

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6182-5821>

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3920-2016>

Przyszłość zarządzania projektami w organizacjach non profit

Streszczenie

Artykuł dotyczy kierunków badań związanych z zarządzaniem projektami w organizacjach non profit. Prezentowane rozważania wskazują przyszłe trendy, które mogą wzbudzić zainteresowanie zarówno wśród badaczy, jak i praktyków zajmujących się zagadnieniami zarządzania projektami w organizacjach non profit. Przeprowadzono przegląd i studia literatury w omawianym obszarze. Wykorzystano metodę narracyjnego przeglądu literatury. Takie podejście umożliwiło wskazanie aktualnego stanu wiedzy w obszarze zarządzania projektami w organizacjach non profit. Pozwoliło też na wskazanie najnowszych trendów mających związek ze zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu tych organizacji, ale też w ich wewnętrznej organizacji. Przedstawione rozważania bazują na analizie tekstów publikacji naukowych odnoszących się do organizacji non profit funkcjonujących w Polsce. Prezentowany artykuł umożliwia lepsze poznanie potrzeb badawczych w zakresie zarządzania projektami w organizacjach non profit.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, organizacje non profit, projekt, trendy badawcze, dojrzałość projektowa, zrównoważone zarządzanie projektami, portfel projektów

Kod klasyfikacji JEL: L31

1. Wprowadzenie

Organizacje non profit mają większą szansę na realizację swoich celów, które wynikają z potrzeb otoczenia, jeśli spojrzymy na nie jak na organizacje projektowe. Rozważając zagadnienia zarządzania projektami w organizacjach non profit, należy zwrócić uwagę na specyfikę tego procesu, która wynika przede wszystkim ze zmiennych warunków występujących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz tych organizacji. Ważne jest zwrócenie uwagi, że to właśnie projekty mogą przyczynić się do wzmocnienia mocnych stron i wykorzystania szans płynących z otoczenia oraz mogą stać się jedną z recept na większość problemów, z jakimi organizacje non profit borykają się na co dzień. Dzięki efektywnemu zarządzaniu projektami podmioty te mogą w znacznym stopniu usprawnić organizację i podnieść skuteczność działań podejmowanych na rzecz otoczenia. Powinno się to przyczynić do uwiarygodnienia realizowanych projektów w oczach interesariuszy oraz przełożyć na wzmocnienie potencjału finansowego i ludzkiego [Lewis, 2005; Carlson, Schneider, 2011; Domański, 2010; Jaskyte, 2012; Huczek, 2013; Goszczyński, Knieć, Kamiński, 2013; Anheier, Krlev, 2015; Bogacz-Wojtanowska, 2016].

Ma to związek z zaangażowaniem pracowników w pracę zespołową, wzrostem ich kreatywności i nabieraniem coraz większego doświadczenia sprzyjającego procesowi uczenia się. Ponadto warto podkreślić, że projekty wpływają na tworzenie wartości dodanej, charakterystycznej dla organizacji projektowych [Trocki, 2014, s. 103]. Szczególnie istotna wydaje się tutaj orientacja realizowanych projektów na zapewnianie trwałych skutków w otoczeniu, na rzecz którego takie projekty są realizowane.

Zarządzanie projektami w dzisiejszych czasach stało się procesem złożonym i wymagającym ciągłego poszukiwania zarówno metod, jak i narzędzi doskonalenia istniejących procesów. Jednak obszar zarządzania projektami w organizacjach non profit jest słabo rozpoznany w warunkach polskich [Maciejewska, 2020; Grablewska-Aagten, 2017; Januszkiewicz, 2017; Bogacz-Wojtanowska, Rymsza, 2015, s. 4–13]. To powoduje, że dostępne badania nie dostarczają w pełni wiedzy na temat aktualnych potrzeb (szczególnie tych pozafinansowych) i potencjału organizacji non profit w obszarze zarządzania projektami.

W związku z powyższym wyłania się następujący problem badawczy: Jaki powinien być kierunek dalszych badań wykorzystywania podejścia projektowego w organizacjach non profit? Dlatego celem opracowania stało się poszerzenie wiedzy i wniesienie wkładu w rozważania na temat przyszłych trendów w obszarze zarządzania projektami w organizacjach non profit, które mogą zyskać coraz większe zainteresowanie wśród badaczy i praktyków. Podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie są najważniejsze obecnie obszary zarządzania projektami w organizacjach non profit w Polsce?
- Czy w obszarze zarządzania projektami istnieją obecnie nowe trendy, które mogą być istotne dla badanych podmiotów?

Uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze będzie stanowiło punkt wyjścia do wskazania kierunku dalszych badań. Natomiast wkład w teorię zarządzania organizacjami non profit wniesiony będzie poprzez dokonanie przeglądu istniejącej literatury na ten temat oraz zarekomendowanie obszarów przyszłych badań.

2. Metoda badawcza

Chcąc odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, przeprowadzono przegląd i studia literatury w zakresie zarządzania projektami w organizacjach. W badaniu wykorzystano narracyjny przegląd literatury. Metodę tę wybrano, aby pokazać aktualny stan wiedzy na temat zarządzania projektami w organizacjach non profit. Wybór metody podyktowany był głównie złożonością badanego zjawiska oraz zróżnicowaniem pojęciowym i metodycznym w podejściu do jego eksploracji. Przegląd literatury narracyjnej ma na celu połączenie różnych badań w celu reinterpretacji i ustanowienia wzajemnych relacji pozwalających na zdefiniowanie kontekstu problemu badawczego [Baumeister, Leary, 1997]. Wśród zalet takiego przeglądu można wymienić możliwość pominięcia badań, których związek z tematem jest marginalny lub które nie cechują się odpowiednio wysokim poziomem trafności i rzetelności. Narracyjny przegląd pozwala też budować ciekawą narrację, wykorzystać materiały z różnych, nietypowych źródeł, które jednocześnie w szerszy sposób opisują badaną tematykę [Hensel, 2020, s. 8]. Należy podkreślić, że metoda ta zawiera w sobie element subiektywny, który daje badaczowi większą swobodę w identyfikacji wyników badań do przeglądu i omówienia wyników. Badacz decyduje, które badania należy uwzględnić, a które wyłączyć z dalszej analizy. Procedura selekcji i dokonane wybory muszą być jednak ustalone i wyjaśnione [Green, Johnson, Adams, 2006]. Oznacza to określenie przedmiotu badania, bazy danych oraz ram czasowych przyjętych w przeglądzie literatury. W prezentowanym badaniu za przedmiot badania przyjęto zarządzanie projektami w organizacjach non profit w perspektywie przyszłych, zarysowujących się trendów. Publikacje wykorzystane do analizy były szukane w bazach naukowych Scopus, EBSCO, WoS, Emerald. W głównym etapie badań przegląd literatury ograniczono do publikacji naukowych z lat 2015–2020, uznając ten horyzont czasu za właściwy do diagnozowania aktualnych trendów w zarządzaniu projektami.

