PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wroclaw University of Economics and Business

Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business
Year 2023, Vol. 67, No. 5
ISSN 2392-0041

Zarządzanie strategiczne a dojrzałość zarządzania projektami w organizacjach non profit

Anna Marciszewska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: anna.marciszewska@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0001-6182-5821

Renata Brajer-Marczak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-3920-2016

© 2023 Anna Marciszewska, Renata Brajer-Marczak
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Marciszewska, A. i Brajer-Marczak, R. (2023). Zarządzanie strategiczne a dojrzałość zarządzania projektami w organizacjach non profit. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *67*(5), 137-149.

DOI: 10.15611/pn.2023.5.12
JEL Classification: L31

Streszczenie: Artykuł dotyczy kwestii dojrzałości projektowej organizacji non profit z perspektywy zarządzania strategicznego. Jego celem jest poszerzenie wiedzy i wniesienie wkładu w rozważania na temat związku, jaki istnieje między dojrzałością projektową organizacji non profit a perspektywą zarządzania strategicznego. Jest to tematyka niewystarczająco jeszcze zbadana. W przedstawionych rozważaniach przyjęto, że wzrost dojrzałości projektowej koresponduje ze wzrostem profesjonalizmu w zarządzaniu organizacjami non profit, co przekłada się na koordynację strategicznych inicjatyw projektowych. Artykuł wnosi wkład w teorię zarządzania projektami, zwracając uwagę na rolę dojrzałości projektowej we wdrażaniu strategicznych, kluczowych i długoterminowych celów rozwojowych organizacji non profit. Wyciągnięte wnioski bazują na wynikach badania ankietowego na próbie 93 organizacji non profit funkcjonujących w Polsce.

Słowa kluczowe: organizacje non profit, dojrzałość projektowa, zarządzanie strategiczne, zarządzanie projektami

1. Wstęp

We współczesnych organizacjach zarządzanie projektami obejmuje już nie tylko kwestie skutecznej realizacji pojedynczych przedsięwzięć, ale również takie problemy, jak wspólne planowanie i alokacja zasobów, relacje między projektami, rozwój i wymianę wiedzy w projektach, zapewnienie warunków

do inkubacji nowych projektów, a także powiązanie projektów między sobą i ze strategią organizacji (Lichtarski, 2013). Tym samym zarządzanie projektami (jako podejście) przestało mieć wyłącznie operacyjny charakter i wkroczyło na poziom zarządzania strategicznego. Zasadne wydaje się więc łączenie powyższych obszarów, co jest zauważalne w działalności przedsiębiorstw. Badania na ten temat dotyczą również głównie sektora przedsiębiorstw (Kwak i Anbari, 2009).

Natomiast w działalności organizacji non profit cały czas dostrzegany jest deficyt w obszarze zarówno zarządzania strategicznego, jak też profesjonalnego zarządzania projektami. Jednocześnie podejmowane przez te organizacje projekty pomagają rozwiązywać wiele złożonych problemów społeczno-gospodarczych oraz środowiskowych. Ich realizacja ukierunkowana jest na osiąganie celów statutowych, ale również zapewnia rozwój profesjonalnego podejścia do zarządzania. Obecnie organizacje non profit mają duże trudności w wypełnianiu swoich misji i finansowaniu działalności, potrzebują zaangażowanych wolontariuszy, ale również zorientowania zarządzania na osiąganie celów w długofalowej perspektywie. Okres pandemii w wielu przypadkach znacznie pogorszył sytuację odbiorców usług organizacji non profit (Charycka i in., 2022). Można zatem oczekiwać większego zapotrzebowania na skuteczną realizację projektów. Do tego doszedł obserwowany obecnie w Polsce kryzys migracyjny, który wpływa na konieczność wchodzenia w obszary aktywności, którymi organizacje non profit dotychczas się zajmowały, ale w mniejszym zakresie, niż to jest obecnie wymagane. Nowa sytuacja wymaga często przeformułowania strategii działania i dostosowania realizowanych projektów do nowych warunków zewnętrznych. W związku z tym niezwykle ważne staje się uwzględnianie perspektywy strategicznej w zarządzaniu organizacjami non profit oraz połączenie jej z realizacją projektów.

Studia literatury przedmiotu wskazują, że w odniesieniu do organizacji non profit podejmowane są próby adaptacji już istniejących koncepcji, metod i narzędzi zarządzania znanych z działalności biznesowej. Dostępne publikacje (Bogacz-Wojtanowska, 2016; Crişan i Dan, 2018; Domański, 2016; Feng i in. 2019; Radwan, 2016; Zhu i in. 2016) dotyczą cyklu życia organizacji, zarządzania strategicznego, zarządzania ryzykiem, sposobów komunikacji, profesjonalizacji zarządzania czy czynników sukcesów NGO. Jednak problematyka łączenia zarządzania strategicznego z zarządzaniem projektami wciąż jest słabo rozeznana, widoczny jest niedosyt wyników badań na ten temat. Organizacje non profit stoją przed wyzwaniem tworzenia wzajemnie powiązanych programów przy jednoczesnym świadczeniu skoordynowanych usług oraz przeprowadzania przeglądów po zakończeniu projektu, oceny trwałości ich skutków i gromadzenia danych w celu usprawnienia przyszłych działań (Biesenthal i Wilden, 2014; Garland, 2009; Pitsis i in., 2014; Turner, 2009). Realizacja projektów daje możliwość osiągania celów statutowych, wypracowania określonej pozycji społecznej czy szansę realizacji przedsięwzięć unikatowych (Marciszewska, 2019). Jednocześnie w organizacjach projektowych, jakimi są organizacje non profit (Trocki, 2014), istnieją strategiczne związki pomiędzy organizacją a pojedynczymi projektami w niej realizowanymi. Szczególnie istotna wydaje się orientacja realizowanych projektów na zapewnianie trwałych skutków w otoczeniu, na rzecz którego takie projekty są realizowane.

Wymaga to zarówno określonego poziomu dojrzałości projektowej, jak też powiązania projektów z zarządzaniem strategicznym. Dotychczasowe badania nie wyjaśniają w pełni powyższych związków. W literaturze przedmiotu znaleźć można wyniki badań empirycznych, które wskazują na istnienie związku między poziomem dojrzałości projektowej organizacji a efektami uzyskiwanymi na poziomie projektów i całej organizacji, ale odnoszą się one do działalności biznesowej (Juchniewicz, 2009; Lichtarski, 2013; PricewaterhouseCoopers, 2004; Wyrozębski i in., 2012).

