



NARZĘDZIE AUTOEWALUACJI NGO

PODRĘCZNIK



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

Wprowadzenie	4
Zarządzanie strategiczne	5
Czym jest zarządzanie strategiczne?	5
Jak Zarządzanie strategiczne odzwierciedlone jest w narzędziu? – opis i zalecenia	6
Zarządzanie strategiczne – dobre praktyki.....	8
Kultura organizacji.....	11
Czym jest kultura organizacji?.....	11
Jak kultura organizacji odzwierciedlona jest w narzędziu? – opis i zalecenia	13
Kultura organizacji – dobre praktyki	14
Zarządzanie personelem	16
Czym jest zarządzanie personelem?	16
Jak zarządzanie personelem odzwierciedlone jest w narzędziu? – opis i zalecenia	17
Zarządzenie personelem – dobre praktyki.....	18
Relacje zewnętrzne	20
Czym są relacje zewnętrzne?	20
Jak relacje zewnętrzne odzwierciedlone są w narzędziu? – opis i zalecenia.....	20
Relacje zewnętrzne – dobre praktyki	21
Bibliografia.....	23

Wprowadzenie

Niniejszy podręcznik jest integralną częścią Narzędzia Autoewaluacji NGO stworzonego na potrzeby Małopolskiej Sieci NGO. Podobnie jak narzędzie, został on podzielony na cztery części dotyczące czterech obszarów funkcjonowania organizacji pozarządowych:

- **Zarządzania strategicznego**, związanego z ogółem działań organizacji nakierowanych na realizację jej celów i zamierzeń strategicznych;
- **Kultury organizacji**, związanej z ogółem wartości i zasad, na których opiera się jej działanie;
- **Zarządzania personelem**, związanego z procesem systematycznego kierowania relacjami między organizacją a jej członkami;
- **Relacji zewnętrznych**, związanych z utrzymywaniem kluczowych kontaktów z bliższym i dalszym otoczeniem społecznym organizacji.

Dokument omawia znaczenie tych pojęć w kontekście działalności organizacji pozarządowych, a także wskazuje na najlepsze praktyki z ich zakresu.

Każda z części zawiera opis określonego obszaru autoewaluacji NGO, wskazuje na przełożenie obszary na narzędzie oceny oraz opisuje możliwe działania i interwencje, które są w stanie pomóc organizacjom na zwiększenie efektywności swoich działań.

Zarządzanie strategiczne

Czym jest zarządzanie strategiczne?

Zarządzanie strategiczne to proces informacyjno – decyzyjny nakierowany na rozstrzygnięcie o kluczowych problemach, przetrwaniu i rozwoju organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i kluczowych elementów własnego potencjału organizacji (por. Stabryła, 2000). Oznacza to, że proces zarządzania strategicznego stanowi przełożenie celów organizacji na sekwencję działań prowadzących do stworzenia, wdrożenia, monitoringu oraz stałego udoskonalenia planu strategicznego organizacji.

Elementami, które składają się na ten proces są:

- **Budowa strategii** – czynności mające na celu stworzenie planu strategicznego składającego się z następujących, hierarchicznie zorganizowanych elementów:
 - misja organizacji (jej powołanie i sens istnienia),
 - wizja organizacji (określony, pożądany stan organizacji w przyszłości),
 - cele strategiczne (kluczowe dla sukcesu organizacji stany przyszłości w podstawowych obszarach strategicznych),
 - plan działania (harmonogram szczegółowych działań nakierowanych na realizację celów strategicznych).
- **Wdrażanie strategii** – czynności mające na celu przełożenie planu działań zawartego w strategii organizacji na jej konkretne działania. Największym wyzwaniem na etapie wdrażania strategii jest opór organizacji i poszczególnych jej członków wobec zmian, nawet, jeśli zmiany uznane zostały przez nich za konieczne.
- **Kontrola realizacji strategii** – czynności mające na celu stały pomiar i monitoring wielkości wskaźników związanych z realizacją poszczególnych działań w ramach planu strategicznego. Sama kontrola realizacji założeń strategicznych odzwierciedlonych we wskaźnikach pełni funkcję zarządczą i motywacyjną wobec członków organizacji.
- **Weryfikacja efektywności strategii** – cykliczne czynności mające na celu sprawdzenie zakresu, w jakim założenia oraz cele strategicznego zdefiniowane w planie strategicznym zostały zrealizowane. W ramach okresowej (najczęściej corocznej) weryfikacji planu strategicznego plan strategiczny podlega aktualizacji – w największym stopniu zmieniają się opisy działań, cele operacyjne, w mniejszym zakresie cele strategiczne, wizja, najrzadziej misja.

Na każdym z wymienionych powyżej elementów cyklu zarządzania strategicznego organizacje pozarządowe zachęcane są do angażowania jak największej liczby interesariuszy organizacji w celu zwiększenia efektywności podejmowanych decyzji, intensyfikacji komunikacji między członkami oraz większej integracji z działaniami organizacji. Ogólny

schemat zarządzania strategicznego przedstawiany jest na rysunku poniżej, więcej na temat zaangażowania interesariuszy w tworzenie strategii znajduje się w sekcji „Dobre praktyki”.



Rysunek 1. Uproszczony schemat zarządzania strategicznego w organizacji pozarządowej.

Jak zarządzanie strategiczne odzwierciedlone jest w narzędziu?

Część narzędzia dotycząca zarządzania strategicznego oparta została na pomiarze 12 wymiarów - dwóch ogólnych (**Plan** i **Działanie**) oraz dziesięciu szczegółowych.

Wymiary ogólne odzwierciedlają dwie fazy postępowania w ramach zarządzania strategicznego – tworzenia planu strategicznego (**Plan**) oraz jego wdrażania, kontroli realizacji i dostosowywania do zmieniających się czynników środowiska wewnętrznego i zewnętrznego (**Działanie**).

Wymiary szczegółowe narzędzia wywodzą się z zasad zarządzania strategicznego, które są swego rodzaju drogowskazami, pomagającymi zarówno myśleć w sposób strategiczny, jak i stosować strategię w codziennych działaniach organizacji.