Naukowe bazy danych przeszukiwano, stosując operatory logiczne Boole'a oraz skupiając się na hasłach przedmiotowych: „organizacje non profit i zarządzanie projektami i przyszłość”, „trzeci sektor i zarządzanie projektami i przyszłość”, „NGO i zarządzanie projektami i przyszłość” oraz „non profit organisation and project management and future”, „NPO and project management and future”, „third sector and project management and future”, „NGO and project management and future”. Poszukiwania odbywały się w języku polskim i w języku angielskim; początkowo dotyczyły analizy tematów, abstraktów i słów kluczowych. W następnej kolejności skupiono się na analizie pełnych tekstów. Dokonany przegląd doprowadził do wniosku, że stosunkowo niewielka liczba publikacji porusza zagadnienia zarządzania

projektami w organizacjach pozarządowych, w tym organizacjach non profit, i mało miejsca poświęca się zarysowaniu przyszłych trendów. Częściej analizuje się zmiany w funkcjonowaniu tych organizacji oraz aktualne problemy w ich funkcjonowaniu. W związku z tym niektóre pozycje literaturowe nie były uwzględnione w analizie pełnych tekstów. W ramach przeprowadzonych analiz literaturowych autorki zwróciły uwagę na artykuły o ewolucji trendów w obszarze zarządzania projektami [Wawak, Woźniak, 2020; Walker, Lloyd-Walker, 2016; 2018; Padalkar, Gopinath, 2016]. Najbardziej aktualna pozycja [Wawak, Woźniak, 2020] bazuje na metodyce *text mining*, która pozwala na eksplorację pełnych tekstów naukowych. Wspomagając się oprogramowaniem komputerowym, autorzy poddali analizie 3544 prace z siedmiu wiodących czasopism z zakresu zarządzania projektami¹, które były indeksowane w bazie Scopus w latach 2000–2019. W rezultacie wskazali 43 trendy, w tym 7 długotrwałych, 4 spadkowe, 17 wschodzących i 15 efemerycznych. W niniejszym opracowaniu, biorąc pod uwagę postawiony problem badawczy oraz odnosząc się do wniosków S. Wawaka i K. Woźniaka [2020], autorki podjęły próbę wskazania obecnych praktyk zarządzania projektami w organizacjach non profit funkcjonujących w Polsce. Dokonano też próby wskazania nowych, zarysowujących się trendów, mających związek ze zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu organizacji non profit, ale też w ich wewnętrznej organizacji. Przedstawione propozycje bazują na analizie tekstów publikacji naukowych odnoszących się do organizacji non profit funkcjonujących w Polsce.

3. Aktywność projektowa organizacji non profit

W artykule przez organizacje non profit autorki rozumieją fundacje i stowarzyszenia, gdyż są to najpopularniejsze formy organizacji non profit w Polsce. W 2021 r. zarejestrowanych było ok. 138 000 tego typu organizacji [Kondycja organizacji pozarządowych, 2022]. Organizacje non profit uznać można za organizacje projektowe; projekty zapewniają tego typu organizacjom ciągłość działania [Prawelska-Skrzypek, Jałocha, 2014; Trocki, 2014], ale jednocześnie realizacja projektów ma tu zazwyczaj inne znaczenie niż w sektorze biznesu. Nie wiąże się tylko z rozwojem samej organizacji, pomnażaniem jej zasobów materialnych, ale ukierunkowana jest przede wszystkim na rozwiązywanie wielu problemów społecznych. Cel projektów realizowanych w organizacjach non profit to zaspokojenie potrzeb społeczeństwa lub członków organizacji, a nie zysk pieniężny, który, nawet jeśli się pojawi, to nie jest redystrybuowany wśród członków organizacji. Odbiorcą projektu najczęściej jest wybrana grupa społeczna. Do realizacji projektów, oprócz pracowników etatowych, anga-

¹ Były to czasopisma: „International Journal of Project Management” – 1707 artykułów, „Project Management Journal” – 693 artykuły, „International Journal of Managing Projects in Business” – 472 artykuły, „International Journal of Project Organization and Management” – 229 artykułów, „International Journal of Information Technology Project Management” – 198 artykułów, „Journal of Modern Project Management” – 149 artykułów, „International Journal of Information Systems and Project Management” – 96 artykułów.

zowani są najczęściej wolontariusze, którzy nie otrzymują wynagrodzenia za swoją pracę, przynależąc dobrowolnie do danej organizacji [Trzciński, 2017, s. 30–35]. Wśród wolontariuszy występuje duża rotacja, dlatego motywowanie ich do działania i utrzymanie ich zaangażowania przez cały okres realizacji projektu staje się wyzwaniem dla kierowników projektu [Bogacz-Wojtanowska, 2016, s. 83].

W projektach realizowanych przez organizacje non profit szczególnie ważne jest kierowanie się wartościami, które przejawiają się w każdym obszarze działalności organizacji pozarządowych. W organizacjach non profit rzadko stosuje się znane na rynku metody zarządzania projektami, choć osoby pracujące przy projektach instynktownie wykorzystują ich elementy w swoich działaniach. Często podejmowane decyzje opierają na swoim doświadczeniu, nie posiadają wykształcenia kierunkowego związanego z zarządzaniem czy zarządzaniem projektami [Kondycja organizacji pozarządowych, 2022].

Projekty umożliwiają organizacjom non profit realizację celów statutowych, wymagają jednak skoordynowanego zarządzania oraz pozyskania środków na ich realizację. W dostępnych programach dotacyjnych przeważają granty krótkoterminowe, trwające zazwyczaj 10–12 miesięcy. W związku z tym organizacje non profit, chcąc zapewnić sobie ciągłość działania, zmuszone są do bezustannego poszukiwania nowych źródeł finansowania [Kondycja organizacji pozarządowych, 2022, s. 40–43]. Bez podejścia projektowego pozyskanie dotacji / wsparcia finansowego, bez względu na ich źródło pochodzenia, w zasadzie nie byłoby możliwe. Środki finansowe pozyskiwane na realizację projektów pochodzą najczęściej z funduszy unijnych, budżetu państwa, budżetu jednostek samorządu terytorialnego, darowizn instytucji, darowizn osób indywidualnych lub też ze składek członkowskich [Bogacz-Wojtanowska, 2016, s. 62; Kondycja organizacji pozarządowych, 2022, s. 44].

Realizacja projektów w organizacjach non profit wynika z jednej strony z ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, nakładającej na samorządy obowiązek formułowania otwartych konkursów, a z drugiej z założeń dotyczących korzystania z funduszy unijnych i konieczności pozyskiwania grantów na ich realizację [Gumkowska, Herbs 2009; Huczek 2013, s. 33–59]. Badania dowodzą, że tylko organizacje małe, działające lokalnie, których roczny budżet nie przekracza 10 tys. zł nie realizują projektów [Kondycja sektora, 2016, s. 65–81]. Są to najczęściej organizacje działające na obszarze wiejskim, niedysponujące środkami publicznymi, utrzymujące się głównie ze składek członkowskich. Natomiast organizacje duże, zlokalizowane w większych miastach funkcjonują niejako „od projektu do projektu” i w związku z tym wykazują dużą aktywność w pozyskiwaniu środków finansowych na realizowane przez siebie przedsięwzięcia. Organizacje te w postaci mniejszych lub większych projektów realizują też zadania publiczne samorządów lub administracji rządowej. Do 2014 r. pozyskane tą drogą środki stanowiły główną część ich przychodów. Inne źródła finansowania ich działalności związane były z funduszami Unii Europejskiej. Należy zwrócić uwagę, że środki te miały znacznie mniejszy udział w zasilaniu budżetów organizacji, ale ich wartość nominalna była dużo większa.