W związku z tym celem artykułu stało się poszerzenie wiedzy i wniesienie wkładu w rozważania na temat związku, jaki istnieje między dojrzałością projektową organizacji non profit a perspektywą zarządzania strategicznego. Podjęte rozważania ukazano na tle konstruktu, jakim jest dojrzałość projektowa organizacji non profit. Dojrzałość tę zdefiniowano, bazując na założeniach modelu PMMM autorstwa H. Kerznera (2001). Wybór modelu podyktowany był przeprowadzonymi studiami literatury w zakresie dostępnych modeli dojrzałości projektowej oraz ich krytyczną analizą z punktu widzenia specyfiki zarządzania projektami w organizacjach non profit. Za przyjęciem modelu Kerznera przemawiały jego uniwersalność, prostota i powszechność (Bolles, 2002; Mitrofaniuk, 2006). Wybrany model wyróżnia

się na tle pozostałych przede wszystkim tym, że daje możliwość przeprowadzenia samooceny organizacji bez angażowania osób z zewnątrz, a zawarte w nim kryteria uwzględniają specyfikę organizacji non profit.

Poszczególne poziomy dojrzałości projektowej korespondują z obszarami wiedzy (*knowledge areas*) zdefiniowanymi w „A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK)" z 2013 r. Takie podejście pozwala na uwzględnienie podejścia uznawanego powszechnie za dobry wzorzec (*good practice*) w obszarze zarządzania projektami oraz specyfiki procesów zarządzania projektami, jaka występuje w badanych podmiotach. Ponadto w modelu tym widoczne jest nawiązanie do kwestii zarządzania strategicznego. Osiągnięcie trzeciego poziomu dojrzałości (wypracowanie jednolitej metodyki zarządzania projektami) wymaga zmian w obszarze strategii oraz przebudowania struktury i kultury organizacyjnej (Juchniewicz, 2009).

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze: (1) Jaki związek istnieje między dojrzałością projektową organizacji non profit a zarządzaniem strategicznym? (2) Jak w organizacjach non profit w wyniku realizacji projektów implementować zarządzanie strategiczne? (3) W jakiej postaci i w jakim zakresie w organizacjach non profit można wprowadzać instrumenty wspomagające zarządzanie projektami w połączeniu z zarządzaniem strategicznym?

2. Tło literaturowe

Cechy współczesnych i przyszłych warunków, w jakich działają organizacje, sprawiają, że rozważania dotyczące strategii rozwoju, ich skuteczności, ocenianej na bieżąco i w dłuższej perspektywie mają charakter fundamentalny (Urbanowska-Sojkin, 2017). Zarządzanie strategiczne należy obecnie traktować jako proces kreowania rozwoju organizacji poprzez nieustanne tworzenie i realizowanie strategii. Ewoluuje ono w ostatnim czasie pod wpływem wyzwań powiązanych głównie ze zmiennością i nieprzewidywalnością otoczenia. Powstają nowe koncepcje zarządzania rozwojem – bardziej dynamiczne, elastyczne (Kaleta, 2016).

Mając na uwadze cel artykułu oraz różnorodność definicyjną, nie chcąc jednak wchodzić głęboko w te kwestie, na potrzeby rozważań w artykule przyjęto, że zarządzanie strategiczne należy traktować jako kreowanie przyszłości organizacji poprzez nieustanne tworzenie i wprowadzanie w życie długofalowych koncepcji rozwoju (Kaleta, 2016). Strategia jest szeregiem działań podejmowanych przez organizacje, dotyczących ludzi, którzy ją tworzą, z uwzględnieniem ich unikalnych kompetencji i pomysłów, zasobów finansowych oraz źródeł pozyskiwania tych zasobów, a także otoczenia, do którego organizacja potrafi dostosować i zaadresować swoje działania. Dopasowanie czynności dotyczy również wnętrza organizacji, a dokładnie tego, jakie czynności są wykonywane oraz jaki wpływ mają na siebie i czy wzmacniają się wzajemnie (Porter, 2012). Kluczowym wyzwaniem dla współczesnego zarządzania strategicznego jest zapewnienie organizacjom zdolności do ciągłych i szybkich zmian.

Związek między zarządzaniem strategicznym a sukcesami rynkowymi w rzeczywistości biznesowej nastawionej na zysk został udowodniony w wielu badaniach (Deslatte i in., 2019; Hrebiniak, 2008; Jaklič i in., 2020; LeRoux i Wright, 2010). Jednak zarządzanie strategiczne we wszystkich możliwych wymiarach może stać się przydatnym narzędziem również w funkcjonowaniu organizacji non profit. Znaczenie zarządzania strategicznego dla organizacji non profit dostrzegają różni badacze (Courtney, 2002; Domański, 2010; Santos i in., 2021; Zielińska, 2016). Może się ono przyczynić do wzmocnienia ich mocnych stron i lepszego wykorzystania szans płynących z otoczenia. Czyni je bardziej wiarygodnymi w oczach interesariuszy, co powinno się wprost przełożyć na wzmocnienie zasobów zarówno finansowych, jak i ludzkich (Domański, 2010). W Polsce podejście strategiczne jako przejaw profesjonalizacji w zarządzaniu jest potrzebne organizacjom non profit również z powodu ograniczonego dostępu do źródeł finansowania prowadzonej działalności i konieczności efektywnego wykorzystania zdobywanych funduszy. Podkreślana jest również rosnąca presja fundatorów i donatorów na większą efektywność działania, jak również na stosowanie pomiaru jego skuteczności i rezultatów realizowanych pro-

