

Sportowe projekty unijne, jako źródła innowacji w zarządzaniu i rozwoju sektora sportowego

Gabriel Pawlak, Gabriel Łasiński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wydział Nauk o Sporcie, Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie

Mateusz Tomanek

UMK Toruń, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Doskonałości Biznesowej

1. Wstęp

Problematyka projektów sportowych traktowanych, jako źródła innowacji w zarządzaniu i rozwoju sektora sportowego jest już znana i praktykowana w większości krajów europejskich. W Polsce tego rodzaju działania w środowisku sportowym stanowią nieliczny odsetek i nadal jest niewielka ilość dobrych przykładów implementacji tego do systemów zarządzania organizacją sportową. Zauważa się tutaj brak przede wszystkim tzw. innowacji kierowniczej [Griffin 1996] odczuwalnej na każdym szczeblu działalności sektora sportowego oraz innowacji otwartych [Chesbrough 2003].

Zauważa się wzrost natomiast współpracy partnerskiej pomiędzy środowiskiem sportowym a biznesowym [Pawlak 2015]. Szczególnie widoczne jest to w programach CSR²⁷ przedsiębiorstw. Sektory sportowe i biznesowe przenikają się i uzupełniają budując wartość dodaną, zarówno dla pracowników po stronie przedsiębiorstw, jak i dla ludzi sportu z drugiej strony [Anagnostopoulos 2014]. Rola raportowania społecznego po stronie sektora biznesowego w sposób bezpośredni przekłada się na tworzenie partnerstwa pomiędzy sportem a biznesem [Filatotchev 2014]. Liczba publikacji wspólnych działań systematycznie rok po roku wzrasta.

Tempo zmian zachodzących jednocześnie na wielu obszarach i konieczność dostosowania się do nich stanowi duże wyzwanie dla nowoczesnych organizacji, szukających innych nieszablonowych rozwiązań zarządczo – organizacyjnych. Wymaga to ponownej oceny i zmiany paradygmatów przywództwa [Łasiński 2012]. W konsekwencji takich zachowań i decyzji, szansa na wygenerowanie innowacji np. organizacyjnej staje się możliwa. Wzajemna odpowiedzialność w biznesie rodzi zaufanie, a nic nie przynosi tylu zysków, co ekonomia oparta na zaufaniu. Organizacje, które potrafią je zdobyć, osiągają wyniki wielokrotnie wyższe niż te, którym mało kto ufa [Covey 2010].

2. Geneza powstania sportowych projektów unijnych na przykładzie Dolnego Śląska

W związku z koniecznością i tendencjami rozwoju infrastruktury, wzrostem ilości wydarzeń kulturalnych i sportowych na Dolnym Śląsku opracowano i wdrożono autorskie

²⁷ CSR ang. Corporate Social Responsibility, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

projekty mające na celu podniesienie kompetencji i kwalifikacji pracowników organizacji sportowych oraz osób związanych i zaangażowanych w rozwój na rzecz sportu na terenie Dolnego Śląska. Wg stanu z 2007 roku województwo dolnośląskie znajdowało się na ostatnim miejscu województw w kontekście podejmowanych przedsięwzięć w obszarze infrastruktury sportowej. Wynik ten spowodował większe zainteresowanie oraz chęć poprawy rozwoju działalności na rzecz sportu na terenie województwa, szczególnie w kontekście zbliżających się wydarzeń, w tym także najbardziej prestiżowej imprezy sportowej jaką były Mistrzostwa Europy w piłce nożnej EURO 2012. Ponadto w związku ze zwiększeniem możliwości uzyskania dotacji i finansowania projektów sportowych korzystne wydało się wdrożenie programów, które umożliwią osobom zarządzającym w sporcie na terenie Dolnego Śląska pozyskanie funduszy na rozwój, organizowanie imprez sportowych w regionie oraz międzynarodowych imprez sportowych.

