcy jest umiejętność przekraczania własnych ograniczeń oraz zdolność do działania⁵⁶³, a podstawową filozofią lidera powinna być tzw. rola przywódcza⁵⁶⁴.

Ch. Keeshan stoi na stanowisku, że zdolni przywódcy mogą efektywnie współpracować z innymi przywódcami, menedżerami, pracownikami czy wolontariuszami⁵⁶⁵. Właściwa równowaga może zostać osiągnięta tylko wtedy, przywódca i członkowie organizacji określą swoje role i obowiązki⁵⁶⁶.

⁵⁵⁹ G. Igbaekemen, JE. Odivwri, *Impact of Leadership Style on Organization Performance: a Critical Literature Review*, „Arabian Journal of Business and Management Review”, 2015, 2018 (2018), Article ID 687849, 10 pages, doi: 10.4172/2223-5833.1000142.

⁵⁶⁰ A. Akbar, *Leadership and its Influence in Organizations – a Review of Intellections*, „International Journal of Learning & Development”, 2012, nr 2/ 6, doi:10.5296/ijld.v2i6.2690.

⁵⁶¹ T. S. Nanjundeswaraswamy, D. R. Swamy, *Leadership styles*, "Advances In Management", 2014, nr 7 (2), s. 57-32. https://www.mnsu.edu/activities/leadership/leadership_styles.pdf

⁵⁶² J. Kouzes, B. Posner, *The Student Leadership Challenge: Five Practices for Becoming an Exemplary Leader (J-B Leadership Challenge: Kouzes/Posner)* 3rd Edition, John Wiley & Sons, s. 8, http://www.studentleadershipchallenge.com/UserFiles/Sample%20Chapters/SLC_Excerpt%203e.pdf, data dostępu: 14.05.2020 r.

⁵⁶³ J. C. Maxwell, *360° Leader...*, op. cit., s. 25.

⁵⁶⁴ M. Mitchell, K. Keels, M. Latta, *Rate Yourself as a Servant Leader*, <https://www.snpo.org/readarticle.php?id=1946>, s. 14.

⁵⁶⁵ Ch. Keeshan, *O Leader, where art thou?*, "Nonprofit World", 2006, nr 24, nr 4, s. 15.

⁵⁶⁶ *Leading a Nonprofit Organization: Tips and Tools for Executive Directors and Team Leaders*, http://strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Leading_a_Nonprofit_Organization.pdf, s 8.

W Polsce, na temat przywództwa w organizacjach pozarządowych powstały opracowania obejmujące głównie kwestie praktyczne⁵⁶⁷. Można jednak znaleźć przykłady publikacji naukowych podejmujących tę problematykę. Zadania przywódcy w organizacji pozarządowej niezmiernie rzadko są przedmiotem badań naukowych, przy czym teoretycy wobec rozróżniania ról menedżera oraz przywódcy NGO przyjmują różne stanowiska.

J. Domański⁵⁶⁸ skupia się na modelach procesu planowania strategicznego w organizacjach non profit oraz proponuje własny model zarządzania tymi organizacjami. Bada również model zarządzania ryzykiem w trzecim sektorze w publikacji *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*⁵⁶⁹. Badacz zauważa, że w obszarze trzeciego sektora lukę badawczą stanowi wdrażanie zarządzania strategicznego. Przedstawia autorski model procesu zarządzania dla organizacji pozarządowym, w którym uwzględnienia długofalową perspektywę.

Tematyką zarządzania strategicznego zajmuje się również T. Trzciniński, który również przedstawia modele przywództwa w książkach *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non-profit*⁵⁷⁰ oraz *Planowanie i zarządzania strategiczne w NGO: Od teorii do praktyki. Jak zwiększyć efektywność organizacji non-profit*⁵⁷¹. Model zarządzania społecznego przedstawia J. Fudaliński w książce *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*⁵⁷². E. Bogacz-Wojtanowska, jako jedna z pierwszych badaczy, zajęła się badaniem problematyki zarządzania organizacjami w Polsce, publikując książkę *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*⁵⁷³, w której na podstawie własnych badań określa współczesne problemy zarządzania w tych organizacjach. Publikacja E. Bogacz-Wojtanowskiej i S. Wrony zawiera tematykę zarządzania przez przywódców organizacji pozarządowych pt. *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*⁵⁷⁴. E. Bogacz-Wojtanowska⁵⁷⁵ zwraca uwagę na

⁵⁶⁷ R. E. Hurduzeu, *The impact of leadership on organizational performance*, "SEA - Practical Application of Science", 2015, nr III, Issue 1 (7).

⁵⁶⁸ J. Domański, *Zarządzania strategicznego organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

⁵⁶⁹ Ibidem.

⁵⁷⁰ T. Trzciniński, *Nowoczesne metody ...*, op. cit.

⁵⁷¹ T. Trzciniński, *Planowanie i zarządzania strategiczne w NGO: Od teorii do praktyki. Jak zwiększyć efektywność organizacji non-profit*, Wydawnictwo Metanoprofit Publishing i Ridero, Warszawa 2017.

⁵⁷² J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju ...*, op. cit., s. 130.

⁵⁷³ E. Bogacz-Wojtanowska [red.], *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

⁵⁷⁴ *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona [red.], Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

⁵⁷⁵ Doktor habilitowany nauk humanistycznych w zakresie nauk o zarządzaniu, kierownik Zakładu Zarządzania Organizacjami Obywatelskimi w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Ekspert

funkcjonowanie i otoczenie organizacji pozarządowych, a także zarządzanie strategiczne i rolę przywódcy.

Tematyką zarządzania zajmuje się M. Huczek⁵⁷⁶, który opisuje uwarunkowania rozwoju trzeciego sektora, dotyka problematyki zarządzania strategicznego, m.in. w artykule *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*⁵⁷⁷. Badacz odnosi się także do etapów rozwoju i funkcjonowania trzeciego sektora oraz zwraca uwagę na otoczenie NGO, relacje między interesariuszami, wpływ zarządzania strategicznego na ich rozwój.

Problematykę zarządzania organizacjami pozarządowymi uzupełnia literatura dotycząca stylów przywództwa, autorstwa m.in. M. Karwowskiego i K. Pawłowskiej: *Style przywództwa w motywowaniu do twórczej pracy*⁵⁷⁸, M. Mroziewskiego: *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*⁵⁷⁹, M. Wójcika i E. Czarnieckiej-Wójcik: *Przywództwo i władza menedżerska. Nowe idee, metody, praktyka*⁵⁸⁰, P. Żukowskiego, R. Galla: *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu*⁵⁸¹. O współczesnych przywódcach organizacji traktuje natomiast R. Mrówka m.in. w artykule *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*⁵⁸².

T. Kafel⁵⁸³, podejmuje podobną problematykę, skupiając uwagę na etapach rozwoju organizacji pozarządowych. Definiuje i wyróżnia metody profesjonalizacji, przedstawia wyniki badań polskiego sektora pod kątem spełniania wymogów profesjonalizacji, a także proponuje własne metody profesjonalizacji sektora. Istotą organizacji pozarządowych jest wiara w misję, która wymaga zaangażowania i konsekwentnych działań podejmowanych przez wszystkich członków organizacji⁵⁸⁴. Podejmowana jest też tematyka zarządzania ryzykiem w tych podmiotach⁵⁸⁵.

w dziedzinie badań nad współczesnymi problemami organizacji pozarządowych, ich funkcjonowania i zarządzania, a także w zakresie projektów badawczo-wdrożeniowych dotyczących ekonomii społecznej.

⁵⁷⁶ M. Huczek, *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego w Krakowie, nr 1, 2012; M. Huczek, *Zarządzanie organizacjami...*, op. cit.

⁵⁷⁷ Huczek M., *Zarządzanie organizacjami ...*, op. cit., s.55.

⁵⁷⁸ M. Karwowski M., Pawłowska K., *Style przywództwa w motywowaniu do twórczej pracy*, Bezpieczeństwo pracy, 04/2009, s. 16, yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech.../c/Karwowski.pdf, data dostępu: 16.05.2020 r.

⁵⁷⁹ M. Mroziewski, *Style kierowania ...*, op. cit.

⁵⁸⁰ M. Wójcik, E. Czarniecka-Wójcik, *Przywództwo...*, op. cit.

⁵⁸¹ P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowania...*, op. cit.

⁵⁸² R. Mrówka, *Wyzwania współczesnych...*, op. cit.

⁵⁸³ T. Kafel, *Strategiczne zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, „Ekonomia Społeczna”, 2008; T. Kafel, *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.

⁵⁸⁴ L. Heninger, *Managing as mission : nonprofit managing for sustainable change*, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton London New York 2018, s. 12.

⁵⁸⁵ J. Feiler, G. Nayowith, *The nonprofit risk book : finding and managing risk in nonprofits and NGOs*, Walter de Gruyter Inc., Boston/Berlin, 2017, s. 14.

Wśród publikacji dotyczących problematyki turystycznych organizacji pozarządowych można wymienić kilka artykułów autorstwa E. Szymańskiej (2006, 2017)⁵⁸⁶, w których autorka omawia zakres i formy aktywności tych organizacji. Badacze tematyki zarządzania przedstawiali wiele stylów przewodzenia, w których jednym z tematów przewodnich było wyjaśnienie roli osoby zarządzającej organizacją, jej cech osobowościowych i badanie skuteczności jej działania, przy minimalizowaniu niekorzystnych czynników. Kryteria skuteczności są bardzo zróżnicowane, może to być m.in. poziom zaangażowania podwładnych w proces osiągania celów grupowych, lojalność wobec przełożonego, jakość współpracy między członkami, wydajność pracy⁵⁸⁷. J. Penc uważa, że styl zarządzania określa ścieżkę do zamierzonego celu⁵⁸⁸. M. Mielus twierdzi, że sprawność i skuteczność przywódcy mogą zapewnić mu umiejętność zarządzania zespołem, poprzez wykorzystanie inteligencji, intuicji czy empatii⁵⁸⁹. P. Drucker dodaje, że *aby osiągnąć skuteczność w działaniach organizacji, pracownicy powinni wiedzieć o powierzonym zleceniu i jego planowanych rezultatach, mieć poczucie odpowiedzialności, przy autonomii swojego działania, chęć do stałego dokształcania się*⁵⁹⁰.

W badaniach przeprowadzonych w AT&T przez Managerial Assessment Center zaobserwowano, że elastyczność, otwartość i zdolność do zaakceptowania odmienności jest skutecznym narzędziem sprzyjającym sukcesowi w relacjach lidera ze zwolennikami. Stwierdzono dodatnią korelację pomiędzy skutecznością przywódców a ich atrybutami osobowymi, takimi jak: umiejętność komunikacji interpersonalnej, potrzeba rozwoju, zdolność do budowania relacji międzyludzkich czy umiejętność radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością czy umiejętności organizatorskie⁵⁹¹.

Specyfika działalności NGO polega na określaniu celów innych niż zysk. Dla członków, interesariuszy organizacji pozarządowych istotniejsze są sprawozdania merytoryczne niż finansowe, potwierdzają to badania P. D. Palmera⁵⁹², których wyniki ukazują niedociągnięcia organizacji w zakresie przejrzystości czy spójności ich funkcjonowania. Organizacje trzeciego

⁵⁸⁶ E. Szymańska, *Organizacje pozarządowe ...*, op. cit.

⁵⁸⁷ J. Babiak, *Cechy przywódcze ...*, op. cit., s. 91.

⁵⁸⁸ M. Mroziewski, *Style zarządzania a sposoby wykorzystania potencjału społecznego*, "Dwumiesięcznik Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2005, nr 1, s. 22.

⁵⁸⁹ M. Mielus, *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych* [w:] *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym. Wybrane aspekty* [red.] D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008, s. 313.

⁵⁹⁰ P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku - wyzwania*, New Media, Warszawa 2010, s. 145.

⁵⁹¹ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski [red.], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 339.

⁵⁹² P. D. Palmer, *Exploring attitudes to financial reporting in the Australian not-for-profit sector*, "Accounting & Finance", 2013, nr 53, issue 1, s. 217-241.

sektora nie dokonują pomiaru wskaźników działalności⁵⁹³. Organizacje pozarządowe powinny dążyć do transparentności swojego funkcjonowania, co wiąże się z wykazywaniem własnej skuteczności działania. W organizacjach nastawionych na zysk podstawowymi składnikami sprawności są korzystność i ekonomiczność, których korelacja określa poziom funkcjonowania podmiotu w gospodarce rynkowej. Podmioty te, funkcjonujące na podstawie ustawy o finansach publicznych⁵⁹⁴ posiadają wiele czynników warunkujących ocenę efektywności i skuteczności działania. Mogą kierować się czynnikami ekonomicznymi czy długoterminowymi prognozami rozwoju organizacji nastawionymi na pozyskiwanie dóbr i wartości istotnych dla przedsiębiorców. Zgodność działalności z przepisami prawa, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność, komunikacja czy etyka postępowania weryfikowana jest poprzez kontrolę zarządczą. Dodatkowo, realizacja celów i zadań podejmowana jest w sposób efektywny, oszczędny i terminowy. W przypadku sektora organizacji pozarządowych brakuje jasno określonych zasad weryfikacji realizacji celów i skuteczności ich funkcjonowania. Organizacje pozarządowe zajmujące się badaniem trzeciego sektora dokonują wiele cyklicznych analiz związanych z funkcjonowaniem tych organizacji, jednak nie podejmują pomiaru skuteczności ich działań.

K. C. Liket i K. Maas⁵⁹⁵ przeprowadziły dwukierunkowe badanie mające na celu próbę określenia praktyk zarządzania mających wpływ na skuteczność organizacji pozarządowych. W rezultacie pojawiły się 34⁵⁹⁶ wyznaczniki oparte na literaturze a badania wykazały, że na skuteczność organizacji wpływa przejrzystość dokumentów strategicznych organizacji, zgodność funkcjonowania organizacji z jej misją i celami statutowym oraz odpowiedni program dostosowany do odbiorców organizacji⁵⁹⁷. W wyniku wielotorowych badań okazało się, że skuteczni przywódcy troszczą się o realizację zaplanowanych zadań oraz ludzi.

M. Armstrong twierdzi, że nie ma idealnego stylu przywództwa, ponieważ zależy on od wielu czynników, tj. od rodzaju organizacji, charakteru zadania, cech osób w zespole prowadzonym przez przywódcę, cech zespołu jako całości, a także osobowości samego przywódcy, to jednak rolą skutecznego przywódcy jest elastyczne modyfikowanie własnego

⁵⁹³ A. Zienkiewicz, *Efektywność organizacji nie działających w celu osiągnięcia zysku – studium teoretyczne*, Studia Ekonomiczne. "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 244, s. 205.

⁵⁹⁴ Dz.U.2019.0.869 Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, art.68, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20091571240>, data dostępu: 19.08.2019 r.

⁵⁹⁵ K. C. Liket, K. Maas, *Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", doi: 10.1177/0899764013510064, 2015, nr 44(2), s. 268–296.

⁵⁹⁶ Nie pojawiły się dwa wyznaczniki, takie jak: wielkość budżetu marketingowego i rotacja pracowników.

⁵⁹⁷ K. C. Liket, K. Maas, *Nonprofit Organizational ...*, op. cit., s. 268–296.

stylu w relacjach międzyludzkich⁵⁹⁸. J. McCleskey⁵⁹⁹ i A. Silva⁶⁰⁰ również uważają, że nie ma jednego skutecznego stylu przywództwa. D. R. Caruso i P. Salovey sądzą, że na skuteczność zarządzania przywódcy wpływa umiejętne posługiwanie się emocjami, które są *absolutnie konieczne do podejmowania dobrych decyzji, wykonywania właściwych działań w celu rozwiązania problemu, radzenia sobie ze zmianami i odnoszenia sukcesów*⁶⁰¹. Umiejętność wybierania odpowiednich cech przywódczych, wykorzystania najskuteczniejszych metod przewodzenia będzie istotne w adaptowaniu ich do bieżącej sytuacji organizacji, co wymaga od przywódcy zaawansowanych zdolności. E. Kaigh⁶⁰² twierdzi, że możliwe niepowodzenia w przywództwie wynikają z braku posiadanej inteligencji emocjonalnej, niewłaściwego słuchania i obserwowania współpracowników i otoczenia organizacji. B. Avolio⁶⁰³ sugeruje, że współcześnie dominuje przywództwo transformacyjne, a ostatnią zmianą tradycyjnego myślenia o przywództwie były badania W. Bennis, który oparł swoje opracowanie naukowe na analizach J. Kouzesa i B. Posnera w serii książek Leadership Challenge⁶⁰⁴. Znawcą tematu, J. P. Donnelly⁶⁰⁵ uważa, że istotne jest wykonywanie badań jakościowych, eksperymentów, które miałyby na celu określenie skutecznego modelu przywództwa we współczesnych organizacjach. W. Bennis uznaje, że istnieje luka pomiędzy istniejącymi teoriami, modelami przywództwa a faktycznymi praktykami przywódczymi.

Z powyższego przeglądu literatury światowej i polskiej, a także prezentowanych badań naukowych realizowanych pośród organizacji non profit nadal widoczne są braki w badaniach dotyczących skuteczności przewodzenia w turystycznych organizacjach pozarządowych. Na gruncie literatury w dyscyplinach nauki o zarządzaniu i jakości oraz ekonomii i finansach znajdujących się w zasobach Academica (cyfrowa wypożyczalnia międzybiblioteczna książek

⁵⁹⁸ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 765.

⁵⁹⁹ J. McCleskey, *Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development*, "Journal of Business Studies Quarterly", 2014, nr 5(4), s. 117-130, Retrieved from <http://jbsq.org/archives/>

⁶⁰⁰ A. Silva, *What do we really know about leadership?* "Journal Of Business Studies Quarterly", 2014, nr 5(4), s. 1-4, Retrieved from http://jbsq.org/wpcontent/uploads/2014/06/June_2014_1.pdf, data dostępu: 18.05.2020 r.

⁶⁰¹ D.R. Caruso, P. Salovey, *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, s. 7.

⁶⁰² E. Kaigh, M. Driscoll, E. Tucker, S. Lam, *Preparing to lead: Finance professionals are essential in narrowing leadership gaps*, Corporate Finance Review, 2014, 19(2), s. 5-12, <https://www.apqc.org/knowledgebase/documents/preparing-lead-finance-professionals-are-essential-narrowingleadership-gap>, data dostępu: 18.05.2020 r.

⁶⁰³ B. Avolio, F. Walumbwa, T. Weber, *Leadership: Current theories, research, and future directions*, "Annual Review of Psychology", 2009, nr 60, s. 421-449, doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

⁶⁰⁴ <http://www.leadershipchallenge.com>, data dostępu: 27.02.2020 r.

⁶⁰⁵ J. P. Donnelly, *A systematic review of concept mapping dissertations*, "Evaluation And Program Planning", 2017, nr 60, s. 186-193, doi:10.1016/j.evalprogplan.2016.08.010

i czasopism naukowych)⁶⁰⁶, EBSCO⁶⁰⁷, Elsevier⁶⁰⁸ oraz bibliotek: Biblioteki Narodowej⁶⁰⁹, Biblioteki Politechniki Białostockiej⁶¹⁰, NUKAT⁶¹¹) brakuje kompleksowego usystematyzowania wiedzy na temat modeli przywództwa w trzecim sektorze. Problematyka opisywana jest głównie w postaci artykułów w czasopismach popularnonaukowych, rzadko w czasopismach naukowych. Księgozbiory NGO ukierunkowane są głównie pod kątem realizacji celów działania poszczególnych organizacji nie zaś zarządzania podobnymi jednostkami oraz ich przywódcami.

Podczas przeglądu zasobów baz publikacji należy podkreślić niewielką liczbę opracowań dotyczących omawianej problematyki, szczególnie na temat *lider w organizacji pozarządowej*, gdzie dostępna jest tylko 1 pozycja w księgozbiory Biblioteki Narodowej. Autorka zweryfikowała także liczbę dostępnych woluminów zawierających się w hasle *zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. W zasobach Biblioteki Narodowej⁶¹² znaleziono 83 artykuły oraz 9 książek, Academica 2 artykuły oraz 1 książkę, w Biblioteki Głównej Politechniki Białostockiej⁶¹³ 50 artykułów i 2 książki. W powyższych bibliotekach naukowych nie odnaleziono hasła *zarządzanie turystyczną organizacją pozarządową*. W literaturze oraz publikowanych badaniach wykorzystuje się głównie doświadczenia z sektora państwowego oraz sektora przedsiębiorstw. Istnieje wiele badań, które określają funkcje przywódców przedsiębiorstw, rzadko jednak badane są organizacje pozarządowe.

Przegląd dotychczasowych badań, omawianych w tym podrozdziale pokazuje, że można mówić o empirycznej i aplikacyjnej luce badawczej. Empiryczna luka badawcza wynika

⁶⁰⁶ *Przywództwo*, <https://academica.edu.pl>, według stanu na 13.03.2019 r. słowo „przywództwo” pojawia się 512 razy, „lider” 319 razy, „organizacja pozarządowa” – 11 razy, „przywództwo w organizacji pozarządowej” - brak publikacji spełniających kryteria wyszukiwania

⁶⁰⁷ *Przywództwo*, <https://www.ebsco.com/e/pl-pl>, według stanu na 13.03.2019 r. słowo „przywództwo” pojawia się 0 razy, „lider” 1 raz, „organizacja pozarządowa” – 0 razy, „przywództwo w organizacji pozarządowej” – 0 razy

⁶⁰⁸ *Przywództwo* <https://www.elsevier.com/pl-pl>, według stanu na 13.03.2019 r. słowo „przywództwo” pojawia się 1 raz, „lider” 123 razy, „organizacja pozarządowa” – 30 razy, „przywództwo w organizacji pozarządowej” – 3 878 razy

⁶⁰⁹ *Przywództwo* <https://www.bn.org.pl>, według stanu na 13.03.2019 r. słowo „przywództwo” pojawia się 41 976 razy, „lider” 823 razy, „organizacja pozarządowa” – 22 razy, „przywództwo w organizacji pozarządowej” – 0 razy

⁶¹⁰ *Przywództwo* <http://biblioteka.pb.edu.pl>, według stanu na 13.03.2019 r. słowo „przywództwo” pojawia się 198 razy, „lider” 26 razy, „organizacja pozarządowa” – 0 razy, „przywództwo w organizacji pozarządowej” - brak publikacji spełniających kryteria wyszukiwania

⁶¹¹ *Przywództwo* <http://katalog.nukat.edu.pl>, według stanu na 13.03.2019 r. słowo „przywództwo” pojawia się 1874 razy, „lider” 352 razy, „organizacja pozarządowa” – 18 razy, „przywództwo w organizacji pozarządowej” - brak publikacji spełniających kryteria wyszukiwania

⁶¹² *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*,

https://katalogi.bn.org.pl/discovery/search?query=any,contains,zarządzanie%20organizacjami%20pozarządowymi&tab=LibraryCatalog&vid=48OMNIS_NLOP:48OMNIS_NLOP&lang=pl&offset=0, data dostępu: 18.05.2020 r.

⁶¹³ *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, https://primo-48pbk.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?query=any,contains,zarządzanie%20organizacjami%20pozarządowymi&tab=default_tab&search_scope=all_scope&vid=48PBK_VIEW&offset=0&fn=search, data dostępu: 18.05.2020 r.

z niewystarczających badań w Polsce i na świecie, które skutkują brakiem systematyzacji wiedzy, odnośnie modeli przywództwa w turystycznych organizacjach pozarządowych. Wyżej wymieniona niedostateczna ilość współczesnych publikacji o zarządzaniu oraz stylach przewodzenia organizacjami pozarządowymi, w tym organizacjami turystycznymi, z punktu widzenia przywódców i ich członków oraz zmieniająca się gospodarcza rzeczywistość sektora non profit w Polsce skłoniły autorkę do podjęcia badania skutecznego modelu przywództwa turystycznej organizacji pozarządowej, którego opracowanie było motywem przewodnim rozprawy. Opracowany model przywództwa może posłużyć za przykład zastosowania go przez przywódców we własnej organizacji.

Dodatkowo, braki te potwierdzają eksperci, badacze i przedstawiciele sektora organizacji pozarządowych, którzy w lutym 2018 roku przeprowadzili debatę⁶¹⁴ określającą luki badawcze w zakresie zarządzania organizacjami tego sektora. E. Bogacz-Wojtanowska odniosła się do braku współczesnych badań dotyczących sprawczości organizacji pozarządowych, rozumianej jako trafność stawianych organizacjom celów, a także skuteczności ich osiągania. Uczestnicy debaty odnosili się do braku użytecznych badań z literatury anglojęzycznej, które można było zaimplementować w Polsce, co stanowiłoby zbiór praktycznych wskazówek dla ludzi zarządzających organizacjami. Wskazywali, że brakuje badań ukazujących sukcesy sektora non profit oraz dotyczących przewodzenia ludziom. Zauważyli problem metodologiczny, polegający na określeniu opinii odbiorców organizacji, jak oceniają tę sprawczość, jakie są strategie radzenia sobie z problemami oraz strategie funkcjonowania organizacji. Uznano, że obszar zarządzania NGO stanowi wielką lukę badawczą. Zauważono także wzrastającą rolę organizacji pozarządowych ze względu na potrzebę zaspokajania potrzeb ludzi czy ograniczenia w wydatkach budżetowych.

Warto dodać, że w trakcie webinarium pn. *Jak organizować pracę ludzi w Twojej organizacji*⁶¹⁵, organizowanej przez portal ngo.pl, osoby przewodzące organizacjom i osoby zainteresowane ich funkcjonowaniem zadawały pytania związane ze sposobami współpracy na linii przywódca (zarząd) - pracownicy. Wymieniano głównie zebrania, analizy, ankiety, feedback, stały kontakt online, regularne spotkania z pracownikami organizacji, rozmowy z konkretnym efektem, w tym przez różne komunikatory, strony www. Ponadto, pytano także

⁶¹⁴ W debacie uczestniczyli: E. Bogacz-Wojtanowska, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, M. Gumkowska, Stowarzyszenie Klon/Jawor, M. Rymśa, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, J. Winczorek, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, redaktorzy Kwartalnika "Trzeci Sektor": M. Arczewska, M. Dudkiewicz, L. Kuczmierowska, G. Wiaderek, "Trzeci Sektor", 2018, nr 42(02), s. 89-97.

⁶¹⁵ Nagranie z 20.12.2018 r., prowadzenie: I. Dembicka-Starska, <https://www.youtube.com/watch?v=iEkmLA0gYUE>, data dostępu: 12.03.2020 r.

o kursy, poradniki czy szkolenia z zakresu przewodzenia organizacjami pozarządowymi. Pojawiły się także zapytania odnośnie wizji i misji organizacji oraz dążeń do osiągnięcia zakładanych w różnych strategiach działania celów. Z cyklu webinarów oraz materiałów poświęconym zarządzaniu organizacjami pozarządowymi, organizowanymi przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wyłania się potrzeba osób zarządzających organizacjami, a także zainteresowanymi ich skutecznym funkcjonowaniem.

Autorka po zasięgnięciu opinii autorytetu w dziedzinie badań nad organizacjami pozarządowymi w Polsce, pani Ewy Bogacz-Wojtanowskiej, prof. Uniwersytetu Jagiellońskiego, otrzymała potwierdzenie braku realizacji przedmiotowych badań. Badania turystycznych NGO nie są przedmiotem ścisłych badań. Wśród publikacji dotyczących tej problematyki można wymienić kilka artykułów autorstwa E. Szymańskiej⁶¹⁶, w których autorka omawia zakres i formy aktywności tych organizacji.

Warto dodać, że dotychczas w literaturze naukowej nie opracowano metodyki badania przywództwa turystycznych organizacji pozarządowych, nie analizowano wpływu przywództwa m.in. na realizację celów tego typu organizacji, przy tym nie badano cech i funkcji przywódcy turystycznych organizacji w opinii samych przywódców oraz członków organizacji.

Umieszczenie badań w organizacjach turystycznych działających na obszarze Polski, może przyczynić się do odpowiedzi na pytanie, czy funkcjonowanie organizacji może zależeć od jej przywódcy i jakie główne role powinien spełniać. Problematyka dotycząca stylów zarządzania turystycznymi organizacjami pozarządowymi, roli przywódców i skuteczności ich działania jest na polskim rynku badań naukowych nieodkryta. Sektor turystycznych NGO został dobrany celowo do przeprowadzenia badań ze względu na jego specyficzne cechy⁶¹⁷, takie jak tworzenie nowych miejsc pracy, poszerzanie wiedzy o odwiedzanym regionie czy uzupełnienie usług turystycznych poprzez produkty i usługi materialne i niematerialne.

Aplikacyjna luka badawcza to braki wypracowanego przez trzeci sektor modelu przywództwa w turystycznej organizacji pozarządowej w Polsce w celu realizacji misji, a także maksymalizacji korzyści dla członków tych organizacji i otoczenia NGO. Luka badawcza wynika z braku wypracowania przez trzeci sektor modelu przywództwa organizacji pozarządowej. W literaturze nauk o zarządzaniu i jakości brakuje wzorców skierowanych do organizacji pozarządowych. W oparciu o przyjęty paradygmat: skuteczność realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej jest uwarunkowana stylem

⁶¹⁶ E. Szymańska, *Organizacje pozarządowe...*, op. cit.

⁶¹⁷ A. Panasiuk, *Marketing usług ...*, op. cit., s. 18-19.

przewodzenia, gdzie skuteczność to umiejętność wyznaczania odpowiednich celów *robienie właściwych rzeczy* – zaś działanie skuteczne to takie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel⁶¹⁸ istnieje potrzeba wypracowania aktualnego, syntetycznego, teoretycznego ujęcia, dotyczącego stylów przewodzenia w kontekście realizacji celów funkcjonowania turystycznych organizacji pozarządowych w Polsce.

Ze wstępnych badań⁶¹⁹ dotyczących wszystkich oddziałów Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego w Polsce wynika, że występuje potrzeba naukowego opracowania dotyczącego specyfiki działalności organizacji pozarządowych (na przykładzie turystycznych NGO) w kontekście misji i celów ich funkcjonowania, a w szczególności pożądanых cech przywódcy. Potrzeba planowanych badań wynika również z dużego znaczenia gospodarki turystycznej, szczególnie na obszarach peryferyjnych. W rozwoju tej gospodarki znaczącą rolę odgrywają pozarządowe organizacje turystyczne. Badania dotyczące działalności tych organizacji, a szczególnie problematyka przywództwa, ze względu na znaczący wpływ na gospodarkę turystyczną, wymagają szczegółowego rozpoznania.

Przedstawienie problematyki modelu przywództwa turystycznych organizacji pozarządowych, niepodjęmowanej wcześniej w Polsce, będzie sprzyjało rozwojowi tego sektora. Rozpoznana luka badawcza uzasadnia potrzebę przeprowadzenia szczegółowych badań teoretycznych i empirycznych w zakresie uwarunkowań rozwoju organizacji pozarządowych i roli przywódcy w tym rozwoju. Turystyczne organizacje pozarządowe pomagają wspierać funkcjonowanie turystyki w regionie, a do realizacji tego celu wymagają odpowiednich osób zarządzających tymi jednostkami. Przedmiotem badań będzie w szczególności rola przywódcy w organizacjach pozarządowych działających w obszarze turystyki. Dodatkowym impulsem skłaniającym do podjęcia tej problematyki jest chęć transferu do polskiej wiedzy ekonomicznej rozwiązań wypracowanych w tym obszarze w krajach wysoko rozwiniętych, w których organizacje pozarządowe mają od lat ugruntowaną pozycję. Wskazanie głównych funkcji przywódcy determinujących rozwój organizacji pozarządowych, stanowić może ważną wiedzę, która powinna być wykorzystana w rozwoju demokratycznych procesów w Polsce.

2.4. Rola organizacji pozarządowych w gospodarce

⁶¹⁸ Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gibert D. R., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 24.

⁶¹⁹ Badania E. Szymańskiej i J. Kalejty na próbie 80 oddziałów PTTK, pn. "Dobre praktyki funkcjonowania organizacji pozarządowych – przykład PTTK", przedstawione podczas V Międzynarodowej Konferencji Naukowej z cyklu Sektor publiczny we współczesnej gospodarce nt. Redefinicja funkcji sektora publicznego w XXI wieku, 8-9 czerwca 2017 r.

W literaturze podaje się trzy główne czynniki warunkujące rozwój organizacji pozarządowych: przepisy i regulacje prawne, wielkość posiadanych zasobów, kondycja organizacyjna trzeciego sektora⁶²⁰. Organizacje pozarządowe realizują zadania związane z:

- zaspokajaniem potrzeb małych grup społecznych,
- przyjęciem aktywnej postawy obywatelskiej na rzecz rozwoju lokalnego,
- propagowaniem różnorodności życia społecznego,
- tworzeniem alternatywnych wobec sektora publicznego działań,
- stworzeniem mechanizmów współdziałania społecznego nowoczesnego społeczeństwa w zakresie podejmowania decyzji istotnych dla organizacji,
- uwzględnieniem niezależności i podmiotowości.

Cele funkcjonowania organizacji pozarządowych na podstawie: A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego i A. Chrostowskiego⁶²¹:

- rozwój,
- zrównoważenie i funkcjonowanie (dostęp do zasobów koniecznych dla istnienia i rozwoju),
- maksymalizacja budżetu,
- wytwarzanie społecznie użytecznych dóbr i usług,
- realizacja konkretnych działań, zadań oraz przedsięwzięć.

Priorytetową rolą NGO w państwie demokratycznym jest pobudzanie aktywności obywatelskiej i włączanie jej w te dziedziny funkcjonowania państwa, w których istnieją realne potrzeby⁶²². W ramach współpracy dochodzi do realizacji wspólnych projektów i wymiany doświadczeń. Działalność organizacji pozarządowych regulowana jest wieloma przepisami, na różnych poziomach funkcjonowania państwa. Jednym z warunków rozwoju współczesnych społeczeństw jest efektywnie działający trzeci sektor⁶²³.

⁶²⁰ M. Huczek, *Zarządzanie organizacjami...*, op. cit., s. 45.

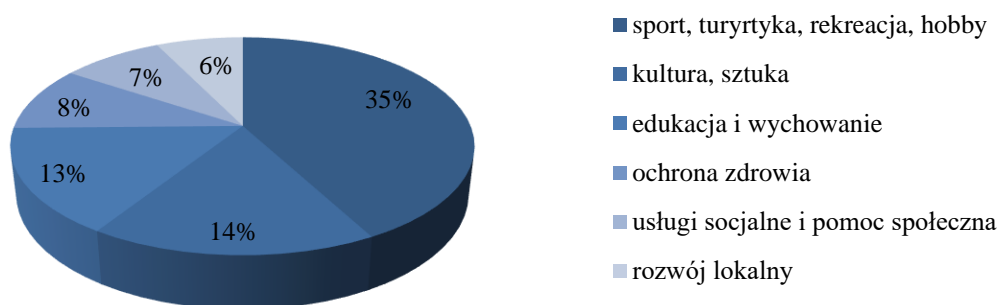
⁶²¹ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, A. Chrostowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 50.

⁶²² K. Jawor, *Rola i znaczenie organizacji pozarządowych w ochronie ludności*, Warszawa 2013, http://www.academia.edu/6664559/ROLA_I_ZNACZENIE_ORGANIZACJI_POZARZADOWYCH_W_OCHRONIE_LUDNOSCI, s. 10, data dostępu: 10.12.2018 r.

⁶²³ B. Żuromistaite, M. Zakrzewska, *Charakterystyka i dynamika trzeciego sektora na Litwie i w Polsce*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2015, nr 40, t.1., Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s 301.

Organizacje pozarządowe stanowią istotny składnik społeczeństwa demokratycznego, ich specyfika zakłada partycypację obywateli oraz możliwość dobrowolnego zrzeszania się jednostek w celu realizacji zadań społecznie użytecznych⁶²⁴. Rola NGO jest nie do przecenienia. Według Ł. Nazarko znacząca jest rola tych organizacji na obszarze Unii Europejskiej⁶²⁵. Organizacje pozarządowe są szkołami demokracji, kształtują przywódców społecznych, pozwalają na samorealizację jednostek i całych grup społeczeństwa, uczą uczestnictwa w debacie publicznej i zgodnego z regułami demokratycznymi konfrontowania własnych interesów z interesami innych⁶²⁶. Specyficzne właściwości organizacji pozarządowych odróżniają je od instytucji rządowych, samorządowych, politycznych czy komercyjnych, przez co mogą pełnić ważne funkcje społeczne. Z punktu widzenia miejsca i roli organizacji pozarządowych w rozwoju lokalnym istotne okazują się funkcje⁶²⁷, jakie pełnią te organizacje.

Na rysunku 14 zaprezentowano obszary działania polskich NGO.



Rysunek 13. Obszary działania organizacji pozarządowych w 2018 roku

Źródło: *Dziedziny działań NGO*, <https://fakty.ngo.pl/fakt/dziedziny-dzialan-ngo>, data dostępu: 15.06.2020 r.

Największy obszar działania zawiera się w dziedzinie "sport, turystyka, rekreacja, hobby" - 35%, kolejno "kultura, sztuka" - 14%, "edukacja i wychowanie" - 13%. 8% organizacji działa w zakresie "ochrony zdrowia", 7% - "usług socjalnych i pomocy społecznej", zaś 6% w dziedzinie "rozwój lokalny".

⁶²⁴ J. Lichwiarz, *Etyka w działalności organizacji pozarządowych*, Uniwersytet Zielonogórski, <https://docplayer.pl/5872918-Etyka-w-dzialalnosci-organizacji-pozarzadowych.html>, data dostępu: 02.12.2018 r.

⁶²⁵ Ł. Nazarko, *The role of non-governmental organisations (NGO's) in the European integration process* [w:] *Potencjał gospodarczy i społeczny wybranych krajów Europy i świata*, Z. Tomczonek [red.], Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2007.

⁶²⁶ A. Gałązka, *Elementarz ...*, op. cit., s. 21.

⁶²⁷ R. Skrzypiec, *Organizacje pozarządowe w rozwoju lokalnym*, artykuł dostępny na stronie: <http://www.elblag-eko.org/czytelnia,42,Organizacje-pozarzadowe-w-rozwoju-lokalnym.html>, data dostępu: 23.10.2017 r.

Statystyką, badaniami, kierunkiem rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce zajmują się różne instytucje, zarówno rządowe, jak i inne organizacje pozarządowe, skupione na bieżących danych dotyczących sektora non profit. Są to m.in.:

1. Narodowy Instytut Wolności – Centrum Społeczeństwa Obywatelskiego. Na jego czele stoi obecnie wicepremier Piotr Gliński, Przewodniczący Komitetu do spraw Pożytku Publicznego⁶²⁸. Zadania Komitetu to m.in. koordynowanie i monitorowanie współpracy organów administracji rządowej z sektorem organizacji pozarządowych oraz innych zorganizowanych form społeczeństwa obywatelskiego, przygotowywanie i konsultowanie z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego programów wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz monitorowanie ich wdrażania, opracowywanie i opiniowanie projektów aktów prawnych w zakresie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, współpraca w sprawach związanych z rozwojem społeczeństwa obywatelskiego z innymi państwami, organizacjami oraz instytucjami międzynarodowymi i zagranicznymi czy przedstawianie opinii w sprawie możliwości przystąpienia przez Rzeczpospolitą Polską do umów międzynarodowych dotyczących rozwoju społeczeństwa obywatelskiego⁶²⁹.
2. Stowarzyszenie KLON/JAWOR, które działa od 2000 r. Misją stowarzyszenia jest bycie organizacją niezależną, apolityczną i nienastawioną na zysk, której głównym celem jest rozwój tolerancyjnego, aktywnego, twórczego, samoorganizującego się społeczeństwa⁶³⁰. W ramach działań, Stowarzyszenie wspiera: działania na rzecz organizacji pozarządowych, społeczną aktywności obywateli, w tym między innymi takich grup społecznych jak: osoby niepełnosprawne, seniorzy, bezdomni, bezrobotni, dzieci, kobiety oraz inne grupy społeczne wymagające wsparcia, podejmuje działania na rzecz swobodnego dostępu do informacji, niezbędnej dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego czy dobroczynności i działań humanitarnych.
3. Główny Urząd Statystyczny - przedmiotem badań są głównie: podstawowe dane o sektorze, działalność i współpraca z innymi podmiotami, działalność Centrów

⁶²⁸ *Historia NIW*, <https://niw.gov.pl/o-niw/historia-niw/>, data dostępu: 03.02.2022 r.

⁶²⁹ *Zadania Komitetu Do Spraw Pożytku Publicznego*, <https://www.gov.pl/web/pozytek/zadania>, data dostępu: 03.02.2022 r.

⁶³⁰ *Statut Klon/Jawor*, <https://www.klon.org.pl/files/statut.pdf>, data dostępu: 03.02.2022 r.

integracji społecznej, klubów integracji społecznej, zakładów aktywności zawodowej, warsztatów terapii zajęciowej⁶³¹.

4. Krajowy Rejestr Sądowy - organizacje pozarządowe chcące uzyskać status organizacji pożytku publicznego (OPP) powinny wystąpić do sądu, który po sprawdzeniu, czy organizacja pozarządowa autentycznie działa na polu pożytku publicznego i czy spełnia ustawowe wymagania. Potwierdzeniem uzyskania statusu pożytku publicznego uzyskuje się poprzez odpowiedni wpis w KRS. O status OPP mogą ubiegać się: organizacje pozarządowe; osoby prawne i jednostki organizacyjne kościoła katolickiego, innych kościołów i związków wyznaniowych, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego, np. archidiecezje, parafie, Caritas diecezji (podmioty te muszą działać na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania); spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami, które: nie działają w celu osiągnięcia zysku, przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych, nie przeznaczają zysku do podziału między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

Podstawowym warunkiem, który musi spełnić podmiot ubiegający się o status organizacji pożytku publicznego, jest stwierdzenie, że odpowiada on definicji organizacji pozarządowej (art. 3 ust. 2): niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych, nie działające w celu osiągnięcia zysku - osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4⁶³². O status OPP nie mogą ubiegać się m.in. podmioty, które należą do sektora finansów publicznych (np. państwowe szkoły wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej) oraz takie, które działają w celu osiągnięcia zysku, partie polityczne; związki zawodowe i organizacje pracodawców; samorządy zawodowe; fundacje utworzone przez partie polityczne; spółdzielnie socjalne⁶³³.

⁶³¹ *Gospodarka społeczna - wolontariat*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoieczna-wolontariat/>, data dostępu: 03.02.2022 r.

⁶³² *Kto i na jakich warunkach może otrzymać status opp?*, <https://poradnik.ngo.pl/kto-i-na-jakich-warunkach-moze-otrzymac-status-opp/>, data dostępu: 03.02.2022 r.

⁶³³ *Ibidem*.

W związku z wieloma instytucjami odpowiedzialnymi za trzeci sektor, może zaistnieć chaos, związany z badaniem organizacji pozarządowych. Autorka przedstawia bieżące dane. Niestety, badania statystyczne są długotrwałe, publikowane nawet do dwóch lat po ich sporządzeniu. System REGON⁶³⁴ określa liczbę opisanych wyżej organizacji, ale też dane można odnaleźć w Krajowym Rejestrze Sądowym⁶³⁵, w którym znajduje się mniej rejestrowanych podmiotów niż w rejestrze REGON, ze względu na posiadany status organizacji.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w 2016 roku aktywnie działało 91,8 tys. stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego. Liczba organizacji wzrasta. W 2016 roku zrzeszały łącznie 9,1 mln członków. Omawiane organizacje dysponowały 138,4 tys. pełnoetatowych miejsc pracy, które stanowiły 1,4% przeciętnego zatrudnienia w gospodarce narodowej⁶³⁶. Według danych z 26.03.2020 roku w 2018 roku działało 88,1 tys. rejestrowych stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego. Zrzeszały one łącznie 8,9 mln członków i dysponowały 141,4 tys. pełnoetatowych miejsc pracy, które stanowiły 1,3% przeciętnego zatrudnienia w gospodarce narodowej⁶³⁷.

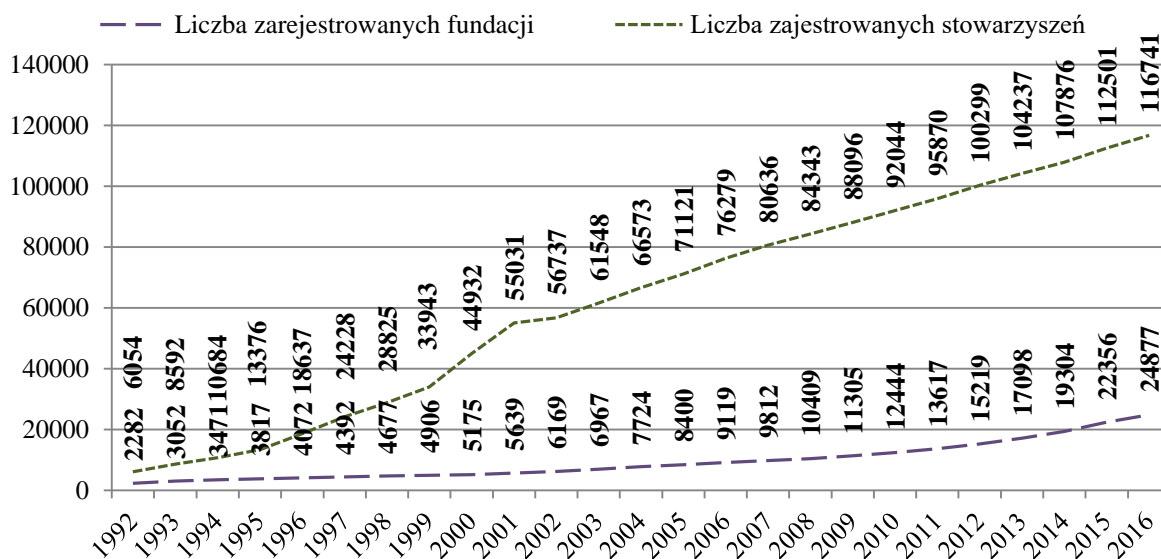
Na rysunku 15 przedstawiono liczbę zarejestrowanych stowarzyszeń i fundacji w rejestrze REGON w latach 1992-2016:

⁶³⁴ Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej (Dz. U. Nr 69, poz. 763 z późn. zm.), data dostępu 23.10.2017 r.

⁶³⁵ Krajowy Rejestr Sądowy <https://bip.ms.gov.pl/pl/rejestry-i-ewidencje/krajowy-rejestr-sadowy/ogolne-informacje-o-krajowym-rejestrze-sadowym/>, data dostępu 23.10.2017 r.

⁶³⁶ *Gospodarka społeczna-wolontariat*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2016-r-wyniki-wstepne,3,7.html>, data dostępu: 02.05.2020 r.

⁶³⁷ *Ibidem*.



Rysunek 14. Liczba zarejestrowanych w Polsce stowarzyszeń i fundacji w REGON w latach 1992-2016

Źródło: na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego oraz Urzędu Statystycznego w Krakowie, w 2016 roku w Polsce działało 112,7 tys. placówek świadczących usługi społeczne w takich dziedzinach jak: pomoc społeczna i opieka nad dzieckiem, integracja społeczno-zawodowa, ochrona zdrowia, edukacja, kultura i sport⁶³⁸. W przypadku kategorii *sport* występowały zinstytucjonalizowane usługi sportowe, np. polskie związki sportowe oraz w formie niezinstytucjonalizowanej organizacje pozarządowe świadczące usługi sportowe, np. podmioty prowadzące zajęcia w zakresie kultury fizycznej, organizujące zawody sportowe, prowadzące obiekty turystyczne⁶³⁹. Liczba wszystkich placówek sektora non profit, które świadczyły w 2016 roku usługi sportowe wynosi 14,7 tys., co stanowi wzrost o 6,1% w stosunku do 2014 roku⁶⁴⁰. Badanie przedstawia liczbę organizacji pozarządowych świadczących usługi sportowe w 2016 roku w formach zinstytucjonalizowanych i niezinstytucjonalizowanych, na poziomie 22,6 tys.⁶⁴¹, w ramach których *organizowanie imprez turystycznych i rekreacyjnych, prowadzenie obiektów służących turystyce lub rekreacji,*

⁶³⁸ Praca zbiorowa pod kierunkiem A. Szlubowska, P. Łysoń, *Rola sektora non-profit w dostarczaniu usług społecznych w latach 2014-2016*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2018, s. 12, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/>, data dostępu: 25.08.2020 r.

⁶³⁹ Praca zbiorowa pod kierunkiem A. Szlubowska, P. Łysoń, *Rola sektora non-profit ...*, s. 104-109.

⁶⁴⁰ Ibidem, s. 12.

⁶⁴¹ Ibidem, s. 108.

stanowiło wg GUS 28,9% w formie zinstytucjonalizowanej i 41,8% w formie niezinstytucjonalizowanej⁶⁴².

Według danych z 26.03.2020 roku, stan tzw. rejestrowych⁶⁴³ organizacji non profit⁶⁴⁴ wynosił 88,1 tys., w tym 69,1 tys. stanowiły przede wszystkim stowarzyszenia, zaś fundacji było 14,5 tys. w badanej zbiorowości co 10 podmiot posiadał status organizacji pożytku publicznego (9,3 tys.). Na przestrzeni lat 2010-2018 liczba organizacji zwiększyła się o 10,0%, z 80,1 tys. do 88,1 tys.⁶⁴⁵

Dane w tabelach 18-22 nie sumują się. Dane pochodzą z badaniach Banku Danych Lokalnych. Według stanu na 31.08.2020 roku nie ma dostępu do najnowszych danych dotyczących organizacji, które zamieszczone zostały w poniższych tabelach. Tabela 18 przedstawia organizacje pozarządowe, które prowadzą działalność statutową odpłatnie i nieodpłatnie.

Tabela 18. Organizacje pozarządowe prowadzące wyłącznie nieodpłatnie działalność statutową oraz prowadzące odpłatną działalność statutową bez działalności gospodarczej w latach 2008, 2010, 2012, 2014, 2016 [w %]

Województwo	prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową					prowadzące odpłatną działalność statutową bez działalności gospodarczej				
	2008	2010	2012	2014	2016	2008	2010	2012	2014	2016
Dolnośląskie	82	70,5	73,9	67,7	71,7	11	22,8	19,8	19,9	20,8
Kujawsko-pomorskie	78	68,4	74,1	69,8	71,4	14	22,3	19,0	20,0	20,3
Lubelskie	85	74,9	77,4	77,7	74,6	10	18,6	16,4	13,7	17,9
Lubuskie	79	75,0	78,8	72,6	74,1	14	17,5	14,9	19,1	18,9
Łódzkie	73	69,2	75,3	68,9	73,6	18	23,4	19,1	18,3	17,8
Małopolskie	77	68,2	72,1	66,4	66,4	12	20,2	18,7	21,3	23,6
Mazowieckie	72	69,7	70,2	61,4	61,1	17	20,8	20,8	25,2	24,2
Opolskie	84	74,5	80,7	71,9	77,3	12	19,4	14,8	19,7	17,2
Podkarpackie	87	80,0	85,0	70,8	78,1	8	13,5	10,1	13,9	17,8
Podlaskie	84	77,2	78,2	70,5	72,4	10	15,8	15,5	18,6	19,8
Pomorskie	76	67,8	73,3	66,7	65,7	15	22,4	19,5	21,0	25,8
Śląskie	73	67,4	68,5	64,6	65,8	17	22,3	21,7	23,2	22,5
Świętokrzyskie	85	78,0	82,4	74,1	78,0	10	14,5	13,0	15,0	17,1

⁶⁴² Ibidem, s. 109.

⁶⁴³ Podstawową różnicą pomiędzy stowarzyszeniem rejestrowym i stowarzyszeniem zwykłym jest sposób rejestracji, w przypadku stowarzyszeń rejestrowych wpis do Krajowego Rejestru Sądowego, w przypadku stowarzyszeń zwykłych wpis do ewidencji stowarzyszeń zwykłych prowadzonej przez odpowiedni organ, np. starostwo. Różnice wynikają z Ustawy Prawo o stowarzyszeniach.

⁶⁴⁴ Organizacje posiadające osobowość prawną stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego

⁶⁴⁵ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spolecznych-fundacji-spolecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2018-r-wyniki-wstepne,3,8.html>, data dostępu: 31.08.2020 r.

Województwo	prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową					prowadzące odpłatną działalność statutową bez działalności gospodarczej				
	2008	2010	2012	2014	2016	2008	2010	2012	2014	2016
Warmińsko-mazurskie	83	77,3	77,4	73,1	70,8	12	15,6	16,4	18,0	23,2
Wielkopolskie	83	76,0	78,3	68,7	73,4	11	15,5	16,5	19,1	19,3
Zachodniopomorskie	78	72,9	75,3	72,0	72,4	15	18,8	18,7	17,7	21,0

Źródło: Organizacje pozarządowe prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową oraz prowadzące odpłatną działalność statutową bez działalności gospodarczej <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica>, ostatnia aktualizacja: 09.01.2019 r., data dostępu: 28.12.2018 r. Dane z 2016 roku wg stanu danych na 07.03.2019 r.

Z danych wynika, że w latach 2008-2016 odnotowano spadek liczby organizacji prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność statutową. Liczby nie sumują się. Poniżej przedstawiono zestawienie aktywnych organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą.

Tabela 19. Organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą bez odpłatnej działalności statutowej oraz prowadzące odpłatną działalność statutową oraz działalność gospodarczą w latach 2008, 2010, 2012, 2014, 2016 [w %]

Województwo	prowadzące działalność gospodarczą bez odpłatnej działalności statutowej					prowadzące odpłatną działalność statutową oraz działalność gospodarczą				
	2008	2010	2012	2014	2016	2008	2010	2012	2014	2016
Dolnośląskie	4,0	3,8	3,8	9,3	4,8	3,0	2,9	2,4	3,1	2,7
Kujawsko-pomorskie	5,0	5,3	3,9	7,5	5,2	2,0	4,0	2,9	2,8	3,2
Lubelskie	3,0	4,9	4,7	7,0	5,1	2,0	1,6	1,5	1,5	2,4
Lubuskie	4,0	5,2	4,6	6,6	3,6	3,0	2,4	1,8	1,7	3,4
Łódzkie	6,0	4,9	4,1	10,3	5,9	3,0	2,4	1,5	2,6	2,8
Małopolskie	6,0	8,0	6,1	8,4	6,3	4,0	3,5	3,1	3,9	3,7
Mazowieckie	5,0	5,6	5,8	9,4	9,4	5,0	4,0	3,2	4,0	5,3
Opolskie	3,0	3,1	3,2	6,9	3,7	2,0	3,1	1,4	1,6	1,8
Podkarpackie	3,0	4,5	3,3	13,8	3,1	2,0	2,0	1,6	1,5	1,0
Podlaskie	3,0	5,2	4,5	8,2	5,1	3,0	1,9	1,8	2,7	2,8
Pomorskie	4,0	5,0	4,9	8,3	5,1	4,0	4,8	2,3	3,9	3,4
Śląskie	6,0	7,0	6,2	9,1	7,1	4,0	3,2	3,5	3,1	4,5
Świętokrzyskie	3,0	5,7	3,4	8,8	2,7	2,	1,9	1,3	2,1	2,1
Warmińsko-mazurskie	3,0	5,2	4,2	6,7	4,1	3,0	1,9	2,0	2,3	1,9
Wielkopolskie	4,0	6,5	3,6	9,6	5,5	2,0	2,0	1,6	2,6	1,8
Zachodniopomorskie	3,0	4,0	3,8	6,8	3,7	4,0	4,3	2,1	3,4	2,9

Źródło: Organizacje i stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą bez odpłatnej działalności statutowej oraz prowadzące odpłatną działalność statutową oraz działalność gospodarczą <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica>, ostatnia aktualizacja: 09.01.2019 r., data dostępu: 28.12.2018 r., aktualizacja: 08.03.2019 r.

W latach 2008-2016 widoczny jest duży przyrost organizacji i stowarzyszeń prowadzących działalność gospodarczą bez odpłatnej działalności statutowej. W 2014 roku wyróżniają się województwa: łódzkie i podkarpackie. W 2010 i 2016 roku nastąpił największy przyrost stowarzyszeń i organizacji prowadzących odpłatną statutową oraz działalność gospodarczą. Zauważyć można zmienność w obu przypadkach prowadzonej działalności. Liczby nie sumują się.

Tabela 20 przedstawia organizacje, które funkcjonowały w latach 2008-2016. Zauważyć można stały wzrost, poczynając od 70,7 tysięcy organizacji w 2008 roku do 91,7 tysięcy w 2016 roku.

Tabela 20. Organizacje pozarządowe ogółem [w tys.]

Województwo	Ogółem				
	Organizacje pozarządowe				
	2008	2010	2012	2014	2016
Dolnośląskie	5,4	5,8	6,2	6,7	6,9
Kujawsko-pomorskie	3,6	4,1	4,2	4,1	4,4
Lubelskie	4,7	5,2	4,9	5,1	5,5
Lubuskie	1,9	2,0	2,3	2,3	2,6
Łódzkie	4,6	5,2	5,5	5,7	5,7
Małopolskie	6,6	7,3	7,4	8,2	8,8
Mazowieckie	10,2	12,4	13,4	13,2	14,2
Opolskie	2,1	2,1	2,3	2,5	2,3
Podkarpackie	4,6	5,0	5,1	5,3	5,6
Podlaskie	2,3	2,6	2,6	2,8	2,7
Pomorskie	3,6	4,7	4,8	5,2	5,5
Śląskie	6,3	7,0	7,0	7,9	8,2
Świętokrzyskie	2,4	2,6	2,6	2,7	2,9
Warmińsko-mazurskie	2,7	3,2	3,2	3,5	3,3
Wielkopolskie	6,6	8,0	8,4	8,7	9,2
Zachodniopomorskie	3,1	3,2	3,5	3,7	3,9
Razem	70,7	80,4	83,5	87,6	91,7

Źródło: Aktywne organizacje ogółem <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica>, ostatnia aktualizacja: 23.02.2019 r., data dostępu: 08.03.2019 r.

W latach 2010-2016 udział organizacji, których główną działalność stanowi sport, turystyka, rekreacja, hobby w ogólnej liczbie organizacji pozarządowych w Polsce nie zmienił się w sposób znaczący. Liczby nie sumują się. Obraz organizacji przedstawia tabela 21.

Tabela 21. Organizacje według głównej dziedziny działalności [w %]

Województwo	sport, turystyka, rekreacja, hobby			
	2010	2012	2014	2016
Dolnośląskie	8,1	9,1	9,0	9,4

Kujawsko-pomorskie	5,7	5,3	5,1	5,1
Lubelskie	5,2	4,8	4,5	4,7
Lubuskie	3,1	3,4	3,2	3,3
Łódzkie	6,1	5,8	5,8	5,7
Małopolskie	9,5	9,2	9,0	9,1
Mazowieckie	11,6	10,5	10,9	12
Opolskie	2,8	3,1	3,3	2,7
Podkarpackie	6,8	6,7	7,2	7,0
Podlaskie	2,8	2,9	2,7	2,8
Pomorskie	5,9	5,6	6,1	6,3
Śląskie	9,8	10,0	9,6	10,3
Świętokrzyskie	2,7	2,9	2,6	2,6
Warmińsko-mazurskie	4,5	4,3	4,5	3,6
Wielkopolskie	10,0	11,2	11,1	10,3
Zachodniopomorskie	5,3	5,3	5,6	5,2
Razem	99,9	100,1	100,2	100,1

Źródło: Organizacje wg głównej dziedziny działalności <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica>, ostatnia aktualizacja: 23.02.2019 r., data dostępu: 28.12.2018 r., aktualizacja: 08.03.2019 r.

Wzrost liczby aktywnych organizacji nie idzie jednak w parze ze wzrostem liczby członków w organizacjach, gdyż w 2010 roku było ich 10,4 mln, zaś w 2016 roku - 9,3 mln. Liczby nie sumują się. Dane przedstawia tabela 22.

Tabela 22. Liczba członków w mln osób

Województwo	Suma członkostw w mln osób			
	2010	2012	2014	2016
Dolnośląskie	0,6	0,5	0,5	0,5
Kujawsko-pomorskie	0,5	0,4	0,4	0,3
Lubelskie	0,4	0,5	0,3	0,3
Lubuskie	0,2	0,2	0,2	0,2
Łódzkie	0,5	0,5	0,5	0,4
Małopolskie	0,7	0,5	0,5	0,5
Mazowieckie	2,7	2,8	3,6	3,8
Opolskie	0,2	0,2	0,2	0,2
Podkarpackie	0,4	0,3	0,3	0,3
Podlaskie	0,2	0,2	0,2	0,2
Pomorskie	1,7	1,4	0,5	0,4
Śląskie	1,1	1,0	0,9	0,8
Świętokrzyskie	0,2	0,2	0,2	0,2
Warmińsko-mazurskie	0,2	0,2	0,2	0,2
Wielkopolskie	0,6	1,0	0,9	0,7
Zachodniopomorskie	0,2	0,3	0,3	0,3
Razem	10,4	10,2	9,7	9,3

Źródło: Liczba członków w mln osób

W latach 2010-2016 największy przyrost członków zauważyć można w województwie mazowieckim, niewielki wzrost występuje także w regionie zachodniopomorskim. Największy spadek liczby członków widoczny jest w województwie pomorskim, z 1,7 mln do 0,4 mln.

Stowarzyszenie Klon/Jawor⁶⁴⁶ od 2002 roku cyklicznie bada zmiany i trendy w tej dziedzinie, na terenie Polski. Poniżej przedstawiono wyniki badań realizowanych przez Główny Urząd Statystyczny w latach 2010-2016, które ujęte zostały w raportach z roku 2011⁶⁴⁷, 2013⁶⁴⁸, 2016⁶⁴⁹, dotyczące polskich organizacji pozarządowych. Według Stowarzyszenia Klon/Jawor w pierwszym półroczu 2017 roku, zarejestrowanych było w Polsce 149 675 podmiotów, z czego 40 079 działało w obszarze *sport, turystyka, rekreacja, hobby*⁶⁵⁰. Aby zwizualizować stan organizacji pozarządowych opracowano tabelę na podstawie dostępnych danych empirycznych prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor. W tabeli 23 zaprezentowano analizę organizacji w latach 2010-2018 (ostatnie dane pochodzą z marca 2019 roku).

Tabela 23. Charakterystyka organizacji pozarządowych

Czynniki	2010	2012	2015	2018
Zarejestrowanych organizacji, jako:				
-stowarzyszenia	71 tys.	72 tys.	86 tys.	117 tys.
- fundacje	12 tys.	11 tys.	17 tys.	26 tys.
Aktywne organizacje	Brak danych	około 60 tys.	około 70 tys.	około 143 tys.
Najważniejsze dziedziny funkcjonowania organizacji	- sport, turystyka, rekreacja, hobby Łącznie 36 % sektora NGO	- sport, turystyka, rekreacja, hobby Łącznie 38 % sektora NGO	- sport, turystyka, rekreacja, hobby Łącznie 34 % sektora NGO	- sport, turystyka, rekreacja, hobby Łącznie 35 % sektora NGO
Inne obszary aktywności	- edukacja i wychowanie 15%, - kultura i sztuka 14%, usługi socjalne, pomoc społeczna: 7%	- edukacja i wychowanie 14%, - kultura i sztuka 17%, usługi socjalne, pomoc społeczna: 6%	- edukacja i wychowanie 15% - kultura i sztuka 13%, usługi socjalne, pomoc społeczna: 6-8%	- edukacja i wychowanie 13% - kultura i sztuka 14%, usługi socjalne, pomoc społeczna: 7%
Zasięg oddziaływania	Najwięcej w województwach mazowieckim, dolnośląskim, warmińsko-mazurskim, pomorskim, lubuskim	Najwięcej w województwach mazowieckim, dolnośląskim, warmińsko-mazurskim, zachodniopomorskim,	Najwięcej w województwach mazowieckim, w Wielkopolsce, Małopolsce, na Śląsku oraz na Dolnym Śląsku.	4% organizacji działa w najbliższym sąsiedztwie, 31% w gminie, powiecie, 25% w województwie,

⁶⁴⁶ Stowarzyszenie Klon/Jawor, <https://www.ngo.pl>, data dostępu: 28.12.2018 r.

⁶⁴⁷ J. Herbst, J. Przewłocka, *Podstawowe fakty...*, op. cit.

⁶⁴⁸ J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*, Warszawa 2013.

⁶⁴⁹ P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora...*, op. cit.

⁶⁵⁰ *Gospodarka społeczna-wolontariat*, op. cit, data dostępu: 17.09.2017 r.

