

**dr Sławomir Żurawski**

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie

ORCID: 0000-0001-9527-3391

**dr Katarzyna Ochyra-Żurawska**

Menadżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie

ORCID: 0000-0001-6214-8930

**dr Marek Ciekanowski**

ORCID: 0009-0009-1271-0652

mgr Małgorzata ZDUNEK

ORCID: 0009-0001-9305-2840

Studia Społeczne  
ISSN 2081-0008  
e-ISSN 2449-9714  
str. 197–212

**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI  
W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ NA  
PRZYKŁADZIE OCHOTNICZEJ STRAŻY POŻARNEJ**  
*HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
IN A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION ON THE EXAMPLE  
OF VOLUNTEER FIRE BRIGADES*

**STRESZCZENIE**

Celem głównym niniejszego artykułu jest analiza specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w Ochotniczych Strażach Pożarnych. Analiza ma na celu wskazanie, w jaki sposób skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi może przyczynić się do zwiększenia efektywności działań ratowniczych OSP. W pierwszej części autorzy charakteryzują organizacje pozarządowe w Polsce oraz dokonują ich głównego podziału. Następnie opisują zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. W głównej części przedstawiają zasoby ludzkie w Ochotniczych Strażach Pożarnych. Podsumowując, wskazują, iż zarządzanie zasobami ludzkimi w Ochotniczych Strażach Pożarnych jest procesem złożonym i wymagającym, który musi uwzględniać specyficzne potrzeby i wyzwania, wynikające z charakteru ochotniczej służby. Problemem badawczy sformułowano następująco: W jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi w OSP wpływa na efektywność efektywności działań

ratowniczych OSP? Ponadto, badanie stara się zidentyfikować najlepsze praktyki i strategie, które mogą wspierać skuteczne zarządzanie tymi zasobami w kontekście specyficznych warunków pracy w OSP. Hipoteza badawcza zakłada, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Ochotniczych Strażach Pożarnych, uwzględniające specyficzne potrzeby i wyzwania związane z pracą ochotników, przyczynia się do zwiększenia gotowości operacyjnej oraz ogólnej efektywności działań ratowniczych. Obejmuje to takie elementy jak efektywna rekrutacja, regularne i adekwatne szkolenia, motywowanie ochotników oraz zapewnianie bezpieczeństwa i wsparcia zdrowotnego, co prowadzi do wyższej satysfakcji i zaangażowania członków OSP. Wnioski te podkreślają potrzebę dalszych analiz i badań, aby opracować jeszcze bardziej skuteczne strategie zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zmieniających się warunków i potrzeb Ochotniczych Straży Pożarnych. Weryfikacja powyższej hipotezy oraz uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania wymagało zastosowania metod badawczych w tym dokonania krytycznej analizy aktów prawnych, dokumentów, raportów oraz wybranych pozycji literatury przedmiotu.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zarządzanie, zasoby ludzkie, Ochotnicze Straże Pożarne, organizacje pozarządowe, trzeci sektor.

## ABSTRACT

The main objective of this article is to analyze the specificity of human resources management in Volunteer Fire Brigades. The analysis aims to indicate how effective human resources management can contribute to increasing the efficiency of the TSO's rescue operations. In the first part, the authors characterize non-governmental organizations in Poland and make their main division. Then they describe the management of human resources in an organization. In the main part, they present human resources in the Volunteer Fire Brigades. To sum up, they indicate that human resources management in Volunteer Fire Brigades is a complex and demanding process, which must take into account the specific needs and challenges resulting from the nature of the voluntary service. In addition, the study seeks to identify best practices and strategies that can support the effective management of these assets in the context of the TSO's specific operating conditions. The research hypothesis assumes that effective human resources management in Volunteer Fire Brigades, taking into account the specific needs and challenges related to the work of volunteers, contributes to increasing operational readiness and overall effectiveness of rescue operations. This includes elements such as effective recruitment, regular and adequate training, motivating volunteers, and providing safety and health support, which leads to higher satisfaction and commitment of TSO members. These findings highlight the need for further analysis and research to develop even more effective human resource management strategies in the context of the changing conditions and needs of Volunteer Fire Brigades. Verification of the above hypothesis and obtaining answers to the above questions required the use of research methods, including a critical analysis of legal acts, documents, reports and selected items of literature on the subject.

**KEY WORDS:** management, human resources, Volunteer Fire Brigades, non-governmental organizations, third sector.

## WSTĘP

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest kluczowym elementem funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od jej charakteru czy skali działania. W kontekście organizacji pozarządowych (NGO), takich jak Ochotnicze Straże Pożarne (OSP), ZZL nabiera szczególnego znaczenia. Organizacje te opierają swoje działania na zaangażowaniu i poświęceniu wolontariuszy, co wymaga specyficznego podejścia do zarządzania personelem. Ochotnicze Straże Pożarne to organizacje, które pełnią istotną funkcję w systemie ochrony przeciwpożarowej i ratownictwa w wielu krajach, w tym w Polsce. Ich działalność nie ogranicza się jedynie do gaszenia pożarów, ale obejmuje także działania ratownicze, prewencyjne oraz edukacyjne. Kluczowym zasobem tych organizacji są ludzie – ochotnicy, którzy bezinteresownie poświęcają swój czas i energię na rzecz społeczności lokalnych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w OSP obejmuje szereg wyzwań i specyficznych aspektów, takich jak rekrutacja i selekcja wolontariuszy, ich motywowanie i rozwój, zarządzanie szkoleniami, a także utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania i satysfakcji z pełnionej służby. W kontekście OSP, efektywne ZZL wymaga także uwzględnienia specyfiki pracy ochotników, ich różnorodnych motywacji oraz specyficznych potrzeb wynikających z charakteru ich działalności.

