

Dojrzałość projektowa a zdolność organizacji *non profit* do zmian

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: anna.marciszewska@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0001-6182-5821

Cytuj jako: Marciszewska, A. (2024). Dojrzałość projektowa a zdolność organizacji *non profit* do zmian. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 96-107). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Głównym celem rozdziału było wypełnienie luki badawczej poprzez teoretyczne i empiryczne zbadanie aktualnych podejść do zagadnień dojrzałości projektowej organizacji *non profit* i ich zdolności do zmian. Są to zagadnienia, które nie zostały jeszcze dostatecznie zbadane. Prezentowany obszar badawczy jest interesujący z punktu widzenia poznawczego oraz z perspektywy praktyki zarządzania. Rozdział oparty jest na wynikach badania ilościowego z wykorzystaniem techniki CAWI. Przeprowadzone badania pozwoliły zbadać i wyjaśnić wpływ dojrzałości projektowej na zdolność organizacji *non profit* do zmian. Zaprezentowane wnioski wyciągnięto na podstawie próby 93 organizacji *non profit* funkcjonujących w Polsce.

Słowa kluczowe: organizacje *non profit*, dojrzałość projektowa, zdolność do zmian

JEL Classification: L31

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach zmiany stały się pewnego rodzaju „gwarantem” przetrwania i możliwości stawienia czoła wyzwaniom przyszłości. Dla organizacji *non profit* oznacza to konieczność nieustannego wdrażania zmian ukierunkowanych na realizację celów społecznych. Przekłada się to na konieczność znajomości szerokiego i ciągle poszerzającego się spektrum koncepcji, podejść i narzędzi zarządzania, w tym także zarządzania projektami (Osbert-Pociecha, 2019). Zarządzanie projektami jest często stosowaną koncepcją w organizacjach *non profit* (Golini i in., 2015). Organizacje te poprzez realizację projektów przyczyniają się do budowy i rozwoju silnego i wiarygodnego trzeciego sektora w Polsce (Jałocha i Bogacz-Wojtanowska, 2017). Dzięki

efektywnemu zarządzaniu projektami podmioty te mogą w znacznym stopniu podnieść skuteczność działań podejmowanych na rzecz otoczenia. To powinno się przełożyć na wzmocnienie ich potencjału zarówno finansowego, jak i ludzkiego (Anheier i Krlev, 2015; Bogacz-Wojtanowska, 2016; Domański, 2010; Goszczyński i in., 2013; Huczek, 2013; Jaskyte, 2012). Zarządzanie projektami to jednak proces wymagający poszukiwania zarówno metod, jak i narzędzi ciągłego doskonalenia. Organizacje *non profit* są zmuszone do nieustannego szukania możliwości wprowadzania zmian w procesie zarządzania projektami. Obecnie doskonalenie projektów powinno mieć charakter dynamiczny, tj. bazować na ciągłym ocenianiu, przewidywaniu i dostosowywaniu się do nowych trendów, które mogą wpływać na zdolność organizacji *non profit* do osiągnięcia celów statutowych. Z tego powodu, aby poprawić umiejętność wykorzystywania podejścia projektowego w organizacjach *non profit*, ważna staje się znajomość aktualnych trendów¹ w odniesieniu do tych organizacji i zagadnień związanych z zarządzaniem projektami. Znajomość trendów jest ważna dla kierowników projektów, którzy dążą do poprawy efektywności swojej pracy. Dostępne badania w tym obszarze wskazują przede wszystkim na trendy długotrwałe i wschodzące (Marciszewska i Brajer-Marczak, 2022). Z punktu widzenia organizacji *non profit* wśród trendów długotrwałych zwrócono uwagę na dojrzałość projektową i portfel projektów, natomiast wśród trendów wschodzących wskazano zrównoważone zarządzanie projektami w organizacjach.

Umiejętność realizowania projektów jest ważnym atutem funkcjonowania organizacji *non profit*, muszą one jednak posiadać wiedzę o sprawności zarządzania projektami. Zagadnienia zarządzania projektami w omawianych organizacjach dotyczą zmiennych warunków, które występują zarówno wewnątrz projektu, jak i w otoczeniu organizacji (Golini i in., 2015; Hermano i in., 2013; Ika, 2012; Khang i Moe, 2008). Aby móc ocenić zdolność organizacji *non profit* do zmian, warto zwrócić uwagę na koncepcję dojrzałości projektowej. Pozwala ona określić stopień przygotowania organizacji do realizacji projektów z uwzględnieniem jej mocnych i słabych stron. Ocena dojrzałości projektowej dotyczy całego systemu zarządzania projektami, który funkcjonuje w organizacji.

