

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH — WYNIKI BADAŃ

<https://doi.org/10.33141/po.2019.03.04>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (950), 2019, ss. 21-26

www.przegladororganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Paulina Major, Seweryn Spałek

Wprowadzenie

W działalności społeczno-gospodarczej funkcjonują obok siebie trzy sektory: publiczny, prywatny i pozarządowy (Moron, 2012, s. 13–17). Pierwszy sektor (publiczny) reprezentowany jest przez instytucje i jednostki organizacyjne, które podlegają instytucjom państwowym. Finansowanie tego sektora odbywa się głównie z wpływów podatkowych, a jego głównym celem jest spełnianie potrzeby państwa i obywateli, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Drugi sektor (prywatny) mieści w sobie przedsiębiorstwa, których nadrzędnym celem jest maksymalizacja zysków z prowadzonej działalności gospodarczej (Schmidt, 2012, s. 14–17). Trzeci sektor, działając obok sektora publicznego oraz prywatnego, ma za zadanie wspierać i uzupełniać aktywności na rzecz społeczeństwa (Marciszewska, 2017, s. 127–137). Obejmuje on organizacje pozarządowe posiadające formalny status oraz nieformalne aktywności i grupy, które również mają wymiar obywatelskiego działania (Fudaliński, 2013, s. 24–30). Nadrzędnym celem funkcjonowania organizacji pozarządowych jest zaspokojenie potrzeb społecznych (Marciszewska, 2014, s. 57–70). Termin organizacja pozarządowa określa relację organizacji w odniesieniu do sektora publicznego. Innymi niejednokrotnie używanymi zwrotami są organizacje „non profit” (niemogące prowadzić działalności gospodarczej) oraz „not for profit” (mogące prowadzić działalność gospodarczą), które używane są w opozycji do sektora biznesowego. Organizacje „not for profit” mogą prowadzić działalność gospodarczą pod warunkiem, że całość zysków będzie przeznaczana na działalność statutową organizacji, a nie będzie redystrybuowana wśród pracowników (Schmidt, 2012, s. 14–17). Obecnie organizacje pozarządowe przystosowują się do stale zmieniających się warunków otoczenia oraz wysokich oczekiwań im stawianym, by móc skutecznie prowadzić swoją działalność (Major, 2018, s. 1045–1052).

Organizacje trzeciego sektora podejmują wysiłki mające na celu wdrażanie w życie projektów, dzięki którym mogą realizować swoje cele statutowe (Marciszewska, 2013, s. 63–74). Zarządzanie projektami opiera się na planowaniu, organizowaniu, monitorowaniu i kontrolowaniu całości przedsięwzięcia (projektu) oraz przewodzeniu i motywowaniu osób, które ten projekt wykonują (Spalek, 2016, s. 499–506). Ważne jest, by osiągnąć cele projektu, które powinny mieścić się w ustalonych wcześniej normach zakresu, czasu, kosztów oraz jakości (Walczak, 2014, s. 18).

Zarządzanie projektami posiada swoją specyfikę, narzędzia i techniki, które stale ewoluują, ponieważ powstają coraz to nowsze metodyki, zasady i technologie je wspierające (Trocki, 2012, s. 15–16). Projekt jest ograniczony budżetem, dostępnością zasobów i czasem, jest nierutynowym przedsięwzięciem wykonywanym w celu zaspokojenia konkretnych potrzeb klienta, którym w przypadku organizacji pozarządowych jest wybrana grupa społeczna (Project Management Institute, 2017, s. 3–6). Projekty, które podejmowane są przez organizacje trzeciego sektora, różnią się od tych realizowanych w sektorze publicznym i prywatnym. Podstawową różnicą jest cel, którym w projektach społecznych jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa lub członków organizacji, a nie trwałe przynoszenie zysku. Ponadto środki finansowe pozyskiwane na realizację projektów pochodzą najczęściej z funduszy unijnych, budżetu państwa, budżetu jednostek samorządu terytorialnego, darowizn lub też ze składek członkowskich (Bogacz-Wojtanowska, Wrona, 2016, s. 62). W projektach realizowanych przez organizacje trzeciego sektora, oprócz pracowników płatnych, działają również wolontariusze, którzy nie otrzymują wynagrodzenia za swoją pracę, przynależąc dobrowolnie do danej organizacji, ponieważ identyfikują się z jej celami i wartościami (Trzeciński, 2017, s. 30–35). Wśród wolontariuszy występuje duża rotacja, dlatego motywowanie ich do działania i utrzymanie ich zaangażowania przez cały okres realizacji projektu jest wyzwaniem dla lidera (Bogacz-Wojtanowska, Wrona, 2016, s. 83).