Celem tego opracowania jest analiza zarządzania zasobami ludzkimi w Ochotniczych Strażach Pożarnych. Przyjrzymy się, jakie strategie i metody są stosowane w OSP, aby efektywnie zarządzać wolontariuszami, jakie są główne wyzwania stojące przed tymi organizacjami oraz jakie korzyści płyną z dobrze zarządzanego zespołu ochotników. Analiza ta pozwoli na lepsze zrozumienie specyfiki ZZL w kontekście organizacji pozarządowych oraz na wypracowanie rekomendacji dla innych NGO, które mogą czerpać z doświadczeń OSP. Problemem badawczy sformułowano następująco: W jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi w OSP wpływa na efektywność efektywności działań ratowniczych OSP? Hipoteza badawcza zakłada, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Ochotniczych Strażach Pożarnych, uwzględniające specyficzne potrzeby i wyzwania związane z pracą ochotników, przyczynia się do zwiększenia gotowości operacyjnej oraz ogólnej efektywności działań ratowniczych. Weryfikacja hipotezy oraz uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania wymagało zastosowania metod badawczych w tym dokonania krytycznej analizy aktów prawnych, dokumentów, raportów oraz wybranych pozycji literatury przedmiotu.

## 1. ORGANIZACJE POZARZĄDOWE W POLSCE

Współczesne systemy społeczno-gospodarcze na ogół mają charakter mieszany, czyli koegzystują w nich sektor publiczny (który jest określany również jako sektor pierwszy) i sektor prywatny (tzw. sektor drugi), a także sektor społeczny (tzw. trzeci

sektor). Pojęciem sektora w tym przypadku „obejmuje się wszelkie te organizacje, jakie – przy całej złożoności form organizacyjnych i odmiennego rodowodu oraz rozmaitych źródeł finansowania, a także form działania, czy zróżnicowanego zaplecza – podlegają zbliżonym regulacjom prawnym oraz do jakich jest adresowana zbliżona w założeniach polityka fiskalna”<sup>1</sup>.

Trzeci sektor został wyłoniony na podstawie odróżnienia go od sektora pierwszego (publicznego) oraz drugiego (prywatnego), ze względu na odmienne cele działania, a także aktywne podmioty. W sektorze pierwszym wszelkie publiczne podmioty działają głównie na rzecz realizacji celów publicznych, zaś w sektorze drugim – podmioty oraz cele są prywatne (czyli rynkowe), a w trzecim sektorze prywatne podmioty (tzw. organizacje pozarządowe) głównie działają na rzecz realizacji celów publicznych oraz społecznych. Trzeci sektor oznacza zawsze obszar aktywności ludzkiej między sferą publiczną, a także sferą biznesu. Określenie powyższe opisuje różnorodne aspekty aktywności oraz funkcjonowania społeczeństwa, jakie wykraczają poza sferę publiczną, jak również sektor rynkowy. W polskiej literaturze oraz praktyce są stosowane zamiennie terminy „organizacja pozarządowa”, a także „organizacja non-profit”. Pierwszy z terminów określa między innymi relację organizacji w stosunku do sektora publicznego, a drugi wyraża zupełnie odmienny charakter, porównując z sektorem rynkowym<sup>2</sup>. Początki stosowania pojęcia „organizacja pozarządowa” sięgają już lat 50. XX w., gdy określenia takiego użyto na forum Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ). Pierwotnie organizacja ta miała do czynienia z rządami państw i zamierzała skonsultować własną działalność z prywatnymi organizacjami typu non-profit, zupełnie niezależnymi od władzy państwowej, a także uznała odniesienie się do nich jako do organizacji pozarządowych, odróżniało te podmioty od wszelkich instytucji politycznych. Aktualnie ONZ zaś określa organizację pozarządową jako „każdą obywatelską wolontarystyczną grupę typu non-profit, jaka jest zorganizowana na lokalnym, narodowym albo międzynarodowym szczeblu, bywa zorientowana na wykonywanie zadań, a także prowadzona poprzez ludzi o podobnych zainteresowaniach. Organizacje pozarządowe dostarczają rozmaitych usług o charakterze filantropijnym i przedstawiają rządowi obawy obywateli, a także monitorują politykę oraz zachęcają do uczestniczenia w życiu politycznym na poziomie społecznym.

