

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sulkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiaś-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization's employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE PORTFELEM PROJEKTÓW W ORGANIZACJACH *NON PROFIT*

Streszczenie: Prezentowany artykuł ma dostarczyć odpowiedzi na pytanie, czy w organizacjach *non profit* można mówić o zarządzaniu portfelem projektów zgodnie z przyjętymi definicjami tego pojęcia w literaturze. Działania organizacji trzeciego sektora znacznie różnią się od działań projektowych podejmowanych przez podmioty gospodarcze. W artykule przedstawiono organizację pozarządową, która równocześnie wdrażała sześć projektów szkoleniowo-doradczych, po to aby wykazać zasadność i potrzebę zarządzania portfelem projektów w trzecim sektorze.

Słowa kluczowe: zarządzanie portfelem projektów, organizacje *non profit*, otoczenie wieloprojektowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.27

1. Wstęp

Organizacje *non profit*¹ podlegają ciągłej presji profesjonalizacji ukierunkowanej na pełne wykorzystanie ich zasobów i wzrost efektywności podejmowanych działań. Ze względu jednak na rosnącą zmienność i nieprzewidywalność otoczenia zewnętrznego pojawiają się w tym sektorze trudności związane z zarządzaniem, tj. występuje brak jasnych kryteriów oceny efektywności (zysk, rozwój) oraz celów w perspektywie długookresowej. Powoduje to, że najbardziej efektywnym rozwiązaniem w tej sytuacji staje się przejście na myślenie projektowe². Rosnąca rola projektów w organizacjach trzeciego sektora sprawia, że coraz większą część swojej działalności organizacje te realizują właśnie poprzez projekty, postrzegając znacznie szersze cele i korzyści tego typu przedsięwzięć. Efektem jest tu nie tylko usługa końcowa jako taka, lecz także wartość, jaką tworzą projekty dla poszczególnych grup interesariuszy. Różnorodność i wielość interesariuszy poszczególnych projektów powoduje, że ich oczekiwania są różnorodne, złożone, wzajemnie powiązane, a także często wza-

¹ Na potrzeby niniejszego artykułu pojęcie „organizacji *non profit*” będzie utożsamiane z pojęciem „organizacji pozarządowych” oraz „organizacji trzeciego sektora”.

² *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, „Federalista”, lipiec 2010, nr 3, s. 153–180.

jemnie sprzeczne³. Podejmowane działania projektowe będą oddziaływać pozytywnie na działalność organizacji *non profit*, pod warunkiem że zarządzanie projektem będzie równocześnie zarządzaniem organizacją, tj. poszczególne projekty będą zintegrowane dobrym zarządzaniem na poziomie organizacji. Takie podejście zapewnia, że w sytuacji gdy organizacja prowadzi różne rodzaje działalności, działania realizowane metodą projektową są sposobem na płynne włączenie przedsięwzięć generujących zysk w pracę organizacji⁴. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zarządzanie projektami jest próbą przełożenia działań organizacji na wymierne rezultaty oraz ułatwieniem zarządzania w sytuacji, gdy realizacja misji wymaga równoczesnych, ale zróżnicowanych i niepowiązanych ze sobą bezpośrednio działań⁵. Powoduje to jednak występowanie problemów charakterystycznych dla organizacji prowadzącej jednocześnie kilka odrębnych projektów.

Celem artykułu jest zatem próba wskazania zasadności i potrzeby wykorzystania procesu zarządzania portfelem projektów w organizacjach pozarządowych. Takie podejście może okazać się pomocne w poprawie podejścia projektowego w omawianych organizacjach. Wdrożenie metod i narzędzi zarządzania portfelem projektów pozwoli z jednej strony na poprawę jakości realizowanych projektów, a z drugiej umożliwi realizację właściwych projektów w organizacjach *non profit*.

2. Zarządzanie portfelem projektów

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji pojęcia „portfel projektów”. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęta została definicja Gareis (2004), która zakłada, że portfel projektów tworzą wszystkie projekty realizowane w przedsiębiorstwie w określonym czasie oraz istniejące między nimi powiązania⁶. W skład portfela projektów wchodzi wszystkie aktywne projekty, projekty czasowo zatrzymane, opóźnione oraz nowo proponowane. Za określenie kryteriów i warunków doboru projektów do portfela odpowiedzialna jest kadra kierownicza⁷. Zarządzanie portfelem projektów zgodnie z definicją zaproponowaną przez H. Kerznera (2005) ma na celu określenie, wybór, finansowanie, monitorowanie i realizację odpowiedniego zestawu projektów potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji⁸. Proces ten można określić jako ciągłą selekcję projektów realizowanych w organizacji. Zarządzanie portfelem projektów ukierunkowane jest na realizację podstawowych celów, do których zaliczamy⁹:

³ M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 11.

