

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ORCID: 0000-0001-6182-5821

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ORCID: 0000-0003-3920-2016

Ład projektowy a dojrzałość projektowa organizacji non-profit – ujęcie teoretyczne i praktyczne

Streszczenie

Artykuł dotyczy zagadnień dojrzałości projektowej i ładu projektowego. Rozważania o charakterze teoretycznym i empirycznym odniesiono do organizacji non-profit działających w Polsce. Ład projektowy w organizacjach non-profit jest zupełnie nowym obszarem badawczym. Pogłębianie badań nad tą problematyką może znacząco przyczynić się do wzrostu skuteczności realizowanych projektów. Przeprowadzona analiza skłania do stwierdzenia, że zwiększanie dojrzałości projektowej może stanowić istotne wsparcie dla tworzenia ładu projektowego w organizacjach. Tym samym wpłynąć na lepsze zrozumienie problematyki działalności projektowej, rozwój kompetencji projektowych oraz zwiększenie spójności prowadzonej działalności projektowej. Wyciągnięte wnioski bazują na wynikach badania ankietowego na próbie 93 organizacji non-profit funkcjonujących w Polsce.

Słowa kluczowe: ład projektowy, zarządzanie projektami, organizacje non profit, dojrzałość projektowa
Kod klasyfikacji JEL: L31

1. Wprowadzenie

Zainteresowanie tematyką ładu projektowego dynamicznie wzrasta, co przyczynia się do wykorzystywania tego konstrukt w różnych obszarach zarządzania projektami [Bekker, Steyn, 2007]. Jednocześnie badanie dojrzałości projektowej stanowi diagnostyczną podstawę ładu projektowego, a jego kształtowanie służy rozwojowi dojrzałości projektowej [Spałek, 2014].

Dojrzałość projektowa może wspierać zrównoważoną realizację projektów poprzez integrację kryteriów zrównoważonego rozwoju z kryteriami modeli dojrzałości projektowej. Wprowadzenie project governance powinno stanowić jeden z istotnych etapów projektyzacji organizacji. Sprawne funkcjonowanie tego systemu to warunek konieczny osiągnięcia pełnej dojrzałości projektowej podmiotu [Głodziński, 2019]. Z drugiej strony badanie poziomu dojrzałości projektowej może przynosić cenne informacje na temat spójności działalności projektowej. Kompetentne zarządzanie projektami nie powinno mieć charakteru instynktownego, ale powinno bazować na spójnej przemyślanej realizacji różnych projektów w tym samym czasie, ukierunkowanych na osiągnięcie efektywności całych organizacji. Koncepcja dojrzałości projektowej pozwala również ocenić poziom dopasowania działalności projektowej zarówno z perspektywy domeny społecznej, jak i organizacyjnej oraz metodycznej. Według PMI zasadniczą strategią rozwoju kompetencji zarządzania projektami jest zrozumienie i określenie poziomu dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa [*A guide to the Project...*, 2013].

Organizacje te mają charakter organizacji projektowych. Poprzez projekty realizują cele ukierunkowane na otoczenie. Głównym celem projektów realizowanych przez organizacje non-profit jest uzupełnienie działań na rzecz społeczeństwa, zaspokojenie jego potrzeb lub potrzeb członków organizacji, a nie zysk pieniężny, który nawet jeśli się pojawia, nie jest redystrybuowany pomiędzy członkami organizacji [Major, Spałek, 2019]. Projekty te realizowane są w określonym kontekście, który wynika z misji organizacji non-profit. To, co istotne w projektach organizacji non-profit, to potrzeba równoważenia celów jak największej liczby interesariuszy [Brajer-Marczak, Marciszewska, Nadolny, 2021]. Efektywna ich realizacja wymaga zapewnienia infrastruktury organizacyjnej umożliwiającej powiązanie ze sobą podejmowanych projektów oraz ukierunkowania na realizację właściwych projektów skutecznie realizowanych. Są to kwestie związane z ładem projektowym [Turner, 2022].

Tematyka zarządzania projektami w organizacjach non-profit w Polsce jest wciąż niewystarczająco rozpoznana [Major, Spałek 2022; Maciejewska, 2020; Marciszewska, 2019].

To powoduje, że dostępne badania nie dostarczają również wiedzy na temat dojrzałości projektowej organizacji non-profit oraz ładu projektowego. Stanowi to istotną lukę badawczą, której chociażby częściowe wypełnienie stało się motywem niniejszego opracowania.

Dlatego też głównym celem artykułu jest wypełnienie zarysowanej powyżej luki poprzez teoretyczne i empiryczne badanie aktualnych podejść do zagadnień dojrzałości projektowej i ładu projektowego w organizacjach non-profit oraz wskazanie problemów i poziomu zaawansowania w ramach pomiaru dojrzałości projektowej badanych organizacji w zakresie

ładu projektowego. W związku z tym sformułowano problem badawczy w postaci pytania: czy i w jakim zakresie badanie stopnia dojrzałości projektowej może wspomagać tworzenie ładu projektowego w organizacjach non-profit?

2. Metoda badawcza

Szukając odpowiedzi na postawiony problem badawczy, w pierwszej kolejności przeprowadzono przegląd i studia literatury w zakresie dojrzałości projektowej organizacji non-profit i ładu projektowego. Następnie wyniki badań literaturowych połączono z prezentacją wyników badań ilościowych. Przedstawiając rezultaty badania ilościowego skupiono się na tych, które dotyczyły związków poziomu dojrzałości projektowej badanych organizacji z ładem projektowym. Studia literaturowe opierały się na przeglądzie narracyjnym. Metodę tę wybrano, aby dotrzeć do aktualnych publikacji we wskazanej powyżej tematyce. Przegląd narracyjny podsumowuje wcześniej opublikowane badania na dany temat. Koncentruje się na koncepcjach i teoriach, metodach badawczych lub wynikach badań. Zajmuje się głównie gromadzeniem i syntezą istniejącej literatury oraz dostarcza czytelnikom kompleksowego raportu na temat aktualnego stanu wiedzy w badanym obszarze [Paré, Trudel, Jaana, Kitsiou, 2015]. W swej istocie narracyjny przegląd literatury, odwołujący się zarówno do wyników badań empirycznych, jak i teoretycznych. Przegląd ten mimo pewnego subiektywizmu wymaga ustalenia przedmiotu badania, bazy danych oraz ram czasowych. W prezentowanym badaniu za przedmiot badania przyjęto dojrzałość projektową organizacji non-profit oraz ład projektowy. Publikacji poszukiwano w bazach naukowych Scopus, WoS oraz BazEkon. Przegląd literatury ograniczono do publikacji naukowych z lat 2013–2023, uznając perspektywę dziesięciu lat za właściwą w badanym obszarze. Kwerendy w wymienionych bazach naukowych dokonano stosując operatory logiczne Boole'a posługując się frazami „ład projektowy AND dojrzałość projektowa”, „ład projektowy AND dojrzałość projektowa organizacji non-profit”, „ład projektowy AND model dojrzałości projektowej”, „project governance AND project maturity”, „project governance AND project maturity non profit organizations”, „project governance AND project maturity model”. Poszukiwania odbywały się w języku polskim i w języku angielskim. W początkowym etapie dotyczyły analizy tematów, abstraktów i słów kluczowych. W następnej kolejności skupiono się na analizie pełnych tekstów. Dokonana kwerenda doprowadziła do wniosku, że stosunkowo niewielka liczba publikacji porusza zagadnienia łączące tematykę ładu projektowego i dojrzałości projektowej organizacji non-profit.