gramów (Bogacz-Wojtanowska, 2006). Pomimo widocznego w ostatnich latach dynamicznego rozwoju trzeciego sektora i wzrostu liczby organizacji wiele z nich szybko kończy swoją działalność, nie realizując w pełni zaplanowanych celów. Charakterystyczna jest też duża rotacja pracowników/wolontariuszy, co nie sprzyja tworzeniu trwałych więzi i dłuższych relacji, kształtowaniu określonej kultury organizacyjnej oraz zwiększaniu jakości działań (Kaleta i Witek-Crabb, 2017). Jest to o tyle istotne, że organizacje non profit, funkcjonując w trzecim sektorze, są ukierunkowane na rozwiązywanie wielu problemów społecznych i często swoimi działaniami realizują to, czego państwo, a także sektor prywatny, nie mogą rozwiązać lub kiedy ich działania są niewystarczające (Santos i in., 2021). Są ważnymi aktorami rozwoju, działającymi w ekosystemach różnych interesariuszy w celu dotarcia do najbardziej wrażliwych grup społecznych. Jako podmioty bazujące na specyficznym zestawie zdolności organizacyjnych, w obliczu ograniczonych zasobów, mogą wykazywać trudność w konstruowaniu strategii, niemniej skuteczna strategia jest jednym z czynników sukcesu i trwałości tych organizacji. Tym bardziej, że obecnie organizacje te mają coraz większe trudności w wypełnianiu swoich misji, ponieważ podmioty w otoczeniu coraz częściej zwracają się o wsparcie, a to przy ograniczonym dostępie do źródeł finansowania zwiększa trudności i komplikuje realizację projektów (Al-Tabbaa i in., 2014). Z tego powodu ważna staje się koncentracja na zarządzaniu strategicznym w codziennych działaniach tych organizacji. Jako podmioty posiadające określoną, bardziej lub mniej uporządkowaną strukturę, harmonogram działań, mnogość inicjatyw i ludzi tworzących kulturę organizacji, a także wiele instrumentów, jakie mogą finansować ich działania, powinny zdawać sobie sprawę z potencjału organizacyjnego i działań, jakie w długoterminowym (strategicznym) okresie mogą przynieść oczekiwane wyniki z korzyścią zarówno dla całej organizacji, jaki i jej członków oraz beneficjentów (Radwan, 2016). Istotnym jednak zadaniem jest odpowiednie wypracowanie stylu zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych (Bogacz-Wojtanowska i Rymsza, 2015). Otwiera się tu też pole do powiązania zarządzania strategicznego z usystematyzowaną realizacją projektów, co w dłuższym okresie może pozytywnie wpłynąć na rezultaty podejmowanych działań.

Rozpatrywanie zarządzania strategicznego i zarządzania projektami jako powiązanych dziedzin zarządzania organizacją, mimo że przez długi okres było niedoceniane lub wręcz pomijane (Lietz, 2018), obecnie staje się coraz częściej dostrzegane jako ważne i potrzebne (Trocki, 2022).

Projekty odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu różnych organizacji, a przedsiębiorstwa i instytucje publiczne coraz częściej realizują swoją działalność podstawową i pomocniczą w formie projektów. Relacja między zarządzaniem strategicznym a zarządzaniem projektami pojawia się w literaturze w sferze rozważań ogólnych jako postulat zapewnienia zgodności strategicznej, jak i w sferze szczegółowych metod i narzędzi zarządzania, zapewniających dostosowanie projektów i portfeli projektów do założeń i celów strategicznych (Kozarkiewicz, 2011). Związek ten jest obecnie widoczny m.in. w rozszerzaniu zakresu zarządzania projektami o problematykę roli projektów we wdrażaniu strategii i zapewnieniu spójności strategicznych celów organizacji z celami projektów, w analizie oczekiwań interesariuszy projektów, w realizowaniu zmian strategicznych poprzez projekty i programy zmian (Kwak i Anbari, 2009). Jak zauważyli Srivannaboon i Milosevic (2006), zarządzanie projektami wpływa na strategie organizacji, stanowiąc system ostrzegania o zmianach w otoczeniu organizacji. W tym kontekście wydaje się, że na znaczeniu zyskuje kategoria dojrzałości projektowej organizacji, postrzegana jako miernik zdolności organizacji do sprawnego zarządzania projektami. Dojrzałość projektowa organizacji znajduje się obecnie w głównym nurcie dyskusji prowadzonych w obszarze zarządzania projektami (Crawford, 2015; Maier i in., 2012; Poppelbub i Roglinger, 2011). Ocena dojrzałości projektowej dotyczy całego systemu zarządzania projektami, który funkcjonuje w organizacji (Juchniewicz, 2019; Spałek, 2013). Badania wykazały, że zarządzanie projektami jest coraz częściej wykorzystywane przy tworzeniu i wdrażaniu strategii, istnieje też związek między wyższym poziomem wyników biznesowych organizacji i profesjonalną realizacją projektów (IPMA, 2019; PricewaterhouseCoopers, 2013). Im wyższy jest poziom dojrzałości projektowej, tym bardziej organizacje wykorzystują możliwości wsparcia zarządzania strategicznego przez zarządzanie projektami. Dojrzałość projektowa to zdolność organizacji do efektywnego doboru portfela projektów tak, by ich realizacja wspierała cele i strategię organizacji oraz zdolność do stosowania profesjonalnych technik i narzędzi zarządzania projektami w celu osiągania wysokiej jakości

produktów projektu, powtarzalności sukcesu i unikania błędów w kolejnych projektach (Juchniewicz, 2009, s. 26). W organizacjach non profit jest to zdolność do realizacji przedsięwzięć projektowych (z uwzględnieniem ich mocnych i słabych stron) ukierunkowanych na wsparcie przyjętych celów. Odnosi się też do stopnia profesjonalnego stosowania metod i technik zarządzania projektami, które mają doprowadzić do zakończenia projektu z sukcesem. Dojrzałość projektowa organizacji ma charakter stopniowalny, dlatego też jej ocena opiera się na określonych wzorcach, przedstawianych w literaturze jako modele oceny dojrzałości.

