

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

mgr Paulina Major

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W FUNDACJACH  
I REJESTROWYCH STOWARZYSZENIACH SEKTORA  
ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

*Praca doktorska*

Promotor:

prof. dr hab. inż. Seweryn Spalek

Politechnika Śląska

Promotor pomocniczy:

dr inż. Iwona Zdonek

Politechnika Śląska

Zabrze, 2022

# Spis treści

Wprowadzenie.....	4
1. Teoretyczne tło badań .....	13
1.1. Rola i zadania sektora organizacji pozarządowych w Polsce .....	13
1.1.1. Umieszczenie organizacji pozarządowych w środowisku społeczno-gospodarczym i ich specyfika.....	13
1.1.2. Podstawowe pojęcia i cechy organizacji pozarządowych .....	14
1.1.3. Formy prawne organizacji pozarządowych w Polsce.....	18
1.1.4. Funkcje sektora organizacji pozarządowych.....	25
1.1.5. Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce .....	27
1.2. Zarządzanie projektami w sektorze organizacji pozarządowych.....	30
1.2.1. Pojęcie i istota projektu .....	32
1.2.2. Klasyfikacja projektów według wybranych kryteriów.....	35
1.2.3. Specyfika projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych w Polsce ...	37
1.2.4. Sukces projektów w organizacjach pozarządowych .....	47
1.3. Podsumowanie .....	53
2. Metodyka badań, analiza i wyniki badań empirycznych.....	55
2.1. Badania wstępne.....	58
2.1.1. Aspekty metodyczne .....	58
2.1.2. Wyniki.....	60
2.1.3. Podsumowanie.....	67
2.2. Badania z udziałem ekspertów .....	68
2.2.1. Aspekty metodyczne .....	68
2.2.2. Wyniki.....	71
2.2.3. Podsumowanie.....	88
2.3. Badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych .....	89
2.3.1. Aspekty metodyczne .....	89

2.3.2.	Charakterystyka respondentów uczestniczących w badaniu .....	92
2.3.3.	Zmienne przewidujące sukces projektów w badanych organizacjach .....	104
2.3.4.	Identyfikacja kluczowych grup kryteriów sukcesu i stopień nasilenia ich występowania w projektach kończących się całkowitym i częściowym sukcesem.....	119
2.3.5.	Określenie kluczowych grup interesariuszy projektów realizowanych w badanych organizacjach i określenie ich wpływu na całkowity sukces w realizacji projektów .....	128
2.3.6.	Określenie kluczowych warunków sukcesu projektów realizowanych przez badane organizacje .....	136
2.3.7.	Budowa modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej .....	148
3.	Podsumowanie badań i dyskusja .....	157
	Wnioski końcowe .....	182
	Bibliografia.....	186
	Spis tabel .....	200
	Spis rysunków .....	204
	Załącznik 1. ....	208
	Załącznik 2. ....	210
	Załącznik 3. ....	215
	Załącznik 4. ....	223
	Załącznik 5. ....	224
	Załącznik 6. ....	226
	Załącznik 7. ....	227
	Załącznik 8. ....	231
	Załącznik 9. ....	232
	Załącznik 10. ....	250
	Załącznik 11. ....	252
	Załącznik 12. ....	253

## Wprowadzenie

Narastające problemy społeczne powodują, że na całym świecie rośnie znaczenie organizacji pozarządowych (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, i Moreno-Albarracín 2020). W ostatnich latach można zaobserwować silny rozwój organizacji trzeciego sektora i ich znaczenia w układzie społeczno-gospodarczym również w Polsce. Organizacje pozarządowe (ang. *non-governmental organisation* – NGO), wchodzą w skład trzeciego sektora i działają obok sektora publicznego oraz prywatnego i mają za zadanie wspierać i uzupełniać aktywności na rzecz społeczeństwa (Marciszewska 2017a). Najpopularniejszymi formami organizacji pozarządowych w Polsce są fundacje i rejestrowe stowarzyszenia. Nadrzędnym celem funkcjonowania organizacji pozarządowych jest zaspokojenie potrzeb społecznych (Marciszewska 2014). Za organizacje pozarządowe uważa się takie, które służą poprawie ogólnego poziomu życia społecznego dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr fizycznych i usług (Sargeant 1999). Realizują one zadania publiczne, świadczą usługi społeczne i współpracują z przedsiębiorcami. Organizacje pozarządowe posiadają specyficzne cechy, do których należą: samoorganizacja, posiadanie formalnych struktur, posiadanie formy prawnej, funkcjonowanie niezależnie od sektora publicznego i prywatnego, dobrowolność, suwerenność, współpraca z wolontariuszami, świadczenie usług społecznych. Cel ich działalności jest niezarobkowy – wypracowane zyski przekazują na rzecz działalności statutowej organizacji, a nie dystrybuują wśród członków organizacji (Allison i Kaye 2015; Gliński 2007; Hudson i Bielefeld 1997; Krzyżanowska 2000).

Organizacje pozarządowe swoje działania realizują w ramach projektów, które powinny być odpowiednio zarządzane, aby zakończyły się sukcesem. Projekty w organizacjach pozarządowych różnią się od tych realizowanych w podmiotach komercyjnych. Przede wszystkim różni je cel podejmowanych przedsięwzięć oraz motywacja członków i pracowników organizacji do działania. Podstawowym celem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa lub członków organizacji, a nie zysk pieniężny, który nawet jeśli się pojawi, nie jest redystrybuowany wśród członków organizacji. Środki na realizację projektów pochodzą najczęściej z funduszy unijnych, budżetu państwa, budżetu jednostek samorządu terytorialnego, darowizn lub też ze składek członkowskich (Doherty i Murray 2007; Ferreira, Carvalho, i Teixeira 2017). Organizacje pozarządowe stoją przed wyzwaniami dotyczącymi działań w obliczu stałego niedoboru środków finansowych i poszukiwania różnorodnych źródeł finansowania (Ilyas i in. 2020; Srnka, Grohs, i Eckler 2003; Suri 2009). Odbiorcą projektu najczęściej jest wybrana

grupa społeczna. W takich projektach szczególnie ważne jest kierowanie się wartościami, które przejawiają się w każdym obszarze działalności organizacji pozarządowych. Nie można również zapominać o społeczeństwie, które odgrywa ważną rolę w procesie związanym z podejmowanymi problemami społecznymi (Marciszewska 2017a; Moroń 2012; Owczarczyk 2015; Trzcíński 2017a, 2017b).

Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych jest w literaturze charakteryzowane jako unikalne (Marciszewska 2017a). Sukces projektu zależy od skutecznego zarządzania nim w celu osiągnięcia zamierzonych efektów. W dążeniu do osiągnięcia sukcesu projektu ważna jest znajomość technik i narzędzi zarządzania nim (Trzcíński 2017a). Organizacje pozarządowe opierają swoją działalność na posiadanym budżecie i stopniu realizacji misji społecznej. Często ich działania nie są rozpatrywane pod kątem efektywności, rachunków nakładów w stosunku do zysków i strat. Organizacje pozarządowe są silnie uzależnione od interesariuszy, a struktury związane z interesariuszami są bardziej rozbudowane niż w organizacjach pozostałych dwóch sektorów.

W literaturze z obszaru zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych nie jest dostatecznie zbadane, czym jest sukces projektów dla tych organizacji i co należy zrobić, aby go osiągnąć. Ponadto:

- zarządzanie projektami związane z funkcjonowaniem badanych organizacji jest często zapożyczane z sektora prywatnego i publicznego, co powoduje, że jest ono nieodpowiednie lub niewystarczające dla specyfiki trzeciego sektora;
- istnieje potrzeba dostosowania projektów realizowanych przez badane organizacje do rosnących oczekiwań społeczności i dynamicznie zmieniającego się otoczenia;
- istnieje potrzeba znalezienia alternatywnych rozwiązań związanych z zarządzaniem projektami dla trzeciego sektora;
- istnieje potrzeba niwelowania projektów zakończonych niepowodzeniem.

W związku ze stałym rozwojem organizacji pozarządowych ich projekty powinny być profesjonalnie zarządzane (Kafel 2014; Marciszewska 2014; Stankiewicz i Seiler 2013). Tymczasem działania podejmowane przez podmioty trzeciego sektora odbierane są jako spontaniczne, improwizowane i związane z nieporządkiem organizacyjnym, nie dbające o skuteczność i efektywność celów oraz jakość zarządzania (Bogacz-Wojtanowska 2006; Frączak 2011).

W związku z powyższymi rozważaniami, niniejsza praca stanowi próbę wypełnienia zidentyfikowanej przez autorkę luki badawczej. Problem badawczy został sformułowany następująco: *Jakimi cechami charakteryzują się organizacje pozarządowe, w których projekty kończą się sukcesem?*

Głównym celem rozprawy jest: *Opracowanie modelu predycyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej.* Cel główny został uzupełniony o cele szczegółowe:

Cele poznawcze:

- C1. Określenie kluczowych cech, problemów i etapów projektów w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych.
- C2. Identyfikacja kluczowych grup kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych i nasilenia występowania poszczególnych grup kryteriów sukcesu w projektach kończących się sukcesem.
- C3. Określenie kluczowych grup interesariuszy projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych i określenie ich wpływu na sukces realizacji projektów.
- C4. Określenie kluczowych warunków sukcesu projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych.
- C5. Zdefiniowanie założeń modelu predycyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych.
- C6. Zdefiniowanie związków pomiędzy założeniami modelu predycyjnego (predyktorami) a sukcesem projektu. Określenie relacji pomiędzy warunkami sukcesu, a zmienną *sukces*.

Cel użyteczny:

- U1. Opracowanie implikacji dla zarządzających w zakresie zwiększenia prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu w projekcie realizowanym w organizacji pozarządowej przy wykorzystaniu opracowanego modelu predycyjnego.

W odniesieniu do celów badawczych postawiono następujące pytania badawcze:

- P1. Jakie są specyficzne cechy, problemy i etapy projektów realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych?
- P2. Jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych? Jak jest nasilenie występowania poszczególnych grup kryteriów w projektach kończących się sukcesem?

P3. Jakie są kluczowe grupy interesariuszy projektów w organizacjach pozarządowych oraz jaki jest ich wpływ na sukces tych projektów?

P4. Jakie należy spełnić warunki, aby zwiększyć szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych? Jakie są kluczowe warunki sukcesu wynikające z realizacji projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu sektora organizacji pozarządowych?

P5. W jaki sposób należy zarządzać projektami w organizacjach pozarządowych, aby zwiększyć szansę na zakończenie ich sukcesem? Jakie są zmienne przewidujące sukces projektu?

Zakres podmiotowy badań obejmował osoby realizujące projekty w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych. Zakres przedmiotowy badań obejmował teoretyczne oraz praktyczne aspekty zarządzania projektami, ukierunkowane na osiągnięcie sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych. Zakres czasowy badań obejmował okres od 2018 do 2021 roku. Studia literaturowe zostały przeprowadzone w latach od 2018 do 2021 roku. Badania empiryczne przeprowadzono w trzech przedziałach czasowych: 1) badania wstępne w okresie od lutego 2018 do kwietnia 2018 roku, 2) badania z udziałem ekspertów w okresie od lutego 2020 do marca 2020 roku, 3) badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych w okresie od grudnia 2020 do kwietnia 2021 roku.

Pierwszym etapem badań w niniejszej dysertacji były badania teoretyczne, wykorzystujące narracyjny przegląd literatury (ang. *narrative review*). Podejmowana w rozprawie tematyka została poddana analizie i ocenie obecnego stanu wiedzy. W bazach publikacji (Google Scholar, BazEkon, Biblioteka Nauki) użyto między innymi następujących słów kluczowych (w języku polskim i angielskim): organizacja pozarządowa, organizacja non profit, trzeci sektor, zarządzanie projektami, zarządzanie projektami w organizacji pozarządowej, sukces projektu, sukces projektu w organizacji pozarządowej. Następnie poszerzono bazę o publikacje referencyjne zawarte w wybranych artykułach. W następnym kroku dokonano selekcji publikacji na podstawie treści abstraktów i kompletnej treści artykułów. Źródła literaturowe wykorzystane w pracy liczą 204 pozycje bibliograficzne i zawierają: opracowania zwarte, artykuły naukowe, raporty branżowe obejmujące tematykę zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych oraz akty prawne. Studium literatury pozwoliło między innymi na przegląd pojęć związanych z zakresem przedmiotowym dysertacji oraz próbę ich uporządkowania. Ponadto określono role i zadania sektora organizacji

pozarządowych w Polsce, scharakteryzowano specyficzne cechy, problemy i etapy projektów w badanych organizacjach oraz specyfikę zarządzania projektami w sektorze organizacji pozarządowych. Podjęto się określenia czynników determinujących sukces projektów oraz rozpoznania najczęściej występujących szans i zagrożeń w projektach realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych. Badania literaturowe pozwoliły na kontynuowanie rozważań w części empirycznej dysertacji, gdyż pierwotny kwestionariusz badawczy w badaniach wstępnych został skonstruowany w oparciu o studium literatury. Dzięki badaniom w oparciu o analizę literatury uzyskano częściową odpowiedź na pytanie badawcze P1. Odpowiedzi na pozostałe pytania badawcze poszukiwano prowadząc badania empiryczne.

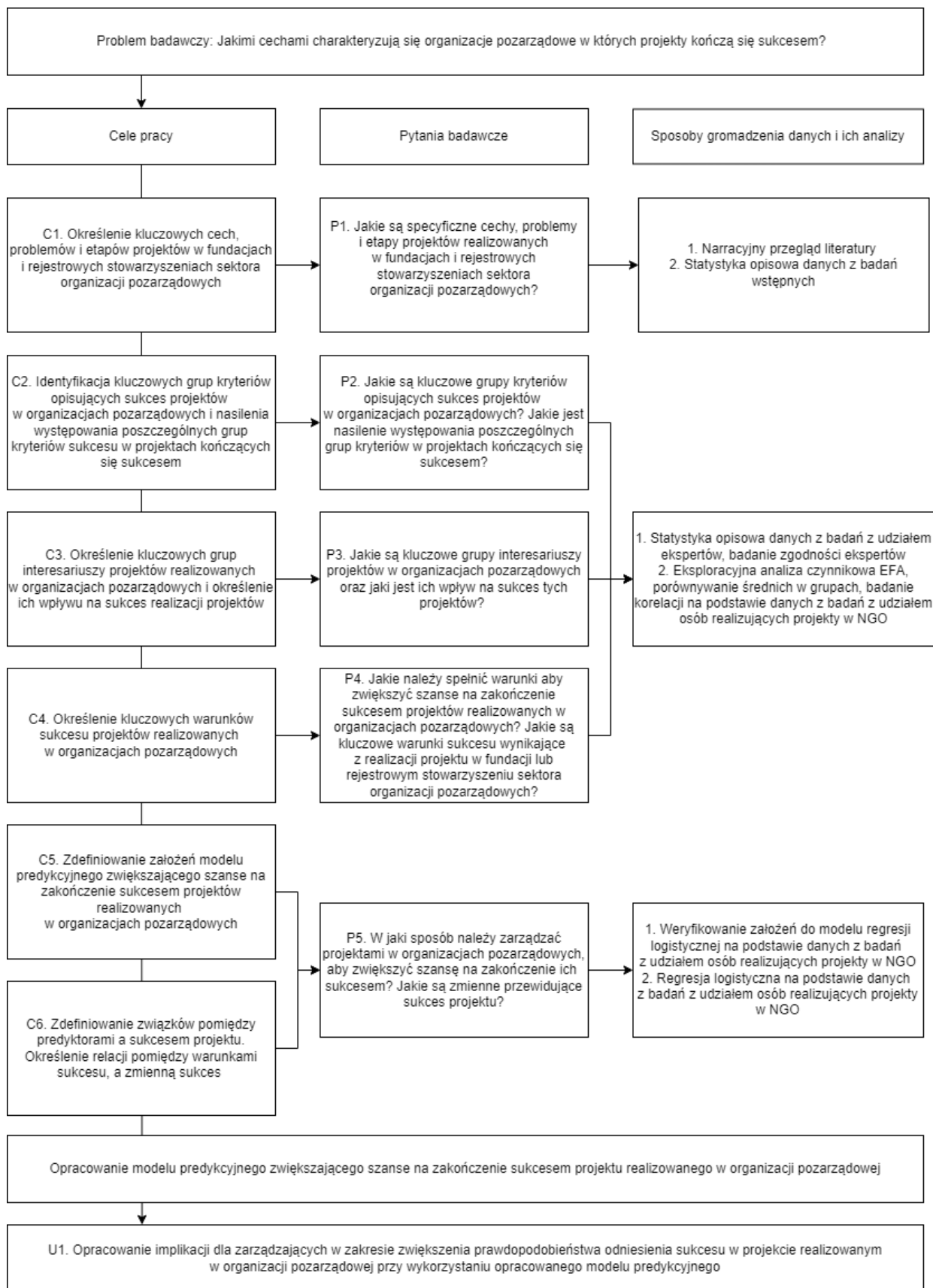
Część empiryczna rozprawy obejmowała trzy etapy badań ilościowych:

1. **Badania wstępne** – wzięło w nich udział 56 respondentów; zostały przeprowadzone za pomocą ankiety w celu określenia częstotliwości występowania wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami w organizacjach pozarządowych oraz zidentyfikowania warunków sukcesu i niepowodzeń projektów realizowanych w badanych organizacjach. Dzięki badaniom wstępnym uściślono odpowiedź na pytanie badawcze P1 i odpowiedziano częściowo na pytanie P4.
2. **Badania z udziałem ekspertów** – zostały przeprowadzone za pomocą ankiety (ocena 14 ekspertów) w celu określenia w jakim stopniu poszczególne warunki wpływają na sukces projektów w organizacjach pozarządowych z uwzględnieniem kluczowych interesariuszy projektu. W ramach tego badania sprawdzono również, jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w badanych organizacjach. Dzięki badaniom z udziałem ekspertów odpowiedziano częściowo na pytania badawcze: P2, P3 i uściślono odpowiedź na pytanie P4.
3. **Badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych** – badanie przeprowadzone zostało wśród osób aktywnie uczestniczących w realizacji projektów w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych z wykorzystaniem ankiety. Uzyskano 395 poprawnie wypełnionych ankiet zwrotnych. Badania miały na celu określenie: jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w badanych organizacjach; jakie są kluczowe warunki wpływające na sukces projektów w organizacjach pozarządowych; jakie są kluczowe grupy interesariuszy, którzy mają wpływ na sukces projektów w badanych organizacjach; w jaki sposób



należy zarządzać projektami w badanych organizacjach, aby zwiększyć szansę na zakończenie ich sukcesem oraz jakie są zmienne przewidujące sukces tych projektów. Dzięki badaniom z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych uściślono odpowiedzi na pytania badawcze: P2, P3, P4 i odpowiedziano na pytanie P5.

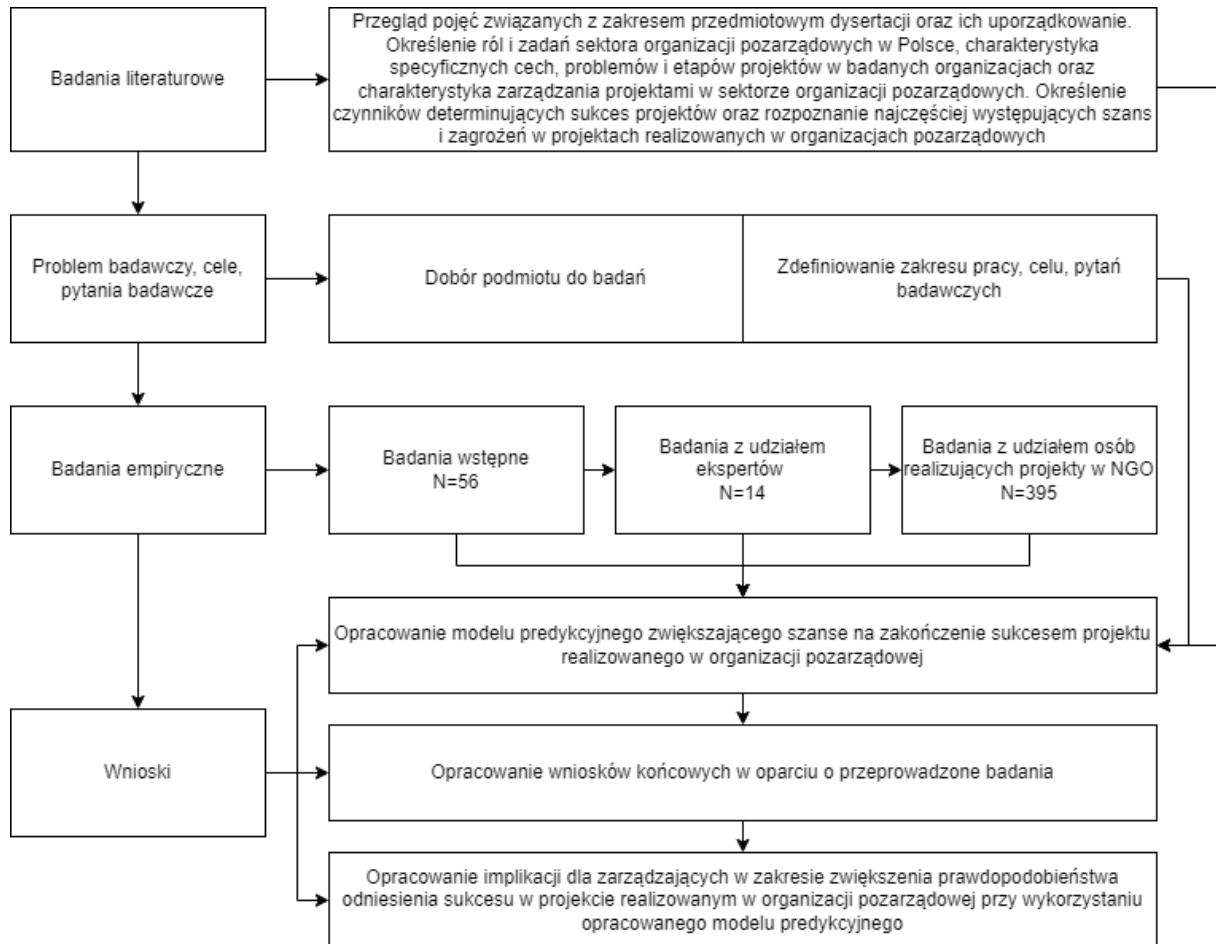
Rysunek 1. przedstawia schemat badań zastosowany w dysertacji.



Rysunek 1. Schemat badań

Źródło: opracowanie własne.

Aby uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz zrealizować postawione cele opracowano proces badawczy (Czakon 2016; Dyduch 2016). Proces badawczy prezentuje Rysunek 2.



Rysunek 2. Proces badawczy pracy

Źródło: opracowanie własne.

Układ rozprawy i jego struktura uwarunkowane zostały przez przyjęte cele rozprawy. Rozprawa składa się z trzech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zwieńczonych wnioskami końcowymi. Pierwszy rozdział dysertacji to teoretyczne tło badań, w którym: określono role i zadania sektora organizacji pozarządowej w Polsce, i ich specyfikę, umiejscowiono badane organizacje w środowisku społeczno-gospodarczym, zdefiniowano ich podstawowe pojęcia i cechy, scharakteryzowano ich formy prawne, funkcje i podsumowano kondycję trzeciego sektora w Polsce. W rozdziale pierwszym zdefiniowano również pojęcie i istotę projektu, omówiono specyfikę projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych oraz scharakteryzowano sukces projektów w organizacjach pozarządowych. Drugi rozdział dotyczy charakterystyki schematu badań empirycznych zastosowanego w niniejszej pracy, zakresu badań empirycznych oraz etapów gromadzenia danych i metod ich analizy. W drugim rozdziale

zaprezentowano również wyniki wszystkich trzech etapów badań empirycznych, a zatem badań: wstępnych, z udziałem ekspertów oraz z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych. W trzecim rozdziale dysertacji podsumowano przeprowadzone badania i przedstawiono dyskusję. W zakończeniu dysertacji omówiono wnioski końcowe oraz implikacje dla praktyków.

# 1. Teoretyczne tło badań

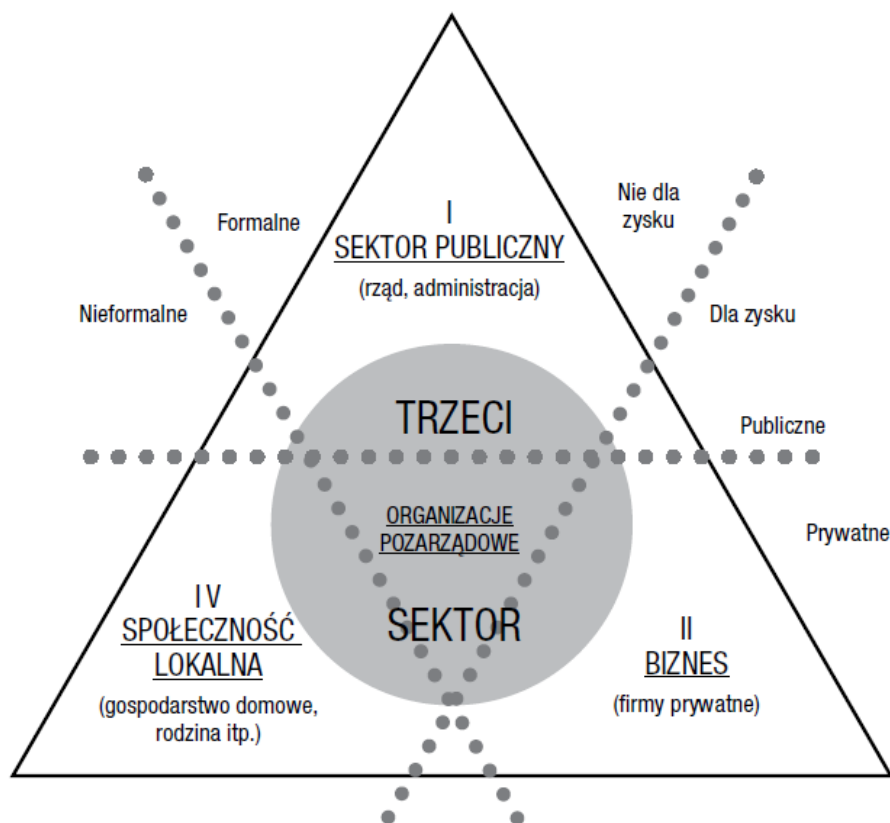
W niniejszym rozdziale przedstawiono analizę literatury przedmiotu. Rozdział został podzielony na dwie części. W pierwszej części zostały opisane role i zadania sektora organizacji pozarządowych w Polsce. W drugiej części skupiono się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem projektami. Analiza zawarta w tym rozdziale posłużyła poszukiwaniom odpowiedzi na pytanie badawcze P1.

## 1.1. Rola i zadania sektora organizacji pozarządowych w Polsce

### 1.1.1. Umiejscowienie organizacji pozarządowych w środowisku społeczno-gospodarczym i ich specyfika

W środowisku społeczno-gospodarczym współczesnych państw demokratycznych funkcjonują równolegle trzy sektory: publiczny, prywatny i pozarządowy (Breczko i Miruć 2017; Drucker 1995; Moroń 2012). Według tej kategoryzacji pierwszy sektor to instytucje i jednostki organizacyjne reprezentujące administrację publiczną. Ich celem jest zaspokojenie potrzeb państwa i jego obywateli; jego finansowanie pochodzi z wpływów podatkowych. Drugi sektor to wszelkie instytucje i organizacje, których celem działalności gospodarczej jest maksymalizacja zysku (Schmidt 2012:14–17). Trzeci sektor obejmuje prywatne organizacje posiadające status formalny oraz nieformalne aktywności i grupy, które działają niezależnie od państwa i nie są nastawione na zysk. Celem działalności organizacji trzeciego sektora jest zaspokojenie potrzeb społecznych (Fudaliński 2013:24–30; Marciszewska 2017a:127–37).

Termin *trzeci sektor* w literaturze światowej funkcjonuje od lat 70tych XX wieku. (Seibel i Anheier 1990:7). A. Etzioni opracował koncepcję, która określa trzeci sektor jako odrębną zbiorowość od sektora państwowego i komercyjnego (Etzioni 1973). Autor bazował w swojej koncepcji na analizie zróżnicowania struktur organizacyjnych w tych trzech sektorach. J. Szacki określił, że trzeci sektor został wyłoniony ze względu na odmienną własność podmiotów i ich różne cele. W sektorze publicznym realizowane są publiczne cele przez publiczne podmioty, w sektorze prywatnym – prywatne cele osiągnane są przez prywatne podmioty. W trzecim sektorze publiczne cele realizowane są przez podmioty prywatne (Szacki 1997). Rysunek 3. przedstawia graficzny obraz umiejscowienia trzeciego sektora z uwzględnieniem lokalnej społeczności w przestrzeni społeczno-gospodarczej.



Rysunek 3. Miejsce trzeciego sektora w przestrzeni społeczno-gospodarczej

Źródło: (Schmidt 2012:16).

Część badaczy i teoretyków uważa jednak, że termin *trzeci sektor* może być stosowny zamiennie z pojęciami *organizacje pozarządowe* czy *organizacje non profit* (Gliński 2007; Golba 2017; Yaziji i Doh 2011). W niniejszej pracy przyjmuje się jednak, że pojęcie organizacji trzeciego sektora będzie traktowane jako najszersze określenie odnoszące się do niepublicznych, działających nie dla zysku organizacji o charakterze społecznym.

#### 1.1.2. Podstawowe pojęcia i cechy organizacji pozarządowych

Organizacje trzeciego sektora posiadają w literaturze przedmiotu wiele definicji i terminów stosowanych zamiennie, których uporządkowanie ich jest trudne do osiągnięcia (Bogacz-Wojtanowska 2006; Kenny 2013; Kuruvila 2015, 2015; Olivo U. 2007; Schmidt 2012). Zróżnicowane nazewnictwo wynika ze społecznych i politycznych dziejów historycznych, różnych kontekstów, stanowisk, systemów i doświadczeń państw w rozwoju trzeciego sektora (Schmidt 2012). Tabela 1. prezentuje zestawienie wybranych terminów dla organizacji trzeciego sektora, które występują w literaturze przedmiotu.

Tabela 1. Zestawienie terminów dla organizacji trzeciego sektora występujących w literaturze przedmiotu

Termin	Zastosowanie
Organizacja pozarządowa	Termin używany w kontekście przeciwstawienia go do sektora publicznego
Organizacja non profit	Termin używany w kontekście opozycyjnym do sektora prywatnego
Organizacja niedochodowa, niezyskowa, niekomercyjna, niezarobkowa, nienastawiona na zysk	Terminy te powstały po przetłumaczeniu angielskiego pojęcia „non profit” odnoszącego się do odmienności organizacji w stosunku do sektora biznesowego
Organizacja not for profit	Termin używany w kontekście organizacji prowadzących działalność gospodarczą, gdzie całość zysków jest przeznaczana na działalność statutową organizacji, a nie jest redystrybuowana wśród członków organizacji
Organizacja społeczna	Termin ten odwołuje się do cechy dobrowolności pracy tak zwanej „pracy społecznej” oraz do charakteru celów działalności, które również mają wymiar społeczny
Organizacja obywatelska	Termin ten odwołuje się do inicjatorów działań organizacji, czyli obywateli, którzy podejmują samodzielnie aktywności
Organizacja wolontarystyczna/wolontaryjna	Termin ten odwołuje się do idei wolontariatu i podkreśla znaczący wkład wolontariuszy w funkcjonowanie organizacji
Organizacja charytatywna, humanitarna, pomocowa	Terminy te używane są w określeniu organizacji, które swoją aktywność wyrażają poprzez bezpośrednie udzielanie pomocy potrzebującym
Organizacja użyteczności publicznej lub społecznej	Terminy te odwołują się do aktywności na rzecz dobra publicznego, związanych z działalnością charytatywną, ochroną zdrowia, pomocą społeczną
Organizacja pożytku publicznego (OPP)	Termin ten został wprowadzony przez Ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie; dotyczy organizacji, które prowadzą działalność społeczną w dziedzinach określonych w Ustawie i otrzymały status OPP
Organizacja niezależna	Termin ten odnosi się do kluczowej zasady działalności organizacji pozarządowych, którą jest niezależność

Źródło: opracowanie własne na podstawie (DiMaggio i Anheier 1990:138; Raszewska-Skałeczka 2007; Schmidt 2012).

W publikacjach naukowych i publicystyce polskiej najczęściej występują określenia: *organizacje pozarządowe* i *organizacje non profit* (Marciszewska 2019a:54). Terminy te najlepiej określają odrębność podmiotów trzeciego sektora od instytucji sektora publicznego i prywatnego i uwypuklają ich charakterystyczne cechy (Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016:14–15; Schmidt 2012:14). Termin *organizacja non profit* używany jest najczęściej w kontekście opozycyjnym do sektora prywatnego i w tłumaczeniu na język polski oznacza organizacje nienastawioną na zysk (Zawadzki 2007). Termin *organizacja pozarządowa* używa się w kontekście przeciwstawienia go do sektora publicznego i należy rozumieć jego działania jako niezależne od państwa. Określenie to jest dokładnym tłumaczeniem angielskiego pojęcia *non-governmental organization* (Bogacz-Wojtanowska 2006:30). Rzadziej w literaturze polskiej można spotkać pozostałe określenia organizacji trzeciego sektora, które podkreślają inne cechy charakterystyczne dla tych podmiotów. Próbę usystematyzowania i zdefiniowania organizacji trzeciego sektora podjęło wielu badaczy oraz organizacji międzynarodowych.

Tabela 2. Wybrane cechy organizacji pozarządowej, uporządkowane w sposób alfabetyczny

Autor	Cechy organizacji pozarządowych
M. Allison, J. Kaye [2001]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posiadają pasję dla misji,</li> <li>- występuje w nich atmosfera niedoboru zasobów (finansowych, ludzkich itp.),</li> <li>- występuje w nich nieformalność struktur, uczestnictwa i konsensusu,</li> <li>- rozpatrywany jest w nich podwójny wynik: finansowy i misyjny,</li> <li>- wyniki działań są trudne do oceny (brak jednolitych programów i narzędzi oceny),</li> <li>- występuje wielozadaniowość rady zarządzającej,</li> <li>- występuje nierówny poziom umiejętności zatrudnianych zasobów ludzkich,</li> <li>- występuje zaangażowanie wolontariuszy w działania</li> </ul>
Biuro Statystyczne ONZ [2003]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- są sformalizowane (zarejestrowane we właściwym urzędzie),</li> <li>- cele, sposób działania i struktura mają charakter trwały,</li> <li>- są instytucjonalnie odrębne od administracji publicznej,</li> <li>- mają niezarobkowy charakter działań (działają nie dla zysku i nie rozdzielają ewentualnej nadwyżki między swoich członków, pracowników itp.),</li> <li>- są samorządne (władze i kierunki działania określane są wewnątrz organizacji),</li> <li>- są dobrowolne (uczestnictwo w działaniach organizacji)</li> </ul>
E. Bogacz- Wojtanowska [2006]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizują wspólne dobro,</li> <li>- charakteryzuje je postawa: zaufania, partycypacji, chęci do wspólnego działania,</li> <li>- dokonują zmian społecznych,</li> <li>- realizują cele dla konkretnej grupy docelowej,</li> <li>- posiadają formalny byt organizacyjny ze skłonnością do nieformalnych struktur,</li> <li>- nie dystrybuują dochodów,</li> <li>- posiadają ciało zarządzające, które realizuje misję i pozyskuje fundusze,</li> <li>- niezależne od państwa i organizacji prywatnych,</li> <li>- wykonują zadania niezrealizowane przez państwo, zlecone przez państwo, wpływające na państwo i organizacje komercyjne,</li> <li>- są samorządne,</li> <li>- są elementem demokratycznego porządku</li> </ul>
P. Gliški [2007]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mają formę samoorganizacji społecznej,</li> <li>- posiadają strukturę integrującą grupy ludzi,</li> <li>- charakteryzują się dojrzałą tożsamością społeczną członków,</li> <li>- są zorganizowane,</li> <li>- są prywatne,</li> <li>- są dobrowolne (uczestnictwo w działaniach),</li> <li>- są niezależne,</li> <li>- są niekomercyjne,</li> <li>- są wolontaryjne,</li> <li>- pełnią istotną rolę w kształtowaniu postaw ludzkich</li> </ul>
B.A. Hudson, W. Bielefeld [1997]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostarczają przydatne dobra i usługi,</li> <li>- zaspokajają cele społeczne,</li> <li>- nie rozdzielają zysków wśród członków organizacji,</li> <li>- są dobrowolne (są tworzone, utrzymywane i rozwiązywane na podstawie dobrowolnej decyzji i inicjatywy członków lub zarządu),</li> <li>- posiadają racjonalne wartości,</li> <li>- opierają się na silnych komponentach ideologicznych</li> </ul>
M. Krzyżanowska [2000]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prowadzą niezarobkową działalność,</li> <li>- realizują cele społecznie użyteczne (dla jednostek, grup, całego społeczeństwa),</li> <li>- mogą prowadzić działalność gospodarczą</li> </ul>
L.M. Salamon, H.K. Anheier [1999]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posiadają formę i strukturę instytucjonalną,</li> <li>- są prywatne,</li> <li>- są niezależne od państwa,</li> <li>- nie występują w nich podziały zysku wśród menażerów i grupy właścicieli,</li> <li>- są samorządne (samodzielnie kontrolują własne sprawy),</li> <li>- są dobrowolne (członkostwo w nich nie jest prawnie wymagane, ale powoduje pewien poziom dobrowolnego wkładu czasu lub pieniędzy)</li> </ul>
A. Sargeant [1999]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- służą poprawie ogólnego poziomu życia społecznego,</li> <li>- trudnią się zbieraniem i redystrybucją zasobów,</li> <li>- dostarczają dobra i usługi</li> </ul>

Źródło: opracowane własne na podstawie (Allison i Kaye 2015; Gliški 2007; Hudson i Bielefeld 1997; Krzyżanowska 2000; Salamon i Anheier 1999; Sargeant 1999; United Nations 2003).



Tabela 2. prezentuje wybrane cechy organizacji pozarządowych, uporządkowane w sposób alfabetyczny. W wielu definicjach podkreśla się znaczenie misji organizacji pozarządowych oraz idei, łączących grupę ludzi, która chce podejmować działania w ramach społecznej aktywności. Autorzy L.M. Salamon i H.K. Anheier [1999] podkreślają również, że przynależenie do organizacji powoduje, że dobrowolnie poświęca się jej własne zasoby czasu oraz pieniędzy (Salamon i Anheier 1999). B.A. Hudson i W. Bielefeld (1997) wskazują, że oprócz wymienionych powyżej cech, działania organizacji trzeciego sektora są racjonalne i mają silne podłoże ideologiczne (Hudson i Bielefeld 1997). A. Sargeant [1999] charakteryzuje organizacje pozarządową jako podmiot, który służy poprawie poziomu życia społecznego nie tylko poprzez dostarczanie dóbr i usług ale także poprzez pozyskiwanie i redystrybucje zasobów (Sargeant 1999). Polscy badacze również podejmują się uporządkowania definicji organizacji trzeciego sektora. M. Krzyżanowska [2000] podkreśla, że za pomocą świadczenia usług społecznych organizacje pozarządowe wcielają w życie społecznie użyteczne cele, które kierują do całego społeczeństwa, pojedynczych jednostek lub grup. M. Krzyżanowska zwraca uwagę również na to, że społeczny aspekt działalności organizacji nie wyklucza aspektu ekonomicznego bowiem organizacje pozarządowe mogą prowadzić działalność gospodarczą, a działalność jest niezależna od wyników ekonomicznych zadań, które najczęściej są wysoce uzależnione od zewnętrznych źródeł finansowania (Vall, Oficyna Wydawnicza AFM, i Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego 2017). P. Gliński [2007] z kolei dodaje, że organizacje pozarządowe są unikalne i definiuje je jako współczesne samoorganizujące się podmioty, których struktura pozwala na integracje grup społecznych i pozwala rozwinąć trwałą tożsamość społeczną w celu kształtowania postaw członków organizacji i ich interesariuszy (Gliński 2007). E. Bogacz-Wojtanowska [2006] rozpatruje cechy organizacji pozarządowych na trzech poziomach: społecznym, organizacyjnym oraz politycznym (Bogacz-Wojtanowska 2006). W zaproponowanym zestawieniu pojawia się również międzynarodowa definicja organizacji trzeciego sektora, która została opracowana przez ekspertów z ponad 30 krajów w ramach *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (Główny Urząd Statystyczny 2014; Halamska 2008; Suski 2011; United Nations 2003). Definicja ta została opublikowana przez Biuro Statystyczne ONZ w podręczniku *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts* (United Nations 2003).

Na podstawie przedstawionych definicji można wymienić wspólne cechy organizacji pozarządowych do których należą:

- samoorganizacja,
- posiadanie formalnych struktur organizacyjnych,
- posiadanie formy prawnej,
- funkcjonowanie niezależnie od organizacji sektora publicznego i prywatnego,
- dobrowolność,
- cel działalności jest niezarobkowy (wypracowane zyski przekazują na rzecz działalności statutowej organizacji, a nie dystrybuują wśród członków organizacji),
- suwerenność/niezależność,
- współpraca z wolontariuszami,
- świadczenie usług społecznych (dostarczanie dóbr i usług).

Mając na uwadze, że literaturowa definicja organizacji pozarządowych jest niejednoznaczna, w niniejszej pracy autorka przyjęła, że organizacje pozarządowe to podmioty niepubliczne o charakterze społecznym, działające nie dla zysku.

### 1.1.3. Formy prawne organizacji pozarządowych w Polsce

Definicja, regulacje i zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych są określone w polskim prawie i zapisane w *Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie 2003). Jest to kluczowy dokument traktujący o organizacjach pozarządowych w Polsce. Zgodnie z art. 3. ust. 2. pkt. 2. Ustawy organizacjami pozarządowymi są „*niedziałające w celu osiągnięcia zysku – osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia (...)*” (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie 2003). Ponadto podstawy funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce określa *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku* (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. 1997). Prawo do zrzeszania się jest jednym z elementarnych praw wolności człowieka i jest uchwalone w art. 12. Konstytucji RP gdzie zapewniona jest „*wolność tworzenia i działania zrzeszeń i fundacji*” (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. 1997). Wymienione regulacje pozwalają obywatelom na swobodne i dobrowolne działanie w organizacjach trzeciego sektora.

Trzeci sektor w Polsce jest zróżnicowany pod względem występujących w nim form prawnych. Najbardziej powszechnymi formami prawnymi organizacji pozarządowych

w Polsce są stowarzyszenia (rejestrowe i zwykłe) oraz fundacje (Babula 2019; Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016; Skiba 2006; Vall i in. 2017). Inne formy, które wchodzą w skład trzeciego sektora to (Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016:15; Skiba 2004:13–14; Urząd Statystyczny w Krakowie i Departament Badań Społecznych GUS 2019:9–10):

- związki stowarzyszeń, stowarzyszenia sportowe, ochotnicze straże pożarne;
- organizacje społeczne podobne do stowarzyszeń, ale funkcjonujące na podstawie odrębnych przepisów, np. Polski Czerwony Krzyż, Polski Związek Działkowców, Polski Związek Łowiecki, koła łowieckie;
- organizacje wyznaniowe;
- stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego;
- spółki non-profit;
- komitety społeczne;
- organizacje zorganizowane, nieposiadające osobowości prawnej: koła gospodyń wiejskich, kółka rolnicze, uczelniane organizacje studenckie, cechy, kooperatywy spożywcze.

W pracy została przyjęta wąska definicja trzeciego sektora odnosząca się jedynie do fundacji i rejestrowych stowarzyszeń działających na terenie Polski (Wygnański 2005). Wybór ograniczający się do fundacji i rejestrowych stowarzyszeń podyktowany jest tym, że podejmują one przedsięwzięcia, które noszą wyraźne cechy projektów. Ponadto są to najczęściej występujące w Polsce formy organizacji pozarządowych, których struktura organizacyjna sprzyja realizowaniu projektów. Oprócz fundacji i rejestrowych stowarzyszeń aktywność obywatelska może przybierać różne formy organizacyjne takie jak stowarzyszenia zwykłe, związki stowarzyszeń, koła rolnicze, koła gospodyń wiejskich, organizacje kościelne, Polski Czerwony Krzyż, kluby sportowe, ochotnicze straże pożarne i inne, np. koła łowieckie, ale podejmowane przez nich przedsięwzięcia i struktura organizacyjna są poza obszarem badań przeprowadzonych w niniejszej rozprawie.

Tabela 3. przedstawia podstawowe różnice pomiędzy stowarzyszeniami rejestrowymi a fundacjami. Pomiędzy stowarzyszeniami a fundacjami istnieje podstawowa różnica wynikająca z odmiennego statusu prawnego. Stowarzyszenia określane są jako podmioty zrzeszające, które mają na celu wspólne działanie swoich członków. Fundacje natomiast określane są jako zbiór składników majątkowych przeznaczonych z woli fundatora na określony cel, który został przez niego ustanowiony. W fundacjach nie występuje pojęcie członkostwa, ponieważ są podmiotami zakładowymi. Tak więc z perspektywy prawa

stowarzyszenia i fundacje mają odmienne cele i założenia (Frączak 2011). Według raportu „Kondycja organizacji pozarządowych” z 2018 roku opracowanego przez Stowarzyszenie Kolon/Jawor wynika, że w rzeczywistości działania podejmowane przez fundacje i stowarzyszenia niewiele się od siebie różnią. Powodem takiego stanu rzeczy jest to, że zarówno stowarzyszenia jak i fundacje realizują swoje cele w oparciu o projekty (Charycka, Gumkowska, i Arczewska 2019). Umiejętnie zarządzane projektami stanowi idealne narzędzie pozwalające przełożyć działania na wymierne rezultaty (Marciszewska 2019b).

Tabela 3. Podstawowe różnice pomiędzy stowarzyszeniami rejestrowymi a fundacjami

Zmienna	Stowarzyszenie rejestrowe	Fundacja
Typ	Zrzeszeniowy	Zakładowy (założycielski)
Założyciele	Minimum 7 osób	Fundator/fundatorzy
Członkowie	Występuje pojęcie członkostwa	Nie występuje pojęcie członkostwa
Władze	Walne zebranie członków, komisja rewizyjna, zarząd	Zarząd, organ kontroli wewnętrznej (nieobowiązkowo)
Cel	- zgodny z prawem, - niezarobkowy, - może polegać na wspieraniu własnych członków, - nie musi być realny i rzeczywisty	- zgodny z prawem, użyteczny społecznie lub gospodarczo, - niezarobkowy, - nie może polegać na wspieraniu członków władz, - musi być realny,
Formy działań	- prowadzenie nieodpłatnej i odpłatnej formy działalności pożytku publicznego	- prowadzenie nieodpłatnej i odpłatnej formy działalności pożytku publicznego
Odbiorcy działań	- osoby spoza organizacji - członkowie organizacji	- osoby spoza organizacji
Majątek	- nie jest wymagany na etapie tworzenia organizacji,	- fundusz założycielski (pieniądze, ruchomości, nieruchomości)
Źródła finansowania	- administracja centralna i samorządowa (dotacje), - organizacje grantodawcze, - osoby fizyczne i prawne (darowizny, zbiórki publiczne), -własna działalność zarobkowa (odpłatna działalność pożytku publicznego, działalność gospodarcza), - składki członkowskie	- administracja centralna i samorządowa (dotacje), - organizacje grantodawcze, - osoby fizyczne i prawne (darowizny, zbiórki publiczne), -własna działalność zarobkowa (odpłatna działalność pożytku publicznego, działalność gospodarcza).

Źródło: opracowane własne na podstawie (Blicharz 2016; Charycka i in. 2019; Stańkiewicz 2017).

### *Stowarzyszenia*

Stowarzyszenia są najliczniej występującą formą organizacyjną organizacji pozarządowych w Polsce (Charycka i Gumkowska 2019; Urząd Statystyczny w Krakowie i Departament Badań Społecznych GUS 2019). Możliwość zrzeszania się obywateli polskich w stowarzyszeniach jest gwarantowana i regulowana przez przepisy Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej oraz właściwe ustawy. Funkcjonowanie stowarzyszeń regulowane jest przepisami *Ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 roku – Prawo o stowarzyszeniach* (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U.2020.2261 t.j. 1989). Ustawa ta określa

między innymi cechy stowarzyszeń, podstawy prawne zakładania stowarzyszeń, zasady ich działalności, nadzór nad wykonywaniem przez nie działań, kwestie majątkowe oraz procedury dotyczące ich likwidacji (Babula 2019). Zgodnie z definicją zawartą w Ustawie „*stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeczeniem o celach niezarobkowych*” (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U.2020.2261 t.j. 1989:2). Samorządność stowarzyszeń oznacza, że organizacja „*samodzielnie określa swoje cele, programy, działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności. Stowarzyszenie opiera swoją działalność na pracy społecznej swoich członków. Do prowadzenia swych spraw stowarzyszenie może zatrudniać pracowników, w tym swoich członków*” (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U.2020.2261 t.j. 1989:2). Dobrowolność stowarzyszeń oznacza brak przymusu prawnego w zakresie zakładania i przynależności do niego. W Ustawie w osobnym artykule podkreślona jest cecha związana z dobrowolnością przynależności do stowarzyszeń: „*Nikogo nie wolno zmuszać do udziału w stowarzyszeniu lub ograniczać jego prawa do wystąpienia ze stowarzyszenia. Nikt nie może ponosić ujemnych następstw z powodu przynależności do stowarzyszenia albo pozostawania poza nim*” (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U.2020.2261 t.j. 1989). Trwałość działania stowarzyszeń oznacza, że powinny one działać długofalowo i realizować długoterminowe projekty. Stowarzyszeniem nie mogą nazywać się podmioty, które podejmują jednorazowe aktywności (Liżewski 2017:21–22).

W polskim prawie istnieją dwa typy stowarzyszeń: rejestrowe i zwykłe (Hejbudzki 2015:5). Tabela 4. przedstawia podstawowe różnice pomiędzy stowarzyszeniami rejestrowymi a zwykłymi.

Tabela 4. Podstawowe różnice pomiędzy stowarzyszeniami rejestrowymi a zwykłymi

Cecha	Stowarzyszenie rejestrowe	Stowarzyszenie zwykłe
Minimalna liczba osób wymagana do założenia	7 osób	3 osoby
Władze obowiązkowe	- walne zebranie członków, - zarząd, - organ nadzoru wewnętrznego (komisja rewizyjna)	- przedstawiciel reprezentujący stowarzyszenie lub zarząd
Dokument	Statut stowarzyszenia - nazwa stowarzyszenia, - teren działania i siedziba stowarzyszenia, - cele i sposoby ich realizacji, - sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa oraz prawa i obowiązki członków, - władze stowarzyszenia, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełniania składu oraz ich kompetencje, - możliwość otrzymywania przez członków zarządu wynagrodzenia za czynności wykonywane w związku z pełnioną funkcją, - sposób reprezentowania stowarzyszenia, w szczególności sposób zaciągania zobowiązań majątkowych, a także warunki ważności uchwał władz stowarzyszenia, - sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich, - zasady dokonywania zmian statutu, - sposób rozwiązania się stowarzyszenia	Regulamin działalności - nazwa stowarzyszenia, - cel lub cele, - teren i środki działania, - siedziba, - przedstawiciel reprezentujący stowarzyszenie zwykłe albo zarząd, - zasady dokonywania zmian regulaminu działalności, - sposób nabycia i utraty członkostwa, - sposób rozwiązania stowarzyszenia zwykłego
Rejestracja	Wpis do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS)	Wpis do ewidencji stowarzyszeń zwykłych
Posiada osobowość prawną	Tak	Nie
Możliwość prowadzenia działalności gospodarczej	Tak	Nie
Możliwość zrzeszania osób prawnych	Tak, ale jako członków wspierających	Nie
Możliwość prowadzenia oddziałów terenowych	Tak	Nie
Możliwość prowadzenia odpłatnej działalności pożytku publicznego	Tak	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U.2020.2261 t.j. 1989).

Stowarzyszenia posiadają swój cel społeczny, który nie ma związku z generowaniem zysku i jego podziałem wśród członków organizacji. Rdzeniem działalności stowarzyszeń są ludzie, których łączą wspólne zainteresowania, cele, poglądy i którzy są gotowi działać społecznie na rzecz idei, którą reprezentuje dana organizacja. Osoby działające w stowarzyszeniach tworzą wspólnotę, która jest grupą sformalizowaną (Zabłocki 2017). Zgodnie z Ustawą podstawowymi cechami każdego stowarzyszenia są: dobrowolność, samorządność, trwałość i niezarobkowy cel (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U.2020.2261 t.j. 1989).

Aby założyć stowarzyszenie rejestrowe należy zebrać co najmniej siedem osób, które uchwalą statut, wybiorą komitet założycielski lub władze stowarzyszenia. Stowarzyszenie rejestrowe jest zobowiązane posiadać walne zebranie członków, zarząd i organ kontroli wewnętrznej. Stowarzyszenie rejestrowe posiada obowiązek wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. W tym celu zarząd składa stosowny wniosek, który musi zawierać status, listę założycieli, podpisy wszystkich założycieli i członków zarządu oraz protokół z wyboru władz i adres siedziby organizacji. *„Sąd rejestrowy wydaje postanowienie o wpisie stowarzyszenia do Krajowego Rejestru Sądowego po stwierdzeniu, że jego statut jest zgodny z przepisami prawa i założyciele spełniają wymagania określone ustawą”* (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U.2020.2261 t.j. 1989). Wpis Krajowego Rejestru Sądowego pozwala uzyskać stowarzyszeniu rejestrowemu osobowość prawną i pozwala rozpocząć jej działalność. Organizacje te muszą składać sprawozdania z działalności. Ich likwidacja może nastąpić w wyniku uchwały lub rozwiązania przez sąd. Stowarzyszenia rejestrowe mogą również ubiegać się o status Organizacji Pożytku Publicznego (OPP).

Stowarzyszenie zwykle jest uproszczoną formą stowarzyszenia i nie posiada osobowości prawnej. Do jego powołania potrzebne są trzy osoby. Stowarzyszenie zwykle może być założone i prowadzone jedynie przez osoby fizyczne. Rejestrowane jest w urzędzie i wpisywane do rejestru stowarzyszeń zwykłych, a wniosek o utworzenie składa się w starostwie powiatowym. Najważniejszym dokumentem stowarzyszenia zwykłego jest regulamin, który zawiera informacje o nazwie organizacji, celach działalności, siedzibie oraz terenie działania. Stowarzyszenie zwykle reprezentowane jest przez przedstawiciela lub zarząd. Stowarzyszenia zwykle nie mogą prowadzić odpłatnej działalności pożytku publicznego, działalności gospodarczej, zrzekać osób prawnych, tworzyć oddziałów i łączyć się w związki stowarzyszeń. Swoje projekty finansują głównie za pomocą składek członkowskich, dotacji, darowizn, spadków, zapisów, dochodów z majątku stowarzyszenia, zbiórek publicznych. Podlegają obowiązkowi prowadzenia pełnej księgowości i sprawozdań finansowych. Każdy członek stowarzyszenia zwykłego odpowiada za jego zobowiązania całym swoim majątkiem jeśli wystąpi taka konieczność (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U.2020.2261 t.j. 1989).

Stowarzyszenia rejestrowe i zwykłe posiadają jednak pewne cechy wspólne: prowadzenie obowiązkowej sprawozdawczości i księgowości; możliwość zatrudniania pracowników płatnych, zbierania składek członkowskich, ubiegania się o dotacje; przyjmowanie darowizn, spadków, zapisów, dochodów z majątku stowarzyszenia i ofiarności

publicznej (organizowanie zbiorów publicznych); ubieganie się o status OPP; możliwość nabywania praw własności i rzeczowych, zaciągania zobowiązań; posiadanie zdolności sądowej (do pozywania i bycia pozywanym).

Stowarzyszenia mogą być finansowane bezpośrednio i pośrednio. Bezpośrednie sposoby finansowania oznaczają otrzymywanie środków z danego źródła na bezpośrednią pomoc w realizacji celów statutowych i są to najczęściej: składki członkowskie, dotacje, darowizny, zbiórki publiczne, środki pochodzące z prowadzonej działalności gospodarczej i działalności odpłatnej. Do pośrednich sposobów finansowania stowarzyszeń można zaliczyć: świadczenia ponoszone przez wolontariuszy na rzecz organizacji, zwolnienia z podatków i opłat, możliwość otrzymania publicznych nieruchomości (Mazur i Pacut 2015).

### *Fundacje*

Fundacja jest drugą pod względem liczebności formą prawną organizacji pozarządowych w Polsce (Charycka i Gumkowska 2019; Urząd Statystyczny w Krakowie i Departament Badań Społecznych GUS 2019). Funkcjonowanie fundacji regulowane jest przepisami *Ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 roku – Ustawa o fundacjach* (Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Dziennik Ustaw Dz.U.2020.2167 t.j. 1984). Podstawą działalności fundacji jest majątek, który przeznaczony jest przez jej założyciela na określony cel, który powinien być użyteczny pod względem społecznym lub gospodarczym i tożsamy z podstawowymi interesami Polski (Skiba 2006:13). Cele fundacji wymienione w Ustawie o fundacjach to w szczególności: „(...)ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami” (Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Dziennik Ustaw Dz.U.2020.2167 t.j. 1984:Art. 1.). Fundacje mogą być zakładane przez osoby fizyczne lub prawne. Osoba wnioskująca o założenie fundacji nazwana jest fundatorem. Aby założyć fundację należy złożyć wolę o ustanowieniu fundacji w formie aktu notarialnego. Nie dotyczy to jedynie fundacji ustanowionych w testamencie. Oświadczenie woli powinno zawierać informacje o celach fundacji oraz składnikach majątkowych (pieniądze, papiery wartościowe, rzeczy ruchome i nieruchomości) jakie są przeznaczone na działanie fundacji. Fundacja musi mieć ustalony statut, który powinien zawierać: „(...) nazwę, siedzibę, majątek, cele, zasady, formy i zakres działalności fundacji, skład i strukturę zarządu, sposób powoływania oraz obowiązki i uprawnienia tego organu i jego członków” (Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Dziennik Ustaw Dz.U.2020.2167 t.j. 1984:Art. 5.1.). Ponadto w statucie mogą znaleźć się



zapisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej i działalności odpłatnej, warunków zmian w celach działalności fundacji, statucie, utworzenia obok zarządu innych organów czy dopuszczalności łączenia się z innymi fundacjami. Statut jest najważniejszym dokumentem fundacji i ustanawiany jest przez fundatora albo osobę fizyczną lub prawną przez niego upoważnioną. Statut i cel fundacji muszą być zgodne z prawem i są podstawą do oceny przez sąd rejestrowy. Fundacja musi zostać wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego, po czym uzyskuje osobowość prawną (Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Dziennik Ustaw Dz.U.2020.2167 t.j. 1984).

Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą w ramach realizacji jej celów, a wartość środków majątkowych na ten cel nie może być mniejsza niż tysiąc złotych. Fundacją kieruje zarząd fundacji, ma on również za zadanie reprezentować ją na zewnątrz. Fundacja corocznie ma obowiązek złożyć właściwemu ministrowi sprawozdanie ze swoich działań lub w przypadku OPP sprawozdanie merytoryczne z działalności oraz sprawozdanie finansowe zgodnie z przepisami ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2018 r. poz. 450, 650, 723 i 1365). Fundator może dołączyć do statutu oświadczenie o wskazaniu właściwego ministra ze względu na cele fundacji. Fundacje, które nabyły pieniądze, rzeczy ruchome, prawa majątkowe w drodze spadku, zapisu czy darowizny są zwolnione z podatku od spadków i darowizn (Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Dziennik Ustaw Dz.U.2020.2167 t.j. 1984).

#### 1.1.4. Funkcje sektora organizacji pozarządowych

Organizacje pozarządowe pełnią wiele istotnych funkcji w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Tabela 5. przedstawia funkcje organizacji pozarządowych uporządkowane w sposób chronologiczny.

Tabela 5. Wybrane funkcje organizacji pozarządowej, uporządkowane w sposób chronologiczny

Autor	Funkcje organizacji pozarządowych
L.M. Salamon, L.C. Hems i K. Chinnock [2000]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- usługowa,</li> <li>- innowacyjna,</li> <li>- rzecznicza,</li> <li>- rozwijania umiejętności przywódczych,</li> <li>- mobilizacji społecznej,</li> <li>- demokratyzacji społeczeństwa</li> </ul>
B. Iwankiewicz- Rak [2011]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- integrowanie społeczeństwa wokół istotnych i ważnych celów,</li> <li>- wyrażanie opinii, poglądów, wartości moralnych,</li> <li>- reprezentowanie interesów grup społecznych,</li> <li>- dbanie o wspólne dobro i zrównoważony rozwój,</li> <li>- inicjowanie i wprowadzanie zmian społecznych,</li> <li>- wspieranie i uzupełnianie działań publicznych państwa,</li> <li>- aktywizowanie społeczeństwa do działań we wspólnym interesie,</li> <li>- edukowanie (społeczeństwa i pracowników),</li> <li>- kształtowanie podaży, świadczenie usług, <ul style="list-style-type: none"> <li>- tworzenie miejsc pracy,</li> <li>- redystrybuowanie dochodów,</li> <li>- regulacyjna,</li> </ul> </li> <li>- kształtowanie rynku i konkurencji,</li> <li>- kreowanie innowacji,</li> <li>- zapewnienie efektywności finansowej powierzonych środków publicznych i prywatnych</li> </ul>
A. Marciszewska [2019]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- demokratyzacyjna i socjalizacyjna,</li> <li>- integracyjna,</li> <li>- ekspresyjna (możliwość wyrażania swoich talentów i zainteresowań), <ul style="list-style-type: none"> <li>- rzecznicza,</li> <li>- mediacyjna,</li> </ul> </li> <li>- funkcja manipulacyjna, kontrolna,</li> <li>- innowacyjna,</li> <li>- usługowa,</li> <li>- regulująca podaż i popyt na usługi społeczne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Iwankiewicz-Rak 2011:33; Marciszewska 2019a:62–63; Salamon, Hems, i Chinnock 2000).

Wraz z upływem lat można zauważyć poszerzenie liczby funkcji jakie pełnią organizacje pozarządowe. W latach 2000 zwracano uwagę na funkcje: usługową, rzeczniczą, innowacyjną, edukacyjną, mobilizacyjną i demokratyzacyjną organizacji pozarządowych (Salamon i in. 2000). W roku 2011 B. Iwankiewicz-Rak wyodrębniła grupy funkcji społeczne i ekonomiczne organizacji pozarządowych dodając następujące funkcje do tych z poprzedniej dekady: integracyjną, opiniotwórczą, opiekuńczą, inicjującą, wspierającą i uzupełniającą, kształtującą i regulującą popyt i podaż, redystrybucyjną, kształtującą rynek i konkurencję (Iwankiewicz-Rak 2011). A. Marciszewska w 2019 roku podsumowała najczęściej występujące w literaturze przedmiotu funkcje organizacji pozarządowych zwracając dodatkowo uwagę na funkcje: ekspresyjną, mediacyjną, manipulacyjną i kontrolną (Marciszewska 2019a). Opisane w literaturze przedmiotu funkcje organizacji pozarządowych prezentują ich wielowymiarowy wpływ na społeczeństwo i gospodarkę. Organizacje trzeciego sektora dostarczają usługi społeczne i są aktywne na rynku, tworząc między innymi miejsca pracy. Organizacje

pozarządowe można więc postrzegać dwojako. Pierwsze spojrzenie zakłada, że są to organizacje społeczne, mające na celu wspierać rozwój społeczeństwa obywatelskiego i wywoływać pozytywne zmiany w społeczeństwie. Menadżer projektów w takim rozumieniu organizacji pozarządowych w swoich działaniach przedkłada wspólne dobro społeczeństwa nad swoim własnym, jest osobą, która powinna podejmować decyzje etyczne. Takie postrzeganie organizacji pozarządowych poddaje wątpliwości przenoszenie metod zarządzania z sektora biznesu do trzeciego sektora oraz współpracę między sektorami w obawie o zatracenie specyficznej, wypracowanej kultury organizacji pozarządowych. Drugi rodzaj postrzegania organizacji pozarządowych zakłada, że są one instytucjami biznesowymi, których podstawą działalności jest realizacja celów społecznych. W tym przypadku implementacja metod i technik z sektora biznesowego jest potrzebna by zwiększyć wydajność organizacji pozarządowych (Worth 2014).

#### 1.1.5. Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce

Obraz sektora pozarządowego w Polsce został omówiony na bazie danych statystycznych za lata 2018 i 2021 (Charycka i Gumkowska 2019; Charycka, Gumkowska, i Bednarek 2022). Tabela 6. przedstawia wybrane pozycje raportów dotyczące obrazu sektora pozarządowego w Polsce.

Tabela 6. Obraz sektora pozarządowego w Polsce na bazie danych statystycznych w latach 2018 i 2021

Nazwa	Zmienna	% występowania 2018	% występowania 2021
Forma prawna organizacji	Stowarzyszenia (bez OSP)	117 tys.	107 tys.
	Fundacje	26 tys.	31 tys.
	Aktywnie działające	80 tys.	70 tys.
Siedziba organizacji	Miasta	75%	74%
	Wieś	25%	26%
Skala działania organizacji	Gmina, powiat, najbliższe sąsiedztwo	35%	39%
	Cały kraj	31%	28%
	Województwo, region	25%	24%
	Międzynarodowy	9%	9%
Zakres działalności	Sport, turystyka, rekreacja, hobby	35%	35%
	Kultura i sztuka	14%	15%
	Edukacja i wychowanie	13%	14%
	Ochrona zdrowia	8%	6%
	Usługi socjalne, pomoc społeczna	7%	7%
	Rozwój lokalny	6%	6%
	Ochrona środowiska, ekologia	-	4%
	Podtrzymywanie tożsamości narodowej	-	3%
	Inne	17%	10%
Odbiorcy działań	Dzieci, młodzież	73%	74%
	Mieszkańcy okolicy, lokalna społeczność	62%	63%
	Seniorzy	39%	44%
	Chorzy, osoby z niepełnosprawnością	25%	27%
	Organizacje, instytucje	20%	25%
Zatrudnienie	Zatrudnia co najmniej jedną osobę na stałe	37%	41%
	Wyłącznie praca społeczna	36%	35%
	Zlecenie płatnych prac nieregularnie, sporadycznie	27%	24%

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Charycka i Gumkowska 2019; Charycka i in. 2022).

W Polsce najliczniej występującymi formami prawnymi organizacji pozarządowych są: stowarzyszenia oraz fundacje. W roku 2018 zarejestrowanych stowarzyszeń (bez uwzględnienia Ochotniczych Straży Pożarnych) było 117 tysięcy, w roku 2021 liczba ta zmniejszyła się do 107 tysięcy. Liczba zarejestrowanych fundacji zwiększyła się w porównaniu lat 2018 i 2021. W roku 2018 wynosiła ona 26 tysięcy, a w 2021 – już 31 tysięcy. Warto zwrócić uwagę na fakt, że liczba zarejestrowanych organizacji nie równa się liczbie aktywnie działających. Według danych z raportów za lata 2018 i 2021, aktywnych było mniej organizacji niż zarejestrowanych. W roku 2018 56% z zarejestrowanych organizacji było aktywnych, a w roku 2021 procent aktywnych organizacji wyniósł 51.

Według danych statystycznych większość organizacji ma swoje siedziby w miastach (75% w roku 2018; 74% w roku 2021), w tym ich największy odsetek znajduje się w miastach

do 200 tys. mieszkańców, kolejno w małych miastach, które liczą do 50 tys. mieszkańców, a na końcu w miastach średnich od 50 do 200 tys. mieszkańców. Około ¼ organizacji ma swoje siedziby na terenach wiejskich (25% w roku 2018 i 26% w roku 2021).

Zarówno w 2018 jak i 2021 roku najczęściej organizacji działało na skalę obejmującą gminę, powiat i najbliższe sąsiedztwo oraz na skalę krajową, w dalszej kolejności na skalę wojewódzką i regionalną. Najmniej w Polsce znajduje się organizacji działających na skalę międzynarodową. W roku 2021 przybyło organizacji działających na skalę gminną, powiatową i najbliższego sąsiedztwa, i skalę wojewódzką, a zmniejszyła się liczba organizacji o zasięgu krajowym. Bez zmian pozostają organizacje działające na arenie międzynarodowej.

Organizacje pozarządowe realizują swoje projekty w różnych obszarach. Z badań wynika, że najczęściej organizacji zajmuje się: sportem, turystyką, rekreacją, hobby, kulturą i sztuką, edukacją i wychowaniem, ochroną zdrowia, usługami socjalnymi, pomocą społeczną i rozwojem lokalnym. Struktura ta w większości pozostaje bez zmian w latach 2018 i 2021. W roku 2021 nieznacznie wzrósł procent organizacji zajmujących się kulturą i sztuką (z 14% do 15%), edukacją i wychowaniem (z 13% do 14%). Zauważalny jest również spadek organizacji zajmujących się ochroną zdrowia (z 8% do 6%). W roku 2021 w zestawieniu wyszczególniono organizacje zajmujące się ochroną środowiska i ekologią (4%) i podtrzymywaniem tożsamości narodowej (3%).

Głównymi odbiorcami działań polskich organizacji pozarządowych są dzieci i młodzież (73% w roku 2018, 74% w roku 2021) oraz lokalna społeczność (62% w roku 2018 i 63% w roku 2021). Seniorzy stanowią trzecią grupę odbiorców działań organizacji pozarządowych (39% w roku 2018 i 44% w roku 2021); w dalszej kolejności znajdują się osoby chore i z niepełnosprawnościami (25% w roku 2018 i 27% w roku 2021). Inne organizacje i instytucje są najmniej liczną grupą odbiorców działań organizacji pozarządowych (20% w roku 2018 i 25% w roku 2021). Można zauważyć, że procent odbiorców działań w każdej z tych grup wzrósł w roku 2021 w stosunku do poziomu z roku 2018.

Według raportu najczęściej organizacji pozarządowych w Polsce działa na rynku powyżej 15 lat, charakteryzowane są one jako dojrzałe i stanowią 31% badanych w raporcie organizacji. Średni wiek organizacji pozarządowych w Polsce to 10 lat. Tabela 7. przedstawia szczegółową charakterystykę etapów życia organizacji pozarządowych. Przedstawione dane odnoszą się do badania z roku 2018, za rok 2021 dane nie zostały jeszcze opublikowane.

Tabela 7. Szczegółowa charakterystyka etapów życia organizacji pozarządowych

Lp.	Etap życia organizacji	Charakterystyka	% organizacji występujących w Polsce w 2018 roku
1.	Młodość (do 5 lat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- działają nieregularnie, najwięcej osób zaangażowanych w pracę to wolontariusze, najmniej to pracownicy płatni, przeciętny budżet roczny to 20 tysięcy zł, środki na realizację działań pochodzą najczęściej ze zbiorów publicznych i działalności gospodarczej, najrzadziej ze środków samorządowych;</li> <li>- są optymistami, dobrze oceniają kondycję swojej organizacji;</li> <li>- reprezentowane wartości: profesjonalizm, determinacja, poczucie misji;</li> <li>- są najbardziej zaawansowani technologicznie, stawiają na promocje działań oraz chcą podnosić kompetencje zespołu</li> </ul>	30%
2.	Dojrzwianie (od 6 do 10 lat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- główny obszar działań to: kultura, sztuka, edukacja;</li> <li>- środki na realizację działań pochodzą najczęściej z środków samorządowych, darowizn finansowych od firm;</li> <li>- są pesymistami, niekorzystnie oceniają kondycję swojej organizacji;</li> <li>- zauważane problemy: rozbudowana administracja publiczna, wypalenie liderów;</li> <li>- reprezentowane wartości: troska o dobro wspólne, zaangażowanie, zapał do działania;</li> <li>- posiadają wielu partnerów, między innymi: media ogólnopolskie; środowiska akademickie, zagraniczne organizacje pozarządowe</li> <li>- środki na realizację działań pochodzą najczęściej z funduszy unijnych;</li> <li>- najrzadziej współpracują z wolontariuszami;</li> <li>- zauważane problemy: nadmierna kontrola ze strony administracji publicznej;</li> </ul>	21%
3.	Dorosłość (11-15 lat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak osób, które chcą się bezinteresownie angażować w działania;</li> <li>- partnerzy z którymi się kontaktują: placówki publiczne, służba zdrowia, prywatne firmy;</li> <li>- są najmniej widoczne w wirtualnej przestrzeni</li> <li>- główny obszar działań to: sport, ochrona zdrowia;</li> <li>- mają stały, płatny personel, zatrudniają na umowę o pracę;</li> <li>- przeciętny budżet roczny to 80 tysięcy zł;</li> <li>- środki na realizację działań pochodzą najczęściej z polskich środków publicznych, 1% podatku;</li> <li>- posiadają wielu partnerów, między innymi: samorząd szczebla lokalnego i regionalnego, ministerstwa, parafie, należą do porozumień organizacji;</li> <li>- zauważane problemy: brak współpracy wśród organizacji pozarządowych, rozbudowane formalności grantodawcy, brak osób do działania;</li> <li>- reprezentowane wartości: demokratyczne zarządzanie; niezależność, zgodność z procedurami oraz wierność tradycjom</li> </ul>	18%
4.	Dojrzałość (powyżej 15 lat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posiadają wielu partnerów, między innymi: samorząd szczebla lokalnego i regionalnego, ministerstwa, parafie, należą do porozumień organizacji;</li> <li>- zauważane problemy: brak współpracy wśród organizacji pozarządowych, rozbudowane formalności grantodawcy, brak osób do działania;</li> <li>- reprezentowane wartości: demokratyczne zarządzanie; niezależność, zgodność z procedurami oraz wierność tradycjom</li> </ul>	31%

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Charycka i Gumkowska 2019; Gumkowska 2020).