⁴ Tamże, s. 160.

⁵ *Zarządzanie – standardy w organizacji...*, s. 159.

⁶ A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie portfelami projektów*, PWN, Warszawa 2012, s. 27.

⁷ B. Wróbel, *Zarządzanie portfelem projektów jako sposób zarządzania w organizacji zorientowanej projektowo*, Krakowska Konferencja Młodych Uczonych 2008, <http://www.profuturo.agh.edu.pl>.

⁸ H. Kerzner, *Advanced Project Management*, edycja polska, Helion, Gliwice 2005, s. 297.

⁹ E. Sońta-Drażczkowska, *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012, s. 51; oraz A. Kozarkiewicz, *Proces zarządzania portfelami projektów*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, listopad 2007, nr 11 (694), s. 60.

- *Zapewnienie maksymalizacji wartości portfela* – realizacja tego celu polega na doborze projektów o największej opłacalności. Jest to czynnik, który będzie inaczej określany dla podmiotu gospodarczego, organizacji publicznej czy organizacji *non profit*. Wynika to z różnic w rodzaju prowadzonej przez nie działalności i wyraża się w stosowaniu różnych mierników w danej organizacji. Do mierników tych możemy, przykładowo, zaliczyć: zwrot z inwestycji, dochodowość projektu, wpływ na udział w rynku, wpływ na klientów zewnętrznych, grupy interesariuszy, rozwój kompetencji i wiedzy w organizacji czy wpływ na budowanie partnerstw.
- *Zapewnienie równowagi portfela* – proces ten dotyczy m.in. aspektu ryzyka, opłacalności czy nowoczesności technologicznej. Zakłada, że punktem wyjścia do zarządzania portfelem są cele strategiczne organizacji, ale proces oceny i doboru projektów odbywa się przede wszystkim na podstawie kryteriów charakterystycznych dla danej organizacji. Ma to umożliwić podjęcie decyzji, czy dany projekt powinien być włączony do portfela, czy np. zamknięty w trakcie realizacji ze względu na generowanie zbyt wysokich kosztów. Wśród metod wspomagania decyzji związanych z doбором projektów do portfela można wyróżnić m.in. metody oparte na finansowych miernikach oceny opłacalności projektów (okres zwrotu, NPV, IRR), metody punktowe, macierzowe czy optymalizacyjne. Metody te umożliwiają klasyfikację projektów do portfela jako tych potrzebnych do przetrwania oraz rozwoju organizacji.
- *Dostosowanie do strategii* – cel ten realizowany jest poprzez powiązanie portfela projektów ze strategicznym kierunkiem rozwoju organizacji. Podstawę stanowią projekty wpisujące się w strategię i pozwalające poprzez ich realizację na jej implementację. Zakłada też, że alokacja zasobów powinna stanowić odbicie priorytetów organizacji wynikających z przyjętej strategii. Równoważenie portfela projektów polega także na optymalizowaniu jego zawartości na podstawie kryteriów wybranych w danej organizacji. Możemy do nich zaliczyć m.in. prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu przez dany projekt, wykorzystanie zasobów w porównaniu z korzyściami z tego płynącymi dla organizacji, rodzaj projektu, jego fazę itp. Zadania realizowane w portfelu projektów dzielone są na zadania strategiczne i operacyjne. Zadania strategiczne to te, które pozwalają organizacji projektowej ustalać i komunikować priorytety mające swoje źródło w strategii organizacji. Do zadań tych zaliczamy także: ocenę doboru projektów, monitoring równoważenia portfel, kontrolę, czy planowane korzyści są uzyskiwane i wykorzystywane, oraz planowanie przyszłych działań dotyczących składu projektów w portfelu.