3. Metodyka badań

Prezentowane w artykule rozważania oparto na wynikach przeprowadzonych badań ilościowych. Przez pryzmat dojrzałości projektowej starano się zidentyfikować związek realizowanych projektów z aspektami zarządzania strategicznego. Badania były prowadzone w latach 2017 i 2018 na grupie 93 organizacji mających doświadczenie projektowe. Wśród respondentów dominowały organizacje, których przedmiot działania dotyczył aspektów: „edukacja i wychowanie" (31,1%), „usługi socjalne, pomoc społeczna" (14%), „kultura i sztuka" (9,7%). Do przeprowadzenia badania wykorzystano technikę PAPI oraz CAWI. Badanie organizacji non profit oparto na modelu PMMM, który zaproponował H. Kerzner (2001). Model bazuje na pięciostopniowej skali i analizie dziesięciu obszarów wiedzy opisanych szczegółowo w Project Management Body of Knowledge (PMBoK) (PMI, 2013). Przeprowadzone badania bazują na *knowledge areas*, które są wskazane w 6. edycji PMBOK® Guide (PMI, 2017). W 2021 r. ukazała się 7. edycja tego przewodnika (PMI, 2021), w której widoczne jest mocne nawiązanie do konieczności odnalezienia się w świecie VUCA (*volatility*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity*), a projekty nie mają już na celu wyłącznie dostarczenia produktów, ale także umożliwienie osiągnięcia określonych rezultatów, tworzących łańcuch wartości, łączący je z realizacją strategii, która odnosi się zarówno do organizacji, jak i do jej interesariuszy. Warto jednak zauważyć, że obszary wiedzy przyjęte w kwestionariuszu badawczym posiadają elementy zbieżne *z performance domains*, które zostały zaproponowane w nowej edycji PMBOK® Guide. Obszar wiedzy *Project Stakeholder Management* reprezentowany jest obecnie w domenie *Stakeholders*, z kolei *Project Risk Management* znajduje swój odpowiednik w domenie *Uncertainty*, a zagadnienia zarządzania ludźmi z obszaru *Project Resource Management* obejmuje domena *Team*. Natomiast zagadnienia z obszarów zarządzania jakością i zakresem znalazły się teraz wspólnie w domenie *Delivery*. Z kolei domena *Measurement* odpowiada nie tyle jakiemuś obszarowi wiedzy, ile grupie procesów *Monitoring and Controlling* z szóstej edycji PMBoK. Podobnie, domenę *Planning* można odnieść do *Planning Process Group.*

Model ten jest prosty w stosowaniu, uniwersalny (tzn. niezorientowany na żadną branżę) oraz użyteczny dla każdej organizacji bez względu na rozmiar. Ocenie podlega stopień zaawansowania narzędzi i technik stosowanych przy realizacji zadań projektowych. W badaniu zaproponowano kwestionariusz oceny dojrzałości projektowej dopasowany do specyfiki organizacji non profit.

Badanie rozpoczęło się od udzielenia odpowiedzi na pytania, które dotyczyły: (1) zajmowanego stanowiska, (2) doświadczenia projektowego zarówno osoby biorącej udział w badaniu, jak i organizacji, (3) liczby zrealizowanych projektów wraz z podaniem źródeł ich finansowania, (4) poziomu wiedzy z zakresu zarządzania projektami czy też (5) poziomu wsparcia podejścia projektowego. Dalsza część kwestionariusza badawczego dotyczyła aspektów dojrzałości projektowej. Zaproponowanych zostało 100 twierdzeń uporządkowanych w 10 kategorii (po 10 stwierdzeń w każdej). Zadaniem respondentów było ustosunkowanie się do podanych (w wystandaryzowanej tabeli) opisów odnoszących się do badanych obszarów. W kwestionariuszu przyjęto opis słowny udzielanych odpowiedzi (0 – nie wiem, 1 – nigdy, 2 – czasami, 3 – zazwyczaj, 4 – często, 5 – zawsze). Tak przyjęta forma badania pozwoliła na wyliczenie średniej określającej poziom dojrzałości dla każdego z obszarów wiedzy. Każdy obszar był indywidualnie przyporządkowany do jednego z pięciu poziomów dojrzałości projektowej. Na tej podstawie (suma wszystkich obszarów i podział przez ich liczbę – 10) wyliczono ogólny poziom dojrzałości projektowej organizacji non profit w Polsce.

Przyjęta skala poziomów dojrzałości projektowej jest zgodna z opisami poziomów zamieszczonymi w The Kerzner Project Management Maturity Model (Kerzner, 2001):

- Poziom 1: Stosowanie wspólnej terminologii (*common terminology*) przez członków zespołów projektowych.
- Poziom 2: Ujednolicone procesy (*common processes*) w zarządzaniu projektami.
- Poziom 3: Opracowana całościowa metodyka postępowania (*singular methodology*).
- Poziom 4: Stosowanie benchmarkingu w zarządzaniu projektami.
- Poziom 5: Ciągłe doskonalenie (*continuous improvement*).

Osiągnięcie trzeciego poziomu dojrzałości, w którym następuje wypracowanie jednolitej metodyki zarządzania projektami, wymaga dopasowania strategicznego organizacji.

Łącznie badaniem objęto 93 organizacje non profit, w tym 29 fundacji i 64 stowarzyszeń. Wszystkie organizacje prowadziły działalność na terenie Polski. Głównym źródłem finansowania działalności badanych organizacji były źródła samorządowe (środki od gmin, powiatu lub samorządu wojewódzkiego) – 75,3% badanych organizacji. Natomiast zakres realizowanych projektów związany był z przedsięwzięciami ukierunkowanymi na edukację i wychowanie młodzieży (58,1%) i dzieci (35,5%) oraz działalność szkoleniową (41,9%) (tab. 1).

Tabela 1. Zakres realizowanych projektów

Zakres projektów	Liczba wskazań	Ujęcie procentowe
Edukacja i wychowanie młodzieży	54	58,1
Działalność szkoleniowa	39	41,9
Edukacja i wychowanie dzieci	33	35,5
Działalność szkoleniowo-doradcza	24	25,8
Wsparcie współpracy między organizacjami	20	21,5
Działania na rzecz osób starszych	16	17,2
Działania na rzecz osób niepełnosprawnych	15	16,1
Świadczenie pomocy ubogim	14	15,1
Działalność doradcza	12	12,9
Organizacja i wdrażanie staży i praktyki	11	11,8
Działania związane z pośrednictwem pracy	6	6,5
Działalność badawczo-rozwojowa	6	6,5
Działania związane z ochroną własności intelektualnej i przemysłowej	5	5,4
Inne	5	5,4

Źródło: opracowanie własne.

Wśród respondentów badania dominowały osoby pełniące funkcję kierownika projektu, ale także ich zastępcy i członkowie zespołu projektowego (tab. 2).

Tabela 2. Osoby biorące udział w badaniu i ich funkcja w projekcie

Funkcja	Liczba wskazań	Ujęcie procentowe	Procent skumulowany
Kierownik projektu	63	67,7	67,7
Członek zespołu projektowego	20	21,5	89,2
Zastępca kierownika projektu	6	6,5	95,7
Inne	4	4,3	100,0
Ogółem	93	100,0	

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia doświadczenia w realizacji projektów badane organizacje charakteryzowało średnie (50,5%)[1], duże (36,6%)[2] i bardzo duże (12,9%)[3] doświadczenie (tab. 3).