Zarządzanie organizacjami pozarządowymi jest relatywnie młodym obszarem nauk o zarządzaniu (Bogacz-Wojtanowska, Wrona, 2016, s. 60). Natomiast zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych jest bardzo słabo rozpoznany obszarem badań w warunkach polskich (Bogacz-Wojtanowska, Rymsza, 2015, s. 4–13).

W związku z powyższymi rozważaniami wyłania się następujący problem badawczy: jaki jest stan wiedzy wśród osób związanych z realizacją projektów w organizacjach pozarządowych w odniesieniu do wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami? Zatem w artykule autorzy przedstawili wyniki badań dotyczących stosowania wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami w organizacjach pozarządowych. Natomiast uzyskana odpowiedź na postawione pytanie badawcze będzie stanowiła punkt wyjścia do dalszych pogłębionych badań.



Tabela 1. Charakterystyka projektów w badanych organizacjach pozarządowych

Średni czas trwania realizowanych projektów	do roku (59%, 33 odpowiedzi)	od roku do 2 lat (29%, 16 odpowiedzi)	powyżej 2 lat (12%, 7 odpowiedzi)
Średni budżet realizowanych projektów	do 100 000 zł (62%, 35 odpowiedzi)	powyżej 500 000 zł (20%, 11 odpowiedzi)	od 100 001 do 500 000 zł (18%, 10 odpowiedzi)
Średnia liczba partnerów w realizowanych projektach	od 1 do 3 (73%, 41 odpowiedzi)	powyżej 3 (18%, 10 odpowiedzi)	brak (9%, 5 odpowiedzi)
Średnia liczebność zespołu projektowego	od 2 do 4 osób (46%, 26 odpowiedzi)	od 5 do 10 osób (45%, 25 odpowiedzi)	powyżej 10 osób (9%, 5 odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne

Metoda badawcza

Jako narzędzie badawcze przyjęto ankietę, która została opracowana przez autorów artykułu. Badania przeprowadzono drogą elektroniczną w pięćdziesięciu sześciu organizacjach pozarządowych na terenie województw: śląskiego, mazowieckiego, małopolskiego, świętokrzyskiego i dolnośląskiego w okresie od 1 lutego 2018 roku do 30 kwietnia 2018 roku. Dane podmiotów uzyskano z otwartej bazy organizacji pozarządowych dostępnej na stronie <https://spis.ngo.pl>. Próba badawcza została dobrana w sposób celowy. Decyzja ta pozwala na świadomy dobór respondentów, którzy posiadają pewne cechy interesujące badaczy. Próbę badawczą stanowiły organizacje pozarządowe, znajdujące się na terenie Polski w województwach: śląskim, mazowieckim, małopolskim, świętokrzyskim i dolnośląskim, które działają co najmniej rok, realizują projekty oraz mają status fundacji lub stowarzyszenia. Autorzy mają świadomość, że badania tego typu nie pozwalają uogólniać wniosków na całe populacje, aczkolwiek pozwalają na wyłonienie prawidłowości występujących w danej zbiorowości, celem wytyczenia dalszych kierunków badań. Podczas analizy otrzymanych wyników autorzy skupili się na statystyce opisowej, a w szczególności interpretacji wyników procentowych częstości uzyskanych odpowiedzi. Ankieta składała się z 23 pytań zawartych w trzech częściach pytań: metryczki, ogólnych i szczegółowych. W ankiecie znajdowało się 13 zamkniętych pytań jednokrotnego wyboru, 2 otwartych wielokrotnego wyboru, 5 pytań otwartych i 3 pytania macierzowe zamknięte wielokrotnego wyboru.