Dostęp do środków unijnych wpłynął na rozwój organizacji non profit jako podmiotów projektowych (wymóg przygotowania i wdrożenia wniosku o dofinansowanie w ujęciu projektowym). Od 2007 r. niezmiennie co najmniej połowa środków finansowych trafiających do organizacji non profit pochodzi z grantów [Kondycja organizacji pozarządowych, 2022, s. 48]. Lata 2007–2014 to okres, w którym 37% organizacji przynajmniej raz starało się pozyskać dotację unijną, a w przypadku 64% wnioskujących organizacji proces ten zakończył się sukcesem, tj. co najmniej jeden wniosek składany przez te organizacje otrzymał wsparcie unijne. We wskazanych latach z dostępnych funduszy unijnych „najczęściej korzystały organizacje działające w branży rozwoju lokalnego (aplikowało 59% organizacji, a 45% co najmniej raz uzyskało dofinansowanie) oraz edukacji i wychowania (aplikowało 46% organizacji, a 30% organizacji udało się dzięki przyznanym środkom zrealizować przynajmniej jeden projekt). Najrzadziej o środki europejskie ubiegały się organizacje z branży sportu, turystyki, rekreacji i hobby – wnioski złożyło 24% organizacji, a dofinansowanie otrzymało 13%” [Kondycja sektora, 2016, s. 78]. W procesie pozyskiwania środków unijnych dominowały podmioty z terenu wiejskiego (42%), a 28% organizacji korzystało z ich wsparcia w realizacji własnych projektów. Działo się tak dlatego, że duża część środków pochodzących ze wsparcia unijnego była przeznaczana na przedsięwzięcia związane z rozwojem lokalnym małych miejscowości.

W latach 2013–2015 o wsparcie unijne starała się co czwarta organizacja (26% sektora), a połowa z nich czyniła to więcej niż raz. Każda z organizacji wnioskujących o dofinansowanie złożyła średnio trzy wnioski, a 35% z nich – cztery. Aktywność ta spowodowała, że w tym okresie ponad połowa z nich realizowała co najmniej dwa projekty, a co trzecia organizacja trzy duże projekty objęte dofinansowaniem unijnym. Skuteczność pozyskiwania tego rodzaju wsparcia była na poziomie ok. 50%, co oznacza, że ponad połowa składanych projektów uzyskała dotację unijną.

Próbując ocenić aktywność projektową organizacji non profit związaną z okresem programowania 2014–2020, należy podkreślić, że 32% z nich wskazało, że posiadało wiedzę dotyczącą tego źródła finansowania, 47% stwierdziło, że ta wiedza jest niewystarczająca, a 16% nie było w ogóle zorientowane w założeniach finansowania z funduszy strukturalnych. Plany dotyczące pozyskiwania dotacji w kolejnych latach miało ok. 60% badanych organizacji, a 27% respondentów wskazało, że nie zamierza w ogóle pozyskiwać dotacji, wskazując jako przyczyny tego stanu formalności i biurokrację związane z procesem aplikacyjnym, sprawozdawczość, brak środków na wymagany wkład własny, obawę przed brakiem płynności finansowej w trakcie realizacji projektu oraz brak kompetentnych osób, które przygotowałyby wniosek o dofinansowanie zgodnie z przyjętymi wymogami [Kondycja sektora, 2016, s. 79–80; Bogacz-Wojtanowska, 2012, s. 34–35; Jegorow, 2013, s. 30].

Zainteresowanie projektami wśród organizacji non profit wynika także z ich współpracy z samorządem lokalnym. Jest to związane z pozyskiwaniem środków finansowych w ramach otwartych konkursów lub tzw. małych grantów. Organizacje non profit składają do gminy wnioski o dotację na realizowane przez siebie działania i wiele z nich takie wsparcie w przeszłości otrzymywało. Do 2014 r. wśród dotowanych podmiotów dominowały organizacje

związane ze sportem, turystyką, rekreacją, kulturą, usługami socjalnymi i pomocą społeczną oraz ochroną zdrowia. Najbardziej tego rodzaju wsparcie otrzymywały podmioty ukierunkowane na obszar edukacji oraz rozwoju lokalnego. Organizacje doceniały też możliwość uzyskania pomocy ze strony urzędników w trakcie przygotowywania wniosków/projektów w ramach otwartych konkursów ofert, chociaż budziło to także pewne wątpliwości związane z możliwością równego dostępu dla wszystkich zainteresowanych organizacji [Kondycja sektora, 2016, s. 86–87; Goszczyński, Knieć, Kamiński, 2013, s. 153; Zajda, 2013, s. 11–19; Sześciło, Kudłacz, Chomątowska, 2014, s. 60–65; Jegorow, 2013, s. 25–27].

Niewielki procent organizacji (9%), myśląc o realizacji projektów, starało się o projekty realizowane wspólnie ze sferą biznesu. Mimo że ta forma ma tendencję wzrostową, to nadal bardzo słabo wykorzystywane były możliwości podejmowania wspólnych projektów.

Badanie przeprowadzone w 2015 r. [Kondycja sektora, 2016, s. 65–81] wskazywało, że średnia liczba projektów zrealizowanych przez organizacje non profit wahała się na poziomie 6 przedsięwzięć projektowych w roku. Widoczna była też tendencja wzrostowa angażowania się w przedsięwzięcia realizowane poprzez projekty. Czas pandemii osłabił tę dynamikę. Badanie funkcjonowania organizacji non profit dotyczące lat 2020/2021 wskazuje, że organizacje te miały duże problemy z zapewnieniem ciągłości usług świadczonych na rzecz odbiorców. Wynikało to m.in. z problemów związanych z korzystaniem z pomocy wolontariuszy oraz utrzymaniem dotychczasowych darczyńców i sponsorów, ale także z umiejętnością zmiany sposobów realizacji zadań w warunkach pandemii [Rok w pandemii, 2021, s. 54]. Duża część organizacji starała się maksymalnie odsunąć rozpoczęcie realizacji projektów, licząc, że w późniejszym czasie będzie mogła prowadzić swoje działania w sposób sprzed pandemii. Niektóre organizacje miały trudność z przeniesieniem swoich działań do przestrzeni internetowej, a niektóre nawet rezygnowały z odbioru dotacji i nie realizowały projektów, na które uzyskały finansowanie. Zauważalne były też problemy z finansowaniem realizowanych projektów. Samorządy, w reakcji na niepewną sytuację, wstrzymywały środki zaplanowane dla organizacji non profit, anulowały też niektóre konkursy i zmniejszały budżety. Odczuwały to przede wszystkim organizacje funkcjonujące w małych miastach. Dotknął je też największy spadek liczby osób włączających się w pracę na zasadach wolontariatu. Widoczne jest, że organizacje non profit muszą dzisiaj rywalizować o zaangażowanie społeczne w ich działania [Kondycja organizacji pozarządowych, 2022].