Dostarczają ponadto analiz, jak również ekspertyz oraz służą jako wczesny mechanizm ostrzegawczy, a także pomagają monitorować czy wprowadzać międzynarodowe porozumienia. Poszczególne organizacje pozarządowe poruszają specyficzne

1 E. Leś, *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2000, s. 16.

2 M. Janoś-Kresło, *Organizacje pozarządowe na rynku usług społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 58-67.

kwestie jak prawa człowieka i środowisko albo zdrowie”<sup>3</sup>. Współczesna literatura przedmiotu zawiera rozmaite definicje organizacji pozarządowej (tzw. non-profit). Przykładowo: A. Sargeant za organizacje typu non-profit w szerszym ujęciu uważa takie, jakie „służą poprawie ogólnego poziomu życia społeczeństwa głównie dzięki zebraniu oraz redystrybucji odpowiednich zasobów i dostarczaniu dóbr fizycznych, a także usług. Celem istnienia właśnie takich organizacji nie jest obecnie osiągnięcie zysków albo korzyści dla nich samych, dlatego nie dystrybuują one zysków czy nadwyżek między udziałowców lub członków. Jednak mogą zatrudniać personel oraz angażować się w przedsięwzięcia generujące zysk i mające im nieść pomoc w wypełnianiu ich misji”<sup>4</sup>.

Natomiast zgodnie z ustawą z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego oraz o wolontariacie „organizacje pozarządowe to, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych oraz niedziałające celem osiągnięcia zysku, osoby prawne albo jednostki nieposiadające osobowości prawnej, które zostały utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym również fundacje oraz stowarzyszenia”<sup>5</sup>. Jednym z wyróżników organizacji pozarządowych bywa brak nastawienia na zysk albo uzyskiwania nadwyżki przychodów nad rozchodami, natomiast z drugiej strony ukierunkowanie działalności głównie na słuźenie ludziom w procesie zaspokajania ważnych społecznie potrzeb. Warto jednak zaznaczyć, iż niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności non-profit oraz powiązań z szeroko rozumianym otoczeniem, obecnie organizacje niekomercyjne już coraz częściej dążą do wypracowywania nadwyżki przychodów nad wszelkimi rozchodami, jaka nie jest dzielona między założycieli organizacji i członków zarządu albo pracowników – lecz jest źródłem finansowania działalności, a także stanowi zabezpieczenie przyszłego rozwoju i podnosi wiarygodność intencji oraz celów organizacji. Współczesny rozwój organizacji non-profit, który przebiega w warunkach deficytu budżetowego oraz ograniczeń finansowania działalności poprzez rządy, a także ich agendy, niejako wymusza aktywność rynkową, jaka jest ukierunkowana na gromadzenie funduszy. Co interesujące, jak pokazuje praktyka, wszelkie ograniczenia budżetowe nie wpływają w żaden sposób na zmniejszenie skali działalności społecznej danej organizacji. Przeciwnie – ograniczenia budżetowe przyczyniają się do aktywizacji orientacji rynkowej w tej sferze i przyczyniają się do jej wzmocnienia oraz rozwoju<sup>6</sup>.

3 M. Yaziji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 27-28.

4 A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 17.

5 Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2020 r., poz. 284, art. 3).

6 I. Drabik, *Znaczenie współdziałania z podmiotami komercyjnymi w strategii marketingowej organizacji non-profit*, w: *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, red. K. Rogoziński, A. Panasiuk, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, Poznań 2010/145, s. 28.

W 2022 r. w Polsce działało 103,4 tys. organizacji non-profit, zrzeszających 8,3 mln członków. Tworzyły one 153,4 tys. pełnoetatowych miejsc pracy, które stanowiły 1,4% przeciętnego zatrudnienia w gospodarce narodowej. W związku z działaniami wojennymi na Ukrainie organizacje objęły pomocą 17,5 mln osób i przekazały wsparcie rzeczowe i finansowe o wartości 1,6 mld zł<sup>7</sup>.

Wśród organizacji pozarządowych, jakich potencjał może zostać wykorzystany w zarządzaniu kryzysowym, wymienia się obecnie cztery podstawowe grupy<sup>8</sup>:

- a) Ochotnicze Straże Pożarne są zrzeszone w ogólnopolskim i samorządnym, trwałym stowarzyszeniu, którym jest Związek Ochotniczych Straży Pożarnych Rzeczypospolitej Polskiej. Wspomniany związek funkcjonuje na podstawie ustawy z 7 kwietnia 1989 r. -Prawo o stowarzyszeniach<sup>9</sup> i ustawy z 24 sierpnia 1991 roku o ochronie przeciwpożarowej, która określa OSP jako „jednostki ochrony przeciwpożarowej”<sup>10</sup>.
- b) społeczne organizacje ratownicze – pomimo iż pojęcie społecznej organizacji ratowniczej nie jest obecnie jednoznacznie zdefiniowane w polskim prawie, to kryterium wyróżniające te organizacje wśród innych można znaleźć w ustawie z 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (PRM). W powyższej ustawie, definiując jednostki, które mogą współpracować z systemem PRM, na ogół określa się społeczne organizacje ratownicze jako te, które „w ramach własnych zadań ustawowych albo statutowych, obowiązane są do niesienia pomocy osobom będącym w stanie nagłego zagrożenia zdrowotnego”<sup>11</sup>. Przykładowymi organizacjami takiego rodzaju są: Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (WOPR)<sup>12</sup> i Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (GOPR), a także Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (TOPR). Poza tym do owej grupy można zaliczyć wszystkie inne stowarzyszenia zaintereso-

7 *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji 19.12.2023 r. społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2022 r. – wyniki wstępne*, GUS, 2023, <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-2022-r-wyniki-wstepne-3,10.html> [dostęp: 03.07.2024].

8 A. Morawski, *Rola organizacji pozarządowych w procesie zarządzania kryzysowego*, „e-Politikon”, Kwartalnik Naukowy Ośrodka Analiz Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, 2013/6, s. 194-198.