Wyniki badań

Pierwsza część ankiety dotyczyła pytań o charakterystykę projektów, wykształcenie respondentów oraz ich ogólny stan wiedzy o metodach zarządzania projektami. Osoby biorące udział w badaniu w 63% reprezentowały stowarzyszenia i w 37% fundacje. Certyfikaty z metodyk zarządzania projektami lub ukończone studia z zakresu zarządzania posiadało jedynie 38% respondentów. Pozostałe osoby swoją wiedzę opierały jedynie na zdobytym doświadczeniu. W badanych organizacjach prowadzono projekty, przy czym 50% z nich w ciągu ostatnich trzech lat zrealizowano powyżej dziesięciu

projektów, w 32% organizacjach od sześciu do dziesięciu, natomiast w 18% od jednego do pięciu projektów. W 59% badanych organizacjach realizowano projekty trwające do jednego roku, w 29% prowadzono projekty trwające od jednego roku do dwóch lat, a w 12% organizacjach projekty trwały powyżej dwóch lat. Przy wykonywaniu tak dużej liczby projektów jedynie 18% ankietowanych przyznało, że w swojej pracy wykorzystują dostępne na rynku metody zarządzania projektami. Aż 82% badanych określiło, że w ich organizacji nie stosowano metod zarządzania projektami, a podejmowane działania w tym zakresie miały charakter intuicyjny oparty na wcześniejszych doświadczeniach. Średni budżet realizowanych projektów wynosił przeważnie do 100 000 zł (62% odpowiedzi), a projekty w 91% przypadków realizowane były we współpracy z co najmniej jednym partnerem. Zespoły projektowe liczyły średnio od 2 do 4 osób (46% odpowiedzi) lub od 5 do 10 osób (45% odpowiedzi). Rzadko zespoły składały się z powyżej 10 osób (9% odpowiedzi). Tabela 1 przedstawia charakterystykę projektów realizowanych w badanych organizacjach pozarządowych.

W drugiej części badania ankietowani zostali zapytani, czy w ich organizacji występują wybrane elementy opisujące działania związane z zarządzaniem projektem, które dotyczą wybranych kompetencji technicznych (twardych) i kontekstowych. W badaniu nie skupiono się na elementach zarządzania związanych z kompetencjami behawioralnymi (miękkimi), takimi jak: przywództwo, motywacja, kreatywność, negocjacje czy etyka (Stowarzyszenie Project Management Polska, 2009, s. 39). Autorzy zdecydowali się pominąć elementy związane człowiekiem, jego postawą i zachowaniem w badaniach pilotażowych. Na podstawie udzielonych odpowiedzi autorzy określili procentowe występowanie tych elementów w organizacjach pozarządowych. Wyniki przedstawione zostały w tabeli 2.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można stwierdzić, że we wszystkich badanych organizacjach występowała praca zespołowa. W 96% organizacji było poszukiwanie nowych idei i rozwiązań oraz uporządkowana dokumentacja projektowa. W około 80% organizacji występowało efektywne zarządzanie wieloma projektami (79%), przewidywalne procesy (77%), formalne procedury dotyczące realizacji projektów (75%). W 70% badanych organizacji odbywały się szkolenia

dla pracowników i członków zespołów projektowych. W około 60% organizacji występował system zbierania i analizy danych (64%), wysoki poziom jakości szacowania kosztów (64%), kontrola procesów (64%), sprawny system wykrywania potrzeb na rynku (63%), identyfikacja i zrozumienie kluczowych problemów zarządzania projektami (57%). Najniżej respondenci określili stopień występowania w organizacjach znajomości i stosowania narzędzi oraz technik zarządzania projektami (43%).