## 1.2. Zarządzanie projektami w sektorze organizacji pozarządowych

Współczesne zarządzanie projektami ma swój początek w latach 40-tych ubiegłego stulecia (Szpitter 2012; Trocki i Wyrozębski 2015:119). Od tego czasu wzrost zainteresowania tematem nieustannie rośnie, a organizacje dostosowują podejście do swojego funkcjonowania

na projektowe (Janasz i Wiśniewska 2014:9–11). Popularność projektów ma związek ze zmieniającym się i turbulentnym otoczeniem, w którym muszą funkcjonować współczesne organizacje pozarządowe (Sońta-Drażkowska 2018; Spałek 2020). Zarządzanie projektami może być prowadzone we wszystkich branżach i występuje zarówno w przedsiębiorstwach prywatnych, jak i publicznych oraz pozarządowych (Marciszewska 2019a), a rola projektów w tych organizacjach jest nieustannie rozwijana (Strojny i Szmigiel 2015). Tabela 8. przedstawia syntetyczny przegląd wybranych definicji zarządzania projektami w ujęciu alfabetycznym.

Tabela 8. Przegląd wybranych definicji zarządzania projektami w ujęciu alfabetycznym

<b>Autor</b>	<b>Definicja zarządzania projektami</b>
IPMA Polska [2015], s. 38	„Zarządzanie projektem wiąże się ze stosowaniem w projekcie metod, narzędzi, technik i kompetencji w celu osiągnięcia założonych celów.”
H. Kerzner [2005], s. 18	„Zarządzanie projektami można zdefiniować jako planowanie, harmonogramowanie i kontrolę ciągu powiązanych ze sobą działań, pozwalające realizować cele projektu skutecznie i w sposób możliwie najbardziej zgodny z oczekiwaniami jego interesariuszy.”
J. Kisielnicki [2014], s. 18	„Zarządzanie projektami to zespół logicznie uporządkowanych czynności dotyczących podstawowych funkcji zarządzania, czyli planowania, organizowania, motywowania i kontroli, których zastosowanie zmierza do realizacji postanowionego przez inicjatora celu stworzenia nowego wyrobu lub usługi.”
M. Pawlak [2006], s. 28	„Zarządzanie projektami oznacza wypełnienie klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie) w odniesieniu do specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty.”
PMI [2017], s.10	„Zarządzanie projektem polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do działań projektowych w celu spełnienia wymagań projektu. Zarządzanie projektami umożliwia organizacjom efektywnie i skutecznie realizować projekty.”
Prince2 [2017], s. 25	„Planowanie, delegowanie, monitorowanie i kontrolowanie wszystkich aspektów projektu oraz motywowanie zaangażowanych osób, aby osiągnąć oczekiwane cele projektu w granicach docelowych wskaźników wykonania, określonych dla czasu, kosztów, jakości, zakresu, korzyści i ryzyk.”
M. Trocki [2012], s. 50	„Zarządzanie projektami jest to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, metod i narzędzi w celu osiągnięcia założonych celów projektu, tzn. jakości, zamierzonego rezultatu, terminu i kosztów.”
R. Walczak [2014], s. 18	„Zarządzanie projektami obejmuje (...) całościowe prowadzenie przedsięwzięć tak, żeby osiągnąć zaplanowane cele, unikając ryzyka, chaosu, niekompetencji i strat.”
R. K. Wysocki, R. McGary [2005], s. 62	„Zarządzanie projektami to zestaw metod i technik opartych na akceptowalnych zasadach zarządzania używanych do planowania, oceny i kontrolowania działań pożądanego rezultatu – na czas i zgodnie z założonym budżetem oraz wymaganiami.”

Źródło: opracowanie własne na podstawie (AXELOS 2012; International Standard ISO 10006 2017; Kerzner 2005; Kisielnicki 2014; Knosala i Łapuńska 2015; Pawlak 2006; Project Management Institute 2017; Stowarzyszenie Project Management Polska 2015; Trocki 2013; Walczak 2014; Wysocki i McGary 2005).

Przedstawione w Tabeli 8. definicje zarządzania projektami pozwalają spojrzeć na zagadnienie z różnych perspektyw. Wspólnymi elementami, które występują w wybranych definicjach są planowanie, organizowanie, monitorowanie i kontrolowanie projektów w celu osiągnięcia określonych rezultatów. Do osiągnięcia założonych celów projektów wykorzystuje się dedykowane narzędzia i techniki. Cele projektu wiążą się z ustalonymi wcześniej normami

czasu, kosztów, jakości, zakresu oraz z zadowoleniem interesariuszy. Same projekty definiowane są jako specyficzne przedsięwzięcia, a odpowiednie zarządzanie nimi pozwala uniknąć strat. Realizowanie działań z sukcesem, które cechują się nietypowością i złożonością wymaga od zarządzających poszukiwania nowych rozwiązań, kompromisów i wyboru najlepszej strategii realizacji projektu (Lichtarski 2016).

W związku z tym, że organizacje pozarządowe swoją działalność opierają głównie na realizowaniu projektów i dzięki nim wprowadzają w życie swoje cele statutowe, a projektowy charakter działań organizacji wymuszony jest przez konieczność pozyskiwania środków pieniężnych od zewnętrznych podmiotów, które narzucają w swoich wnioskach myślenie projektowe (Marciszewska 2019a:101) to zarządzanie projektami jest swoistym narzędziem, które pozwala przenieść działania organizacji na rzeczywiste rezultaty i szerzenie misji (Marciszewska 2014). Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych jest relatywnie młodym obszarem nauk o zarządzaniu i jakości w związku z czym literatura przedmiotu nie jest rozbudowana, a samo prowadzenie projektów w organizacjach pozarządowych często określane jest jako unikalne (Marciszewska 2019a; Szańcza 2016:4). Techniki i modele związane z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych często zaczerpnięte są z sektora prywatnego i publicznego, co najczęściej powoduje, że są one nieodpowiednie lub niewystarczające dla specyfiki trzeciego sektora (Bogacz-Wojtanowska i Rymsza 2015; Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016; Trzciniński 2017a, 2017b). Dotyczy to również procesu zarządzania projektami (Marciszewska 2019a).

### 1.2.1. Pojęcie i istota projektu

Pojęcie *projektu* może być definiowane w zależności od przyjętego podejścia i kontekstu. Według powszechnej definicji zawartej w Słowniku Języka Polskiego to plan działania, wstępna wersja czegoś, dokument zawierający obliczenia, rysunki (Słownik Języka Polskiego 2021; Wiśniakowska 2020). W naukach o zarządzaniu i jakości definicja projektu jest bardziej rozbudowana i zawiera w sobie cechy charakterystyczne, które projekt musi posiadać, i rozpatrywana jest w aspekcie organizacyjnym i procesowym (Walczak 2010b). W literaturze funkcjonuje równolegle wiele definicji projektu. Tabela 9. przedstawia syntetyczny przegląd wybranych definicji projektu w ujęciu alfabetycznym.



Tabela 9. Przegląd wybranych definicji projektu w ujęciu alfabetycznym

Autor	Definicja projektu
R. Bruke [1999]	Projekt można zdefiniować jako korzystną zmianę, która wykorzystuje specjalne techniki zarządzania projektami do planowania i kontroli zakresu prac w celu dostarczenia produktu zaspokajającego potrzeby i oczekiwania klienta i interesariuszy
W. Chmielarz, M. Zborowski [2018], s. 44-45	Tradycyjne rozumienie słowa projekt cechuje się: dynamizmem, zarządzaniem zmianą, unikatowością, pragmatyzmem, ryzykiem, innowacyjnością, nowatorstwem, zaangażowanym kierownictwem, konfliktem w organizacji. Współczesne rozumienie słowa projekt cechuje się: dynamizmem sterowanym ekonomicznym pragmatyzmem, dobrymi praktykami zarządzania, zarządzaniem wiedzą, nadążaniem za zmianami, minimalizacją ryzyka, niekonwencjonalnością kontrolowaną wzorcami, współpracą zespołów z kierownictwem oraz kooperacją w organizacji w celu minimalizacji konfliktów
K. Frączkowski [2003], s. 11	„Projekt (ang. Project) jest nowym przedsięwzięciem, nie mającym wzorca, nie realizowanym wcześniej. Dotyczy nowej sytuacji, wymaga nierutynowego podejścia, nie możemy polegać na historycznych sposobach postępowania z danym problemem”
IPMA Polska [2015], s. 29	Projekt to unikalne, tymczasowe, wielodyscyplinarne przedsięwzięcie, mające na celu dostarczenie uzgodnionych produktów w ramach uprzednio sprecyzowanych wymagań i ograniczeń
ISO 10 006 [2017], s. 2	Unikalny proces prowadzący do osiągnięcia celu. Projekt zazwyczaj składa się z zestawu skoordynowanych i kontrolowanych działań z datami początkowymi i końcowymi, zgodnymi z określonymi wymaganiami, w tym z ograniczeniami czasowymi, kosztowymi i zasobami. Indywidualny projekt może stanowić część większej struktury projektu i zazwyczaj ma określoną datę rozpoczęcia i zakończenia. W niektórych projektach cele i zakres są aktualizowane, a cechy produktu lub usługi są stopniowo określane w miarę postępu projektu. Rezultatem projektu może być jedna lub kilka jednostek produktu lub usługi. Organizacja projektu jest zwykle tymczasowa i ustalona na czas trwania projektu. Złożoność interakcji między działaniami projektowymi nie musi być związana z wielkością projektu
ISO 21 500 [2012]	Projekt składa się z unikalnego zestawu procesów składających się ze skoordynowanych i kontrolowanych działań z datami początkowymi i końcowymi, realizowanymi w celu osiągnięcia celów projektu. Osiągnięcie celów projektu wymaga dostarczenia produktów zgodnych z określonymi wymaganiami. Projekt może podlegać wielokrotnym ograniczeniom. Chociaż wiele projektów może być podobnych, każdy projekt jest wyjątkowy. Różnice w projekcie mogą wystąpić w następujących przypadkach: dostarczone rezultaty; wpływ na interesariuszy; wykorzystane zasoby; ograniczenia; sposób dostosowywania procesów do dostarczanych rezultatów. Każdy projekt ma określony początek i koniec i jest zwykle podzielony na fazy
A. Karbownik [2004]	Projekt ma skończony czas trwania, jest zorientowany na cel, obejmuje skoordynowane ze sobą działania, jest działaniem wyjątkowym i niepowtarzalnym, jego przebieg jest kontrolowany
H. Kerzner [2005], s. 17	„Projekt to przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych. Poza tym projekty mają zwykle charakter przedsięwzięć unikalnych”
J. Kisielnicki [2014], s.16	Realizacja określonego celu, na który dysponujemy określonymi zasobami i mamy go zrealizować w określonym czasie
G.D. Oberlander [2000], s. 4-5	Projekt to przedsięwzięcie podejmowane w celu uzyskania wyników oczekiwanych od strony zamawiającej. Projekt składa się z trzech komponentów: zakresu, budżetu i harmonogramu
M. Pawlak [2006], s. 17	„Mianem projektu można określić przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, które jest przedsięwzięciem nowym, nietypowym, odmiennym od działań rutynowych, takim z jakim dana organizacja nie miała nigdy do czynienia”
PMI [2017], s. 4	Projekt jest tymczasowym przedsięwzięciem, którego celem jest stworzenie unikalnego produktu, usługi lub wyniku
Prince2 [2017], s. 23	Tymczasowa organizacja powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego Uzasadnienia Biznesowego
M. Trocki [2012], s. 19	Projekty są to niepowtarzalne przedsięwzięcia o wysokiej złożoności, określone co do okresu ich wykonania – z wyróżnionym początkiem i końcem – wymagające zaangażowania znacznych lecz limitowanych środków (rzeczowych, ludzkich,

	finansowych, informacyjnych), realizowane przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin (interdyscyplinarne) w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności, związane z wysokim poziomem ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego i w związku z tym wymagające zastosowania specjalnych metod ich przygotowania i wdrażania”
J.R. Turner [1993]	Projekt jest przedsięwzięciem, w którym zasoby ludzkie, finansowe i materialne są zorganizowane w nowatorski sposób, aby podjąć unikalny zakres prac, danej specyfikacji, w ramach ograniczeń kosztów i czasu, aby osiągnąć korzystną zmianę określoną przez ilościowe i jakościowe cele
J.R. Turner [2009]	Projekt to tymczasowa organizacja, której zasoby są przypisane do pracy, aby dostarczyć korzystne zmiany
R.K. Wysocki, R. McGary [2005], s.47	„Projekt to sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mający wspólny cel, przeznaczonych do wykonywania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami. Projekt składa się z wielu działań, które powinny być wykonywane w określonej kolejności/sekwencji”

Źródło: opracowanie własne na podstawie (AXELOS 2012; Chmielarz i Zborowski 2018; Frączkowski 2003; Heerkens 2003; International Standard ISO 10006 2017; Kerzner 2005; Kisielnicki 2014; Oberlander 2000; Pawlak 2006; Project Management Institute 2017; Stowarzyszenie Project Management Polska 2015; Trocki 2013; Turner 1994, 2008; Wysocki i McGary 2005).

Przytoczone w Tabeli 9. definicje posiadają pewne cechy wspólne i warunki, które powinny zostać spełnione, aby dane działanie móc nazwać projektem. Cechy wspólne występujące w definicjach to: złożoność, niepowtarzalność (unikalność, jednorazowość), nierutynowość, celowość (nastawienie na realizację konkretnego celu) i tymczasowość. Podkreśla się również, że projekty są narzędziem wprowadzania zmian w organizacji lub narzędziem wywołującym zmiany oraz obarczone są dużym poziomem ryzyka. Powoływane są w momencie powstania potrzeby i są pragmatyczne. Współcześnie podkreślany jest fakt, że projekty powinny zapewniać działaniom organizacji elastyczność i innowacyjność. Autorzy W. Chmielarz i M. Zborowski w swoim artykule porównali rozumienie projektu tradycyjnego oraz współczesnego. Ich zdaniem pojęcie i rozumienie projektu ewoluowało na przestrzeni lat. Również definicja J.R. Turnera z roku 1993 została zmodyfikowana przez samego autora w wydaniu książki z roku 2009. Odszedł on od nakazowej definicji projektu do bardziej uniwersalnej. W zestawieniu pojawiają się również definicje opracowane przez organizacje zajmujące się problematyką zarządzania projektami – International Project Management Association Polska (IPMA Polska), Project Management Institute (PMI) oraz AXELOS (metodyka Prince2), które opracowały je na podstawie doświadczeń praktyków. Definicje opracowane przez światowe organizacje skupiające praktyków zarządzania projektami kładą nacisk na tymczasowość projektu, która jest jedną z cech definiujących projekt oraz proces dostarczenia uzgodnionych produktów do odbiorcy projektu, który jest celem projektu. IPMA Polska i PMI podkreślają również unikalność jako cechę wyróżniającą projekty na tle innych przedsięwzięć. Wśród organizacji zajmujących się opracowywaniem standardów znajduje się również Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ang. *International Organization for*

*Standardization* – ISO), która jest międzynarodową, pozarządową organizacją zrzeszającą 164 krajowe organy normalizacyjne. ISO opracowała normy dotyczące zarządzania jakością w zarządzaniu projektami oraz normę dotyczącą zarządzania projektami. Problem jakości w projekcie poruszany jest w normach ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10006 oraz w ISO 21500 (Podgórska 2013). Ostatnia z nich, norma ISO 21500 jest specjalnie dedykowana zarządzaniu projektami i wyznacza jego światowe standardy (Zandhuis i Stellingwerf 2013). Jej wytyczne mogą znaleźć zastosowanie dla organizacji każdego typu oraz dla projektów o różnym czasie trwania, stopniu złożoności i wielkości (Major 2018). Normy ISO 10006 oraz ISO 21500 są ze sobą zgodne. Definicja projektu skupia się na podkreśleniu unikatowości i celowości projektu oraz zwraca uwagę na sam proces projektowy.

### 1.2.2. Klasyfikacja projektów według wybranych kryteriów

W praktyce gospodarczej istnieje wiele przedsięwzięć, które posiadają cechy projektów. Z tego powodu podział na różne rodzaje projektów jest bardzo rozbudowany. M. Trocki zastosował rozległą klasyfikację projektów z wieloma kryteriami podziału, która uznawana jest za jedno z najbardziej wyczerpujących opracowań dotyczących tego tematu (Król 2017:24). M. Trocki dzieli projekty ze względu na: dziedzinę, specyfikę, znaczenie, zakres, pochodzenie, rezultat, innowacyjność, zasięg i rozmiar (Trocki 2013:26). Tabela 10. prezentuje podział projektów zaproponowany przez M. Trockiego.

Tabela 10. Klasyfikacja projektów według M. Trockiego

Kryterium podziału	Typ	Opis
Dziedzina	przemysłowe, budowlane, energetyczne, bankowe, ubezpieczeniowe, informatyczne, telekomunikacyjne, medialne, edukacyjne, kulturalne, wojskowe, samorządowe, polityczne, sportowe	Dziedzina, w której realizowany jest projekt
Specyfika	naukowo-badawcze, rozwojowe, inwestycyjne, organizacyjne, marketingowe, społeczne wewnątrzorganizacyjne,	Specyfika realizowanego projektu
Zasięg	lokalne, krajowe, międzynarodowe, globalne	Zasięg podejmowanego przedsięwzięcia
Znaczenie	strategiczne	Długookresowe skutki dotyczące całego przedsiębiorstwa i jego otoczenia
	taktyczne	Średniookresowe skutki, dotyczące większości jednostek organizacji.

	operatywne	Krótkookresowe skutki, dotyczące niektórych jednostek organizacji
Zakres	konceptyjne	Opracowanie opisu zamierzonych rezultatów
	realizacyjne	Realizacja zamierzonych rezultatów
	kompleksowe	Opis i realizacja zamierzonych rezultatów
Pochodzenie	zewnętrzne (dochodowe)	Realizowane na zlecenie klientów zewnętrznych, mające zaspokoić ich potrzeby i przez nich opłacane
	wewnętrzne (kosztowe)	Realizowane na zlecenie kierownictwa organizacji, mające zaspokoić potrzeby własne, finansowane ze środków własnych
Rezultat	twarde (obiektowe)	Rezultatem są obiekty materialne, które można zdefiniować co do jakości, wyniku, terminu, kosztów.
	miękkie (procesowe)	Rezultatem są obiekty niematerialne mające wpływ na funkcjonowanie organizacji w przyszłości. Trudno je zdefiniować w zakresie jakości, kosztów, wyników, terminu.
Stopień innowacyjności	wysoki	Realizowane w celu zaspokojenia nowych potrzeb, utworzenia nowych obiektów, z wykorzystaniem nowych technologii i wiedzy.
	niski	Realizowane w celu zaspokojenia znanych potrzeb, utworzenia znanych obiektów, z wykorzystaniem znanych technologii i wiedzy.
Rozmiar	bardzo małe	Liczba wykonawców: poniżej 3 Pracochłonność na poziomie: poniżej 0,4 Koszty w mln euro: poniżej 0,05 Okres realizacji: poniżej 3 miesięcy
		Liczba wykonawców: 3-10 Pracochłonność na poziomie: 0,4-5,0 Koszty w mln euro: 0,05-0,5 Okres realizacji: 3-6 miesięcy
	małe	Liczba wykonawców: 10-50 Pracochłonność na poziomie: 5,0-50 Koszty w mln euro: 0,5-5,0 Okres realizacji: 6-12 miesięcy
	średnie	Liczba wykonawców: 50-150 Pracochłonność na poziomie: 50-500 Koszty w mln euro: 5,0-50 Okres realizacji: 12-36 miesięcy
	duże	Liczba wykonawców: powyżej 150 Pracochłonność na poziomie: powyżej 500 Koszty w mln euro: powyżej 50 Okres realizacji: powyżej 36 miesięcy
	bardzo duże	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Trocki 2013:23–27).

Na podstawie analizy Tabeli 10. można stwierdzić, że projekty są wielowymiarowe i stanowią szeroki i różnorodny zbiór. Szczegółowy podział projektów pokazuje, że występują one na wszystkich płaszczyznach działalności człowieka, również w sferze społecznej organizacji trzeciego sektora.

Z kolei inny podział projektów zaproponowali R.K. Wysocki oraz J. Kisielnicki. R.K. Wysocki dokonał klasyfikacji ze względu na cechy, które posiadają projekty (Wysocki 2018:52):

- poziom ryzyka: wysokie, średnie, niskie;

- poziom wartości ekonomicznej projektu: wysoki, średni, niski;
- czas realizacji;
- poziom złożoności: duży, średni, mały;
- rodzaj wykorzystanej technologii;
- liczbę działów organizacji biorących udział w projekcie;
- wielkość kosztów.

Natomiast J. Kisielnicki sklasyfikował projekty według następujących kryteriów (Kisielnicki 2014:26):

- wielkość projektu;
- zastosowanie;
- waga projektu;
- obszar funkcjonowania;
- rola w rozwoju społeczeństwa.

Klasyfikacja zaproponowana przez R.K. Wysockiego ma pomóc dobrać odpowiednią metodę zarządzania do projektu. J. Kisielnicki zwraca dodatkowo uwagę na rolę projektów w rozwoju społeczeństwa.

### 1.2.3. Specyfika projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych w Polsce

Projekty w trzecim sektorze różnią się od działań realizowanych w organizacjach pierwszego i drugiego sektora. Różnice występują szczególnie w wymiarach społecznym, organizacyjnym i kulturowym (Stankiewicz i Seiler 2013:361). Najistotniejsze z punktu widzenia projektów w organizacjach pozarządowych to:

- dobro społeczne i realizacja misji organizacji przedkładana jest ponad zysk finansowy,
- występuje stały niedobór zasobów finansowych,
- kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem organizacji,
- do pracy mogą być zaangażowani są wolontariusze,
- występuje silne uzależnienie od interesariuszy.

#### *Dobro społeczne i realizacja misji organizacji ponad zysk finansowy*

Przedkładanie dobra społecznego i realizacji misji ponad zysk finansowy wiąże się ze specyficzną kulturą organizacji trzeciego sektora, która charakteryzuje się silnym zaangażowaniem i spójnością przekonań oraz wartości wśród jej członków i pracowników

(Anheier 2005; Anheier i Kendall 2000; Kwiecińska 2008:141). Kultura organizacyjna rozumiana jest tutaj jako zestaw istotnych pojęć, wspólnych dla wszystkich zasobów ludzkich organizacji do których należą normy, wartości, postawy i przekonania (Stoner, Freeman, i Gilbert Jr. 1995). Kultura organizacyjna oddziałuje wspierająco lub spowalniająco na wszystkie aktywności organizacji, w tym projekty i pracę zespołową (Wachowiak i in. 2004). Uznawana jest jako ważny czynnik sukcesu, ponieważ buduje tożsamość, wizerunek i symbolikę organizacji oraz kształtuje występujące w niej relacje (Nogalski i Szpitter 2012). Reprezentowane wartości i kodeksy etyczne dają osobom działającym w organizacjach wsparcie i stabilność (Nogalski 1998).

Organizacje pozarządowe prowadzą swoją działalność i projekty dążąc do zrealizowania celów społecznych i zaspokojenia potrzeb społeczeństwa i/lub członków organizacji, a nie zysku pieniężnego. Celem działania organizacji pozarządowych jest realizacja szlachetnych założeń, które są bodźcem inspirującym i motywującym do pracy. Podstawowym kryterium sukcesu w organizacjach pozarządowych jest dobro społeczne (Nanus i Dobbs 1999). Odsunięcie zysku finansowego na drugi plan nie oznacza, że organizacje trzeciego sektora mają całkowicie pominąć ekonomiczne aspekty swojej działalności. Sukces organizacji pozarządowej zależy od właściwego dążenia do realizacji misji organizacji przy jednoczesnym zrozumieniu i przestrzeganiu zasad ekonomii (Trzeciński 2017a, 2017b).

Organizacje pozarządowe koncentrują się na swojej misji, wyznawanych wartościach, działają spontanicznie, akcyjnie i kreatywnie, przez co ciężko wykorzystać im w pełni dostępne metody i rozwiązania do bardziej efektywnego działania (Stankiewicz i Seiler 2013). Organizacje pozarządowe silnie kierują się w swoich działaniach wartościami i łączą wymiar etyczny z ekonomicznym. Wysokie standardy etyczne wiążą się ze specyfiką funkcjonowania organizacji trzeciego sektora (Bogacz-Wojtanowska 2006:13). Za najważniejsze wartości w organizacji pozarządowej uznaje się „*solidarność społeczną, odpowiedzialność za siebie i innych, dobrowolność, spontaniczność, improwizację, szybką reakcję, budowanie wspólnoty, transparentność, jawność, uczciwość, zaangażowanie, kompetencje, lojalność w stosunku do beneficjentów i społeczności w której działają*” (Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016:25).

W literaturze przedmiotu określono pożądane cechy kultury organizacji pozarządowych, które pozwalają by ich projekty były bardziej efektywne. Należą do nich (Cierniak-Szóstak 2011):

- posiadanie strategii, która przejawia się w sprecyzowanej wizji organizacji;
- elastyczność;

- skuteczne pozyskiwanie środków, które można przeznaczyć na realizację misji organizacji;
- efektywne i tanie dostarczanie usług do wybranej grupy beneficjentów;
- beneficjenci mogą uczestniczyć w realizacji działań (projektów) organizacji;
- partnerskie relacje z interesariuszami;
- przeznaczanie środków na zarządzanie wiedzą oraz rozwój pracowników i wolontariuszy.

### *Stały niedobór zasobów finansowych*

Zarządzanie w organizacjach pozarządowych to integracja i kompromis pomiędzy misją i strategią organizacji, pozyskiwaniem i dostępnością zasobów oraz źródłami finansowania danego projektu (Herman i Heimovics 1989, 1991). Zarządzanie w organizacji pozarządowej ma charakter dualny, zorientowany na wyjście (świadczenie usług społecznych) i wejście – pozyskiwanie środków pieniężnych (Stankiewicz i Seiler 2013). Sukces zależy więc od tego jakie standardy wypracuje organizacja w zakresie pozyskiwania środków pieniężnych i tworzenia budżetów projektów, których zasilanie pochodzi z różnych źródeł. Zewnętrzne finansowanie wiąże się z umowami i obostrzeniami dotyczącymi terminu realizacji i zakresu budżetu projektu, co sprawia, że są to wartości sztywne (Zięba 2016). Organizacje pozarządowe mogą również prowadzić działalność gospodarczą oraz świadczyć odpłatne usługi i w ten sposób generować przychody. Wkroczenie w sferę świadczenia odpłatnych usług wiąże się z pozyskiwaniem partnerów, odbiorców i odpowiednią strategią marketingową (Stankiewicz i Seiler 2013). Tabela 11. przedstawia roczną strukturę przychodów oraz źródła finansowania organizacji pozarządowych w Polsce. Dane pochodzą z raportów „Kondycja organizacji pozarządowych” realizowanych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor za lata 2018 i 2021.

Tabela 11. Roczna struktura przychodów oraz źródła finansowania organizacji pozarządowych w Polsce w latach 2018 i 2021

Nazwa	Zmienna	2018 rok	2021 rok
Roczna struktura przychodów organizacji	10 tys. – 100 tys. zł	43%	36%
	100 tys. – 1 mln zł	22%	23%
	1 tys. – 10 tys. zł	19%	18%
	do 1 tys. zł	11%	17%
	powyżej 1 mln zł	6%	6%
Źródła finansowania	Krajowe środki publiczne	39%	b.d.
	Zagraniczne środki publiczne	15%	b.d.
	Działalność odpłatna i gospodarcza	15%	b.d.
	Filantropia indywidualna i instytucjonalna	14%	b.d.
	1% procent podatku	3%	b.d.
	Składki członkowskie	3%	b.d.
	Własny majątek	3%	b.d.
	Wsparcie innych organizacji pozarządowych	2%	b.d.
	Inne	6%	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie:(Charycka i Gumkowska 2019; Charycka i in. 2022).

Roczna struktura przychodów w organizacjach pozarządowych wynosi w znacznej liczbie przypadków od 10 tys. do 100 tys. zł (43% w roku 2018, 36% w roku 2021), w dalszej kolejności od 100 tys. do 1 mln zł (22% w roku 2018, 23% w roku 2021), następnie do 1 tys. zł (11% w roku 2018, 17% roku w 2021). Najmniej w Polsce jest organizacji z przychodem powyżej 1 mln zł (6% w obu latach). Przeciętny roczny budżet organizacji pozarządowej w raporcie z roku 2018 wynosił 28 tys. zł, a w roku 2021 – 26 tys. zł. Można zauważyć, że na przestrzeni lat zmienia się roczna struktura przychodów organizacji pozarządowych. Ubyło organizacji, które deklarowały przychody na poziomie od 10 tys. do 100 tys. zł oraz od 1 tys. do 10 tys. zł. Przybyło organizacji z roczną strukturą przychodów od 100 tys. do 1 mln zł oraz do 1 tys. zł.

Trudności z pozyskiwaniem funduszy od lat są deklarowane jako największy problem organizacji pozarządowych. Około 70% z nich dostrzega trudności w zdobywaniu zasobów finansowych i rzeczowych (Charycka i Gumkowska 2019; Charycka i in. 2022).

Źródła finansowania organizacji pozarządowych najczęściej pochodzą z krajowych środków publicznych (39%) i zagranicznych środków publicznych (15%), działalności odpłatnej i gospodarczej (15%), filantropii indywidualnej i instytucjonalnej (14%). 1% podatku dochodowego, składki członkowskie i majątek własny stanowiły źródła finansowania organizacji pozarządowych tylko w 3%, a wsparcie innych organizacji pozarządowych występowało jedynie w 2% przypadków. Przedstawione dane odnoszą się do badania z roku 2018. Za rok 2021 dane nie zostały jeszcze opublikowane.



Zarówno literatura przedmiotu jak i dane z raportów polskich organizacji pozarządowych pokazują, że organizacje te muszą mierzyć się ze stałym niedoborem środków pieniężnych podczas realizacji swoich projektów.

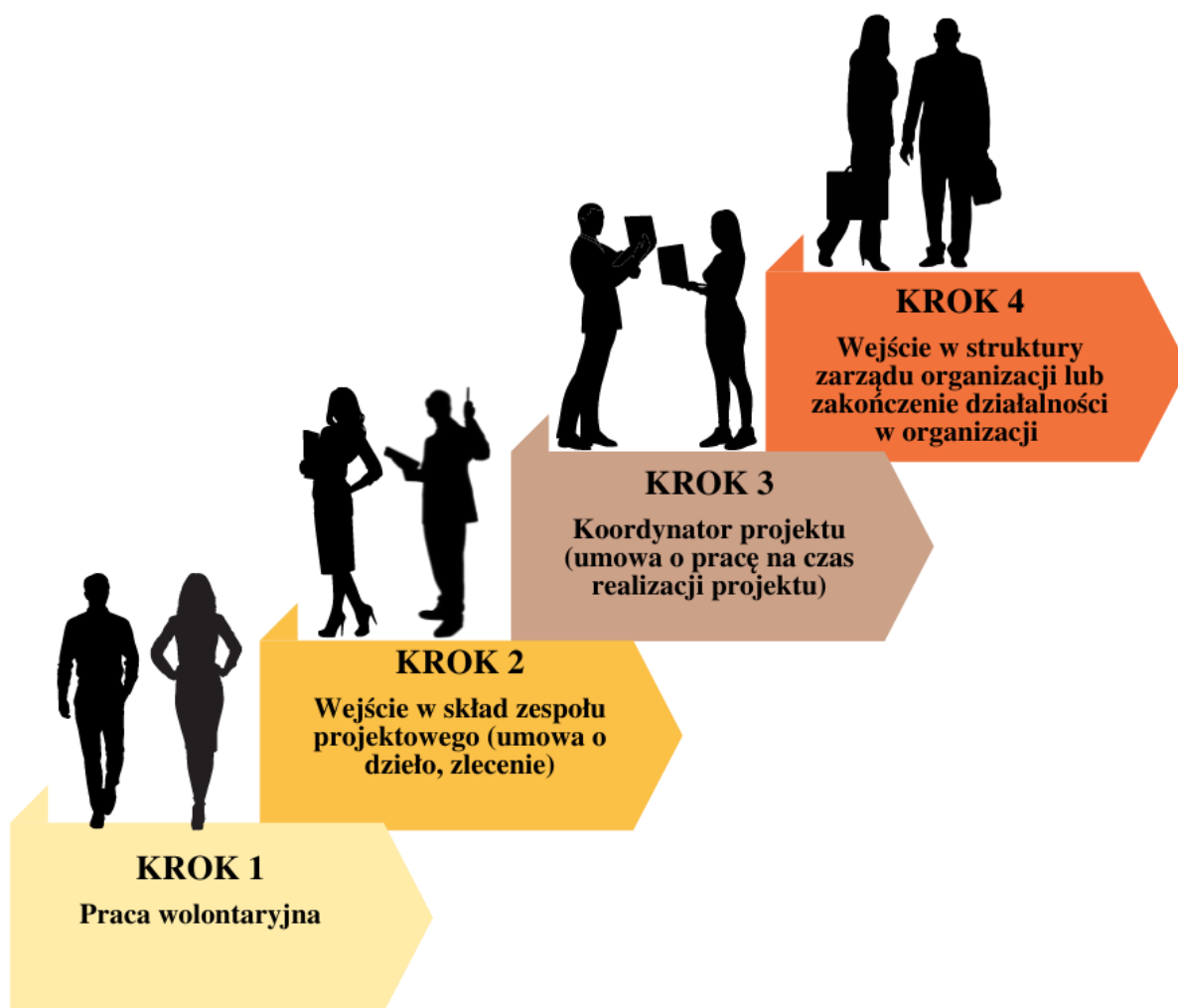
### *Pracownicy i wolontariusze organizacji pozarządowych*

Według badaczy ludzie są w organizacjach pozarządowych największym kapitałem (Bogacz-Wojtanowska 2013; Marciszewska 2013a; Schmidt 2012). Średnia liczba osób zrzeszonych w organizacji pozarządowej w Polsce w roku 2018 wynosiła 30 osób, a w roku 2021 25 osób, przy czym procent osób aktywnie działających wyniósł odpowiednio 33% za rok 2018 i 44% za rok 2021 (Charycka i Gumkowska 2019; Charycka i in. 2022). Organizacje pozarządowe przyciągają uzdolnione i wykształcone osoby, które mają wysoką potrzebę realizacji misji społecznej (Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016). W organizacjach pozarządowych mogą występować trzy typy współpracowników: pracownik, członek (występują jedynie w stowarzyszeniach) oraz wolontariusz (Bogacz-Wojtanowska 2005; Zawadzki 2007). Pracownicy mogą być zatrudnieni na umowę o pracę, umowę o dzieło, umowę zlecenie lub na umowy łączone. Członkowie mogą uczestniczyć w projektach organizacji, ale powinni opłacać składki członkowskie. Wolontariusze działają dobrowolnie na rzecz organizacji pozarządowej i nie pobierają z tego tytułu wynagrodzenia. Wolontariuszami mogą być osoby na stałe związane z organizacją pozarządową lub osoby angażujące się w jednorazowe projekty (Marciszewska 2013b). Z raportów dotyczących funkcjonowania organizacji pozarządowych wynika, że około 40% z nich zatrudnia co najmniej jedną osobę na stałe, w około 35% przypadków polegają one wyłącznie na pracy społecznej, a w około 25% zlecają prace płatne nieregularnie (Charycka i Gumkowska 2019; Charycka i in. 2022).

Podstawową cechą odróżniającą organizacje pozarządowe od innych podmiotów reprezentowanych przez sektor publiczny i prywatny jest zaangażowanie do pracy oprócz pracowników płatnych także wolontariuszy. W organizacjach pozarządowych większość zadań wykonują wolontariusze, którzy podejmują się tej formy aktywności z powodu potrzeby realizacji misji społecznej, a nie z pobudek finansowych (Nanus i Dobbs 1999). W Polsce ponad 60% organizacji pozarządowych angażuje do pracy wolontariuszy. Średnia roczna liczba zaangażowanych osób w wolontariat w organizacji pozarządowej waha się pomiędzy 5 a 6 (Charycka i Gumkowska 2019; Charycka i in. 2022). Wolontariusze są często osobami z wysoką wewnętrzną motywacją uruchomienia zmian w swoim otoczeniu i jednocześnie brakiem odpowiednich kompetencji do wykonywania działań (Pulińska 2012). Wolontariusze

nie przyjmują wynagrodzenia pieniężnego za swoją pracę, dlatego motywowanie ich jest wyzwaniem dla liderów organizacji pozarządowych (Bsoul 2011; Schulz 2015). Zespoły wolontariuszy często się zmieniają. Utrzymanie ich motywacji jest trudne, ponieważ menadżerowie muszą posługiwać się instrumentami pozafinansowymi, które również w przypadku organizacji pozarządowych są ograniczone (Roguska 2010).

Organizacje pozarządowe są uzależnione od pracy wolontaryjnej, ponieważ nie stać ich na zatrudnianie dużej liczby pracowników płatnych. Płace natomiast są znacznie niższe niż w pozostałych sektorach, a ścieżka kariery czy awansu często jest ograniczona. Przykładową ścieżkę kariery w organizacji pozarządowej przedstawia Rysunek 4.



Rysunek 4. Przykładowa ścieżka kariery w organizacji pozarządowej  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Marciszewska 2013b).

Ze względu na ograniczone zasoby w organizacjach pozarządowych zarówno pracownicy, jak i zarząd pełnią wiele funkcji w tym samym czasie. Pracownicy mogą być jednocześnie wolontariuszami, koordynatorami projektów, osobami reprezentującymi organizację na zewnątrz wśród interesariuszy w celu uzyskania poparcia społecznego swoich

działań oraz osobami koordynującymi pracę całej organizacji w celu osiągnięcia sukcesu na poziomie organizacyjnym (Bogacz-Wojtanowska 2005; Marciszewska 2013b). Tabela 12. przedstawia pożądane cechy osób działających w organizacjach pozarządowych.

Tabela 12. Pożądane cechy osób działających w organizacji pozarządowej

Autor	Pożądane cechy osób działających w organizacji pozarządowej
Marciszewska A.[2013]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cechy przywódcze;</li> <li>- umiejętność formułowania wizji i misji działań w ramach organizacji;</li> <li>- umiejętność pobudzania rozwoju organizacji;</li> <li>- umiejętność kształtowania relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji;</li> <li>- umiejętność zapewnienia zasobów ludzkich i finansowych dla organizacji;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- indywidualny potencjał;</li> <li>- umiejętność pracy w grupie;</li> <li>- wysoka wrażliwość społeczna;</li> <li>- aktywna postawa obywatelska;</li> <li>- elastyczność;</li> </ul> </li> <li>- umiejętność innowacyjnego podejścia do problemów;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- akceptacja misji organizacji;</li> <li>- otwartość;</li> </ul> </li> <li>- chęć podejmowania nowych wyzwań;</li> <li>- umiejętność kształtowania własnej ścieżki zawodowej;</li> <li>- umiejętność generowania pomysłów projektów i wdrażania ich;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- wyznaczanie celów i sposobów ich osiągnięcia</li> </ul> </li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Marciszewska 2013b, 2013a).

P. Drucker twierdzi, że umiejętności i kompetencje menadżerskie kadry działającej w organizacjach trzeciego sektora powinny być wysokie, a nawet wyższe niż u kierowników projektów biznesowych (Drucker 1990). Dodatkowo członkowie organizacji powinni reprezentować wysokie standardy moralne w celu zaspokojenia oczekiwań ze strony społeczeństwa, które często oczekuje, że osoby zaangażowane w działania na rzecz organizacji pozarządowych nie będą otrzymywać za to wysokiego wynagrodzenia. Ich wynagrodzeniem powinno być spełnienie z wykonania misji społecznej (Bortnowska i Seiler 2021).

Z punktu widzenia tematyki niniejszej dysertacji warto wyróżnić rolę kierownika projektu, która jest jedną z atrakcyjniejszych form pracy w organizacji trzeciego sektora. Do zadań koordynatora projektów należą najczęściej: zarządzanie projektem, odpowiadanie za prawidłową realizację umów podpisanych ze grantodawcami lub partnerami, pozyskanie osób wymaganych do realizacji projektu, prowadzenie dokumentacji projektowej, przedstawianie postępów realizacji działań grantodawcom i partnerom, pozyskanie środków na realizację projektów, przygotowanie i złożenie raportów przed władzami organizacji i grantodawcami projektu (Marciszewska 2013a).

Organizacje pozarządowe mają problem z pozyskaniem pracowników, którzy mają wysokie kwalifikacje i doświadczenie w zarządzaniu projektami, ponieważ nie mogą im zapewnić oczekiwanego wynagrodzenia finansowego. Rekompensowane jest to zazwyczaj

poprzez mniej restrykcyjne podejście do pracy lub rzadkie poddawanie pracy ocenie jej efektywności. Tabela 13. przedstawia zalety i wady pracy w organizacji pozarządowej.

Tabela 13. Zalety i wady pracy w organizacji pozarządowej

<b>Zalety pracy w organizacji pozarządowej</b>	<b>Wady pracy w organizacji pozarządowej</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- innowacyjność działań;</li> <li>- wysokie przywiązanie do relacji międzyludzkich;</li> <li>- szybkie tempo rozwoju pracowników;</li> <li>- elastyczność pracy;</li> <li>- podmiotowe traktowanie zasobów ludzkich;</li> <li>- przyjazna atmosfera pracy;</li> <li>- zgrany zespół;</li> <li>- swoboda działania;</li> <li>- samodzielność;</li> <li>- odpowiedzialność za realizację zadań;</li> <li>- nieformalne relacje, komunikacja;</li> <li>- wysokie normy etyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niepewność finansowa;</li> <li>- niskie zarobki;</li> <li>- niepewne i niejasne zasady zatrudnienia;</li> <li>- brak długofalowej strategii działania organizacji;</li> <li>- tworzenie miejsc pracy wtedy kiedy realizowane są projekty;</li> <li>- chaos organizacyjny;</li> <li>- poczucie stałego niedoboru zasobów;</li> <li>- ograniczone możliwości awansu i ścieżek rozwoju;</li> <li>- brak bazy wiedzy projektowej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Marciszewska 2013b, 2013a).

### *Silne uzależnienie od interesariuszy*

Interesariusze to osoby, grupy lub organizacje wywierające wpływ na funkcjonowanie danego podmiotu oraz będące pod wpływem jego działań. Zagadnienie to zostało wprowadzone w dokumentach Stanford Research Institute w roku 1963, w których zdefiniowano interesariuszy jako grupy, bez wsparcia których organizacja nie jest w stanie istnieć (Juchniewicz 2017). Pojęcie to zostało spopularyzowane przez E. Freemana w roku 1984 i odnosiło się do grup lub osób, które mogą wpłynąć lub wpływają na osiągnięcie celu organizacji lub podlegają wpływowi będącym rezultatem jej działalności (Freeman 1984, 2004). Początki teorii interesariuszy w zarządzaniu projektami szacuje się na lata 90. XX wieku (Spałek, Zdonek, i Sołtysik-Piorunkiewicz 2015), ale dopiero w obecnym stuleciu koncepcja ta zyskała na znaczeniu, o czym świadczy zainteresowanie problematyką przez badaczy (Trocki i Grucza 2004). Tabela 14. przedstawia przegląd wybranych definicji interesariuszy w ujęciu alfabetycznym.

Tabela 14. Przegląd wybranych definicji interesariuszy w ujęciu alfabetycznym

<b>Autor</b>	<b>Definicja interesariuszy</b>
IPMA Polska (2015)	Wszystkie osoby, grupy lub organizacje biorące udział w realizacji projektu, oczekujące na jego rezultaty, wpływające na niego lub na które on wpływa to interesariusze
PMI (2017)	Każdy projekt ma interesariuszy, którzy mają na niego wpływ lub mogą wpływać na projekt w sposób pozytywny lub negatywny. Niektórzy interesariusze mogą mieć ograniczoną zdolność wpływania na pracę lub wyniki projektu; inne mogą mieć znaczący wpływ na projekt i jego oczekiwane wyniki. (ang. Every project has stakeholders who are impacted by or can impact the project in a positive or negative way. Some stakeholders may have a limited ability to influence the project's work or outcomes; others may have significant influence on the project and its expected outcomes.)
M. Trocki (2012)	„Interesariusze projektu są to osoby, grupy osób i instytucje mogące wpływać – pozytywnie lub negatywnie – na przebieg i rezultaty projektu i mogące podlegać jego oddziaływaniu (pozytywnemu lub negatywnemu).”

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Project Management Institute 2017; Stowarzyszenie Project Management Polska 2015; Trocki 2012).

Ze wszystkich definicji zawartych w Tabeli 14. wynika, że zarówno w środowisku organizacji jak i projektu występują grupy osób i organizacji, które mają wpływ na rezultaty projektu. W zależności od złożoności definicji grupy interesariuszy mogą być one mniejsze lub większe. M. Trocki pisze o wzajemnym wpływie projektu na interesariuszy i interesariuszy na projekt, porusza on również kwestie rodzaju wpływu - pozytywnego i negatywnego (Trocki 2012). Pozytywne oddziaływanie na projekt oznacza wspieranie, a negatywne dotyczy utrudniania lub uniemożliwiania realizacji jego celów (Grucza 2016:21). W definicji przedstawionej przez IPMA poruszona jest dodatkowo kwestia aktywnego uczestnictwa interesariuszy przy realizacji projektu (Stowarzyszenie Project Management Polska 2015). Jednak to definicja zaproponowana przez PMI z roku 2017 jest najbardziej szczegółowa i traktuje także o wielkości wpływu interesariuszy na projekt i jego wyniki (Project Management Institute 2017).

Upowszechnienie teorii interesariuszy spowodowało zmianę sposobu postrzegania ich roli oraz charakteru relacji organizacji z otoczeniem. Ważnym stało się zarządzanie interesariuszami w celu zaspokajania również ich potrzeb i oczekiwań. Interesariusze reprezentują różne interesy, sposoby komunikacji oraz siłę i możliwości oddziaływania na projekt. Poznanie i zrozumienie tych cech oraz budowanie odpowiednich relacji z interesariuszami pozwalają na skuteczne zarządzanie projektem oraz przyczyniają się do osiągnięcia jego sukcesu. Koncepcja zarządzania interesariuszami znajduje zastosowanie w organizacjach wszystkich trzech sektorów i jest wykorzystywana w zarządzaniu zarówno organizacją jak i projektem. Interesariusze są ważni także z perspektywy organizacji pozarządowych i ich miejsca w środowisku społeczno-gospodarczym. Analiza otoczenia projektu pozwala wyodrębnić interesariuszy względem umiejscowienia organizacji

pozarządowej i/lub projektu. Najbardziej ogólny podział dzieli ich na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (Heerkens 2003). Inni autorzy proponują bardziej szczegółowy podział na interesariuszy zewnętrznych poza organizacją, zewnętrznych wewnątrz organizacji, wewnętrznych (Trocki 2013:34–35) i wewnętrznych ściśle powiązanych z realizacją projektu – zespół projektowy (Trzeciak i Liebert 2016, 2017). Teorię interesariuszy w organizacjach trzeciego sektora łączy się z wymiarem popytowym i podażowym ich funkcjonowania. Tabela 15. przedstawia zestawienie wybranych podziałów interesariuszy w organizacjach pozarządowych na podstawie analizy literatury przedmiotu.

Tabela 15. Zestawienie wybranych podziałów interesariuszy w organizacjach pozarządowych

Autor	Podział interesariuszy
K.P. Kearns [1994]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zarząd;</li> <li>- instytucje nadzoru;</li> <li>- prywatni sponsorzy;</li> <li>- klienci;</li> <li>- media;</li> <li>- społeczeństwo</li> </ul>
I. Harris, M. Mainelli, M. O'Callaghan [2002]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- usługobiorcy;</li> <li>- personel;</li> <li>- beneficjenci;</li> <li>- wolontariusze;</li> <li>- partnerzy;</li> <li>- fundatorzy;</li> <li>- członkowie organizacji pozarządowych</li> </ul>
D. Mirońska [2016]	<p>Zewnętrzni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- darczyńcy (indywidualni, przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, inne organizacje trzeciego sektora);</li> <li>- podmioty współpracujące (przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, inne organizacje trzeciego sektora);</li> <li>- beneficjenci(indywidualni, społeczności lokalne, członkowie, inne organizacje);</li> <li>- pozostali interesariusze (społeczności lokalne, opinia publiczna, organizacje opiniotwórcze);</li> </ul> <p>Wewnętrzni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- władze nadzorujące;</li> <li>- władze wykonawcze;</li> <li>- pracownicy;</li> <li>- wolontariusze</li> </ul>
A. Marciszewska [2019]	<p>Wewnętrzni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osoby;</li> <li>- organizacje;</li> <li>- pracownicy;</li> <li>- wolontariusze;</li> </ul> <p>Zewnętrzni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- społeczność lokalna;</li> <li>- instytucje wspierające przedsiębiorczość;</li> <li>- instytucje publiczne;</li> <li>- inne organizacje pozarządowe</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Harris, Mainelli, i O'Callaghan 2002; Kearns 1994; Marciszewska 2019a; Mironska 2016)

Badania nt. definiowania interesariuszy organizacji pozarządowych doprowadziły do powstania wielu modeli przedstawiających ich podział na grupy. Rysunek 5. przedstawia

najczęściej definiowane grupy interesariuszy organizacji trzeciego sektora. Interesariusze w organizacjach trzeciego sektora stanowią integralną część i znacznie wpływają na ich funkcjonowanie (Mironska 2016:35). Praktyka pokazuje, że zaangażowanie interesariuszy w projekt i rozważne zarządzanie nimi przyczynia się do osiągnięcia sukcesu w projektach trzeciego sektora (Brajer-Marczak, Marciszewska, i Nadolny 2021).



Rysunek 5. Najczęściej definiowane grupy interesariuszy organizacji pozarządowych

Źródło: opracowanie własne.

#### 1.2.4. Sukces projektów w organizacjach pozarządowych

Problematyka sukcesu projektu od wielu lat jest aktualnym tematem poruszonym przez badaczy. W zakres poruszanego zagadnienia najczęściej plasują się: kryteria oceny sukcesu projektu, determinanty sukcesu projektów (czynniki i warunki) oraz determinanty niepowodzeń projektów (Atkinson 1999; Brandenburg i in. 2016; Bukłaha 2012; Cooke-Davies 2002; Ika 2009; Judgev i Muller 2005; Kuchta 2016; Lim i Mohamed 1999; Pędziwiatr 2017; Podgórska 2018; Spałek 2004; Walczak 2010a, 2019; Wateridge 1998; Westerveld 2003; de Wit 1988). Zagadnienie sukcesu znalazło się na wysokiej pozycji w rankingu trendów tematycznych w dziedzinie zarządzania projektami (Padalkar i Gopinath 2016). Pomimo wielu opracowań z zakresu sukcesu projektów nadal uważa się, że jest to pojęcie niejednoznaczne, trudne do zmierzenia i wymagające dalszej identyfikacji w zależności od badanego podmiotu.

W literaturze nie jest dostatecznie zbadane czym jest sukces projektów dla organizacji pozarządowych i co należy zrobić, aby go osiągnąć.

Słownik Języka Polskiego Wydawnictwa Naukowego PWN definiuje *sukces* jako „*pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu*” (Słownik Języka Polskiego 2021). Pojęcie *sukcesu* projektu nie posiada jednobrzmiącej definicji oraz jednego wyznaczonego sposobu jego mierzenia (McLeod, Doolin, i MacDonell 2012). Według niektórych badaczy sukces produktu projektu nie jest tym samym, co sukces zarządzania projektem (Baccarini 1999; Stowarzyszenie Project Management Polska 2009; Walczak 2019, 2019; Wateridge 1998; de Wit 1988). Sukces w zarządzaniu projektem można ograniczyć do osiągnięcia celu projektu i spełnienia kryteriów czasu, kosztów i jakości (Karbownik i Spalek 2005; Project Management Institute 2017). Sukces produktu projektu może być definiowany jako rezultat przekazywany klientom. Przy podejściu rozróżniającym sukces zarządzania projektem i sukces produktu projektu pełne powodzenie projektu osiąga się przy osiągnięciu obydwu zmiennych (Walczak 2019). Sukces projektu łączony jest z zadowoleniem interesariuszy z jego rezultatów (Brandenburg i in. 2016; Stowarzyszenie Project Management Polska 2009).

Znaczenie sukcesu projektu ewoluowało na przestrzeni lat. W latach 60-tych i 70-tych XX wieku sukces projektu oznaczał spełnienie kryteriów związanych z czasem, kosztami i zakresem w odniesieniu do celów projektu. Skupiono się wtedy na fazie realizacji i przekazania projektu. Sukces miał wymiar obiektywny lub subiektywny, nie uwzględniał interesariuszy. W latach 80-tych i 90-tych XX wieku kryteria sukcesu zostały uzupełnione o satysfakcję interesariuszy, relacje odbiorca – dostawca projektu oraz korzyści dla organizacji. Znaczenia nabierały fazy planowania i przekazania produktu, kontekst organizacyjny oraz interesariusze projektu. Powstały wtedy pierwsze listy krytycznych czynników sukcesu projektu, czyli uwarunkowania, od których w największym stopniu zależy powodzenie realizacji projektu (Walczak 2010a). Znaczenia nabierały również fazy planowania, realizacji i przekazania projektu. Badacze w latach 90-tych XX wieku i na początku XXI wieku rozszerzyli listę kryteriów sukcesu o perspektywę klienta, zespołu projektowego i użytkownika końcowego oraz o korzyści dla nich. Zaangażowanie interesariuszy, relacje pomiędzy dostawcą a odbiorcą projektu są kluczowe w odniesieniu do sukcesu projektu. Rola klienta, produkt końcowy i jego eksploatacja, rozwój pracowników, korzyści interesariuszy są podkreślane jako czynniki mające duży wpływ na sukces projektu. Powstają w tamtym czasie ramy krytycznych czynników sukcesu projektów. Znaczenie dla ujmowania sukcesu projektu mają fazy: inicjacji,



planowania, realizacji, przekazania i użytkowania. XXI wiek to zwrócenie uwagi na strategiczny i operacyjny sukces projektu, ocena kryteriów sukcesu i niepowodzeń pod względem retorycznym i symbolicznym. Sukces projektu to coś więcej niż wspólna misja, wsparcie najwyższego kierownictwa, władza i uprawnienia. Sukces projektu występuje w określonym kontekście, pod wpływem zewnętrznych czynników i jest argumentowany retorycznie. W tym czasie powstają również globalne struktury krytycznych czynników sukcesu oraz retoryczne i symboliczne czynniki sukcesu (Podgórska 2018). Tabela 16. przedstawia chronologiczne definiowanie sukcesu projektu w odniesieniu do faz jego cyklu życia.

Tabela 16. Chronologiczne definiowanie sukcesu projektu w odniesieniu do faz jego cyklu życia

Cykl życia projektu					
Inicjacja	Planowanie	Realizacja	Przekazanie	Użytkowanie	Zamknięcie
		Okres I [60-te – 80-te XX w.]. Osiągnięcie celów związanych z czasem, budżetem i wynikami.			
	Okres II [lata 80-te – 90-te XX w.]. Kontekst organizacyjny, perspektywa interesariuszy projektu				
	Okres III [lata 90-te XX w. – XXI w.]. Zaangażowanie interesariuszy w projekt, kontakt między wykonującym i odbierającym projekt, klient, produkt końcowy, eksploatacja produktu projektu, rozwój pracowników, korzyści projektu dla dostawcy, organizacji macierzystej, kierownictwa najwyższego szczebla.				
	Okres IV [XXI w.]. Retoryczne uzasadnienie sukcesu projektu w rozumieniu danej sytuacji i warunków zewnętrznych				

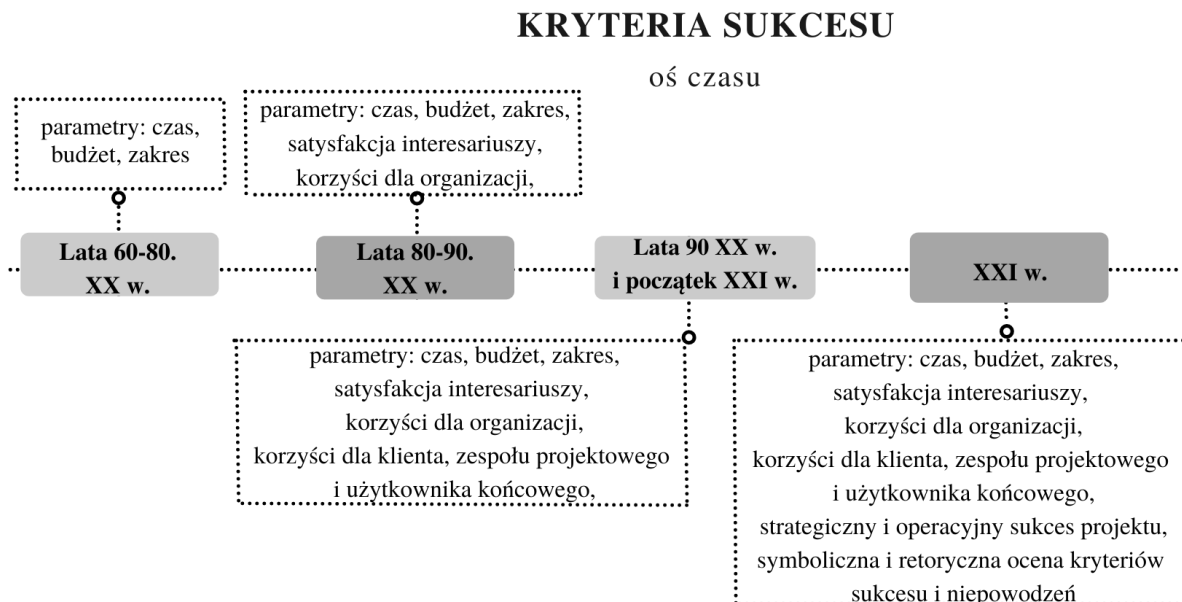
Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Podgórska 2018).

Projektem zarządza się strategicznie, a sukces projektu zależy od wszystkich faz począwszy od inicjacji do zamknięcia. Podstawowym kryterium oceny sukcesu projektu jest osiągnięcie zakładanego celu głównego w zaplanowanym czasie, w ramach przyjętego budżetu i zgodnie z przyjętymi parametrami jakości. Dodatkowo wykorzystując efektywnie i wydajnie przydzielone zasoby oraz uzyskując akceptację wyników przez klientów i/lub interesariuszy (Kerzner 2017). Współcześnie zwraca się również uwagę na to, że zmiany w projekcie są nieuniknione i należy stosować dobre praktyki związane z minimalnymi lub wspólnie uzgodnionymi zmianami zakresu projektu, starać się nie zakłócać pracy podczas realizacji projektu oraz nie zmieniać kultury organizacyjnej, tylko wpasować w nią zarządzanie projektem (Project Management Institute 2017).

#### *Kryteria sukcesu jako narzędzie oceny sukcesu projektu w organizacjach pozarządowych*

Kryteria sukcesu to mierniki jakościowe i ilościowe, które pozwalają ocenić sukces projektu. Inaczej zwane też grupą zasad i standardów wykorzystywanych do oceny i określenia

sukcesu projektu. Kryteria sukcesu są potrzebne aby móc określić czynniki i warunki sukcesu projektu (Podgórska 2018). Rysunek 6. prezentuje oś czasu definicji kryteriów sukcesu projektów, które ewoluowały wraz z rozwojem podejścia do zarządzania projektami (Klinowski 2015). Elementami wspólnymi na osi czasu są parametry: *czas; budżet; zakres*, do których wraz z biegiem lat dołączały dodatkowe elementy.



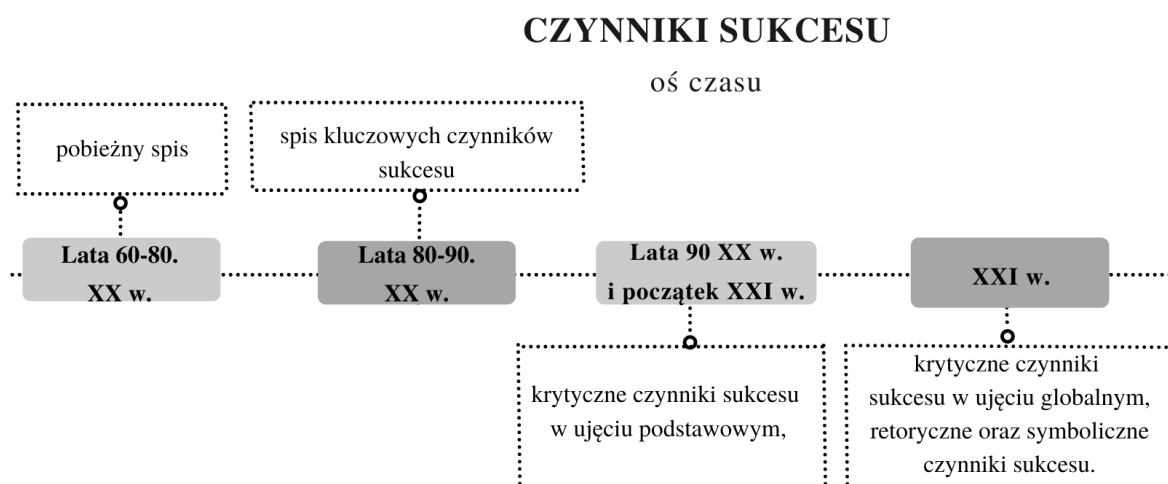
Rysunek 6. Oś czasu definiowania kryteriów sukcesu projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ika 2009; Judgev i Muller 2005; Podgórska 2018; Turner 1994).

Odnosząc pojęcie sukcesu do organizacji pozarządowej łączy się je z pomyślnymi wynikami organizacji i projektów, które ona realizuje. Jednoznaczna definicja sukcesu projektu w organizacji pozarządowej jest trudna do określenia. Sukces w organizacjach pozarządowych mierzony jest dwuwymiarowo. Za pomocą pomiaru stopnia realizacji misji społecznej dla realizacji, której został powołany podmiot oraz za pomocą wskaźnika sprawności finansowej (Trzcíński 2017a). Według niektórych badaczy głównym kryterium sukcesu działań organizacji pozarządowej jest dobro społeczne (Nanus i Dobbs 1999). Określenie kryteriów sukcesu dla projektu jest istotne z punktu widzenia grup interesariuszy, dla których nie musi być on jednakowo definiowany (Derby i Zwickael 2012). Pojęcie kryteriów sukcesu w organizacji pozarządowej nie jest jednowymiarowe, a sukces projektu nie zależy od jednego czynnika tylko całego zestawu czynników.

## Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów w organizacjach pozarządowych

Czynniki sukcesu to indywidualne dla każdego projektu warunki, zdarzenia i okoliczności, które wpływają na odniesienie sukcesu (Podgórska 2018; Walczak 2019). Rysunek 7. prezentuje oś czasu definicji czynników sukcesu projektów, które ewoluowały wraz z rozwojem podejścia do zarządzania projektami. W latach 60-tych – 80-tych XX w. określenie czynników sukcesu sprowadzało się do pobieżnego spisu. Z kolei od lat 80-tych do lat 90-tych XX w. powstawały spisy kluczowych czynników sukcesu. W latach 90-tych XX w. i na początku XXI w. wyodrębniano krytyczne czynniki sukcesu w ujęciu podstawowym. XXI wiek to już krytyczne czynniki sukcesu w ujęciu globalnym oraz definiowanie retorycznych i symbolicznych czynników sukcesu.



Rysunek 7. Oś czasu definiowania czynników sukcesu projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ika 2009; Judgev i Muller 2005; Podgórska 2018; Turner 1994).

W literaturze polskiej problematykę czynników sukcesu i porażki w zarządzaniu projektami w różnych sektorach podejmowało wielu badaczy (Betta i Skomra 2017; Biskupek i Spałek 2016; Dolata 2014; Jasińska 2016; Klinowski 2015; Kopczyński 2014; Krajewska-Nieckarz 2015; Podgórska 2018; Skalik i Strzelczyk 2013; Urbanelis 2014; Walczak 2010a, 2019; Węgrzyn 2014; Wirkus i Tubielewicz 2018; Woźniak 2016). S. Spałek w swojej pracy wyodrębnił krytyczne czynniki sukcesu projektów oraz główne źródła niepowodzeń projektów, które są uniwersalne. Do głównych niepowodzeń projektu zaliczył: nieodpowiedni styl zarządzania kierownika projektu, niejasny i niemierzalny cel projektu, niedokładne rozpoznanie i określenie wymagań klientów, brak kompetencji członków zespołu projektowego, niedokładne określenie źródła finansowania, brak formalnego ustanowienia

kierownika projektu, brak stosowania instrumentów zarządzania ryzykiem. Tabela 17. prezentuje zestawienie wyodrębnionych przez S. Spałka krytycznych czynników sukcesu.

Tabela 17. Zestawienie wyodrębnionych przez S. Spałka krytycznych czynników sukcesu

<b>Krytyczne czynniki sukcesu</b>	<b>Bardzo duży wpływ na sukces projektu</b>	<b>Duży wpływ na sukces projektu</b>	<b>Średni wpływ na sukces projektu</b>
Ustanowienie kierownika projektu (KP)	- wysoki autorytet KP; - ustanowienie kompetentnej osoby na stanowisku KP	- zarządzanie projektem przez tego samego kierownika zarówno w fazie realizacji jak i w fazie planowania projektu; - motywacja KP; - styl zarządzania KP; - doświadczenie KP w zarządzaniu projektami	
Cel projektu jasno zdefiniowany		- dokładne rozpoznanie i określenie wymagań klienta	
Ustanowienie zespołu projektowego		- wybór i stosowanie przez zespół projektowy odpowiednich technik i narzędzi do kontroli realizacji harmonogramu, - dokładne zaplanowanie przez zespół projektowy niezbędnych zasobów ludzkich; - zdefiniowanie spotkań roboczych zespołu projektowego; - motywacja zespołu projektowego; - dobór osób do zespołu projektowego posiadających niezbędne kompetencje; - określenie przez zespół projektowy efektywnych procedur komunikacji	- zarządzanie projektem przez ten sam zespół projektowy na etapie planowania i realizacji; - określenie daty zakończenia projektu na podstawie bardzo dokładnie zaplanowanej pracy i czasochłonności zadań; - dokładne zaplanowanie przez zespół projektowy budżetu; - wybór i stosowanie przez zespół projektowy odpowiednich technik i narzędzi do kontroli realizacji budżetu; - zdefiniowanie okresowych spotkań zespołu projektowego; - doświadczenie członków zespołu projektowego w zarządzaniu projektami
Poparcie zarządu organizacji			- członek zarządu firmy w Komitecie Sterującym

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Spałek 2004:101).

Wśród polskich badaczy A. Marciszewska podjęła się wyodrębnienia czynników wpływających na sukces lub porażkę projektów realizowanych w organizacjach trzeciego sektora. W wyszczególnionych przez nią zmiennych przeważają czynniki miękkie dotyczące ludzi oraz ich umiejętności wytyczania, koordynowania i kontroli działań oraz oceny stopnia ich realizacji. Wymienione przez autorkę czynniki są w większości zbieżne z tymi, które występują w podmiotach komercyjnych, jednak pojawiają się różnice, które zauważalne są w szczególności w obszarze kontrolowania zmian, zarządzania ryzykiem, tworzenia harmonogramów, wyboru strategii realizacji projektu. A. Marciszewska określa, że w głównej mierze to ludzie przyczyniają się do sukcesu projektów organizacji pozarządowych, równocześnie podkreślając, że obszar związany z zarządzaniem projektami i funkcjonowaniem

organizacji pozarządowych wymaga dalszych badań (Marciszewska 2019b). Tabela 18. prezentuje listę czynników sukcesu projektu w organizacji pozarządowej wyodrębnioną przez A. Marciszewską.

Tabela 18. Lista czynników sukcesu projektu w organizacji pozarządowej wyodrębnione przez A. Marciszewską

Autor	Wyodrębnione czynniki sukcesów projektu
A. Marciszewska [2019]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- precyzyjne zdefiniowanie celów projektu;</li> <li>- kompetencje i doświadczenie kierownika projektu;</li> <li>- kompetencje zespołu projektowego;</li> <li>- powszechna w całej organizacji kultura wysokiej jakości;</li> <li>- nadzorowanie i kontrola zmian w projekcie,</li> <li>- właściwe planowanie;</li> <li>- identyfikacja, opis działań i ich rezultatów;</li> <li>- odpowiedni wybór strategii realizacji projektu;</li> <li>- ustanowienie zespołu projektowego;</li> <li>- motywacja zespołu projektowego;</li> <li>- poparcie zarządu organizacji dla projektu,</li> <li>- dostępność zasobów;</li> <li>- efektywne procedury komunikacji;</li> <li>- robocze spotkania zespołu projektowego;</li> <li>- szybkie i uczciwe rozwiązywanie konfliktów;</li> <li>- nadzorowanie i kontrola ryzyka w projekcie;</li> <li>- dokładne określenie wymagań klientów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie:(Marciszewska 2019b).

### 1.3. Podsumowanie

Badania przeprowadzone w ramach analizy literatury pozwoliły w szerokim zakresie zdefiniować badane zagadnienie. Można zauważyć, że problematyka zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych w Polsce jest niszowym obszarem, charakteryzowanym przez wąskie grono badaczy (Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016; Kopczyński 2014; Marciszewska 2013b, 2013a, 2014, 2019b, 2019a).

W pierwszym etapie badań skupiono się na odpowiedzi na pytanie badawcze *P1. Jakie są specyficzne cechy, problemy i etapy projektów realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych?*

Przegląd literatury krajowej i zagranicznej odnosił się do następujących zagadnień:

- ról i zadań sektora organizacji pozarządowych w Polsce;
- specyficznych cech, problemów i etapów projektów realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych;
- specyfiki zarządzania projektami w sektorze organizacji pozarządowych;

- czynników determinujących sukces projektów oraz rozpoznania najczęstszych szans i niepowodzeń w projektach realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych.

Na podstawie badań literaturowych ustalono, że projekty w trzecim sektorze różnią się od działań realizowanych w organizacjach pierwszego i drugiego sektora. Różnice te występują szczególnie w wymiarze społecznym, organizacyjnym i kulturowym. Najistotniejsze cechy z punktu widzenia projektów w organizacjach pozarządowych to:

- dobro społeczne i realizacja misji organizacji przekładana jest ponad zysk finansowy;
- występuje stały niedobór zasobów finansowych, ludzkich i rzeczowych;
- kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem organizacji;
- do pracy mogą być zaangażowani są wolontariusze;
- występuje silne uzależnienie od interesariuszy;
- działania organizacji wymagają profesjonalizacji.

Na etapie badań literaturowych zdecydowano też, że w niniejszej dysertacji zostanie przyjęta wąska definicja trzeciego sektora, odnosząca się jedynie do fundacji i rejestrowych stowarzyszeń działających na terenie Polski.