9 Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. 1989 r., nr 20 poz. 104, art. 2).

10 Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. z 2020 r., poz. 471, art. 15).

11 Ustawa z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz.U. z 2020 r., poz. 374, 567, art. 1).

12 Ustawa z dnia 18 sierpnia 2011 r. o bezpieczeństwie osób przebywających na obszarach wodnych (Dz. U. z 2020 r., poz. 350, art. 1).

wane ratownictwem, które prowadzą szkolenia z zakresu pierwszej pomocy itp. (np. Polski Czerwony Krzyż<sup>13</sup>).

- c) organizacje mające charakter społeczno-wychowawczy – termin ów ma charakter umowny i określa podstawową rolę analizowanych podmiotów, którą jest prowadzenie działalności edukacyjnej oraz wychowawczej, jaka jest skierowana głównie do dzieci oraz młodzieży. W tej grupie znajdują się między innymi stowarzyszenia, które są związane z poszczególnymi związkami wyznaniowymi, stowarzyszenia sportowe, jakie poza działalnością sportową zajmują się także działalnością wychowawczą, jak również duże ruchy młodzieżowe – jak ruch harcerski (jak np. Związek Harcerstwa Polskiego, czy Związek Harcerstwa Rzeczypospolitej) albo ruch strzelecki (jak np. Związek Strzelecki „Strzelec” – Organizacja Społeczno-Wychowawcza i Związek Strzelecki oraz Związek Strzelecki „Strzelec”, a także Związek Strzelecki Rzeczypospolitej).
- d) organizacje, jakie dysponują unikalnymi zasobami, np.: sprzętowymi oraz lokalowymi i przeszkolonymi kadrami. Zdarza się, że są to zasoby, jakimi nie dysponują (albo dysponują w niewystarczającej ilości) organy administracji publicznej, a także profesjonalne służby. Doskonałym przykładem mogą tutaj być, chociażby aerokluby, które posiadają dużą liczbę samolotów, jakie są zdolne do wykonywania zadań z zakresu monitorowania i kluby krótkofalarskie oraz stowarzyszenia właścicieli samochodów terenowych itd.

Z ostatniego raportu z badań-kondycji sektora organizacji pozarządowych wynika, iż w Polsce jest zarejestrowanych około 107 tysięcy organizacji pozarządowych bez OSP<sup>14</sup>. Dane powyższe zachęcają do refleksji nad zjawiskiem NGO'sów (*ang. non governmental organisations* – czyli organizacje pozarządowe). Istnienie oraz funkcjonowanie organizacji pozarządowych w polskim systemie prawnym zostało zagwarantowane w Konstytucji<sup>15</sup> (art. 12 Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia oraz działania związków zawodowych, a także organizacji społeczno-zawodowych rolników i stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, jak również innych dobrowolnych zrzeszeń, czy fundacji) jednak już sam termin organizacja pozarządowa zdefiniowany został po raz pierwszy w Ustawie z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej oraz społecznej i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (art. 2 ile razy w ustawie jest mowa o: organizacjach pozarządowych – to oznacza stowarzyszenia i związki, izby, a także organizacje pracodawców oraz pracobiorców o charakterze ogólnokrajowym, zwłaszcza działające na rzecz osób niepełnosprawnych i tworzone

13 Ustawa z dnia 16 listopada 1964 r. o Polskim Czerwonym Krzyżu (Dz.U. 2019 r., poz. 179, art. 1).

14 *Kondycja sektora organizacji pozarządowych 2021. Raport z badań*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2022, s. 15.

15 Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 2009 r., nr 114, poz. 946, art. 12).

na podstawie osobnych przepisów<sup>16</sup>) niemniej jednak, w kolejnych latach uznano, iż zamieszczona w tej ustawie definicja jest niewystarczająca oraz doprecyzowano ją w Ustawie z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego oraz o wolontariacie<sup>17</sup> (z art. 3.2 Organizacjami pozarządowymi są, niestanowiące jednostek sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, oraz niedziałające celem osiągnięcia zysku, osoby prawne albo jednostki, jakie nie posiadają osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym również fundacje oraz stowarzyszenia, jednak z zastrzeżeniem ust. 4), a Ustawę z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej oraz społecznej i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych znowelizowano w taki sposób, iż usunięto z niej wyjaśnienie terminu organizacja pozarządowa, zamieszczając w miejsce niego odnośnik do Ustawy z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego oraz o wolontariacie (z art. 2, ilekroć w ustawie jest mowa o: organizacjach pozarządowych—to oznacza organizacje pozarządowe i podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 ustawy z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego oraz o wolontariacie).