Zarządzanie portfelem projektów jest złożonym procesem, w którym istotną rolę odgrywa regularny przegląd zawartości portfela i jego modyfikacja. H. Kerzner przedstawia proces selekcji projektów do portfela jako ciąg czynności, na który składa się: identyfikacja projektów, ocena wstępna, strategiczny wybór projektów oraz

określenie terminów realizacji¹⁰. Oznacza to, że projekt zostaje włączony do portfela, jeżeli identyfikacja i wstępna ocena potwierdzą jego wykonalność i zgodność ze strategią firmy. Ponadto projekt ten zostaje poddany także analizie korzyści i kosztów, która ma celu wykazanie, że dany projekt po umieszczeniu w portfelu przyniesie organizacji spodziewane korzyści. Selekcja projektów pod kątem ich zgodności ze strategią organizacji powinna być dokonywana przez najwyższe kierownictwo. W procesie tym podkreśla się także, że prawidłowa alokacja dostępnych zasobów jest możliwa tylko wtedy, gdy prawidłowo zostaną określone terminy realizacji poszczególnych działań w całym portfelu projektów¹¹. Zarządzanie portfelem projektów można zatem określić jako proces, w którym¹²:

- inicjatywy projektów oceniane są pod względem: kosztów, ryzyka, korzyści biznesowych, wkładu w realizację celów biznesowych;
- formalny proces decyzyjny umożliwia autoryzowanie rozpoczęcia projektów, wstrzymywanie toczących się oraz zamykanie najmniej wartościowych projektów;
- organizacja w kontrolowany sposób kieruje swoje ograniczone zasoby do projektów w taki sposób, aby otrzymały należyte wsparcie zgodnie z przyznanym priorytetem;
- projekty wybrane do realizacji stanowią zbilansowany i optymalny portfel pod względem celów, ryzyka wielkości oraz horyzontu czasowego;
- projekty są na bieżąco monitorowane oraz zarządzane w sposób umożliwiający podejmowanie decyzji uwzględniających ich wpływ nie tylko na jeden projekt, ale również na cały portfel.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele standardów w zakresie zarządzania portfelami projektów. Jednak z punktu widzenia roli, jaką odgrywa w tym obszarze strategia organizacji, najpopularniejszy wydaje się opracowany przez Project Management Institute (PMI) standard zarządzania portfelami projektów (*The Standard for Portfolio Management*)¹³. W tabeli 1 przedstawiony został proces zarządzania portfelem projektów według standardu PMI, który wyróżnia dwie podstawowe grupy procesów składające się na prezentowany proces, tj. strategiczne dostosowanie („zapewnienia zgodności”) oraz monitorowanie i kontrolę.

Podsumowując powyższe rozważania, warto podkreślić, że zarządzanie projektami ukierunkowane jest na „robienie projektów w sposób właściwy”, a proces zarządzania portfelem projektów powinien być rozumiany jako „robienie właściwych projektów”¹⁴.

¹⁰ H. Kerzner, wyd. cyt., s. 299.

¹¹ B. Wróbel, wyd. cyt.

¹² P. Wyrozębski, *Biuro projektów*, Wyd. Bizarre, Warszawa 2009, s. 18–19.

¹³ W standardzie tym przyjęta została definicja portfela projektów jako zbiór projektów, programów oraz innych działań, które zostały zgrupowane razem, aby ułatwić efektywne zarządzanie i osiągnięcie celów strategicznych.

¹⁴ A. Kozarkiewicz, wyd. cyt., s. 30.