Prezentowane w opracowaniu wyniki badań ilościowych są rezultatem szerszego badania¹, które dotyczyło dojrzałości projektowej organizacji non-profit w Polsce. Proces badawczy został zaplanowany i przeprowadzony w czterech etapach: (1) przygotowanie kwestionariusza badawczego, (2) przeprowadzenie badań pilotażowych, (3) przeprowadzenie badań właściwych

¹ Szczegółowa charakterystyka badań została przedstawiona w monografii [Marciszewska, 2019].

(4) analiza uzyskanych wyników i wnioskowanie. Badania były prowadzone w organizacjach non-profit w Polsce w latach 2017–2018. Ich ukierunkowanie na organizacje non-profit było celowe, ponieważ podmioty te są niewystarczająco rozpoznane w obszarze zarządzania projektami. W celu pozyskania jak najszerszej próby badawczej zaproszenie do udziału w badaniach kierowano do organizacji non-profit z wykorzystaniem: 1) kontaktów bezpośrednich z wybranymi organizacjami w formie spotkań osobistych, rozmów telefonicznych oraz imiennej korespondencji wysłanej za pośrednictwem poczty tradycyjnej i elektronicznej (500 zaproszeń do badania) oraz 2) usługi mailingu realizowanego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor (2100 zaproszeń do badania). Ostatecznie w wyniku podjętych działań zgromadzono 102 kwestionariusze badawcze. Jednak po ich szczegółowej analizie ostatecznie do próby badawczej zakwalifikowano 93 organizacje non-profit posiadające doświadczenie projektowe. Do przeprowadzenia badania wykorzystano techniki PAPI i CAWI. W badaniu wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz oceny dojrzałości projektowej zgodny z Kerzner's Project Management Maturity Model. Badaniem objętych zostało 29 fundacji i 64 stowarzyszeń. Wśród nich dominowały organizacje, których przedmiot działania dotyczył aspektów „edukacja i wychowanie” (31,1%), „usługi socjalne, pomoc społeczna” (14%), „kultura i sztuka” (9,7%). Wszystkie prowadziły działalność na terenie Polski.

Przedstawiając rezultaty badania skupiono się na tych kwestiach, które dotyczyły związków poziomu dojrzałości projektowej badanych organizacji z ładem projektowym.

3. Ład projektowy

Problematyka ładu projektowego organizacji pojawiła się w praktyce i teorii zarządzania projektami jako reakcja na wzrost realizacji i znaczenia projektów w organizacjach i wynikającego z tego intensywnego rozwoju rozwiązań i metod zarządzania projektami. Nie bez znaczenia są tu też wyzwania wynikające z tzw. świata VUCA, który cechuje bardzo duża zmienność otoczenia (ang. volatility), jego niepewność (ang. uncertainty), złożoność (ang. complexity) oraz wieloznaczność (ang. ambiguity). Bogactwo instrumentów zarządzania projektami, programami i portfelami projektów doprowadziło do konieczności zastanowienia się nad spójnością organizacyjną i oceną uzyskiwanych efektów działalności projektowej z perspektywy efektywności całych organizacji [Trocki, Juchniewicz, 2022a]. Tematyka ta wciąż jest rozwijającym się i budującym swoje koncepcyjne korzenie obszarem badawczym [Locatelli, Mancini, Romano, 2014]. Wpływa to na mnogość i wieloznaczność definicji [Szyborski, Głodziński, 2022]. Project governance bazuje na dorobku corporate governance. W praktyce *corporate governance* obejmuje wprowadzenie w organizacji takich rozwiązań zarządczo-kontrolno-nadzorczych, aby menedżerowie koncentrowali się „na utrzymaniu zaufania interesariuszy w celu zapewnienia przedsiębiorstwu trwałego, zrównoważonego rozwoju” [Samborski, 2012, s. 17]. Problematyka ładu projektowego znajduje się na najwyższym poziomie zarządzania działalnością projektową organizacji.

W literaturze przedmiotu pojęcie ładu projektowego jest różnie przedstawiane. Konstrukcję tę można rozumieć bardzo wąsko lub szeroko i odnosić zarówno do projektu, portfela projektów, programów, rzadziej organizacji projektowej [Głodziński, 2019, s. 7]. Według Project Management Institute „project governance to ramy, funkcje i procesy, które kierują działaniami związanymi z zarządzaniem projektem w celu stworzenia unikalnego produktu, usługi lub wyniku oraz osiągnięcia strategicznych i operacyjnych celów organizacji” [PMI, 2016, s. 4]. Project governance obejmuje całość funkcjonowania organizacji projektowej, w tym nadzór nad wybranymi projektami, programami, portfelami oraz kreowanie postaw niezbędnych dla spełnienia funkcji governance [Müller, 2016]. Inna definicja wskazuje na to, że project governance to „system, za pomocą którego projekty, ich grupy (portfele projektów) lub działalność organizacji projektowych jest wspomagana i nadzorowana, a menedżerowie motywowani oraz pociągani do odpowiedzialności za rezultaty działalności”. W ten sposób wspomaga się projekt w osiąganiu jego celów [Głodziński, 2019, s. 38]. Ład projektowy rozumiany może też być jako spójny i kompletny zbiór zasad, procesów, decyzji, metod i rozwiązań organizacyjnych regulujących działalność projektową organizacji i wiążący ją z jej celami.