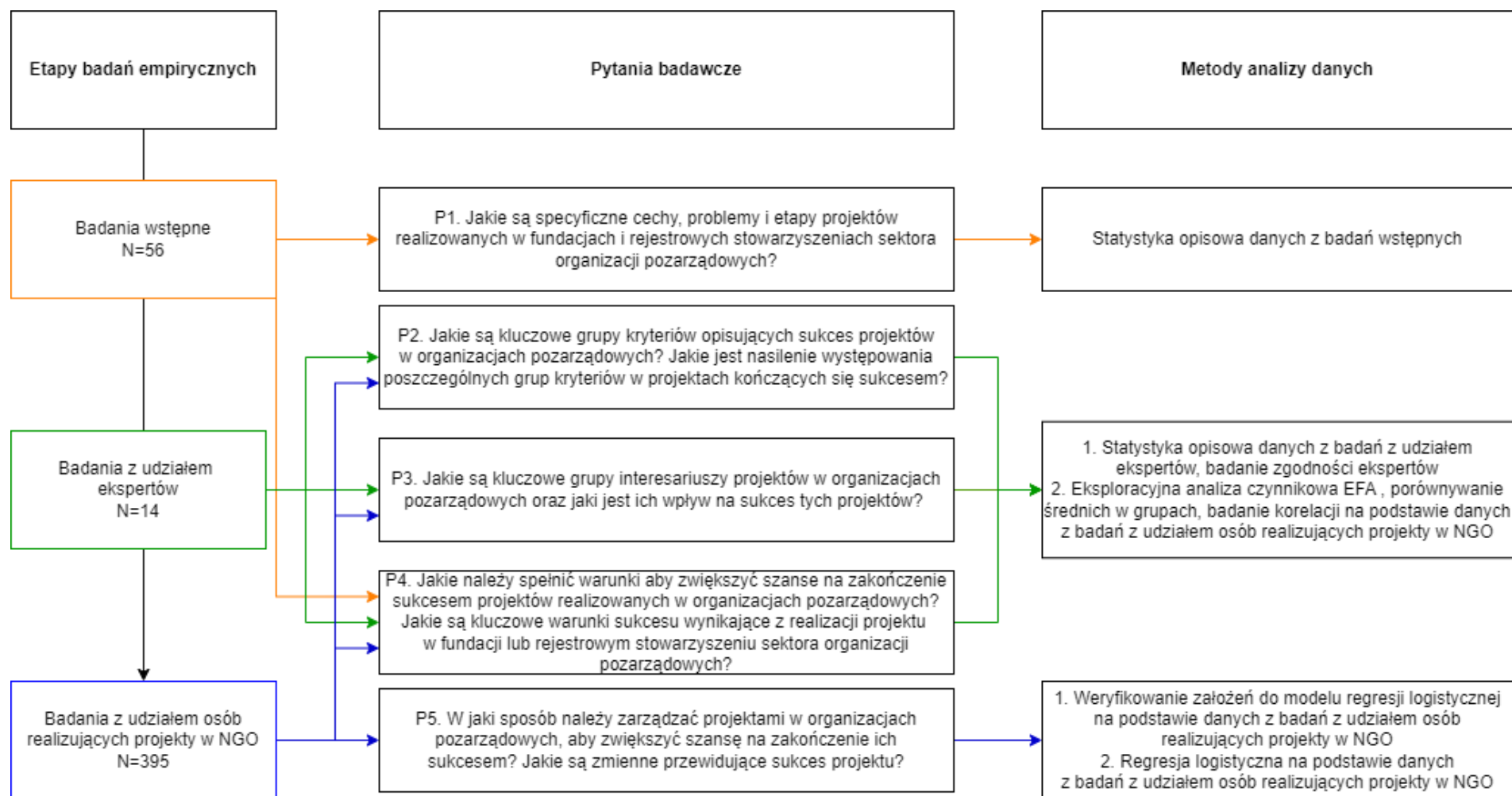
Wyodrębniono za A. Marciszewską czynniki wpływające na sukces i porażkę projektów w organizacjach pozarządowych. Najważniejszym czynnikiem sukcesu i porażki okazał się czynnik ludzki. Inne czynniki były związane z: wyznaczaniem celów i rezultatów projektów, procedurami i sposobami zarządzania zmianami, ryzykiem, komunikacją czy wyborem strategii prowadzenia projektu.

Analiza literaturowa pozwoliła na określenie luki w wiedzy i częściową odpowiedź na pytanie badawcze P1. Obszar związany z zarządzaniem projektami i etapami projektu w organizacjach pozarządowych został poddany badaniom w dalszych częściach niniejszej rozprawy doktorskiej.

## 2. Metodyka badań, analiza i wyniki badań empirycznych

Przedmiotem niniejszej rozprawy doktorskiej były teoretyczne oraz praktyczne aspekty zarządzania projektami ukierunkowane na osiągnięcie sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych. Przeprowadzone badania miały na celu identyfikację warunków sukcesu w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych oraz opracowanie modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem realizowanych w nich projektów. W niniejszym rozdziale scharakteryzowano zastosowany w dysertacji schemat badań empirycznych. Przedstawiono także szczegółowy zakres badań empirycznych, sposób gromadzenia danych i wykorzystane w pracy metody analizy danych. Część empiryczna rozprawy obejmowała trzy etapy badań ilościowych: badania wstępne, badania z udziałem ekspertów, badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych.

Analiza danych została przeprowadzona z wykorzystaniem języka R oraz programu *IBM SPSS Statistic*. W trakcie analiz wykorzystano dostępne opracowania literaturowe (Bedyńska i Cypryańska 2013a, 2013b; Górniak 1998; Kowalska-Musiał i Ziółkowska 2013; Stanisław 2016; Zakrzewska 1994). Rysunek 8. prezentuje etapy badań empirycznych wraz z odpowiadającymi im pytaniami badawczymi i metodami analizy danych.



Rysunek 8. Etapy badań empirycznych wraz z odpowiadającymi im pytaniami badawczymi i metodami analizy danych.

Źródło: opracowanie własne.



Do odpowiedzi na pytanie badawcze *P1. Jakie są specyficzne cechy, problemy i etapy projektów realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych?* wykorzystano wybrane elementy statystyki opisowej danych pozyskanych na etapie badań wstępnych. Do odpowiedzi na pytania badawcze *P2., P3., P4.* wykorzystano statystykę opisową oraz zbadano zgodność ekspertów na podstawie danych pozyskanych na etapie badań z udziałem ekspertów. Dodatkowe wykorzystane metody analizy danych do odpowiedzi na pytania badawcze *P2., P3., P4., P5.* opracowane zostały na podstawie danych pozyskanych na etapie badań z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych. Do odpowiedzi na pytanie badawcze *P2. Jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych? Jakie jest nasilenie występowania poszczególnych grup kryteriów w projektach kończących się sukcesem?* wykorzystano analizę czynnikową oraz dwuczynnikową analizę wariancji w schemacie dla prób mieszanych. Do odpowiedzi na pytanie badawcze *P3. Jakie są kluczowe grupy interesariuszy projektów w organizacjach pozarządowych oraz jaki jest ich wpływ na sukces tych projektów?* wykorzystano analizę czynnikową oraz jednoczynnikową analizę wariancji w schemacie dla prób zależnych. Do odpowiedzi na pytanie badawcze *P4. Jakie należy spełnić warunki, aby zwiększyć szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych? Jakie są kluczowe warunki sukcesu wynikające z realizacji projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu sektora organizacji pozarządowych?* wykorzystano analizę czynnikową oraz analizę korelacji Pearsona. Do odpowiedzi na pytanie badawcze *P5. W jaki sposób należy zarządzać projektami w organizacjach pozarządowych, aby zwiększyć szansę na zakończenie ich sukcesem? Jakie są zmienne przewidujące sukces projektu?* wykorzystano analizę regresji logistycznej.

W niniejszym rozdziale zaprezentowano również wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. W każdym opisie etapów badań przedstawiono cel, charakterystykę próby badawczej, wyniki oraz krótkie podsumowanie.

## 2.1. Badania wstępne

### 2.1.1. Aspekty metodyczne

#### *Cel badań*

Badania wstępne zostały przeprowadzone wśród osób związanych z realizacją projektów w organizacjach pozarządowych w celu określenia częstotliwości występowania wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami w organizacjach pozarządowych oraz zidentyfikowania warunków sukcesu i niepowodzeń projektów realizowanych w badanych organizacjach. Aby to sprawdzić postanowiono przeprowadzić badania ankietowe. Dzięki badaniom wstępnym uściślono odpowiedź na pytanie P1 (na które wcześniej poszukiwano odpowiedzi w oparciu o literaturę) oraz częściowo odpowiedziano na pytania badawcze P4.

#### *Zakres podmiotowy badań*

Badanie miało charakter wstępny i zostało skierowane do podmiotów trzeciego sektora (fundacji i rejestrowych stowarzyszeń). Kwestionariusze badawcze zostały przesłane do 1000 organizacji za pomocą mailingu bezpośredniego, z użyciem otwartej bazy trzeciego sektora dostępnej na stronie: <https://spis.ngo.pl>. Uzyskano 56 poprawnie wypełnionych ankiet zwrotnych, które spełniały założone kryteria:

- organizacja pozarządowa działała co najmniej rok na rynku,
- organizacja pozarządowa zrealizowała co najmniej 1 projekt rocznie,
- respondenci byli aktywnymi członkami organizacji pozarządowej, która miała status fundacji lub rejestrowego stowarzyszenia.

Próba do badania została wybrana w sposób celowy. Podjęcie takiej decyzji pozwala świadomie dobrać respondentów, którzy posiadają cechy interesujące badacza. Badania tego typu nie pozwalają na uogólnianie wniosków na całą populację, pozwalają jednak na wyłonienie pewnych prawidłowości występujących w określonej zbiorowości, celem wytyczenia przyszłych kierunków badań.

#### *Zakres czasowy badań*

Badania wstępne zostały przeprowadzone w okresie od lutego do kwietnia 2018 roku.

### *Zakres przestrzenny badań*

Badaniu poddano fundacje i rejestrowe stowarzyszenia sektora organizacji pozarządowych mające siedzibę na terenie Polski z województw: śląskiego, mazowieckiego, małopolskiego, świętokrzyskiego i dolnośląskiego działające na arenie krajowej i międzynarodowej.

### *Budowa kwestionariusza pomiarowego*

Pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety pozwoliły na ocenę badanych zjawisk i występujących między nimi zależności. Kwestionariusz składał się z następujących części:

- metryczka (6 pytań, 6 cech);
- pytania ogólne (6 pytań, 6 cech);
- pytania szczegółowe (2 pytania, 41 cech).

Kwestionariusz ankiety zawierał łącznie 14 pytań badających 53 cechy. Szczegóły kwestionariusza prezentuje Załącznik 1.

### *Metody analizy danych w badaniach wstępnych*

W badaniach wstępnych do analizy otrzymanych wyników wykorzystano elementy statystyki opisowej oraz przedstawiono interpretacje procentowych wyników częstości uzyskanych odpowiedzi.

### *Opis próby badawczej*

W badaniu wzięło udział 56 respondentów, którzy w 63% reprezentowali rejestrowe stowarzyszenia i w 37% fundacje. Większość badanych (62%) swoją wiedzę w projektach opiera na zdobytym doświadczeniu i nie posiada wykształcenia kierunkowego z dziedziny zarządzania. Jedynie 38% respondentów deklaruje posiadanie certyfikatu z metod zarządzania projektami lub ukończone studia z zakresu zarządzania. W badanych organizacjach realizowane są projekty. W ciągu ostatnich 3 lat w połowie (50%) badanych podmiotów zrealizowano powyżej 10 projektów, w 32% organizacji od 6 do 10, a w 18% od 1 do 5 projektów.

Analiza projektów realizowanych w badanych organizacjach wykazała, że:

- najczęściej (59%) projekty trwały do 1 roku, w dalszej kolejności (29%) od 1 roku do 2 lat; projekty trwające powyżej 2 lat wskazywane były najrzadziej (12%);

- zdecydowana większość badanych (82%) określiła, że w ich organizacji nie stosuje się metod zarządzania projektami, a ich działania mają charakter intuicyjny i oparty na wcześniejszych doświadczeniach. Jedynie w 18% organizacji wykorzystuje się metody zarządzania projektami dostępne na rynku;
- średni budżet realizowanych projektów w większości wynosił do 100 000 zł (62%), powyżej 500 000 zł (20%) i od 100 001 do 500 000 zł (18%);
- 91% projektów było realizowanych we współpracy z co najmniej jednym partnerem. Jedynie 9% projektów było realizowane bez partnerów;
- liczebność zespołów projektowych wynosiła: od 2 do 4 osób w 46%, od 5 do 10 osób w 45% i powyżej 10 osób w 9% przypadków.

Tabela 19. prezentuje charakterystykę projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych w przeprowadzonym badaniu wstępnym.

Tabela 19. Charakterystyka projektów w badanych organizacjach pozarządowych w badaniu wstępnym (n=56)

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

Źródło: opracowanie własne.

### 2.1.2. Wyniki

Tabela 20. przedstawia wyniki występowania wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami w badanych podmiotach. Elementy opisujące działania związane z zarządzaniem projektem zostały opracowane na podstawie analizy literatury przedmiotu i dotyczyły wybranych kompetencji technicznych i kontekstowych. W badaniach wstępnych nie analizowano elementów związanych z kompetencjami behawioralnymi (Stowarzyszenie Project Management Polska 2009:39).

Tabela 20. Występowanie w organizacji elementów związanych z zarządzaniem projektem w badaniu wstępnym (n=56)

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.

Analiza danych przedstawionych w Tabeli 20. wykazała, że praca zespołowa występowała we wszystkich badanych organizacjach. Poszukiwanie nowych idei i rozwiązań oraz uporządkowana dokumentacja projektów występowała w 96% przypadków, efektywne zarządzanie wieloma projektami wskazało 79% respondentów, przewidywalne procesy miały miejsce w 77% badanych organizacji, formalne procedury dotyczące realizacji projektów występowały w 75% przypadków. Szkolenia dla pracowników i członków zespołów projektowych odbywały się w 70% podmiotów, system zbierania i analizy danych, wysoki poziom jakości szacowania kosztów i kontrola procesów występowały w 64% organizacji, sprawny system wykrywania potrzeb na rynku miał miejsce w 63% przypadków. Najrzadziej występowały: identyfikacja i zrozumienie kluczowych problemów zarządzania projektami (57%) oraz znajomość i stosowanie narzędzi oraz technik zarządzania projektami (43%).

Tabela 21. przedstawia udział procentowy w działaniach organizacji pozarządowych wybranych przez respondentów elementów związanych z zarządzaniem projektami. Ankietowani ocenili 28 elementów, które zostały podzielone na 5 kategorii: *analiza i planowanie*; *monitorowanie*; *interesariusze*; *ryzyko*; *działania po projekcie*. Elementy te zostały wyodrębnione na podstawie analizy literatury przedmiotu. Stopień występowania wybranych elementów określany był za pomocą twierdzeń: *zawsze*, *czasami*, *nigdy*, które oznaczały kolejno: występuje w każdym projekcie, występuje średnio raz na pięć projektów, nie występuje wcale lub nie wiem, czy występuje.

Tabela 21. Występowanie wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami w badaniu wstępnym (n=56)

Lp.	Opis	Zawsze	Czasami	Nigdy
1.	<b>Analiza i planowanie</b>			
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.	<b>Monitorowanie</b>			
2.1.	Monitorowanie każdego etapu projektu	64%	22%	14%
3.	<b>Interesariusze</b>			
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.	<b>Ryzyko</b>			
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.	<b>Działania po projekcie</b>			
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.

Analiza wyników przedstawionych w Tabeli 21. wykazała, że w badanych podmiotach:

- najczęściej wskazywano elementy mające związek z kategorią *analizy i planowania projektu* do których należą: ocena kosztu i czasu projektu, analiza i sprecyzowanie celów projektu, ustalenie zakresu i ograniczeń, analiza potrzeb i problemów oraz wyznaczenie ról i odpowiedzialności;
- dość często 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 oraz monitorowanie przebiegu etapów projektu;

- najrzadziej pojawiały się: ustalanie tolerancji w projekcie, wybieranie metody zarządzania nim oraz wykorzystywanie metod i narzędzi do planowania działań;
- w kategorii *interesariusze i ryzyko* respondenci najczęściej jedynie identyfikowali kluczowych interesariuszy lub czynniki ryzyka, znacznie mniej respondentów poddawało je ocenie, a plan zarządzania nimi stosowała tylko 1/3 ankietowanych;
- w kategorii *działania po projekcie* respondenci w 75% przypadków poddawali ocenie efekty działań, w 55% porównywali plany ze stanem faktycznym, a w 48% budowali bazy wiedzy projektowej w organizacjach.

Następnie respondenci zostali poproszeni o wskazanie trzech ich zdaniem najczęściej występujących warunków sukcesu projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych. Pytanie miało charakter otwarty. Na podstawie badania przeprowadzonego na próbie 56 respondentów zidentyfikowano 168 warunków sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych. Po usunięciu powtarzających się wyników i pogrupowaniu ich według cech otrzymano 14 kategorii warunków sukcesu projektu. Tabela 22. prezentuje posortowane według liczby wskazań warunki sukcesu w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych wskazane w badaniach wstępnych.

Tabela 22. Warunki sukcesu w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych wskazane w badaniach wstępnych (n=56)

Lp.	Warunki sukcesu w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych wskazane przez respondentów	Liczba wskazań	Procent
1.	Dobrze dobrany (na podstawie kompetencji), stały i zgrany zespół projektowy (współpraca, komunikacja, pozytywne relacje)	26	15,48%
2.	Dobre zdiagnozowanie potrzeb odbiorców projektu (projekt ma zaspokajać potrzeby grupy docelowej projektu)	26	15,48%
3.	Doświadczony, profesjonalny, motywujący lider (kierownik projektu), zaangażowany zespół projektowy (pracownicy i wolontariusze) wierzący w idee i sukces projektu	18	10,71%
4.	Zaangażowanie interesariuszy i współpraca z interesariuszami projektu, skuteczne pozyskiwanie ich do projektu, sprawna komunikacja (beneficjenci, partnerzy, sponsorzy, media, władze samorządowe, grantodawcy)	15	8,93%
5.	Posiadanie zasobów finansowych na realizację projektu, płynność finansowa organizacji	14	8,33%
6.	Dobrze zdefiniowany i zrozumiały cel, zakres oraz rezultat projektu	10	5,95%
7.	Profesjonalne zarządzanie projektem, wypracowane procedury, posiadanie i umiejętne stosowanie narzędzi i technik zarządzania projektem, istniejące programy projektów	10	5,95%
8.	Określone role i odpowiedzialności członków zespołu projektowego	10	5,95%
9.	Innowacyjna i długofalowa idea projektu, wartość merytoryczna projektu, jawność i przejrzystość prowadzonych projektów, kultura organizacji	9	5,36%
10.	Kierowanie się w projektach wartościami panującymi w organizacji takimi jak: sumienność, innowacyjność, odpowiedzialność, rzetelność, profesjonalizm, determinacja	9	5,36%
11.	Realizowanie prac zgodnie z zaplanowanym harmonogramem projektu	8	4,76%
12.	Reklama i promocja projektu wśród interesariuszy	6	3,57%
13.	Budżet projektu przygotowany z należytą starannością, dobrze sporządzony i aktualizowany w trakcie trwania projektu	5	2,98%
14.	Formalna procedura dotycząca realizacji projektów w organizacji	2	1,19%
Suma		168	100,00%

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wymienianymi warunkami sukcesu w badanej próbie były: *dobrze dobrany (na podstawie kompetencji), stały i zgrany zespół projektowy* (26 wskazań – 15,48%) oraz *dobre zdiagnozowanie potrzeb odbiorców projektów* (26 wskazań – 15,48%). *Doświadczony, profesjonalny i motywujący lider (kierownik projektu) oraz zaangażowany zespół projektowy (pracownicy i wolontariusze) wierzący w idee i sukces projektu* są trzecimi co do liczby wskazań warunkami wymienianymi przez respondentów (18 wskazań – 10,71%). *Zaangażowanie i współpraca z interesariuszami projektu (beneficjentami, partnerami, sponsorami, mediami, władzami samorządowymi i grantodawcami), skuteczne angażowanie ich do projektu i sprawna komunikacja z nimi* są czwartym najczęściej wymienianym czynnikiem sukcesu (15 wskazań – 8,93%). *Posiadanie zasobów finansowych na realizację projektu/płynność finansowa organizacji* są piątym, co do wartości wskazań warunkiem wymienianym przez grupę badanych osób (14 wskazań – 8,33%). *Dobrze zdefiniowany i zrozumiały cel, zakres oraz rezultat projektu; profesjonalne zarządzanie projektem,*



*wypracowane procedury, posiadanie i umiejętne stosowanie narzędzi i technik zarządzania projektem, istniejące programy projektów* uzyskały 10 wskazań (5,95%). Warunek *Określone role i odpowiedzialności członków zespołu projektowego* również został wymieniony przez 10 respondentów (5,95%). Warunek *Innowacyjna i długofalowa idea projektu, wartość merytoryczna projektu, jawność i przejrzystość prowadzonych projektów, kultura organizacyjna* uzyskał 9 wskazań (5,36%). *Kierowanie się w projektach wartościami panującymi w organizacji takimi jak: sumienność, innowacyjność, odpowiedzialność, rzetelność, profesjonalizm, determinacja* również zostało wymienione przez 9 badanych (5,36%). Pozostałe zmienne takie jak: *realizowanie prac zgodnie z zaplanowanym harmonogramem projektu; reklama i promocja projektu; budżet projektu przygotowany z należytą starannością, dobrze sporządzony i aktualizowany w trakcie trwania projektu; formalna procedura dotycząca realizacji projektów w organizacji* uzyskały kolejno 8 wskazań (4,76%), 6 wskazań (3,57%), 5 wskazań (2,98%) i 2 wskazania (1,19%).

Antonimami słowa sukces są porażka i niepowodzenie. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie trzech ich zdaniem najczęściej występujących warunków niepowodzenia projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych. Pytanie miało charakter otwarty. Na podstawie przeprowadzonego badania na próbie 56 respondentów zidentyfikowano 168 czynników powodujących niepowodzenie projektów w organizacjach pozarządowych. Po usunięciu powtarzających się wyników i pogrupowaniu ich według cech otrzymano 14 kategorii warunków powodujących niepowodzenie projektów. Warunki posortowano według liczby wskazań respondentów. Warunki niepowodzeń projektów wskazane przez respondentów prezentuje Tabela 23.

Tabela 23. Warunki niepowodzeń projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych wskazane w badaniach wstępnych (n=56)

Lp.	Warunki niepowodzeń w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych	Liczba wskazań	Procent
1.	Niestabilność finansowa organizacji, brak środków na realizację projektów, brak płynności finansowej organizacji	30	17,86%
2.	Niewłaściwe wydatkowanie funduszy, niedoszacowanie budżetu projektu, brak wynagrodzenia za pracę lub niskie wynagrodzenie	24	14,29%
3.	Brak doświadczenia i kompetencji członków zespołu przy realizacji projektów	20	11,90%
4.	Nieefektywna współpraca z partnerami projektu, wycofanie się partnerów w czasie trwania projektu	16	9,52%
5.	Brak wystarczającej liczby liderów, pracowników i wolontariuszy zaangażowanych w działania projektowe	15	8,93%
6.	Źle zdiagnozowane potrzeby odbiorców projektu (grupy docelowej)	14	8,33%
7.	Niedotrzymywanie terminów realizacji projektów, sztywny harmonogram	12	7,14%
8.	Zmiany w składzie zespołu projektowego podczas jego realizacji	9	5,36%
9.	Spadek motywacji, rutyna, zamknięcie na zmiany, krótkofalowość, schematyczność projektu	7	4,17%
10.	Błędnie zdefiniowane cele i efekty projektu	6	3,57%
11.	Brak narzędzi do zarządzania projektem w organizacji	4	2,38%
12.	Brak odpowiedniej promocji projektu wśród interesariuszy	4	2,38%
13.	Realizacja wielu projektów jednocześnie w organizacji	4	2,38%
14.	Niedostateczna analiza ryzyka oraz nieokreślone czynniki ryzyka	3	1,79%
Suma		168	100,00%

Źródło: opracowanie własne.

Wśród warunków niepowodzeń projektów respondenci najczęściej wskazywali: *niestabilność finansową organizacji, brak środków na realizację projektów, brak płynności finansowej* (30 wskazań – 17,86%) oraz *niewłaściwe wydatkowanie funduszy, niedoszacowanie budżetu projektu, brak wynagrodzenia za pracę lub niskie wynagrodzenie* (24 wskazania – 14,29%). W dalszej kolejności wskazywano *brak doświadczenia i kompetencji członków zespołu przy realizacji projektów*, które uzyskały 20 wskazań (11,90%); *nieefektywną współpracę z partnerami projektu, wycofanie się partnerów w czasie trwania projektu*, które uzyskały 16 wskazań (9,52%); *brak wystarczającej liczby liderów, pracowników i wolontariuszy zaangażowanych w działania projektowe* uzyskało 15 wskazań (8,93%); *źle zdiagnozowane potrzeby odbiorców projektu (grupy docelowej)* uzyskały 14 wskazań (8,33%); *niedotrzymywanie terminów realizacji projektów, sztywny harmonogram* uzyskały 12 wskazań (7,14%); *zmiany w składzie zespołu projektowego podczas jego realizacji* uzyskały 9 wskazań (5,36%). Respondenci wymienili również: *spadek motywacji, rutyna, zamknięcie na zmiany, krótkofalowość, schematyczność projektu* (7 wskazań, 4,17%); *błędnie zdefiniowane cele i efekty projektu* (6 wskazań – 3,57%); *brak narzędzi do zarządzania projektem w organizacji; brak odpowiedniej promocji projektu; realizacja wielu projektów jednocześnie w organizacji*

(po 4 wskazania każde – 2,38%) oraz *niedostateczna analiza ryzyka oraz nieokreślone czynniki ryzyka* (3 wskazania – 1,79%).

### 2.1.3. Podsumowanie

Z analizy badań wynika, że we wszystkich badanych podmiotach zrealizowano w ostatnich trzech latach co najmniej jeden projekt, ale osoby, które pracują przy projektach w trzecim sektorze w 82% przypadków nie znają stosowanych na rynku metod zarządzania projektami, choć instynktownie wykorzystują ich elementy w swoich działaniach. Zdecydowana większość badanych (62%) podejmuje decyzje w oparciu o swoje doświadczenie i nie posiada wykształcenia kierunkowego. Mimo to można zauważyć, że w realizowanych projektach występują elementy związane z analizą, planowaniem i monitorowaniem projektu, zarządzaniem ryzykiem, interesariuszami oraz wybrane elementy związane z działaniami poprojektowymi. Najczęściej w badanych organizacjach występują: praca zespołowa, poszukiwanie nowych idei i rozwiązań oraz uporządkowana dokumentacja. Na zadowalającym poziomie występują: efektywne zarządzanie wieloma projektami, przewidywalne procesy oraz procedury realizacji projektów i szkoleń. Udoskonalenia wymagają elementy występujące w badanych organizacjach najrzadziej: system zbierania i analizy danych i wykrywania potrzeb na rynku, jakość szacowania kosztów, kontrola procesów, rozpoznanie i zrozumienie problemów zarządzania projektami, brak znajomości i stosowania narzędzi i technik zarządzania projektami. Niewystarczające wykształcenie kierunkowe pracowników, brak wiedzy o dostępnych na rynku metodach zarządzania projektami lub ich niesprawdzanie się w projektach trzeciego sektora wydają się największymi problemem badanych podmiotów (Major i Spalek 2019).

Na podstawie zdefiniowanych przez respondentów warunków sukcesu i niepowodzeń projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych autorka wyodrębniła pięć perspektyw. Podział na perspektywy został wprowadzony w celu osiągnięcia większej przejrzystości utworzonej listy warunków, a także w celu późniejszego określenia wpływu poszczególnych grup warunków na skuteczność działań organizacji pozarządowych. Wyodrębniono następujące perspektywy:

- perspektywa kapitału ludzkiego (zespół projektowy, kierownik projektu, pracownicy organizacji, wolontariusze);
- perspektywa interesariuszy zewnętrznych (partnerzy, darczyńcy, beneficjenci);
- perspektywa finansowa;

- perspektywa zarządzania projektami;
- perspektywa kultury organizacyjnej.

Ze względu na wstępny charakter badań postanowiono w drugim etapie zweryfikować za pomocą badań z udziałem ekspertów wskazane przez respondentów warunki sukcesu projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych oraz te, które najczęściej pojawiają się w literaturze przedmiotu.

## 2.2. Badania z udziałem ekspertów

### 2.2.1. Aspekty metodyczne

#### *Cel badań*

Badania z udziałem ekspertów zostały przeprowadzone w celu określenia w jakim stopniu poszczególne warunki wpływają na sukces projektów w organizacjach pozarządowych (uwzględniono w nich również kluczowych interesariuszy projektu). Postanowiono także za pomocą badań ankietowych skierowanych do osób zawodowo zajmujących się realizacją projektów w organizacjach pozarządowych sprawdzić jakie są kluczowe kryteria opisujące sukces projektu w ich organizacjach. Dzięki badaniom z udziałem ekspertów częściowo odpowiedziano na pytania badawcze: P2, P3 oraz uściślono odpowiedź na pytanie P4.

#### *Zakres podmiotowy badań*

Badania zostały przeprowadzone metodą ankietową, której respondentami byli eksperci. Badanie polegało na podejmowaniu decyzji w oparciu o wiedzę, doświadczenie i opinię osób kompetentnych w danej dziedzinie. Kwestionariusz ankiety dotyczący oceny warunków wpływających na sukces projektu w organizacji pozarządowej z uwzględnieniem kluczowych interesariuszy projektu został przesłany do grona 15 ekspertów wybranych metodą rekomendacji (nominacji i wspólnominacji). Metoda rekomendacji pozwoliła uniknąć przypadkowych osób biorących udział w badaniach, pozostawiając jedynie osoby kompetentne w danej dziedzinie (Wójciak 2015). Liczba ekspertów zależy od wielu czynników, ale przede wszystkim od tematyki i zakresu badania. Zapewnienie odpowiedniej liczby ekspertów musi spełniać warunek różnorodności, eliminujący jednostronność widzenia stawianych problemów. Jednorodne spojrzenie na dane zagadnienie pozwala na szybkie uzyskanie zgodności ekspertów, ale ogranicza pojawienie się odmiennych poglądów, które mogą być cennym źródłem wiedzy dla badacza (Sudoł 2016). W stawianym problemie dobór 15 ekspertów został

zróżnicowany pod względem liczby lat ich doświadczenia oraz liczby zrealizowanych przez nich projektów w organizacjach pozarządowych. Liczba lat doświadczenia i liczba zrealizowanych projektów wpływa na poziom wiedzy eksperta i jego spojrzenie na badane zagadnienie. Kwestionariusze badawcze zostały przesłane za pomocą mailingu bezpośredniego. Uzyskano 14 poprawnie wypełnionych ankiet zwrotnych, spełniających założone kryteria:

- posiadanie minimum jednego certyfikatu potwierdzającego kompetencje i/lub wiedzę z zakresu zarządzania projektami,
- ocena własnych kompetencji z dziedziny zarządzania projektami na poziomie minimum cztery (*Jestem kompetentny w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi*), w pięciostopniowej skali,
- co najmniej 2-letnie doświadczenie w realizacji i prowadzeniu projektów w organizacjach pozarządowych,
- zrealizowanie co najmniej pięciu projektów w organizacjach pozarządowych.

Jeden z zaproszonych do badania ekspertów nie spełniał kryteriów doboru, ponieważ nie posiadał co najmniej jednego certyfikatu potwierdzającego kompetencje i/lub wiedzę z zakresu zarządzania projektami, dlatego nie wziął on udziału w dalszym badaniu.

#### *Zakres czasowy badań*

Badania z udziałem ekspertów zostały przeprowadzone w okresie od lutego do marca 2020 roku.

#### *Zakres przestrzenny badań*

Badaniu poddano ekspertów działających w sektorze organizacji pozarządowych, które mają siedzibę na terenie Polski i działają na arenie krajowej i międzynarodowej.

#### *Budowa kwestionariusza pomiarowego*

Pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety pozwoliły na ocenę badanych zjawisk i występujących między nimi zależności. Kwestionariusz składał się z następujących części:

- charakterystyka respondentów (4 pytania, 4 cechy),
- pytania szczegółowe dotyczące interesariuszy (1 pytanie, 28 cech)
- pytania szczegółowe dotyczące kryteriów sukcesu (1 pytanie, 18 cech)
- pytania szczegółowe dotyczące warunków sukcesu (1 pytanie, 127 cech)

Kwestionariusz ankiety zawierał łącznie 7 pytań badających 177 cech. Szczegóły kwestionariusza prezentuje Załącznik 2.

### *Metody analizy danych w badaniach z udziałem ekspertów*

W badaniach z udziałem ekspertów do analizy otrzymanych danych zastosowano elementy statystyki opisowej, przedstawiono interpretacje procentowych wyników częstości uzyskanych odpowiedzi oraz określono stopień zgodności ekspertów za pomocą współczynnika konkordancji M. G. Kendalla, B. Babingtona Smitha (Cabała 2010; Męczyńska 2001).

### *Opis próby badawczej*

Większość ekspertów biorących udział w badaniu posiadała staż pracy w organizacjach pozarządowych wynoszący *od 5 do 10 lat* (6 wskazań – 43%). Eksperci ze stażem *od 2 do 5 lat* oraz ze stażem *powyżej 10 lat* stanowili po 28,5% badanych (po 4 wskazania). Grupa ekspertów była również zróżnicowana pod względem doświadczenia w realizacji projektów. Wyniki analizy wskazują na przewagę ekspertów, którzy zrealizowali *od 10 do 29 projektów* (9 wskazań – 64%). Eksperci, którzy zrealizowali *od 5 do 10 projektów* stanowili 29% badanych (4 wskazania), a eksperci, którzy zrealizowali *więcej niż 30 projektów* – tylko 7% (1 wskazanie). Eksperci określili swoje kompetencje jako: *Jestem kompetentny w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi* (11 wskazań – 79%) oraz *Jestem specjalistą w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi* (3 wskazania – 21%). Czternastu ekspertów (100%) posiada certyfikaty potwierdzające kompetencje i/lub wiedzę z zakresu zarządzania projektami. Tabela 24. prezentuje charakterystykę ekspertów, którzy wzięli udział w badaniach.

Tabela 24. Charakterystyka ekspertów (n=14)

<b>Eksperci/ Kryteria</b>	<b>Doświadczenie w obszarze zarządzaniu projektami pozarządowymi [lata]</b>	<b>Ilość zrealizowanych projektów w organizacjach pozarządowych [liczba]</b>	<b>Posiadanie certyfikatów potwierdzających kompetencje, wiedzę z zakresu zarządzania projektami [Tak/Nie]</b>	<b>Posiadanie kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami [poziom]</b>
E1	5-10	10-29	Tak	4
E2	>10	>30	Tak	4
E3	5-10	10-29	Tak	4
E4	5-10	10-29	Tak	5
E5	>10	10-29	Tak	4
E6	5-10	10-29	Tak	4
E7	5-10	10-29	Tak	5
E8	2-4	5-10	Tak	4
E9	5-10	10-29	Tak	4
E10	2-4	5-10	Tak	4
E11	2-4	5-10	Tak	4
E12	>10	10-29	Tak	5
E13	>10	10-29	Tak	4
E14	2-4	5-10	Tak	4

Źródło: opracowanie własne.

## 2.2.2. Wyniki

### *Omówienie wyników ankiety z udziałem ekspertów i określenie zgodności opinii ekspertów*

W toku badań dokonano ocen wagi kryteriów definiujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych, wagi warunków w osiąganiu sukcesu projektów oraz wpływu wybranych interesariuszy na sukces projektów.

Przy omówieniu wyników ankiety z udziałem ekspertów określono również stopień zgodności ekspertów. Ocena miała na celu określenie czy dobór ekspertów był właściwy oraz czy zgodność opinii ekspertów jest na odpowiednio wysokim poziomie. Pozwoliło to na sformułowanie wniosków ogólnych. Wnioski ogólne rozumiane są jako średnia wystawionych ocen przez wszystkich ekspertów. W niniejszej dysertacji współczynnik zgodności ekspertów określony został za pomocą współczynnika konkordancji M. G. Kendalla, B. Babingtona Smitha. Wyniki zostały dodatkowo poddane uszeregowaniu i oznaczeniu w zależności od dominującej odpowiedzi ekspertów (dominandy) oraz średniej oceny ekspertów. Każdej determinancie został nadany stopień ważności (w skali: *bardzo ważny* lub *bardzo duży wpływ*, *ważny* lub *duży wpływ*, *średnio ważny* lub *średni wpływ*, *mało ważny* lub *mały wpływ*, *nieistotny* lub *brak wpływu*). Tabela 25. przedstawia kryteria na podstawie, których nadano determinantom stopień ważności lub wpływu.

Tabela 25. Kryteria nadające determinantom stopień ważności lub wpływu w badaniach jakościowych

Nazwa	Dominanta	Średnia	Lub	Dominanta minimalna	Średnia minimalna
Bardzo ważne/bardzo duży wpływ	5	-	lub	4	$\geq 4,50$
Ważne/duży wpływ	4	$< 4,50$	lub	3	$\geq 3,50$
Średnio ważne/średni wpływ	3	$< 3,50$	lub	2	$\geq 2,50$
Mało ważne/mały wpływ	2	$< 2,50$	lub	1	$\geq 1,50$
Nieistotne/brak wpływu	1	$< 1,50$	lub	-	-

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzenie *bardzo ważne* lub *bardzo duży wpływ* zostało przypisane determinantom, które spełnią następujące warunki: dominanta na poziomie 5 lub 4. Przy dominancie równej 5 determinanta od razu jest definiowana jako *bardzo ważna* lub posiadająca *bardzo duży wpływ* (przy dominancie równej 4 musiał zostać dodatkowo spełniony warunek średniej oceny ekspertów wynoszącej co najmniej 4,50). Stwierdzenie *ważne* lub *duży wpływ* zostało przypisane determinantom, które spełniły następujący warunek – dominanta była na poziomie 4 lub 3 (przy dominancie równej 4 musiał zostać dodatkowo spełniony warunek średniej oceny ekspertów wynoszącej poniżej 4,50; natomiast przy dominancie równej 3 średnia ocena ekspertów musiała wynieść co najmniej 3,50). Stwierdzenie *średnio ważne* lub *średni wpływ* zostało przypisane determinantom, w których dominanta była na poziomie 3 lub 2 (przy dominancie równej 3 musiał zostać dodatkowo spełniony warunek średniej oceny ekspertów wynoszącej poniżej 3,50, a przy dominancie równej 2 średnia ocena ekspertów musiała wynieść co najmniej 2,50). Stwierdzenie *mało ważne* lub *mały wpływ* zostało przypisane determinantom, które spełniły następujący warunek: dominanta była na poziomie 2 lub 1 (dodatkowo przy dominancie równej 2 musiał zostać spełniony warunek średniej oceny ekspertów wynoszącej poniżej 2,50, a przy dominancie równej 1 – warunek średniej oceny ekspertów wynoszącej co najmniej 1,50). Stwierdzenie *nieistotne* lub *brak wpływu* zostało przypisane determinantom, dla których dominanta była na poziomie 1, a średnia ocena ekspertów wynosiła poniżej 1,50.

Kryterium, warunek lub interesariusz zostanie uznany w badaniach za kluczowy jeżeli otrzyma status co najmniej *ważny* lub *duży wpływ* oraz jeżeli współczynnik konkordancji M. G. Kendalla, B. Babingtona Smitha dla szeregu, w którym się znajduje uzyska poziom co



najmniej dobrej zgodności opinii ekspertów przyjmując wartości od 0,41 do 0,60 (Cabała 2010; Męczyńska 2001).

#### *Ocena ważności kryteriów definiujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych*

Tabela 26. przedstawia wyniki ankiety z udziałem ekspertów dotyczącej oceny ważności 18 kryteriów definiujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych, które zostały opracowane na podstawie analizy literatury i przeprowadzonego badania wstępnego. W kolumnach tabeli przedstawiono kolejno: *identyfikator*, *nazwę kryterium*, *dominującą ocenę w grupie 14 ekspertów*, *średnią ocenę w grupie 14 ekspertów*. Wyliczono również parametry statystyk: stopnie swobody (df), współczynnik zgodności Kendalla, średni współczynnik korelacji Spearmana, statystykę Chi-kwadrat (z poprawką dla rang wiązanych) oraz wartość statystyki p. Wyniki zostały uszeregowane w sposób malejący względem dominanty, a następnie średniej ocen ekspertów.

Z tabel rozkładu chi-kwadrat zostało odczytane, że dla stopni swobody  $df = 17$  oraz poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2_{17}$  powinna wynosić 35,7184. Wartość statystyki chi-kwadrat dla danych dotyczących oceny ważności 18 kryteriów, które definiują sukces projektu w organizacji pozarządowej oznacza, że dla 17 stopni swobody ( $n - 1$ ) i poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2$  wynosi 132,969337, a zatem odrzuca się hipotezę zerową mówiącą o braku zależności pomiędzy badanymi szeregami na korzyść stwierdzenia, że między badanymi szeregami istnieje statystycznie istotna zależność. Porównując wartość statystyki  $p < 0,000001$  z poziomem istotności  $\alpha = 0,05$  zostało stwierdzone, że oceny ekspertów są zgodne. Siła zgodności jest na wysokim poziomie (dobry), a współczynnik zgodności Kendalla wynosi 0,558695. Średnia współczynników korelacji rang Spearmana dla danych jest równa 0,524748. Uzyskany wynik świadczy o dość wysokiej zgodności pomiędzy opiniami ekspertów co do relatywnej istotności rang badanych kryteriów.

Tabela 26. Zestawienie wyników analizy ankiet 14 ekspertów dotyczących oceny ważności 18 kryteriów, które definiują sukces projektu w organizacji pozarządowej (n=14)

Lp.	Kryteria	Dominanta	Średnia	Istotność
1.	Osiągnięcie zakładanego celu/celów projektu	5	4,93	bardzo ważne
2.	Satysfakcja interesariuszy zewnętrznych (beneficjentów), osiągnięcie korzyści dla odbiorców projektu	5	4,93	bardzo ważne
3.	Satysfakcja interesariuszy zewnętrznych (partnerów)	5	4,93	bardzo ważne
4.	Satysfakcja interesariuszy zewnętrznych (darczyńców)	5	4,93	bardzo ważne
5.	Osiągnięcie założonego stopnia realizacji misji społecznej	5	4,79	bardzo ważne
6.	Zaspokojenie konkretnej potrzeby/potrzeb społeczeństwa lub członków organizacji	5	4,64	bardzo ważne
7.	Satysfakcja członków zespołu projektowego (wolontariuszy)	5	4,57	bardzo ważne
8.	Satysfakcja członków zespołu projektowego (pracowników)	5	4,57	bardzo ważne
9.	Wytworzenie szeroko pojętego dobra społecznego	5	4,07	bardzo ważne
10.	Satysfakcja interesariuszy wewnętrznych organizacji (władz nadzorujących, wolontariuszy, pracowników)	4	4,43	ważne
11.	Projekt zrealizowany zgodnie z założonym kosztem	4	4,36	ważne
12.	Satysfakcja interesariuszy zewnętrznych (opinii publicznej i organizacji opiniotwórczych)	4	4,07	ważne
13.	Projekt zrealizowany zgodnie z założonym harmonogramem	4	4,00	ważne
14.	Projekt zrealizowany zgodnie z założonym zakresem	4	4,00	ważne
15.	Projekt zrealizowany zgodnie z przyjętymi kryteriami jakości, zgodność z wymaganiami	4	4,00	ważne
16.	Uzyskanie korzyści dla organizacji	4	4,00	ważne
17.	Sukces operacyjny	3	3,36	średnio ważne
18.	Osiągnięcie celów strategicznych organizacji	3	3,29	średnio ważne
W	Stopnie swobody: <b>17</b> Współczynnik zgodności Kendalla: <b>0,558695</b> Średni współczynnik korelacji Spearmana: <b>0,524748</b> Statystyka Chi-kwadrat (z poprawką dla rang wiązanych): <b>132,969337</b> Wartość $p < 0,000001$			

Źródło: opracowanie własne.

Zdefiniowanie kryteriów sukcesu projektu jest podstawową do określenia warunków sukcesu projektu oraz zdefiniowania samego sukcesu projektu. Otrzymana ocena wagi 18 kryteriów definiujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych pozwoliła wyodrębnić te, które mają największą rangę w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych. Do grona kluczowych kryteriów definiujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych (ocenionych przez ekspertów co najmniej jako „ważne”) zalicza się 16 spośród 18 kryteriów. W tym ocenę „bardzo ważny” otrzymały następujące kryteria: osiągnięcie zakładanego celu projektu; satysfakcja interesariuszy zewnętrznych, takich jak beneficjenci projektu, partnerzy projektu oraz darczyńcy projektu; osiągnięcie założonego stopnia realizacji misji społecznej; zaspokojenie konkretnej potrzeby/potrzeb społeczeństwa lub członków organizacji; satysfakcja członków zespołu projektowego – wolontariuszy i pracowników oraz wytworzenie szeroko pojętego dobra społecznego. Wśród

kryteriów ocenionych jako „ważne” znalazły się: satysfakcja interesariuszy wewnętrznych organizacji (władz nadzorujących, wolontariuszy, pracowników); satysfakcja interesariuszy zewnętrznych (opinii publicznej i organizacji opiniotwórczych) oraz realizacja projektu zgodnie z założonym kosztem, czasem, zakresem i jakością oraz uzyskanie korzyści dla organizacji.

Analiza kluczowych kryteriów ocenionych przez ekspertów pozwala zauważyć, że znajdują się wśród nich kryteria typowe dla organizacji pozarządowych: osiągnięcie założonego stopnia realizacji misji społecznej czy wytworzenie szeroko pojętego dobra społecznego oraz takie, które wymieniane są wśród kluczowych kryteriów dotyczących również innych sektorów: osiągnięcie zakładanego celu projektu, zaspokojenie konkretnej potrzeby/potrzeb odbiorcy projektu (w przypadku organizacji pozarządowych jest to społeczeństwo lub członkowie organizacji), realizacja projektu zgodnie z założonym kosztem, czasem, zakresem i jakością, czy uzyskanie korzyści dla organizacji. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że 7 spośród 16 kluczowych kryteriów dotyczy satysfakcji interesariuszy, zarówno zewnętrznych (beneficjenci, partnerzy, darczyńcy, opinia publiczna, organizacje opiniotwórcze), jak i wewnętrznych (zespół projektowy, władze nadzorujące, wolontariusze i pracownicy organizacji).

Według ekspertów wymienione w kwestionariuszu ankiety kryteria takie jak sukces operacyjny czy osiągnięcie celów strategicznych dla organizacji uzyskały status średniej ważności i zgodnie z założeniami autorki nie zostały zakwalifikowane jako kluczowe.

#### *Ocena ważności warunków sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych*

Na podstawie badań wstępnych i zdefiniowanych w nich przez respondentów warunków sukcesu i niepowodzeń projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych autorka wyodrębniła pięć perspektyw. Warunki sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych rozpatrywane w badaniu z udziałem ekspertów zostały zdefiniowane na podstawie analizy literatury przedmiotu i wyników badań wstępnych i zostały przypisane do poszczególnych perspektyw:

- perspektywa zarządzania projektami (PZP) – 46 warunków;
- perspektywa finansowa (PF) – 12 warunków;
- perspektywa kultury organizacyjnej (PKO) – 36 warunków;
- perspektywa kapitału ludzkiego (PKL) – 13 warunków;
- perspektywa interesariuszy (PI) – 20 warunków.

Tabela 27., Tabela 28., Tabela 29., Tabela 30., Tabela 31 przedstawiają wyniki ankiety z udziałem ekspertów dotyczącej oceny ważności warunków sukcesu projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych. W kolumnach tabel przedstawiono kolejno: *identyfikator*, *nazwę warunku*, *dominującą ocenę w grupie 14 ekspertów*, *średnią ocenę w grupie 14 ekspertów*. Wyliczono również parametry statystyk: stopnie swobody (df), współczynnik zgodności Kendalla, średni współczynnik korelacji Spearmana, statystykę Chi-kwadrat (z poprawką dla rang wiązanych), wartość statystyki p oraz średnią końcową wyliczoną ze średnich ocen warunków w danej perspektywie. Wyniki zostały uszeregowane w sposób malejący względem dominanty, a następnie średniej ocen ekspertów.

### *Perspektywa zarządzania projektami*

Z tabel rozkładu chi-kwadrat odczytano, że dla stopni swobody  $df = 45$  oraz poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2_{45}$  powinna wynosić 73,1660. Wartość statystyki chi-kwadrat dla danych dotyczących oceny warunków sukcesu *perspektywy zarządzania projektami* oznacza, że dla 45 stopni swobody ( $n - 1$ ) i poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2$  wynosi 319,836428, a zatem odrzuca się hipotezę zerową mówiącą o braku zależności pomiędzy badanymi szeregami na korzyść stwierdzenia że między badanymi szeregami istnieje statystycznie istotna zależność. Porównując wartość statystyki  $p < 0,000001$  z poziomem istotności  $\alpha = 0,05$  stwierdzono, że oceny ekspertów są statystycznie zgodne. Siła zgodności jest na wysokim poziomie (dobry), a współczynnik zgodności Kendalla wynosi 0,507677. Średnia współczynników korelacji rang Spearmana dla danych jest równa 0,469806. Uzyskany wynik świadczy o dość wysokiej zgodności pomiędzy opiniami ekspertów, co do relatywnej istotności rang dla badanych kryteriów. Tabela 27. przedstawia wyniki ankiety z udziałem ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu *perspektywy zarządzania projektami*.

Tabela 27. Wyniki analizy odpowiedzi 14 ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu perspektywy zarządzania projektami (n=14)

Lp.	Nazwa warunku perspektywy zarządzania projektami	Dominanta	Średnia	Istotność
1.	Zdefiniowane ograniczenia projektowe (zakres projektu, czas, koszt, jakość)	5	5,00	bardzo ważne
2.	W projekcie jasno zdefiniowane są kompetencje, rola i odpowiedzialność kierownika projektu	5	5,00	bardzo ważne
3.	Zdefiniowanie ról, odpowiedzialności i wymaganych kompetencji członków zespołu w projekcie	5	5,00	bardzo ważne
4.	Współpraca pomiędzy członkami zespołu projektowego	5	5,00	bardzo ważne
5.	Jasno sprecyzowany cel projektu	5	5,00	bardzo ważne

6.	Jasno sprecyzowane efekty projektu	5	5,00	bardzo ważne
7.	Identyfikacja i zrozumienie kluczowych problemów zarządzania projektami w organizacji	5	4,71	bardzo ważne
8.	Określony i zaakceptowany zakres projektu	5	4,71	bardzo ważne
9.	Uzależnienie projektu od zaangażowania wolontariuszy	5	4,71	bardzo ważne
10.	Ustalona ścieżka obiegu informacji w organizacji/projekcie	5	4,64	bardzo ważne
11.	Identyfikacja czynników ryzyka w projekcie	5	4,64	bardzo ważne
12.	Zdefiniowanie ról, odpowiedzialności i wymaganych kompetencji wolontariuszy w projekcie	5	4,64	bardzo ważne
13.	Dokumentacja projektu jest prowadzona z zachowaniem należytej staranności i uporządkowana	5	4,57	bardzo ważne
14.	Wyznaczenie kamieni milowych w projekcie (podział na etapy)	5	4,57	bardzo ważne
15.	Ocena ryzyka w projekcie	5	4,57	bardzo ważne
16.	Regularne spotkania zespołu projektowego	5	4,57	bardzo ważne
17.	Utworzona struktura podziału pracy w projekcie	5	4,50	bardzo ważne
18.	Wewnętrzne zasady dotyczące tworzenia i funkcjonowania zespołów projektowych. Zdefiniowana struktura zespołu projektowego	5	4,00	bardzo ważne
19.	Uwzględnianie zaleceń z poprzednich projektów	4	4,43	ważne
20.	Plan zarządzania kluczowymi czynnikami ryzyka w projekcie	4	4,43	ważne
21.	Analiza środowiska projektowego	4	4,43	ważne
22.	Efektywne zarządzanie wieloma projektami w organizacji	4	4,36	ważne
23.	Ustalone i jednolite procedury raportowania postępów prac w projekcie	4	4,36	ważne
24.	Ustalone i jednolite procedury dotyczące zarządzania ryzykiem projektu	4	4,36	ważne
25.	Funkcjonowanie dokumentu określającego sposób realizacji i zamknięcia projektu	4	4,36	ważne
26.	Swobodny dostęp do dokumentacji projektowej wewnątrz organizacji	4	4,36	ważne
27.	Istnienie harmonogramu bazowego projektu	4	4,36	ważne
28.	Uaktualniany harmonogram w oparciu o raport postępu prac	4	4,36	ważne
29.	Ujednolicone procesy i standardy zarządzania projektami w organizacji	4	4,29	ważne
30.	Wyraźne i spójne standardy etyczne/kodeksy regulujące sposób prowadzenia projektów w organizacji	4	4,29	ważne
31.	Wewnętrzne zasady dotyczące monitorowania projektów (szczególnie kosztów, etapów, zmian)	4	4,29	ważne
32.	Zdefiniowane kryteria akceptacji projektu i produktów cząstkowych projektu	4	4,29	ważne
33.	Kontrola postępu prac w projekcie	4	4,29	ważne
34.	Jasno określone i mierzalne kryteria jakościowe produktu projektu	4	4,29	ważne
35.	Poczucie bezpieczeństwa w projekcie	4	4,29	ważne
36.	Informacja o postępach prac w projekcie jest aktualizowana na bieżąco i dostępna do wglądu w organizacji	4	4,07	ważne

37.	Istnienie formalnych procedur dotyczących realizacji projektów w organizacji	4	4,00	ważne
38.	Funkcjonowanie dokumentu określającego sposób monitorowania i kontroli działań w projekcie	4	4,00	ważne
39.	Wybór metody lub wykorzystywanie dostępnych na rynku metod i standardów zarządzania projektami w projektach	4	3,71	ważne
40.	Harmonogram projektu uwzględnia zużycie zasobów i pracochłonność	4	3,71	ważne
41.	Dostępność dedykowanych narzędzi do zarządzania projektami pozarządowymi	4	3,57	ważne
42.	Informatyczne wsparcie zarządzania projektami	4	3,50	ważne
43.	Wysoka znajomość i stosowanie narzędzi oraz technik zarządzania projektami przez członków zespołu projektowego	4	3,50	ważne
44.	Wysoka liczba zrealizowanych projektów przez organizacje	4	3,14	ważne
45.	Współrealizacja celów etycznych, społecznych, ekologicznych i ekonomicznych w projektach	3	3,93	ważne
46.	Określone zasady przeprowadzania spotkań w projekcie	3	3,43	średnio ważne
Stopnie swobody: <b>45</b>				
Współczynnik zgodności Kendalla: <b>0,507677</b>				
Średni współczynnik korelacji Spearmana: <b>0,469806</b>				
<b>W</b>	Statystyka Chi-kwadrat (z poprawką dla rang wiązanych):		<b>Średnia</b>	<b>4,33</b>
<b>319,836428</b>				
Wartość $p < 0,000001$				

Źródło: opracowanie własne.

### *Perspektywa finansowa*

Z tabel rozkładu chi-kwadrat odczytano, że dla stopni swobody  $df = 11$  oraz poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi_{11}^2$  powinna wynosić 26,7569. Wartość statystyki chi-kwadrat dla danych dotyczących oceny warunków sukcesu *perspektywy finansowej* oznacza, że dla 11 stopni swobody ( $n - 1$ ) i poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2$  wynosi 80,890106, a zatem odrzuca się hipotezę zerową mówiącą o braku zależności pomiędzy badanymi szeregami na korzyść stwierdzenia, że między badanymi szeregami istnieje statystycznie istotna zależność. Porównując wartość statystyki  $p < 0,000001$  z poziomem istotności  $\alpha = 0,05$  stwierdzono, że oceny ekspertów są statystycznie zgodne. Siła zgodności jest na wysokim poziomie (dobry), a współczynnik zgodności Kendalla wynosi 0,52526. Średnia współczynników korelacji rang Spearmana dla danych jest równa 0,488742. Uzyskany wynik świadczy o dość wysokiej zgodności pomiędzy opiniami ekspertów, co do relatywnej istotności rang dla badanych kryteriów. Tabela 28. przedstawia wyniki ankiety z udziałem ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu *perspektywy finansowej*

Tabela 28. Wyniki analizy odpowiedzi 14 ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu perspektywy finansowej (n=14)

Lp.	Nazwa warunku perspektywy finansowej	Dominanta	Średnia	Istotność
1.	Zdolność do terminowego opłacania faktur	5	5,00	bardzo ważne
2.	Umiejętność pozyskiwania środków na finansowanie działań i rozwoju	5	4,86	bardzo ważne
3.	Wysoki poziom jakości szacowania kosztów	5	4,64	bardzo ważne
4.	Analiza posiadanych zasobów i kapitału w stosunku do potrzeb projektu	5	4,57	bardzo ważne
5.	Organizacja realizuje samofinansujące się projekty	5	4,50	bardzo ważne
6.	Organizacja posiada stałe źródła finansowania	4	4,50	bardzo ważne
7.	Stabilność finansowa organizacji	4	4,43	ważne
8.	Wysoka skuteczność uzyskiwania dotacji dla projektów organizacji	4	4,43	ważne
9.	Budżet projektu opracowany jest w oparciu o wyceny, szacunki, dostępne zasoby organizacji	4	4,36	ważne
10.	Określony jest plan zatrudnienia i wynagrodzenia dla projektu	4	4,00	ważne
11.	Kierowanie się w działaniach w projekcie zasadami ekonomii	4	3,79	ważne
12.	Regularne płacenie składek członkowskich	3	2,57	średnio ważne
W	Stopnie swobody: <b>11</b> Współczynnik zgodności Kendalla: <b>0,52526</b> Średni współczynnik korelacji Spearmana: <b>0,488742</b> Statystyka Chi-kwadrat (z poprawką dla rang wiązanych) <b>80,890106</b> Wartość p: <b>&lt;0,000001</b>	Średnia	<b>4,30</b>	

Źródło: opracowanie własne.

### *Perspektywa kultury organizacyjnej*

Z tabel rozkładu chi-kwadrat odczytano, że dla stopni swobody  $df = 35$  oraz poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi_{35}^2$  powinna wynosić 60,2746. Wartość statystyki chi-kwadrat dla danych dotyczących oceny warunków sukcesu *perspektywy kultury organizacyjnej* oznacza, że dla 35 stopni swobody ( $n - 1$ ) i poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2$  wynosi 252,007443, a zatem odrzuca się hipotezę zerową mówiącą o braku zależności pomiędzy badanymi szeregami na korzyść stwierdzenia, że między badanymi szeregami istnieje statystycznie istotna zależność. Porównując wartość statystyki  $p < 0,000001$  z poziomem istotności  $\alpha = 0,05$  zostało stwierdzone, że oceny ekspertów są statystycznie zgodne. Siła zgodności jest na wysokim poziomie (dobry), a współczynnik zgodności Kendalla wynosi 0,514301. Średnia współczynników korelacji rang Spearmana dla danych jest równa 0,476939. Uzyskany wynik świadczy o dość wysokiej zgodności pomiędzy opiniami ekspertów, co do relatywnej istotności rang dla badanych kryteriów. Tabela 29. przedstawia wyniki ankiety z udziałem ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu *perspektywy kultury organizacyjnej*.

Tabela 29. Wyniki analizy odpowiedzi 14 ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu perspektywy kultury organizacyjnej (n=14)

Lp.	Nazwa warunku perspektywy kultury organizacyjnej	Dominanta	Średnia	Istotność
1.	Transparentność działań organizacji (projektów)	5	5,00	bardzo ważne
2.	Rejestrowanie i analizowanie zdobytych doświadczeń projektowych oraz przekazywanie ich całej organizacji; budowanie bazy wiedzy projektowej	5	5,00	bardzo ważne
3.	Wysokie zaangażowanie członków projektu w wykonywanie zadań	5	5,00	bardzo ważne
4.	Utożsamianie się członków organizacji z jej wartościami	5	5,00	bardzo ważne
5.	Orientacja na projekty jako element strategii organizacji	5	4,71	bardzo ważne
6.	Zachęcanie do pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą	5	4,64	bardzo ważne
7.	Wysoki stopień zaufania w organizacji	5	4,57	bardzo ważne
8.	Pozytywne relacje pomiędzy członkami organizacji	5	4,57	bardzo ważne
9.	Optymalne wykorzystywanie zasobów organizacji	5	4,57	bardzo ważne
10.	Orientacja na jakość realizowanych projektów w organizacji	5	4,50	bardzo ważne
11.	Brak tolerancji dla dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, przynależność do grupy mniejszościowej i inne.	5	4,14	bardzo ważne
12.	Rotacja wolontariuszy	5	4,14	bardzo ważne
13.	Zastosowanie odpowiednich rodzajów umów o wolontariat	5	4,00	bardzo ważne
14.	Wysoki poziom znajomości społecznej misji, wizji, celów i wartości organizacji wśród jej członków.	4	4,50	bardzo ważne
15.	Opracowany system motywacyjny dla członków organizacji	4	4,50	bardzo ważne
16.	Kreatywność, samodzielność, elastyczność i pozytywne nastawienie do zmian członków organizacji/projektów/wolontariuszy	4	4,43	ważne
17.	Rotacja członków zespołu projektowego	4	4,36	ważne
18.	Nastawienie na ciągłe uczenie się	4	4,29	ważne
19.	Otwarta wymiana poglądów wśród członków organizacji	4	4,29	ważne
20.	Równe szanse na udział wolontariuszy i pracowników w projekcie w oparciu o umiejętności.	4	4,29	ważne
21.	Szkolenia dla pracowników i członków zespołów projektowych	4	4,29	ważne
22.	Okresowe monitorowanie potrzeb i wymagań beneficjentów	4	4,29	ważne
23.	Okresowe monitorowanie potrzeb i wymagań członków organizacji	4	4,29	ważne
24.	Okresowe badanie poziomu zadowolenia beneficjentów z jakości realizowanych projektów	4	4,29	ważne
25.	Okresowe badanie poziomu zadowolenia członków organizacji z jakości realizowanych projektów	4	4,29	ważne
26.	Wspieranie pracowników przez organizację w rozwoju kompetencji, umiejętności	4	4,29	ważne
27.	Poszukiwanie nowych idei i rozwiązań przez członków organizacji/projektów	4	4,00	ważne
28.	Podejmowanie świadomych decyzji z uwzględnieniem ich krótkoterminowego i długoterminowego wpływu na społeczeństwo i środowisko.	4	4,00	ważne
29.	Zarządzanie poprzez intuicję	4	4,00	ważne



30.	Zarządzanie talentami	4	4,00	ważne
31.	Tworzenie bezpiecznych metod pracy, szkolenie personelu, stosowanie wyposażenia ochronnego w zakresie BHP	4	3,79	ważne
32.	Istnienie sprawnego systemu zbierania i analizy danych w organizacji	4	3,71	ważne
33.	Wspomaganie innowacyjności i kreatywności członków organizacji/projektów/wolontariuszy	4	3,57	ważne
34.	Swoboda wyrażania opinii z zachowaniem zasad współżycia społecznego	3	3,43	średnio ważne
35.	Zezwalanie na pracę zdalną w organizacji	3	3,43	średnio ważne
36.	Wdrożenie systemów i zabezpieczeń mających na celu zapewnienie ochrony prywatności członków, beneficjentów, darczyńców, partnerów organizacji	3	3,00	średnio ważne
Stopnie swobody: <b>35</b>				
Współczynnik zgodności Kendalla: <b>0,514301</b>				
Średni współczynnik korelacji Spearmana: <b>0,476939</b>				
<b>W</b>	Statystyka Chi-kwadrat (z poprawką dla rang wiązanych): <b>252,007443</b>		<b>Średnia</b>	<b>4,25</b>
Wartość p < <b>0,000001</b>				

Źródło: opracowanie własne.

### *Perspektywa kapitału ludzkiego*

Z tabel rozkładu chi-kwadrat odczytano, że dla stopni swobody  $df = 12$  oraz poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi_{12}^2$  powinna wynosić 28,2997. Wartość statystyki chi-kwadrat dla danych dotyczących oceny warunków sukcesu *perspektywy kapitału ludzkiego* oznacza, że dla 12 stopni swobody ( $n - 1$ ) i poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2$  wynosi 106,258846, a zatem odrzuca się hipotezę zerową mówiącą o braku zależności pomiędzy badanymi szeregami na korzyść stwierdzenia, że między badanymi szeregami istnieje statystycznie istotna zależność. Porównując wartość statystyki  $p < 0,000001$  z poziomem istotności  $\alpha = 0,05$  stwierdzono, że oceny ekspertów są statystycznie zgodne. Siła zgodności jest na wysokim poziomie (dobry plus), a współczynnik zgodności Kendalla wynosi 0,632493. Średnia współczynników korelacji rang Spearmana dla danych jest równa 0,604223. Uzyskany wynik świadczy o dość wysokiej zgodności pomiędzy opiniami ekspertów, co do relatywnej istotności rang badanych kryteriów. Tabela 30. przedstawia wyniki ankiety z udziałem ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu *perspektywy kapitału ludzkiego*.

Tabela 30. Wyniki analizy odpowiedzi 14 ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu perspektywy kapitału ludzkiego (n=14)

Lp.	Nazwa warunku perspektywy kapitału ludzkiego	Dominanta	Średnia	Istotność
1.	Powołanie kierownika projektu, który posiada wiedzę, umiejętności i doświadczenie z zakresu zarządzania projektami	5	5,00	bardzo ważne
2.	Umiejętności negocjacyjne kierownika projektu	5	5,00	bardzo ważne
3.	Kierownik projektu posiada autorytet	5	5,00	bardzo ważne
4.	Sprawność i szybkość podejmowania decyzji przez kierownika projektu	5	5,00	bardzo ważne
5.	Liczba dostępnych wolontariuszy zaangażowanych w działalność na rzecz organizacji	4	4,43	ważne
6.	Dostępność pracowników o wysokich kwalifikacjach	4	4,29	ważne
7.	Liczba dostępnych liderów w organizacji	4	4,14	ważne
8.	Liczba aktywnych członków organizacji	4	4,07	ważne
9.	Występowanie mentorów w organizacji	4	3,86	ważne
10.	Posiadanie przez członków projektu wiedzy, wykształcenia i umiejętności niezbędnego do zarządzania projektami	4	3,71	ważne
11.	Posiadanie certyfikatów z zarządzania projektami lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania wśród członków organizacji	4	3,29	ważne
12.	Liczebność zespołu projektowego	3	3,71	ważne
13.	Liczba zatrudnianych pracowników płatnych	3	3,50	ważne
Stopnie swobody: <b>12</b>				
<b>W</b>	Współczynnik zgodności Kendalla: <b>0,632493</b>		<b>Średnia</b>	<b>4,23</b>
	Średni współczynnik korelacji Spearmana: <b>0,604223</b>			
	Statystyka Chi-kwadrat (z poprawką dla rang wiązanych): <b>106,258846</b>			
	Wartość p: <b>&lt;0,000001</b>			

Źródło: opracowanie własne.

### *Perspektywa interesariuszy*

Z tabel rozkładu chi-kwadrat odczytano, że dla stopni swobody  $df = 19$  oraz poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2_{19}$  powinna wynosić 38,5821. Wartość statystyki chi-kwadrat dla danych dotyczących oceny warunków sukcesu *perspektywy interesariuszy* oznacza, że dla 19 stopni swobody ( $n - 1$ ) i poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2$  wynosi 180,314685, a zatem odrzuca się hipotezę zerową mówiącą o braku zależności pomiędzy badanymi szeregami na korzyść stwierdzenia, że między badanymi szeregami istnieje statystycznie istotna zależność. Porównując wartość statystyki  $p < 0,000001$  z poziomem istotności  $\alpha = 0,05$  stwierdzono, że oceny ekspertów są statystycznie zgodne. Siła zgodności jest na wysokim poziomie (dobry plus), a współczynnik zgodności Kendalla wynosi 0,677875. Średnia współczynników korelacji rang Spearmana dla danych jest równa 0,653096. Uzyskany wynik świadczy o dość wysokiej zgodności pomiędzy opiniami ekspertów, co do relatywnej istotności rang dla badanych kryteriów. Tabela 31. przedstawia wyniki ankiety z udziałem ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu *perspektywy interesariuszy*.

Tabela 31. Wyniki analizy odpowiedzi 14 ekspertów dotyczącej oceny ważności warunków sukcesu perspektywy interesariuszy (n=14)

Lp.	Nazwa warunku perspektywy interesariuszy	Dominanta	Średnia	Istotność
1.	Wiarygodność i pozytywny wizerunek organizacji wśród interesariuszy projektów	5	5,00	bardzo ważne
2.	Identyfikacja kluczowych interesariuszy (ich oczekiwań i potrzeb)	5	5,00	bardzo ważne
3.	Tworzenie społeczności praktyków w celu dzielenia się doświadczeniami w obrębie organizacji oraz w szerszej społeczności lub branży	5	5,00	bardzo ważne
4.	Rozwój efektywnych relacji z interesariuszami (partnerstwo, edukacja beneficjentów, zaufanie, współpraca)	5	4,64	bardzo ważne
5.	Informacja o postępach prac w projekcie jest aktualizowana na bieżąco i dostępna do wglądu kluczowym interesariuszom	5	4,64	bardzo ważne
6.	Ocena kluczowych interesariuszy projektu	5	4,64	bardzo ważne
7.	Sprawność w pozyskaniu partnerów projektu	5	4,57	bardzo ważne
8.	Skuteczna promocja projektu wśród interesariuszy	5	4,50	bardzo ważne
9.	Współpraca z organizacjami państwowymi przy realizacji projektów	4	4,50	bardzo ważne
10.	Plan zarządzania interesariuszami projektu	4	4,50	bardzo ważne
11.	Ustalone procedury zarządzania i komunikacji z interesariuszami projektu	4	4,43	ważne
12.	Współpraca z organizacjami biznesowymi przy realizacji projektów	4	4,29	ważne
13.	Współpraca z organizacjami państwowymi w zakresie wymiany doświadczeń projektowych	4	3,93	ważne
14.	Współpraca z innymi organizacjami trzeciego sektora w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami	4	3,57	ważne
15.	Współpraca z innymi organizacjami trzeciego sektora przy realizacji projektów	4	3,50	ważne
16.	Współpraca z organizacjami biznesowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami	3	3,79	ważne
17.	Współpraca z organizacjami państwowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami	3	3,43	średnio ważne
18.	Współpraca z innymi organizacjami trzeciego sektora w zakresie wymiany doświadczeń projektowych	3	3,36	średnio ważne
19.	Współpraca z organizacjami biznesowymi w zakresie wymiany doświadczeń projektowych	3	3,36	średnio ważne
20.	Stabilna sytuacja na scenie politycznej	3	2,64	średnio ważne
Stopnie swobody: <b>19</b>				
Współczynnik zgodności Kendalla: <b>0,677875</b>				
Średni współczynnik korelacji Spearmana: <b>0,653096</b>				
<b>W</b>	Statystyka Chi-kwadrat (z poprawką dla rang wiązanych): <b>180,314685</b>		<b>Średnia</b>	<b>4,16</b>
Wartość p < <b>0,000001</b>				

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki dotyczące oceny ważności warunków sukcesu projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych pozwoliły wyodrębnić te, które mają

największą rangę. Do grona kluczowych warunków sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych (ocenionych przez ekspertów co najmniej jako „ważne”) zalicza się:

- w perspektywie zarządzania projektami – 45 z 46 warunków;
- w perspektywie finansowej – 11 z 12 warunków;
- w perspektywie kultury organizacyjnej – 33 z 36 warunków;
- w perspektywie kapitału ludzkiego – 13 z 13 warunków;
- w perspektywie interesariuszy – 16 z 20 warunków.

Jako niespełniające zdefiniowanego kryterium zakwalifikowania warunku jako kluczowy uznano następujące warunki:

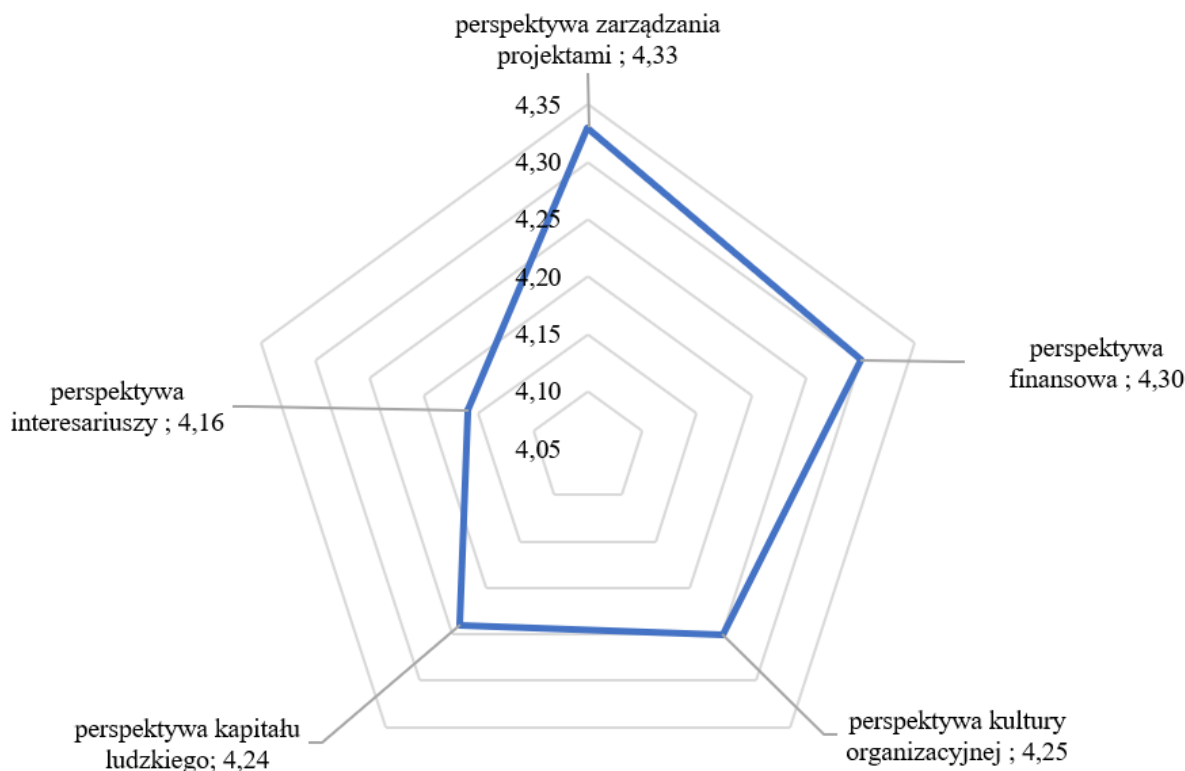
- określone zasady przeprowadzania spotkań w projekcie (PZP);
- regularne płacenie składek członkowskich (PF)
- swoboda wyrażania opinii z zachowaniem zasad współżycia społecznego (PKO);
- zezwalanie na pracę zdalną w organizacji (PKO);
- wdrożenie systemów i zabezpieczeń mających na celu zapewnienie ochrony prywatności członków, beneficjentów, darczyńców, partnerów organizacji (PKO);
- współpraca z organizacjami państwowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami (PI);
- współpraca z innymi organizacjami trzeciego sektora w zakresie wymiany doświadczeń projektowych (PI);
- współpraca z organizacjami biznesowymi w zakresie wymiany doświadczeń projektowych (PI);
- stabilna sytuacja na scenie politycznej (PI).