Zasadne zatem wydaje się podjęcie rozważań dotyczących tych dwóch obszarów. Są to zagadnienia ciągle słabo rozpoznane w warunkach polskich, a dostępne badania nie dostarczają w pełni wiedzy na temat potencjału organizacji *non profit* do wprowadzania zmian z wykorzystywaniem podejścia projektowego (Bogacz-Wojtanowska i Rymśza, 2015; Grablewska-Aagten, 2017; Januszkiewicz, 2017; Maciejewska, 2020).

¹ W literaturze przedmiotu (Wawak i Woźniak, 2020) wskazuje się podział trendów na: (1) znikające, tj. związane z zagadnieniami, które mniej interesują badaczy z powodu tego, że problemy w tym obszarze zostały rozwiązane lub nastąpiła zmiana podejścia do ich badania, (2) długotrwałe to obszary badań, które zyskują popularność i są związane z aktualnymi problemami pojawiającymi się w zarządzaniu projektami, (3) wschodzące, czyli sugerujące pojawienie się nowych obszarów, które nie były i nie są jeszcze popularne, ale zyskują coraz większe zainteresowanie badaczy i praktyków.

W warunkach tak gwałtownych i niedookreślonych zmian, które zachodzą, ważne staje się zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy dojrzałość projektowa wpływa na zdolność organizacji *non profit* do zmian?

Rozważania dotyczące dojrzałości projektowej w połączeniu z ich zdolnością do zmian odnoszą się przede wszystkim do organizacji biznesowych. Dostrzec można brak wyników badań w tym zakresie w odniesieniu do organizacji *non profit*. Propozowany rozdział ma zatem za zadanie wypełnienie luki poznawczej w tym zakresie.

2. Dojrzałość projektowa a zdolność organizacji do zmian

Dojrzałość projektowa organizacji znajduje się w głównym nurcie dyskusji prowadzonych w obszarze zarządzania projektami (Andersen i Jessen, 2003; Cooke-Davies, 2007; Crawford, 2015; Kerzner, 2000; Maier i in., 2012; Project Management Institute [PMI], 1996; Pöppelbuß i Röglinger, 2011; Schlichter, 1999; Skulmoski, 2001).

W literaturze przedmiotu można wskazać wiele definicji pojęcia „dojrzałości projektowej” (Crawford, 2015). Jednak na potrzeby prezentowanych rozważań przyjęto, że dojrzałość projektowa to zdolność danej organizacji do efektywnego i profesjonalnego stosowania technik, narzędzi i metodyk zarządzania projektami. Organizacja dojrzała projektowo kończy projekty z sukcesem i ma zdolność gromadzenia najlepszych praktyk (Marciszewska, 2019).

W określaniu dojrzałości projektowej organizacji *non profit* w powiązaniu ze zdolnością do zmian istotne jest wskazanie takiego modelu dojrzałości projektowej, który będzie prosty w stosowaniu, uniwersalny (tzn. niezorientowany na żadną branżę) oraz użyteczny dla każdej organizacji bez względu na rozmiar. Modelem spełniającym te kryteria wydaje się model dojrzałości projektowej (PMMM) zaproponowany przez Kerznera (2000). Opiera się on na 5-stopniowej skali i analizie 9 obszarów wiedzy opisanych szczegółowo w Project Management Body of Knowledge (PMBok) (PMI, 2008). Ocenie podlega stopień zaawansowania narzędzi i technik stosowanych w realizacji zadań projektowych. Kerzner (2019) następująco charakteryzuje poszczególne poziomy dojrzałości projektowej w prezentowanym modelu.

Poziom 1 – stosowanie wspólnej terminologii (*common terminology*) przez członków zespołów projektowych. Na tym poziomie znajdują się organizacje, które dostrzegają wagę projektów, ale dopiero uświadamiają sobie potrzebę wspólnego rozumienia zasad i pojęć związanych z zarządzaniem projektami. Kierownictwo wspiera w sposób chaotyczny realizację projektów. Nie prowadzi się szkoleń z obszaru zarządzania projektami. Ponadto nie identyfikuje się korzyści wynikających z zarządzania projektami.