W trzeciej części ankiety respondenci mieli ocenić, które elementy związane z zarządzaniem projektem występują najczęściej w realizowanych przez nich projektach. Do określenia częstości występowania poszczególnych elementów mieli do dyspozycji trzy sformułowania: zawsze (występuje w każdym projekcie), czasami (występuje średnio raz na pięć projektów) lub nigdy (nie występuje wcale lub nie wiem czy występuje). Poszczególne elementy zostały podzielone na pięć kategorii: analiza i planowanie, monitorowanie, interesariusze, ryzyko i działania po projekcie. Tabela 3 przedstawia procentowe występowanie poszczególnych elementów z podziałem na kategorie.

Tabela 2. Występowanie w organizacji elementów związanych z zarządzaniem projektem

Lp.	Elementy opisujące działania związane z zarządzaniem projektem	Procent występowania
1	Praca zespołowa	100%
2	Poszukiwanie nowych idei i rozwiązań	96%
3	Uporządkowana dokumentacja projektów	96%
4	Efektywne zarządzanie wieloma projektami	79%
5	Przewidywalne procesy	77%
6	Formalne procedury dotyczące realizacji projektów	75%
7	Szkolenia dla pracowników i członków zespołów projektowych	70%
8	System zbierania i analizy danych	64%
9	Wysoki poziom jakości szacowania kosztów	64%
10	Kontrola procesów	64%
11	Sprawny system wykrywania potrzeb na rynku	63%
12	Identyfikacja i zrozumienie kluczowych problemów zarządzania projektami	57%
13.	Znajomość i stosowanie narzędzi oraz technik zarządzania projektami	43%

Źródło: opracowanie własne

W badanych organizacjach najczęściej występowały elementy związane z etapem analizy i planowania projektu, którymi są: ocena kosztu i czasu projektu, analiza i sprecyzowanie celów projektu, ustalenie zakresu i ograniczeń, analiza potrzeb i problemów, wyznaczenie ról i odpowiedzialności. Nieco rzadziej, ale na zadowalającym poziomie występowały: wyznaczenie efektów projektu, opis rezultatu końcowego, ustalenie planu komunikacji, utworzenie planu działań i zasobów, analiza otoczenia, wyznaczenie struktury zespołu projektowego, podział projektu na etapy, ocena korzyści projektu, ustalenie planu bazowego projektu, wybór formuły realizacyjnej projektu, monitorowanie przebiegu etapów projektu. Najrzadziej występowały takie czynniki, jak: ustalanie tolerancji w projekcie, wybieranie metody zarządzania nim i wykorzystywanie metod i narzędzi do planowania działań. W pytaniu dotyczącym interesariuszy projektu respondenci określili, że w ich organizacji najczęściej identyfikowano kluczowych interesariuszy projektu, rzadziej poddawano ich ocenie, a planowanie, jak nimi zarządzać, odbywało się sporadycznie. W zarządzaniu ryzykiem najczęściej wykonywano identyfikację czynników ryzyka, zdecydowanie rzadziej poddawano je ocenie, a plan zarządzania kluczowymi czynnikami ryzyka opracowano w niewielkiej ilości przypadków. Po zakończeniu projektów w 3 na 4 przypadki zawsze poddawano ocenie ich efekty. Działania po projekcie związane z porównywaniem planów ze stanem faktycznym i budowaniem bazy wiedzy projektowej wykonywano znacznie rzadziej.

Z przeprowadzonej analizy danych wynika, że okres realizacji projektu oraz posiadana ilość partnerów w projekcie wpływa na częstość stosowania wybranych elementów zarządzania projektami. W przypadku projektów, których czas trwania nie przekraczał jednego roku, wybrane elementy były stosowane w każdym projekcie w 54% przypadków, czasami w 30% przypadków i 16% ankietowani określili, że nie posiadają wiedzy w tym zakresie lub nigdy nie stosowali tych elementów. W projektach trwających od roku do dwóch lat wybrane elementy zarządzania projektem były stosowane w każdym projekcie w 72% przypadków, czasami w 17% przypadków, nigdy w 11%. W projektach trwających ponad dwa lata najczęściej, bo w 76%, stosowano wybrane elementy w każdym projekcie, czasami w 15% przypadków, nigdy w 9% (rys. 1). Wynika z tego, że im dłuższy czas trwania projektu, tym wykorzystuje się w nim więcej elementów związanych z jego zarządzaniem.