- **Posiadanie formalnie sformułowanej strategii** - informacja, czy organizacja posiada sformalizowaną strategię, oraz jak szeroki jest zakres tej formalizacji. Przeważnie, taka strukturyzacja pomaga w funkcjonowaniu organizacji pełniąc pewnego rodzaju „szkielet” dla planowania kolejnych działań. Nie musi to jednak być standard wśród organizacji młodych lub niewielkich.

- **Cel działalności** - posiadanie narzędzi, które pozwalają zarządzać spójnością celów organizacji. Takie narzędzia to, na przykład, formalnie zdefiniowane misja i wizja organizacji oraz szczegółowy podział obowiązków wewnątrz instytucji. Wielość zadań w przypadku dużych organizacji o stabilnej pozycji sprawia, że ten wymiar jest dla nich punktem obowiązkowym. W przypadku małych, czy też młodych organizacji, ich strukturalizacja może być tworem sztucznym i niepotrzebnym.
- **Myślenie strategiczne** - wymiar sprawdzający myślenie strategiczne organizacji. Zawierają się w nim takie aspekty jak dopracowany system priorytetyzacji zadań, skłonność do kompleksowej analizy zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działania organizacji oraz przedkładanie celów długoterminowych nad celami bieżącymi. Wysokie wyniki świadczą o rozwiniętej kulturze myślenia strategicznego w organizacji. Spełnienie tego wymiaru jest pozytywnym objawem w przypadku wszystkich rodzajów organizacji. Równocześnie jednak, organizacje bardzo młode mogą przejawiać skłonność do skupiania się na celach bieżących. Nie jest to zachowanie wspierające zarządzanie strategiczne, równocześnie jednak jest całkowicie zrozumiałe na tym etapie rozwoju i nie stanowi negatywnego objawu.
- **Wpływ beneficjentów** - jest to wymiar sprawdzający, czy przy planowaniu organizacja bierze pod uwagę opinię swoich beneficjentów. Im wyższy wynik, tym jest to istotniejsze dla planowania działań instytucji. Satysfakcja beneficjentów ostatecznych jest głównym powodem istnienia organizacji pozarządowych. Dlatego też, włączanie ich w proces planowania działalności jest bardzo pozytywnym przejawem zarządzania strategicznego i dotyczy to organizacji o dowolnym rozmiarze i wieku.
- **Kontrola działalności** - jest to wymiar sprawdzający, czy organizacja posiada narzędzia do kontroli swojej działalności, zarówno pod kątem obszaru działań jak i ich finansowania. Współcześnie, bardzo duża część aktywności organizacji pozarządowych jest finansowana ze źródeł, które wymagają ścisłej kontroli nad kosztami prowadzenia danej akcji. Dlatego też narzędzia kontrolujące działalność i finanse organizacji są ważne niezależnie od jej wielkości i wieku.
- **Przewaga konkurencyjna** - wymiar sprawdzający efektywność wykorzystania posiadanych zasobów oraz specyficzne dla organizacji zaspokajanie potrzeb beneficjentów, tak na poziomie ogólnym, jak i na poziomie ich unikalnych, indywidualnych oczekiwań. Umiejętność wcielenia w życie planów włączania beneficjentów ostatecznych w planowanie oferty organizacji jest bardzo pozytywnym przejawem zarządzania strategicznego, i to w organizacjach o każdym wieku i rozmiarze.
- **Otwartość na nowe sytuacje** - wymiar sprawdzający, czy organizacja dba o wzajemne dopasowanie pomiędzy własnym działaniem i strukturą a otoczeniem zewnętrznym, oraz czy jest elastyczna w obliczu nowych wymagań beneficjentów. Ten czynnik jest



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



www.kolping.pl



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ważny w przypadku każdego rodzaju organizacji, a jego wysokie natężenie świadczy o gotowości o zmian decydujących o efektywnym funkcjonowaniu organizacji.

- **Komplementarność strategiczna** - wymiar dotyczący zdolności organizacji do skupiania swoich wysiłków na realizacji celów strategicznych, ograniczania wpływu czynników mogących rozpraszać uwagę oraz zagrażać realizacji celów długoterminowych. Taki rodzaj skupienia jest korzystny dla każdego rodzaju organizacji, pod warunkiem, że posiadają one wyznaczone cele długoterminowe (a te w przypadku młodych i małych organizacji są rzadkie).
- **Wdrożenie strategii** - wymiar mierzący stosowanie założeń strategii w codziennym funkcjonowaniu organizacji, wykorzystywanie przeszłych doświadczeń przy podejmowaniu decyzji, oraz przewidywanie możliwych modyfikacji w organizacji w celu dostosowania jej do zmian w otoczeniu i wszechstronnego rozwoju. Jest to wymiar szczególnie istotny w przypadku organizacji posiadających silnie sformalizowaną strategię, a ta najczęściej występuje w przypadku organizacji dużych i stabilnych.
- **Rozwojowe zachowania strategiczne** - wymiar ten mierzy skłonność organizacji do rozwoju w takich obszarach jak ulepszanie kultury organizacji oraz radzenie sobie z oporem wobec zmian. Rozwój jest koniecznym aspektem działalności każdej organizacji. Dzięki niemu może ona łatwiej dostosowywać się do modyfikacji w środowisku i czerpać z nich korzyści. Dlatego też wszystkie organizacje, niezależnie od wieku i rozmiaru, powinny dążyć do zwiększenia ilości rozwojowych zachowań strategicznych.

Zarządzanie strategiczne – dobre praktyki

Z punktu widzenia charakterystyki organizacji pozarządowych, dla których jedną z podstawowych wartości i środków realizacji celów jest zaangażowanie i uczestnictwo interesariuszy, kluczowym zaleceniem przy tworzeniu i wdrażaniu strategii jest pełna partycypacja osób związanych z działaniami organizacji.