Poziom 2 – ujednolicone procesy (*common processes*) w zarządzaniu projektami. Występuje tu udoskonalenie procesów, które prowadzą do zwiększenia szans na sukces projektu. Co ważne, procesy te są wspólne dla wszystkich projektów realizowanych w organizacji. Na tym poziomie dostrzega się też korzyści z realizacji projektów w organizacji. Przekłada się to na wsparcie projektów na każdym szczeblu zarządzania.

Poziom 3 – opracowana metodyka postępowania (*singular methodology*). Wykorzystuje się tu efekt synergii, który wynika z połączenia wszystkich metodologii w jedną wspólną metodykę. Umożliwia to łatwiejszą kontrolę całego procesu zarządzania projektami. W kierunku zarządzania projektami kształtuje się też kulturę organizacyjną, do niezbędnego minimum ogranicza biurokrację. Na tym poziomie następują kompleksowe i cykliczne szkolenia z obszaru zarządzania projektami. Ponadto zarządzanie projektami w sposób oficjalny jest wspierane przez kierownictwo na każdym szczeblu zarządzania.

Poziom 4 – stosowanie benchmarkingu w zarządzaniu projektami. Na tym poziomie stosuje się benchmarking jako narzędzie, które wspomaga decyzje rozwojowe. Jest to proces ciągły. W organizacji jest obecny stały personel, który realizuje procesy ciągłego doskonalenia. Benchmarking odnosi się do realizowanych procesów, stosowanych metod i technik oraz do miękkich aspektów zarządzania, takich jak np. kultura organizacyjna czy umiejętności personalne. Organizacja na tym poziomie posiada biuro projektów lub centrum doskonałości stanowiące centralny punkt wiedzy o projektach w danej organizacji.

Poziom 5 – ciągłe doskonalenie (*continuous improvement*). Na tym poziomie organizacje w wyniku benchmarkingu podejmują decyzje, które dotyczą przydatności pozyskanych informacji w udoskonalaniu własnej metodyki zarządzania projektami. Stale śledzą tendencje w zarządzaniu projektami, nowinki technologiczne czy szukają usprawnień realizowanych procesów. Wiedza zdobywana podczas realizacji projektów przekazywana jest na kolejne projekty i udostępniana zespołom projektowym w przyszłości. Ponadto w organizacji funkcjonuje program mentoringu dla *project managers* realizowany zazwyczaj przez biuro projektów. Planowanie strategiczne poprzez zarządzanie projektami jest procesem ciągłym. Jest to etap, w którym występuje ciągły proces doskonalenia realizacji projektów.

Organizacja, osiągając poziom 5 dojrzałości projektowej, powinna pamiętać o konieczności powracania do poziomu 3 lub 4, aby przebudować metodykę lub ponownie przeprowadzić benchmarking. Ostatni poziom oznacza funkcjonowanie organizacji w cyklu ciągłego doskonalenia, który jest niezbędny do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. W praktyce oznacza to, że osiągnięcie ostatniego poziomu dojrzałości związane jest z tzw. konsumowaniem korzyści płynących z coraz efektywniejszej realizacji projektów. Jednak z biegiem czasu konkurenci zaczynają osiągać podobny poziom umiejętności. Konieczne staje się wówczas podjęcie ponownych działań mających na celu ciągłe doskonalenie umiejętności z zakresu zarządzania projektami.

Podniesienie sprawności zarządzania projektami w organizacjach związane jest m.in. z oceną dojrzałości projektowej, co w praktyce oznacza zmianę funkcjonowania i rozwój organizacji. Dzisiaj jednak, jak słusznie zauważa Osbert-Pociecha (2010), perspektywa pojedynczej, wyodrębnionej zmiany w ramach zarządzania organizacją jest niewystarczająca. Istnieje potrzeba rozszerzenia dotychczasowego zakresu problematyki zarządzania zmianami o problemy wynikające z „mnogości” zmian realizowa-