W odpowiedzi na obserwowane tendencje oraz zbliżające się wydarzenia sportowe, w latach: 2009-2012 opracowano i zrealizowano 3 projekty współfinansowane ze środków europejskiego funduszu społecznego: Menedżer na medal, Edukacja dla sportu, Strategie na medal. Każdy z projektów dotyczył przede wszystkim podniesienia kwalifikacji osób zarządzających i pracujących w organizacjach sportowych, wyposażenia pracowników organizacji sportowych w wiedzę odnośnie możliwości pozyskiwania środków unijnych na sport, pisania projektów oraz zarządzania nimi. W perspektywie zbliżających się wydarzeń oraz chęci rozwoju i zwiększenia zainteresowania współpracą międzynarodową, położono również nacisk na naukę języków obcych. Do celów szczegółowych ww. projektów zaliczyć można przeszkolenie pracowników organizacji sportowych z zakresu kompetencji miękkich – podniesienie umiejętności komunikacji, zarządzania zespołem, negocjacji, a także pozyskanie wiedzy odnośnie marketingu i sponsoringu sportowego (Edukacja dla sportu). Do kolejnych celów zaliczono także konieczność zwiększenia wiedzy w zakresie możliwości aplikowania o dofinansowania projektów sportowych, sporządzanie dokumentów aplikacyjnych czy przygotowanie samych projektów i zarządzanie nimi (tutaj głównie projekt Menedżer na medal).

Wiadomym jest, iż osoby zarządzające w organizacjach sportowych muszą posiadać konkretne kwalifikacje zawodowe, które to pozwolą na odpowiednie prowadzenie, rozwój i współpracę z innymi organizacjami działającymi w sektorze sportowym. Kluczowe kompetencje będą decydowały tutaj o działaniach jednostek zarządzających w organizacjach sportowych [Stosik 2009].

Rozwój sportu oraz klubów i organizacji sportowych jest w znacznym stopniu zależny od kompetencji oraz inicjatyw podejmowanych przez osoby zarządzające tymi organizacjami. Przywołując definicje kilku autorów, kompetencje można określić jako właściwości jednostki, które może ona rozwijać. Określa się je na podstawie zachowania danej osoby i są one niezbędne do tego aby jednostka mogła w jak najlepszy sposób realizować konkretne zadania zawodowe i role organizacyjne. W Polsce większość osób zarządzających organizacjami sportowymi stanowią byli zawodnicy lub trenerzy aktualnie ściśle związani ze środowiskiem sportowym. Osoby te posiadają, co prawda dużą wiedzę praktyczną danej dyscypliny oraz sportu w ogólnym jego ujęciu, jednak nie mają formalnych kwalifikacji i umiejętności dotyczących zarządzania na poziomie strategicznym.

Na podstawie określenia kompetencji miękkich, które posiadać powinny osoby zarządzające organizacjami sportowymi oraz osoby pracujące na rzecz sportu, w projektach zaproponowano szkolenia interpersonalne dla uczestników. Były to min. szkolenia z zakresu negocjacji, komunikacji w zespole, koordynowania, zarządzania zespołem (Edukacja dla sportu).

Poza odpowiednimi kompetencjami miękkimi posiadanymi przez pracowników organizacji sportowych niezwykle istotnym jest posiadanie przede wszystkim odpowiednich kwalifikacji zawodowych. Brak odpowiednich kwalifikacji osób zarządzających sportem był

tym samym jedną z głównych przyczyn powstania projektu „Strategie na medal”. Zgodnie z danymi na rok 2010, po przeprowadzeniu przez Dolnośląską Federację Sportu analizy dot. wykształcenia osób zarządzających organizacjami sportowymi uzyskano informację, iż 7% (10 osób, w tym 2 K ze 147 badanych) z poddanych badaniu osób posiada formalne kwalifikacje z zarządzania. Nie odnotowano również aby żaden z wybranych do analizy związków posiadał opracowaną strategię rozwoju organizacji lub stosował zarządzanie strategiczne w kierowaniu daną organizacją. Przeprowadzono również ankietę dotyczącą poziomu wykształcenia kadr zarządzających w 100 organizacjach sportowych Dolnego Śląska i na 779 osób wyższe wykształcenie posiadało 48% (281 K i 96 M). Analizie poddano również umiejętność opracowania strategii oraz zarządzania strategicznego. Na 100 badanych organizacji 34% posiada przyjętą strategię rozwoju, z czego 85% nie wprowadziło wystandaryzowanych mechanizmów zarządzania. Konsekwencją powyższych sytuacji może być nieefektywne zarządzanie posiadanymi zasobami oraz brak rozwoju organizacji sportowych.

Ze względu na postępującą komercjalizację sportu oraz nadchodzące w danym okresie wydarzenia sportowe na terenie Dolnego Śląska, które mogą być przyczyną do podjęcia współpracy międzynarodowej, rozwoju oraz promocji regionalnych organizacji sportowych koniecznym wydało się przeszkolenie w ramach Projektu „Strategie na medal” osób pracujących w organizacjach sportowych w zakresie zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne jest to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych (R.W. Griffin).