Celem zarządzania projektami jest zarówno określenie standardów lub zasad, których przestrzegania oczekuje się od poszczególnych projektów, jak i monitorowanie spełnienia tych zasad. Wdrożenie systemu governance prowadzi do zwiększenia wartości działań projektowych i ich produktu, co jest istotne z perspektywy wszystkich interesariuszy – wewnętrznych i zewnętrznych, w tym również organizacji projektowej. Postuluje się traktowanie project governance jako systemu tworzenia wartości. Wskazuje się, że szczególnego znaczenia nabierają one w przypadku dążenia organizacji do coraz wyższego poziomu dojrzałości projektowej [Müller, Pemsel, Shao, 2014]. Jest to wyrazem rosnącej projektyzacji działalności podmiotów gospodarczych oraz odzwierciedleniem potrzeby kreowania wartości dodanej przez system governance. Wdrożenie systemu zarządczo-kontrolno-nadzorczego (governance) w organizacji projektowej może prowadzić do zwiększenia jej wartości, zarówno w ujęciu procesowym (wchodzenie na wyższy poziom dojrzałości projektowej), jak i produktowym (wzrost satysfakcji interesariuszy z rezultatów projektu/programu) [Głodziński, 2019, s. 9]. Wytyczne dotyczące ładu projektowego przedstawione zostały w normie ISO 21 505:2017 *Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Governance*. Zawiera ona wytyczne dotyczące zarządzania projektami i prezentuje ramy ładu projektowego w powiązaniu z innymi dziedzinami działalności i celami strategicznymi organizacji. Norma może być stosowana zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i organizacje publiczne. Dostarcza wskazówek dotyczących koncepcji i procesów zarządzania projektami w celu wdrożenia najlepszych praktyk poprawy efektywności zarządzania projektami.

W systemie ładu projektowego można wyróżnić ład strategiczny, ład metodyczny, ład organizacyjny, ład personalny i ład środowiskowy. Podstawową rolę, stanowiąc dla pozostałych domen orientację dla przyjmowanych rozwiązań, pełni ład strategiczny. Poszczególne jego zagadnienia są rozwijane i konkretyzowane w pozostałych domenach. Domena metodyczna odnosi się do zasad i procesów wsparcia metodycznego działalności projektowej.

W domenie organizacyjnej przyjmowane są określone rozwiązania organizacyjne wspierające działalność projektową. Domena personalna dotyczy kompetencji uczestników projektów. Natomiast domena środowiskowa obejmuje zagadnienia społecznej odpowiedzialności działalności projektowej [Trocki, Juchniewicz, 2022a, s. 138]. Wszystkie domeny są ze sobą ściśle powiązane. Aby działalności projektowej zapewnić niezbędną stabilność i elastyczność, ład projektowy w każdej z domen powinien być opisany zgodnie z zasadą równowagi organizacyjnej, czyli na odpowiednim poziomie standaryzacji.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują na pozytywny wpływ ładu projektowego na sprawność i efektywność działalności projektowej. Ład projektowy przeciwdziała: (1) osłabieniu spójności organizacyjnej podejmowanej działalności projektowej oraz (2) trudnościom związanym z przełożeniem efektów działalności projektowej na sukcesy organizacji. Jest to spowodowane m.in. bogactwem instrumentów w obszarze zarządzania projektami [Trocki, 2018].

4. Dojrzałość projektowa organizacji

Dojrzałość projektowa organizacji znajduje się w jednym z głównych nurtów dyskusji prowadzonych w obszarze zarządzania projektami. Jednak w literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do rozumienia tego pojęcia. Na przykład I. Saures dojrzałość projektową definiuje jako otwartość na zarządzanie projektami, a E.S. Andersen i S.A. Jessen dojrzałość projektową określają jako sumę wiedzy dotyczącej zarządzania projektami, nastawienia do projektów oraz doświadczeń projektowych [Andersen, Jessen, 2003]. J. Schlichter organizację dojrzałą projektowo definiuje jako podmiot rozumiejący przyczynę sukcesów w realizowanych przedsięwzięciach projektowych, posiadający umiejętność unikania powtarzalnych problemów, dobierający portfele projektów do własnej strategii oraz wykorzystujący narzędzia i metodyki pracy w sposób prowadzący do powtarzalnych sukcesów realizowanych projektów [Schlichter, 1999]. Natomiast H. Kerzner dojrzałość projektową definiuje jako „stopień rozwoju systemu i procesów z natury powtarzalnych i dających duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesów w kolejnych projektach. Jednak powtarzalność systemów i procesów nie gwarantuje sukcesu, lecz jedynie zwiększa jego szansę” [Kerzner 2005, s. 53]. W przypadku Project Management Institute (PMI) pojęcie dojrzałości projektowej określane jest jako „stopień umiejętności organizacji w zakresie efektywnego doboru i zarządzania przedsięwzięciami, których celem jest realizacja i wspieranie celów organizacji” [*A guide to the Project...*, 2013]. Instytucja, która opracowała jeden z pierwszych modeli dojrzałości, Software Engineering Institute (SEI), podkreśla, że dojrzałość projektowa to „stopień rozwoju w zakresie zarządzania projektami lub gotowość do realizacji niepowtarzalnych przedsięwzięć” [*Capability Maturity Model Integration...*, 2003]. Bardziej rozbudowaną definicję dojrzałości projektowej proponuje M. Juchniewicz, który pojęcie to określa jako „zdolność organizacji do efektywnego, zgodnego ze strategią i celami organizacji doboru portfela projektów oraz do profesjonalnego stosowania technik, narzędzi i metodyk zarządzania projektami, które mają

doprowadzić do zakończenia projektu z sukcesem i pozwalają przełożyć ten sukces na następne projekty” [Juchniewicz, 2009, s. 45].

W literaturze przedmiotu większość definicji skupionych jest na wyjaśnieniu, czym jest dojrzałość projektowa poprzez zwrócenie uwagi na kryteria, które dana organizacja musi spełnić, aby określić swoją dojrzałość. Dlatego zwraca się uwagę, że z punktu widzenia semantyki pojęcia dojrzałość, powinno być stanem odzwierciedlonym różnymi poziomami. Oznacza to konieczność oczekiwania wyjaśnień dotyczących nie tylko tego, kiedy można uznać daną organizację za dojrzałą, ale też tego, co dany podmiot musi zrobić, aby stać się dojrzałym projektowo [Dolata, 2013; Nowosielski, 2012; Sońta-Drączkowska, 2009; Crawford, 2015].