Czynniki	2010	2012	2015	2018
	i zachodnio-pomorskim	pomorskim i lubuskim		31% na terenie kraju, 9% w innym kraju
Odbiorcy organizacji	Bezpośrednio na rzecz członków, podopiecznych lub klientów (69%), podejmują akcje i działania mające na celu dotarcie do szerszych grup odbiorców i zwiększenie świadomości tematyki, którą się zajmują (54%), oraz nakierowane na kooperację z innymi podmiotami (37%).	Bezpośrednio na rzecz członków, podopiecznych lub klientów (66%), organizują wydarzenia – targi, koncerty, festyny, zawody (55%), podejmują akcje i działania mające na celu dotarcie do szerszych grup odbiorców i zwiększenie świadomości tematyki, którą się zajmują (54%). Jedna trzecia współpracuje z innymi organizacjami lub wspiera je niefinansowo, a jedna czwarta pomaga materialnie osobom indywidualnym, organizacjom lub instytucjom	Wsparcie swoich członków (niefinansowo) deklaruje 66% organizacji. Organizacja imprez, wydarzeń - 62%, podejmowanie działań uświadamiających o istnieniu organizacji - 57%, działalność wydawnicza - 21%. Wpływanie na stan prawny, działania strażnicze lub rzecznicze podejmuje 28% organizacji	- dzieci i młodzież - 73% - mieszkańcy okolicy, lokalna społeczność - 62% - seniorzy - 39% - chorzy, osoby z niepełnosprawnością - 25% - organizacje lub instytucje - 20%
Członkowie	Stowarzyszenia zrzeszają przeciętnie 35 członków. Przeciętnie jedna trzecia członków stowarzyszeń jest całkowicie bierna i nie uczestniczy w działaniach organizacji.	Stowarzyszenia zrzeszają przeciętnie 35 członków. Przeciętnie połowa członków stowarzyszeń jest całkowicie bierna i nie uczestniczy w działaniach organizacji.	Blisko 30 osób. Aktywnie włącza się około połowa członków. Oznacza to, że przeciętne stowarzyszenie może liczyć na zaangażowanie nie więcej niż 15 osób.	Przeciętnie 30 osób jest zrzeszonych w stowarzyszeniu, z czego 10 osób jest rzeczywiście aktywnych
Zarząd	W zarządach blisko dwóch trzecich organizacji zasiada od trzech do pięciu osób, przy czym zarządy małe charakterystyczne są przede wszystkim dla fundacji, duże dla stowarzyszeń.	W zarządach 62% organizacji zasiada od trzech do pięciu osób, przy czym zarządy małe charakterystyczne są przede wszystkim dla fundacji, duże zaś dla stowarzyszeń.	W 71% fundacjach zarząd składa się najwyżej z 3 osób. W 66% stowarzyszeń zarządy liczą 5 lub więcej członków.	Przeciętny zarząd to 5 osób. Średnio 47% zarządu stanowią kobiety. Zmienność składu zarządu jest niewielka.
Praca w organizacji	W 97 % organizacjach członkowie lub przedstawiciele	W 94% organizacjach członkowie lub przedstawiciele władz regularnie	Niemal połowa (45%) polskich stowarzyszeń i fundacji opiera się wyłącznie na pracy	64% organizacji płaci za pracę, 36% organizacji opiera się na pracy społecznej. 27 %

Czynniki	2010	2012	2015	2018
	władz regularnie pracują na rzecz organizacji, nie pobierając za to wynagrodzenia	pracują na rzecz organizacji, nie pobierając za to wynagrodzenia	społecznej. Przynajmniej jednego stałego, pracującego regularnie pracownika ma 35% organizacji pozarządowych.	organizacji nie ma stałego, płatnego personelu
Wolontariusze	50% organizacji współpracuje z wolontariuszami zewnętrznymi. W przeciętnej organizacji korzystającej z wolontariatu działa 10 wolontariuszy, z których połowa jest ściślej z nią związana. 44% organizacji płaci za pracę na rzecz organizacji: 24% współpracuje z płatnymi pracownikami na stałe, a kolejne 20% ma współpracowników na zasadzie jednorazowych umów lub zleceń.	57 % organizacji podejmowała w ciągu ostatnich 2 lat działania w celu znalezienia nowych współpracowników i osób chętnych do zaangażowania w działania. Najczęściej poszukiwano zewnętrznych wolontariuszy (35% organizacji), rzadziej członków (32% – wyłączając fundacje), najrzadziej pracowników (12%).	Organizacje zatrudniające stały, płatny personel robią to w różnych formach: 20% stowarzyszeń i fundacji zatrudnia przynajmniej jedną osobę na podstawie umowy o pracę. Pozostałe 15% organizacji stosuje wyłącznie inne formy zatrudnienia.	W 24% organizacji przybyło wolontariuszy w fundacjach, organizacjach mających stały, płatny personel, działające lokalnie i młode stażem. 12% wolontariuszy opuściło organizacje zlokalizowane w dużych miastach i działające na skalę ogólnokrajową. Ogólnie, 54% organizacji boryka się z utrzymaniem zespołu wolontariackiego.
Struktura zatrudnienia	Kobiety stanowią średnio 40% członków stowarzyszeń, 42% władz organizacji, 60% pracowników i 59% wolontariuszy	Kobiety stanowią średnio 33% władz organizacji, 40% członków stowarzyszeń, 60% pracowników i 60% wolontariuszy	Kobiety stanowią 59% pracowników	59% zatrudnionych stanowią kobiety
Przeciętne roczne przychody	20 tys. zł.	18 tys. zł.	27 tys. zł.	28 tys. zł.
Źródła finansowania	- składki członkowskie, - środki samorządowe - darowizny - środki administracji rządowej - odpisy 1%	- składki członkowskie, - środki samorządowe - darowizny - krajowe źródła publiczne (19% źródła samorządowe, 18% rządowe)	- środki samorządowe i administracji publicznej – 60% organizacji – składki członkowskie – odnotowało 60% organizacji – darowizny od osób indywidualnych, firm lub instytucji –	- 42% organizacji ma własne środki (rezerwy finansowe, kapitał rezerwowo), - środki samorządowe - 61% - składki członkowskie - 63% - darowizny od osób prywatnych - 50%

Czynniki	2010	2012	2015	2018
			jako źródła przychodu dla 56% organizacji	- darowizny od instytucji - 36%, - źródła rządowe - 20%
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie	Średnia pensja brutto wynosiła w 2010 r. 1,5 tys. zł, maksymalna – 2 tys. zł	brak danych	Stały, płatny personel (35% sektora), wynosi ok. 3 tys. zł (jeden etat).	Średnio 3 tys. zł. Płaca ta jest zróżnicowana: od ok. 1, 2 tys. zł na wsi do ok. 4,0 tys. zł w organizacjach z największych miast
Problemy i korzystanie z zewnętrznego wsparcia	<ul style="list-style-type: none"> - dostęp do funduszy dla 62% organizacji - rozwój kompetencji w zakresie rozwoju i zarządzania zespołem - konieczność zakup sprzętu (36%) - promocja (31%) - wkład własny do projektów (30%) 	<ul style="list-style-type: none"> - zdobywanie funduszy lub sprzętu niezbędnego do prowadzenia działań (odczuwalne dla 68%) - nadmiernie skomplikowane formalności związane z korzystaniem ze środków UE (57%) - rozbudowana biurokracja administracji publicznej (56%) - problem braku osób gotowych angażować się w ich działania 51% - 15% wskazało gotowość poniesienia wydatków związanych z poszerzeniem zespołu o nowych członków - zakup sprzętu związanego z obszarem działania 35%, - rozszerzenie działalności organizacji (29%) - wkłady własne do projektów (27%) - promocja (25%) - szkolenia dotyczące 	<ul style="list-style-type: none"> - zdobywanie funduszy lub sprzętu doświadcza 65% organizacji, - problemem są skomplikowane formalności dotyczące korzystania ze środków 60% - nadmiernie rozbudowana biurokracja administracji publicznej jest problemem dla 56% organizacji. - 37% organizacji ma kłopoty z utrzymaniem personelu i wolontariuszy, - z „wypaleniem się” liderów boryka się 36% organizacji - brak współpracy z innymi organizacjami - 22% - niekorzystny wizerunek, brak zaufania do organizacji pozarządowych - 18%. 	<ul style="list-style-type: none"> - zdobywanie funduszy lub sprzętu 70% organizacji - brak osób gotowych do zaangażowania - 68% - skomplikowane formalności grantodawców - 64% - biurokracja administracji publicznej - 59% - trudności w utrzymaniu personelu - 52% - znużenie, wypalenie liderów - 47% - niejasne reguły współpracy z administracją publiczną - 38% - brak współpracy z innymi organizacjami - 22% - niekorzystny wizerunek, brak zaufania do organizacji pozarządowych - 21%.

Czynniki	2010	2012	2015	2018
		pozyskiwania funduszy (54%).		
Autoportret organizacji	Organizacje uważają się za wysoce profesjonalne, a swoje usługi mają za wyjątkowo dobre.	Organizacje pozytywnie lub bardzo pozytywnie oceniają większość aspektów swojego funkcjonowania.	29% przywódców ocenia warunki funkcjonowania swoich organizacji jako lepsze, 18% jako gorsze niż wcześniej. Odsetek optymistów wzrósł o 2%. Odsetek pesymistów niemal nie uległ zmianie. Połowa (50%) przywódców nie dostrzega zmian w zewnętrznych warunkach funkcjonowania.	Przedstawiciele organizacji są raczej zadowoleni z kondycji swojej organizacji. Na szkolnej skali ocen wystawiają jej średnio „4” (ocenę najniższą – „1” – wystawia 2% organizacji, a najwyższą, czyli „6” – 9% organizacji).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Herbst, J. Przewłocka, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011. J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*, Warszawa 2013. P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016; B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych 2018*, Warszawa 2019.

Charakterystyka polskiego sektora pozarządowego prezentowana w tabeli przedstawia niejednorodność sektora. Między 2010 a 2018 rokiem widoczny jest wzrost liczby stowarzyszeń. Polskie organizacje pozarządowe zajmują się głównie branżą turystyczną i sportową, od 34 do 38%. Podobnie też organizowane są inne obszary aktywności związane z edukacją, wychowaniem, kulturą, sztuką, usługami socjalnymi czy pomocą społeczną.

Najwięcej organizacji zlokalizowanych jest w dużych aglomeracjach głównie na Mazowszu, Dolnym Śląsku, w Małopolsce czy na Pomorzu. Według badaczy Stowarzyszenia Klon/Jawor odbiorcami organizacji są głównie członkowie danej organizacji, a także społeczność lokalna. Organizacje liczą średnio 30-35 członków, jednak zaangażowanych w działalność jest niespełna połowa. Zarządy organizacji składają się głównie z 3-5 osób. Praca w organizacji realizowana jest w formie wolontariatu, średnio 50% członków organizacji. Należy dodać, że organizacje mają problem z utrzymaniem odpowiedniej liczby wolontariuszy. W danych z 2018 roku wynika, że 64% organizacji wynagradza za pracę. W organizacjach pozarządowych pracują głównie kobiety, zajmują one ok. 30-40% składu zarządu organizacji.

Wzrastają przeciętne przychody organizacji. Z badania wykonanego w 2018 roku przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wynika, że budżet wahał się pomiędzy 10 a 100 tys. Rocznie, od 2014 roku z poziomu 21% do 22%, w 2017 roku wzrósł udział budżetu na poziomie 100 tys. -

1 mln złotych⁶⁵¹. O kilka punktów procentowych zwiększyły się także źródła przychodu, głównie składki członkowskie (z 60 do 63%), dotacje samorządowe (z 55 do 61%) czy darowizny od osób prywatnych (z 45 do 50%)⁶⁵². Organizacje utrzymują się głównie ze składek członkowskich, darowizn, środków samorządowych. NGO notują średnie miesięczne wynagrodzenie pracownika na poziomie najniższej krajowej, co nie zachęca do podejmowania pracy w organizacjach. Dodatkowo, organizacje pozarządowe borykają się z problemami w zakresie pozyskiwania funduszy na rozwój organizacji, szkoleń m.in. z zakresu zarządzania organizacjami, związanych z *wypaleniem liderów*, niekorzystnym wizerunkiem organizacji czy biurokracją. Problem stanowi także utrzymanie personelu i wolontariuszy. Członkowie organizacji uważają jednak, że funkcjonują profesjonalnie, a działania są odbierane pozytywnie. Przedstawiciele organizacji są raczej zadowoleni z prowadzenia podmiotu.

Jednym z wiodących tematów poruszanych na tych portalach jest skuteczne przywództwo i rozwój⁶⁵³, organizacje te borykają się z licznymi problemami, co przedstawiane jest corocznie w raportach pod nazwą *Polskie organizacje pozarządowe oraz Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015*. Wieloaspektowość polskiego sektora organizacji pozarządowych wpływa na specyfikę ich zarządzania. Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor z lat 2011, 2013 oraz 2016 i 2018 wykazują narastające problemy organizacji. Niepokojące są wyniki dotyczące braku osób gotowych do angażowania w sprawy organizacji, trudności w zdobywaniu funduszy, sprzętu czy też znużenie i wypalenie przywódców.

W zakresie zarządzania organizacją, połowa z nich deklaruje oparcie na pracy zespołowej, a jedna trzecia wskazuje, że bazuje na silnym przywództwie i osobowości przywódcy⁶⁵⁴. Organizacje oceniają się w skali pięciostopniowej (od 1 do 5) na czwórkę z plusem w zakresie budowania wizerunku i pełnienia funkcji społecznych, zaś na czwórkę z minusem oceniana jest współpraca z innymi podmiotami oraz zdolność konkurowania, a także wpływ na rozwiązywanie problemów lokalnych. Słabe wyniki odnotowano w obszarze pozyskiwania środków finansowych czy braku sprzętu⁶⁵⁵. Według bilansu opracowanego przez J. Przewłocką, NGO coraz lepiej oceniają własną skuteczność oddziaływania, ale *zbyt bezkrytycznie podchodzą do oceny własnych możliwości i kompetencji*⁶⁵⁶.

⁶⁵¹ B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa luty 2019, s. 38-40.

⁶⁵² Ibidem, s. 38-40.

⁶⁵³ H. Li, *Leadership succession and the performance of nonprofit organizations: a fuzzy-set qualitative comparative analysis*, s. 355, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.21339>, data dostępu: 24.06.2022 r.

⁶⁵⁴ J. Przewłocka, współpraca: J. Herbst, *Polskie organizacje pozarządowe. Najważniejsze pytania, podstawowe fakty*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, s. 25.

⁶⁵⁵ Ibidem, s. 26.

⁶⁵⁶ Ibidem, s. 31.

Analizując zarządzanie organizacją, można mówić o modelu tzw. *wodzowskim*, który opiera się na silnym przywódcy, ponoszącym odpowiedzialność za podejmowane decyzje i modelu demokratycznym, opartym na wspólnej decyzji całego zespołu. W badaniu z 2011 roku 37% przedstawicieli organizacji wskazywało, że dominujący jest styl demokratyczny, zaś styl *wodzowski* wskazało dwukrotnie mniej osób. Jednocześnie, im starsza organizacja, tym częściej wybierany jest model zarządzania demokratycznego⁶⁵⁷. Badania z 2013 roku potwierdzają, że organizacje opierają się na silnym zespole oraz *płaskiej strukturze i wspólnym podejmowaniu decyzji. W dwóch trzecich stowarzyszeń i fundacji nie ma podziału na zespoły, a tylko w jednej trzeciej stosuje się jasno określony rozdział obowiązków pomiędzy zaangażowane w działania osoby*⁶⁵⁸. 43% badanych umieściła własną organizację bliżej modelu bazującego na silnym zespole, są to głównie organizacje działające na niewielką skalę oraz o niższych budżetach, 19%⁶⁵⁹ wskazało, że opiera się na silnym przywódcy. Organizacje w 55%⁶⁶⁰ wskazują również, że oprócz zarządu i prezesa formalnie nie występują inne szczeble i stanowiska w strukturze organizacyjnej. Z deklaracji badanych przywódców w 2015 roku, wynika, że dominujący jest nadal partycypacyjny model zarządzania, na którym opiera się 45%⁶⁶¹ podmiotów, model liderek typuje 38% organizacji, co stanowi dwukrotnie wyższą wartość niż w 2013 roku. Jednocześnie 18% badanych wykazuje skrajności pomiędzy stylami zarządzania. W przypadku określenia pracy i obowiązków związanych z funkcjonowaniem organizacji, 55% ankietowanych wskazuje, że zasadniczo obciążeni pracą są przywódcy, w co czwartej organizacji następuje podział obowiązków pomiędzy wszystkich członków zespołu⁶⁶². Zauważyć można rozbieżność dotyczącą definiowania przez badane podmioty pojęć planowanie i organizowanie. A. Pieniążek zwraca uwagę, że większość organizacji nie posiadała czytelnych zasad m.in. w zakresie programów współpracy z wolontariuszami⁶⁶³. Na rysunku 16 przedstawiono problemy organizacji pozarządowych na przełomie lat 2010-2018.

⁶⁵⁷ J. Herbst, J. Przewłocka, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, s. 135.

⁶⁵⁸ J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*, Warszawa 2013, s. 177.

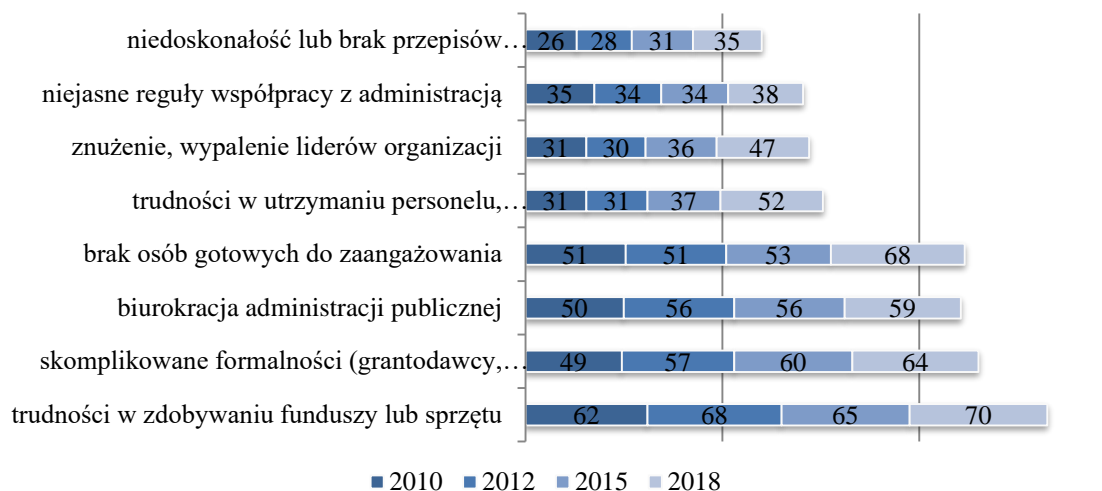
⁶⁵⁹ Ibidem, s. 185-186.

⁶⁶⁰ Ibidem, s. 186.

⁶⁶¹ P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016, s. 116.

⁶⁶² Ibidem, s. 116.

⁶⁶³ A. Pieniążek, *Zarządzanie w organizacjach pozarządowych – zarządzanie humanistyczne czy ekonomiczne* [w:] K. Raczkowski, Z. Patora-Wysocka, *Zarządzanie publiczne, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie"*, 2014, t. XV, z. 6, część III, Wydawnictwo Społeczna Akademia Nauk, Łódź-Warszawa, s. 52-53.



Rysunek 15. Najważniejsze problemy organizacji pozarządowych w Polsce

Źródło: Zespół badawczy Stowarzyszenia Klon/Jawor, *Problemy organizacji pozarządowych i korzystanie z zewnętrznego wsparcia*, 2015, <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1889481.html>, data dostępu: 20.09.2017 r., *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <https://api.ngo.pl/media/get/108900>, data dostępu: 15.06.2020r.

Z przedstawionych powyżej badań wynika, że 53% polskiego sektora organizacji pozarządowych ma problemy kadrowe: 37% podmiotów ma trudności z utrzymaniem personelu i wolontariuszy, a 36% zauważa znużenie i wypalenie liderów⁶⁶⁴. Istotną kwestią są oczekiwane przez nich bezpłatne szkolenia i doradztwo podnoszące kompetencje pracowników, wsparcie w zakresie pozyskiwania funduszy z różnych źródeł, w tym unijnych, głównie na zakup sprzętu, promocję działań czy wkład własny do projektów, ponadto współczesne przywództwo wymaga m.in. kreatywności w działaniu⁶⁶⁵. Problemy organizacji pozarządowych skupiają się wokół zarządzania oraz relacji pomiędzy członkami, pracownikami, wolontariuszami, interesariuszami.

G. Yukl⁶⁶⁶ uważa, że tylko elastyczność i umiejętność adaptacji w różnych warunkach wspomaga przywództwo w skutecznym radzeniu sobie ze współpracą, realizacją planowanych celów, dostosowaniu do zmieniającej się sytuacji. Jednym z podstawowych problemów działalności organizacji pozarządowych jest brak umiejętności w ich zarządzaniu⁶⁶⁷. Prawidłowe funkcjonowanie organizacji zależy w dużej mierze od odpowiedniego kształtowania przywódców, zintegrowanie jego celów działania z potrzebami organizacji⁶⁶⁸.

⁶⁶⁴ Ibidem.

⁶⁶⁵ E. D. Białek, *Liderzy jutra. Nowa przedsiębiorczość w trakcie cywilizacyjnej zmiany*, Instytut Psychosyntezy, Centrum Zrównoważonego Rozwoju Człowieka, Warszawa 2015, s. 329.

⁶⁶⁶ G. Yukl, *Leadership in Organizations*, "Pearson Higher Education", New York 2018, s. 302-303.

⁶⁶⁷ J. Kalejta, *Problemy zarządzania turystycznymi organizacjami. Przyczynek do badań*, "Roczniki Naukowe", WSWFiT, 2018, nr 3 (25), s. 5-16.

⁶⁶⁸ S. K. Karwala, *Kształtowanie liderów ...*, op. cit., s. 70.

R.A. Ritvo¹, K. Linna oraz I. Radiuk zwracają uwagę na konieczność posiadania odpowiednich kwalifikacji i umiejętności zarządzania organizacją⁶⁶⁹. Z badań przedstawionych przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regionalnego wynika, że organizacje pozarządowe wybierają różne formy zarządzania. Obok bieżących działań dokonują modernizacji i ewaluacji własnych zamierzeń. Co druga organizacja prowadzi działania promocyjne mające na celu pozyskanie funduszy na realizację celów statutowych. *Niemal, co trzecia organizacja prowadzi planowanie strategiczne, co czwarta poważnie modernizuje posiadany sprzęt, a co piąta zamawia zewnętrzną ocenę własnych programów lub całej organizacji. Niecałe 8% organizacji prowadzi zewnętrzne badanie finansów przez biegłego rewidenta (...) w co trzeciej organizacji pracownicy uczestniczyli w zewnętrznych szkoleniach (...). Cały czas zapotrzebowanie na szkolenia jest wysokie. Najbardziej poszukiwane są szkolenia z pozyskiwania funduszy (taką potrzebę zgłasza 66% organizacji)*⁶⁷⁰. Badani oczekują także szkoleń z tematyki funkcjonowania swojej organizacji prowadzących do profesjonalizacji działań oraz wyróżnienia na tle konkurencji. Niestety, większość organizacji ma także problem z zatrudnieniem profesjonalnych menedżerów.

Organizacje prowadzą szerokie obszary działania, według badania z 2016 roku prezentowano przeciętny wiek organizacji zajmujących się poniższymi dziedzinami. Przeciętna długość prowadzenia organizacji⁶⁷¹ w dziedzinie sport, turystyka, rekreacja i hobby wynosi 11 lub więcej lat. Powyższe rozważania potwierdza raport z badania organizacji pozarządowych funkcjonujących powyżej 10 lat mówi o pojawieniu się *znużenia liderów organizacji i wypalenia osób zaangażowanych w jej pracę*⁶⁷². Rekrutacja kandydatów na nowych liderów związana jest z jednej z strony silną pozycją, a z drugiej z brakiem profesjonalizmu. Personel w organizacjach stanowi na ogół 35 członków, jednak według przedstawionych wyżej wyników badań około 1/3 z nich nie angażuje się w żadne działania. W prawie wszystkich organizacjach, członkowie lub przedstawiciele władz włączają się w prace na jej rzecz bez pobierania wynagrodzenia. Zarządy organizacji, czyli kadra zarządzająca, liczą średnio od 3 do 5 osób, przy czym mniejsze zarządy są charakterystyczne dla fundacji, zaś większe dla stowarzyszeń⁶⁷³. Prawie w połowie organizacji non profit zatrudnia się własny personel,

⁶⁶⁹ R. A. Ritvo, K. Linna, I. Radiuk, *NGOs in Western Ukraine: Competencies for effective leadership*, "International NGO Journal", nr 13(3), s. 17-24, August 2018.

⁶⁷⁰ *Funkcjonowanie ...*, op. cit., s. 8.

⁶⁷¹ P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora...*, op. cit., s. 31.

⁶⁷² J. Herbst, J. Przewłocka, *Podstawowe fakty ...*, op. cit., s. 146.

⁶⁷³ K. Wąsowska – Bąk [red.] *Badanie standardów zarządzania finansami w NGO. Raport końcowy MABOR Centrum Doradztwa i Szkoleń*, Fundacja dla Polski Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAFPIO MABOR Centrum Doradztwa i Szkoleń, Warszawa 2012, s. 11.

również około połowa organizacji współpracuje z wolontariuszami, niezwiązanymi formalnie z organizacją. Szacuje się, że co piąta⁶⁷⁴ organizacja zatrudnia pracowników etatowych na cały etat lub jego część, a zatrudnienie w sektorze pozarządowym osiąga ok. 100 tys. pełnych etatów⁶⁷⁵. Z raportu⁶⁷⁶ wynika, że 43% organizacji za najwyższe wartości uznaje uczciwość i fachowość, dodatkowo poczucie misji oraz zapał i zaangażowanie, po 37%. Najmniejsze znaczenie ma wynik ekonomiczny, który jest istotny dla 2% badanych.

Sektor NGO stanowi wieloaspektowy, rozbudowany system. Począwszy od złożoności definicji związanych z określeniem organizacji trzeciego sektora poprzez sposób jego badania m.in. przez Główny Urząd Statystyczny czy Stowarzyszenie Klon/Jawor, po specyfikę funkcjonowania i metody zarządzania takimi organizacjami. Biorąc pod uwagę główne cele i misje organizacji, sektor napotyka bariery organizacyjne, finansowe a także związane z przewodzeniem tym podmiotom. Wobec trudności w zakresie zarządzania organizacjami pozarządowymi, przywódcy mogą czerpać wiedzę i umiejętności z sektora prywatnego i publicznego, ale też niezbędna jest współpraca pomiędzy różnymi organizacjami sektora, wspieranie podejmowanych inicjatyw, możliwości finansowania planowanych działań. Istotna jest również kooperacja zarządów organizacji, donatorów, wolontariuszy oraz osób i instytucji pozostających w otoczeniu organizacji. Z powyższych badań wynika, że zarówno organizacje miejskie jak i wiejskie borykają się głównie z brakiem osób gotowych do działania społecznie, trudnościami w zdobywaniu funduszy i sprzętu, trudnościami w utrzymaniu dobrego personelu i wolontariuszy a także *wypaleniem* osób przewodzących organizacjami⁶⁷⁷.

Warto zwrócić uwagę na rosnące zapotrzebowanie na tworzenie i wspieranie organizacji sektora non profit, który realizuje potrzeby oraz towarzyszy społeczności lokalnej, prowadząc działania ściśle związane z danym regionem, na którym funkcjonują. Co czwarta⁶⁷⁸ NGO zlokalizowana jest na terenach wiejskich, gdzie realizowane są inicjatywy mieszkańców. Organizacje te zajmują się przede wszystkim rozwojem lokalnym, sportem i turystyką, a członkowie są bardzo zaangażowani w realizację planowanych działań, przy czym w głównej mierze wykonują pracę społecznie.

⁶⁷⁴ *Ludzie w organizacji pozarządowej*, <https://poradnik.ngo.pl/ludzie-w-organizacji-pozarządowej>, data dostępu: 29.12.2018 r.

⁶⁷⁵ Ibidem.

⁶⁷⁶ B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji ...*, op. cit., s. 17.

⁶⁷⁷ B. Charycka, M. Gumkowska, M. Arczewska, *Oblicza lokalności. Organizacje pozarządowe na wsi*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, kwiecień 2020, s. 24.

⁶⁷⁸ Ibidem, s. 4.

ROZDZIAŁ III

METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH I OPIS PRÓBY BADAWCZEJ

3.1. Metodologiczne podstawy badań własnych

W naukach o zarządzaniu i jakości wykorzystywane są metody badawcze o charakterze ilościowych i jakościowym. Połączenie metod ilościowych i jakościowych pozwala na uzyskanie kompleksowych danych empirycznych, interpretowanie ich i poparcie kwerendą literaturową. Metody jakościowe pozwalają na bardziej precyzyjne uchwycenie specyfiki zjawisk i uwzględniające wpływ zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych na procesy zarządzania współczesnymi organizacjami. F. Mroczko zwraca uwagę, że bez tych działań badania mogą nie mieć charakteru naukowości⁶⁷⁹.

Metoda (z gr. *méthodos*) oznacza sposób działania, termin, który określa *sposób postępowania, dobór rodzaju działania poprzez dobór i kolejność czynności składowych działania złożonego świadomie stosowany z możliwością powtórzenia go we wszystkich przypadkach danego typu*⁶⁸⁰. Metodą badawczą jest określony, powtarzalny i wyuczony sposób postępowania, świadomie skierowanego na realizację pewnego celu poprzez dobór środków odpowiednich do tego celu⁶⁸¹. W kontekście planowanych badań, których celem jest odpowiedź na pytania badawcze, dąży się do odkrycia mierzalnych zmiennych dotyczących badanego zjawiska⁶⁸². Metody ilościowe, które polegają na badaniu postaw i opinii dużej grupy respondentów i skupiają się na gromadzeniu danych liczbowych, podlegających analizie statystycznej. W oparciu o pozyskane wyniki grupy reprezentatywnej, można uzyskać wnioski dla większej populacji⁶⁸³. Określanie prawidłowości dotyczących stanu rzeczy na podstawie wywiadów czy obserwacji możliwe są dzięki metodom jakościowym. Uzyskiwane wyniki mają wysoki potwierdzenie źródłowe i określają przejrzystą informację o przedmiocie badania.

⁶⁷⁹ F. Mroczko, *Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa*, "Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", 2014, nr 26 (1), s. 69.

⁶⁸⁰ *Metoda*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/metoda;3940107.html>, data dostępu: 20.03.2020 r.

⁶⁸¹ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 19.

⁶⁸² P. Tarka, *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, "Wiadomości Statystyczne", Rok LXII 3, 2017, nr 670, s. 16-27.

⁶⁸³ *Ewaluacja krok po kroku*, <https://www.rops.krakow.pl/drukuj/lewa/ewaluacja-platforma-internetowa-21/ewaluacja-krok-po-kroku-78/skad-i-jak-pozyskamy-informacje-70.html>, data dostępu: 20.03.2020 r.

Wartość danych uzyskanych determinowana jest wielkością próby badawczej⁶⁸⁴. W badaniach ilościowych stosowany jest losowy dobór próby, w których dąży się do wybrania grupy reprezentatywnej będącej odzwierciedleniem określonej populacji. Na liczebność próby mogą wpływać takie czynniki jak: wielkość populacji generalnej, stopień zróżnicowania mierzonej cechy w populacji, zasoby środków finansowych i zakres przestrzenny planowanych badań⁶⁸⁵. W przypadku wybrania grup nielosowych, trudno zapewnić reprezentatywność próby. Próby badawcze w badaniach jakościowych są mniejsze, ale dobierane celowo. W badaniach ilościowych i jakościowych stosuje się liczne techniki i narzędzia badawcze. W badaniach ilościowych można stosować pomiar swobodny, przy wykorzystaniu pytań otwartych, w sposób elastyczny. Badania jakościowe są bardziej kontrolowane i prowadzone w formie standaryzowanej, głównie poprzez stosowanie ustalonej formy pytań zamkniętych. Sprowadzają się także do zbierania opinii, postaw respondentów, w przeciwieństwie do badań ilościowych, w których wykorzystuje się wiele narzędzi pomiaru.

Do realizacji celów dobrano następujące metody badawcze: *desk research*, metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, metodę ankietową z wykorzystaniem narzędzia kwestionariusza odrębnego dla przywódców i członków turystycznych NGO, metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego, studium przypadku, a także analizę porównawczą oraz metodę analizy krytycznej. W tabeli 24 scharakteryzowano metody badawcze zastosowane w badaniach.

Tabela 24. Metody badawcze zastosowane w badaniach

Nazwa metody badawczej:	Analiza dokumentacji - desk research
Charakterystyka:	Opiera się na poszukiwaniu w źródłach danych oraz formułowaniu wniosków
Zastosowanie:	Metoda szeroko dostępna, bada fakty, pozwala na poznanie aktualizowanie danych o badanym obszarze, jest punktem wyjścia do innego typu badań
Zalety:	Dowolna forma dokumentowania, dostępna, pozwala na oszczędność czasu, niskobudżetowa, nie wymaga zaangażowania specjalistycznego personelu oraz sprzętu
Wady:	Zebrań dane należy poddać ewaluacji, przygotowanie danych do analizy, istnieje ryzyko zbyt uproszczonej interpretacji danych
Nazwa metody badawczej:	Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa
Charakterystyka:	Opiera się na wykazaniu celowości, oryginalności i pomaga w zrozumieniu badanego tematu w kontekście opracowanych teorii/koncepcji.
Zastosowanie:	Możliwe jest ujęcie na nowo omawianego problemu, a także wykazanie istotności badanych zagadnień dla nauki
Zalety:	Pozwala na identyfikację różnic pomiędzy teorią i praktyką, kształtuje myślenie krytyczne, wzmacnia procesy myślowe, ułatwia zrozumienie istoty problemu
Wady:	Wymaga umiejętności analizy krytycznej, dostępu do literatury naukowej, problemem może być dostępność do adekwatnych źródeł danych, brak doświadczenia badacza

⁶⁸⁴ M. Kaczmarek, I. Olejnik, A. Spinger, *Badania jakościowe - metody i zastosowania*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013, s. 13.

⁶⁸⁵ Ibidem, s. 13-14

Nazwa metody badawczej:	Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI)
Charakterystyka:	Na podstawie pozyskanych danych w formie swobodnej rozmowy z badanym lub na podstawie przygotowanego scenariusza
Zastosowanie:	Badanie opinii z różnych perspektyw (w rozprawie przywódcy i członkowie turystycznych organizacji pozarządowych)
Zalety:	Możliwość bezpośredniego lub pośredniego kontaktu z respondentem pozwala na poruszenie skomplikowanych zagadnień lub doprecyzowania odpowiedzi. Możliwość obserwowania reakcji na zadawane pytania
Wady:	Brak anonimowości badanych, możliwość udzielenia nieszczerych odpowiedzi, czasochłonność, dostosowanie się do terminów badanych, wysokie koszty realizacji badania
Nazwa metody badawczej:	Studium przypadku
Charakterystyka:	Pogłębienie zjawiska o oceny badanych
Zastosowanie:	Pozwala rozwiązywać problemy naukowe w oparciu o zobrazowanie konkretnego przykładu. Można ją wykorzystać do opisu organizacji, osób, zjawiska
Zalety:	Rekomendacje i wnioski praktyczne dla osób zarządzających podmiotami, możliwość zebrania dobrej jakości danych o badanym obszarze
Wady:	Niska komunikatywność badanego, nieodpowiedni dobór próby, zbyt wąski zakres odpowiedzi
Nazwa metody badawczej:	Analiza porównawcza
Charakterystyka:	Wyodrębnienie podobieństw i różnic pomiędzy badanymi zjawiskami
Zastosowanie:	Możliwość stwierdzenia tożsamości pomiędzy zjawiskami lub odrębności
Zalety:	Przejrzystość i prostota wykonania
Wady:	Subiektywizm, niewłaściwy dobór podmiotów porównawczych
Nazwa metody badawczej:	Metoda ankietowa z wykorzystaniem narzędzia kwestionariusza ankiety
Charakterystyka:	Pozyskiwanie informacji ze źródeł pierwotnych
Zastosowanie:	Pozyskanie informacji o przedmiocie badań, dzięki niskim nakładom finansowym
Zalety:	Szybka realizacja i prostota wykonania badania, niski budżet, anonimowość badanych
Wady:	Nie pozwala na dogłębne zweryfikowanie badanego tematu poprzez ograniczony dostęp ankietera do badanego, mogą występować braki w odpowiedziach

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Grzegorzcyk [red.] *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, http://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/14266/2-009_016Grzegorzcyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y, data dostępu: 20.03.2020 r.; E. Glińska, *Kurs e-learningowy Metody i techniki badań społecznych*, https://navoica.pl/courses/course-v1:Politechnika_Bialostocka+MTBS02+2022_2/about, data dostępu: 03.05.2022 r.; E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa, 2003, 2005; Ch. Frankfort - Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo ZYSK I S-KA, Poznań 2001; *Metody ewaluacji badania ilościowe i jakościowe*, <https://publicystyka.ngo.pl/metody-ewaluacji-badania-ilosciowe-i-jakosciowe>, Desk research, <https://www.biostat.com.pl/desk-research.php>, data dostępu: 25.04.2022 r.

Desk Research, analiza dokumentacji, jako metoda wtórna, nazywana także analizą danych zastanych⁶⁸⁶, pozwala na analizę dostępnych źródeł danych, dokonanie ich kompilacji, a także weryfikację⁶⁸⁷. Metoda służy formułowaniu wniosków. S. Gorard⁶⁸⁸ podkreśla, że

⁶⁸⁶ Z. Bednarowska, *Desk research - wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek”, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Instytut Socjologii, 2015, nr 7, s. 18-26.

⁶⁸⁷ *Desk research*, <https://www.biostat.com.pl/desk-research.php>, data dostępu: 20.03.2020 r.

⁶⁸⁸ S. Gorard, *The Role of Secondary Data in Combining Methodological Approaches*, "Educational Review", 2002, nr 54 (3), s. 231-237.

metoda wymaga czasu na selekcję pozyskanych informacji, a Z. Bednarowska⁶⁸⁹ wśród zalet metody, dostrzega łatwość w dotarciu do danych oraz braku wpływu badacza na przedmiot badania. Postuluje także, by definiować *desk research* poprzez dwie funkcje, tj. wspomagającą, przydatną na etapie poszukiwania informacji o badanym obszarze i zasadniczą, zawężoną do uzyskania danych odpowiadających na cele ogólne i szczegółowe badanego tematu.

Według M. Makowskiej i R. Boguszeńskiego dane zastane mogą być klasyfikowane ze względu na kryteria⁶⁹⁰, tj. sposób kodowania informacji, formę i sposób powstania (pierwotne, wtórne), rozdzielczość czasową, źródło pochodzenia (prywatne, publiczne) oraz poziom obiektywizmu.

Podstawę podjętego problemu badawczego stanowiło wykorzystanie metody *desk research*. Autorka analizowała tzw. dane zastane z takich źródeł jak: publikacje naukowe i popularnonaukowe, prasa, źródła biblioteczne, analizy i statystyki publiczne, akty prawne, dane organizacji, m.in. plany i sprawozdania turystycznych NGO, raporty z działań, inne źródła stanowiące zasoby informacyjne dla podjętego tematu.

Zakres badań *desk research* objętych badaniami:

- zasięg geograficzny - turystyczne organizacje pozarządowe na terenie Polski,
- zasięg tematyczny - poszukiwanie źródeł danych dotyczących przywództwa w organizacjach, z uwzględnieniem turystycznych NGO, stylów przewodzenia, historii sektora NGO specyfiki i skuteczności zarządzania NGO,
- zasięg czasowy - prowadzonych badań przeprowadzono w latach 2017-2020, m.in. teorie modele i style przewodzenia, opis sektora NGO, zgodnie z przeglądem w ujęciu historycznym.

Kolejną zastosowaną metodą badawczą, jest metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, którą wykorzystuje się we wszystkich dyscyplinach naukowych jako wstępny etap procedury badawczej. S. Cisek uważa, że analiza i krytyka piśmiennictwa jest jednocześnie procesem rozumianym jako zespół czynności poznawczych oraz produktem, wytworem tego procesu⁶⁹¹. Można tego dokonać w kontekście historyczno-terytorialnym, teoretycznym czy metodologicznym⁶⁹². Istotą metody są cele poznawczy i utylitarny, który polega na

⁶⁸⁹ Z. Bednarowska, *Desk research...*, op. cit., s. 18-26.

⁶⁹⁰ M. Makowska, R. Boguszeński, *Analiza danych zastanych - zagadnienia wstępne* [w:] M. Makowska [red.], *Analiza danych zastanych. Przewodnik dla studentów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 9-31.

⁶⁹¹ S. Cisek, *Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku*, "Przegląd biblioteczny" 2010, z.3, s. 273-284.

⁶⁹² P. P. Grzybowski, *Podstawy krytycznego przeglądu literatury (materiały pomocnicze dla seminarzystów)*, <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/334/Grzybowski%20podstawy%20krytycznego%20przegladu%20literatury%20dla%20seminarzystow.pdf?sequence=5&isAllowed=y>, data dostępu: 13.06.2020 r.

postrzeganiu nowych problemów wobec wiedzy zastanej. Celem badań z zastosowaniem tej metody może być m.in. wyznaczenie kontekstu i istotności podejmowanego tematu badawczego, wskazanie luk epistemologicznych czy określenie podejmowanych zagadnień na tle literatury przedmiotu. Źródłem informacji mogą być prace naukowe, publikacje popularnonaukowe, artykuły prasowe, inne formy opisujące badany problem, w tym materiały internetowe. Metoda uwarunkowana jest przedstawieniem analizowanych źródeł, przeszukiwanych zasobów, kryteriami selekcji informacji, np. wyszukiwanie za pomocą haseł przedmiotowych. Analiza i krytyka literatury opiera się nie tylko na jej przeglądzie, ale także na uwzględnieniu relacji między nowszymi i starszymi publikacjami. W związku z powyższym, krytyczna analiza literatury składa się z kilku etapów, takich jak: sformułowanie problemu, zbieranie danych, ocena danych, analiza i interpretacja danych, prezentacja danych, kierunki dalszych badań⁶⁹³. Analiza literatury wykazuje braki, które będą uzupełniane poprzez adekwatne sformułowanie problemu badawczego. Kolejnym etapem jest zbieranie danych w dostępnej literaturze oraz w internecie. Należy dokonać analizy i interpretacji materiałów źródłowych w podziale na jakościowe i ilościowe. Następnie, przyjmując organizację historyczną, konceptualną lub metodologiczną prezentowane są wyniki. Ostatnim etapem jest określenie kierunków dalszych działań, np. sformułowanie hipotez badawczych po przeglądzie literatury. Charakterystyczne dla tej metody jest tworzenie nowej teorii, a poszczególne etapy badania ukierunkowane są na osiągnięcie celu⁶⁹⁴. Trudnością metody jest rzetelność poznawcza oraz obiektywne przedstawienie omawianego tematu.

W badaniu wykorzystano metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego. Jej celem było uzyskanie szczegółowych informacji od konkretnych osób spełniających odpowiednie kryteria doboru próby badawczej. Metoda służy także do wyjaśnienia natury badanego zjawiska, określenia istoty rzeczy, otrzymania informacji, których trudno byłoby uzyskać innymi metodami, np. ankietą⁶⁹⁵. Literatura przedmiotu traktuje, że należy pozostawić ankietowanemu przestrzeń do refleksji i nieprzerywania wypowiedzi⁶⁹⁶. Wywiad polega na rozmowie badacza z respondentem, a ma ona swój nieustrukturyzowany charakter i niski stopień standaryzacji. *Przebiega ona według planu wywiadu (scenariusza), zawierającego*

⁶⁹³ I. Zdonek, B. Hysa, D. Zdonek, *Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu - istota i tendencje*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzania, 2016, z. 96, nr kol. 1963, s. 519-533.

⁶⁹⁴ E. Barnett-Page, J. Thomas, *Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review*, "BMC Medical Research Methodology", 2009, nr 9 (1), s. 59, doi:10.1186/1471-2288-9-59.

⁶⁹⁵ J. Kalejta, *Problemy zarządzania...*, op. cit., s. 5-16.

⁶⁹⁶ [red.] J. Nazarko, J. Ejdyś, *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight Technologiczny <<NT FOR Podlaskie 2020>> Regionalna Strategia Rozwoju Nanotechnologii*, "Rozprawy Naukowe" nr 218, Biblioteka Nauk o Zarządzaniu, Agencja Wydawnicza Ekopress, Białystok 2011, s. 18-19.

jedynie wątki tematyczne, które powinny być podjęte w rozmowie⁶⁹⁷. Technikę wykorzystuje się w sytuacji potrzeby pogłębienia poznania poglądów m.in. wśród dyrektorów. S. Kvale definiuje wywiad, jako *specyficzną formę rozmowy, w trakcie której wiedzę tworzy się toku interakcji między osobą prowadzącą wywiad a respondentem*⁶⁹⁸. W literaturze występują dwa rodzaje badań wywiadu, tj. ilościowe, ukierunkowane na określenie skali badanego zjawiska oraz jakościowe, które charakteryzują procesy zachodzące w omawianym problemie.

J. Nazarko i J. Ejdyś przytaczają m.in. techniki wywiadu jakościowego⁶⁹⁹:

- pogłębiony, który składania kierownika badania do uzyskania szczegółowych informacji od osób, które mają duże znaczenie dla omawianego zjawiska, wybrane na podstawie wcześniej zaplanowanych kryteriów doboru badanego,
- zogniskowany (focus), prowadzony przez tzw. moderatora, zakłada formę dyskusji według opracowanego scenariusza, połączony z innymi technikami wspierającymi badanie, np. obserwacją.

Na etapy przeprowadzania wywiadu składa się⁷⁰⁰ określenie tematu, projektowanie, prowadzenie wywiadu, transkrypcja, analiza, weryfikacja, raportowanie.

Scenariusz wywiadu, składa się z następującej struktury: wprowadzenie, pytania właściwe oraz informacja o respondentach i zakończeniu⁷⁰¹. Wywiady charakteryzuje również elastyczność i ewolucyjność odpowiedzi. Istotne jest umiejętne przeprowadzenie wywiadu, umożliwienie respondentowi udzielenia nieprzerwanej wypowiedzi. Na rzetelność pozyskanych informacji wpływa także relacja pomiędzy badanym a ankieterem.

Odpowiednio skonstruowane i przeprowadzone wywiady umożliwiają pozyskiwanie szczegółowych informacji na omawiane zagadnienie, pozwalają na sondowanie ankietowanych, otrzymanie rzetelnych wyników badania, a rolą badacza jest krytyczna analiza wypowiedzi ankietowanych.

Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania organizacji pozarządowych, wykorzystano dodatkową metodę jakościową - studium przypadku (*case study*). Metoda ma charakter empiryczny i pozwala na wszechstronny opis badanego zjawiska, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu. Studium przypadku

⁶⁹⁷ E. Glińska, *Kurs e-learningowy Metody i techniki badań społecznych*, https://navoica.pl/courses/course-v1:Politechnika_Bialostocka+MTBS02+2022_2/about, data dostępu: 03.05.2022 r.

⁶⁹⁸ S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 19.

⁶⁹⁹ [red.] J. Nazarko, J. Ejdyś, *Metodologia ...*, op. cit., s. 18-19.

⁷⁰⁰ J. Nazarko, J. Ejdyś [red.], *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight technologiczny «NT FOR Podlaskie 2020» Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 2011.

⁷⁰¹ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 59.

opiera się na analizie danych, obserwacjach, wywiadach, ankietowaniu czy dokumentach organizacji i danych wtórnych. Zebrane informacje umożliwiają dokładną analizę badanego zjawiska wraz z jego właściwościami⁷⁰². Celem badania jest uzyskanie wiedzy niezbędnej do zrozumienia zjawisk organizacyjnych, społecznych, gospodarczych, zarządczych. Metoda kładzie nacisk na pogłębienie wiedzy w określonym kontekście sytuacyjnym⁷⁰³, w postaci opisowej. Badanie może pomóc w zaprezentowaniu specyfiki zagadnienia, wpływów otoczenia oraz opracowaniu tzw. dobrych praktyk. W. Grzegorzczak zwraca uwagę, że w odniesieniu do nauk o zarządzaniu i jakości *studium przypadku to szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego, zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu*⁷⁰⁴.

W naukach o zarządzaniu i jakości studium przypadku służy rozwijaniem istniejących teorii i wyjaśnianiem nowych zagadnień, pomaga w testowaniu już istniejących teorii poprzez ich potwierdzenie lub negowanie, a także w celu zrozumienia różnorodnych procesów decyzyjnych, które stanowić mogą praktyczne wskazówki dla osób zarządzających organizacjami. Dane przybierają wtedy charakter aplikacyjny, pomaga w holistycznym zrozumieniu trudno mierzalnych kwestii. Studia przypadków można przedstawiać w ujęciu procesowym oraz przedmiotowym, uwzględniając wielowymiarowość, zmienność danych, a także interdyscyplinarność⁷⁰⁵.

Rodzaj studium przypadku będzie zróżnicowany ze względu na cel badania. Można wyróżnić dwa typy studiów przypadku⁷⁰⁶:

1. dydaktyczne - czyli opisowe przedstawienie rzeczywistości, które stawia czytelnika w roli uczestnika opisywanej sytuacji,
2. badawcze - wśród których można wymienić zwykłe studium przypadku, poszerzone studium przypadku, studium przypadku podłużne, studium wycinkowe oraz krytyczna analiza kulturowa wybranego przypadku.

⁷⁰² J. Kalejta, *Problemy zarządzania...*, op. cit., s. 5-16.

⁷⁰³ H. Ridder, Ch. Hoon, A. McCandless, *The Theoretical Contribution of Case Study Research to the Field of Strategy and Management*, [w:] D.D. Bergh, D.J. Ketchen [red.], *Research Methodology in Strategy and Management*, nr 5, Emerald Group Publishing, Bingley 2009, s. 138.

⁷⁰⁴ W. Grzegorzczak, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu* [w:] *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 9-16.

⁷⁰⁵ A.D. Ellinger, K.E. Watkins, V.J. Marsick, *Case Study Research Methods*, [w:] R.A. Swanson, E. F. Holton [red.], *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2005, s. 328-329.

⁷⁰⁶ W. Ellet, *The case study handbook. How to read, discuss, and write persuasively about cases*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 2007, s. 13.

W literaturze naukowej prezentowane są etapy budowania studium przypadku⁷⁰⁷:

- ustalenie tematyki i celów badania - problemy zarządzania organizacją,
- określenie przedmiotu badania,
- nawiązanie kontaktu z przedmiotem badania - wybór odpowiednich przypadków do badania,
- określenie struktury studium przypadku,
- gromadzenie informacji dla opracowania metody,
- weryfikacja i ocena zgromadzonego materiału badawczego,
- pisanie studium przypadku.

Powyższa metoda podlega kryteriom poprawności, które zapewniają jej źródło wiedzy naukowej, takie jak: poprawność konstruktu, poprawność wewnętrzną, poprawność zewnętrzną, rzetelność⁷⁰⁸. Działania te mają służyć triangulacji metodologicznej zakładającej konieczność stosowania różnych, wzajemnie weryfikujących się metod badawczych.

W celu wyodrębnienia różnic i podobieństw pomiędzy opiniami przywódców oraz członków turystycznych organizacji pozarządowych zastosowano metodę analizy porównawczej. Dokonano również oceny zjawiska przewodzenia w organizacjach nastawionych na zysk oraz non profit. Metoda analizy porównawczej była również niezbędna do określenia celów 50 statutów turystycznych organizacji NGO, które wykorzystano w badaniach do kwestionariusz ankiety.

W naukach o zarządzaniu i jakości wykorzystuje się metody sondażowe, spośród których najbardziej powszechna jest metoda ankietowa. Badacz, przeprowadzający badanie, korzysta z przygotowanego wcześniej kwestionariusza ankiety. Słowo *ankieta* pochodzi z języka francuskiego *enquête*, którą można zdefiniować jako zbieranie informacji za pomocą pytań skierowanych do różnych osób⁷⁰⁹. Badania ankietowe są wykorzystywane do analizy zjawisk z różnych dziedzin społecznych czy gospodarczych, służą do pozyskania od stosunkowo dużej grupy osób anonimowych opinii. Można je przeprowadzić w następujący sposób:

⁷⁰⁷ W. Grzegorzczak, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Grzegorzczak [red.], *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 9-16.

⁷⁰⁸ P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, https://www.researchgate.net/publication/235944238_Znaczenie_studium_przypadku_jako_metody_badawczej_w_naukach_o_zarządzaniu, data dostępu: 19.07.2021 r.

⁷⁰⁹ A. Zagańczyk, *Zasady konstruowania kwestionariusza ankiety*, "Humanities and Social Sciences for Safety BiTP" 2014, nr 33, nr 1, s. 37-43, doi: 10.12845/bitp.33.1.2014.4.

- pośredni, bez udziału ankietera wykorzystując ankietę prasową, internetową, pocztową i inne lub z pośrednim udziałem osoby przeprowadzającej badania, np. ankietę telewizyjną, radiową.
- bezpośredni, z aktywnym udziałem ankietera⁷¹⁰.

W wyborze metody, ważna jest próba badawcza, która może odzwierciedlić populację, przy zachowaniu poufności badania. Aby osiągnąć założony cel badawczy i zweryfikować hipotezy badawcze, należy odpowiednio skonstruować kwestionariusz ankietowy, który jest ustrukturyzowany i posiada następującą strukturę:

- afiliacja, wprowadzenie w istotę badań - prezentuje cel badania, zachętę do udziału w badaniu, instrukcję do ankiety,
- część zasadnicza - zestaw pytań ankietowych,
- metryczka - informacje o respondentach, istotne do podejmowanej tematyki, m.in. społeczno-demograficzne.

W budowaniu kwestionariusza należy stosować zasadę, tworząc pytania ogólne, przechodząc do pytań szczegółowych. Ułożenie pytań w formie bloków tematycznych, pozwala na przejrzystość badania. Jednocześnie warto zadać pytania o fakty, zaś później o opinie respondentów.

W literaturze naukowej wyróżnia się następujące rodzaje pytań⁷¹¹ stosowanych w kwestionariuszach:

- 1) pytania zamknięte - z zaprezentowaną listą gotowych odpowiedzi do wyboru, m.in.:
 - alternatywne (odpowiedzi wykluczające się tzw. kafeteryjnych, *tak, nie*),
 - dysjunktywne - wybór jednej odpowiedzi z co najmniej dwóch odpowiedzi,
 - koniunktywne - możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.
- 2) pytania otwarte - respondent ma możliwość samodzielnie uzupełnić odpowiedzi, co wymaga od badanego większego zaangażowania i poświęcenia czasu,
- 3) pytania półotwarte - możliwość wybrania odpowiedzi spośród pytań kafeteryjnych, dodatkowo ze swobodną odpowiedzią *inne*,

⁷¹⁰ B. Kaczmarczyk, *Wyzwania współczesnego zarządzania we współczesnej gospodarce* [w:] Z. Dworzecki [red.], B. Nogalski, *Przełomy w zarządzaniu, Kontekst strategiczny*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2011, s. 226-228.

⁷¹¹ J. Pisek, *Budowa kwestionariusza ankiety - przygotowanie do przeprowadzania badań ankietowych - scenariusz szkolenia dla studentów*, Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. J. Lompy w Katowicach. Filia w Pszczynie, http://e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/dzialalnoscgedu/ANKIETA-szkolenie_dla_student_363w.pdf, data dostępu: 13.06.2020 r.

- 4) pytania filtrujące - pytania, które nie dotyczą całej populacji badanych, filtrowanie polega na zadaniu pytań, tylko osobom, które spełniają określone warunki,
- 5) pytania kontrolne - służą weryfikowaniu odpowiedzi udzielanych przez badanych, mogą wyeliminować sprzeczne wskazania respondentów,
- 6) pytania projekcyjne - skonstruowane w sposób umożliwiający wyrażenie opinii,
- 7) pytania z szeregowaniem (tzw. rangowanie) - zadaniem respondenta jest pogrupowanie według przedstawionego kryterium,
- 8) pytania metryczkowe - przedstawiają krótką charakterystykę badanego, w której można odpowiedź na pytania związane z wiekiem, płcią, wykształceniem, itp.

W niniejszej rozprawie doktorskiej zastosowano prawie wszystkie rodzaje pytań, z wyjątkiem pytań filtrujących oraz kontrolnych. Podstawową techniką w ramach badań realizowanych przez autorkę jest metoda CAWI, a jej uzupełnieniem jest metoda CATI. Badacz może również korzystać z popularnych technik badań ilościowych, takich jak:

- CAWI (Computer Assisted Web Interview) - badani mogą wypełnić kwestionariusz za pomocą poczty elektronicznej,
- CATI - Computer Assisted Telephone Interviewing) - wywiad telefoniczny, opierający się na wsparciu programu komputerowego, umożliwia nagrywanie odpowiedzi,
- PAPI (Paper And Pencil Interview) - tradycyjna metoda zapisywania odpowiedzi na papierowym kwestionariuszu wywiadu,
- CAPI (Computer Assisted Personal Interview) - wywiad bezpośredni z wykorzystaniem laptopów lub Padów⁷¹².

Pytania w kwestionariuszu ankietowym podgalaają tzw. skalowaniu, czyli nadaniu wartości wariantom odpowiedzi w postaci liczb, opisów lub elementów graficznych⁷¹³.

W badaniach zastosowano następujące skale⁷¹⁴:

- nominalna - przypisanie danych do odpowiedzi „tak”, „nie”,
- porządkowa - możliwość identyfikacji kategorii oraz ustalenie ich porządku,
- przedziałowa - służy identyfikacji odpowiedzi, ustaleniu porządku oraz porównania ocenianych zjawisk,
- ilorazowa - połączenie wszystkich powyższych oraz możliwość porównywania w formie względnej, określający zjawisko jako lepsze lub gorsze od innego.

⁷¹² *Papi, capi, cawi*, https://www.marketlinks.bg/index.php?prado_uri=en/pages/papi-capi-cati-cawi.html, data dostępu: 14.06.2020 r.

⁷¹³ *Słowniczek pojęć*, <https://www.survio.com/pl/slowniczek-pojec>, data dostępu: 13.06.2020 r.

⁷¹⁴ D. Węziak-Białowolska, *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, "Zeszyty naukowe" Instytut Statystyki i Demografii SGH, 2011, nr 16, s. 19-20.

Jedną z najbardziej popularnych skal stosowanych w badaniach ankietowych jest 5-stopniowa skala R. Likerta⁷¹⁵, którą zastosowano do pomiaru opinii respondentów dotyczących stopnia akceptacji danego zjawiska. Respondenci mieli do wyboru następujące odpowiedzi: zdecydowanie nie, raczej nie, nie wiem, raczej tak, zdecydowanie tak. Skalę tę wyróżnia wielopozycyjność, można ją także modyfikować. W metodyce badań naukowych, stosowana jest również 7-stopniowa skala Likerta, która zakłada dwubiegunowość i przeciwstawność odpowiedzi, co może przyczynić się do jeszcze dokładniejszego pomiaru.

W badaniach ankietowych na otrzymany wynik oraz wiarygodność badania wpływa przede wszystkim wielkość i dobór próby badawczej. J. Apanowicz podkreśla *konieczność racjonalnego podejścia, weryfikacji i oceny uzyskanych odpowiedzi. Niemal zawsze można mieć wątpliwości, co do szczerości i obiektywności uzyskanych odpowiedzi. Dlatego też z ostrożnością i krytycyzmem należy interpretować uzyskane odpowiedzi i na ich podstawie stawiać wyważone wnioski*⁷¹⁶. Im większa liczba respondentów powiązana z tematyką badania, tym bardziej wiarygodne wyniki. Z. Szyjewski i G. Szyjewski podkreślają, że rzetelnie przeprowadzone badania wymagają odpowiedniego doboru metody pozyskiwania informacji od ankietowanych, ich dobrego zdefiniowania i właściwego sposobu dotarcia do maksymalnej grupy⁷¹⁷. W prowadzonych badaniach wykorzystano zróżnicowane metody badawcze o charakterze jakościowym i ilościowym, co powinno przyczynić się do lepszego rozpoznania omawianej problematyki. Opis narzędzi badawczych (kwestionariuszy ankietowych skierowanych do przywódców oraz członków turystycznych organizacji pozarządowych) znajduje się w kolejnym rozdziale

3.2. Opis procesu badawczego

Analiza literatury przedmiotu i badań własnych wskazuje na potrzebę wypracowania właściwego modelu zarządzania i strategicznego działania organizacji w perspektywie długoterminowego jej funkcjonowania, również profilu skuteczności przywódcy w sektorze

⁷¹⁵ R. Likert, a *Technique for the Measurement of Attitudes*, "Archives of Psychology", 1932, nr 140, s. 1–55.

⁷¹⁶ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardinum, Gdynia 2002, s. 87.

⁷¹⁷ Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność metod badawczych*, "Informatyka Ekonomiczna Business Informatics", 2017, nr 2(44), s. 118-131. DOI: 10.15611/ie.2017.2.10

organizacji pozarządowych. Badania przeprowadzone wśród przywódców i członków wybranych polskich turystycznych organizacji pozarządowych pozwalają na określenie bieżącej wiedzy dotyczącej tematyki przewodzenia w NGO funkcjonujących w tej dziedzinie. Widoczna jest różnica pomiędzy istniejącymi teoriami, modelami przywództwa a faktycznymi praktykami przywódczymi.

Studia literaturowe pozwoliły na sformułowanie problemu naukowego, celów oraz hipotez badawczych. Problemem badawczym była zależność, która występuje między stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych. Aby rozwiązać problem badawczy, sformułowano pytania badawcze, które przedstawiono we wstępie.

Celem głównym badań było opracowanie modelu zależności między stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej. Powstały dwa modele prezentujące zależność pomiędzy stylami przewodzenia a skutecznością realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej z perspektywy przywódców oraz członków. Następnie otrzymane wyniki posłużyły do opracowania uniwersalnego modelu, w którym zaprezentowano najbardziej skuteczne style przywódcy sprzyjające realizacji celów statutowych. Ostatnim etapem było stworzenie modelu i analiza wyników uzyskanych w przeprowadzonych badaniach wybranych turystycznych NGO a stylami przewodzenia w trzech prezentowanych studiach przypadków.

Cel główny implikował sformułowanie celów szczegółowych. Do realizacji celów rozprawy zastosowano różne **metody, techniki i narzędzia badawcze** opisane w rozdziale 3.1. Do zweryfikowania postawionych hipotez i celów badawczych niezbędny był dobór metod i technik badawczych⁷¹⁸. Procedurę badawczą przeprowadzono w 4 etapach opisanych w tabeli 25.

Tabela 25. Etapy prowadzenia badań, cele szczegółowe i metody ich realizacji

Lp.	Cel	Etap realizacji	Sposób weryfikacji/realizacji	Metody realizacji celu	Hipotezy badawcze
CEL 1. (C1)	Systematyzacja wiedzy na temat przywództwa, modeli przywództwa, cech przywódców zarządzających organizacjami	I	1) Przegląd literatury naukowej oraz źródeł wtórnych dotyczących organizacji pozarządowych 2) Zidentyfikowanie luki badawczej 3) Identyfikacja problemu badawczego	Desk research Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa	Hipoteza główna Skuteczność realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej jest uwarunkowana

⁷¹⁸ M. Cieślarczyk [red.], *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2006, s. 39.

Lp.	Cel	Etap realizacji	Sposób weryfikacji/realizacji	Metody realizacji celu	Hipotezy badawcze
			4) Opracowanie hipotez badawczych 5) Sformułowanie celów badawczych		stylem przewodzenia
CEL 2. (C2)	Zdefiniowanie i określenie głównych ról przywódcy organizacji	II	1) Specyfika przewodzenia w organizacji pozarządowej 2) Wyłonienie ostatecznej listy ról przywódcy 3) Charakterystyka populacji i dobór próby badawczej 4) Planowanie badania - role i modele przywództwa NGO w oparciu o metodę rangowania 5) Konstruowanie kwestionariusza ankietowego skierowanego do interesariuszy turystycznych NGO	Desk research Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa	Hipotezy szczegółowe H1: Wzmacniający styl przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej jest dominujący z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania H2: Służebny styl przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej jest nieefektywny z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania
CEL 3. (C3)	Zdiagnozowanie i analiza porównawcza celów turystycznych organizacji pozarządowych	III	1) Budowa modelu przywództwa turystycznej organizacji pozarządowej	Desk research Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa	Metoda ankietowa z wykorzystaniem narzędzi - dwóch odrębnych kwestionariuszy dla przywódców oraz członków NGO Metoda indywidualnego wywiadu pogłębionego
CEL 4. (C4)	Zdiagnozowanie stylów przewodzenia w turystycznych organizacjach pozarządowych				
CEL 5. (C 5)	Określenie pożądanych cech przywódcy turystycznej organizacji pozarządowej w świetle opinii członków badanych organizacji oraz przywódców	IV	1) Opracowanie wniosków z badań i rekomendacji dla NGO	Metoda ankietowa z wykorzystaniem narzędzi - dwóch odrębnych kwestionariuszy dla przywódców oraz członków NGO Metoda indywidualnego wywiadu pogłębionego	

Lp.	Cel	Etap realizacji	Sposób weryfikacji/realizacji	Metody realizacji celu	Hipotezy badawcze
CEL 6. (C 6)	Konstrukcja modelu przywództwa turystycznej organizacji pozarządowej na podstawie wyników uzyskanych z reprezentatywnych badań			Studium przypadku Metoda indywidualnego wywiadu pogłębionego	
CEL 7. (C 7)	Prezentacja dobrych praktyk przywództwa turystycznych organizacji pozarządowych				

Źródło: Opracowanie własne.

W celu zweryfikowania hipotez oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze zaplanowano następujące etapy badawcze.

Etap I

Pierwszy etap pozwala na realizację celu (C1). Dokonano szczegółowej analizy literatury przedmiotu w zakresie przewodzenia, modeli przywództwa oraz cech przywódców zarządzających organizacjami, ze szczególnym uwzględnieniem danych statystycznych oraz publikacji międzynarodowych. Punktem wyjścia było zgłębienie teorii dotyczącej zarządzania organizacjami ukierunkowanymi na działania społeczne, poszukiwanie sposobów kierowania organizacją, określenie cech i umiejętności osób kierujących NGO. Zidentyfikowano lukę badawczą dotyczącą przewodzenia w organizacjach pozarządowych, a w szczególności w turystycznych NGO. Dodatkowo, określono problem badawczy, opracowano hipotezy badawcze oraz sformułowano cele badawcze. W pierwszym i drugim rozdziale zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa m. in. przy analizowaniu terminologii organizacji NGO, teorii i modeli stylów przewodzenia, dokumentów historycznych czy klasyfikacji organizacji pozarządowych. Celem było zastosowanie analizy i krytyki literatury przedmiotu, dokonano analizy podobieństw, różnic i cech dotyczących przywódcy i przewodzenia w organizacjach pozarządowych występujących w literaturze. W badaniu wykorzystano metody weryfikacji dokumentów, m.in. artykułów naukowych, pozycji zwartych, statutów organizacji pozarządowych, regulaminów, planów i sprawozdań organizacji, rocznych sprawozdań merytorycznych z działalności organizacji pożytku publicznego składanych do

Narodowego Instytutu Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, stron internetowych czy dostępnych dokumentów statystycznych np. Głównego Urzędu Statystycznego czy Stowarzyszenia Klon/Jawor. W ramach tzw. danych zastanych, przez cały okres tworzenia rozprawy doktorskiej badano dostępne źródła danych, stale uzupełniano dokumenty i zestawiano je z pozyskanymi we wcześniejszym okresie.