Nieco bardziej obszerną definicję zarządzania strategicznego przedstawia R.Krupski wg którego, jest to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzając te zmiany a nawet je wywołując oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, aby realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju a także zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłych.

Z uwagi na to, iż zakres centralnego finansowania sportu regularnie się zmniejsza powoduje to konieczność zwiększenia wiedzy na temat możliwości uzyskiwania dotacji przez organizacje sportowe. Idealnym rozwiązaniem tego problemu okazał się opracowany i wdrożony Projekt „Menedżer na medal”, którego głównym założeniem było wyposażenie kadr zarządzających w sporcie na terenie Dolnego Śląska w wiedzę odnośnie możliwości uzyskania wsparcia finansowego z UE. W ramach Projektu przeprowadzono szkolenia z zakresu sporządzania dokumentów aplikacyjnych czy pisania projektów sportowych i zarządzania nimi. Możliwość pozyskania środków pozwoli na prężny rozwój instytucji sportowych w regionie, tym samym sportu oraz być może możliwości zaprezentowania się i podjęcia współpracy międzynarodowej podczas organizacji imprez sportowych. Projekt „Menedżer na medal” wspiera również w znaczącym stopniu inicjatywę i rozwój wolontariatu sportowego.

W latach 2009 – 2012 na Dolnym Śląsku przeprowadzono z powodzeniem 3 projekty skierowane do osób ze środowiska związanego ze sportem w celu podniesienia ich kwalifikacji językowych, kompetencji związanych z zarządzania organizacjami sportowymi oraz z pozyskiwaniem środków z Unii Europejskiej na ich działalność. Po kilku latach od zakończenia tych projektów możemy zaobserwować zwiększoną świadomość potrzeby podnoszenia kwalifikacji w środowisku sportowym, większą ilość środków Unijnych przeznaczanych na sport. Z roku na rok zarządzanie organizacjami sportowymi staje się dużo bardziej świadome i zaplanowane dzięki temu skuteczniejsze. Stanowi to bardzo pragmatyczny wymiar budowania się świadomości działań proinnowacyjnych wraz ze zmianą postawy z reaktywnej na proaktywną, co w konsekwencji prowadzić będzie to tworzenia się typu organizacji uczącej się [Sange 2012]. Aktywnie poszukującej źródeł innowacyjnych rozwiązań i tworzenia sieci współzależności międzysektorowej.

3. Opis i analiza ilościowa i jakościowa wybranych 3 projektów sportowych

Projekt „Menedżer na medal”

Projekt skierowany do 240 osób zaangażowanych w działalność na rzecz sportu był realizowany w związku z problemem niezauważalnej aktywności przedstawicieli środowiska sportowego na etapie społecznych konsultacji programów operacyjnych na lata 2004-2013. Ponieważ w obowiązujących w tamtych latach programach operacyjnych nie było bezpośredniego odniesienia środowisko sportowe nie starało się o pozyskanie funduszy zakładając, że nie jest to możliwe. Organizacje sportowe nie posiadały również wykwalifikowanych osób, które pomogłyby w pozyskiwaniu środków na ich działalność. Dlatego głównym celem projektu było zwiększenie liczby osób posiadających wiedzę formalną i umiejętności przygotowania i zarządzania projektami w obszarze sportu, finansowanymi ze środków Unii Europejskiej. Uczestnicy projektu brali udział w szkoleniach z zakresu opracowywania wniosków o dofinansowanie i innych dokumentów aplikacyjnych oraz z zakresu zarządzania projektami. Dzięki realizacji projektu podniesione zostały kwalifikacje osób pracujących w branży sportowej z zakresu pozyskiwania środków z Unii Europejskiej oraz z zakresu zarządzania projektami. Uczestnicy nabyli również umiejętność dostosowania projektów związanych ze sportem do obowiązujących programów operacyjnych.

Projekt „Edukacja dla sportu“ – szkolenia językowe i interpersonalne dla pracowników sportowych i osób aktywnie uczestniczących w życiu sportowym.