Rosnące znaczenie projektów w działalności organizacji spowodowało konieczność opracowania narzędzi opisujących zdolność organizacji do realizacji projektów. Zaproponowane zostały modele dojrzałości projektowej [Poppelbus, Roglinger, 2011; Spałek, 2013]. Modele dojrzałości projektowej to kompleksowe narzędzia diagnostyczne, pozwalające na zbadanie stanu zarządzania projektami w danej organizacji [Fabbro, Tonchia, 2021].

Najczęściej stosowanymi modelami dojrzałości projektowej są model PRINCE PMMM, PM2-Project Management Process Maturity Model oraz Kerzner's Project Management Maturity Model. Szerokie zastosowanie w praktyce ma również model ProMMM, który również opiera się na modelu CMMI, jednak zamiast elementów PMBOK bierze pod uwagę zależności z Modelem EFQM [Karlsen, 2011].

Modele dojrzałości projektowej powstały w związku z poszukiwaniem sposobów pomiaru i oceny poziomu rozwoju kompetencji zarządzania [Sońta-Drączkowska, 2009]. Większość istniejących modeli bada dojrzałość procesów zarządzania projektami, przy ich wykorzystaniu organizacje oceniają różne atrybuty i dostarczają obrazu swoich możliwości zarządzania projektami [Fajsi, Morača, Milosavljević, Medić, 2022].

Ch. Knuevener zwraca uwagę na modele dojrzałości projektowej jako modele jakościowe stanowiące pewien wzorzec referencyjny zawierający zestaw i opis atrybutów (cech) jakościowych mających na celu wsparcie organizacji w ocenie aktualnego poziomu rozwoju i identyfikacji możliwej ścieżki dalszego rozwoju danej kompetencji [Knuevener, 2002]. H.D. Litke twierdzi, że wyższy poziom dojrzałości zwiększa efektywność zarządzania projektami, co przekłada się na skuteczność osiągnięcia celów strategicznych organizacji [Litke, 2005]. Jednak E. Sońta-Drączkowska zwraca uwagę, że modele nie wskazują na optymalny poziom rozwoju kompetencji w obszarze zarządzania projektami dla danej organizacji. W praktyce bowiem osiągnięcie najwyższego stopnia dojrzałości nie zawsze jest opłacalne, ponieważ często koszty wdrożenia procesu usprawnień przewyższają znacznie korzyści z tym związane. Organizacja musi sama dokonać oceny uzasadnienia dla rozwoju praktyk w obszarze zarządzania projektami [Sońta-Drączkowska, 2012].

Osiągnięcie zadowalającego poziomu dojrzałości projektowej jest procesem ciągłym i długotrwałym. Jednak ze względu na wbudowane ograniczenia i czynniki środowiskowe wiele organizacji nie jest w stanie osiągnąć najwyższego poziomu dojrzałości w trakcie swojego istnienia [Hillson, 2003]. Andersen i Jessen [2003] stwierdzili, że w świecie rzeczywistym

w pełni dojrzałe organizacje nie istnieją, zatem uwzględnienie różnych poziomów dojrzałości jest rozsądnym zadaniem dla każdej organizacji. Badania zaprezentowane przez Backlunda, Chronéer i Sundqvist [2014] wskazują, że wyższy poziom dojrzałości w zarządzaniu projektami doprowadził do sukcesu w realizacji projektu, co z kolei prowadzi do usprawnienia procesów organizacji na drodze do osiągnięcia doskonałości.

5. Ład projektowy w kontekście dojrzałości projektowej

Modele dojrzałości projektowej są narzędziami diagnostycznymi. Pozwalają w precyzyjny sposób wskazać poziom umiejętności danej organizacji w obszarze zarządzania projektami przy wykorzystaniu różnorodnych instrumentów. Podejście to zapewnia identyfikację rzeczywistego stanu realizowanej działalności projektowej w badanej organizacji i tym samym pozwala na wskazanie (uświadomienie) istniejących problemów. To powoduje, że koncepcja i modele dojrzałości projektowej stały się podstawą dla zapewnienia właściwego poziomu zorganizowania działalności projektowej w organizacji, tj. ładu projektowego. Zebrane informacje diagnostyczne pozwalają na sporządzenie profilu dojrzałości projektowej badanej organizacji wraz ze wskazaniem zestawu realizowanych procesów działalności projektowej i opisem sposobu ich realizacji. Podejście to umożliwia także wskazanie mocnych i słabych stron działalności projektowej wraz z analizą źródeł sukcesów i porażek projektów. Ważna jest tutaj filozofia ciągłego doskonalenia działalności projektowej organizacji, co oznacza dążenie do osiągnięcia coraz wyższego poziomu dojrzałości projektowej, co przekłada się także na poziom ładu projektowego [Trocki, Juchniewicz, 2022a].

Zwiększony stopień dojrzałości projektowej wpływa pozytywnie na efekty działalności projektowej, a w szczególności na osiągnięcie celów finansowych, terminów i sukcesu projektu. M. Trocki i M. Juchniewicz podkreślają, że „opis osiągniętej dojrzałości projektowej organizacji skonfrontowany z pożądanym jej poziomem wynikającym z charakteru realizowanych projektów prowadzi do wyznaczenia działań usprawniających dojrzałość projektową organizacji, a więc do tworzenia ładu projektowego organizacji” [Trocki, Juchniewicz, 2022b, s. 16]. Aby jednak kształtować ład projektowy w kontekście dojrzałości projektowej należy dążyć do osiągnięcia dojrzałości projektowej przynajmniej w zakresie wspólnej metodyki zarządzania projektami. W modelu PMMM, który zaproponował H. Kerzner, opracowana wspólna metodyka znajduje się na trzecim poziomie dojrzałości projektowej².