Tabela 3. Doświadczenie projektowe organizacji non profit

Doświadczenie projektowe	Liczba wskazań	Ujęcie procentowe	Procent skumulowany
Bardzo duże	12	12,9	12,9
Duże	34	36,6	49,5
Średnie	47	50,5	100,0
Ogółem	93	100,0	

Źródło: opracowanie własne.

W próbie badawczej nie znalazła się organizacja, która nie realizowałaby projektów w ogóle.

4. Wyniki badań

Przedstawiając rezultaty badania, skupiono się na tych, które dotyczyły związków poziomu dojrzałości projektowej badanych organizacji z elementami zarządzania strategicznego. Uwagę zwrócono na realizację przyjętej misji, osiąganie celów statutowych oraz profesjonalizację podejmowanych działań zarządczych. Wyniki poddane zostały analizom statystycznym z wykorzystaniem oprogramowania SPSS. W pierwszej kolejności skupiono się na określeniu poziomu dojrzałości projektowej badanych organizacji non profit. Jest to średnia arytmetyczna wyników uzyskanych w dziesięciu obszarach wiedzy PMBoK. Dla badania wynosi ona 3,15, przy odchyleniu standardowym 0,871. W tab. 4 została przedstawiona szczegółowa struktura dojrzałości projektowej badanych organizacji non profit.

Tabela 4. Ogólny poziom dojrzałości projektowej organizacji non profit

Obszar wiedzy PMBoK (2013)	Średnia	Odchylenie standardowe
Integralność	3,19	1,064
Zakres	3,53	1,010
Czas	3,15	0,932
Koszt	3,83	0,977
Jakość	3,07	1,088
Zasoby ludzkie	3,45	0,921
Komunikacja	3,18	0,937
Ryzyko	2,68	1,113
Zaopatrzenie	3,16	1,131
Interesariusze	2,34	1,047
Dojrzałość projektowa	3,15	0,871

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia otrzymanego wyniku badane organizacje non profit posiadają doświadczenie projektowe, które można zakwalifikować do poziomu między 3 a 4, wskazującego na posługiwanie się spójną metodyką zarządzania projektami oraz próbami sięgania do benchmarkingu. Zgodnie z założeniami modelu PMMM Kerznera istnieje możliwość nachodzenia na siebie poszczególnych poziomów, ale nie jest możliwe przeskoczenie określonego poziomu. To odróżnia ten model od innych, tradycyjnych modeli dojrzałości. Dlatego analizując uzyskane wyniki, warto wskazać, jaka liczba organizacji osiągnęła poszczególne poziomy. Dane te zostały przedstawione w tab. 5.

[1] Średnie doświadczenie projektowe – ciągła realizacja pojedynczych lub nielicznych projektów.
[2] Duże doświadczenie projektowe – ciągła, jednoczesna realizacja wielu projektów.
[3] Bardzo duże doświadczenie projektowe – organizacja projektowa, cała jej działalność to realizacja projektów.

Tabela 5. Poziomy dojrzałości projektowej organizacji non profit

Liczba projektów	Liczba organizacji na poziomie dojrzałości	Ujęcie procentowe	Procent skumulowany
Poziom 1	0	0	0
Poziom 2	14	15,05	15,05
Poziom 3	26	27,96	43,01
Poziom 4	34	36,56	79,57
Poziom 5	19	20,43	100,00
Ogółem	93	100,00	

Źródło: opracowanie własne.

W tab. 6 przedstawiono doświadczenie projektowe badanych organizacji z uwzględnieniem poszczególnych obszarów wiedzy PMBoK.

Tabela 6. Doświadczenie projektowe organizacji non profit a poziom dojrzałości w poszczególnych obszarach wiedzy PMBoK

Doświadczenie projektowe badanych organizacji	Integralność	Zakres	Czas	Koszt	Jakość	Zasoby ludzkie	Komunikacja	Ryzyko	Zaopatrzenie	Interesariusze	Dojrzałość
Bardzo duże	3,29	3,44	3,17	4,06	2,67	3,80	3,22	2,38	2,89	2,49	3,14
Duże	3,37	3,74	3,28	4,02	3,40	3,58	3,30	2,91	3,35	2,39	3,33
Średnie	3,03	3,39	3,06	3,63	2,93	3,27	3,07	2,59	3,09	2,26	3,02
Ogółem	3,19	3,53	3,15	3,83	3,07	3,45	3,18	2,68	3,16	2,34	3,15

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wskazują, że organizacje o dużym doświadczeniu projektowym osiągnęły wyższy wskaźnik dojrzałości projektowej niż organizacje o bardzo dużym doświadczeniu w realizacji projektów. Największy wpływ na to mają takie obszary wiedzy, jak jakość, ryzyko, zaopatrzenie i zakres. Wydaje się, że badane organizacje charakteryzujące się bardzo dużym doświadczeniem projektowym sukces organizacji postrzegają z punktu widzenia realizowanych przedsięwzięć projektowych. Jednocześnie, osiągając wyższy poziom dojrzałości projektowej, rozwijają sposoby zarządzania samą organizacją.

Tabela 7. Konsekwencje dla zarządzania strategicznego w organizacjach non profit z punktu widzenia procesów składających się na zarządzanie projektami w poszczególnych obszarach wiedzy PMBoK

Obszar wiedzy PMBoK	Poziom dojrzałości	Konsekwencje dla zarządzania strategicznego
Integralność	3,19	– brak formalnego podejścia do planowania strategicznego, – ograniczenie możliwości kontroli założeń strategicznych na etapie realizacji projektów, – brak dostępu do bazy wiedzy, którą można byłoby wykorzystać na etapie planowania strategicznego, – ograniczenie wsparcia informatycznego w zarządzaniu strategicznym, – brak realizacji wspólnych celów organizacji poprzez projekty
Zakres	3,53	– traktowanie w ograniczonym zakresie zarządzania strategicznego i zarządzania projektami jako zarządzania zmianami, – ograniczona orientacja strategiczna projektów, – brak ciągłego wdrażania strategii, – brak jednoznacznej selekcji inicjatyw strategicznych
Czas	3,15	– wykorzystywanie w ograniczonym zakresie bogatego instrumentarium zarządzania projektami, – brak formalnego podejścia do planowania, – wykorzystywanie w ograniczonym zakresie informatycznych form wspomagania zarządzania strategicznego, – brak powiązania sukcesu strategicznego z zarządzaniem projektami