Najwyższe oceny (dominanta 5, średnia 5) wśród ekspertów uzyskały czynniki takie jak:

- zdefiniowane ograniczenia projektowe – zakres projektu, czas, koszt, jakość (PZP);
- w projekcie jasno zdefiniowane są kompetencje, rola i odpowiedzialność kierownika projektu (PZP);
- zdefiniowanie ról, odpowiedzialności i wymaganych kompetencji członków zespołu w projekcie (PZP);
- współpraca pomiędzy członkami zespołu projektowego (PZP);
- jasno sprecyzowany cel projektu (PZP);
- jasno sprecyzowane efekty projektu (PZP);
- zdolność do terminowego opłacania faktur (PF);
- transparentność działań organizacji (projektów) (PKO);

- rejestrowanie i analizowanie zdobytych doświadczeń projektowych i przekazywanie ich całej organizacji; budowanie bazy wiedzy projektowej (PKO);
- wysokie zaangażowanie członków projektu w wykonywanie zadań (PKO);
- utożsamianie się członków organizacji z jej wartościami (PKO);
- powołanie kierownika projektu, który posiada wiedzę, umiejętności i doświadczenie z zakresu zarządzania projektami (PKL);
- umiejętności negocjacyjne kierownika projektu (PKL);
- kierownik projektu posiada autorytet (PKL);
- sprawność i szybkość podejmowania decyzji przez kierownika projektu (PKL);
- wiarygodność i pozytywny wizerunek organizacji wśród interesariuszy projektów (PI);
- identyfikacja kluczowych interesariuszy – ich oczekiwań i potrzeb (PI);
- tworzenie społeczności praktyków w celu dzielenia się doświadczeniami w obrębie organizacji oraz w szerszej społeczności lub branży (PI).

Warto zauważyć, że spośród pięciu perspektyw, eksperci przyznali najwyższe oceny determinantom w *perspektywie zarządzania projektami* (średnia ocen wyniosła 4,33). *Perspektywa finansowa* znajduje się na drugim miejscu ze średnią 4,30; w dalszej kolejności znajdują się *perspektywa kultury organizacyjnej* ze średnią 4,25, *perspektywa kapitału ludzkiego* ze średnią 4,24 oraz *perspektywa interesariuszy* ze średnią 4,16. Na podstawie wyników przeprowadzonej oceny można stwierdzić, że perspektywy zostały prawidłowo wyodrębnione. Eksperci uznali, że wszystkie perspektywy mają znaczącą siłę oddziaływania na sukces projektów w organizacjach pozarządowych. Rysunek 9. przedstawia średnie oceny ekspertów dotyczące perspektyw: zarządzania projektami, finansowej, kultury organizacyjnej, kapitału ludzkiego i interesariuszy.



Rysunek 9. Średnie oceny ekspertów dotyczące perspektyw: zarządzania projektami, finansowej, kultury organizacyjnej, kapitału ludzkiego i interesariuszy (n=14)

Źródło: opracowanie własne.

### Ocena wpływu wybranych interesariuszy na sukces projektu organizacji pozarządowej

Tabela 32. przedstawia wyniki ankiety z udziałem ekspertów dotyczące oceny wpływu 28 interesariuszy na sukces projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych, którzy zostali zdefiniowani na podstawie analizy literatury i przeprowadzonego badania wstępnego. W kolumnach tabeli przedstawiono kolejno: *identyfikator*, *nazwę interesariusza*, *dominującą ocenę w grupie 14 ekspertów*, *średnią ocenę w grupie 14 ekspertów*. Wyliczono również parametry statystyk: stopnie swobody (df), współczynnik zgodności Kendalla, średni współczynnik korelacji Spearmana, statystykę Chi-kwadrat (z poprawką dla rang wiązanych) oraz wartość statystyki p. Wyniki zostały uszeregowane w sposób malejący względem dominanty, a następnie średniej ocen ekspertów.

Z tabel rozkładu chi-kwadrat odczytano, że dla stopni swobody  $df = 27$  oraz poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2_{27}$  powinna wynosić 49,6450. Wartość statystyki chi-kwadrat dla danych dotyczących oceny wpływu interesariuszy na sukces projektu w organizacji pozarządowej oznacza, że dla 27 stopni swobody ( $n - 1$ ) i poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  wartość  $\chi^2$  wynosi 231,55574, a zatem odrzuca się hipotezę zerową mówiącą o braku zależności pomiędzy badanymi szeregami na korzyść stwierdzenia, że między badanymi szeregami

istnieje statystycznie istotna zależność. Porównując wartość statystyki  $p < 0,000001$  z poziomem istotności  $\alpha = 0,05$  stwierdzono, że oceny ekspertów są statystycznie zgodne. Siła zgodności jest na wysokim poziomie (dobry plus) a współczynnik zgodności Kendalla wynosi 0,612581. Średnia współczynników korelacji rang Spearmana dla danych jest równa 0,58278. Uzyskany wynik świadczy o dość wysokiej zgodności pomiędzy opiniami ekspertów, co do relatywnej istotności rang dla badanych kryteriów.

Tabela 32. Wyniki analizy ankiet 14 ekspertów dotyczących oceny wpływu 28 interesariuszy na sukces projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych (n=14)

Lp.	Nazwa interesariusza	Dominanta	Średnia	Wpływ
1.	Kierownik projektu	5	5,00	bardzo duży wpływ
2.	Lider zespołu projektowego	5	5,00	bardzo duży wpływ
3.	Grantodawcy	5	4,86	bardzo duży wpływ
4.	Członkowie zespołu projektowego	5	4,79	bardzo duży wpływ
5.	Wolontariusze projektu	5	4,79	bardzo duży wpływ
6.	Darczyńcy (instytucje publiczne)	5	4,71	bardzo duży wpływ
7.	Beneficjenci (członkowie organizacji)	5	4,71	bardzo duży wpływ
8.	Podmioty współpracujące (instytucje publiczne)	5	4,71	bardzo duży wpływ
9.	Zarząd organizacji pozarządowej	5	4,64	bardzo duży wpływ
10.	Menadżerowie organizacji pozarządowej	5	4,21	bardzo duży wpływ
11.	Darczyńcy (przedsiębiorstwa)	4	4,50	bardzo duży wpływ
12.	Wolontariusze organizacji pozarządowej	4	4,29	duży wpływ
13.	Pracownicy organizacji pozarządowej	4	4,21	duży wpływ
14.	Podmioty współpracujące (przedsiębiorstwa)	4	4,07	duży wpływ
15.	Darczyńcy (inne organizacje trzeciego sektora)	4	3,71	duży wpływ
16.	Opinia publiczna	4	3,71	duży wpływ
17.	Beneficjenci (społeczności lokalne)	4	3,64	duży wpływ
18.	Podmioty współpracujące (inne organizacje trzeciego sektora)	4	3,57	duży wpływ
19.	Darczyńcy (indywidualni)	4	3,50	duży wpływ
20.	Społeczności lokalne	4	3,36	duży wpływ
21.	Administracja lokalna	3	4,00	duży wpływ
22.	Pracownicy administracyjni organizacji	3	3,50	duży wpływ
23.	Beneficjenci (inne organizacje trzeciego sektora)	3	3,21	średni wpływ
24.	Beneficjenci (indywidualni)	3	3,07	średni wpływ
25.	Członkowie zespołów innych projektów w organizacji	3	3,00	średni wpływ
26.	Inne organizacje trzeciego sektora	3	2,71	średni wpływ
27.	Organizacje opiniotwórcze	3	2,50	średni wpływ
28.	Księgowość	2	2,64	średni wpływ

Stopnie swobody: 27

Współczynnik zgodności Kendalla: **0,612581**

Średni współczynnik korelacji Spearmana: **0,58278**

W

Statystyka Chi-kwadrat (z poprawką dla rang wiązanych): **231,55574**

Wartość p: **<0,000001**

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki dotyczące oceny wpływu 28 interesariuszy na sukces projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych pozwoliły wyodrębnić grupy, które mają największy wpływ na sukces projektów w organizacjach pozarządowych. Do grona kluczowych interesariuszy projektów organizacji pozarządowych, czyli tych, którzy mają

największy wpływ na ich sukces zalicza się interesariuszy, którzy zostali określani jako ci z bardzo dużym wpływem. W grupie kluczowych interesariuszy, którzy mają bardzo duży wpływ na sukces projektu organizacji pozarządowej znaleźli się interesariusze wewnętrzni oraz zewnętrzni. Grupa interesariuszy wewnętrznych to zespół ściśle powiązany z realizacją projektu (kierownik projektu, lider zespołu projektowego, członkowie zespołu projektowego i wolontariusze projektu) oraz zarząd i menadżerowie organizacji pozarządowej. Interesariusze zewnętrzni, którzy mają zdaniem ekspertów największy wpływ na sukces projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych to wśród grupy darczyńców: przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne, wśród beneficjentów: członkowie organizacji, wśród podmiotów współpracujących: instytucje publiczne oraz grantodawcy.

### 2.2.3. Podsumowanie

Spośród pięciu perspektyw wyodrębnionych w badaniach wstępnych, wszystkie otrzymały średnią ocenę ekspertów powyżej 4: perspektywa zarządzania projektami – 4,33, perspektywa finansowa – 4,30, perspektywa kultury organizacyjnej – 4,25, perspektywa kapitału ludzkiego – 4,24 i perspektywa interesariuszy – 4,14. Ekspertcy uznali, że wszystkie perspektywy wyodrębnione w badaniach wstępnych mają znaczącą siłę oddziaływania na sukces projektów w organizacjach pozarządowych. Na podstawie wyników przeprowadzonej oceny można stwierdzić, że perspektywy zostały prawidłowo wyodrębnione.

W badaniach z udziałem ekspertów dodatkowo poddano ocenie kryteria opisujące sukces projektów w organizacjach pozarządowych oraz wpływ interesariuszy na sukces projektów. Oceny wyodrębnionych kryteriów pokazują, że osiągnięcie założonego stopnia realizacji misji społecznej czy wytworzenie szeroko pojętego dobra społecznego są uważane jako kluczowe i są typowe dla trzeciego sektora. Uniwersalne dla wszystkich projektów, ale ważne dla organizacji pozarządowych okazały się: osiągnięcie zakładanego celu projektu; zaspokojenie konkretnej potrzeby/potrzeb odbiorców projektu; realizacja projektu zgodnie z założonym kosztem, czasem, zakresem i jakością; uzyskanie korzyści dla organizacji. Badania kluczowych kryteriów pokazują jak istotni są interesariusze w projektach organizacji pozarządowych, albowiem 7 z 16 kryteriów dotyczy właśnie ich. Według ekspertów sukces operacyjny czy osiągnięcie celów strategicznych nie są kluczowe w definiowaniu sukcesu projektów w trzecim sektorze.

Badania pozwoliły również wyodrębnić grupy interesariuszy, którzy mają największy wpływ na sukces projektów w organizacjach pozarządowych. Bardzo duży wpływ na sukces



projektów zdaniem ekspertów mają: zespół ściśle powiązany z realizacją projektu (kierownik projektu, lider zespołu projektowego, członkowie zespołu projektowego i wolontariusze projektu); zarząd i menadżerowie organizacji pozarządowych; darczyńcy: przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne; beneficjenci: członkowie organizacji; podmioty współpracujące: instytucje publiczne i grantodawcy.

Pomiędzy wszystkimi wyodrębnionymi zmiennymi istnieje statystycznie istotna zależność, a oceny ekspertów są statystycznie zgodne. Siła zgodności ekspertów jest na co najmniej dobrym poziomie, więc otrzymane wyniki spełniają zdefiniowane założenia dotyczącej minimalnej zgodności ekspertów na poziomie 0,4 wyrażonej współczynnikiem konkordancji M. G. Kendalla, B. Babingtona Smitha. Można stwierdzić, że eksperci byli zgodni, co do oceny ważności kryteriów definiujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych, oceny ważności warunków oraz czynników w osiągnięciu sukcesu projektów organizacji pozarządowych oraz oceny wpływu wybranych interesariuszy na sukces projektów organizacji pozarządowej.

Niemniej jednak postanowiono badania z udziałem ekspertów rozszerzyć na badania wśród większej grupy respondentów, aby móc potwierdzić założenia na liczniejszej próbie oraz utworzyć model predykcyjny pozwalający zwiększyć szanse na zakończenie sukcesem projektów w organizacjach pozarządowych.

## 2.3. Badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych

### 2.3.1. Aspekty metodyczne

#### *Cel badań*

Badanie z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych zostało przeprowadzone w celu określenia:

- jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w badanych organizacjach;
- jakie są kluczowe warunki wpływające na sukces projektów w organizacjach pozarządowych;
- jakie są kluczowe grupy interesariuszy, którzy mają wpływ na sukces projektów w badanych organizacjach;

- w jaki sposób należy zarządzać projektami w badanych organizacjach, aby zwiększyć szansę na zakończenie ich sukcesem oraz jakie są zmienne przewidujące sukces tych projektów;

Dzięki badaniu z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych uściślono odpowiedzi na pytania badawcze: P2, P3, P4 i odpowiedziano na pytanie P5.

#### *Zakres podmiotowy badań*

Badania miały charakter ilościowy i przeprowadzone zostały wśród osób aktywnie uczestniczących w realizacji projektów w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych. Kwestionariusze badawcze zostały przesłane za pomocą mailingu bezpośredniego, z użyciem bazy teleadresowej fundacji i rejestrowych stowarzyszeń (10 000 podmiotów). Uzyskano 395 poprawnie wypełnionych ankiet zwrotnych, spełniających założone kryteria:

- respondenci uczestniczyli na przestrzeni ostatnich 3 lat w zrealizowaniu co najmniej jednego projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu;
- ankietowani pełnili na przestrzeni ostatnich 3 lat co najmniej jedną z wymienionych ról podczas realizacji projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu: kierownik projektu, lider zespołu projektowego, członek zespołu projektowego, partner projektu;
- respondenci byli aktywnymi członkami organizacji pozarządowej, która miała status fundacji lub rejestrowego stowarzyszenia;
- organizacja pozarządowa zarejestrowana była na terenie Polski;
- organizacja pozarządowa działała co najmniej rok;
- organizacja pozarządowa zrealizowała co najmniej 1 projekt rocznie.

#### *Zakres czasowy badań*

Badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych zostały przeprowadzone w okresie od grudnia 2020 do kwietnia 2021 roku.

#### *Zakres przestrzenny badań*

Badaniom poddano respondentów realizujących projekty w fundacjach i/lub rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych, które mają siedzibę na terenie Polski i prowadzą działania na arenie krajowej i międzynarodowej.

### *Budowa kwestionariusza pomiarowego*

Pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety pozwoliły na ocenę badanych zjawisk i występujących między nimi zależności. Kwestionariusz składał się z następujących części:

- charakterystyka respondentów (6 pytań i 6 cech),
- charakterystyka organizacji pozarządowych (6 pytań i 6 cech),
- pogłębiona charakterystyka respondentów (6 pytań i 6 cech),
- charakterystyka projektów (7 pytań i 7 cech),
- pytania szczegółowe dotyczące interesariuszy (1 pytanie i 28 cech),
- pytania szczegółowe dotyczące kryteriów sukcesu (1 pytanie i 16 cech),
- pytania szczegółowe dotyczące warunków sukcesu (5 pytań i 118 cech).

Kwestionariusz ankiety zawierał łącznie 32 pytania badające 187 cech. Szczegóły kwestionariusza prezentuje Załącznik 3.

### *Metody analizy danych w badaniach z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych*

W badaniach z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych do analizy otrzymanych danych zastosowano elementy statystyki opisowej. Skupiono się między innymi na analizie częstości, tabelach, analizach z użyciem średniej, mediany, dominanty, skośności, kurtozy, odchylenia standardowego. W badaniu wykorzystano również eksploracyjną analizę czynnikową EFA (ang. *Exploratory Factor Analysis*), dwuczynnikową analizę wariancji w schemacie dla prób mieszanych, jednoczynnikową analizę wariancji w schemacie dla prób zależnych, analizę korelacji Pearsona oraz analizę regresji logistycznej.

W badaniach z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową. Zjawiska interakcji oraz relacji w organizacjach generują wiele zmiennych. W celu wyłonienia ukrytych cech relacji można wykorzystać eksploracyjną analizę czynnikową EFA, która pozwala przekształcić wzajemnie skorelowany układ zmiennych w nowy układ zmiennych, czynników wspólnych, wzajemnie nieskorelowany, ale porównywalny z układem wyjściowym. Czynniki, które zostają wyodrębnione z założenia opisują głębszy poziom badanej rzeczywistości obserwowalnych zmiennych i pozwalają odkryć optymalną liczbę zmiennych ukrytych. W trakcie analizy określone są: liczba czynników i ładunki czynnikowe, wyodrębnione czynniki wspólne oraz interpretacja otrzymanej struktury. EFA pozwala zredukować zmienne, wykryć strukturę i ogólne prawidłowości pomiędzy zmiennymi, zweryfikować wykryte prawidłowości

i powiązania oraz opisać i skwalifikować badane obiekty w nowej przestrzeni (Kowalska-Musiał i Ziółkowska 2013). Podstawowym warunkiem przystąpienia do analizy czynnikowej jest weryfikacja liczby zmiennych w stosunku do liczby respondentów biorących udział w badaniach. Literatura wskazuje, że liczba respondentów powinna być co najmniej dwukrotnie większa niż liczba zmiennych. (Czopek 2013; Grzęda 2009; Kowalska-Musiał i Ziółkowska 2013).

W badaniach z udziałem osób z realizujących projekty w organizacjach pozarządowych ankietowani zostali zapytani o to, czy projekty, które zrealizowali w organizacjach pozarządowych zakończyły się sukcesem. Pierwotnie ankietowani odpowiadali na pytanie posługując się 5-stopniową skalą. W celu osiągnięcia założonego celu badań przekształcono zmienną numeryczną na zmienną kategorię z dwoma poziomami *całkowity sukces(1)* i *częściowy sukces(0)*. Do poziomu *całkowity sukces* zakwalifikowano odpowiedzi oznaczone na skali cyfrą 5 (*Zgadzam się, że projekty w organizacji kończą się sukcesem*), natomiast do poziomu *częściowy sukces* zakwalifikowano odpowiedzi oznaczone na skali cyframi od 2 do 4 (*Raczej się nie zgadzam, że projekty w organizacji kończą się sukcesem, Częściowo zgadzam się z tym, że projekty w organizacji kończą się sukcesem, Raczej się zgadzam, że projekty w organizacji kończą się sukcesem*). W odpowiedziach udzielonych przez respondentów nie znalazły się odpowiedzi oznaczone na skali cyfrą 1 (*Nie zgadzam się, że projekty w organizacji kończą się sukcesem*).

W dalszych etapach zmienna *sukces* posiadająca dwa poziomy *całkowity sukces(1)* i *częściowy sukces(0)* została poddana analizie dotyczącej przewidywania sukcesu w projektach i posłużyła do zdefiniowania założeń modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych.

### 2.3.2. Charakterystyka respondentów uczestniczących w badaniu

W badaniu udział wzięło łącznie 395 respondentów. Analiza odpowiedzi respondentów uczestniczących w badaniu obejmowała: płeć, wiek, wykształcenie oraz miejsce zamieszkania. W wyniku analizy częstości ustalono, że liczebność poszczególnych poziomów zmiennej *pleć* (Kobieta i Mężczyzna) wynosiła odpowiednio 274 i 121 (ich udział wynosił odpowiednio 69,37% i 30,63%). Struktura płci w organizacjach pozarządowych w niniejszym badaniu potwierdza, że w Polsce w trzecim sektorze dominują kobiety. Stowarzyszenie Klon/Jawor co kilka lat bada kondycję organizacji pozarządowych w Polsce. W ostatnim dostępnym raporcie z roku 2018 przedstawiono następujące dane: prawie 60% osób zatrudnionych w organizacjach

trzeciego sektora to kobiety. W organizacjach pozarządowych działających w obszarach edukacji, ochrony zdrowia i usług socjalnych udział ten wynosi od 70 do 80%. Na nierównomierną reprezentację poszczególnych płci w trzecim sektorze mogą mieć wpływ:

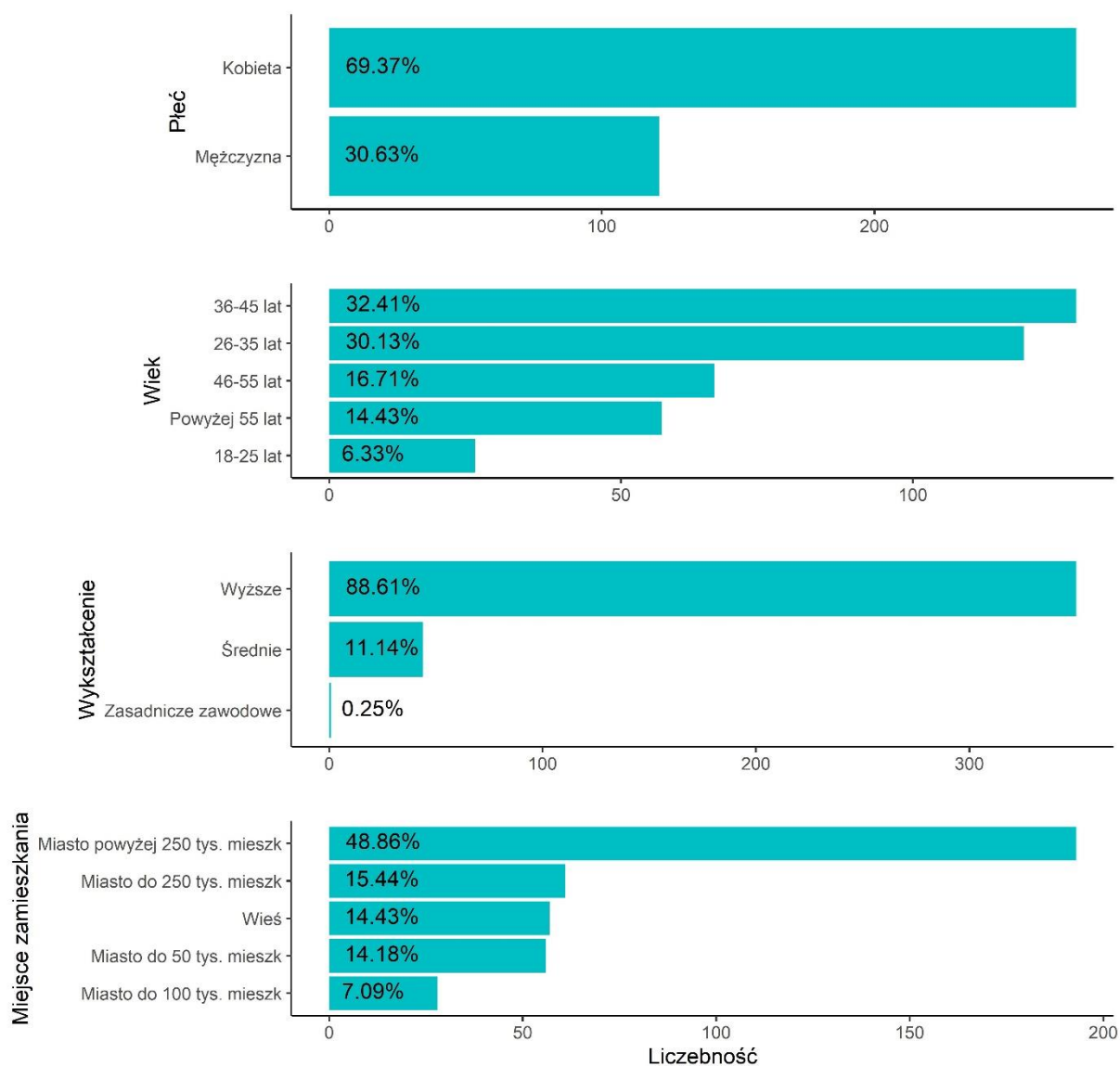
- kojarzenie pracy w organizacjach pozarządowych z tradycyjną kobiecą rolą opieki nad innymi jednostkami;
- mniejsze wynagrodzenie (nieatrakcyjne dla wielu mężczyzn) w porównaniu do innych sektorów;
- bardziej płaska struktura organizacyjna;
- bardziej elastyczny czas pracy i większa możliwość łączenia życia zawodowego z prywatnym (Charycka i Gumkowska 2019; Korolczuk 2019).

Na podstawie dostępnych badań z zakresu problematyki organizacji pozarządowych i danych statystycznych, można uznać, że struktura płci respondentów, odzwierciedla strukturę populacji.

Następnie określono liczebności poszczególnych poziomów zmiennej *wiek*. Wśród badanych najwięcej osób było w przedziale wiekowym 36-45 lat (128 odpowiedzi – 32,41%) oraz 26-35 lat (119 odpowiedzi – 30,13%). Następnie w przedziale wiekowym 46-55 lat (66 odpowiedzi – 16,71%) oraz powyżej 55 lat (57 odpowiedzi – 14,43%). Najmniej liczna grupa ankietowanych to osoby w wieku 18-25 lat (25 odpowiedzi – 6,33%). Na podstawie powyższych danych można przyjąć, że respondenci biorący udział w badaniu są doświadczonymi pracownikami z co najmniej kilkuletnim stażem w organizacjach pozarządowych.

W kolejnym kroku wykazano, że liczebności poszczególnych poziomów zmiennej *wykształcenie* (wyższe, średnie i zasadnicze zawodowe) wynosiły odpowiednio 350, 44 i 1 (ich udział wynosił odpowiednio 88,61%, 11,14% i 0,25%). Przeważająca część ankietowanych posiadała wykształcenie wyższe.

Wykazano również, że liczebności poszczególnych poziomów zmiennej *miejsce zamieszkania* (miasto powyżej 250 tys. mieszkańców, miasto do 250 tys. mieszkańców, wieś, miasto do 50 tys. mieszkańców, miasto do 100 tys. mieszkańców) wynosiły odpowiednio 193, 61, 57, 56, 28 (ich udział wynosił odpowiednio 48,86%, 15,44%, 14,43%, 14,18%, 7,09%). Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 10.



Rysunek 10. Rozkład częstości zmiennych: płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania (n = 395)

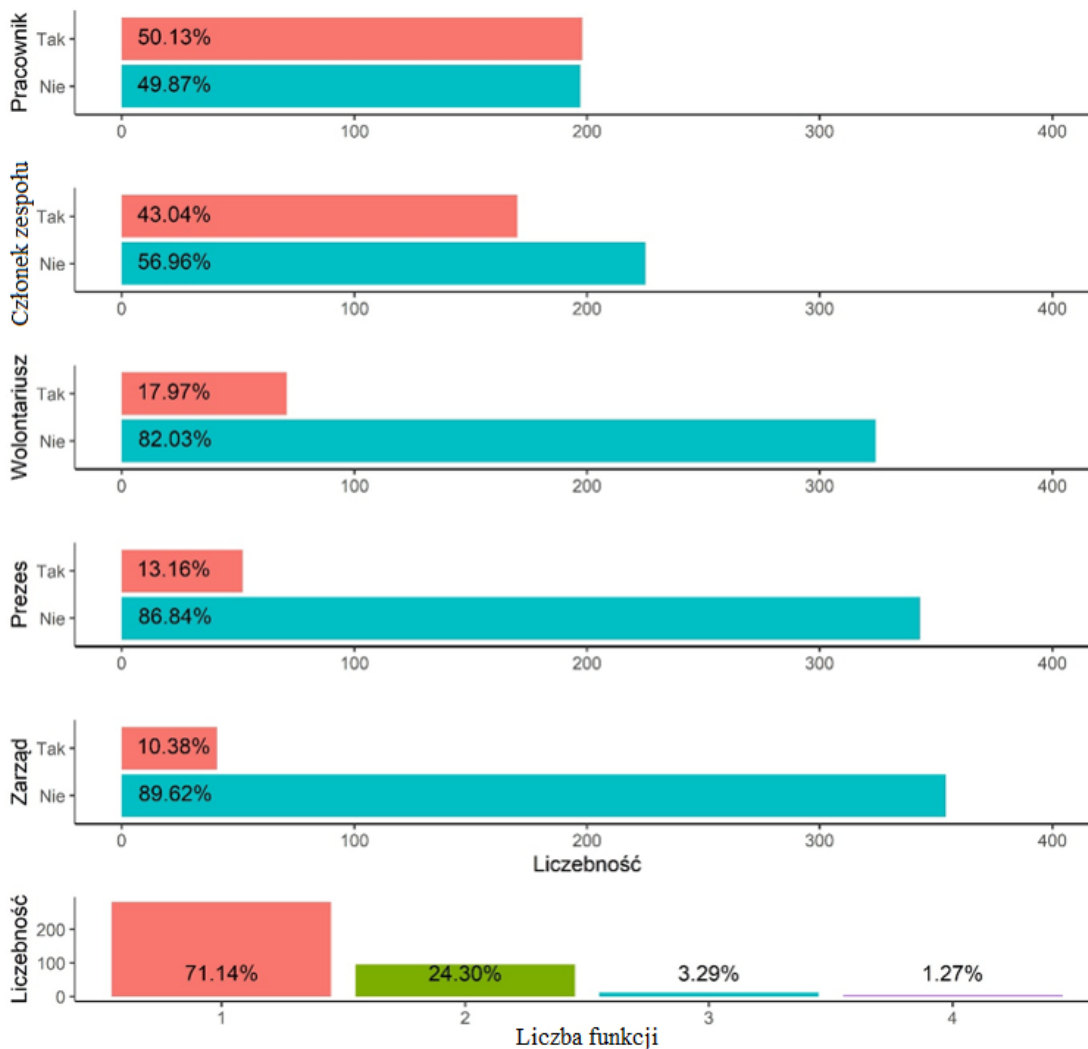
Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych na Rysunku 10. można przyjąć, że w badaniu wzięli udział w większości wykształceni i doświadczeni pracownicy z wieloletnim stażem na rynku pracy zamieszkujący miasta powyżej 250 tys. mieszkańców.

#### *Charakterystyka stanowiska pracy respondentów*

Rozkład poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące pełnionej roli w organizacji pozarządowej przedstawiał się następująco: liczebność pracowników wyniosła 198 (50,13%), liczebność członków wyniosła 170 (43,04%), liczebność wolontariuszy wyniosła 71 (17,97%), liczebność prezesów wyniosła 52 (13,16%), liczebność członków zarządu wyniosła 41 (10,38%). Dodatkowo wykazano, że rozkład zmiennej liczba pełnionych

jednocześnie funkcji przedstawiał się następująco: liczebność poszczególnych poziomów zmiennej (1, 2, 3, 4) wynosiła odpowiednio 281, 96, 13, 5 (ich udział wynosił odpowiednio 71,14%, 24,30%, 3,29%, 1,27%). Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 11.



Rysunek 11. Rozkład częstości poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące pełnionej roli w organizacji pozarządowej oraz liczby pełnionych jednocześnie funkcji (n = 395)

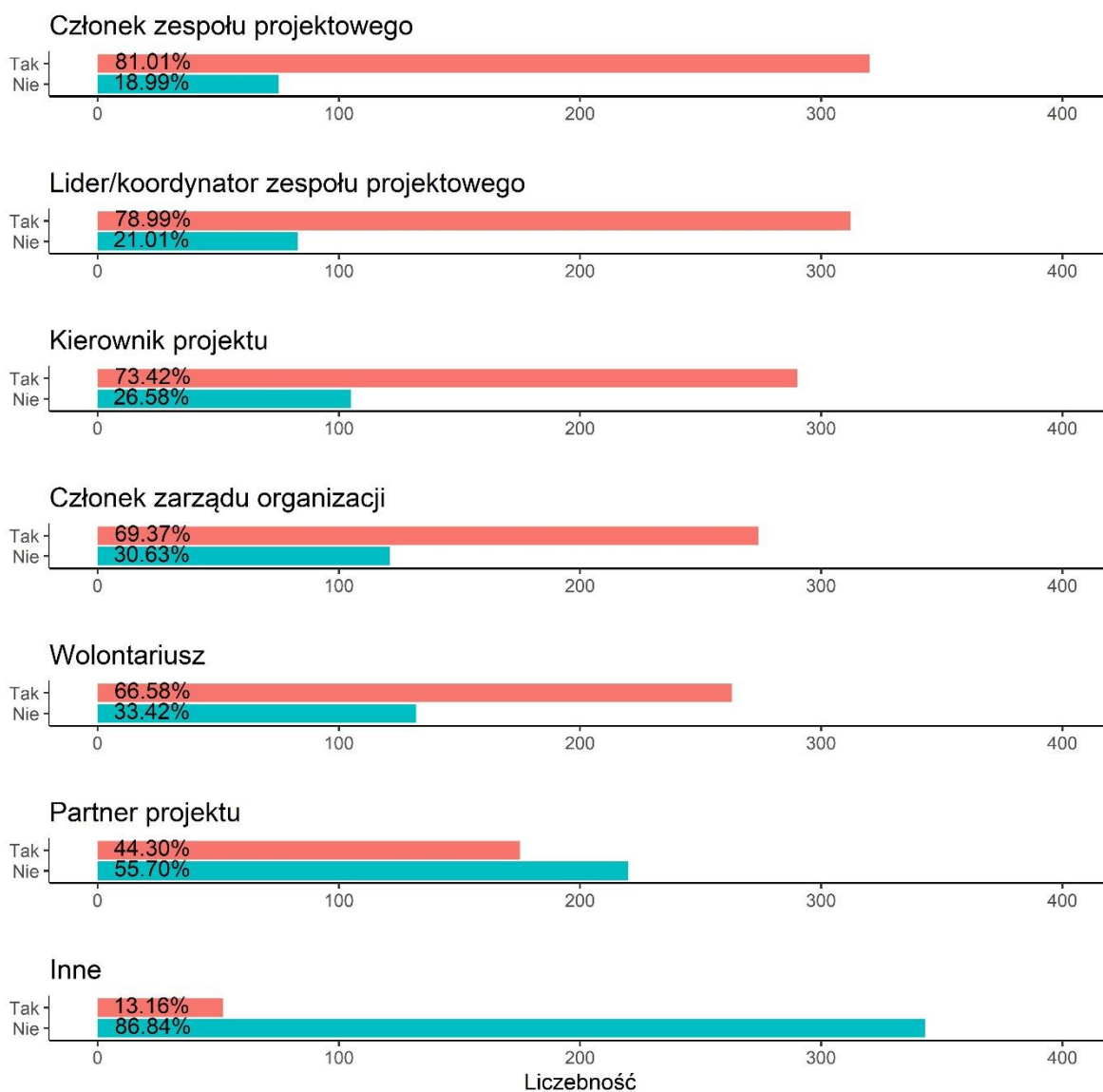
Źródło: opracowanie własne.

Osoby biorące udział w badaniu w większości reprezentują pracowników (50,13%) oraz członków (43,04%) organizacji pozarządowych, którzy na co dzień pracują przy projektach. 71,14% ankietowanych pełni tylko jedną funkcję w organizacji pozarządowej.

*Charakterystyka respondentów dotycząca pełnionej funkcji w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych*

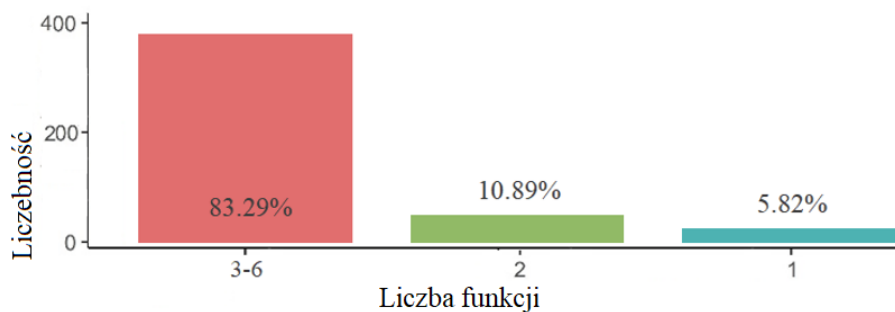
Ustalono, że rozkład poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące pełnionej funkcji w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych na przestrzeni ostatnich 3 lat przedstawiał się następująco: liczebność członków zespołu projektowego wyniosła 320 (81,01%), liczebność liderów/koordynatorów zespołu projektowego wyniosła 312 (78,99%), liczebność kierowników projektu wyniosła 290 (73,42%), liczebność członków zarządu wyniosła 274 (69,37%), liczebność wolontariuszy wyniosła 263 (66,58%), liczebność partnerów projektu wyniosła 175 (44,30%), liczebność innych funkcji wyniosła 52 (13,16%). Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 12. Dodatkowo wykazano, że rozkład zmiennej liczba pełnionych funkcji przedstawiał się następująco: liczebność poszczególnych poziomów zmiennej (3-6, 2 i 1) wynosiła odpowiednio 329, 43, 23 (ich udział wynosił odpowiednio 83,29%, 10,89% i 5,82%). Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 13.





Rysunek 12. Rozkład częstości poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące pełnionej funkcji w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych na przestrzeni ostatnich 3 lat (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.



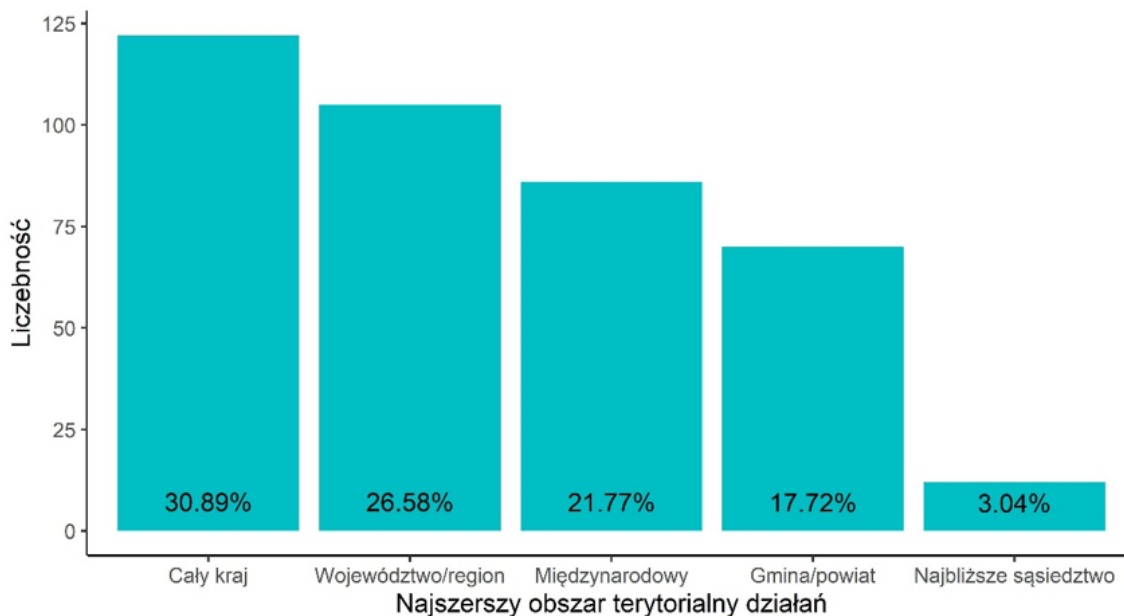
Rysunek 13. Liczba funkcji poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące pełnionej funkcji w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych na przestrzeni ostatnich 3 lat (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy ankietowani pełnili co najmniej jedną z wymienionych ról podczas realizacji projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu na przestrzeni ostatnich 3 lat: kierownik projektu, lider/koordynator zespołu projektowego, członek zespołu projektowego, partner projektu, wolontariusz, członek zarządu organizacji. Najwięcej badanych pełniło rolę członka zespołu projektowego. Pełnione przez respondentów role pokazują, że mają oni szerokie doświadczenie w realizowaniu projektów, przez co mogą ocenić badane zagadnienie z różnych perspektyw. Pełnienie tak wielu ról może być również związane z niedoborem zasobów ludzkich w organizacjach trzeciego sektora i koniecznością uczestnictwa tych samych osób w wielu projektach.

#### *Analiza projektów realizowanych przez ankietowanych*

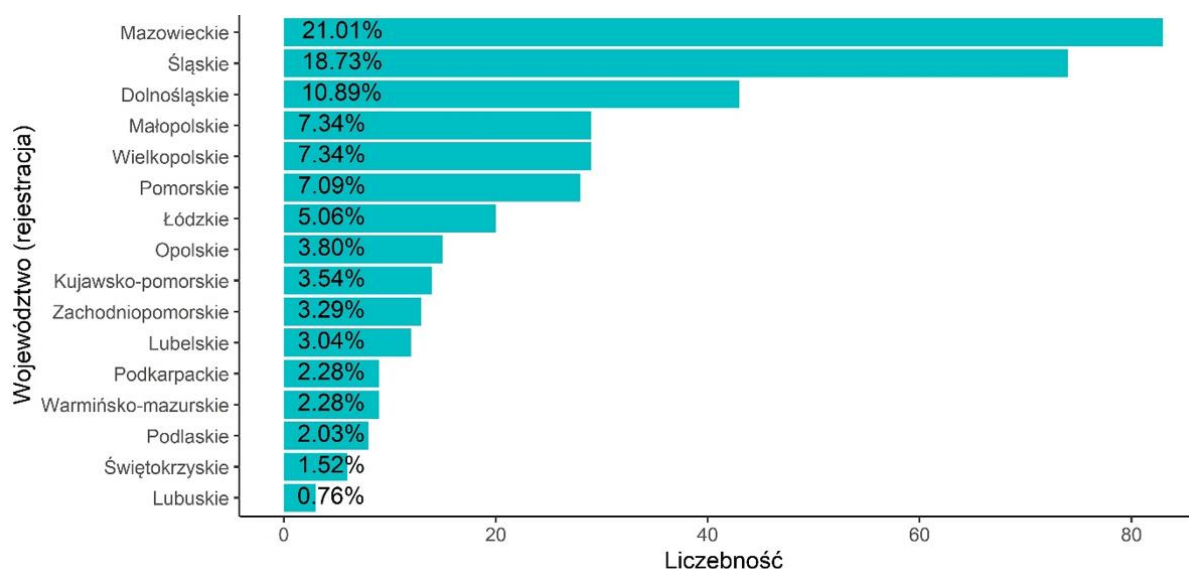
Rozkład procentowy obszaru działań organizacji pozarządowych wskazuje na przewagę respondentów reprezentujących organizacje o zasięgu krajowym (30,89% – 122 odpowiedzi), w dalszej kolejności znajdują się te o zasięgu wojewódzkim i regionalnym (26,8% – 105 odpowiedzi), międzynarodowym (21,77% – 86 odpowiedzi) oraz gminnym i powiatowym (17,72% – 70 odpowiedzi). Najmniej respondentów reprezentowało organizacje o zasięgu najbliższego sąsiedztwa (3,05% – 12 odpowiedzi). Respondenci wskazywali najszerszy obszar działań jaki występuje w ich organizacji, ponieważ zdarza się, że podmioty trzeciego sektora prowadzą projekty o różnym zasięgu. Na potrzeby niniejszych badań nie zdecydowano się na wyróżnianie najważniejszego obszaru działań organizacji lecz najszerszego. Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 14.



Rysunek 14. Rozkład częstości zmiennej: najszerszy obszar terytorialny działań (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje, których respondenci brali udział w badaniu zarejestrowane są w następujących województwach: mazowieckim (21,01% – 83 odpowiedzi), śląskim (18,73% – 74 odpowiedzi), dolnośląskim (10,89% – 43 odpowiedzi), małopolskim (7,34% – 29 odpowiedzi), wielkopolskim (7,34% – 29 odpowiedzi), pomorskim (7,09% – 28 odpowiedzi), oraz: łódzkim (7,09% – 20 odpowiedzi), opolskim (5,06% – 15 odpowiedzi), kujawsko-pomorskim (3,80% – 14 odpowiedzi), zachodniopomorskim (3,54% – 13 odpowiedzi), lubelskim (3,29% – 12 odpowiedzi), podkarpackim (2,28% – 9 odpowiedzi), warmińsko-mazurskim (2,28% – 9 odpowiedzi), podlaskim (2,03% – 8 odpowiedzi), świętokrzyskim (1,52% – 6 odpowiedzi) i lubuskim (0,76% – 3 odpowiedzi). Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 15.



Rysunek 15. Rozkład częstości zmiennej: województwo – rejestracja (n=395)

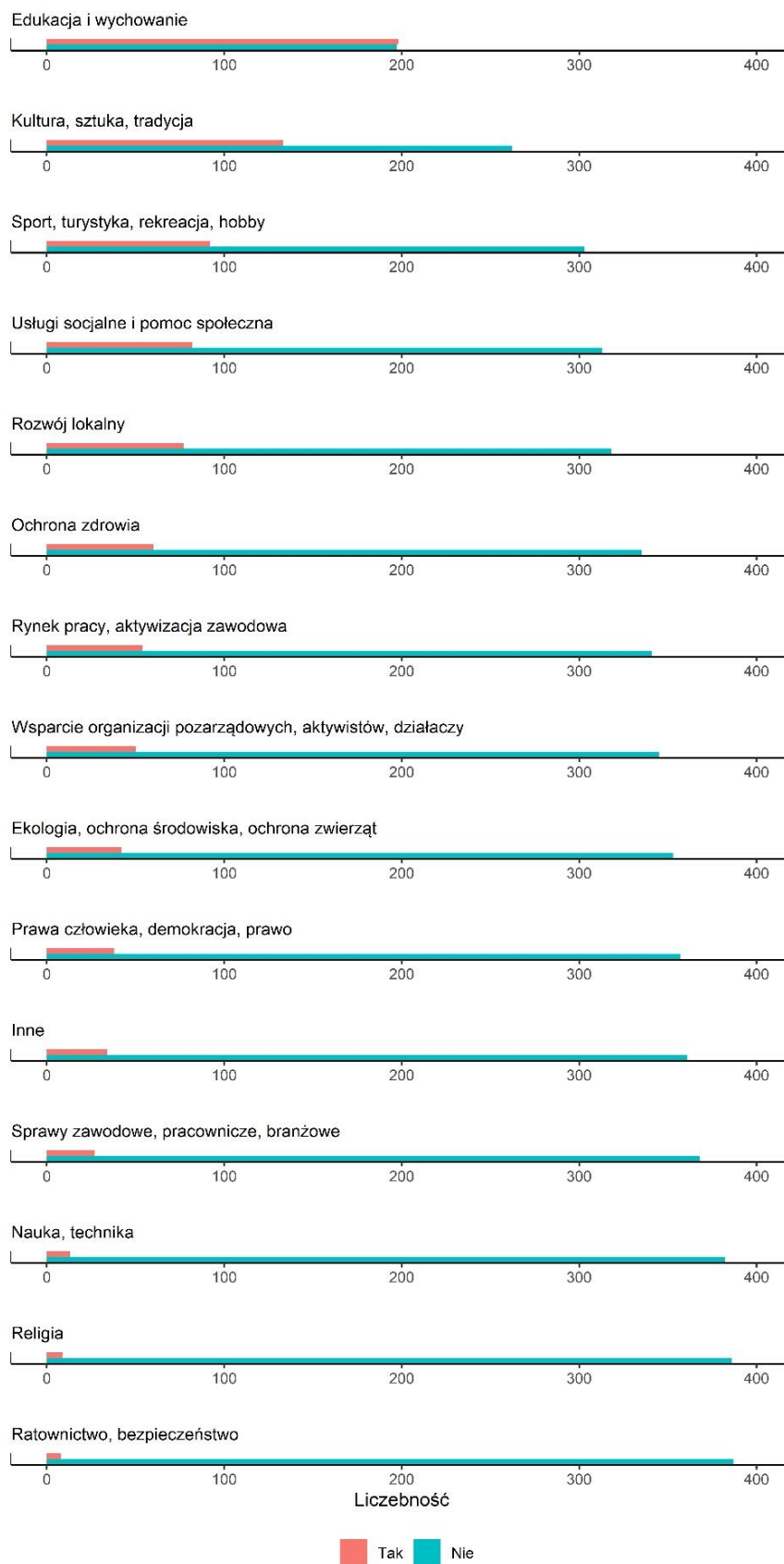
Źródło: opracowanie własne.

W każdym regionie wielkość sektora pozarządowego kształtuje się na różnym poziomie. Spowodowane jest to głównie liczbą ludności w danym województwie oraz poziomem jego urbanizacji. Badania pokazują, że w dużych aglomeracjach miejskich zarejestrowanych jest więcej organizacji, ponieważ łatwiej w nich o zorganizowaną i formalną aktywność społeczną. Według badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny w roku 2018 najwięcej polskich organizacji rejestrowych miało swoją siedzibę w województwie mazowieckim – 13,4 tys.; w dalszej kolejności w województwach wielkopolskim – 8,7 tys.; małopolskim – 8,7 tys.; śląskim – 7,9 tys. i dolnośląskim – 7 tys. (Główny Urząd Statystyczny 2019).

#### *Obszary realizowania projektów w badanych organizacjach pozarządowych*

Następnie ustalono rozkład poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące obszarów, w których najczęściej realizowane są projekty w badanych organizacjach. W badaniach przedstawiono respondentom 14 obszarów i poproszono ich o wskazanie, w ramach których ich organizacje prowadzą swoje działania. Rozkład odpowiedzi przedstawiał się następująco: wskazania na *Edukację i wychowanie* wyniosły 198 (50,13%), wskazania na *Kulturę, sztukę, tradycję* wyniosły 133 (33,67%), wskazania na *Sport, turystykę, rekreację, hobby* wyniosły 92 (23,29%), wskazania na *Usługi socjalne i pomoc społeczną* wyniosły 82 (20,76%), wskazania na *Rozwój lokalny* wyniosły 77 (19,49%), wskazania na *Ochronę zdrowia* wyniosły 60 (15,19%), wskazania na *Rynek pracy, aktywizację zawodową* wyniosły 54 (13,67%), wskazania na *Wsparcie organizacji pozarządowych, aktywistów, działaczy* wyniosły 50 (12,66%), wskazania na *Ekologię, ochronę środowiska, ochronę zwierząt* wyniosły 42

(10,63%), wskazania na *Prawa człowieka, demokrację, prawo* wyniosły 38 (9,62%), wskazania na *Inne obszary* wyniosły 34 (8,61%), wskazania na *Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe* wyniosły 27 (6,84%), wskazania na *Naukę i technikę* wyniosły 13 (3,29%), wskazania na *Religię* wyniosły 9 (2,28%), wskazania na *Ratownictwo, bezpieczeństwo* wyniosły 8 (2,03%). Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 16.



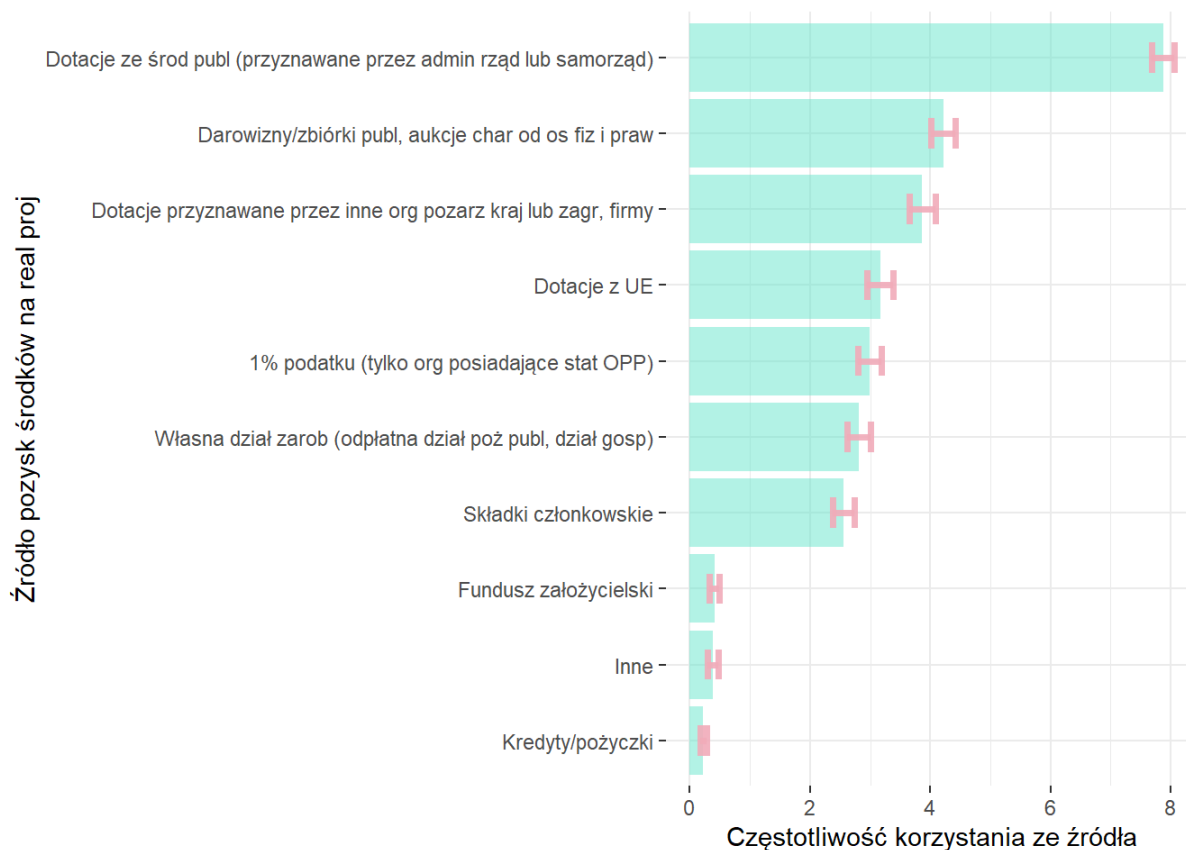
Rysunek 16. Rozkład częstości poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące obszarów, w których najczęściej realizowane są projekty (n=395)

Źródło: opracowanie własne.

Można zauważyć, że większość deklarowanych obszarów ma charakter usługowy i dotyczy głównie usług społecznych takich jak edukacja i wychowanie, usługi socjalne i pomoc społeczna, ochrona zdrowia. W odpowiedziach na trzecim miejscu znalazły się organizacje, których sferą zainteresowań jest sport, turystyka, rekreacja i hobby. Respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy obszary, w których działają. Z przeprowadzonego badania wynika, że 76,70% organizacji działa w więcej niż jednym obszarze. Najwięcej z nich wskazało 3 sfery zainteresowań (55,44%). Jedynie 23,29% organizacji deklaruje działalność w tylko jednym obszarze.

#### *Źródła pozyskiwania środków na realizację projektów w badanych organizacjach pozarządowych*

Następnie przedstawiono wyniki dotyczące częstotliwości korzystania z poszczególnych źródeł w celu pozyskania środków na realizację projektów. Przed przystąpieniem do analizy skalę odwrócono, tak aby niski wynik wskazywał na niską częstotliwość i analogicznie w przypadku wyniku wysokiego. Wykazano, że badani najczęściej w celu pozyskania środków korzystali z dotacji ze środków publicznych ( $M = 7,87$ ;  $SD = 3,71$ ). Drugą pozycję w rankingu zajęły darowizny/zbiórki publiczne, aukcje charytatywne od osób fizycznych i prawnych ( $M = 4,22$ ;  $SD = 4,14$ ). Trzecią pozycję w rankingu zajęły dotacje przyznawane przez inne organizacje pozarządowe krajowe lub zagraniczne, firmy ( $M = 3,87$ ;  $SD = 4,28$ ). Czwartą pozycję w rankingu zajęły dotacje z Unii Europejskiej ( $M = 3,17$ ;  $SD = 4,36$ ). Piątą pozycję w rankingu zajął 1% podatku – tylko organizacje posiadające status OPP ( $M = 2,99$ ;  $SD = 3,91$ ). Szóstą pozycję w rankingu zajęła własna działalność zarobkowa ( $M = 2,82$ ;  $SD = 3,91$ ). Siódmą pozycję w rankingu zajęły składki członkowskie – dotyczy stowarzyszeń ( $M = 2,56$ ;  $SD = 3,70$ ). Ósmą pozycję w rankingu zajął fundusz założycielski – dotyczy fundacji ( $M = 0,41$ ;  $SD = 1,68$ ). Dziewiątą pozycję w rankingu zajęły inne źródła ( $M = 0,38$ ;  $SD = 1,73$ ). Ostatnią pozycję w rankingu zajęły kredyty/pożyczki ( $M = 0,22$ ;  $SD = 1,12$ ). Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 17.



Rysunek 17. Nasilenie częstotliwości korzystania z poszczególnych źródeł w celu pozyskania środków na realizację projektów w badanych organizacjach (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

### 2.3.3. Zmienne przewidujące sukces projektów w badanych organizacjach

Niniejsza analiza ma na celu opis zmiennych i wystąpień, a także wyliczenie jaki stanowiły one odsetek w analizowanej próbie. W celu weryfikacji czy te wystąpienia są tendencyjne lub przypadkowe wykonano test Chi Kwadrat dla proporcji. Wykonano serię trzynastu analiz częstości testem Chi Kwadrat w celu wyliczenia częstości i istotności występowania poszczególnych wartości zmiennych:

- forma prawna organizacji pozarządowej;
- długość funkcjonowania organizacji pozarządowej;
- liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata);
- liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata);
- liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych;
- ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi;

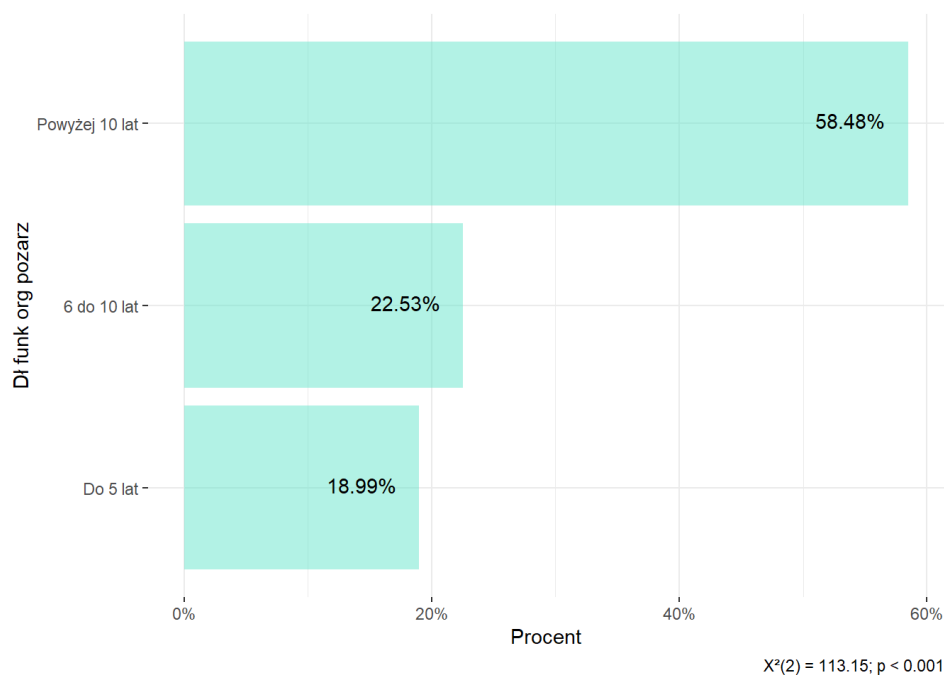


- posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami;
- stosowanie metod/standardów zarządzania projektami, np. PRINCE2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej;
- występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej;
- średni czas trwania realizowanych projektów;
- średni budżet realizowanych projektów;
- średnia liczba partnerów w projektach;
- średnia liczba osób w zespole projektowym.

Na podstawie analizy literatury oraz badań wstępnych i z udziałem ekspertów zostało wyodrębnionych trzynaście zmiennych. Znaczna część z nich bezpośrednio dotyczy doświadczenia respondentów i długości funkcjonowania organizacji pozarządowej. Postanowiono wyodrębnić właśnie te zmienne, ponieważ w toku badań zaobserwowano, że w organizacjach pozarządowych realizowane są projekty bez wykorzystania dostępnych na rynku metod i standardów zarządzania projektami, a decyzje związane z działaniami projektowymi podejmowane są instynktownie i na podstawie zdobytego doświadczenia. Postanowiono zatem sprawdzić, czy zmienne związane z doświadczeniem ankietowanych i samych organizacji mają wpływ na osiągnięcie sukcesu projektu. Analizie poddano również zmienne dotyczące występowania programów projektów w organizacji, średniego czasu trwania projektów, budżetu, liczby partnerów i liczby osób w zespole projektowym.

#### *Długość funkcjonowania organizacji pozarządowej na rynku*

Analiza zmiennej *długość funkcjonowania organizacji pozarządowej* wykazała przewagę organizacji, które istnieją na rynku powyżej 10 lat (58,48% – 231 odpowiedzi), natomiast w dalszej kolejności będą to organizacje pozarządowe działające od 6 do 10 lat (22,53% – 89 odpowiedzi) i do 5 lat (18,99% – 75 odpowiedzi), co stanowiło sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(2) = 113,15$ ;  $p < 0,001$  (por. Rysunek 18.).



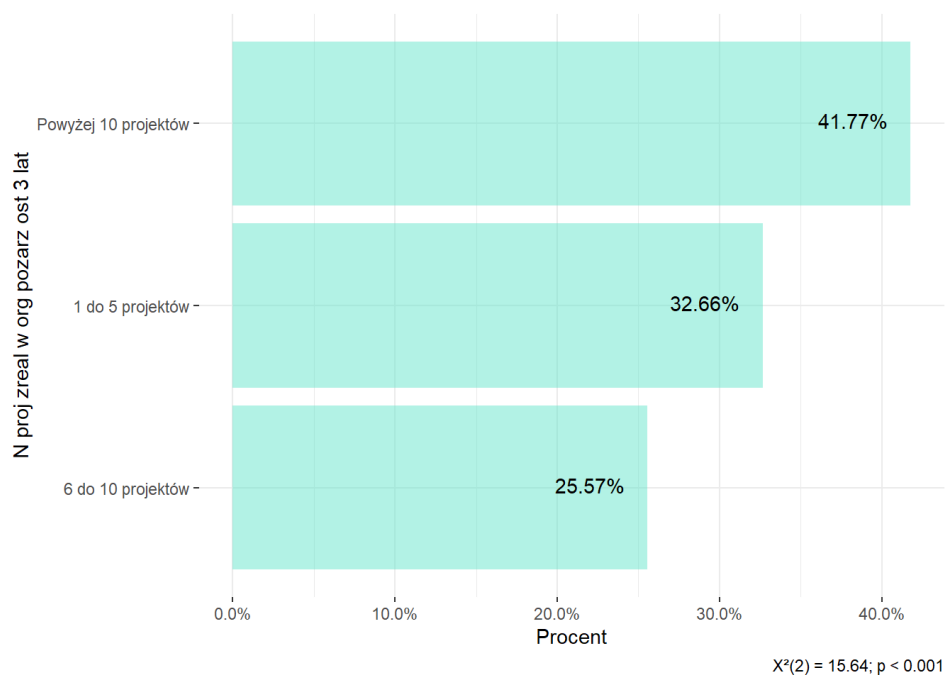
Rysunek 18. Rozkład częstości zmiennej: długość funkcjonowania organizacji pozarządowej (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

Struktura badanych organizacji wskazuje na przewagę respondentów reprezentujących organizacje, które działają powyżej 10 lat, czyli organizacji będących w fazie dorosłej lub dojrzałej. Organizacje te mają duże doświadczenie w realizacji projektów i posiadają większą świadomość projektową. W badaniu wzięły udział również organizacje będące w fazie dojrzewania (wiek od 6 do 10 lat) oraz młodości (do 5 lat), aby zapewnić różne spojrzenia na badaną problematykę. Struktura badanych organizacji pozarządowych odzwierciedla strukturę wieku podmiotów trzeciego sektora, bowiem najwięcej na rynku jest organizacji dojrzałych, a średni wiek organizacji pozarządowej w Polsce wynosi 10 lat.

#### *Liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata)*

Analiza zmiennej *liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata)* wykazała, że w badanych organizacjach prowadzono projekty, przy czym: w 41,77% (165 odpowiedzi) w ciągu ostatnich trzech lat zrealizowano powyżej dziesięciu projektów, w 32,66% (129 odpowiedzi) organizacjach od jednego do pięciu, natomiast w 25,57% (101 odpowiedzi) od sześciu do dziesięciu projektów, co stanowiło sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(2) = 15,64$ ;  $p < 0,001$  (por. Rysunek 19.). Struktura zrealizowanych projektów pokazuje, że organizacje pozarządowe podejmują się realizacji wielu projektów, które są podstawą ich działalności.

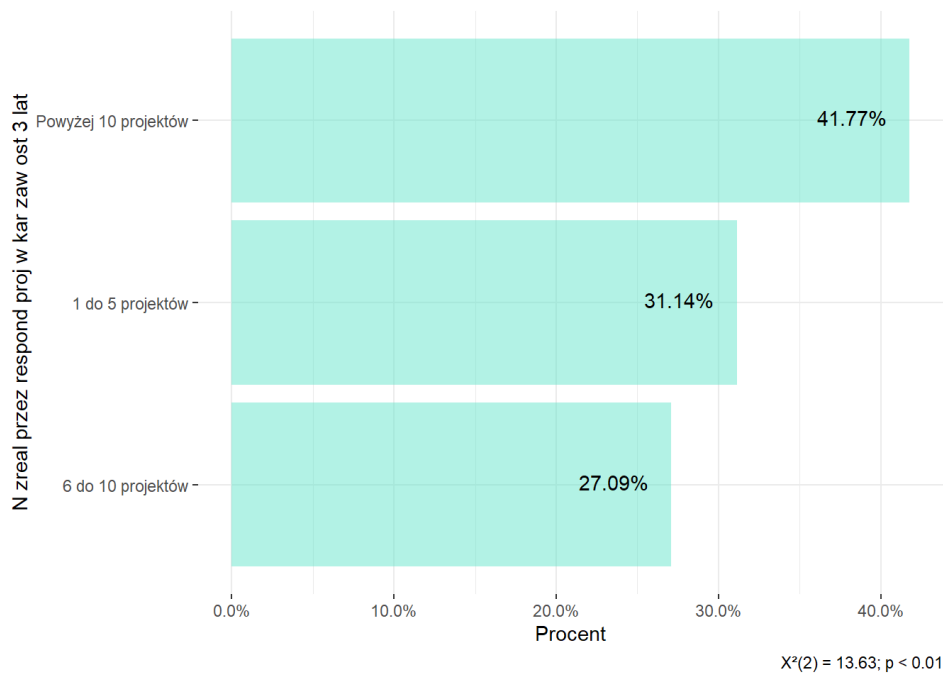


Rysunek 19. Rozkład częstości zmiennej: liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej – ostatnie 3 lata (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

#### *Liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata)*

Analiza zmiennej *liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata)* wykazała, że największa liczba respondentów brała udział w powyżej 10 projektach (41,77% – 165 odpowiedzi), w dalszej kolejności od 1 do 5 projektów (31,14% – 123 odpowiedzi) i od 6 do 10 projektów (27,09% – 107 odpowiedzi), co stanowiło sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(2) = 13,63; p < 0,01$  (por. Rysunek 20.). Wszyscy ankietowani spełnili warunek zrealizowania co najmniej jednego projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu na przestrzeni ostatnich 3 lat.

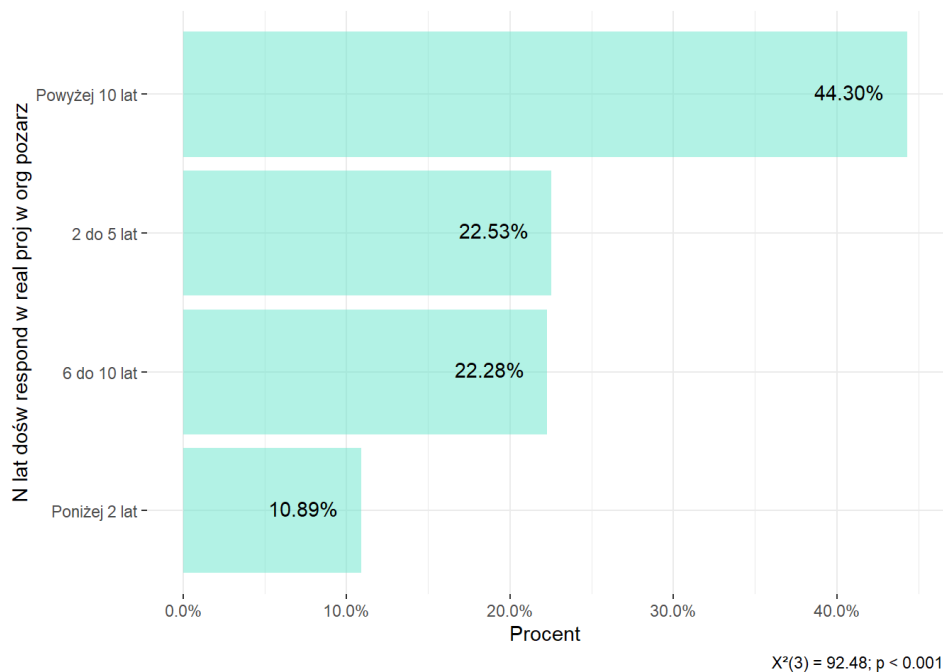


Rysunek 20. Rozkład częstości zmiennej: liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej – ostatnie 3 lata (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

#### *Liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych*

Analiza zmiennej *liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych* wykazała, że ankietowani w większości (44,30% – 175 odpowiedzi) posiadali ponad 10-letnie doświadczenie, w dalszej kolejności od 2 do 5 lat (22,53% – 89 odpowiedzi) i od 6 do 10 lat (22,28% – 88 odpowiedzi). Najmniej respondentów posiadało doświadczenie poniżej 2 lat (10,89% – 43 odpowiedzi) w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych. Liczebność poszczególnych grup stanowiła sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(3) = 92,48; p < 0,001$  (por. Rysunek 21.).

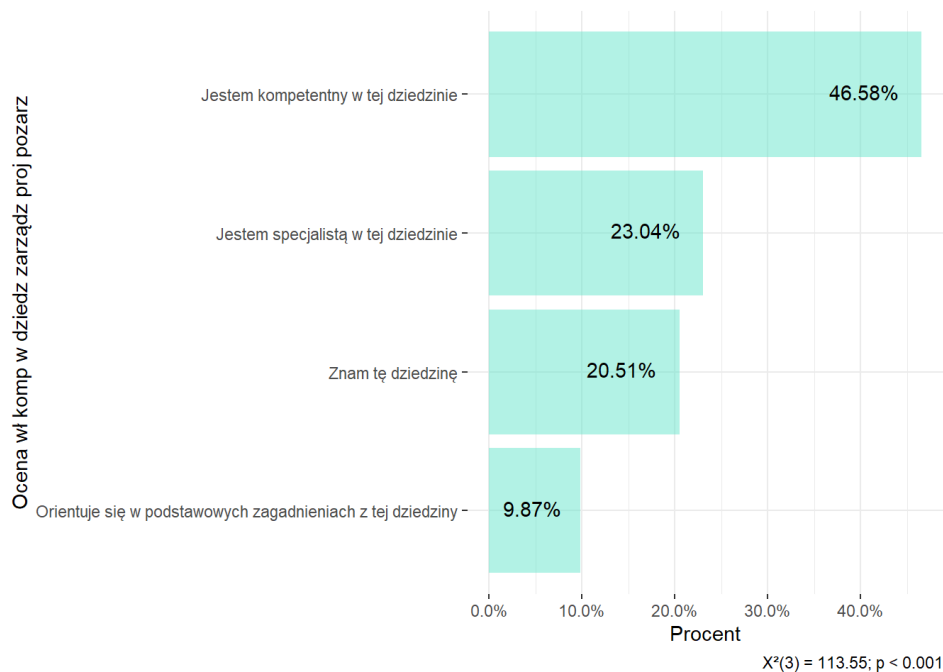


Rysunek 21. Rozkład częstości zmiennej: liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

### *Ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami*

Analiza zmiennej *ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi* wykazała, że liczebności jej poszczególnych poziomów: „Jestem kompetentny w tej dziedzinie”, „Jestem specjalistą w tej dziedzinie”, „Znam tę dziedzinę” i „Orientuję się w podstawowych zagadnieniach z tej dziedziny” wynosiła odpowiednio 184, 91, 81 i 39 (ich udział wynosił kolejno 46,58%, 23,04%, 20,51% i 9,87%), co stanowiło sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(3) = 113,55; p < 0,001$  (por. Rysunek 22.).