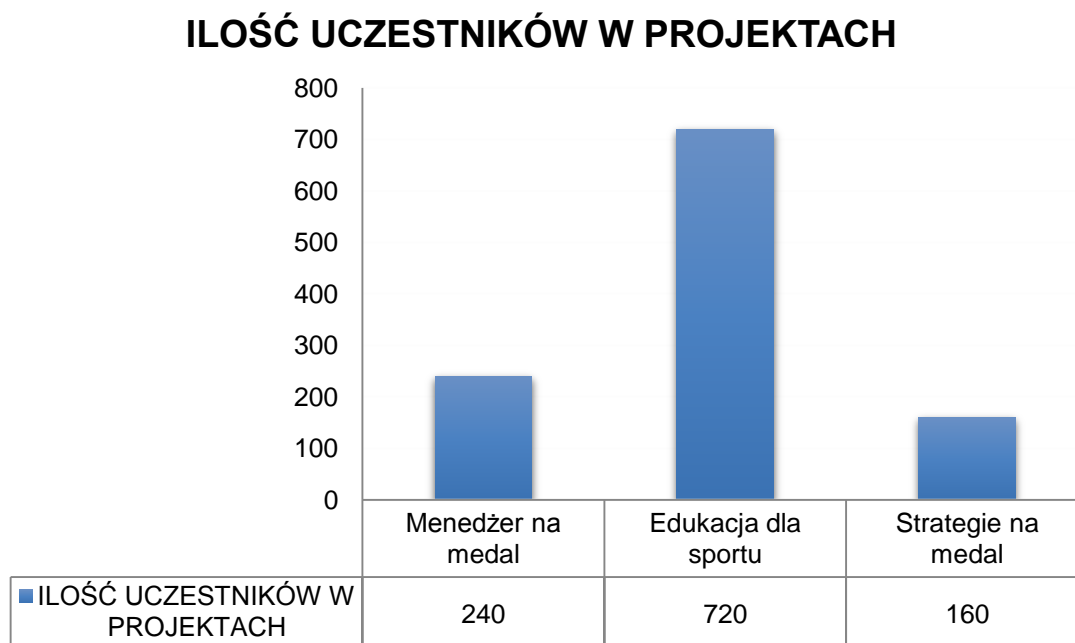
Projekt skierowany do pracowników związków i klubów sportowych oraz osób aktywnie uczestniczących w życiu sportowym był odpowiedzią przede wszystkim na takie problemy jak nieprzygotowanie organizacji sportowych do organizowania wydarzeń międzynarodowych, zdezaktualizowanie kwalifikacji zawodowych kadry sportowej, mała innowacyjność organizacji sportowych oraz nielicznej współpracy z zagranicznymi. Głównym celem projektu było zaopatrzenie osób związanych z działalnością sportową w kompetencje językowe oraz podniesienie ich kwalifikacji zawodowych. Każdy z uczestników projektu miał zapewnione szkolenie z języka angielskiego lub niemieckiego z uwzględnieniem tematyki sportowej oraz szkolenia interpersonalne z zakresu zarządzania zespołem, negocjacji, różnic kulturowych i nawiązania współpracy z zagranicznymi organizacjami sportowymi, promocji sportu oraz z pozyskiwania sponsorów. Duży nacisk kładziony był na motywację do nawiązywania współpracy z zagranicznymi organizacjami sportowymi w celu wymiany wiedzy i doświadczeń. Projekt zakładał przeszkolenie 720 osób w 3 miastach na Dolnym Śląsku, we Wrocławiu, Jeleniej Górze oraz Legnicy. Dzięki realizacji projektu uczestnicy podnieśli kwalifikacje językowe, co pomogło w nawiązywaniu współpracy międzynarodowej oraz nabyli nowe umiejętności interpersonalne. Dodatkowo wzrosła ich motywacja do działania w zakresie projektów dla sportu.

Projekt „Strategie na medal”

Projekt ten odpowiada na problem niskich kwalifikacji osób zarządzających organizacjami sportowymi. W większości są to byli zawodnicy, którzy posiadają ogromną wiedzę dotyczącą samej dyscypliny. Brak im natomiast wiedzy dotyczącej zarządzania, problemów kadrowych i biznesowych. Głównym celem projektu było przeszkolenie oraz podniesienie kwalifikacji 160 pracowników oraz członków organizacji sportowych (Rys. 1). Uczestnicy brali udział w szkoleniach z zakresu zarządzania strategicznego ukierunkowanego na działalność sportową. Dzięki takim szkoleniom wzrasta

efektywność wykorzystania zasobów finansowych w obszarze sportu, organizacje są lepiej zarządzane, zwiększają się perspektywy rozwoju. Osoby prowadzące lub działające w organizacjach sportowych mogą bardziej świadomie angażować się w sprawy związane ze swoją jednostką.