Koszt	3,83	– brak pomiaru efektywności osiąganych celów, – brak powiązania budżetów projektu ze strategią
Jakość	3,07	– brak kultury organizacyjnej opartej na podejściu łączącym projekty i strategie, – nieformalne podejście do sposobu i czasu reakcji na niezgodności, – brak zdolności do szybkiej adaptacji do zmian
Zasoby ludzkie	3,45	– ograniczenia w pozyskiwaniu członków zespołu projektowego rozumiejących korzyści z łączenia podejścia projektowego z zarządzaniem strategicznym, – niewystarczające wsparcie kierownictwa w realizacji celów strategicznych, – brak silnego przywództwa, – brak chęci pracowników do uczestniczenia w procesie doskonalenia organizacji
Komunikacja	3,18	– prowadzenie w ograniczonym zakresie rozmów o strategii, – niezrozumienie roli projektów w osiąganiu celów strategicznych
Ryzyko	2,68	– stosowanie w ograniczonym zakresie mierników strategicznych do oceny projektów, – brak działań ukierunkowanych na rozproszenie i redukcję ryzyka, – wolna reakcja na zmiany warunków funkcjonowania organizacji, – niski poziom gotowości do wprowadzania zmian
Zaopatrzenie	3,16	– brak inwestycji w odpowiednie zasoby, – brak procedur zakupowych
Zaangażowanie interesariuszy	2,34	– brak strategii pozwalającej na skuteczne angażowanie interesariuszy, – brak poparcia kierownictwa dla strategicznej roli zarządzania projektami, – ograniczona skuteczność podejmowanych działań ze względu na brak badań ukierunkowanych na wpływ interesariuszy na osiąganie postawionych celów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz (Trocki, 2022, s. 66-68).

Dążąc do pokazania związku dojrzałości projektowej badanych organizacji z zarządzaniem strategicznym w tych organizacjach, poszczególne obszary wiedzy PMBoK zestawiono z konsekwencjami dla zarządzania strategicznego (tab. 7).

5. Dyskusja – wyniki badań

Przeprowadzone badanie miało na celu pokazanie związku między dojrzałością projektową organizacji non profit a zarządzaniem strategicznym. Szukając odpowiedzi na postawione pytanie badawcze (1), zauważyć można, że wzrostowi dojrzałości projektowej towarzyszy większe ukierunkowanie na osiąganie celów strategicznych organizacji non profit. Kolejne poziomy w modelu Kerznera oznaczają coraz większą dojrzałość projektową organizacji, od poziomu wspólnego języka aż do ciągłego doskonalenia. W praktyce oznacza to większą integralność realizowanych projektów wokół przyjętych celów strategicznych, lepsze wykorzystanie wiedzy projektowej w rozwoju organizacji, stosowanie mierników strategicznych w ocenie projektów oraz powiązanie sukcesu strategicznego z efektywnym zarządzaniem projektami.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że z punktu widzenia uzyskanego wyniku (3,15) badane organizacje non profit mają doświadczenie projektowe, co wskazuje na poziom dojrzałości projektowej pomiędzy 3 a 4 według modelu Kerznera. Jednak jeśli chodzi o związek uzyskanego poziomu zarządzania projektami z zarządzaniem strategicznym, można zauważyć brak formalnego podejścia do planowania strategicznego, trudno mówić o ciągłości wdrażania strategii i jednoznacznej selekcji inicjatyw strategicznych. Realizowane projekty nie są też w znacznym stopniu wykorzystywane jako narzędzie zarządzania zmianami. Rola projektów w osiąganiu celów strategicznych nie jest dobrze rozeznana. W ograniczonym zakresie stosuje się mierniki strategiczne do oceny skutków realizowanych projektów. Nie ma też długofalowych planów angażowania interesariuszy w określanie celów projektów.

W świetle postawionego pytania badawczego (2) i odnosząc się do wyników badań różnych autorów, należałoby dążyć do takiego zarządzania projektami, które będzie zintegrowane z podejściem strategicznym na poziomie całej organizacji. W organizacjach non profit realizacja misji wymaga równoczesnych, ale zróżnicowanych i niepowiązanych ze sobą bezpośrednio działań, co może zapewnić właśnie zarządzanie projektami, jako próba przełożenia działań danej organizacji na wymierne rezultaty wraz

z ułatwieniem zarządzania nimi na poziomie strategicznym (Bogacz-Wojtanowska, 2016). Wykorzystanie w zarządzaniu strategicznym aspektów dojrzałości projektowej powinno wpływać zarówno na sprawniejsze zarządzania organizacją non profit, jak i na jej rozwój poprzez realizację projektów umożliwiających zaspokojenie oczekiwań interesariuszy organizacji. Podejście projektowe mobilizuje organizacje do osiągania efektywności w działaniu i koncentracji na efektach, w tym również do osiągania celów wynikających z przyjętych strategii (Trocki, 2014). Umiejętność realizowania przedsięwzięć projektowych w powiązaniu z podejściem strategicznym może się stać istotnym atutem funkcjonowania organizacji non profit. Dzięki efektywnemu zarządzaniu projektami podmioty te mogą w znacznym stopniu usprawnić organizację i podnieść jej efektywność, co powinno się przyczynić do uwiarygodnienia podejmowanych działań w oczach interesariuszy i przełożyć na zarządzanie strategiczne. Ponadto warto podkreślić, że dojrzałości projektowa sprzyja profesjonalizacji zarządzania w organizacjach non profit. Jak zauważają Stankiewicz i Seiler (2013), propagowanie zagadnień związanych z potrzebą profesjonalizacji zarządzania w organizacjach non profit i dostarczanie im odpowiednich narzędzi, takich jak zarządzanie projektami, może dać asumpt do bardziej skutecznego realizowania przez nie zamierzonych celów. Zdaniem J. Domańskiego (2010) wdrożenie zarządzania strategicznego w polskich organizacjach non profit powinno poprawić kondycję całego sektora. Przede wszystkim może się przyczynić do zwiększenia znaczenia planowania strategicznego, podniesienia jakości działania, zwiększenia udziału środków publicznych w budżetach organizacji przez podniesienie poziomu zaufania społecznego do organizacji postrzeganych jako profesjonalnie zarządzane. Może również, dzięki podniesieniu efektywności działania, zapobiegać obserwowanemu w Polsce umacnianiu i zwiększaniu roli dużych organizacji kosztem małych i niedofinansowanych (mniejsze organizacje mają szansę „dogonić" duże).