Tabela 1. Proces zarządzania portfelem projektów według PMI

Procesy	Opis
Strategiczne dostosowanie	Planowanie strategiczne stanowi podstawowy element procesu zarządzania portfelem projektów. Sprawne zarządzanie całym portfelem możliwe jest dzięki procesom „zapewnienia zgodności”, tj.:
Identyfikacja składników portfela	Jest to proces polegający na stworzeniu aktualnej listy realizowanych oraz potencjalnych elementów portfela. Polega na porównaniu realizowanych i potencjalnych projektów z zdefiniowanymi w organizacji kryteriami wyboru oraz podejmowania decyzji w kwestii akceptacji czy odrzucenia poszczególnych komponentów portfela projektów.
Kategoryzacja	Proces ten ułatwia równoważenie inwestycji i ryzyka wynikającego z realizacji przedsięwzięć wspomagających osiągnięcie celów strategicznych poprzez przypisanie projektów kategoriom biznesowym inicjatyw wynikających z planu strategicznego.
Ocena	W wyniku realizacji tego procesu powstaje lista rankingowa skategoryzowanych i ocenionych projektów do realizacji. Zbierane są na tym etapie informacje (jakościowe i ilościowe) potrzebne do przeprowadzenia oceny (różnymi metodami) i porównania komponentów portfela.
Selekcja	Proces ten dotyczy wyboru listy projektów do realizacji według kryteriów ustalonych przez organizację. Wynikiem jego realizacji jest lista projektów wskazanych do uruchomienia np. w perspektywie najbliższych 6 miesięcy.
Identyfikacja ryzyka portfela	Jest to proces związany z identyfikacją ryzyka portfela i dokumentujący jego charakterystykę. W wyniku jego realizacji powstaje rejestr ryzyk portfela.
Analiza ryzyka portfela	W wyniku realizacji tego procesu powstaje lista obszarów ryzyka uszeregowanych według priorytetów wraz z odpowiednią dokumentacją wspierającą analizę. Pod uwagę brany jest poziom tolerancji ryzyka przez organizację i jej interesariuszy.
Priorytetyzacja	Obszar ten dotyczy uszeregowania składowych portfela we wskazanych kategoriach projektów, tj. priorytety ich realizacji, innowacyjność, wzrost, utrzymanie, działalność bieżąca itp.
Przygotowanie odpowiedzi na ryzyko	Proces ten dotyczy opracowania planów ograniczenia ryzyka dla priorytetowych projektów portfela.
Równoważenie portfela	W ramach tego procesu pojawiają się działania ukierunkowane na osiągnięcie takiego zestawu projektów, który zapewni w największym stopniu realizację celów strategicznych.
Komunikowanie dostosowania portfela	Proces ten ma na celu zaspokojenie potrzeb informacyjnych interesariuszy, rozwiązywanie pojawiających się problemów oraz zapewnienie, że portfel będzie osiągał stawiane mu cele.
Akceptacja (autoryzacja)	Jest to proces mający na celu formalne przypisanie zasobów niezbędnych do wdrożenia poszczególnych składowych portfela. Wynikami prac są zaakceptowane budżety, harmonogramy działań, alokacja zasobów czy wytyczone kamienie milowe portfela projektów.
Monitorowanie i kontrola	Działania zapewniające spójność pomiędzy portfelem a miernikami efektywności ustanowionymi w organizacji (np. zwrot z inwestycji, wzrost wartości, wartość bieżąca netto itp.):
Monitorowanie i kontrola portfela projektów	Jest to proces ciągły, ukierunkowany na cały wachlarz działań kontrolnych ryzyka. Analizowane są trendy i odchylenia wymagające danych pozyskiwanych w trakcie wdrażania komponentów portfela. Celem tego procesu jest ustalenie, czy założenia dotyczące zarządzania portfelem są wciąż aktualne, jak zmienia się poziom ryzyka, jak wygląda procedura zarządzania nim oraz jak wyglądają rezerwy bezpieczeństwa dotyczące kosztów czy harmonogramów.
Przeglądy i raportowanie dokonań	Proces ten dotyczy zbierania i raportowania wskaźników efektywności portfela, co pozwala na ocenę wykorzystania zasobów. Celem tego procesu jest zagwarantowanie, że w portfelu znajdują się tylko projekty zapewniające realizację celów strategicznych.
Monitorowanie zmian strategicznych	Jest to proces ukierunkowany na pomoc w określeniu potrzeby zmian w portfelu projektów ze względu na znaczne zmiany decyzji strategicznych.

Źródło: [Soñta-Drażczkowska 2012, s. 54–56; The Standard for Portfolio... 2008, s. 25].