² Założeniem modelu PMMM, który zaproponował H. Kerzner, jest kompleksowość, prostota w stosowaniu, uniwersalność (tj. niezorientowanie na żadną branżę) i, co ważne, użyteczność dla każdej organizacji, bez względu na rozmiar. I przedmiot działania Model został opracowany z myślą o organizacjach, które wykorzystują zasady i techniki zarządzania projektami. Ważną jego cechą jest to, że badanie dojrzałości może być przeprowadzane samodzielnie przez organizacje. Poszczególne poziomy dojrzałości projektowej w prezentowanym modelu to: Poziom 1 – Wspólna terminologia (common terminology), Poziom 2 – Ujednolicone procesy (common processes), Poziom 3 – Opracowana metodyka (singular methodology), Poziom 4 – Benchmarking (benchmarking) i Poziom 5 – Ciągłe doskonalenie (continous improvement) [Kerzner, 2005].

Koncepcja dojrzałości projektowej może wspierać zespół wdrażający ład projektowy i być pomocna przy tworzeniu „ramy” pozwalającej porządkować wyniki audytu, sformułować stan docelowy, na tej podstawie zidentyfikować lukę i w fazie wdrażania monitorować zamykanie tej luki. Organizacje osiągając określony poziom dojrzałości działalności projektowej stają przed koniecznością jej uporządkowania, która polega na połączeniu odrębnych, wycinkowych instrumentów w kompletny i spójny system działania dostosowany do potrzeb i możliwości danej organizacji, czyli opracowania i wdrożenia ładu projektowego organizacji” [Trocki, Juchniewicz, 2022a, s. 215].

W tabeli 1 przedstawiona została rama pomiaru dojrzałości organizacji w zakresie ładu projektowego. Zgodnie z literaturą przedmiotu [Trocki, Juchniewicz, 2022a] przyjęto, że poszczególne poziomy oznaczają:

Poziom 1 – organizacja nie ma wdrożonych żadnych rozwiązań w domenach lub nie są one przestrzegane,

Poziom 2 – organizacja ma zdefiniowane ogólne ramy poszczególnych domen (zakres i ogólne wytyczne / regulacje),

Poziom 3 – wdrożone są w organizacji procedury dla poszczególnych domen (są opisane, a role i zasoby są zdefiniowane),

Poziom 4 – rozwiązania w poszczególnych domenach są zintegrowane ze sobą, organizacja posiada jednostkę odpowiedzialną za utrzymanie ładu projektowego,

Poziom 5 – ład projektowy jest stale monitorowany, zbiera się doświadczenia z projektów, informację od interesariuszy i usprawnia elementy ładu.

Tabela 1. Rama pomiaru dojrzałości organizacji w zakresie ładu projektowego

Poziomy Domena ładu projektowego	1 – chaotyczny	2 – zdefiniowany	3 – proceduralny	4 – zintegrowany	5 – doskonalenie
Ład strategiczny	SO			SD	
Ład metodyczny	SO				SD
Ład organizacyjny		SO		SD	
Ład personalny			SO		SD

SO – stan obecny i SD – stan docelowy.

Źródło: [Trocki, Juchniewicz, 2022a, s. 213].

6. Kształtowanie ładu projektowego w organizacjach non-profit

Na bazie przeprowadzonych badań, w ramach pomiaru dojrzałości projektowej badanych organizacji podjęto próbę wskazania problemów i poziomu zaawansowania w zakresie ładu projektowego. Przedstawiając rezultaty badania skupiono się na tych, które dotyczyły związków poziomu dojrzałości projektowej badanych organizacji z ładem projektowym. Wyniki zostały poddane analizom statystycznym z wykorzystaniem oprogramowania SPSS.

W pierwszej kolejności uwaga była skupiona na określeniu poziomu dojrzałości projektowej badanych organizacji non-profit. Jest to średnia wyników uzyskanych w dziesięciu obszarach wiedzy PMBoK. Dla prezentowanego badania wynosi ona 3,15, przy odchyleniu standardowym ,871. W tabeli 2 została przedstawiona szczegółowa struktura dojrzałości projektowej badanych organizacji non-profit.

Tabela 2. Ogólny poziom dojrzałości projektowej organizacji non-profit

Obszar wiedzy PMBoK	Średnia	Odchylenie standardowe
Integralność	3,19	1,064
Zakres	3,53	1,010
Czas	3,15	,932
Koszt	3,83	,977
Jakość	3,07	1,088
Zasoby ludzkie	3,45	,921
Komunikacja	3,18	,937
Ryzyko	2,68	1,113
Zaopatrzenie	3,16	1,131
Interesariusze	2,34	1,047
Dojrzałość projektowa	3,15	,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, który wskazuje na posługiwanie się spójną metodyką zarządzania projektami oraz próbami sięgania do benchmarkingu. Zgodnie z założeniami Kerzner's Project Management Maturity Model istnieje możliwość nachodzenia na siebie poszczególnych poziomów, ale nie jest możliwe przeskakiwanie pomiędzy poziomami. Dlatego analizując uzyskane wyniki, została wskazana liczba organizacji, które osiągnęły poszczególne poziomy. Dane te zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. 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	100,0
Ogółem	93	100,0	

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części przedstawione zostało doświadczenie projektowe badanych organizacji z uwzględnieniem poszczególnych obszarów wiedzy PMBoK (tabela 4).

Tabela 4. 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. Zaistniała sytuacja może wynikać z konieczności pogodzenia dwóch perspektyw: zarządzania projektem i organizacją non-profit. Wydaje się, że badane organizacje charakteryzujące się bardzo dużym doświadczeniem projektowym nie do końca skupione są na postrzeganiu sukcesu organizacji jedynie z punktu widzenia realizowanych przedsięwzięć projektowych. Osiągając wyższy poziom dojrzałości projektowej „przerzucają” swoje zainteresowanie na zarządzanie samą organizacją, wychodząc z założenia, że zdobyte doświadczenie projektowe jest wystarczające, aby realizować projekty z sukcesem.

Analizując materiał badawczy z punktu widzenia ładu projektowego w relacji do dojrzałości projektowej organizacji non-profit założono, że badana działalność projektowa prowadzona jest w ramach organizacji non-profit, w których inicjowanie i zarządzanie projektami regulowane jest przede wszystkim przez metody, procedury, kontrolę i zasady zarządzania projektami w nich obowiązujące [Bekker, 2014]. Na bazie pozyskanego materiału, w tabeli 5 przedstawione zostały podstawowe problemy ładu projektowego badanych organizacji non-profit. Należy jednak podkreślić, że prezentowane wnioski należy odnosić tylko do grupy badanych organizacji.