nych w danym czasie w organizacji. Staje się zatem istotne, aby spojrzeć na zdolność organizacji do zmiany z perspektywy jej predyspozycji do sprawnego projektowania i implementowania ciągu zmian. Zdolność ta związana jest z zasobami rzeczowymi (w tym finansowymi), informacyjnymi i z tzw. czynnikami miękkimi (tj. otwartością na nowe idee, kreatywnością, chęcią uczenia się czy skłonnością do podejmowania ryzyka). Osbert-Pociecha podkreśla, że: „w ramach koncepcyjnych zdolności organizacji do zmian mieści się także umiejętność alokowania zmian, czyli rozstrzygnięcia o ich istocie, zakresie, kierunku, obszarze, w jakim zostaną umiejscowione, a także o powiązaniach z już dokonanymi zmianami oraz zmianami zaplanowanymi do wprowadzenia w odpowiednio długiej perspektywie czasowej. Zdolność organizacji do zmian oznacza także budowanie równowagi pomiędzy potrzebą wprowadzania zmian i utrzymywania bieżącej działalności, ale także koniecznością wprowadzania kolejnych zmian w przyszłości, czyli równowagi pomiędzy przeszłością (podtrzymywaniem *status quo*), teraźniejszością (warunkującą ciągłość) oraz przyszłością (zapewniającą kontynuację)” (2010, s. 376).

Aby zbudować i utrzymać w organizacji określony poziom zdolności do zmian, warto otworzyć się na zarządzanie projektami i jego doskonalenie.

3. Dojrzałość projektowa organizacji *non profit* – wnioski z badań empirycznych

Celem prowadzonych badań było określenie poziomu dojrzałości projektowej organizacji *non profit* w Polsce. Badania były prowadzone w latach 2017 i 2018 na grupie 93 organizacji mających doświadczenie projektowe. Do przeprowadzenia badania wykorzystano techniki PAPI oraz CAWI. Ukierunkowanie badań na organizacje *non profit* było celowe. W badaniach wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz oceny dojrzałości projektowej, który opierał się na 10 obszarach zarządzania projektami opisanych w standardzie PMBoK, co spowodowało jego dużą kompatybilność z podejściem Kerznera. Badanie rozpoczęło się od udzielenia odpowiedzi na kilka dodatkowych pytań informacyjnych dotyczących: (1) zajmowanego stanowiska, (2) doświadczenia projektowego zarówno osoby biorącej udział w badaniu, jak i organizacji, (3) ilości 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 dotyczyła już samej organizacji i aspektów merytorycznych. Ocena składała się ze 100 twierdzeń uporządkowanych w 10 kategorii (10 stwierdzeń w każdej). Zadaniem badanej organizacji było ustosunkowanie się do podanych w wystandaryzowanej tabeli opisów odnoszących się do badanych obszarów. Zastosowano 5-stopniową skalę Likerta. 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 sprawne wyliczenie średniej określającej poziom dojrzałości dla każdego z obszarów

wiedzy. Każdy z obszarów był indywidualnie przyporządkowany do jednego z 5 poziomów dojrzałości projektowej. Przyjęta skala poziomów dojrzałości projektowej jest zgodna z modelem The Kerzner PMMM, dlatego, dokonując oceny uzyskanych wyników, odwoływano się przede wszystkim do tego modelu. Badaniem objętych zostało 29 fundacji i 64 stowarzyszenia. W badaniu dominowały organizacje o zasięgu działania na terenie Polski i o obszarze działania „edukacja i wychowanie” (30,1% badanych). Głównymi źródłami finansowania działalności badanych organizacji były źródła samorządowe (środki od gmin, powiatu lub samorządu wojewódzkiego), które zostały wskazane aż przez 75,3% badanych organizacji. Natomiast główny rodzaj realizowanych projektów związany był z przedsięwzięciami ukierunkowanymi na młodzież (58,1% wskazań), dzieci (35,5% odpowiedzi) oraz działalność szkoleniową (41,9% wskazań). Otrzymane wyniki poddano analizom statystycznym z wykorzystaniem oprogramowania SPSS.

Poziom dojrzałości projektowej badanych organizacji *non profit* został określony na poziomie 3,15 (tab. 1). Jest to średnia arytmetyczna wyników uzyskanych w 10 obszarach wiedzy PMBoK.