Rysunek 1. Ilość uczestników w projektach



Źródło: Opracowane własne

Wpływ społeczno-ekonomiczny projektów i ich innowacyjny charakter

Głównym zadaniem wszystkich opisanych w publikacji projektów był wzrost rozwoju i funkcjonowania organizacji sportowych oraz promocja sportu i dobrego zarządzania w sporcie na terenie Dolnego Śląska. Każdy z projektów miał na celu podniesienie kwalifikacji i kompetencji kadry pracowniczej oraz kadry zarządzającej organizacjami sportowymi. Ponadto w ramach Projektów podjęto działania w celu przygotowania osób pracujących w organizacjach sportowych do imprez sportowych organizowanych na terenie Dolnego Śląska (m.in. EURO 2012), zachęcenie i zmotywowanie do podejmowania działań międzynarodowych i współpracy międzynarodowej, wspieranie i rozwój wolontariatu sportowego, a także położono duży nacisk na poprawę wiedzy na temat możliwości uzyskiwania dotacji unijnych, pisania i zarządzania projektami sportowymi. Wszystkie te działania poprzedzone odpowiednią promocją zachęciły uczestników Projektu do wdrożenia w działania zarządzania i pracy w sporcie uzyskanej wiedzy i umiejętności podczas wszystkich zrealizowanych szkoleń. W wyniku pozytywnego odbioru przez uczestników powyższych programów uzyskano wzrost zaangażowania w nowe projekty sportowe współfinansowane ze środków EFS, a także zwiększenie zainteresowania wolontariatem sportowym. Kompetencje te wykazują największy potencjał rozwoju i możliwości zatrudnienia oraz stwarzają możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia [Kotlorz 2013]. Podniesienie kwalifikacji i kompetencji osób zarządzających powoduje wzrost efektywności zarządzania organizacjami, podniesienie kultury zarządzania, zwiększenie efektywności wykorzystania funduszy unijnych. Wszystkie te korzyści

spowodowały tym samym zwiększenie perspektywy rozwoju organizacji sportowych w regionie. Zdobycie lub podniesienie kwalifikacji językowych przez pracowników organizacji sportowych podczas szkoleń językowych w ramach projektu „Edukacja w sporcie” oraz szkolenia dotyczące promocji i współpracy międzynarodowej pozwalają organizacjom sportowym na terenie Dolnego Śląska na włączenie się w pracę na rzecz promocji sportu również poza granicami Polski, współpracy między związkowej oraz międzynarodowej. Przyczynia się to również do możliwości pozyskania i utrzymywania kontaktów międzynarodowych z zagranicznymi klubami czy związkami sportowymi.

Wszystkie zaproponowane i przeprowadzone projekty w znaczącym stopniu przyczyniły się do rozwoju regionalnego sportu na Dolnym Śląsku, przede wszystkim biorąc pod uwagę jego aspekt zarządzania i promowania, a także podejmowania działań w zakresie wprowadzania innowacyjnych rozwiązań i autorskich programów w ramach ubiegania się o fundusze unijne. Wszystkie korzyści wynikające z opracowania i przeprowadzenia powyższych projektów należy uznać za niezwykle istotne w kontekście rozwoju społeczno-ekonomicznego, sportowego i kulturalnego na terenie Dolnego Śląska.

Podejście strategiczne tychże projektów oraz zastosowanie celowej analizy szans powodzenia tych działań projektowych wpisują ją w obszar innowacji. Podążając za nurtem badawczym można odwołać się tutaj do definicji innowacji i wskazać 7 źródeł szans na tworzenie się działań proinnowacyjnych, są to m.in.²⁸:

- Niespodziewane sukcesy bądź porażki naszej organizacji, a także niespodziewane sukcesy i porażki konkurentów.
- Niespójności, zwłaszcza w procesach produkcji i dystrybucji lub w zachowaniach klientów.
- Potrzeby wynikające z procesów.
- Zmiany w sektorze przemysłu lub na rynku.
- Zmiany demograficzne.
- Zmiany znaczeń i percepcji.
- Nowa wiedza.