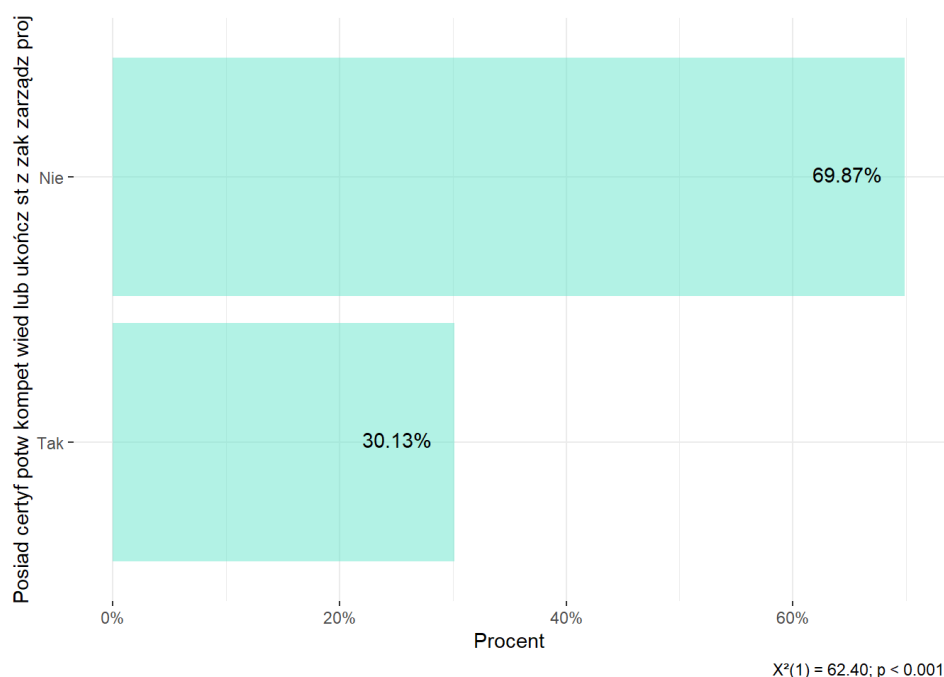


Rysunek 22. Rozkład częstości zmiennej: ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

*Posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami przez respondentów*

Analiza zmiennej *posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami* wykazała, że liczebności jej poszczególnych poziomów „Nie” i „Tak” wynosiły odpowiednio 276 i 119 (ich udział wynosił kolejno 69,87% i 30,13%), co stanowiło sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(1) = 62,40$ ;  $p < 0,001$  (por. Rysunek 23.). W badanej próbie występuje przewaga ankietowanych, którzy nie posiadają wykształcenia związanego z zarządzaniem projektami. Osoby te swoją wiedzę nt. projektów opierają jedynie na zdobytym doświadczeniu.

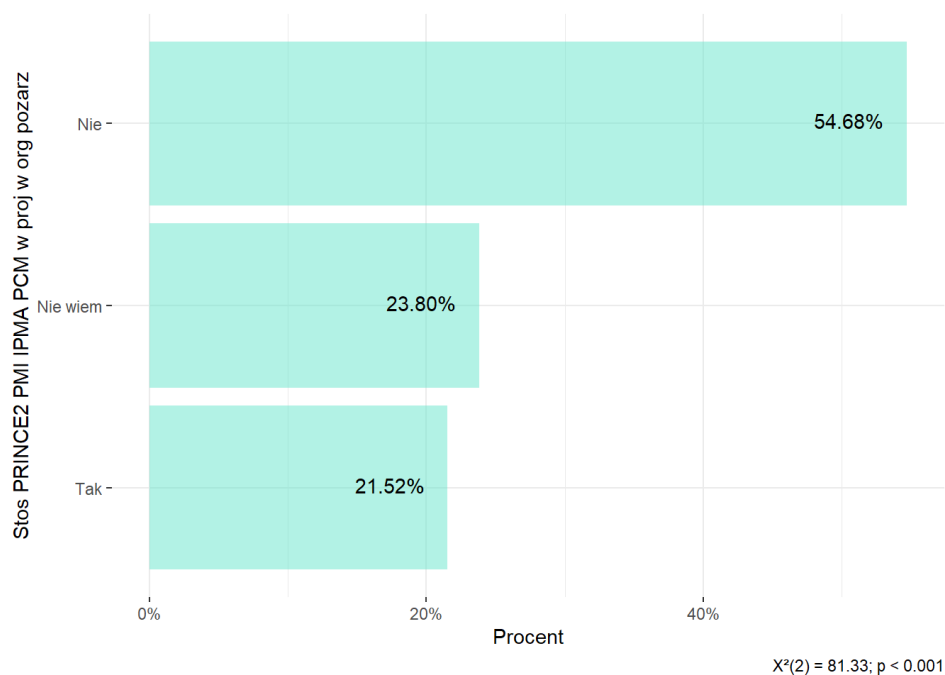


Rysunek 23. Rozkład częstości zmiennej: posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

### *Stosowanie metod zarządzania projektami, np. Prince2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej*

Analiza zmiennej *stosowanie metod zarządzania projektami, np. Prince2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej* wykazała, że rozkład procentowy poszczególnych odpowiedzi był następujący: 54,68% (216 odpowiedzi) badanych określiło, że „w ich organizacji nie stosowano metodyk i standardów zarządzania projektami, a podejmowane działania w tym zakresie miały charakter intuicyjny oparty na wcześniejszych doświadczeniach”. Jedynie w 21,52% (85 odpowiedzi) organizacji stosowano metody zarządzania projektami. Z kolei 23,80% (94 odpowiedzi) ankietowanych nie wie czy w ich organizacji stosowane są metody zarządzania projektami. Liczba wystąpień wynosiła 395 (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(2) = 81,33; p < 0,001$  (por. Rysunek 24.).



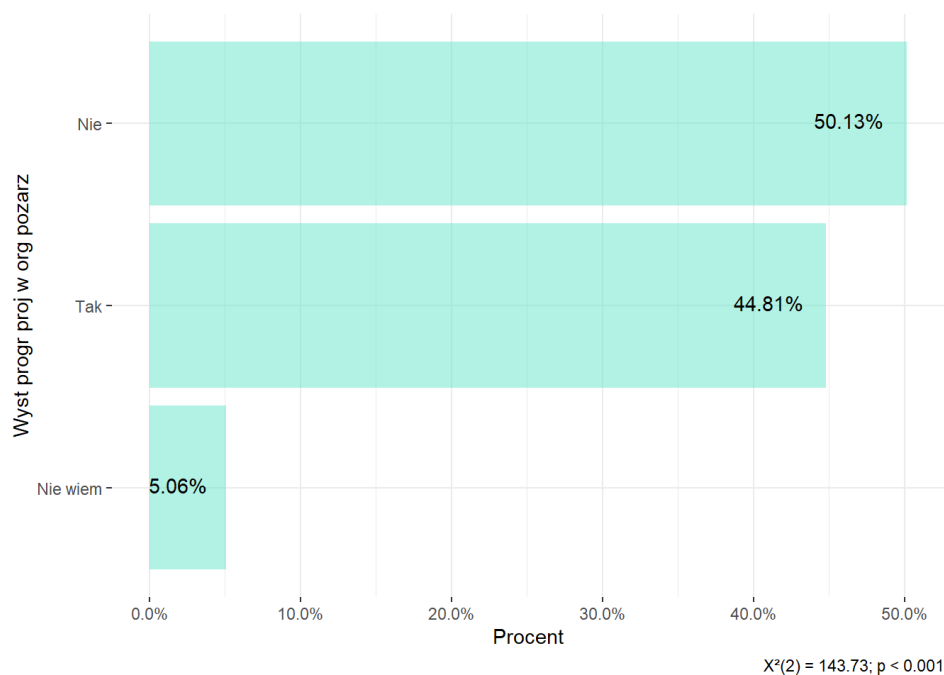
Rysunek 24. Rozkład częstości zmiennej: stosowanie metod/standardów zarządzania projektami, np. PRINCE2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

### *Występowanie programów projektów w organizacjach pozarządowych*

Analiza zmiennej występowanie programów projektów w organizacjach pozarządowych wykazała, że liczebności jej poszczególnych poziomów: „Nie”, „Tak” i „Nie wiem” wynosiły odpowiednio 198, 177 i 20 (ich udział wynosił kolejno 50,13%, 44,81% i 5,06%), co stanowiło sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(2) = 143,73; p < 0,001$  (por. Rysunek 25.).



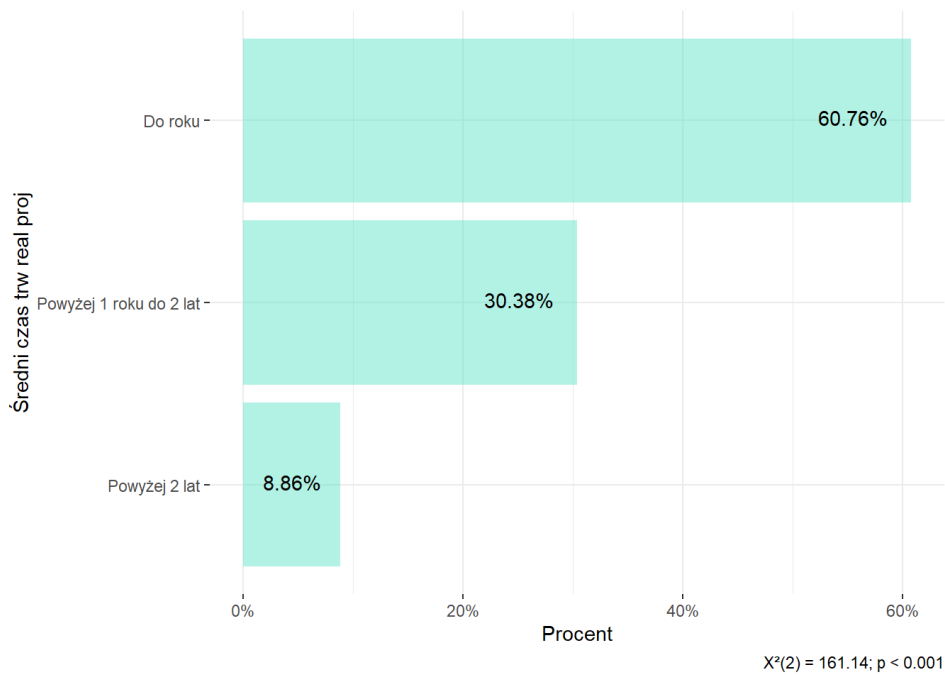


Rysunek 25. Rozkład częstości zmiennej: występowanie programów projektów w organizacjach pozarządowych (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

### *Średni czas trwania realizowanych projektów w organizacjach pozarządowych*

Analiza zmiennej *średni czas trwania realizowanych projektów w organizacjach pozarządowych* wykazała, że liczebności jej poszczególnych poziomów: „Do roku”, „Powyżej 1 roku do 2 lat” i „Powyżej 2 lat” wynosiły odpowiednio 240, 120 i 35 (ich udział wynosił kolejno 60,76%, 30,38% i 8,86%), co stanowiło sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(2) = 161,14; p < 0,001$  (por. Rysunek 26.).

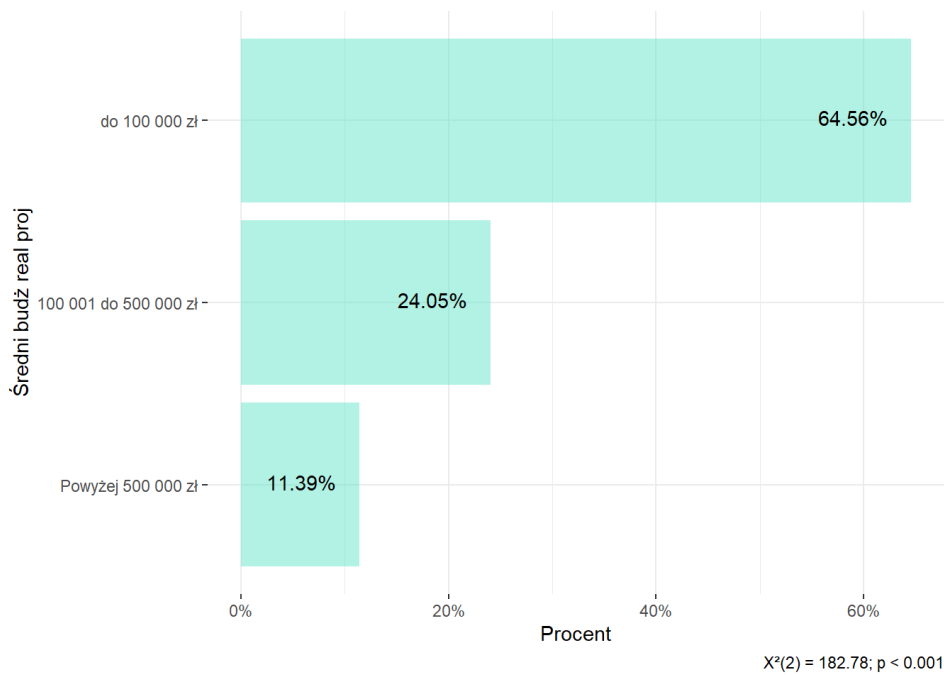


Rysunek 26. Rozkład częstości zmiennej: średni czas trwania realizowanych projektów w organizacjach pozarządowych (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

### *Średni budżet realizowanych projektów w organizacjach pozarządowych*

Analiza zmiennej *średni budżet realizowanych projektów w organizacjach pozarządowych* wykazała, że liczebności jej poszczególnych poziomów: „Do 100 000 zł”, „100 001 do 500 000 zł” i „Powyżej 500 000 zł” wynosiły odpowiednio 255, 95 i 45 (ich udział wynosił kolejno 64,56%, 24,05% i 11,39%), co stanowiło sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(2) = 182,78; p < 0,001$  (por. Rysunek 27.).

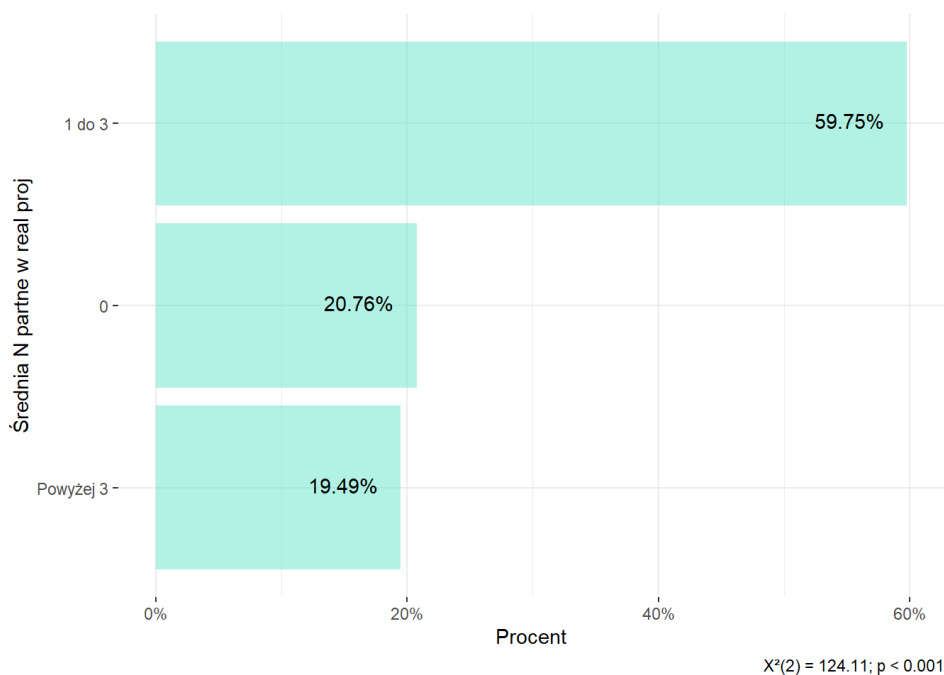


Rysunek 27. Rozkład częstości zmiennej Średni budżet realizowanych projektów w organizacjach pozarządowych (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

### *Średnia liczba partnerów w realizowanych projektach w organizacjach pozarządowych*

Analiza zmiennej *średnia liczba partnerów w realizowanych projektach w organizacjach pozarządowych* wykazała, że liczebności jej poszczególnych poziomów „1 do 3”, „0” i „Powyżej 3” wynosiły odpowiednio 236, 82 i 77 (ich udział wynosił kolejno 59,75%, 20,76% i 19,49%), co stanowiło sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(2) = 124,11; p < 0,001$  (por. Rysunek 28.).

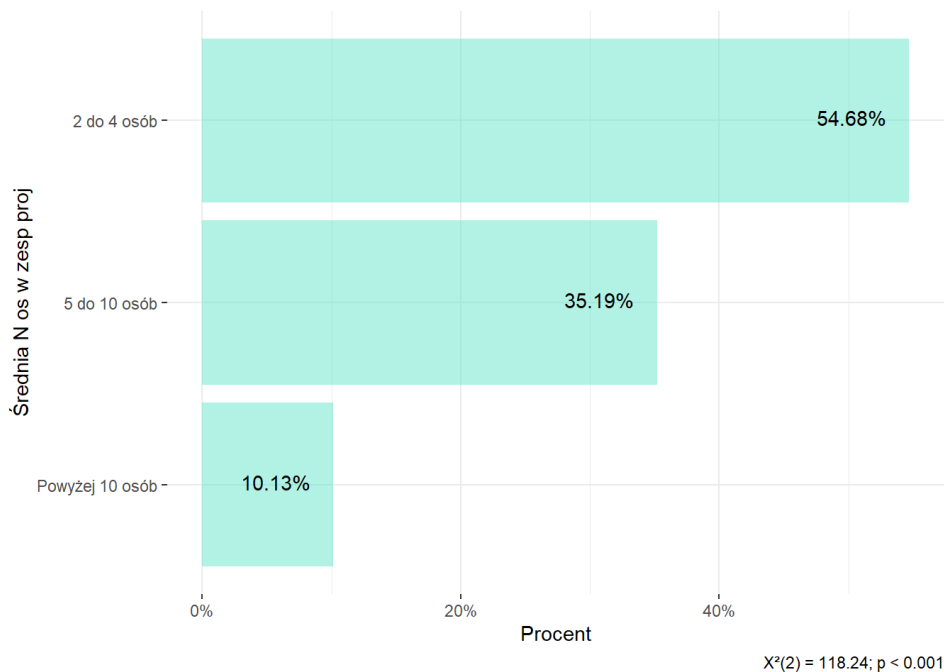


Rysunek 28. Rozkład częstości zmiennej średnia liczba partnerów w realizowanych projektach w organizacjach pozarządowych (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

### *Średnia liczba osób w zespole projektowym w organizacjach pozarządowych*

Analiza zmiennej *średnia liczba osób w zespole projektowym w organizacjach pozarządowych* wykazała, że liczebności jej poszczególnych poziomów: „od 2 do 4 osób”, „od 5 do 10 osób” i „Powyżej 10 osób” wynosiły odpowiednio 216, 139 i 40 (ich udział wynosił kolejno 54,68%, 35,19% i 10,13%), co stanowiło sumę 395 wystąpień (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(2) = 118,24; p < 0,001$  (por. Rysunek 29.).

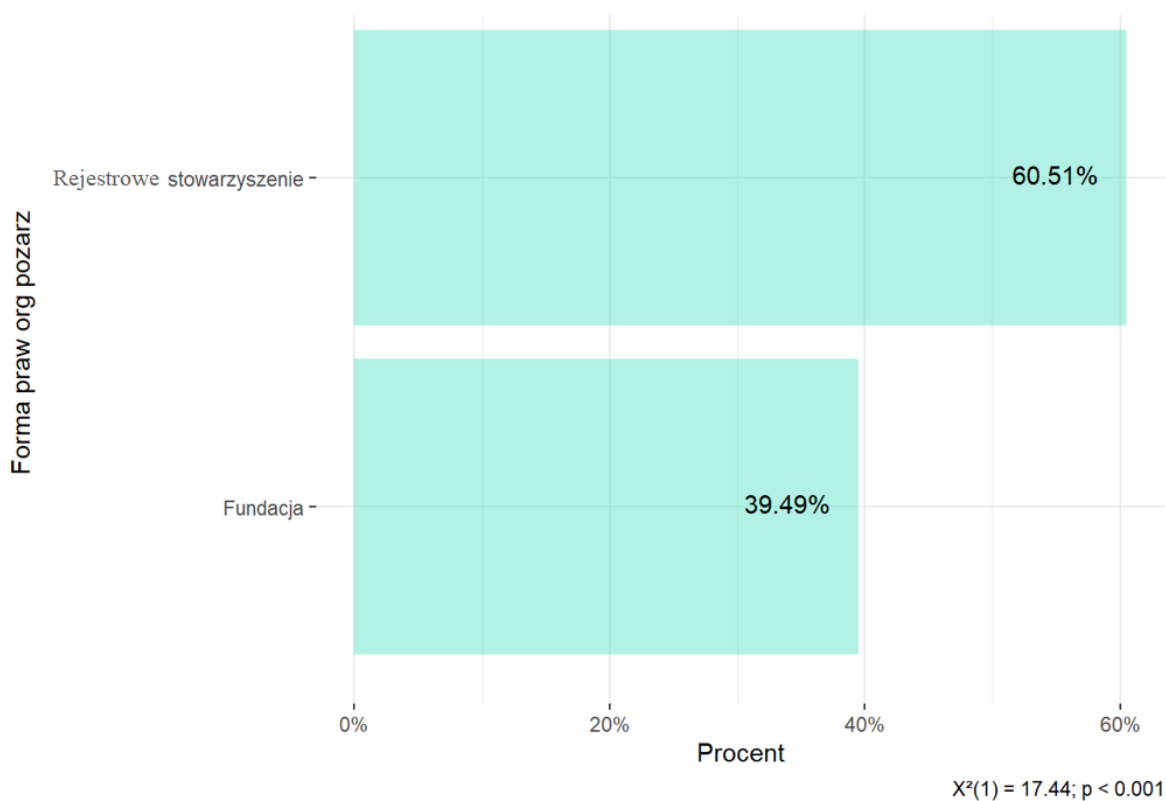


Rysunek 29. Rozkład częstości zmiennej średnia liczba osób w zespole projektowym w organizacjach pozarządowych (n = 395)

Źródło: opracowanie własne.

### *Forma prawna badanych organizacji*

Forma prawna jest jedną z podstawowych cech rozróżniających organizacje pozarządowe od siebie. W badaniu wzięli udział respondenci reprezentujący najbardziej powszechne formy prawne trzeciego sektora w Polsce: fundacje i rejestrowe stowarzyszenia. Rysunek 30. przedstawia graficzną strukturę formy prawnej badanych podmiotów sektora organizacji pozarządowych i wskazuje na przewagę respondentów reprezentujących stowarzyszenia rejestrowe (60,51% – 239 odpowiedzi). Ankietowani będący przedstawicielami fundacji stanowili 39,49% badanych (156 odpowiedzi). Suma wystąpień wynosiła 395 (100%). Różnice w liczebnościach poziomów tej zmiennej były istotne statystycznie  $\chi^2(1) = 17,44; p < 0,001$ .



Rysunek 30. Rozkład częstości zmiennej: forma prawna organizacji pozarządowych w badanej próbie (n = 395)  
 Źródło: opracowanie własne.

W badaniach wzięły udział osoby reprezentujące:

- fundacje i rejestrowe stowarzyszenia sektora organizacji pozarządowych;
- organizacje pozarządowe zarejestrowane na terenie Polski;
- organizacje pozarządowe z 16 województw; najwięcej organizacji z województw: mazowieckiego, śląskiego i dolnośląskiego;
- w większości organizacje pozarządowe o zasięgu działalności: krajowym;
- w większości organizacje pozarządowe, które realizują projekty w obszarach *Edukacja i wychowanie* oraz *Kultura i sztuka*;
- w większości organizacje pozarządowe, które działały co najmniej w dwóch obszarach;
- organizacje pozarządowe, które najczęściej pozyskiwały środki z dotacji;
- organizacje pozarządowe, których okres funkcjonowania dla zasadniczej części zbioru wynosił powyżej 10 lat;
- organizacje pozarządowe, których roczna liczba realizowanych projektów w ostatnich 3 latach działalności wynosiła dla zasadniczej części zbioru powyżej 10;

- organizacje pozarządowe, w których w większości nie stosowano metod i standardów zarządzania projektami, a respondenci nie posiadali certyfikatów z metod zarządzania projektami lub ukończonych studiów z zakresu zarządzania;
- organizacje pozarządowe, w których w większości nie występowały programy projektów;
- organizacje pozarządowe, w których w większości projekty trwały średnio do roku, ich średni budżet wynosił do 100 000 zł i były realizowane we współpracy z co najmniej jednym partnerem, a zespoły projektowe liczyły od 2 do 10 osób.

#### 2.3.4. Identyfikacja kluczowych grup kryteriów sukcesu i stopień nasilenia ich występowania w projektach kończących się całkowitym i częściowym sukcesem

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze *P2. Jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych? Jakie jest nasilenie występowania poszczególnych grup kryteriów w projektach kończących się sukcesem?* przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową EFA oraz dwuczynnikową analizę wariancji w schemacie dla prób mieszanych.

Za pomocą analizy czynnikowej zwymiarowano obszary grup kryteriów występujące w projektach realizowanych w fundacjach i/lub rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych. Liczba kryteriów poddana analizie wynosiła 16, a liczba respondentów 395. Oznacza to, że liczba ankietowanych przewyższa dwudziestoczekrotnie liczbę analizowanych zmiennych. W celu przejrzystej prezentacji analizowanych wyników dodano etykiety tekstowe do odpowiadających im kryteriów. Etykiety tekstowe i odpowiadające im kryteria sukcesu przedstawia Tabela 33.

Tabela 33. Etykiety tekstowe i odpowiadające im kryteria sukcesu

<b>Etykieta</b>	<b>Kryteria sukcesu</b>
Kryt1	Zakładany cel/cele projektowe są w pełni osiągnięte
Kryt2	Beneficjenci projektu są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu
Kryt3	Partnerzy projektu są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu
Kryt4	Darczyńcy projektu są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu
Kryt5	Zostaje osiągnięty założony stopień realizacji misji społecznej
Kryt6	Zostaje zaspokojona konkretna potrzeba/potrzeby społeczeństwa lub członków organizacji
Kryt7	Wolontariusze projektu są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu
Kryt8	Członkowie zespołu projektowego są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu
Kryt9	Wytworzone zostaje szeroko pojęte dobro społeczne
Kryt10	Władze nadzorujące, wolontariusze, pracownicy organizacji są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu
Kryt11	Projekt realizowany jest zgodnie z założonym kosztem
Kryt12	Opinia publiczna, organizacje opiniotwórcze są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu
Kryt13	Projekt realizowany jest zgodnie z założonym harmonogramem
Kryt14	Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem
Kryt15	Projekt realizowany jest zgodnie z przyjętymi kryteriami jakości, zgodny z wymaganiami
Kryt16	Organizacja uzyskuje korzyści z realizacji projektu

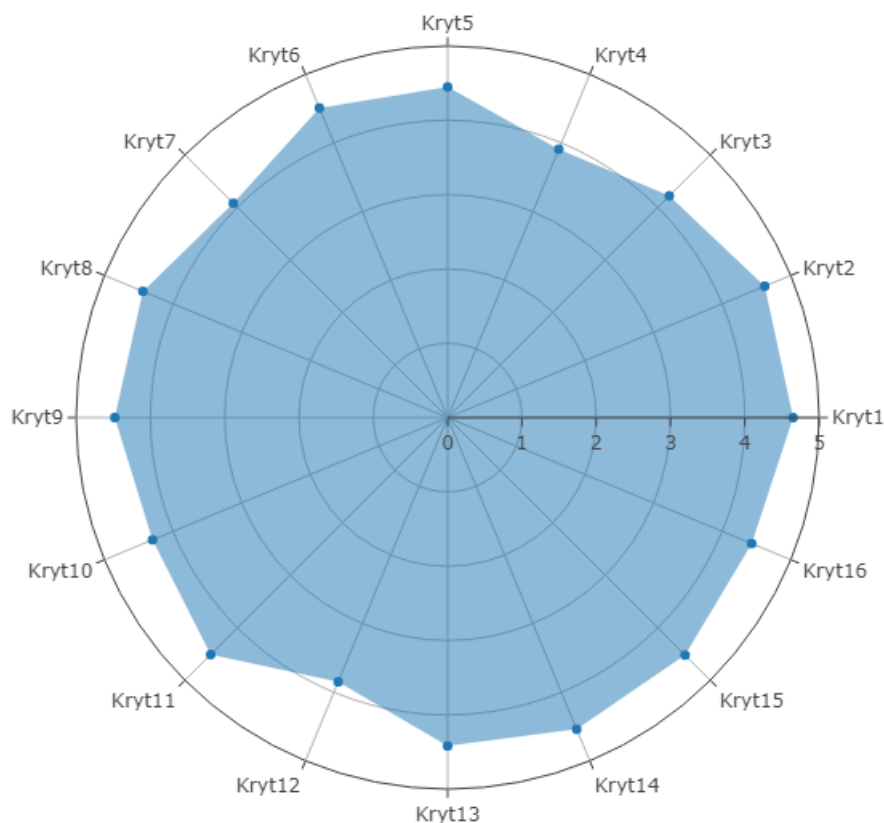
Źródło: opracowanie własne.

Przed przystąpieniem do analizy wykonano obliczenia podstawowych statystyk opisowych dla poszczególnych pozycji kwestionariusza. W badanej próbie najwyższe średnie wyniki uzyskały pozycje:

- *Zakładany/e cel/cele projektowe są w pełni osiągnięte (Kryt1)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,65 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 2 do 5);
- *Beneficjenci projektu są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu (Kryt2)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,62 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem (Kryt14)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,54 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 2 do 5);
- *Projekt realizowany jest zgodnie z przyjętymi kryteriami jakości i jest zgodny z wymaganiami (Kryt15)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,52 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Zostaje zaspokojona konkretna potrzeba/potrzeby społeczeństwa lub członków organizacji (Kryt6)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,51 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Projekt realizowany jest zgodnie z założonym kosztem (Kryt11)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,51 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 2 do 5);



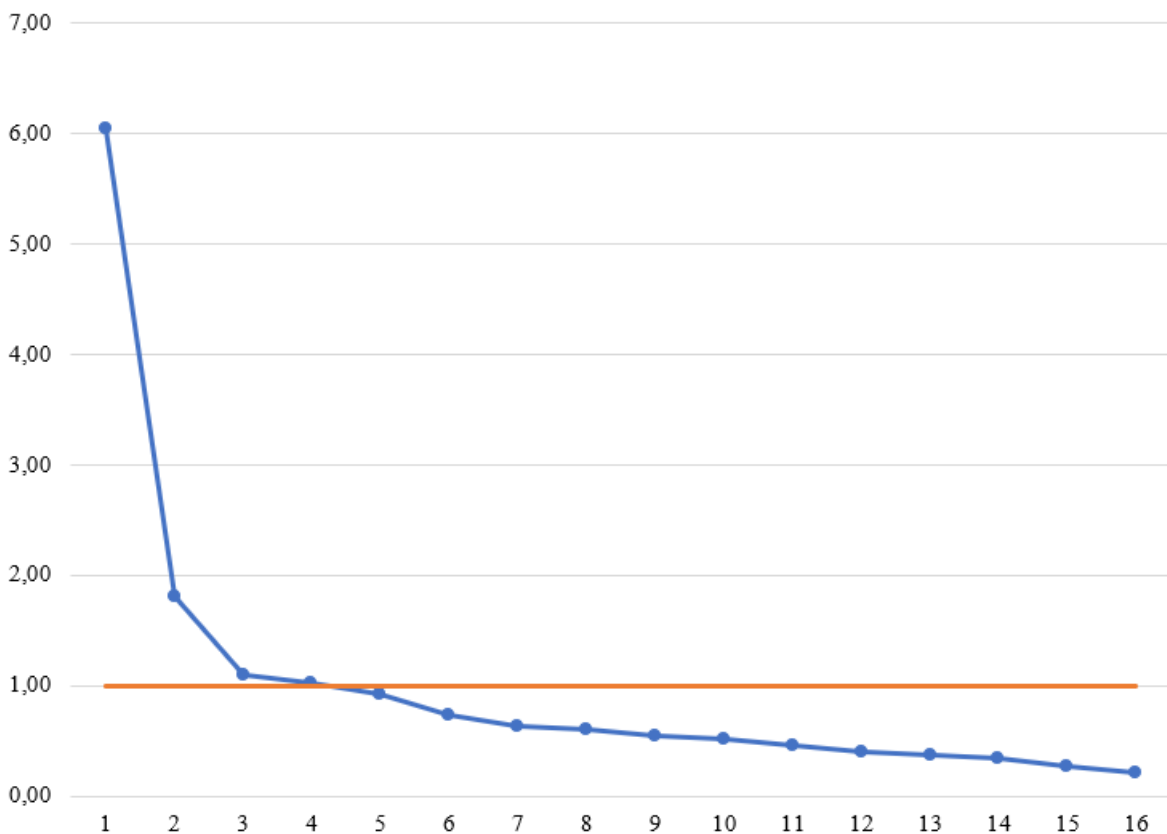
Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 31. Statystyki opisowe pozycji tworzących kwestionariusz nasilenia występowania kryteriów sukcesu zawarte zostały w Załączniku 4.



Rysunek 31. Średnie wyniki poszczególnych pozycji kwestionariusza nasilenia występowania kryteriów sukcesu  
Źródło: opracowanie własne.

Analizę czynnikową wykonano z rotacją nieortogonalną czynników Oblimin<sup>1</sup>. Kryterium Kaisera wykazało strukturę 4-czynnikową, która była spójna treściowo. Współczynnik Kaisera-Mayera-Olkina, stanowiący miarę adekwatności doboru próby wyniósł 0,81 (wartość ta przekracza 0,50, co stanowi zadowalający wynik). Istotny test Barletta również wskazuje, na odpowiedni dobór danych do analizy czynnikowej,  $\chi^2(55) = 1492,38; p < 0,001$ . Cztery czynniki modelu wyjaśniają 70,71% wariacji wyników. Wykres osypiska przedstawia Rysunek 32.

<sup>1</sup>Redukcja pozycji przebiegała według schematu: 1. Usuwanie pozycji ładowanych przez czynnik na poziomie poniżej 0,40. 2. Usuwanie pojedynczo pozycji ładowanych przez jednocześnie 2 czynniki. 3. Usuwanie pozycji ładowanych przez czynnik na poziomie poniżej 0,70.



Rysunek 32. Wykres osypiska kwestionariusza służącego do pomiaru nasilenia występowania kryteriów sukcesu  
 Źródło: opracowanie własne.

Analiza treściowa czynników pozwoliła na określenie, które pozycje testowe tworzą poszczególne czynniki. Wyodrębniono 4 czynniki:

Czynnik K1. Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy;

Czynnik K2. Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem;

Czynnik K3. Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów);

Czynnik K4. Zaspokojenie potrzeb beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej.

W wyniku analizy ustalono, że pierwszy z czynników, który został określony jako *satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- członkowie zespołu projektowego są usatysfakcjonowani i osiągają korzyści z projektu (0,75);

- organizacja uzyskuje korzyści z realizacji projektu (0,73);
- władze nadzorujące, wolontariusze i pracownicy organizacji są usatysfakcjonowani i osiągają korzyści z projektu (0,73);
- wolontariusze projektu są usatysfakcjonowani i osiągają korzyści z projektu (0,71).

W wyniku analizy ustalono, że drugi z czynników, który został określony jako *Czynnik K2. Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem (-0,87);
- projekt realizowany jest zgodnie z założonym harmonogramem (-0,84);
- projekt realizowany jest zgodnie z założonym kosztem (-0,78).

W wyniku analizy ustalono, że trzeci z czynników, który został określony jako *satysfakcja i osiąganie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów)* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- partnerzy projektu są usatysfakcjonowani i osiągają korzyści z projektu (0,88);
- darczyńcy projektu są usatysfakcjonowani i osiągają korzyści z projektu (0,79).

W wyniku analizy ustalono, że czwarty z czynników, który został określony jako *zaspokojenie potrzeb beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- zostaje zaspokojona konkretna potrzeba/potrzeby społeczeństwa lub członków organizacji (-0,81);
- zostaje osiągnięty założony stopień realizacji misji społecznej (-0,81).

W celu ustalenia spójności wewnętrznej nowo powstałych czynników przeprowadzono analizę rzetelności metodą Alfa Cronbacha dla poszczególnych skal:

- Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika K1. Satysfakcja i osiąganie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy* ( $N = 4$  pozycje testowe) osiągnął wartość  $\alpha = 0,75$  ( $M = 4,31$  ;  $SD = 0,66$ ) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała akceptowalny poziom dokładności pomiarowej.
- Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika K2. Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem* ( $N = 3$  pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,81$  ( $M = 4,49$  ;  $SD = 0,57$ ) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej.

- Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika K3. Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów)* ( $N = 2$  pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,58$  ( $M = 4,06$  ;  $SD = 1,00$ ) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru była nieco poniżej akceptowalnego progu dokładności pomiarowej.
- Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika K4. Zaspokojenie potrzeby beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej* ( $N = 2$  pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,82$  ( $M = 4,48$  ;  $SD = 0,65$ ) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej.

Wyniki ładunków czynnikowych i analizy rzetelności dla czynników stanowi Tabela 34.

Tabela 34. Wyniki ładunków czynnikowych i analizy rzetelności dla czynników K1.,K2.,K3.,K4.

Czynnik	Zmienna	Ładunki	$\alpha$	$M$	$SD$	$N$
Czynnik K1. Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy	Kryt8	0,75	0,75	4,31	0,66	4
	Kryt16	0,73				
	Kryt10	0,73				
	Kryt7	0,71				
Czynnik K2. Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem	Kryt14	-0,87*	0,81	4,49	0,57	3
	Kryt13	-0,84*				
	Kryt11	-0,78*				
Czynnik K3. Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów )	Kryt3	0,88	0,58	4,06	1,00	2
	Kryt4	0,79				
Czynnik K4. Zaspokojenie potrzeby beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej	Kryt6	-0,81*	0,82	4,48	0,65	2
	Kryt5	-0,81*				

Nota:

\*Ze względu na ujemne znaki przy ładunkach dla składowych 2 i 4, przed przystąpieniem do analizy właściwej z udziałem wyodrębnionych czynników, wyniki odwrócono przemnażając je przez -1

Źródło: opracowanie własne

W celu weryfikacji różnic pomiędzy pomiarami i grupami pod względem zmiennej *stopień występowania* przeprowadzono dwuczynnikową analizę wariancji w schemacie dla prób mieszanych. Przed przystąpieniem do analizy zmienne określone jako *kryteria sukcesu* zostały znormalizowane. Po wykonaniu przekształcenia zmienne przyjęły rozkład zgodny z rozkładem normalnym (Załącznik 5.).

Analiza efektów prostych wykazała istotny wpływ zmiennej grupującej *sukces* na wyniki zmiennej *satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy*,  $F(1, 393) = 27,30$ ;  $p < 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,06$ . Współczynnik cząstkowy  $\eta^2$  wykazał, że różnice między testowanymi grupami zmiennej *sukces* (częściowy i całkowity) wyjaśniały około 6% zmienności wyników zmiennej *satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy*

organizacji oraz zespół projektowy. Analiza wykazała, że różnica między sukcesem częściowym a całkowitym była istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy w grupie sukces częściowy było statystycznie mniejsze w porównaniu do wyników w grupie sukces całkowity, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = -0,28$ ;  $SD = 1,04$  oraz  $M = 0,22$ ;  $SD = 0,86$  (siła różnic między tymi grupami była umiarkowana, współczynnik d Cohena wynosił  $d = 0,52$ ).

Następnie wykazano istotny wpływ zmiennej grupującej sukces na wyniki zmiennej projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem,  $F(1, 393) = 32,05$ ;  $p < 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,07$ . Współczynnik cząstkowy  $\eta^2$  wykazał, że różnice między testowanymi grupami zmiennej sukces (częściowy i całkowity) wyjaśniały około 8% zmienności wyników zmiennej projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem. Analiza wykazała, że różnica między sukcesem częściowym a sukcesem całkowitym była istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem w grupie sukces częściowy było statystycznie mniejsze w porównaniu do wyników w grupie sukces całkowity, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = -0,30$ ;  $SD = 0,99$  oraz  $M = 0,23$ ;  $SD = 0,90$  (siła różnic między tymi grupami była umiarkowana, współczynnik d Cohena wynosił  $d = 0,57$ ).

W kolejnym kroku wykazano istotny wpływ zmiennej grupującej sukces na wyniki zmiennej satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów),  $F(1, 393) = 17,03$ ;  $p < 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,04$ . Współczynnik cząstkowy  $\eta^2$  wykazał, że różnice między testowanymi grupami zmiennej sukces (częściowy i całkowity) wyjaśniały około 4% zmienności wyników zmiennej satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów). Analiza wykazała, że różnica między sukcesem częściowym a sukcesem całkowitym była istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów) w grupie sukces częściowy było statystycznie mniejsze w porównaniu do wyników w grupie sukces całkowity, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = -0,23$ ;  $SD = 0,87$  oraz  $M = 0,17$ ;  $SD = 1,02$  (siła różnic między tymi grupami była słaba, współczynnik d Cohena wynosił  $d = 0,42$ ).

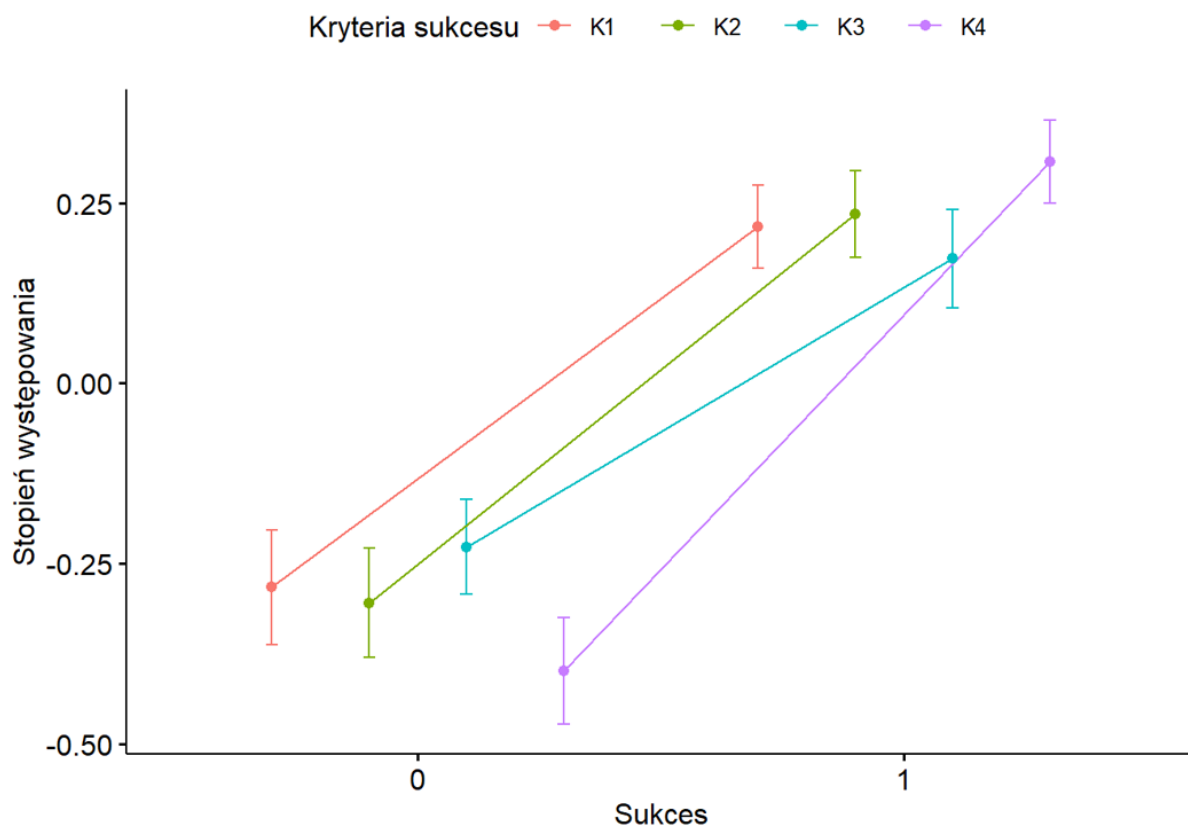
Na końcu wykazano istotny wpływ zmiennej grupującej sukces na wyniki zmiennej zaspokojenie potrzeby beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej,  $F(1, 393) = 58,33$ ;  $p <$

0,001;  $\eta^2 = 0,13$ . Współczynnik cząstkowy  $\eta^2$  wykazał, że różnice między testowanymi grupami zmiennej *sukces (częściowy i całkowity)* wyjaśniały około 13% zmienności wyników zmiennej *zaspokojenie potrzeby beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej*. Różnica między *sukcesem częściowym a sukcesem całkowitym* była istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *zaspokojenie potrzeby beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej* w grupie *sukces częściowy* było statystycznie mniejsze w porównaniu do wyników w grupie *sukces całkowity*, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = -0,40$ ;  $SD = 0,97$  oraz  $M = 0,31$ ;  $SD = 0,87$  (siła różnic między tymi grupami była umiarkowana, współczynnik  $d$  Cohena wynosił  $d = 0,77$ ). Otrzymane wyniki prezentuje Tabela 35., a wizualizację wyników Rysunek 33.

Tabela 35. Statystyki opisowe dla wpływu zmiennej sukces na stopień występowania poszczególnych kryteriów sukcesu: K1.,K2.,K3.,K4.

<b>Pomiar</b>	<b>Sukces</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>Min</i></b>	<b><i>Max</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>SD</i></b>	<b><i>SE</i></b>
K1.	Częściowy	172	-2,67	2,57	-0,28	1,04	0,08
	Całkowity	223	-2,37	2,37	0,22	0,86	0,06
K2.	Częściowy	172	-2,67	2,28	-0,3	0,99	0,08
	Całkowity	223	-2,02	2,67	0,23	0,9	0,06
K3.	Częściowy	172	-2,67	2,67	-0,23	0,87	0,07
	Całkowity	223	-2,49	2,49	0,17	1,02	0,07
K4.	Częściowy	172	-2,49	2,67	-0,4	0,97	0,07
	Całkowity	223	-2,67	2,49	0,31	0,87	0,06

Źródło: opracowanie własne.

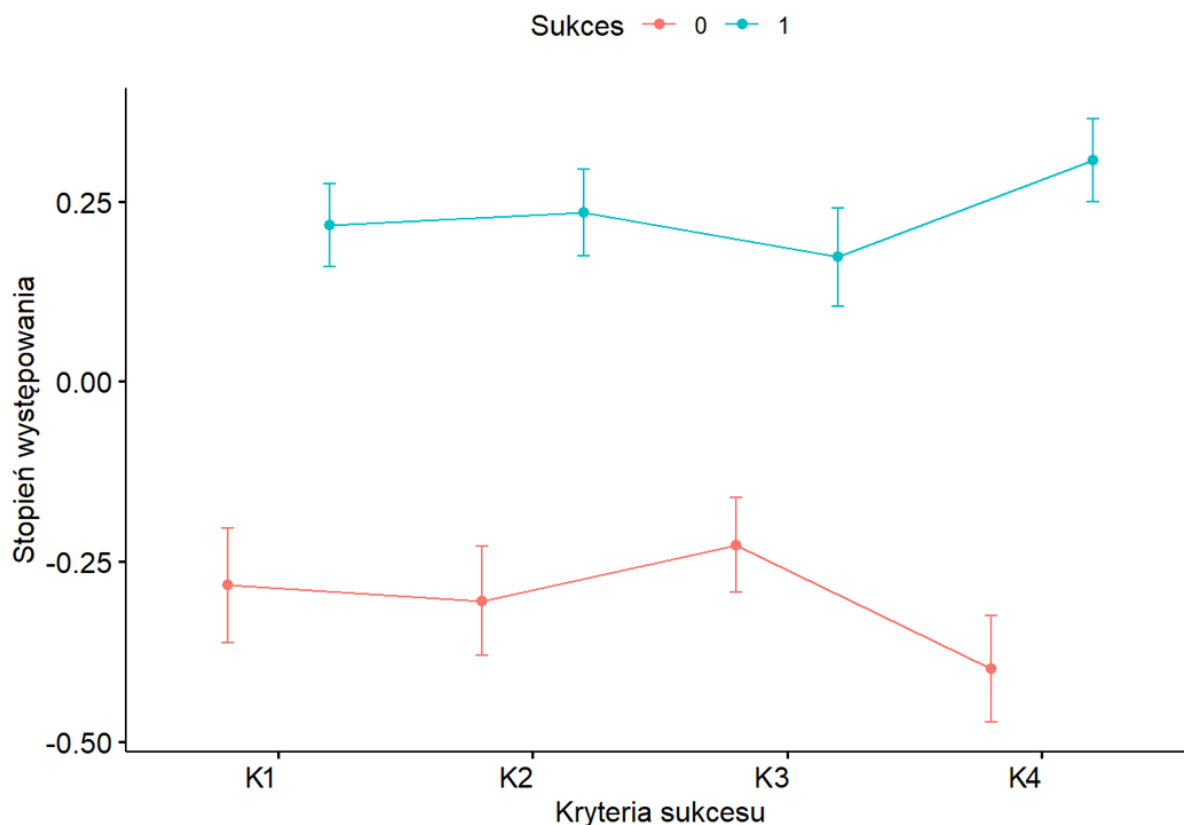


Nota: K1. – Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy; K2. – Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem; K3. – Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów); K4. – Zaspokojenie potrzeby beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej.

Rysunek 33. Różnice pomiędzy grupami sukces częściowy (0) i sukces całkowity (1) w zakresie stopnia występowania poszczególnych kryteriów sukcesu

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto analiza efektów prostych wykazała, że w grupie *sukces częściowy* nie występują istotne różnice między stopniem występowania poszczególnych kryteriów sukcesu,  $F(2,85; 487,8) = 1,12; p > 0,05; \eta^2 = 0,01$ . Analiza wyników w grupie *sukces całkowity* wykazała brak istotnych różnic między stopniem występowania poszczególnych kryteriów sukcesu,  $F(3, 666) = 0,93; p > 0,05; \eta^2 = 0,00$ . Wizualizację wyników stanowi Rysunek 34.



Nota: K1. – Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy; K2. – Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem; K3. – Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów); K4. – Zaspokojenie potrzeby beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej

Rysunek 34. Różnice pomiędzy poszczególnymi kryteriami sukcesu w grupach sukces częściowy (0) i sukces całkowity (1)

Źródło: opracowanie własne.

### 2.3.5. Określenie kluczowych grup interesariuszy projektów realizowanych w badanych organizacjach i określenie ich wpływu na całkowity sukces w realizacji projektów

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze *P3. Jakie są kluczowe grupy interesariuszy projektów w organizacjach pozarządowych oraz jaki jest ich wpływ na sukces tych projektów?* przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową oraz jednoczynnikową analizę wariancji w schemacie dla prób zależnych.

Za pomocą analizy czynnikowej zwiarytowano obszary grup interesariuszy występujące w projektach realizowanych w fundacjach i/lub rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych. Liczba interesariuszy poddana analizie wynosiła 28, a liczba respondentów 395. Oznacza to, że liczba ankietowanych przewyższała czternastokrotnie liczbę analizowanych zmiennych. W celu przejrzystej prezentacji analizowanych wyników dodano



etykiety tekstowe do odpowiadających im interesariuszy. Tabela 36. prezentuje utworzone etykiety tekstowe.

Tabela 36. Etykiety tekstowe interesariuszy

Etykieta tekstowa	Czynniki (interesariusze)
Int1	Darczyńcy (indywidualni)
Int2	Darczyńcy (przedsiębiorstwa)
Int3	Darczyńcy (instytucje publiczne)
Int4	Darczyńcy (inne organizacje pozarządowe)
Int5	Beneficjenci (indywidualni)
Int6	Beneficjenci (społeczności lokalne)
Int7	Beneficjenci (wewnętrzni)
Int8	Beneficjenci (inni z trzeciego sektora)
Int9	Instytucje publiczne (jako podmioty współpracujące)
Int10	Inne organizacje trzeciego sektora (jako podmioty współpracujące)
Int11	Przedsiębiorstwa (jako podmioty współpracujące)
Int12	Grantodawcy
Int13	Inne organizacje trzeciego sektora
Int14	Społeczności lokalne
Int15	Administracja lokalna
Int16	Opinia publiczna
Int17	Opiniotwórcze przedsiębiorstwa
Int18	Zarząd
Int19	Menadżerowie
Int20	Pracownicy
Int21	Wolontariusze
Int22	Członkowie
Int23	Księgowość
Int24	Administracja
Int25	Członkowie zespołu projektowego
Int26	Kierownik projektu
Int27	Lider/Koordynator projektu
Int28	Wolontariusze projektu

Źródło: opracowanie własne.

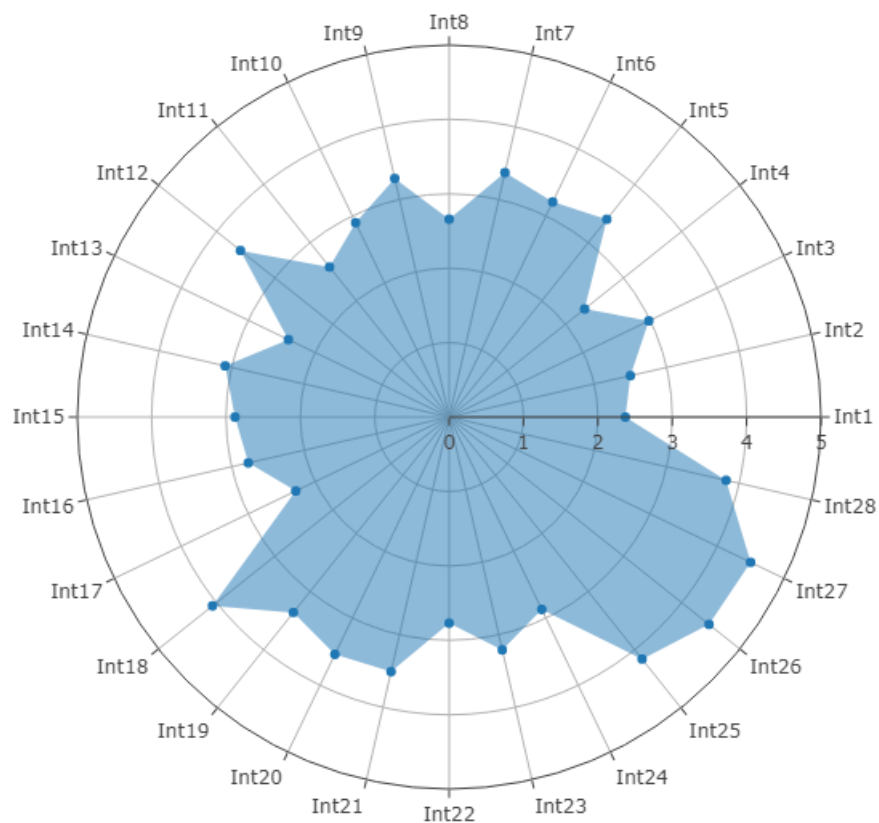
Przed przystąpieniem do analizy wykonano obliczenia podstawowych statystyk opisowych dla poszczególnych pozycji kwestionariusza. W badanej próbie najwyższe średnie wyniki uzyskały pozycje:

- *Lider/koordynator projektu (Int27)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,50 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Kierownik projektu (Int26)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,47 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Członkowie zespołu projektowego (Int25)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,16 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Zarząd (Int18)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,07 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5).

W dalszej kolejności byli to:

- *Wolontariusze projektu (Int28)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 3,82 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Grantodawcy (Int12)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 3,59 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Pracownicy organizacji (Int20)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 3,54 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Wolontariusze organizacji (Int21)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 3,51 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5).

Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 35. Statystyki opisowe pozycji tworzących kwestionariusz oceny wpływu interesariuszy na sukces projektu zawarte zostały w Załączniku 6.

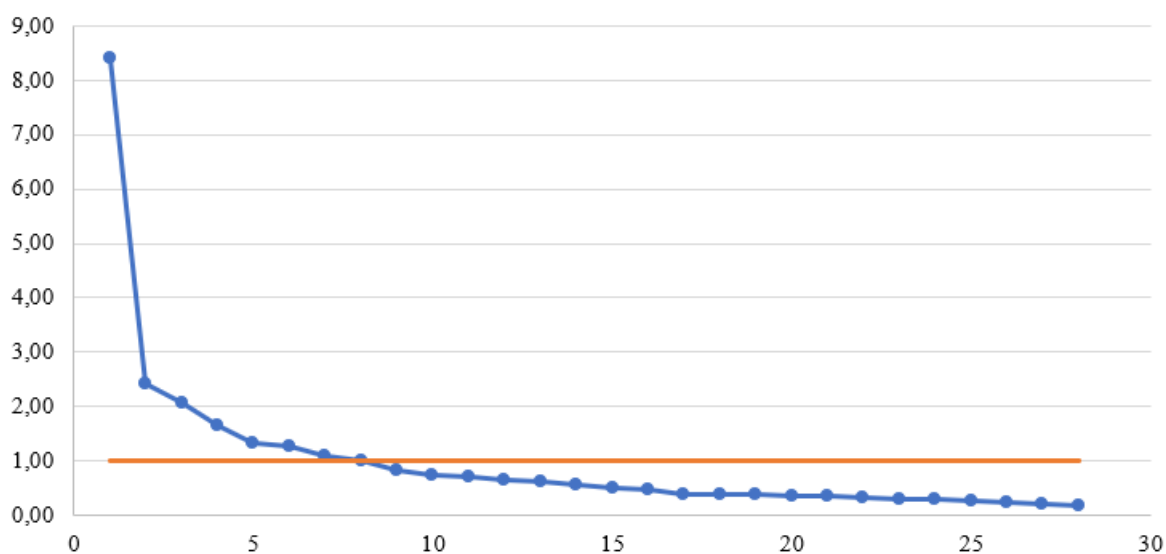


Rysunek 35. Średnie wyniki poszczególnych pozycji kwestionariusza oceny wpływu interesariuszy na sukces projektu

Źródło: opracowanie własne.

W celu ustalenia struktury narzędzia służącego do pomiaru oceny wpływu interesariuszy na sukces projektu przeprowadzono analizę czynnikową metodą składowych głównych.

Analizę czynnikową wykonano z rotacją nieortogonalną czynników Oblimin<sup>2</sup>. Kryterium Cattela wykazało strukturę 4-czynnikową, która była spójna treściowo. Współczynnik Kaisera-Mayera-Olkina, stanowiący miarę adekwatności doboru próby wyniósł 0,77 (wartość ta przekracza 0,50, co stanowi zadowalający wynik). Istotny test Barletta również wskazuje, na odpowiedni dobór danych do analizy czynnikowej,  $\chi^2(55) = 1527,35; p < 0,001$ . Cztery czynniki modelu wyjaśniają 73,77% wariancji wyników. Wykres osypiska kwestionariusza służącego do pomiaru oceny wpływu interesariuszy na sukces projektu przedstawia Rysunek 36.



Rysunek 36. Wykres osypiska kwestionariusza służącego do pomiaru oceny wpływu interesariuszy na sukces projektu

Źródło: opracowanie własne.

Analiza treściowa czynników pozwoliła na określenie, które pozycje testowe tworzą poszczególne czynniki. Wyodrębniono 4 czynniki:

Czynnik I1. Zespół projektowy;

Czynnik I2. Podmioty współpracujące i beneficjenci (trzeci sektor);

Czynnik I3. Darczyńcy;

Czynnik I4. Pracownicy organizacji.

<sup>2</sup>Redukcja pozycji przebiegała według schematu: 1. Usuwanie pozycji ładowanych przez czynnik na poziomie poniżej 0,40. 2. Usuwanie pojedynczo pozycji ładowanych przez jednocześnie 2 czynniki. 3. Usuwanie pozycji ładowanych przez czynnik na poziomie poniżej 0,70. Założeniem było otrzymanie takiej struktury, w której pozycje były ładowane przez czynnik na poziomie co najmniej 0,70.

W wyniku analizy ustalono, że pierwszy z czynników, który został określony jako *zespół projektowy* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- kierownik projektu (0,90);
- członkowie zespołu projektowego (0,84);
- lider/koordynator projektu (0,83).

W wyniku analizy ustalono, że drugi z czynników, który został określony jako *podmioty współpracujące i beneficjenci (trzeci sektor)*, bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- inne organizacje trzeciego sektora (-0,87);
- inne organizacje trzeciego sektora jako podmioty współpracujące (-0,84);
- beneficjenci i inni z trzeciego sektora (-0,84).

W wyniku analizy ustalono, że trzeci z czynników, który został określony jako *darcyńcy*, bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje. W nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji.

- darczyńcy indywidualni (0,90);
- darczyńcy przedsiębiorstwa (0,89).

W wyniku analizy ustalono, że czwarty z czynników, który został określony jako *pracownicy organizacji*, bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje. W nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji.

- pracownicy (-0,90);
- administracja (-0,81);
- menadżerowie (-0,76).

W celu ustalenia spójności wewnętrznej nowo powstałych czynników przeprowadzono analizę rzetelności metodą Alfa Cronbacha.

Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika II. Zespół projektowy* ( $N = 3$  pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,82$  ( $M = 4,38$  ;  $SD = 0,80$ ) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej.

Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika I2. Podmioty współpracujące, beneficjenci »trzeci sektor«* ( $N = 3$  pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,81$  ( $M = 2,65$  ;  $SD = 1,08$ ) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej.

Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika I3. Darczyńcy* ( $N = 2$  pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,75$  ( $M = 2,44$ ;  $SD = 1,22$ ) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała akceptowalny poziom dokładności pomiarowej.

Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika I4. Pracownicy organizacji* ( $N = 3$  pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,77$  ( $M = 3,26$ ;  $SD = 1,21$ ) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała akceptowalny poziom dokładności pomiarowej. Zestawienie wyników stanowi Tabela 37.

Tabela 37. Wyniki ładunków czynnikowych i analizy rzetelności dla skal zespół projektowy; podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor); darczyńcy; pracownicy organizacji

Skala			$\alpha$	$M$	$SD$	$N$
Czynnik I1. - Zespół projektowy	Int26	0,90	0,82	4,38	0,8	3
	Int25	0,84				
	Int27	0,83				
Czynnik I2. - Podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor)	Int13	-0,87*	0,81	2,65	1,08	3
	Int10	-0,84*				
	Int8	-0,84*				
Czynnik I3. - Darczyńcy	Int1	0,90	0,75	2,44	1,22	2
	Int2	0,89				
Czynnik I4. - Pracownicy organizacji	Int20	-0,90*	0,77	3,26	1,21	3
	Int24	-0,81*				
	Int19	-0,76*				

Nota: \*Ze względu na ujemne znaki przy ładunkach dla składowej 2 oraz 4 przed przystąpieniem do analizy właściwej z udziałem wyodrębnionych czynników wyniki odwrócono, przemnażając je przez -1.

Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji różnic między czterema pomiarami (zespół projektowy; podmioty współpracujące, beneficjenci »trzeci sektor«; darczyńcy; pracownicy organizacji) pod względem nasilenia zmiennej wpływ na sukces projektu w organizacji, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób zależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji. Przed przystąpieniem do analizy wykonano diagnostykę przypadków odstających o  $\pm 3SD$  – obserwacje te zastąpiono średnią (8 obserwacji zmiennej zespół projektowy – 2%). Ze względu na brak spełnionego założenia o normalności rozkładów między badanymi grupami, skorzystano z metody nieparametrycznej. Wyniki statystyk opisowych oraz testów normalności rozkładów zmiennych prezentuje Tabela 38.

Tabela 38. Podstawowe statystyki opisowe oraz testy normalności rozkładów zmiennych zespół projektowy; podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor); darczyńcy; pracownicy organizacji

Zmienna	Min	Max	M	SD	SE	Skośność	Kurtoza	KS	p	SW	p
Zespół projektowy	2	5	4,45	0,65	0,03	-1,32	1,61	0,22	0,010	0,81	0,000
Podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor)	1	5	2,65	1,07	0,05	0,11	-0,81	0,11	0,010	0,96	0,000
Darczyńcy	1	5	2,44	1,22	0,06	0,48	-0,86	0,16	0,010	0,91	0,000
Pracownicy organizacji	1	5	3,26	1,21	0,06	-0,43	-0,86	0,12	0,010	0,93	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Nieparametryczny test Friedmana wykazał istotne różnice między testowanymi pomiarami zmiennej *wpływ na sukces projektu w organizacji*  $\chi^2(3) = 566,72; p < 0,001; W = 0,48$ . Współczynnik W Kendalla wykazał, że różnice między testowanymi pomiarami zespół projektowy, podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor), darczyńcy i pracownicy organizacji wyjaśniały około 48% zmienności wyników zmiennej *wpływ na sukces projektu w organizacji pozarządowej*. W celu wykrycia dokładnych różnic między porównywanymi pomiarami przeprowadzono serię porównań wielokrotnych parami testem Wilcozona z korektą istotności wykonaną metodą Bonferroniego. Analiza porównań wykonana tą techniką wykazała, że:

- różnica między *darczyńcami* a *pracownikami organizacji* była istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *wpływ na sukces projektu w organizacji* w pomiarze *darczyńcy* było statystycznie mniejsze w porównaniu do wyników pomiaru *pracownicy organizacji*, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $Mrang = 531,78$  vs  $Mrang = 808,16$  (siła różnic między tymi pomiarami była umiarkowana, współczynnik siły efektu korelacji dwuseryjnej wyniósł  $r = 0,44$ );
- różnica między *darczyńcami* a *zespołem projektowym* była istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *wpływ na sukces projektu w organizacji* w pomiarze *darczyńcy* było statystycznie mniejsze w porównaniu do wyników pomiaru *zespół projektowy*, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $Mrang = 531,78$  vs  $Mrang = 1234,96$  (siła różnic między tymi pomiarami była mocna, współczynnik siły efektu korelacji dwuseryjnej wyniósł  $r = 0,83$ );
- różnica między *podmiotami współpracującymi, beneficjentami (trzeciego sektora)* a *pracownikami organizacji* była istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Średnie nasilenie

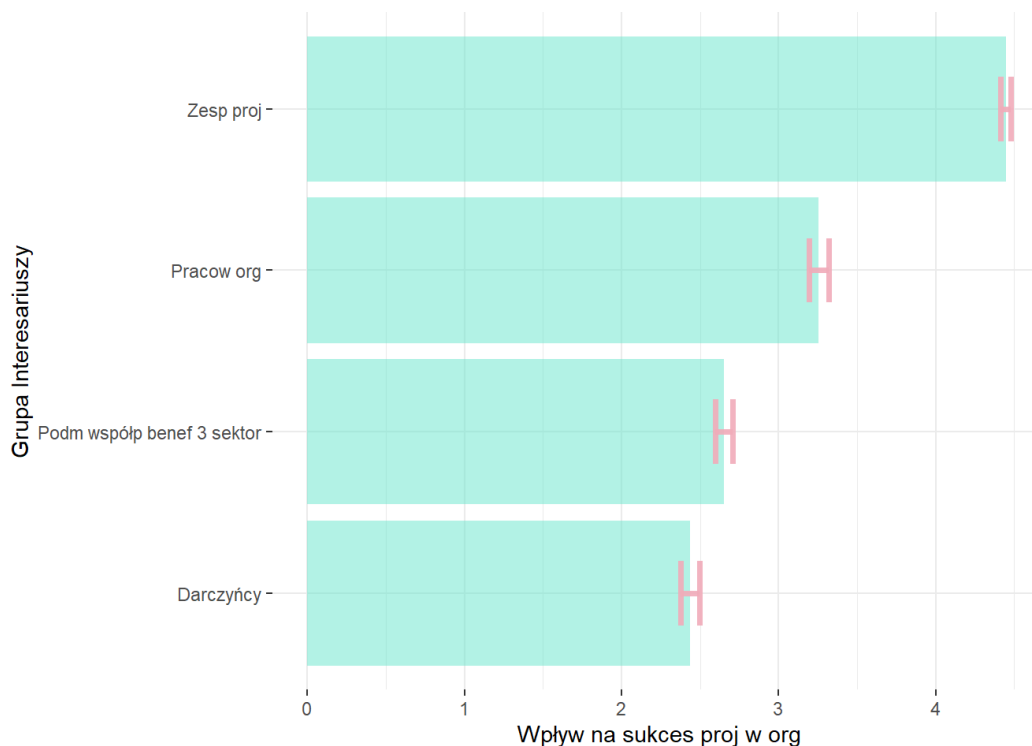
- wyników zmiennej wpływ na sukces projektu w organizacji w pomiarze *podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor)* było statystycznie mniejsze w porównaniu do wyników pomiaru *pracownicy organizacji*, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M_{rang} = 587,11$  vs  $M_{rang} = 808,16$  (siła różnic między tymi pomiarami była umiarkowana, współczynnik siły efektu korelacji dwuseryjnej wyniósł  $r = 0,45$ );
- różnica między *podmiotami współpracującymi, beneficjentami (trzeciego sektora)* a *zespołem projektowym* była istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej wpływ na sukces projektu w organizacji w pomiarze podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor) było statystycznie mniejsze w porównaniu do wyników pomiaru zespół projektowy, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M_{rang} = 587,11$  vs  $M_{rang} = 1234,96$  (siła różnic między tymi pomiarami była mocna, współczynnik siły efektu korelacji dwuseryjnej wyniósł  $r = 0,85$ );
  - różnica między *pracownikami organizacji* a *zespołem projektowym* była istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej wpływ na sukces projektu w organizacji w pomiarze *pracownicy organizacji* było statystycznie mniejsze w porównaniu do wyników pomiaru *zespół projektowy*, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M_{rang} = 808,16$  vs  $M_{rang} = 1234,96$  (siła różnic między tymi pomiarami była mocna, współczynnik siły efektu korelacji dwuseryjnej wyniósł  $r = 0,79$ ).

Żadnych innych istotnych różnic nie wykazano. Otrzymane wyniki przedstawiają Tabela 39. i Rysunek 37.

Tabela 39. Statystyki opisowe wpływu pomiarów zespół projektowy, podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor), darczyńcy, pracownicy organizacji na sukces projektów w organizacjach pozarządowych

<b>Pomiar</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>	<b>Rank</b>
Zespół projektowy	2	5	4,45	0,65	0,03	1234,96
Podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor)	1	5	2,65	1,07	0,05	587,11
Darczyńcy	1	5	2,44	1,22	0,06	531,78
Pracownicy organizacji	1	5	3,26	1,21	0,06	808,16

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 37. Wpływ pomiarów zespół projektowy; podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor); darczyńcy; pracownicy organizacji na sukces projektów w organizacjach pozarządowych

Źródło: opracowanie własne.

### 2.3.6. Określenie kluczowych warunków sukcesu projektów realizowanych przez badane organizacje

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze P4. *Jakie należy spełnić warunki, aby zwiększyć szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych? Jakie są kluczowe warunki sukcesu wynikające z realizacji projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu sektora organizacji pozarządowych?* przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową oraz analizę korelacji. Za pomocą analizy czynnikowej zwymiarowano obszary grup warunków sukcesu mające wpływ na osiągnięcie sukcesu w projektach realizowanych w fundacjach i/lub rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych. Liczba warunków sukcesu poddana analizie wynosiła 118, a liczba respondentów 395. Oznacza to, że liczba ankietowanych przewyższa trzykrotnie liczbę analizowanych zmiennych. W celu przejrzystej prezentacji analizowanych wyników dodano etykiety tekstowe do odpowiadających im warunków. Etykiety tekstowe i odpowiadające im warunki sukcesu przedstawia Tabela 40.