Tabela 1. Ogólny poziom dojrzałości projektowej organizacji *non profit*

Obszar wiedzy PMBoK	Średnia	Odchylenie standardowe
1. Integralność	3,19	1,064
2. Zakres	3,53	1,010
3. Czas	3,15	,932
4. Koszt	3,83	,977
5. Jakość	3,07	1,088
6. Zasoby ludzkie	3,45	,921
7. Komunikacja	3,18	,937
8. Ryzyko	2,68	1,113
9. Zaopatrzenie	3,16	1,131
10. Interesariusze	2,34	1,047
Dojrzałość projektowa	3,15	,871

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia otrzymanego wyniku organizacje *non profit* w Polsce 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. Należy jednak zwrócić uwagę, że w przypadku dwóch obszarów, tj. interesariuszy i ryzyka, poziom ten został określony jako 3. A pozostałe obszary, z wyłączeniem obszaru zakres i koszty, mają wartość graniczną z wejściem na poziom 4. Dlatego ważne jest zwrócenie uwagi na model dojrzałości

Kerznera, który zakłada możliwość nachodzenia na siebie poszczególnych poziomów, ale z założeniem, że nie jest możliwe przeskakiwanie pomiędzy poziomami, tj. zanim organizacja wejdzie na poziom 2, musi spełnić wszystkie kryteria poziomu 1. Badane organizacje wskazały w 50,5% (47 wskazań) na średnie² doświadczenie projektowe, duże³ doświadczenie wskazało 36,6% badanych (34 odpowiedzi) oraz 12,9% (12 wskazań) zaznaczyło, że posiada bardzo duże⁴ doświadczenie w realizacji przedsięwzięć projektowych. W próbie badawczej nie znalazła się organizacja, która nie realizowała by projektów w ogóle. Wynika to z celowego doboru próby. Dane te wskazują, że organizacje o dużym doświadczeniu projektowym uzyskały wyższy wskaźnik dojrzałości projektowej niż organizacje o bardzo dużym doświadczeniu. Różnica nie jest duża, ale warto rozważyć, czy podejście „rutynowe” do przedsięwzięć projektowych nie wpływa negatywnie na poziom umiejętności organizacji zarządzania projektami. W powiązaniu z doświadczeniem projektowym warto zwrócić uwagę na ilość zrealizowanych przedsięwzięć projektowych przez badane organizacje.

Tabela 2. Liczba zrealizowanych projektów a poziom dojrzałości w poszczególnych obszarach wiedzy PMBoK

Liczba zrealizowanych projektów	Integralność	Zakres	Czas	Koszt	Jakość	Zasoby ludzkie	Komunikacja	Ryzyko	Zaopatrzenie	Interesariusze	Dojrzałość
1–15	3,06	3,36	3,03	3,46	2,62	3,18	2,93	2,38	2,90	2,32	2,91
16–40	3,34	3,80	3,38	4,15	3,60	3,82	3,49	3,15	3,57	2,56	3,49
Powyżej 40	3,19	3,42	3,06	3,93	3,03	3,38	3,13	2,56	3,03	2,13	3,09
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.

Wyższy poziom dojrzałości wskazują podmioty, które zrealizowały od 16 do 40 projektów (3,49 poziom dojrzałości). Natomiast organizacje, które zrealizowały powyżej 40 tego typu przedsięwzięć, wskazują na 3,09 swojej dojrzałości. I tu pojawia się pytanie, co jest przyczyną takiego wyniku, gdyż w tym przypadku nie możemy mówić o dominacji jednej z grup, gdyż rozkład w badanej grupie jest prawie taki sam (32,3 i 31,2%). Pojawia się zatem pytanie, czy tutaj również nie ma problemu „rutyny” w realizacji przedsięwzięć projektowych i braku zrozumienia ciągłego doskonalenia w badanym obszarze.

² Średnie doświadczenie projektowe – ciągła realizacja pojedynczych lub nielicznych projektów.

³ Duże doświadczenie projektowe – ciągła, jednoczesna realizacja wielu projektów.

⁴ Bardzo duże doświadczenie projektowe – organizacja projektowa, cała jej działalność to realizacja projektów.

Ograniczone ramy objętościowe rozdziału nie pozwalają na zaprezentowanie wszystkich wyników przeprowadzonych badań. Chcąc jednak odpowiedzieć na postawione w tekście pytanie, warto wskazać zarówno problemy, jak i metody ich rozwiązań z punktu widzenia poszczególnych poziomów dojrzałości projektowej i ich wpływu na zdolność badanych organizacji *non profit* do zmian (tab. 3). Jest to ważne w procesie doskonalenia w obszarze zarządzania zarówno projektami, jak i zmianami. W badanych organizacjach występuje konieczność doskonalenia procesów na każdym poziomie dojrzałości. Wydaje się, że przeprowadzone badanie umożliwiło stworzenie swojego rodzaju mapy dojrzałości projektowej ukazującej poziomy dojrzałości dla poszczególnych procesów składających się na zarządzanie projektami w organizacjach *non profit* oraz pozwoliło na zidentyfikowanie ograniczeń związanych ze zdolnością tych podmiotów do zmian.