Reasumując, za organizację pozarządową mogą zostać uznane mające osobowość prawną związki zawodowe i stowarzyszenia oraz fundacje, a także niemające osobowości prawnej stowarzyszenia zwykłe i koła gospodyń wiejskich oraz uczelniane organizacje studenckie. Natomiast podmioty, które nie są organizacjami pozarządowymi to głównie: podmioty, które są zaliczone do sektora finansów publicznych; podmioty, które należą do sektora przedsiębiorstw, a także stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego i osoby prawne, jak również jednostki organizacyjne, które działają na podstawie przepisów o stosunku państwa do Kościoła katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej oraz o stosunku państwa do wszelkich innych kościołów, a także związków wyznaniowych i o gwarancjach wolności sumienia oraz wyznania<sup>18</sup>. Najpopularniejszymi obecnie w Polsce formami prawnymi, w jakich działają organizacje pozarządowe, są fundacje oraz stowarzyszenia i związki stowarzyszeń (federacje)<sup>19</sup>. Fundacja to spersonifikowany majątek przekazany poprzez fundatora na ściśle określone cele, natomiast w związku z tym jest zakładana w związku z przekazaniem jej poprzez fundatora konkretnego majątku. Jako iż fundacja nie jest związkiem osób, ale prawnie wyodrębnionym majątkiem, to nie można być członkiem fundacji.

16 Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2020 r., poz. 426, 568, art. 2).

17 Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2020 r., poz. 284, art. 3).

18 *Ustawy i rozporządzenia stanowiące prawo, któremu podlega sektor pozarządowy*, NGO.pl, <http://osektorze.ngo.pl/x/631738> [dostęp: 03.07.2024].

19 *Rola organizacji pozarządowych w Polsce*, Urząd Miasta Torunia, Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji, [http://orbitorun.pl/upload/file/modul\\_1\\_\\_prawne\\_warunki\\_dzialania\\_organizacji\\_pozarządowych.pdf](http://orbitorun.pl/upload/file/modul_1__prawne_warunki_dzialania_organizacji_pozarządowych.pdf) [dostęp: 03.07.2024].



Można tylko zasiadać w jej władzach<sup>20</sup>. Z powyższej ustawy wynika, iż cele istnienia fundacji powinny być w pełni zgodne z głównymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej i muszą być one społecznie albo gospodarczo użyteczne. Stowarzyszenie zostało zdefiniowane w Ustawie z 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach<sup>21</sup>. W zgodzie z art. 2.1. tej ustawy, stowarzyszenie stanowi dobrowolne, samorządne, trwałe zrzeczenie o celach niezarobkowych. W polskim porządku prawnym obecne są dwa rodzaje stowarzyszeń, czyli: stowarzyszenie zwykłe i stowarzyszenie zarejestrowane. Do utworzenia pierwszego wystarczą trzy osoby oraz uchwalenie regulaminu, a także nazwy czy celu istnienia (w opozycji do wymogów stawianych fundacjom, natomiast cele stowarzyszenia nie muszą być użyteczne społecznie), siedziby, a także wybranie przedstawiciela i pisemne poinformowanie organu nadzorującego o założeniu stowarzyszenia. Stowarzyszenie najczęściej nie posiada osobowości prawnej natomiast, jako że jest organizacją społeczną, posiada zdolność sądową (czyli może występować przed sądem w charakterze strony). Sposób powołania stowarzyszenia zarejestrowanego bywa bardziej sformalizowany, lecz za to ma osobowość prawną. Do utworzenia go potrzeba przynajmniej 7 osób (tzw. członków-założycieli)<sup>22</sup> i funkcjonuje na podstawie statutu, natomiast rejestruje się je w Krajowym Rejestrze Sądowym. Zatem stowarzyszenie oraz fundacja mogą być założone dokładnie w tym samym celu, ale różni je forma „aktywów”, przy pomocy jakich pragnie się dany cel realizować – przekazanego fundacji majątku lub aktywności członków stowarzyszenia<sup>23</sup>. Federacja natomiast jest budowana poprzez organizacje tworzące wzajemne powiązania wokół konkretnego oraz dalekosiężnego celu i przyjmuje sformalizowaną strukturę, oraz zasady działania, które są zawarte w statucie i innych oficjalnych dokumentach<sup>24</sup>. Federacje bardzo często są nazywane związkami, forum i wspólnotą albo partnerstwem.

## 1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest kluczowym aspektem funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, branży czy formy własności. To właśnie ludzie, z ich umiejętnościami, wiedzą i zaangażowaniem, stanowią najcenniejszy zasób każdej firmy czy instytucji. Dlatego też efektywne zarządzanie tym zasobem jest niezbędne do osiągnięcia strategicznych celów organizacji i utrzymania konkurencyjności na rynku.

20 A. Ogonowski, A. Gibalska, *Fundacje i Stowarzyszenia funkcjonowanie i opodatkowanie*, Wszechnica Podatkowa, Kraków 2011, s. 10.

21 Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2020 r., poz. 695, art. 2).

22 Ibidem, art. 9.

23 A. Ogonowski, A. Gibalska, op. cit, s. 10.

24 *Tworzenie federacji krok po kroku*, Poradnik NGO, <http://poradnik.ngo.pl/federacja> [dostęp: 02.07.2024].

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje szeroki zakres działań, od rekrutacji i selekcji pracowników, poprzez ich szkolenie i rozwój, aż po motywowanie, ocenę wyników i zarządzanie relacjami pracowniczymi. Wszystkie te elementy muszą być skoordynowane i dostosowane do specyfiki organizacji oraz otoczenia, w którym działa. W dynamicznie zmieniającym się świecie, gdzie technologie i warunki rynkowe ewoluują w szybkim tempie, ZZL musi również adaptować się do nowych wyzwań. Wzrost znaczenia pracy zdalnej, globalizacja rynków pracy, rosnąca rola różnorodności i inkluzji w miejscu pracy oraz konieczność utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym to tylko niektóre z kwestii, które wpływają na kształt współczesnego ZZL.