W przypadku organizacji non profit dążenie do profesjonalizacji zarządzania wymagające połączenie dojrzałości projektowej ze strategiczną oraz czerpanie wiedzy z tych dwóch obszarów wydaje się efektywnym rozwiązaniem. W odniesieniu do postawionego pytania badawczego (3) zauważyć można, że w organizacjach non profit istnieją warunki do wprowadzania instrumentów łączących powyższe obszary. Jednym z dostrzeganych na tym polu narzędzi może być zastosowanie matrycy logicznej. Stanowi ona część składową metodyki zarządzania cyklem projektu (PCM) i może być przydatnym narzędziem w obszarze zarządzania strategicznego. Matryca logiczna to instrument analizy i ogólnego planowania strategicznego oraz podstawa dalszych faz realizacji strategii, tj. planowania i wdrażania (Trocki, 2022).

6. Podsumowanie

W przypadku organizacji non profit wciąż mamy do czynienia z etapem, gdy organizacje te uczą się zmiany sposobu myślenia i w efekcie zmiany podejścia do zarządzania. Z drugiej strony obserwujemy rosnące zapotrzebowanie na profesjonalne zarządzanie projektami w tego typu organizacjach. Wynika to z coraz większego zainteresowania efektywnością realizowanych przedsięwzięć projektowych i ich wpływem na zarządzanie strategiczne. Dlatego tak ważne wydaje się wskazanie łącznika pomiędzy strategią a jej operacjonalizacją w formie projektów. Przedstawione konsekwencje dla zarządzania strategicznego w badanych organizacjach non profit z punktu widzenia procesów składających się na zarządzanie projektami w poszczególnych obszarach wiedzy PMBoK sugerują możliwość wskazania dojrzałości strategicznej poprzez dojrzałość projektową i odwrotnie. Takie podejście umożliwia przede wszystkim wykorzystanie bogatego instrumentarium zarządzania projektami oraz zarządzania strategicznego. Zaprezentowany obszar badawczy jest interesujący dla praktyki zarządzania organizacjami non profit i odpowiada na aktualne potrzeby zwiększania profesjonalizmu w zarządzaniu nimi. Niewątpliwie podjęte rozważania nie wyczerpują tematu i wymagają dalszych badań ukierunkowanych na rozeznanie wymiernych korzyści wynikających z dążenia do zwiększania dojrzałości projektowej organizacji non profit w powiązaniu z perspektywą zarządzania strategicznego. Jest to szczególnie ważne w obecnej sytuacji, kiedy obserwujemy, że w wyniku pandemii COVID-19 znacznie pogorszyła się sytuacja beneficjentów usług organizacji non profit. Ponadto nasilający się w Polsce kryzys migracyjny spowodowany działaniami wojennymi prowadzonymi w Ukrainie spowodował, że wiele organizacji non

profit, z racji podejmowanych projektów i oczekiwań interesariuszy, dostrzega wręcz konieczność przeformułowania swoich strategii działania, dostosowania się do zupełnie nowych warunków zewnętrznych i potrzeb beneficjentów. Organizacje non profit wchodzą w zupełnie nowe obszary aktywności (organizacja zbiórek pieniężnych, rzeczowych, działania informacyjne, edukacyjne, pomoc psychologiczna itp.). To z kolei, z perspektywy strategicznej, wymaga modyfikacji planów działania, zapewnienia ciągłości świadczonych usług, terminowej realizacji zobowiązań projektowych, skutecznego poszukiwania źródeł finansowania (Charycka i in., 2022), a także większych umiejętności zarządzania zespołami projektowymi, co wpisuje się w dojrzałość projektową organizacji non profit.

Literatura

Al-Tabbaa, O., Leach, D. i March, J. (2014). Collaboration between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS*: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(3), 657-678.

Biesenthal, C. i Wilden, R. (2014). Multi-Level Project Governance: Trends and Opportunities*. International Journal Project Management*, *32*(8), 1291-1308**.**

Bogacz-Wojtanowska, E. (2006). *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich.* Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Bogacz-Wojtanowska, E. (2016). Istota i podstawowe zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych. W: E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi.* Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Bogacz-Wojtanowska, E. i Rymsza, M. (2015). Między wiedzą „ezoteryczną" a pozarządowym menedżeryzmem. Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non profit. *Kwartalnik Trzeci Sektor*, (36), 4-13.

Bolles, D. (2002). *Building Project Management Centers of Excellence.* Amacom, USA.

Charycka, B. i Gumkowska, M. (2021). *Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021. Rok w pandemii.* Stowarzyszenie Klon/Jawor.

Charycka, B., Gumkowska, M. i Bednarek, J. (2022). *Report 2021 The Capacity of NGOs in Poland Key Facts*. The Klon/Jawor Association. Pobrano 10 października 2022 z https://api.ngo.pl/media/get/184365

Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations.* Routledge.

Crawford, J. K. (2015). *Project Management Maturity Model.* Third Edition, CRS Press Taylor&Francis Group.

Crişan, E. i Dan, M. (2018). Revenue Diversification Strategies for Non-Governmental Organizations. *Revista de Management Comparat International*, *19*(1), 31-39.

Deslatte, A., Schatteman, A. M. i Stokan, E. (2019). Handing Over the Keys: Nonprofit Economic Development Corporations and Their Implications for Accountability and Inclusion. *Public Performance & Management Review*, *42(*1), 90-114.

Domański, J. (2010). *Zarządzanie strategiczne oraz jego modele dla organizacji non-profit*. http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/39_Domanski_J.pdf

Domański, J. (2016). Risk Categories and Risk Management Processes in Nonprofit Organizations. *Foundations of Management*, *8*(1), 227-242. https://doi.org/10.1515/fman-2016-0018

Feng, N. C., Neely, D. G. i Slatten, L. A. D. (2019). Stakeholder Groups and Accountability Accreditation of Non-Profit Organizations. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.