Etap II

W drugim etapie podjęto działania, by zrealizować cel 2 (C2). Zdefiniowano i określono główne cechy osobowościowe przywódcy organizacji na podstawie literatury naukowej. Przed wykonaniem właściwego badania wśród przywódców i członków turystycznych NGO w wyniku wielu analiz dokonano wyboru zestawów stylów przewodzenia, tj.: K. Levina⁷¹⁹, P. Hersey'a i K. Blancharda⁷²⁰ oraz D. Golemana⁷²¹. Do każdego stylu dodano odpowiedź *nie mam zdania*, w przypadku braku wiedzy na podane zagadnienie. Na podstawie uzyskanych wyników badań określono właściwe przywódcy i pożądane przez członków turystycznych organizacji pozarządowych cechy przywódcy, jego umiejętności i style przewodzenia. Dokonano także przeglądu specyfiki zarządzania w organizacji pozarządowej, wyłoniono również listę ról przywódców na podstawie literatury przedmiotu, która dotyczyła głównie sektora biznesu, scharakteryzowano populację, dokonano doboru próby badawczej, a także zaplanowano badania podejmujące m.in. tematykę ról i modeli przywództwa NGO w oparciu o metodę rangowania. Aby zrealizować cel opisano style działania organizacji pozarządowych oraz modele zarządzania NGO w literaturze przedmiotu. Podjęta tematyka dotyczyła przesłanek i celów tworzenia turystycznych organizacji pozarządowych, określono współczesne role przywódcy w powyższych organizacjach. Wykorzystano metodę *desk research*, która polegała na porównaniu dostępnych zasobów literaturowych związanych z teorią organizacji i rolą przywódcy w naukach o zarządzaniu, z działalnością organizacji pozarządowych, a następnie z wynikami badań dotyczących działalności turystycznych NGO. Na podstawie zebranych danych i wyników badań uznanych autorów została wyłoniona ostateczna lista cech przywódców i czynników mogących wpływać na skuteczność przewodzenia w turystycznych NGO. Ich zestaw posłużył do budowy narzędzi badawczych – dwóch kwestionariuszy ankietowych - jednej dla przywódców turystycznych organizacji

⁷¹⁹ autokratyczny, demokratyczny, leseferyczny

⁷²⁰ dyrektywny, prowadzący, wspierający, delegujący

⁷²¹ dyktatorski, wizjonerski, partnerski, uczestniczący, przodownictwa pracy, coaching

pozarządowych, drugiej dla członków tych organizacji. Obie ankiety składały się z czterech części. W pierwszej pt. "Cele i umiejętności liderów organizacji pozarządowych a skuteczność realizacji celów organizacji" można było odpowiedzieć na 2 pytania. W części drugiej, zatytułowanej "Które role liderów według H. Mintzberga są wg członków organizacji skuteczne przy realizacji celów statutowych?" należało odpowiedzieć na jedno pytanie. W części trzeciej pt. "Style klasyczne a skuteczność realizacji celów organizacji" respondenci określali, który styl jest najbardziej skuteczny w danej organizacji i jaka jest według ich opinii zależność pomiędzy stylami przewodzenia a skutecznością realizacji celów organizacji. Każdy styl przewodzenia został opisany w tabeli dołączonej do badania. Czwarta część zatytułowana "Wskaźniki realizacji celów statutowych organizacji pozarządowych w turystyce" wymagała określenia ważności prezentowanych w badaniu celów statutowych dla funkcjonowania turystycznej NGO i oszacowania procentowego udziału jego realizacji w stosunku założonych planów. Respondenci oceniali w odpowiedniej skali ważności, w oparciu o metodę rangowania, w której nadawali rangę ważności poszczególnym wskaźnikom realizacji celów statutowych organizacji pozarządowych w turystyce. Ostatnią część stanowiła metryczka. W przypadku przywódców ankieta składała się z siedmiu pytań dotyczących funkcji w organizacji, formy działalności organizacji, roku powstania podmiotu, liczby zatrudnionych w latach 2017-2019, liczby wolontariuszy w latach 2017-2019, liczby członków w latach 2017-2019, zasięgu oddziaływania. Metryczka skierowana do członków składała się z sześciu pytań dotyczących członkostwa w organizacji, długości trwania członkostwa, głównych zadań członkostwa, roku powstania podmiotu, zasięgu oddziaływania. Kwestionariusz ankietowy miał na celu samoocenę przywódcy oraz ocenę przywództwa w oczach interesariuszy organizacji. W trakcie badań poddano weryfikacji tę zależność dla organizacji non profit. W pierwszej części kwestionariuszy zatytułowanej: cele i umiejętności liderów organizacji pozarządowych a skuteczność realizacji celów organizacji, ankietowani mogli odpowiadać na pytanie związane z określeniem odpowiednich cech i umiejętności przywódcy z zastosowaniem 5-stopniowej skali Likerta. W drugiej części badania respondenci określali, które role przywódców według H. Mintzberga są skuteczne przy realizacji celów statutowych. Trzecia część badania przedstawiała zależność stylów przewodzenia wobec skuteczności realizacji celów organizacji. W czwartej części badania przedstawiono te same cele statutowe jak w części trzeciej, w zestawieniu z zaproponowanym przez ankietowanego stylem przewodzenia, z prośbą o nadanie celowi ważności w skali od 1 do 5, gdzie 1 – oznaczało mało ważny, 5- bardzo ważny. Do każdego celu statutowego organizacji zaproponowano wskaźnik realizacji tego celu. Respondenci określali, w jakim stopniu według ich opinii je zrealizowano.

Piątą część stanowiła metryczka. Kwestionariusze ankiet zostały zamieszczone w załącznikach. Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszach pozwalają na spojrzenie na tematykę badania z dwóch perspektyw mających ocenić wpływ stylu przewodzenia na skuteczność realizacji celów.

Badaniem objęto populację, która wynosi 237 podmiotów. Powyższa liczebność została określona na podstawie zbieżności celów statutowych tych organizacji. Rysunek 17 przedstawia wzór na obliczanie wielkości próby⁷²², gdzie N_{\min} oznacza minimalną liczebność próby, N_p - wielkość populacji, z której brana jest próba, α - poziom ufności dla wyników, wartość wyniku, f - wielkość frakcji, e - założony błąd maksymalny, wyrażony w liczbie ułamkowej:

$$N_{\min} = \frac{N_p (\alpha^2 * f (1 - f))}{N_p * e^2 + \alpha^2 * f (1 - f)}$$

Rysunek 16. Wzór na obliczanie wielkości próby

Źródło: *Dobór próby*, <https://www.naukowiec.org/dobor.html>, data dostępu: 10.05.2018/19.08.19 r.

W związku z powyższymi danymi została obliczona minimalna liczebność próby badawczej, która wynosi 147 respondentów. W ramach próby badawczej wyodrębniono dwie warstwy reprezentujące przywódców oraz członków turystycznych organizacji pozarządowych. Ostatecznie, zgodnie z wynikiem uzyskanym przy zastosowaniu powyższego wzoru, pozyskano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie 147 respondentów (62 % populacji), reprezentujących przywódców (53 respondentów) oraz członków (94 respondentów), dobranych spośród populacji składającej się z 237 podmiotów.

W tabeli 26 zaprezentowano dane o liczebności próby badawczej⁷²³.

Tabela 26. Obliczenie liczebności próby badawczej

Składowe liczebności próby badawczej	Minimalna liczebność próby badawczej
Populacja	skończona
Wielkość frakcji	62%
Wielkość populacji generalnej	237
Poziom istotności	5%
Dopuszczalny błąd	5%
Minimalna wielkość próby dla populacji skończonej	147

Źródło: *Kalkulator wielkości próby*, <http://www.statystyka.az.pl/dobor/kalkulator-wielkosci-proby.php>, data dostępu: 10.05.2018/ 19.08.2019 r.

⁷²² *Dobór próby*, <https://www.naukowiec.org/dobor.html>, data dostępu: 10.05.2018/19.08.19r.

⁷²³ *Ibidem*.

Badaniem objęto wszystkie regionalne organizacje turystyczne (16 podmiotów, które przyjęto w niniejszych badaniach za spójne z założeniami działania organizacji pozarządowych, ze względu na dominujący udział samorządów oraz przedsiębiorstw prywatnych w ich strukturze), lokalne organizacje turystyczne (121 podmiotów) oraz oddziały Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego (100 podmiotów). Wysłano 237 kwestionariuszy ankietowych do organizacji pozarządowych stanowiących populację generalną. Badanie ankietowe przeprowadzono od listopada 2019 roku do marca 2020 roku. W tym okresie trzykrotnie wysyłano kwestionariusze ankietowe do wszystkich powyższych organizacji. Na oficjalnej stronie PTTK⁷²⁴ 203 oddziały posiadają stronę internetową z pełnymi danymi teleadresowymi oraz pocztą elektroniczną⁷²⁵, 69 organizacji nie posiada strony internetowej, a dane teleadresowe udostępniają w treści ogłoszenia o oddziale, pn. informacja o oddziale. Dodatkowo, 19 organizacji wykazuje tylko numer telefonu, w zdecydowanej większości kontakt stacjonarny w określone dni, w trzech przypadkach nie podano nawet numeru telefonu. Spośród ww. organizacji 26 posiadało nieaktywne bądź błędne adresy e-mailowe. Otrzymano 58 uzupełnionych kwestionariuszy ankietowych, przeprowadzono 45 wywiadów uzupełniających ankietę, ponieważ część z nich wypełniona była połowicznie. Uzupełnieniem badań była forma wywiadów, którą realizowano od lutego do kwietnia 2020 roku. Skierowano je głównie do organizacji, które mają problemy z pocztą oraz stroną internetową.

W badaniu wzięło udział 18 prezesów, 12 wiceprezesów, 8 członków zarządu oraz 15 dyrektorów biura. Wszyscy badani przewodzą stowarzyszeniom turystycznym. Ostatecznie kwestionariusze zostały uzupełnione przez 53 przywódców organizacji, otrzymano 36 wypełnionych kwestionariuszy ankietowych, uzupełniono 17 wywiadami. Najstarsza organizacja funkcjonuje od 1957 roku, najmłodsza od 2012 roku. Średnio w stowarzyszeniach tych zatrudnionych było w 2017-2019 roku 2-3 osoby, których wspierało średnio 3 wolontariuszy. W badanym okresie średnia liczba członków organizacji wynosiła 100 osób. 4 organizacje nie zatrudniają pracowników, 7 organizacji nie wykazało liczby wolontariuszy, jedna organizacja nie wykazała liczby członków. Przywódcy wskazali, że ich organizacja funkcjonuje zasadniczo na rynku lokalnym (6 odpowiedzi), krajowym (4), po jednym wskazaniu na zasięg regionalny i międzynarodowy.

⁷²⁴ Oddziały PTTK, <http://www.oddzialy.pttk.pl/index.php?nazwa=&woj=&mie=&s=1>, data dostępu: 19.11.2019 r.

⁷²⁵ Warto dodać, że nie ma określonej formuły konstruowania nazwy poczty elektronicznej, w wielu przypadkach e-maile nie są sformalizowane.

Badanie obejmowało także 94 członków różnych organizacji turystycznych, tj. 61 LOT-ów, 12 obiektów noclegowych, 7 Lokalnych Grup Działania, 7 samorządów, 6 restauracje, 1 park narodowy. Otrzymano 59 wypełnionych kwestionariuszy ankietowych, które uzupełniono 35 wywiadami. Ankietowano osoby pracujące w podmiotach zrzeszonych w ROT-ach i LOT-ach, a także w PTTK. Warto zauważyć, że badane organizacje stanowią odrębne podmioty, ale są także członkami innych turystycznych organizacji pozarządowych, najczęściej jednej lub dwóch, od 4 do nawet 65 lat. Najkrócej działające organizacje zostały założone w 2017 roku, zaś najstarsza 1921 roku. Członkowie organizacji określili, że ich organizacja działa na obszarze: lokalnym - 25 organizacji, 38 regionalnym, 28 krajowym, 3 międzynarodowym. Głównymi zadaniami organizacji są m.in.: organizacja wycieczek dla mieszkańców regionu, składki, obecność na spotkaniach organizacyjnych, aktywne wspieranie działalności NGO, pomoc w reprezentowaniu miasta na zewnątrz, działania na rzecz rozwoju regionu, prowadzenie promocji na rzecz regionu, jako krainy atrakcyjnej turystycznie, wsparcie merytoryczno-finansowe.

Podsumowanie najważniejszych danych dotyczących procesu prowadzenia badań empirycznych przedstawiono w tabeli 27.

Tabela 27. Proces prowadzenia badań empirycznych - podsumowanie

badaniem objęto:	<ul style="list-style-type: none"> – 16 regionalnych organizacji turystycznych – 121 lokalnych organizacji turystycznych – 100 oddziałów Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego
termin badania	– listopad 2019 - marzec 2020 r.
wysłano	– 237 kwestionariuszy ankietowych do organizacji pozarządowych stanowiących populację generalną
otrzymano	– otrzymano 58 uzupełnionych kwestionariuszy ankietowych, przeprowadzono 45 wywiadów uzupełniających ankiety, ponieważ część z nich wypełniona była połowicznie. Uzupełnieniem badań była forma wywiadów, którą realizowano od lutego do kwietnia 2020 roku.
przywódcy NGO	– w badaniu wzięło udział 18 prezesów, 12 wiceprezesów, 8 członków zarządu oraz 15 dyrektorów biura. Otrzymano wyniki od 53 osób, z czego 36 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych, 17 uzupełniono wywiadami telefonicznymi
członkowie NGO	– w badaniu wzięło udział 94 członków różnych organizacji turystycznych, tj. 61 LOT-ów, 12 obiektów noclegowych, 7 Lokalnych Grup Działania, 7 samorządów, 6 restauracje, 1 park narodowy. Otrzymano 59 wypełnionych kwestionariuszy ankietowych, które uzupełniono 35 wywiadami telefonicznymi.

Zródło: opracowanie własne.

W drugim etapie dokonano również analizy dokumentów trzech turystycznych stowarzyszeń, których działalność może służyć za przykład dla innych organizacji. Analizę dokumentów statutowych organizacji uzupełniają wywiady standaryzowane. Pierwszy, z panią Agnieszką Kowalkowską, Dyrektorką Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej, został przeprowadzony 29 kwietnia 2020 roku. Drugi wywiad, z Panią Sylwią Agnieszką Grudzińską,

Dyrektor Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej, poprzedzony był częściowo wypełnionym wywiadem w formie pisemnej, uzupełnionym w rozmowie telefonicznej 15 maja 2020 roku, trzeci wywiad z panią Małgorzatą Wilk-Grzywną, Dyrektorem Biura Zarządu, przedstawicielką Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego, który sporządzono 29 maja 2020 roku. Podczas wywiadów zadano liderkom 18 pytań otwartych. Celem badania było zebranie informacji na temat realizacji misji, wizji, celów statutowych organizacji, zarządzania strategicznego. Zadano pytania dotyczące przewodzenia organizacją pozarządową, sposobów dostosowania działalności do potrzeb społeczności lokalnej. Zapytano o stopień osiągania zaplanowanych celów, podejmowane działania, które służą realizacji celów statutowych, a także stopień skuteczności inicjatyw podejmowanych przez te organizacje. Pytania dotyczyły także ewentualnych zmian w statucie, barier w realizacji celów stowarzyszenia oraz definicji sukcesów organizacji, sposoby mierzenia skuteczności realizacji celów statutowych, odpowiedzialności za powierzone zadania. Pytania zadano także w obszarach problemowych, takich jak: analizowanie i dokumentowanie działań związanych z mierzeniem rezultatów oraz efektów działań, wdrażanie metod ewaluacyjnych.

W dociekaniach badawczych ankietę wzmocniono techniką wywiadu telefonicznego. Zadawano pytania, które nie zostały uzupełnione podczas wypełniania kwestionariusza ankietowego 45 ankiet zostało uzupełnionych w toku rozmowy telefonicznej przy jednoczesnej kwerendzie stron internetowych turystycznych NGO. Odpowiedzi respondentów były zapisywane w komputerze w kwestionariuszach ankiet a następnie w pliku Word. W ramach wywiadów prowadzonych z przywódcami i członkami turystycznych NGO zadawano pytania, które stanowiły zagadnienia z kwestionariuszy, uzupełniane swobodnymi wypowiedziami respondentów w celu otrzymania wiarygodnych informacji.

Etap III

W trzecim etapie procesu badawczego zrealizowano cele trzeci i czwarty (C3 i C4), tj. diagnozę i analizę porównawczą celów turystycznych organizacji pozarządowych, których dokonano na podstawie przeglądu 50 NGO oraz analizowano ich style przewodzenia. Na podstawie badań wśród przywódców i członków turystycznych NGO zdiagnozowano style przewodzenia z perspektywy przywódców i członków, a także zbudowano modele przywództwa turystycznej organizacji pozarządowej z perspektywy przywódców, a także

członków turystycznych NGO, dzięki którym powstał model wspólny, który może być rekomendowany dla organizacji NGO, w szczególności turystycznych, co stanowi rezultat rozprawy.

Etap IV

W czwartym etapie, aby osiągnąć cel piąty, szósty i siódmy (C5, C6 i C7) dokonano analizy pożądanych cech i ról przywódcy turystycznych NGO w świetle opinii przywódców i członków tych podmiotów. Dokonano konstrukcji oryginalnych wyników modeli z perspektywy członków i przywódców turystycznych organizacji pozarządowych. Opracowano także wnioski i rekomendacje dla tych organizacji wynikające z przeprowadzonych badań. W piątym rozdziale przedstawiono tzw. dobre praktyki przywództwa na podstawie wywiadów z trzema przywódczyniami turystycznych NGO.

3.3. Turystyczne organizacje pozarządowe - charakterystyka populacji i próby badawczej

Turystyka, jako dziedzina interdyscyplinarna⁷²⁶ ujmuje trzy główne obszary badawcze: geograficzno-przestrzenny, społeczny oraz ekonomiczny⁷²⁷. Na rynku międzynarodowym wiodącą rolę ma Światowa Organizacja Turystyki z siedzibą w Madrycie, stanowiąca agencję ONZ, której główną rolą jest wspieranie rozwoju zrównoważonej i powszechnie dostępnej turystyki, a także wsparcie dla 158⁷²⁸ krajów członkowskich oraz 500⁷²⁹ członków stowarzyszonych reprezentujących sektor prywatny, instytucje edukacyjne, stowarzyszenia turystyczne i lokalne władze turystyczne.

Sektor turystyczny został dobrany celowo do przeprowadzenia badań ze względu na jego specyficzne cechy związane z:

⁷²⁶ G. Gołębki [red.], *Kompendium wiedzy...*, op. cit., s. 9.

⁷²⁷ J. Wyrzykowski [red.], J. Marak, *Turystyka w ujęciu interdyscyplinarnym*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010, s. 216-220.

⁷²⁸ *Who we are?*, <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0>, data dostępu: 12.12.2018 r.

⁷²⁹ Ibidem.

- powstawaniem nowych miejsc pracy w przemyśle turystycznym i gospodarce turystycznej,
- poszerzaniem wiedzy o odwiedzanych krajach, destynacjach,
- zmianą stylu życia i dostosowanie rodzaju turystyki do indywidualnych potrzeb turystów,
- wysoką komplementarnością - uzupełnienie usług turystycznych poprzez inne produkty i usługi materialne i niematerialne⁷³⁰,
- dynamiką rozwoju branży turystycznej/usług turystycznych.

A. Gaworecki wskazuje na podział pozarządowych organizacji turystycznych na:

- organizacje zajmujące się ogólnymi sprawami turystyki: organizacje uniwersalne, organizacje regionalne,
- organizacje zajmujące się wybranymi zagadnieniami turystyki,
- zawodowe organizacje turystyczne: transportowe, hotelarskie, podróży,
- organizacje pośrednio związane z turystyką⁷³¹.

Eksperti Światowej Rady Podróży i Turystyki (WT&TC) uważają, że należy rozgraniczyć dwa terminy, takie jak gospodarka turystyczna i przemysł turystyczny. Przez gospodarkę turystyczną należy rozumieć przemysł turystyczny w szerokim wymiarze, który obejmuje całą gospodarkę, która pośrednio lub bezpośrednio związana jest z turystyką. Przemysłem turystycznym definiuje się produkcję dóbr i usług stricte turystycznych, związanych m.in. z: zakwaterowaniem, wyżywieniem, transportem, usługami rekreacyjnymi⁷³². Według W. Alejziaka turystyczne NGO wpisują się w sektor organizatorów turystyki przemysłu turystycznego⁷³³, który tworzą: touroperatorzy, agencje turystyczne, biura rezerwacji świadczeń, stowarzyszenia turystyczne oraz inne organizacje społeczne⁷³⁴. Celem turystycznych NGO jest popularyzacja turystyki i krajoznawstwa, a do zadań należą m.in.: *integracja poszczególnych branż oraz współpraca między przedsiębiorcami, lobbing branżowy*

⁷³⁰ A. Panasiuk, *Marketing usług ...*, op. cit., s. 18-19.

⁷³¹ W. W. Gaworecki, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 159.

⁷³² Z. Kruczek [red.], *Kompendium pilota wycieczek*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2008, s. 14-15.

⁷³³ W. Alejziak, *Przemysł turystyczny - przyczynek do dyskusji na temat zasadności używania, definicji oraz zakresu znaczeniowego pojęcia*, [w:] *Przemysł turystyczny* [red. A. Schwichtenberg i E. Dziegieć], Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000, s. 13-58.

Przemysł turystyczny - kompleks powiązanych ze sobą przedsiębiorstw oraz innych organizacji zaangażowanych w produkcję dóbr i usług, która nie miałaby racji bytu, gdyby nie popyt zgłaszany przez uczestników ruchu turystycznego lub też turyści nie mogliby bez niej zaspokoić swoich podstawowych potrzeb turystycznych, W. Alejziak, *Przemysł turystyczny - przyczynek do dyskusji na temat zasadności używania, definicji oraz zakresu znaczeniowego pojęcia*, [w:] *Przemysł turystyczny* [red. A. Schwichtenberg i E. Dziegieć], Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000, s. 13-58.

⁷³⁴ Z. Kruczek [red.], *Kompendium pilota ...*, op. cit., s. 19.

skierowany do podmiotów publicznych realizujących politykę turystyczną, podejmowanie działań projakościowych, w tym rekomendacja podmiotów w ramach branży, inicjatywy w zakresie promocji, innowacji itp⁷³⁵. Trzeci sektor w odróżnieniu od innych podmiotów jest zorientowany na działalność nie jest nastawioną na zysk⁷³⁶. A. Panasiuk konstatuje, że organizacje pozarządowe należy zaliczyć do bezpośredniej gospodarki turystycznej jako forma uzupełniająca, w skład której wchodzi przykładowo działania samorządów w zakresie promocji i turystyki oraz *działalność organizacji o zróżnicowanym profilu, zajmujących się m.in. propagowaniem turystyki*⁷³⁷.

Determinantą tworzenia turystycznych organizacji pozarządowych jest szczególnie rozwój i promocja regionu, na których funkcjonują. W badaniach UNWTO, Światowej Organizacji Turystyki z 2009 roku *turystyka stanowiła około 4% PKB UE i waha się od około 2% w niektórych państwach członkowskich do 12% na Malcie. Jej pośredni udział w PKB jest znacznie wyższy – turystyka pośrednio tworzy ponad 10% PKB UE i dostarcza około 12% wszystkich miejsc pracy*⁷³⁸. Z raportu UNWTO wynika, że turystyka w Polsce ma znaczny wkład w czynnikach ekonomicznych, społecznych i kulturowych kraju. UNWTO, według danych z 2011 roku, tj. Raportu *Tourism Towards 2030. Global Overview* (tł. aut. *Kierunki w Turystyce do roku 2030. Przegląd globalny*) wynika, że turystyka ma 5% udział w tworzeniu światowego PKB oraz daje zatrudnienie co 12 pracującej osobie⁷³⁹. Potwierdzają to badania Głównego Urzędu Statystycznego, według którego w 2017 roku do Polski wjechało 18 202,5 tys. cudzoziemców, co stanowi wzrost o 7,4% w porównaniu do 2016 roku⁷⁴⁰, zaś liczba wyjazdów Polaków za granicę w 2017 roku wynosiła 7360,2 tys., co stanowi wzrost o 5,5% w porównaniu do 2016 roku⁷⁴¹. W tabeli 27 zaprezentowano znaczenie gospodarki turystycznej w Polsce.

Tabela 28. Znaczenie gospodarki turystycznej w Polsce

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
Razem wydatki w gospodarce turystycznej (mld EUR)	23,4	24,0	21,5	24,5	25,3
Wydatki cudzoziemców na turystykę w Polsce (mld EUR)	8,5	9,4	10,8	12,9	13,2

⁷³⁵ A. Panasiuk: *Instrumenty polityki turystycznej w regionie* [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* Gospodarka turystyczna w regionie: przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca, 2009, nr 50, s. 18.

⁷³⁶ A. Wójtowicz-Dawid, *Organizacje pozarządowe ...*, op. cit., s. 335.

⁷³⁷ A. Panasiuk [red.], *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 24.

⁷³⁸ H. Zawistowska, E. Raciniowska, E. Macierzyńska-Szwaja, *Turystyka w strukturach Unii Europejskiej. Programy unii europejskiej dotyczące rozwoju turystyki. Przyszłość turystyki w unii europejskiej*, Ministerstwo Sportu i Turystyki. Departament Turystyki, Warszawa, czerwiec 2009, s. 10.

⁷³⁹ *Raport UNWTO*, <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284414024>, data dostępu: 20.02.2020r.

⁷⁴⁰ P. Łysoń, *Turystyka w 2017 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018 r., s. 21.

⁷⁴¹ *Ibidem*, s.21.

Udział gospodarki turystycznej w PKB (%)	6,0	6,1	5,2	5,7	6,0
-------------------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Źródło: *Turystyka w Polsce*, <https://www.msit.gov.pl/pl/turystyka/badania-ryнку-turystycz/7401,Turystyka-w-Polsce-2016.html>, data dostępu: 15.02.2018 r.

Od 19 listopada 2019 roku⁷⁴², do października 2021 roku działem turystyki zarządzał Minister Rozwoju, Pracy i Technologii, obecnie zaś urząd ten sprawuje Minister Sportu i Turystyki. Odpowiada on również za współpracę z organizacjami pozarządowymi. Polskie NGO zajmują się organizowaniem imprez turystycznych, ale też wachlarzem działań z dziedziny kultury, takich jak podtrzymywanie zwyczajów oraz tradycji lokalnych i regionalnych, kultury ludowej, prowadzenie klubów zainteresowań, organizowanie lokalnych wydarzeń kulturalnych, animacja i edukacja kulturalna⁷⁴³.

W Polsce elementami systemu zarządzania turystyką są organizacje⁷⁴⁴:

- pełniące funkcje wykonawcze - organizacje specjalistyczne,
- organizacje samorządu gospodarczego - funkcjonujące na dwóch poziomach terytorialno-organizacyjnych,
- ogólnopolskie organizacje branżowe - funkcjonujące w samorządzie gospodarczym i jako organizacje branżowe,
- regionalne branżowe izby turystyczne,
- niekomercyjne (społeczne) organizacje⁷⁴⁵.

Podział i przykłady polskich organizacji turystycznych:

- samorząd gospodarczy i organizacje branżowe, m.in.: Polska Izba Turystyki (oraz regionalne izby turystyczne), Rada Krajowa Izby Turystyki w Polsce, Izba Gospodarcza "Uzdrowiska Polskie",
- społeczne, tj. Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Polskie Towarzystwo Schronisk Młodzieżowych, Polska Federacja Campingu i Caravaningu, Polskie Stowarzyszenie Turystyki, Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej, Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce,

⁷⁴² Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 listopada 2019 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Rozwoju Warszawa, dnia 19 listopada 2019 r. poz. 2261, s. 1.

⁷⁴³ T. Skalska, M. Koskowski, *Rola organizacji pozarządowych w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym dla potrzeb turystyki*, *Turystyka Kulturowa*, 2017, nr 1, s.73.

⁷⁴⁴ Z. Kruczek [red.], *Kompendium pilota wycieczek*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2008, s. 35-53.

⁷⁴⁵ B. Steblik-Właźlak, B. Cymańska-Garbowska, *Usługi turystyczne. Część 2*, Wydawnictwo REA, Warszawa 2009, s. 72-73.

- specjalistyczne, m.in. Polska Organizacja Turystyczna, Regionalne Organizacje Turystyczne, Lokalne Organizacje Turystyczne,
- dbające o bezpieczeństwo uprawiania turystyki: Górskie Ochotnicze Pogotowanie Ratunkowe, Wodne Ochotnicze Pogotowanie Ratunkowe, Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe,
- inne, m.in. studenckie, młodzieżowe (m.in. Związek Harcerstwa Polskiego), naukowe (m.in. Polskie Towarzystwo Geograficzne), sportowe (m.in. Polski Związek Narciarski), środowiskowe (m.in. Kościelna Agencja Pielgrzymkowa "Nomada").

Największą organizacją samorządową związaną z przemysłem turystycznym jest Polska Izba Turystyki z siedzibą w Warszawie wraz z regionalnymi oddziałami w Białymstoku, Bydgoszczy, Katowicach, Łodzi, Olsztynie, Poznaniu, Gdańsku, Warszawie, Szczecinie, Wrocławiu i Krakowie. Organizacja, która działa na terenie Polski, liczy około 400 członków i skupia około 2000 podmiotów turystycznych⁷⁴⁶, takich jak organizatorzy turystyki, agenci turystyczni, hotele, przewoźnicy, atrakcje turystyczne, gestorzy bazy noclegowej, szkoły wyższe oraz towarzystwa ubezpieczeniowe. Polska Izba Turystyki zgodnie ze statutem podejmuje szereg działań związanych z reprezentowaniem swoich członków na forum rządowym i międzynarodowym, dostęp do nowoczesnych technologii, szkoleń, lobbowania na rzecz rozwoju przemysłu turystycznego. PIT przedstawia pakiet korzyści dla członków w celu podnoszenia jakości i konkurencyjności funkcjonowania stowarzyszeń turystycznych. Izby gospodarcze wspierają swoich członków, gestorów i reprezentantów branży turystycznej, chroniąc ich interesy⁷⁴⁷.

W celu przyspieszenia tempa rozwoju polskiej turystyki niezbędna jest ścisła współpraca między podmiotami działającymi w branżach turystycznych, ale także prawidłowe zarządzanie organizacjami. Istotną rolę w rozwoju organizacji działających w obszarze turystyki odgrywają narodowe organizacje turystyczne (*NTO - National Tourism Organization*⁷⁴⁸) oraz narodowe administracje turystyczne (*NTA - National Tourism Administration*⁷⁴⁹). Zadania NTO to przede wszystkim promocja turystyki, współpraca branży turystycznej, badania rynku turystycznego, planowanie turystyczne czy szkolenia dla kadr turystyki, zaś kompetencje NTA dotyczą przede wszystkim ustawodawstwa w zakresie w turystyki czy formułowania polityki turystycznej. W Polsce rolę NTO pełni Polska Organizacja

⁷⁴⁶ Liczba podmiotów turystycznych, <https://www.pit.org.pl/index.php?navi=035>, data dostępu: 14.05.2020 r.

⁷⁴⁷ Liczba podmiotów turystycznych, <http://www.pit.org.pl/index.php?navi=001,002>, data dostępu: 24.08.2019 r.

⁷⁴⁸ M. Marczak, *Narodowe organizacje turystyczne jako przykład instytucji pozarządowych w turystyce*, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, EPT 2018, nr 1 (41), doi: 10.18276/ept.2018.1.41-05, s. 51–58.

⁷⁴⁹ Ibidem.

Turystyczna, zaś NTA to Ministerstwo Sportu i Turystyki. Polska Organizacja Turystyczna, jako organizacja rządowa, która powstała w 2000 roku, podejmuje współpracę z Regionalnymi i Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi, tworzonymi na podstawie ustawy o stowarzyszeniach z uwzględnieniem art. 4 ustawy o POT umożliwiającego członkostwo w organizacjach osób fizycznych i prawnych⁷⁵⁰. Organizacje te powołano, by stanowiły płaszczyznę współpracy dla samorządów terytorialnych, regionalnej i lokalnej branży turystycznej i organizacji pozarządowych sektora turystyki, a także zajmowały się, zgodnie z art. 3. Ustawy o POT:

- promocją turystyczną obszaru ich działania;
- wspomaganie funkcjonowania i rozwoju informacji turystycznej;
- inicjowaniem, opiniowaniem i wspieraniem planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej;
- współpracą z Polską Organizacją Turystyczną⁷⁵¹.

Polska Organizacja Turystyczna, jako organ państwowy zainicjowała tworzenie regionalnych i lokalnych instytucji odpowiedzialnych za promocję turystyki. 16 Regionalnych Organizacji Turystycznych (ROT) oraz 121 Lokalnych Organizacji Turystycznych (LOT)⁷⁵² stało się płaszczyzną współpracy samorządów terytorialnych, lokalnej branży turystycznej i organizacji pozarządowych sektora turystyki⁷⁵³. Przedstawiony podział wyraźnie określa kompetencje podmiotów zarządzających turystyką. Regionalne Organizacje Turystyczne⁷⁵⁴ i Lokalne Organizacje Turystyczne⁷⁵⁵ ukierunkowują, koordynują i inicjują współpracę

⁷⁵⁰ Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej, z późniejszymi zmianami, Dz.U.2018.563 t.j. z dnia 2018.03.16, <https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1420/polska-organizacja-turystyczna.pdf>, data dostępu: 12.12.2018 r.

⁷⁵¹ Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej, op. cit.

⁷⁵² M. Migdał, *Poradnik współpracy JST – NGO sektora turystyki*, http://www.forumturystyki.pl/wp-content/uploads/2015/12/PORADNIK_wspolpraca_JST_NGO_sektora_turystyki_ZROT_FTR.pdf, Szczecin 2015, s. 6.

⁷⁵³ Ibidem, s. 8.

⁷⁵⁴ Według stanu na 14.03.2020 r. dostępnego na stronie internetowej Polskiej Organizacji Turystycznej funkcjonuje 16 organizacji regionalnych: Dolnośląska Organizacja Turystyczna (www.dot.org.pl), Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna (www.k-pot.pl), Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna (www.lrot.pl), Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna (www.lotur.eu), Małopolska Organizacja Turystyczna (www.mot.krakow.pl), Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna (www.mrot.pl), Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna (www.orot.pl), Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna (www.podkarpackie.travel.pl), Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna (www.podlaskie.it), Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna (www.prot.gda.pl), Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego (www.rotwl.pl), Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego (www.rot.swietokrzyskie.travel), Śląska Organizacja Turystyczna (www.silesia-sot.pl), Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna (www.wmrot.org), Wielkopolska Organizacja Turystyczna (www.wot.org.pl), Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna (www.zrot.pl).

⁷⁵⁵ Według stanu na 07.12.2018 r. dostępnego na stronie internetowej Polskiej Organizacji Turystycznej funkcjonuje 122 lokalnych organizacji turystycznych.

z branżowymi organizacjami pozarządowymi w regionie. Można przyjąć, że zamiarem ustawodawcy było stworzenie forum współpracy i wymiany poglądów pomiędzy przedstawicielami trzech sektorów – rządowego, biznesu i organizacji pozarządowych działających w obszarze turystyki⁷⁵⁶. Są one organizacjami współpracy samorządu terytorialnego, w szczególności samorządu szczebla wojewódzkiego oraz szeroko rozumianej branży turystycznej (ze względu na heterogeniczny charakter gospodarki turystycznej) w *zakresie promocji obszaru obejmującego działalność tej organizacji, jako regionu atrakcyjnego turystycznie w kraju i zagranicą, założoną w formie prawno-organizacyjnej – stowarzyszenia*⁷⁵⁷.

W słowniku Polskiej Organizacji Turystycznej, organizacje pozarządowe działające na rzecz sektora turystycznego to organizacje utworzone z inicjatywy obywatelskiej dla realizacji celów jednoczących założycieli, związanych bezpośrednio z branżą turystyczną, a ich podstawową formą prawną jest stowarzyszenie i fundacja. Turystyczne organizacje pozarządowe działające lokalnie lub regionalnie prowadzą szerokie działania aktywizujące społeczność lokalną, wpływają na rozwój inicjatyw turystycznych, kształtują przewagę konkurencyjną regionu. E. Szymańska dodaje, że *tworzy się je w celu zapewnienia profesjonalnej promocji turystycznej regionu. Powstają one w wyniku suwerennej decyzji wszystkich zainteresowanych rozwojem i promocją turystyki podmiotów w regionie. Łącząc różne podmioty, doświadczenia i interesy zapewniają bardziej skuteczną i skoordynowaną promocję, a także lepsze wykorzystanie rozproszonych dotąd środków promocyjnych (...) ROT-y i LOT-y nie są oddziałami POT, są natomiast priorytetowym instrumentem dla władz samorządowych*⁷⁵⁸. Dodatkowo, E. Szymańska nadmienia, że Regionalne Organizacje Turystyczne i Lokalne Organizacje Turystyczne są *autonomicznymi organizacjami działającymi w sferze promocji i rozwoju turystyki. Relacje pomiędzy nimi a POT opierać się powinny wyłącznie na zasadzie współpracy równoprawnych partnerów*⁷⁵⁹.

Autorka definiuje i podaje za definicją Polskiej Organizacji Turystycznej, że **turystyczna organizacja pozarządowa** to jest *organizacją współpracy samorządu terytorialnego (zwłaszcza samorządu szczebla wojewódzkiego) i branży turystycznej (szeroko rozumianej ze względu na heterogeniczny charakter gospodarki turystycznej) w zakresie*

⁷⁵⁶ P. Stec, *Lokalne i regionalne organizacje turystyczne jako stowarzyszenia szczególnego rodzaju*, s. 356-358. https://wtir.awf.krakow.pl/pdf/rozne/zaklad_prawa/turystyka_a_prawo/31-piotr_stec.pdf, 28.12.2018 r.

⁷⁵⁷ *Regionalne organizacje turystyczne*, <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne>, data dostępu: 29.12.2018 r.

⁷⁵⁸ E. Szymańska, *Biura podróży na rynku usług turystycznych*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2008, s. 121-122.

⁷⁵⁹ *Ibidem*, s. 125

promocji obszaru obejmującego działalność tej organizacji, jako regionu atrakcyjnego turystycznie w kraju i zagranicą, założoną w formie prawno-organizacyjnej – stowarzyszenia⁷⁶⁰. Autorka wychodzi z założenia, że są to organizacje, w których członkiem jest samorząd uznawany jako podmiot niezależny od rządu. Zgadza się również z E. Szymańską w zakresie autonomii ROT-ów i LOT-ów względem Polskiej Organizacji Turystycznej.

Tabela 28 przedstawia członków Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych:

Tabela 29. Członkowie Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych

Rodzaj organizacji	Członkowie
Regionalne Organizacje Turystyczne	władze wojewódzkie - Urząd Marszałkowski
	regionalny samorząd gospodarczy - izby turystyki
	regionalne organizacje branżowe - stowarzyszenia, fundacje, związki itp.
Lokalne Organizacje Turystyczne	uczelnie kształcące kadry i prowadzące badania dla sektora turystyki
	przedsiębiorstwa o charakterze regionalnym
	miasta i gminy, na terenie których działa LOT
	powiaty będące terenem działania LOT

Źródło: M. Migdal, *Poradnik współpracy JST – NGO sektora turystyki*, Szczecin 2015, s. 12-14, http://www.forumturystyki.pl/wp-content/uploads/2015/12/PORADNIK_wspolpraca_JST_NGO_sektora_turystyki_ZROT_FTR.pdf, data dostępu: 29.10.2018 r.

Członkami ROT-ów mogą być organizacje działające na rzecz regionalnej i lokalnej turystyki, tj. jednostki samorządu terytorialnego, podmiot branży turystycznej tj. Regionalne Oddziały Polskiej Izby Turystyki, przedsiębiorcy związani z branżą turystyczną oraz inne podmioty wspierające. Członkami LOT-ów są zaś również jednostki samorządu terytorialnego, a także przedsiębiorcy branży turystycznej.

Poniższa tabela 29 przedstawia członków Regionalnych Organizacji Turystycznych.

Tabela 30. Członkowie regionalnych organizacji turystycznych

Regionalna organizacja turystyczna	Liczba członków ⁷⁶¹	Źródło:
Dolnośląska	160	http://dot.org.pl/partnerzy/
Kujawsko-Pomorska	50	http://k-pot.pl/czlonkowie-k
Lubelska Regionalna	45	http://www.lrot.pl/lrot/czlonkowie/
Lubuska	38	http://www.lotur.eu/news/showList/632
Małopolska	154	http://www.mot.krakow.pl/czlonkowie.html
Mazowiecka	95	http://www.mrot.pl/o-nas/czlonkowie2?limitstart=0
Opolska	156	http://orot.pl/335/350/czlonkowie-orot.html

⁷⁶⁰ *Regionalne organizacje turystyczne*, op. cit, data dostępu: 21.02.2022 r.

⁷⁶¹ Członkami są: jednostki samorządu terytorialnego, NGO, uczelnie wyższe, branża turystyczna

Podkarpacka	98	https://www.podkarpackie.travel/pl/prot/czlonkowie-prot
Podlaska	61	http://podlaskie.it/organizacja/
Pomorska	83	https://www.prot.gda.pl/o-nas/czlonkowie/
Województwa Łódzkiego	82	http://www.rotwl.pl/czlonkowie_regionalnej_organizacji_turystycznejwojewództwa_lodzkiego,9,0,0.html
Województwa Świętokrzyskiego	167	https://rot.swietokrzyskie.travel/czlonkowie/
Śląska	65	http://www.silesia-sot.pl/czlonkowie
Warmińsko - Mazurska	62	https://wmrot.org/czlonkowie-w-m-rot/
Wielkopolska	97	http://www.wot.org.pl/czlonkowie/
Zachodniopomorska	69	http://www.zrot.pl/czlonkostwo-w-zrot/czlonkowie
Łączna liczba członków we wszystkich organizacjach:	1482 członków	

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych organizacji z dnia 13.03.2020 r.

Od 21 lipca 2016 roku funkcjonuje Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych⁷⁶², które skupia 16 wojewódzkich. Celem utworzenia Forum było aktywne wsparcie i koordynacja działań ROT-ów, a za priorytet postawiono współpracę przy wspólnych przedsięwzięciach w zakresie promocji turystyki i kreowania wizerunku turystycznego regionów, popularyzowania wiedzy turystycznej, wpływania na zmiany regulacji prawnych, współpracy z organami rządowymi i samorządowymi oraz budowania partnerstw ze stowarzyszeniami i przedsiębiorcami w zakresie działań sprzyjających rozwojowi turystyki, integracji środowiska branży turystycznej, działań na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy oraz projektów międzyregionalnych, szkolenia kadry ROT, reprezentowanie członków organizacji czy lobbying i rzecznictwo na rzecz rozwoju turystyki⁷⁶³.

Według ustawy o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych uchwalonej przez Sejm 24 listopada 2017 roku (weszła w życie 1 lipca 2018 r.) organizacjom pozarządowym ograniczono działalność w zakresie turystyki, rekreacji, sportu i wypoczynku, ponieważ art. 3. pkt. 2. otrzymał nowe brzmienie definicji przedsiębiorcy turystycznego, przez którego należy rozumieć *organizatora turystyki, przedsiębiorcę ułatwiającego nabywanie powiązanych usług turystycznych, agenta turystycznego lub dostawcę usług turystycznych, będącego przedsiębiorcą w rozumieniu art. 43 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny albo prowadzącego działalność odpłatną*⁷⁶⁴. A. i A. Ponikiewscy zauważają, że w myśl

⁷⁶² Forum ROT <http://forumrot.pl>, data dostępu: 13.03.2020 r.

⁷⁶³ Forum ROT, <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/forum-rot>, data dostępu: 13.03.2020 r.

⁷⁶⁴ Ustawa o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych, <https://www.msit.gov.pl/pl/turystyka/prawo/7635,ustawa-o-imprezach-turystycznych-i-powiazanych-uslugach-turystycznych-oraz-akty-.html>, data dostępu: 12.12.2018 r.

powyższej definicji każda organizacja pozarządowa prowadząca działalność odpłatną staje się przedsiębiorcą turystycznym i musi stosować ustawę (...) w ramach działań statutowych organizacje pozarządowe prowadzą także działalność nieodpłatną – nie pobierają opłat. Taka działalność nie jest objęta regulacjami ustawy. W przypadku, gdy uczestnik imprezy nie jest obciążany żadnymi kosztami, a organizator koszty te pokrywa samodzielnie, wówczas do takiej imprezy ustawa nie ma zastosowania. Organizacje pozarządowe, chcąc pozostać poza regulacjami ustawy, powinny ograniczyć wspólne świadczenie usług podstawowych (transportu i zakwaterowania), które zawsze stworzą imprezę turystyczną⁷⁶⁵. NGO mogą skorzystać z wyłączeń zapisanych w art.3. ww. ustawy, związanej z organizacją imprez turystycznych oraz powiązanych usług turystycznych trwających krócej niż 24 godziny, chyba że obejmują nocleg.

Turystyczne organizacje pozarządowe w Polsce badane są przez Główny Urząd Statystyczny (w zakresie m.in. współpracy organizacji NGO z innymi podmiotami, działalności stowarzyszeń czy fundacji, podstawowe dane o organizacjach), informacje statystyczne zamieszczane są zaś w bazach REGON⁷⁶⁶, w Banku Danych Lokalnych⁷⁶⁷ oraz na stronie internetowej Stowarzyszenia Klon/Jawor⁷⁶⁸. W tej ostatniej z wymienionych bazy tematycznej NGO znajduje się 42 527 podmiotów⁷⁶⁹ - organizacji, instytucji i placówek działających działające w obszarze *sport, turystyka, rekreacja, hobby*. Baza posiada dane z poszczególnych województw, co brano pod uwagę w procesie badawczym. Według danych Stowarzyszenia Klon/Jawor w pierwszym kwartale 2018 roku zarejestrowanych jest w Polsce ponad 22 tysiące fundacji i niemal 112 tysięcy stowarzyszeń (wśród tych ostatnich około 16,6 tysięcy stanowiły ochotnicze straże pożarne)⁷⁷⁰, podmiotów.

Rozmieszczenie na obszarze kraju zarejestrowanych stowarzyszeń i fundacji jest zróżnicowane, najwięcej jest ich w województwie mazowieckim, niemal 23 tysiące, w tym ponad połowa w samej Warszawie (12,7 tysięcy). Po ponad 12 tysięcy organizacji jest zarejestrowanych w województwie wielkopolskim i małopolskim, a także w województwie

⁷⁶⁵ A. Ponikiewska, A. Ponikiewski, *Działalność turystyczna organizacji pozarządowych po 1 lipca 2018*, <https://publicystyka.ngo.pl/dzialalnosc-turystyczna-organizacji-pozarządowych-po-1-lipca-2018>, data dostępu: 12.12.2018 r.

⁷⁶⁶ *Gospodarka społeczna-wolontariat*, op. cit., data dostępu: 09.05.2018 r.

⁷⁶⁷ *Bank Danych Lokalnych*, <https://bd.l.stat.gov.pl/BDL/start>, data dostępu: 09.05.2018 r.

⁷⁶⁸ *Spis NGO*, <https://spis.ngo.pl>, data dostępu: 09.05.2018 r.

⁷⁶⁹ *Bazy NGO*, <http://bazy.ngo.pl>, stan na 09.05.2018r., data dostępu: 09.05.2018 r.

⁷⁷⁰ M. Gumkowska, zespół badawczy Stowarzyszenia Klon/Jawor, *Sektor pozarządowy w 2018. Ile jest w Polsce organizacji?*, stan na 04.04.2018r., artykuł dostępny na stronie <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/2174099.html>, data dostępu: 09.05.2018 r.

śląskim i dolnośląskim – ponad 11 tysięcy. W trzech województwach – opolskim, lubuskim i podlaskim – liczba organizacji nie przekracza 4 tysięcy⁷⁷¹.

Stowarzyszenie Klon/Jawor prowadzi na bieżąco statystyki ilości organizacji pozarządowych, według danych na 19.08.2019 roku, turystycznych organizacji pozarządowych jest ok. 2 000 na terenie kraju. Główny Urząd Statystyczny zbadał, że w 2016 roku największą część podmiotów, jako główną dziedziną działalności wskazana *sport, turystyka, rekreacja, hobby* (26,7 tys. podmiotów; tj. 29,1%) wszystkich podmiotów. W 2017 roku największą część podmiotów, jako główną dziedzinę działalności wskazała *sport, turystykę, rekreację, hobby* (26,6 tys. podmiotów; tj. 28,7%). Autorka zauważyła, że nie wszystkie OPP w obszarze *turystyka, krajoznawstwo* są ukierunkowane na działania w tej dziedzinie. W sprawozdaniach OPP pojawiają się sprawozdania dotyczące np. tylko edukacji młodzieży, bez związku z turystyką. Baza zarejestrowanych organizacji pozarządowych w tych podmiotach różni się, co przedstawiono w tabeli 30.

Tabela 31. Turystyczne organizacje pozarządowe w Polsce w latach 2018-2019

Izby gospodarcze ⁷⁷²	10
Regionalne organizacje turystyczne ⁷⁷³	16
Lokalne organizacje turystyczne ⁷⁷⁴	121
Oddziały Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego ⁷⁷⁵	291
Organizacje pożytku publicznego w obszarze <i>turystyka, krajoznawstwo</i> ⁷⁷⁶	478 - w 2018 r.
Organizacje pożytku publicznego ⁷⁷⁷	9,5 tys., z czego 20,2% to organizacje w obszarze <i>sport, turystyka, rekreacja, hobby</i>
Wg spisu NGO - Stowarzyszenie Klon/Jawor (dane z 19.08.2019 r.)	ok. 2 000

⁷⁷¹ Ibidem.

⁷⁷² <http://www.pit.org.pl/index.php?navi=003>, data dostępu: 19.08.2019 r.

⁷⁷³ https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1731/ROTy_23.07.2019.pdf, stan na 23.07.2019 r., data dostępu: 19.08.2019 r.

⁷⁷⁴ https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1732/LOKALNE%20Organizacje%20Turystyczne_25.02.2019.pdf, stan na 25.02.2019 r., data dostępu: 19.08.2019 r.

⁷⁷⁵ <https://oddzialy.pttk.pl>, data dostępu: 19.08.2019 r.

⁷⁷⁶ <https://sprawozdaniaopp.niw.gov.pl>, data dostępu: 19.08.2019 r.

⁷⁷⁷ *Organizacje pożytku publicznego w 2017 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/organizacje-pozytku-publicznego-i-1-w-2017-roku,4,4.html>, data dostępu: 20.08.2019 r.

Dane wg GUS ^{778, 779, 780, 781}	W 2014 roku 86 tysięcy stowarzyszeń, 17 tysięcy fundacji W 2016 roku 91,8 tysięcy stowarzyszeń i fundacji W 2018 roku wg REGON aktywnych około 70 tysięcy, w tym ok. 34% zajmuje się <i>sportem, turystyką, rekreacją i hobby</i>
REGON	ok. 26 700 organizacji pozarządowych działających w obszarze <i>sport, turystyka, rekreacja, hobby</i>
Stowarzyszenie Klon/Jawor ⁷⁸²	ok. 28 000 organizacje pozarządowych działających w obszarze <i>sport, turystyka, rekreacja, hobby</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: <https://spis.ngo.pl>, data dostępu: 20.03.2019 r.; K. Goś-Wójcicka i zespół badawczy, *Sektor non-profit w 2016 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy*, Główny Urząd Statystyczny, Kraków 2018, s. 25. (ostanie dane z 21.11.2018 r.).

Z informacji przedstawionych w tabeli 30 wynika, że dane dotyczące liczby organizacji pozarządowych są zmienne, w zależności od podmiotu, który je bada. Rozwój turystycznych organizacji pozarządowych odpowiada na zapotrzebowanie społeczności obywatelskiej w środowisku głównie lokalnym czy regionalnym, przyczynia się do wypełniania luki wynikającej z braku środków do realizacji świadczeń. Według danych z lipca 2019 roku⁷⁸³ organizacje polskiego sektora pozarządowego ukierunkowane są na branże zajmujące się *sportem, turystyką, rekreacją i hobby*, które stanowią 35% wszystkich organizacji. 14% zajmuje się działalnością kulturalną, 13% szeroko rozumianą edukacją i wychowaniem, ochroną zdrowia zajmuje się ok. 8% organizacji, 7% usługami socjalnymi i pomocą społeczną, zaś 6% rozwojem lokalnym. Odpowiednio ukształtowani przywódcy turystycznych NGO powinni integrować cele działania z potrzebami organizacji.

⁷⁷⁸ *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2016 r. – wyniki wstępne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 27.12.2017 r., artykuł dostępny na stronie: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spolecznych-fundacji-spolecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2016-r-wyniki-wstepne,3,7.html>, data dostępu: 10.05.2018 r.

⁷⁷⁹ REGON, data dostępu: 08.05.2018 r.

⁷⁸⁰ *Sektor non profit w 2016 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/sektor-non-profit-w-2016-r,1,6.html>, s. 25.

⁷⁸¹ *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2017 r.*, Warszawa-Kraków 2019, s. 29.

⁷⁸² B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce w 2018*, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Warszawa 2019.

⁷⁸³ *Dziedziny działań NGO*, <https://fakty.ngo.pl/fakt/dziedziny-dzialan-ngo>, data dostępu: 24.02.2020 r.

ROZDZIAŁ IV

STYLE PRZEWODZENIA A SKUTECZNOŚĆ REALIZACJI CELÓW TURYSTYCZNYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

4.1. Misje i cele statutowe turystycznych NGO – analiza porównawcza dokumentów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych

Organizacje pozarządowe działające w turystyce opierają swoją działalność na statucie, którego celem jest określenie działalności, misji i zasad funkcjonowania. Dokument, który współtworzą osoby zaangażowane w działalność organizacji, obejmuje m.in. nazwę, cele, siedzibę, majątek, skład i organizację zarządu, formy i zakres działalności, obowiązki i uprawnienia organów zarządzających, sposób ich powoływania. Oprócz potwierdzenia dokumentu w Krajowym Rejestrze Sądowym, statut służy przede wszystkim realizacji celów społeczności, do której organizacja kieruje swoje działania, w tym sponsorów czy grantodawców.

Dynamika rozwoju sektora turystycznego w XXI wieku obliguje przywódców organizacji pozarządowych do wyznaczania celów i zadań publicznych, integrowania społeczności lokalnej czy aktywizowania współpracy z administracją samorządową. Turystyczne organizacje pozarządowe mają szeroki zakres działalności oraz heterogeniczne usługi. Profil organizacji zorientowany jest głównie na zaspokajanie potrzeb środowiska w zakresie turystyki, wypoczynku czy rekreacji, stwarzanie możliwości rozwoju tożsamości regionalnej, ożywienia działań promocyjnych, wspieranie ekologii czy kształtowanie postaw obywatelskich i szeroko rozumiana edukacja. Głównym narzędziem do formułowania celów organizacji, planowania kierunków działania jest określenie misji organizacji pozarządowej. W sektorze NGO poprzez misję wyraża się wartości, genezę oraz motywy działania członków organizacji. Istotna jest także więź emocjonalna całej społeczności organizacyjnej, przy czym misja powinna być zwięzła i dla wszystkich zrozumiała. Misja organizacji pojawia się w ważnych dokumentach, szczególnie przy wnioskowaniu o dofinansowanie. Zdaniem E. Angelica - eksperta ds. zarządzania organizacjami NGO, misja powinna spełniać cztery podstawowe warunki: mieć szeroki zakres obejmujący wiele działań organizacji, jednocześnie być zaplanowana długoterminowo, a jej zapisy zachęcać do podejmowania wyzwań dla

zarządu, pracowników i wolontariuszy. Znajomość misji własnej organizacji powinna wpływać na stałe inspirowanie do efektywnego funkcjonowania, ale też właściwego oddziaływania na środowisko zewnętrzne. Tworzenie i wspólne realizowanie misji wiąże się z zaangażowaniem wszystkich osób związanych z organizacją od przywódcy, zarządu, pracowników do wolontariuszy i innych. Sporządzona od początku istnienia organizacji prawidłowo skonstruowana misja powinna zawierać wartości i spełniać oczekiwania interesariuszy, tworzyć jej wizerunek i zawierać czynniki sukcesu. Przywódcy NGO tworząc misję, powinni jednoczyć ludzi wokół odpowiedzialnie zaplanowanych celów i zadań, inspirować i motywować wszystkich zainteresowanych rozwojem organizacji⁷⁸⁴. W tabeli 31 przedstawiono przykładowe misje polskich turystycznych organizacji pozarządowych.

Tabela 32. Przykładowe misje polskich turystycznych organizacji pozarządowych

Nazwa organizacji pozarządowej	Misja	Źródło
Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa	<p><i>-przestrzeganie i rozwijanie zasad etyki zawodowej hotelarzy oraz utrwalanie tradycji i polskiej gościnności,</i></p> <p><i>-ochrona interesów zawodowych, gospodarczych i podatkowych oraz warunków pracy hotelarzy i gastronomików, także wynikających z prawa i umów zbiorowych,</i></p> <p><i>-upowszechnianie wiedzy o prawnych warunkach funkcjonowania hotelarstwa i gastronomii w kraju i zagranicą,</i></p> <p><i>-upowszechnianie wiedzy zawodowej oraz współpraca ze szkołami, prowadzenie i wspieranie prac naukowo – badawczych w zakresie turystyki, hotelarstwa i gastronomii,</i></p> <p><i>-wspieranie modernizacji obiektów hotelarskich w zakresie ich dostosowania do potrzeb osób niepełnosprawnych,</i></p> <p><i>-reprezentowanie polskiego hotelarstwa w kraju i zagranicą,</i></p> <p><i>-prowadzenie działalności w zakresie ochrony środowiska i dziedzictwa kultury.</i></p>	<p>https://spis.ngo.pl/194878-polskie-zrzeszenie-hoteli, data dostępu: 14.08.2019 r.</p>
Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce	<p><i>Stowarzyszenie jest ogólnopolską platformą współpracy profesjonalistów związanych z przemysłem spotkań. Umacnia ich pozycję zawodową poprzez łączenie doświadczenia i innowacyjności. Stowarzyszenie wyznacza standardy etyczne i zawodowe na rynku spotkań w Polsce</i></p>	<p>https://www.sk-kp.org.pl, data dostępu: 16.08.2019 r.</p>
Fundacja Rozwoju Turystyki Bosa Stopa, Słodków Trzeci	<p><i>Propagowanie ochrony zdrowia poprzez hartowanie organizmu, wpajanie zasad prawidłowego odżywiania oraz ruchu fizycznego /profilaktyka zdrowotna/</i></p> <p><i>Inicjowanie i wspieranie działań w zakresie dziedzictwa kulturowego gminy Kraśnik,</i></p> <p><i>Aktywizowanie i propagowanie turystyki aktywnej, a w szczególności dzieci i młodzieży, z uwzględnieniem ochrony środowiska przyrodniczego,</i></p> <p><i>Rozwijanie i umacnianie postaw nastawionych na aktywne współdziałanie w rozwoju społeczności lokalnej.</i></p>	<p>https://spis.ngo.pl/159710-fundacja-rozwoju-turystyki-bosa-stopa, data dostępu: 16.08.2019 r.</p>
Polskie Stowarzyszenie Turystyki Kulinarnej, Poznań	<p><i>Głównym celem Stowarzyszenia jest skupienie osób o podobnych zainteresowaniach, abyśmy w coraz większym gronie mogli rozwijać naszą pasję. Stowarzyszenie otwarte jest dla wszystkich, którzy uwielbiają w trakcie podróży poznawać nowe smaki i gotowi są podzielić się swoimi doświadczeniami z innymi pasjonatami podróży i dobrego jedzenia. Uwielbiamy kolekcjonować to, co dla nas najważniejsze, czyli</i></p>	<p>http://pstk.pl, data dostępu: 16.08.2019 r.</p>

⁷⁸⁴ S. Luter, *Tożsamość lidera*, op. cit, s. 79-80.

Nazwa organizacji pozarządowej	Misja	Źródło
	<i>niezapomniane wspomnienia i smaki z miejsc, w których mieliśmy przyjemność przebywać.</i>	
Akademickie Stowarzyszenie Turystyczne Przystań	<i>Jesteśmy grupą pasjonatów kajakarstwa, żeglarstwa, wędkarstwa, survivalu i innych form rekreacji. Zgodnie z hasłem „Przystań... i walczysz!” Wzywamy ludzi wokół nas do zatrzymania się w tym pędzącym donikąd świecie (przystanięcia) i do walki o to, co naprawdę w życiu się liczy.</i>	https://www.przystan.org.pl/misja/ , data dostępu: 16.08.2019 r.
Podlaskie Stowarzyszenie Agroturystyczne, Kuryły	<i>Wspieranie rozwoju obszarów wiejskich po przez agroturystykę, oraz promocję walorów przyrodniczych i kulturowych obszarów wiejskich naszego regionu</i>	http://www.psa.org.pl , data dostępu: 14.08.2019 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych organizacji oraz podanych stron internetowych.

Wszystkie powyższe misje określają główne wartości istotne z punktu widzenia przywództwa i członków NGO, jednocześnie cele statutowe wyznaczają kierunek działania. Aby dokonać weryfikacji działań turystycznych NGO, autorka przeanalizowała 50⁷⁸⁵ statutów turystycznych organizacji pozarządowych zlokalizowanych na terenie Polski. Cele statutowe pogrupowano w następujące obszary działalności organizacji⁷⁸⁶:

1) Dbanie o interesy członków organizacji:

- reprezentowanie członków organizacji wobec władz państwowych, samorządowych oraz innych instytucji,
- integrowanie członków organizacji, wymiana doświadczeń, udzielanie pomocy członkom w sprawach ekonomicznych, organizacyjnych, prawnych i innych,
- wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków.

2) Działania na rzecz społeczności lokalnej:

- działalność w zakresie kultury, oświaty i ochrony środowiska, krzewienia turystyki i krajoznawstwa oraz aktywnych form wypoczynku dzieci i młodzieży,
- działania na rzecz ochrony oraz promocji środowiska naturalnego, rozwoju zrównoważonego rozwoju, krajobrazu, tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej, kulturowej i rozwoju wyrobów regionalnych oraz zachowania dziedzictwa kulturowego i historycznego, zgodnie z lokalną Strategią Rozwoju,

⁷⁸⁵ Załącznik nr 1.

⁷⁸⁶ Opracowano w oparciu o analizę 50 statutów turystycznych organizacji pozarządowych.

- rozwój krajoznawstwa oraz pogłębiania znajomości kultury materialnej, nauki i oświaty oraz edukacji turystycznej, opracowywania, rozwijania i koordynacji działań na rzecz podnoszenia jakości obsługi ruchu turystycznego,
- edukacja i kształtowanie świadomości ekologicznej, historycznej, kulturowej, estetycznej, ekonomicznej, zdrowotnej, sportowej i społecznej,
- edukacja w zakresie gospodarki turystycznej i krajoznawstwa, w tym wspieranie działań w zakresie edukacji ekologicznej i przyrodniczej,
- kształtowanie i upowszechnianie zasad etyki w działalności gospodarczej poprzez opracowywanie i doskonalenie norm rzetelnego postępowania w obrocie gospodarczym,
- podejmowanie działań na rzecz ochrony zdrowia, kultury fizycznej i sportu, rekreacji, ochrony środowiska, profilaktyki zdrowotnej, w tym osób z niepełnosprawnościami oraz w wieku emerytalnym,
- tworzenie inicjatyw na rzecz lokalnej społeczności oraz podejmowanie przedsięwzięć gospodarczych z zakresu ekologii, profilaktyki zdrowotnej oraz dziedzictwa kulturowego,
- aktywizacja społeczności wiejskich oraz podnoszenie jakości życia mieszkańców,
- wspieranie demokracji lokalnej i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego,
- promowanie działań na rzecz rodziny,
- upowszechnianie i ochrona praw konsumentów, ochrona wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich,
- pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans rodzin, kobiet i mężczyzn, działalność na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz gwar regionalnych,
- wspomaganie rozwoju wspólnot i społeczności lokalnych, wspieranie i promowanie rozwoju rzemiosła i produktów lokalnych,
- prowadzenie działalności na rzecz lokalnych społeczności poprzez tworzenie warunków do integracji i rozwoju organizacji pozarządowych,
- działalność charytatywna,
- podejmowanie działań na rzecz ochrony środowiska,
- podnoszenie poziomu wiedzy i popularyzacja dorobku nauki w zakresie turystyki,
- propagowanie idei rozwoju turystyki jako jednej z wiodących gałęzi gospodarki miasta i powiatu.