3. Zarządzanie wieloma projektami w organizacjach *non profit* – studium przypadku

Analizowana organizacja *non profit* funkcjonuje na rynku od 1995 r. Oferuje przede wszystkim usługi szkoleniowe i doradcze zgodnie z potrzebami sektora MSP, osób nieaktywnych zawodowo, osób rozpoczynających pracę zawodową lub zakładających własne firmy. Organizacja posiada wpis do ewidencji szkół i placówek publicznych oraz jest wpisana do rejestru instytucji szkoleniowych Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy. Świadczy usługi odpłatnie w ramach komercyjnej działalności oraz bezpłatnie w ramach projektów finansowanych ze źródeł publicznych, zwłaszcza funduszy unijnych. Ta druga forma aktywności ma duże znaczenie dla jej rozwoju, gdyż jest to główne źródło przychodów jednostki. W ciągu ostatnich pięciu lat w szkoleniach organizowanych przez omawiany podmiot wzięło udział ponad 2000 osób, a 450 uczestniczyło w innych, pozaszkolnych formach edukacji (seminaria, warsztaty). Do końca 2012 r. z sukcesem zrealizowanych było 30 projektów, głównie finansowanych ze środków europejskich. Na stałe w organizacji zatrudnionych jest czterech pracowników, jednak w działalności zaangażowanych jest znacznie więcej osób. Są one zatrudniane zgodnie z pojawiającymi się potrzebami na świadczone usługi lub realizowane projekty. Zespół współpracowników to osoby reprezentujące wiedzę ekonomiczną i prawną, a także osoby mające określone specjalizacje. Posiadanie takich zasobów kadrowych umożliwia świadczenie kompleksowych usług doradczych i prowadzenie wysokiej jakości szkoleń. Jeżeli świadczone usługi wymagają specyficznych umiejętności lub wiedzy branżowej, wówczas nawiązywana jest współpraca z konsultantami zewnętrznymi lub pracownikami instytucji zajmującymi się określoną problematyką. Na potrzeby prowadzonej działalności prowadzona jest baza danych osób zainteresowanych i posiadających odpowiednie kompetencje do świadczenia usług doradczych i szkoleniowych.

W latach 2011–2012 organizacja realizowała jednocześnie sześć projektów szkoleniowo-doradczych objętych dofinansowaniem z funduszy unijnych i budżetu państwa. Realizowane projekty dotyczyły obszaru Dolnego Śląska i ukierunkowane były na grupę nauczycieli (2 projekty), osoby pracujące (1 projekt), osoby młode (18–25 lat) chcące założyć własne przedsiębiorstwa (2 projekty) oraz panie nieaktywne zawodowo (1 projekt). W ich realizację zaangażowany był jeden główny zespół projektowy składający się z pięciu osób, tj. koordynatora projektu, koordynatora ds. wdrażania projektu, specjalisty ds. kontroli i monitoringu, specjalisty ds. rekrutacji oraz księgowej. Realizacja działań merytorycznych wymagała współpracy z liczną, ponad 20-osobową grupą trenerów, doradców, psychologów i lektorów.

Z przeprowadzonego badania wynika, że etap doboru poszczególnych projektów do realizacji związany był przede wszystkim z dostępem w danej chwili do środków unijnych (np. konkursy ogłaszane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Wszystkie realizowane projekty wpisywały się w misję organizacji, ale nie wszystkie były powiązane z jej celami strategicznymi. W przypadku 2 na 6 projek-

tów podjęto próbę określenia bezpośrednich korzyści dla organizacji, w pozostałych główny nacisk został położony przede wszystkim na wpływ na budowanie partnerstw. Nie przeprowadzono także wstępnej kalkulacji określającej wykorzystanie posiadanych zasobów w porównaniu z korzyściami płynącymi z realizowanych projektów dla omawianej organizacji. Również tylko w przypadku dwóch projektów zidentyfikowane zostało ryzyko oraz wskazane zostały działania zaradcze na wypadek jego wystąpienia. Przeprowadzenie tego procesu wynikało jednak z obowiązku narzuconego ogólnie przez sponsora projektów. W ramach przeprowadzonego wywiadu kadra zarządzająca wskazała obszary, w ramach których występowały największe, wspólne problemy dla realizowanych projektów, tj.:

- Planowanie projektu – bardzo krótki czas na przygotowanie nowych projektów. Związane to było przede wszystkim z nakładaniem się dodatkowych obowiązków wynikających z bieżącej działalności organizacji oraz udziału kadry odpowiedzialnej za przygotowywanie nowych projektów w projektach realizowanych aktualnie przez organizację.
- Harmonogram projektu – problemy w realizacji działań zgodnie z zaplanowanym harmonogramem występowały w każdym projekcie. Opóźnienia spowodowane były głównie problemami w dostępie do pracowników (ograniczona ich liczba), stopniem trudności zadania (pojawiały się elementy nowości), wydajnością urządzeń (duża awaryjność posiadanego sprzętu), złym oznaczeniem priorytetów zadań i poszczególnych projektów, brakiem dostępu do podwykonawców (brak wolnych terminów). Jedną z przyczyn było także zbyt optymistyczne planowanie poszczególnych działań oraz dopuszczenie do konkurowania różnych czynności o zasoby. W ramach realizowanych projektów wystąpiły przesunięcia w harmonogramie działań, ale nie wpłynęły one w ostatecznym rozliczeniu projektu na jakość czy zakładane do osiągnięcia wskaźniki.
- Budżet projektu – w dwóch realizowanych projektach wystąpiło niedoszacowanie kosztów. Sytuacja ta spowodowana była brakiem doświadczenia w szacowaniu tego typu wydatków oraz nieuwzględnieniem pewnych kategorii kosztów wskutek niedoprecyzowania wszystkich czynności cząstkowych. Natomiast w pierwszym wdrażanym projekcie nie uwzględniono jednej z pozycji budżetowych. Organizacja wniosowała do sponsora projektu o możliwość wprowadzenia zmian w projekcie poprzez dodanie nowej pozycji do budżetu, ale bez konieczności zmiany wartości całego budżetu, ponieważ wartość nowej pozycji pochodziła z oszczędności z innych pozycji budżetowych.
- Zakres projektu – aby osiągnąć cele zaplanowane w realizowanych projektach, podjęto decyzje o zwiększeniu liczby uczestników w trzech realizowanych projektach, przy zakładanym czasie i budżecie. Sytuacja ta spowodowana była przyjęciem w projektach zbyt ambitnych, trudnych do osiągnięcia w określonym czasie rezultatów i wskaźników.
- Komunikacja i współpraca w zespole projektowym – problemy występujące w tym obszarze wynikały przede wszystkim z niepełnej informacji przekazywa-

nej pracownikom, angażowania nieodpowiednich pracowników na poszczególne stanowiska pracy, braku uczestnictwa wszystkich członków poszczególnych zespołów w spotkaniach roboczych, nadmiaru formalności narzuconych przez sponsora projektu, przemęczenia w związku z uczestnictwem w kilku projektach jednocześnie.

- Problemy we współpracy z grupami docelowymi – najczęstszą ich przyczyną było niezrozumienie celów projektu i samej istoty unijnego wsparcia przez uczestników projektu. Brak cierpliwości u osób odpowiedzialnych za rekrutację w rozmowach bezpośrednich z uczestnikami, którzy bardzo często zadawali te same pytania. W trzech projektach wystąpiła duża rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami grup docelowych wobec projektu a założeniami projektu. Wynikały one ze źle zidentyfikowanych potrzeb grup docelowych na etapie planowania projektu.
- Sprawozdawczość i rozliczanie projektu – główne problemy w tym obszarze polegały na wystąpieniu okresu sprawozdawczego w tym samym czasie dla wszystkich realizowanych projektów. Powodowało to znaczne obciążenia osób zaangażowanych w przygotowywanie dokumentacji sprawozdawczej. Wymagało to od zespołów projektowych umiejętności doskonałej organizacji pracy i dotrzymywania terminów składanych informacji. W całym okresie realizacji wskazanych projektów dokumentacja sprawozdawcza składana była w wyznaczonych terminach. Odbijało się to jednak na jakości zadań realizowanych w działaniach pozaprojektowych.

Identyfikacja problemów wymienionych powyżej determinuje wybór ścieżki dalszego postępowania organizacji non profit, chcącej funkcjonować w środowisku wieloprojektowym. Samo wykrycie utrudnień i zagrożeń nie jest jednak wystarczające do podejmowania decyzji o realizacji właściwych projektów. Konieczna staje się ich analiza i wyciągnięcie wniosków umożliwiających zapobieganie wystąpieniu problemów lub złagodzenie ich wpływu na zarządzanie portfelem projektów. Należy wskazać, jakie działania mogą stanowić potencjalne środki zaradcze, a także jakie warunki powinny być spełnione, aby sposoby te były realne i skuteczne w projektach realizowanych przez tego typu organizacje.

Problemy zarządzania wieloma projektami wynikają z ograniczonego doświadczenia organizacji pozarządowych w realizacji wielu projektów jednocześnie. Trudności w obszarze planowania, wdrażania, rozliczania czy komunikacji i współpracy mają charakter uniwersalny, lecz w przypadku portfela projektów pewne ich elementy są wyjątkowe, a ich przyczyny mają swoje źródło właśnie w liczbie realizowanych projektów jednocześnie. Należy jednak zaznaczyć, że nie są to jedyne problemy występujące w trakcie realizacji wielu projektów jednocześnie, są to tylko przykłady potencjalnych zagrożeń i utrudnień wdrażania poszczególnych projektów, wśród których najczęściej pojawia się¹⁵:

¹⁵ B. Wróbel, wyd. cyt., s. 528.