Garland, R., (2009). *Project Governance: Practical Guide to Effective Project Decision Making.* Kogan Page Publishers.

Hrebiniak, L. (2008). Making Strategy Work: Overcoming the Obstacles to Effective Execution. *Ivey Business Journal*, *72*(2), 1-6.

Jaklič, A., Obloj, K., Svetličič, M. i Kronegger, L. (2020). Evolution of Central and Eastern Europe Related International Business Research. *Journal of Business Research*, *108*, 421-434. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.046

Juchniewicz, M. (2009). Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, (7-8).

Juchniewicz, M. (2019). *Doskonalenie działalności projektowej organizacji*. Oficyna Wydawnicza SGH.

Kaleta, A. (2016). Między tradycyjną a nowoczesna analizą strategiczną. *Przegląd Organizacji*, (3).

Kaleta, A. i Witek-Crabb, A. (2017). Paradoksy współczesnego zarządzania strategicznego. W: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego.* Oficyna Wydawnicza SGH.

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using the Project Management Maturity Model*. John Wiley & Sons Inc.

Kozarkiewicz, A. (2011). Strategiczna orientacja we współczesnym zarządzaniu projektami – uwarunkowania i ewolucja. W: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne przedsiębiorstw-uwarunkowania.* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Kwak, Y. H. i Anbari, F. T. (2009). Analyzing Project Management Research: Perspectives from Top Management Journals*. International Journal of Project Management*, *27*.

LeRoux, K. i Wright, N. S. (2010). Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings from a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *39*(4), 571-587.

Lichtarski, J. M. (2013). Strategiczne zarządzanie projektami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (277).

Lietz, T. (2018). *Strategic Management – State of Art. A Bibliometric Analysis of Strategic Management Research Conducted between 2008-2017.* Johannes Kepler University.

Maier, A., Moultrie, J. i Clarkson, P. (2012). Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids*. IEEE Transactions On Engineering Management*, *59*(1), February.

Marciszewska, A. (2019). *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit.* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Mitrofaniuk, K. (2006). *Ocena dojrzałości projektowej organizacji.* Bizarre.

Mulhare, E. M. (1999). Mindful of the Future: Strategic Planning Ideology and the Culture of Nonprofit Management. *Human Organization*, *58*(3), 323-333.

Pitsis, T. S., Sankaran, S., Gudergan, S. i Clegg, S. R. (2014). Governing Projects Under Complexity: Theory and Practice in Project Management. *International Journal Project Management*, *32*(8), 1285-1290

PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) and the Standard for Project Management, 5th Edition*. Project Management Institute, USA, Newtown Square.

PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) and the Standard for Project Management, 6th Edition*. Project Management Institute, USA, Newtown Square.

PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) and the Standard for Project Management, 7th Edition.* Project Management Institute, USA, Newtown Square.

Poppelbub, J. i Roglinger, M. (2011). *What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and its Demonstration in BPM*. (ECIS 2011 Proceedings. Paper 28). http://aisel.aisnet.org/ecis2011

Porter, M. E. (2012). Czym jest strategia? W: P. Kubisiak (red.), *O strategii. 10 idei HBR.*Ican Insitute.

PricewaterhouseCoopers. (2004). *Global Project Management Survey. Boosting Business Performance through Programme and Project Management.*

IPMA. (2019). Przewodnik IPMA Polska, Wytyczne Kompetencji Indywidualnych w Zarządzaniu Projektami, Programami i Portfelami (cz. 1. Zarządzanie Projektami) (Individual Competence Baseline®) (IPMA ICB 4.0). Pobrano 21 stycznia 2012 z https://ipma.pl/wp-content/uploads/2020/06/KANON_WIEDZY__IPMA_ICB4_ Projekty_web_1.1.pdf

Radwan, A. (2016). Czynniki sukcesu i trwałości organizacji pozarządowych – studium przypadku*. Kwartalnik Trzeci Sektor*, (37), 78-85.

Santos, T., Oliveira, M., Gomes, S., Sousa, M. i Lopes, J. M. (2021). Strategic Management and Value Creation in Non-profit Organisations. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, *24*(S6), 1-9.

Spałek, S. (2013). *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami.* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

Srivannaboon, S. i Milosevic, D. Z. (2006). A Two-way Influence between Business Strategy and Project Management. *International Journal of Project Management*, *24*.

Stankiewicz, J. Seiler, B. (2013). Profesjonalizacja jako czynniki sukcesu polskich organizacji pozarządowych*. Zarządzanie i Finanse*, (4).

Trocki, M. (2014). *Organizacja projektowa. Podstawy, model, rozwiązania.* PWE.

Trocki, M. (2022). Znaczenie projektów w zarządzaniu strategicznym. W: E. Bukłaha (red.), *Wdrażanie strategii przez projekty.* Oficyna Wydawnicza SGH.

Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management*: *Leading Strategic Change in Organizations.* McGraw-Hill.

Urbanowska-Sojkin, E. (2017). Wybory strategiczne – u podstaw „bezwładności" przedsiębiorstw w warunkach niepewności*. Organizacja i Kierowanie*, (2).

Wyrozębski, P., Juchniewicz, M. i Metelski, W. (2012). *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań.* Oficyna Wydawnicza SGH.

Zhu, H., Wang, P. i Bart, C. (2016). Board Processes, Board Strategic Involvement, and Organizational Performance in For-profit and Non-profit Organizations. *Journal of Business Ethics*, *136*(2), 311-328.

Zielińska, A. (2016). Formułowanie strategii w organizacji pozarządowej. *Modern Management Review*, *21*(23(3)), 229-238.

Strategic Management and Project Management Maturity in Non-profit Organizations

Abstract: The paper deals with project maturity of non-profit organizations from the perspective of strategic management. Its purpose is to broaden the knowledge and contribute to the consideration of the relationship that exists between the project maturity of nonprofit organizations and the strategic management perspective. This subject has not been sufficiently researched yet. In the presented considerations, it was assumed that the increase in project maturity corresponds to the increase in professionalism in managing non-profit organizations, which translates into the coordination of strategic project initiatives. The article contributes to the theory of project management by bringing attention to the role of project maturity in implementing strategic, key and long-term development goals of nonprofit organizations. The conclusions drawn are based on the results of a survey on a sample of 93 nonprofit organizations operating in Poland.

Keywords: nonprofit organizations, project maturity, strategic management, project management