3) Obszary oddziaływania organizacji non profit:

- kreowanie wizerunku miasta, gminy lub powiatu jako regionu atrakcyjnego turystycznie w kraju i zagranicą, wspieranie rozwoju rynku turystycznego przy wykorzystaniu walorów turystycznych regionu,
- integrowanie środowisk samorządu terytorialnego, gospodarczego i zawodowego oraz osób, instytucji i organizacji działających w zakresie turystyki, nauki, sportu, zdrowia, ochrony środowiska, kultury, instytucji i organizacji, współpraca z Polską Organizacją Turystyczną, regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi, organami administracji publicznej oraz podmiotami gospodarczymi i innymi NGO działającymi w zakresie turystyki,
- wspieranie inicjatyw klastrowych w branży turystycznej w obszarach: zarządzania, marketingu, kapitału ludzkiego, innowacji, finansów i internacjonalizacji. Stworzenie warunków współpracy podmiotów gospodarczych turystyki z władzami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi, inicjowanie tworzenia i wspomaganie działalności lokalnych organizacji turystycznych,
- zwiększanie liczby turystów odwiedzających region, wzrost znaczenia turystyki w gospodarce i rozwoju województwa, zwiększanie środków finansowych na rzecz wzrostu wpływów z turystyki,
- zwiększanie inwestycji w zakresie modernizacji planów rozwoju i infrastruktury turystycznej, stworzenie i rozwijanie systemu informacji turystycznej,
- tworzenie i upowszechnianie wizerunku i marki lokalnego produktu turystycznego,
- działalność proekologiczna na rzecz regionu, poprzez tworzenie, zachowanie i ochronę walorów kulturowych i przyrodniczych,
- inicjowanie tworzenia i wspierania rozwoju nowych produktów turystycznych,
- rozwój oferty turystycznej regionu, stworzenie spójnego systemu promocji turystycznej na szczeblu regionalnym, ogólnopolskim oraz poza granicami kraju,
- promocja i organizacja wolontariatu,
- występowanie na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami,
- wspieranie, popularyzowanie i rozwijanie turystyki całorocznej,
- organizowanie środowiskowych, wojewódzkich i centralnych imprez turystycznych.

4) Działania na rzecz branży turystycznej:

- inicjowanie zmian w obowiązujących przepisach oraz opiniowanie projektów aktów prawnych branży turystycznej, opracowywanie standardów w branży, udział w zespołach opiniodawczych, doradczych i eksperckich,
- inspirowanie i rozwijanie wszechstronnej współpracy z krajowymi i zagranicznymi podmiotami gospodarczymi i jednostkami naukowymi oraz nawiązanie kontaktów z organizacjami międzynarodowymi, a także z osobami fizycznymi i wszelkimi podmiotami realizującymi cele i zadania w zakresie ruchu turystycznego,
- doskonalenie kadr, promocja zatrudnienia i aktywizacji zawodowej w sektorze turystyki, w tym organizacja wyjazdów studyjnych i szkoleniowych, umacnianie pozycji zawodowej i społecznej specjalistów branży turystycznej,
- inicjowanie i organizowanie kształcenia zawodowego, tworzenie szkół i kierunków turystycznych, opracowywanie programów edukacyjnych, unowocześnienie systemu kształcenia kadr,
- nadawanie certyfikatów poświadczających wysoką jakość wyrobów i usług turystycznych na terenie oddziaływania, inicjowanie działań mobilizujących członków do podnoszenia jakości usług,
- tworzenie instytucjonalnych form rozwoju turystyki,
- wymiana doświadczeń organizacji działających w sferze turystyki.

5) Promocja:

- promocja turystyki i kreowanie wizerunku turystycznego polskich regionów,
- współpraca z mediami – prasa ogólnopolska i lokalna, prasa fachowa – np. Wiadomości Turystyczne, Rynek Turystyczny, TTG, prasa lokalna,
- prowadzenie działalności reklamowej, promocyjnej i marketingowej, wydawniczej
- przeprowadzanie badań i analiz rynkowych.

Działalność statutowa regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych wynika z Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej⁷⁸⁷, a różnorodność celów turystycznych NGO wynika z dużego znaczenia tych podmiotów w społeczności lokalnej. Z analizy badań własnych wynika, że współpraca organizacji pozarządowych z samorządem czy innymi organizacjami skutkuje kompleksowym wsparciem w wiodącą w wielu gminach, powiatach czy województwach turystykę. Wspólne działania wpływają na promocję i kreowanie

⁷⁸⁷ Ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej,
<http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190000903/O/D20190903.pdf>, data dostępu: 16.08.2020 r.

wizerunku regionu, inwestycje w infrastrukturę, budowanie tożsamości lokalnej, aktywizację społeczeństwa czy planowanie długofalowego, strategicznego rozwoju turystyki w regionie.

Powyżej opisane cele statutowe turystycznych organizacji pozarządowych, zostały skategoryzowane przez autorkę, a także poklasyfikowane tematycznie. Na podstawie otrzymanych wyników analizy celów sporządzono ich wykaz, którą wykorzystano jako treść do badania przywódców i członków turystycznych organizacji pozarządowych. Wybrane w wyniku analizy cele statutowe przedstawia tabela 32:

Tabela 33. Wybrane cele statutowe turystycznych NGO

Lp.	Wybrane cele statutowe turystycznych NGO
1.	reprezentowanie członków organizacji
2.	integrowanie członków organizacji
3.	wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków
4.	edukacja turystyczno-krajoznawcza
5.	tworzenie inicjatyw lokalnych
6.	kreowanie wizerunku regionu
7.	integrowanie branży turystycznej
8.	zwiększanie liczby turystów odwiedzających region
9.	rozwój oferty turystycznej
10.	modernizacja infrastruktury turystycznej
11.	organizacja imprez turystycznych
12.	inicjowanie zmian w przepisach prawnych
13.	udział w zespołach opiniotwórczych
14.	doskonalenie kadr turystycznych
15.	promocja zatrudnienia w sektorze turystyki
16.	tworzenie instytucjonalnych form rozwoju turystyki
17.	współpraca z mediami
18.	prowadzenie działalności reklamowej

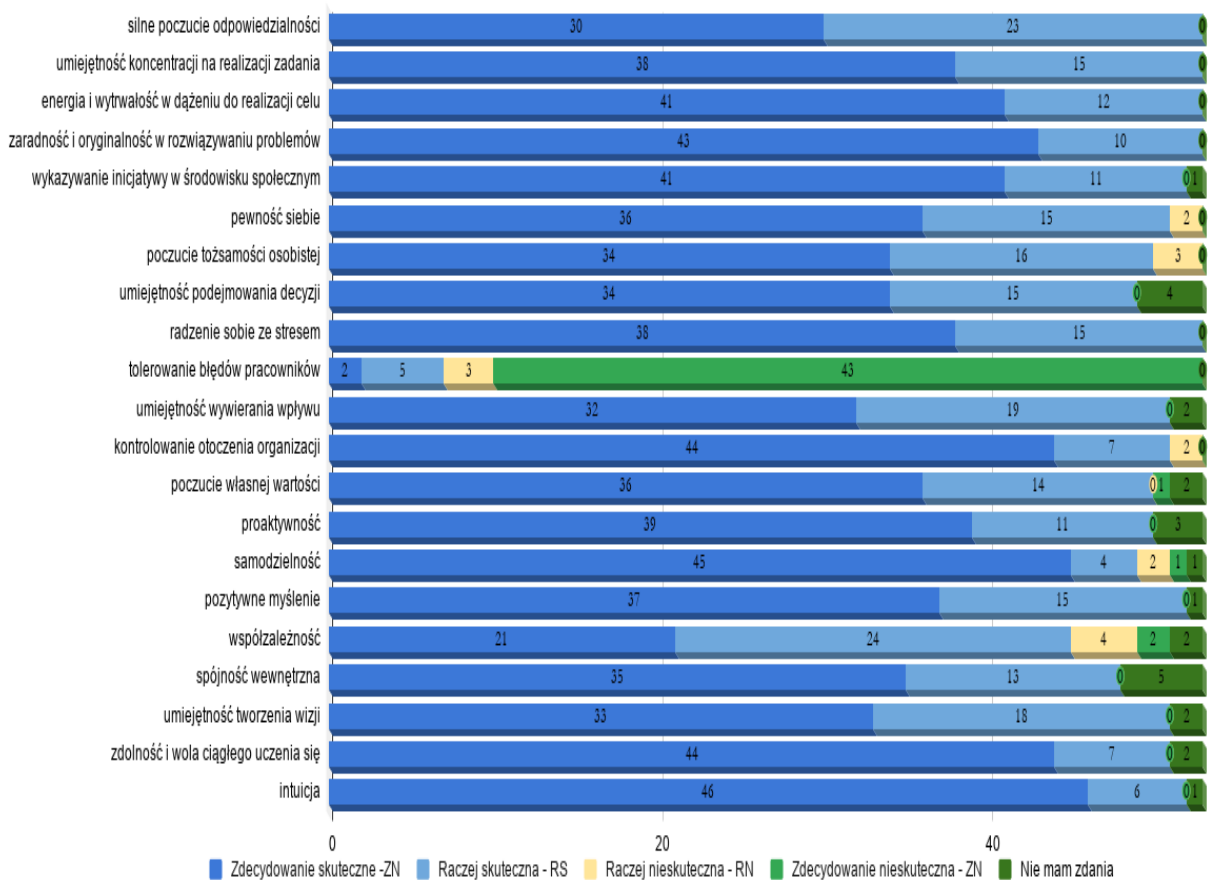
Źródło: opracowanie własne na podstawie 50 statutów polskich turystycznych NGO

Powyższe cele statutowe zastosowano w kwestionariuszach ankietowych dla przywódców i członków turystycznych NGO w zakresie analizy stylów przewodzenia według K. Levina, P. Hersey'a i K. Blancharda oraz D. Golemana, a także w części IV badania związanej ze wskaźnikami realizacji celów statutowych NGO w turystyce, zaprezentowanych w dalszej części rozprawy.

4.2. Perspektywa przywódców turystycznych organizacji pozarządowych

W anonimowym badaniu wzięło udział 53 przywódców turystycznych organizacji pozarządowych. Dla 46 (86,80%) z nich, styl przewodzenia ma zdecydowany wpływ na skuteczność realizacji celów organizacji, której przewodzą. 7 (13,21%) przedstawiciele uważa, że styl przewodzenia raczej ma wpływ na skuteczność realizacji celów.

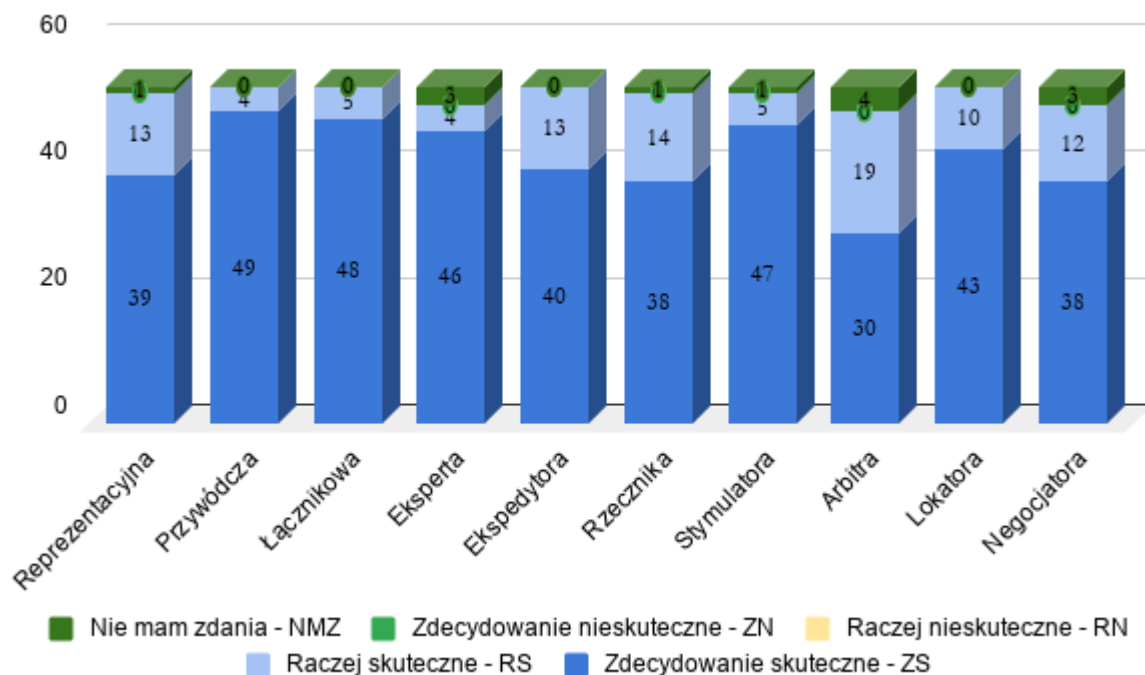
Ankietowani przywódcy turystycznych organizacji pozarządowych wskazują zdecydowanie, że skuteczne cechy i/lub umiejętności lidera to intuicja (46 osób – 86,80%), samodzielność (45 osób – 84,91%) czy zdolność i wola ciągłego uczenia się oraz kontrolowanie otoczenia organizacji (po 44 wskazania – 83,02%). Istotne są również zaradność i oryginalność w rozwiązywaniu problemów (43 osoby – 81,14%) czy wykazywanie inicjatywy w środowisku społecznym (41 osób – 77,36%). Badani oceniają, że silne poczucie odpowiedzialności (20 osób – 37,73%) umiejętność wywierania wpływu (19 osób – 35,85%), umiejętność tworzenia wizji (18 osób – 33,96%) są raczej skuteczne. Za raczej nieskuteczne przywódcy uważają współzależność (4 wskazania – 7,55%), po dwie odpowiedzi do celów związanych z kontrolowaniem otoczenia organizacji czy samodzielności. Za zdecydowanie nieskuteczne cechy i/lub umiejętności wskazują tolerowanie błędów pracowników (43 osoby – 81,14%). W przypadku niektórych czynników przywódcy nie mają zdania. Wyniki przedstawiono na rysunku 18.



Rysunek 17. Uniwersalna lista cech i/lub umiejętności skutecznego przywódcy a wpływ na realizację celów statutowych w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku 19 przedstawiono zestawienie ról lidera według H. Mintzberga odnośnie skuteczności celów statutowych organizacji. Zastosowano skróty: zdecydowanie skuteczne - ZS, raczej skuteczne - RS, raczej nieskuteczna - RN, zdecydowanie nieskuteczna - ZN, nie mam zdania NMZ.



Rysunek 18. Role przywódcy a skuteczność realizacji celów statutowych organizacji w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych

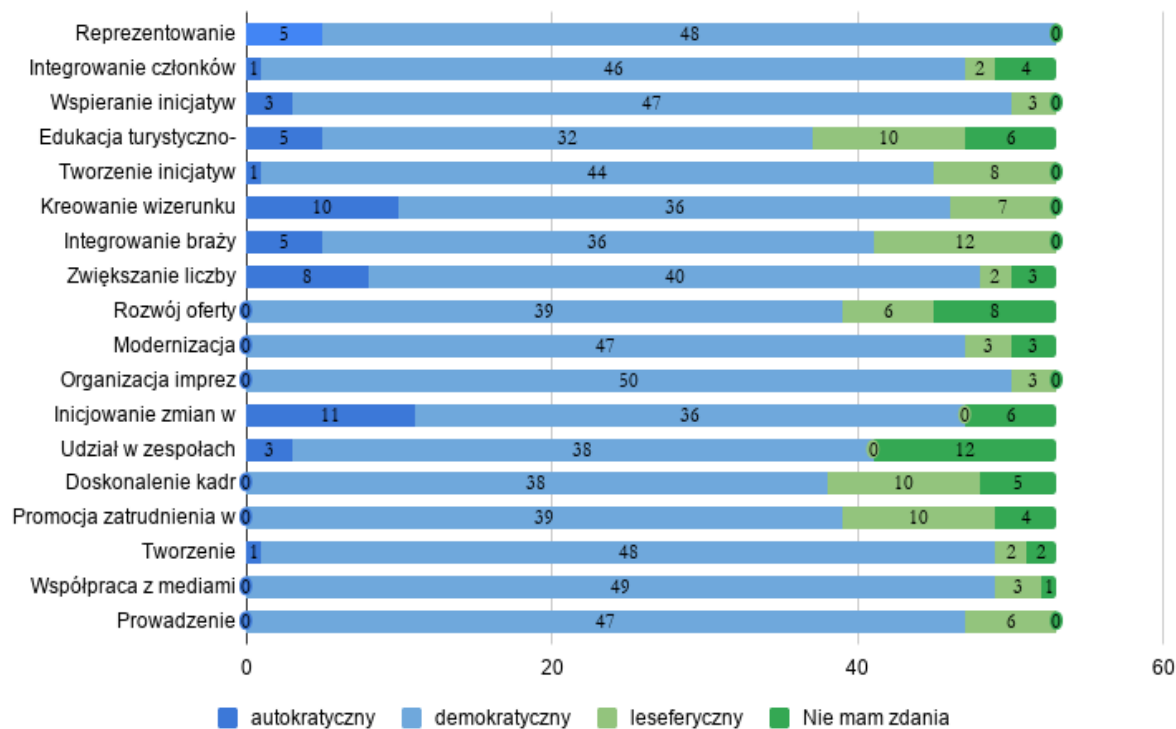
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Za najważniejsze, przywódcy uznają rolę przywódczą (49 osób – 92,45%), która przejawia się w motywowaniu i dbaniu o potrzeby pracowników, łącznikową (48 osób – 90,57%) oraz stymulatora rozwoju, który inicjuje zmiany (47 osób – 88,68%). Najmniejsze znaczenie dla przywódców ma rola arbitra, który potrafi rozwiązywać konflikty.

W części trzeciej przywódcy określali zależność między stylami przewodzenia a skutecznością realizacji celów organizacji. Do 3 klasycznych stylów przewodzenia opracowanych przez K. Levina, P. Hersey'a i K. Blancharda oraz D. Golemana analizowano w kontekście realizacji 18 celów turystycznych organizacji pozarządowych zdiagnozowanych przez autorkę 50⁷⁸⁸ statutów turystycznych organizacji pozarządowych.

Na rysunku 20 przedstawiono zestawienie celów statutowych organizacji odnośnie stylów według K. Levina.

⁷⁸⁸ Załącznik nr 1.



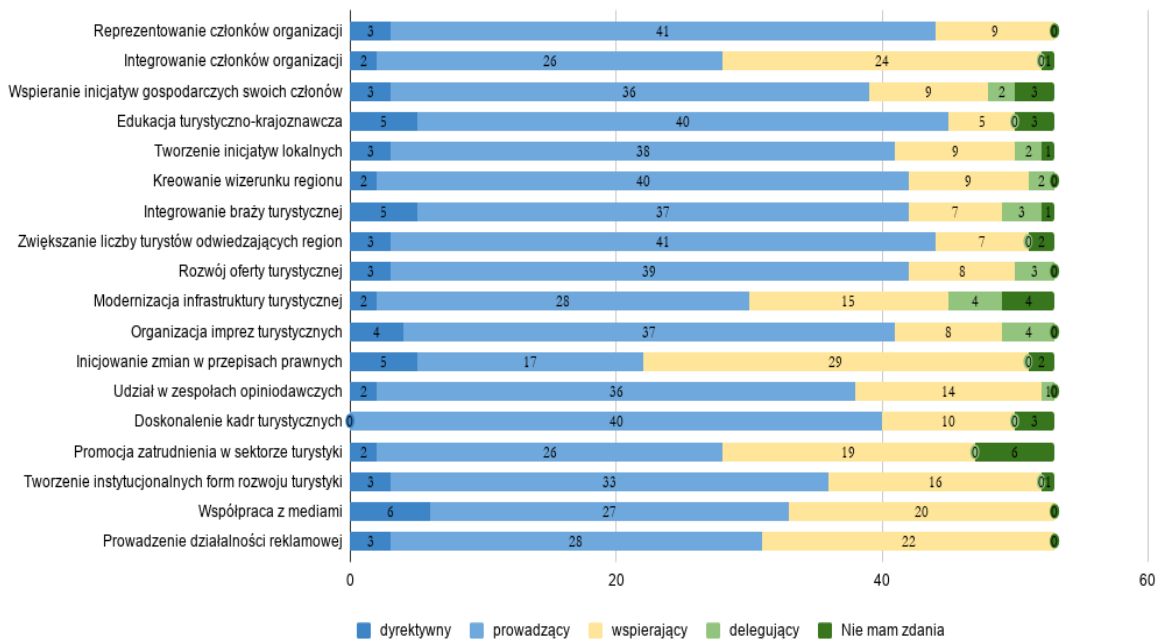
Rysunek 19. Style przewodzenia według K. Levina a skuteczność realizacji celów statutowych w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy odpowiedzi przywódców odnośnie oceny stylów opracowanych przez K. Levina zauważyć można, że preferowany jest styl demokratyczny. Zdecydowanie widoczny jest on w celach takich jak: współpraca z mediami (49 osób – 92,46%), reprezentowanie członków organizacji i tworzenie instytucjonalnych form rozwoju turystyki (po 48 osób – 90,56%), prowadzenie działalności reklamowej i modernizacja infrastruktury turystycznej, a także wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków (po 47 osób – 88,68%).

Przywódcy uważali, że warto zastosować styl autokratyczny, np. 11 osób (20,75%) przy inicjowaniu zmian w przepisach prawnych czy kreowaniu wizerunku regionu (10 osób – 18,87%), czy też przy zwiększaniu liczby turystów odwiedzających region (8 osób – 15,09%). 12 członków – (22,64%) uważa, że styl leseferyczny może być przydatny w przypadku celów, takich jak integrowanie branży turystycznej (12 odpowiedzi – 22,64%), doskonalenie kadr turystycznych i promocja zatrudnienia w sektorze turystyki (po 10 osób) – 18,87%. Najwięcej odpowiedzi „nie mam zdania” pojawiło się w przypadku celu: udział w zespołach opiniotwórczych (12 osób – 22,64%).

Następnie, cele statutowe zestawiono także ze stylami według P. Hersey'a i K. Blancharda. Wyniki przedstawia rysunek 21.

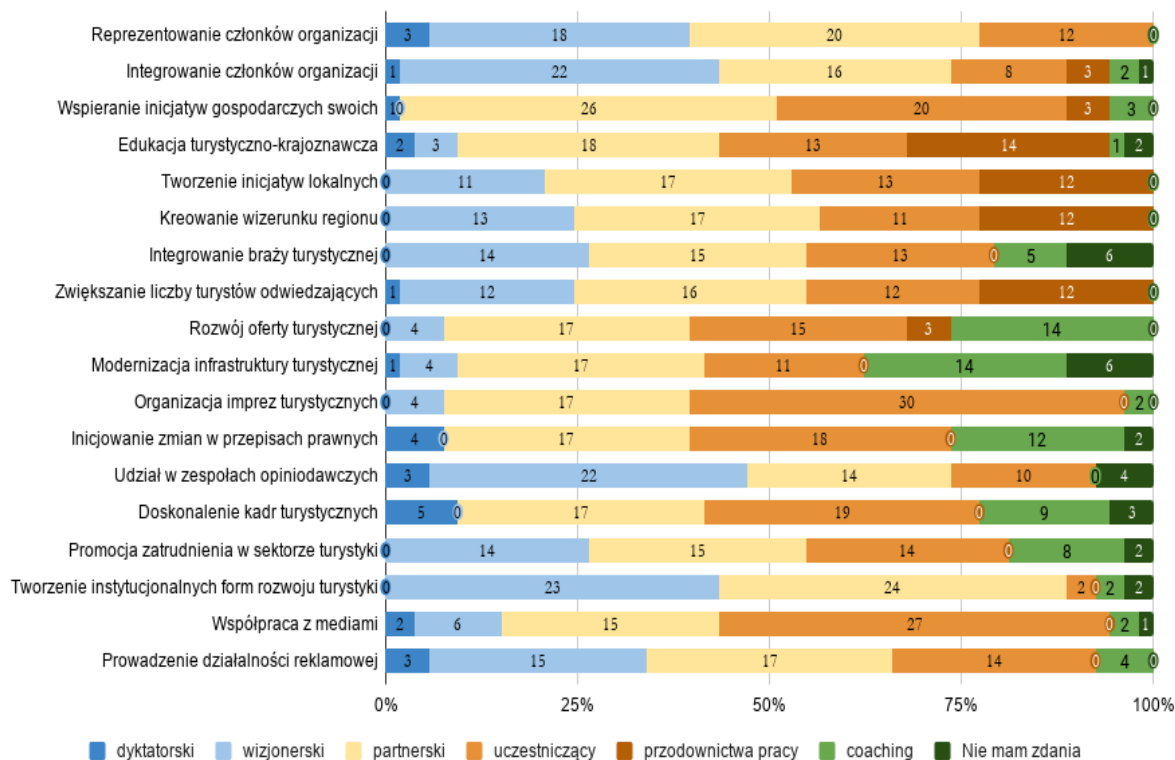


Rysunek 20. Style przewodzenia według P. Hersey'a i K. Blancharda a skuteczność realizacji celów organizacji w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród stylów zaproponowanych przez P. Hersey'a i K. Blancharda, przywódcy zdecydowanie wybierali styl prowadzący, w szczególności przy celach, tj. reprezentowanie członków organizacji (41 osób - 77,36%), zwiększenie liczby turystów odwiedzających region (41 osób - 77,36%), edukacja turystyczno-krajoznawcza, kreowanie wizerunku regionu oraz doskonalenie kadr turystycznych (po 40 wskazań - 75,48%), w mniejszej skali styl wspierający w przypadku celu: inicjowanie zmian w przepisach prawnych (29 odpowiedzi - 54,72%), integrowanie członków organizacji (24 osoby - 45,28%), prowadzenie działalności reklamowej (22 osoby - 41,51%). Respondenci tylko w pojedynczych przypadkach zaznaczali styl dyrektywny. Tylko kilka razy zaznaczano styl delegujący.

Rysunek 22 przedstawia zaś cele statutowe w zestawieniu stylów D. Golemana.



Rysunek 21. Style przewodzenia według D. Golemana a skuteczność realizacji celów organizacji w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

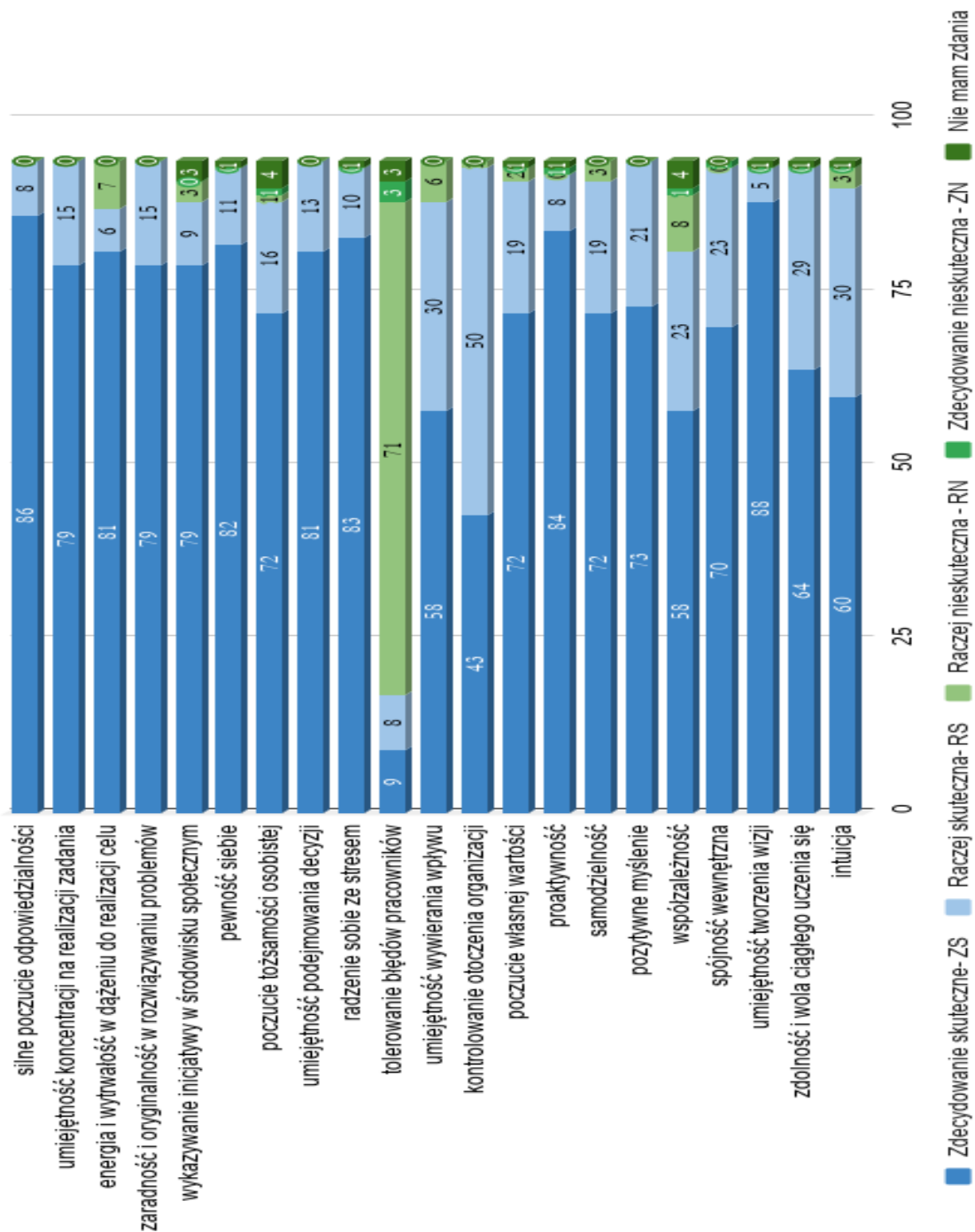
Przywódcy wskazywali najczęściej styl wizjonerski, partnerski oraz uczestniczący. Według ankietowanych, styl wizjonerski należy stosować przy tworzeniu instytucjonalnych form rozwoju turystyki (23 osoby – 43,40%), udziale w zespołach opiniotwórczych (22 osoby – 41,51%) oraz integrowaniu członków organizacji (22 osoby – 41,51%). Styl partnerski wskazany jest przy realizacji celu związanego ze wspieraniem inicjatyw swoich członków (26 osób – 49,06%), tworzeniu instytucjonalnych form rozwoju turystyki (24 osób – 45,28%) oraz przy reprezentowaniu członków organizacji (20 osób – 37,74%). Styl uczestniczący preferowany jest w przypadku celów takich jak organizacja imprez turystycznych (30 osób – 56,61%), współpraca z mediami (27 osób – 50,95%), wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków (20 osób – 37,74%). Niewiele odpowiedzi zanotowano w stylu przymocowania pracy, gdzie najwięcej odpowiedzi wskazano przy edukacji turystyczno-krajoznawczej (14 osób – 26,41%), po 12 odpowiedzi (22,64%) mają cele: tworzenie inicjatyw lokalnych, kreowanie wizerunku regionu oraz zwiększenie liczby turystów odwiedzających region. Respondenci uznają, że coaching zastosować można w przypadku celu rozwoju oferty turystycznej i modernizacja infrastruktury turystycznej (po 14 osób - 26,42%). 12 osób

(22,64%) style coachingu proponuje przy inicjowaniu zmian w przepisach prawnych. Najczęściej wybierano styl dyktatorski. Badani uważają, że można go stosować w realizacji doskonalenia kadr turystyki (5 wskazań – 9,44%) czy inicjowaniu zmian w przepisach prawa (4 osoby – 7,55%). Kilku badanych odpowiedziało, że nie mają zdania wobec stylu przewodzenia.

4.3. Perspektywa członków turystycznych organizacji pozarządowych

W anonimowym badaniu wzięło udział 94 członków turystycznych organizacji pozarządowych. Dla 86 (91,49%) z nich styl przewodzenia ma zdecydowany wpływ na skuteczność realizacji celów organizacji, której przewodzą. Ośmiu przedstawicieli (8,52%) uważa, że styl przewodzenia raczej ma wpływ na skuteczność realizacji celów. Nie wskazano innych odpowiedzi.

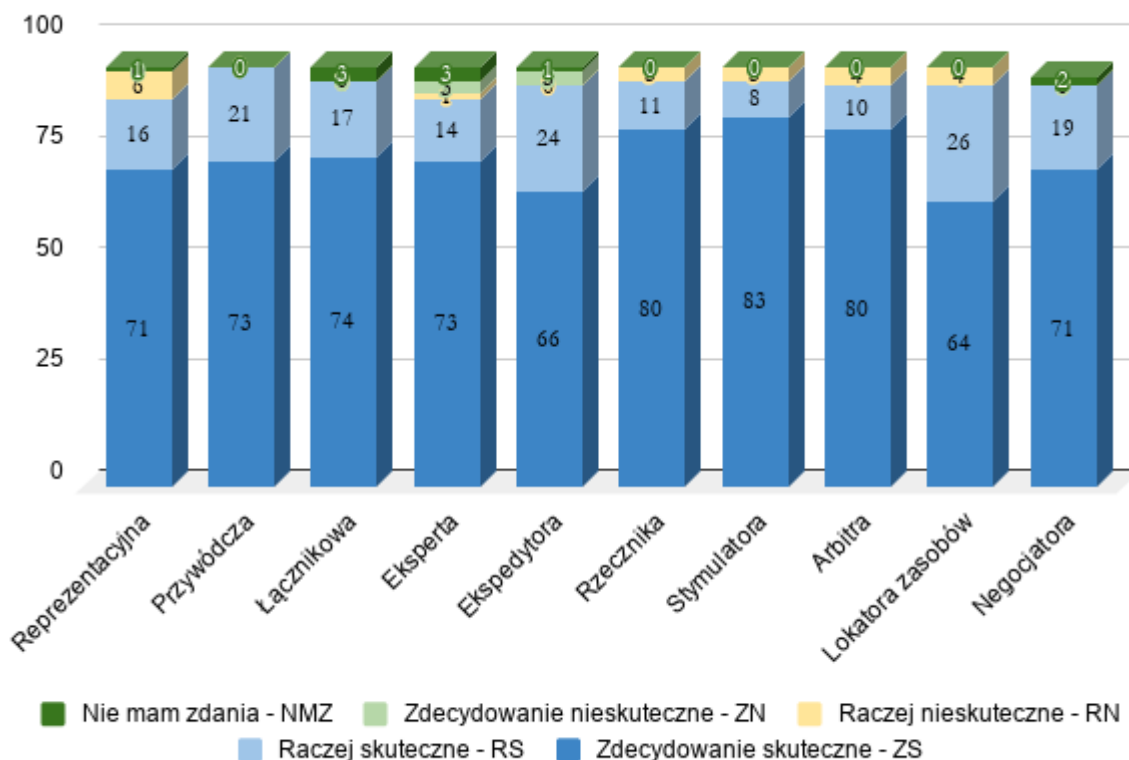
Ankietowani członkowie turystycznych organizacji pozarządowych wskazują odpowiedzi: zdecydowane skuteczne cechy i/lub umiejętności lidera: to umiejętność tworzenia wizji (88 odpowiedzi - 93,6%), silne poczucie odpowiedzialności (86 odpowiedzi - 91,49%), radzenie sobie ze stresem (83 odpowiedzi - 88,30%), pewność siebie (82 osoby - 87,23%), a także energia i wytrwałość w dążeniu do celu oraz umiejętność podejmowania decyzji (po 81 osób - 86,17%). Raczej skuteczne są według badanych takie cechy i/lub umiejętności jak: kontrolowanie otoczenia organizacji (50 odpowiedzi - 53,20%), umiejętność wywierania wpływu oraz intuicja (po 30 odpowiedzi - 31,92%). Za raczej nieskuteczne, członkowie wskazali tolerowanie błędów pracowników (71 osób - 75,53%), 8 osób (8,52%) wskazało także współzależność. Zdecydowanie nieskuteczne jest dla 3 (3,19%) członków tolerowanie błędów pracowników. Odpowiedź "nie mam zdania" w zakresie m.in. poczucia tożsamości osobistej czy współzależności. Rysunek 23 przedstawia odpowiedzi członków.



Rysunek 22. Uniwersalna lista cech i/lub umiejętności skutecznego przywódcy a wpływ na realizację celów statutowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie zapytano respondentów o rolę przywódcy i jego wpływ na skuteczność organizacji celów statutowych. Wyniki przedstawiono na rysunku 24.

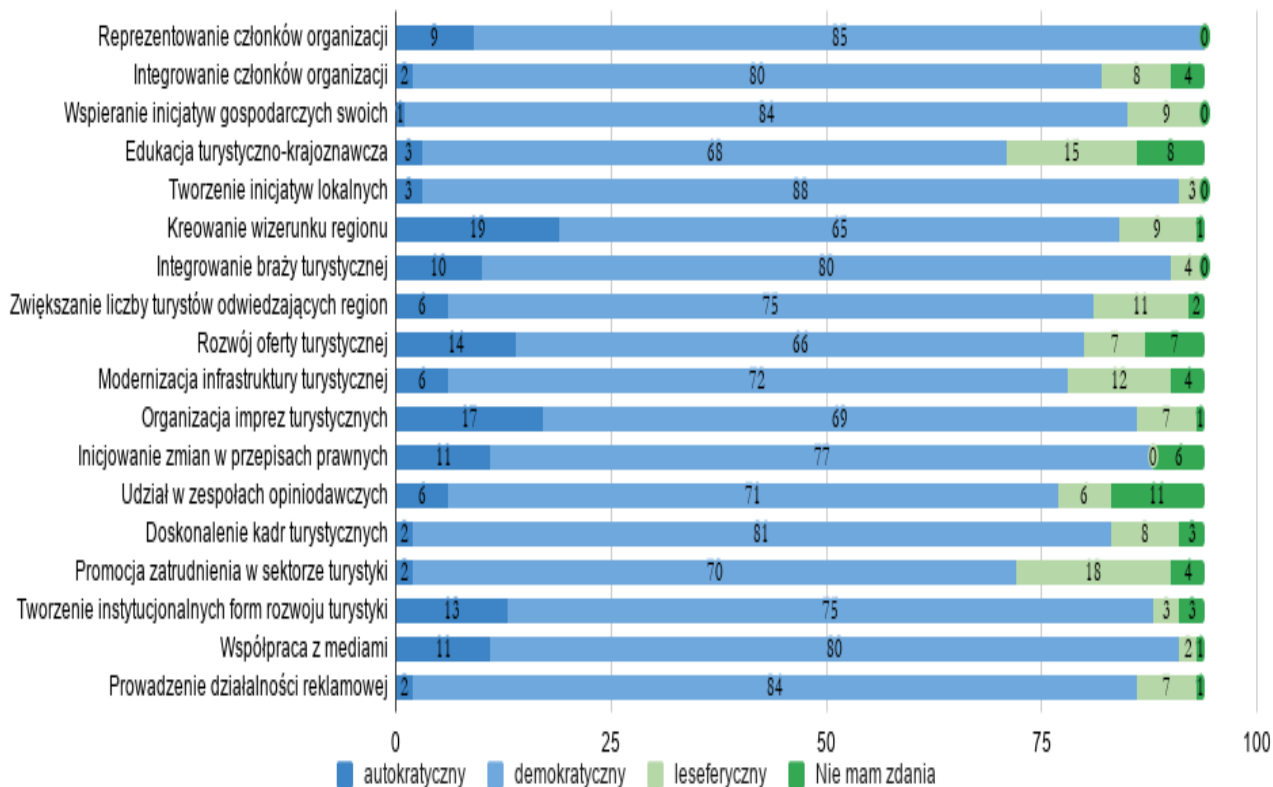


Rysunek 23. Role przywódcy a skuteczność realizacji celów statutowych organizacji w opinii członków

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Członkowie organizacji uznali, że zdecydowanie skuteczną rolą jest rzecznik (88 osób - 93,61%), arbiter (80 osób - 85,11%). Siedemdziesiąt cztery wskazania (78,72%) dotyczyły funkcji łącznikowej. Wysoko skuteczne są również role przywódcza oraz eksperta (po 73 odpowiedzi - 77,66%). Ankietowani określali, że powyższe role są raczej skuteczne, wśród nich rola lokatora zasobów (26 odpowiedzi - 27,66%). Role raczej nieskuteczne to reprezentacyjna (6 osób - 6,39%), arbitra i lokatora zasobów (po 4 osoby - 4,25%). Po trzech członków (3,19%) określiło, że rola ekspedytora i eksperta jest zdecydowanie nieskuteczna. W przypadku roli min. reprezentacyjnej, łącznikowej, eksperta, ekspedytora i negocjatora pojawiły się od jednej do trzech odpowiedzi na *nie mam zdania*.

W dalszej części badania, respondenci określali style według K. Levina w odniesieniu do celów statutowych turystycznych NGO, gdzie zdecydowanie najczęściej wybierano styl demokratyczny, przedstawiony na rysunku 25.



Rysunek 24. Style przewodzenia według K. Levina a skuteczność realizacji celów organizacji w opinii członków

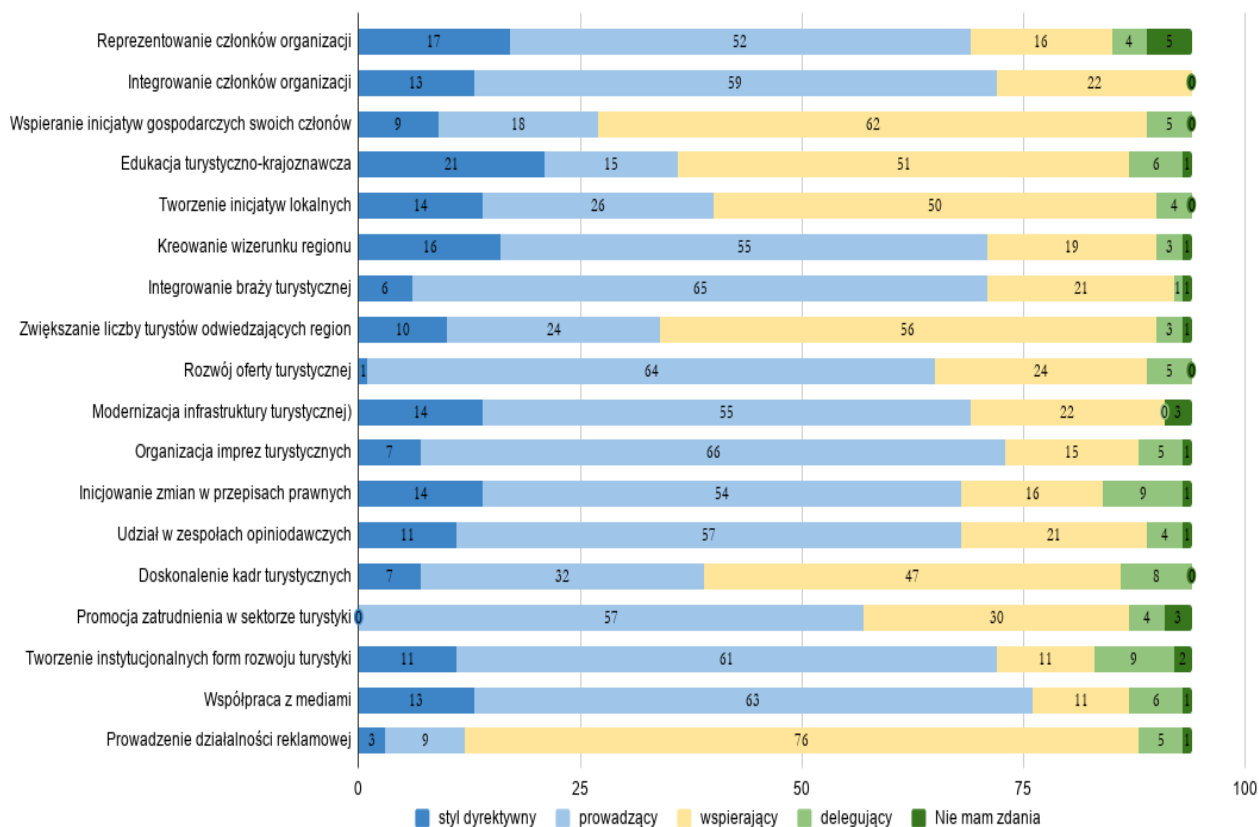
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Członkowie organizacji podobnie, jak wyżej przywódcy uważają, za najbardziej skuteczny styl to demokratyczny. Osiedziesiąt osiem osób (93,61%) uważa, że należy go stosować w przypadku tworzenia inicjatyw lokalnych, 85 osób (90,45%) do reprezentowania członków organizacji, 84 (89,37%) odpowiedzi na wspierania inicjatyw gospodarczych swoich członków czy współpraca z mediami (80 osób - 85,11%). Styl demokratyczny zdecydowanie przeważa w odpowiedziach przy każdym celu statutowym.

Dziewiętnastu (20,22%) respondentów uważa jednak, że realizując cele takie jak: kreowanie wizerunku regionu, czy organizacja imprez turystycznych (17 odpowiedzi - 18,09%), inicjowanie zmian w obowiązujących przepisach prawnych branży turystycznej i współpraca z mediami (po 11 osób - 11,70%) wskazywali styl autokratyczny. Zdecydowanie najmniej odpowiedzi wskazano na styl leseferyczny. Członkowie uważają, że można go zastosować przy celach m.in. takich jak promocja zatrudnienia w sektorze turystyki (18 wskazań - 19,15%), edukacja turystyczno-krajoznawcza (15 odpowiedzi - 15,96%), modernizacja infrastruktury turystycznej (12 osób - 12,77%), doskonalenie kadr turystycznych (8 osób - 8,52%) czy edukacji turystyczno-krajoznawczej (8 wskazań - 8,52%), co oznacza

większą współpracę i możliwość swobodnego wyboru działań. Zaznaczano również odpowiedź *nie mam zdania*.

W dalszej części badania członkowie odnieśli wskazane cele statutowe do stylów według P. Hersey'a i K. Blancharda, co prezentuje rysunek 26.



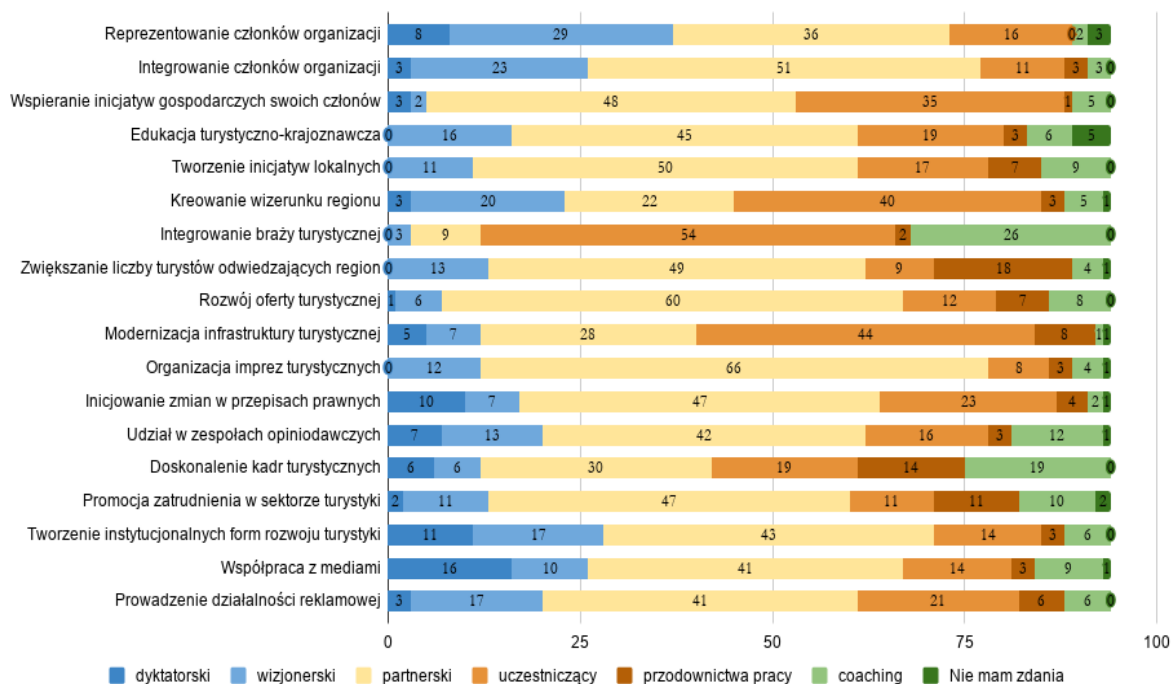
Rysunek 25. Style przewodzenia według P. Hersey'a i K. Blancharda a skuteczność realizacji celów organizacji w opinii członków

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Członkowie najczęściej wskazywali dwa style przewodzenia skuteczne dla realizacji celów, czyli prowadzący i wspierający. Styl prowadzący dominuje w następujących celach statutowych organizacji jak: organizacja imprez turystycznych (66 osób - 70,22%), integrowanie branży turystycznej (65 osób - 69,15%), rozwój oferty turystycznej (64 osoby - 68,09%), współpraca z mediami (63 odpowiedzi - 67,03%), zaś styl wspierający jest najwyższy w przypadku celów prowadzenia działalności reklamowej (76 osób - 80,86%), wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków (62 osoby - 65,96%), zwiększanie liczby turystów odwiedzających region (56 osób - 59,58%). Styl dyrektywny nie jest często wybierany przez respondentów, którzy uznali, że można go zastosować w przypadku edukacji turystyczno-krajoznawczej (21 osób - 22,34%), reprezentowania członków organizacji (17 osób - 18,09%)

czy kreowania wizerunku regionu (16 odpowiedzi - 17,03%). Najwięcej (po 9 - 9,58%) osób określiło, że przy inicjowaniu zmian w przepisach prawnych oraz tworzeniu instytucjonalnych form rozwoju turystyki należy zastosować styl delegujący. 8 (8,52%) osób wybrało ten styl jako skuteczny w przypadku celu związanego z doskonaleniem kadr turystyki.

W dalszej części badania skonfrontowano cele statutowe turystycznych NGO ze stylami przewodzenia według D. Golemana, co zostało zaprezentowane na rysunku 27.



Rysunek 26. Style przewodzenia według D. Golemana a skuteczność realizacji celów organizacji w opinii członków

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi respondentów podzieliły się na trzy najczęściej wybierane style. Zarówno przywódcy, jak i członkowie uznają za skuteczne style: wizjonerski, partnerski oraz uczestniczący. Styl wizjonerski uznano za skuteczny w takich celach jak: reprezentowanie członków organizacji (29 wskazań - 30,86%), integrowanie członków organizacji (23 osoby - 24,47%) czy kreowanie wizerunku regionu (20 osób - 21,28%). Styl partnerski stosowany może być przy realizacji celów takich jak: organizacja imprez turystycznych (66 osób - 70,22%), rozwój oferty turystycznej (60 osób - 63,83%) oraz tworzenie inicjatyw lokalnych (50 osób - 53,20%). Według ankietowanych, styl uczestniczący skuteczny jest w przypadku integrowania branży turystycznej (54 odpowiedzi - 57,45%), modernizacji infrastruktury turystycznej (44 odpowiedzi - 46,81%), kreowania wizerunku regionu (40 osób - 42,56%).

Członkowie uważają, że przywódcy ich organizacji stosują także styl przodownictwa pracy, szczególnie w przypadku zwiększania liczby turystów odwiedzających region (17 osób - 18,09%) czy doskonalenia kadr turystyki (11 osób - 11,70%), a także modernizacji infrastruktury turystycznej (5 osób - 5,32%). Coaching stosowany jest głównie w przypadku integrowania branży turystycznej (17 wskazań - 18,09%), tworzenia inicjatyw lokalnych oraz współpracy z mediami (po 9 odpowiedzi - 9,58%), czy też realizacji celów takich jak rozwój oferty turystycznej oraz doskonalenie kadr turystycznych (po 7 osób - 7,45%). Zdecydowanie najrzadziej wskazywano styl dyktatorski, który członkowie wskazywali w przypadku reprezentowania członków organizacji i współpracy z mediami (6 osób - 6,39%), udziału w zespołach opiniodawczych (5 osób - 5,32%) czy też modernizacji infrastruktury turystycznej (4 osoby - 4,26%). W kilku przypadkach zaznaczano odpowiedź *nie mam zdania*.

Czwartą część badania opracowano łącznie dla przywódców i członków turystycznych organizacji pozarządowych. Ankietowani dokonywali rozbudowanej analizy preferowanych stylów przewodzenia w stosunku do każdego celu, dodatkowo w skali od 1 do 5 (gdzie 1 - mało ważny, 5- bardzo ważny) określano ważność poniższych celów statutowych dla funkcjonowania turystycznej NGO, a także wskazywano procentowy udział jego realizacji w stosunku do założonych planów. Dodatkowo, ankietowani wskazywali stopień realizacji celu, wskazując zaplanowane i zrealizowane cele statutowe. W tabeli 33 przedstawiono wyniki badania.

Tabela 34. Wskaźniki realizacji celów statutowych organizacji pozarządowych w turystyce w opinii przywódców i członków

Cele statutowe	Preferowany styl przewodzenia	Stopień realizacji celu w skali 0-100%	Ważność celu (w skali od 1 do 5, gdzie 1 - mało ważny, 5- bardzo ważny)	Stopień realizacji celu		
				Zaplanowane	Zrealizowane	+/-
Reprezentowanie członków organizacji	Partnerski/ Demokratyczny	87,82	4,75	189	177	-
Integrowanie członków organizacji	Demokratyczny	81,67	4,83	445	314	-
Wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków	Demokratyczny	72,78	4	74	65	-
Edukacja turystyczno-krajoznawcza	Partnerski/ Demokratyczny	75,56	4,33	543	566	+
Tworzenie inicjatyw lokalnych	Demokratyczny	79,72	4,67	136	122	-
Kreowanie wizerunku regionu	Demokratyczny	80,83	4,44	273	307	+
Integrowanie branży turystycznej	Demokratyczny/ Wspierający	78,61	4,61	72	76	+
Zwiększanie liczby turystów odwiedzających region	Demokratyczny	69,44	4,39	138	164	+

Cele statutowe	Preferowany styl przewodzenia	Stopień realizacji celu w skali 0-100%	Ważność celu (w skali od 1 do 5, gdzie 1 - mało ważny, 5- bardzo ważny)	Stopień realizacji celu		
				Zaplanowane	Zrealizowane	+/-
Rozwój oferty turystycznej	Demokratyczny	72,44	4,67	453	538	+
Modernizacja infrastruktury turystycznej	Partnerski/ Demokratyczny	52,78	4	47	32	-
Organizacja imprez turystycznych	Demokratyczny/ Partnerski	82,22	4,5	573	587	+
Inicjowanie zmian przepisach prawnych	Demokratyczny	53,61	3,72	17	8	-
Udział w zespołach opiniodawczych	Demokratyczny	60,88	3,67	33	26	-
Doskonalenie kadr turystycznych	Demokratyczny	71,11	4,17	384	425	+
Promocja zatrudnienia w sektorze turystyki	Demokratyczny	53,33	3,61	55	52	-
Tworzenie instytucjonalnych form rozwoju turystyki	Partnerski/ Demokratyczny	55,26	3,26	17	11	-
Współpraca z mediami	Partnerski/ Demokratyczny	79,65	4,33	350	381	+
Prowadzenie działalności reklamowej	Partnerski/ Demokratyczny	82,22	4,5	614	660	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli użyto znaków „+”, które oznaczają dodatnią różnicę, pomiędzy działaniami zaplanowanymi a zrealizowanymi. Użyto kolorów:

- szarego, do określenia stopnia realizacji celu statutowego na przestrzeni roku działania,
- niebieskiego oznaczającego wagę celu według przywódców i członków,
- zielonego oznaczającego stopień realizacji celu w ciągu roku.

W przypadku preferowanych stylów przewodzenia badani przywódcy i członkowie organizacji wskazywali przede wszystkim na styl demokratyczny i partnerski. Z rzadka zaznaczano także style: partycypacyjny, wspierający, coaching, trenerski, prowadzący, delegujący, nie mam zdania. Ani razu nie zaznaczono stylów takich jak: autokratyczny, leseferyczny, dyktatorski, uczestniczący, przodownictwa pracy. Obie strony doceniają wzajemne włączanie się w proces decyzyjny, delegowanie uprawnień, zaangażowanie i wspólne dążenie do spełniania misji organizacji przy bieżącym konsultowaniu się z przywódcą podmiotu. Jednocześnie zarówno przywódcy, jak i członkowie wskazują styl partnerski, który został zaakcentowany w badaniach D. Golemana, a którego efektem jest wzajemne motywowanie się do wykonywania zadań i osiągnięcia celów organizacji.

Badani oceniali stopień realizacji celu, w skali 0-100%. Autorka przeanalizowała 12 celów, których stopień realizacji był nie mniejszy niż od 70%, są to w skali od najwyższej do najniższej:

- 1) reprezentowanie członków organizacji wobec władz państwowych, samorządowych oraz innych instytucji (87,82%),
- 2) organizacja imprez turystycznych (82,22%),
- 3) prowadzenie działalności reklamowej, promocyjnej i marketingowej (82,22%),
- 4) integrowanie członków organizacji, wymiana doświadczeń (81,67%),
- 5) kreowanie wizerunku miasta, gminy lub powiatu jako regionu atrakcyjnego turystycznie w kraju i za granicą (80,83%),
- 6) tworzenie inicjatyw lokalnych, aktywizacja społeczności lokalnej, promowanie produktów lokalnych (79,72%),
- 7) współpraca z mediami (79,65%),
- 8) integrowanie osób, środowisk i instytucji związanych z turystyką (78,61%),
- 9) edukacja turystyczno-krajoznawcza (75,56%),
- 10) wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków (72,78%),
- 11) rozwój oferty turystycznej, organizacja imprez lokalnych, wojewódzkich i centralnych (72,44%),
- 12) doskonalenie kadr turystycznych, organizacja szkoleń (71,11%),

Dodatkowo, ankietowani dokonywali analizy ważności celu (w skali od 1 do 5, gdzie 1 - mało ważny, 5- bardzo ważny). W przypadku siedmiu celów respondenci wskazali wagę ważności celu, od najważniejszego do najmniej ważnego w przedziale 4,5 -5,0, tj.:

- 1) integrowanie członków organizacji, wymiana doświadczeń - waga 4,83,
- 2) reprezentowanie członków organizacji wobec władz państwowych, samorządowych oraz innych instytucji (4,75),
- 3) tworzenie inicjatyw lokalnych, aktywizacja społeczności lokalnej, promowanie produktów lokalnych (4,67),
- 4) rozwój oferty turystycznej (4,67),
- 5) integrowanie osób, środowisk i instytucji związanych z turystyką (4,61),
- 6) organizacja imprez lokalnych, wojewódzkich i centralnych (4,5),
- 7) prowadzenie działalności reklamowej, promocyjnej i marketingowej (4,5),

Zbadano także stopień realizacji celów pod kątem działań zaplanowanych i zrealizowanych. W przypadku kilku celów wykonano więcej działań niż zaplanowano, są to: edukacja turystyczno-krajoznawcza (zaplanowano: 563, zrealizowano: 566), kreowanie

wizerunku miasta, gminy lub powiatu jako regionu atrakcyjnego turystycznie w kraju i za granicą (zaplanowano: 273, zrealizowano: 307), integrowanie osób, środowisk i instytucji związanych z turystyką (zaplanowano: 72, zrealizowano: 76), zwiększanie liczby turystów odwiedzających region, wzrost znaczenia turystyki w gospodarce i rozwoju województwa (zaplanowano: 138, zrealizowano: 164), rozwój oferty turystycznej (zaplanowano: 453, zrealizowano: 538), organizacja imprez turystycznych (zaplanowano: 573, zrealizowano 587), doskonalenie kadr turystycznych, organizacja szkoleń (zaplanowano: 384, zrealizowano: 425), współpraca z mediami (zaplanowano: 350, zrealizowano: 381), prowadzenie działalności reklamowej, promocyjnej i marketingowej (zaplanowano: 614, zrealizowano: 660). Pozostałe cele zostały zrealizowane w mniejszej skali niż pierwotnie zaplanowano. Powyższa analiza wskazuje na zaangażowanie turystyczne NGO głównie w dziewięciu celach statutowych organizacji. Zarówno przywódcy, jak i członkowie odpowiedzieli tak samo w przypadku celów, tj.:

- **edukacja turystyczno-krajoznawcza,**
- **kreowanie wizerunku regionu,**
- **integrowanie branży turystycznej,**
- **zwiększanie liczby turystów odwiedzających region,**
- **rozwój oferty turystycznej,**
- **organizacja imprez lokalnych, wojewódzkich i centralnych,**
- **doskonalenie kadr turystycznych, organizacja szkoleń,**
- **współpraca z mediami,**
- **prowadzenie działalności reklamowej.**

Porównanie wyników pozwala na analizę i wnioski w zakresie przewodzenia turystycznymi organizacjami pozarządowymi i zwrócenie uwagi na najważniejsze cele statutowe organizacji.

W wyniku badań określono, że 53 badanych przywódców i 94 członków wykazało, że styl przewodzenia organizacją ma znaczenie dla skuteczności realizacji jej celów statutowych. W wyniku badania przywódców i członków widoczna jest potrzeba wdrażania hybrydowych modeli zarządzania. Respondenci, z grupy przywódców oraz z grupy członków organizacji pozarządowych, zdecydowanie wybierali styl demokratyczny według K. Levina. Zarówno przywódcy, jak i członkowie przy stylach zaprezentowanych przez P. Hersey'a i K. Blancharda, wybierali styl prowadzący i wspierający, m.in. przy celach takich jak inicjowanie zmian w przepisach prawa, gdzie obie grupy respondentów wskazały na styl wspierający. Podobnie

jest ze stylem prowadzącym, który przywódcy i członkowie wskazują, jako skuteczny, m.in. przy realizacji celów, takich jak udział w zespołach opiniotwórczych, doskonalenie kadr turystycznych, promocja zatrudnienia w sektorze turystyki, tworzenie instytucjonalnych form turystyki, współpraca z mediami czy też prowadzenie działalności reklamowej.

Przy stylach przewodzenia według D. Golemana przywódcy oraz członkowie również mieli podobne zdanie na temat skuteczności stylu odnośnie celu statutowego:

- styl wizjonerski - cel: integrowanie członków organizacji,
- styl partnerski - cele: edukacja turystyczno-krajoznawcza, tworzenie inicjatyw lokalnych, rozwój oferty turystycznej, modernizacja infrastruktury turystycznej, promocja zatrudnienia w sektorze turystyki oraz tworzenie instytucjonalnych form rozwoju turystyki,
- styl uczestniczący - cele: inicjowanie zmian w przepisach prawa, doskonalenie kadr turystycznych.

W tabeli 34 zestawiono odpowiedzi przywódców i członków turystycznych NGO, które najczęściej wskazywano jako skuteczne wobec poszczególnych celów statutowych organizacji w kontekście 3 wybranych stylów przewodzenia.

Tabela 35. Skuteczność realizacji celów statutowych według opinii przywódców i członków turystycznych NGO

Przywódcy			Cel statutowy	Członkowie			
Styl przewodzenia według:				Styl przewodzenia według:			
D. Golemana	P. Hersey'a i K. Blancharda	K. Levina		K. Levina	P. Hersey'a i K. Blancharda	D. Golemana	
partnerski	prowadzący	demo- kratyczny	Reprezentowanie członków org.	demo- kratyczny	prowadzący	wizjonerski	
wizjonerski			Integrowanie członków org.		wspiera- jący	uczestni- czący	
partnerski			Wspieranie inicjatyw (...)				partnerski
			Edukacja turystyczno-kraj.				
			Tworzenie inicjatyw lok.			wizjonerski	
			Kreowanie wizerunku reg.			prowadzący	uczestni- czący
			Integrowanie branży tur.				
			Zwiększanie liczby turystów (...)			wspierający	przodowni- ctwa pracy
			Rozwój oferty turystycznej			prowadzący	partnerski
Modernizacja infrastruktury tur.							

Przywódcy			Cel statutowy	Członkowie		
Styl przewodzenia według:				Styl przewodzenia według:		
D. Golemana	P. Hersey'a i K. Blancharda	K. Levina		K. Levina	P. Hersey'a i K. Blancharda	D. Golemana
uczestniczący	wspierający	prowadzący	Organizacja imprez tur.	prowadzący		
wizjonerski	prowadzący		Inicjowanie zmian w przepisach pr.		wspierający	uczestniczący
uczestniczący			Udział w zespołach opin.		uczestniczący	partnerski
partnerski			Doskonalenie kadr tur.			
uczestniczący			Promocja zatrudnienia (...)			
partnerski			Tworzenie instytucjonalnych (...)			
			Współpraca z mediami			
			Prowadzenie działalności rek.		uczestniczący	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli zastosowano kolorystykę w celu wyróżnienia stylów (partnerski – kolor fioletowy, wizjonerski – kolor zielony, uczestniczący – kolor różowy, wspierający – kolor jasnoniebieski, prowadzący – kolor jasnozielony, demokratyczny – kolor niebieski, przodownictwa pracy – kolor szary). W tabeli można również zauważyć podobieństwa w odpowiedziach po stronie przywódców oraz członków turystycznych NGO. W przypadku stylów przewodzenia wyróżnionych przez K. Levina obie badane grupy uznały za najbardziej skuteczny styl demokratyczny. Wśród stylów przewodzenia opracowanych przez P. Hersey'a i K. Blancharda, przywódcy i członkowie organizacji zaznaczali style: prowadzący i wspierający. Według klasyfikacji stylów D. Golemana, przywódcy i członkowie organizacji wyróżnili za najbardziej skuteczne style: partnerski, wizjonerski, uczestniczący. Członkowie dodatkowo wyróżnili styl przodownictwo pracy.

Jednocześnie wszystkie wykazane w powyższej tabeli style przewodzenia odnoszą się do celu statutowego prezentowanego po środku tabeli. Kolorystyka stylów umożliwia spojrzenie na wizję skuteczności celów w opinii przywódców oraz członków.

Znaczenie turystycznych NGO w Polsce wymagało ustalenia stylu przewodzenia w tych podmiotach. Niniejsze badania miały na celu sformułowanie przykładowych najbardziej skutecznych stylów przewodzenia w organizacjach, które nastawione są na promocję turystyki

w regionie i ścisłą współpracę branży turystycznej. Podjęcie tematyki skutecznego przewodzenia w turystycznych organizacjach pozarządowych może pomóc skryształować modele przywództwa w omawianym sektorze.