4. Myślenie projektowe w organizacjach non profit

Rosnące oczekiwania wobec organizacji non profit dotyczą przede wszystkim obniżania kosztów funkcjonowania, skrócenia czasu realizacji zadań, poprawy terminowości, elastyczności działania i ciągłego uczenia się. Powoduje to konieczność zarządzania przez projekty, które umożliwia przełożenie działań badanych organizacji na wymierne rezultaty oraz ułatwia zarządzanie, gdy realizacja misji wymaga równoczesnych, ale zróżnicowanych

i niepowiązanych ze sobą bezpośrednio działań. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że w zarządzaniu organizacjami non profit dominuje myślenie projektowe, podkreślając jednocześnie, że tak duża część zadań realizowanych w formie projektów stwarza dla całej organizacji pewne trudności i stawia wymienione niżej wyzwania [Yasmin, Ghafran, 2021; Mitchell, Clark, 2019; Marciszewska, 2019; Kosińska, 2018; Januszkiewicz, 2017].

1. Nowy typ myślenia. Zarządzanie projektami w organizacjach non profit stanowi nowy obszar, co powoduje pewne trudności w określeniu, czy to właśnie podejście projektowe przyczyniło się do poprawy skuteczności działań podejmowanych przez te organizacje. Nie budzi wątpliwości, że projekty przyczyniły się do zmiany sposobu myślenia dotyczącego pracy własnej, ale podkreśla się obawy, że odejście od tzw. etosu społecznikowskiego może doprowadzić do braku społecznego poparcia.
2. Dezintegracja organizacji. Pojawiają się obawy związane są z utrudnieniem oceny działalności organizacji non profit. Wskazuje się, że do wad podejścia projektowego w tych podmiotach należą: a) ukierunkowanie oceny na podejmowane działania projektowe, a nie na działalność podmiotu, b) przesunięcie ciężaru odpowiedzialności za rezultaty podejmowanych działań projektowych na zespół projektowy, a nie na zarząd podejmujący decyzje o realizacji danych przedsięwzięć, c) utrudnienie realizacji misji i kontroli społecznej, d) ocenianie organizacji przez skuteczność projektów (ocena celów projektu, a nie celów organizacji), e) pozytywne nastawienie darczyńców do rozwoju opartego na projektach, które powoduje zwiększenie nacisku na działalność, a nie na utrzymanie organizacji (utrudnienie zintegrowania działań na poziomie danej organizacji).
3. Ograniczenie niezależności. Podejście projektowe powoduje łatwiejszą kontrolę rozwoju organizacji poprzez określanie liczby i rozmiarów dostępnych projektów. Oznacza to sytuację, w której organizacje non profit realizują te elementy misji, na które mogą w danej chwili pozyskać dofinansowanie, a nie te najważniejsze. Ponadto zwraca się uwagę, że stosowanie kryteriów ekonomicznych oraz narzędzi w postaci np. budżetowania sprzyja postawie pasywności w podejmowanych działaniach, a nie aktywności i przedsiębiorczości w poszukiwaniu nowych źródeł finansowania planowanych działań.
4. Wywieranie presji na pracowników. W organizacjach zarządzanych przez projekty można zaobserwować występowanie pewnego rodzaju nacisków na pracowników, które powodują konieczność realizowania planowanych działań w formie projektów oraz nabywania umiejętności zarządzania nimi. To przekłada się często na odczucie wśród osób działających na rzecz danej organizacji, że muszą podejmować zadania, co do których nie są przekonani lub nie mają odpowiedniej wiedzy na ten temat. Wiąże się to również z koniecznością bycia często liderem projektu, administratorem czy ekspertem zajmującym się zbieraniem funduszy. Powoduje to coraz większe obarczanie pracowników obowiązkami, do realizacji których nie posiadają odpowiednich kompetencji oraz utratę chęci i motywacji angażowania się w tego typu przedsięwzięcia.
5. Zmiana perspektywy. Podstawowy zarzut, jaki pojawia się wśród przeciwników wykorzystywania podejścia projektowego w organizacjach non profit, dotyczy myślenia krótko-

koterminowego. Wskazuje się, że projekty mają ściśle określone terminy podejmowanych działań, są realizowane pod presją czasu i nastawione na osiągnięcie szybkich i mierzalnych efektów. W przypadku organizacji non profit powoduje to skupienie uwagi osób zarządzających jedynie na badaniu efektów poszczególnych projektów, co może doprowadzić do sytuacji, w której osiągnięte efekty w projektach nie będą miały żadnego znaczenia lub będą wpływać negatywnie na realizację celów strategicznych.

6. Pozorność projektów. Związywanie działalności organizacji z projektami może doprowadzić do tworzenia niepotrzebnych projektów. Dotyczy to sytuacji, w których organizacje non profit muszą zapewnić sobie przetrwanie lub utrzymanie realizacji ważnych działań, a to mogą zapewnić jedynie środki finansowe pozyskane na realizację projektu.

Powyższe spostrzeżenia warto zestawzić z zaletami myślenia projektowego w organizacjach non profit (tabela 1). Wydaje się, że to właśnie podejście projektowe daje możliwość osiągnięcia rezultatów, które byłyby niemożliwe do uzyskania w innych warunkach. W wielu przypadkach mamy do czynienia ze zmiennością otoczenia, stawiającego przed organizacjami non profit wiele nowych, niespotykanych wcześniej problemów, które pokonywane są szybciej i sprawniej dzięki podejściu projektowemu [Maciejewska, 2020; Marciszewska 2019; Kosińska, 2018].

Tabela 1. Zalety i wady stosowania podejścia projektowego w organizacjach non profit

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Dostęp do praktycznego i użytecznego narzędzia zarządzania organizacją • Stworzenie warunków do formułowania wykonalnych celów • Koncentrowanie się na głównym celu i rezultatach oczekiwanych przez interesariuszy • Wzrost znaczenia pracy zespołowej • Wzrost kreatywności w poszukiwaniu nowych rozwiązań • Zwiększenie samodzielności pracowników • Wzrost profesjonalizmu pracowników • Poprawa jakości świadczonych usług społecznych • Wzrost efektywności i jakości realizowanych działań • Szybsze i sprawniejsze pokonywanie pojawiających się problemów 	<ul style="list-style-type: none"> • Odejście od tzw. etosu społecznikowskiego • Ocena działań projektowych, a nie działalności podmiotu • Większa odpowiedzialność zespołów projektowych • Utrudnienie realizacji misji i kontroli społecznej • Ocena celów projektu, a nie celów organizacji • Zwiększenie nacisku na prowadzoną działalność, a nie na utrzymanie organizacji • Sprzyjanie postawom pasywnym w poszukiwaniu nowych źródeł finansowania • Konieczność nabycia umiejętności pracy w zespole projektowym • Obarczanie pracowników większymi obowiązkami • Potęgowanie stresu spowodowanego naciskiem na osiągnięcie konkretnych rezultatów • Myślenie krótkofalowe • Realizacja działań niezwiązanych z misją organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Maciejewska, 2020; Marciszewska, 2019; Kosińska, 2018].