Wdrożenie wskazanych działań pozwoli na udoskonalenie systemu zarządzania projektami w organizacjach *non profit*, a w dłuższej perspektywie przyczyni się do zwiększenia ich zdolności do zarządzania zmianami. Pozyskanie wiedzy o dojrzałości projektowej jest początkiem procesu doskonalenia organizacji w obszarze zarządzania projektami i zmianami. Należy jednak pamiętać o specyfice organizacji *non profit*,

Tabela 3. Doskonalenie procesów zarządzania projektami a zdolność organizacji *non profit* do zmian

Przejsięcie z poziomu 1 na poziom 2	
<p>Problemy organizacji <i>non profit</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ obawa przed zmianą ➤ brak zaangażowania w podejście projektowe wszystkich pracowników i współpracowników organizacji ➤ niedocnienie rozwiązań sprawdzonych w sektorze prywatnym ➤ brak kompetencji związanych z zarządzaniem projektami ➤ brak formalnego podejścia do zarządzania projektami 	<p>Działania zwiększające zdolność do zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ zapewnienie szkoleń z podstaw zarządzania projektami ➤ wskazanie „dobrych praktyk” w trzecim sektorze ➤ zapewnienie dostępu do profesjonalnej kadry z obszaru zarządzania projektami ➤ promowanie podejścia projektowego w organizacjach <i>non profit</i> ➤ organizowanie spotkań mających na celu promowanie podejścia projektowego
Przejsięcie z poziomu 2 na poziom 3	
<p>Problemy organizacji <i>non profit</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ brak jednolitych wzorców sporządzania parametrów projektu (zakres, czas i budżet) i zarządzania nimi ➤ nie stosuje się narzędzi zarządzania jakością ➤ nie docenia się procesu zarządzania zmianami w projekcie ➤ wiara w skuteczność dotychczasowych rozwiązań ➤ brak planu szkoleń osób zaangażowanych w realizację projektów 	<p>Działania zwiększające zdolność do zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ wprowadzenie cyklicznych szkoleń lub spotkań w zakresie wsparcia metodyki ➤ koncentracja na jakościowym podejściu do zarządzania projektami ➤ podjęcie działań ukierunkowanych na rozwój wspólnej metodyki uwzględniającej specyfikę organizacji <i>non profit</i> i jej interesariuszy ➤ podjęcie działań ukierunkowanych na stworzenie wzorców zarządzania parametrami projektu

Przejście z poziomu 3 na poziom 4	
<p>Problemy organizacji <i>non profit</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ brak zrozumienia potrzeby profesjonalizacji zarządzania projektami ➤ opór pracowników przed zmianą charakteru organizacji na charakter projektowy ➤ przywiązanie do dotychczasowego sposobu funkcjonowania organizacji ➤ trudności w łączeniu działalności projektowej z pozostałymi obszarami podejmowanych działań ➤ obawa przed wdrożeniem jednolitej metodyki zarządzania projektami ➤ brak formalnego podejścia do zarządzania wiedzą projektową 	<p>Działania zwiększające zdolność do zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ wskazanie korzyści dla całej organizacji wynikających z integracji wszystkich procesów w jedną metodykę ➤ organizacja spotkań mających na celu informowanie o planowanych i realizowanych przedsięwzięciach projektowych ➤ wskazanie na zalety podejścia projektowego w porównaniu z dotychczasowym sposobem funkcjonowania organizacji ➤ zrozumienie potrzeby wdrożenia formalnego podejścia do zarządzania wiedzą projektową ➤ profesjonalizacja działań projektowych uwzględniająca specyfikę organizacji <i>non profit</i>
Przejście z poziomu 4 na poziom 5	
<p>Problemy organizacji <i>non profit</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ niedocenienie procesu benchmarkingu ➤ negowanie rozwiązań uzyskanych w ramach przeprowadzonego procesu benchmarkingu ➤ nieumiejętność wytypowania organizacji do benchmarkingu ➤ obawa przed słabymi stronami organizacji wskazanymi w ramach benchmarkingu 	<p>Działania zwiększające zdolność do zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ organizacja szkoleń z obszaru benchmarkingu ➤ wskazanie zalet i korzyści benchmarkingu ➤ podjęcie działań mających na celu precyzyjne zdefiniowanie zarówno planów, jak i procesów benchmarkingu ➤ szczegółowa analiza potrzeb i możliwości organizacji z punktu widzenia osiągnięcia ostatniego poziomu dojrzałości projektowej