Przeprowadzone badania wskazują, że organizacje non-profit będące między 3 a 4 poziomem dojrzałości projektowej dążą do wyboru odpowiedniego projektu, skutecznie (wydajnie) go realizują i podejmują działania ukierunkowane na zapewnienie trwałości realizowanych przedsięwzięć projektowych. Działania ich wpisują się w cele główne przypisane do ładu projektowego. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że dojrzałe projektowo organizacje non-profit będą dążyły do ciągłego doskonalenia i tworzenia spójnego i kompleksowego zbioru zasad, procesów, metod czy rozwiązań organizacyjnych regulujących ich działalność

projektową i ukierunkowanych na realizację ich celów statutowych. W praktyce oznacza to możliwość regulacji działalności projektowej poprzez system działania, jakim jest właśnie ład projektowy.

Tabela 5. Podstawowe problemy ładu projektowego w organizacjach non-profit

Domeny ładu projektowego	Zagadnienia / problemy wskazane w literaturze	Działania podejmowane w organizacjach non-profit
Ład strategiczny	<ul style="list-style-type: none"> rozpoznanie i zasady orientacji strategicznej działalności projektowej interpretacja i zasady oceny sukcesu projektów strategiczne dostosowanie projektów zasady i procesy zarządzania programami zasady i procesy zarządzania portfelem dokumentowanie ładu strategicznego 	<p>występuje występuje występuje w ograniczonym zakresie nie występuje nie występuje nie występuje</p>
Ład metodyczny	<ul style="list-style-type: none"> identyfikacja potrzeb wsparcia metodycznego działalności projektowej dostosowanie metodyczne działalności projektowej dobór i zastosowanie metod zarządzania projektami dobór i zastosowanie metod zarządzania programami dobór i zastosowanie metod zarządzania portfelem dobór i zastosowanie wsparcia informatycznego działalności projektowej zwinne zarządzanie projektami dokumentowanie ładu metodycznego 	<p>nie występuje występuje występuje nie występuje nie występuje</p> <p>występuje w ograniczonym zakresie występuje w ograniczonym zakresie nie występuje</p>
Ład organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> identyfikacja potrzeb wsparcia organizacyjnego działalności projektowej rozpoznanie środowiska organizacyjnego /interesariuszy działalności projektowej charakterystyka organizacyjna działalności projektowej dobór uczestników działalności projektowej dobór form organizacji projektowej organizacja zespołu projektowego organizacja i funkcjonowanie biur zarządzania projektami (PMO) dokumentowanie ładu organizacyjnego 	<p>występuje</p> <p>występuje w ograniczonym zakresie występuje w ograniczonym zakresie występuje w ograniczonym zakresie nie występuje</p> <p>występuje nie występuje</p>
Ład personalny	<ul style="list-style-type: none"> rozpoznanie problemów personalnych działalności projektowej planowanie ścieżek kariery uczestników działalności projektowej planowanie i rozwój kompetencji uczestników organizacji projektowej certyfikacje kompetencji kształtowanie kompetencji etycznych i społecznych działalności projektowej dokumentowanie ładu projektowego 	<p>występuje</p> <p>występuje w ograniczonym zakresie</p> <p>występuje w ograniczonym zakresie nie występuje</p> <p>występuje nie występuje</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Trocki, Juchniewicz, 2022a, s. 212].

Zrealizowany proces badawczy pokazuje, że badane organizacje non-profit mają zdefiniowane ogólne regulacje, wytyczne czy zakres w poszczególnych domenach ładu projektowego. Nie są one jednak w każdym obszarze opisane i brakuje formalnego zdefiniowania

zarówno ról, jak i zasobów w realizowanej działalności projektowej. A to wskazuje, że można określić poziom dojrzałości badanych organizacji w obszarze poszczególnych domen ładu projektowego na poziomie drugim, czyli zdefiniowanym. Żadna z domen ładu projektowego w badanych organizacjach nie spełnia kryteriów osiągnięcia poziomu trzeciego (proceduralnego), ponieważ brakuje wdrożonych procedur z punktu widzenia poszczególnych domen. Wydaje się jednak, że najbardziej „dopracowaną” domeną jest obszar ładu organizacyjnego, pomimo że w badanych organizacjach nie występuje stałe PMO, odpowiedzialność za działania projektowe spoczywa w głównej mierze na kierownikach projektów. W przypadku organizacji non-profit występuje zbyt mała liczba pracowników z określonymi, niezbędnymi kompetencjami w obszarze zarządzania projektami. Organizacje te bazują głównie na pracy wolontariuszy. Pomimo tego to właśnie je uważa się za kuźnie kierowników projektu. Wynika to z umożliwienia zaangażowania się w lokalne, często wcale niemałe, projekty. To pozwala na nabycie wiedzy i doświadczenia umożliwiającego zrozumienie natury projektu oraz funkcjonujących w nim współzależności [Machiński, 2016].

W badanych organizacjach, pomimo posiadanego doświadczenia, brakuje kompleksowego, sformalizowanego spojrzenia z punktu widzenia realizacji kilku projektów równocześnie. Warto jednak podkreślić, że w organizacjach non-profit zarządzanie projektami powinno być kompromisem pomiędzy nieodformalizowaniem, a przeformalizowaniem działań podejmowanych przez te organizacje, które w niektórych obszarach podejmowanych działań upodabniają się zarówno do organizacji biznesowych, jak i administracji publicznej. Ale należy podkreślić podstawowy wyróżnik organizacji non-profit, jakim jest misja społeczna. Dlatego przy przyjęciu jakichkolwiek standardów regulujących zarządzanie projektami powinno się zapewnić, że zakres przyjętych regulacji nie będzie miał wpływu na utratę nadrzędnych wartości dla organizacji non-profit, jakimi są często działania akcyjne, spontaniczne, kreatywne i jednocześnie efektywne. Z tego też powodu wydaje się, że poszczególne etapy zarządzania projektami nie przebiegają, i nie będą przebiegać, tak samo jak w podmiotach biznesowych czy instytucjach publicznych. Dotyczy to przede wszystkim procesu formalizacji podejmowanych działań, ograniczeń finansowych i ludzkich, realizacji celów projektowych określonych z punktu widzenia celów statutowych, zaangażowania wolontariuszy, analizy ryzyka, oceny nakładów i kosztów realizacji projektu.