Analizując zalety i wady wykorzystywania podejścia projektowego w działalności organizacji non profit, można stwierdzić, że dzięki potencjałowi tkwiącemu w podejściu projektowym projekty stają się praktycznym i użytecznym narzędziem dla badanych organizacji. Aby tak się stało, należy dążyć do takiego zarządzania projektami, które będzie korespondowało z zarządzaniem organizacją, tj. poszczególne projekty będą zintegrowane z zarządzaniem

na poziomie organizacji. Gdy organizacja prowadzi różne rodzaje działalności, to właśnie projekty stają się sposobem na płynne włączenie również przedsięwzięć generujących zysk w bieżącą działalność organizacji [Maciejewska, 2020; Bach-Mortensen, Montgomery, 2018].

5. Przyszłość projektów w organizacjach non profit

Zarządzanie projektami jest szeroko stosowaną koncepcją w organizacjach non profit na całym świecie i niezależną od ich charakteru [Golini, Kalchschmidt, Landoni, 2015]. Wiele organizacji non profit realizuje duże projekty, przyczyniając się do budowy i rozwoju silnego i wiarygodnego trzeciego sektora w Polsce [Jałocha, Bogacz-Wojtanowska, 2017]. Poniżej zaprezentowane zostaną zaobserwowane trendy w odniesieniu do organizacji non profit i zagadnień związanych z zarządzaniem projektami w tych podmiotach. Takie zestawienie może pomóc w ukierunkowaniu badań na najważniejsze obszary, a także w znalezieniu nowych, które nie są jeszcze tak popularne. Znajomość aktualnych trendów jest ważna zarówno dla badaczy, jak i dla kierowników projektów, którzy dążą do poprawy efektywności swojej pracy. Trendy te badacze [Wawak, Woźniak, 2020] dzielą na trendy zanikające, długotrwałe oraz wschodzące. Trendy zanikające związane są z zagadnieniami, które mniej interesują badaczy z powodu tego, że problemy w tym obszarze zostały rozwiązane lub nastąpiła zmiana podejścia do ich badania. Trendy długotrwałe to obszary badań, które zyskują na popularności i są związane z aktualnymi problemami pojawiającymi się w zarządzaniu projektami. Natomiast trendy wschodzące sugerują pojawienie się nowych obszarów, które nie były i nie są jeszcze popularne, ale zyskują coraz większe zainteresowanie badaczy i praktyków.

Przekonanie o celowości wykorzystywania teorii, metod i praktycznych wzorów zarządzania projektami w organizacjach non profit ukierunkowało dalsze rozważania na wskazanie trendów długotrwałych i wschodzących. Zostały one wyróżnione na podstawie dostępnych wyników badań związanych z zarządzaniem projektami w organizacjach non profit.

Z punktu widzenia badanych organizacji wśród trendów długotrwałych warto zwrócić uwagę na dwa obszary, tj. portfel projektów i dojrzałość projektową.

Chociaż zarządzanie projektami jest tradycyjnie stosowane w organizacjach non profit na całym świecie, zarządzanie portfelem projektów (PPM) jest stosunkowo nową praktyką dla większości organizacji non profit, a szczególnie w Polsce [Jałocha, Bogacz-Wojtanowska, 2017]. Tymczasem w organizacjach tych istnieje wiele programów, projektów lub inicjatyw realizowanych jednocześnie [Ang, Sankaran, Killen, 2016]. Celem zarządzania projektami w organizacji nie jest jedynie zrealizowanie ich na czas, bez przekroczenia budżetu i przy zapewnieniu oczekiwanego poziomu jakości, ale wytworzenie wartości [Aubry, Hobbs, Thuillier, 2007, s. 330], z tego m.in. powodu projekty są łączone w portfele projektów. Wartość generowana przez projekty w organizacjach non profit ma zazwyczaj inne znaczenie niż w sektorze biznesu. Nie jest związana tylko z rozwojem samej organizacji, pomnażaniem

jej zasobów materialnych, ale dotyczy realizacji potrzeb różnych beneficjentów i często jest widoczna w dłuższej perspektywie czasu.

Portfel to zbiór komponentów, najczęściej projektów bądź programów (grupy projektów realizowanych w celu uzyskania wspólnego rezultatu), lub rzadziej zgrupowanych działań operacyjnych, które zostały zebrane, by osiągnąć strategiczne cele organizacji [PMI, 2013, s. 9]. Zarządzanie portfelem projektów polega na udzieleniu odpowiedzi na podstawowe pytania: Które projekty powinny być realizowane? Z których należy zrezygnować? Czego organizacja potrzebuje do realizacji tych przedsięwzięć? Czy ma potencjał i możliwości, aby realizować dane projekty? O ile tematyka zarządzania portfelem projektów w sektorze biznesu jest podejmowana od wielu lat [Lacerda, Martens, Freitas, 2016], znane i stosowane są różne narzędzia w tym zakresie, to pytaniem otwartym pozostaje, jak użyteczne (jeśli nieuniknione) jest zarządzanie portfelem projektów w organizacjach non profit [Caramidaru, 2019]. Organizacje non profit konkurują z innymi podmiotami/organizacjami o uwagę sponsorów i darczyńców, z tego też powodu efektywność realizacji całego portfela projektów nabiera szczególnego znaczenia. Ma to związek m.in. z tym, że w organizacjach non profit realizacja misji wymaga realizacji równoczesnych, zróżnicowanych działań, co mogą zapewnić właśnie projekty, które umożliwiają przełożenie działań danej organizacji na wymierne rezultaty. Zwiększające się wymagania beneficjentów, rosnąca liczba projektów i coraz większe wymagania stawiane przez darczyńców sprawiają, że sukces organizacji non profit w coraz większym stopniu zależy od profesjonalnego zarządzania portfelem projektów [Subedi, Wagner, 2018, s. 10]. Jednak wprowadzenie zarządzania portfelem projektów jest trudnym zadaniem w organizacji, zarówno koncepcyjnie, jak i operacyjnie. Jest to ciągły proces podejmowania decyzji w celu wybrania i utrzymania najlepszych inicjatyw (*project mix*) oraz realizacji projektów, które są strategicznie dopasowane do celów organizacji [Unger, Rank, Gemünden, 2015; Gutiérrez, Magnusson, 2014]. Zarządzanie portfelem projektów wymaga umiejętności łączenia projektów ze sobą i ze strategią organizacji, holistycznego planowania i alokacji zasobów dla wielu zadań, rozwoju i wymiany wiedzy oraz tworzenia warunków do rozwoju nowych idei i inicjatyw [Lichtarski, Wąsowicz, 2014, s. 123]. W organizacjach non profit kontekst wieloprojektowości wymaga ustalenia zależności między realizowanymi projektami a misją organizacji non profit oraz wprowadzenia mechanizmów integracji projektów wokół przyjętych celów, a także zapewnienia zasobów do ich realizacji, co w organizacjach non profit nie jest sprawą łatwą. Rzeczywistość organizacji non profit jest taka, że muszą one zrównoważyć projekty w swoim portfelu, aby mieć pewność, że są w stanie zarządzać ograniczonymi zasobami i realizować swój cel, maksymalizując wartość w portfelu [Ang, Ssnkeran, Killen, 2016] oraz oferować usługi, które są cenione przez różnych interesariuszy.