Planowanie zasobów ludzkich, czyli określanie wielkości i struktury zatrudnienia, stanowi jedno z najistotniejszych zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to proces, który generuje kluczową wielkość zasobową mającą bezpośredni wpływ na funkcjonowanie i przyszłość przedsiębiorstwa. Dlatego też wszelkie działania podejmowane w ramach planowania zasobów ludzkich muszą być starannie przemyślane, dobrze przygotowane i skutecznie realizowane.

Efektywne planowanie zatrudnienia pozwala na zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników o właściwych kompetencjach w odpowiednim czasie i miejscu. Jest to niezbędne dla osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa, utrzymania konkurencyjności na rynku oraz elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu biznesowym. Brak odpowiedniego planowania może prowadzić do nadmiernego zatrudnienia, co generuje niepotrzebne koszty lub niedoboru pracowników, co z kolei może ograniczać zdolność do realizacji kluczowych zadań i projektów<sup>25</sup>.

Sposób planowania zatrudnienia zależy od kształtowania się różnych czynników, które determinują zarówno jego wielkość, jak i strukturę. Czynniki te można podzielić na dwie główne grupy: wewnętrzne oraz zewnętrzne. Do grupy czynników wewnętrznych zalicza się:

- czynniki techniczno-technologiczne np. takie, jak: wielkość i struktura produkcji, stopień i poziom technicznego wyposażenia pracy i inne;
- czynniki organizacyjne – czyli związane z przyjętym podziałem pracy, strukturą organizacji procesów produkcji i obsługi itp.;
- czynniki ekonomiczne – są to głównie przyjęte zasady wynagradzania pracowników i przyznawania im świadczeń pozapłacowych;
- czynniki socjalne – to takie, które określają warunki<sup>26</sup>.

25 Z. Ciekawski, *Istota zarządzania zasobami ludzkimi*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, 4/2012, s. 25.

26 Ibidem.

Do grupy czynników zewnętrznych zalicza się:

- sytuację na rynku pracy – czyli wpływającą na możliwości negocjowania poziomu wynagrodzeń, dyscyplinę pracy i fluktuację kadr;
- postawy społeczne – przejawiające się w stosunku pracowników do wykonywanej pracy;
- politykę socjalną państwa (lub jej brak) – czyli stopień interwencjonizmu<sup>27</sup>.

Planowanie zasobów ludzkich jest kluczowym procesem, który wymaga holistycznego podejścia i uwzględnienia wielu czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Efektywne planowanie pozwala na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, co przekłada się na lepsze wyniki przedsiębiorstwa, większą elastyczność oraz zdolność do adaptacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Działania w tym obszarze powinny być zawsze starannie przemyślane, przygotowane i realizowane, aby wspierać strategiczne cele organizacji i jej długoterminowy rozwój.

Organizacje, chcąc pozyskać wykwalifikowanego pracownika, muszą oferować nie tylko atrakcyjne wynagrodzenie, ale także szereg świadczeń pozapłacowych. Rola tych świadczeń, oferowanych przez przedsiębiorstwa swoim pracownikom, nabiera coraz większego znaczenia i staje się istotnym elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi<sup>28</sup>.

W społeczeństwie informacyjnym dynamicznie zmieniają się bowiem narzędzia pracy. Pracownicy wykazują dużą aktywność w procesie doskonalenia organizacji i poszukiwania najbardziej skutecznych metod działania, uwzględniającego oczekiwania i poziom satysfakcji usługobiorcy, co wynika w szczególności z zarządzania jakością<sup>29</sup>.

Współczesne organizacje, chcąc skutecznie konkurować o talenty, muszą nieustannie adaptować swoje podejście do benefitów, monitorować zmieniające się potrzeby pracowników oraz elastycznie reagować na dynamiczne warunki rynkowe. Świadczenia pozapłacowe są nie tylko dodatkiem do wynagrodzenia, ale także istotnym narzędziem budowania zaangażowania, satysfakcji i lojalności pracowników.

## 2. ZASOBY LUDZKIE W OCHOTNICZYCH STRAŻACH POŻARNYCH

Ochotnicze Straże Pożarne (OSP) odgrywają kluczową rolę w systemie ochrony przeciwpożarowej i ratownictwa w Polsce. Ich działanie opiera się głównie na zaan-

27 Ibidem.

28 J. Wiśniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, vol. 11, 2016/1, s. 225.

29 R. Wyszomierski, Z. Ciekankowski, *Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, vol. 12, 2017/4, s. 27.

gażowaniu i poświęceniu wolontariuszy, co stawia przed zarządzającymi wyjątkowe wyzwania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi<sup>30</sup>. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w OSP jest niezbędne do zapewnienia sprawnego funkcjonowania tych organizacji i skutecznej realizacji ich misji. Na poniższym wykresie przedstawiono strukturę organizacji non-profit według głównej dziedziny działalności statutowej w 2022 r.



**Wykres 1. Struktura organizacji non-profit według głównej dziedziny działalności statutowej w 2022 r.**

**Źródło:** *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji 19.12.2023 r. społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2022 r. – wyniki wstępne*, GUS, 2023, <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-2022-r-wyniki-wstepne,3,10.html> [dostęp: 03.07.2024].