Pełna partycypacja w zarządzaniu to „*sposób kierowania organizacją oparty na przekonaniu niezbywalności uczestnictwa jako cechy każdej osoby ludzkiej i o wynikającym z tego faktu długoterminowym, trwałym i pozytywnym wpływie zarówno na osiągnięcie celów organizacji, jak i pracowników. W praktyce realizacja założeń zarządzania przy pełnej partycypacji polega na wdrażaniu wszystkich pracowników do brania współodpowiedzialności za organizację*” (Stocki, Prokopowicz i Żmuda, 2012). Oparte o proces partycypacyjne tworzenie strategii prowadzi do:

- Zwiększenia zaangażowania oraz motywacji pracowników, członków i wolontariuszy do realizacji strategii,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



www.kolping.pl



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Rozwoju indywidualnego wiedzy i umiejętności osób zaangażowanych w proces,
- Uwzględnienia różnorodnych perspektyw patrzenia na organizację,
- Wypracowania strategii opartej na unikalnym doświadczeniu osób znajdujących się najbliżej rzeczywistych problemów organizacji,
- Wykorzystania z twórczego potencjału wszystkich pracowników, członków i wolontariuszy organizacji, a przez to maksymalizacji korzyści z planowania strategicznego dla organizacji,
- Rozwiązania uporczywych problemów związanych z działaniami operacyjnymi organizacji na poziomie, w którym są one najbardziej uciążliwe, a w związku z tym ograniczenia zakresu oporu wobec zmian strategicznych.

Oprócz pełnej partycypacji pracowników w tworzeniu planu strategicznego, wśród najważniejszych dobrych praktyk w zakresie tworzenia planu strategicznego wymienić można:

- **Dostosowanie zakresu planu strategicznego do wielkości organizacji.** O ile małe i młode organizacje pozarządowe porównać można do małych łodzi motorowych – zwrotnych ale i podatnych na zmiany – o tyle duże i starsze organizacje są bardziej podobne do dużych tankowców – odpornych na burze i zawirowania atmosferyczne, ale i o ograniczonym zakresie ruchów. W takiej sytuacji małe i młode organizacje pozarządowe planować powinny na krótszy okres – 1-3 lata – a duże i starsze organizacje nastawić się powinny na dłuższą perspektywę czasu – 3-10 lat.
- **Stworzenie misji i wizji organizacji unikalnej dla jej charakteru.** Strategia organizacji to ważne narzędzie budowania tożsamości wewnętrznej i zewnętrznej, dlatego też zarówno misja, jak i wizja organizacji powinny zawierać elementy wyjątkowe dla konkretnego NGO. Wyjątkowość organizacji wyrażona może być poprzez unikalne wartości, cele, zasady lub obszary działania – ciekawym sposobem może być również zastosowanie unikalnej formy tych elementów strategii.
- **Oparcie decyzji strategicznych na trafnych i rzetelnych analizach.** Jednym z podstawowych błędów, jakie popełniają organizacje pozarządowe w tworzeniu planu strategicznego jest oparcie decyzji jedynie na swoim doświadczeniu lub intuicji. O ile obydwa wspomniane źródła są bardzo wartościowe, o tyle powinny być one stale konfrontowane z analizą rzeczywistości w oparciu o dobre i sprawdzone narzędzia analiz strategicznych, takich jak analiza konkurencji, SWOT, PESTER czy analizy ryzyka.
- **Regularny monitoring i weryfikacja strategii.** Każdy, nawet najlepszy plan strategiczny, aby mieć szansę na wdrożenie, musi stać się częścią codzienności organizacji. Jednym ze sposobów na zapewnienie tego jest stworzenie nawyku



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



www.kolping.pl



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



regularnego monitoringu podstawowych wskaźników realizacji strategii (co 1-3 miesiące) oraz okresowej oceny zakresu realizacji strategii (co 6-24 miesiące).



Kultura organizacji

Czym jest kultura organizacji?

Kultura organizacji to szerokie pojęcie z zakresu opisywania funkcjonowania ludzi w ramach struktur organizacji. Zawierają się w nim takie elementy jak:

- podzielane zasady i normy,
- wspólne wartości,
- symbole i artefakty funkcjonujące w organizacji,
- percepcja procesów przebiegających w organizacji (Beugelsdijk, Koen, Noorderhaven, 2008).

Funkcją kultury organizacji pozarządowej jest dostarczenie jej członkom wspólnych znaczeń, które budują tożsamość organizacyjną i definiują wzajemne oczekiwania pracowników, członków i wolontariuszy. Te znaczenia i oczekiwania tworzą z kolei codzienność organizacji – wzorce wzajemnych relacji, sposoby pracy, zasady tego co dozwolone a co nie na podstawowym, najniższym poziomie działań.

Mówiąc inaczej, kultura organizacji to pewnego rodzaju kolorowe okulary noszone przez wszystkich członków organizacji, które zabarwiają rzeczywistość i stają się zawsze obecnym sposobem odbioru wszystkiego, co dzieje się w obrębie organizacji i poza nią. Jako, że kultura taka ma często charakter „bezrefleksyjny”, samym jej uczestnikom bardzo trudno zidentyfikować jej ślady w codziennych działaniach organizacji i dlatego tym ważniejsza staje się autodiagnoza w zakresie kultury organizacyjnej.

W zakresie badań kultury organizacji istnieje szereg prób klasyfikacji i typologizacji wzorców percepcji i zachowania członków. Wśród najpopularniejszych wymiarów kulturowych wykorzystywanych przy próbach zrozumienia różnorodności kultur wskazać należy m.in. **indywidualizm** (nakierowanie na interes jednostki), **dystans władzy** (odległość między osobami posiadającymi władzę i jej nieposiadającymi) oraz **orientację przyszłościową** (nakierowanie na realizację celów długofalowych). Wymiary te obecne są również w narzędziu autoewaluacji opisanym w kolejnej części tego rozdziału.

Niestety, nie ma jednej poprawnej odpowiedzi na pytanie „*Jaka kultura organizacji jest najlepsza?*”. Każda organizacja jest inna, co sprawia, że w każdym przypadku mogą pojawić się indywidualne różnice, które nie będą powodować negatywnych konsekwencji dla funkcjonowania podmiotu. Kluczowa jednak staje się refleksja na temat tego czy obecna kultura organizacji odzwierciedla wartości i zasady, według których chcieliby żyć członkowie.