Źródło: opracowanie własne.

a także o tym, że wdrażanie rozwiązań do tej pory stosowanych w organizacjach komercyjnych pozwala na efektywniejsze wykonywanie zadań ukierunkowanych na zadowolenie klientów, co przekłada się na większą satysfakcję odbiorców usług świadczonych przez badane organizacje oraz ich donatorów i sponsorów.

Zaprezentowane rozważania pozwalają na stwierdzenie, że pozyskanie wiedzy o dojrzałości projektowej może stanowić początek doskonalenia organizacji *non profit* w obszarze zarządzania zmianami.

4. Podsumowanie

Dojrzałość projektowa a zdolność organizacji *non profit* do zmian jest interesującym polem do badań. Należy jednak podkreślić, że w odniesieniu do prowadzonych badań wnioski sformułowane na ich podstawie mają charakter próbny i odnoszą się wyłącznie

nie do przebadanych podmiotów. Upoważniają jednak do wyciągnięcia orientacyjnych, hipotetycznych wniosków, których poziom uprawdopodobnienia może wzrastać wraz z prowadzeniem dalszych badań o podobnym charakterze i zakresie. Zaprezentowane wyniki badań pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- im wyższy poziom dojrzałości projektowej, tym większa zdolność organizacji *non profit* do zmian,
- doskonalenie procesów zarządzania projektami wpływa pozytywnie na zdolność badanych organizacji do zmian,
- dojrzałość projektowa może kształtować zdolność organizacji *non profit* do zmian.

Podsumowując niniejsze rozważania, należy podkreślić, że aktywność w badaniu dojrzałości projektowej organizacji *non profit* warto wykorzystać do przeprowadzenia szczegółowej diagnozy stanu zarządzania zmianami w tych organizacjach. Z punktu widzenia badanych organizacji istotne jest, aby proces doskonalenia przebiegał w zgodzie z celami strategicznymi organizacji i jej kulturą organizacyjną oraz zapewniał realność planowanych działań. Należy podkreślić, że organizacje *non profit*, aby przejść na wyższy poziom dojrzałości projektowej, muszą w pierwszej kolejności zwiększyć skuteczność zarządzania projektami, nabyć umiejętność zarządzania ryzykiem w tych przedsięwzięciach, zadbać o jakość zespołów projektowych i nabyć umiejętność zarządzania zmianami. Na tym etapie istotna jest ocena korzyści, w tym również finansowych, wynikających z przejścia na określony poziom w porównaniu z nakładami (zasobami) potrzebnymi do jego osiągnięcia. Modele dojrzałości projektowej zyskują popularność i są coraz częściej badanym obszarem zarządzania projektami w organizacjach *non profit*, a to skłania do nakreślenia kierunków dalszego doskonalenia stosowanej metody w odniesieniu także do ich zdolności do zmian. Chodzi o możliwość wprowadzenia m.in. szybkiej i pilnej zmiany, co dla wielu organizacji *non profit* jest bardzo dużym wyzwaniem. Podejście to można także rozpatrywać z koncepcją dynamicznych zdolności. Ukierunkowanie dalszych badań na te zagadnienia wydaje się nieuniknione w związku z koniecznością dynamicznego podejścia do doskonalenia procesów projektowych, co umożliwi wprowadzenie zmian zgodnie z oczekiwaniami przede wszystkim interesariuszy organizacji *non profit*.