Tabela 40. Etykiety tekstowe i odpowiadające im warunki sukcesu

<b>Etykieta</b>	<b>Warunki sukcesu</b>
W1	W projekcie zdefiniowane są ograniczenia (zakres projektu, czas, koszt, jakość)
W2	W projekcie jasno zdefiniowane są kompetencje, rola i odpowiedzialność kierownika projektu
W3	W projekcie zdefiniowane są role, odpowiedzialności i wymagane kompetencje członków zespołu
W4	Występuje współpraca pomiędzy członkami zespołu projektowego
W5	Jasno sprecyzowany jest cel projektu
W6	Jasno sprecyzowane są efekty projektu
W7	W organizacji występuje identyfikacja i zrozumienie kluczowych problemów zarządzania projektami
W8	Występuje określony i zaakceptowany zakres projektu
W9	Projekt uzależniony jest od zaangażowania wolontariuszy
W10	Występuje ustalona ścieżka obiegu informacji w projekcie
W11	Występuje identyfikacja czynników ryzyka w projekcie
W12	Zdefiniowane są role, odpowiedzialności i wymagane kompetencje wolontariuszy w projekcie
W13	Dokumentacja projektu jest prowadzona z zachowaniem należytej staranności i uporządkowana
W14	W projekcie wyznaczone są kamienie milowe (podział na etapy)
W15	W projekcie występuje ocena ryzyka
W16	Występują regularne spotkania zespołu projektowego
W17	Utworzona jest struktura podziału pracy w projekcie
W18	Zdefiniowana jest struktura zespołu projektowego, wewnętrzne zasady dotyczące tworzenia i funkcjonowania zespołów projektowych
W19	Występuje uwzględnianie zaleceń z poprzednich projektów
W20	Występuje plan zarządzania kluczowymi czynnikami ryzyka w projekcie
W21	Środowisko projektowe jest poddawane analizie
W22	W organizacji zarządza się efektywnie wieloma projektami
W23	Ustalono są jednolite procedury raportowania postępów prac w projekcie
W24	Ustalono są jednolite procedury dotyczące zarządzania ryzykiem projektu
W25	Funkcjonuje dokument określający sposób realizacji i zamknięcia projektu
W26	Istnieje swobodny dostęp do dokumentacji projektowej wewnątrz organizacji
W27	Istnieje harmonogram bazowy projektu
W28	Harmonogram projektu uaktualniany jest w oparciu o raport postępu prac
W29	Występują ujednolicone procesy i standardy zarządzania projektami w organizacji
W30	Występują wyraźne i spójne standardy etyczne/kodeksy regulujące sposób prowadzenia projektów w organizacji
W31	Występują wewnętrzne zasady dotyczące monitorowania projektów (szczególnie kosztów, etapów, zmian)
W32	Występują zdefiniowane kryteria akceptacji projektu i produktów cząstkowych projektu
W33	Występuje kontrola postępu prac w projekcie
W34	Występują jasno określone i mierzalne kryteria jakościowe produktu projektu
W35	Występuje poczucie bezpieczeństwa w projekcie
W36	Informacja o postępach prac w projekcie jest aktualizowana na bieżąco i dostępna do wglądu w organizacji
W37	Istnieją formalne procedury dotyczące realizacji projektów w organizacji
W38	Funkcjonuje dokument określający sposób monitorowania i kontroli działań w projekcie
W39	Wybierana jest metoda lub wykorzystywane są dostępne na rynku metody i standardy zarządzania projektami
W40	Harmonogram projektu uwzględnia zużycie zasobów i pracochłonność
W41	W organizacji dostępne są dedykowane narzędzia do zarządzania projektami pozarządowymi
W42	W organizacji występuje informatyczne wsparcie zarządzania projektami
W43	Występuje wysoka znajomość i stosowanie narzędzi oraz technik zarządzania projektami przez członków zespołu projektowego
W44	Wysoka liczba zrealizowanych projektów przez organizację
W45	Występuje współrealizacja celów etycznych, społecznych, ekologicznych i ekonomicznych w projektach
W46	Powołanie kierownika projektu, który posiada wiedzę, umiejętności i doświadczenie z zakresu zarządzania projektami
W47	Kierownik projektu posiada umiejętności negocjacyjne

W48	Kierownik projektu posiada autorytet
W49	Kierownik projektu sprawnie i szybko podejmuje decyzje
W50	Wysoka liczba dostępnych wolontariuszy zaangażowanych w działalność na rzecz organizacji
W51	Występuje dostępność pracowników o wysokich kwalifikacjach
W52	Występuje wysoka liczba dostępnych liderów w organizacji
W53	Występuje wysoka liczba aktywnych członków organizacji
W54	Występują mentorzy w organizacji
W55	Posiadanie przez członków projektu wiedzy, wykształcenia i umiejętności niezbędnego do zarządzania projektami
W56	Posiadanie certyfikatów z zarządzania projektami lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania wśród członków organizacji
W57	Odpowiednia względem projektu liczebność zespołu projektowego
W58	Występuje wysoka liczba zatrudnianych pracowników płatnych
W59	Działania (projekty) organizacji są transparentne
W60	W organizacji występuje rejestrowanie i analizowanie zdobytych doświadczeń projektowych oraz przekazywanie ich całej organizacji
W61	Występuje wysokie zaangażowanie członków projektu w wykonywanie zadań
W62	Utożsamianie się członków organizacji z jej wartościami
W63	Orientacja na projekty jest elementem strategii organizacji
W64	Występuje zachęcanie do pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą
W65	Występuje wysoki stopień zaufania w organizacji
W66	Występują pozytywne relacje pomiędzy członkami organizacji
W67	Występuje optymalne wykorzystywanie zasobów organizacji
W68	Występuje orientacja na jakość realizowanych projektów w organizacji
W69	Występuje brak tolerancji dla dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, przynależność do grupy mniejszościowej i inne
W70	Niska rotacja wolontariuszy
W71	Zastosowanie odpowiednich rodzajów umów o wolontariat
W72	Wysoki poziom znajomości społecznej misji, wizji, celów i wartości organizacji wśród jej członków
W73	Opracowany system motywacyjny dla członków organizacji
W74	Członkowie organizacji/zespołu projektowego/wolontariusze wykazują kreatywność, samodzielność, elastyczność i pozytywne nastawienie do zmian
W75	Niska rotacja członków zespołu projektowego
W76	Występuje nastawienie na ciągłe uczenie się
W77	Występuje otwarta wymiana poglądów wśród członków organizacji
W78	Występują równe szanse na udział wolontariuszy i pracowników w projekcie w oparciu o umiejętności
W79	Odbywają się szkolenia dla pracowników i członków zespołów projektowych
W80	Występuje okresowe monitorowanie potrzeb i wymagań beneficjentów
W81	Występuje okresowe monitorowanie potrzeb i wymagań członków organizacji
W82	Występuje okresowe badanie poziomu zadowolenia beneficjentów z jakości realizowanych projektów
W83	Występuje okresowe badanie poziomu zadowolenia członków organizacji z jakości realizowanych projektów
W84	Wspieranie pracowników przez organizację w rozwoju kompetencji, umiejętności
W85	Poszukiwanie nowych idei i rozwiązań przez członków organizacji/projektów
W86	Podejmowanie świadomych decyzji z uwzględnieniem ich krótkoterminowego i długoterminowego wpływu na społeczeństwo i środowisko
W87	Występuje zarządzanie poprzez intuicję
W88	Występuje zarządzanie talentami
W89	Tworzone są bezpieczne metody pracy, szkolenia personelu, stosowanie wyposażenia ochronnego w zakresie BHP
W90	Istnieje sprawny system zbierania i analizy danych w organizacji
W91	Występuje wspomaganie innowacyjności i kreatywności członków organizacji/projektów/wolontariuszy
W92	Wiarygodność i pozytywny wizerunek organizacji wśród interesariuszy projektów
W93	Identyfikacja kluczowych interesariuszy (ich oczekiwań i potrzeb)

W94	Tworzenie społeczności praktyków w celu dzielenia się doświadczeniami w obrębie organizacji oraz w szerszej społeczności lub branży
W95	Rozwój efektywnych relacji z interesariuszami (partnerstwo, edukacja beneficjentów, zaufanie, współpraca)
W96	Informacja o postępach prac w projekcie jest aktualizowana na bieżąco i dostępna do wglądu kluczowym interesariuszom
W97	Ocena kluczowych interesariuszy projektu
W98	Sprawność w pozyskaniu partnerów projektu
W99	Skuteczna promocja projektu wśród interesariuszy
W100	Współpraca z instytucjami państwowymi przy realizacji projektów
W101	Plan zarządzania interesariuszami projektu
W102	Ustalone procedury zarządzania i komunikacji z interesariuszami projektu
W103	Współpraca z organizacjami biznesowymi przy realizacji projektów
W104	Współpraca z instytucjami państwowymi w zakresie wymiany doświadczeń projektowych
W105	Współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami
W106	Współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi przy realizacji projektów
W107	Współpraca z organizacjami biznesowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami
W108	Organizacja posiada zdolność do terminowego opłacania faktur
W109	Organizacja posiada umiejętność pozyskiwania środków na finansowanie działań i rozwoju
W110	W organizacji występuje wysoki poziom jakości szacowania kosztów
W111	W organizacji występuje analiza posiadanych zasobów i kapitału w stosunku do potrzeb projektu
W112	Organizacja realizuje samofinansujące się projekty
W113	Organizacja posiada stałe źródła finansowania
W114	Organizacja jest stabilna finansowo
W115	Występuje wysoka skuteczność uzyskiwania dotacji dla projektów organizacji
W116	Budżet projektu opracowany jest w oparciu o wyceny, szacunki, dostępne zasoby organizacji
W117	Określony jest plan zatrudnienia i wynagrodzenia dla projektu
W118	Kierowanie się zasadami ekonomii w działaniach/w projekcie

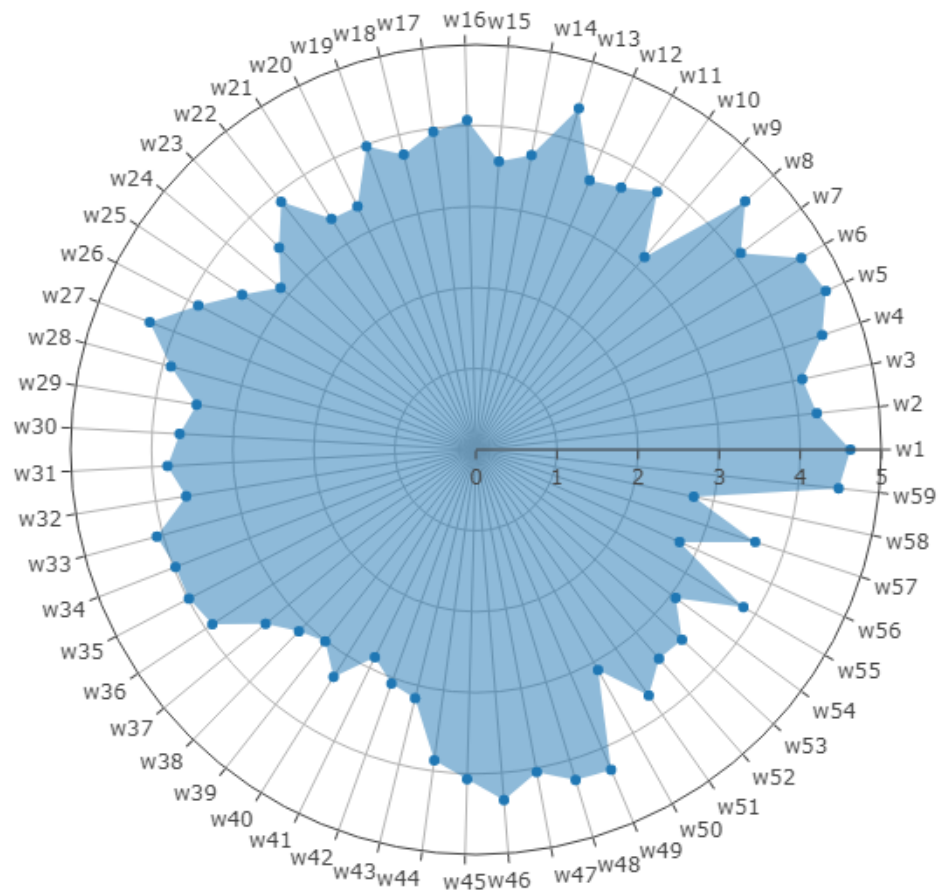
Źródło: opracowanie własne.

Przed przystąpieniem do analizy czynnikowej wykonano obliczenia podstawowych statystyk opisowych dla poszczególnych pozycji kwestionariusza. W badanej próbie najwyższe średnie wyniki uzyskały pozycje:

- *Jasno sprecyzowany jest cel projektu (W5)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,74 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Jasno sprecyzowane są efekty projektu (W6)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,66 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *W projekcie zdefiniowane są ograniczenia (zakres projektu, czas, koszt, jakość) (W1)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,62 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Organizacja posiada zdolność do terminowego opłacania faktur (W108)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,61 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);

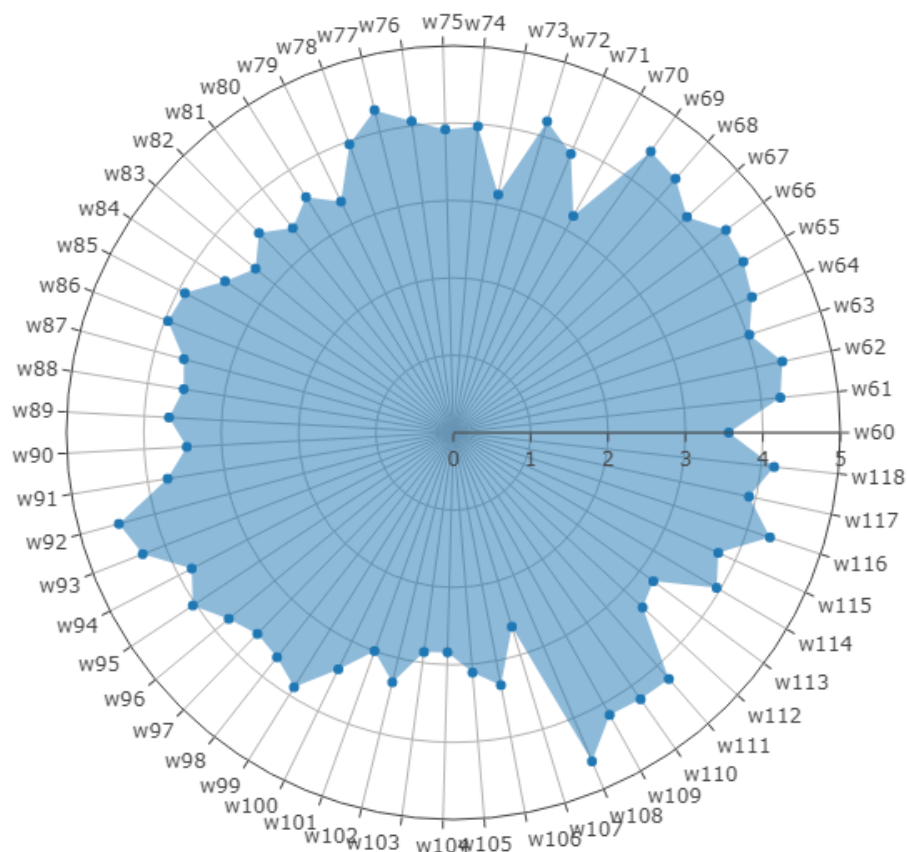
- *Występuje określony i zaakceptowany zakres projektu (W8)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy to 4,52 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5);
- *Występuje współpraca pomiędzy członkami zespołu projektowego (W4)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,50;
- *Działania (projekty) organizacji są transparentne (W59)* – średni wynik w zakresie zmiennej dla badanej próby był równy 4,50 (przy czym wyniki zawierały się w przedziale od 1 do 5).

Otrzymane wyniki prezentuje Rysunek 38 i Rysunek 39. Statystyki opisowe pozycji tworzących kwestionariusz częstości występowania warunków sukcesu zawarte zostały w Załączniku 7.



Rysunek 38. Średnie wyniki poszczególnych pozycji kwestionariusza częstości występowania warunków sukcesu (pozycje od w1 do w59)

Źródło: opracowanie własne.

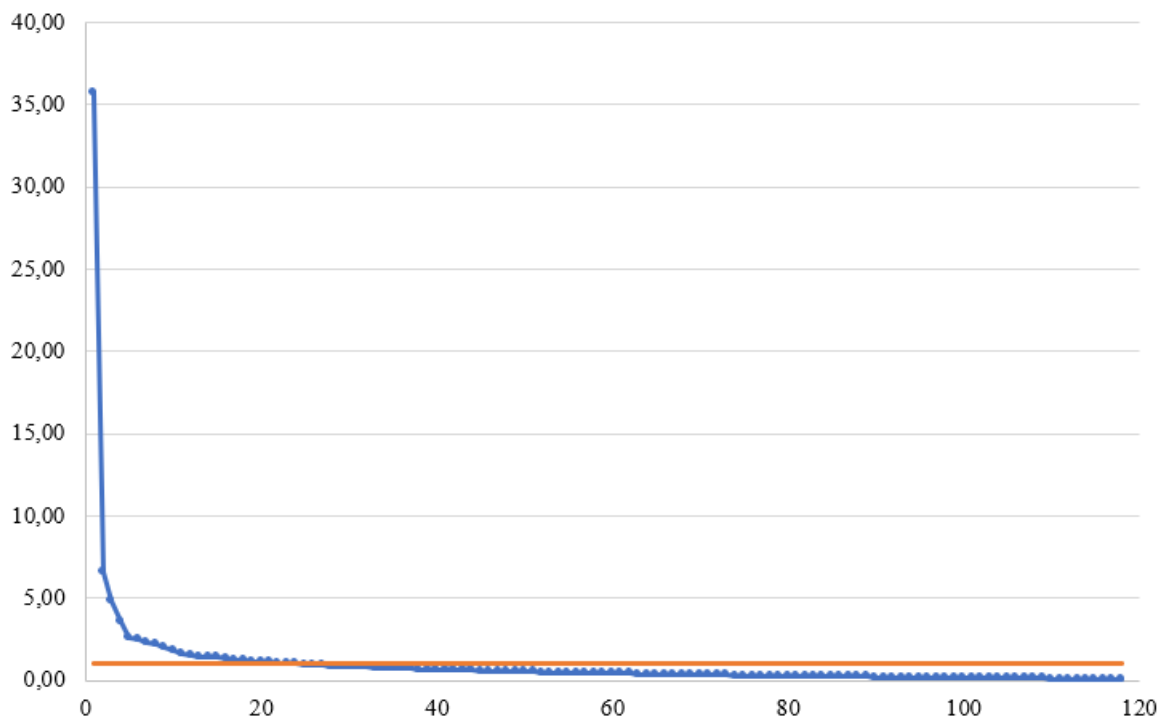


Rysunek 39. Średnie wyniki poszczególnych pozycji kwestionariusza częstości występowania warunków sukcesu (pozycje od w60 do w118)

Źródło: opracowanie własne.

W celu ustalenia struktury narzędzia służącego do pomiaru częstości występowania warunków sukcesu przeprowadzono analizę czynnikową metodą składowych głównych. Analizę czynnikową wykonano z rotacją nieortogonalną czynników Oblimin<sup>3</sup>. W toku analiz przetestowano kilka rozwiązań czynnikowych (od 4 do 8). Najbardziej spójna treściowo okazała się struktura 7-czynnikowa. Współczynnik Kaisera-Mayera-Olkina, stanowiący miarę adekwatności doboru próby wyniósł 0,90 (wartość ta przekracza 0,50, co stanowi zadowalający wynik). Istotny test Barletta również wskazuje na odpowiedni dobór danych do analizy czynnikowej,  $\chi^2(406) = 7049,06; p < 0,001$ . Siedem czynników modelu wyjaśnia 71,45% wariancji wyników. Wykres ospiska kwestionariusza służącego do pomiaru częstości występowania warunków sukcesu przedstawia Rysunek 40.

<sup>3</sup>Redukcja pozycji przebiegała według schematu: 1. Usuwanie pozycji ładowanych przez czynnik na poziomie poniżej 0,40. 2. Usuwanie pojedynczo pozycji ładowanych przez jednocześnie dwa czynniki. 3. Usuwanie pozycji ładowanych przez czynnik na poziomie poniżej 0,70. Założeniem było otrzymanie takiej struktury, w której pozycje były ładowane przez czynnik na poziomie co najmniej 0,70.



Rysunek 40. Wykres osypiska kwestionariusza służącego do pomiaru częstości występowania warunków sukcesu  
Źródło: opracowanie własne.

Analiza treściowa czynników pozwoliła na określenie, które pozycje testowe tworzą poszczególne czynniki. Wyodrębniono 7 czynników dla organizacji pozarządowych realizujących projekty:

- Czynnik W1. *Perspektywa zarządzania projektami;*
- Czynnik W2. *Perspektywa kultury organizacyjnej;*
- Czynnik W3. *Perspektywa współpracy z interesariuszami;*
- Czynnik W4. *Perspektywa wolontariuszy;*
- Czynnik W5. *Perspektywa kierownika;*
- Czynnik W6. *Perspektywa finansowa;*
- Czynnik W7. *Perspektywa rezultatu projektu.*

W wyniku analizy ustalono, że pierwszy z czynników, który został określony jako *perspektywa zarządzania projektami* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- występują ujednolicone procesy i standardy zarządzania projektami w organizacji (0,85);
- występują zdefiniowane kryteria akceptacji projektu i produktów częściowych projektu (0,85);

- funkcjonuje dokument określający sposób monitorowania i kontroli działań w projekcie (0,81);
- występują wewnętrzne zasady dotyczące monitorowania projektów (szczególnie kosztów, etapów, zmian) (0,79);
- ustalone są jednolite procedury dotyczące zarządzania ryzykiem projektu (0,79);
- ustalone są jednolite procedury raportowania postępów prac w projekcie (0,77);
- występują wyraźne i spójne standardy etyczne/kodeksy regulujące sposób prowadzenia projektów w organizacji (0,77);
- funkcjonuje dokument określający sposób realizacji i zamknięcia projektu (0,76);
- istnieją formalne procedury dotyczące realizacji projektów w organizacji (0,76);
- środowisko projektowe jest poddawane analizie (0,74);
- występuje plan zarządzania kluczowymi czynnikami ryzyka w projekcie (0,73).

W wyniku analizy ustalono, że drugi z czynników, który został określony jako *perspektywa kultury organizacyjnej* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- występują pozytywne relacje pomiędzy członkami organizacji (0,83);
- występuje wysoki stopień zaufania w organizacji (0,83);
- występuje otwarta wymiana poglądów wśród członków organizacji (0,81);
- występuje nastawienie na ciągłe uczenie się (0,73).

W wyniku analizy ustalono, że trzeci z czynników, który został określony jako *perspektywa współpracy z interesariuszami* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami (0,86);
- współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi przy realizacji projektów (0,85);
- współpraca z organizacjami biznesowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami (0,75);
- współpraca z instytucjami państwowymi w zakresie wymiany doświadczeń projektowych (0,74).

W wyniku analizy ustalono, że czwarty z czynników, który został określony jako *perspektywa wolontariuszy* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- projekt uzależniony jest od zaangażowania wolontariuszy (0,93);
- wysoka liczba dostępnych wolontariuszy zaangażowanych w działalność na rzecz organizacji (0,81).

W wyniku analizy ustalono, że piąty z czynników, który został określony jako *perspektywa kierownika projektu* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- kierownik projektu posiada umiejętności negocjacyjne (-0,90);
- kierownik projektu posiada autorytet (-0,83);
- kierownik projektu sprawnie i szybko podejmuje decyzje (-0,81);
- powołanie kierownika projektu, który posiada wiedzę, umiejętności i doświadczenie z zakresu zarządzania projektami (-0,75).

W wyniku analizy ustalono, że szósty z czynników, który został określony jako *perspektywa finansowa* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- organizacja posiada stałe źródła finansowania (0,86);
- organizacja jest stabilna finansowo (0,86).

W wyniku analizy ustalono, że siódmy z czynników, który został określony jako *perspektywa rezultatu projektu* bardzo silnie „ładuje” poniższe pozycje (w nawiasie podano ładunki czynnikowe dla tych pozycji):

- jasno sprecyzowane są efekty projektu (0,86);
- jasno sprecyzowany jest cel projektu (0,86).

W celu ustalenia spójności wewnętrznej nowo powstałych czynników przeprowadzono analizę rzetelności metodą Alfa Cronbacha dla poszczególnych skal:

- Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika W1. Perspektywa zarządzania projektami* (N = 11 pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,94$  (M = 3,44 ; SD = 1,05) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej;
- Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika W2. Perspektywa kultury organizacyjnej* (N = 4 pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,84$  (M = 4,27 ; SD = 0,67) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej;
- Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika W3. Perspektywa współpracy z interesariuszami* (N = 4 pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,84$  (M



- = 2,97 ; SD = 0,95) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej;
- Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika W4. Perspektywa wolontariuszy* (N = 2 pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,75$  (M = 3,14 ; SD = 1,09) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała akceptowalny poziom dokładności pomiarowej;
  - Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika W5. Perspektywa kierownika projektu* (N = 4 pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,87$  (M = 4,24 ; SD = 0,77) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej;
  - Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika W6. Perspektywa finansowa* (N = 2 pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,66$  (M = 3,58 ; SD = 1,03) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru była nieco poniżej akceptowalnego progu dokładności pomiarowej;
  - Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla *Czynnika W7. Perspektywa rezultatu projektu* (N = 2 pozycje testowe) wyniósł wartość  $\alpha = 0,81$  (M = 4,70 ; SD = 0,55) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej.

Zestawienie wyników prezentuje Tabela 41.

Tabela 41. Wyniki ładunków czynnikowych i analizy rzetelności dla skal perspektywa zarządzania projektami, perspektywa kultury organizacyjnej, perspektywa współpracy z interesariuszami, perspektywa wolontariuszy, perspektywa kierownika projektu, perspektywa finansowa, perspektywa rezultatu projektu

Skala		$\alpha$	$M$	$SD$	$N$	
Perspektywa zarządzania projektami	W29	0,85	0,94	3,44	1,05	11
	W32	0,85				
	W38	0,81				
	W31	0,79				
	W24	0,79				
	W23	0,77				
	W30	0,77				
	W25	0,76				
	W37	0,76				
	W21	0,74				
	W20	0,73				
Perspektywa kultury organizacyjnej	W66	0,83	0,84	4,27	0,67	4
	W65	0,83				
	W77	0,81				
	W76	0,73				
Perspektywa współpracy z interesariuszami	W105	0,86	0,84	2,97	0,95	4
	W106	0,85				
	W107	0,75				
	W104	0,74				
Perspektywa wolontariuszy	W9	0,93	0,75	3,14	1,09	2
	W50	0,81				
	W47	-0,90*				
Perspektywa kierownika projektu	W48	-0,83*	0,87	4,24	0,77	4
	W49	-0,81*				
	W46	-0,75*				
	W113	0,86				
Perspektywa finansowa	W114	0,86	0,66	3,58	1,03	2
	W6	0,86				
Perspektywa rezultatu projektu	W5	0,86	0,81	4,70	0,55	2
	W5	0,86				

Nota: \*Ze względu na ujemne znaki przy ładunkach dla składowej 2 oraz 4 przed przystąpieniem do analizy właściwej z udziałem wyodrębnionych czynników wyniki odwrócono, przemnażając je przez -1.

Źródło: opracowanie własne.

Następnie określono korelację pomiędzy wyłonionymi perspektywami (warunkami sukcesu) a zmienną *sukces*. Przed przystąpieniem do analizy zmienne określone jako perspektywy (warunki sukcesu) zostały znormalizowane. Po wykonaniu przekształceń zmienne przyjęły rozkład zgodny z rozkładem normalnym (Załącznik 8.).

Ze względu na relatywną normalność rozkładów wyników badanych zmiennych zdecydowano się na wykonanie analizy parametrycznej. W celu weryfikacji zależności między zmiennymi: perspektywa zarządzania projektami, perspektywa kultury organizacyjnej, perspektywa współpracy z interesariuszami, perspektywa wolontariuszy, perspektywa kierownika projektu, perspektywa finansowa, perspektywa rezultatu projektu, a zmienną *sukces*, wykonano serię analiz korelacji metodą Pearsona. Analiza wykazała, że:

- wzrost wyników zmiennej *perspektywa zarządzania projektami* wiązał się ze wzrostem wyników zmiennej *sukces*,  $r(393) = 0,21$ ;  $p < 0,001$  (siła tego związku była słaba);
- wzrost wyników zmiennej *kultury organizacyjnej* wiązał się ze wzrostem wyników zmiennej *sukces*,  $r(393) = 0,32$ ;  $p < 0,001$  (siła tego związku była słaba);
- wzrost wyników zmiennej *perspektywa współpracy z interesariuszami* wiązał się ze wzrostem wyników zmiennej *sukces*,  $r(393) = 0,02$ ;  $p < 0,05$  (siła tego związku była słaba);
- wzrost wyników zmiennej *perspektywa wolontariuszy* wiązał się ze wzrostem wyników zmiennej *sukces*,  $r(393) = 0,1$ ;  $p < 0,05$  (siła tego związku była słaba);
- wzrost wyników zmiennej *perspektywa kierownika projektu* wiązał się ze wzrostem wyników zmiennej *sukces*,  $r(393) = 0,3$ ;  $p < 0,001$  (siła tego związku była słaba);
- wzrost wyników zmiennej *perspektywa finansowa* wiązał się ze wzrostem wyników zmiennej *sukces*,  $r(393) = 0,15$ ;  $p < 0,01$  (siła tego związku była słaba);
- wzrost wyników zmiennej *perspektywa rezultatu projektu* wiązał się ze wzrostem wyników zmiennej *sukces*,  $r(393) = 0,23$ ;  $p < 0,001$  (siła tego związku była słaba).

Rezultaty analizy przedstawiają Tabela 42. i Rysunek 41.

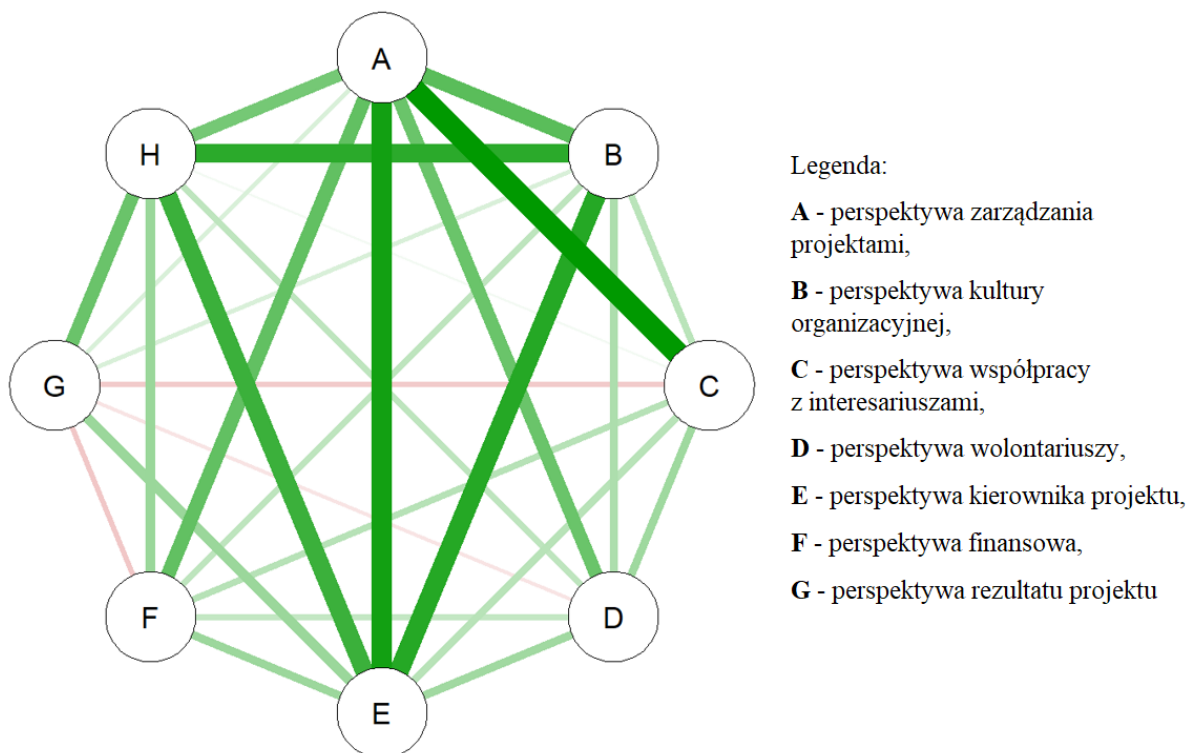
Tabela 42. Wyniki analiz korelacji metodą Pearsona dla zmiennych: perspektywa zarządzania projektami, perspektywa kultury organizacyjnej, perspektywa współpracy z interesariuszami, perspektywa wolontariuszy, perspektywa kierownika projektu, perspektywa finansowa, perspektywa rezultatu projektu, sukces całkowity

Warunki	A	B	C	D	E	F	G
A							
B	0,25***						
C	0,39***	0,10*					
D	0,22***	0,12*	0,15**				
E	0,36***	0,33***	0,11*	0,14**			
F	0,24***	0,10*	0,11*	0,09	0,15**		
G	0,06	0,06	-0,08	-0,04	0,15**	-0,08	
Sukces całkowity	0,21***	0,32***	0,02	0,10*	0,30***	0,15**	0,23***

Nota: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

A – perspektywa zarządzania projektami; B – perspektywa kultury organizacyjnej; C – perspektywa współpracy z interesariuszami; D – perspektywa wolontariuszy; E – perspektywa kierownika projektu; F – perspektywa finansowa; G – perspektywa rezultatu projektu

Źródło: opracowanie własne.



Nota: im ciemniejszy i bardziej pogrubiony kolor zielony = bardziej dodatnia korelacja; im ciemniejszy kolor czerwony = bardziej ujemna korelacja. Rysunek bazuje na uzyskanych oszacowaniach współczynników korelacji Pearsona.

Rysunek 41. Wizualizacja relacji między perspektywami: zarządzania projektami, kultury organizacyjnej, współpracy z interesariuszami, wolontariuszy, kierownika projektu, finansową, rezultatu projektu

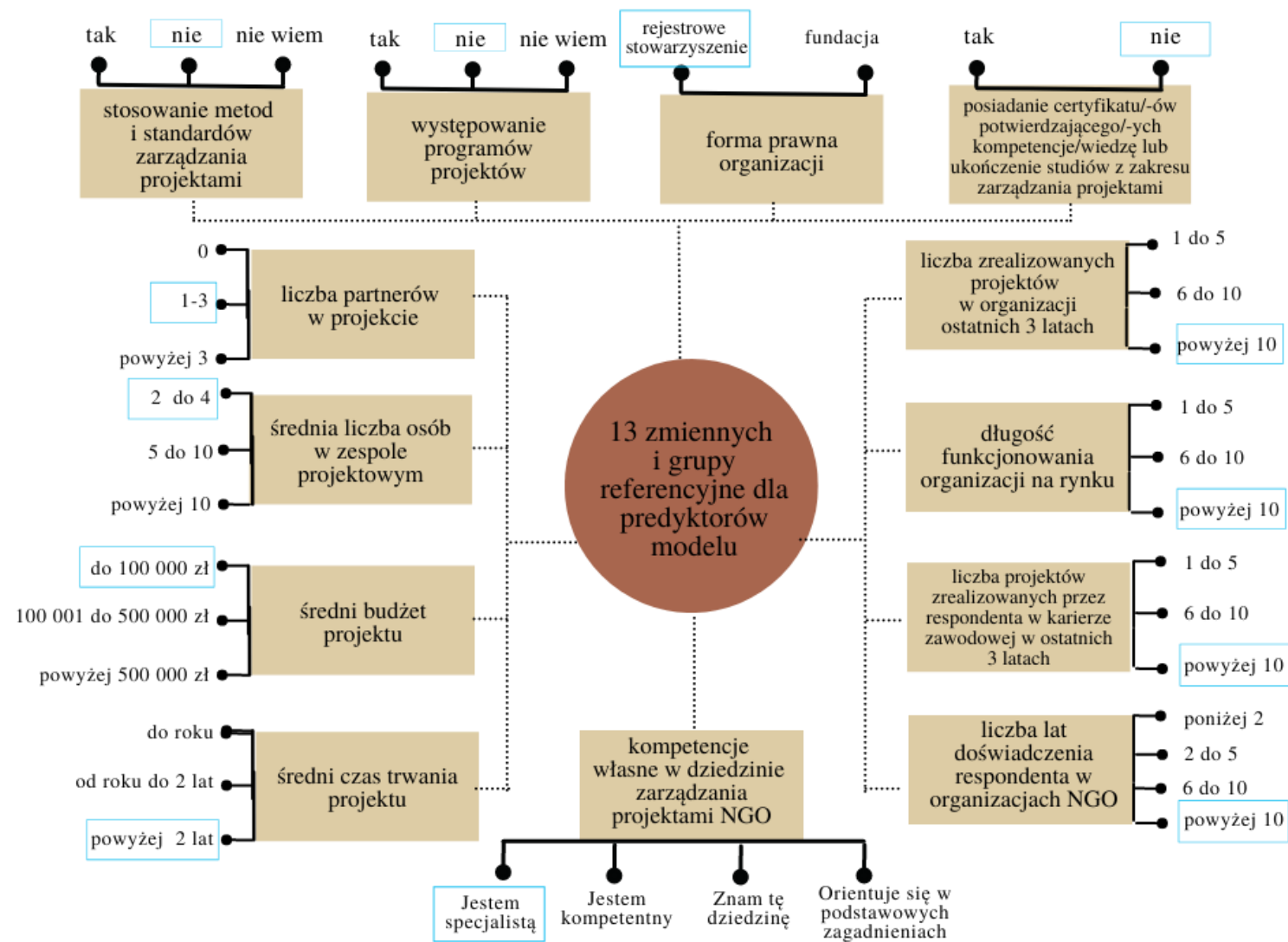
Źródło: opracowanie własne.

### 2.3.7. Budowa modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej

W celu budowy modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej przeprowadzono analizy cząstkowe. Analizom poddano trzynaście zmiennych w wyniku, których wyodrębniono grupy referencyjne dla predyktorów modelu (Załącznik 9.). Rysunek 42. prezentuje trzynaście predyktorów modelu wraz z grupami referencyjnymi. Grupy referencyjne są zaznaczone na modelu niebieskimi ramkami. W wyniku analiz wykazano, że dla zmiennej (predyktora):

- *forma prawna organizacji pozarządowej*, grupą referencyjną jest „rejestrowe stowarzyszenie”;
- *długość funkcjonowania organizacji pozarządowej*, grupą referencyjną jest „powyżej 10 lat”;
- *liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata)*, grupą referencyjną jest „powyżej 10 lat”;

- *liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata), grupą referencyjną jest „powyżej 10 projektów”;*
- *liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych, grupą referencyjną jest „powyżej 10 lat”;*
- *kompetencje własne w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi, grupą referencyjną jest „jestem specjalistą”;*
- *posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami, grupą referencyjną jest „nie posiadam”;*
- *stosowanie metod/standardów zarządzania projektami w projektach w organizacji pozarządowej, grupą referencyjną jest „nie stosuje się”;*
- *występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej, grupą referencyjną jest „nie występują”;*
- *średni czas trwania realizowanych projektów, grupą referencyjną jest „powyżej 2 lat”;*
- *średni budżet realizowanych projektów, grupą referencyjną jest „do 100 000 zł”;*
- *średnia liczba partnerów w projektach, grupą referencyjną jest „od 1 do 3 partnerów”;*
- *średnia liczba osób w zespole projektowym, grupą referencyjną jest „od 2 do 4 osób”.*



Rysunek 42. Trzydzieści predyktorów modelu wraz z grupami referencyjnymi zaznaczonymi na rysunku niebieskimi ramkami  
Źródło: opracowanie własne.

Do modelu włączono również siedem perspektyw powstałych w wyniku analizy czynnikowej:

- *perspektywa zarządzania projektami,*
- *perspektywa kultury organizacyjnej,*
- *perspektywa współpracy z interesariuszami,*
- *perspektywa wolontariuszy,*
- *perspektywa kierownika projektu,*
- *perspektywa finansowa,*
- *perspektywa rezultatu projektu.*

W celu weryfikacji założenia zakładającego, że istotnymi predyktorami sukcesu całkowitego jest dwadzieścia zmiennych (trzydzieści sześć założeń i siedem perspektyw) przeprowadzono analizę regresji logistycznej. W wyniku przeprowadzonej analizy ustalono, że zaproponowany model jest istotny statystycznie,  $Wald\ Test\ F(33) = 2,50; p < 0,001$ . Model ten wyjaśnia 39% wariancji zmiennej zależnej,  $R^2\ Nagelkerkego = 0,39$ . Wnioski z przeprowadzonej analizy:

Wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu dla organizacji pozarządowej, w której średni czas trwania realizacji projektu trwa powyżej roku do 2 lat jest o 74,46% mniejszy w porównaniu do organizacji, w której realizacja projektu trwa powyżej 2 lat ( $OR = 0,26; p < 0,05$ ).

Następnie wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu w grupie respondentów oceniających własne kompetencje w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi na poziomie „znam tę dziedzinę” jest o 71,20% mniejszy w porównaniu do respondentów, którzy oceniali swój poziom jako „jestem specjalistą” ( $OR = 0,29; p < 0,01$ ).

W kolejnym kroku wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu dla organizacji pozarządowej, w której średni czas trwania realizacji projektu trwa „do roku” jest o 70,76% mniejszy w porównaniu do organizacji, w której realizacja projektu trwa „powyżej 2 lat” ( $OR = 0,29; p < 0,05$ ).

Następnie wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu dla organizacji pozarządowych funkcjonujących „do 5 lat” jest o 57,32% mniejszy w porównaniu do organizacji funkcjonujących „powyżej 10 lat” ( $OR = 0,43; p < 0,05$ ).

W kolejnym kroku wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu w grupie respondentów, którzy zrealizowali w swojej karierze zawodowej w ciągu ostatnich 3 lat „od 6 do 10 projektów” jest o 53,97% mniejszy w porównaniu do respondentów, którzy zrealizowali „powyżej 10 projektów” ( $OR = 0,46; p < 0,05$ ).

Następnie wykazano, że wraz ze wzrostem poziomu zmiennej „perspektywa kierownika projektu” o 1SD dochodzi do istotnego wzrostu ilorazu szans całkowitego sukcesu o 36,77% ( $OR = 1,37; p < 0,05$ ).

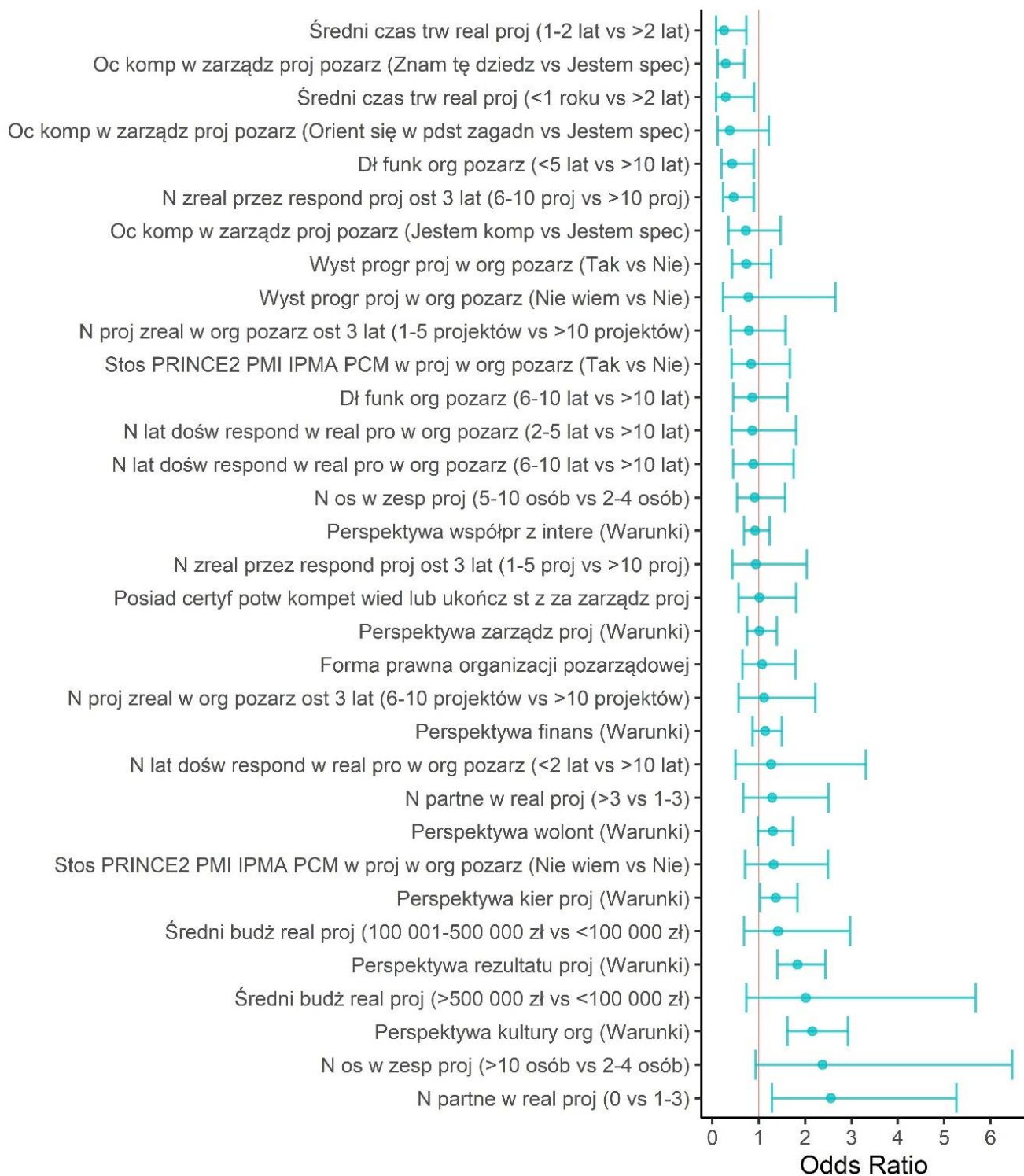
W kolejnym kroku wykazano, że wraz ze wzrostem poziomu zmiennej *perspektywa rezultatu projektu* o 1SD dochodzi do istotnego wzrostu ilorazu szans całkowitego sukcesu o 83,70% ( $OR = 1,84; p < 0,001$ ).

Następnie wykazano, że wraz ze wzrostem poziomu zmiennej *perspektywa kultury organizacyjnej* o 1SD dochodzi do istotnego wzrostu ilorazu szans całkowitego sukcesu o 115,51% ( $OR = 2,16; p < 0,001$ ).

Ostatecznie wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu dla organizacji pozarządowej, w której średnia liczba partnerów w realizowanych projektach wynosi „0” jest o 155,88% większy w porównaniu do Organizacji, w której liczba partnerów wynosi „od 1 do 3” ( $OR = 2,56; p < 0,001$ ).

Wyniki współczynników regresji Modelu 1 znajdują się w Załączniku 10. Rysunek 43. przedstawia wpływ poszczególnych predyktorów na sukces całkowity projektów w organizacjach pozarządowych.





Rysunek 43. Wpływ poszczególnych predyktorów na sukces całkowity projektów w organizacjach pozarządowych.

Źródło: opracowanie własne.

Następnie model predykcyjny ograniczono do istotnych predyktorów. A zatem do modelu włączono jako predyktory następujące zmienne:

- *długość funkcjonowania organizacji pozarządowej;*
- *liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata);*
- *ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi;*
- *średni czas trwania realizowanych projektów;*
- *średnia liczba partnerów w realizowanych projektach;*
- *perspektywa kultury organizacyjnej;*
- *perspektywa kierownika projektu;*
- *perspektywa rezultatu projektu.*

W wyniku przeprowadzonej analizy ustalono jednak, że zaproponowany model nie jest istotny statystycznie, *Wald Test*  $F(13) = 1,47$ ;  $p > 0,05$ . Wyniki współczynników regresji Modelu 2 znajdują się w Załączniku 11. Zdecydowano się na usunięcie predyktorów o najwyższej wartości istotnego  $p$ , a mianowicie:

- *liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata);*
- *perspektywa kierownika projektu.*

Do modelu włączono zatem:

- *długość funkcjonowania organizacji pozarządowej;*
- *ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi;*
- *średni czas trwania realizowanych projektów;*
- *średnia liczba partnerów w realizowanych projektach;*
- *perspektywa kultury organizacyjnej;*
- *perspektywa rezultatu projektu.*

W wyniku przeprowadzonej analizy ustalono, że zaproponowany model jest istotny statystycznie, *Wald Test*  $F(11) = 6,58$ ;  $p < 0,001$ . Model ten wyjaśnia 32% wariacji zmiennej zależnej,  $R^2$  Nagelkerkego = 0,32.

Wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu dla organizacji pozarządowych, w których średni czas trwania realizacji projektu wynosi powyżej 1 roku do 2 lat jest o 79,50% mniejszy w porównaniu do organizacji realizujących średnio projekt powyżej 2 lat ( $OR = 0,21$ ;  $p < 0,01$ ).

Następnie wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu dla organizacji pozarządowych, w których średni czas trwania realizacji projektu wynosi do 1 roku jest o 78,54% mniejszy w porównaniu do organizacji realizujących średnio projekt powyżej 2 lat ( $OR = 0,21; p < 0,01$ ).

W kolejnym kroku wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu w grupie respondentów oceniających własne kompetencje w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi na poziomie „znam tę dziedzinę” jest o 73,28% mniejszy w porównaniu do respondentów, którzy oceniali swój poziom jako „jestem specjalistą” ( $OR = 0,27; p < 0,001$ ).

Następnie wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu dla organizacji pozarządowych funkcjonujących do 5 lat jest o 65,09% mniejszy w porównaniu do organizacji funkcjonujących powyżej 10 lat ( $OR = 0,35; p < 0,01$ ).

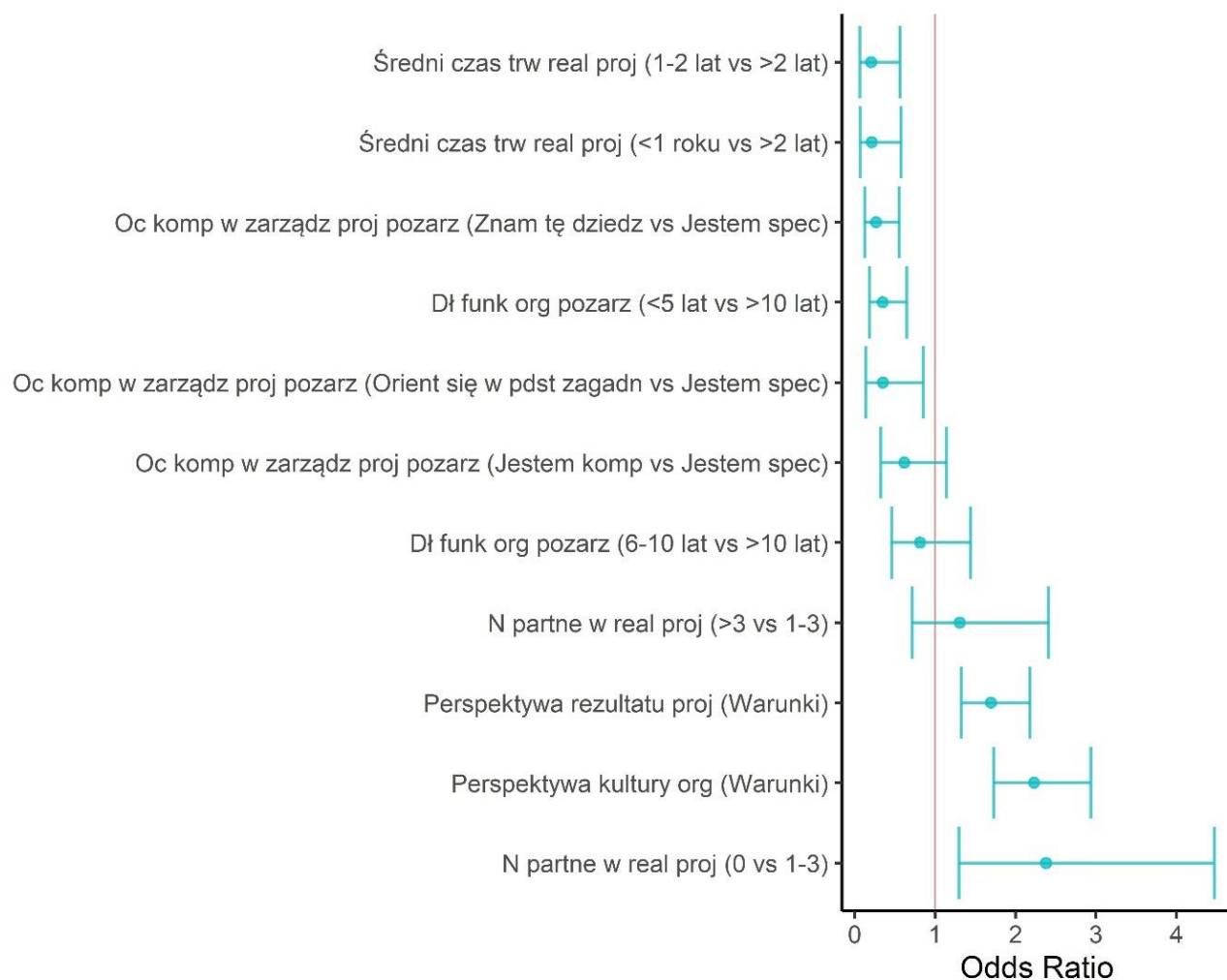
W kolejnym kroku wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu w grupie respondentów oceniających własne kompetencje w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi na poziomie „orientuję się w podstawowych zagadnieniach z tej dziedziny” jest o 64,88% mniejszy w porównaniu do respondentów, którzy oceniali swój poziom jako „jestem specjalistą” ( $OR = 0,35; p < 0,05$ ).

Następnie wykazano, że wraz ze wzrostem poziomu zmiennej perspektywa rezultatu projektu o 1SD dochodzi do istotnego wzrostu ilorazu szans całkowitego sukcesu o 69,33% ( $OR = 1,69; p < 0,001$ ).

W kolejnym kroku wykazano, że wraz ze wzrostem poziomu zmiennej perspektywa kultury organizacyjnej o 1SD dochodzi do istotnego wzrostu ilorazu szans całkowitego sukcesu o 123,31% ( $OR = 2,23; p < 0,001$ ).

Ostatecznie wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu w organizacjach, w których średnia liczba partnerów w realizowanych projektach wynosi 0 jest o 138,20% większy w porównaniu do organizacji ze średnią liczbą partnerów od 1 do 3 ( $OR = 2,38; p < 0,01$ ).

Wyniki współczynników regresji Modelu 3 znajdują się w Załączniku 12. Rysunek 44. przedstawia wpływ poszczególnych predyktorów na sukces całkowity projektów w organizacjach pozarządowych.



Rysunek 44. Wpływ poszczególnych predyktorów na sukces całkowity projektów w organizacjach pozarządowych.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań utworzono model predykcyjny zwiększający szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej (NGO). Model został przedstawiony i szczegółowo omówiony w Rozdziale 3. i zaprezentowany na Rysunku 48.

### 3. Podsumowanie badań i dyskusja

Badania przeprowadzone w ramach analizy literatury i trzech etapów badań empirycznych pozwoliły w szerokim zakresie zdefiniować badane zagadnienie, które dotyczyło cech, jakimi charakteryzują się organizacje pozarządowe, w których projekty kończą się sukcesem. W roku 2018, kiedy autorka rozpoczynała niniejsze badania, nie było na rynku polskim zbyt wielu opracowań dotyczących zagadnienia projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych (Kopczyński 2014; Marciszewska 2013a, 2015, 2017a, 2017b; Pietroń-Pyszczek i Trenkner 2009). Dlatego pierwszy etap badań miał na celu wykazać, jakie są specyficzne cechy, problemy i etapy projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych. Na tym etapie zdecydowano też, że w pracy zostanie przyjęta wąska definicja trzeciego sektora odnosząca się jedynie do fundacji i rejestrowych stowarzyszeń działających na terenie Polski. Wybór ograniczający się do fundacji i rejestrowych stowarzyszeń podyktowany był tym, że są to najczęstsze formy organizacji pozarządowych występujące w Polsce oraz podejmują one przedsięwzięcia, które noszą wyraźne cechy projektów.

Na podstawie badań literaturowych (Bogacz-Wojtanowska 2005, 2006; Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016; Grucza 2016; Major i Spalek 2019; Marciszewska 2013a, 2014, 2015, 2017b, 2019b, 2019a; Walczak 2019) i wstępnych badań empirycznych ustalono, że projekty w trzecim sektorze różnią się od tych realizowanych w organizacjach pierwszego i drugiego sektora. Różnice te występują szczególnie w wymiarze społecznym, organizacyjnym i kulturowym. Najistotniejsze cechy z punktu widzenia projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych to:

- dobro społeczne i realizacja misji organizacji przekładana jest ponad zysk finansowy;
- występuje stały niedobór zasobów finansowych, ludzkich i rzeczowych;
- kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem organizacji;
- do pracy mogą być zaangażowani są wolontariusze;
- występuje silne uzależnienie od interesariuszy;
- w organizacjach nie stosuje się znanych na rynku metod zarządzania projektami, choć osoby pracujące przy projektach instynktownie wykorzystują ich elementy w swoich działaniach;
- zdecydowana większość respondentów realizujących projekty w organizacjach pozarządowych podejmuje swoje decyzje w oparciu o swoje doświadczenie, nie

posiada wykształcenia kierunkowego związanego z zarządzaniem czy zarządzaniem projektami.

W badaniach wstępnych wykazano, że w realizowanych przez organizacje pozarządowe projektach występują elementy związane z analizą, planowaniem i monitorowaniem, zarządzaniem ryzykiem, interesariuszami oraz wybrane elementy związane z działaniami poprojektowymi. Najczęściej w badanych organizacjach występują: praca zespołowa, poszukiwanie nowych idei i rozwiązań, uporządkowana dokumentacja. Rzadziej występują: efektywne zarządzanie wieloma projektami, przewidywalne procesy, procedury realizacji projektów oraz szkoleń. Udoskonalenia wymagają elementy występujące w badanych organizacjach najrzadziej: system zbierania i analizy danych i wykrywania potrzeb na rynku, jakość szacowania kosztów, kontrola procesów, rozpoznanie i zrozumienie problemów zarządzania projektami, znajomość i stosowanie narzędzi i technik zarządzania projektami. Niewystarczające wykształcenie kierunkowe pracowników, brak wiedzy o dostępnych na rynku metodach zarządzania projektami lub ich niedostosowanie do potrzeb trzeciego sektora wydają się obszarami, które wymagają zmiany. Nabycie wiedzy dotyczącej metod i standardów zarządzania projektami ma szansę wspomóc w organizacji pozarządowej efektywne pozyskiwanie środków na realizację projektów. Zgodnie z wynikami badań własnych respondenci w celu pozyskania środków najczęściej korzystali z dotacji ze środków publicznych, środków przedsiębiorstw lub/i innych organizacji trzeciego sektora (zarówno krajowych, jak i zagranicznych), czy dotacji z Unii Europejskiej. Pozyskiwanie środków z wyżej wymienionych źródeł zobowiązuje organizacje pozarządowe do opracowania, przeprowadzenia i rozliczenia projektów w sposób sformalizowany.

Problemy, które najczęściej są wskazywane przez organizacje pozarządowe zostały zdefiniowane na podstawie badań wstępnych. Jako najczęściej występujące czynniki niepowodzeń projektów respondenci wskazali: niestabilność finansową organizacji, brak środków na realizację projektów, brak płynności finansowej, niewłaściwe wydatkowanie funduszy, niedoszacowanie budżetu projektu, brak wynagrodzenia za pracę lub niskie wynagrodzenie, brak doświadczenia i kompetencji członków zespołu przy realizacji projektów, nieefektywna współpraca z partnerami projektu, wycofanie się partnerów w czasie trwania projektu, brak wystarczającej liczby liderów, pracowników i wolontariuszy zaangażowanych w działania projektowe, źle zdiagnozowane potrzeby odbiorców projektu (grupy docelowej), niedotrzymywanie terminów realizacji projektów, sztywny harmonogram, zmiany w składzie zespołu projektowego podczas jego realizacji, spadek motywacji, rutyna, zamknięcie na

zmiany, krótkofalowość, schematyczność projektów, błędnie zdefiniowane cele i efekty projektu, brak narzędzi do zarządzania projektem w organizacji, brak odpowiedniej promocji projektu, realizacja wielu projektów jednocześnie w organizacji oraz niedostateczna analiza ryzyka i nieokreślone czynniki ryzyka.

Wyniki badań w zakresie wybranych elementów związanych z analizą, planowaniem i monitorowaniem, zarządzaniem ryzykiem, interesariuszami oraz z działaniami poprojektowymi są zbieżne z tymi, które przedstawiane są w literaturze przedmiotu. A. Marciszewska dokonała w swoich badaniach opisu poszczególnych faz zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych i wykazała, że choć fazy zarządzania projektami są takie same jak w projektach innych sektorów to podejmowane działania w ramach poszczególnych faz są odmienne. Autorka wskazała również ograniczenia organizacji pozarządowych dotyczące: ograniczonej formalizacji podejmowanych projektów, ograniczeń związanych z zasobami ludzkimi i finansowymi (Marciszewska 2019b). Inni badacze również zwracają uwagę na ograniczone rozwiązania dotyczące zarządzania ryzykiem w organizacjach pozarządowych (Domański 2014; Marciszewska 2017b, 2019a). Badania wstępne przeprowadzone przez autorkę niniejszej dysertacji rozszerzyły badane zagadnienie i pozwoliły określić z jakimi problemami i wyzwaniem mierzą się organizacje pozarządowe w Polsce w kontekście prowadzenia projektów.

W związku z określeniem specyficznych cech i etapów projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych oraz zdefiniowaniem problemów najczęściej pojawiających się przy realizacji projektów w organizacjach trzeciego sektora udało się uzyskać częściową odpowiedź na postawione pytanie badawcze *P1. Jakie są specyficzne cechy, problemy i etapy projektów realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych?* Badania literaturowe pozwoliły na kontynuowanie rozważań w części empirycznej dysertacji i na uściślenie odpowiedzi na pytanie badawcze P1.

Kolejnym działaniem podjętym w niniejszej pracy było uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze *P2. Jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych? Jakie jest nasilenie występowania poszczególnych grup kryteriów w projektach kończących się sukcesem?* W tym celu zdefiniowano kryteria sukcesu projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe, przeprowadzono analizę czynnikową w celu ich zwymiarowania oraz określono stopień ich nasilenia w projektach kończących się sukcesem.

Na podstawie wniosków z badań literaturowych i przeprowadzonych badań wstępnych dotyczących zagadnienia definiowania sukcesu w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe określono 18 kryteriów opisujących sukces projektów w badanych organizacjach. W badaniach z udziałem ekspertów poddano ocenie kryteria opisujące sukces projektów w organizacjach pozarządowych. Eksperti ocenili, że 16 z 18 kryteriów sukcesu można uznać za kluczowe. Oceny ekspertów pokazują, że osiągnięcie założonego stopnia realizacji misji społecznej czy wytworzenie szeroko pojętego dobra społecznego są uważane jako kluczowe kryteria i związane są typowo z projektami trzeciego sektora. Uniwersalne dla wszystkich projektów, ale ważne również dla organizacji pozarządowych okazały się: osiągnięcie zakładanego celu projektu, zaspokojenie konkretnej potrzeby/potrzeb odbiorcy projektu, realizacja projektu zgodnie z założonym kosztem, czasem, zakresem i jakością oraz uzyskanie korzyści dla organizacji. Z badań wynika, że organizacje pozarządowe są silnie związane z interesariuszami, ponieważ siedem z szesnastu kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych, które zostały uznane przez ekspertów za kluczowe, dotyczą satysfakcji interesariuszy oraz zaspokojenia ich potrzeb. W badaniach z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych w celu zwymiarowania 16 kryteriów sukcesu zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową. Analiza treściowa czynników pozwoliła na określenie, które pozycje testowe tworzą poszczególne czynniki. Wyodrębniono 4 czynniki modelu, które wyjaśniają 70,71% wariancji wyników:

Czynnik K1. Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy;

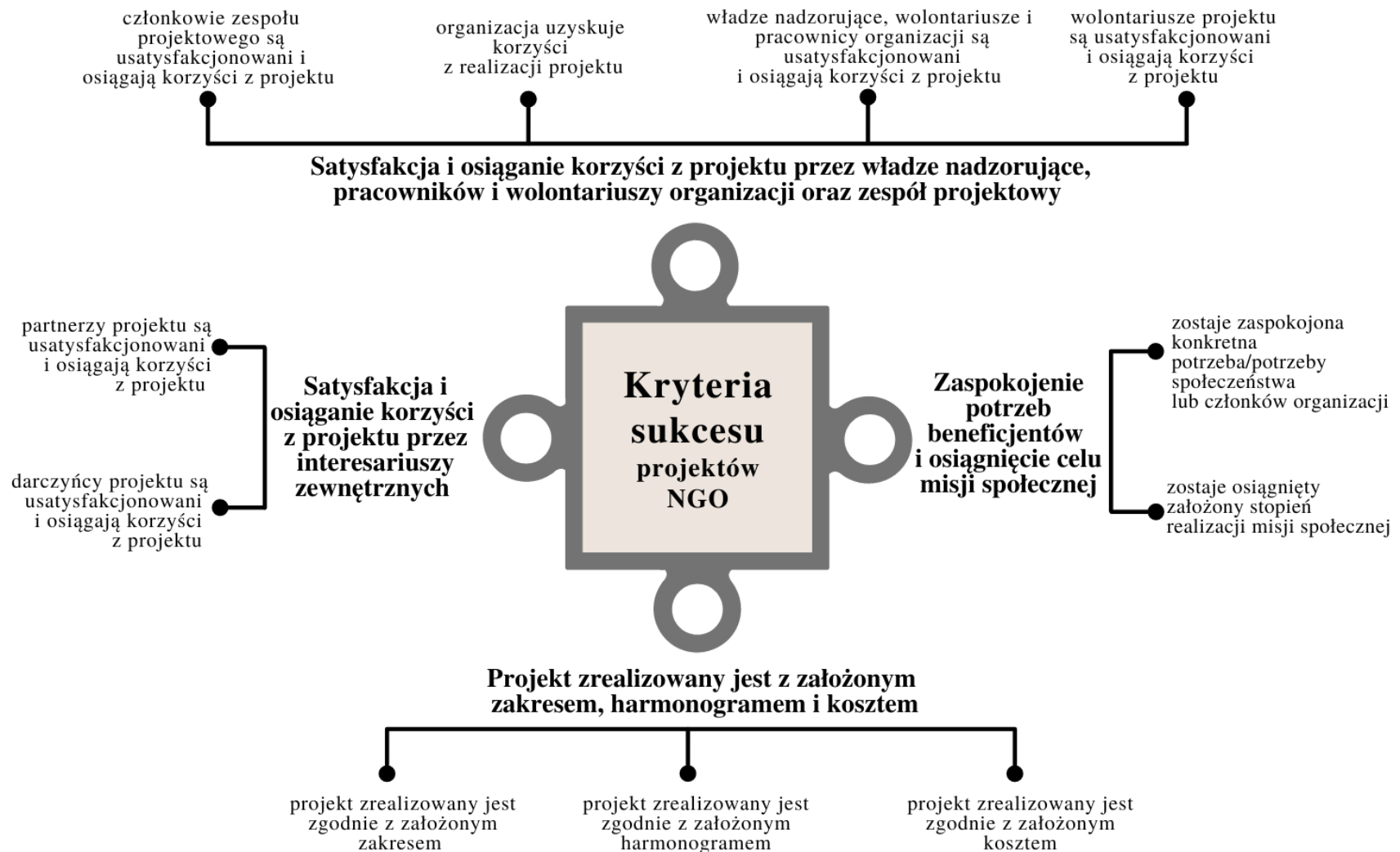
Czynnik K2. Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem;

Czynnik K3. Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów);

Czynnik K4. Zaspokojenie potrzeb beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej.

Rysunek 45 przedstawia kluczowe grupy kryteriów sukcesu projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej.





Rysunek 45: Kluczowe grupy kryteriów sukcesu projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej

Źródło: opracowanie własne

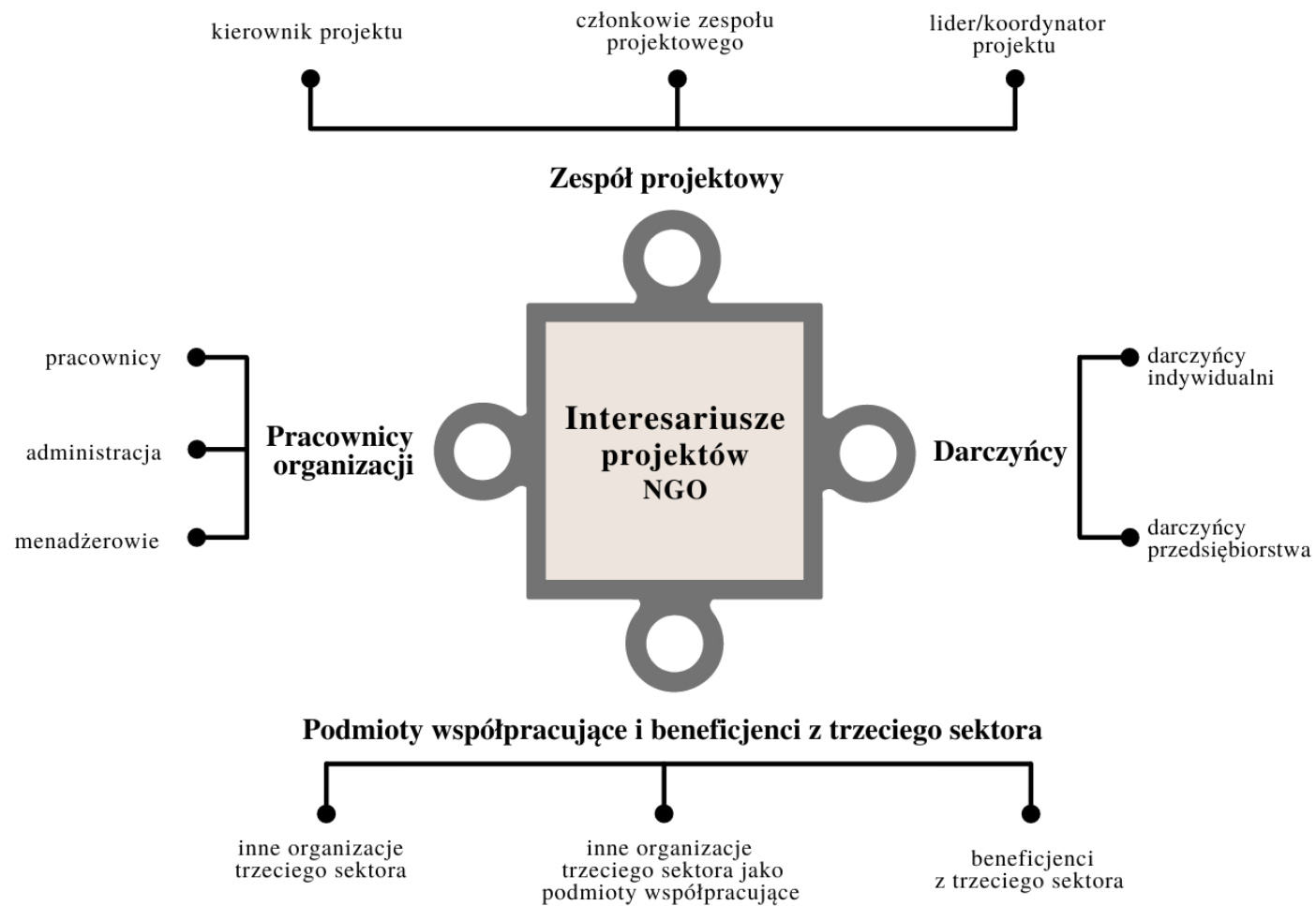
Można zauważyć spójność w zakresie oceny kluczowych kryteriów sukcesu pomiędzy oceną ekspertów w drugim etapie badań, a wynikami badań z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych w trzecim etapie badań. Trzy z czterech wyodrębnionych grup kluczowych kryteriów w analizie czynnikowej odnoszą się do satysfakcji i osiąganych korzyści z projektu przez interesariuszy (władze nadzorujące, pracowników, wolontariuszy zespół projektowy, darczyńców, partnerów projektu i beneficjentów). W czynniku dotyczącym zaspokajania potrzeb beneficjentów podkreśla się również, że *osiągnięcie celu misji społecznej* definiuje sukces projektów w organizacjach pozarządowych. Jedno kryterium odnosi się do tego, że projekty realizowane w organizacjach pozarządowych powinny być prowadzone zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem.

Z analiz przeprowadzonych w ramach trzeciego etapu badań można wnioskować, że w projektach kończących się *sukcesem częściowym* średnie nasilenie wyników wszystkich 4 wyodrębnionych grup kluczowych kryteriów było statystycznie mniejsze niż wyników w grupie projektów kończących się *sukcesem całkowitym*. Oznacza to, że w projektach kończących się *sukcesem całkowitym* nasilenie występowania zdefiniowanych kryteriów sukcesu było wyższe niż w projektach kończących się *sukcesem częściowym*. Okazało się również, że zarówno w projektach kończących się *sukcesem częściowym* jak i kończących się *sukcesem całkowitym* nasilenie występowania poszczególnych grup kluczowych kryteriów sukcesu jest jednakowe. Nie można wyróżnić jednego kryterium, którego stopień występowania byłby, np. wyższy niż pozostałych. Wszystkie kryteria są tak samo ważne i w jednakowym stopniu definiują sukces projektu.