Ciekawą próbą ujęcia zmian, które przechodzi większość kultur organizacyjnych jest opracowany przez Camerona i Quinna wzór ewolucji kultury w miarę starzenia się organizacji. Wedle tego modelu, organizacje przechodzą przedstawioną na poniższym rysunku drogę.



Rysunek 2. Zmiany Kultury organizacji w czasie (Cameron & Quinn, 2006)

Dla **Kultury Adhokracji**, charakterystycznej dla początkowego etapu rozwoju organizacji, centralnym pojęciem jest elastyczność. Organizacja wspiera innowacyjność i kreatywność swoich członków, dąży do decentralizacji władzy, akceptuje zmienność ról i zależności służbowych. Na tym etapie organizacje pozarządowe opierają swoje działania na entuzjazmie członków oraz czerpią swoją energię ze wspólnoty swoich wartości i przekonań.

Po okresie Adhokracji nadchodzi etap **Kultury Klanu**, kiedy to organizacja opiera się na poczuciu wspólnoty i dąży do maksymalizacji ilości pracy zespołowej. Ważnym elementem tej kultury jest koncentracja na dobrostanie członków organizacji - organizacja stara się zapewnić swoim członkom przyjazne miejsce pracy i czuje się odpowiedzialny za swoich członków.

Kolejnym etapem rozwoju kultury organizacji jest **Kultura Hierarchii** charakteryzująca się dużym stopniem formalizacji i zhierarchizowania. Posiadająca taką kulturę organizacja opiera swoją działalność na procedurach i koordynacji, a jej spójność gwarantują regulaminy, przepisy i zasady. Organizacja o takiej kulturze skupia się na trwałości, przewidywalności i efektywności, natomiast czynnikami ryzyka związanymi z kulturą hierarchii jest nadmierna formalizacja i swoista biurokratyczna „bezduszność”.

Ostatnim etapem rozwoju kultury organizacyjnej jest **Kultura Rynku**. Podmiot o takiej kulturze jest silnie zorientowany „na zewnątrz”, a działalność opiera na mechanizmach transakcji i wymiany. Skupia się on również na czekających na niego zadaniach oraz osiągnięciu maksymalnej wydajności. Organizacje pozarządowe posiadające tego rodzaju kulturę to organizacje duże, z ustabilizowaną pozycją w sektorze.

Bez względu na to jakiego rodzaju zasady i wartości dominują w kulturze określonej organizacji, kluczową jej cechą z punktu widzenia efektywnego zarządzania jest **siła kultury organizacyjnej**. Siła kultury wyrażana jest poprzez intensywność i zakres, w jakim członkowie

organizacji podzielają przekonania na temat kluczowych dla działania organizacji wartości. W tym aspekcie opisy kultury organizacji możemy rozróżnić dwa jej typy:

- **Kulturę silną**, w której „wszyscy członkowie patrzą w tę samą stronę” – kultura taka cechuje się wysoką spójnością oraz samoidentyfikacją członków z organizacją,
- **Kulturę słabą**, w której „każdy rozgląda się w inną stronę” – kultura taka cechuje się niską spójnością oraz niską samoidentyfikacją członków z organizacją.

O ile z punktu widzenia technicznie rozumianej efektywności zarządzania silna kultura organizacji jest zawsze lepsza od kultury słabej, o tyle warto pamiętać, że z silną kulturą organizacji wiąże się jeden bardzo ważny czynnik ryzyka. W organizacjach o silnej kulturze występuje bardzo często obniżona tolerancja na alternatywne wobec typowych dla organizacji przekonania. Prowadzić to może, w najlepszym przypadku, do autocenzury członków, w najgorszym jednak, do tzw. syndromu „grupowego myślenia”, w ramach którego organizacja podejmować może błędne decyzje wynikające z braku odwagi osób o innym, ale wartościowym podejściu do problemu, do dzielenia się swoimi spostrzeżeniami.

Jak kultura organizacji odzwierciedlona jest w narzędziu?

Narzędzie mierzy kulturę danej organizacji w ramach 7 niezależnych wymiarów. Są to kontinua przedstawiające następujące orientacje:

- **Zespół – Jednostka** - Organizacje różnią się pod względem znaczenia jakie nadają działaniom zespołów i jednostek. W organizacjach indywidualistycznych, przywiązuje się wagę do interesów jednostki, które są ważniejsze niż interesy całej organizacji. Kładzie się nacisk na różnorodność i niezależność w podejmowaniu decyzji. W organizacjach, dla których duże znaczenie ma praca zespołu, wspólnie podejmuje się decyzje i realizuje cele. Dobro całego zespołu jest ważniejsze od dobra jednostek.
- **Pozycja - Rola** - Na jednym końcu tego kontinuum znajdują się hierarchiczne organizacje, w których zajmowana pozycja decyduje o posiadanych obowiązkach i przywilejach. Nierówności wśród pracowników i członków są wynikiem przywiązywania wagi do statusu. Na drugim krańcu osi znajdują się organizacje, w których dystans władzy jest mały. Wszyscy pracownicy i członkowie są ważni dla organizacji ze względu na rolę jaką w niej pełnią.
- **Człowiek - Zadanie** - Na jednym krańcu znajdują się organizacje, w których pracowników traktuje się jak zasób niezbędny jedynie do wykonania zaplanowanych działań. Dla tych organizacji realizacja działań stanowi priorytet. Przeciwnieństwo stanowią organizacje, w których pracownik jest traktowany z życzliwością, a organizacja dba o jego dobrostan. Organizacje te doceniają lojalnych i zaangażowanych pracowników.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