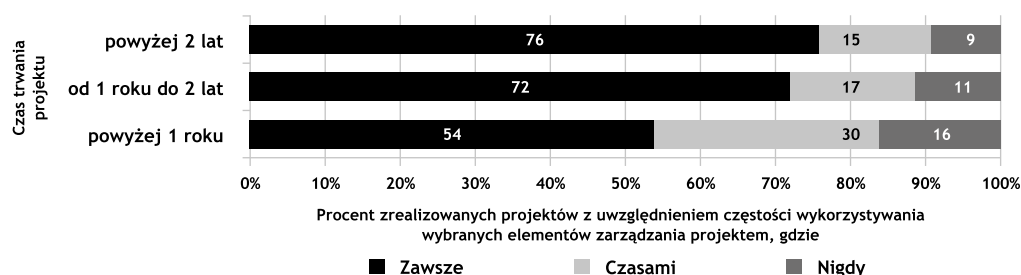
W projektach realizowanych bez partnerów w każdym projekcie stosowano wybrane elementy tylko w 34% przypadków, czasami w 31%, nigdy w 35%. W przypadku projektów, które posiadały od 1 do 3 partnerów w każdym projekcie stosowano wybrane elementy w 62% przypadków, czasami w 26%, nigdy w 12%. W projektach, które realizowane były przez powyżej trzech partnerów, w każdym projekcie stosowano wybrane elementy w 76% przypadków, czasami w 18%, nigdy w 6% (rys. 2). Wynika z tego, że wraz ze wzrostem liczby partnerów projektu wykorzystuje się więcej elementów związanych z zarządzaniem projektem. Z przeprowadzonych analiz nie wynika, że wpływ na częstość stosowania wybranych elementów zarządzania projektem ma jego budżet i wielkość zespołu projektowego.