Wyniki badań z zakresu definiowania kluczowych kryteriów sukcesu projektów organizacji pozarządowych poszerzają istniejącą literaturę przedmiotu o to zagadnienie. Prace innych badaczy skupiały się na specyficznych cechach projektów organizacji pozarządowych. Wyniki uzyskane przez autorkę niniejszej dysertacji są zbieżne z narracją innych badaczy i dotyczą misji, która przejawia się w każdym aspekcie prowadzonej działalności organizacji pozarządowych i podejmowanych projektów (Allison i Kaye 2015; Anheier 2005; Anheier i Kendall 2000; Bogacz-Wojtanowska i Wrona 2016; Kwiecińska 2008:141; Marciszewska 2017a; Trzeciński 2017a, 2017b). Nie byłoby więc możliwe definiowanie sukcesu projektu bez oparcia o stopień realizacji misji społecznej. Istotni z punktu widzenia organizacji pozarządowej są również interesariusze. A. Marciszewska podkreśla znaczenie interesariuszy, z którymi organizacje powinny budować pozytywne relacje, zaufanie i atmosferę, bowiem są

od nich zależne w zakresie finansowym (Marciszewska 2019a). J. Domański wskazuje w swoich badaniach, że interesariusze bardzo silnie oddziałują na organizacje pozarządowe i realizowane w nich projekty (Domański 2010). Kryterium sukcesu związane z osiągnięciem satysfakcji i korzyści przez interesariuszy projektów pojawia się aż w trzech wyłonionych przez autorkę niniejszej pracy kluczowych kryteriach sukcesu. Realizowanie projektów w założonym czasie, koszcie i harmonogramie jest ważnym kryterium nie tylko z punktu widzenia organizacji pozarządowych, ale każdej organizacji realizującej projekty. Podkreślają to badacze związani z zarządzaniem projektami (Grucza 2016; Trocki 2013; Walczak 2019). Badania przeprowadzone przez autorkę niniejszej dysertacji rozszerzyły badane zagadnienie o utworzenie grup kluczowych kryteriów sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych oraz wynik stopnia nasilenia i ważności grup kluczowych czynników sukcesu w odniesieniu do sukcesu projektów.

Kolejnym działaniem podjętym w niniejszej pracy była odpowiedź na pytanie badawcze *P3. Jakie są kluczowe grupy interesariuszy projektów w organizacjach pozarządowych oraz jaki jest ich wpływ na sukces tych projektów?* W tym celu zdefiniowano grupy interesariuszy projektów realizowanych przez badane organizacje pozarządowe oraz określono ich wpływ na sukces realizacji projektów i porównano, który typ interesariuszy ma największy wpływ na sukces projektów. Na podstawie wniosków z badań literaturowych (Betta i Skomra 2017; Juchniewicz 2017; Mironska 2016; Spałek i in. 2015; Trocki i Grucza 2004; Trzeciak i Liebert 2016) i badań wstępnych dotyczących zagadnienia interesariuszy w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe określono 28 interesariuszy projektu. Badania z udziałem ekspertów pozwoliły wyodrębnić grupy interesariuszy mające największy wpływ na sukces projektów w organizacjach pozarządowych. Bardzo duży wpływ na sukces projektów, zdaniem ekspertów, mają: zespół ściśle powiązany z realizacją projektu (kierownik projektu, lider zespołu projektowego, członkowie zespołu projektowego, wolontariusze projektu); zarząd i menadżerowie organizacji pozarządowej; darczyńcy: przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne; beneficjenci: członkowie organizacji; podmioty współpracujące: instytucje publiczne oraz grantodawcy. W celu zwymiarowania obszarów grup interesariuszy wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową. Analiza treściowa czynników pozwoliła na określenie, które pozycje testowe tworzą poszczególne czynniki. Wyodrębniono 4 czynniki modelu, które wyjaśniają 73,77% wariancji wyników. Rysunek 46 przedstawia kluczowe grupy interesariuszy projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej.



Rysunek 46: Kluczowe grupy interesariuszy projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej

Źródło: opracowanie własne.

Można zauważyć spójność w zakresie oceny kluczowych interesariuszy projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych pomiędzy oceną ekspertów w drugim etapie badań, a wynikami trzeciego etapu badań z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych. Ponadto badania wykazały, że największy wpływ na sukces projektu ma zespół projektowy, a w dalszej kolejności pracownicy organizacji, podmioty współpracujące i beneficjenci (trzeciego sektora). Najmniejszy wpływ według respondentów mają darczyńcy.

W literaturze przedmiotu popularne jest stwierdzenie, że sukces projektów zależy od zaangażowania i rozważnego zarządzania interesariuszami (Brajer-Marczak i in. 2021). Analiza uzyskanych wyników wskazuje na grupy typowe dla trzeciego sektora, są to darczyńcy oraz beneficjenci i podmioty współpracujące z trzecim sektorem (Bogacz-Wojtanowska 2005; Marciszewska 2019a; Mironska 2016). Zespół projektowy czy pracownicy organizacji występują w projektach również w pozostałych sektorach gospodarki (Betta i Skomra 2017; Brandenburg i in. 2016; Juchniewicz 2017; Spałek i in. 2015; Trocki 2013; Trocki i Gucza 2004). Badania dotyczące zagadnienia interesariuszy projektów w organizacjach pozarządowych podejmowane były przez J. Domańskiego. Badał on siłę wpływu interesariuszy organizacji pozarządowych. Z jego badań wynika że interesariusze z największym wpływem (powyżej 4 w skali od 1 do 5) to: odbiorcy działań oraz pracownicy i wolontariusze organizacji pozarządowych (Domański 2010). Pokrywa się to częściowo z wynikami badań niniejszej dysertacji, ponieważ pracownicy organizacji i beneficjenci działań zostali uwzględnieni jako kluczowi. J. Domański badał wpływ interesariuszy z perspektywy organizacji pozarządowej a nie projektu, dlatego nie znaleźli się w jego zestawieniu członkowie zespołu projektowego. Badacz nie uwzględnił darczyńców w swojej analizie. W zależności od rodzaju prowadzonego projektu siła wpływu interesariuszy może być różna (Marciszewska 2019a). Dlatego dla każdego projektu powinno się przeprowadzić odrębną analizę interesariuszy. Badania przeprowadzone przez autorkę niniejszej dysertacji rozszerzyły badane zagadnienie o utworzenie grup kluczowych interesariuszy projektów w organizacjach pozarządowych oraz o wpływ kluczowych interesariuszy projektów organizacji pozarządowych na sukces projektów.

Następnym krokiem podjętym w niniejszej pracy była odpowiedź na pytanie badawcze *P4. Jakie należy spełnić warunki, aby zwiększyć szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych? Jakie są kluczowe warunki sukcesu wynikające z realizacji projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu sektora organizacji pozarządowych?* W tym celu zdefiniowano warunki sukcesu projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe, przeprowadzono analizę czynnikową w celu ich zwymiarowania oraz zbadano wpływ kluczowych grup warunków na sukces projektów w organizacjach pozarządowych.

Na podstawie wniosków z badań literaturowych i przeprowadzonych badań wstępnych dotyczących zagadnienia definiowania sukcesu w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe określono 127 warunków sukcesu projektu w organizacjach pozarządowych i podzielono je na 5 perspektyw w celu bardziej przejrzystej prezentacji wyników. Wyodrębniono następujące perspektywy: zarządzania projektami, kapitału ludzkiego, interesariuszy, finansową, kultury organizacyjnej. W badaniach z udziałem ekspertów poddano ocenie zdefiniowane warunki sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych. Spośród pięciu perspektyw wyodrębnionych w badaniach wstępnych, najwyższe oceny ekspertów w ramach danych determinant otrzymały kolejno: perspektywa zarządzania projektami, perspektywa finansowa, perspektywa kultury organizacyjnej, perspektywa kapitału ludzkiego oraz perspektywa interesariuszy. Na podstawie wyników przeprowadzonej oceny można stwierdzić, że perspektywy zostały prawidłowo wyodrębnione. Ekspertci uznali, że wszystkie perspektywy wyodrębnione w badaniach wstępnych mają znaczącą siłę oddziaływania na sukces projektów w organizacjach pozarządowych. Dziewięć najniżej ocenionych przez ekspertów warunków sukcesu zostało wyłączone z dalszych badań. W kolejnych etapach badań wzięto pod uwagę 118 zmiennych. W celu zwymiarowania obszarów grup warunków wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową. Analiza treściowa czynników pozwoliła na określenie, które pozycje testowe tworzą poszczególne czynniki. Wyodrębniono siedem czynników modelu, które wyjaśniają 71,45% wariancji wyników. Wyodrębniono następujące czynniki:

- perspektywa zarządzania projektami,
- perspektywa kultury organizacyjnej,
- perspektywa współpracy z interesariuszami,
- perspektywa wolontariuszy,
- perspektywa kierownika projektu,

- perspektywa finansowa,
- perspektywa rezultatu projektu.

W analizie czynnikowej wyodrębniono siedem czynników, które odpowiadają pięciu perspektywom. Następujące perspektywy są zgodne z wyodrębnionymi czynnikami z analizy EFA: perspektywa zarządzania projektami, perspektywa kultury organizacyjnej, perspektywa współpracy z interesariuszami i perspektywa finansowa. W etapach pierwszym i drugim została określona perspektywa kapitału ludzkiego, która w trzecim etapie badań została zastąpiona przez perspektywy: wolontariuszy i kierownika projektu. Dodatkowo została wyodrębniona perspektywa rezultatu projektu.

W toku trzeciego etapu badań wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a zarządzaniem projektami w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy zarządzania projektami wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu. W perspektywie zarządzania projektami znalazły się następujące elementy:

- ujednoczone procesy i standardy zarządzania projektami w organizacji,
- zdefiniowane kryteria akceptacji projektu i produktów częściowych projektu,
- dokument określający sposób monitorowania i kontroli działań w projekcie,
- wewnętrzne zasady dotyczące monitorowania projektów (szczególnie kosztów, etapów i zmian),
- jednolite procedury dotyczące zarządzania ryzykiem projektu,
- jednolite procedury raportowania postępów prac w projekcie,
- wyraźne i spójne standardy etyczne/kodeksy regulujące sposób prowadzenia projektów w organizacji,
- dokument określający sposób realizacji i zamknięcia projektu,
- formalne procedury dotyczące realizacji projektów w organizacji,
- środowisko projektowe jest poddawane analizie,
- plan zarządzania kluczowymi czynnikami ryzyka w projekcie.

Kolejno wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a kulturą organizacyjną podmiotów trzeciego sektora*. Wzrost wyników perspektywy kultury organizacyjnej wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu. W perspektywie znalazły się następujące elementy:

- pozytywne relacje pomiędzy członkami organizacji,
- wysoki stopień zaufania w organizacji,
- otwarta wymiana poglądów wśród członków organizacji,

- nastawienie na ciągłe uczenie się.

Następnie wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a współpracą z interesariuszami w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy współpracy z interesariuszami wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu.

W perspektywie znalazły się następujące elementy:

- współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami,
- współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi przy realizacji projektów,
- współpraca z organizacjami biznesowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami,
- współpraca z instytucjami państwowymi w zakresie wymiany doświadczeń projektowych.

Dodatkowo wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a wolontariuszami w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy wolontariuszy wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu. W perspektywie znalazły się następujące elementy:

- projekt uzależniony jest od zaangażowania wolontariuszy,
- wysoka liczba dostępnych wolontariuszy zaangażowanych w działalność na rzecz organizacji.

Kolejno określono, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a kierownikiem projektu w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy kierownika projektu wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu. W perspektywie znalazły się następujące elementy:

- kierownik projektu posiada umiejętności negocjacyjne,
- kierownik projektu posiada autorytet,
- kierownik projektu sprawnie i szybko podejmuje decyzje,
- powołanie kierownika projektu, który posiada wiedzę, umiejętności i doświadczenie z zakresu zarządzania projektami.

Następnie wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a stabilnością finansową w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy finansowej wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu. W perspektywie znalazły się następujące elementy:

- organizacja posiada stałe źródła finansowania,



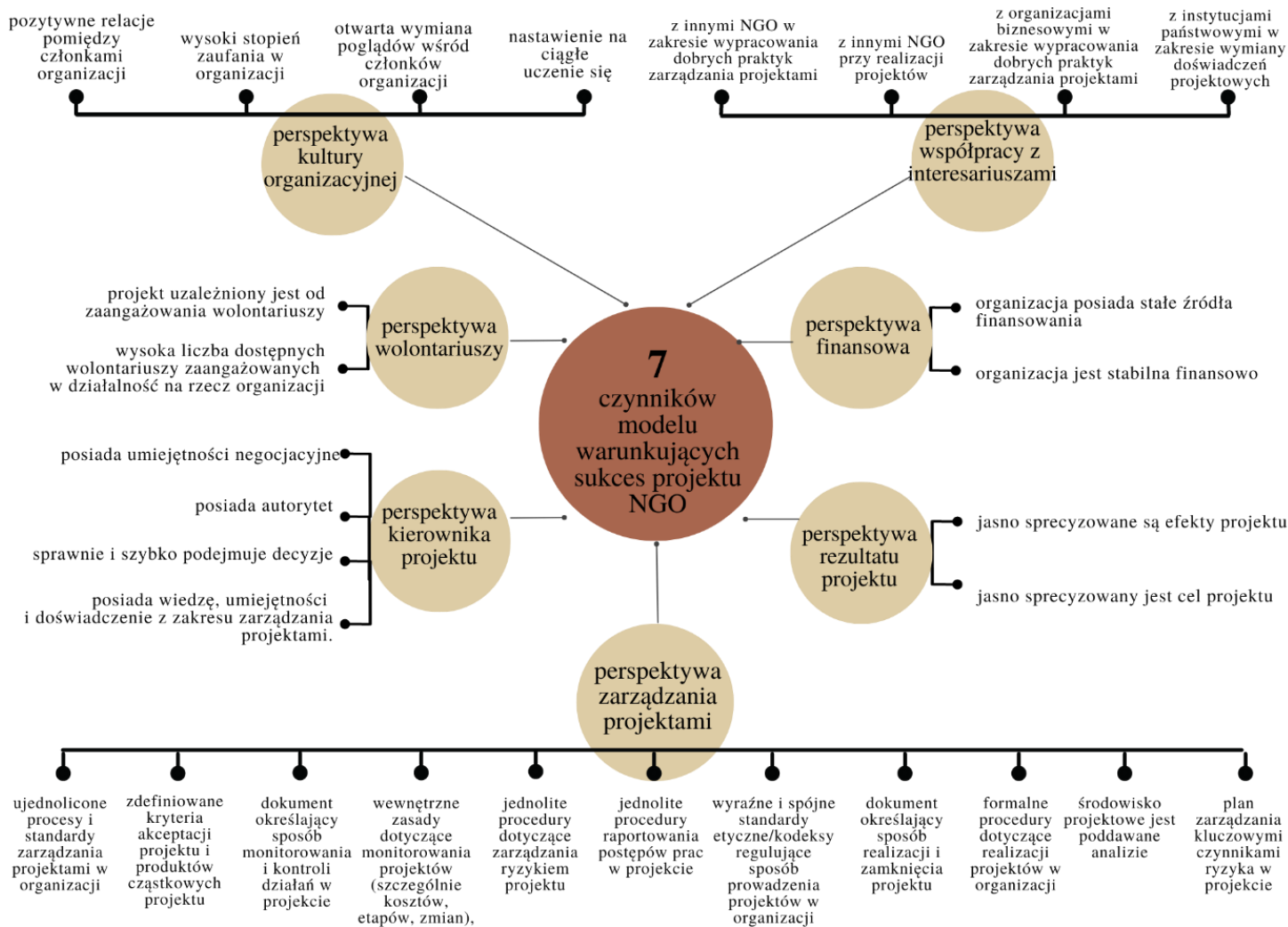
- organizacja jest stabilna finansowo.

Dodatkowo wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a jasno sprecyzowanymi rezultatami projektu w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy rezultatu projektu wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu.

W perspektywie znalazły się następujące elementy:

- jasno sprecyzowane są efekty projektu,
- jasno sprecyzowany jest cel projektu.

Rysunek 47 przedstawia kluczowe grupy warunków sukcesu projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej.



Rysunek 47: Kluczowe grupy warunków sukcesu projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej

Źródło: opracowanie własne

Analiza czynnikowa warunków sukcesu była punktem wyjścia do odpowiedzi na pytanie badawcze P5. *W jaki sposób należy zarządzać projektami w organizacjach pozarządowych, aby zwiększyć szansę na zakończenie ich sukcesem? Jakie są zmienne przewidujące sukces projektu? i przyczyniła się znacząco do osiągnięcia głównego celu dysertacji Jakimi cechami charakteryzują się organizacje pozarządowe, w których projekty kończą się sukcesem?*

W badaniach oprócz kryteriów, warunków i interesariuszy, szczegółowym analizom poddano trzynastę zmiennych dotyczących:

- funkcjonowania na rynku organizacji pozarządowych: formy prawnej badanych organizacji, długości funkcjonowania organizacji na rynku, liczby zrealizowanych projektów w ostatnich 3 latach;
- doświadczenia i kompetencji respondentów: liczby projektów zrealizowanych przez respondentów w karierze zawodowej w ostatnich 3 latach, liczby lat doświadczenia respondentów w organizacjach trzeciego sektora, oceny własnych kompetencji, wykształcenia kierunkowego;
- projektów: stosowania w nich metod i standardów zarządzania projektami, występowania programów projektów, średniego czasu trwania, budżetu, liczby osób w zespole projektowym i liczby partnerów w projekcie.

W kolejnym kroku bazując na wyodrębnionych siedmiu kluczowych warunkach sukcesu i trzynastu założeniach dodatkowych odpowiedziano na pytanie badawcze P5. *W jaki sposób należy zarządzać projektami w organizacjach pozarządowych, aby zwiększyć szansę na zakończenie ich sukcesem? Jakie są zmienne przewidujące sukces projektu?*

W celu opracowania modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej dokonano weryfikacji założeń zakładających, że istotnymi predyktorami sukcesu całkowitego są:

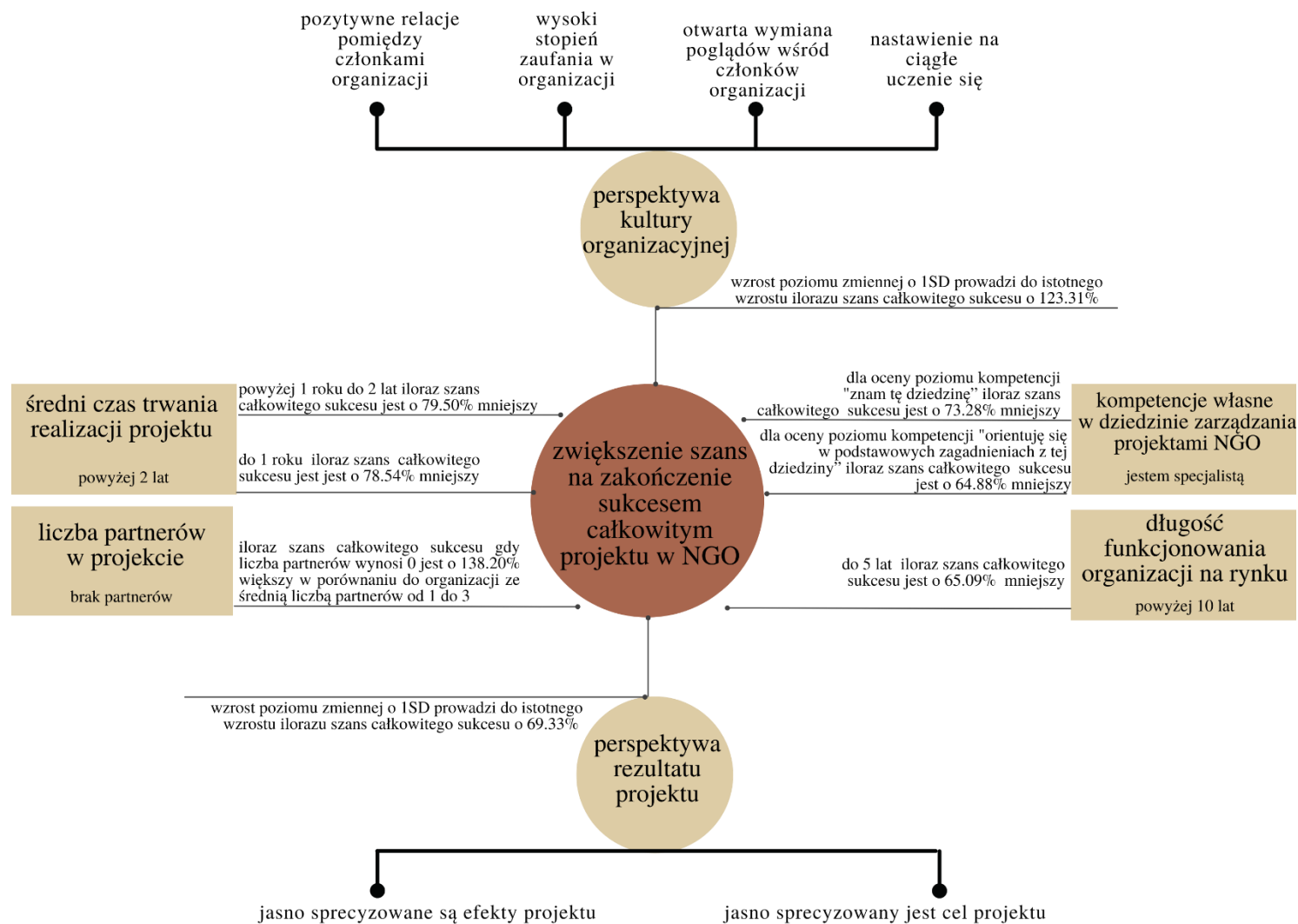
- forma prawna organizacji pozarządowej;
- długość funkcjonowania organizacji pozarządowej;
- liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata);
- liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata);
- liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych;
- kompetencje własne w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi;

- posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami;
- stosowanie metod/standardów zarządzania projektami w projektach w organizacji pozarządowej;
- występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej;
- średni czas trwania realizowanych projektów;
- średni budżet realizowanych projektów;
- średnia liczba partnerów w projektach;
- średnia liczba osób w zespole projektowym;
- perspektywa zarządzania projektami,
- perspektywa kultury organizacyjnej,
- perspektywa współpracy z interesariuszami,
- perspektywa wolontariuszy,
- perspektywa kierownika projektu,
- perspektywa finansowa,
- perspektywa rezultatu projektu.

Przeprowadzono analizę regresji logistycznej trzykrotnie ograniczając model predykcyjny do istotnych predyktorów. W modelu zwiększającym szanse na osiągnięcie sukcesu całkowitego znalazły się następujące zmienne:

- średni czas trwania realizacji projektu,
- kompetencje własne w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi,
- długości funkcjonowania organizacji na rynku,
- perspektywa rezultatu projektu,
- perspektywa kultury organizacyjnej,
- liczba partnerów w projekcie.

Rysunek 48 przedstawia model predykcyjny zwiększający szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej (NGO).



Rysunek 48: Model predykcyjny zwiększający szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej (NGO)

Źródło: opracowanie własne.

W toku analiz wykazano, że iloraz szans całkowitego sukcesu jest większy wtedy, gdy średni czas trwania projektu wynosi powyżej 2 lat. Jest to bardzo interesujący wniosek zważywszy na to, że w badanych organizacjach projekty najrzadziej trwały powyżej 2 lat (8,65%). Projekty trwające powyżej 2 lat zaliczane są do projektów strategicznych organizacji, które cechują się dużym zakresem zmian, wysokim stopniem skomplikowania i mają istotny wpływ na organizację i jej otoczenie (Pawlak 2006:21). Można przypuszczać, że projekty te zwiększają szansę na zakończenie ich sukcesem ponieważ wymagają bardziej profesjonalnego podejścia do zarządzania nimi z uwagi na dłuższy czas trwania, istotność dla organizacji, zaangażowanie większej ilości zasobów ludzkich i finansowych. Należy przypomnieć, że w ocenie kryteriów sukcesu eksperci odrzucili czynnik związany z osiągnięciem korzyści z projektu dla całej organizacji. Projekty trwające powyżej 2 lat są realizowane najrzadziej w badanych organizacjach, ponieważ mało która organizacja może pozwolić sobie na finansowanie tak długiego projektu. Z modelu wynika, że projekty trwające do 1 roku lub od 1 roku do 2 lat posiadają iloraz szans sukcesu całkowitego projektu mniejszy o 78,54% i 79,50% w stosunku do projektów trwających powyżej 2 lat. Dalsze badania powinny dotyczyć szczegółowej analizy projektów trwających powyżej 2 lat w organizacjach pozarządowych i wyodrębnienia dobrych praktyk związanych z tymi przedsięwzięciami w celu przełożenia ich na projekty trwające krótszy okres.

Z modelu wynika, że projekty realizowane bez partnerów mają największą szansę na zakończenie się sukcesem. W literaturze wielu badaczy podkreśla znaczenie współpracy międzysektorowej z uwagi na piętrzenie się problemów społecznych (Bogacz-Wojtanowska 2013; Iwankiewicz-Rak 2009; Mikołajczak 2020). Partnerami w projektach organizacji pozarządowych mogą być inne organizacje pozarządowe, organizacje komercyjne oraz przedsiębiorstwa publiczne. Współprace te często są dyskusyjne z uwagi na różne interesy sektora prywatnego, pozarządowego i publicznego. Z badań przedstawionych w literaturze wynika, że w przedsiębiorstwach prywatnych dominuje brak zainteresowania współpracą z organizacjami z trzeciego sektora. Organizacje prywatne podejmują najczęściej współpracę z trzecim sektorem w celu poprawy wizerunku (tzw. Społeczna odpowiedzialność biznesu, z ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) oraz tworzenia warunków do rozwoju, a nie w celu równego układu współpracy (Rudawska i Bloch 2016). Realizowanie projektów z partnerami jest bardziej skomplikowane, ponieważ trzeba połączyć interesy każdego z nich. Z niniejszych badań wynika, że iloraz szans całkowitego sukcesu projektu, gdy liczba partnerów wynosi 0 jest o 138,20% większy niż wtedy, gdy liczba partnerów wynosi od 1 do 3.

Rosnące problemy społeczne z czasem będą jednak wymagały pogłębiania współpracy wewnątrz trzeciego sektora, jaki i kooperacji międzysektorowej, a wypracowane wspólnych warunków współpracy wydaje się niezbędne. Badania pogłębione powinny dotyczyć wpływu współpracy międzysektorowych na sukces projektów w organizacjach pozarządowych i próby wypracowania zasad efektywnej współpracy między nimi.

Kolejnym elementem modelu mającym wpływ na zwiększenie szans osiągnięcia całkowitego sukcesu projektu jest długość funkcjonowania organizacji pozarządowych na rynku. Organizacje pozarządowe funkcjonujące na rynku powyżej 10 lat mają większą szansę na zakończenie sukcesem projektów w porównaniu do młodych organizacji pozarządowych funkcjonujących na rynku do 5 lat, których iloraz szans całkowitego sukcesu projektu jest o 65,09% mniejszy. Organizacje pozarządowe funkcjonujące na rynku powyżej 10 lat są najliczniejszą grupą na rynku. Są to organizacje dorosłe lub dojrzałe i charakteryzują się: pozyskiwaniem środków z funduszy unijnych, środków publicznych, 1%, najmniejszym uzależnieniem od wolontariuszy, posiadaniem stałego personelu i zatrudnianiem pracowników na umowę o pracę, największym rocznym budżetem (średnio 80 tys. zł). Wymienione cechy pozwalają zrozumieć, dlaczego organizacje pozarządowe dłużej funkcjonujące na rynku mają większą szansę na zakończenie sukcesem projektów, bowiem posiadają większe doświadczenie, większe zasoby finansowe i stałych pracowników. Nie znaczy to, że organizacje te nie borykają się z problemami. Problemy dotyczą najczęściej: braku osób do zaangażowania się w działania, rozbudowanych formalności grantodawców i kontroli administracji publicznej. Młode organizacje pozarządowe działające do 5 lat uzależnione są głównie od pracy wolontariuszy, budżetu wynoszącego około 20 tys. zł rocznie, zbiórek publicznych, działalności gospodarczej i działalności odpłatnej, a ich działania są nieregularne. Wydaje się, że rozwiązaniem służącym do wyrównania szans na osiągnięcie sukcesu całkowitego przez organizacje pozarządowe jest wprowadzenie współpracy pomiędzy organizacjami młodymi, a organizacjami dorosłymi i dojrzałymi. Kooperacja organizacji, które są w różnym stadium rozwoju pozwoli na wymianę doświadczeń i wiedzy. Organizacje młode zobaczą jak efektywnie prowadzić projekty i podnosić swoje kompetencje, a organizacje dorosłe i dojrzałe mogą poznać najnowsze technologie i sposoby promocji swoich działań, w których najlepiej odnajdują się młode organizacje pozarządowe (Charycka i Gumkowska 2019).

Następnym elementem modelu, który zwiększa szanse na osiągnięcie całkowitego sukcesu projektu są kompetencje własne w dziedzinie zarządzania projektami osób pracujących w badanych organizacjach pozarządowych. Osoby posiadające specjalistyczną wiedzę w badaniu stanowili jedynie 23,04% respondentów. Również ze wcześniejszych badań wynika, że wiedza na temat metod zarządzania projektami w organizacjach trzeciego sektora jest niewielka. W przypadku osób jedynie znających dziedzinę zarządzania projektami szanse na osiągnięcie sukcesu całkowitego maleją o 73,28%, a w przypadku orientowania się w podstawowych zagadnieniach tej dziedziny o 64,55% w stosunku do osób posiadających wiedzę specjalistyczną. Specjalistyczna wiedza z zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych pozwala bardziej świadomie prowadzić projekty i dostosowywać metody dostępne na rynku do konkretnych przedsięwzięć. Organizacje pozarządowe mają ograniczone możliwości dotyczące zatrudniania specjalistów ze względu na brak możliwości zaoferowania atrakcyjnego rynkowo wynagrodzenia. W organizacjach pozarządowych można jednak szkolić i rozwijać aktualną kadrę i tworzyć z nich specjalistów. Dodatkową wartością dodaną takiego rozwiązania będzie poczucie przez pracowników, że w organizacji trzeciego sektora mogą nie tylko realizować misję społeczną, ale również rozwijać swoje kompetencje zawodowe.

Kolejnym elementem modelu, który zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu całkowitego projektu jest perspektywa rezultatu projektu, która jest jedną z siedmiu perspektyw będącymi warunkami sukcesu projektu. Perspektywa rezultatu projektu została wyodrębniona ze zbioru zmiennych z obszaru zarządzania projektami. W skład perspektywy rezultatu projektu wchodzi następujące zmienne: jasno sprecyzowany cel projektu oraz jasno sprecyzowane efekty projektu. Wzrost poziomu zmiennej o 1SD prowadzi do istotnego wzrostu ilorazu szans całkowitego sukcesu o 69,33%. Perspektywa zarządzania projektami nie została włączona do modelu końcowego. Może wynikać to z doboru respondentów do badań, ponieważ w badaniach z udziałem ekspertów perspektywa zarządzania projektami została uznana za najistotniejszą. Również w literaturze podkreśla się potrzebę profesjonalizacji zarządzania i dostosowania metod i standardów dostępnych na rynku do potrzeb organizacji pozarządowych (Bogacz-Wojtanowska i Rymsza 2015; Kafel 2014; Marciszewska 2014; Stankiewicz i Seiler 2013). W przyszłych badaniach należy poszerzyć zakres czynników do badań związanych z zarządzaniem projektami lub przeprowadzić badania na dużej próbie wśród ekspertów zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych.

Następnym elementem modelu jest perspektywa kultury organizacyjnej, która charakteryzuje się pozytywnymi relacjami pomiędzy członkami organizacji, wysokim



stopniem zaufania, otwartą wymianą poglądów wśród członków organizacji i nastawieniem na ciągłe uczenie się. Wzrost poziomu zmiennej o 1SD prowadzi do istotnego wzrostu ilorazu szans całkowitego sukcesu aż o 123,31%. Organizacje pozarządowe nie zapewniają wysokiego wynagrodzenia w porównaniu do innych branż, ale mogą stać się, dzięki budowaniu kultury organizacyjnej, przyjaznym miejscem pracy i w ten sposób przyciągnąć pracowników. Praca przy projektach w organizacjach pozarządowych, w których występują powyższe elementy kultury organizacyjnej, znacząco zwiększa szanse na zakończenie sukcesem projektów oraz wpisuje się w idee pracy w organizacji pozarządowej przedstawianej w literaturze przedmiotu (Bogacz-Wojtanowska 2013; Marciszewska 2013b, 2013a; Mikołajczak 2020).

Finalnie w wyniku przeprowadzonej analizy ustalono, że zaproponowany model jest istotny statystycznie i wyjaśnia 32% wariancji zmiennej zależnej. W modelu nie znalazły się perspektywy: zarządzania projektami, współpracy z interesariuszami, wolontariuszy, kierownika projektu i finansowa, których wzrost badany z osobna jako warunki sukcesu wiązał się ze wzrostem wyników zmiennej sukces.

Bazując jednak na analizie literatury, badaniach wstępnych i z udziałem ekspertów postanowiono we wnioskach końcowych i rekomendacjach uwzględnić ważność wyżej wymienionych warunków sukcesu projektu w ujęciu podstawowym, bowiem projekty jakie podejmują organizacje pozarządowe często kojarzone są z działaniami akcyjnymi i spontanicznymi (Stankiewicz i Seiler 2013). Wyodrębniona perspektywa zarządzania projektami nakazuje wprowadzenie ujednoczonych standardów, procesów, kodeksów etycznych czy dokumentów dotyczących zarządzania projektami i ich etapów (analizy, realizacji, zarządzania ryzykiem, monitorowania, raportowania, i zamknięcia projektu). Analiza literatury przedmiotu wykazuje, że skupienie się na wyodrębnionych w analizie czynnikowej fazach i wybranych etapach zarządzania projektami powoli organizacjom pozarządowym efektywniej działać i przekształcać akcyjne i spontaniczne działania na dobrze zaplanowane projekty, które mają większą szansę zakończyć się sukcesem (Bogacz-Wojtanowska i Rymsha 2015; Marciszewska 2019b, 2019a; Stankiewicz i Seiler 2013).

Kolejna perspektywa dotycząca współpracy z interesariuszami również jest ważna bowiem interesariusze pojawiają się w różnych etapach niniejszej pracy, okazuje się że są oni istotni z punktu widzenia definiowania sukcesu, wpływu na sukces projektu poszczególnych grup interesariuszy i osiągania sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych poprzez współpracę z innymi organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji projektów, wypracowania dobrych praktyk z innymi organizacjami pozarządowymi i z biznesem oraz

wymianą doświadczeń z instytucjami państwowymi. Perspektywa współpracy z interesariuszami wiąże się silnie z promowaną współpracą międzysektorową, która staje się coraz bardziej popularna w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu i narastających problemów społecznych (Mikołajczak 2020).

Perspektywa wolontariuszy skupia się na zaangażowaniu i liczbie dostępnych wolontariuszy w organizacjach pozarządowych. Według badaczy ludzie są w organizacjach pozarządowych największym kapitałem (Bogacz-Wojtanowska 2013; Marciszewska 2013a; Mikołajczak 2020; Schmidt 2012). W organizacjach pozarządowych możliwe jest angażowanie do pracy wolontariuszy, którzy wykonują większość zadań i którzy podejmują się tej formy aktywności z powodu potrzeby realizacji misji społecznej, a nie z pobudek finansowych (Nanus i Dobbs 1999). Utrzymanie motywacji i zaangażowania wolontariuszy jest trudne ponieważ należy ich motywować instrumentami pozafinansowymi.

Kolejno zbadano perspektywę kierownika projektu. Nie tylko w organizacjach pozarządowych kierownik projektu wymieniany jest jako kluczowy czynnik sukcesu projektu. Inni badacze podkreślają jego znaczenie w projektach różnych sektorów (Bełz 2000; Biskupek i Spałek 2016; Musioł-Urbańczyk 2010; Podgórska 2015, 2018; Rakowska 2007; Spałek 2004; Tyrańska 2017). Czynnikiem ludzki jest motorem sukcesu każdego projektu (Bełz i Cyfert 2017:41). Kompetencje które wymieniają respondenci określające kierownika projektu, który prowadzi zespół do osiągnięcia sukcesu projektu to: umiejętności negocjacyjne, autorytet, sprawność i szybkość podejmowania decyzji, wiedza, umiejętności i doświadczenie z zakresu zarządzania projektami. Kompetencje wymienione przez respondentów w niniejszych badaniach zalicza się do kluczowych kompetencji kierowników projektów wymienianych w literaturze (Musioł-Urbańczyk 2010).

W raportach i literaturze przedmiotu podkreśla się, że organizacje pozarządowe zmagają się ze stałym niedoborem zasobów (Charycka i Gumkowska 2019; Charycka i in. 2022). Kolejna perspektywa wyodrębniona za pomocą analizy czynnikowej traktuje o stabilności finansowej i stałych źródłach finansowania. W literaturze przedmiotu podkreślana jest zależność pomiędzy misją i strategią organizacji, pozyskiwaniem i dostępnością zasobów oraz źródłami finansowania danego projektu (Herman i Heimovics 1989, 1991). Stabilność finansowa organizacji lub stałe źródło jej finansowania pomogłoby wyeliminować jeden z największych problemów z jakimi mierzą się organizacje pozarządowe.

Biorąc pod uwagę wyodrębnione w analizie czynnikowej perspektywy, dalsze badania powinny dotyczyć pożądanych cech kierownika projektu organizacji pozarządowych i ich

wpływu na sukces projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych. Ciekawym zagadnieniem są też wolontariusze i ich wpływ na realizację z sukcesem projektów w organizacjach pozarządowych.

Badania przeprowadzone przez autorkę niniejszej dysertacji rozszerzyły badane zagadnienie o utworzenie grup kluczowych warunków sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych oraz zdefiniowanie związków pomiędzy sukcesem projektu a wyodrębnionymi warunkami (perspektywami). Końcowym efektem niniejszej dysertacji jest utworzony model predykcyjny zwiększający szansę na zakończenie sukcesem całkowitym projektów w organizacjach pozarządowych.

#### *Dodatkowe wnioski z badania*

Badanie pozwoliło lepiej poznać i zrozumieć osoby pracujące i udzielające się wolontaryjne w trzecim sektorze. Potwierdziły się wyniki badań przedstawiane w raportach i w literaturze przedmiotu, które pokazują, że w trzecim sektorze działają w większości kobiety. Średnio 60% osób zatrudnionych w organizacjach trzeciego sektora to kobiety. W obszarach działalności zajmujących się edukacją, ochroną zdrowia i usługami socjalnymi procent ten wynosi od 70 do 80. Na nierównomierną reprezentację poszczególnych płci w trzecim sektorze mogą wpływać: praca w organizacji pozarządowej, która kojarzy się z tradycyjną kobiecą rolą opieki nad innymi jednostkami; mniejsze wynagrodzenie (nieatrakcyjne dla wielu mężczyzn) w porównaniu do innych sektorów; bardziej płaska struktura organizacyjna; elastyczny czas pracy i większa możliwość łączenia życia zawodowego z prywatnym (Charycka i Gumkowska 2019; Korolczuk 2019). Z badań w innych sektorach wynika, że płęć żeńska może mieć duże znaczenie w budowaniu wartości przedsiębiorstwa, szczególnie w obszarze innowacyjności (Zastempowski i Cyfert 2021). Dalsze badania powinny dotyczyć struktury płci w organizacjach pozarządowych i jej wpływu na zarządzanie projektami. Interesującym zagadnieniem jest też segregacja zawodowa według płci i jej uwarunkowania w trzecim sektorze.

W badanych organizacjach pozarządowych w większości działają osoby reprezentujące pokolenie Y (62,54%) oraz pokolenie X (31,01%). Pokolenie Z jest najmniej liczną grupą wśród respondentów (6,33%). Informacja na temat wieku osób zaangażowanych w działania organizacji pozarządowych może pomóc lepiej zarządzać kapitałem ludzkim organizacji, skuteczniej motywować pracowników i wolontariuszy oraz szerzej spojrzeć na ich oczekiwania względem pracy i problemów, z którymi się borykają. Kapitał ludzki jest wymieniany jako

najważniejszy czynnik w organizacjach pozarządowych, więc skupienie się na potrzebach różnych grup pracowników i wolontariuszy pozwoli by działania organizacji pozarządowych stały się bardziej efektywne. Przyszłe badania powinny skupiać się na pokoleniach X, Y, Z w trzecim sektorze oraz na tym jak motywować i zarządzać zespołem różnorodnym pokoleniowo w organizacjach pozarządowych.

W badanych organizacjach pozarządowych w większości działają osoby z wykształceniem wyższym (88,61%). Badania przedstawiane w literaturze potwierdzają, że wyższe wykształcenie wpływa na wyższą wrażliwość społeczną menadżerów (Szołtysek i in. 2015). Wyjaśnia to także szerokie zaangażowanie osób z wyższym wykształceniem w działalność społeczną. Interesującym wnioskiem z badań jest to, że respondenci jedynie w 30,13% posiadali wykształcenie kierunkowe związane z zarządzaniem czy zarządzaniem projektami lub ukończone szkolenia z tego zakresu. Respondenci posiadają duże doświadczenie praktyczne. Większość osób biorących udział w badaniach w ostatnich 3 latach zrealizowała powyżej 10 projektów (41,77%) lub od 6 do 10 projektów (27,09%). W organizacjach pozarządowych istnieje stały niedobór zasobów ludzkich, a osoby działające w projektach muszą pełnić różne role jednocześnie. Z badań wynika, że najwięcej osób pełniło od 3 do 6 ról w projektach w okresie ostatnich 3 lat. Pełnione przez respondentów funkcje pokazują, że mają oni szerokie doświadczenie w realizowaniu projektów, przez co mogą ocenić badane zagadnienie z różnych perspektyw. Dalsze badania powinny się pogłębić badając wykształcenie kierunkowe osób działających w organizacjach pozarządowych i określić potrzeby szkoleniowe w organizacjach trzeciego sektora.

#### *Proponowane kierunki przyszłych badań*

Jako kierunki dalszych badań należy wskazać następujące kwestie:

- zdefiniowanie mierzalnych kluczowych wskaźników powodzenia projektów na podstawie wyodrębnionych w niniejszej dysertacji kluczowych kryteriów sukcesu;
- zbadanie zależności pomiędzy zdefiniowanymi w niniejszym badaniu kryteriami sukcesu a warunkami sukcesu w projektach organizacji pozarządowych;
- wyłonienie pożądanych cech kierownika projektu i ich wpływu na sukces projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych;
- wpływ wolontariuszy na realizację z sukcesem projektów w organizacjach pozarządowych;

- struktura płci w organizacjach pozarządowych i jej wpływ na zarządzanie organizacjami pozarządowymi, segregacja zawodowa według płci i jej uwarunkowania w trzecim sektorze;
- pokolenia X, Y, Z w trzecim sektorze - jak motywować i zarządzać zespołem różnorodnym pokoleniowo w organizacjach pozarządowych;
- wykształcenie kierunkowe osób działających w organizacjach pozarządowych i określenie potrzeb szkoleniowych w organizacjach trzeciego sektora;
- różnica w zarządzaniu projektami w organizacjach pozarządowych w miastach i na terenach wiejskich.

## Wnioski końcowe

Rozważania zawarte w niniejszej rozprawie prowadziły do osiągnięcia celu głównego badań, tj. *Opracowania modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej oraz celów szczegółowych*. Osiągnięcie celów dysertacji pozwoliło na udzielenie odpowiedzi na postawiony problem badawczy: *Jakimi cechami charakteryzują się organizacje pozarządowe, w których projekty kończą się sukcesem?*

W części teoriopoznawczej rozprawy dokonano przeglądu literatury krajowej i zagranicznej odnoszącej się do następujących zagadnień:

- ról i zadań sektora organizacji pozarządowych w Polsce;
- specyficznych cech, problemów i etapów projektów realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych;
- specyfiki zarządzania projektami w sektorze organizacji pozarządowych;
- czynników determinujących sukces projektów oraz rozpoznania najczęstszych szans i niepowodzeń w projektach realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych.

Dokonana analiza literatury pozwoliła na określenie luki wiedzy i sformułowanie pięciu pytań badawczych. Podjęte działania pozwoliły na opracowanie procedury przeprowadzenia badań empirycznych składającej się z etapów zgodnych z wyznaczonymi celami badawczymi oraz celem użytecznym. Za pomocą przyjętej procedury badawczej określono sześć głównych celów badań empirycznych:

- zdefiniowania kluczowych grup kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych i nasilenia występowania poszczególnych grup kryteriów sukcesu w projektach kończących się sukcesem;
- określenia kluczowych grup interesariuszy projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych i określenia ich wpływu na sukces realizacji projektów;
- określenia kluczowych warunków sukcesu projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych;
- zdefiniowania założeń modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych;
- zdefiniowania związków pomiędzy założeniami modelu (predyktorami) a sukcesem projektu. Określenia relacji pomiędzy warunkami sukcesu, a zmienną *sukces*;

- opracowania implikacji dla zarządzających w zakresie zwiększenia prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu w projekcie realizowanym w organizacji pozarządowej przy wykorzystaniu opracowanego modelu predykcyjnego.

Osiągnięcie celu głównego rozprawy nie byłoby możliwe bez odpowiedzi na pytania badawcze postawione w niniejszej dysertacji. Odpowiedziano na wszystkie postawione pytania badawcze i omówiono je szczegółowo w Rozdziale 3.

Wielowymiarowe badania sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków końcowych:

1. Definiowanie w organizacjach pozarządowych kryteriów projektu zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu projektu. Wszystkie wyodrębnione kryteria są tak samo ważne i w jednakowym stopniu definiują sukces projektu w organizacjach pozarządowych.
2. Badania wykazały, że największy wpływ na sukces projektu w organizacjach pozarządowych ma zespół projektowy, kolejno pracownicy organizacji, następnie podmioty współpracujące, beneficjenci trzeciego sektora oraz darczyńcy.
3. Wszystkie wyodrębnione warunki sukcesu przyczyniają się do wzrostu wyników zmiennej *sukces*. Do osiągnięcia sukcesu projektu w organizacjach pozarządowych rozpatrując każdy warunek osobno potrzebne są: zarządzanie projektami, kultura organizacyjna wspierająca projekt, współpraca z interesariuszami, zaangażowani w projekt wolontariusze, kierownik projektu posiadający odpowiednie atrybuty wiedzy umiejętności i doświadczenie w realizacji projektów, stabilność finansowa organizacji, jasno sprecyzowane rezultaty projektu.

Analiza uzyskanego modelu predykcyjnego pozwala sformułować dodatkowe wnioski dla organizacji pozarządowych:

1. Realizacja dłuższych projektów (powyżej 2 lat) zwiększa szanse na zakończenie projektu sukcesem całkowitym.
2. Organizacja pozarządowa w fazie dojrzałości (powyżej 10 lat na rynku) ma większą szansę na zakończenie projektu sukcesem całkowitym niż organizacje młode i dojrzewające.
3. W realizacji projektów w organizacjach pozarządowych zatrudnianie specjalistów z zarządzania projektami znacząco zwiększa szanse na zakończenie projektów sukcesem całkowitym.
4. Brak partnerów projektu zwiększa szanse na zakończenie projektu sukcesem całkowitym.

5. Precyzyjna definicja rezultatu projektu prowadzi do istotnego wzrostu szans odniesienia sukcesu całkowitego projektu.

6. Kultura organizacyjna wspierająca projekty organizacji prowadzi do istotnego wzrostu szans osiągnięcia sukcesu całkowitego projektu.

Odpowiedzi na postawione pytania badawcze i osiągnięcie celów pracy pozwoliły zdefiniować implikacje dla praktyków, których wdrożenie w organizacjach pozarządowych powinno prowadzić do zwiększenia szans na osiągnięcie sukcesu projektów. Najistotniejsze z nich to:

1. Organizacje pozarządowe będące w fazie dojrzałości (powyżej 10 lat) powinny skupić się na realizowaniu dłuższych projektów (powyżej 2 lat) bez udziału partnerów, ponieważ zwiększają wtedy szanse na zakończenie projektów sukcesem.
2. W realizacji projektów w organizacjach pozarządowych zatrudnianie specjalistów z zarządzania projektami znacząco zwiększa szanse na zakończenie projektów sukcesem.
3. Warunkiem niezbędnym projektu jest precyzyjna definicja rezultatu projektu (celu i efektu), która znacząco zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych.
4. Warunkiem niezbędnym osiągnięcia sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych jest budowanie kultury organizacyjnej wspierającej projekty, która charakteryzuje się pozytywnymi relacjami pomiędzy członkami organizacji, wysokim stopniem zaufania w organizacji, otwartą wymianą poglądów wśród członków organizacji i nastawieniem na ciągłe uczenie się. Tak zbudowana kultura organizacyjna znacząco zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych.
5. Zarządzający powinni definiować kryteria sukcesu projektów uwzględniając 4 kluczowe grupy czynników dotyczące: satysfakcji i osiągania korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy; interesariuszy zewnętrznych w szczególności darczyńców i partnerów; zaspokajania potrzeb beneficjentów i osiągania celu misji społecznej; realizacji projektu z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem.
6. Przy współpracy z interesariuszami zarządzający powinni skupić się na 4 kluczowych grupach: zespole projektowym (osobie kierownika projektu, członkach zespołu projektowego, liderze/koordynatorze projektu), pracownikach organizacji



(pracownikach, administracji, menadżerach), podmiotach współpracujących, beneficjentach trzeciego sektora, darczyńcach (indywidualnych, przedsiębiorstwach).

Nadmienić należy, że osiągnięcie sukcesu projektu nie zależy od jednej zmiennej, a ich kompilacji. Zakres rozprawy nie uwzględnia wszystkich zmiennych mogących wpływać na zwiększenie szans osiągnięcia sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych. Badane zagadnienie może być przedmiotem nowych kierunków i pogłębionych badań.

## Bibliografia

1. Allison, Michael, i Jude Kaye. 2015. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*. 3. wyd. Canada: John Wiley & Sons.
2. Anheier, Helmut. 2005. *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*. London, New York: Routledge.
3. Anheier, Helmut, i Jeremy Kendall. 2000. „Interpersonal trust and voluntary associations: examining three approaches”. *The British Journal of Sociology* 53(3):343–62.
4. Atkinson, Roger. 1999. „Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria”. *International Journal of Project Management* 17(6):337–42. doi: 10.1016/S0263-7863(98)00069-6.
5. AXELOS. 2012. *PRINCE2® Glossary of Terms English – Polish v.1.2*.
6. Babula, Małgorzata. 2019. „Uwarunkowania prawne funkcjonowania organizacji pozarządowych. Regulacje prawne a funkcjonowanie polskiej gospodarki”. *Regulacje prawne a funkcjonowanie polskiej gospodarki* 6–18.
7. Baccarini, David. 1999. „The Logical Framework Method for Defining Project Success”. *Project Management Journal* 30(4):25–32. doi: 10.1177/875697289903000405.
8. Bedyńska, Sylwia, i Marzena Cypryńska. 2013a. *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*. Wydawnictwo Akademickie SEDNO.
9. Bedyńska, Sylwia, i Marzena Cypryńska. 2013b. *Statystyczny drogowskaz 2. Praktyczne wprowadzenie do analizy wariancji*. Wydawnictwo Akademickie SEDNO.
10. Bełz, Grzegorz. 2000. „Kierownicy jako źródło oporu wobec zmian”. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* 842:51–59.
11. Bełz, Grzegorz, i Szymon Cyfert. 2017. *Strategiczna i organizacyjna odnowa przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
12. Betta, Jan, i Agnieszka Skomra. 2017. „Wpływ interesariuszy projektu i zarządzania nimi na jego sukces”. *Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* Projekty lokalne i regionalne-interesariusze projektu:42–65.
13. Biskupek, Artur, i Seweryn Spałek. 2016. „Kwalifikacje kierownika projektu a sukces przedsięwzięcia”. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska* (z. 88):11–36.
14. Blicharz, Jolanta. 2016. *Fundacje. Wybrane zagadnienia*. Wrocław: E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
15. Bogacz-Wojtanowska, Ewa. 2005. *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

16. Bogacz-Wojtanowska, Ewa. 2006. *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
17. Bogacz-Wojtanowska, Ewa. 2013. *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*. Kraków : Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
18. Bogacz-Wojtanowska, Ewa, i Rymśza. 2015. „Między wiedzą «ezoteryczną» a pozarządowym menedżeryzmem. Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non-profit”. *Kwartalnik Trzeci Sektor* 36:4–13.
19. Bogacz-Wojtanowska, Ewa, i Sylwia Wrona, red. 2016. *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
20. Bortnowska, Hanna, i Bartosz Seiler. 2021. „„The Loneliness” of the Nonprofit Leader: Comparison with for-Profit and Public Organizations”. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 49(1):89–98. doi: 10.25944/znmwse.2021.01.8998.
21. Brajer-Marczak, Renata, Anna Marciszewska, i Michał Nadolny. 2021. „Selected Determinants of Stakeholder Influence on Project Management in Non-Profit Organizations”. *Sustainability* 13(16):8899. doi: 10.3390/su13168899.
22. Brandenburg, Henryk, Katarzyna Ficek-Wojciuch, Marek Magdoń, i Przemysław Sekuła. 2016. „Interesariusze projektów publicznych - sukces projektu publicznego w ujęciu specjalistów od zarządzania projektami”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (nr 418 Gospodarka przestrzenna. Aktualne aspekty polityki społeczno-gospodarczej i przestrzennej):41–51. doi: 10.15611/pn.2016.418.04.
23. Breczko, Anetta, i Alina Miruć. 2017. „Swoboda zrzeszeń w kontekście społeczeństwa obywatelskiego (aspekty filozoficzne i teoretycznoprawne)”. w *Trzeci sektor i ekonomia społeczna Uwarunkowania prawne. Kierunki działań*, zredagowane przez J. Blicharz i L. Zacharko. Wrocław: E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
24. Bsoul, Magdalena. 2011. „Wolontariat jako aktywność budująca kapitał społeczny”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* (nr 3):19–27.
25. Bukłaha, Emil. 2012. „Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami”. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa* (z. 113):24–34.
26. Cabała, Paweł. 2010. „Zastosowanie współczynnika konkordancji w pomiarze zgodności ocen ekspertów”. *Przegląd Statystyczny* 57(2–3):36–52.
27. Charycka, Beata, i Marta Gumkowska. 2019. *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
28. Charycka, Beata, Marta Gumkowska, i Magdalena Arczewska. 2019. *Forma ma znaczenie. Stowarzyszenia i fundacje*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

29. Charycka, Beata, Marta Gumkowska, i Julia Bednarek. 2022. *Kondycja organizacji pozarządowych - najważniejsze fakty 2021*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
30. Chmielarz, Witold, i Marek Zborowski. 2018. „Determinanty zastosowania zarządzania projektami w implementacji systemów informatycznych”. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia* 52(2). doi: 10.17951/h.2018.52.2.43-60.
31. Cierniak-Szóstak, Ewa. 2011. „Kultura organizacyjna NGO wobec wymagań funduszy strukturalnych”. *Ekonomia Społeczna* (1):41–52.
32. Cooke-Davies, Terry. 2002. „The “real” success factors on projects”. *International Journal of Project Management* 20(3):185–90. doi: 10.1016/S0263-7863(01)00067-9.
33. Czakon, Wojciech, red. 2016. *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. 3. wyd. Wydawnictwo Nieoczywiste.
34. Czopek, Anna. 2013. „Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych - analiza składowych głównych i analiza czynnikowa”. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* (nr 132 Zastosowania metod matematycznych w ekonomii i zarządzaniu):7–23.
35. Derby, Charles, i Ofer Zwikael. 2012. „The secret of (defining) success”. *PM Network* 26(8):20–22.
36. DiMaggio, Paul J., i Helmut K. Anheier. 1990. „The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors”. *Annual Review of Sociology* 16:137–59.
37. Doherty, Alison, i Martha Murray. 2007. „The strategic sponsorship process in a non-profit sport organization”. *Sport Marketing Quarterly* 16(1):49.
38. Dolata, Magdalena. 2014. „Identyfikacja i kształtowanie kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami jako mechanizm zapewnienia doskonałości w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum* (2) 356:71–83. doi: 10.15611/pn.2014.356.06.
39. Domański, Jarosław. 2010. *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*. 1. wyd. Wolters Kluwer Polska.
40. Domański, Jarosław. 2014. *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*. Warszawa: Wolters Kluwer.
41. Drucker, Peter F. 1990. *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. New York: NY: Harper Collins Publishers.
42. Drucker, Peter F. 1995. *Zarządzanie organizacją pozarządową: teoria i prakty*. Warszawa: Fundusz Współpracy.
43. Dyduch, Wojciech. 2016. „Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu”. w *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, zredagowane przez W. Czakon. Wydawnictwo Nieoczywiste.

44. Etzioni, Amitai. 1973. „The Third Sector and Domestic Missions”. *Public Administration Review* 33(4):314–23. doi: 10.2307/975110.
45. Ferreira, Marisa R., Amélia Carvalho, i Filipa Teixeira. 2017. „Non-Governmental Development Organizations (NGDO) Performance and Funds—A Case Study”. *Journal of Human Values* 23(3):178–92. doi: 10.1177/0971685817713279.
46. Frączak, Piotr. 2011. „Stowarzyszenia i inne formy zrzeszeniowe w polskim sektorze pozarządowym”. *Federalista* 2:32–49.
47. Frączkowski, Kazimierz. 2003. *Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
48. Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
49. Freeman, R. Edward. 2004. „The Stakeholder Approach Revisited”. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 5(3):228–41. doi: 10.5771/1439-880X-2004-3-228.
50. Fudaliński, Janusz. 2013. *Perspektywy rozwoju zarządzania spo-łecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*. Warszawa: Difin.
51. Gliński, Piotr. 2007. *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?* Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
52. Główny Urząd Statystyczny. 2014. *Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r.* Warszawa.
53. Główny Urząd Statystyczny. 2019. *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji 23.12.2019 r. społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2018 r. - wyniki wstępne*.
54. Golba, Dagmara. 2017. „Współpraca gminy miejskiej Kraków i organizacji pozarządowych funkcjonujących na jej terenie – wybrane aspekty”. *Zarządzanie publiczne* 1(37):39–49. doi: 10.4467/20843968ZP.16.005.6501.
55. Górniak, Jarosław. 1998. „Analiza czynnikowa i analiza głównych składowych”. *ASK* (7):83–102.
56. Grucza, Bartosz. 2016. *Zarządzanie projektami - wyzwania i wyniki badań*. 1. wyd. zredagowane przez M. Trocki i E. Bukłaha. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
57. Grzęda, Mariusz. 2009. „Wprowadzenie do eksploracyjnej analizy czynnikowej – przegląd problemów”.
58. Gumkowska, Marta. 2020. „Etapy życia organizacji”. *Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor*.
59. Halamska, Maria. 2008. *Wiejskie organizacje pozarządowe*. zredagowane przez M. Halamska. Warszawa: Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk.

60. Harris, Ian, Michael Mainelli, i Mary O'Callaghan. 2002. „Evidence of Worth in Not-for-Profit Sector Organisations”. *Journal of Strategic Change* 11(8):399–410.
61. Heerkens, Gary R. 2003. *Jak zarządzać projektami*. 1. wyd. Warszawa: Wydawnictwo RM.
62. Hejbudzki, Michał. 2015. „Zagadnienie podmiotowości prawnej stowarzyszeń zwykłych”. *Studia Prawnoustrojowe* (28):5–20.
63. Herman, Robert D., i Richard D. Heimovics. 1989. „Critical Events in the Management of Nonprofit Organizations: Initial Evidence”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 18(2):119–32. doi: <https://doi.org/10.1177/089976408901800204>.
64. Herman, Robert D., i Richard D. Heimovics. 1991. *Executive Leadership in Nonprofit Organizations: New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics*. San Francisco: CA: Jossey- Bass Publishers.
65. Hudson, Bryant A., i Wolfgang Bielefeld. 1997. „Structures of multinational nonprofit organizations”. *Nonprofit Management and Leadership* 8(1):31–49.
66. Ika, Lavagnon A. 2009. „Project Success as a Topic in Project Management Journals”. *Project Management Journal* 40(4):6–19. doi: 10.1002/pmj.20137.
67. Ilyas, Sehrish, Mattiullah Butt, Fouzia Ashfaq, i Daniela Acquadro Maran. 2020. „Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory”. *Economies* 8(4):101. doi: 10.3390/economies8040101.
68. International Standard ISO 10006. 2017. *Quality management — Guidelines for quality management in projects*. 3. wyd.
69. Iwankiewicz-Rak, Barbara. 2009. „Partnerstwo organizacji non profit i firm biznesu”. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług* 41:243–50.
70. Iwankiewicz-Rak, Barbara. 2011. *Marketing w organizacjach pozarządowych - obszary zastosowań*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
71. Janasz, Krzysztof, i Joanna Wiśniewska, red. 2014. *Zarządzanie projektami w organizacji*. Warszawa: Difin.
72. Jasińska, Katarzyna. 2016. „Sukces organizacji projektowej czy sukces projektu- identyfikacja kluczowych czynników sukcesu”. *Zarządzanie i Finanse* (R. 14, nr 2, cz. 1):157–70.
73. Juchniewicz, Mateusz. 2017. „Dojrzałość organizacji w angażowaniu interesariuszy projektu w procesy zmian”. *Management Forum* 5(1):7–12. doi: 10.15611/mf.2017.1.02.
74. Judgev, K., i R. Muller. 2005. „A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success”. *Project Management Journal* 36:19–31.
75. Kafel, Tomasz. 2014. *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

76. Karbownik, Andrzej, i Seweryn Spałek. 2005. „Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami”. *Przegląd Organizacji* 1:15–18.
77. Kearns, Kevin P. 1994. „The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework”. *Public Administration Review* 54(2):185–92. doi: <https://doi.org/10.2307/976528>.
78. Kenny, Sue. 2013. „Challenging third sector concepts”. *Third Sector Review* 19(1):171–88.
79. Kerzner, Harold. 2005. *Advanced Project Management. Edycja polska*. Gliwice: Helion.
80. Kerzner, Harold. 2017. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12. wyd. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
81. Kisielnicki, Jerzy. 2014. *Zarządzanie projektami. Ludzie-procedury-wyniki*. 2. wyd. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
82. Klinowski, Marcin. 2015. „Determinanty sukcesu projektów”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (399):245–54. doi: 10.15611/pn.2015.399.23.
83. Knosala, Ryszard, i Iwona Łapuńka. 2015. *Operacyjne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
84. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. 1997. *Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483 ze zm.*
85. Kopczyński, Tomasz. 2014. „Społeczny aspekt w zarządzaniu projektami”. *Marketing i Rynek* (nr 5 (CD)):83–89.
86. Korolczuk, Elżbieta. 2019. „Kobiety w organizacjach”. w *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
87. Kowalska-Musiał, Magdalena, i Aneta Ziółkowska. 2013. „Analiza czynnikowa w badaniach struktury relacji w marketingu relacyjnym”. *Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie* (27).
88. Krajewska-Nieckarz, Małgorzata. 2015. „Czynnik ludzki a sukces i ryzyko przedsięwzięć projektowych, realizowanych w sektorze publicznym”. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 16(5):83–98.
89. Król, Magdalena B. 2017. *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*. Warszawa: CeDeWu.
90. Krzyżanowska, Magdalena. 2000. *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
91. Kuchta, Dorota. 2016. „Sukces i porażka projektu badawczego finansowanego ze środków publicznych”. *Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* 166–79.
92. Kuruvila, Albert. 2015. „Non-Governmental Organisations (NGOs): Issues of terminology and definitions.” *Rajagiri Journal of Social Development* 7(1):20–29.

93. Kwiecińska, Monika. 2008. „Organizational culture in non-profit organizations - research findings”. S. 141–50 w *Intercultural management studies. Working papers*. Łódź: Seria SWSPiZ w Łodzi: Studia i Monografie nr 18.
94. Lichtarski, Janusz Marek. 2016. „Antynomie w zarządzaniu projektami”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (421):346–59. doi: 10.15611/pn.2016.421.29.
95. Lim, C. S., i M. Z. Mohamed. 1999. „Criteria of Project Success and Exploratory Re-Examination”. *International Journal of Project Management* 17(4):243–48. doi: 10.1016/S0263-7863(98)00040-4.
96. Liżewski, Sławomir. 2017. *Źródła finansowania NGO*. 3. wyd. Wiedza i Praktyka.
97. Major, Paulina. 2018. „Quality in a traditional approach to project management”. S. 185–91 w. Ostrava: VSB - Technical University of Ostrava.
98. Major, Paulina, i Seweryn Spałek. 2019. „Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych - wyniki badań”. *Przegląd Organizacji* (3):21–26. doi: 10.33141/po.2019.03.04.
99. Marciszewska, Anna. 2013a. „Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* 4(36):171–82.
100. Marciszewska, Anna. 2013b. „Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach non-profit”. *Nauki o zarządzaniu* 3(16):63–74.
101. Marciszewska, Anna. 2014. „Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit – ujęcie teoretyczne”. *Organization and Management* 164:57–70.
102. Marciszewska, Anna. 2015. „Rola organizacji non-profit w rozwoju regionalnym - ujęcie projektowe”. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 16(5):89–103.
103. Marciszewska, Anna. 2017a. „Budowanie pasji do zarządzania projektami w organizacjach non-profit”. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18(3):127–37.
104. Marciszewska, Anna. 2017b. „Zarządzanie ryzykiem w projektach realizowanych przez organizacje non-profit”. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1(804):70–77.
105. Marciszewska, Anna. 2019a. *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
106. Marciszewska, Anna. 2019b. „Zarządzanie projektami w polskich organizacjach non-profit”. *Przedsiębiorczość i zarządzanie* 20(4):51–61.
107. Mazur, Stanisław, i Agnieszka Pacut. 2015. *System finansowania organizacji pozarządowych w Polsce*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
108. McLeod, Laurie, Bill Doolin, i Stephen G. MacDonell. 2012. „A perspective-based understanding of project success”. *Project Management Journal* 45(5):68–86. doi: 10.1002/pmj.21290.



109. Męczyńska, Anna. 2001. „Wspomaganie procesów zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym metodami heurystycznymi”. Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach; Wydział Zarządzania, Zabrze.
110. Mikołajczak, Paweł, red. 2020. *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności*. CeDeWu.
111. Mironska, Dominika. 2016. *Relacje z interesariuszami organizacji non profit z perspektywy marketingowej*. 1. wyd. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
112. Moroń, Dorota. 2012. *Organizacje pozarządowe - fundament społeczeństwa obywatelskiego - Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
113. Musioł-Urbańczyk, Anna. 2010. „Kluczowe kompetencje kierownika projektu”. *Organizacja i Zarządzanie : kwartalnik naukowy* (nr 2 (10)):93–108.
114. Nanus, Burt, i Stephen M. Dobbs. 1999. *Leaders Who Make a Difference*. 1. wyd. San Francisco, California: Jossey-Bass.
115. Nogalski, Bogdan, red. 1998. *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
116. Nogalski, Bogdan, i Agnieszka Szpitter. 2012. „Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową”. S. 225–35 w *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, zredagowane przez B. Mikulę. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
117. Oberlander, Garold. 2000. *Project Management for Engineering and Construction*. Boston: McGraw-Hill.
118. Olivo U., Maria. 2007. „Evolution on the term non governmental organization (NGO)”. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* 13(2):97–121.
119. Ortega-Rodríguez, Cristina, Ana Licerán-Gutiérrez, i Antonio Luis Moreno-Albarracín. 2020. „Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review”. *Sustainability* 12(14):5834. doi: 10.3390/su12145834.
120. Owczarczyk, Beata. 2015. „Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych na przykładzie Karkonoskiego Sejmiku Osób Niepełnosprawnych”. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu* 36(6):197–213.
121. Padalkar, Milind, i Saji Gopinath. 2016. „Six Decades of Project Management Research: Thematic Trends and Future Opportunities”. *International Journal of Project Management* 7(34):1305–21. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.06.006.
122. Pawlak, Marek. 2006. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
123. Pędziwiatr, E. 2017. „Wyzwania w zakresie wyboru kryteriów oceny sukcesu projektów związanych z ochroną środowiska dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej”. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN* nr 97.

124. Pietroń-Pyszczyk, Agata, i Małgorzata Trenkner. 2009. „Społeczne aspekty zarządzania projektem”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (52):424–30.
125. Podgórska, Marzena. 2013. „Istota jakości w zarządzaniu projektami”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* (63):325–35.
126. Podgórska, Marzena. 2015. „Kompetencje przywódcze kierownika projektu a sukces projektu”. *Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* Projekty lokalne i regionalne : rola kompetencji w zarządzaniu projektami:52–58.
127. Podgórska, Marzena. 2018. *Kompetencje przywódcze kierownika projektu jako krytyczny czynnik sukcesu w zarządzaniu projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
128. Project Management Institute. 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 6. wyd. Delaware, Pennsylvania, United States.
129. Pulińska, Urszula. 2012. „Psychospołeczne uwarunkowania podejmowania działalności wolontariackiej”. *Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne* (2):23–40.
130. Rakowska, Anna. 2007. *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
131. Raszewska-Skałeczka, Renata. 2007. „Rola organizacji pozarządowych w działalności gospodarczej na przykładzie fundacji”. *Ekonomia* 15:183–98.
132. Roguska, Agnieszka. 2010. „Wolontariat - działania na rzecz jednostki i społeczeństwa”. S. 27–48 w *Wolontariat w teorii i praktyce*. Siedlce: Fundacja na rzecz dzieci i młodzieży „SZANSA”.
133. Rudawska, Edyta, i Marta Bloch. 2016. „Czynniki sukcesu partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową”. *Studia i Prace WNEiZ US. Zarządzanie* 2(43):229–38. doi: 10.18276/sip.2016.43/2-22.
134. Salamon, Lester M., i Helmut K. Anheier. 1999. *Toward a common definition. In Defining the Nonprofit Sector: A Cross-Sectional Analysis*. New York, NY, USA: St. Martin's Press.
135. Salamon, Lester M., Leslie C. Hems, i Kathryn Chinnock. 2000. „The Nonprofit Sector: For What and for Whom?” w *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
136. Sargeant, Adrian. 1999. *Marketing Management For Nonprofit Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
137. Schmidt, Joanna. 2012. *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*. 1. wyd. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
138. Schulz, Anna. 2015. „Wolontariat - motywy działania”. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne* 2(22):49–57.

139. Seibel, Wolfgang, i Helmut K. Anheier. 1990. „Sociological and political approaches to the third sector”. w *The Third Sector Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, zredagowane przez H. K. Anheier i W. Seibel. Berlin – New York: Walter de Gruyter.
140. Skalik, Jan, i Aleksy Strzelczyk. 2013. „Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami informatycznymi”. *Zarządzanie i Finanse* 11(4/1).
141. Skiba, Radosław. 2004. *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Poradnik dla organizacji pozarządowych*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.
142. Skiba, Radosław. 2006. *Prawne warunki działania organizacji pozarządowych*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
143. Słownik Języka Polskiego. 2021. Wydawnictwo Naukowe PWN.
144. Sońta-Drączkowska, Ewa. 2018. „Zarządzanie portfelem projektów w kontekście teorii zarządzania strategicznego”. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 159:127–48.
145. Spalek, Seweryn. 2004. *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
146. Spalek, Seweryn. 2020. *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie. Perspektywa czwartej rewolucji przemysłowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
147. Spalek, Seweryn, Iwona Zdonek, i Anna Sołtysik-Piorunkiewicz. 2015. „Znaczenie i rola interesariuszy w zarządzaniu projektami”. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias* (9):29–37.
148. Srnka, Katharina J., Reinhard Grohs, i Ingeborg Eckler. 2003. „Increasing Fundraising Efficiency by Segmenting Donors”. *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 11(1):70–86. doi: 10.1016/S1441-3582(03)70119-0.
149. Stanisław, Andrzej. 2016. *Modele regresji logistycznej: zastosowania w medycynie, naukach przyrodniczych i społecznych*. Kraków: Wydawnictwo StatSoft Polska.
150. Stankiewicz, Janina, i Bartosz Seiler. 2013. „Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych”. *Zarządzanie i Finanse* 4(2):341–53.
151. Staśkiewicz, Urszula. 2017. „Rola organizacji pozarządowych w Polsce w zaspokajaniu potrzeb społecznych”. *Obronność. Zeszyty Naukowe* 3(23):162–84.
152. Stoner, James Arthur Finch, R. Edward Freeman, i Daniel R. Gilbert Jr. 1995. *Management*. 6. wyd. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
153. Stowarzyszenie Project Management Polska. 2009. *Nacional Competence Baseline. Polskie Wytyczne Kompetencje IPMA, wersja 3.0*. Stowarzyszenie Project Management Polska.
154. Stowarzyszenie Project Management Polska. 2015. *Wytyczne Kompetencje Indywidualnych. Wersja 4.0*. Stowarzyszenie Project Management Polska.