www.kolping.pl



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- **Wpływ - Przymus** - Organizacje różnią się pod względem wpływu jaki pracownicy mają na podejmowanie kluczowych decyzji. Na jednym końcu znajdują się organizacje, w których pracownicy mogą współdecydować o ich działaniach, a istotne decyzje podejmowane są w sposób demokratyczny. Przeciwnieństwo stanowią organizacje, w których proces podejmowania decyzji jest sformalizowany i ma charakter autorytarny.
- **Orientacja strategiczna - Bieżące działania** - Na jednym końcu tego wymiaru znajdują się organizacje działające „tu i teraz”, biernie reagujące na warunki otoczenia. Głównym celem takich organizacji jest przetrwanie. Przeciwnieństwo stanowią organizacje skoncentrowane na długookresowym planowaniu działań, których celem jest osiągnięcie wyznaczonego wzorca. Organizacje te aktywnie kształtują swoje środowisko i są przygotowane na zachodzące w nim zmiany.
- **Podejmowanie ryzyka - Unikanie zagrożeń** - Wymiar określa stopień gotowości organizacji do podejmowania działań w warunkach niepewności. Z jednej strony mamy organizacje, które stawiają na nowatorskie pomysły, innowacyjne działania i czasem niepopularne rozwiązania stosowane przez pracowników. Z drugiej zaś, mamy do czynienia z organizacjami, które unikają niepewności i są przywiązane do rutynowego sposobu działania.
- **Kultura dominacji - Kultura współdziałania** - Wymiar ten określa kulturę rozwiązywania konfliktu w organizacji. Kultura dominacji oznacza organizację charakteryzującą się dążeniem do konfrontacji, zaś kultura współdziałania charakteryzuje organizację dążącą do dyskusji nad sytuacją konfliktową.

Kultura organizacji – dobre praktyki

W zakresie budowania i zarządzania kulturą organizacji wymienić można następujące dobre praktyki:

- **Regularna autodiagnoza w zakresie kultury organizacji.** W celu bardziej efektywnego budowania i zarządzania kulturą organizacji niezbędna jest regularna, systematyczna refleksja organizacji na temat dominującej w niej kultury. Diagnoza ta może przyjąć w najpełniejszej formie postać badań kwestionariuszowych, może jednak być również przeprowadzona jako warsztaty, w ramach których członkowie organizacji – najczęściej z pomocą prowadzącego – identyfikują kluczowe dla siebie sposoby postępowania i percepcji rzeczywistości organizacyjnej.
- **Dostosowanie stylu zarządzania do kultury organizacji.** Kluczowym elementem sukcesu każdej organizacji jest dostosowanie stylu zarządzania do dominującego typu kultury organizacyjnej. Przykładowo, o ile w przypadku organizacji indywidualistycznych zarządzanie powinno być bardziej zorientowane na nagradzanie za jednostkowy wysiłek, a o tyle w kulturach kolektywistycznych nagradzanie

powinno mieć zawsze miejsce na poziomie zespołów; podobnie, w kulturach zorientowanych na pozycje menedżerowie większy nacisk powinni kłaść na oznaki statusu (nazwy stanowisk, tytuły zawodowe etc.) niż w przypadku kultur nakierowanych na role.

- **Połączenie systemu motywacyjnego z budowaniem kultury organizacyjnej.** O ile prawdziwe jest stwierdzenie, że kultura organizacji jest zjawiskiem bardzo trudnym do modyfikacji, o tyle istnieją pewne zabiegi, które są w stanie pozwolić na budowanie kultury organizacyjnej założycielom lub kierownikom w organizacji. Jednym z najbardziej skutecznych metod budowania kultury organizacyjnej jest połączenie systemu nagród z zachowaniami powiązаныmi z oczekiwanym typem kultury. Przykładowo, pracownicy, członkowie i wolontariusze mogą być nagradzani (najlepiej pozafinansowo) za działania nakierowane na pracę zespołową w organizacjach, które chcą zbudować kulturę kolektywną.
- **Rekrutacja, selekcja i wdrożenie pod kątem dopasowania do organizacji.** Kolejnym, bardzo efektywnym sposobem budowania silnej kultury organizacyjnej jest prowadzenie procesu rekrutacji, selekcji i wdrożenia pracowników zgodnie z założeniami tzw. dopasowania osoby do organizacji (*person-organization fit*), rozumianego jako uzupełnienie tradycyjnego podejścia dopasowania osoby do stanowiska pracy (*person-job fit*). Perspektywa taka polega na uwzględnieniu zarówno na etapie pozyskiwania (np. formułowania ogłoszeń rekrutacyjnych), jak i selekcji (np. testów czy scenariuszy wywiadów) oraz wdrożenia (np. szkoleń wprowadzających) wartości i zasad związanych ze zidentyfikowaną kulturą organizacji.

Zarządzanie personelem

Czym jest zarządzanie personelem?

Na potrzeby powstania niniejszego narzędzia przyjęto szerokie rozumienie zarządzania personelem obejmujące zarówno czynności wykonawcze jak i regulacyjne w ramach funkcji personalnej organizacji (Pocztowski, 2007). Oznacza to, że pod uwagę wzięto cały cykl funkcjonowania członka organizacji – od dotarcia do niego z informacją o możliwości współpracy do jej zakończenia lub, w niektórych przypadkach, do ponownego podjęcia współpracy.

Poniższa grafika przedstawia jeden z popularnych modeli cyklu „życia” członka organizacji.



Rysunek 3. „Cykl życia” członka organizacji.

W ramach funkcji personalnej wyróżnić da się kilka aspektów szczególnie istotnych dla efektywnego kierowania personelem organizacji pozarządowej:

- **Rekrutacja i selekcja**, czyli wszystkie działania nakierowane na identyfikację oraz przyciąganie kandydatów atrakcyjnych dla organizacji oraz wybór osób, które będą z nią współpracować,
- **Motywacja**, czyli wszystkie działania nastawione na ukierunkowanie oraz utrzymanie wysiłku pracowników związanego z realizacją misji i wizji organizacji,
- **Komunikacja**, czyli wszystkie działania nakierowane na budowanie efektywnych kanałów przepływu informacji pomiędzy członkami organizacji,
- **Relacje pracownicze**, czyli wszystkie działania nakierowane na budowanie pozytywnych związków między pracownikami, członkami oraz wolontariuszami organizacji,
- **Przywództwo**, czyli wszystkie działania nakierowane na budowanie poczucia wspólnego celu między wszystkimi poziomami organizacji,
- **Satysfakcja**, czyli wszystkie działania nakierowane na maksymalizację dobrostanu członków organizacji,

- **Rozwój pracowników**, czyli wszystkie działania nakierowane na rozwój kompetencyjny i osobisty pracowników, wolontariuszy i członków organizacji,
- **Równowaga praca-dom**, czyli wszystkie działania nakierowane na umożliwienie pracownikom i współpracownikom organizacji równoważenia pracy z życiem osobistym

Jak zarządzanie personelem odzwierciedlone jest w narzędziu?