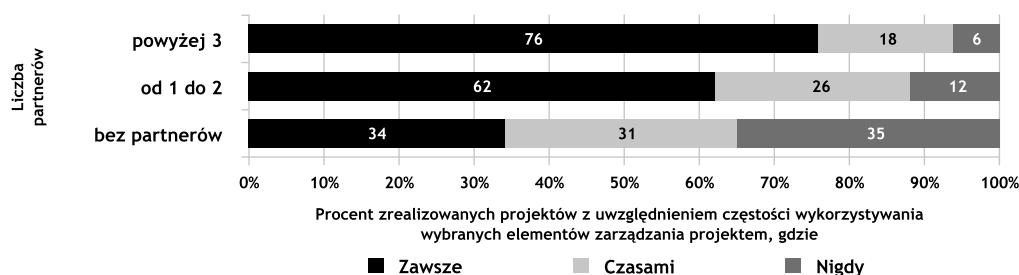


Tabela 3. Występowanie wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami

Lp.	Opis	Zawsze	Czasami	Nigdy
1	Analiza i planowanie			
1.1	Ocena kosztu i czasu projektu	91%	9%	0%
1.2	Analiza i sprecyzowanie celów projektu	84%	10%	6%
1.3	Ustalenie zakresu i ograniczeń (jakość, czas, budżet, zasoby)	84%	14%	2%
1.4	Analiza potrzeb i problemów	82%	12%	6%
1.5	Wyznaczenie ról i odpowiedzialności	80%	16%	4%
1.6	Wyznaczenie efektów projektu	77%	18%	5%
1.7	Opis rezultatu końcowego	75%	18%	7%
1.8	Ustalenie planu komunikacji	71%	25%	4%
1.9	Plan działań i zasobów	70%	25%	6%
1.10	Analiza otoczenia (środowiska projektowego)	68%	21%	11%
1.11	Wyznaczenie struktury zespołu projektowego	68%	23%	9%
1.12	Podział projektu na etapy	66%	29%	5%
1.13	Ocena korzyści projektu	66%	29%	5%
1.14	Plan bazowy projektu	64%	23%	13%
1.15	Ustalenie formuły realizacyjnej projektu	61%	21%	18%
1.16	Wyznaczenie tolerancji w projekcie	43%	30%	27%
1.17	Wybór metody zarządzania projektem	38%	23%	39%
1.18	Wykorzystanie metod i narzędzi do planowania działań np. wykres Gantta	18%	23%	59%
2	Monitorowanie			
2.1	Monitorowanie każdego etapu projektu	64%	22%	14%
3.	Interesariusze			
3.1	Identyfikacja kluczowych interesariuszy	66%	25%	9%
3.2	Ocena kluczowych interesariuszy	57%	26%	17%
3.3	Plan zarządzania interesariuszami	30%	43%	27%
4	Ryzyko			
4.1	Identyfikacja czynników ryzyka	64%	25%	11%
4.2	Ocena ryzyka	50%	35%	15%
4.3	Plan zarządzania kluczowymi czynnikami ryzyka	30%	52%	18%
5	Działania po projekcie			
5.1	Ocena efektów projektu	75%	18%	7%
5.2	Porównanie planów z realizacją projektu	55%	29%	16%
5.3	Budowanie bazy wiedzy projektowej	48%	34%	18%

Źródło: opracowanie własne

Rys. 1. Wpływ czasu trwania projektu na częstość stosowania wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Wpływ liczby partnerów projektu na częstość stosowania wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami

Źródło: opracowanie własne

Badania nie wykazały zależności pomiędzy wzrostem budżetu projektu a częstością stosowania wybranych elementów zarządzania. Analiza nie wykazała również zależności między wielkością zespołu projektowego a częstością stosowania wybranych elementów zarządzania projektem.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują, że osoby pracujące przy projektach w organizacjach pozarządowych w 82% przypadków nie znają dostępnych na rynku metod zarządzania projektami, ale intuicyjnie wykorzystują ich elementy w realizowanych przez siebie przedsięwzięciach. Jedynie 38% respondentów posiada wykształcenie wyższe z zakresu zarządzania lub certyfikaty metodyk zarządzania projektami, pozostali ankietowani opierają swoje decyzje głównie na podstawie wypracowanych doświadczeń. We wszystkich badanych organizacjach przeprowadzono w ciągu ostatnich trzech lat co najmniej jeden projekt.

Można zaobserwować, że w przedsięwzięciach realizowanych przez badane organizacje pozarządowe występują elementy związane z metodami zarządzania projektami, jednak są one stosowane wybiórczo. Elementy związane z analizą i planowaniem najczęściej, bo w 71%, występują w realizowanych przez organizacje pozarządowe projektach, monitorowanie działań występuje w 64% przypadków, wybrane elementy związane z działaniami po projekcie występują w 59% projektów. Działania związane z zarządzaniem ryzykiem i interesariuszami występuje średnio w co drugim projekcie. Z analiz wynika, że im dłuższy czas trwania projektu, tym więcej wykorzystuje się w nim elementów związanych z jego zarządzaniem oraz że wraz ze wzrostem liczby partnerów projektu wykorzystuje się więcej elementów związanych z zarządzaniem projektem. Z przeprowadzonych analiz nie wynika, że wpływ na częstość stosowania wybranych elementów zarządzania projektem ma jego budżet i wielkość zespołu projektowego.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można stwierdzić, że w badanych organizacjach najczęściej występuje praca zespołowa, poszukiwanie nowych idei i rozwiązań oraz występuje uporządkowana dokumentacja realizowanych projektów. Następnie, efektywne zarządzanie wieloma projektami, przewidywalne procesy, formalne procedury dotyczące realizacji projektów oraz szkolenia dla pracowników i członków zespołów projektowych. Udoskonalenia wymagają: system zbierania i analizy danych, poziom jakości szacowania kosztów, kontrola procesów, sprawny system