Literatura

- Andersen, E. S. i Jessen, S. A. (2003). Project Maturity in Organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Anheier, H. K. i Krlev, G. (2015). Governance and Management of Hybrid Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 45(3), 193–206.
- 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 (s. 11–30). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Bogacz-Wojtanowska, E. i Rymśa, M. (2015). Między wiedzą „ezoteryczną” a pozarządowym menedżerem. Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non-profit. *Trzeci Sektor*, 36(3), 4–13.
- Cooke-Davies, T. J. (2007). *Project Management Maturity Models*. W: P. W. G. Morris, J. K. Pinto (red.), *Wiley Guide to Managing Projects* (s. 1234–1255). John Wiley & Sons.
- Crawford, J. K. (2015). *Project Management Maturity Model*. CRS Press Taylor and Francis Group.
- Domański, J. (2010). *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Golini, R., Kalchschmidt, M. i Landoni, P. (2015). Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006>
- Goszczyński, W., Knieć, W. i Kamiński, R. (2013). Dylemat linoskoczka, czyli o profesjonalizacji autentyczności i perspektywach rozwoju organizacji pozarządowych na wsi i w małych miastach. Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich.
- Grabowska-Aagten, A. (2017). Metodyki zarządzania projektami współfinansowanymi ze źródeł Europejskiego Funduszu Społecznego stosowane przez organizacje pozarządowe. *Nowoczesne Systemy Zarządzania. Modern Management Systems*, 12(1), 53–69. <https://doi.org/10.37055/nasz/129450>
- Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N. i Pajares, J. (2013). How to Manage International Development (ID) Projects Successfully. Is the PMD Pro1 Guide Going to the Right Direction? *International Journal of Project Management*, 31(1), 22–30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.07.004>
- Huczek, M. (2013). Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa. W: A. Chodyński (red.), *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy* (s. 33–59). Krakowska Akademia im. A. F. Modrzewskiego.
- Ika, L. A. (2012). Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done about It. *Project Management Journal*, 43(4), 27–41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>
- Jałocha, B. i Bogacz-Wojtanowska, E. (2017). Project Portfolio Management: Tool for Strategy Implementation in Non-Governmental Organizations. W: L. L. West, A. Worthington (red.), *Handbook of Research on Emerging Business Models and Managerial Strategies in the Nonprofit Sector* (s. 87–103). IGI Global.
- Januszkiewicz, A. (2017). Bariery w stosowaniu ewaluacji projektów unijnych realizowanych przez organizacje pozarządowe w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (9), 24–31.
- Jaskyte, K. (2012). Boards of Directors and Innovation in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4), 439–459. <https://doi.org/10.1002/nml.21039>
- Kerzner, H. (2000). *Applied Project Management*. John Wiley&Sons.
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. John Wiley&Sons.
- Khang, D. B. i Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72–84. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20034>
- Maciejewska, A. (2020). *Analysis and Evaluation of Project Management in a Non-profit Organization IAESTE Poland Association*. [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Politechnika Warszawska.
- 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), 138–159. <https://doi.org/10.1109/TEM.2010.2077289>
- Marciszewska, A. (2019). *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Marciszewska, A. i Brajer-Marczak, R. (2022). Przyszłość zarządzania projektami w organizacjach non-profit. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (187), 9–26.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Zdolność organizacji do zmian – w ujęciu modelowym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (144), 373–386.
- Osbert-Pociecha, G. (2019). New Challenges in Change Management. W: K. S. Soliman (red.), *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (s. 12060–12068). International Business Information Management Association.
- Pöppelbuß, J. i Röglinger, 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*, 28. <http://aisel.aisnet.org/ecis2011>
- Project Management Institute [PMI]. (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.
- Project Management Institute [PMI]. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.
- Schlichter, J. (1999). Surveying Project Management Capabilities. *PM Network*, 13(4), 39–40. Pobrano z <https://www.pmi.org/learning/library/surveying-project-management-capabilities-3534>
- Skulmoski, G. (2001). Project Maturity and Competence Interface. *Cost Engineering*, 43(6), 11–18.
- Wawak, S. i Woźniak, K. (2020). Evolution of Project Management Studies in the XXI Century. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 867–888. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0002>

Project Maturity and the Capacity of Non-profit Organisations to Change

Abstract: The main objective of the chapter was to fill a research gap by theoretically and empirically examining current approaches to the issues of design maturity of non-profit organisations and their capacity for change. These are issues that have not yet been sufficiently researched. The presented research area is interesting from a cognitive point of view and from the perspective of management practice. The chapter is based on the results of a quantitative survey conducted using the CAWI technique. The research conducted made it possible to investigate and explain the impact of project maturity on the ability of non-profit organisations to change. The presented conclusions were drawn on the basis of a sample of 93 non-profit organisations operating in Poland.

Keywords: non-profit organisations, project maturity, capacity for change