Trudność zarządzania portfelem projektów wynika z różnych kwestii; m.in. dotyczy podejmowania decyzji odnoszących się do przyszłości, odbywa się w dynamicznym, turbulentnym otoczeniu, w którym ciągle zmieniają się warunki działania i potrzeby interesariuszy, projekty znajdujące się w portfelu są na różnym etapie swojego cyklu życia i jednocześnie realizowane są w warunkach ograniczonego dostępu do zasobów (finansowych, kadrowych itp.).

W organizacjach non profit mechanizmy wykorzystywane do integracji projektów powinny być spójne z misją, a jednocześnie być wrażliwe na potrzeby interesariuszy w zakresie przejrzystości alokowania zasobów i raportowania. Zwraca się uwagę, że dobrze gdy misja jest sformułowana w taki sposób, że można ją stosunkowo łatwo zoperacjonalizować poprzez właśnie cele określone dla projektów [Caramidaru, 2019]. Misja zawiera pewien pogląd na to, jakie potrzeby otoczenia są istotne dla członków założycieli organizacji non profit oraz ich darczyńców; w ten sposób działania projektowe wpływać mogą na kształtowanie strategii [Clegg i in., 2018] i przyczyniać się do profesjonalizacji zarządzania.

Drugi obszar, z którym związana jest rosnąca aktywność badawcza, dotyczy dojrzałości projektowej organizacji [Wawak, Woźniak, 2020; Marciszewska, 2019]. Aktywność w tym zakresie powinna wykorzystywać badanie dojrzałości projektowej do przeprowadzenia szczegółowej diagnozy stanu zarządzania projektami w organizacjach non profit. Jest to ważne w procesie doskonalenia organizacji w obszarze zarządzania projektami. Z punktu widzenia badanych organizacji istotne jest, aby proces doskonalenia przebiegał w zgodzie z celami strategicznymi organizacji, jej kulturą organizacyjną oraz zapewniał realność planowanych działań. Badanie dojrzałości projektowej powinno umożliwić stworzenie swojego rodzaju mapy dojrzałości projektowej, ukazującej poziomy dojrzałości dla poszczególnych procesów składających się na zarządzanie projektami w organizacjach non profit oraz pozwolić na zidentyfikowanie braków w badanych obszarach. Wykorzystanie badania dojrzałości projektowej pozwoli na udoskonalenie systemu zarządzania projektami w organizacjach non profit, a w dłuższej perspektywie może się przyczynić do zwiększenia skuteczności realizowanych przedsięwzięć i lepszego wykorzystania posiadanych zasobów. 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 oraz zadbać o jakość zespołów projektowych. 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. Warto jednak pamiętać o specyfice organizacji non profit, 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. Modele dojrzałości projektowej zyskują na popularności i są coraz częściej badanym obszarem zarządzania projektami w organizacjach non profit, co potwierdza analiza dostępnych wyników badań [Wawak, Woźniak, 2020; Marciszewska, 2019], a to skłania do nakreślenia kierunków dalszego doskonalenia stosowanej metody w badanych organizacjach.

Obszarem badawczym, który zyskuje coraz większe zainteresowanie zarówno wśród badaczy, jak i praktyków, ale nie cieszy się jeszcze zbyt dużym wykorzystaniem (trend wschodzący), jest zrównoważone zarządzanie projektami w organizacjach. We wrześniu 2015 r. światowi przywódcy przyjęli program ONZ „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030” oraz cele zrównoważonego rozwoju. Przyjęcie programu stanowi pod-

stawę nowego paradygmatu ukierunkowanego na zajęcie się dysproporcjami gospodarczymi, społecznymi i środowiskowymi w powszechny i zintegrowany sposób [Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, 2022]. Na poziomie mikro program ten odnosi się do działalności poszczególnych organizacji. Zrównoważony rozwój organizacyjny opiera się na tzw. modelu „potrójnej linii przewodniej” (ang. the Triple Bottom Line). Model obrazuje równowagę trzech sfer / linii rozwojowych, określanych jako potrójne P: społecznej (ang. People), środowiskowej (ang. Planet) i ekonomicznej (ang. Profit/Prosperity). Zgodnie z tą koncepcją zrównoważony rozwój jest to harmonia stabilności gospodarczej, stabilności społecznej i zrównoważonego rozwoju środowiska naturalnego [Trocki, 2019, s. 26]. Projekty jako swego rodzaju instrumenty zmian mogą przyczynić się do zrównoważonego rozwoju organizacji [Silvius, Schipper, 2014, s. 44]. Można zatem oczekiwać większego zainteresowania tą tematyką w najbliższym czasie. Zrównoważone zarządzanie projektami polega na planowaniu, monitorowaniu i kontrolowaniu procesów realizacji i wsparcia projektów z uwzględnieniem środowiskowych, społecznych oraz gospodarczych aspektów cyklu życia zasobów projektu, procesów, rezultatów i efektów, mających na celu czerpanie korzyści dla interesariuszy oraz przeprowadzane w przejrzysty, uczciwy i etyczny sposób, który obejmuje aktywne uczestnictwo interesariuszy [Silvius, Schipper, 2010, s. 6]. Oznacza to przyjęcie innej, bardziej holistycznej perspektywy realizacji projektów uwzględniającej oprócz klasycznych parametrów (czas, koszt, zakres) nowe parametry, takie jak: korzyści, wartości, ryzyko i trwałe efekty dla różnych interesariuszy [Trocki, 2019, s. 109].

Z punktu widzenia przyszłości nieuniknione wydaje się podjęcie badań, które będą ukierunkowane na dostarczenie odpowiedzi na pytanie, czy istnieje konieczność i możliwość wdrożenia tego podejścia także w organizacjach non profit. Problematyka zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności działalności projektowej jest nowym, ciągle niedocenionym obszarem badawczym. Zwraca się uwagę na konieczność rozszerzania rozważań i badań z tego zakresu na nowe obszary aktywności ludzkiej. Jednym z nich jest działalność projektowa realizowana w organizacjach non profit. Podjęcie badań w tym obszarze jest ważne z punktu widzenia potrzeb zarządzania organizacjami, zarządzania projektami oraz potrzeb ogólnospołecznych [Corboni i in., 2020]. Cele, jakie stawiają sobie organizacje non profit, korespondują z 17 celami zrównoważonego rozwoju, które zostały przyjęte we wskazanej powyżej rezolucji [Transforming our World, 2015]. ONZ wraz z liderami biznesu, rządami i społecznością naukową wspólnie poparła te cele, uznając je za najlepszy sposób sprostania wyzwaniom zrównoważonego rozwoju, przed którymi stoją również współczesne organizacje [Carboni i in., 2020, s. 22]. Cele te obejmują m.in. takie obszary, jak walka z ubóstwem, walka z głodem, zmiany klimatyczne, nierówności gospodarcze, zrównoważona konsumpcja, dążenie do pokoju, sprawiedliwości, zmniejszenie nierówności społecznych, promowanie silnego, zrównoważonego, inkluzywnego rozwoju gospodarczego. Cele te są ze sobą powiązane tak, aby osiągnięcie jednego z nich przyczyniało się do sukcesu innych.