Jak wynika z powyższego wykresu w ostatnich badaniach GUS z 2023 za rok 2022 r. najczęściej organizacjami, w ramach swojej działalności statutowej, zajmowało się sportem, turystyką, rekreacją, hobby (27,4%). Jednak dużo organizacji jako główny obszar prowadzonej działalności, wskazywało ratownictwo (14,3%), którego elementem są jednostki OSP<sup>31</sup>. Zasoby ludzkie w OSP można podzielić na kilka głównych grup:

30 Ł. Zając, *Ochotnicze Straże Pożarne w ochronie ludności powiatu tomaszowskiego – analiza zadaniowo-zasobowa*, „Zeszyty Naukowe SGSP”, nr 66 (TOM 2) /2/2018, s. 160.

31 *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji 19.12.2023 r. społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2022 r. – wyniki wstępne*, GUS, 2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/>

- **strażacy ochotnicy:** Główna siła robocza OSP, pełniąca różnorodne funkcje związane z działaniami ratowniczymi, gaśniczymi i prewencyjnymi;
- **kadra zarządzająca:** Osoby odpowiedzialne za organizację pracy jednostki, planowanie działań, zarządzanie zasobami i kontakt z władzami lokalnymi;
- **instruktorzy i szkoleniowcy:** Osoby prowadzące szkolenia i ćwiczenia, mające na celu podnoszenie kwalifikacji strażaków ochotników;
- **wolontariusze wspierający:** osoby pomagające w organizacji wydarzeń, zbiórek funduszy, działań edukacyjnych i prewencyjnych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w Ochotniczych Strażach Pożarnych (OSP) niesie ze sobą specyficzne wyzwania, wynikające z charakteru działalności tych organizacji oraz specyfiki pracy ochotników.

Rekrutacja nowych ochotników do OSP jest procesem wymagającym, ze względu na specyficzne wymagania i charakter pracy strażaków ochotników. Konieczne jest znalezienie osób, które nie tylko mają odpowiednie kwalifikacje i cechy osobowościowe, ale także są gotowe poświęcić swój czas na działalność wolontariacką. OSP często muszą rywalizować z innymi formami aktywności wolontariackiej i zawodowej, co może utrudniać pozyskiwanie nowych członków. Efektywna rekrutacja wymaga atrakcyjnych kampanii promocyjnych, współpracy z lokalnymi społecznościami oraz budowania pozytywnego wizerunku organizacji.

Utrzymanie wysokiego poziomu gotowości bojowej strażaków ochotników wymaga regularnych szkoleń i ćwiczeń. Programy szkoleniowe muszą być dostosowane do aktualnych standardów i technologii stosowanych w ratownictwie i ochronie przeciwpożarowej. OSP muszą inwestować w rozwój umiejętności swoich członków, organizując kursy, symulacje oraz szkolenia z zakresu pierwszej pomocy, technik gaśniczych czy zarządzania kryzysowego. To wymaga nie tylko zasobów finansowych, ale także logistycznych, aby dostosować harmonogramy szkoleń do dostępności ochotników. Również utrzymanie motywacji i zaangażowania strażaków ochotników jest kluczowym wyzwaniem. Ochotnicy często działają poza standardowymi godzinami pracy, nie otrzymując za to wynagrodzenia. Dlatego ważne jest, aby organizacje OSP tworzyły środowisko, w którym członkowie czują się doceniani i zmotywowani do działania. Organizowanie wydarzeń integracyjnych, przyznawanie nagród i wyróżnień, a także zapewnianie wsparcia psychologicznego w trudnych sytuacjach, to tylko niektóre z działań, które mogą pomóc w utrzymaniu wysokiego poziomu motywacji.

---

gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spolecznych-fundacji-spolecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2022-r-wyniki-wstepne-3,10.html [dostęp: 03.07.2024].

Strażacy ochotniczy mają często inne zobowiązania zawodowe i rodzinne, co wymaga elastycznego planowania działań i dyżurów. Zarządzanie dostępnością ochotników i koordynacja ich czasu to wyzwanie, które wymaga umiejętności efektywnego harmonogramowania i komunikacji. OSP muszą być elastyczne i dostosowywać swoje działania do dostępności członków, co może wiązać się z koniecznością szybkiego reagowania na zmiany i niespodziewane sytuacje. Zapewnienie odpowiednich środków ochrony indywidualnej oraz dbałość o bezpieczeństwo podczas akcji ratowniczych i prewencyjnych to kolejne kluczowe wyzwanie. Strażacy ochotniczy często narażeni są na ryzyko obrażeń i stresu związanego z wykonywaniem niebezpiecznych zadań. OSP muszą zapewnić swoim członkom nie tylko odpowiednie wyposażenie ochronne, ale także wsparcie w zakresie zdrowia psychicznego. Organizowanie regularnych badań lekarskich, dostęp do pomocy psychologicznej oraz promowanie zdrowego stylu życia są niezbędne, aby zapewnić bezpieczeństwo i dobrostan strażaków ochotników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w Ochotniczych Strażach Pożarnych wiąże się z szeregiem specyficznych wyzwań, które wymagają indywidualnego podejścia i skutecznych strategii. Efektywne zarządzanie rekrutacją, szkoleniami, motywacją, czasem oraz bezpieczeństwem jest kluczowe dla zapewnienia sprawnego funkcjonowania OSP i realizacji ich misji. Poprzez odpowiednie działania i wsparcie, OSP mogą nie tylko utrzymać wysoki poziom gotowości bojowej, ale także zapewnić satysfakcję i zaangażowanie swoich członków, co jest fundamentem ich skuteczności i długotrwałego sukcesu.