Nie wystarczy przy tym samo stwierdzenie, obserwacja czy odczucie dotyczące przebiegu lub występowania zmian w wyżej wymienionych dziedzinach. Najważniejsze jest systematyczne i dogłębne zbadanie przyczyn i przebiegu zmian oraz ich kontekstu społecznego, politycznego i ekonomicznego, a także projekcja możliwych skutków. Znajomość wymiarów procesu gospodarowania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach pozwoli wykorzystać odpowiednio zasoby organizacji [Cewińska 2013]. Wprowadzanie innowacji nie jest bowiem działaniem intuicyjnym, ale przemyślanym, opartym na dorobku nauki, ludzi oraz wynikach przeprowadzonych badań²⁹. Warto również zauważyć, że duża ilość wskazań obszaru działań na rzecz społeczności lokalnej nie przekłada się na praktykę instytucjonalną badanych firm [Wiktorska-Święcka 2011].

²⁸ Projekty innowacyjne Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Warszawa 2011

²⁹ Ibidem.

4. Wnioski

Procesowa orientacja sektora sportowego polepszyłaby dynamikę zachodzących zmian w środowisku sportowym a znajomość wymiarów procesu tworzenia i utrzymania innowacji organizacyjnej w tym obszarze, dodatkowo wzmocniłoby te procesy [Cieśliński 2009]. Zmiana postawy funkcjonowania osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie sportu na każdym poziomie z reaktywnej na proaktywną i przekształcenie się w typ organizacji uczącej się spowodowałoby krok milowy w sprawności zarządzania organizacją.

Wypracowane i przetestowane w projektach unijnych narzędzia pozwalają implementować najlepsze praktyki do sportowego sektora. Pytaniem bez odpowiedzi jest czy sektor sportowy będzie chciał z takich rozwiązań korzystać oraz czy będzie tworzył trwałe partnerstwa z sektorem przedsiębiorców. Te organizacje, które stworzą warunki do rozwijania się współpracy międzysektorowej, osiągną przewagę konkurencyjną i będą tworzyć ważne ogniwo w relacji społeczno – gospodarczej a to z kolei pozwoli im aplikować o wartościowe granty w perspektywie UE 2020. W programach ukierunkowanych na sport i kulturę (Erasmus +) premiowane będą konsorcja organizacji z sektora sportowego, naukowego i biznesowego.

Zwiększone pola finansowania inicjatyw sportowych są wątpliwie szansą rozwojową dla sportu. Powstają kolejne instrumenty finansowe dla ekspansji sportu w obszary gospodarcze, społeczne i międzysektorowe. Działania z nowej perspektywa finansowa UE na lata 2014 – 2020 w tym szczególnie program Erasmus + rozbudowany o komponent, sportu i kultury jest bardzo mocnym sygnałem, że sport stanowi w strategii Unii Europejskiej bardzo ważne ogniwo. Problem w tym, iż paradoksalnie najwolniej zmieniające się „ogniwo” w Polskich organizacjach, to ludzie odpowiedzialni za rozwój sektora sportowego.

5. Bibliografia

1. Anagnostopoulos C, Byers T, Shilbury D, *Corporate social responsibility in professional team sport organizations: towards a theory of decision-making*, European Sport Management Quarterly Vol. 14 No. 3. 2014.
2. Chesbrough H., *Open Innovation The New Imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Scholl Publishing Corporation 2003.
3. Cewińska J. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*, Łódź 2013.
4. Cieśliński W. , *Procesowa orientacja przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, Wrocław 2009.
5. Covey S. *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Poznań 2010.
6. Filatotchev I., Nakajima C. *Corporate governance, responsible managerial behavior, and corporate social responsibility: organizational efficiency versus organizational legitimacy?.* The Academy of Management Perspectives 2014. Vol. 28 No.3.
7. Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 1996.
8. Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Wrocław 2003.
9. Łasiński G. Głowicki P. *Komunikacja otwarta jako istotny obszar potencjału rozwojowego zespołów*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012.
10. Kotlorz D. *Serwicyzacja polskiej gospodarki – przemiany wewnątrzsektorowe*, Katowice 2013.
11. Pawlak G. *Sport w strategiach CSR przedsiębiorstw. Wybrane aspekty komunikacji z interesariuszami. Zmiany medialne i komunikacyjne, media, wizerunek, biznes*. Kopecka – 12. Piech K (red), Gdańsk 2015.

12. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 2012.
13. Stosik A. Morawski M. *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Wrocław 2009.
14. Wiktorska-Święcka A., *Współpraca międzysektorowa – projekt na rzecz odpowiedzialnego biznesu*, Wrocław 2011.