Narzędzie mierzy system zarządzania personelem organizacji w dwojaki sposób. Jednym z nich jest pomiar średnich wyników na 7 wymiarach:

- **Obciążenie pracowników** - wymiar ten sprawdza jakość planowania obciążenia pracą w organizacji, im wyższy wynik tym jest ona gorsza.
- **Autonomia pracowników** - wymiar ten bada dwa aspekty działalności osób funkcjonujących w organizacji - świadomość odpowiedzialności za tę działalność, oraz stopień, w jakim organizacja zachęca te osoby do samodzielności. Wysoki wynik oznacza znaczącą autonomię pracowników i członków w działaniu.
- **Jakość obsługi administracyjnej** - wymiar ten sprawdza, czy w danej organizacji istnieje komórka zajmująca się administracją jej działalności, oraz jaka jest jakość jej ewentualnej działalności. Im wyższy wynik tym jakość obsługi administracyjnej została oceniona lepiej. Niski wynik na tym wymiarze nie powinien być powodem do zmartwień dla małych i młodych organizacji, ponieważ jeszcze nie istnieje u nich potrzeba na przykład posiadania osobnej komórki zajmującej się administracją.
- **Możliwość rozwoju pracowników** - wymiar ten obejmuje wszystkie możliwości rozwoju, jakie proponuje swoim członkom i pracownikom organizacja. Przez rozwój rozumie się tutaj zarówno możliwość udziału w szkoleniach, rozwijania swoich umiejętności z zakresu zarządzania i podejmowania decyzji, jak i formalnego rozwoju kariery, czyli na przykład awansów. Z oczywistych względów, ten wymiar jest mało istotny w przypadku małych organizacji, w których struktura pionowa nie jest jeszcze rozbudowana.
- **Współpraca w organizacji** - wymiar ten bada jakość współpracy pionowej (przełożony - podwładny), jak i poziomej (między osobami na równoległych pozycjach) w organizacji, oraz stopień identyfikacji członków i pracowników z organizacją. Ten wymiar jest bardzo istotny dla dobrej kondycji organizacji w każdym wieku i o każdym rozmiarze.
- **Jakość systemu zarządzania kadrami** - wymiar ten określa stopień obiektywności, rzetelności i dbałości o trafność przy podejmowaniu decyzji personalnych w organizacji. Istotne dla każdej organizacji, która dba o komfort swoich członków i współpracowników.
- **Satysfakcja pracowników** - wymiar ten bada postrzeganą przez członków organizacji satysfakcję z działania na jej rzecz w kontekście odczuwanego poziomu stresu i

poczucia przeciążenia obowiązkami. Ten wymiar również dotyczy każdej organizacji, a wysoki wynik oznacza odpowiednie zrównoważenie ilości członków i współpracowników organizacji z obciążeniem pracą.

Kolejnym sposobem jest sprawdzenie, jakie charakterystyki pracy są najważniejsze dla członków danej organizacji. Ta informacja może być pomocna dla kierujących organizacją w sytuacji, gdy będą oni chcieli przyciągnąć do organizacji nowe osoby.

Zarządzenie personelem – dobre praktyki

W zakresie zarządzania personelem wymienić można następujące dobre praktyki:

- **Rekrutacja i selekcja oparta o sprawdzone, trafne i rzetelne narzędzia.** Pozyskiwanie pracowników i współpracowników należy do najbardziej powszechnych działań prowadzonych przez organizacje pozarządowe w obszarze zarządzania personelem. Niestety, stosowane powszechnie metody rekrutacji i selekcji naznaczone są bardzo niską jakością, zarówno pod względem rzetelności (odporności na błędy pomiaru), jak i trafności (zakresu, w jakim narzędzie jest w stanie przewidzieć efektywność kandydata). Istnieją dwa kluczowe zalecenia w obszarze rekrutacji i selekcji, jakie można poczynić dla organizacji pozarządowych. Po pierwsze, kluczowe jest przygotowanie procesu rekrutacji i selekcji na podstawie dobrej analizy pracy, czyli procesu zrozumienia na czym naprawdę polega praca na stanowisku, na które będą rekrutowani kandydaci; służy temu zarówno obserwacja, jak i wywiady prowadzone z pracownikami już wykonującymi określone zadania w organizacji. Po drugie, działaniem zwiększającym rzetelność i trafność procesu rekrutacji i selekcji jest zawsze standaryzacja – warto więc dążyć do tego, żeby zarówno analiza życiorysów, listów motywacyjnych, jak i wywiadów oraz wyników testowych wyglądała tak samo w przypadku wszystkich kandydatów i aby oparta była na z góry założonym kluczu. Te dwa proste zabiegi są w stanie znacznie poprawić jakość procesu selekcji w organizacjach pozarządowych.
- **Motywacja pracowników oparta o narzędzia finansowe i pozafinansowe.** W psychologii personelu istnieje podstawowe rozróżnienie między dwoma źródłami działań w organizacji – motywatorami i czynnikami higieny. Czynniki higieny to wszystkie bodźce, które sprawiają, że pracownik lub współpracownik organizacji nie jest niezadowolony z pracy; to podstawowe środki zapewnienia komfortu na stanowisku, takie jak warunki pracy, bezpieczeństwo czy wynagrodzenie. Motywatory z kolei to bodźce, które sprawiają, że pracownicy są prawdziwie zadowoleni z wykonywanych przez siebie zadań, takie jak uznanie, zakres odpowiedzialności czy charakter samej pracy. Okazuje się, że o ile czynniki higieny są w stanie zapewnić krótkotrwały zastrzyk energii pracownikowi, o tyle jedynie motywatory są w stanie wzbudzić jego lub jej długotrwałą motywację.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