- brak spójnego oglądu obecnych i przyszłych jednostkowych projektów,
- brak wiedzy na temat roli, jaką poszczególne projekty odgrywają z punktu widzenia przyjętej strategii organizacji,
- brak narzędzi, za pomocą których można prowadzić i kontrolować określoną liczbę projektów,
- niejasne wymagania zasobowe projektów, co powoduje, że zasoby nie są wykorzystywane w sposób optymalny,
- brak wspólnych kryteriów i procedur porównania, selekcji i ewaluacji realizowanych projektów,
- występowanie złych decyzji, będących następstwem pozyskiwania nieadekwatnych i niespójnych informacji,
- brak jednoznacznego określenia odpowiedzialności za podejmowane decyzje,
- prowadzenie przez koordynatorów projektów zbyt wielu projektów w stosunku do przydzielonych im zasobów.

4. Podsumowanie

Efektywne zarządzanie portfelem projektów, bez względu na to, czy jest to organizacja gospodarcza, czy *non profit*, jest procesem żmudnym i skomplikowanym, wymagającym od zarządzających ciągłego zaangażowania. Identyfikowanie problemów, poszukiwanie ich przyczyn oraz wszelkich możliwości ich rozwiązywania, a także zapobiegania ich występowaniu przebiegają według ściśle określonych procesów. Zarządzanie portfelem projektów przynosi organizacjom wymierne korzyści w postaci zwiększonej sprawności działania, efektywności realizowanych projektów oraz realizacji przyjętych strategii. Podstawą przebiegu tego procesu jest alokacja i selekcja zasobów przebiegająca w sposób klarowny, precyzyjnie ustalony i bez rozmytej odpowiedzialność¹⁶.

Należy zatem zaproponować, aby przy tak daleko idącym profesjonalizmie organizacji *non profit*, realizujących kilka projektów w tym samym czasie, wdrożyć zasady zarządzania portfelem projektów. Podejście to powinno w znacznym stopniu zapobiec występowaniu trudności lub ograniczyć ich negatywny wpływ na ostateczny wynik projektu i sukcesy następnych przedsięwzięć podejmowanych przez aktywne organizacje *non profit*¹⁷. Należy przy tym jednak pamiętać o specyfice funkcjonowania organizacji *non profit*, co przekłada się na możliwość wykorzystania i przeniesienia narzędzi zarządzania portfelem projektów z biznesu do organizacji

¹⁶ Tamże.

¹⁷ T. Kafel, *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami pozarządowymi – wybrane aspekty*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 184.

pozarządowych, ale pod warunkiem że proces ten zostanie dobrze przemyślany i dostosowany do faktycznych potrzeb tego sektora, tym bardziej że problematyka ta jest zagadnieniem stosunkowo nowym w dziedzinie nauk o zarządzaniu¹⁸.

Literatura

- Kafel T., *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami pozarządowymi – wybrane aspekty*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, edycja polska, Helion, Gliwice 2005.
- Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, PWN, Warszawa 2012.
- Łada M., Kozarkiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Sońta-Drażkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012.
- The Standard for Portfolio Management, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 2008.
- Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, „Federalista”, lipiec 2010, nr 3.
- Wróbel B., *Zarządzanie portfelem projektów jako sposób zarządzania w organizacji zorientowanej projektowo*, Krakowska Konferencja Młodych Uczonych 2008, <http://www.profuturo.agh.edu.pl>.
- Wyrozębski P., *Biuro projektów*, Wyd. Bizarre, Warszawa 2009.

PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Summary: The presented article is to provide answers to the question whether or not one can use the term "project portfolio management" as defined in the literature in the context of non-profit organisations. The activities undertaken by the third sector organisations differ considerably from the project activities undertaken by business operators. This article studies a non-governmental organisation simultaneously implementing 6 training and advisory projects in order to demonstrate the purposefulness and necessity of the project portfolio management in the third sector.

Keywords: project portfolio management, non-profit organizations, multi-project environment.

¹⁸ Tamże, s. 185.