ROZDZIAŁ V

DOBRE PRAKTYKI - STUDIA PRZYPADKÓW SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W TURYSTYCE

5.1. Plany i realizacja celów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych - wybór studiów przypadków

Celem zaprezentowania dobrych praktyk w funkcjonowaniu turystycznych NGO jest usprawnienie sposobów zarządzania tymi organizacjami, podzielenia się sukcesami i rekomendowanie działań doskonalących działania organizacji. 1 marca 2020 roku i 27 sierpnia 2020 roku dokonano przeglądu stron internetowych wszystkich 16 regionalnych organizacji turystycznych. W tabeli 35 przedstawiono informacje ze stron internetowych ww. organizacji o planach oraz sprawozdaniach z działalności NGO od 2017 roku.

Tabela 36. Plany i sprawozdania Regionalnych Organizacji Turystycznych

Regionalne organizacje turystyczne																
	DOLNOŚLĄSKA	KUJAWSKO-POMORSKA	LUBELSKA	LUBUSKA	MAŁOPOLSKA	MAZOWIECKA	OPOLSKA	PODKARPACKA	PODLASKA	POMORSKA	LÓDZKA	ŚWIĘTOKRZYSKA	ŚLĄSKA	WARMIŃSKO-MAZURSKA	WIELKOPOLSKA	ZACHODNIOPOMORSKA
PLANY																
2017	BD	X	BD	BD	BD	BD	BD	BD	X	X	X	X	X	BD	BD	BD
2018	BD	X	BD	BD	BD	BD	BD	BD	X	X	BD	X	X	BD	BD	BD
2019	X	X	BD	BD	BD	BD	BD	BD	X	X	BD	X	X	BD	BD	BD
2020	BD	X	BD	BD	X	BD	BD	BD	X	X	BD	X	X	BD	X	BD
SPRAWOZDANIA																
2017	BD	X	X	BD	BD	BD	X	BD	X	X	BD	X	BD	BD	X*	X
2018	X	X	X	X	BD	X	X	BD	X	X	BD	X	BD	BD	X*	X
2019*	BD	X	X	BD	X	X	X	BD	BD	BD	X	X	BD	BD	X	X

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu stron internetowych regionalnych organizacji turystycznych, data dostępu: 01.03.2020 r. oraz 27.08.2020 r., BD - BRAK DANYCH - czyli brak planu/sprawozdania, X - dostęp dla odwiedzających stronę internetową, X* - dostęp tylko dla zalogowanych członków organizacji, * wg stanu na 27.08.2020 r.

Według autorki najbardziej precyzyjne działania przedstawiają cztery organizacje, tj. Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna, Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna, Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna oraz Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego. Organizacje z województwa podlaskiego i pomorskiego na bieżąco prowadzą transparentne działania informacyjne o organizacji, zamieszczając plany działania na konkretny rok funkcjonowania. Ww. organizacje zamieszczają sprawozdania merytoryczne z określonego okresu sprawozdawczego.

Na podstawie sprawozdań merytorycznych 30 organizacji pożytku publicznego działających na rzecz rozwoju turystyki, autorka dokonała przeglądu rodzajów imprez turystycznych, charakteru współpracy organizacji z innymi podmiotami czy też form działania organizacji. W tabeli 36 przedstawiono zestawienie działań powyższych organizacji:

Tabela 37. Zestawienie działań turystycznych organizacji pożytku publicznego

Rodzaje imprez	Współpraca	Projekty, imprezy, wydarzenia, inicjatywy	Marketing, promocja, media
1. Rajdy 2. Kolonie 3. Obozy 4. Biegi na orientację 5. Wystawy 6. Odczyty 7. Wykłady 8. Seminaria 9. Wycieczki regionalne 10. Weryfikacja odznak 11. Konkursy tematyczne związane z regionem, w tym fotograficzne 12. Organizowanie warsztatów z edukacji regionalnej, warsztaty krasomówcze	1. Samorząd Województwa 2. Samorząd 3. Miasta 4. Urząd Gminy 5. Urząd Marszałkowski 6. Stowarzyszenia LGD 7. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa 8. Polski Związek Emerytów, Rencistów i Inwalidów 9. Kuratorium Oświaty 10. Starostwo Powiatowe 11. Polskie Towarzystwo Schronisk Młodzieżowych 12. Środowisko akademickie 13. Szkoły o profilach turystycznych	1. Projekty POT 2. Organizacja konferencji naukowych 3. Udział w targach turystycznych 4. Prowadzenie klubów turystycznych 5. Prowadzenie punktu informacji turystycznej 6. Współpraca z Zagranicznymi Ośrodkami POT 7. Wizyta studyjne 8. Szkolenia dla pracowników branży turystycznej 9. Realizacja projektów unijnych 10. Fundusz stypendialny dla uczniów szkół o profilu turystycznym 11. Spotkania z przewodnikiem 12. Badania terenowe	1. Opracowywanie treści wydawnictw związanych z turystyką w regionie 2. Ulotki w wersjach językowych: PL, EN, CZ, DE) 3. Platforma e-Usług Publicznych Opracowywanie filmów promocyjnych 4. Marketing sieciowy 5. Prowadzenie stron internetowych, telewizja on-line, wykorzystanie platform YouTube 6. Media społecznościowe: Instagram, Facebook, Pinterest 7. Obsługa portali turystycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań merytorycznych turystycznych organizacji pożytku publicznego z 2018 r., złożonych w Narodowym Instytucie Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

ROT nie posiadają jednolitej procedury informowania o planowanych działaniach organizacji, a także sprawozdaniach z ich realizacji. Dowolność zamieszczania powyższych

danych skutkuje trudnościami w odnajdywaniu informacji służących szczególnie społeczności lokalnej, instytucji zainteresowanych działaniami organizacji, a także uniemożliwiają transparentność jej funkcjonowania. Plany i/lub sprawozdania organizacji są najczęściej zamieszczane na stronach internetowych w zakładkach *członkostwo*, *do pobrania* lub *działalność*. Zdarza się zamieszczanie planów i sprawozdań w protokołach walnego zebrania członków (np. DOT). Dodatkowo, organizacje nieterminowo zamieszczają plany (np. Lubuska ROT- ostatni plan z 2016 roku czy Śląska OT, która ostatnie sprawozdanie zamieściła w 2016 roku). Wielkopolska OT udostępnia zaś powyższe dokumenty tylko zalogowanym członkom organizacji.

Wśród analizowanych sprawozdań merytorycznych turystycznych organizacji pozarządowych w latach 2018-2019 organizacje te łączy planowanie i realizacja zadań statutowych, skierowanych przede wszystkim do społeczności lokalnej, w tym członków organizacji. Badane organizacje kierują swoje działania do 100 odbiorców, większe organizacje nawet do 710 tys. osób. Wśród szerokiej gamy produktów i usług turystycznych wyróżnić można organizację spotkań branżowych, takich jak: XVIII Międzynarodowe Targi Turystyczne w *Stronę Słońca* w Opolu, VII Ogólnopolską Konferencję Naukową pt. *Wież i rolnictwo w procesie zmian* w Kamieniu Śląskim, Konferencję Turystyczną *Sieciowe produkty turystyczne* w Świdnicy, udział w targach turystycznych m.in. w Poznaniu, Berlinie, Szczecinie, Barlinku, Nadarzynie, Katowicach, Pradze, Wiedniu czy Dreźnie.

Z powyższej analizy planów turystycznych NGO udostępnianych przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego - (<https://niw.gov.pl>) analizowano sprawozdania merytoryczne Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, PTTK *Beskidzkie* w Bielsku Białej, Oddział PTTK przy Politechnice Wrocławskiej, Fundacja Rozwoju Regionu Gołdap czy Płocką Lokalną Organizację Turystyczną dostępne pod adresem <https://sprawozdaniaopp.niw.gov.pl>⁷⁸⁹). W latach 2018-2019 organizacje organizowały wiele konkursów, w tym na najlepszy produkt turystyczny. Pudełko z regionalnymi artykułami spożywczymi produkowanymi na Dolnym Śląsku, badania terenowe, podczas których nagrywano pieśni i opowiadania, melodie taneczne, informacje o instrumentach ludowych, konkursy śpiewacze, połączone z koncertami i potańcówkami, pikniki rodzinne, inwentaryzacje krajoznawcze, imprezy promujące zdrowy styl życia czy starania do opracowywania i kolportażu wydawnictw turystycznych są efektem zaplanowanych i zrealizowanych inicjatyw. Organizacje aplikują także o fundusze zewnętrzne pochodzące

⁷⁸⁹ *Sprawozdania NIW*, <https://sprawozdaniaopp.niw.gov.pl>, data dostępu: 15.03.2020 r.

m.in. z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowego Centrum Kultury, Instytutu Muzyki i Tańca, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Badane sprawozdania zawierają bogate informacje na temat podróży studyjnych. W przypadku Zachodniopomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej zorganizowano je dla dziennikarzy i touroperatorów z Izby Gospodarczej Górnej Austrii, Rosji, Irlandii, Wielkiej Brytanii, Chin, Republiki Czeskiej, Holandii, Niemiec, zaś Dolnośląska Organizacja Turystyczna zorganizowała 6 wizyt studyjnych 40 gości, m.in. Japonii, Niemiec, Szkocji, Holandii, Belgii, USA.

W planach i sprawozdaniach organizacje turystyczne opisują współpracę ze środowiskiem akademickim i szkołami o profilu turystycznym, która polega na praktykach zawodowych uczniów, a także wypłacaniu stypendium uczniom szkół ponadpodstawowych w celu krewienia idei aktywności społecznej i wolontariatu.

Działacze przekonują, że szeroko wykorzystywane są także narzędzia internetowe, w tym portale turystyczne, profile w mediach społecznościowych, współpraca z blogerami, udostępnianie informacji Zagranicznym Ośrodkiem POT, artykuły sponsorowane, filmy promocyjne, promocja w telewizji on-line. Aby przyciągnąć uwagę turystów do regionu, stowarzyszenia generują także gadzety promocyjne, takie jak: czapki bawełniane, worki turystyczne, *lazy bags* (materace dmuchane), kubki turystyczne, kubki ceramiczne, bidony (ZROT), foldery w różnych wersjach językowych (np. nt. pogranicza polsko-czeskiego (16,5 tys. wersji PL/CZ, 11 tys. w wersji DE/EN), ramki do selfi (DOT). Organizacje obejmują patronatem działania o charakterze turystycznym.

Oddziały PTTK także działają na rzecz promocji i rozwoju regionu. W 2018 roku w zlotach, rajdach, zjazdach w PTTK *Beskidzkie* w Bielsku Białej wzięło udział łącznie min. 3643 osób. Oddział liczył 29 kół, w tym 4 terenowe, 1 zakładowe, 1 emerytów, rencistów i inwalidów, 23 Szkolne Kluby Turystyczno-Krajoznawcze, 4 kluby na prawach koła, łącznie 33 jednostki, w których łączna liczba członków wynosiła 1378 osób, w tym 649 dzieci i młodzieży. Na oddział składa się 9 Komisji, w których uczestniczy 54 członków. Cele statutowe oddziału realizowane są poprzez prelekcje (18 prelekcji i odczytów, w których wzięło udział łącznie 381 osób oraz jedna wystawa fotografii o tematyce turystycznej, którą obejrzało ok. 500 osób realizowanych głównie przez Młodzieżowy Klub Krajoznawczo-Turystyczny oraz Klub Turystyki Wysokogórskiej), udostępnienia boisk, pól biwakowych, amfiteatrów czy wytyczanie, znakowanie, utrzymywanie i konserwacja znaków turystycznych na szlakach. Oddział PTTK w Mielcu w 2018 roku zorganizował 9 wycieczek, Oddział akademicki PTTK Kraków realizował kurs przewodnika beskidzkiego, prowadził Regionalną Pracownię Krajoznawczą, chatkę studencką Gorczańska Chata, w sezonie letnich 3 bazy

namiotowe, prowadzone przez Studenckie Koło Przewodników Górskich. W oddziale jest 444 członków.

Oddział PTTK przy Politechnice Wrocławskiej, który działa od 1953 roku zorganizował imprezy, w których wzięło udział ok. 280 osób w 9 imprezach. Klub kajakowy *Ptasi Uskok* zrealizował 15 imprez, w których wzięło udział łącznie 631 osób. Wiele działań zorganizował także oddział łódzki PTTK, który przeprowadził 63 prelekcje o charakterze otwartym, prowadził Punkt Informacji turystycznej, który udzielił 2617 rad i wskazówek o regionie łódzkim, zweryfikował 1192 odznak turystycznych czy 14 rajdów pieszych, 65 wycieczek pieszych, 69 wycieczek rowerowych, 4 rajdy górskie, 6 wycieczek górskich, 2 spływy kajakowe oraz 2 imprezy podwodnych. Oddział łódzki dbał także o samokształcenie kadry społecznej, a także opiekował się 1215,9 km szlaków pieszych i rowerowych, z których 197 odnowiono.

W 2018 roku, Fundacja Rozwoju Regionu Gołdap uruchomiła przedsiębiorstwo społeczne. Dzięki dotacji na zatrudnienie w nowoutworzonych przedsiębiorstwach społecznych w ramach Projektu *Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w Elku* otrzymali dotację oraz wsparcie pomostowe na integrację społeczną i zawodową osób pozostających poza rynkiem pracy. W ramach PS prowadzona jest działalność gospodarcza. Dzięki dotacjom z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich możliwa była budowa infrastruktury niekomercyjnej.

Rolę przywódców turystycznych organizacji turystycznych oraz osób zaangażowanych w działania organizacji można przedstawić na przykładzie Płockiej Lokalnej Organizacji Turystycznej, która w 2018 roku nastawiona była na realizację projektów, takich jak: Płock Na Szóstkę, który zakładał szereg działań edukacyjno-kulturalnych, skierowanych do najmłodszych mieszkańców miasta i regionu, w celu pozyskania wiedzy na temat kultury, historii i dziedzictwa Płocka. W działaniu wzięło udział 437 dzieci z płockich szkół podstawowych. W ramach akcji Turystyczno-Edukacyjnej *Odkryj z Nami Płock*, w okresie wakacyjnym realizowano spacer tematyczne, zorganizowano konkurs plastyczny oraz wydano 2 tys. sztuk Płockiego Paszportu Turystycznego. Tematyczne spacer z przewodnikami turystycznymi uzupełnione pokazami filmów w plenerze realizowane były w ramach *Filmowego Płocka*, w których wzięło udział ok. 700 osób. 165 osób wzięło udział w cyklu rajdów rowerowych skierowanych do mieszkańców miasta w akcji od hasłem *Płock na rowery!* Dla miłośników historii organizowano żywe lekcje historii, w których wzięło udział ponad 1,1 tys. osób, zaś akcja *Płock na Szlaku Książąt Mazowieckich* skierowana była do ok. 2,5 tys. dzieci, zaś Podwieczorek Patriotyczny do blisko 800 osób. Realizowano także akcje

turystyczne, m.in. takie jak: Płocka Noc Muzeów, prezentacja atrakcji turystycznych Płocka podczas ZOONOCY, w której wzięło udział ok. 1 tys. osób czy Dzień Kuchni Polskiej, zaangażowano 28 restauracji. Płocki LOT wziął udział 11 targach turystycznych, przeprowadził szkolenia dla 30 pracowników płockiej branży turystycznej. Organizacja prowadziła również Centrum Informacji Turystycznej, w której pracownicy obsłużyli 10 282 turystów, w tym 803 turystów zagranicznych, odpowiedzieli na 1159 maili nt. atrakcji turystycznych Płocka, udzielili 1564 odpowiedzi telefonicznych nt. atrakcji turystycznych Płocka. PLOT prowadził także portal turystyczny oraz fanpage na FB, którego odbiorcami jest ponad 10 tys. osób.

W wyniku omawianego wyżej przeglądu turystycznych NGO w okresie luty - marzec 2020 roku, wyłoniono trzy plany i sprawozdania z działalności turystycznych NGO w Polsce, tj. Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej, Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej oraz Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego. Prezentowane poniżej działania przywódców tych organizacji, które zdaniem autorki, są wynikiem wspólnej pracy przywódców, członków i interesariuszy organizacji. Tzw. dobre praktyki przedstawiają różne techniki i modele zarządzania i przewodzenia organizacjami, a ich skuteczność mierzona jest realizacją potrzeb społeczeństwa i regionu, na którego terenie funkcjonują.

5.2. Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna

*Z Planu działania Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej na 2018 rok wynika szereg zaplanowanych inicjatyw, mających na celu realizację strategii organizacji. Działania te mają na celu promocję regionu, wieloaspektowe wydarzenia medialne czy współpracę z różnymi instytucjami. Autorka zestawiała zaplanowanie działania ze sprawozdaniem merytorycznym organizacji za 2018 roku. Z analizy wynika, że liczba zrealizowanych pomysłów czy projektów jest wyższa niż zamierzona. Na szczególną uwagę zasługuje liczba spotkań i szkoleń branżowych kadry turystycznej. W planie zapisano jedynie 3 szkolenia i 5 spotkań branżowych, zaś wykonano ich 38. Działania organizacji miały przyczynić się do upowszechnienia informacji o sztandarowych produktach turystycznych regionu, takich jak *Kujawsko-Pomorskie Konstelacje dobrych miejsc* czy *Kujawsko-Pomorski Paszport**

Turystyczny, ich realizacja odbiła się szerokim zainteresowaniem mediów, takich jak Wiadomości turystyczne, telewizje regionalne, Polskie Radio czy portale informacyjne jak pomorska.pl, która wielokrotnie publikuje planowane i realizowane działania organizacji. Do realizacji zaplanowanych działań przyczyniły się zarówno osoby przewodzące organizacji jak i członkowie oraz wolontariusze.

W tabeli 37 zaprezentowane zostało zestawienie przykładowych działań organizowanych przez Kujawsko-Pomorską Organizację Turystyczną na rok 2018 oraz działania, które zostały zrealizowane i zamieszczone w sprawozdaniu za ten rok.

Tabela 38. Działania, plany i realizacja w Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej w 2018 roku

DZIAŁANIA	PLANY	REALIZACJA
KUJAWSKO-POMORSKA ORGANIZACJA TURYSTYCZNA		
PROJEKTY /AKCJE/ KAMPANIE	Inauguracja w naszych Konstelacjach <i>MegaWeekend</i> w regionie" 28.04-06.05.2018 - kalendarz wydarzeń na sezon turystyczny	Zorganizowano 94 wydarzenia w 34 miejscowościach, Wszystkie imprezy prezentowane były na dedykowanym serwisie: www.inauguracja.kujawsko-pomorskie.travel . Akcja <i>MegaWeekend w regionie</i> – Inauguracja w naszych Konstelacjach zaprezentowana została mediom podczas specjalnej konferencji prasowej. Na profilu: www.facebook.com/konstelacjedobrychmiejsc/ przeprowadzono intensywną kampanię promocyjną obejmującą 13 postów, w tym 9 sponsorowanych. Zasięg: 107 554 odbiorców.
	Paszport turystyczny 2018 - zaplanowano przygotowanie aplikacji <i>Kujawsko-Pomorski Paszport Turystyczny</i> na urządzenia mobilne w wersji polskiej <i>Konkurs pieczętkowy</i> – w ramach 7 edycji Paszportu Turystycznego	W <i>Paszporcie Turystycznym 2018</i> znalazł się nie tylko kanon atrakcji województwa, w tym Kujawsko-Pomorskie zakaMARKI. w kampanii opisano 118 miejsc wartych odwiedzenia, wpisanych w 9 <i>Konstelacji</i> . Insert do każdej książeczki stanowiła karta konkursowa, na której turyści dokumentowali swoją obecność w „miejscu paszportowym”. Pieczętki można było uzyskać w 51 „punktach pieczętkowych”. Bezpłatną książeczkę <i>Paszportu</i> (nakład 10 000 szt.) można było odebrać m.in. w IT w całym regionie, u partnerów. Promocja odbywała się na podserwisie regionalnego portalu turystycznego: www.paszport.kujawsko-pomorskie.travel , Facebook: www.facebook.com/konstelacjedobrychmiejsc/ - opublikowano 43 posty (w tym 8 sponsorowanych). Całkowity zasięg kampanii to 125 284 odbiorców. Informacje prasowe nt. zbliżających się wydarzeń w regionie publikowane były formie storytellingu.
	Konstelacje na wakacje - projekt nie znalazł się na liście rekomendowanych	Brak informacji o realizacji działania
	Budujemy markę Kujaw - oferta do MSiT - projekt nie znalazł się na liście rekomendowanych	Brak informacji o realizacji działania
INICJATY WY PARTNERS KIE	Systemowy projekt <i>Poznajemy zakaMarki Kujawsko-Pomorskich Konstelacji Dobrych Miejsc</i> – branża turystyczna poznaje nowe atrakcje województwa	Realizowano w ramach omówionych działań

DZIAŁANIA	PLANY	REALIZACJA
	Inauguracja w Konstelacjach – MegaWeekend: 28 kwietnia – 6 maja 2018 - rozpoczęcie sezonu turystycznego – partnerstwo K-POT, JST, LOTów, LGD, PTTK, parków krajobrazowych	Informacja w zakładce PROJEKTY /AKCJE/ KAMPANIE
	StarForce – z Centrum Sztuki Współczesnej <i>Znaki Czasu</i> , Urzędem Marszałkowskim WK-P, UM Miasta Torunia; październik 2018	Brak informacji o realizacji działania
	Inne - do ustalenia z członkami K-POT	Wojewódzkie Obchody Światowego Dnia Turystyki w Lubostroniu, 25.10.2018.
TARGI/ WYDARZENIA WYSTAWIENNICZE	Tour Salon, Poznań/luty	Zaprezentowano atrakcje turystyczne: Bydgoszczy, Ciechocinka, Grudziądza, Pałuk, Żnina, Szlaku Wody Przemysłu i Rzemiosła TeH ₂ O, w Bydgoszczy, Muzeum Mydła i Historii Brudu, Leśnego Parku Kultury i Wypoczynku „Myślęcinek” oraz Muzeum Archeologicznego w Biskupinie
	Na styku kultur, Łódź/marzec	
	Wypoczynek, Toruń/kwiecień	Brak danych o udziale w targach
	Free Time Festiwal, Gdańsk/kwiecień,	Zaprezentowano: Ciechocinek, Grudziądz i Powiat Świecki. K-POT otrzymała wyróżnienie w konkursie o MEDAL MERCURIUS GEDANENSIS w kategorii <i>kampania promocyjna</i> za "Paszport Turystyczny"
	Jarmark Dominikański, Gdańsk (tydzień z udziałem <i>Konstelacji</i>)/lipiec, sierpień,	Zaprezentowano: Bydgoszcz, Grudziądz, Powiat Świecki, Włocławek, InLOT, LOT Toruń i Lovendę Kujawską
	World Travel Show, Nadarzyn/październik	Zaprezentowano: Bydgoszcz, Ciechocinek, Inowrocław, Koronowo, Pałuki, Włocławek, Exploseum, Leśny Park Kultury i Wypoczynku "Myślęcinek", Muzeum Archeologiczne w Biskupinie oraz InLOT (makieta tężni)
	Nie było w planie na 2018 r.	Zaprezentowano się na 4 dodatkowych imprezach: 1) Międzynarodowych Targach Gospodarki Żywnościowej, Rolnictwa i Ogrodnictwa GRÜNE WOCHE – współpraca z Departamentem Rolnictwa i Geodezji Urzędu Marszałkowskiego (organizator stoiska regionalnego) 2) Targach pojazdów zabytkowych w Berlinie, Poznaniu, Paryżu, Essen, Amsterdamie oraz zlotów we Francji, Niemczech, Włoszech i Belgii – współpraca z Automobilklubem Toruńskim. 3) Uczestniczono w festiwalu gastronomiczno-podróżniczym w Bratysławie (23-25.03.2018), Słowakom zaprezentowano spot <i>Kujawsko-pomorskie Konstelacje dobrych miejsc</i> 4) Udział w Astrofestiwalu w Grudziądzu (09.06.2018 r.)
KONKURSY	Certyfikat POT, Złoty Certyfikat POT, Certyfikat internautów - rozpoczęcie konkursu – maj 2017, ogłoszenie wyników i gala wręczenia nagród – jesień 2018	Zgłoszono 15 produktów turystycznych walczących o Certyfikat POT i 1 kandydata do Złotego Certyfikatu POT (Szlak Piastowski). Region uzyskał 2 nagrody: Certyfikat Internautów 2018 otrzymało regionalne wydarzenie <i>Frontem do Wolności. Łabiszyńskie Spotkania z Historią</i> , zaś wyróżnienie trafiło do organizatorów Bydgoskiego Festiwalu Wodnego <i>Sterna Bydgoszcz 53°E 18°N</i> .

DZIAŁANIA	PLANY	REALIZACJA
SZKOLENIA/ WARSZTATY	Budowanie oferty dla biur turystyki przyjazdowej (Bydgoszcz, luty 2018)	Szkolenie połączone z warsztatem z przygotowania ofert dla touroperatorów z FTP, 02.02.2018 r.
	Dla obsługi punktów IT, w ramach porozumienia z POT	Szkolenie dla kadr Informacji Turystycznej w woj. Kujawsko-Pomorskim – „Profesjonalna obsługa klienta - turysty” 25.05.2018r.
	Media społecznościowe od zaplecza	Warsztaty: Design Thinking z elementami zarządzania projektem, 6.12.2018 r.
	Nie było w planach na 2018 r.	19.10.2018 r. - Konferencja <i>Duża i Mała Ojczyzna w 100-lecie odzyskania niepodległości</i> z udziałem dyrektorów i nauczycieli wszystkich typów szkół w województwie kujawsko-pomorskim
SPOTKANIA BRANŻOWE	III Regionalne Forum Turystyki (kwiecień)	Podczas Giełdy Produktów Turystycznych zaproszonym touroperatorom zaprezentowane zostały oferty woj. kujawsko-pomorskiego. Specjalnie na tę okazję K-POT wydała katalog na 2018/2019. Elementem towarzyszącym Forum były dwie wizyty studyjne dla touroperatorów, do Torunia, Ciechocinka i Inowrocławia, a także do Borów Tucholskich i doliny Wisły.
	Zespół Kreatywny K-POT	Spotkanie członków K-POT, 6-7.12.2018, podsumowanie osiągniętych rezultatów aktywności organizacji. Tematem wiodącym była współpraca z Głównym Urzędem Statystycznym, w zakresie pozyskiwania danych nt. turystyki w woj. kujawsko-pomorskim; przygotowanie infografik z danymi nt. turystyki na potrzeby spotkań z JST, NGO, w celu uświadomienia roli turystyki w rozwoju lokalnym i regionalnym; zachęcenia do współpracy i członkostwa w K-POT. Przeprowadzono warsztaty <i>Design Thinking z elementami zarządzania projektem</i> .
	Spotkanie szkoleniowo – integracyjne - podsumowanie roku (grudzień)	
	Nie było w planie na 2018 r.	Zorganizowano łącznie 38 spotkań branżowych, udział w konferencjach, warsztatach, m.in. 1. Rada Polskiej Organizacji Turystycznej (Toruń, 9.01.2018) 2. Spotkanie POT – K-POT – Żywe Muzeum Piernika - ws. kampanii promującej Złoty Certyfikat POT 2017 (Warszawa, 18.01.2018) 3. Spotkanie kreatywne dot. strategii marki Bydgoszczy (Bydgoszcz, 25.01.2018) 4. Spotkanie Polskiej Organizacji Turystycznej z ROT (Poznań, 9.02.2018) 5. Spotkanie dot. międzynarodowego projektu Forget Heritage (Bydgoszcz, 27.02.2018) 6. Szkolenie z ustawy o usługach turystycznych organizowane przez PIT (Bydgoszcz, 17.05.2018) 7. Spotkanie ws. sieciowania obiektów Szlaku Piastowskiego (Inowrocław, 8.05.2018) 8. Spotkanie eksperckie – rozwój turystyki zdrowotnej w oparciu o walory przyrodnicze województwa kuj.-pom. (Tuchola, 11.05.2018) 9. „ <i>Konstelacje dobrych miejsc</i> ” – wykład dyrektor biura Agnieszki Kowalkowskiej na Uniwersytecie III Wieku przy Wyższej Szkole Bankowej (Bydgoszcz, 15.05.2018) 10. Polsko-włoskie sympozjum nt. stylu romańskiego w sztuce i architekturze na Kujawach (Inowrocław, 16.05.2018)

DZIAŁANIA	PLANY	REALIZACJA
		<p>11. Szkolenie – study tour „Poznajemy zakaMARKI Kujawsko-Pomorskich Konstelacji dobrych miejsc”, (7.06.2018, 12.06.2018)</p> <p>12. Spotkanie Forum ROT dot. projektowanej nowelizacji/zmiany ustawy o POT (Warszawa, 27.08.2018)</p> <p>13. Debata <i>Jakość w Turystyce: „Co dla turystów? Co dla mieszkańców? Jak znaleźć kompromis?”</i> (Bydgoszcz, 6.09.2018)</p> <p>14. Spotkanie z POT dot. promocji turystyki rowerowej na rynkach zagranicznych (Warszawa, 4.10.2018)</p> <p>15. Forum POT – ROT – LOT (Kraków, 29-30.10.2018)</p> <p>16. Warsztaty „Public Relations w promocji Funduszy UE i nie tylko” (Bydgoszcz, 15-16.11.2018)</p> <p>17. XV Toruńskie Forum Organizacji Pozarządowych (Toruń, 19.11.2018)</p> <p>18. Konferencja „SMART Tourist Region” (Toruń, 20.11.2018)</p>
	Nie było w planie na 2018 r.	Spotkanie POT z ROT-ami w dniach 29-30.05.2018r. zorganizowane w Toruniu w Żywym Muzeum Piernika - laureata Złotego Certyfikatu POT 2017. Zaprezentowano atrakcje turystyczne regionu w formie prezentacji oraz study tour.
WYDAWNICTWA	Katalog ofert „Kujawsko-Pomorskie Konstelacje dobrych miejsc” dla touroperatorów	Zrealizowano działanie
	Podkładki - mapy do lokali gastronomicznych – 12 wersji lokalnych	Brak informacji o realizacji działania
	Paszport Turystyczny	Zrealizowano działanie
WSPÓLPRACA INSTYTUCJO-NALNA	Polska Organizacja Turystyki, w tym Zagraniczne Ośrodki POT	Współpraca w ramach wielu przedstawionych działań K-POT
	Forum Turystyki Przyjazdowej przy Polskiej Organizacji Turystycznej	
	Regionalne Organizacje Turystyczne, FROT	
	Polska Izba Turystyki oddział Bydgoszcz	
	Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich	
	Dziedzictwo Kulinarne Kujaw i Pomorza	
STUDYTOUR/STUDYPRESS	2 wyjazdy dla 15 touroperatorów z Forum Turystyki Przyjazdowej przy POT: trasa południowa i trasa północna	Brak informacji o realizacji działania
	Konkurs dla blogerów z POT	Turystyczne Mistrzostwa Blogerów. Blogerzy na bieżąco publikowali relacje z wizyt 16 blogerów (https://mistrzostwablogerow.polska.travel/)
	Redakcja włoskiego programu Rai III: „Kilimangiaro”	Włochy: 28.05-02.06.2018
	Inne	Włochy: 16-18.08.2018 Niemcy: 3-4.12.2018 Japonia: 10.12.2018 Chiny: 20.12.2018
MEDIA	Walentynki Chełmińskie	K-POT objęła patronatem 12 wydarzeń i inicjatyw, m.in. takie jak: 1. 17. <i>Walentynki Chełmińskie</i> - 8-14.02.2018.
	Targi Turystyczne Wypoczynek - Toruń	
	Portal Muzealny nowemuzea.pl	

DZIAŁANIA	PLANY	REALIZACJA
	Inne – wnioski na bieżąco.	2. Targi Turystyczne „Wypoczynek” 2018, Toruński Festiwal Smaków, 24-25.03.2018. 3. Projekt Nowe Muzeum – ogólnopolski projekt dedykowany edukacyjnej turystyce po Polsce, w którym promowane są interaktywne muzea, które angażują wszystkie zmysły zwiedzających. 4. Weekend na Szlaku Piastowskim, 22-24.06.2018. 5. Wielki Międzynarodowy Turniej Rycerski, Gołub-Dobrzyń, 6-8.07.2018. 6. Integracyjno-dydaktyczny piknik historyczny, Wierzchucin, 25.08.2018.
	Współpraca z mediami regionalnymi, lokalnymi i ogólnopolskimi, w tym gł. branżowymi, np. <i>All Inclusive</i> , <i>Wiadomości Turystyczne</i>	Zrealizowano współpracę merytoryczną przy sześciu inicjatywach związanych z publikacją w ukraińskim czasopiśmie kobiecym, przewodnikach turystycznych, przygotowaniu zdjęć regionu.
	Efekty współpracy: zakładka <i>Media o nas</i> na www.k-pot.pl	Bieżące publikacje - wykaz audycji radiowych i telewizyjnych, artykułów prasowych i internetowych oraz relacji z wydarzeń inicjowanych przez K-POT.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Planu działania K-POT na rok 2018*, <http://k-pot.pl/plany-roczne/>; *Sprawozdanie merytoryczne K-POT na rok 2018*, <http://k-pot.pl/sprawozdania/>, data dostępu: 28.02.2020 r.

Analizę powyższych dokumentów statutowych organizacji uzupełnia wywiad z Panią Dyrektorem Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej. Pytania do wywiadu zostały przesłane pocztą elektroniczną. Odpowiedzi na pytania udzielono w rozmowie 29 kwietnia 2020 roku.

Terenem działania Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej jest obszar Rzeczypospolitej Polskiej, a siedzibą miasto Toruń. Dla właściwego realizowania swoich celów podmiot może prowadzić działalność poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej. Organizacja zrzesza członków, w tym: 20 samorządów, 6 LOT-ów, 3 uczelnie, 9 organizacji, stowarzyszeń, fundacji, 5 podmiotów branży turystycznej, 2 inne, 6 członków wspierających.

Od 2015 roku biurem organizacji przewodzi pani dyrektor Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej, Agnieszka Kowalkowska. Organizacja, którą założono w 2006 roku ukierunkowana jest na budowanie ścisłego partnerstwa pomiędzy przedstawicielami branży turystycznej, integrowanie środowisk akademickich i samorządowych wszystkich szczebli. Organizacja wdrożyła oryginalną ideę, która zastępuje misję i wizję. Informację potwierdza pani dyrektor, mówiąc *nie mamy typowego sformalizowanego zdanie, myśli przewodniej. Od momentu rozpoczęcia pracy w K-POT, 6,5 roku temu, w mojej głowie pojawiła się koncepcja "Kujawsko-Pomorskie Konstelacje dobrych miejsc". Już od 2015 roku budujemy tę markę turystyczną. Naszą ideą, a co za tym, w pewnym sensie misją organizacji jest tworzenie sieci współpracy, tzw. konstelacji i przede wszystkim promowanie naszego regionu. Dodatkowo, idea wpisuje się w założenia strategii promocji marki Kujaw i Pomorza odwołującej się do*

„uroku małych miejsc”. Koncepcja *Konstelacji* pozwoliła na połączenie poszczególnych subregionów wchodzących w skład województwa. A. Kowalkowska uzasadnia: *chcieliśmy stworzyć markę, która będzie skupiała się na podnoszeniu atrakcyjności i rozpoznawalności Kujaw poprzez ujednoczoną i konsekwentnie prowadzoną komunikację. Założeniem Konstelacji jest wdrażanie markowych produktów sieciowych, dla których właściwy kontekst stanowią rozpoznawalne submarki.* Najbardziej wyrazistym pod względem tożsamości i zachowanego dziedzictwa subregionem województwa są Kujawy obejmujące 4 z 5 kujawsko-pomorskich miast prezydenckich (Bydgoszcz, Toruń, Inowrocław i Włocławek), a także szczególnie ważne w odniesieniu do dokumentów strategicznych (RPO) uzdrowiska (Ciechocinek, Inowrocław, Wieniec-Zdrój). Idea *Konstelacji* miała na celu stworzenie marki terytorialnej, opracowanie strategii i planu promocji Kujaw, a także zachęcenie społeczności lokalnej, szczególnie mieszkańców wsi do wspólnego podejmowania inicjatyw turystycznych. Logotyp *Konstelacji* wykonała firma, pochodząca stąd, z naszego regionu, która podeszła do tematu bardzo emocjonalnie, dlatego wyszło pięknie.

Idea *Konstelacji* ma również na celu pozyskanie nowych partnerów do współpracy w ramach naszych zaplanowanych działań. A. Kowalkowska wspomina, że *na wielu spotkaniach branżowych przedstawiałam tę koncepcję, co było przyjmowane z dużym entuzjazmem oraz zaangażowaniem członków ROT. Oznaczało to konieczność profesjonalizacji działań i motywowania zrzeszonych podmiotów do podejmowania nowych wyzwań, partycypowanie w wydatkach m.in. na plan promocji. Obecnie, Zarząd i Biuro naszej organizacji może dzięki tym zabiegom osiągać mierzalne efekty.*

Założenia koncepcji *Konstelacji* uwzględniają wszystkie nasze działania, nie potrzebujemy oddzielnej misji i wizji spisanej na wielu stronach. Cele organizacji wynikają zaś z Art. 4.3. ustawy z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej⁷⁹⁰. Dyrektor dodaje, że *cele wynikające z ustawy to głównie promocja regionu, jako atrakcyjnego turystycznie, a co za tym idzie zwiększenie liczby turystów przyjeżdżających do naszego województwa. W naszym statucie opisujemy cele i zadania K-POT. Jako jedyny ROT w Polsce nie prowadzimy informacji turystycznej. Mamy tyle pomysłów, ciągle czujemy niedosyt, a jednocześnie praca wydaje się organiczna. Przede wszystkim zależy nam na integracji branży turystycznej.*

K-POT prowadzi działania strategiczne, skupia się na planowaniu poszczególnych etapów promowania poszczególnych subregionów. A. Kowalkowska nadmienia, że

⁷⁹⁰ Ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej, op. cit., data dostępu: 15.05.2020 r.

*sukcesywnie wdrażamy cele i działania, by jak najlepiej prezentować unikalne propozycje destinacji, wskazujemy czym się różnią. Nasza organizacja integruje przede wszystkim branżę turystyczną, tworzy forum dialogu, skupia wiele organizacji turystycznych z regionu. Układamy również pozytywne relacje z Urzędem Marszałkowskim. Przedstawiałam naszą koncepcję na wielu spotkaniach, uczestniczyłam w forach lokalnych i regionalnych, jeździłam po LOT-ach. Od przyjęcia idei *Konstelacji* stworzono różne formy współpracy, ale głębokość współpracy zależy od zaangażowania społeczeństwa wsi.*

Ideą *Konstelacji* jest budowanie dobrych i trwałych relacji, sieci powiązań, zarządzanie tworzonymi markami turystycznymi i wpływanie na zmiany występujące w województwie. K-POT jest otwarta na nowych członków, posiada już zaplanowane działania promocyjne kolejnych regionów, chce budować produkty turystyczne województwa, opracowano markę Kujawy, teraz uwaga skierowana jest na budowanie marki Pałuk, w kolejnym roku planowane są działania promocyjne regionu Borów Tucholskich. A. Kowalkowska dodaje, że *pod koniec 2019 roku zakończyliśmy realizację projektu "Budujemy markę Kujaw", którego celem było zidentyfikowanie wyróżników turystycznych tego regionu i ustalenie grupy docelowej, do której będzie kierowana nasza oferta.*

Trzy zasadnicze cele strategiczne to silna i spajająca marka Kujaw, tożsamość regionalna i rozwój turystyki. Stworzono piramidę tożsamości marki Kujaw, opracowano hasło przewodnie *Kujawy. Wszystko przed Tobą*. Wszystko po to, by wzmocnić wizerunek Kujaw, jako atrakcyjnego obszaru Polski. Subregiony mają jeszcze duży deficyt rozpoznawalności. Zdecydowano się opracować strategię marki, by ich potencjał został dostrzeżony przez turystów i w pełni wykorzystany przez lokalną branżę. Projekt realizowany był w kilku etapach. Promowano się na spotkaniach branżowych, ostatecznie wybrano grupę docelową, czyli turystów w starszym wieku.

K-POT dysponuje także dokumentem strategicznym pn. *Strategia marki Kujawy*, który zawiera m.in. listę zintegrowanych produktów, wspierających markę Kujawy, np. platforma ofertowa marki *Przystanek Kujawy* czy *Festiwal kujawskiego słońca - Święto Rzepaku*. Sztandarowym pomysłem ROT-u jest *Paszport turystyczny*.

Pani dyrektor dodaje, że *współpraca wynika m.in. z mojego doświadczenia zawodowego, pracowałam jako wykładowca turystyki przez 15 lat w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy i jako szef marketingu tej uczelni. Na pierwszym miejscu jesteśmy dla branży turystycznej, ale finalnie to turysta skorzysta z podnoszenia jakości usług turystycznych w naszym regionie. Bardzo zależy nam na dobrych relacjach ze społecznością lokalną, głównie na środowisku wiejskim. To z mieszkańcami wsi teraz najczęściej*

współpracujemy. Znam ich oczekiwania, potrzeby, docierałam do ich kanałów komunikacji, które znalazłam z wcześniejszych doświadczeń zawodowych, jestem też w Komisji Dziedzictwa Kulinarne Kujaw i Pomorza, komisji oceniającej agrowczas, działam w terenie, pytam o nastroje, poznałam wielu gospodarzy agroturystycznych, właścicieli gospodarstw, które z nami współpracują, spotykaliśmy się na w ramach Forum Turystyki Wiejskiej Kujawsko-Pomorskiego Oddziału Doradztwa Rolniczego. Bardzo sprawnie działamy z Departamentem Rolnictwa Urzędu Marszałkowskiego. Dzięki temu, na spotkaniach informacyjnych przedstawiających naszą ideę "Konstelacji" przychodziło ok. 120 osób za każdym razem. Osoby zainteresowane podjęciem współpracy chętnie zostawały po spotkaniach, by skorzystać z indywidualnych rozmów. Nawiązana współpraca przejawia się m.in. w tym, że to mieszkańcy wsi organizują wizyty studyjne, na które jestem zapraszana, uczestniczę w ich szkoleniach. Nawiązała się niezwykła nić sympatii, a do tego organizacja nie jest to dla nich enigmatyczna.

Organizacja skupia się również na producentach żywności. Jedną z inicjatyw jest *Niech Cię Zakole*, która polega na odtwarzaniu dziedzictwa kulinarnego regionu, opartego na lokalnych produktach spożywczych, takich jak gęszina czy śliwka. Można zwiedzić zagrody hodowlane, edukacyjne czy uczestniczyć w warsztatach kulinarnych. z inicjatywy twórców produktu powstały pokazy gotowania, a o regionie opowiadają prawdziwi pasjonaci.

W ramach współpracy z Krajową Siecią Obszarów Wiejskich oraz mieszkańcami wsi, powstały m.in. *Wieś-ci z Konstelacji dobrych miejsc*, akcji ukazującej nasze najciekawsze miejsca w regionie, intrygujące oferty turystyczne dla różnych grup odbiorców. Organizacja prowadzi również portale społecznościowe, z których korzystają także oferenci usług turystycznych ze wsi, np. stosując specjalnie przygotowaną nakładkę na zdjęcia, którą można odszukać również na zamieszczanych na ich stronach www.

Idea *Konstelacji* angażuje szerokie grona odbiorców i uświadamia im, by podejmowane działania były spójne, zintegrowane. Wspólnym celem jest turysta, który odwiedzi region, zauroczy się nim, będzie chciał wrócić.

A. Kowalkowska dodaje, że *sukcesywnie współpracuje z firmą Locativo, działamy strategicznie. Celem na 2020 roku jest uruchomienie aplikacji paszport turystyczny. W momencie zaistnienia sytuacji epidemicznej, szybko zmieniliśmy plany i ukierunkowaliśmy działania na Paszport do natury, który polegać będzie na promowaniu parków krajobrazowych zlokalizowanych w naszym województwie.*

Organizacja podejmuje wyzwania, by jej działania były jeszcze skuteczniejsze, jednak wiele zależy od środków finansowych. Pani dyrektor wspomina, że *wczesną wiosną 2020 roku, pojawiły się rozmowy o nowym Regionalnym Programie Operacyjnym dla naszego*

województwa. Pani Prezes K-POT zależało, by przeprowadzić odrębny panel dyskusyjny dla branży turystycznej z Urzędu Marszałkowskiego, podmiotów zajmujących się turystyką, a także szkoły kształcącej w tej dziedzinie. W spotkaniu uczestniczyło 40 osób. Słabo jednak oceniam współpracę z LOT-ami. Zapraszamy do swoich inicjatyw różne organizacje, lecz skala ich własnych działań jest niewielka. Trudno jest łączyć pracę etatową z działalnością społeczną. Widać entuzjazm, ale też dużą barierą jest brak funduszy.

Przedstawicielka K-POT informuje, że statut nie został zmieniony od dawna, i z pewnością niektóre jego punkty nie przystają do dzisiejszej rzeczywistości. W przyszłości może powstanie zespół do przebudowy statutu. Obecnie zmianom podlegają akcenty tego dokumentu, m.in. od 2020 roku nastąpiło zwiększenie kwoty składki członkowskiej. Działania organizacji ukierunkowane są pracą długofalową.

Organizacja, podobnie jak inne stowarzyszenia działające nie dla zysku, boryka się z finansami na prowadzenie własnej działalności. A. Kowalkowska zauważa: *mamy koncepcję, która jest pozytywnie postrzegana przez społeczeństwo lokalne, ale idea wymaga dużych nakładów finansowych. Chcemy zachęcać nowe podmioty, zdobywać wielu nowych członków by doszło, by zwiększyć świadomość marki konstelacje wśród mieszkańców regionu.* Sukcesem dla organizacji jest lojalne grono członków, pozytywne nastawienie środowiska turystycznego wobec idei konstelacji.

Pracownicy biura Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej wykonują swoją pracę tematycznie, zadaniowo. Dyrektor uzupełnia, że przy realizacji działań pracują wszyscy, *tak ukształtowało to życie, każdy też ma swoje przydzielone zadania, moją domeną są kontakty z mediami, Rafał zajmuje się pisaniem i rozliczaniem projektów, Magda odpowiada za media społecznościowe, Karolina pracuje nad paszportem turystycznym.*

Aby mierzyć skuteczność realizacji celów statutowych organizacji, a także analizować i dokumentować działania związane z mierzeniem rezultatów organizacja stosuje następujące metody: *liczymy frekwencję w wydarzeniach, mierzymy odbiór postów sponsorowanych, badamy statystyki strony internetowej czy statystyki portalu w mediach społecznościowych, wykonujemy raporty medialne z każdej naszej inicjatywy. Przykładowo, ostatnia akcja pn. PoMOCNY koszyk wielkanocny. Zachęcaliśmy do wspierania regionalnych przedsiębiorców, by kupowali świąteczne wyroby, dekoracje od lokalnych producentów żywności, gospodarzy, którzy samodzielnie przygotowali smakołyki na świąteczny stół. W trakcie 11 dni akcji, ukazało się 28 audycji medialnych. Obserwujemy również tzw. zasięgi, raportujemy ilość ukazania Paszportu turystycznego. Możemy to wykonywać bezpłatnie.* Pytania o skuteczność i słuszności inicjatyw omawiana jest także na spotkaniach zarządu oraz corocznych zjazdach członków,

w grudniu, na których omawiane są cele i działania na kolejny rok pracy stowarzyszenia, rozmawia się o oczekiwaniach i zamiarach.

Od 2015 powołano tzw. zespół kreatywny, grupę doradczą, konsultacyjną dla biura i zarządu. Składa się on z bardzo aktywnych osób, to 1/3 wszystkich członków organizacji (15-20 osób). W dzisiejszej dobie pracy zdalnej wykorzystywane są aplikacje internetowe do kontaktu i ustalania kolejnych, kreatywnych pomysłów. A. Kowalkowska dodaje: *nasze spotkania są ożywione i skutkują ciekawymi wnioskami. Zarząd przychylnie spogląda na wypracowane przez zespół kreatywny pomysły. Na bieżąco również zapisujemy informacje do kolejnych sprawozdań z działalności organizacji. W zasadzie nie stosujemy innych wskaźników.*

Organizacja nie wdraża metod ewaluacyjnych. Pani Dyrektor dodaje, że *wykorzystywane wspomniane wyżej narzędzia są proste, ale nie mamy za dużych możliwości, pracownik wyszukuje w raportach medialnych słowa kluczowe. Na bieżąco konsultujemy się z zespołem kreatywnym i przedstawiamy pomysły zarządowi.*

5.3. Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna

Terenem działania Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej (PROT) jest obszar województwa podlaskiego, a siedzibą władz PROT jest miasto Białystok. Stowarzyszenie może prowadzić niektóre formy działalności statutowej, określone statutem, wykraczające poza granice województwa podlaskiego, a także poza granice kraju. Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna (PROT) została powołana w 2002 roku⁷⁹¹. W skład członków organizacji wchodzi 16 samorządów, 5 LOT-ów, 1 uczelnia, 8 organizacji, stowarzyszeń i fundacji, 17 podmiotów branży turystycznej, 3 placówki kulturalne, sportowe i rekreacyjne, 6 członków wspierających. Od 5 maja 2020 roku dołączono dwóch nowych członków, hotel i biuro podróży z Augustowa.

Od 2012 roku biurem organizacji zarządza pani dyrektor Sylwia Agnieszka Grudzińska. Aby przeanalizować skuteczność realizacji celów organizacji przez przywódców organizacji zrealizowano wywiad. Pytania zostały przesłane pocztą elektroniczną, odpowiedzi zostały

⁷⁹¹ Organizacja, <https://podlaskie.it/organizacja/>, data dostępu: 16.05.2020 r.

zapisane. Wywiad telefoniczny uzupełniający odpowiedzi pisemne przeprowadzono 15 maja 2020 roku.

Działania organizacji ukierunkowane są na kreowanie i promowanie pozytywnego oraz atrakcyjnego wizerunku województwa podlaskiego w kraju i za granicą, wspieranie członków PROT poprzez promocję poszczególnych obiektów oraz oferowanych przez te podmioty produktów i usług turystycznych, doskonalenie kadry turystycznej, publikowanie wydawnictw regionalnych. Dyrektor Grudzińska dodaje, że PROT koordynuje System Informacji Turystycznej w województwie podlaskim. Prowadzi także Regionalne Centrum Informacji Turystycznej w Białymstoku, jest również w bezpośrednim kontakcie z turystami, by jak najlepiej budować obraz województwa podlaskiego. Bieżąca działalność organizacji oraz zapisy statutu korespondują z misją stowarzyszenia, którą przytacza liderka organizacji: *Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna jest stowarzyszeniem, które skupia podmioty zainteresowane rozwojem turystyki w województwie podlaskim. PROT aktywnie pracuje na rzecz wspierania turystyki w regionie poprzez działalność promocyjną, informacyjną, edukacyjną i szkoleniową. Stanowi platformę integrującą branżę turystyczną oraz środowiska lokalne w sprawach z zakresu turystyki. PROT prowadzi Regionalne Centrum Informacji Turystycznej i jest koordynatorem systemu informacji turystycznej w województwie.*

PROT posiada także wizję, która zawiera się w następującej myśli przewodniej. *W 2025 roku Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna jest centralną instytucją odpowiedzialną za promocję województwa podlaskiego, jako atrakcyjnej destynacji turystycznej zarówno w kraju, jak i zagranicą. Działa skutecznie i efektywnie, wykorzystując najnowocześniejsze narzędzia marketingowe. PROT stanowi rzeczywistą regionalną platformę dla partnerstwa publiczno-prywatnego w sektorze turystyki. Stowarzyszenie służy wiedzą ekspercką i jest koordynatorem systemu informacji turystycznej w województwie.*

Głównym celem organizacji jest wzrost liczby turystów w województwie poprzez zwiększenie zainteresowania wypoczynkiem w regionie oraz wydłużenie sezonu turystycznego. Organizacja dokonuje tego, dzięki dwudziestu celom statutowym, m.in. poprzez wspieranie rozwoju turystyki zgodnie ze strategią rozwoju województwa podlaskiego, wspomaganie programów i planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej w województwie podlaskim, integrowanie i koordynowanie działań mających na celu wzmocnienie wizerunku turystycznego regionu.

Stowarzyszenie organizuje swoją pracę z wykorzystaniem planowania strategicznego. Kluczowe są zapisy statutu organizacji oraz konsultacje planów działania z zarządem. Na walnych zebraniach członków PROT, dyrektor Grudzińska przedstawia strategiczne filary

działania na konkretny rok pracy biura, zgodne z misją i wizją organizacji. *Kierunki działania wyznacza nam statut. Poza tym, co roku na walnym zebraniu członków przedstawiam plan pracy biura. Ja akurat opracowuję go bardzo szczegółowo, to ułatwia mi późniejszą pracę i kontrolę podejmowanych działań. z pewnością opis planów działania zależy od osoby przewodzącej danej organizacji, jedni robią to bardzo szczegółowo, inni bardzo ogólnie. Moim obowiązkiem jest przygotowanie planu pracy w porozumieniu z członkami PROT, wyznaczam najważniejsze działania, które zatwierdzone na walnym zebraniu członków. Dodatkowo, członkowie PROT spotykają się 2-3 razy w roku, by skonsultować plany organizacji. Pod koniec roku kalendarzowego, członkowie określają priorytety działania na kolejny etap pracy biura. Kierunki działania organizacji planowane są na rok. Dyrektor dodaje jeśli chodzi o inne dokumenty, posiłkuje się szczegółowym harmonogramem, który dzielę na etapy, np. kwartalne, miesięczne, a nawet tygodniowe, w zależności od nasilenia działań. Harmonogram, który powstaje do planu pracy udostępniam dla zarządu oraz pracownikom biura. Szczegółowe planowanie wynika z indywidualnych predyspozycji osoby zarządzającej, taki mam styl pracy i współpracy z zarządem.*

3 strategiczne cele PROT związane są z kreowaniem i promowaniem pozytywnego i atrakcyjnego wizerunku województwa podlaskiego na krajowych i zagranicznych rynkach turystycznych, a także ze względu na położenie, realizacja projektów transgranicznych, kreowanie, i promowanie pozytywnego i atrakcyjnego wizerunku poszczególnych miast, gmin i powiatów zrzeszonych w PROT, promocja poszczególnych przedsiębiorców oraz oferowanych przez te podmioty produktów i usług turystycznych: nocleg, gastronomia, wycieczki oraz wzrostem liczby turystów w województwie poprzez zwiększenie zainteresowania wypoczynkiem w regionie oraz wydłużenie sezonu turystycznego. W tym celu, m.in. podczas Podlaskiego Forum Turystycznego w listopadzie 2019 roku PROT zorganizowała szkolenie i wizytę studyjną dla kadr Polskiego Systemu Informacji Turystycznej w celu podniesienia wiedzy o regionie osób pracujących w systemie informacji turystycznej.

Stowarzyszenie ma wiele grup odbiorców swoich działań. Jest to głównie branża turystyczna z regionu, w tym hotelarze, restauratorzy, organizatorzy turystyki, samorządy lokalne, lokalne organizacje turystyczne, touroperatorzy zagraniczni, media lokalne, krajowe i zagraniczne: dziennikarze branżowi, turystyczni, kulinarni, muzyczni, blogerzy, influencerzy, instagramerzy. Dyrektor biura zasięga opinii członków organizacji, bada ich oczekiwania. Finalnie, odbiorcą działań PROT jest turysta indywidualny: mieszkańcy regionu, turysta krajowy i zagraniczny, a także turyści grupowi. S. Grudzińska dodaje, że *realizujemy cele regionalne i ponadregionalne*. Staramy się uczestniczyć w konkursach, działaniach

dostosowanych do potrzeb społeczności lokalnej, współpracujemy z samorządami, jednak trudno ocenić, skuteczność tych działań przez społeczność lokalną. Dodatkowo, dyrektor wskazuje, że w związku z epidemią koronawirusa, który spowolnił lub zatrzymał zaplanowane przez nas działania, dokonaliśmy zmian w planie pracy, zaplanowaliśmy dodatkowe działania m.in. y kampanię wewnętrzną w naszych regionalnych mediach, która ma na celu pobudzanie mieszkańców regionu do odkrywania miejsc nieznanych. Zaplanowaliśmy serię filmów promocyjnych na antenie telewizji regionalnej i do tego 10 powtórek, które będą emitowane od końca maja do końca lipca. Będziemy zachęcać mieszkańców województwa do odkrywania walorów regionu, w zgodzie z naturą. Będziemy zachęcać do uprawiania rekreacji, wędrówek na świeżym powietrzu, do pływania kajakami, jeżdżenia rowerem, by być bliżej natury. Równoległe będziemy prowadzić działania promocyjne dla mieszkańców Polski, do nich skierowana będzie kampania zewnętrzna, będziemy realizowali krótsze spoty reklamowe, dedykowane do mediów społecznościowych, rozpowszechniać elektroniczne katalogi, a także wydarzenia wirtualne, będziemy zachęć Polaków do odwiedzania naszego regionu. Oba planowane działania będą realizowane równoległe, nie wiemy jaki będzie odzew z Polski, dlatego ważna jest stała kampania przypominająca o bogatych walorach województwa. Według pani dyrektor, organizacja odpowiada w ten sposób na potrzeby społeczności lokalnej oraz turystów spoza regionu.

S. Grudzińska dowodzi, że wszystkie cele PROT zapisane w statucie oraz podejmowane działania wiążą się z efektywnym pozyskiwaniem środków finansowych. Zarówno pracownicy, jak i członkowie organizacji, rozumieją zapisy misji i dążą do jej spełnienia. Dyrektor Grudzińska dodaje, że w naszym przypadku planowanie jest spójne, zarówno ja, jak i zarząd dobrze rozumiemy organizowane działania, potrafimy wdrażać je w życie, by przynosiły efekty.

Aby skutecznie realizować cele statutowe, organizacja boryka się z koniecznością pozyskiwania środków finansowych na podejmowane działania. Od kilku lat PROT nie podwyższała składki członkowskiej, przy jednoczesnym wzroście kosztów osobowych, administracyjnych i kosztów działań, np. koszt organizacji targów czy wizyt studyjnych. Dyrektor nadmienia, że z powodów finansowych zespół pracowników został zredukowany z 9-10 osób do 4 pracowników i dyrektora, w chwili obecnej. Problemem jest to, że nie mamy mocno rozbudowanej kadry, wykwalifikowanych, wyspecjalizowanych pracowników. Siłą organizacji są jej zasoby osobowe.

Realizacja celów statutowych PROT opiera się o współpracę z podmiotami zlokalizowanymi w województwie i funkcjonującą w obszarze turystyki. Wszystkie działania

mają na celu wzmocnienie infrastruktury turystycznej regionu, gromadzenie danych z zakresu informacji turystycznej, koordynowanie organizacji imprez turystycznych, organizowanie konkursów i objazdów studyjnych czy też prowadzenie działalności gospodarczej dla realizacji celów statutowych. Dyrektor biura dodaje, że *cele statutowe były na przestrzeni lat modyfikowane, w styczniu na ostatnim Walnym Zgromadzeniu Członków PROT zostały wprowadzone zmiany w statucie poprzez dodanie nowych celów statutowych punkty od 12 do 20.* z realizacją celów statutowych wiąże się jednak bariery. Najważniejszą przeszkodą w realizacji celów są ograniczone środki finansowe, którymi dysponuje organizacja. Stowarzyszenie posiada jeden z najmniejszych budżetów w porównaniu do innych ROT-ów w Polsce. Ograniczone środki finansowe przekładają się na zasoby organizacji m.in. osobowe. Wiąże się to również z odpowiedzialnością za powierzone zadania. W biurze PROT zatrudnionych jest trzech specjalistów, jedna osoba w Regionalnym Centrum Informacji Turystycznej oraz dyrektor. W celu skutecznej realizacji celów statutowych musi być zapewniona odpowiednia ilość wysoko wykwalifikowanych pracowników w zakresie marketingu turystycznego, marketingu internetowego i pozyskiwania środków zewnętrznych. Dyrektor uzupełnia: *każda z tych osób ma przydzielone konkretne zadania. Na pracownikach od marketingu turystycznego i internetowego spoczywa odpowiedzialność za promocję i obsługę mediów społecznościowych i w internecie. Pracownik, który jest specjalistą ds. projektów, jest odpowiedzialny za przygotowywanie wniosków i rozliczanie projektów. Ze wszystkimi rozmawiam, konsultuję, odpowiedzialność jest przypisana dla każdej osoby. Wszystkie osoby pracują oczywiście pod moim kierownictwem. Najbardziej odpowiedzialną osobą jest dyrektor, który planuje działania i jest w obowiązku je zrealizować i rozliczyć przez zarządem na walnym zebraniu członków.* Pracownicy szkolą swoje umiejętności, uczestniczą w szkoleniach np. z tematyki odpowiedniej komunikacji w mediach społecznościowych, prezentują także dobre praktyki skutecznego promowania województwa podlaskiego, np. na VIII Kongresie Innowacyjnego Marketingu w Samorządach w Rzeszowie w 2018 roku.

PROT definiuje sukces organizacji poprzez zasoby kadrowe. Dyrektor biura uważa, że to ludzie stoją za sukcesem organizacji, a zaletą danej organizacji jest zgrany zespół, który dokładnie zna misję organizacji, w przypadku tej organizacji najważniejszym celem jest zwiększanie ruchu turystycznego. S. Grudzińska dodaje: *z mojego punktu widzenia, najtrudniejsze są bariery finansowe i braki osobowe. Można byłoby jeszcze więcej działań zaplanować, gdyby były odpowiednie fundusze. Ewenementem na skalę kraju jest to, że nie ma w naszych strukturach Miasta Białystok.* Miasto wystąpiło z PROT, co osłabiło finansowo organizację. Pierwotnie planowano powstanie metropolitalnej lokalnej organizacji turystycznej

i wstąpienie do PROT, jednak taka organizacja nie powstała. Od kilku lat miasto Białystok nie pozostaje w żadnych strukturach promujących region i miasto, a stowarzyszenie boryka się z problemem, jak skutecznie promować region, nie mając stolicy województwa w strukturze organizacji. Dyrektor podsumowuje, że *naszym głównym celem jest przecież promocja turystyki we współpracy z samorządami, miastami, gminami, obiektów itd. To, że Miasto Białystok nie jest zrzeszone stanowi dla nas problem w osiągnięciu celów i w funkcjonowaniu.*

Stowarzyszenie stosuje różne kryteria mierzenia skuteczności realizacji celów statutowych. Opierają się one na analizie ruchu turystycznego, analizie szczegółowej zasięgów i odbioru kampanii realizowanych w social media na kanałach podlaskie.travel na Facebooku, Instagramie i LinkedIn. Istotne są także opinie członków i branży niezrzeszonej, a także wzrost liczby członków organizacji.

Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna nie stosuje formalnych metod ewaluacyjnych. Dyrektor biura dodaje, że *najważniejsze są plany pracy i stan ich realizacji. Oczywiście w przypadku realizacji projektów ze źródeł zewnętrznych, dokonujemy ewaluacji i dokumentujemy realizację projektów zgodnie z przedmiotowymi konkursami.*

Jak wynika z materiałów informacyjnych otrzymanych przez autorkę od pani Dyrektor, w wyniku pandemii SARS-CoV-2, plany na 2020 rok są aktualizowane na bieżąco. Zaplanowano jeszcze więcej działań niż te, które wynikały z planu działania na ten rok. Już od początku epidemii szybko zareagowano, zaplanowano i zrealizowano akcje promocyjne w internecie i mediach społecznościowych. Podejmowane działania miały na celu wsparcie członków PROT, a zwłaszcza przedsiębiorców, poprzez realizację własnych akcji promocyjnych oraz włączenie się w akcje ogólnopolskie wspierane przez Polską Organizację Turystyczną, Ministerstwo Rozwoju oraz Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych⁷⁹². W kwietniu 2020 roku zrealizowało 3 akcje promocyjne związane ze wspieraniem członków PROT działających w branży gastronomicznej, producentów produktów regionalnych, która realizowana była na fanpage podlaskie.travel na Facebooku i Instagramie, w e-biuletynie organizacji i opatrzona hashtagami: #RazemDlaGastronomii #WspierajLokalnyBiznes #zostańwdomu. Dyrektor Biura dodaje, że akcję docenił magazyn branżowy Wiadomości Turystyczne. Druga akcja polegała na włączeniu do ogólnopolskiej akcji Polskiej Organizacji Turystycznej oraz Ministerstwa Rozwoju "Wybierz Voucher", która miała zachęcać do planowania podróży i korzystania z usług turystycznych na terenie Polski. Biuro PROT wsparło członków poprzez pomoc w przygotowaniu voucherów, które jednocześnie zostały opatrzone

⁷⁹² Materiały informacyjne przesłane przez PROT do autorki 20.05.2020 r.

spójną grafiką i udostępnione w mediach społecznościowych na fanpage podlaskie.travel. PROT zaangażowała się także w akcję #bezpieczniejszewakacje. Organizacja dołączyła do kampanii Stowarzyszenia „Polska Grupa Caravaningowa”, której celem jest promocja wypoczynku w kamperze, jako najbezpieczniejszej formy podróżowania w czasach epidemii. Zespół PROT przygotował artykuł na stronę podlaskie.travel *Kamperem przez Podlaskie* w formie tygodniowej wycieczki wraz z elektronicznym przewodnikiem do pobrania. Działanie promowane było również we wspomnianych mediach społecznościowych oraz dodatkowo, w grupach społecznościowych o tematyce kamperowej na Facebooku. Przygotowano również wersję niemiecką i austriacką, dla Zagranicznych Ośrodków POT.