## PODSUMOWANIE

Zarządzanie zasobami ludzkimi w Ochotniczych Strażach Pożarnych jest procesem złożonym i wymagającym, który musi uwzględniać specyficzne potrzeby i wyzwania wynikające z charakteru ochotniczej służby. Rekrutacja nowych członków jest kluczowym wyzwaniem, które wymaga efektywnych kampanii promocyjnych, bliskiej współpracy z lokalnymi społecznościami i budowania pozytywnego wizerunku OSP. Przyciąganie ochotników, którzy są odpowiednio zmotywowani i mają niezbędne kwalifikacje, jest niezbędne do utrzymania operacyjnej gotowości i skuteczności jednostki. Bezpieczeństwo i zdrowie strażaków ochotników to priorytet, który wymaga zapewnienia odpowiednich środków ochrony indywidualnej oraz dbania o bezpieczeństwo podczas akcji ratowniczych. OSP muszą także wspierać zdrowie psychiczne swoich członków, oferując pomoc psychologiczną i promując zdrowy styl życia.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w OSP to złożony i wieloaspektowy proces, który wymaga ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków i potrzeb. Efektywne zarządzanie tymi zasobami nie tylko zapewnia skuteczność działań ratowniczych, ale także wspiera rozwój osobisty i zawodowy strażaków ochotników,

budując silne i zaangażowane zespoły. Dbłość o ludzi jest kluczem do sukcesu każdej organizacji, a w przypadku OSP, jest to szczególnie widoczne.

Mimo szerokiego omówienia tematu istnieje potrzeba dalszych badań i analiz w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w Ochotniczych Strażach Pożarnych. Warto byłoby bardziej szczegółowo zbadać efektywność różnych metod rekrutacji i motywacji, wpływ szkoleń na gotowość bojową oraz sposoby poprawy zarządzania czasem i dostępnością ochotników. Analizy te mogłyby również uwzględniać specyficzne wyzwania związane z różnorodnością geograficzną i demograficzną jednostek OSP w Polsce, co pozwoliłoby na opracowanie bardziej dostosowanych i skutecznych strategii zarządzania zasobami ludzkimi w tych organizacjach.

## BIBLIOGRAFIA

### Literatura

1. Ciekankowski Z., *Istota zarządzania zasobami ludzkimi*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, 4/2012.
2. Drabik I., *Znaczenie współdziałania z podmiotami komercyjnymi w strategii marketingowej organizacji non-profit*, w: *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, red. K. Rogoziński, A. Panasiuk, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, Poznań 2010/145.
3. Janoś-Kresło M., *Organizacje pozarządowe na rynku usług społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 58-67.
4. *Kondycja sektora organizacji pozarządowych 2021. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2022.
5. Leś E., *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2000.
6. Morawski A., *Rola organizacji pozarządowych w procesie zarządzania kryzysowego*, „e-Politikon”, Kwartalnik Naukowy Ośrodka Analiz Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, 2013/6.
7. Ogonowski A., Gibalska A., *Fundacje i Stowarzyszenia funkcjonowanie i opodatkowanie*, Wszechnica Podatkowa, Kraków 2011.
8. Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
9. Wiśniewski J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, 1/11/2016.
10. Wyszomierski R., Ciekankowski Z., *Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, 4/12/2017.
11. Yaziji M., Doh J., *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
12. Zajac Ł., *Ochotnicze Straże Pożarne w ochronie ludności powiatu tomaszowskiego – analiza zadaniowo-zasobowa*, „Zeszyty Naukowe SGSP”, 66 (TOM 2)/2/2018.

### Źródła prawa

1. Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 2009 r., nr 114, poz. 946).
2. Ustawa z dnia 16 listopada 1964 r. o Polskim Czerwonym Krzyżu (Dz.U. 2019 r., poz. 179).

3. Ustawa z dnia 18 sierpnia 2011 r. o bezpieczeństwie osób przebywających na obszarach wodnych (Dz. U. z 2020 r., poz. 350).
4. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2020 r., poz. 284).
5. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2020 r., poz. 284).
6. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. z 2020 r., poz. 471).
7. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2020 r., poz. 426, 568).
8. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. 1989 r., nr 20 poz. 104).
9. Ustawa z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz.U. z 2020 r., poz. 374, 567).

### **Netografia**

1. *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2022 r. – wyniki wstępne*, GUS, 2023, <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-2022-r-wyniki-wstepne,3,10.html>.
2. *Rola organizacji pozarządowych w Polsce*, Urząd Miasta Torunia, Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji, [http://orbitorun.pl/upload/file/modul\\_1\\_\\_prawne\\_warunki\\_dzialania\\_organizacji\\_pozarządowych.pdf](http://orbitorun.pl/upload/file/modul_1__prawne_warunki_dzialania_organizacji_pozarządowych.pdf).
3. *Tworzenie federacji krok po kroku*, Poradnik NGO, <http://poradnik.ngo.pl/federacja>
4. *Ustawy i rozporządzenia stanowiące prawo, któremu podlega sektor pozarządowy*, NGO.pl, <http://osektorze.ngo.pl/x/631738>.