Podsumowując, można stwierdzić, że w badanych organizacjach kształtowanie ładu strategicznego powinno być ukierunkowane na harmonizowanie podejmowanych projektów z celami strategicznymi. Koresponduje to ze wzrostem dojrzałości projektowej, któremu towarzyszy większe zorientowanie na osiąganie celów strategicznych organizacji non-profit. Warto także zwrócić uwagę na wdrożenie zasad zarządzania portfelem projektów, które powinno w znacznym stopniu zapobiec występowaniu trudności lub ograniczyć ich negatywny wpływ na ostateczny wynik projektu i sukcesy następnych przedsięwzięć podejmowanych przez badane organizacje non-profit. Ma to także wpływ na ład metodyczny, w którego zakresie widoczna staje się potrzeba wzmocnienia działalności projektowej narzędziami informatycznymi. Jednak w tym obszarze mogą i często w praktyce organizacji non-profit

pojawiają się istotne ograniczenia finansowe. Na zarządzanie projektami składają się trzy obszary: planowanie i kontrola realizacji projektu (tzw. funkcjonalne zarządzanie projektami), organizowanie działalności projektowej (tzw. instytucjonalne zarządzanie projektami) i współdziałania uczestników projektu (tzw. personalne zarządzanie projektami) [Bukłaha, 2009]. Wszystkie one wpływają na ład organizacyjny. Dobór właściwej formy organizacji projektowej powinien w jak największym stopniu odpowiadać specyfice organizacji non-profit i specyfice realizowanych projektów. Prawidłowy wybór formy organizacji projektu przyczynia się do jego sukcesu. Pod uwagę warto wziąć różne kryteria, takie jak wielkość, koszty, kompleksowość, liczbę realizowanych projektów oraz cechy wykonawców projektów, ich czasowe związanie z organizacją non-profit i wynikające z tego konsekwencje. Koresponduje to z ładem personalnym i widoczną potrzebą rozwijania właściwego doboru wykonawców projektów, planowania i rozwoju ich kompetencji i umiejętności czy nawet planowania ścieżek kariery oraz wprowadzania certyfikatów potwierdzających wiedzę, umiejętności i kompetencje w obszarze zarządzania projektami.

7. Podsumowanie

Podjęta w artykule tematyka, która dotyczy ładu projektowego w odniesieniu do organizacji non-profit jest zupełnie nowym obszarem badawczym. Jednocześnie można zauważyć, że organizacje te funkcjonują przede wszystkim w sposób podporządkowany projektom. Dlatego tak ważne wydaje się zgłębianie tego zagadnienia w szerokim kontekście. W organizacjach non-profit pogłębianie badań nad tą tematyką może znacząco przyczynić się do wzrostu skuteczności realizowanych przez nie projektów. W literaturze przedmiotu problematyka ładu projektowego jest dobrze zdefiniowana i analizowana na wielu płaszczyznach, w tym instrumentalnej, instytucjonalnej czy metodycznej [Szyborski, Głodziński, 2022]. Korzyści dla organizacji non-profit z punktu widzenia wdrożenia ładu projektowego są bardzo zbliżone do tych w organizacjach biznesowych. Jednak ze względu na specyfikę tych organizacji [Marciszewska, 2019; Szańca, 2016; Zięba, 2016; Bogacz-Wojtanowska, 2016] można wskazać, że w głównej mierze będą one dotyczyły:

- określenia rekomendowanych sposobów rozwiązywania problemów projektowych w organizacji, dotyczących struktur, systemów, procesów, metod itd.,
- przeprowadzenia zmian (strukturalnych, procesowych) niezbędnych dla udoskonalenia działalności projektowej,
- dostarczenia przez działalność projektową odpowiedniej wartości dla organizacji non-profit.

Rozpoznanie i zbadanie procesów zarządzania projektami w organizacjach non-profit pozwala także na wskazanie poniższych źródeł korzyści związanych z ładem projektowym, tj.:

- zrozumienie problematyki działalności projektowej realizowanej w organizacji przez wszystkich jej pracowników, w tym szczególnie przez wolontariuszy,

- rozwój kompetencji z zakresu działalności projektowej,
- określenie wymagań kompetencyjnych uczestników działalności projektowej i ich doboru zgodnie z tymi wymaganiami,
- uświadomienie kierownictwu organizacji, zwłaszcza najwyższego szczebla, jego roli i odpowiedzialności za skuteczność i efektywność działalności projektowej w organizacji.

Przedstawione wyniki badań nie są wolne od ograniczeń. Wśród nich można wskazać to, że badania empiryczne przeprowadzone zostały w latach 2017–2018. Mając świadomość znacznego upływu czasu od ich zakończenia dostrzeżono jednak lukę badawczą, która jest widoczna w łączeniu konstruktów dojrzałości projektowej i aktualnego obecnie zagadnienia ładu projektowego. Zgromadzony materiał badawczy starano się pokazać w szerszej perspektywie, w relacji do ładu projektowego. Innym ograniczeniem jest osadzenie przeprowadzonych badań w kontekście dojrzałości projektowej w krajowych organizacjach non-profit. W następnych badaniach można byłoby mocniej uwzględnić perspektywę ładu projektowego, badając poszczególne jego domeny. Takie ustalenia są potrzebne, by uzupełnić i wzbogacić istniejącą wiedzę na dany temat. Tym bardziej, że brakuje sprawdzonych dobrych praktyk wprowadzania ładu projektowego. Zagadnienie ładu projektowego w organizacjach non-profit to tematyka warta dalszej eksploracji, koresponduje bowiem z zagadnieniem skuteczności zarządzania projektami, jak i interesami różnych interesariuszy. Przydatne w dalszym rozwijaniu tematu mogą okazać się też badania jakościowe, a w szczególności metoda studium przypadku.

Bibliografia

1. *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* [2013], 5th Edition, Project Management Institute, USA.
2. Andersen E., Jessen S. [2003], *Project maturity in organisations*, *International Journal of Project Management*, vol. 21.
3. Backlund F., Chronéer D., Sundqvist E. [2014], *Project management maturity models – A critical review: A case study within Swedish engineering and construction organizations*, *„Procedia – Social and Behavioral Sciences”*, vol. 119.
4. Bekker M., Steyn H. [2007], *Defining ‘project governance’ for large capital projects*, *„South African Journal of Industrial Engineering”*, vol. 20(2).
5. Bekker M.C. [2014], *Project governance: “Schools of thought”*, *„South African Journal of Economic and Management Sciences”*, vol. 17(1).
6. Bogacz-Wojtanowska E. [2016], *Istota i podstawowe zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych*, w: Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S. (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Wydawnictwo UJ, Kraków.
7. Brajer-Marczak R., Marciszewska A., Nadolny M. [2021], *Selected Determinants of Stakeholder Influence on Project Management in Non-Profit Organizations*, *„Sustainability”*, vol. 13, <https://doi.org/10.3390/su13168899>.