Od maja do lipca 2020 roku zaplanowano wiele akcji promocyjnych:

- 1) przygotowanie i zrealizowanie w mediach społecznościowych kampanii pod hasłem *Czas na Podlaskie. Wypoczynek w zgodzie z naturą*. Akcja będzie miała na celu opracowanie serii katalogów elektronicznych oraz wersji drukowanej na sezon wakacyjny. Katalogi zostaną dystrybuowane do punktów IT w regionie oraz biur podróży. Zaplanowano także serię wirtualnych wydarzeń, które ukażą się na fanpage podlaskie.travel, akcja opatrzona hasztagiem #CzasNaPodlaskie. Akcja ma na celu zaangażowanie użytkowników Facebooka oraz zachęcanie do podróżowania po województwie podlaskim. W trakcie wydarzeń publikowane będą informacje na temat terminów planowanych emisji filmów promocyjnych na antenie telewizji regionalnej,
- 2) realizacja filmów promocyjnych w ramach kampanii wewnętrznej, m.in. produkcja pięciu 5-minutowych filmów promocyjnych dotyczących największych atrakcji turystycznych, walorów przyrodniczych, historii i infrastruktury turystycznej województwa podlaskiego
- 3) realizacja spotów promocyjnych w ramach kampanii zewnętrznej - produkcja 7 dynamicznych video-spotów promocyjnych województwa podlaskiego dla zaciekawienia mieszkańców dużych miast do przyjazdu do regionu, o tematyce turystyka: wodna, rowerowa, przyrodnicza, lifestylowa, kulturowa, kulinarna. Spoty emitowane będą w mediach społecznościowych i przybiorą formę gotowych ofert turystycznych promujących ofertę noclegową, gastronomiczną, rekreacyjną przedsiębiorców zrzeszonych w PROT,
- 4) prowadzenie stałej komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych na profilach podlaskie.travel na Facebooku, Instagramie, LinkedIn poprzez publikowanie kreatywnych postów nawiązujących do walorów turystycznych, kulturowych województwa podlaskiego wraz z ofertą pobytów zlokalizowanych na terenie działania

członków PROT. Dodatkowo zaplanowano turystyczny alfabet, którego celem jest tworzenie i publikacja akcji promocyjnych uwzględniających atrakcje i oferty podmiotów zrzeszonych w organizacji. Planowane jest także opracowanie i publikacja artykułów na stronę *podlaskie.travel* dotyczące m.in. turystyki kajakowej, rowerowej opatrzonych sponsorowanymi postami na Facebooku, w tym przygotowanie materiału na rynek niemiecki i skandynawski,

- 5) dostosowanie *podlaskie.travel* do pełnienia funkcji regionalnego serwisu turystycznego poprzez prowadzenie bloga o aktualnych ofertach turystycznych w regionie członków organizacji pod hasłem *Zaplanuj pobyt*,
- 6) realizacja akcji promującej Najlepsze Produkty Województwa Podlaskiego *NPT Certyfikat POT*, w akcji zaplanowano płatną promocję produktów turystycznych na portalu *podlaskie.travel* oraz druk i kolportaż ulotki w Regionalnym Centrum Informacji Turystycznej,
- 7) włączenie się do kampanii promocyjnych realizowaną przez Polską Organizację Turystyczną pod hasłem *Odpuść w Polsce*. Akcja ma na celu zachęcanie Polaków do podróżowania po własnym regionie zamieszkania. Zaplanowano kampanię informacyjną, akwizycyjną (nabór partnerów do akcji), oraz promocyjną z wykorzystaniem dostępnych metod tradycyjnych i internetowych. Akcja wpisuje się także w inne kampanie takie jak *Busem przez Polskę, Odkryj Polskę nieznaną, Na wsi najlepiej, Ambasador Regionu*, która opiera się na Influencer Marketingu⁷⁹³.

Działania Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej sięgają już kolejnych miesięcy pracy biura. Według stanu na 21.05.2020 roku zaplanowano realizację bieżących projektów, na które organizacja pozyskała fundusze zewnętrzne. Planowane działania przedstawiono w tabeli 38.

Tabela 39. Wybrane działania projektowe Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej

Lp.	Nazwa projektu	Działania	Termin i miejsce realizacji
1.	Turystyka osób z niepełnosprawnościami w województwie podlaskim	Konferencja <i>Turystyka osób z niepełnosprawnościami</i>	wrzesień, Suwałki
		Integracyjny spływ kajakowy Czarną Hańczę,	wrzesień
		Publikacja <i>Turystyka województwa podlaskiego dla osób z niepełnosprawnościami</i>	maj-sierpień
		Szkolenia kadr branży turystycznej w kierunku świadczenia usług turystycznych z uwzględnieniem potrzeb osób z niepełnosprawnościami	Augustów, Supraśl listopad

⁷⁹³ Strategia w marketingu, która polega na wykorzystywaniu wpływowych osób, przywódców opinii na użytkowników internetu poprzez ich rekomendacje. Według danych Grupy AdNext 88% internautów wierzy rekomendacjom w sieci w tym samym stopniu, co rekomendacjom osobistym, *Influencer marketing*, 2017, <http://adnext.pl/onas/baza-wiedzy/influencer-marketing/>, data dostępu: 24.05.2020 r.

W zakresie rozwoju turystyki na obszarach wiejskich oraz skuteczniejszej promocji gospodarstw agroturystycznych w bieżącym roku planujemy zrealizować kilka ważnych przedsięwzięć:			
2.	Inwentaryzacja gospodarstw agroturystycznych na terenie województwa podlaskiego	Zadanie realizowane we współpracy z pracownikami naukowymi PB. Inwentaryzacja gospodarstw. Efektem będzie opracowanie naukowe analizujące stan i perspektywy rozwoju agroturystyki w województwie podlaskim.	maj-sierpień
3.	Cykl szkoleń Kreowanie marki (branding) w agroturystyce	Szkolenie dla gospodarstw agroturystycznych na temat kreowania marki w agroturystyce, skutecznej promocji gospodarstwach w mediach społecznościowych	koniec czerwca
4.	Podlaskie Forum Agroturystyczne „Turystyka na terenach rolniczych i nieurbanizowanych”	Organizacja sieci współpracy, dostosowanie oferty turystyki wiejskiej do nowych przepisów o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych, znaczenie dziedzictwa przyrodniczego oraz kulinarnego w tworzeniu wizerunku wiejskiego produktu turystycznego.	październik
Pozostałe bieżące działania:			
5.	Włączenie się do kampanii promocyjnych Polskiej Organizacji Turystycznej „Odpoczywaj w Polsce”	Zachęcenie osób do podróżowania po Polsce w celach turystycznych, inspirując się najlepszymi miejscami na turystycznej mapie Polski – Certyfikowanymi Produktami Turystycznymi, Polskimi Markami Turystycznymi, laureatami konkursu Eden oraz Na wsi najlepiej.	Spoty w telewizji śniadaniowej 16 felietonów Artykuły sponsorowane Strona internetowa (www.odpoczywajwpolsce.pl) (prezentacji
6.	Współpraca Biura PROT z Katedrą Marketingu i Turystyki WIZ PB	a) Audyt funkcjonowania produktów turystycznych nagrodzonych i wyróżnionych w konkursie NPT Certyfikat PROT b) Koncepcja zarządzania dla wybranych produktów turystycznych: Podlasie SlowFest, Podlaski Szlak Kulinarny, Podlaski Szlak Bociani, Zielona Kraina Dobrych Wiatrów, Bug – rajem dla turysty, Kanał Augustowski <i>Szlak Papieski</i> , Białowiecki Szlak Turystyczny. c) Koncepcja rozwoju turystyki dla wybranych gmin należących do PROT: Białowieża, Goniądz, Choroszcz, Narewka, Rajgród, Tykocin.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej.

Przywódcy organizacji, mimo trudności w realizacji działań statutowych w formie tradycyjnej, promują województwo podlaskie w mediach społecznościowych oraz w audycjach radiowych i telewizyjnej w skali regionu i kraju, m.in. nową kampanię PROT pt. *Podlaskie. Dobrze tu być*. Siedem spotów reklamowych od października 2020 roku zachęca do poznawania regionu w stylu slow, w kontakcie z naturą. Organizacja realizuje również działania promocyjne za granicą, przygotowuje do kolejnego sezonu turystycznego, przekazuje członkom i obserwatorom PROT bieżące informacje dotyczące podróżowania w czasach pandemii SARS-CoV-2.

5.4. Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego

Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego (ROT WŚ) z siedzibą w Kielcach, powstała w 2002 roku i jest jedną z największych w Polsce ROT-ów. Wynika to z wielości członków, rocznego budżetu i podejmowanych inicjatyw promujących region. Organizacja ukierunkowana jest na współpracę z branżą turystyczną. W skład członków wchodzi 1 samorząd, 12 starostw powiatowych, 43 urzędy miast i gmin, 35 podmiotów bazy noclegowej, 18 organizatorów atrakcji turystycznych, 8 touroperatorów, 61 pozostałych jednostek związanych z turystyką. Osobą przewodzącą ROT WŚ jest Dyrektor Biura Zarządu pani Małgorzata Wilk-Grzywna.

Dyrektor Wilk-Grzywna zauważa, że ROT WŚ *to związek stowarzyszeń, którego misją jest szeroko pojęta promocja turystyki województwa świętokrzyskiego i jej zrównoważony rozwój. Organizacja wspiera integrację środowiska turystycznego oraz doskonalenie kadr turystycznych, prowadzi badania rynkowe, analizy i monitoring ruchu turystycznego.* Organizacja koordynuje wszelkie działania mające na celu rozwój gospodarczy społeczności regionu, w tym rozwój przedsiębiorczości, przedsięwzięcia zmierzające do wyrównania szans edukacyjnych i rozwojowych dzieci i młodzieży. ROT WŚ działa także na rzecz rozwoju kultury i ochrony dóbr dziedzictwa kulturowego poprzez ich oznakowanie i spójną promocję.

Stowarzyszenie posiada bardzo rozbudowaną wizję swojego funkcjonowania, która może być realizowana poprzez współpracę z organami administracji rządowej i samorządowej, podmiotami gospodarczymi działającymi w zakresie turystyki oraz stowarzyszeniami turystycznymi. Organizacja *skutecznie podnosi jakość produktu turystycznego poprzez inicjowanie i opiniowanie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej. Prowadzi działalność wydawniczą, współpracuje ze środkami masowego przekazu, organizuje imprezy targowe (Międzynarodowe Targi Turystyki Wiejskiej i Agroturystyki Agrotravel) oraz prowadzi kursy i szkolenia branżowe. Warto dodać, że jako pierwsza tego typu organizacja w Polsce, ROT WŚ wdrożyła zintegrowany system informacji turystycznej w wersji analogowej i cyfrowej, w tym Regionalne Centrum Informacji Turystycznej, koordynujące pracę wszystkich placówek IT w regionie.*

W statucie organizacji zapisano 10 celów, które ukierunkowane są na rozwój turystyki w województwie świętokrzyskim, ścisłą współpracę branży turystycznej, doskonalenie kadr

turystyki czy wspieranie wszelkich działających wpływających na zwiększanie ruchu turystycznego w regionie.

Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego funkcjonuje w oparciu o kilka dokumentów strategicznych, takich jak:

- 1) Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim 2014-2020,
- 2) Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim 2006-2014,
- 3) Badania dotyczące atrakcyjności turystycznej województwa świętokrzyskiego - 2015,
- 4) Program promocji wraz z regionalnym systemem informacji turystycznej dla województwa świętokrzyskiego na lata 2008-2013,
- 5) ROT - Turystyka uzdrowiskowa,
- 6) ROT - Turystyka dzieci i młodzieży,
- 7) ROT - Turystyka biznesowa,
- 8) ROT - Agroturystyka.

Wśród trzech najważniejszych, strategicznych celów organizacji pani dyrektor wymienia *rozwój i promocja turystyki w województwie świętokrzyskim, doskonalenie kadr turystycznych, a także prowadzenie badań rynkowych, analiz i monitorowanie ruchu turystycznego.*

Stowarzyszenie kieruje swoje działania do wielu grup odbiorców, Dyrektor Biura Zarządu dodaje, że *liczy się dla nas turysta w każdym wieku. Od turystyki szkolnej, poprzez osoby dorosłe (m.in. turystyka aktywna, kulturowa, biznesowa) po seniorów (m.in. turystyka zdrowotna, prozdrowotna, pielgrzymkowa).* Bierzemy pod uwagę wiele aspektów. *Potrzeby turystów, jak i kanały informacyjne są zróżnicowane, toteż działania muszą być skorelowane w racjonalnej proporcji, by mogły dać zamierzony efekt.* Organizacja stosuje skuteczne narzędzia promocji, wydało ponad 3,5 mln bezpłatnych wydawnictw w kilku wersjach językowych, m.in. *Największe atrakcje turystyczne czy Bajduły Świętokrzyskie.* Promocja to jeden z priorytetów działalności stowarzyszenia. Ponadto beneficjentami Strategii rozwoju turystyki są wszyscy interesariusze szeroko pojętego rynku turystycznego regionu świętokrzyskiego tj. samorządy, przedsiębiorcy prowadzący działalność turystyczną i paraturystyczną, instytucje otoczenia biznesu, szkoły wyższe i średnie przygotowujące kadry dla szeroko pojętej turystyki, organizacje pozarządowe, ukierunkowane nie tylko na rozwój turystyki, ale również sportu, kultury.

Jednocześnie podejmowane przez ROT działania są dostosowywane do potrzeb społeczności lokalnej. Dodatkowo, tworząc dokumenty strategiczne, przeprowadzane są konsultacje społeczne, a także badania rynku, które to dopasowanie potwierdzają. Wilk-

Grzywna dodaje, że województwo świętokrzyskie jest coraz lepiej postrzegane nie tylko na rynku lokalnym, ale też w całej Polsce. Naszą pracę wykonujemy z pasją, w realizację postawionego celu angażujemy się maksymalnie. i czasem... ktoś to docenia. a całkiem poważnie docenia bardzo często i jest nam wtedy bardzo miło. Przez kilkanaście lat działalności nasza półka na nagrody i puchary zamieniła się w całkiem spory regał, a jedna ściana w sali konferencyjnej w całą galerię dyplomów. Dostaliśmy najbardziej prestiżowe polskie nagrody, w tym za najlepszą kampanię reklamową, za najlepsze filmy promocyjne, za najlepsze wydawnictwa, za najlepsze stoisko targowe, za najlepsze aplikacje, za najciekawsze produkty turystyczne, za promocję regionu. Nie sposób zliczyć wszystkich Grand Prix i wszystkich czerwonych dywanów, po których szli przedstawiciele naszego stowarzyszenia, aby odebrać statuetki oraz dyplomy. Wygrywamy z najlepszymi, czasem stajemy do rywalizacji o nagrody z największymi korporacjami... świata. i nawet, jeśli kończymy tylko na etapie nominacji do wąskiego grona wybrańców, to już wiemy, że było warto. Cenimy wszystkie wyróżnienia, bo traktujemy je, jako niezależną ocenę naszej pracy, a jednocześnie kolejny bodziec do sięgania po więcej. Wszystkie planowane i realizowane działają służyć osiągnięciu misji organizacji. Aby urzeczywistnić plany wiele zależy od kreatywności zespołu pracowników ROT. Organizacja bierze udział w wielu projektach, na które pozyskuje fundusze unijne, z Ministerstwa Rozwoju, Ministerstwa Kultury, jak i od władz samorządowych. Dotychczas, organizacja zrealizowała 12 projektów, a wybrane z nich zaprezentowano w tabeli 39.

Tabela 40. Przykładowe projekty unijne realizowane przez ROT WŚ w latach 2017-2020

Lp.	Tytuł projektu	Program operacyjny	Wartość projektu PLN	Termin realizacji	Opis
1.	Świętokrzyscy hotelarze dla rynku pracy	Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020	4 793 362,15	2017-2019	Projekt szkoleniowy skierowany dla uczniów, nauczycieli oraz szkół kierunków turystycznych.
2.	Świętokrzyscy hotelarze dla rynku pracy – kontynuacja	Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020	1 995 060,00	2017-2019	Projekt szkoleniowy skierowany dla uczniów, nauczycieli oraz szkół kierunków turystycznych.
3.	HOTELARZE PRZYSZŁOŚCI	Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020	1 782 745,20	2018-2020	Projekt szkoleniowy skierowany dla uczniów, nauczycieli oraz szkół kierunków turystycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych ROT WŚ.

Warto wspomnieć, że organizacja przez lata swojej działalności nie modyfikowała żadnego celu statutowego. Dyrektor przewodząca Biuru uważa, że *działań byłoby jeszcze więcej, lecz realizacja zamierzonych celów zależy przede wszystkim od aktualnego budżetu. Jedyłą barierą dla nas stanowią finanse, a raczej czasami ich brak. Dzięki olbrzymiemu doświadczeniu jesteśmy w stanie (przy odpowiednim nakładzie finansowym) zrealizować bez problemu wszystkie zamierzone cele.* Organizacja za swój sukces uważa zrealizowanie wszystkich celów statutowych, udział w niezliczonych projektach, zarówno szkoleniowych jak i produktowych np. wygenerowanie nowych produktów turystycznych czy szlaków na terenie całego województwa. Skuteczność realizacji celów statutowych organizacji mierzona jest za pomocą badań marketingowych, zlecanych zewnętrznym firmom.

W ROT WŚ zatrudnionych jest 11 pracowników (w tym 3 osoby, które obsługują Regionalne Centrum Informacji Turystycznej). Każdy ma swój obszar działalności, za który jest odpowiedzialny. Dodatkowo wszystkie osoby oraz firmy współpracujące z organizacją są kontrolowane i rozliczane z powierzonych działań. Wszelkie wytyczne są ustalane wcześniej i zawierane w wiążących umowach. Warto zaznaczyć, że dzięki realizacji projektów unijnych analizowane, dokumentowane i mierzone są rezultaty działań stowarzyszenia. W związku z powyższym dyrektor zaznacza, że *nie mamy problemów w mierzeniu efektów działań – w związku z realizacją projektów, nie są wdrażane metody ewaluacyjne.*

Słowa z wywiadu z Panią Dyrektorem Małgorzatą Wilk-Grzywny potwierdzają podejmowane inicjatywy lokalne i regionalne. Organizacja od wielu lat wykonuje m.in. badania ilościowe i jakościowe dotyczące poziomu wiedzy turystów o atrakcjach turystycznych Województwa Świętokrzyskiego. Badania z kwietnia 2009 roku⁷⁹⁴ wykazały, że według opinii respondentów region nie jest miejscem atrakcyjnym do organizacji wyjazdów turystycznych. Wynika to z niskiej wiedzy ankietowanych o regionie, przekonaniu o braku atrakcji turystycznych, informacji o bazie noclegowej czy gastronomicznej. 35% badanych kojarzyło województwo z ładnymi krajobrazami, przyrodą, zaś 26% z ciekawymi miejscami. 14% respondentów twierdziło, że region warto odwiedzić. Województwo kojarzyło się w 62% z turystyką pieszą, zwiedzaniem architektury i zabytków (58%) czy turystyką dla dzieci i młodzieży (56%). Badania dotyczące atrakcyjności turystycznej regionu z marca 2011 roku⁷⁹⁵, potwierdzają realizację kampanii promującej województwo świętokrzyskie przez ROT

⁷⁹⁴ *Województwo Świętokrzyskie. Raport z badania. Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego*, kwiecień 2009, Pentor Research International.

⁷⁹⁵ *Atrakcyjność turystyczna województwa świętokrzyskiego. Raport z badania przygotowany dla Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego*, marzec 2011, TNS Pentor (Część ilościowa: badanie

WŚ. W 2009 roku dokonano pierwszego pomiaru. W 2011 roku, z badania ilościowego i jakościowego wynika, że co trzeci badany bierze pod uwagę województwo świętokrzyskie, jako miejsce krótkiego wypoczynku. Na 19 przedstawionych badanych atrakcji regionu, osiem było dobrze znanych. Prawidłowo również określano możliwości uprawiania różnych rodzajów turystyki. 62% badanych uznało za najciekawsze zabytki, 56% turystyka rodzinna, 53% turystyka dla dzieci i młodzieży, większe znaczenie niż w poprzednim badaniu miała także turystyka uzdrowiskowa (56%). W badaniu jakościowym oceniano materiały promocyjne, które uznano za atrakcyjne ze względu na przekaz tajemniczości, środowiska naturalnego oraz nawiązania do historii. Zaproponowano również nowy produkt, szlak samochodowy, który został przez respondentów przyjęty pozytywnie, jako oferta nowatorska w skali kraju.

Badanie atrakcyjności turystycznej województwa świętokrzyskiego wykonano ponownie w 2015 roku⁷⁹⁶. Okazało się, że od badania z 2011 roku, region odwiedziło 1 na 10 badanych, tendencje przyjazdów do województwa nie uległy dużym zmianom. Mimo to opinia o regionie jest bardzo pozytywna, aż 74% badanych uważa go za atrakcyjny pod kątem turystycznym. 1 na 5 osób nie miały zdania na temat regionu. Warto zaznaczyć, że 3/4 badanych brało pod uwagę wyjazd weekendowy, co stanowi lepszy wynik niż 4 lata wcześniej. Nadal turyści najczęściej kojarzyli region ze zwiedzaniem zabytków oraz turystyką pieszą. 61% badanych zna atrakcję, np. Sabat czarownic, 56% kojarzy Sandomierz z regionem. Najslabiej łączona z obszarem Świętokrzyskim jest Dolina Nidy oraz Dymarki.

Badanie wykazało, że 35% respondentów zetknęło się z kampanią promującą województwo świętokrzyskie, jako region turystyczny, a najczęściej kojarzą go z serialem "Ojciec Mateusz" a koncert "Sabat Czarownic" 37% badanych. Wynika to z wysokiej skuteczności niebezpośrednich działań promujących województwo w telewizji (product placement - Sandomierz). Badani kojarzą więc region z Górami Świętokrzyskimi i zabytkami. Badanie jakościowe zaś odnosiło się do materiałów reklamowych. Zostały one ocenione entuzjastycznie, szczególnie publikacja Świętokrzyskie czaruje w 3D, która rozbudza wyobraźnię i zachęca do obejrzenia przedstawianych widoków na żywo. Inne znane materiały to Bajki świętokrzyskie czy Nida, przewodnik dla kajakarzy. Dokonano także przeglądu działań promocyjnych, wśród których największe zainteresowanie wzbudzały: serial *Ojciec Mateusz*,

w formule omnibus na 1021 osobowej reprezentatywnej próbie mieszkańców kraju w wieku 18+, badanie jakościowe: 5 dyskusji grupowych (7 respondentów na każdym spotkaniu).

⁷⁹⁶ *Atrakcyjność turystyczna województwa świętokrzyskiego Raport opracowany dla Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego*, Inovatis Research, Warszawa, 31.08.2015. Badanie na N=1014 osobowej reprezentatywnej próbie mieszkańców kraju w wieku 18-64 lata, którzy są aktywni turystycznie, badanie jakościowe: 3 dyskusje grupowe (7 respondentów na każdym spotkaniu).

spoty *Świętokrzyskie czaruje, 5 min* czy też *Archeo Geo*, które charakteryzują się dynamiką i atrakcyjnym przekazem. Planowane było zintensyfikowanie działań reklamowych w mediach. Zaplanowano również spoty reklamowe innych, mniej znanych rodzajów turystyki, takich jak turystyka narciarska, a także kontynuowanie najlepiej ocenianych wydarzeń w regionie, tj. *Dymarki świętokrzyskie, Międzynarodowy Festiwal Kultury Dziecięcej w Pacanowie, Sabat Czarownic, Europejskie Zawody Łazików Marsjańskich, Festiwal Filmów – Spotkań NieZwykłych w Sandomierzu, czy też Harcerski Festiwal Kultury Młodzieży Szkolnej*.

W 2006 roku powstał pierwszy dokument strategiczny ROT WŚ - Strategii rozwoju turystyki województwa świętokrzyskiego 2006-2014. Strategia szczegółowo określała priorytety i kierunki rozwoju turystyki w regionie. Zaplanowano szereg działań, przeprowadzono audyt walorów turystycznych oraz koncepcję rozwoju turystyki. Opracowano obszary priorytetowe. W 2014 kontynuowano prace nad strategią na kolejne lata, opracowano strategię rozwoju regionu na lata 2014-2020. Uznano, że wyznaczone wcześniej kierunki rozwoju turystyki są trafne. Za poszczególne etapy wdrażania Strategii odpowiedzialna od początku jest Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego. Skupiono się na efektywnym zarządzaniu organizacją oraz wdrażaniem innowacyjnych projektów. Tabela 35 przedstawia najważniejsze założenia obu strategii:

Tabela 41. Strategie rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006-2014 i 2014-2020

Lp.	Czynnik	Nazwa dokumentu strategicznego	
		Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006-2014	Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2014-2020
1.	Misja	Misją województwa świętokrzyskiego jest tworzenie i wdrażanie wysokiej jakości, unikalnych produktów turystycznych, odpowiadających na wiązkę potrzeb turystów, tworzenie atmosfery przyjaznej turystom i warunków przyjaznych inwestorom, przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju.	Dążymy do zajęcia dominującej pozycji na turystycznej mapie Polski w obszarze pobytów krótko- i średnioterminowych, stopniowego wydłużania pobytów na terenie województwa oraz przyciągnięcia turystów spoza Polski wysoką jakością produktów turystycznych posiadających potencjał do wyróżnienia na rynkach zagranicznych. Tam, gdzie jest to uzasadnione istniejącym potencjałem oraz trendami rynkowymi będziemy wspierać działania na rzecz wzrostu ruchu turystycznego w obszarze pobytów długoterminowych.
2.	Wizja	Turystyka jest kluczowym narzędziem rozwoju województwa świętokrzyskiego, a także jego społeczno-gospodarczej aktywizacji. Rozwój turystyki opieramy o efektywne i zrównoważone wykorzystywanie posiadanego potencjału, w tym przede wszystkim niespotykanej różnorodności zasobów, stanowiącej największy atut Regionu. Koncepcja,	W latach 2015-2020 województwo świętokrzyskie umocni swoją markę i wizerunek regionu turystycznie atrakcyjnego i powszechnie rozpoznawalnego dzięki skomercjalizowanym produktom turystycznym silnie osadzonym w potencjale naturalnym i kulturowym, zintegrowanej i innowacyjnej promocji, doskonałej

Lp.	Czynnik	Nazwa dokumentu strategicznego	
		Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006-2014	Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2014-2020
		wdrażanie i promocja wysokiej jakości zintegrowanych produktów turystycznych kreować będzie wizerunek <i>Świętokrzyskich Miejsc Mocy</i> , chętnie odwiedzanych przez turystów krajowych i zagranicznych, a także podziwianych przez mieszkańców.	wielowymiarowej dostępności, dużym inwestycjom o strategicznym znaczeniu (<i>mega atrakcje</i>) oraz efektywnej, wielopoziomowej współpracy interesariuszy rynku. Swoją przewagę konkurencyjną na turystycznej mapie Polski i Europy buduje na pozytywnych skojarzeniach, gościnności i otwartości, różnorodnej ofercie, wysokiej jakości usługach i produktach, profesjonalnych kadrach oraz poczuciu dumy i zadowoleniu mieszkańców, będących ambasadorami regionu.
3.	Cele nadrzędne strategii	Trwały rozwój turystyki w Regionie, prowadzący do poprawy jego konkurencyjności, skutkujący wzrostem dochodów i zwiększającym się zatrudnieniem.	Pełne wykorzystanie zrealizowanych projektów turystycznych i około turystycznych dla uzyskania efektów gospodarczych i społecznych wynikających z rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim
4.	Cele priorytetowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stworzenie zintegrowanej oferty turystycznej województwa świętokrzyskiego przy wykorzystaniu potencjału Regionu (na bazie hasła "Świętokrzyskie - Miejsce Mocy") 2. Przygotowanie wysoko wykwalifikowanych i profesjonalnych kadr dla turystyki w województwie świętokrzyskim. 3. Opracowanie zintegrowanego i skutecznego systemu promocji i marketingu. 4. Kształtowanie przestrzeni turystycznej. 5. Rozwój otoczenia sprzyjającego rozwojowi turystyki w województwie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skomercjalizowana oferta turystyczna regionu poprzez wsparcie rozwoju flagowych produktów turystycznych województwa, rozwój nowych produktów turystycznych, komercjalizację oferty turystycznej regionu 2. Funkcjonalnie zorganizowanie, zrównoważonej przestrzeni turystycznej oraz wysoka dostępność regionu i jego atrakcji poprzez poprawę dostępności komunikacyjnej regionu, wzrost dostępności atrakcji turystycznych, rozwój infrastruktury turystycznej i paraturystycznej 3. Wysoki potencjał kadrowy i organizacyjny interesariuszy rynku turystycznego poprzez wzrost kwalifikacji kadr turystycznych, wzmocnienie i utrzymanie potencjału partnerów rynku turystycznego, wzrost rangi i atrakcyjności branży turystycznej 4. Zintegrowany marketing regionu i efektywną komunikację marketingową poprzez kontynuację budowy rozpoznawalnej i silnej marki województwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów: *Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006-2014*; *Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2014-2020*.

Wykonanie zakładanych w Strategii na lata 2006-2014 wiązały się jednak z barierami w realizacji obszarów tematycznych. Aby uniknąć trudności we wdrażaniu kolejnej strategii, szczegółowo opisano sukcesy i problemy w osiągnięciu zakładanych celów opisanych w dokumencie. Tabela 41 przedstawia wybrane działania zakończone sukcesem oraz trudności w realizacji działań strategii.

Tabela 42. Sukcesy i trudności w realizacji zaplanowanych działań

Sukcesy w realizacji zaplanowanych inicjatyw	Zrealizowano/ trudności w realizacji
Produkt turystyczny	
Pozyskiwanie funduszy europejskich na realizację projektów turystycznych.	Trudności w komercjalizacji produktów turystycznych - słaba realizacja tego działania ze względu na brak skutecznej polityki sprzedażowej, brak organizatorów turystyki oferujących konkurencyjne pakiety turystyczne.
Badania m.in. nt wizerunku regionu, opracowanie dokumentów strategicznych uszczegółwiających strategię.	Niski stopień współpracy między interesariuszami produktów na szczeblu regionalnym. Niechęć do wdrażania produktów lojalnościowych Brak zrozumienia odbiorcy finalnego produktów turystycznych.
Stworzono i rozwijano planowane oferty turystyczne, m.in.: <i>Świętokrzyska zielona szkoła, klucz do zdrowia, w krainie MOC-nych wrażeń</i>	Trudności w realizacji priorytetowych obszarów produktowych, które wynikały z nie przygotowania i nie sprzedawania pakietów turystycznych, nie utworzeniu szlaków np. zabytków techniki
Zasoby ludzkie	
Duża liczba szkoleń i warsztatów w ramach funduszy europejskich, organizowanie konkursów i projektów promujących region	Zbyt mała ilość dostępnych szkoleń wysokiej jakości dedykowanych dla interesariuszy rynku turystycznego
Dostateczne kompetencje pracowników centrów i punktów informacji turystycznych, wspieranie kadr turystyki	Niewystarczające kwalifikacje kadry turystycznej
Realizacja praktyk, staży dla uczniów i studentów	Niski stopień współpracy między branżą a sektorem naukowo-badawczym
Marketing i promocja	
Opracowanie i wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej województwa świętokrzyskiego, w tym odpowiednie kojarzenie marki z regionem	Brak badań dotyczących efektywności podejmowanych działań marketingowych
Koordinacja działań promocyjnych w regionie, zwiększenie efektu synergii poprzez m.in.: 1) przeprowadzenie przez ROT pierwszej kampanii wizerunkowej pod hasłem <i>Świętokrzyskie czaruje - poleć na weekend</i> 2) promocja produktów turystycznych sztandarowych dla regionu 3) kampanie reklamowe w mediach 4) uruchomienie Świętokrzyskiego Regionalnego Centrum Informacji Turystycznej 5) certyfikacja centrów i punktów informacji turystycznej 6) uruchomienie portalu www.swietokrzyskie.travel 7) bieżące publikowanie materiałów reklamowych 8) produkcja i dystrybucja gadżetów promocyjnych	Niski budżet na badania i monitorowanie efektywności tych działań (w tym w z "rozdrobnienie" funduszy europejskich na działania promocyjne na poziomie regionu)
Przestrzeń turystyczna	
Realizacja dużej ilości projektów infrastrukturalnych i turystycznych ze środków unijnych	Niewystarczająca realizacja zadań w zakresie tworzenia szlaków rowerowych i obszarze rzek i akwenów wodnych
Stworzenie zintegrowanego, spójnego regionalnego systemu informacji turystyczne (oznakowanie centrów i punktów IT)	Niewystarczające przystosowanie infrastruktury na potrzeby osób niepełnosprawnych
Ujednolicenie oznakowania atrakcji turystycznych	Zbyt mało wyspecjalizowanych podmiotów, zbyt małe starania o fundusze zewnętrzne, niewystarczające kwoty na działania związane z turystyką
Otoczenie instytucjonalne	

Sukcesy w realizacji zaplanowanych inicjatyw	Zrealizowano/ trudności w realizacji
Współpraca branży turystycznej w zakresie tworzenia m.in. szlaku rowerowego, promocji zamku Krzyżtopór, itp.	Brak zadowalającej liczby projektów i współpracy pomiędzy podmiotami na poziomie lokalnym
Pozyskiwanie środków finansowych	Problemy z funduszami przez ROT-y, LOT-y i inne organizacje pozarządowe działające na rzecz turystyki
Organizowanie spotkań, szkoleń dla branży turystycznej (np. Agrotravel)	Trudności w realizacji projektów partnerskich
Promocja działalności ROT, inicjowanie działań LOT	Niedostateczna współpraca na poziomie lokalnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentu: Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2014-2020, s. 26-34.

Z powyższej tabeli wynika problem horyzontalny, który określa niedostateczne wypracowanie mechanizmów współpracy i przepływu informacji między interesariuszami rynku, co skutkuje zbyt niskim poziomem współpracy na szczeblu lokalnym. Jednak świadomość obszarów problematycznych i niewykorzystania ówczesnego potencjału regionu, podejmowanie szeregu działań naprawczych skutkuje obecnie, w 2020 roku, stałym budowaniem tożsamości regionu, realizację spójnych, zaplanowanych działań, których efekty mierzyć można wzrostem zainteresowania obszarem

Największe sukcesy organizacja odnosi w działalności promocyjnej. Od wielu lat, skuteczne przewodzenie świętokrzyskiej organizacji, dbałość o komponowane oferty i produkty turystyczne marki województwa świętokrzyskiego pod hasłem *Świętokrzyskie - Miejsca Mocy*, działania marketingowe organizowane przez podmioty gospodarcze, współpraca z branżą turystyczną mają znaczący wpływ na budowanie marki, starania o przewagę konkurencyjną. Warto zaznaczyć, że od początku budowania marki regionu działania były jednolite i konsekwentnie wdrażane. ROT WŚ została wybrana menedżerem marki regionu, dlatego odpowiada za inicjowanie wydarzeń regionalnych, działania reklamowe, dystrybucję marki i nadzór nad jej funkcjonowaniem m.in. pod kątem zgodności z celami marki czy poprawności użycia logotypów. Stowarzyszenie dba o poprawnie przekazywane publicznie komunikaty, bada czy wizerunek marki wśród odbiorców jest zgodny z jej założeniami. Warto wspomnieć o możliwości urozmaicenia wydarzeń turystycznych poprzez wypożyczenie mobilnego Magicznego Kina 5D z filmami promującymi województwo świętokrzyskie.

Organizacja skupia uwagę na grupach docelowych, które wybierają turystykę kierowaną dla dzieci i młodzieży, uzdrowiskową, kulturową, aktywną oraz agroturystykę i turystykę wiejską. Oferuje także inne, mniej rozpowszechnione w regionie rodzaje turystyki, takie jak pielgrzymkowa czy hobbystyczna. Strategiczne działania wyróżniające region, ukierunkowane są na długą perspektywę czasową, wysoką rozpoznawalność marki wśród

mieszkańców Polski oraz świadomość konsumenta w zakresie produktów i usług turystycznych kupowanych w województwie świętokrzyskim. Celem organizacji jest dokładne zapoznanie turystów z walorami i atrakcjami regionu, by bezpośrednio prawidłowo kojarzyły się z nim.

Podmioty współpracujące przy strategii rozwoju na lata 2014-2020 dokładnie określiły swoją koncepcję rozwoju turystyki, dokonano aktualizacji przyjętych założeń z lat 2006-2014, uwzględniono m.in. dodatkowo instrumenty pomocnicze w realizacji działań, takich jak zwiększone pozyskiwanie funduszy europejskich czy wykorzystanie potencjału członków organizacji. Dotacje unijne wykorzystano m.in. do pomiaru skuteczności kampanii promocyjnej regionu⁷⁹⁷.

Organizacja posiada właściwe zaplecze techniczne i organizacyjne do wdrażania marki regionu, dylematem mogą być jednak fundusze na analizę skuteczności podejmowanych inicjatyw. W analizie efektów działania poprzedniej strategii, zauważono, że nie będzie możliwa finansowa ocena efektów ekonomicznych marki z uwagi na brak bezpośredniego zaangażowania władz miejskich. ROT WŚ została zobowiązana do wprowadzenia i rozszerzania marki regionu przy współpracy samorządów, organizacji społecznych, przedsiębiorców i mieszkańców.

Dodatkowo, Strategia rozwoju zakładała także weryfikację działań, analizę wdrażanych produktów, rezultatów i wskaźników oddziaływania do każdej z planowanych inicjatyw w latach 2014-2020⁷⁹⁸. Zdecydowanie ułatwia to możliwość kontroli związanych z ewentualnie niewykorzystanym potencjałem regionu. Dokument zawiera również sposoby monitorowania i ewaluacji podejmowanych działań, coroczną ocenę stopnia osiągnięcia celów Strategii w zakresie terminowości, finansowania oraz realizacji założeń merytorycznych. Za te działania odpowiada zespół do monitorowania działań komunikacyjnych na czele z Koordynatorem Obszarowym - monitorowane przez ROT. Ewaluacja stopnia osiągnięcia celów Strategii dokonywana jest na poziomie całego dokumentu, obszarów priorytetowych oraz celów strategicznych. Dokumentowane są one w corocznych raportach, a wyniki ewaluacji służą ewentualnej aktualizacji dokumentu.

Od 2019 roku trwają szeroko zakrojone działania mające na celu wypracowanie kolejnego dokumentu planistycznego, Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego 2030+. Cztery grupy tematyczne opracowują najważniejsze elementy Strategii - misję, wizję

⁷⁹⁷ *Badanie skuteczności kampanii promocyjnej walorów turystycznych Polski Wschodniej* - mid-term raport z II fali badania zrealizowanego dla Polskiej Organizacji Turystycznej przez PBS DGA Sp. z o.o. w ramach Działania V.1 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013.

⁷⁹⁸ *Strategii Rozwoju Turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006 – 2014*, s. 421-426.

oraz cele strategiczne i planowane działania. Priorytetem są inicjatywy wpisujące się tożsamość marki regionu, które z różnych powodów nie zostały zrealizowane.

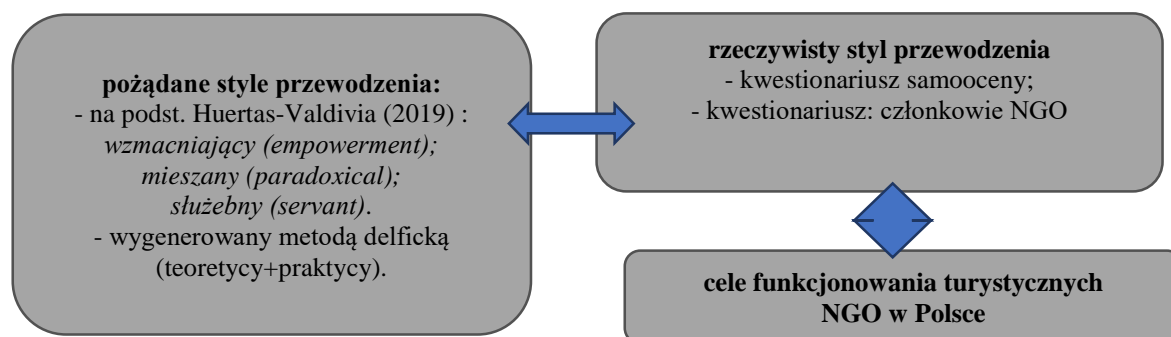
Prezentacja trzech powyższych studiów przypadków różnych turystycznych organizacji pozarządowych może usprawnić funkcjonowanie oraz zarządzania innym organizacjom non profit. Autorka podzieliła się sukcesami, przedstawiła charakter organizacji, a także metody skutecznego realizowania zaplanowanych działań strategicznych. Trzy podejścia do zarządzania turystycznymi organizacjami w województwie kujawsko-pomorskim, podlaskim i świętokrzyskim ukazują elastyczne podejście do wyboru stylów przewodzenia organizacją ze skutkiem pozytywnym w działalności tych podmiotów. Wspomniane organizacje są niezwykle aktywne w swoich regionach, skutecznie realizują cele statutowe opisane w planach działania lub innych dokumentach strategicznych, zawierają ścisłą współpracę z branżą turystyczną, szczególnie mając na względzie dostosowanie oferty turystycznej dla mieszkańców regionu oraz turystów. Organizacje te posiadają ciekawe wizje swojego funkcjonowania, opierając się głównie na społecznej pracy członków, stosunkowo niewielkiej liczbie pracowników dokonują inicjatyw o charakterze turystycznym przyciągających wielu odbiorców. Właściwa współpraca dyrektorów biura, zarówno z zarządem organizacji, jak i członkami, pracownikami i osobami/podmiotami uczestniczącymi w funkcjonowaniu organizacji, wymaga od przywódców zmienności stylów przewodzenia, w zależności od sytuacji organizacji. Warto wspomnieć, że m.in. w związku z pandemią SARS-CoV-2, organizacje automatycznie przeniosły swoje działania do internetu, wykorzystując nieznane dotychczas formy kontaktu z pracownikami czy turystami, a także natychmiast zmodyfikowano plany działania oraz je rozbudowano, poszukując dogodnych sposobów dotarcia do odbiorców działania organizacji.

ROZDZIAŁ VI

MODEL PRZEWODZENIA TURYSTYCZNĄ ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ A SKUTECZNOŚĆ REALIZACJI JEJ CELÓW STATUTOWYCH NA PODSTAWIE BADAŃ WŁASNYCH

6.1. Założenia do konstrukcji modelu

Przyczynkiem do badań zarówno przywódców i członków turystycznych NGO było badanie I. Huertas-Valdivia⁷⁹⁹, które miało na celu zweryfikowanie wpływu stylu przewodzenia na skuteczność pracowników wobec stylów przewodzenia liderów. W cytowanych badaniach wykorzystano styl wzmacniający (demokratyczny), styl mieszany oraz styl służebny w stosunku do pracowników hiszpańskich hoteli. Dokonano zestawienia prezentowanych przez badaczkę pożądaných stylów przewodzenia, a także stylów występujących w polskich turystycznych NGO według opinii przywódców (samoocena) oraz członków. Na rysunku 28 przedstawiono pożądanę style przewodzenia opracowane przez I. Huertas-Valdivia.



Rysunek 27. Pożądanę style przewodzenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie I. Huertas-Valdiviaa, A. Rojo Gallego-Burínb, F. J. Lloréns-Montesb, *Effects of different leadership styles on hospitality workers*, *Tourism Management*, "Tourism Management", 2019, nr 71, s.402-420, journal homepage: www.elsevier.com/locate/tourman, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>, data dostępu: 20.06.2019 r.

Według zebranych przez I. Huertas-Valdivia danych na przywódcach i pracownikach hiszpańskich hoteli, istotne jest odwrócenie tradycyjnej piramidy przywództwa, zmiana

⁷⁹⁹ I. Huertas-Valdivia, *Effects of different leadership styles on hospitality workers*, "Tourism Management", 2019, nr 71, s.402-420, journal homepage: www.elsevier.com/locate/tourman, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>, data dostępu: 20.06.2019 r.

zachowań przywódczych, motywowanie pracowników, dbanie o kapitał społeczny. Powyższe badanie wykazało spłaszczenie modeli organizacyjnych, partycypowanie w wielu elementach funkcjonowania danej organizacji przez pracowników czy odpodmiotowienie przywództwa. Pracownicy odczuwają wsparcie psychiczne przywódców. Uznano także, że nie ma idealnego stylu służebnego przywództwa, ale badanie wykazało, że hiszpańscy przywódcy potrafią zachować równowagę pomiędzy podziałem obowiązków i docenianiem pracowników, nawet stawiając potrzeby pracowników przed sprawami służbowymi. Styl służebny jest szczególnie polecany w branżach nastawionych na służebny charakter działania organizacji. Określono również, że styl mieszany pozytywnie wpływa na autonomię i zachowanie kontroli nad pracownikami, przy jednoczesnym wspierając ich psychicznie.

Styl wzmacniający, który został uznany za jeden z najbardziej skutecznych wobec pracowników usługowych, umożliwia im samodzielne podejmowanie decyzji. W branży hotelowej rekomendowane są style ukierunkowane na ludzi, współpracę, zaangażowanie, gdzie przywódca będzie wzorem do naśladowania.

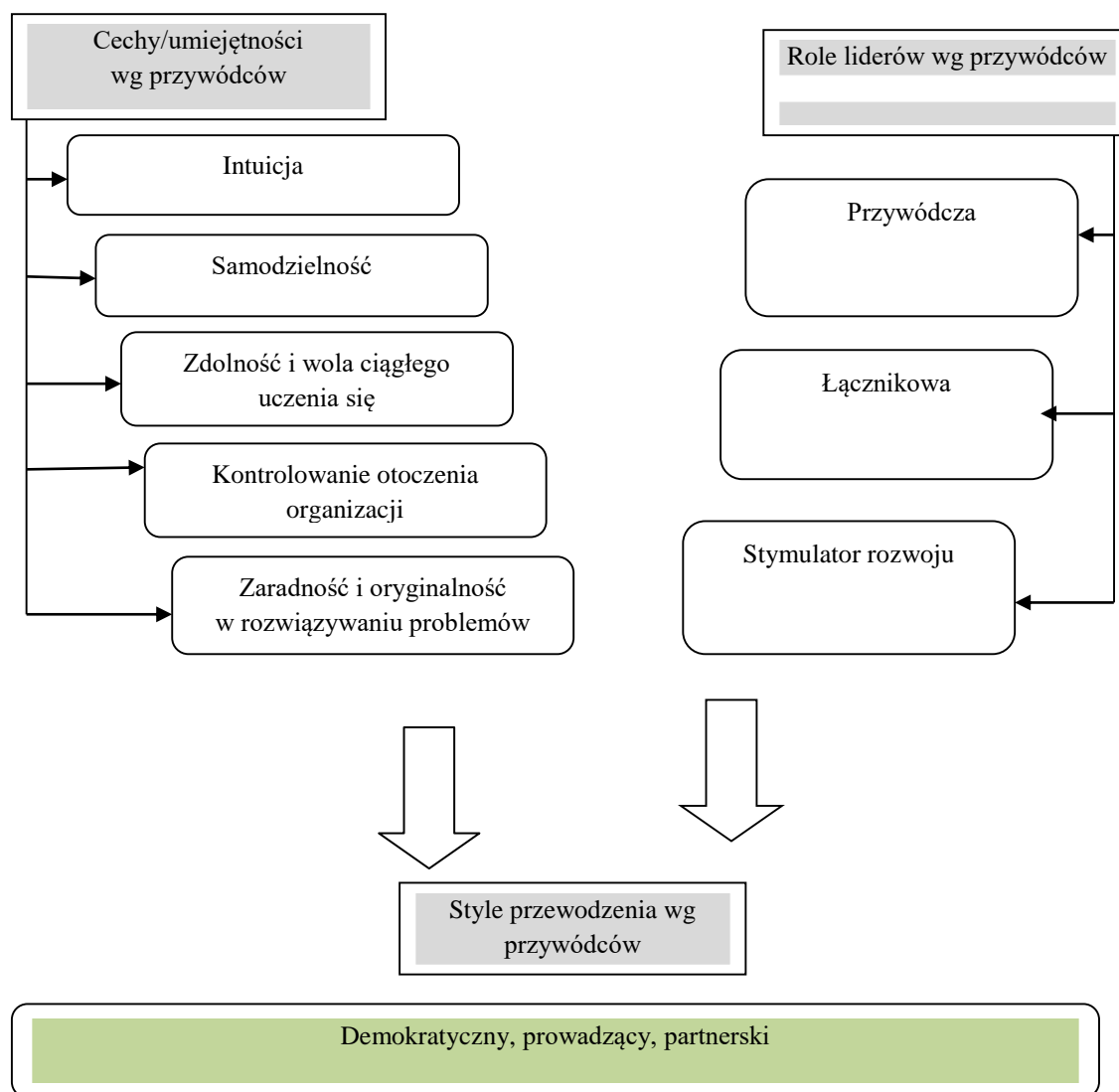
W literaturze, model to uproszczone przedstawienie cech podmiotu, zjawiska lub wzajemnych stosunków, który model może mieć postać słowną, fizyczną lub matematyczną⁸⁰⁰. Poniżej zaprezentowane zostaną dwie perspektywy widzenia modelu skuteczności przewodzenia w turystycznych organizacjach pozarządowych, z punktu widzenia przywódców oraz członków. Następnie, wyniki wspólne zostały przedstawione na ostatecznym modelu stylów przewodzenia sprzyjających skuteczności realizacji celów statutowych organizacji. Modele zostały skonstruowane w oparciu o badania przeprowadzone na wyżej opisanych turystycznych NGO w Polsce. Badania (załącznik 2 i 3) zawierały sekcje pytań związane z cechami i umiejętnościami przywódców, rolą lidera w organizacji oraz zestawiały cele statutowe ze stylami przewodzenia, według K. Levina, P. Hersey'a i K. Blancharda oraz D. Golemana.

6.2. Model przewodzenia turystyczną organizacją pozarządową a skuteczność realizacji celów statutowych

Analiza i interpretacja badań ankietowanych przywódców turystycznych organizacji pozarządowych pozwoliły na opracowanie modelu skutecznego przewodzenia w organizacjach

⁸⁰⁰ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr, *Kierowanie...*, op. cit., s. 28.

według perspektywy przywódców. **W celu przejrzystości wyników i możliwości porównania otrzymanych wyników, autorka wybrała po 5 najwyżej ocenionych cech/umiejętności według przywódców oraz członków, a także po 3 najwyżej ocenione z obu perspektyw role liderów.** Na rysunku 29 przedstawiono model skuteczności przywództwa sprzyjający realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych według przywódców:

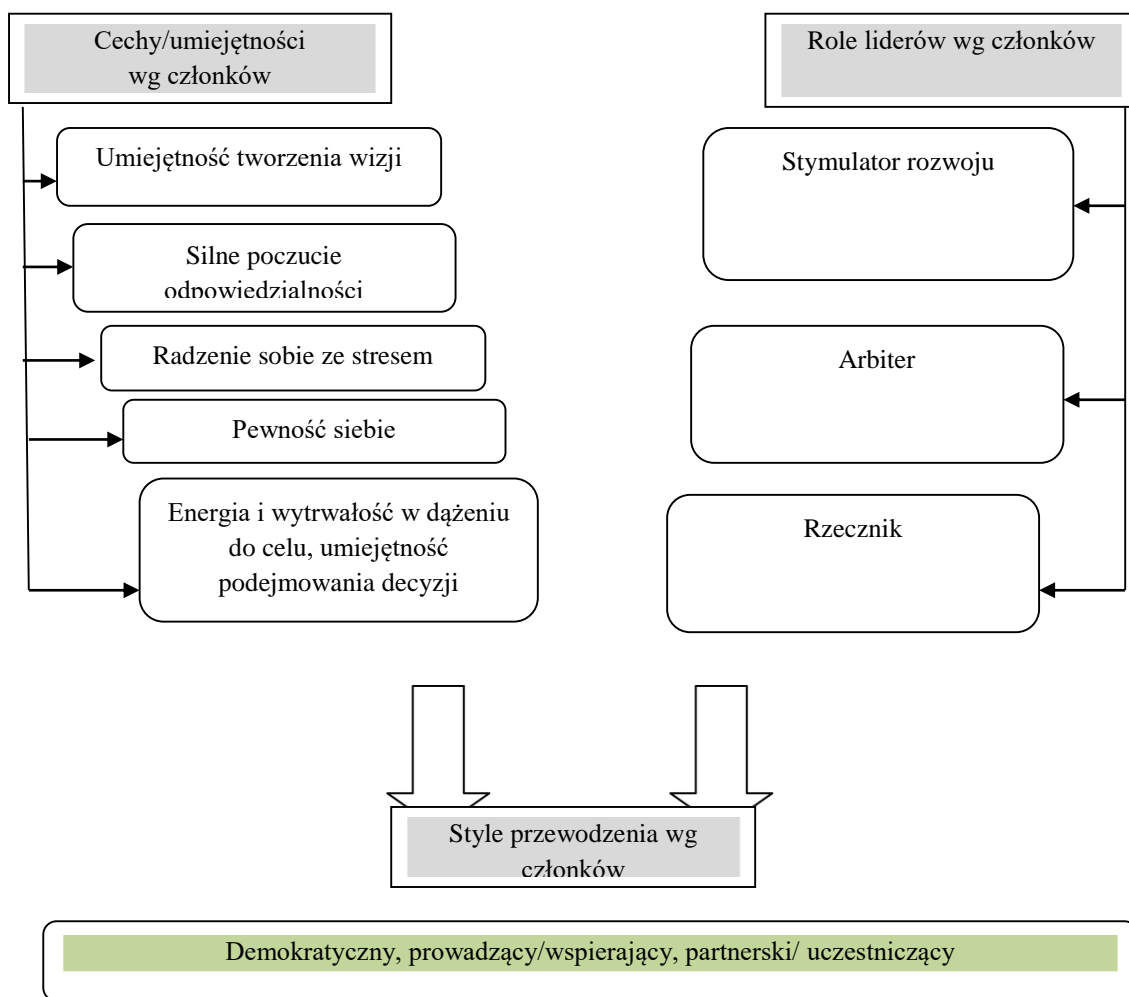


Rysunek 28. Model skuteczności przywództwa sprzyjający realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych według przywódców

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Według przywódców turystycznych organizacji pozarządowych na skuteczność stylu przewodzenia mają wpływ takie cechy jak intuicja, samodzielność, zdolność i wola ciągłego uczenia się, kontrolowanie otoczenia organizacji oraz zaradność i oryginalność w rozwiązywaniu problemów. Przywódcy wskazują, że sprzyjają im role liderów, wskazując na najbardziej skuteczne, tj. przywódcza, łącznikowa i stymulatora rozwoju. Powyższe cechy

i umiejętności oraz role przywódców wpływają na skuteczność realizacji celów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych. Przywódcy wskazują, że najskuteczniejsze są style: demokratyczny, prowadzący i partnerski. Pytania zadane zostały także członkom turystycznych organizacji pozarządowych, skumulowane wyniki badań przedstawiono na modelu skuteczności przywództwa według ankietowanych członków turystycznych NGO, które przedstawia rysunek 30.



Rysunek 29. Model skuteczności przywództwa sprzyjający realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych według członków

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Według członków turystycznych organizacji pozarządowych na skuteczność stylu przewodzenia mają wpływ takie cechy jak silne poczucie odpowiedzialności, umiejętność tworzenia wizji, radzenie sobie ze stresem, wykazywanie inicjatywy w środowisku społecznym oraz pewność siebie. Członkowie podkreślają, że ich przywódcom sprzyjają takie role jak: arbiter, stymulator rozwoju oraz rzecznik. Według członków, powyższe cechy i umiejętności

oraz role przywódców wpływają na skuteczność realizacji celów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych. Członkowie wskazują, że najskuteczniejsze są style: demokratyczny, prowadzący/wspierający i partnerski/uczestniczący.

Aby przedstawić wspólną wizję skuteczności przewodzenia sprzyjającej realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych zestawiono cechy i umiejętności, role oraz proponowane style przewodzenia przywódców oraz członków na rysunku 31.



Rysunek 30. Model skuteczności przywództwa sprzyjający realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych według przywódców i członków

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przywódcy i członkowie wskazują za najbardziej skuteczną funkcję przywódcy rolę stymulatora rozwoju, którego charakteryzuje inicjowanie zmian oraz prezentowanie własnych pomysłów funkcjonowania organizacji, sprzyjające realizacji celów statutowych. Obie grupy badanych wskazywały, że najważniejsze style przewodzenia, które mają wpływ na skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych opierają się na stylach: **demokratycznym, prowadzącym oraz partnerskim**, które uzyskały najwyższe wskazania badanych, a które odnoszą się do każdego z badanego stylu przewodzenia, według K. Levina, P. Hersey'a i K. Blancharda oraz D. Golemana.

WNIOSKI i REKOMENDACJE

Organizacje pozarządowe są stosunkowo rzadkim przedmiotem dociekań naukowych. Niemniej, sformułowany cel główny badań, jakim była identyfikacja zależności między stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów funkcjonowania turystycznych organizacji pozarządowych, został osiągnięty. Dzięki wnikliwej analizie literatury obcojęzycznej i polskiej oraz badaniom własnym przeprowadzonym z perspektywy przywódców i członków turystycznych organizacji pozarządowych, wyłoniono listę cech przywódców oraz czynników mogących wpływać na rozwój organizacji. Rezultatem badań jest model stylów przewodzenia określających skuteczność realizacji celów statutowych turystycznych organizacji pozarządowych. Zweryfikowano tym samym pozytywnie hipotezę główną, która brzmiała: skuteczność realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej jest uwarunkowana stylem przewodzenia. Skuteczność stylu przewodzenia, w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych oznacza posiadanie cech osobowości, tj. intuicji, samodzielności, zdolności i woli ciągłego uczenia się, ale również niezbędne jest kontrolowanie otoczenia organizacji, zaradność i oryginalność w rozwiązywaniu problemów. Przywódcy wskazują, że najbardziej skutecznymi rolami są: przywódcza, łącznikowa i stymulatora rozwoju. Według przywódców wymienione cechy i umiejętności oraz role wpływają na skuteczność realizacji stawianych celów statutowych. Jednocześnie wskazują, że najskuteczniejsze są style: demokratyczny, prowadzący i partnerski.

Skuteczność stylu przewodzenia według członków turystycznych organizacji pozarządowych opiera się na silnym poczuciu odpowiedzialności przywódcy, umiejętności tworzenia wizji, radzenia sobie ze stresem, wykazywania inicjatywy w środowisku społecznym oraz pewności siebie. Przywódcy w organizacjach pełnią rolę arbitra, stymulatora rozwoju oraz rzecznika. Według członków, powyższe cechy i umiejętności oraz role przywódców wpływają na skuteczność realizacji celów statutowych turystycznych NGO. Za najskuteczniejsze uznano style: demokratyczny, prowadzący i wspierający, partnerski oraz uczestniczący.

Przywódcy i członkowie organizacji turystycznych wskazują za najbardziej skuteczną funkcję przywódcy rolę stymulatora rozwoju, którego charakteryzuje inicjowanie zmian oraz prezentowanie własnych pomysłów funkcjonowania organizacji, sprzyjające realizacji celów statutowych. Obie grupy badanych wskazywały, że najważniejsze style przewodzenia, które mają wpływ na skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych,

opierają się na stylach: demokratycznym, prowadzącym oraz partnerskim, które uzyskały najwyższe wskazania badanych.

W wyniku badań zweryfikowano także hipotezy szczegółowe. Pierwsza, która zakładała, że wzmacniający styl przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej jest dominujący z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania została zweryfikowana pozytywnie, gdyż potwierdzają opinie członków, którzy wskazują styl wspierający, jako jeden z dominujących u przywódców ich organizacji. Druga, która brzmiała: służebny styl przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej, jest nieefektywny z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania, nie została mocno zaakcentowana przez respondentów. Okazało się, że hipotezę potwierdzają badani. Przywódcy wskazali, że korzystają ze z tego stylu jedynie w przypadku inicjowania zmian w przepisach prawa turystycznego. Zdecydowanie częściej członkowie organizacji wskazywali na stosowanie stylu służebnego m.in. przy realizacji takich celów statutowych jak: reprezentowanie członków organizacji, integrowanie członków, wspieranie inicjatyw gospodarczych, edukacja turystyczno-krajoznawcza, tworzenie inicjatyw lokalnych czy kreowanie wizerunku regionu. Należy uznać, że zarówno przywódcy jak i członkowie turystycznych NGO uważają styl służebny za nie pełni nieefektywny.

Analiza literatury przedmiotu oraz badania własne pozwoliły na osiągnięcie celów szczegółowych badań. Pierwszy cel, tj. systematyzacja wiedzy na temat przywództwa, modeli przywództwa, cech przywódców zarządzających organizacjami, osiągnięto poprzez opracowanie trzech pierwszych rozdziałów teoretycznych, w których dokonano analizy i weryfikacji danych zastanych. Tym samym osiągnięto częściowo drugi cel szczegółowy, czyli zdefiniowanie i określenie głównych ról przywódcy organizacji. Cel osiągnięto także dzięki badaniom autorki, w ramach których role określano z perspektywy przywódców i członków turystycznych NGO. Badania pozwoliły także na osiągnięcie trzeciego celu, którym było zdiagnozowanie i analiza porównawcza celów turystycznych organizacji pozarządowych. Osiągnięto go poprzez analizę 50 NGO działających w branży turystycznej. Przegląd i interpretacja celów statutowych były inspiracją do skonstruowania kwestionariuszy ankietowych dla przywódców i członków badanych organizacji. Badania autorki umożliwiły zdiagnozowanie stylów przewodzenia w turystycznych organizacjach pozarządowych, a tym samym osiągnięcie czwartego celu. Jednocześnie uzyskano pożądane cechy przywódcy turystycznej organizacji pozarządowej w świetle opinii członków badanych organizacji oraz przywódców, które były celem piątym rozprawy. Dzięki badaniom osiągnięto również cel szósty, jakim była konstrukcja modelu przywództwa turystycznej NGO, którą opracowano

zgodnie z opiniami ankietowanych. Ostatni, siódmy cel, tj. weryfikacja modeli stylów przewodzenia w kontekście skuteczności osiągania celów turystycznych organizacji pozarządowych na przykładzie dobrych praktyk zrealizowano na podstawie analizy planów i sprawozdań celów statutowych. Wybrano Kujawsko-Pomorską Organizację Turystyczną, Podlaską Regionalną Organizację Turystyczną oraz Regionalną Organizację Turystyczną Województwa Świętokrzyskiego, które w opinii autorki skutecznie realizują zaplanowane cele, posiadają wizję i kierunek działań, a przywódcy zarządzający organizacją mają odpowiednie kompetencje i umiejętności do osiągania sukcesu.

Autorka ma świadomość, że tematyka badania nie została wyczerpana i stanowić może kierunek dalszych rozważań badawczych. Warto zastanowić się nad wdrożeniem zarządzania strategicznego w turystycznych organizacjach pozarządowych, które zostało również przedstawione w rozprawie. Istotne jest tu skorelowanie relacji pomiędzy celami organizacji, integracją członków organizacji a otoczeniem rynkowym. Sformułowanie strategii poprzez określenie misji i wizji, wyznaczenie celów strategicznych, analizy zasobów wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, a także świadoma realizacja i kontrola działań, pozwoli organizacjom nastawionym na działania społeczne, lepiej wypełniać swoje zadania.

Badania mogą być skierowane na określenie jasnych dla sektora organizacji pozarządowych wskaźników przejrzystości funkcjonowania i mierników oceny osiągniętego celu. Z badań autorki wynika, że tematykę tę można i należy rozwijać. Warto również przeanalizować teorię zarządzania przez cele, które można zastosować w organizacjach pozarządowych. Koncepcja, która wymaga precyzyjnie stawianych celów, zorientowana na osiąganie rezultatów dodatkowo motywuje do partycypowania wszystkich interesariuszy do zarządzania NGO.

W tabeli 42 zaprezentowano podsumowanie badań własnych autorki w odniesieniu do głównego celu badawczego, problemu badawczego, pytań badawczych oraz hipotez stawianych we wstępie rozprawy.