Z punktu widzenia organizacji non profit można zauważyć rosnące oczekiwania co do stosowania zrównoważonych metod w zarządzaniu projektami. Wyzwania współczesnego

świata powodują, że każde przedsiębiorstwo, instytucja czy organizacja non profit powinna dążyć do wypracowania odpowiednich zasad i praktyk, które pozwolą na rozwój bez negatywnych konsekwencji dla społeczeństwa i środowiska naturalnego. Jest to jedno z najważniejszych wyzwań współczesnych organizacji non profit, których działalność społeczna (np. walka z ubóstwem, dyskryminacją, brakiem dostępu do edukacji) realizowana jest przez projekty. Rosnące zainteresowanie środowiska naukowego tą tematyką wynika ze zmieniającego się charakteru zarządzania projektami i położenia większego nacisku na korzyści, które mogą być osiągnięte dzięki realizowanym przedsięwzięciom projektowym. Obecnie rozważania dotyczące zrównoważonego zarządzania projektami odnoszą się przede wszystkim do organizacji biznesowych, jednak nieuniknionym wydaje się „zaadaptowanie” tego podejścia również w obszarze projektów realizowanych w organizacjach non profit.

6. Podsumowanie

Wskazanie powyższych trendów rozwojowych stanowi próbę odpowiedzi na współczesne wyzwania związane z zarządzaniem projektami w organizacjach non profit. Prezentowany artykuł wpisuje się w obszar związany z zarządzaniem projektami w organizacjach non profit wraz z ciągłym poszukiwaniem możliwości usprawnienia procesów składających się na to zarządzanie. Dotyczy on zupełnie nowego, dotychczas nieporuszanego tematu, dlatego autorki mają nadzieję, że artykuł ten przyczyni się do lepszego poznania potrzeb badawczych w zakresie zarządzania projektami w organizacjach non profit.

Ze względu na specyfikę organizacji non profit należy pamiętać, że trendy w obszarze zarządzania projektami w tych podmiotach powinny być związane przede wszystkim z rzeczywistymi potrzebami ich interesariuszy, a te mocno korespondują z założeniami zrównoważonego zarządzania projektami. Trudno jest ocenić kierunek rozwoju wskazanych obszarów w organizacjach non profit w świetle doświadczeń zagranicznych, gdyż literatura na ten temat jest bardzo uboga i wydaje się, że badania nad tymi zagadnieniami zaczynają się dopiero rozwijać [Jałocha, 2014; Carboni i in., 2020].

Należy zaznaczyć, że zrealizowany proces badawczy ma swoje ograniczenia, które wynikają z przyjętej metodyki. Analizy bibliometryczne były prowadzone w określonym czasie, publikacji naukowych szukano, co prawda, w różnych kierunkach i używając różnych słów kluczowych oraz połączeń operatorów logicznych, ale istnieje prawdopodobieństwo, że niektóre istotne artykuły zostały pominięte. Ponadto przedstawione w opracowaniu propozycje i spostrzeżenia należałoby potwierdzić wynikami badań empirycznych (ilościowych/jakościowych), które ukierunkować można byłoby na rozpoznanie trendów w zakresie zarządzania projektami w organizacjach non profit.

Bibliografia

1. Ang K., Sankaran S., Killen C. [2016], *Value for Whom, by Whom: Investigating Value Constructs in Nonprofit Project Portfolios*, „Project Management Research and Practice”, 3, 5038, <http://dx.doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5038>
2. Anheier H.K., Krlev G. [2015], *Governance and Management of Hybrid Organizations*, „International Studies of Management & Organization”, vol. 45(3).
3. Aubry M., Hobbs B., Thuillier D. [2007], *A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO*, „International Journal of Project Management”, vol. 25, no. 4.
4. Bach-Mortensen A.M., Montgomery P. [2018], *What Are the Barriers and Facilitators for Third Sector Organisations (Non profits) to Evaluate their Services? A Systematic Review*, „Systematic Reviews”, 7(1).
5. Baumeister R.F., Leary M.R. [1997], *Writing Narrative Literature Reviews*, „Review of General Psychology”, 1(3).
6. Bogacz-Wojtanowska E. [2012], *Problemy organizacji pozarządowych przekształcających się w podmioty ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna”, nr 1(4).
7. Bogacz-Wojtanowska E., Rymsza M. [2015], *Między wiedzą „ezoteryczną” a pozarządowym menedżeryzmem... Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non profit*, „Trzeci Sektor”, nr 36(3).
8. Bogacz-Wojtanowska E. [2016], *Istota i podstawowe zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych*, w: *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, red. E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
9. Caramidaru V.I. [2019], *The Projectification of Nonprofit Organizations: Insights from (and for) Multi-Project Management Research*, Proceedings of the 13th International Management Conference, „Management Strategies for High Performance”, 31st October–1st November, Bucharest, Romania.
10. Carlson K.A., Schreiner S. [2011], *Roles, Responsibilities and Characteristics of Nonprofit Leadership*, w: *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook*, red. K.A. Agard, SAGE Publications, USA.
11. Clegg S., Killen C.P., Biesenthal C., Sankaran S. [2018], *Practices, Projects and Portfolios: Current Research Trends and New Directions*, „International Journal of Project Management”, 36(5).
12. Corboni J., Duncan W., Gonzalez M., Milsom P., Young M. [2020], *Zrównoważone zarządzanie projektami. Podręcznik GPM*, pm2pm, Kraków.
13. Domański J. [2010], *Zarządzanie strategiczne oraz jego modele dla organizacji non profit*, w: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
14. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny [2022], *Zrównoważony rozwój*, <https://www.eesc.europa.eu/pl/policies/policy-areas/sustainable-development/events>, dostęp: 16.11.2022.