 KOLPING
www.kolping.pl

 MALOPOLSKA
SIEĆ
NGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- **Tworzenie klimatu sprawiedliwości dystrybucyjnej, proceduralnej i relacyjnej.** Jedną z największych bolączek organizacji biznesowych i pozarządowych – ale również polskiego społeczeństwa *in extenso* – jest brak zaufania. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być poczucie, że decyzji w organizacjach podejmowane są bez uwzględnienia zasad sprawiedliwości. Według badań psychologii personelu podejmując decyzje w zakresie rekrutacji, nagród czy awansu powinno brać się pod uwagę trzy podstawowe wymiary sprawiedliwości: **dystrybucyjną** (czyli równowagę między nakładem pracy a nagrodą), **proceduralną** (czyli uczciwość i transparentność w zasadach, na podstawie których podejmowane są decyzje) oraz **relacyjną** (czyli zachowanie szacunku i dobrej woli wobec osoby, której decyzja dotyczy).
- **Budowanie warunków utrzymania równowagi praca-dom.** Stosunkowo często spotykanym w organizacjach pozarządowych wyzwaniem dla pracowników staje się zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Ten czynnik higieny zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ zaniedbanie go może prowadzić do sytuacji w której organizacje pozarządowe starając się zrealizować swoje cele w jednym, kluczowym obszarze swoich działań zaniedbują inny, równie ważny – jakość życia swoich pracowników i współpracowników. Do obowiązków liderów organizacji należy zapewnienie takich warunków w których praca nie wchodzi w konflikt z obowiązkami rodzinnymi – służyć może temu m.in. wprowadzanie elastycznych godzin pracy oraz budowanie ścisłych relacji pomiędzy organizacją, pracownikami oraz ich rodzinami.
- **Zapewnienie możliwości rozwoju osobistego.** Z kolei jednym z najważniejszych motywatorów, który z powodzeniem może być stosowany w przypadku organizacji pozarządowych jest zapewnienie pracownikom i współpracownikom organizacji możliwości rozwoju kompetencji zawodowych i pozazawodowych. W tym zakresie korzystać można zarówno z wewnętrznych opcji rozwoju – m.in. z narzędzi informacji zwrotnej 360 stopni, w której pracownicy, przełożeni i podwładni oceniają pracę konkretnego członka lub z mentoringu, w którym bardziej doświadczeni pracownicy dzielą się swoimi doświadczeniami z mniej doświadczonymi koleżankami i kolegami – jak i zewnętrznych opcji rozwoju – takich jak płatne i bezpłatne szkolenia czy warsztaty.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



www.kolping.pl



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Relacje zewnętrzne

Czym są relacje zewnętrzne?

Nawiązywanie i utrzymywanie trwałych i pozytywnych relacji zewnętrznych jest jednym z podstawowych i jednocześnie potencjalnie najbardziej korzystnych działań, jakie mogą wspomagać funkcjonowanie organizacji pozarządowych na wszystkich etapach realizacji ich misji. W zależności od tego, z kim organizacja utrzymuje relacje, obustronne korzyści współpracy mogą być rozmaite.

O ile najczęstszymi motywacjami do podejmowania wysiłków mających na celu utrzymywanie relacji z innymi organizacjami pozarządowymi – również w obrębie sieci organizacji pozarządowych – oraz instytucjami otoczenia biznesowego czy publicznego jest poszukiwanie funduszy, promocja, czy nabywanie nowych umiejętności biznesowych, o tyle rzeczywiste korzyści mogą wykroczyć daleko poza ten ograniczony katalog.

To, co istotne, a co szczególnie dotyczy tego obszaru diagnostycznego, to regularność i systematyczność, z jaką muszą odbywać się działania w zakresie budowania i utrzymywania relacji zewnętrznych, aby przynieść skutek – tak, jak w życiu codziennym, tak w życiu organizacyjnym, niepielegnowane relacje mają tendencje do stopniowego rozluźniania się i zanikania.

Jak relacje zewnętrzne odzwierciedlone są w narzędziu?

Narzędzie diagnostyczne pozwala na pomiar jakości utrzymywanych relacji w podziale na cztery podstawowe kategorie adresatów komunikacji:

- **Inne organizacje pozarządowe** - współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi może istotnie zwiększać zasięg działalności i skuteczność realizowanych przedsięwzięć. Taka współpraca może być w szczególności pomocna dla małych i młodych organizacji, które dzięki niej mogą nabierać nowych umiejętności z zakresu funkcjonowania i dzielić się doświadczeniami, a także pomagać w uruchamianiu nowych projektów dzięki robieniu tego we współpracy.
- **Administracja publiczna** - administracja publiczna często występuje w roli partnera wspierającego działalność organizacji pozarządowych. Dzięki podjęciu takiej współpracy, możliwe staje się uzyskanie dodatkowego źródła informacji na temat zapotrzebowania na określone działania. Współpraca z administracją może również zapewnić dodatkowe kanały promocji działań, dzięki którym informacja o organizacji trafi do szerszego grona potencjalnych beneficjentów ostatecznych. Ogromną zaletą relacji z administracją publiczną jest możliwość pozyskiwania dodatkowych źródeł



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



finansowania na zasadzie dotacji oraz umów partnerskich, partnerstwa publiczno - prywatnego i inicjatyw lokalnych.