Tabela 43. Konkluzja przeprowadzonych badań

<i>Element badawczy</i>	<i>Pytanie/stwierdzenie</i>	<i>Według przywódców turystycznych NGO</i>	<i>Według członków turystycznych NGO</i>
Cel główny	Identyfikacja zależności między stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej	role: - przywódca - łącznikowa - stymulatora rozwoju cechy i/lub umiejętności: - intuicja - samodzielność	role: - arbiter - stymulator rozwoju - rzecznik cechy i/lub umiejętności: - silne poczucie odpowiedzialności - radzenie sobie ze stresem
Problem badawczy	Jaka zależność występuje między		

<i>Element badawczy</i>	<i>Pytanie/stwierdzenie</i>	<i>Według przywódców turystycznych NGO</i>	<i>Według członków turystycznych NGO</i>
	stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów funkcjonowania turystycznych organizacji pozarządowych?	<ul style="list-style-type: none"> - zdolność i wolą ciągłego uczenia się - kontrolowanie otoczenia organizacji <p>style przewodzenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - demokratyczny - prowadzący - partnerski 	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność tworzenia wizji - pewność siebie - wykazywanie inicjatywy w środowisku społecznym <p>style przewodzenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - demokratyczny - prowadzący/ wspierający - partnerski/ uczestniczący
Pytania badawcze	Które style przewodzenia są najbardziej skuteczne z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów funkcjonowania turystycznych NGO w Polsce?	<p>Według przywódców przy każdym celu statutowym wskazywano przede wszystkim styl demokratyczny z modelu K Lewina, styl prowadzący z modelu P. Hersey'a i K. Blancharda oraz styl partnerski z modelu D. Golemana.</p> <p>W opinii członków, przy każdym celu statutowym wskazywano przede wszystkim styl demokratyczny z modelu K Lewina, styl prowadzący i/lub wspierający z modelu P. Hersey'a i K. Blancharda oraz styl partnerski i/lub uczestniczący z modelu D. Golemana.</p>	
	W jaki sposób należy mierzyć skuteczność realizacji poszczególnych kategorii celów funkcjonowania turystycznych organizacji pozarządowych?	<ul style="list-style-type: none"> - liczba przedsięwzięć organizacji - liczba spotkań członków/zarządu - liczba inicjatyw turystycznych - liczba zrealizowanych działań w zakresie edukacji turystyczno-krajoznawczej - formy aktywizacji członków/ interesariuszy organizacji - formy promowania organizacji - liczba zadań podejmowanych z organizacjami lub instytucjami turystycznymi - sposoby zwiększania liczby turystów odwiedzających region - liczba imprez turystycznych o zasięgu lokalnym, wojewódzkim, centralnym - formy modernizacji rozwoju infrastruktury turystycznej - formy inicjatyw związanych ze zmianą prawa w branży turystycznej - liczba spotkań w zespołach opiniodawczych, doradczych i eksperckich - liczba szkoleń i kursów dla branży turystycznej - formy aktywizacji zawodowej - liczba stworzonych instytucjonalnych form rozwoju turystyki - formy współpracy z mediami - liczba publikacji o działalności turystycznych NGO 	
Pytania szczegółowe	Jakie cele, z perspektywy typologii A. Koźmińskiego (2006) wyznaczają sobie turystyczne organizacje pozarządowe?	<ul style="list-style-type: none"> - rozwój organizacji poprzez tworzenie inicjatyw lokalnych - realizacja celów statutowych organizacji - możliwości pozyskania środków finansowych na prowadzenie działalności - ścisła współpraca branży turystycznej w regionie 	
	Które spośród stylów przewodzenia, dominują w turystycznych organizacjach pozarządowych?	demokratyczny prowadzący partnerski	demokratyczny prowadzący/ wspierający partnerski/ uczestniczący
	Jakie są uwarunkowania (zewnątrzne i wewnętrzne) skuteczności realizacji celów działania	<ul style="list-style-type: none"> - dobry zespół posiadający wspólną misję i wizję działania - posiadanie dokumentów (mniej lub bardziej sformalizowanych) opisujących planowane działania organizacji - pozytywna ocena współpracy na linii przywódca - członkowie, przywódca - zarząd 	

<i>Element badawczy</i>	<i>Pytanie/stwierdzenie</i>	<i>Według przywódców turystycznych NGO</i>	<i>Według członków turystycznych NGO</i>
	turystycznych organizacji pozarządowych?	<ul style="list-style-type: none"> - środki finansowe na wdrażanie pomysłów promujących region - umiejętność przywódcy do zastosowania odpowiedniego stylu przewodzenia - odpowiednie kompetencje członków organizacji do podejmowanych inicjatyw turystycznych - nawiązywanie ścisłej współpracy z podmiotami branży turystycznej, instytucjami około turystycznymi, szkołami i uczelniami kształcącymi z zakresu turystyki i rekreacji 	
Hipoteza główna	Skuteczność realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej jest uwarunkowana stylem przewodzenia	Udzielono 46 odpowiedzi zdecydowanie tak, 7 raczej tak.	Udzielono 86 odpowiedzi zdecydowanie tak, 8 raczej tak.
Hipotezy szczegółowe	Wzmacniający (demokratyczny) styl przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej jest dominujący z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania	Do realizacji wszystkich celów statutowych wybrano styl demokratyczny zarówno u przywódców i członków organizacji. Najwięcej wskazań na styl demokratyczny przy celach: współpraca z mediami (49 osób), reprezentowanie członków organizacji i tworzenie instytucjonalnych form rozwoju turystyki (po 48 osób, prowadzenie działalności reklamowej i modernizacja infrastruktury turystycznej, wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków (po 47 osób)	Najwięcej wskazań na styl demokratyczny przy celach: osób uważa, że należy go stosować w przypadku tworzenia inicjatyw lokalnych, 85 osób do reprezentowania członków organizacji, 84 odpowiedzi na wspierania inicjatyw gospodarczych swoich członków czy współpraca z mediami (80 osób).
	Służebny (wspierający/ wizjonerski) styl przewodzenia turystycznej organizacji pozarządowej jest nieefektywny z perspektywy realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania	wśród odpowiedzi wskazano styl wspierający w przypadku celu: inicjowanie zmian w przepisach prawnych (29 odpowiedzi), integrowanie członków organizacji (24 osoby), prowadzenie działalności reklamowej (22 osoby).	wśród odpowiedzi wskazano przy celach: prowadzenie działalności reklamowej (76 osób), wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków (62 osoby), zwiększanie liczby turystów odwiedzających region (56 osób).
		styl wizjonerski wskazano przy tworzeniu instytucjonalnych form rozwoju turystyki (23 osoby), udziale w zespołach opiniotwórczych (22 osoby) oraz integrowaniu członków organizacji (22 osoby).	styl wizjonerski można zastosować w przypadku 3 celów, tj. reprezentowanie członków organizacji (29 wskazań), integrowanie członków organizacji (23 osoby) czy kreowanie wizerunku regionu (20 osób).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania własne autorki pozwalają na sformułowanie uniwersalnych wniosków i rekomendacji dla innych organizacji, których cele statutowe ukierunkowane są na potrzeby interesariuszy.

WNIOSKI

- 1) **Pogłębienie wiedzy na temat przywództwa w organizacjach pozarządowych, ze szczególnym uwzględnieniem turystycznych NGO.** Analiza skuteczności przewodzenia w oparciu o trzy odmienne koncepcje stylów przewodzenia opracowanych w literaturze przedmiotu przez K. Levina (styl autokratyczny, demokratyczny, leseferyczny), P. Hersey'a i K. Blancharda (styl dyrektywny, prowadzący, wspierający, delegujący) oraz D. Golemana (styl dyktatorski, wizjonerski, partnerski, uczestniczący, przodownictwa pracy, coaching). Autorka zestawiała cele statutowe 50 wybranych turystycznych organizacji pozarządowych z ww. stylami przewodzenia według uznanych badaczy. Przywódcy i członkowie określali stopień zależności pomiędzy stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów statutowych w swoich organizacjach. Wybrane style przewodzenia w połączeniu z sugerowanymi przez ankietowanych rolami przywódcy, cechami i umiejętnościami stanowią praktyczną wiedzę i wskazówkę dla innych organizacji.
- 2) **Dwie perspektywy wizji przywództwa w turystycznych NGO.** Badania zrealizowano na łącznie 147 próbie badawczej - turystycznych organizacjach pozarządowych, wśród 53 przywódców polskich oraz 94 członków. Badanie przedstawia zbieżne opinie obu grup na temat roli i skuteczności stylów przewodzenia w organizacjach. W opinii przywódców, aby skutecznie przewodzić organizacją należy stosować style przewodzenia takie jak: demokratyczny, prowadzący, partnerski, zaś w opinii członków, preferowane style to: demokratyczny, prowadzący/wspierający, partnerski/uczestniczący.
- 3) **Przywódca nastawiony na współpracę z zespołem realizuje stawiane w dokumentach strategicznych cele, misję i wizję organizacji.** Z badań autorki wynika, że nie wszystkie turystyczne organizacje pozarządowe posiadają opisaną misję i wizję. Organizacje opierają się na celach, zapisanych w statucie stowarzyszenia oraz różnego typu dokumentach planistycznych, tj. strategia rozwoju, plany działania. Brakuje systematyki danych. Realizacja celów powinna być mierzona odpowiednimi wskaźnikami, a wyniki oceniane i przekazywane opinii publicznej. W Polsce brakuje standaryzowanych wskaźników i stopnia realizacji celów statutowych organizacji. Obecnie organizacje opierają się na przekazywaniu planów i sprawozdań na spotkaniach zarządu organizacji. Organizacje, które wnioskuje o środki unijne, dokonują rozliczeń zgodnie z przedmiotowym konkursem o dofinansowanie, dokonują

analizy wskaźników, produktu, rezultatu, a także monitoringu oraz ewaluacji podejmowanych działań w obszarze projektów.

REKOMENDACJE

- 1) **Istnieje potrzeba jawności zamieszczania planów i sprawozdań z realizacji działań organizacji na każdy rok pracy.** Z przeglądu stron internetowych ponad 237 organizacji wynika, że dane te podawane są bardzo rzadko, czasami po zalogowaniu się przez członków organizacji. Organizacje nie mają ustawowego obowiązku zamieszczania planów i rezultatów organizacji. Warto jednak rekomendować turystycznych organizacjom pozarządowym, by ich działania były transparentnie prezentowane w postaci planów pracy i sprawozdań z realizacji działań m.in. na stronie internetowej organizacji.
- 2) **Udział w szkoleniach.** Organizacje posiadają niski stopień możliwości uczestnictwa w szkoleniach, studiach podyplomowych z zakresu zarządzania organizacjami pozarządowymi w Polsce. Ograniczony jest również zakres badań z zakresu przywództwa organizacjami pozarządowymi. Poza kilkoma woluminami lub rozdziałami w literaturze naukowej i popularnonaukowej, brakuje źródeł wiedzy praktycznej, gotowej do zastosowania we własnej organizacji.
- 3) **Implementowanie wzorców koncepcji przewodzenia z sektora publicznego lub prywatnego.** Podmioty te mogą korzystać z wypracowanych przez naukowców i organizacje pozarządowe modeli zarządzania strategicznego, ale z zachowaniem ostrożności i umiejętnego wdrożenia oraz dostosowanie do własnej organizacji. Organizacje mogą sugerować się badaniami własnymi, prezentowanymi w rozprawie. Sektor biznesu ze względu na swój finansowy charakter, nie zawsze ma szansę na zintegrowanie z celami organizacji nienastawionej na zysk. Zatem sektor NGO powinien dążyć do wypracowania własnych wzorców zarządzania. Umiejętność skutecznego koordynowania pracą zespołu pracowników związana z także z budowaniem autorytetu przywódcy.

Trudności, z którymi spotkała się autorka w procesie badawczym

- 1) **Brak przejrzystości i transparentności stron internetowych i mediów społecznościowych.** Organizacje powinny zweryfikować formy i sposobu ułatwienia

kontakty z organizacją, autorka napotkała wiele trudności z znalezieniem adresu e-mail, kontaktu telefonicznego. 203 oddziały posiadają stronę internetową z pełnymi danymi teleadresowymi oraz pocztą elektroniczną⁸⁰¹, 69 organizacji nie posiada strony internetowej, a dane teleadresowe udostępniają w treści ogłoszenia o oddziale, pn. informacja o oddziale. Dodatkowo, 19 organizacji wykazuje tylko numer telefonu, w zdecydowanej większości kontakt stacjonarny w określone dni, w trzech przypadkach nie podano nawet numeru telefonu. Spośród ww. organizacji 26 posiadało nieaktywne bądź błędne adresy e-mailowe.

- 2) **Trudności w pozyskaniu informacji.** Autorka zauważyła również trudność w zakresie pozyskiwania informacji o skuteczności realizacji celów statutowych turystycznych NGO. Brakuje wzorców badań dotyczących organizacji pozarządowych, które mogły być implementowane do sektora.

Dodatkowy rezultat przeprowadzonych badań

- 1) **Przeciwdziałanie problemom organizacji.** Analiza raportów dotyczących kondycji sektora organizacji pozarządowych realizowanych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor oraz z wypowiedzi przywódców opisywanych w rozdziale 6 wskazuje się główne problemy finansowe i kadrowe. Organizacje wskazują na trudność dotyczącą procedur związanych z pozyskiwaniem funduszy z różnych źródeł na realizację celów statutowych czy niskich składek członkowskich. Jednocześnie problem stanowi tzw. wypalenie przywódców oznaczające niechęć do podejmowania skutecznych działań, brak funduszy na szkolenia a także małe zasoby kadrowe i niski stopień zainteresowania wolontariatem w organizacjach.

Powyższe wnioski i rekomendacje mogą stanowić wskazówkę dla przywódców oraz członków turystycznych organizacji pozarządowych w zakresie poszukiwania odpowiednich dla organizacji skutecznych stylów przewodzenia. Skala przebadanych organizacji, próba badawcza zawężona do podmiotów w Polsce, w badaniu ostatecznie wzięło udział 53 przywódców oraz 94 członków turystycznych NGO. Dodatkowo, przedstawicielki trzech organizacji, Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna, Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna oraz Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego

⁸⁰¹ Warto dodać, że nie ma określonej formuły konstruowania nazwy poczty elektronicznej. W wielu przypadkach e-maile nie są sformalizowane.

udzieliły wywiadu standaryzowanego, w których szeroko omawiano skuteczne działania zmierzające ku realizacji wszystkich zaplanowanych celów statutowych.

Przewodzenie organizacjami pozarządowymi stanowi rzadko podejmowany obszar badań naukowych w Polsce i na świecie. Współcześnie poszukuje się odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób kierować i koordynować działania organizacji, by skutecznie realizować wyznaczone cele. Praktycy i teoretycy w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości wskazują, że skuteczność przywódcy zależy od wspólnie określonej misji i celów służących społeczności, dla której organizacja została powołana. Odpowiednia kompozycja cech, umiejętności, doświadczenia przywódcy, a przede wszystkim orientacja na relacje z ludźmi z otoczenia bliższego i dalszego organizacji oraz świadomość we wdrażaniu strategii działania wyznacza skuteczność jego postępowania. Wyznaczanie śmiałych celów i partycypowanie interesariuszy w przyjętej koncepcji działania stanowi kluczowe umiejętności przywódcze w organizacjach nienastawionych na zysk.

Odkrycie zależności pomiędzy stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów funkcjonowania turystycznych organizacji pozarządowych stanowiło dla autorki duże wyzwanie badawcze. Przeprowadzenie badań empirycznych wiązało się z niechęcią respondentów do wypełniania ankiet i dzieleniem się informacjami o działaniach organizacji (m.in. proszono, by samodzielnie przeanalizować sprawozdania organizacji, w celu wypełnienia części 4 kwestionariusza ankiety). Jednak podjęta tematyka badawcza stanowi ciekawy walor aplikacyjny, ponieważ model sprzyjający skuteczności przewodzenia może być zastosowany w organizacjach, dla których celem są nie jest osiągnięcie zysku, a ukierunkowanie na potrzeby określonej społeczności w organizacji oraz jej otoczeniu. Zaprezentowane w rozprawie analizy, wnioski i rekomendacje mogą stanowić podstawę do dalszych badań w tym zakresie.

W marcu 2021 roku Stowarzyszenie Klon/Jawor zaprezentowało interesujący raport podsumowujący rok w pandemii SARS-CoV-2 i jej wpływ na działalność organizacji pozarządowych. Badanie, przeprowadzone wśród 850 stowarzyszeń i fundacji pozwoliło na ocenę przez przywódców i członków polskich NGO działań tych podmiotów. Z badania przeprowadzonego zimą 2020/2021 roku wynika, że 68% organizacji ocenia sytuację swoich odbiorców jako gorszą niż przed pandemią, w 17% NGO ubyło stałego personelu, zaś 41% organizacji zawiesiło większość działań realizowanych przed pandemią, ale 39% w odpowiedzi

na pandemię podjęło nowe działania⁸⁰². W badaniu analizowano także dziedzinę "sport, turystyka, rekreacja, hobby", w której 76% organizacji sygnalizowało pogorszenie sytuacji (szczególnie w miastach do 50 tys. mieszkańców - 74% NGO), w 23% NGO sytuacja nie zmieniła się, a 2% badanych organizacji twierdzi, że pandemia stała się impulsem do jej rozwoju⁸⁰³. Wyniki badań wskazują, że 57% organizacji prowadzi większość działań sprzed pandemii, a 30% organizacji planuje powrót do zawieszonych działań⁸⁰⁴. 70% stowarzyszeń i fundacji zauważa największy problem związany z izolacją i osamotnieniem, a także brakiem aktywności fizycznej⁸⁰⁵. Dla 39% organizacji wyzwaniem jest zarządzanie zespołem np. w zakresie planowania i egzekwowania zadań⁸⁰⁶. Z badania płynie także pozytywny wpływ konsekwencji pandemii na działania organizacji, takie jak: rozwinięcie działań online - 30%, nowa wiedza nabywana w trudnych warunkach - 25%, wdrożenie zmian w organizacji pracy zespołu - 24%, korzystanie ze form szkoleniowych - 22%, przemyślenia dotyczące misji i strategii działań organizacji - 16%. Aż 48% organizacji nie widzi jednak żadnego pozytywnego wpływu pandemii na własne działania⁸⁰⁷.

Dodatkowo, z badania przywódców NGO wynika, że 63% z badanych odczuwa zwiększony poziom stresu w związku z pracą pandemią, 54% odczuwa wzrost obowiązków, 43% doświadcza spadku satysfakcji z pracy, zaś 39% ma problem z zespołem⁸⁰⁸. Przed organizacjami stoją także wyzwania, głównie w zakresie zarządzania czasem 49%, trudności w utrzymaniu spójności i integracji zespołu 42%, stresem 42%, przemęczeniem związanym z nadmiarem obowiązków 40%, utrudnionym kontaktem z innymi członkami organizacji 40% oraz pracą w formie online 21%⁸⁰⁹.

Tematyka badań wpisuje się w potrzeby organizacji pozarządowych dotyczące rozwijania wiedzy z zakresu planowania strategicznego w tych podmiotach. Autorka w maju 2021 roku uczestniczyła jako przedstawicielka suwalskiego oddziału PTTK w szkoleniu, którego głównym celem było nabycie umiejętności niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania organizacji pozarządowych, w tym możliwość skorzystania z doradztwa

⁸⁰² B. Charycka, M. Gumkowska, *Rok w pandemii Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021*, Warszawa, marzec 2021, Stowarzyszenie Klon/Jawor, s. 7, <https://api.ngo.pl/media/get/153916>, data dostępu: 24.05.2021 r.

⁸⁰³ Ibidem, s. 11-12.

⁸⁰⁴ Ibidem, s. 15.

⁸⁰⁵ Ibidem, s. 30.

⁸⁰⁶ Ibidem, s. 54.

⁸⁰⁷ Ibidem, s. 62.

⁸⁰⁸ B. Charycka, M. Gumkowska, *Rok w pandemii. Rok wyzwań Jak wspierać liderów i liderki organizacji pozarządowych?* Warszawa, marzec 2021, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <https://api.ngo.pl/media/get/154627>, data dostępu: 24.05.2021 r.

⁸⁰⁹ Ibidem, s. 3.

indywidualnego. Szkolenie przeznaczone dla pracowników, członków i wolontariuszy polskich stowarzyszeń i fundacji połączone z warsztatami, ma na celu podniesienie potencjału kadrowego w NGO obejmuje 4 zakresy tematyczne: proces stanowienia prawa i udział NGO w konsultacjach publicznych, planowanie strategicznych celów i potrzeb organizacji w zakresie procesu stanowienia prawa, strategiczne planowanie działań i pozyskiwanie środków na wzmocnienie wkładu organizacji pozarządowych w kontekście udziału w procesie stanowienia prawa⁸¹⁰.

Reasumując, można stwierdzić, że rezultaty uzyskane badań oraz płynące z nich wnioski wnoszą pewien wkład do nauki i do praktyki gospodarczej oraz przyczyniają się do uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze wskazane we wstępie. Za wkład do nauk społecznych w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości można uznać konstrukcję modelu przewodzenia turystyczną organizacją pozarządową w kontekście skuteczności realizacji jej celów statutowych. Uzyskane wyniki badań powinny skłaniać do podejmowania dalszych dociekań naukowych dotyczących problematyki przywództwa w pozarządowych organizacjach turystycznych, które mogą być implementowane przez inne organizacje o innym, niż turystyczny profilu.

⁸¹⁰ Projekt Efektywne NGO 2 realizowany jest w partnerstwie zawartym pomiędzy Fundacją „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym” oraz Uniwersytetem Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Zaplanowano łącznie 18 cykli szkoleń (2 dni po 8 godzin).

LITERATURA

Pozycje zwarte:

- 1) Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016.
- 2) Agard K. A., *Leadership in nonprofit organizations: a reference handbook*, SAGE Publications, Inc; 1 edition, 2010, doi: <https://dx.doi.org/10.4135/9781412979320.n34>
- 3) Alejski W., *Przemysł turystyczny - przyczynek do dyskusji na temat zasadności używania, definicji oraz zakresu znaczeniowego pojęcia*, [w:] *Przemysł turystyczny*, Schwichtenberg A. i Dziegieć E. [red.], Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000.
- 4) Allison M., Kaye J., *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., New York/Chichester/Weinheim/Brisbane/Singapore/Toronto 1997.
- 5) Anheier H. K., *Nonprofit Organizations Theory, Management, Policy*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2008.
- 6) Anheier H. K., *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*, Routledge Taylor&Francis Group, London and New York 2005.
- 7) Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardinum, Gdynia 2002.
- 8) Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- 9) Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- 10) Avery G. C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- 11) Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa, 2003, 2005.
- 12) Bacon T. R., *Sztuka skutecznego przywództwa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Sopot 2014.
- 13) Becker G., *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, "National Bureau of Economic Research", Third Edition, The University of Chicago Press, Chicago 1994.
- 14) Bednarkiewicz M., Łubczyk K., Ługowska E., Witecka J., *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981.
- 15) Bennis W., Nanus B., *Leaders: The Strategies for Talking Charge*, Harper and Row, New York, 1985.
- 16) Białek E. D., *Liderzy jutra. Nowa przedsiębiorczość w trakcie cywilizacyjnej zmiany*, Instytut Psychosyntezy, Centrum Zrównoważonego Rozwoju Człowieka, Warszawa 2015.
- 17) Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa-Londyn, 1998.
- 18) Blanchard K., Broadwell R., *Servant leadership w praktyce*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019.
- 19) Blanchard K., Johnson S., *Jednominutowy menedżer*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

- 20) Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- 21) Bobbio N., *Spółeczeństwo obywatelskie [w:] Ani książkę, ani kupiec: obywatel*, J. Szackiego [red.], Kraków Warszawa 1997.
- 22) Bogacz-Wojtanowska E. [red.], S. Wrona, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- 23) Bogacz-Wojtanowska E., *Istota i podstawowe zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych [w:] Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona [red.], Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- 24) Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- 25) Bokacki R. St., *Leadership toolbox. Narzędzia nowoczesnego menedżera*, MT Biznes, Warszawa 2018.
- 26) Bombała B., *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- 27) Bowles S., *Planning Educational Systems For Economic Growth*, Harvard University Press, 1969.
- 28) Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- 29) Bryson J. M., *Strategic planning for public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc, San Francisco 2004.
- 30) Burkhart P. J., Reuss S., *Successful Strategic Planning*, Sage Publications, Newbury Park, London-New Delhi 1993.
- 31) Carnegie D., *I Ty możesz być liderem*, Świat Książki, Warszawa 1998.
- 32) Caruso D.R., Salovey P., *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009.
- 33) Chalvin D., *Styles de formateurs. Compétences - auto-évaluation - perfectionnement*, Editions d'Organisation 2004.
- 34) Charycka B., Gumkowska M., Arczewska M., *Zatrudnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, ISNS UWm, Opracowanie Stowarzyszenia Klon/Jawor, czerwiec 2020.
- 35) Charycka B., Gumkowska M., Arczewska M., *Oblicza lokalności. Organizacje pozarządowe na wsi*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, kwiecień 2020.
- 36) Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce w 2018*, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Warszawa 2019.
- 37) Cieślarczyk M. [red.] *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2006.
- 38) Cieśllicki M., *O zarządzaniu słów kilka*, Wyższa Szkoła Biznesu, Gorzów Wielkopolski 2001.
- 39) Ciuk S., Kostera M., *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, Kostera M., Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne spółka z o.o., Warszawa 2008.
- 40) Coleman R., Barrie G., *525 rad jak być najlepszym menedżerem*, Wydawnictwo Kopia, Warszawa 1994.
- 41) Covey S. R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004.

- 42) Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999.
- 43) Czernicki Ł., Kukołowicz P., Miniszewski M., *Branża turystyczna w Polsce. Obraz sprzed pandemii*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2020.
- 44) Dąbrowska J., *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
- 45) Dean L. T., Lysakowski L., *Nonprofit Strategic Planning*, Charity Channel Press, Nashville 2015, ISBN-10: 1938077385.
- 46) Dec P., Masiukiewicz P., *Odpowiedzialność menedżerów*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle "Orgmasz", Warszawa 2016.
- 47) Dembicka-Starska I., *Ludzie w organizacji pozarządowej. Jak zarządzać zasobami ludzkimi*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2018.
- 48) Denzin N. K., *The Research Act: a Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Routledge, New York 2009.
- 49) Domański J., *Zarządzania strategicznego organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- 50) Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o, Konstancin Jeziorna 1996.
- 51) Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- 52) Drucker P. F., *Skuteczne zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996.
- 53) Drucker P. F., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny - NGOs, Warszawa 1995.
- 54) Drucker P.F., *Managing the Non Profit Organizations. Practices and Principle*. Butterworth Heinemann, Oxford 1990.
- 55) Dudycz T., *Efektywność funkcjonowania szkół wyższych*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008.
- 56) Ellet W., *The case study handbook. How to read, discuss, and write persuasively about cases*, Harvard Business Review Press 2007.
- 57) Ellinger A.D., Watkins K.E., Marsick V.J., *Case Study Research Methods*, [w:] Swanson R.A., Holton E. F. [red.], *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2005.
- 58) *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981.
- 59) Evans M.G., *The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Yale University, New Haven, CT, 1968.
- 60) Feiler J., Nayowith G., *The nonprofit risk book: finding and managing risk in nonprofits and NGOs*, Walter de Gruyter Inc., Boston/Berlin 2017.
- 61) Fiedler F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- 62) Frankfort - Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo ZYSK I S-KA, Poznań 2001.
- 63) Fudaliński J., *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
- 64) Gałka E., *Organizacja. Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą*, Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, Leszno/Poznań 2014.
- 65) Gangl W.T., *Creating and Management Effective Governance for Nonprofits and Foundations II. Directionship*, 1998, nr 24/9.
- 66) Gaworecki W. W., *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

- 67) Glinka B., Kostera M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- 68) Gliński G., *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2006.
- 69) Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wydawnictwo Biznesowe Jacek Santorski, Wrocław-Warszawa 2002.
- 70) Gomez P., Zimmermann T., *Unternehmensorganisation - Profile, Dynamik, Methodik*, 3. Aufl., Frankfurt 1997.
- 71) Gordon J., *Potęga pozytywnego przywództwa. Dobry szef – lepszy pracownik*, MT Biznes, Warszawa 2018.
- 72) Gospodarek T., *Biała księga zarządzania*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2018.
- 73) Goś-Wójcicka K., *Działalność organizacji non-profit w 2013 r. [w:] Zarządzanie, współpraca i świadczenie usług społecznych, studia i analizy statystyczne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016.
- 74) Gouldner A. W., *The Two Marxismus. Contradictions and Anomalies in the Development of Theory*, Palgrave, New York 1986.
- 75) Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- 76) Grzegorzczak W., *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu [w:] Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Grzegorzczak W., [red.], Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- 77) Guzik B., *Podstawowe modele DEA w badaniu efektywności gospodarczej i społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- 78) Hansen W. L., *Education, Income, and human Capital*, NBER Book Studies in Income and Wealth, Massachusetts 1970.
- 79) Hanushek E. A., Welch F., *Handbook of the Economics of Education*, nr 2, North Holland 2006.
- 80) Harkins P., Swift P., *W poszukiwaniu modelu przywództwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- 81) Hasselbein F., Goldsmith M., Beckhard P., *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- 82) Helmig B., Purtschert R., Beccarelli C., *Nonprofit but Management [w:] Helmig B., Purtschert R., Nonprofit-Management*, Wiesbaden 2005.
- 83) Heninger L., *Managing as mission : nonprofit managing for sustainable change*, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton London New York 2018.
- 84) Herbst J., Przewłocka J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011.
- 85) Herrington J. B., *Financial and strategic management for nonprofit organizations*, ProQuest (Firm) Publisher, Boston, Massachusetts, Berlin, Germany, De G Press 2017.
- 86) Hersey P., Blanchard K. H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, USA, 1982.
- 87) Horzowska A. [red.] Józwiak B., *Harvard Business Review. Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy REBIS, wydanie I, Poznań 2017.
- 88) House R. J., Shamir B., *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*, Chemers M. M. Ayman R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, San Diego, CA: Academic Press 1993.
- 89) Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, PHARE, Dialog społeczny, Warszawa 1997.

- 90) Iwankiewicz-Rak B., Dejnaka A., *Marketing społeczny w praktyce organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw* [w:] *Marketing społeczny w organizacjach komercyjnych i non profit*, Dejnaka A., Iwankiewicz-Rak B., Nogieć J., Spychała P. [red.], Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013.
- 91) Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
- 92) Iwankiewicz-Rak B., *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych* [w:] *Public relations. Zmiany społeczne i kierunki rozwoju*, J. Olędzki, D. Tworzydło [red.], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- 93) Iwankiewicz-Rak B., *Słabe państwo - silny trzeci sektor? Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych* [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: Trzeci sektor*. Praca zbiorowa pod redakcją Glińskiego P., Lewenstein B. i Sicińskiego A., przy współpracy Frączaka P. i Skrzypca R., Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2002.
- 94) Jabłoński A., Jabłoński M., *Wybrane czynniki strategii sukcesu organizacji non-profit* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej*, Chodyński A., Huczek M. [red.], Oficyna Wydawnicza Humanitas, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2008.
- 95) Janoś-Kresło M., *Organizacje pozarządowe na rynku usług*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
- 96) Jelmieniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- 97) Kaczmarczyk B., *Wyzwania współczesnego zarządzania we współczesnej gospodarce* [w:] Dworzecki Z. [red.], Nogalski B., *Przełomy w zarządzaniu, Kontekst strategiczny*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2011.
- 98) Kaczmarek M., Olejnik I., Spinger A., *Badania jakościowe - metody i zastosowania*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.
- 99) Kafel T., *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.
- 100) Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2006.
- 101) Karwala S. K., *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009.
- 102) Kietlińska K., *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- 103) Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2002.
- 104) Kluczyńska J., Guć M., Gosk I., Sienicka A., *Prawne uwarunkowania współpracy samorządów i organizacji pozarządowych*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009.
- 105) Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce – czerwiec 2010.
- 106) Kosiba B., *Autorytet jako cecha lidera politycznego* [w:] Piasecki A. [red.] *Lider społeczny w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2013.
- 107) Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

- 108) Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- 109) Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa, 1972.
- 110) Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1982.
- 111) Koteen J., *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*, Praeger, Londyn 1997.
- 112) Kotter J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1990.
- 113) Kotter J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Harvard 1996, cyt. za: Karwala S. K., *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009.
- 114) Kouzes J. M., Posner B. Z., *Dziedzictwo lidera. Filozofia życia przywódcy*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2008.
- 115) Kouzes J. M., Posner B. Z., *Learning Leadership. The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader*, Wiley & Sons, USA 2016.
- 116) Koźmiński A. K., *Koniec świata menedżerów?* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- 117) Koźmiński A. K., Piotrowski W. [red.], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- 118) Koźmiński A. K., Piotrowski W., Chrostowski A., *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- 119) Kramer R. M., *Nonprofit Organizations in the 21st Century, Will Sector Matter?* Aspen Institute, Washington 1998.
- 120) Kruczek Z. [red.], *Kompendium pilota wycieczek*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2008.
- 121) Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- 122) Lane M. J., *The mission-driven venture: business solutions and earned revenue strategies for nonprofits*, Hoboken Wiley, New Jersey 2015.
- 123) Lasocik Z., *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1994.
- 124) Lattman M., *Manage Your Mission a Practical guide for Leaders of Non-Profits*, Wydawnictwo Martin Lattman's Book, Karolina Południowa 2013.
- 125) Lawless D. J., *Effective Management. Social Psychological Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972.
- 126) Leś E., *Działalność dobroczynna w Europie i Ameryce. Tradycje i współczesność*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1999.
- 127) Leś E., *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2000.
- 128) Lewis D., *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, London, New York 2005.
- 129) Light P. C., *Making Nonprofits Work: a report on the Tides of Nonprofit Management Reform*, Aspen, CO: The Aspen Institute/Brookings Institution Press, Washington 2000.
- 130) Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Mimex, Wrocław 1993.
- 131) Locke J., *Rozważania dotyczące rozumu ludzkiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1955.
- 132) Lubińska T. [red.], *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność*, Difin, Warszawa 2009.
- 133) Łysoń P., *Turystyka w 2017 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018.

- 134) Machowski T., *Rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Opis dobrych praktyk*, FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego w Administracji, Kraków 2010.
- 135) Majewska-Opiełka I., *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Medium, 1998.
- 136) Makowska M., Boguszewski R., *Analiza danych zastanych - zagadnienia wstępne* [w:] Makowska M. [red.], *Analiza danych zastanych. Przewodnik dla studentów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
- 137) Maxwell J. C., *360° Leader Developing Your Influence From Anywhere In The Organization*, Published in Nashville, Tennessee by Thomas Nelson, USA 2011.
- 138) Maxwell J. C., *Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2016.
- 139) Mazurek A., *Ludzie w organizacjach pozarządowych* [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska E., S. Wrona [red.], Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- 140) McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York 1960.
- 141) Mielus M., *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych* [w:] Fatuła D., *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym. Wybrane aspekty* [red.] Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008.
- 142) Mincer J., *Investment In Human Capital and Personal Income Distribution*, Published by: The University of Chicago Press, 1958.
- 143) Mintzberg H., *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations*, New York : London: Free Press, 1989.
- 144) Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work* [w:] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- 145) Miroński J., *Homo administratus - czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
- 146) Moczydłowska J., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- 147) Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2006.
- 148) Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- 149) Morris L., *Leadership in Charitable Non-Government Organisations (NGOs): Integrating Individual and Organisational Beliefs*, AV Akademikerverlag, Saarbrücken, Saarland 2012.
- 150) Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- 151) Nałęcz S., *Potencjał społeczny i ekonomiczny gospodarki społecznej w Polsce*, [w:] Leś E. [red.]. *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- 152) Nanus B., Dobbs S. M., *Leaders Who Make a Difference*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco 2004.
- 153) Nazarko J., Ejdyś J. [red.], *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight technologiczny «NT FOR Podlaskie 2020» Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 2011.
- 154) Nazarko Ł., *The role of non-governmental organisations (NGO's) in the European integration process* [w:] *Potencjał gospodarczy i społeczny wybranych krajów Europy i świata*, Z. Tomczonek [red.], Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2007.

- 155) Northouse P. G., *Leadership*, SAGE Publications, Inc., Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, six editions, 2013.
- 156) Northouse P. G., *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, Los Angeles, Londyn, New Delhi, Washington DC 2006.
- 157) Northouse P.G., *Leadership: Theory and practice* (7th ed.), Thousand Oaks: Sage, Thousand Oaks 2015.
- 158) Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- 159) Obłój K., *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.
- 160) *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, M. Załuska, J. Boczoń [red.], Wydawnictwo Interart, Warszawa 1996.
- 161) Ouchi W. G., *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon Books, Nowy Jork 1993.
- 162) P. Miller, *Systemowe zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa 2011.
- 163) Pacana A., *Praca zespołowa i liderzy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2017.
- 164) Panasiuk A. [red.], *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- 165) Panasiuk A., *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- 166) Payne P., Payne J., *Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- 167) Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. w poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- 168) Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet 2000, Warszawa 2001.
- 169) Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- 170) Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- 171) Penc J., *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1998.
- 172) Peppers D., Rogers M., *Interaktywny menedżer Customer Relationship Management*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002.
- 173) Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- 174) Pfeffer J., *Przywództwo. Mity i prawda*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2017.
- 175) Piechota G., *Organizacje pożytku publicznego - w drodze do społeczeństwa obywatelskiego?* Śląska Biblioteka Cyfrowa, Katowice 2011.
- 176) Piotrkowski K., Świątkowski M., *Kierowanie zespołami ludzi*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.
- 177) Pocztowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- 178) Pocztowski A., *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2004.
- 179) Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- 180) Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.
- 181) Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

- 182) *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- 183) Polańska A., *Zarządzanie personelem. Zasady, zadania i wymagania stawiane menedżerom*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- 184) Pollitt Ch., Bouckaert G., *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, United Kingdom 1999.
- 185) Pomykało W., *Encyklopedia biznesu*, Wydawnictwo Fundacji Innowacji, Warszawa 1995.
- 186) Pondy L. R., *Leadership is a language game* [w:] McCall M. W., Lombardo M. M. [red.] *Where else can we go?* Duke University Press, Durham NC 1978.
- 187) *Przemysł turystyczny - kompleks powiązanych ze sobą przedsiębiorstw oraz innych organizacji zaangażowanych* Aleziak W., *Przemysł turystyczny - przyczynek do dyskusji na temat zasadności używania, definicji oraz zakresu znaczeniowego pojęcia*, [w:] *Przemysł turystyczny* [red. Schwichtenberg A. i Dziegieć E.], Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000.
- 188) Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013.
- 189) Przewłocka J., współpraca: Herbst J., *Polskie organizacje pozarządowe. Najważniejsze pytania, podstawowe fakty*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011.
- 190) Pszczołowski T., *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
- 191) Radwan A., *Plan i strategia w organizacjach pozarządowych* [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Bogacz-Wojtanowska E., S. Wrona [red.], Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- 192) Radwan-Pragłowski J., Frysztacki K., *Społeczne dzieje pomocy człowiekowi: od filantropii greckiej do pracy socjalnej*, Wydawnictwo Interart, Warszawa 1996.
- 193) Renz D. O., Herman R. D., *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, Hoboken, New Jersey: Jossey Bass, 2016.
- 194) Ridder H., Hoon Ch., McCandless A., *The Theoretical Contribution of Case Study Research to the Field of Strategy and Management*, [w:] Bergh D.D., Ketchen D.J [red.], *Research Methodology in Strategy and Management*, nr 5, Emerald Group Publishing, Bingley 2009.
- 195) Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- 196) Rollnik-Sadowska E., *Efektywność instytucji publicznych – przykład powiatowych urzędów pracy w Polsce Pojęcie, determinanty, metodyka pomiaru*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2019.
- 197) Ronalds P., *The change imperative: Creating the next generation NGO*, Kumarian Press, Sterling VA 2012.
- 198) Rostkowski T., *Fenomen przywództwa w organizacji – analiza pojęcia – przywództwo* [w:] Rostkowski T. [red.] *Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce – Raport z badań*, SGH, Warszawa 2006.
- 199) S. Marciniak, *Makro i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- 200) Sanecka E., *Lider społeczny jako etyczny przywódca - osobowościowe determinanty skutecznego przywództwa* [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, Piasecki A. [red.] Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2013.
- 201) Schermerhon J. R., Jr., *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

- 202) Schmidt J., *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012.
- 203) Schultz T.W., *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York 1976.
- 204) *Sektor pozarządowy a transformacja państwa opiekuńczego*, Rzym 1997.
- 205) Skrzypiec R., Frączak P., Schimanek T., *Ocena jakości działania organizacji pozarządowych. Ekspertyza na zlecenie Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej*, Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej, Fundacja Rozwoju Społeczeństw Obywatelskiego, ZWP MPiPS, Warszawa 2009.
- 206) Słowiński B., *Podstawy sprawnego działania*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
- 207) Smith Ph. M., *Przywództwo*, [w:] *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, Manstead A. S. R., Hewstone M., Santorski J.[red] &Co., Wydawnictwo Jacek Santorski & Co. Wydawca Warszawa 1996.
- 208) Smith. P. M., *Rules & Tools for leaders: a down-to-earth guide to effective managing*, TarcherPerigee, Perigee 2002.
- 209) Sprinkel Grace K., McClellan A., Yankey J. A., *The Nonprofit Board's Role in Mission, Planning and Evaluation*, BoardSource 2009.
- 210) Steblik-Właźlak B., Cymańska-Garbowska B., *Usługi turystyczne. Część 2*, Wydawnictwo REA, Warszawa 2009.
- 211) Stogdill R. M., Bass B. M., *Stogdill's Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*, Free Press, Nowy Jork 1990.
- 212) Stogdill R. M., *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*, Free Press, New York 1974.
- 213) Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gibert D. R., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- 214) Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- 215) Stoner J., Wankiel Ch., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- 216) Storey J. [red.], *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, Routledge, 2016.
- 217) Stowell S. J., Mead S. S., *The Art of Strategic Leadership, How Leaders at All Levels Prepare Themselves, Their Teams, and Organations for the Future*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, New Jersey 2016.
- 218) Szmyt-Boguniewicz A., Romanowski M., *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, Sektor 3, Wrocław 2012.
- 219) Szmyt-Boguniewicz A., *Zarządzanie w NGO, czyli jak zarządzać ludźmi w Twojej organizacji pozarządowej*, Wydawnictwo Wrocławskiego Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych SEKTOR 3, Wrocław 2012.
- 220) Sztóp-Rutkowska K. [red.], *Poradnik standardów normatywnych dla organizacji pozarządowych*, Fundacja Rozwoju Ziemi Oleckiej, Olecko 2013.
- 221) Szustek A., *Polski sektor społeczny*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2009.
- 222) Szustek A., *Polski sektor społeczny*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2008.
- 223) Szymańska E., *Biura podróży na rynku usług turystycznych*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2008.
- 224) Szymańska E., *Organizacje pozarządowe wspierające rozwój turystyki na obszarze województwa podlaskiego* [w:] *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Jalinik M. [red.], Agencja Wydawniczo-Edytorska Eko-Press, Białystok 2006.

- 225) Świątek W., *Przywództwo w działaniu. Analizy i kierunki rozwoju koncepcji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2020.
- 226) Thakkar B. S., *The Future of Leadership Addressing Complex Global Issues*, Cham: Springer International Publishing: Imprint: Palgrave Macmillan, Wheaton 2018.
- 227) Tracy B., Scheelen F. M., *Osobowość lidera*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.
- 228) Trzeciński T., *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non-profit*, Wydawnictwo Metanonprofit Publishing, Warszawa 2017.
- 229) Trzeciński T., *Planowanie i zarządzania strategiczne w NGO: Od teorii do praktyki. Jak zwiększyć efektywność organizacji non-profit*, Wydawnictwo Metanonprofit Publishing i Ridero, Warszawa 2017.
- 230) Tudrej J., *Menedżer efektywny*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 1998.
- 231) Vroom V. H., Jago A. G., *The New Leadership. Managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs 1988.
- 232) Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- 233) Waśniewski A., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997.
- 234) Wąsowska – Bąk K. [red.] *Badanie standardów zarządzania finansami w NGO. Raport końcowy MABOR Centrum Doradztwa i Szkoleń*, Fundacja dla Polski Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAFPIO MABOR Centrum Doradztwa i Szkoleń, Warszawa 2012.
- 235) Weisbrod B., *The Nonprofit economy*, Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1988.
- 236) Wiley J., *Garry's Guide to Nonprofit Leadership*, New York: John Wiley & Sons, Incorporated 2017, ISBN: 978-1-119-29306-4.
- 237) Winiarski M., *Funkcje organizacji i stowarzyszeń społecznych w środowisku lokalnym*, [w:] *Pedagogika społeczna*, Pilcha T., Lepalczyk I. [red.], Mazowieckie Centrum Poligrafii, Warszawa 1993.
- 238) Wnuk-Lipiński E., *Socjologia życia publicznego*. SCHOLAR, Warszawa, 2005.
- 239) Wójcik M., Czarnecka-Wójcik E., *Przywództwo i władza menedżerska. Nowe idee, metody, praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- 240) Wrona S., *Lider w organizacji pozarządowej* [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S. [red.], Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- 241) Wyrzykowski J. [red.], Marak J., *Turystyka w ujęciu interdyscyplinarnym*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010.
- 242) Yaziji M., Doh J., *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- 243) Yukl G., *Leadership in Organizations*, "Pearson Higher Education", New York 2018.
- 244) Załuska M., Boczoń J. [red.], *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Wydawnictwo Interart, Warszawa 1996.
- 245) *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej przy Spółdzielni Kooperatywa Pozarządowa.
- 246) *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Bogacz-Wojtanowska E. [red.], Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

- 247) Zawistowska H., Raciniewska E., Macierzyńska–Szwaja E., *Turystyka w strukturach Unii Europejskiej. Programy unii europejskiej dotyczące rozwoju turystyki. Przyszłość turystyki w unii europejskiej*, Ministerstwo Sportu i Turystyki. Departament Turystyki, Warszawa, czerwiec 2009.
- 248) Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1981.
- 249) Ziglar Z., *Poradnik lidera. Jak działać gdy znajdziemy się na szczycie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1998.

Artykuły:

- 1) Akbar A., *Leadership and its Influence in Organizations – a Review of Intellections*, „International Journal of Learning & Development”, 2012, nr 2/6, s. 73-85, doi:10.5296/ijld.v2i6.2690.
- 2) Al-Malki M., Juan W., *Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review*, "Journal of International Business Research and Marketing", 2018, t. 3. nr 3, s. 40-49, doi: 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3004.
- 3) Apostu D. C., *Non-Governmental organization leadership And Development. a Review of the literature*, "Manager Journal, Faculty of Business and Administration", 2013, nr 17/1, s. 145-161, doi:10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3004.
- 4) Arczewska M., *Ignorantia legis non excusat i nie tylko*, "Trzeci Sektor", 2018, nr 2, s. 2-7.
- 5) Avolio B., Walumbwa F., Weber T., *Leadership: Current theories, research, and future directions*, "Annual Review of Psychology", 2009, nr 60, s. 421-449, doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- 6) Awan K. Z., Quereshi I., Arif S., *The Effective Leadership Style In NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation*, "International Journal of Economics and Management Sciences", 2012, nr 1/11, s. 43–56.
- 7) Babiak J., *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, "Przegląd Psychologiczny", 2008, tom 61, nr 1, s. 87-97.
- 8) Barnett-Page E., Thomas J., *Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review*, "BMC Medical Research Methodology", 2009, nr 9/1, s. 1-11, doi:10.1186/1471-2288-9-59.
- 9) Bednarowska Z., *Desk research - wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, "Marketing i Rynek" 2015, nr 7, s. 18-26.
- 10) Bhattacharya R., Tinkelman D., *How tough are better business bureau/wise giving alliances financial standards?*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2009, nr 38 (3), s. 467-489, doi:10.1177/0899764008316120.
- 11) Bielawa A., *Przegląd kryteriów i mierników efektywnościowych przedsiębiorstw nastawionych projakościowo*, "Studia i Pace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2013, nr 34, s. 23-36.
- 12) Blake R. R., Mouton J., *Managerial Grid from R. Blake and J. Mouton, Managerial Facades*, "Advanced Management Journal", 1966, s. 30-37.
- 13) Blok M.M., Groenesteijn L., R. Schelvis, Vink P., *New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes?*

- "Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation", 2012, nr 41, s. 2605-2610. doi: 10.3233/WOR-2012-1028-2605.
- 14) Bombała B., *Przywództwo w perspektywie personalistyczno-fenomenologicznej*, "Organizacja i Zarządzanie", 2016, nr 4 (174), s. 101–117, ISSN 0137-5466.
 - 15) Brown W. A., *Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations*, "Nonprofit Management & Leadership", 2005, nr 15, s. 317 - 339.
 - 16) Buckmaster N., *Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organizations*, "International Journal of Public Sector Management", 1999, nr 12, s. 186–197, doi/10.1108/09513559910263499.
 - 17) Callen J. L., Klein A., Tinkelman D., *Board composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2003, nr 32, s. 493-520, doi: 10.1177/0899764003257462.
 - 18) Carman J. J. G., *Evaluation capacity and nonprofit organizations: Is the glass halfempty or half-full?* "The American Journal of Evaluation", 2010, nr 31, s. 84-104, doi.org/10.1177/0899764013510064.
 - 19) Ciekankowski Z., *Rola menedżera w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego-Humanistycznego w Siedlcach", 2015, t. 34, nr 107, s. 185-195.
 - 20) Cisek S., *Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku*, "Przegląd biblioteczny" 2010, nr 3, s. 273-284, doi: <https://doi.org/10.36702/pb.411>.
 - 21) Collins J., *Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie”, 2007, nr 3, s. 8-15.
 - 22) Derue D.S., Nahrgang J.D., Wellman D., Ross S. E., *Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity*, "Personnel Psychology", 2011, nr 64, 7-52, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>.
 - 23) Dźwigoł-Barosz M., *Role liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2014, z. 70, nr kol. 1909, s. 105-118.
 - 24) E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw - definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, 2010, t. 97, z. 2, s. 152-164.
 - 25) Ebrahim A. S., Rangan V. K., *Putting the brakes on impact: a contingency framework for Measuring Social Performance*, "Academy of Management Annual Meeting Proceedings", 2010, nr 1, s. 1-6, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54500944>.
 - 26) Evans M. G., *The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship*, "Organizational Behavior and Human Performance", 1970, s. 277-298.
 - 27) Frączak P., Skrzypiec R., *Organizacje pozarządowe - w poszukiwaniu kryteriów - definicyjnych*, "Federalista", 2011, nr 8, s.67-94.
 - 28) Golba D., *Współpraca gminy miejskiej Kraków i organizacji pozarządowych funkcjonujących na jej terenie – wybrane aspekty*, "Zarządzanie Publiczne", 2017, nr 1(37), s. 39-49, doi:10.4467/20843968ZP.16.005.6501.
 - 29) Goleman D., *Leadership that gets results*, "Harvard Business Review", nr 78 (2), 2000, s. 78-90.
 - 30) Gorard S., *The Role of Secondary Data in Combining Methodological Approaches*, "Educational Review", 2002, nr 54/3, s. 231-237, <https://doi.org/10.1080/0013191022000016293>.
 - 31) Grudzewski W. M., *Rozwój nauk o zarządzaniu we współczesnym świecie*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1996, nr 6, s. 11-19.

- 32) Grzesiak S., Wyrozębska A., *Wykorzystanie metody DEA (analizy obwiedni danych) do oceny efektywności technicznej oddziałów szpitalnych*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", Uniwersytet Szczeciński, nr 36, s. 253-272.
- 33) Hatten M. L., *Strategic Management in Not-for-Profit Organizations*, "Strategic Management Journal", 1982, nr 3, s. 89-104, <https://doi.org/10.1177/00953999922019184>.
- 34) Heimovics R. D., Herman R. D., *Responsibility for Critical Evens in Nonprofit Organizations*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 1990, nr 19, s. 59-72.
- 35) Herman R. D., Renz D.O., *Multiple constituencies and the social construction of non-profit organization effectiveness*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 1997, nr 26, s. 185-206, <https://doi.org/10.1177/0899764097262006>.
- 36) House R. J., *A path-goal theory of leader effectiveness*, "Administrative Science Quaterl", nr 16, s. 321-338;
- 37) House R. J., *A path-goal theory of leader effectiveness*, Administrative Science Quaterly, 1996, 16, nr 7, t. 3, s. 305-309, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90021-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90021-1).
- 38) Huczek M., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", Seria: Administracja i Zarządzanie, 2014, nr 101, s. 45-56, ISSN 2082-5501.
- 39) Huczek M., *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego w Krakowie, 2012, nr 1, s. 24-36.
- 40) Hurduzeu R. E., *The impact of leadership on organizational performace*, "SEA - Practical Application of Science", 2015, nr 3, t. 1 (7), s. 289-293.
- 41) Igbakemen G., Odivwri JE., *Impact of Leadership Style on Organization Performance: a Critical Literature Review*, „Arabian Journal of Business and Management Review”, 2015, 2018, nr 687849, s. 1-7, doi: 10.4172/2223-5833.1000142.
- 42) Jachimowicz A., *Samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe - partnerzy w rozwoju ekonomii społecznej?* "Ekonomia Społeczna Teksty", 2006, nr 25, s. 1-24.
- 43) Jaki A., *Pomiar i ocena efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie*, "Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", Szczecin, 2013, nr 760, s. 135-138.
- 44) Jasińska M., *Style kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach", Seria: Administracja i Zarządzanie, 2009, nr 83, s. 69-85.
- 45) Kafel T., *Strategiczne zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, „Ekonomia Społeczna”, 2008, nr 3/2, s. 84-91.
- 46) Kalejta J., *Problemy zarządzania turystycznymi organizacjami. Przyczynek do badań*, "Roczniki Naukowe, WSWFiT", 2018, nr 3 (25), s. 5-16.
- 47) Karwińska A., Wiktor D., *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii*, Ekonomia społeczna teksty", 2008, nr 6, 1 -56.
- 48) Latif K. F., Williams N., *Team effectiveness in Non_Governmental Organizations (NGOs) projects*, "Evaluation and Program Planning", 2017, nr 64, s. 20-32.
- 49) Lekorwe M., *Managing Non-Governmental Organizations in Botswana*, "The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal", 2007, nr 12 (3), s. 2-18.
- 50) Levin K., *Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*, "American Journal of Sociology", 1939, 44 (06), s. 868-896.
- 51) Likert R., *A Technique for the Measurement of Attitudes*, „Archives of Psychology”, 1932, nr 22, nr 140, s. 1-55.
- 52) Liket K. C., Maas K., *Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2015, nr 44(2), doi: 10.1177/0899764013510064.

- 53) Lunenburg F. C., *Leadership versus management: a key distinction – at least in theory*, "International Journal of Management, Business, and Administration", 2011, nr 14(1), s. 1-4.
- 54) M. Szudy, *Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego*, "Studia Ekonomiczne", nr 176, 2014, s. 22-29.
- 55) Marciszewska A., *Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 2013, nr 4(36), s. 49-61.
- 56) Marciszewska A., *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit – ujęcie teoretyczne*, "Organizacja i Kierowanie", 2014, nr 4 (164), s. 57-70, ISSN 0137-5466.
- 57) Marczak M., *Narodowe organizacje turystyczne jako przykład instytucji pozarządowych w turystyce*, 2018, nr 1 (41), s. 51–58doi : 10.18276/ept.2018.1.41-05.
- 58) Mempel-Śnieżyk A., *Organizacje pozarządowe i społeczności lokalne, a skuteczne działanie dla rozwoju lokalnego*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, 2013, nr 289, s. 89-103.
- 59) Mieszajkina E., *Ocena stylów kierowania w małych firmach Lubelszczyzny*, "Organizacja i Zarządzanie", 2016, nr 4, s. 37-49.
- 60) Mitchell G. E., *The construct of organizational effectiveness: Perspectives from leaders of international nonprofits in the United States*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2013, nr 42, s. 322-343 .
- 61) Modzelewska E., *Polityka państwa wobec sektora społecznego w ujęciu historycznym*, "Kwartalnik Naukowy OAP UW e-Politikon" 2012, nr 1, s. 30-41.
- 62) Mroczko F., *Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa*, "Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", 2014, nr 26 (1), s. 25-36.
- 63) Nazarko J. Komuda M., Kuźmich K., Szubzda E., Urban J., *Metoda DEA w badaniu efektywności instytucji sektora publicznego na przykładzie szkół wyższych*, "Badania Operacyjne i Decyzje", 2008, nr 4, s. 89-105.
- 64) Odlanicka-Poczobutt M., *Prakseologia a klasyczne kryteria oceny sprawności systemów logistycznych*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2014, z. 70, nr kol. 1909, s. 339-355.
- 65) Oleson P.C., Cothron T., *Leading and Managing Intelligence Organizations*, "The Journal of the Australian Institute of Professional Intelligence Officers", 2016, nr 24, nr 1, s. 3-18.
- 66) Palmer P. D., *Exploring attitudes to financial reporting in the Australian not-for-profit sector*, "Accounting & Finance", 2013, t. 1, nr 53, s. 217-241.
- 67) Panasiuk A., *Instrumenty polityki turystycznej w regionie*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" Gospodarka turystyczna w regionie: przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca, 2009, nr 50, s. 79-87.
- 68) Pawłowska E., *Organizacje pozarządowe a kapitał społeczny*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2015, z.177, nr kol. 1927, s. 167-176.
- 69) Pijl K., Sminia H., *Strategic Manamement of Public Interest Organizations*, "International Journal of Voluntary and NonPprofit Organizations", 2004, nr 15/ 2, s. 137-155, doi: 10.1023/B:VOLU.0000033178.54004.e9.
- 70) Podgórska J., *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotów leczniczych*, "Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata tes Oikonomias", 2017, nr 11, s. 53-70.
- 71) Reddin W. J., *The Tri-Dimensional Grid*, "Training Directors Journal", 1964, nr 18, nr 7, s. 9-18.

- 72) Ridder H., Hoon Ch., McCandless A., *The Theoretical Contribution of Case Study Research to the Field of Strategy and Management*, [w:]. Bergh D.D., Ketchen D.J [red.], "Research Methodology in Strategy and Management", 2009, nr 5, s. 137-175.
- 73) Ritvo R.A., Linna K., Radiuk I., *NGOs in Western Ukraine: Competencies for effective leadership*, "International NGO Journal", 2018, nr 13 (3), s. 1-9, doi:10.5897/INGOJ2018.0328.
- 74) Romaniuk P., *Oddziaływanie organizacji pozarządowych na sposób zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego*, "Studia Prawnoustrojowe", 2012, nr 18, s. 129-141.
- 75) Saxton G. D., C. Guo, *Accountability online: Understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2011, nr 40 (2), s. 270-295, <https://doi.org/10.1177/0899764009341086>.
- 76) Shenkman M., *Defining Your Leader Brand*, "Nonprofit World", 2007, nr 25/2, s. 13-14.
- 77) Sheutz S., *Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success*, „Journal of Corporate Responsibility and Leadership Positive Leadership and Management”, 2016, t. 2, nr 2, s. 73-90, doi: <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2016.017>.
- 78) Skalska T., Koskowski M., *Rola organizacji pozarządowych w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym dla potrzeb turystyki*, *Turystyka Kulturowa*, 2017, nr 1, s. 68-79.
- 79) Skrzypiec R., *Organizacje pozarządowe w rozwoju lokalnym - aktywne wspólnoty, sieci i partnerstwo lokalne*, "Pozarządowiec", 2008, nr 7 (79), rok XII.
- 80) Smith D., Shen C., *Factors characterizing the most effective nonprofits managed by volunteers*, "Nonprofit Management & Leadership", 1996, nr 6, s. 271-289.
- 81) Sowa J., Selden S., Sandfort J., *No longer unmeasurable? a multidimensional integrated model of nonprofit organisational effectiveness*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2004, nr 33, s. 711-728, doi:10.1177/0899764004269146.
- 82) Stolarska D., *Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy - studium teoretyczno-empirycznej*, "Economy and Management", 2012, nr 3, s. 182-196.
- 83) Sułkowski M., Wolniak R., *Przegląd stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2013, z . 67, nr kol. 1900, s. 63-74.
- 84) Szyjewski Z., Szyjewski G., *Wiarygodność metod badawczych*, "Informatyka Ekonomiczna Business Informatics", 2017, t. 2 (44), s. 118-131, doi: 10.15611/ie.2017.2.10.
- 85) Szymańska E., *Problems of Human Resource Management in Regional Nongovernmental Organisations*, "Eurasian Studies in Business and Economics", 2017, s. 885-898.
- 86) Tannenbaum R., Schmidt W., *How to choose a leadership pattern*, "Harvard Business Review", 1973, nr 36/2, s. 95- 101.
- 87) Tarigan N. P., *Managing the Nonprofit Organization versus the Theory and Practice of Leadership (Peter F. Drucker vs Peter Northouse)*, "International Journal of Humanities and Applied Sciences", 2012, nr 1, nr 4, ISSN 2277 – 4386.
- 88) Tarka P., *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, "Wiadomości Statystyczne", 2017, Rok LXII 3 (670), s. 16-27.
- 89) Teegen H., Doh J. & Vachani S., *The importance of non-governmental organizations (NGOs) in global governance and value creations: a International Business Research Agenda*, "Journal of International Business Studies", 2014, nr 35(6), s. 463-483.

- 90) Tinkelman D., Donabedian B., *Street lamps, alleys, ratio analysis and nonprofit organizations*, "Nonprofit Management & Leadership", 2007, nr 18, s. 5-18.
- 91) Tomaszuk A., *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego*, "Economics and Management", 2013, nr 4, s. 67-81, doi: 10.12846/j.em.2013.04.05.
- 92) Vroom V.H., Jago A. G., *Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation*, *Leadersh Q*, 1995, nr 6(2), s. 169-181.
- 93) Walicka-Chowaniec K., *Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, "Logistyka", 2012, nr 5, s. 200-209.
- 94) Wasylkowska M., *Rola menedżera sportowego w zarządzaniu klubami sportowymi*, Uniwersytet Zielonogórski, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2011, nr 685, nr 46, s. 283-293.
- 95) Węziak-Białowolska D., *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, "Zeszyty naukowe Instytut Statystyki i Demografii SGH", 2011, nr 16, s. 1-49.
- 96) Wiatrak G., *Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją policji*, "ZN WSH Zarządzanie", 2016, nr 1, s. 319-330.
- 97) Wilmanowicz E., *Przywództwo jako kluczowa rola top managementu we współczesnych organizacjach*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2012, nr 30, s. 117-128.
- 98) Wyszowska Z., *Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2014, nr 39 (3), s.282-293, ISSN 1898-5084.
- 99) Żabska A., Puchalski J., *Czynniki determinujące sukces dowódcy pododdziału*, "Zeszyty Naukowe WSOWL", 2007, nr 4 (146), s. 134-145.
- 100) Zagańczyk A., *Zasady konstruowania kwestionariusza ankiety*, "Humanities and Social Sciences for Safety BiTP", 2014, nr 33, t. 1, s 37-43, doi: 10.12845/bitp.33.1.2014.4.
- 101) Zdonek I., Hysa B., Zdonek D., *Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu - istota i tendencje*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzania, 2016, z. 96, nr kol. 1963, s. 519-533.
- 102) Ziębicki B., *Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej – próba porównania*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 144, 2010, s. 632-642.
- 103) Zielińska A., *Strategie zarządzania organizacjami pozarządowymi*, "Master of Business Administration", 2011, nr 4 (111), s. 95-104.
- 104) Ziemkiewicz-Gawlik I., Marczyk M., *Rola menedżera w nowoczesnej organizacji*, "Przegląd Naukowo-Metodyczny, Edukacja dla Bezpieczeństwa", 2014, nr 1, s. 177-187.
- 105) Zienkiewicz A., *Efektywność organizacji nie działających w celu osiągnięcia zysku – studium teoretyczne*, "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 244, s. 181-196.
- 106) Żukowski P., Galla R., *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, "Problemy Profesjologii", 2009, nr 1, s. 21-40.
- 107) Žuromskaitė B., Zakrzewska M., *Charakterystyka i dynamika trzeciego sektora na Litwie i w Polsce*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2015, nr 40, t.1, s. 301-314.