wykrywania potrzeb na rynku, identyfikacja i zrozumienie kluczowych problemów zarządzania projektami. Elementy te występują w organizacjach najrzadziej. Największym zauważalnym problemem jest brak znajomości i stosowania narzędzi oraz technik zarządzania projektami. Przyczyną tego może być niewystarczające wykształcenie kierowników projektów i członków zespołów projektowych z zakresu zarządzania projektami, brak wiedzy o dostępnych na rynku metodach i rozwiązaniach lub ich niedopasowanie do specyfiki projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe. Rekomendacją dla badanych organizacji jest zwiększenie ilości profesjonalnych szkoleń związanych z zarządzaniem projektami dla pracowników i członków organizacji oraz ciągłe usprawnianie procesów zarządzania w celu zwiększenia świadomości projektowej.

Badania zostały przeprowadzone w ramach pilotażu zagadnienia zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych i będą stanowić przyczynek do dalszych pogłębianych badań.

mgr Paulina Major
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-8281-642X
e-mail: paulina.major@polsl.pl

dr hab. inż. Seweryn Spalek, prof. PŚ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
ORCID: 0000-0003-1261-0626
e-mail: seweryn.spalek@polsl.pl

Bibliografia

- [1] Bogacz-Wojtanowska E., Rymsza M. (2015), *Między wiedzą „ezoteryczną” a pozarządowym menedżeryzmem. Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non-profit*, „Kwartalnik Trzeci Sektor”, Nr 36, s. 4–13.
- [2] Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S. (red.), (2016), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [3] Fudaliński J. (2013), *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa.



- [4] Major P. (2018), *The Concept of Sustainable Development in Projects Implemented by Non-governmental Organizations in Poland – Case Study*, 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2018, Vol. 5, No. 1.5, pp. 1045–1052.
- [5] Marciszewska A. (2017), *Budowanie pasji do zarządzania projektami w organizacjach non-profit*, „Przedsiębiorstwo i Zarządzanie”, Tom XVIII, zeszyt 3, część II, s. 127–137.
- [6] Marciszewska A. (2014), *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit – ujęcie teoretyczne*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4, s. 57–70.
- [7] Marciszewska A. (2013), *Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach non-profit*, „Nauki o Zarządzaniu”, Nr 3(16), s. 63–74.
- [8] Moron D. (2012), *Organizacje pozarządowe – fundament społeczeństwa obywatelskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- [9] Project Management Institute (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 6th Ed., Delaware, Pennsylvania, United States.
- [10] Schmidt J. (2012), *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- [11] Spalek S. (2016), *Traditional vs. Modern Project Management Methods. Theory and Practice*, [in:] I. Simberova, F. Milichovsky, O. Zizlavsky (eds.), *Proceedings of 21st International Scientific Conference, Economics and Management 2016 (ICEM 2016), Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy*, Brno, pp. 499–506.
- [12] Stowarzyszenie Project Management Polska (2009), *Polskie Wytyczne Kompetencji IMPA® – wersja 3.0.*, Gdańsk.
- [13] Trocki M. (red.), (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

[14] Trzciński T. (2017), *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non-profit*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[15] Walczak R. (2014), *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*, Difin, Warszawa.

Project Management in Non-governmental Organisations: Research Results

Summary

Methods, techniques and tools related to functioning of non-governmental organisations are often drawn from the private and public sectors, which means that they are inappropriate or insufficient for the specifics of the third sector. The dynamically changing environment means that new concepts and ways are being sought, which will help solve the problems faced by organisations operating in the third sector, especially in the sphere of management. In this article, the authors have presented the results of research on the methods used in project management in non-governmental organisations. In the surveyed organisations prevails teamwork, the search for new ideas and solutions, and there is a structured documentation of the projects. The utmost noticeable problem is the lack of knowledge and application of tools and project management techniques.

Keywords

project management, non-governmental organisations