- **Biznes** - współpraca organizacji pozarządowych z partnerami biznesowymi może przynieść obopólne korzyści. Takimi profitami mogą być dodatkowe źródła finansowania działalności, wsparcie marketingowe, pomoc w organizacji wydarzeń oraz wymiana doświadczeń dotyczących funkcjonowania organizacji non profit i tych o charakterze komercyjnym. Taka współpraca jest jednak dość trudna do nawiązania i w związku z tym decydują się na nią zwykle organizacje o ugruntowanej pozycji dzięki której mogą zaoferować biznesowi duże natężenie poszukiwanych przez niego korzyści – rozgłosu, jaki zapewnia rozpoznawalna marka dużej organizacji pozarządowej.
- **Media** - media mogą być niezwykle istotnym partnerem działań organizacji pozarządowych. Mogą one zapewniać bardzo efektywne działania promocyjne, pod warunkiem, że partner będzie dobrany odpowiednio do prowadzonych działań. Media elektroniczne mogą zapewnić dobre miejsce na publikację aktualności na temat swojej działalności. Tradycyjna prasa, a w szczególności lokalne dzienniki pozwalają na popularyzację działań wśród lokalnej społeczności. Z kolei media takie jak telewizja, czy radio są doskonałym miejscem do promocji organizacji o ugruntowanej pozycji - są to kanały raczej kosztowne, a w komunikatach warto zawrzeć informacje i materiały z dotychczasowych działań.

Relacje zewnętrzne – dobre praktyki

W zakresie budowania relacji zewnętrznych wskazać można następujące dobre praktyki:

- **Stworzenie i utrzymanie bazy danych zawierającej kontakty i zakres relacji z różnymi podmiotami.** W celu systematyzacji oraz inwentaryzacji relacji utrzymywanych z podmiotami zewnętrznymi warto stworzyć prostą bazę danych zawierającą podstawowe informacje teleadresowe, charakter organizacji, imię i nazwisko osoby kontaktowej oraz prostą historię relacji w kontaktach z danym podmiotem. W celu stworzenia indeksu podmiotów, z którymi utrzymuje relacje organizacja pozarządowa, skorzystać można z szeregu darmowych lub stosunkowo niedrogich narzędzi informatycznych, zaczynając od pakietu OpenOffice, poprzez arkusz kalkulacyjny będący częścią darmowego dla organizacji pozarządowych pakietu Google Apps, aż po dedykowane programy służące bezpośrednio obsłudze relacji z klientami (CRM - Customer Relationship Management), takiej jak BaseCRM, ZOhoCRM czy wspomagająca również codzienne zarządzanie organizacją, Asana. Wykorzystanie tych narzędzi pozwoli z jednej strony na łatwy i szybki dostęp do koniecznych danych, kiedy tylko będą potrzebne, z drugiej strony, stanowić może

podwaliny budowy niezależnego od wiedzy poszczególnych osób systemu utrzymywania długotrwałych relacji z podmiotami zewnętrznymi,

- **Wyraźna obecność w Internecie i mediach społecznościowych.** Jednym z najistotniejszych kanałów nawiązywania oraz utrzymywania relacji z podmiotami zewnętrznymi jest dla organizacji pozarządowej strona internetowa oraz profile w popularnych serwisach społecznościowych (facebook, twitter, Pinterest). Stworzenie przejrzystej strony internetowej oraz dobrego profilu na portalu społecznościowym nie jest zadaniem prostym, natomiast stosunkowo łatwo dostępne są zarówno szkolenia, jak poradniki on-line w tym zakresie. Tworząc stronę internetową i pozycjonując swoją organizację w Sieci warto pamiętać, aby przekaz tam prezentowany był aktualny oraz zgodny w swojej formie i treści z podstawowymi wartościami, misją, wizją oraz kulturą organizacji – dwoma największymi wrogami organizacji pozarządowych w Internecie jest chaos informacyjny oraz tworzenie wrażenia, że organizacja zakończyła już swoje działania poprzez publikowanie informacji sprzed kilku miesięcy lub lat.
- **Monitorowanie doniesień medialnych na temat organizacji i istotnych dla niej obszarów merytorycznych.** Oprócz nawiązywania oraz utrzymywania relacji z mediami, warto również monitorować na bieżąco w jaki sposób prezentowana jest w mediach zarówno marka organizacji jak i ważne dla niej tematy społeczne. Jednym z najprostszyc a jednocześnie bardzo użytecznych narzędzi w tym zakresie jest Google Alerts, który pozwala na tworzenie regularnych raportów na temat stron internetowych zawierających słowa kluczowe ważne dla organizacji (np. nazwę organizacji, jej adres internetowy lub obszar działania). Podobną rolę, odpowiednio dla serwisu twitter oraz facebook ,pełnią aplikacje tweetalarm oraz HyperAlerts.
- **Analiza korzyści jakie partnerzy mogą wynieść z relacji oraz tworzenie przekazów dostosowanych do odbiorcy.** Tworząc przekazy do podmiotów zewnętrznych (scenariusze rozmów, umowy partnerskie i sponsorskie, strony internetowe, aktualizacje statusów etc.) warto pamiętać o tym, że zarówno język, styl jak i treść przekazu powinna być dostosowana do charakterystyki odbiorcy oraz celu jaki chcemy osiągnąć. Przed stworzeniem treści biorących pod uwagę charakterystykę odbiorców niezbędne staje się jednak często również poddanie systematycznej analizie specyfiki celów, jakie mogą przyświecać podmiotom zewnętrznym w kontaktach a organizacjami pozarządowymi. Jaki jest cel określonej firmy w relacjach z naszą organizacją? Co chcą osiągnąć władze gminy poprzez utrzymywanie z nami relacji? Tego rodzaju pytania pozwalają nie tylko na stworzenie skutecznego przekazu, pomagają również w uniknięciu niebezpiecznych sytuacji związanych z wykorzystaniem organizacji pozarządowych do celów sprzecznych z ich misją i wizją.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Bibliografia

1. Beugelsdijk, S., Koen, C., Noorderhaven, N. (2008). A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance. *Industrial Marketing Management*, 38, ss. 312 –323.
2. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
3. Pochtowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
4. Stabryła, A. (2000) *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Stocki, R, Prokopowicz, P. i Żmuda, G. (2012). *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich na świecie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
6. NGO.pl – Internetowe Centrum Wsparcia. Źródło: <http://poradnik.ngo.pl/> , data dostępu: 24.03.2015r..



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