Źródła internetowe:

- 1) *Abecadło dobrych praktyk NGO*, <https://poradnik.ngo.pl/abecadlo-dobrych-praktyk-ngo>
- 2) Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Warszawa 2016, <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1897622.html>
- 3) *Atrakcyjność turystyczna województwa świętokrzyskiego. Raport opracowany dla Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego*, Inovatis Research, Warszawa 2011, <https://rot.swietokrzyskie.travel/do-pobrania/>
- 4) *Atrakcyjność turystyczna województwa świętokrzyskiego. Raport z badania przygotowany dla Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego*, marzec 2011, TNS Pentor, <https://rot.swietokrzyskie.travel/do-pobrania/>
- 5) Babiak J., *Organizacje pozarządowe we współczesnym społeczeństwie obywatelskim*, <https://wnpid.amu.edu.pl/images/stories/pp/pp-1-2011/095-106.pdf>
- 6) *Badanie skuteczności kampanii promocyjnej walorów turystycznych Polski Wschodniej - mid-term raport z II fali badania zrealizowanego dla Polskiej Organizacji Turystycznej przez PBS DGA Sp. z o.o. w ramach Działania V.1 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013*, https://www.pot.gov.pl/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=2806&format=raw
- 7) *Bank Danych Lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>
- 8) Barański M., *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, www.ngo.us.edu.pl/skrypt/I.doc
- 9) Bartkowiak P., *Menedżer a kierownik w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 687 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 48, s. 25-36, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/48-2011/FRFU-48-25.pdf
- 10) Bartkowiak P., Niewiadomski P., *Menedżer a kierownik w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 687 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 48, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/48-2011/FRFU-48-25.pdf
- 11) Bennis W. G., *Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity*, MIS Quarterly, 37(2), 2013, http://www.misq.org/skin/frontend/default/misq/pdf/V37I2/SI_DBS_BharadwajI&O.pdf
- 12) Bojar E., Rakowska A., Zarębska A., Bojar M., *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Fundacja BFKK, http://www.bfkk.pl/libs/ckfinder/userfiles/files/administracja_publiczna/przywodztwo.pdf
- 13) *Broszura Ewa Leś*, http://osektorze.ngo.pl/files/osektorze.ngo.pl/public/pdf/Broszura_Ewa_Les/Les_2.pdf
- 14) Canwell A., Dongrie V., Neveras N., Stockton H., *Leaders at all levels: Close the gap between hype and readiness*, <http://dupress.com/articles/hctrends-2014-leaders-at-all-levels/?id=gx:el:dc:dup675:cons:awa:hct14>, 2014
- 15) *Centesimus annus*, http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Jan_Pawel_II/centesimus_annus/IV.php

- 16) Charycka B., Gumkowska M., *Rok w pandemii Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021*, Warszawa, marzec 2021, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Raport dostępny na: <https://api.ngo.pl/media/get/153916>
- 17) Charycka B., Gumkowska M., *Rok w pandemii. Rok wyzwań Jak wspierać liderów i liderki organizacji pozarządowych?* Warszawa, marzec 2021, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Raport dostępny na: <https://api.ngo.pl/media/get/154627>
- 18) Charycka B., *Pod lupą: Zarządzanie w organizacjach*, <http://publicystyka.ngo.pl/pod-lupa-zarządzanie-w-organizacjach>
- 19) Constandt B., Willem A., *The trickle-down effect of ethical leadership in nonprofit soccer clubs*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.21333>.
- 20) *Czym się różni kierownik od lidera*, <https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/498/czym-rozni-sie-kierownik-od-lidera>
- 21) Dembicka-Starska I., <https://www.youtube.com/watch?v=iEkmLA0gYUE>
- 22) *Desk research*, <https://www.biostat.com.pl/desk-research.php>
- 23) *Destination management organizations*, <https://industry.traveloregon.com/resources/tourism-in-oregon/destination-management-organizations/>
- 24) Domański J., *Zarządzanie strategiczne oraz jego modele dla organizacji non-profit*, <http://docplayer.pl/8039381-Zarządzanie-strategiczne-oraz-jego-modele-dla-organizacji-non-profit.html>
- 25) Donnelly J. P., *A systematic review of concept mapping dissertations*, "Evaluation And Program Planning", 2017, 60186-193. doi:10.1016/j.evalprogplan.2016.08.010
- 26) *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2016 r. – wyniki wstępne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2016-r-wyniki-wstepne,3,7.html>
- 27) *Dziedziny działań NGO*, <https://fakty.ngo.pl/fakt/dziedziny-dzialan-ngo>
- 28) Ebrahim A. S., Rangan V. K., *Putting the brakes on impact: a contingency framework for measuring social performance*, Best Paper Proceedings of the Academy of Management, Montréal, Quebec, Canada, sierpień 2010, <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=40166>.
- 29) *Elementarz III sektora*, https://files2.ngo.pl/files/biblioteka.ngo.pl/public/ksiazki/Klon/elementarz_III_sektora.pdf
- 30) *Ewaluacja krok po kroku*, <https://www.rops.krakow.pl/drukuj/lewa/ewaluacja-platforma-internetowa-21/ewaluacja-krok-po-kroku-78/>
- 31) *Forum POT*, <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/forum-rot>
- 32) Frączak P., Dudkiewicz M., Schimanek T., Jachimowicz A., Wejman Z., *Strategiczna Mapa Drogowa Rozwoju Sektora Obywatelskiego, III sektor dla Polski*, <http://www.mapa3sektora.org/files/smd-publicacja-v2-2018.pdf>
- 33) Frączak P., *Strategiczna Mapa Drogowa – o co chodzi?* <http://asocjacje.org/blog/strategiczna-mapa-drogowa-o-co-chodzi/>
- 34) *Fundacja rozwoju turystyki Bosa Stopa*, <https://spis.ngo.pl/159710-fundacja-rozwoju-turystyki-bosa-stopa>
- 35) *Funkcje przywódcy w organizacji*, <https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/funkcje-przywodcy-w-organizacji/>

- 36) Gasparski W., *Decyzje i etyka. Normy uczciwości*, "Decydent&Decision Maker", nr 74, <http://decydent.pl/decyzje-i-etyka-5/>
- 37) Glińska E., *Kurs e-learningowy Metody i techniki badań społecznych*, https://navoica.pl/courses/course-v1:Politechnika_Bialostocka+MTBS02+2022_2/about, data dostępu: 03.05.2022 r.
- 38) Goggins Gregory A., Howard D., *The nonprofit starvation cycle*, Stanford Social Innovation Review, http://www.philanthropy.org/s_pnw/bin.asp?CID=13221&DID=43454&DOC=FILE.PDF, 2009
- 39) Gołdys A., Ostrowski Ł., Rogaczewska M., *Standardy mierzenia efektów działań. Podręcznik dla organizacji społecznych*, Forum Darczyńców w Polsce, 2017, <https://www.forumdarczyncow.pl/uploads/media/5bdfc00b5813b-standardy-mierzenia-efektow-dzialan-spoecznych-podrecznik-dla-organizacji.pdf?123j8a3312a12fa>
- 40) *Gospodarka społeczna – trzeci sektor*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/>
- 41) *Gospodarka społeczna-wolontariat* <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2016-r-wyniki-wstepne,3,7.html>
- 42) *Gospodarka społeczna-wolontariat*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/>
- 43) *Gospodarka społeczna-wolontariat*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2018-r-wyniki-wstepne,3,8.html>
- 44) Grzybowski P. P., *Podstawy krytycznego przeglądu literatury (materiały pomocnicze dla seminarzystów)*, <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/334/Grzybowski%20podstawy%20krytycznego%20przeglądu%20literatury%20dla%20seminarzystow.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- 45) Gumkowska M., *Sektor pozarządowy w 2018. Ile jest w Polsce organizacji?*, <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/2174099.html>
- 46) *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations New York 2003, http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/UNHB_English.pdf
- 47) Herman R. D., Renz D. O., *Nonprofit organizational effectiveness: Practical Implications Of Research On An Elusive Concept*, <https://pdfs.semanticscholar.org/3cbf/fdd801383c9b87856d1ab0fd6aa5377d592a.pdf>
- 48) Hernik J., *Polskie organizacje pozarządowe jako potencjalny zasób miejsc pracy - perspektywa województw o największych wskaźnikach bezrobocia*, http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/726/original/12.pdf?1315213411
- 49) Higgs M. J., *Managing successful change: The secret of positive emotions*, Paper presented at the First Applied Positive Psychology Conference, University of Warwick, 2007.
- 50) *Historia NIW*, <https://niw.gov.pl/o-niw/historia-niw/>
- 51) *Historia*, <http://tnp.edu.pl/index.php?historia>

- 52) Hoppe M., Eckert R., *Culture and leader effectiveness – the GLOBE study*. Center for Creative Leadership, USA 2014,
<https://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>
- 53) <http://bazy.ngo.pl>
- 54) <http://biblioteka.pb.edu.pl>
- 55) <http://forumrot.pl>
- 56) <http://katalog.nukat.edu.pl>
- 57) <http://pstk.pl>
- 58) <http://www.leadershipchallenge.com>
- 59) <http://www.oddzialy.pttk.pl/index.php?nazwa=&woj=&mie=&s=1>
- 60) <http://www.pit.org.pl/index.php?navi=001,002>
- 61) <http://www.pit.org.pl/index.php?navi=003>
- 62) <http://www.psa.org.pl>
- 63) <https://academica.edu.pl>
- 64) <https://oddzialy.pttk.pl>
- 65) <https://www.batory.org.pl>
- 66) <https://www.bn.org.pl>
- 67) <https://www.ebsco.com/e/pl-pl>
- 68) <https://www.elsevier.com/pl-pl>
- 69) <https://www.ncvo.org.uk>
- 70) <https://www.ngo.pl>
- 71) <https://www.skkp.org.pl>
- 72) Huczek M., *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*,
http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarządzanie_zeszyt/Zarz%201_2012%20podzielone/huczek.pdf
- 73) Hudson *5+1 Competency Model Development Process*, (2007, 2011),
<https://www.hudson.com/aboutus/whyhudson/51-competency-model>; Hudson,
Identifying tomorrow's leaders today. Hudson white paper, 2014
- 74) Huertas-Valdivia I., *Effects of different leadership styles on hospitality workers*,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517718302620>
- 75) *Indeks PIT*, <https://www.pit.org.pl/index.php?navi=035>
- 76) *Influencer marketing*, 2017, <https://adnext.pl/baza-wiedzy/influencer-marketing>
- 77) *Influencer marketing*, <http://adnext.pl/onas/baza-wiedzy/influencer-marketing/>
- 78) Jarmołowicz W., Kościński M., *Menedżerowie – ich rola i pozycja we współczesnej gospodarce*, Katedra Makroekonomii i Badań nad Gospodarką Narodową Akademii Ekonomicznej w Poznaniu,
http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt4/12_jarломowicz_koscinski.pdf
- 79) Jaśkiewicz K., *Zarządzanie zespołem*, Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu: Nauka-Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka, s. 1-39, dostępne na <https://docplayer.pl/6800179-Materialy-szkoleniowe-przygotowane-w-ramach-projektu-nauka-nowoczesna-administracja-uczelni-oraz-kadra-akademicka-negocjacje.html>
- 80) Jaśkiewicz K., *Zarządzanie zespołem. Jak stać się liderem? Jak przewodzić jednostce i zespołem? Jak rozmawiać ze swoimi pracownikami?* Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu "Nauka - Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka, s. 1-48, dostępne na stronie: https://www.am.szczecin.pl/themes/user/site/am/assets/img/pages/Skrypt_Zarządzanie_zespołem.pdf
- 81) Jawor K., *Rola i znaczenie organizacji pozarządowych w ochronie ludności*, Warszawa 2013,

- http://www.academia.edu/6664559/ROLA_I_ZNACZENIE_ORGANIZACJI_POZA_RZADOWYCH_W_OCHRONIE_LUDNOSCI.
- 82) Juraszek-Kopacz B., Tyrowicz J., *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2008, <https://api.ngo.pl/media/get/119237>
 - 83) K. Izdebski, G. Wiaderek, *Obywatelska analiza prawa – doświadczenia dla systemu stanowienia prawa*, nr 54, 2/2021, <https://www.kwartalnik3sektor.pl/pl/>
 - 84) Kafel T., *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami pozarządowymi – wybrane aspekty*, anek.uek.krakow.pl/~kzzo/2.10.pdf
 - 85) Kaigh E., M. Driscoll, E. Tucker, S. Lam, *Preparing to lead: Finance professionals are essential in narrowing leadership gaps*, *Corporate Finance Review*, 2014, nr 19 (2), s. 5-12, dostępne na stronie <https://www.apqc.org/knowledgebase/documents/preparing-lead-finance-professionals-are-essential-narrowingleadership-gap>
 - 86) Kaigh E., M. Driscoll, E. Tucker, S. Lam, *Preparing to lead: Finance professionals are essential in narrowing leadership gaps*, *Corporate Finance Review*, 19(2), 5-12, 2014, <https://www.apqc.org/knowledgebase/documents/preparing-lead-finance-professionals-are-essential-narrowingleadership-gap>
 - 87) *Kalkulator wielkości próby*, <http://www.statystyka.az.pl/dobor/kalkulator-wielkosci-proby.php>
 - 88) Karwowski M., Pawłowska K., *Style przywództwa w motywowaniu do twórczej pracy*, *Bezpieczeństwo pracy*, 2009, nr 4, yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech.../c/Karwowski.pdf
 - 89) Keeshan Ch., *o Leader, where art thou?*, "Nonprofit World", 2006, nr 24, nr 4 July/August, Society for Nonprofit Organizations, Canton, Michigan, dostępne na stronie: www.snpo.org
 - 90) *Kierownik, menedżer, lider*, <http://www.valuecomesfirst.pl/kierownik-menedzer-lider/>
 - 91) Knowlton L. W., *Study Shows Gaps in Nonprofit Management – and Ways to Improve*. "Nonprofit World", 2001, nr 19, nr 3, s. 1-3, dostępne na stronie: <https://www.snpo.org/samples/V190329.pdf>
 - 92) *Kondycja organizacji pozarządowych 2018. Raport z badań*, <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-2018>
 - 93) *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015*, <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1897622.html>
 - 94) Kotter J., *Co właściwie robią przywódcy?* *Harvard Business Review Polska*, 2005, <https://www.hbrp.pl/a/co-wlasciwie-robia-przywodcy/a1AHrWkO>
 - 95) Kouzes J., Posner B., *The Student Leadership Challenge: Five Practices for Becoming an Exemplary Leader (J-B Leadership Challenge: Kouzes/Posner) 3rd Edition*, John Wiley & Sons, http://www.studentleadershipchallenge.com/UserFiles/Sample%20Chapters/SLC_Exc erpt%203e.pdf
 - 96) *Kto i na jakich warunkach może otrzymać status opp?*, <https://poradnik.ngo.pl/kto-i-na-jakich-warunkach-moze-otrzymac-status-opp>
 - 97) Kyalimpa P., *Leadership Competencies And Sustainable Funding Of Non-Governmental Organisations In Uganda*, <https://utamu.ac.ug/docs/research/studentresearch/phd/proposals/PaulKyalimpa.pdf> February, 2014
 - 98) *Leading a Nonprofit Organization: Tips and Tools for Executive Directors and Team Leaders*, http://strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Leading_a_Nonprofit_Organization.pdf

- 99) Leś E., *Krótką historią filantropii w Polsce*, ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/krotka_historia_filantropii.pdf
- 100) *Level five leadership*, <https://www.jimcollins.com/concepts/level-five-leadership.html>
- 101) Li H., *Leadership succession and the performance of nonprofit organizations: a fuzzy-set qualitative comparative analysis*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.21339>.
- 102) Lichwiarz J., *Etyka w działalności organizacji pozarządowych*, Uniwersytet Zielonogórski, <https://docplayer.pl/5872918-Etyka-w-dzialalnosci-organizacji-pozarządowych.html>
- 103) Likert R., *A Technique for the Measurement of Attitudes*, "Archives of Psychology", 1932, nr 140, dostępne na stronie: https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf.
- 104) *Lokalne Organizacje Turystyczne*, https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1732/LOKALNE%20Organizacje%20Turystyczne_25.02.2019.pdf
- 105) *Ludzie w organizacji pozarządowej*, <https://poradnik.ngo.pl/ludzie-w-organizacji-pozarządowej>
- 106) Lustig J., Masłowski P., Sobańska M., *Organizacje pozarządowe w Polsce*, ngo.us.edu.pl/skrypt/II.doc
- 107) Łoszczyk E., *Rola firm doradztwa personalnego w profesjonalnym doborze pracowników* [w:] Management New Challenges. Materiały konferencyjne XX MIĘDZYNARODOWE SYMPOZJUM NAUKOWE LUBLIN 15 - 16 MAJA 2012, <http://bc.pollub.pl/Content/2007/PDF/management.pdf>
- 108) Mahoney Th. A., Jerdee Th. H., Carroll S. J., *The Job(s) of Management*, Industrial Relations, 1965, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>.
- 109) Manz Ch. C., Sims H. P., Jr., *SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership*. <https://pdfs.semanticscholar.org/bbc6/8829286adc534769ad61e454dda2f0330746.pdf>.
- 110) Martin W., *Leadership: Outdated Theories and Emerging Non-Traditional Leadership*, Dissertation Manuscript, San Diego, California, December 2017, https://www.academia.edu/37530842/Leadership_Outdated_Theories_and_Emerging_Non_Traditional_Leadership data dostępu: 20.02.2022 r.
- 111) *Materiał na temat dobrego menedżera oraz stylów zarządzania*, http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/EWP/davBinary/22._zaliczanie_1._material_n_a_temat_dobrego_menedżera_oraz_stylow_zarządzania.pdf.
- 112) Maxwell J. C., *6 strategii wzmacniania członków swojego zespołu*, <http://instytutprzywództwa.org.pl/6-strategii-wzmacniania-czlonkow-swojego-zespołu/>
- 113) Maxwell J. C., *The 5 Levels Of Leadership*, sierpień 2016, <http://www.johnmaxwell.com/blog/5-levels-of-leadership>
- 114) McCleskey J., *Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development*, Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 117-130, 2014, <http://jbsq.org/archives/>
- 115) *Metoda*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/metoda;3940107.html>
- 116) Migdal M., *Poradnik współpracy JST – NGO sektora turystyki*, http://www.forumturystyki.pl/wp-content/uploads/2015/12/PORADNIK_wspolpraca_JST_NGO_sektora_turystyki_ZR_OT_FTR.pdf, Szczecin 2015
- 117) *Misja*, <https://www.przystan.org.pl/misja/>
- 118) Mitchell A., *The New Face of Non Profit Leaders*, https://www.academia.edu/612014/The_New_Face_of_Non_Profit_Leaders.

- 119) Mitchell M., Keels K., Latta M., *Rate Yourself as a Servant Leader*, <https://www.snpo.org/readarticle.php?id=1946>
- 120) Młodzi Przedsiębiorczy – program nauczania ekonomii w praktyce w szkole ponadgimnazjalnej Fundacja Centrum Edukacji Obywatelskiej http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/EWP/davBinary/22._zalacznik_1._material_n_a_temat_dobrego_menedzera_oraz_stylow_zarzadzania.pdf.
- 121) *Model zarządzania organizacją pozarządową, BINGO*, <http://podlaskafederacja.pl/2017/03/22/model-zarzadzania-organizacja-pozarzadowa-bingo/>
- 122) *Moduł 9*, http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modul_9
- 123) Modzelewska E., *Polityka państwa wobec sektora społecznego w ujęciu historycznym*, Kwartalnik Naukowy OAP UW e-Politikon nr 1, 2012, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-0777cd3d-1251-4ca0-89ae-3633701cd7ec>
- 124) Monnappa A., *What's the Difference Between Leadership and Management?* <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>
- 125) Mroziewski M., *Style zarządzania a sposoby wykorzystania potencjału społecznego*, "Dwumiesięcznik Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2005, nr 1, s. 21-37, dostępne na stronie: <https://docplayer.pl/47239340-Marian-mroziewski-style-zarzadzania-a-sposoby-wykorzystywania-potencja3u-spo3ecznego.html>
- 126) Mrówka R., *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*, https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania_wspolczesnych_przywodcow_organizacji_gospodarczych.pdf, 2010.
- 127) Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R., *Leadership styles*, "Advances In Management", nr 7 (2), February 2014, https://www.mnsu.edu/activities/leadership/leadership_styles.pdf
- 128) *Nasze wartości*, <https://niw.gov.pl/o-niw/nasze-wartosci/>
- 129) Nazarko J. [red.], Ejdys J., *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight Technologiczny <<NT FOR Podlaskie 2020>> Regionalna Strategia Rozwoju Nanotechnologii*, "Rozprawy Naukowe" Biblioteka Nauk o Zarządzaniu, Agencja Wydawnicza Ekopress, Białystok 2011, nr 218, s. 1-75, dostępne na stronie: https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/7521/Metodologia_i_procedury_badawcze_w_projekcie_Foresight_technologiczny_NT_FOR_Podlaskie_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- 130) ngo.us.edu.pl/skrypt/II.doc
- 131) *Ogólne informacje o krajowym rejestrze sądowym*, <https://bip.ms.gov.pl/pl/rejestry-i-ewidencje/krajowy-rejestr-sadowy/ogolne-informacje-o-krajowym-rejestrze-sadowym/>
- 132) Okręglicka B., *Czym różni się kierownik od lidera?* <https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/498/czym-rozni-sie-kierownik-od-lidera>
- 133) *Organizacja*, <http://www.unic.un.org.pl/ngo/organizacja.php>
- 134) *Organizacja*, <https://podlaskie.it/organizacja/>
- 135) *Organizacje pozarządowe - podstawowe informacje*, Białystok 2010, http://www.pes.efort.pl/do_pobrania/2010/org_pozarzadowe.pdf
- 136) *Organizacje pozarządowe w rozwoju lokalnym*, <http://www.elblag-eko.org/czytelnia,42,Organizacje-pozarzadowe-w-rozwoju-lokalnym.html>

- 137) *Organizacje pożytku publicznego w 2017 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/organizacje-pozytku-publicznego-i-1-w-2017-roku,4,4.html>,
- 138) *Organizational Theory*, <https://businessjargons.com/organizational-theory.html>
- 139) *Papi, capi, cati*, https://www.marketlinks.bg/index.php?prado_uri=en/pages/papi-capi-cati-cawi.html
- 140) *Paternalizm*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Paternalizm>
- 141) Pawlus T., *Podstawy prawne, profesjonalne i etyczne kierowania pracownikami w środowisku akademickim*, 2015, <https://bibliotekanauki.pl/articles/567232>
- 142) Pham L., *What Are Organizational Theories?* <https://bizfluent.com/info-8120176-organizational-theories.html>
- 143) Piotrowicz M., Cianciara D., *Rola organizacji pozarządowych (ngos) w życiu społecznym oraz systemie zdrowotnym*, Przegląd Epidemiologiczny 2013; 67, <http://www.przglepidemiol.pzh.gov.pl/rola-organizacji-pozarządowych-ngos-w-życiu-spoecznym-oraz-systemie-zdrowotnym?lang=en>
- 144) Pisek J., *Budowa kwestionariusza ankiety - przygotowanie do przeprowadzania badań ankietowych - scenariusz szkolenia dla studentów*, Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. J. Lompy w Katowicach. Filia w Pszczynie, http://e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/dzialalnoscdu/ANKIETA-szkolenie_dla_student_363w.pdf
- 145) *Planowanie strategiczne w organizacji pozarządowej*, Sopotkie Centrum Organizacji Pozarządowych, http://scop.sopot.pl/_pliki/Plan_strat_op.pdf
- 146) *Pod lupą: 4 style zarządzania*, <https://publicystyka.ngo.pl/pod-lupa-4-style-zarządzania-infografika>
- 147) *Podręcznik dobrych praktyk*, https://www.polskiemarkiturystyczne.gov.pl/uploaded_files/1576156157_podrecznik-dobrych-praktyk.pdf
- 148) *Podręcznik online*, http://www.radom.pl/data/other/podrecznik_online.pdf
- 149) *Podstawowe dane o sektorze non profit w 2014 roku*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/podstawowe-dane-o-sektorze-non-profit-w-2014-roku,2,5.html#>
- 150) *Podstawowe dane statystyczne*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/podstawowe-dane-statystyczne--turystyka-w-roku-2019-i-ich-zmiana-w-porownaniu-do-roku-poprzedniego>
- 151) *Podstawowe pojęcia*, http://pracownik.kul.pl/files/11992/public/Podstawowe_pojecia_TOZ_w_org_publ.pdf
- 152) *Polska Organizacja Turystyczna*, <https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1420/polska-organizacja-turystyczna.pdf>
- 153) *Polskie Zrzeszenie Hoteli*, <https://spis.ngo.pl/194878-polskie-zrzeszenie-hoteli>
- 154) Ponikiewska A., Ponikiewski A., *Działalność turystyczna organizacji pozarządowych po 1 lipca 2018*, <https://publicystyka.ngo.pl/dzialalnosc-turystyczna-organizacji-pozarządowych-po-1-lipca-2018>
- 155) *Poznaj ONZ*, http://www.unic.un.org.pl/poznaj_onz/index.php
- 156) *Prakseologia*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/prakseologia;4009631.html>
- 157) *Problemy Profesjologii*, http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Problemy_Profesjologii/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n1/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n1-s21-40/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n1-s21-40.pdf
- 158) *Raport UNWTO*, <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284414024>

- 159) Red: GŁOW PROGRAM PROMUJĄCY PRZYWÓDZTWO *Inspirując kobiety do bycia liderkami w szkołach, na uniwersytetach i w społecznościach lokalnych. Książka Ćwiczeń Uczestniczki*, <https://wonderfoundation.org.uk/wp-content/uploads/2020/11/Polish-Lead-Prog-PP-Handbook-single.pdf>
- 160) *Regionalne Organizacje Turystyczne*, <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne>
- 161) *Regulamin*, <https://certyfikatngo.pl/o-programie/regulamin/>
- 162) Rogaczewska K., *Organizacje pozarządowe w polityce międzynarodowej*, Wrocław 2015, http://www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/79822/E-book_formatka_repozytorium_Rogaczewska.pdf
- 163) ROT, https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1731/ROTy_23.07.2019.pdf
- 164) Sakiru O. K., Othman J., D.Silong A., Abdullahi M., Agbana A., NargesKia, & Ndidi N. L., *Leadership styles and its effectiveness on employees' job commitment*, "Department Of Human Resource Development, Faculty of Educational Studies", University Putra Malaysia, Research on Humanities and Social Sciences, 2013, nr 3, nr 9, s. 169-175, dostępne na stronie: www.iiste.org
- 165) *Sektor 3, zarządzanie w NGO*, http://www.sektor3.wroclaw.pl/wp-content/uploads/2013/04/SEKTOR3_zarzadzanie_w_ngo.pdf
- 166) *Sektor non profit w 2016 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/sektor-non-profit-w-2016-r-1,6.html>
- 167) Serzysko B., *Zarządzanie organizacją - zakres i podstawowe pojęcia, logowanie.wspis.pl/.../dr%20Bogusława%20Serzysko%20-%20podyplomówka.docx*
- 168) Silva A., *What do we really know about leadership?* "Journal Of Business Studies Quarterly", 2014, 5(4), s. 1-4, dostępne na stronie: http://jbsq.org/wpcontent/uploads/2014/06/June_2014_1.pdf
- 169) Skrzypiec R., *Organizacje pozarządowe w rozwoju lokalnym*, artykuł dostępny na stronie: <http://www.elblag-eko.org/czytelnia,42,Organizacje-pozarządowe-w-rozwoju-lokalnym.html>
- 170) *Skuteczny*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/skuteczny.html>
- 171) *Słowniczek pojęć*, <https://www.survio.com/pl/slowniczek-pojec>
- 172) *Spis NGO*, <https://spis.ngo.pl>
- 173) *Spoleczeństwo obywatelskie*, <https://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie>
- 174) *Sprawozdania NIW*, <https://sprawozdaniaopp.niw.gov.pl>
- 175) Stankiewicz J., Seiler B., *Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych*, http://jmf.wzr.pl/pim/2013_4_2_27.pdf
- 176) *Statut*, <https://www.klon.org.pl/files/statut.pdf>
- 177) *Statystyka, komunikaty*, <https://www.msit.gov.pl/pl/turystyka/badania-rynku-turystycz/statystyka-komunikaty-i>
- 178) Stec P., *Lokalne i regionalne organizacje turystyczne jako stowarzyszenia szczególnego rodzaju*, https://wtir.awf.krakow.pl/pdf/rozne/zaklad_prawa/turystyka_a_prawo/31-piotr_stec.pdf
- 179) *Strategia Rozwoju Turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006 – 2014*, dostępna na stronie: <https://bip.sejmik.kielce.pl/1101-archiwum/484-strategia-rozwoju-turystyki-w-wojewodztwie-swietokrzyskim.html>
- 180) *Strategia Rozwoju Turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006 – 2014*, <https://www.wrota-swietokrzyskie.pl/267>.
- 181) *Strategia wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego*, <https://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/strategia-wspierania-rozwoju-spoeczna-obywatelskiego/>

- 182) *Strategic planning nonprofit*,
https://www.uvm.edu/sites/default/files/strategic_planning_nonprofit_org.pdf
- 183) *Styl kierowania*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/styl-kierowania;3980876.html>
- 184) Szlubowska A., Lysoń P., *Rola sektora non-profit w dostarczaniu usług społecznych w latach 2014-2016*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/>
- 185) Teoria X i teoria Y, https://www.governica.com/Teoria_X_i_teoria_Y
- 186) Trapp R., *Successful Organizations Need Leaders At All Levels*, "Forbes", <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2014/03/23/organizations-need-leaders-at-all-levels/?sh=41b12f9b3ab1>
- 187) *Turystyka w Polsce*, <https://www.msit.gov.pl/pl/turystyka/badania-rynku-turystycz/statystyka-komunikaty-i>
- 188) *Ustawa o sprawozdawczości organizacji pozarządowych*, <https://legislacja.rcl.gov.pl/docs/2/12348551/12799595/12799596/dokument540061.pdf>
- 189) *Voluntary association*, <https://definitions.uslegal.com/v/voluntary-association/>
- 190) *Voluntary associations*, <https://definitions.uslegal.com/v/voluntary-association/>
- 191) What is <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership>
- 192) *Who we are?* <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0>
- 193) *Województwo Świętokrzyskie. Raport z badania. Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego*, kwiecień 2009, <https://rot.swietokrzyskie.travel/dopobrania/>.
- 194) Wojtaszek H., *Wzorowy współczesny menadżer*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/5994/Wzorowy%20WSPÓŁCZESNY%20MENADŻER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 195) Wójcik P., *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, https://www.researchgate.net/publication/235944238_Znaczenie_studium_przypadku_jako_metody_badawczej_w_naukach_o_zarzadzaniu
- 196) Wójtowicz-Dawid A., *Organizacje pozarządowe i ich rola w realizacji spójności społeczno-ekonomicznej – wybrane aspekty prawne*, <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt18/26.pdf>
- 197) *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2017 r.*, Warszawa-Kraków 2019, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/17/1/1/wspolpraca_organizacji_non-profit_z_innymi_podmiotami_w_2017.pdf.
- 198) www.charitynavigator.org
- 199) www.eu.int
- 200) www.fundusze-strukturalne.gov.pl
- 201) www.parp.gov.pl
- 202) www.powiat.gostyn.pl/ndokumenty/ngo/informacje_ogolne.doc.
- 203) Wytrążek W., *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych*, Katedra Administracyjnego Prawa Gospodarczego KUL, https://pracownik.kul.pl/files/11992/public/Podstawowe_pojecia_TOZ_w_org_public.pdf
- 204) *Wzmacnianie społeczności. Rola trzeciego sektora*, Melbourne 2000, *Sektor pozarządowy a zmniejszanie ubóstwa*, Santiago de Chile 2001, https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/Biblioteka/Ocena_jakosci.pdf.

- 205) *Zadania*, <https://www.gov.pl/web/pozytek/zadania>
- 206) *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej przy Spółdzielni Kooperatywa Pozarządowa, dostępne na stronie: <http://docplayer.pl/6216968-Zarzadzanie-standardy-w-organizacji-pozarządowej-osrodek-badania-aktywnosci-lokalnej-przy-spoldzielni-kooperatywa-pozarządowa.html>
- 207) *Zarządzanie i praca menedżera*, <http://hermaszewski.glogow.pl/wp-content/uploads/2011/09/Wykład-1-Zarządzanie-i-praca-menedżera1.pdf>
- 208) *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, <http://www.ioz.pwr.wroc.pl/Pracownicy/bajcar/Pliki/Psychologia%20w%20zarządzaniu%20wykład%208%202015.pdf>.
- 209) *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, https://katalogi.bn.org.pl/discovery/search?query=any,contains,zarządzanie%20organizacjami%20pozarządowymi&tab=LibraryCatalog&vid=48OMNIS_NLOP:48OMNIS_NLOP&lang=pl&offset=0
- 210) *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, https://primo-48pbk.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?query=any,contains,zarządzanie%20organizacjami%20pozarządowymi&tab=default_tab&search_scope=all_scope&vid=48PBK_VIEW&offset=0&fn=search
- 211) *Zasady NGO*, <https://instytut-laskiego.org.pl/zasady-ngo/>
- 212) Zbiór dobrych praktyk, *Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją klienta w 100 urzędach administracji rządowej*, Projekt realizowany przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2012, https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/monitorowanie_zbior.pdf
- 213) Zbiór dobrych praktyk, *Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją klienta w 100 urzędach administracji rządowej*, https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/monitorowanie_zbior.pdf
- 214) Żukowski P., *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, Wyższa Szkoła Biznesu, National - Louis University w Nowym Sączu, cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight.../437-1336-1-PB.pdf

Akty prawne:

- 1) Dz. U. 1997 nr 123 poz. 776, Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19971230776>.
- 2) Dz. U. 2003 nr 96 poz. 873, Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=wdu20030960873>
- 3) Dz. U. 2009 nr 157 poz. 1240, Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20091571240>.

<http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=wdu20030960873>
<http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190000903/O/D20190903.pdf>
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030960873/U/D20030873Lj.pdf>

- 4) Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy - Prawo upadłościowe, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-upadlosciowe-17021464>, data dostępu: 06.02.2022 r.
- 5) Obwieszczenie Ministra Sportu i Turystyki z dnia 25 kwietnia 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Gospodarki w sprawie nadania statutu Polskiej Organizacji Turystycznej, Warszawa, dnia 14 maja 2019 r., poz. 903.
- 6) *Ustawa o POT*, <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/polska-organizacja-turystyczna/ustawa-o-pot/ustawa-o-pot>
- 7) *Ustawa o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych*, <https://www.gov.pl/web/sport/ustawa-o-imprezach-turystycznych-i-powiazanych-uslugach-turystycznych-oraz-akty-wykonawcze-opublikowane-w-dzienniku-ustaw>
- 8) *Ustawa o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych*, <https://www.msit.gov.pl/pl/turystyka/prawo/7635,ustawa-o-imprezach-turystycznych-i-powiazanych-uslugach-turystycznych-oraz-akty-.html>

WYKAZ TABEL

Tabela 1. Różnice między zarządzaniem a przywództwem.....	18
Tabela 2. Specyfika zarządzania organizacjami komercyjnymi i non profit	18
Tabela 3. Wybrane teorie przywództwa.....	39
Tabela 4. Style kierowania według R. Likerta	42
Tabela 5. Sześć stylów przywództwa według badania GLOBE	52
Tabela 6. Sześć stylów przywództwa według D. Golemana.....	54
Tabela 7. Obszary zarządzania w organizacji pozarządowej	70
Tabela 8. Zarządzanie organizacją non profit w ujęciu klasycznych funkcji zarządzania.....	71
Tabela 9. Modele funkcjonowania sektora pozarządowego w wybranych krajach.....	75
Tabela 10. Wybrane skutki profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit.....	78
Tabela 11. Stopień realizacji celu a pojęcie skuteczności.....	83
Tabela 12. Różnice pomiędzy cechami efektywności i skuteczności w naukach ekonomicznych.....	84
Tabela 13. Kryteria oceny w modelu doskonałości europejskiej nagrody jakości EFQM	88
Tabela 14. Poziom wykonawstwa i poziom oddziaływania w organizacjach	97
Tabela 15. Standardy mierzenia efektów działań w organizacjach społecznych.....	98
Tabela 16. Powszechnie stosowane skróty nazw organizacji non profit	102
Tabela 17. Definicje organizacji pozarządowych	104

Tabela 18. Organizacje pozarządowe prowadzące wyłącznie nieodpłatnie działalność statutową oraz prowadzące odpłatną działalność statutową bez działalności gospodarczej w latach 2008, 2010, 2012, 2014, 2016 [w %].....	145
Tabela 19. Organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą bez odpłatnej działalności statutowej oraz prowadzące odpłatną działalność statutową oraz działalność gospodarczą w latach 2008, 2010, 2012, 2014, 2016 [w %].....	146
Tabela 20. Organizacje pozarządowe ogółem [w tys.]	147
Tabela 21. Organizacje według głównej dziedziny działalności [w %].....	147
Tabela 22. Liczba członków w mln osób	148
Tabela 23. Charakterystyka organizacji pozarządowych	149
Tabela 24. Metody badawcze zastosowane w badaniach.....	160
Tabela 25. Etapy prowadzenia badań, cele szczegółowe i metody ich realizacji	170
Tabela 26. Obliczenie liczebności próby badawczej.....	175
Tabela 27. Proces prowadzenia badań empirycznych - podsumowanie	177
Tabela 28. Znaczenie gospodarki turystycznej w Polsce	181
Tabela 29. Członkowie Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych.....	186
Tabela 30. Członkowie regionalnych organizacji turystycznych.....	186
Tabela 31. Turystyczne organizacje pozarządowe w Polsce w latach 2018-2019.....	189
Tabela 32. Przykładowe misje polskich turystycznych organizacji pozarządowych.....	192
Tabela 33. Wybrane cele statutowe turystycznych NGO.....	197
Tabela 34. Wskaźniki realizacji celów statutowych organizacji pozarządowych w turystyce w opinii przywódców i członków	210
Tabela 35. Skuteczność realizacji celów statutowych według opinii przywódców i członków turystycznych NGO	214
Tabela 36. Plany i sprawozdania Regionalnych Organizacji Turystycznych	217
Tabela 37. Zestawienie działań turystycznych organizacji pożytku publicznego.....	218
Tabela 38. Działania, plany i realizacja w Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej w 2018 roku.....	223
Tabela 39. Wybrane działania projektowe Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej	239
Tabela 40. Przykładowe projekty unijne realizowane przez ROT WŚ w latach 2017-2020 .	243
Tabela 41. Strategie rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006-2014 i 2014-2020	246
Tabela 42. Sukcesy i trudności w realizacji zaplanowanych działań.....	248
Tabela 43. Konkluzja przeprowadzonych badań	259

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1. Konwencjonalny a nowoczesny styl kierowania.....	52
Rysunek 2. Efektywny model zarządzania dla organizacji non profit.....	63
Rysunek 3. Model zarządzania strategicznego dla organizacji non profit według P. Nutt'a ...	67

Rysunek 4. Struktura modelu BINGO	69
Rysunek 5. Model zarządzania strategicznego dla organizacji non profit według M. Hatten .	73
Rysunek 6. Kategorie efektywności w naukach ekonomicznych	84
Rysunek 7. Skuteczność i efektywność działań w ujęciu ekonomicznym.....	87
Rysunek 8. Powiązania pomiędzy efektywnością, skutecznością a użytecznością w jednostce administracji publicznej	91
Rysunek 9. Metody pomiaru efektywności w instytucjach publicznych	91
Rysunek 10. Organizacje pozarządowe wśród innych o charakterze non profit.....	103
Rysunek 11. Granice między sektorami.....	106
Rysunek 13. Klasyfikacja organizacji niedochodowych według B. Iwankiewicz-Rak.....	109
Rysunek 12. Konsumenci usług organizacji pozarządowych	110
Rysunek 14. Obszary działania organizacji pozarządowych w 2018 roku	140
Rysunek 15. Liczba zarejestrowanych w Polsce stowarzyszeń i fundacji w REGON w latach 1992-2016.....	144
Rysunek 16. Najważniejsze problemy organizacji pozarządowych w Polsce	156
Rysunek 17. Wzór na obliczanie wielkości próby	175
Rysunek 18. Uniwersalna lista cech i/lub umiejętności skutecznego przywódcy a wpływ na realizację celów statutowych w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych	199
Rysunek 19. Role przywódcy a skuteczność realizacji celów statutowych organizacji w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych	200
Rysunek 20. Style przewodzenia według K. Levina a skuteczność realizacji celów statutowych w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych	201
Rysunek 21. Style przewodzenia według P. Hersey'a i K. Blancharda a skuteczność realizacji celów organizacji w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych	202
Rysunek 22. Style przewodzenia według D. Golemana a skuteczność realizacji celów organizacji w opinii przywódców turystycznych organizacji pozarządowych.....	203
Rysunek 23. Uniwersalna lista cech i/lub umiejętności skutecznego przywódcy a wpływ na realizację celów statutowych.....	205
Rysunek 24. Role przywódcy a skuteczność realizacji celów statutowych organizacji w opinii członków	206
Rysunek 25. Style przewodzenia według K. Levina a skuteczność realizacji celów organizacji w opinii członków	207
Rysunek 26. Style przewodzenia według P. Hersey'a i K. Blancharda a skuteczność realizacji celów organizacji w opinii członków	208
Rysunek 27. Style przewodzenia według D. Golemana a skuteczność realizacji celów organizacji w opinii członków	209
Rysunek 28. Pożądane style przewodzenia.....	252
Rysunek 29. Model skuteczności przywództwa sprzyjający realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych według przywódców	254
Rysunek 30. Model skuteczności przywództwa sprzyjający realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych według członków	255
Rysunek 31. Model skuteczności przywództwa sprzyjający realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych według przywódców i członków	256

ZALĄCZNIKI

Załącznik 1.

Lista zweryfikowanych statutów turystycznych organizacji pozarządowych

- 1) Augustowska Organizacja Turystyczna,
- 2) Dolnośląska Organizacja Turystyczna,
- 3) Forum Turystyki Regionów,
- 4) Izba Gospodarcza "Uzdrowiska Polskie",
- 5) Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego,
- 6) Kluczborsko–Oleska Lokalna Organizacja Turystyczna,
- 7) Kujawsko-Dobrzyńska Organizacja Turystyczna,
- 8) Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna,
- 9) Lokalna Organizacja Turystyczna „Jantarowe Wybrzeże”,
- 10) Lokalna Organizacja Turystyczna „Kraina Lessowych Wąwozów”,
- 11) Lokalna Organizacja Turystyczna „Księstwo Świdnicko-Jaworskie”,
- 12) Lokalna Organizacja Turystyczna „Ziemia Lęborska - Łeba”,
- 13) Lokalna Organizacja Turystyczna Aglomeracja Wałbrzyska,
- 14) Lokalna Organizacja Turystyczna Mazowska Zachodniego,
- 15) Lokalna Organizacja Turystyczna MAZURY,
- 16) Lokalna Organizacja Turystyczna w Szklarskiej Porębie,
- 17) Lokalna Organizacja Turystyczna Wokół Drawy,
- 18) Lokalna Organizacja Turystyczna Puszczy Białowieskiej,
- 19) Lubelska Lokalna Organizacja Turystyczna,
- 20) Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna,
- 21) Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna,
- 22) Łódzka Organizacja Turystyczna,
- 23) Małopolska Organizacja Turystyczna,
- 24) Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna,
- 25) Nadbużańska Lokalna Organizacja Turystyczna,
- 26) Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna,
- 27) Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna,
- 28) Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna,
- 29) Polska Federacja Campingu i Caravaningu,
- 30) Polska Federacja Pilotażu i Przewodnictwa,
- 31) Polska Federacja Turystyki Wiejskiej "Gospodarstwa Gościnne",
- 32) Polska Izba Turystyki, Polska Izba Turystyki Młodzieżowej,
- 33) Polskie Stowarzyszenie Turystyki,
- 34) Polskie Towarzystwo Schronisk Młodzieżowych,
- 35) Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze,
- 36) Polskie Zrzeszenie Hoteli,
- 37) Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna,

- 38) Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego,
- 39) Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego,
- 40) Słupska Organizacja Turystyczna,
- 41) Stargardzka Organizacja Turystyczna,
- 42) Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych Rzeczypospolitej,
- 43) Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce,
- 44) Suwalska Organizacja Turystyczna,
- 45) Śląska Organizacja Turystyczna,
- 46) Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej,
- 47) Warmińsko - Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna,
- 48) Warszawska Organizacja Turystyczna,
- 49) Wielkopolska Organizacja Turystyczna,
- 50) Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna.

Załącznik 2

Kwestionariusz ankietowy skierowany do przywódców turystycznych organizacji pozarządowych

"Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych"

Szanowni Państwo,

Jestem studentką studiów doktoranckich na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej i prowadzę badania naukowe na potrzeby rozprawy doktorskiej pt. **"Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych"**. Głównym celem planowanej rozprawy jest „identyfikacja zależności między stylem przewodzenia, a skutecznością realizacji celów funkcjonowania pozarządowej organizacji turystycznej.” Niniejsza ankieta jest anonimowa i ma posłużyć wyłącznie do celów badawczych. Wypełnienie ankiety zajmie ok. 20-30 min. Bardzo dziękuję za wzięcie udziału w badaniu. Mój e-mail: joanna.kalejta@o2.pl

Joanna Kalejta

Część I. Cele i umiejętności liderów organizacji pozarządowych a skuteczność realizacji celów organizacji

1. Czy styl przewodzenia lidera wg Pani/Pana ma bezpośredni wpływ na skuteczność realizacji celów Państwa organizacji?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

2. Poniżej przedstawiono uniwersalną listę cech i/lub umiejętności skutecznego lidera w świetle badań literatury przedmiotu. Proszę o określenie, jakie znaczenie dla Pani/Pana każda z cech lidera ma na realizację celów statutowych?

Cecha/umiejętność	Zdecydowa nie skuteczne	Raczej skuteczna	Raczej nieskuteczna	Zdecydowanie nieskuteczna	Nie mam zdania
-------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------	------------------------------	-------------------

silne poczucie odpowiedzialności					
umiejętność koncentracji na realizacji zadania					
energia i wytrwałość w dążeniu do realizacji celu					
zaradność i oryginalność w rozwiązywaniu problemów					
wykazywanie inicjatywy w środowisku społecznym					
pewność siebie					
poczucie tożsamości osobistej					
umiejętność podejmowania decyzji					
radzenie sobie ze stresem					
tolerowanie błędów pracowników					
umiejętność wywierania wpływu					
kontrolowanie otoczenia organizacji					
poczucie własnej wartości					
proaktywność					
samodzielność					
pozytywne myślenie					
współzależność					
spójność wewnętrzna					
umiejętność tworzenia wizji					
zdolność i wola ciągłego uczenia się					
intuicja					

Część II. Które role liderów według H. Mintzberga są wg Pani /Pana skuteczne organizacji przy realizacji celów statutowych?

	Zdecydowa nie skuteczne	Raczej skuteczna	Raczej nieskuteczna	Zdecydowani e nieskuteczna	Nie mam zdania
Reprezentacyjna - reprezentowanie organizacji w środowisku					
Przywódcza - motywowanie oraz dbanie o potrzeby pracowników					
Łącznikowa - koordynowanie działań w organizacji, zawieranie umów, pozyskiwanie nowych członków, zleceń					

Eksperta; (obserwatora) - poszukiwanie w fachowej literaturze informacji niezbędnych do działań kierowniczych oraz informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji					
Ekspedytora (propagatora) - rozpowszechnianie informacji o funkcjonowaniu organizacji, wykonywanie dokumentacji					
Rzecznika - reprezentowanie organizacji w środowisku zewnętrznym					
Stymulatora rozwoju - inicjowanie zmiany, przedstawianie własnych pomysłów poprawy składowych organizacji,					
Arbitra - rozwiązywanie konfliktów					
Lokatora zasobów - opracowywanie budżetu firmy, ustalanie priorytetów organizacji					
Negocjatora - reprezentowanie firmy w negocjacjach wewnątrz i na zewnątrz					

Część III. Style klasyczne a skuteczność realizacji celów organizacji

1. Proszę określić, który styl przewodzenia jest najbardziej skuteczny w Pani/a organizacji w realizacji poniższych celów statutowych organizacji? Proszę o zaznaczenie jednej odpowiedzi w każdej kolumnie. Szczegółowy opis stylów przewodzenia znajduje się w załączniku:

Styl przewodzenia	styl przewodzenia według K. Levina				styl przewodzenia według P. Hersey'a i K. Blancharda				styl przewodzenia według D. Golemana							
	styl autokratyczny	styl demokratyczny	styl leseferyczny	Nie mam zdania	styl dyrektywny	styl prowadzący	styl wspierający	Styl delegujący	Nie mam zdania	styl dyktatorski	styl wizjonerski	styl partnerski	Styl uczestniczący	Styl przywództwa pracy	Styl coaching	Nie mam zdania
Cel statutowy																
Reprezentowanie członków organizacji																
Integrowanie członków organizacji																

Wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków																
Edukacja turystyczno-krajoznawcza																
Tworzenie inicjatyw lokalnych																
Kreowanie wizerunku regionu																
Integrowanie branży turystycznej																
Zwiększanie liczby turystów odwiedzających region																
Rozwój oferty turystycznej																
Modernizacja infrastruktury turystycznej																
Organizacja imprez turystycznych																
Inicjowanie zmian w przepisach prawnych																
Udział w zespołach opiniotwórczych																
Doskonalenie kadr turystycznych																
Promocja zatrudnienia w sektorze turystyki																
Tworzenie instytucjonalnych form rozwoju turystyki																
Współpraca z mediami																
Prowadzenie działalności reklamowej																

Część IV. Wskaźniki realizacji celów statutowych organizacji pozarządowych w turystyce

1. w skali od 1 do 5 (gdzie 1 - mało ważny, 5- bardzo ważny) proszę określić ważność poniższych celów statutowych dla funkcjonowania turystycznej NGO i wskazać % udział jego realizacji w stosunku założonych planów:

Cele statutowe	Który styl przewodzenia będzie wg Pani/Pana skuteczny przy realizacji	Proszę określić stopień realizacji celu w skali 0-100%	Ważność celu (w skali od 1 do 5, gdzie 1 - mało ważny, 5- bardzo ważny)	Proponowany wskaźnik	Stopień realizacji celu	
					Zaplanowane	Zrealizowane

	wskazanych celów:					
Reprezentowanie członków organizacji				Liczba przedsięwzięć związanych z reprezentowaniem członków organizacji:		
Integrowanie członków organizacji				Liczba spotkań członków:		
Wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków				Liczba inicjatyw gospodarczych członków:		
Edukacja turystyczno-krajoznawcza				Liczba działań z zakresu turystyczno-krajoznawczych:		
Tworzenie inicjatyw lokalnych				Formy aktywizacji społeczności lokalnej:		
Kreowanie wizerunku regionu				Formy promowania miasta/gminy/powiatu:		
Integrowanie branży turystycznej				Liczba zadań podejmowanych z organizacjami lub instytucjami turystycznymi		
Zwiększanie liczby turystów odwiedzających region				Sposoby zwiększania liczby turystów odwiedzających region:		
Rozwój oferty turystycznej				Liczba imprez turystycznych o zasięgu lokalnym, wojewódzkim, centralnym:		
Modernizacja infrastruktury turystycznej				Formy modernizacji rozwoju infrastruktury turystycznej:		
Organizacja imprez turystycznych				Formy inicjatyw związanych ze zmianą prawa w branży turystycznej:		
Inicjowanie zmian w przepisach prawnych				Liczba spotkań w zespołach opiniotawczych, doradczych i eksperckich		
Udział w zespołach opiniotawczych				Liczba szkoleń, kursów z dziedziny turystycznej		
Doskonalenie kadr turystycznych				Formy aktywizacji zawodowej:		
Promocja zatrudnienia w sektorze turystyki				Liczba stworzonych instytucjonalnych form rozwoju turystyki:		
Tworzenie instytucjonalnych form rozwoju turystyki				Forma współpracy z mediami:		
Współpraca z mediami				Liczba publikacji krajowych/międzynarodowych:		

Prowadzenie działalności reklamowej						
--------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Metryczka

1. Proszę wskazać swoje stanowisko w organizacji
2. **Forma działalności Państwa organizacji:**
 - a) Stowarzyszenie
 - b) Izba gospodarcza
 - c) Inna
3. **Od którego roku funkcjonuje Państwa organizacja?**
4. **Liczba osób zatrudnionych w Państwa organizacji wg stanu na 31.12. w latach:**
 - a) 2017 r
 - b) 2018 r.
 - c) 2019r
5. **Liczba wolontariuszy w Państwa organizacji wg stanu na 31.12. w latach:**
 - d) 2017 r
 - e) 2018 r.
 - f) 2019r
6. **Liczba członków w Państwa organizacji wg stanu na 31.12.w latach:**
 - g) 2017 r
 - h) 2018 r.
 - i) 2019 r
7. **Zasięg oddziaływania**
 - a) Lokalny
 - b) Regionalny
 - c) Krajowy
 - d) Międzynarodowy

Załącznik 1. Objasnienia do stylów przewodzenia.

Lp.	Style przewodzenia	Charakterystyka
1.	Style przewodzenia według K. Levina	Przywódstwo autokratyczne, które charakteryzuje mała aktywność członków, którzy nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji, lider narzuca metody pracy a zarządzanie opiera się na rozkazywaniu i poleceniach, stosowaniu represji. Przywódstwo demokratyczne włącza uczestników w proces decyzyjny, deleguje uprawnienia, liczy się zaangażowanie i wspólne dążenie do spełniania misji zespołu, istotne są konsultacje grupy z liderem. Przywódstwo leseferyczne opiera się na swobodzie podejmowania decyzji, przy zachowaniu obowiązujących zasad
2.	Style przewodzenia według P. Hersey'a i K. Blancharda	P. Hersey i K. Blanchard, uważali, że należy dostosować styl przewodzenia do potrzeb podwładnych. Stosunki między kierownikiem a podwładnymi przechodzą przez cztery fazy, do których należy odpowiednio dopasować styl przywództwa. Uważali, że dojrzałość podwładnych wyznacza skuteczność stylu przewodzenia: Faza 1 - pracownicy zapoznają się regulaminami i zasadami funkcjonowania organizacji, styl przywództwa zorientowany jest na zadania (styl autokratyczny); Faza 2 - wzrasta zaufanie i poparcie dla przywódcy, nadal istnieje duży nacisk na zadania, nacisk na wzajemne stosunki, pracownicy nie podejmują odpowiedzialności (styl dyrektywny); Faza 3 - zwiększeniu nacisku na umiejętności pracowników oraz ich odpowiedzialność za zadania, wzrasta motywacja osiągnięć, jednak potrzebne jest wsparcie przywódcy, duży nacisk na stosunki (styl partycypacyjny); Faza 4 - pracownicy są doświadczeni, samodzielni oraz odpowiedzialni, osiągają tzw. pełną dojrzałość (styl delegujący).

3.	Sześć stylów przywództwa według D. Golemana	<p>Według D. Golemana każdy styl wynika z odmiennego zestawu czynników inteligencji emocjonalnej. Wyodrębnił style przywództwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dyktatorski (nakazowy) - wymaga posłuszeństwa (styl, który może być stosowany w sytuacjach kryzysowych lub w przewodzeniu ludziom sprawiającym problemy) 2. Wizjonerski (autorytatywny) - mobilizuje ludzi (styl, który może być stosowany wtedy, gdy potrzebna jest nowa wizja i kierunek) 3. Partnerski - tworzy harmonię (styl, który może być stosowany do leczenia ran zespołu po przejściach i motywowania ludzi znajdujących się pod wpływem stresu) 4. Uczestniczący (demokratyczny) - tworzy konsensus (styl, który może być stosowany do budowania porozumienia i pozyskiwania czynnego udziału i wkładu pracowników) 5. Przodownictwa pracy (pedantyczny) - wyznacza wysokie standardy (styl, który może być stosowany w celu uzyskania szybkich rezultatów od zmotywowanego zespołu) 6. Coaching (trenerski) - wspiera rozwój osobisty (styl, który może być stosowany w celu zwiększenia wydajności i rozwijania mocnych stron członków zespołu)
----	----------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Załącznik 3.

Kwestionariusz ankietowy skierowany do członków turystycznych organizacji pozarządowych

"Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych"

Szanowni Państwo,

Jestem studentką studiów doktoranckich na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej i prowadzę badania naukowe na potrzeby rozprawy doktorskiej pt. **"Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych"**. Głównym celem planowanej rozprawy jest „identyfikacja zależności między stylem przewodzenia, a skutecznością realizacji celów funkcjonowania pozarządowej organizacji turystycznej.” Niniejsza ankieta jest anonimowa i ma posłużyć wyłącznie do celów badawczych. Wypełnienie ankiety zajmie ok. 20-30 min. Bardzo dziękuję za wzięcie udziału w badaniu. Mój e-mail: joanna.kalejta@o2.pl

Joanna Kalejta

Część I. Cele i umiejętności liderów organizacji pozarządowych a skuteczność realizacji celów organizacji

1. Czy styl przewodzenia lidera wg członków organizacji ma bezpośredni wpływ na skuteczność realizacji celów?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

2. Poniżej przedstawiono uniwersalną listę cech i/lub umiejętności skutecznego lidera w świetle badań literatury przedmiotu. Proszę o określenie, jakie znaczenie dla członków organizacji ma każda z cech lidera na realizację celów statutowych?

Cecha/umiejętność	Zdecydowa nie skuteczne	Raczej skuteczna	Raczej nieskuteczna	Zdecydowanie nieskuteczna	Nie mam zdania
silne poczucie odpowiedzialności					
umiejętność koncentracji na realizacji zadania					
energia i wytrwałość w dążeniu do realizacji celu					
zaradność i oryginalność w rozwiązywaniu problemów					
wykazywanie inicjatywy w środowisku społecznym					
pewność siebie					
poczucie tożsamości osobistej					
umiejętność podejmowania decyzji					
radzenie sobie ze stresem					
tolerowanie błędów pracowników					
umiejętność wywierania wpływu					
kontrolowanie otoczenia organizacji					
poczucie własnej wartości					
proaktywność					
samodzielność					
pozytywne myślenie					
współzależność					
spójność wewnętrzna					
umiejętność tworzenia wizji					
zdolność i wola ciągłego uczenia się					
intuicja					

Część II. Które role liderów według H. Mintzberga są wg członków organizacji skuteczne przy realizacji celów statutowych?

	Zdecydowa nie skuteczne	Raczej skuteczna	Raczej nieskuteczna	Zdecydowani e nieskuteczna	Nie mam zdania
Reprezentacyjna - reprezentowanie organizacji w środowisku					
Przywódcza - motywowanie oraz dbanie o potrzeby pracowników					
Łącznikowa - koordynowanie działań w organizacji, zawieranie					

umów, pozyskiwanie nowych członków, zleceń					
Eksperta; (obserwatora) - poszukiwanie w fachowej literaturze informacji niezbędnych do działań kierowniczych oraz informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji					
Ekspedytora (propagatora) - rozpowszechnianie informacji o funkcjonowaniu organizacji, wykonywanie dokumentacji					
Rzecznika - reprezentowanie organizacji w środowisku zewnętrznym					
Stymulatora rozwoju - inicjowanie zmiany, przedstawianie własnych pomysłów poprawy składowych organizacji,					
Arbitra - rozwiązywanie konfliktów					
Lokatora zasobów - opracowywanie budżetu firmy, ustalanie priorytetów organizacji					
Negocjatora - reprezentowanie firmy w negocjacjach wewnątrz i na zewnątrz					

Część III. Style klasyczne a skuteczność realizacji celów organizacji

1. Proszę określić, jako członek organizacji - który styl przewodzenia jest najbardziej skuteczny w realizacji poniższych celów statutowych organizacji? Proszę o zaznaczenie jednej odpowiedzi w każdej kolumnie. Szczegółowy opis stylów przewodzenia znajduje się w załączniku

Styl przewodzenia	styl przewodzenia według K. Levina				styl przewodzenia według P. Hersey'a i K. Blancharda					styl przewodzenia według D. Golemana						
	styl autokratyczny	styl demokratyczny	styl leseferyczny	Nie mam zdania	styl dyrektywny	styl prowadzący	styl wspierający	Styl delegujący	Nie mam zdania	styl dyktatorski	styl wizjonerski	styl partnerski	Styl uczestniczący	Styl przodownictwa pracy	Styl coaching	Nie mam zdania
Cel statutowy																
Reprezentowanie członków organizacji																

Integrowanie członków organizacji																	
Wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków																	
Edukacja turystyczno-krajoznawcza																	
Tworzenie inicjatyw lokalnych																	
Kreowanie wizerunku regionu																	
Integrowanie branży turystycznej																	
Zwiększanie liczby turystów odwiedzających region																	
Rozwój oferty turystycznej																	
Modernizacja infrastruktury turystycznej																	
Organizacja imprez turystycznych																	
Inicjowanie zmian w przepisach prawnych																	
Udział w zespołach opiniotwórczych																	
Doświadczenie kadr turystycznych																	
Promocja zatrudnienia w sektorze turystyki																	
Tworzenie instytucjonalnych form rozwoju turystyki																	
Współpraca z mediami																	
Prowadzenie działalności reklamowej																	

Część IV. Wskaźniki realizacji celów statutowych organizacji pozarządowych w turystyce

1. w skali od 1 do 5 (gdzie 1 - mało ważny, 5- bardzo ważny) proszę określić ważność poniższych celów statutowych dla funkcjonowania turystycznej NGO i wskazać % udział jego realizacji w stosunku założonych planów:

Cele statutowe	Który styl przewodzenia będzie wg Pani/Pana skuteczny przy realizacji wskazanych celów:	Proszę określić stopień realizacji i celu w skali 0-100%	Ważność celu (w skali od 1 do 5, gdzie 1 - mało ważny, 5- bardzo ważny)	Proponowany wskaźnik	Stopień realizacji celu	
					Zaplanowane	Zrealizowane

Reprezentowanie członków organizacji				Liczba przedsięwzięć związanych z reprezentowaniem członków organizacji:		
Integrowanie członków organizacji				Liczba spotkań członków:		
Wspieranie inicjatyw gospodarczych swoich członków				Liczba inicjatyw gospodarczych członków:		
Edukacja turystyczno-krajoznawcza				Liczba działań z zakresu turystyczno-krajoznawczych:		
Tworzenie inicjatyw lokalnych				Formy aktywizacji społeczności lokalnej:		
Kreowanie wizerunku regionu				Formy promowania miasta/gminy/powiatu:		
Integrowanie branży turystycznej				Liczba zadań podejmowanych z organizacjami lub instytucjami turystycznymi		
Zwiększanie liczby turystów odwiedzających region				Sposoby zwiększania liczby turystów odwiedzających region:		
Rozwój oferty turystycznej				Liczba imprez turystycznych o zasięgu lokalnym, wojewódzkim, centralnym:		
Modernizacja infrastruktury turystycznej				Formy modernizacji rozwoju infrastruktury turystycznej:		
Organizacja imprez turystycznych				Formy inicjatyw związanych ze zmianą prawa w branży turystycznej:		
Inicjowanie zmian w przepisach prawnych				Liczba spotkań w zespołach opiniotwórczych, doradczych i eksperckich		
Udział w zespołach opiniotwórczych				Liczba szkoleń, kursów z dziedziny turystycznej		
Doskonalenie kadr turystycznych				Formy aktywizacji zawodowej:		
Promocja zatrudnienia w sektorze turystyki				Liczba stworzonych instytucjonalnych form rozwoju turystyki:		
Tworzenie instytucjonalnych form rozwoju turystyki				Forma współpracy z mediami:		
Współpraca z mediami				Liczba publikacji krajowych/		

				międzynarodowych:		
Prowadzenie działalności reklamowej						

Metryczka

1. W ilu organizacjach są Państwo ich członkami?
2. Jak długo Państwa instytucja jest członkiem organizacji?
3. Jakie są główne zadania członkostwa w turystycznej organizacji NGO?
4. **Forma działalności Państwa organizacji:**
 - d) Stowarzyszenie
 - e) Izba gospodarcza
 - f) Inna
5. **Od którego roku funkcjonuje Państwa organizacja?**
6. **Zasięg oddziaływania**
 - e) Lokalny
 - f) Regionalny
 - g) Krajowy
 - h) Międzynarodowy

Załącznik 1. Objaśnienia do stylów przewodzenia.

Lp.	Style przewodzenia	Charakterystyka
1.	Style przewodzenia według K. Levina	Przywództwo autokratyczne, które charakteryzuje małą aktywność członków, którzy nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji, lider narzuca metody pracy a zarządzanie opiera się na rozkazywaniu i poleceniach, stosowaniu represji. Przywództwo demokratyczne włącza uczestników w proces decyzyjny, deleguje uprawnienia, liczy się zaangażowanie i wspólne dążenie do spełniania misji zespołu, istotne są konsultacje grupy z liderem. Przywództwo leseferyczne opiera się na swobodzie podejmowania decyzji, przy zachowaniu obowiązujących zasad
2.	Style przewodzenia według P. Hersey'a i K. Blancharda	P. Hersey i K. Blanchard, uważali, że należy dostosować styl przewodzenia do potrzeb podwładnych. Stosunki między kierownikiem a podwładnymi przechodzą przez cztery fazy, do których należy odpowiednio dopasować styl przywództwa. Uważali, że dojrzałość podwładnych wyznacza skuteczność stylu przewodzenia: Faza 1 - pracownicy zapoznają się regulaminami i zasadami funkcjonowania organizacji, styl przywództwa zorientowany jest na zadania (styl autokratyczny); Faza 2 - wzrasta zaufanie i poparcie dla przywódcy, nadal istnieje duży nacisk na zadania, nacisk na wzajemne stosunki, pracownicy nie podejmują odpowiedzialności (styl dyrektywny); Faza 3 - zwiększeniu nacisku na umiejętności pracowników oraz ich odpowiedzialność za zadania, wzrasta motywacja osiągnąć, jednak potrzebne jest wsparcie przywódcy, duży nacisk na stosunki (styl partycypacyjny); Faza 4 - pracownicy są doświadczeni, samodzielni oraz odpowiedzialni, osiągają tzw. pełną dojrzałość (styl delegujący).
3.	Sześć stylów przywództwa według D. Golemana	Według D. Golemana każdy styl wynika z odmiennego zestawu czynników inteligencji emocjonalnej. Wyodrębnił style przywództwa : 1. Dyktatorski (nakazowy) - wymaga posłuszeństwa (styl, który może być stosowany w sytuacjach kryzysowych lub w przewodzeniu ludziom sprawiającym problemy) 2. Wizjonerski (autorytatywny) - mobilizuje ludzi (styl, który może być stosowany wtedy, gdy potrzebna jest nowa wizja i kierunek) 3. Partnerski - tworzy harmonię (styl, który może być stosowany do leczenia ran zespołu po przejściach i motywowania ludzi znajdujących się pod wpływem stresu)

		<p>4. Uczestniczący (demokratyczny) - tworzy konsensus (styl, który może być stosowany do budowania porozumienia i pozyskiwania czynnego udziału i wkładu pracowników)</p> <p>5. Przodownictwa pracy (pedantyczny) - wyznacza wysokie standardy (styl, który może być stosowany w celu uzyskania szybkich rezultatów od zmotywowanego zespołu)</p> <p>6. Coaching (trenerski) - wspiera rozwój osobisty (styl, który może być stosowany w celu zwiększenia wydajności i rozwijania mocnych stron członków zespołu)</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Załącznik 4.

Pytania do indywidualnego wywiadu pogłębionego z przywódcami turystycznych organizacji pozarządowych

1. Czy mają Państwo misję organizacji? Proszę ewentualnie ją wpisać
2. Czy mają Państwo wizję organizacji? Proszę ewentualnie ją wpisać
3. Jakie są główne cele statutowe Państwa organizacji?
4. Czy stosują Państwo w organizacji planowanie strategiczne?
5. Jakie są 3 najważniejsze strategiczne (najważniejsze) cele Państwa organizacji?
6. Jakie są grupy odbiorców Państwa działalności?
7. Czy realizowane działania (cele) są dostosowane do potrzeb społeczności lokalnej?
8. Jak Państwa działania są odbierane przez społeczność lokalną?
9. Czy osiągnięcie zaplanowanych celów pozwala na realizację Państwa misji?
10. Jakie podejmują Państwo działania, żeby te cele zrealizować?
11. Czy można uczynić coś więcej, by działania być skuteczniejsze?
12. Czy zdarzało się zmienić cel statutowy organizacji?
13. Czy występują bariery w realizacji celów statutowych? Ewentualnie jakie?
14. W jaki sposób organizacja definiuje swój sukces?
15. Na podstawie, jakich kryteriów mierzona jest skuteczność realizacji celów statutowych Państwa organizacji?
16. Czy organizacja przydziela osobom odpowiedzialność za powierzone zadania?
17. Czy analizowane i dokumentowane są działania związane z mierzaniem rezultatów działań?
18. Czy w przypadku problemów z mierzaniem efektów działań, wdrażane są metody ewaluacyjne?

Metryczka:

- Proszę o podanie imienia (imion), nazwiska i stanowiska w organizacji
- Proszę określić, jak długo piastują Państwo to stanowisko?

Ew. inne ważne dane dotyczące tematyki badania