8. Bukłaha E. [2009], *Formy organizacji projektowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 129.
9. Capability Maturity Model Integration (CMMI) – Continuous Representation [2003], Software Engineering Institute.
10. Crawford J.K. [2015], *Project Management Maturity Model*, Third Edition, Taylor Fr. Gr, New York.
11. Dolata M. [2013], *Dojrzałość projektowa podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 158.
12. Fabbro E., Tonchia S. [2021], *Project Management Maturity Models Literature Review and New Developments*, „Journal of Modern Project Management”, vol. 8(3), <http://doi.org/10.19255/JMPM02503>.
13. Fajsi A., Morača S., Milosavljević M., Medić N. [2022], *Project Management Maturity and Business Excellence in the Context of Industry 4.0.*, „Processes”, vol. 10(1155), <https://doi.org/10.3390/pr10061155>.
14. Głodziński E. [2019], *Project governance – istota, dotychczasowe kierunki badawcze i perspektywy rozwoju*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
15. Hillson D. [2003], *Assessing organizational project management capability*, „Journal of Facilities Management”, vol. 2(3), s. 298–311.
16. Juchniewicz M. [2009], *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa.
17. Karlsen J.T. [2011], *Supportive culture for efficient project uncertainty management*, „International Journal of Managing Projects in Business”, no. 4.
18. Kerzner H. [2005], *Advanced Project Management*, Onepress, Gliwice.
19. Knuevener Ch. [2002], *Gegenueberstellung von SW-CMM und CMMI*, Method Park Software A.G., Berlin.
20. Litke H.D. [2005], *Projekt – oder geht es auch einfacher? Zukunft des Projektmanagements*, erschien, w: Litke H. (red.), *Projektmanagement-Handbuch für die Praxis: Konzepte-Instrumente – Umsetzung*, München, Wien.
21. Locatelli G., Mancini M., Romano E. [2014], *Systems Engineering to improve the governance in complex project environments*, „International Journal of Project Management”, vol. 32(8).
22. Machiński Ł. [2016], *Organizacje pozarządowe – kuźnia kierowników projektów*, Strefa PMI, 12.
23. Maciejewska A. [2020], *Analysis and evaluation of project management in a non-profit organization IAESTE Poland Association* (Doctoral Dissertation), Katedra Procesów Zarządzania, Politechnika Warszawska, Warszawa.
24. Major P., Spalek S. [2019], *Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
25. Major P., Spalek S. [2022], *Communication and Building Positive Relationships within Project Teams in non-Governmental Organizations*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series”, vol. 158.
26. Marciszewska A. [2019], *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

27. Müller R. [2016], *Governance and Governmentality for Projects: Enablers, Practices, and Consequences*, Taylor & Francis, GB.
28. Müller R., Pemsel S., Shao J. [2014], *Organizational Enablers for Governance and Governmentality of Projects: A Literature Review*, „International Journal of Project Management”, vol. 32(8).
29. Nowosielski S. [2012], *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 264.
30. Paré G., Trudel M.C., Jaana M., Kitsiou S. [2015], *Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews*, „Information & Management”, vol. 52(2).
31. PMI [2016], *Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide*, Project Management Institute, Newton Square.
32. Poppelbub J., 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, <http://aisel.aisnet.org/ecis2011>.
33. Samborski A. [2012], *Governance w przedsiębiorstwie w kontekście społecznej odpowiedzialności*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
34. Schlichter J. [1999], *Surveying project management capabilities*, „PM Network”, vol. 13(4).
35. Sońta-Drażkowska E. [2009], *Dojrzałość projektowa organizacji oraz sposoby jej pomiaru*, w: Trocki M., Sońta-Drażkowska E. (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa.
36. Sońta-Drażkowska E. [2012], *Problemy zarządzania dostawcami w projektach informatycznych*, „Organization and Management”, vol. 152.
37. Spałek S. [2013], *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami: Project Management Maturity in the Company*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
38. Spałek S. [2014], *Zwiększenie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami. Koncepcje, uwarunkowania i możliwe zastosowania praktyczne*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
39. Szańca A. [2016], *Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych*, PM Compass, www.pmcompass.pl,
40. Szymborski M., Głodziński E. [2022], *Między zarządzaniem a nadzorem nad zamówieniami projektu – wyniki badań zastosowania koncepcji ładu projektowego w organizacjach*, w: Walas-Trębacz J., Małkus T. (red.), *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń.
41. Trocki M. [2018], *Project governance – kształtowanie ładu projektowego organizacji* „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 159, SGH, Warszawa.
42. Trocki M., Juchniewicz M. [2022a], *Ład projektowy organizacji (Project governance). Koncepcje. Problemy. Rozwiązania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
43. Trocki M., Juchniewicz M. [2022b], *Ład projektowy organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 186, SGH, Warszawa.
44. Turner J.R. [2022], *The Handbook of Project – Based Management*, Mc Grow Hill, New York.
45. Zięba T. [2016], *Wybrane narzędzia wspomagające zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych*, w: Sołtysik M., Wesołowska M. (red.), *Współczesne trendy w zarządzaniu projektami*, Mfiles. pl, Krakow.

Project governance and project maturity of non-profit organizations: the theoretical and practical approach

Summary

The article is concerned with matters of project management maturity and project governance. Theoretical and empirical considerations are related to non-profit organizations operating in Poland. Project governance in non-profit organizations is a new research area. Deepening research into this issue can significantly contribute to the effectiveness of projects. The analysis conducted leads to the conclusion that increasing project management maturity can provide significant support for the creation of project governance. Thus, it may influence a better understanding of project activities, the development of project competences and an increase in the consistency of project activities. The conclusions drawn are based on a survey of a sample of 93 non-profit organizations operating in Poland.

Keywords: project maturity, project management maturity, project governance, project management, non-profit organizations, NPO, project