15. Golini R., Kalchschmidt M., Landoni P. [2015], *Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations*, „International Journal of Project Management”, vol. 33, no. 3.
16. Goszczyński W., Kniec W., Kamiński R. [2013], *Dylemat linoścoczka, czyli o profesjonalizacji autentyczności i perspektywach rozwoju organizacji pozarządowych na wsi i w małych miastach*, Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Toruń–Warszawa.
17. Grablewska-Aagten A. [2017], *Metodyki zarządzania projektami współfinansowanymi ze źródeł Europejskiego Funduszu Społecznego stosowane przez organizacje pozarządowe*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania. Modern Management Systems”, (1).
18. Green B.N., Johnson C.D., Adams A. [2006], *Writing Narrative Literature Reviews for Peer-reviewed Journals: Secrets of the Trade*, „Journal of Chiropractic Medicine”, no. 5(3).
19. Gumkowska M., Herbs J. [2009], *Z projektem lub bez*, <http://wiadomosci.ngo.pl>, dostęp: 23.10.2022.
20. Gutiérrez E., Magnusson M. [2014], *Dealing with Legitimacy: A Key Challenge for Project Portfolio Management Decision Makers*, „International Journal of Project Management”, vol. 32, [http:// dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.002](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.002)
21. Hensel P. [2020], *Systematyczny przegląd literatury przedmiotu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
22. Huczek M. [2013], *Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa*, w: *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego, Kraków.
23. Jałocha B. [2014], *Zarządzanie portfelem projektów: koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
24. Jałocha B., Bogacz-Wojtanowska E. [2017], *Project Portfolio Management: Tool for Strategy Implementation in Non-Governmental Organizations*, *Handbook of Research on Emerging Business Models and Managerial Strategies in the Nonprofit Sector*, Publisher of Timely Knowledge, IGI Global. Hershey.
25. Januszkiewicz A. [2017], *Bariery w stosowaniu ewaluacji projektów unijnych realizowanych przez organizacje pozarządowe w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 9.
26. Jaskyte K. [2012], *Boards of Directors and Innovation in Nonprofit Organizations*, „Nonprofit Management and Leadership”, vol. 22, no. 4.
27. Jegorow D. [2013], *Realizacja zadań publicznych współfinansowanych z funduszy europejskich przez organizacje pozarządowe – szansa, czy zagrożenie*, w: *Organizacje pozarządowe w województwie lubelskim – teoria i praktyka*, red. P. Olszewski, A. Stachula, Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej w Chełmie, Chełm.
28. *Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002–2021* [2022], Stowarzyszenie Klon-Jawor, <https://publicystyka.ngo.pl/kategoria/raporty-badan-klon-jawor>, dostęp: 27.10.2022.
29. *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań* [2016], Stowarzyszenie Klon-Jawor, Warszawa.
30. Kosińska O. [2018], *Kiedy projekt połyka organizację: problem projektyzacji w organizacjach pozarządowych w kulturze a zagadnienie wyobraźni organizacyjnej*, „Zarządzanie w Kultu-rze”, 19(3).

31. Lacerda F.M., Martens C.D.P., Freitas H.M.R. [2016], *A Project Portfolio Management Model Adapted to Non profit Organizations*, „Project Management Research and Practice”, vol. 3, DOI: <http://dx.doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5120>
32. Lewis D. [2005], *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, Routledge Studies in the Management of Voluntary and Nonprofit Organizations, London–New York.
33. Lichtarski J.M., Wąsowicz M. [2014], *Uwarunkowania rozwoju strategicznego zarządzania projektami w organizacji*, „Organizacji i Kierowanie”, nr 1A (159).
34. 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.
35. Marciszewska A. [2019], *Dojrzałość projektowa organizacji non profit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
36. Mitchell S.L., Clark M. [2019], *Reconceptualising Product Life-Cycle Theory as Stakeholder Engagement with non profit Organisations*, „Journal of Marketing Management”, 35(1–2).
37. Padalkar M., Gopinath S. [2016], *Six Decades of Project Management Research: Thematic Trends and Future Opportunities*, „International Journal of Project Management”, 34(7).
38. Pawłowska E. [2015], *Organizacje pozarządowe a kapitał społeczny*, „Zeszyty Naukowe, Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska”, z. 77.
39. PMI [2013], *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 5 ed., Project Management Institute, Newton Square.
40. Praweńska-Skrzypek G., Jałocha B. [2014], *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, „Zarządzanie Publiczne”, 3(27).
41. *Rok w pandemii* [2021], Stowarzyszenie Klon-Jawor, <https://publicystyka.ngo.pl/pod-lupa-rok-w-pandemii-jaki-byl-dla-ngo>, dostęp: 27.10.2022.
42. Silvius A.J.G., Schipper R. [2010], *A Maturity Model for Integrating Sustainability in Projects and Project Management*, 24th World Congress of the International Project Management Association, IPMA, Istanbul.
43. Silvius A.J.G., Schipper R. [2014], *Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers*, „Journal of Human Resources and Sustainability Studies”, no. 2.
44. Subedi S., Wagner R. [2018], *Portfolio Management in Non-Governmental Organizations*, w: *The Handbook of Project Portfolio Management*, red. D. Lock, R. Wagner, Routledge, London.
45. Sześciło D., Kudłacz M., Chomątowska M. [2014], *Instytucjonalno-finansowe uwarunkowania współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi*, MSAP UEK, Kraków.
46. *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainability Development A/RES/70/1*, United Nations 2015, <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>, dostęp: 18.11.2022.
47. Trocki M. [2014], *Organizacja projektowa. Podstawy, model, rozwiązania*, PWE, Warszawa.
48. Trocki M. (red.) [2019], *Spółeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

49. Trzcíński T. [2017], *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non profit*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
50. Unger B.N., Rank J., Gemünden H.G. [2015], *Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture*, „Project Management Journal”, vol. 45, no. 6, <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21458>
51. Walker D., Lloyd-Walker B. [2016], *Rethinking Project Management: Its Influence on Papers Published in the International Journal of Managing Projects in Business*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 9, no. 4.
52. Walker D., Lloyd-Walker B. [2018], *The Future of the Management of Projects in the 2030s*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 12, no. 2.
53. Wawak S., Woźniak K. [2020], *Evolution of Project Management Studies in the XXI Century*, „International Journal of Managing Projects in Business”, 13(4).
54. Yasmin S., Ghafran C. [2021], *Accountability and Legitimacy of Non profit Organizations: Challenging the Current Status Quo and Identifying Avenues for Future Research*, „Financial Accountability & Management”, 37(4).
55. Zajda K. [2013], *Władza lokalna, organizacje pozarządowe i przedsiębiorcy – współdziałanie na rzecz rozwoju wsi. Studium przypadku gmin wiejskich powiatu radomszczańskiego*, „Samorząd Terytorialny”, 3.

The future of project management in non profit organizations

Summary

The article addresses research directions related to project management in non profit organizations (NPO). The considerations presented indicate future trends that may interest researchers and practitioners dealing with project management issues in non profit organizations. A literature review and study of the area under discussion were conducted. A narrative literature review method was used. This approach made it possible to identify the current state of knowledge in the area of project management in non profit organizations. It also made it possible to identify the latest trends about changes in the environment of non profit organizations and their internal organization. The considerations presented are based on an analysis of texts of scientific publications relating to non profit organizations operating in Poland. The presented article provides a better understanding of research needs in the field of project management in non profit organizations.

Keywords: project management, non profit organizations (NPO), project, research trends, project maturity, sustainable project management, project portfolio