155. Strojny, Jacek, i Kinga Szmigiel. 2015. „Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami”. *Modern Management Review* 20(22 (3)):249–65. doi: 10.7862/rz.2015.mmr.48.
156. Sudoł, Stanisław. 2016. „Delficka metoda badawcza”. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka* 17(3):69–74.
157. Suri, Ankita. 2009. „International fundraising: now more important than ever?” *New York City: Philantropia Inc.*
158. Suski, Paweł. 2011. *Stowarzyszenia i fundacje*. 4. wyd. Warszawa: LexisNexis.
159. Szacki, Jerzy, red. 1997. „Szacki J. Wstęp. Powrót idei społeczeństwa obywatelskiego”. S. 339 w *Ani księżę, ani kupiec: obywatel. Idea społeczeństwa obywatelskiego w myśli współczesnej*. Kraków: Znak.
160. Szańcza. 2016. „Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych”. *PM Compass*.
161. Szoltysek, Jacek, Ewa Płaczek, Sebastian Twaróg, i Justyna Majewska. 2015. „Wrażliwość społeczna jako kompetencja przyszłych menedżerów logistyki - rozpoznanie wstępne”. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka* (nr 56 Modelowanie procesów i systemów logistycznych):341–55.
162. Szpitter, Agnieszka A. 2012. „Innowacyjne podejścia do zarządzania projektami”. *Przegląd Organizacji* (1):10–13.
163. Trocki, Michał. 2012. *Modern project management*. Warsaw: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne (PWE).
164. Trocki, Michał, red. 2013. *Nowoczesne zarządzanie projektami*. 1. wyd. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
165. Trocki, Michał, i Bartosz Grucza. 2004. *Analiza interesariuszy*. Warszawa: Bizarre.
166. Trocki, Michał, i Paweł Wyrozębski. 2015. „Krytyka klasycznych, deterministycznych koncepcji i modeli planowania przebiegu projektów”. S. 119–34 w *Planowanie przebiegu projektów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
167. Trzeciński, Tomasz. 2017a. *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non-profit*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
168. Trzeciński, Tomasz. 2017b. *Planowanie i zarządzanie strategiczne w NGO: Od teorii do praktyki*. Ridero IT Solution.
169. Trzeciak, Mateusz, i Filip Liebert. 2016. „Interesariusze projektu jako kluczowy czynnik sukcesu”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 96:205–15.
170. Trzeciak, Mateusz, i Filip Liebert. 2017. „Zarządzanie zespołem projektowym jako kluczowy czynnik ryzyka projektu w branży IT”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 103:243–56. doi: 10.29119/1641-3466.2017.103.19.

171. Turner, J. 1994. „Project management: future developments for the short and medium term”. doi: 10.1016/0263-7863(94)90002-7.
172. Turner, J. Rodney. 2008. *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill Professional.
173. Tyrańska, Małgorzata. 2017. „Managerial Competencies for Various Management Levels”. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management* (11(959)):21–38. doi: 10.15678/ZNUEK.2016.0959.1102.
174. United Nations, red. 2003. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations.
175. Urbanelis, Rafał. 2014. „Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje”. *Gospodarka Materialowa i Logistyka* (nr 1):18–26.
176. Urząd Statystyczny w Krakowie, i Departament Badań Społecznych GUS. 2019. *Zeszyt metodologiczny. Organizacje non-profit: stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe*. Kraków, Warszawa: stat.gov.pl.
177. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Dziennik Ustaw Dz.U.2020.2167 t.j. 1984. *Ustawa o fundacjach*. Polska: Sejm.
178. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U.2020.2261 t.j. 1989. *Prawo o stowarzyszeniach*. Polska: Sejm.
179. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. 2003. *Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873*. Polska: Sejm.
180. Vall, Marta du, Oficyna Wydawnicza AFM, i Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. 2017. *Efektywność działań polskich organizacji pozarządowych w dobie nowych mediów*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM : na zlecenie Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
181. Wachowiak, Piotr, Sylwester Gregorczyk, Bartosz Grucza, i Krzysztof Ogonek. 2004. *Kierowanie zespołem projektowym*. Warszawa: Difin.
182. Walczak, Renata. 2014. *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*. Warszawa: Difin.
183. Walczak, Renata. 2019. *Sukces projektu*. 1. wyd. Warszawa: CeDeWu.
184. Walczak, Waldemar. 2010a. „Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu”. *E-mentor* (3):17–24.
185. Walczak, Waldemar. 2010b. „Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami”. *Współczesna Ekonomia* 4(1):175–90.
186. Wateridge, John. 1998. „How Can IS/IT Projects Be Measured for Success?” *International Journal of Project Management* 16(1):59–63. doi: 10.1016/S0263-7863(97)00022-7.

187. Westerveld, E. 2003. „The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors”. *International Journal of Project Management* 21(6):411–18.
188. Węgrzyn, Joanna. 2014. „Ocena krytycznych czynników sukcesów projektów PPP w świetle wyników badań empirycznych w Polsce”. *Marketing i Rynek* (nr 5 (CD)):177–84.
189. Wirkus, Marek, i Katarzyna Tubielewicz. 2018. „Kluczowe czynniki sukcesu projektu i przedsiębiorstwa w sieci tymczasowej”. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce - teoria i praktyka* 3:75–87. doi: 10.19253/rem.2018.03.006.
190. Wiśniakowska, Lidia. 2020. *Słownik wyrazów obcych PWN*. 1. wyd. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
191. de Wit, Anton. 1988. „Measurement of project success”. *International Journal of Project Management* 6(3):164–70. doi: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9).
192. Worth, Michael J. 2014. *Nonprofit Management: Principles and Practice*. United States of America: SAGE Publications.
193. Woźniak, Monika. 2016. „Sukces projektu IT w kontekście wybranych aspektów kultury organizacyjnej”. *Organizacja i Kierowanie* (nr 3):141–56.
194. Wójciak, Mirosław. 2015. „Metody oceny zgodności opinii ekspertów na potrzeby badania foresight”. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* (220):58–77.
195. Wygnański, Jakub. 2005. „Terminologia”. w *Elementarz III sektora*, zredagowane przez A. Gałązka. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
196. Wysocki, Robert K. 2018. *Efektywne zarządzanie projektami*. 7. wyd. Gliwice: Helion.
197. Wysocki, Robert K., i Rudd McGary. 2005. *Efektywne zarządzanie projektami*. 3. wyd. Gliwice: Helion.
198. Yaziji, Michael, i Jonathan Doh. 2011. *Organizacje pozarządowe a korporacje*. 1. wyd. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
199. Zabłocki, Jakub. 2017. „Prawo zrzeszania się w stowarzyszeniach. Rozważania na kanwie orzecznictwa sądowego”. Wrocław: E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
200. Zakrzewska, Marzenna. 1994. *Analiza czynnikowa w budowaniu i sprawdzaniu modeli psychologicznych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
201. Zandhuis, Anton, i Rommert Stellingwerf. 2013. *ISO 21500 Guidance on project management - A Pocket Guide*. Zaltbommel NL: Van Haren Publishing.
202. Zastempowski, Maciej, i Szymon Cyfert. 2021. „Impact of entrepreneur’s gender on innovation activities. The perspective of small businesses”. *PLoS ONE* 16(10). doi: 10.1371/journal.pone.0258661.

203. Zawadzki, Janusz. 2007. *Zarządzanie organizacjami non-profit: zagadnienia wybrane*. Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.
204. Zięba, Tomasz. 2016. „Wybrane narzędzia wspomagające zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych”. S. 81–88 w *Współczesne trendy w zarządzaniu projektami*, zredagowane przez M. Sołtysik i M. Wesołowska. Kraków: Mfiles.pl.

## Spis tabel

Tabela 1. Zestawienie terminów dla organizacji trzeciego sektora występujących w literaturze przedmiotu .....	15
Tabela 2. Wybrane cechy organizacji pozarządowej, uporządkowane w sposób alfabetyczny .....	16
Tabela 3. Podstawowe różnice pomiędzy stowarzyszeniami rejestrowymi a fundacjami .....	20
Tabela 4. Podstawowe różnice pomiędzy stowarzyszeniami rejestrowymi a zwykłymi .....	22
Tabela 5. Wybrane funkcje organizacji pozarządowej, uporządkowane w sposób chronologiczny .....	26
Tabela 6. Obraz sektora pozarządowego w Polsce na bazie danych statystycznych w latach 2018 i 2021 .....	28
Tabela 7. Szczegółowa charakterystyka etapów życia organizacji pozarządowych.....	30
Tabela 8. Przegląd wybranych definicji zarządzania projektami w ujęciu alfabetycznym.....	31
Tabela 9. Przegląd wybranych definicji projektu w ujęciu alfabetycznym.....	33
Tabela 10. Klasyfikacja projektów według M. Trockiego .....	35
Tabela 11. Roczna struktura przychodów oraz źródła finansowania organizacji pozarządowych w Polsce w latach 2018 i 2021 .....	40
Tabela 12. Pożądane cechy osób działających w organizacji pozarządowej.....	43
Tabela 13. Zalety i wady pracy w organizacji pozarządowej.....	44
Tabela 14. Przegląd wybranych definicji interesariuszy w ujęciu alfabetycznym .....	45
Tabela 15. Zestawienie wybranych podziałów interesariuszy w organizacjach pozarządowych .....	46
Tabela 16. Chronologiczne definiowanie sukcesu projektu w odniesieniu do faz jego cyklu życia.....	49
Tabela 17. Zestawienie wyodrębnionych przez S. Spałka krytycznych czynników sukcesu...52	
Tabela 18. Lista czynników sukcesu projektu w organizacji pozarządowej wyodrębnione przez A. Marciszewską .....	53
Tabela 19. Charakterystyka projektów w badanych organizacjach pozarządowych w badaniu wstępnym (n=56).....	60
Tabela 20. Występowanie w organizacji elementów związanych z zarządzaniem projektem w badaniu wstępnym (n=56).....	61
Tabela 21. Występowanie wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami w badaniu wstępnym (n=56).....	62



Tabela 22. Warunki sukcesu w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych wskazane w badaniach wstępnych (n=56).....	64
Tabela 23. Warunki niepowodzeń projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych wskazane w badaniach wstępnych (n=56).....	66
Tabela 24. Charakterystyka ekspertów (n=14) .....	71
Tabela 25. Kryteria nadające determinantom stopień ważności lub wpływu w badaniach jakościowych.....	72
Tabela 26. Zestawienie wyników analizy ankiet 14 ekspertów dotyczących oceny ważności 18 kryteriów, które definiują sukces projektu w organizacji pozarządowej (n=14).....	74
Tabela 27. Wyniki analizy odpowiedzi 14 ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu perspektywy zarządzania projektami (n=14).....	76
Tabela 28. Wyniki analizy odpowiedzi 14 ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu perspektywy finansowej (n=14).....	79
Tabela 29. Wyniki analizy odpowiedzi 14 ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu perspektywy kultury organizacyjnej (n=14).....	80
Tabela 30. Wyniki analizy odpowiedzi 14 ekspertów dotyczące oceny ważności warunków sukcesu perspektywy kapitału ludzkiego (n=14) .....	82
Tabela 31. Wyniki analizy odpowiedzi 14 ekspertów dotyczącej oceny ważności warunków sukcesu perspektywy interesariuszy (n=14) .....	83
Tabela 32. Wyniki analizy ankiet 14 ekspertów dotyczących oceny wpływu 28 interesariuszy na sukces projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych (n=14) .....	87
Tabela 33. Etykiety tekstowe i odpowiadające im kryteria sukcesu.....	120
Tabela 34. Wyniki ładunków czynnikowych i analizy rzetelności dla czynników K1.,K2.,K3.,K4. ....	124
Tabela 35. Statystyki opisowe dla wpływu zmiennej sukces na stopień występowania poszczególnych kryteriów sukcesu: K1.,K2.,K3.,K4.....	126
Tabela 36. Etykiety tekstowe interesariuszy.....	129
Tabela 37. Wyniki ładunków czynnikowych i analizy rzetelności dla skal zespół projektowy; podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor); darczyńcy; pracownicy organizacji	133
Tabela 38. Podstawowe statystyki opisowe oraz testy normalności rozkładów zmiennych zespół projektowy; podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor); darczyńcy; pracownicy organizacji.....	134

Tabela 39. Statystyki opisowe wpływu pomiarów zespół projektowy, podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor), darczyńcy, pracownicy organizacji na sukces projektów w organizacjach pozarządowych .....	135
Tabela 40. Etykiety tekstowe i odpowiadające im warunki sukcesu .....	137
Tabela 41. Wyniki ładunków czynnikowych i analizy rzetelności dla skal perspektywa zarządzania projektami, perspektywa kultury organizacyjnej, perspektywa współpracy z interesariuszami, perspektywa wolontariuszy, perspektywa kierownika projektu, perspektywa finansowa, perspektywa rezultatu projektu .....	146
Tabela 42. Wyniki analiz korelacji metodą Pearsona dla zmiennych: perspektywa zarządzania projektami, perspektywa kultury organizacyjnej, perspektywa współpracy z interesariuszami, perspektywa wolontariuszy, perspektywa kierownika projektu, perspektywa finansowa, perspektywa rezultatu projektu, sukces całkowity .....	147
Tabela 43. Statystyki opisowe pozycji tworzących kwestionariusz nasilenia występowania kryteriów sukcesu (n = 395) .....	223
Tabela 44: Najlepsze techniki normalizacyjne i wartości statystyki dopasowania zwrócone w wyniku przekształceń dla wyodrębnionych kluczowych kryteriów sukcesu projektu.....	224
Tabela 45. Podstawowe statystyki opisowe oraz testy normalności rozkładów zmiennych: K1.,K2.,K3.,K4. (zmienne znormalizowane) .....	225
Tabela 46. Statystyki opisowe pozycji tworzących kwestionariusz oceny wpływu interesariuszy na sukces projektu (n = 395).....	226
Tabela 47. Statystyki opisowe pozycji tworzących kwestionariusz częstości występowania warunków sukcesu (n= 395).....	227
Tabela 48. Najlepsze techniki normalizacyjne i wartości statystyki dopasowania zwrócone w wyniku przekształceń dla wyodrębnionych kluczowych warunków sukcesu projektu.....	231
Tabela 49. Podstawowe statystyki opisowe oraz testy normalności rozkładów zmiennych W1.,W2.,W3.,W4.,W5.,W6.,W7. (zmienne znormalizowane).....	231
Tabela 50. Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej forma prawna organizacji pozarządowej w zakresie poziomu zmiennych sukces.....	233
Tabela 51. Statystyki opisowe wpływu zmiennej liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces .....	234
Tabela 52. Statystyki opisowe wpływu zmiennej długość funkcjonowania organizacji pozarządowej na zmienną sukces.....	235

Tabela 53. Statystyki opisowe wpływu zmiennej liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces .....	237
Tabela 54. Statystyki opisowe wpływu zmiennej liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych na zmienną sukces.....	238
Tabela 55. Statystyki opisowe wpływu zmiennej ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi na zmienną sukces .....	240
Tabela 56. Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami w zakresie poziomu zmiennych sukces .....	242
Tabela 57. Statystyki opisowe wpływu zmiennej stosowanie metod/standardów zarządzania projektami np. PRINCE2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej na zmienną sukces.....	243
Tabela 58. Statystyki opisowe wpływu zmiennej występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej na zmienną sukces .....	244
Tabela 59. Statystyki opisowe wpływu zmiennej średni czas trwania realizowanych projektów na zmienną sukces .....	245
Tabela 60. Statystyki opisowe wpływu zmiennej średni budżet realizowanych projektów na zmienną sukces.....	247
Tabela 61. Statystyki opisowe wpływu zmiennej średnia liczba partnerów w realizowanych projektach na zmienną sukces.....	248
Tabela 62. Statystyki opisowe wpływu zmiennej Średnia liczba osób w zespole projektowym na zmienną sukces .....	249
Tabela 63. Współczynniki regresji logistycznej dla Modelu 1 .....	250
Tabela 64. Współczynniki regresji logistycznej dla Modelu 2.....	252
Tabela 65. Współczynniki regresji logistycznej dla Modelu 3.....	253

## Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat badań .....	10
Rysunek 2. Proces badawczy pracy .....	11
Rysunek 3. Miejsce trzeciego sektora w przestrzeni społeczno-gospodarczej.....	14
Rysunek 4. Przykładowa ścieżka kariery w organizacji pozarządowej .....	42
Rysunek 5. Najczęściej definiowane grupy interesariuszy organizacji pozarządowych.....	47
Rysunek 6. Oś czasu definiowania kryteriów sukcesu projektów .....	50
Rysunek 7. Oś czasu definiowania czynników sukcesu projektów .....	51
Rysunek 8. Etapy badań empirycznych wraz z odpowiadającymi im pytaniami badawczymi i metodami analizy danych. ....	56
Rysunek 9. Średnie oceny ekspertów dotyczące perspektyw: zarządzania projektami, finansowej, kultury organizacyjnej, kapitału ludzkiego i interesariuszy (n=14).....	86
Rysunek 10. Rozkład częstości zmiennych: płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania (n = 395).....	94
Rysunek 11. Rozkład częstości poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące pełnionej roli w organizacji pozarządowej oraz liczby pełnionych jednocześnie funkcji (n = 395).....	95
Rysunek 12. Rozkład częstości poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące pełnionej funkcji w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych na przestrzeni ostatnich 3 lat (n = 395).....	97
Rysunek 13. Liczba funkcji poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące pełnionej funkcji w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych na przestrzeni ostatnich 3 lat (n = 395).....	97
Rysunek 14. Rozkład częstości zmiennej: najszerszy obszar terytorialny działań (n = 395).....	99
Rysunek 15. Rozkład częstości zmiennej: województwo – rejestracja (n=395) .....	100
Rysunek 16. Rozkład częstości poszczególnych kategorii odpowiedzi na pytanie dotyczące obszarów, w których najczęściej realizowane są projekty (n=395).....	102
Rysunek 17. Nasilenie częstotliwości korzystania z poszczególnych źródeł w celu pozyskania środków na realizację projektów w badanych organizacjach (n = 395).....	104
Rysunek 18. Rozkład częstości zmiennej: długość funkcjonowania organizacji pozarządowej (n = 395).....	106
Rysunek 19. Rozkład częstości zmiennej: liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej – ostatnie 3 lata (n = 395).....	107

Rysunek 20. Rozkład częstości zmiennej: liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej – ostatnie 3 lata (n = 395).....	108
Rysunek 21. Rozkład częstości zmiennej: liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych (n = 395).....	109
Rysunek 22. Rozkład częstości zmiennej: ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (n = 395) .....	110
Rysunek 23. Rozkład częstości zmiennej: posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami (n = 395) ..	111
Rysunek 24. Rozkład częstości zmiennej: stosowanie metod/standardów zarządzania projektami, np. PRINCE2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej (n = 395).....	112
Rysunek 25. Rozkład częstości zmiennej: występowanie programów projektów w organizacjach pozarządowych (n = 395) .....	113
Rysunek 26. Rozkład częstości zmiennej: średni czas trwania realizowanych projektów w organizacjach pozarządowych (n = 395) .....	114
Rysunek 27. Rozkład częstości zmiennej Średni budżet realizowanych projektów w organizacjach pozarządowych (n = 395) .....	115
Rysunek 28. Rozkład częstości zmiennej średnia liczba partnerów w realizowanych projektach w organizacjach pozarządowych (n = 395) .....	116
Rysunek 29. Rozkład częstości zmiennej średnia liczba osób w zespole projektowym w organizacjach pozarządowych (n = 395) .....	117
Rysunek 30. Rozkład częstości zmiennej: forma prawna organizacji pozarządowych w badanej próbie (n = 395).....	118
Rysunek 31. Średnie wyniki poszczególnych pozycji kwestionariusza nasilenia występowania kryteriów sukcesu.....	121
Rysunek 32. Wykres osypiska kwestionariusza służącego do pomiaru nasilenia występowania kryteriów sukcesu.....	122
Rysunek 33. Różnice pomiędzy grupami sukces częściowy (0) i sukces całkowity (1) w zakresie stopnia występowania poszczególnych kryteriów sukcesu.....	127
Rysunek 34. Różnice pomiędzy poszczególnymi kryteriami sukcesu w grupach sukces częściowy (0) i sukces całkowity (1).....	128
Rysunek 35. Średnie wyniki poszczególnych pozycji kwestionariusza oceny wpływu interesariuszy na sukces projektu .....	130

Rysunek 36. Wykres osypiska kwestionariusza służącego do pomiaru oceny wpływu interesariuszy na sukces projektu .....	131
Rysunek 37. Wpływ pomiarów zespół projektowy; podmioty współpracujące, beneficjenci (trzeci sektor); darczyńcy; pracownicy organizacji na sukces projektów w organizacjach pozarządowych.....	136
Rysunek 38. Średnie wyniki poszczególnych pozycji kwestionariusza częstości występowania warunków sukcesu (pozycje od w1 do w59) .....	140
Rysunek 39. Średnie wyniki poszczególnych pozycji kwestionariusza częstości występowania warunków sukcesu (pozycje od w60 do w118) .....	141
Rysunek 40. Wykres osypiska kwestionariusza służącego do pomiaru częstości występowania warunków sukcesu .....	142
Rysunek 41. Wizualizacja relacji między perspektywami: zarządzania projektami, kultury organizacyjnej, współpracy z interesariuszami, wolontariuszy, kierownika projektu, finansową, rezultatu projektu.....	148
Rysunek 42. Trzydzieści predyktorów modelu wraz z grupami referencyjnymi zaznaczonymi na rysunku niebieskimi ramkami .....	150
Rysunek 43. Wpływ poszczególnych predyktorów na sukces całkowity projektów w organizacjach pozarządowych.....	153
Rysunek 44. Wpływ poszczególnych predyktorów na sukces całkowity projektów w organizacjach pozarządowych.....	156
Rysunek 45: Kluczowe grupy kryteriów sukcesu projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej.....	161
Rysunek 46: Kluczowe grupy interesariuszy projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej.....	164
Rysunek 47: Kluczowe grupy warunków sukcesu projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej.....	170
Rysunek 48: Model predykcyjny zwiększający szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej (NGO) .....	173
Rysunek 49. Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej forma prawna organizacji pozarządowej w zakresie poziomu zmiennej sukces .....	233
Rysunek 50. Wpływ zmiennej liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces .....	234

Rysunek 51. Wpływ zmiennej długość funkcjonowania organizacji pozarządowej na zmienną sukces.....	236
Rysunek 52. Wpływ zmiennej liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces.....	237
Rysunek 53. Wpływ zmiennej liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych na zmienną sukces .....	239
Rysunek 54. Wpływ zmiennej ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi na zmienną sukces .....	241
Rysunek 55. Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami w zakresie poziomu zmiennych sukces .....	242
Rysunek 56. Wpływ zmiennej stosowanie metod/standardów zarządzania projektami np. PRINCE2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej na zmienną sukces .....	243
Rysunek 57. Wpływ zmiennej występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej na zmienną sukces.....	244
Rysunek 58. Wpływ zmiennej średni czas trwania realizowanych projektów na zmienną sukces .....	246
Rysunek 59. Wpływ zmiennej średni budżet realizowanych projektów na zmienną sukces .	247
Rysunek 60. Wpływ zmiennej średnia liczba partnerów w realizowanych projektach na zmienną sukces.....	248
Rysunek 61. Wpływ zmiennej średnia liczba osób w zespole projektowym na zmienną sukces .....	249

# Załącznik 1.

## Projekty w organizacjach pozarządowych

### Badania wstępne

Szanowni Państwo, zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie niniejszej ankiety. Ankieta jest anonimowa, a jej wyniki będą stanowiły podstawę dla dalszych badań w zakresie zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych (NGO). Ankieta skierowana jest do kierowników projektów oraz członków zespołów projektowych pracujących w organizacjach pozarządowych.

Czas wypełnienia ankiety nie powinien zająć więcej niż 10 minut. Celem ankiety jest sprawdzenie czy w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe wykorzystuje się metody zarządzania projektami lub ich elementy. Wypełniając ankietę proszę mieć na uwadze tylko projekty realizowane w ostatnich trzech latach.

Z poważaniem,  
mgr Paulina Major,

Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania

### Część I – metryczka

1. Jaka jest forma prawna Państwa organizacji?

fundacja       rejestrowe stowarzyszenie       inna, jaka?.....

2. W jakim województwie jest zarejestrowana Państwa organizacja?

.....

3. Proszę określić długość funkcjonowania Państwa organizacji na rynku:

< 1 roku       1-5 lat       6-10 lat       > 10 lat

4. Ile projektów zostało zrealizowanych przez Państwa organizację w ciągu ostatnich 3 lat?

0 projektów       1-5 projektów       6-10 projektów       > 10 projektów

5. Czy w realizowanych projektach stosują Państwo metody/standardy zarządzania projektami (PRINCE2, PMI, IPMA, PCM)?

Tak, jakie?.....

Nie

6. Czy posiada Pan/i certyfikaty potwierdzające kompetencje, wiedzę z zakresu zarządzania projektami lub ukończone studia z zakresu zarządzania projektami?

Tak, jakie?.....

Nie

### Część II – pytania ogólne

1. Proszę o wskazanie, ile osób średnio liczył zespół projektowy w realizowanych projektach?

2 – 4 osób       5 – 10 osób       > 10 osób

2. Jaki jest średni czas trwania realizowanych przez Państwa projektów?

do roku       powyżej 1 roku do 2 lat       > 2 lat

3. Jaki jest średni budżet realizowanych przez Państwa projektów?

do 100 000 zł       100 001 – 500 000 zł       powyżej 500 000 zł

4. Proszę podać średnią liczbę partnerów w realizowanych przez Państwa projektach.

Brak       1-3       > 3

5. Jakie czynniki według Państwa decydują o sukcesie projektu realizowanego w organizacji pozarządowej (proszę wymienić min. 3)?

.....

6. Jakie czynniki według Państwa wpływają na ryzyko niepowodzenia projektów w organizacji pozarządowej (proszę wymienić min. 3)?

.....

### Część III – pytania szczegółowe

1. Czy w Państwa organizacji występują/stosuje się poniższe elementy?

Lp.	Element	Tak	Nie/ nie wiem
1.	Formalne procedury dotyczące realizacji projektów		
2.	Identyfikacja i zrozumienie kluczowych problemów zarządzania projektami		
3.	System zbierania i analizy danych		
4.	Sprawny system wykrywania potrzeb na rynku		
5.	Wysoki poziom jakości szacowania kosztów		
6.	Przewidywalne procesy		
7.	Kontrola procesów		



8.	Znajomość i stosowanie narzędzi oraz technik zarządzania projektami		
9.	Praca zespołowa		
10.	Szkolenia dla pracowników i członków zespołów projektowych		
11.	Efektywne zarządzanie wieloma projektami		
12.	Uporządkowana dokumentacja projektów		
13.	Poszukiwanie nowych idei i rozwiązań		

2. Proszę określić w skali od 1 do 3, jak często poniższe elementy występują podczas realizowanych przez Państwa projektów (gdzie: 1 – nigdy, 2 – czasami, 3 – zawsze).

Lp.	Element	1	2	3	Nie wiem
1.	Analiza i sprecyzowanie celów projektu				
2.	Analiza potrzeb i problemów				
3.	Plan bazowy projektu				
4.	Plan działań i zasobów				
5.	Ocena kosztu i czasu projektu				
6.	Wyznaczenie ról i odpowiedzialności				
7.	Wyznaczenie struktury zespołu projektowego				
8.	Ustalenie planu komunikacji				
9.	Wyznaczenie efektów projektu				
10.	Opis rezultatu końcowego				
11.	Ustalenie zakresu i ograniczeń (jakość, czas, budżet, zasoby)				
12.	Ustalenie formuły realizacyjnej projektu				
13.	Podział projektu na etapy				
14.	Wykorzystanie metod i narzędzi do planowania działań np. wykres Gantta				
15.	Analiza otoczenia (środowiska projektowego)				
16.	Wybór metody zarządzania projektem				
17.	Monitorowanie każdego etapu projektu				
18.	Wyznaczenie tolerancji w projekcie				
19.	Ocena korzyści projektu				
20.	Identyfikacja kluczowych interesariuszy				
21.	Ocena kluczowych interesariuszy				
22.	Plan zarządzania interesariuszami				
23.	Identyfikacja czynników ryzyka				
24.	Ocena ryzyka				
25.	Plan zarządzania kluczowymi czynnikami ryzyka				
26.	Ocena efektów projektu				
27.	Porównanie planów z realizacją projektu				
28.	Budowanie bazy wiedzy projektowej				

Jeżeli są Państwo zainteresowani dalszym uczestnictwem w badaniach i/lub wynikami prowadzonych badań ankietowych proszę o podanie adresu e-mail.

.....  
Dziękuję za poświęcenie czasu na wypełnienie ankiety.

## Załącznik 2.

### Projekty w organizacjach pozarządowych

#### Badania z udziałem ekspertów

Szanowni Państwo, badania na temat Zarządzania projektami w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych prowadzone są na Politechnice Śląskiej na Wydziale Organizacji i Zarządzania jako jeden z elementów pracy nad rozprawą doktorską. Wyniki badań posłużą do identyfikacji grup czynników i warunków mających znaczenie dla sukcesu projektu.

Uzyskane wyniki zostaną wykorzystane jedynie do celów naukowych i publikowane będą w formie zbiorowych zestawień. Orientacyjny czas wypełnienia ankiety wynosi 20 minut.

Ankieta skierowana jest do ekspertów i doświadczonych kierowników projektów pracujących w organizacjach pozarządowych.

Z poważaniem,

mgr Paulina Major,

Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania

#### **Część I – charakterystyka respondentów**

1. Proszę podać ile lat doświadczenia posiada Pan/Pani w zarządzaniu projektami w organizacjach pozarządowych:

< 2 lat       2-4 lat       5-10 lat       > 10 lat

2. Proszę podać liczbę zrealizowanych (zakończonych) przez Pana/Panią projektów w organizacjach pozarządowych:

< 5 projektów       5-10 projektów       10-29 projektów       > 30 projektów

3. Proszę ocenić swoje kompetencje w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi w skali od 1 do 5.

(1 – Nie znam dziedziny zarządzania projektami pozarządowymi, 2 – Orientuje się w podstawowych zagadnieniach dziedziny zarządzania projektami pozarządowymi, 3 – Znam dziedzinę zarządzania projektami pozarządowymi, 4 – Jestem kompetentny w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi, 5 – Jestem specjalistą w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi)

Lp.	Zmienna	1	2	3	4	5
1.	Proszę ocenić swoje kompetencje w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi					

4. Czy posiada Pan/i certyfikaty potwierdzające kompetencje, wiedzę z zakresu zarządzania projektami lub ukończone studia z zakresu zarządzania projektami?

Tak, jakie?.....

Nie

#### **Część II – pytania szczegółowe dotyczące interesariuszy**

1. Proszę ocenić w skali od 1 do 5 wpływ interesariuszy na sukces projektu organizacji pozarządowej (1-brak wpływu, 2-mały wpływ, 3- średni wpływ, 4-duży wpływ, 5- bardzo duży wpływ)

Lp.	Interesariusze	1	2	3	4	5
1.	Darczyńcy (indywidualni)					
2.	Darczyńcy (przedsiębiorstwa)					
3.	Darczyńcy (instytucje publiczne)					
4.	Darczyńcy (inne organizacje trzeciego sektora)					
5.	Beneficjenci (indywidualni)					
6.	Beneficjenci (społeczności lokalne)					
7.	Beneficjenci (członkowie organizacji)					
8.	Beneficjenci (inne organizacje trzeciego sektora)					
9.	Podmioty współpracujące (instytucje publiczne)					
10.	Podmioty współpracujące (inne organizacje trzeciego sektora)					
11.	Podmioty współpracujące (przedsiębiorstwa)					
12.	Grantodawcy					
13.	Inne organizacje trzeciego sektora					
14.	Społeczności lokalne					
15.	Administracja lokalna					
16.	Opinia publiczna					
17.	Organizacje opiniotwórcze					
18.	Zarząd organizacji pozarządowej					

19.	Menadżerowie organizacji pozarządowej					
20.	Pracownicy organizacji pozarządowej					
21.	Wolontariusze organizacji pozarządowej					
22.	Członkowie zespołu innych projektów w organizacji					
23.	Księgowość					
24.	Pracownicy administracyjni organizacji					
25.	Członkowie projektu					
26.	Kierownik projektu					
27.	Lider zespołu projektowego					
28.	Wolontariusze projektu					

### Część III – pytania szczegółowe dotyczące kryteriów sukcesu

1. Proszę określić w skali od 1 do 5 w jakim stopniu w projektach, które skończyły się sukcesem w Państwa organizacji pozarządowej występowały poniższe elementy (1 – nie wystąpiły, 2 – raczej nie wystąpiły, 3 – nie wiem czy wystąpiły, 4 – raczej wystąpiły, 5 – wystąpiły)

Lp.	Kryterium	1	2	3	4	5
1.	Osiągnięcie zakładanego celu/celów projektu					
2.	Zaspokojenie konkretnej potrzeby/potrzeb społeczeństwa lub członków organizacji					
3.	Projekt zrealizowany zgodnie z założonym harmonogramem					
4.	Projekt zrealizowany zgodnie z założonym zakresem					
5.	Projekt zrealizowany zgodnie z założonym kosztem					
6.	Projekt zrealizowany zgodnie z przyjętymi kryteriami jakości, zgodność z wymaganiami					
7.	Satysfakcja interesariuszy zewnętrznych (beneficjentów), osiągnięcie korzyści dla odbiorców projektu					
8.	Satysfakcja interesariuszy zewnętrznych (partnerów)					
9.	Satysfakcja interesariuszy zewnętrznych (darczyńców)					
10.	Satysfakcja interesariuszy zewnętrznych (opinii publicznej i organizacji opiniotwórczych)					
11.	Satysfakcja członków zespołu projektowego (wolontariuszy)					
12.	Satysfakcja członków zespołu projektowego (pracowników)					
13.	Satysfakcja interesariuszy wewnętrznych organizacji (władz nadzorujących, wolontariuszy, pracowników).					
14.	Uzyskanie korzyści dla organizacji					
15.	Osiągnięcie założonego stopnia realizacji misji społecznej					
16.	Sukces operacyjny					
17.	Osiągnięcie celów strategicznych organizacji					
18.	Wytworzenie szeroko pojętego dobra społecznego					

### Część IV – pytania szczegółowe dotyczące warunków sukcesu

1. Czy w Państwa organizacji występują/stosuje się poniższe elementy?  
 - Proszę określić w skali od 1 do 5 jak często poniższe elementy występują podczas realizowanych przez Państwa projektach (gdzie: 1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – zazwyczaj, 5 – zawsze)

Lp.	Nazwa warunku	1	2	3	4	5
1.	Zdefiniowane ograniczenia projektowe (zakres projektu, czas, koszt, jakość)					
2.	Efektywne zarządzanie wieloma projektami w organizacji					
3.	Identyfikacja i zrozumienie kluczowych problemów zarządzania projektami w organizacji					
4.	Nastawienie na ciągłe uczenie się					
5.	Optymalne wykorzystywanie zasobów organizacji					
6.	Orientacja na projekty jako element strategii organizacji					
7.	Otwarta wymiana poglądów wśród członków organizacji					
8.	Podejmowanie świadomych decyzji z uwzględnieniem ich krótkoterminowego i długoterminowego wpływu na społeczeństwo i środowisko.					
9.	Poszukiwanie nowych idei i rozwiązań przez członków organizacji/projektów					

10.	Regularne płaćenie składek członkowskich					
11.	Stabilna sytuacja na scenie politycznej					
12.	Swoboda wyrażania opinii z zachowaniem zasad współżycia społecznego					
13.	Transparentność działań organizacji (projektów)					
14.	Tworzenie bezpiecznych metod pracy, szkolenie personelu, stosowanie wyposażenia ochronnego w zakresie BHP					
15.	Tworzenie społeczności praktyków w celu dzielenia się doświadczeniami w obrębie organizacji oraz w szerszej społeczności lub branży.					
16.	Ujednolicone procesy i standardy zarządzania projektami w organizacji					
17.	Ustalona ścieżka obiegu informacji w organizacji/projekcie					
18.	Istnienie formalnych procedur dotyczących realizacji projektów w organizacji					
19.	Istnienie sprawnego systemu zbierania i analizy danych w organizacji					
20.	Wdrożenie systemów i zabezpieczeń mających na celu zapewnienie ochrony prywatności członków, beneficjentów, darczyńców, partnerów organizacji					
21.	Współpraca z innymi organizacjami 3 sektora przy realizacji projektów					
22.	Współpraca z organizacjami biznesowymi przy realizacji projektów					
23.	Współpraca z organizacjami państwowymi przy realizacji projektów					
24.	Współpraca z innymi organizacjami 3 sektora w zakresie wymiany doświadczeń projektowych					
25.	Współpraca z organizacjami biznesowymi w zakresie wymiany doświadczeń projektowych					
26.	Współpraca z organizacjami państwowymi w zakresie wymiany doświadczeń projektowych					
27.	Współpraca z innymi organizacjami 3 sektora w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami					
28.	Współpraca z organizacjami biznesowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami					
29.	Współpraca z organizacjami państwowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami					
30.	Współrealizacja celów etycznych, społecznych, ekologicznych i ekonomicznych w projektach					
31.	Wyraźne i spójne standardy etyczne/kodeksy regulujące sposób prowadzenia projektów w organizacji					
32.	Wysoka liczba zrealizowanych projektów przez organizacje					
33.	Wysoki poziom znajomości społecznej misji, wizji, celów i wartości organizacji wśród jej członków.					
34.	Wysoki stopień zaufania w organizacji					
35.	Zezwalanie na pracę zdalną w organizacji					
36.	Brak tolerancji dla dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, przynależność do grupy mniejszościowej i inne.					
37.	Ustalone i jednolite procedury raportowania postępów prac w projekcie					
38.	Określony i zaakceptowany zakres projektu					
39.	Wyznaczenie kamieni milowych w projekcie (podział na etapy)					
40.	Informatyczne wsparcie zarządzania projektami					
41.	Harmonogram projektu uwzględnia zużycie zasobów i pracochłonność					
42.	Istnienie harmonogramu bazowego projektu					
43.	Uaktualniany harmonogram w oparciu o raport postępu prac					
44.	Identyfikacja czynników ryzyka w projekcie					
45.	Ocena ryzyka w projekcie					
46.	Plan zarządzania kluczowymi czynnikami ryzyka w projekcie					
47.	Ustalone i jednolite procedury dotyczące zarządzania ryzykiem projektu					
48.	Funkcjonowanie dokumentu określającego sposób monitorowania i kontroli działań w projekcie					
49.	Funkcjonowanie dokumentu określającego sposób realizacji i zamknięcia projektu					
50.	Swobodny dostęp do dokumentacji projektowej wewnątrz organizacji					

51.	Dokumentacja projektu jest prowadzona z zachowaniem należytej staranności i uporządkowana					
52.	Zdefiniowane kryteria akceptacji projektu i produktów częściowych projektu					
53.	Ustalone procedury zarządzania i komunikacji z interesariuszami projektu					
54.	Rozwój efektywnych relacji z interesariuszami (partnerstwo, edukacja beneficjentów, zaufanie, współpraca)					
55.	Wiarygodność i pozytywny wizerunek organizacji wśród interesariuszy projektów					
56.	Informacja o postępach prac w projekcie jest aktualizowana na bieżąco i dostępna do wglądu kluczowym interesariuszom					
57.	Identyfikacja kluczowych interesariuszy (ich oczekiwań i potrzeb)					
58.	Ocena kluczowych interesariuszy projektu					
59.	Plan zarządzania interesariuszami projektu					
60.	Sprawność w pozyskaniu partnerów projektu					
61.	Skuteczna promocja projektu wśród interesariuszy					
62.	Okresowe monitorowanie potrzeb i wymagań beneficjentów					
63.	Okresowe monitorowanie potrzeb i wymagań członków organizacji					
64.	Wewnętrzne zasady dotyczące monitorowania projektów (szczególnie kosztów, etapów, zmian)					
65.	Kontrola postępu prac w projekcie					
66.	Informacja o postępach prac w projekcie jest aktualizowana na bieżąco i dostępna do wglądu w organizacji					
67.	Kreatywność, samodzielność, elastyczność i pozytywne nastawienie do zmian członków organizacji/projektów/wolontariuszy					
68.	Uwzględnianie zaleceń z poprzednich projektów					
69.	Rejestrowanie i analizowanie zdobytych doświadczeń projektowych oraz przekazywanie ich całej organizacji. Budowanie bazy wiedzy projektowej.					
70.	Okresowe badanie poziomu zadowolenia beneficjentów z jakości realizowanych projektów					
71.	Okresowe badanie poziomu zadowolenia członków organizacji z jakości realizowanych projektów					
72.	Jasno określone i mierzalne kryteria jakościowe produktu projektu					
73.	Orientacja na jakość realizowanych projektów w organizacji					
74.	Rotacja wolontariuszy					
75.	Równe szanse na udział wolontariuszy i pracowników w projekcie w oparciu o umiejętności.					
76.	Uzależnienie projektu od zaangażowania wolontariuszy					
77.	Wspomaganie innowacyjności i kreatywności członków organizacji/projektów/wolontariuszy					
78.	Zastosowanie odpowiednich rodzajów umów o wolontariat					
79.	Liczba dostępnych wolontariuszy zaangażowanych w działalność na rzecz organizacji					
80.	Powołanie kierownika projektu, który posiada wiedzę, umiejętności i doświadczenie z zakresu zarządzania projektami					
81.	Umiejętności negocjacyjne kierownika projektu					
82.	W projekcie jasno zdefiniowane są kompetencje, rola i odpowiedzialność kierownika projektu					
83.	Kierownik projektu posiada autorytet					
84.	Liczba dostępnych liderów w organizacji					
85.	Występowanie mentorów w organizacji					
86.	Zdefiniowanie ról, odpowiedzialności i wymaganych kompetencji członków zespołu w projekcie					
87.	Zdefiniowanie ról, odpowiedzialności i wymaganych kompetencji wolontariuszy w projekcie					
88.	Szkolenia dla pracowników i członków zespołów projektowych					
89.	Dostępność pracowników o wysokich kwalifikacjach					
90.	Liczba aktywnych członków organizacji					
91.	Liczba zatrudnianych pracowników płatnych					

92.	Rotacja członków zespołu projektowego					
93.	Pozytywne relacje pomiędzy członkami organizacji					
94.	Opracowany system motywacyjny dla członków organizacji					
95.	Wspieranie pracowników przez organizację w rozwoju kompetencji, umiejętności					
96.	Współpraca pomiędzy członkami zespołu projektowego					
97.	Wysokie zaangażowanie członków projektu w wykonywanie zadań					
98.	Utożsamianie się członków organizacji z jej wartościami					
99.	Liczebność zespołu projektowego					
100.	Wewnętrzne zasady dotyczące tworzenia i funkcjonowania zespołów projektowych. Zdefiniowana struktura zespołu projektowego					
101.	Zachęcanie do pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą					
102.	Regularne spotkania zespołu projektowego					
103.	Umiejętność pozyskiwania środków na finansowanie działań i rozwoju					
104.	Posiadanie przez członków projektu wiedzy, wykształcenia i umiejętności niezbędnego do zarządzania projektami					
105.	Stabilność finansowa organizacji					
106.	Organizacja posiada stałe źródła finansowania					
107.	Organizacja realizuje samofinansujące się projekty					
108.	Budżet projektu opracowany jest w oparciu o wyceny, szacunki, dostępne zasoby organizacji					
109.	Określony jest plan zatrudnienia i wynagrodzenia dla projektu					
110.	Kierowanie się w projekcie zasadami ekonomii					
111.	Wysoka skuteczność uzyskiwania dotacji dla projektów organizacji					
112.	Zdolność do terminowego opłacania faktur					
113.	Wysoki poziom jakości szacowania kosztów					
114.	Analiza posiadanych zasobów i kapitału w stosunku do potrzeb projektu					
115.	Analiza środowiska projektowego					
116.	Dostępność dedykowanych narzędzi do zarządzania projektami pozarządowymi					
117.	Jasno sprecyzowany cel projektu					
118.	Jasno sprecyzowane efekty projektu					
119.	Określone zasady przeprowadzania spotkań w projekcie					
120.	Poczucie bezpieczeństwa w projekcie					
121.	Posiadanie certyfikatów z zarządzania projektami lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania wśród członków organizacji					
122.	Sprawność i szybkość podejmowania decyzji przez kierownika projektu					
123.	Utworzona struktura podziału pracy w projekcie					
124.	Wybór metody lub wykorzystywanie dostępnych na rynku metod i standardów zarządzania projektami w projektach					
125.	Wysoka znajomość i stosowanie narzędzi oraz technik zarządzania projektami przez członków zespołu projektowego					
126.	Zarządzanie poprzez intuicję					
127.	Zarządzanie talentami					
128.	Inne, jakie...					

Jeżeli są Państwo zainteresowani dalszym uczestnictwem w badaniach i/lub wynikami prowadzonych badań ankietowych proszę o podanie adresu e-mail.

.....

Dziękuję za poświęcenie czasu na wypełnienie ankiety.

-

## Załącznik 3.

### **Projekty w organizacjach pozarządowych**

#### **Badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych**

*Szanowni Państwo, badania na temat Zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych prowadzone są na Politechnice Śląskiej na Wydziale Organizacji i Zarządzania jako jeden z elementów pracy nad rozprawą doktorską. Wyniki badań posłużą do identyfikacji grup czynników i warunków mających znaczenie dla sukcesu projektu oraz opracowaniu modelu zwiększającego szansę na osiągnięcie sukcesu projektu w organizacjach pozarządowych.*

*Uzyskane wyniki zostaną wykorzystane jedynie do celów naukowych i publikowane będą w formie zbiorowych zestawień. Orientacyjny czas wypełnienia ankiety wynosi 20 minut.*

*Ankieta skierowana jest do członków/pracowników/wolontariuszy organizacji pozarządowych.*

*Z poważaniem,  
mgr Paulina Major,  
Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania*

#### **Część I – charakterystyka respondentów**

1. Proszę podać swój wiek

- < 18    18-25    26-35    36-45    46-55    > 55

2. Proszę podać swoją płeć

- kobieta    mężczyzna    nie chcę podawać

3. Proszę podać swoje wykształcenie

- podstawowe    gimnazjalne    zasadnicze zawodowe    średnie    wyższe

4. Proszę podać swoje miejsce zamieszkania

- wieś  
 miasto do 50 tys. mieszkańców  
 miasto do 100 tys. mieszkańców  
 miasto do 250 tys. mieszkańców  
 miasto powyżej 250 tys. mieszkańców

5. Czy jest Pani/Pan członkiem/wolontariuszem/pracownikiem organizacji pozarządowej?

- Tak, fundacji    Tak, rejestrowego stowarzyszenia    Tak, innej organizacji    Nie

6. Jaka jest Pani/Pana rola w organizacji pozarządowej?

- Jestem wolontariuszem    Jestem członkiem    Jestem pracownikiem    Inna, jaka?

#### **Część II – charakterystyka organizacji**

1. Ile projektów zostało zrealizowanych w Państwa organizacji pozarządowej w ciągu ostatnich 3 lat?

- żaden    1-5 projektów    6-10 projektów    >10 projektów

2. Proszę określić najszerszy obszar terytorialny działań Państwa organizacji pozarządowej

- najbliższe sąsiedztwo  
 gmina/powiat  
 województwo/region  
 cały kraj  
 międzynarodowy

3. Proszę zaznaczyć województwo w którym jest zarejestrowana Państwa organizacja?

- dolnośląskie  
 kujawsko-pomorskie  
 lubelskie  
 lubuskie  
 łódzkie  
 małopolskie  
 mazowieckie  
 opolskie  
 podkarpackie  
 podlaskie  
 pomorskie  
 śląskie  
 świętokrzyskie  
 warmińsko-mazurskie  
 wielkopolskie  
 zachodniopomorskie

4. Proszę określić długość funkcjonowania Państwa organizacji na rynku:

- < 1 roku       1-5 lat       6-10 lat       > 10 lat

5. W jakich obszarach realizują Państwo najwięcej projektów w swojej organizacji pozarządowej? Proszę zaznaczyć maksymalnie 3

- Edukacja i wychowanie  
 Sport, turystyka, rekreacja, hobby  
 Kultura, sztuka, tradycja  
 Usługi socjalne i pomoc społeczna  
 Ochrona zdrowia  
 Rozwój lokalny  
 Rynek pracy, aktywizacja zawodowa  
 Ratownictwo, bezpieczeństwo  
 Prawa człowieka, demokracja, prawo  
 Wsparcie organizacji pozarządowych, aktywistów, działaczy  
 Ekologia, ochrona środowiska, ochrona zwierząt  
 Nauka, technika  
 Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe  
 Religia  
 Inne, jakie?

6. Z jakiego źródła najczęściej pozyskują Państwo środki na realizację projektów? Uporządkuj.

- dotacje ze środków publicznych (przyznawane przez administrację rządową lub samorządową)  
 dotacje przyznawane przez inne organizacje pozarządowe krajowe lub zagraniczne, firmy  
 dotacje z Unii Europejskiej  
 darowizny/zbiórki publiczne, aukcje charytatywne od osób fizycznych i prawnych  
 własna działalność zarobkowa (odpłatna działalność pożytku publicznego, działalność gospodarcza)  
 1% podatku (tylko organizacje posiadające status OPP)  
 składki członkowskie  
 fundusz założycielski  
 kredyty/pożyczki  
 Inne, jakie?

### Część III – pogłębiona charakterystyka respondentów

1. Czy uczestniczy Pani/Pan przy realizacji projektów w swojej organizacji pozarządowej?

- Tak    Nie

2. Ile projektów zrealizował/a Pan/Pani w swojej karierze zawodowej (w różnych organizacjach pozarządowych) na przestrzeni ostatnich 3 lat?

- żaden       1-5 projektów       6-10 projektów       >10 projektów

3. Proszę określić ile ma Pani/Pan lat doświadczenia w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych?

- < 2 lat       2-5 lat       6-10 lat       >10 lat

4. Proszę określić jakie pełnił/a Pani/Pan funkcje w projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych na przestrzeni ostatnich 3 lat

Lp.	Pełniona funkcja w projektach realizowanych w fundacjach lub rejestrowych stowarzyszeniach na przestrzeni ostatnich 3 lat	Tak	Nie
1.	Kierownik projektu		
2.	Lider/koordynator zespołu projektowego		
3.	Członek zespołu projektowego		
4.	Partner projektu		
5.	Członek zarządu organizacji		
6.	Wolontariusz		
7.	Inna, jaka?		

5. Proszę ocenić swoje kompetencje w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi w skali od 1 do 5. (1- Nie znam dziedziny zarządzania projektami pozarządowymi, 2- Orientuje się w podstawowych zagadnieniach dziedziny zarządzania projektami pozarządowymi, 3- Znam dziedzinę zarządzania projektami pozarządowymi, 4- Jestem kompetentny w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi, 5- Jestem specjalistą w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi)



Lp.	Zmienna	1	2	3	4	5
1.	Proszę ocenić swoje kompetencje w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi					

6. Czy posiada Pan/i certyfikaty potwierdzające kompetencje, wiedzę z zakresu zarządzania projektami lub ukończone studia z zakresu zarządzania projektami?

- Tak, jakie?.....  
 Nie

#### Część IV – charakterystyka projektów

1. Czy w realizowanych projektach stosują Państwo metody/standardy zarządzania projektami (PRINCE2, PMI, IPMA, PCM)?

- Tak  
 Nie  
 Nie wiem

2. Czy w Państwa organizacji występują programy projektów\*?

*\*program – najczęściej grupa ściśle połączonych ze sobą projektów, które wspólnie tworzą jedną całość i pozwalają osiągnąć wspólny cel nadrzędny, który nie byłby możliwy do osiągnięcia, gdyby każdy z projektów był realizowany z osobna.*

- Tak  
 Nie  
 Nie wiem

3. Jaki jest średni czas trwania realizowanych przez Państwa projektów?

- do roku       powyżej 1 roku do 2 lat       powyżej 2 lat

4. Jaki jest średni budżet realizowanych przez Państwa projektów?

- do 100 000 zł  
 100 001 – 500 000 zł  
 powyżej 500 000 zł

5. Proszę podać średnią liczbę partnerów w realizowanych przez Państwa projektach.

- Brak     1 -3       > 3

6. Proszę o wskazanie, ile osób średnio liczył zespół projektowy w realizowanych projektach?

- 2 – 4 osób       5 – 10 osób       > 10 osób

7. Proszę określić w skali od 1 do 5, czy zgadza się Pan/i z poniższym stwierdzeniem dotyczącym projektów realizowanych przez Państwa organizację? (1 – nie zgadzam się, że projekty w organizacji kończą się sukcesem; 2 – raczej się nie zgadzam, że projekty w organizacji kończą się sukcesem; 3 – częściowo się zgadzam z tym, że projekty w organizacji kończą się sukcesem; 4 – raczej się zgadzam, że projekty w organizacji kończą się sukcesem; 5 – zgadzam się, że projekty w organizacji kończą się sukcesem)

Lp.	Zmienna	1	2	3	4	5
1.	Projekty w organizacji kończą się sukcesem					

#### Część IV – pytania szczegółowe dotyczące interesariuszy

1. Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jaki wpływ według Państwa mają poniżsi interesariusze na sukces projektu w Państwa organizacji pozarządowej (1 – brak wpływu, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ)

Lp.	Interesariusze	1	2	3	4	5
1.	Darczyńcy (indywidualni)					
2.	Darczyńcy (przedsiębiorstwa)					
3.	Darczyńcy (instytucje publiczne)					
4.	Darczyńcy (inne organizacje 3 sektora)					
5.	Beneficjenci (indywidualni)					
6.	Beneficjenci (społeczności lokalne)					
7.	Beneficjenci (członkowie organizacji)					
8.	Beneficjenci (inne organizacje 3 sektora)					
9.	Podmioty współpracujące (instytucje publiczne)					
10.	Podmioty współpracujące (inne organizacje 3 sektora)					
11.	Podmioty współpracujące (przedsiębiorstwa)					

12.	Grantodawcy					
13.	Inne organizacje 3 sektora					
14.	Społeczności lokalne					
15.	Administracja lokalna					
16.	Opinia publiczna					
17.	Organizacje opiniotwórcze					
18.	Zarząd organizacji pozarządowej					
19.	Menadżerowie organizacji pozarządowej					
20.	Pracownicy organizacji pozarządowej					
21.	Wolontariusze organizacji pozarządowej					
22.	Członkowie innych projektów organizacji					
23.	Księgowość					
24.	Pracownicy administracyjni organizacji					
25.	Członkowie projektu					
26.	Kierownik projektu					
27.	Lider zespołu projektowego					
28.	Wolontariusze projektu					

#### Część IV – pytania szczegółowe dotyczące kryteriów sukcesu

1. Proszę określić w skali od 1 do 5 w jakim stopniu w projektach, które skończyły się sukcesem w Państwa organizacji pozarządowej występowały poniższe elementy (1 – nie wystąpiły, 2 – raczej nie wystąpiły, 3 – nie wiem czy wystąpiły, 4 – raczej wystąpiły, 5 – wystąpiły)

Lp.	Kryterium	1	2	3	4	5
1.	Zakładany cel/cele projektowe są w pełni osiągnięte					
2.	Beneficjenci projektu są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu					
3.	Partnerzy projektu są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu					
4.	Darczyńcy projektu są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu					
5.	Zostaje osiągnięty założony stopień realizacji misji społecznej					
6.	Zostaje zaspokojona konkretna potrzeba/potrzeby społeczeństwa lub członków organizacji					
7.	Wolontariusze projektu są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu					
8.	Członkowie zespołu projektu są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu					
9.	Wytworzone zostaje szeroko pojęte dobro społeczne					
10.	Władze nadzorujące, wolontariusze, pracownicy organizacji są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu					
11.	Projekt realizowany jest zgodnie z założonym kosztem					
12.	Opinia publiczna, organizacje opiniotwórcze są usatysfakcjonowani, osiągają korzyści z projektu					
13.	Projekt realizowany jest zgodnie z założonym harmonogramem					
14.	Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem					
15.	Projekt realizowany jest zgodnie z przyjętymi kryteriami jakości, zgodny z wymaganiami.					
16.	Organizacja uzyskuje korzyści z realizacji projektu					

#### Część IV – pytania szczegółowe dotyczące warunków sukcesu (ZP)

1. Proszę określić w skali od 1 do 5 jak często poniższe elementy występują w projektach realizowanych przez Państwa organizację pozarządową (1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – zazwyczaj, 5 – zawsze)

Lp.	Warunek	1	2	3	4	5
1.	W projekcie zdefiniowane są ograniczenia (zakres projektu, czas, koszt, jakość)					
2.	W projekcie jasno zdefiniowane są kompetencje, rola i odpowiedzialność kierownika projektu					
3.	W projekcie zdefiniowane są role, odpowiedzialności i wymagane kompetencje członków zespołu					
4.	Wstępuje współpraca pomiędzy członkami zespołu projektowego					
5.	Jasno sprecyzowany jest cel projektu					

6.	Jasno sprecyzowane są efekty projektu					
7.	W organizacji występuje identyfikacja i zrozumienie kluczowych problemów zarządzania projektami					
8.	Występuje określony i zaakceptowany zakres projektu					
9.	Projekt uzależniony jest od zaangażowania wolontariuszy					
10.	Występuje ustalona ścieżka obiegu informacji w projekcie					
11.	Występuje identyfikacja czynników ryzyka w projekcie					
12.	Zdefiniowane są role, odpowiedzialności i wymagane kompetencje wolontariuszy w projekcie					
13.	Dokumentacja projektu jest prowadzona z zachowaniem należytej staranności i uporządkowana					
14.	W projekcie wyznaczane są kamienie milowe (podział na etapy)					
15.	W projekcie występuje ocena ryzyka					
16.	Występują regularne spotkania zespołu projektowego					
17.	Utworzona jest struktura podziału pracy w projekcie					
18.	Zdefiniowana jest struktura zespołu projektowego, wewnętrzne zasady dotyczące tworzenia i funkcjonowania zespołów projektowych.					
19.	Występuje uwzględnianie zaleceń z poprzednich projektów					
20.	Występuje plan zarządzania kluczowymi czynnikami ryzyka w projekcie					
21.	Środowisko projektowe jest poddawane analizie					
22.	W organizacji zarządza się efektywnie wieloma projektami					
23.	Ustalone są jednolite procedury raportowania postępów prac w projekcie					
24.	Ustalone są jednolite procedury dotyczące zarządzania ryzykiem projektu					
25.	Funkcjonuje dokument określający sposób realizacji i zamknięcia projektu					
26.	Istnieje swobodny dostęp do dokumentacji projektowej wewnątrz organizacji					
27.	Istnieje harmonogram bazowy projektu					
28.	Harmonogram projektu uaktualniany jest w oparciu o raport postępu prac					
29.	Występują ujednoczone procesy i standardy zarządzania projektami w organizacji					
30.	Występują wyraźne i spójne standardy etyczne/kodeksy regulujące sposób prowadzenia projektów w organizacji					
31.	Występują wewnętrzne zasady dotyczące monitorowania projektów (szczególnie kosztów, etapów, zmian)					
32.	Występują zdefiniowane kryteria akceptacji projektu i produktów częściowych projektu					
33.	Występuje kontrola postępu prac w projekcie					
34.	Występują jasno określone i mierzalne kryteria jakościowe produktu projektu					
35.	Występuje poczucie bezpieczeństwa w projekcie					
36.	Informacja o postępach prac w projekcie jest aktualizowana na bieżąco i dostępna do wglądu w organizacji					
37.	Istnieją formalne procedury dotyczące realizacji projektów w organizacji					
38.	Funkcjonuje dokument określający sposób monitorowania i kontroli działań w projekcie					
39.	Wybierana jest metoda lub wykorzystywane są dostępne na rynku metody i standardy zarządzania projektami					
40.	Harmonogram projektu uwzględnia zużycie zasobów i pracochłonność					
41.	W organizacji dostępne są dedykowane narzędzia do zarządzania projektami pozarządowymi					
42.	W organizacji występuje informatyczne wsparcie zarządzania projektami					
43.	Występuje wysoka znajomość i stosowanie narzędzi oraz technik zarządzania projektami przez członków zespołu projektowego					
44.	Wysoka liczba zrealizowanych projektów przez organizację					
45.	Współrealizacja celów etycznych, społecznych, ekologicznych i ekonomicznych w projektach					

### Część V – pytania szczegółowe dotyczące warunków sukcesu (L)

1. Proszę określić w skali od 1 do 5 jak często poniższe elementy występują w projektach realizowanych przez Państwa organizację pozarządową (1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – zazwyczaj, 5 – zawsze)

Lp.	Warunek	1	2	3	4	5
1.	Powołanie kierownika projektu, który posiada wiedzę, umiejętności i doświadczenie z zakresu zarządzania projektami					
2.	Kierownik projektu posiada umiejętności negocjacyjne					
3.	Kierownik projektu posiada autorytet					
4.	Kierownik projektu sprawnie i szybko podejmuje decyzje					
5.	Wysoka liczba dostępnych wolontariuszy zaangażowanych w działalność na rzecz organizacji					
6.	Dostępność pracowników o wysokich kwalifikacjach					
7.	Wysoka liczba dostępnych liderów w organizacji					
8.	Wysoka liczba aktywnych członków organizacji					
9.	Występują mentorzy w organizacji					
10.	Posiadanie przez członków projektu wiedzy, wykształcenia i umiejętności niezbędnego do zarządzania projektami					
11.	Posiadanie certyfikatów z zarządzania projektami lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania wśród członków organizacji					
12.	Odpowiednia względem projektu liczebność zespołu projektowego					
13.	Występuje wysoka liczba zatrudnianych pracowników płatnych					

### Część VI – pytania szczegółowe dotyczące warunków sukcesu (O)

1. Proszę określić w skali od 1 do 5 jak często poniższe elementy występują w projektach realizowanych przez Państwa organizację pozarządową (1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – zazwyczaj, 5 – zawsze)

Lp.	Warunek	1	2	3	4	5
1.	Projekty organizacji są transparentne					
2.	W organizacji występuje rejestrowanie i analizowanie zdobytych doświadczeń projektowych oraz przekazywanie ich całej organizacji. Budowanie bazy wiedzy projektowej.					
3.	Występuje wysokie zaangażowanie członków projektu w wykonywanie zadań					
4.	Utożsamianie się członków organizacji z jej wartościami					
5.	Orientacja na projekty jest elementem strategii organizacji					
6.	Występuje zachęcanie do pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą					
7.	Występuje wysoki stopień zaufania w organizacji					
8.	Występują pozytywne relacje pomiędzy członkami organizacji					
9.	Występuje optymalne wykorzystywanie zasobów organizacji					
10.	Występuje orientacja na jakość realizowanych projektów w organizacji					
11.	Występuje brak tolerancji dla dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, przynależność do grupy mniejszościowej i inne.					
12.	Niska rotacja wolontariuszy					
13.	Zastosowanie odpowiednich rodzajów umów o wolontariat					
14.	Wysoki poziom znajomości społecznej misji, wizji, celów i wartości organizacji wśród jej członków.					
15.	Opracowany system motywacyjny dla członków organizacji					
16.	Kreatywność, samodzielność, elastyczność i pozytywne nastawienie do zmian członków organizacji/projektów/wolontariuszy					
17.	Niska rotacja członków zespołu projektowego					
18.	Występuje nastawienie na ciągłe uczenie się					
19.	Występuje otwarta wymiana poglądów wśród członków organizacji					
20.	Występują równe szanse na udział wolontariuszy i pracowników w projekcie w oparciu o umiejętności.					
21.	Odbywają się szkolenia dla pracowników i członków zespołów projektowych					
22.	Występuje okresowe monitorowanie potrzeb i wymagań beneficjentów					
23.	Występuje okresowe monitorowanie potrzeb i wymagań członków organizacji					

24.	Występuje okresowe badanie poziomu zadowolenia beneficjentów z jakości realizowanych projektów					
25.	Występuje okresowe badanie poziomu zadowolenia członków organizacji z jakości realizowanych projektów					
26.	Wspieranie pracowników przez organizacje w rozwoju kompetencji, umiejętności					
27.	Poszukiwanie nowych idei i rozwiązań przez członków organizacji/projektów					
28.	Podjęcie świadomych decyzji z uwzględnieniem ich krótkoterminowego i długoterminowego wpływu na społeczeństwo i środowisko.					
29.	Występuje zarządzanie poprzez intuicję					
30.	Występuje zarządzanie talentami					
31.	Tworzone są bezpieczne metody pracy, szkolenia personelu, stosowanie wyposażenia ochronnego w zakresie BHP					
32.	Istnieje sprawny system zbierania i analizy danych w organizacji					
33.	Występuje wspomaganie innowacyjności i kreatywności członków organizacji/projektów/wolontariuszy					

#### Część VII – pytania szczegółowe dotyczące warunków sukcesu (I)

1. Proszę określić w skali od 1 do 5 jak często poniższe elementy występują w projektach realizowanych przez Państwa organizację pozarządową (1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – zazwyczaj, 5 – zawsze)

Lp.	Warunek	1	2	3	4	5
1.	Wiarygodność i pozytywny wizerunek organizacji wśród interesariuszy projektów					
2.	Identyfikacja kluczowych interesariuszy (ich oczekiwań i potrzeb)					
3.	Tworzenie społeczności praktyków w celu dzielenia się doświadczeniami w obrębie organizacji oraz w szerszej społeczności lub branży.					
4.	Rozwój efektywnych relacji z interesariuszami (partnerstwo, edukacja beneficjentów, zaufanie, współpraca)					
5.	Informacja o postępach prac w projekcie jest aktualizowana na bieżąco i dostępna do wglądu kluczowym interesariuszom					
6.	Ocena kluczowych interesariuszy projektu					
7.	Sprawność w pozyskaniu partnerów projektu					
8.	Skuteczna promocja projektu wśród interesariuszy					
9.	Współpraca z organizacjami państwowymi przy realizacji projektów					
10.	Plan zarządzania interesariuszami projektu					
11.	Ustalone procedury zarządzania i komunikacji z interesariuszami projektu					
12.	Współpraca z organizacjami biznesowymi przy realizacji projektów					
13.	Współpraca z organizacjami państwowymi w zakresie wymiany doświadczeń projektowych					
14.	Współpraca z innymi organizacjami 3 sektora w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami					
15.	Współpraca z innymi organizacjami 3 sektora przy realizacji projektów					
16.	Współpraca z organizacjami biznesowymi w zakresie wypracowania dobrych praktyk zarządzania projektami					

#### Część VIII – pytania szczegółowe dotyczące warunków sukcesu (F)

1. Proszę określić w skali od 1 do 5 jak często poniższe elementy występują w projektach realizowanych przez Państwa organizację pozarządową (1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – zazwyczaj, 5 – zawsze)

Lp.	Warunek	1	2	3	4	5
1.	Organizacja posiada zdolność do terminowego opłacania faktur					
2.	Organizacja posiada umiejętność pozyskiwania środków na finansowanie działań i rozwoju					
3.	W organizacji występuje wysoki poziom jakości szacowania kosztów					
4.	W organizacji występuje analiza posiadanych zasobów i kapitału w stosunku do potrzeb projektu					
5.	Organizacja realizuje samofinansujące się projekty					
6.	Organizacja posiada stałe źródła finansowania					
7.	Organizacja jest stabilna finansowo					

8.	Występuje wysoka skuteczność uzyskiwania dotacji dla projektów organizacji						
9.	Budżet projektu opracowany jest w oparciu o wyceny, szacunki, dostępne zasoby organizacji						
10.	Określony jest plan zatrudnienia i wynagrodzenia dla projektu						
11.	Kierowanie się zasadami ekonomii w projekcie						

Jeżeli są Państwo zainteresowani dalszym uczestnictwem w badaniach i/lub wynikami prowadzonych badań ankietowych proszę o podanie adresu e-mail.

.....

Dziękuję za poświęcenie czasu na wypełnienie ankiety.

## Załącznik 4.

Tabela 43. Statystyki opisowe pozycji tworzących kwestionariusz nasilenia występowania kryteriów sukcesu (n = 395)

<i>c</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Skośność</i>	<i>Kurtoz a</i>	<i>KS</i>	<i>p</i>	<i>SW</i>	<i>p</i>
Kryt1	2,00	5,00	4,65	0,58	-1,84	4,18	8,33	0,000	0,60	0,000
Kryt2	1,00	5,00	4,62	0,59	-1,82	5,08	7,99	0,000	0,62	0,000
Kryt3	1,00	5,00	4,22	1,09	-1,78	2,73	5,61	0,000	0,69	0,000
Kryt4	1,00	5,00	3,91	1,29	-1,16	0,30	5,33	0,000	0,77	0,000
Kryt5	1,00	5,00	4,45	0,71	-1,58	3,96	6,44	0,000	0,70	0,000
Kryt6	1,00	5,00	4,51	0,70	-1,96	6,01	6,96	0,000	0,66	0,000
Kryt7	1,00	5,00	4,08	1,09	-1,40	1,55	5,35	0,000	0,76	0,000
Kryt8	1,00	5,00	4,44	0,71	-1,45	3,01	6,40	0,000	0,72	0,000
Kryt9	1,00	5,00	4,48	0,73	-1,50	2,59	7,13	0,000	0,70	0,000
Kryt10	1,00	5,00	4,30	0,83	-1,43	2,68	5,52	0,000	0,75	0,000
Kryt11	2,00	5,00	4,51	0,67	-1,34	1,73	7,20	0,000	0,70	0,000
Kryt12	1,00	5,00	3,85	1,02	-0,75	0,31	4,31	0,000	0,86	0,000
Kryt13	1,00	5,00	4,42	0,71	-1,36	2,48	6,23	0,000	0,72	0,000
Kryt14	2,00	5,00	4,54	0,65	-1,42	2,23	7,33	0,000	0,68	0,000
Kryt15	1,00	5,00	4,52	0,69	-1,54	2,70	7,39	0,000	0,68	0,000
Kryt16	1,00	5,00	4,43	0,85	-1,86	4,05	6,77	0,000	0,68	0,000

Źródło: opracowanie własne.

## Załącznik 5.

Tabela 44: Najlepsze techniki normalizacyjne i wartości statystyki dopasowania zwrócone w wyniku przekształceń dla wyodrębnionych kluczowych kryteriów sukcesu projektu

Symbol czynnika	Najlepsza technika normalizacyjna w przeciwieństwie do innych przekształceń	Wartość statystyki dopasowania zwrócone w wyniku przekształcenia
Czynnik K1.	orderNorm	P/df = 1,34
Czynnik K2.	orderNorm	P/df = 1,37
Czynnik K3.	orderNorm	P/df = 1,22
Czynnik K4.	orderNorm	P/df = 1,19

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku występowania obserwacji odchylających się o +/- 3SD zastąpiono je średnią (2 obserwacje zmiennej *satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy* »1%«, 2 obserwacje zmiennej *projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem* »1%«, 2 obserwacje zmiennej *satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńców i partnerów)* »1%« oraz 2 obserwacje zmiennej *zaspokojenie potrzeby beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej* »1%«). Podstawowe statystyki opisowe oraz testy normalności rozkładów zmiennych przedstawia Tabela 45.



Tabela 45. Podstawowe statystyki opisowe oraz testy normalności rozkładów zmiennych: K1.,K2.,K3.,K4. (zmienne znormalizowane)

Zmienna	Min	Max	M	SD	SE	Skośność	Kurt oza	KS	p	SW	p
Czynnik K1. Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy	-2,67	2,57	0,00	0,97	0,05	-0,01	-0,22	1,21	0,110	1,00	0,671
Czynnik K2. Projekt realizowany jest zgodnie z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem	-2,67	2,67	0,00	0,98	0,05	0,00	-0,21	1,19	0,120	1,00	0,826
Czynnik K3. Satysfakcja i osiągnięcie korzyści z projektu przez interesariuszy zewnętrznych (darczyńcy i partnerzy)	-2,67	2,67	0,00	0,97	0,05	-0,01	-0,22	1,22	0,104	1,00	0,500
Czynnik K4. Zaspokojenie potrzeby beneficjentów i osiągnięcie celu misji społecznej	-2,67	2,67	0,00	0,98	0,05	0,00	-0,21	1,18	0,124	1,00	0,870

Źródło: opracowanie własne.

## Załącznik 6.

Tabela 46. Statystki opisowe pozycji tworzących kwestionariusz oceny wpływu interesariuszy na sukces projektu (n = 395)

<b>Pozycja</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Skłonność</b>	<b>Kurtoza</b>	<b>KS</b>	<b>p</b>	<b>SW</b>	<b>p</b>
Int1	1,00	5,00	2,37	1,27	0,58	-0,74	4,03	0,000	0,87	0,000
Int2	1,00	5,00	2,50	1,45	0,47	-1,19	4,16	0,000	0,84	0,000
Int3	1,00	5,00	2,98	1,49	-0,10	-1,44	3,97	0,000	0,86	0,000
Int4	1,00	5,00	2,33	1,34	0,47	-1,19	4,95	0,000	0,83	0,000
Int5	1,00	5,00	3,40	1,29	-0,55	-0,73	4,59	0,000	0,88	0,000
Int6	1,00	5,00	3,21	1,35	-0,38	-1,02	4,19	0,000	0,88	0,000
Int7	1,00	5,00	3,37	1,35	-0,45	-0,98	4,19	0,000	0,88	0,000
Int8	1,00	5,00	2,66	1,32	0,20	-1,13	3,30	0,000	0,89	0,000
Int9	1,00	5,00	3,29	1,19	-0,37	-0,69	4,01	0,000	0,90	0,000
Int10	1,00	5,00	2,90	1,27	-0,08	-1,03	3,39	0,000	0,90	0,000
Int11	1,00	5,00	2,58	1,35	0,27	-1,16	3,79	0,000	0,88	0,000
Int12	1,00	5,00	3,59	1,38	-0,66	-0,81	4,51	0,000	0,84	0,000
Int13	1,00	5,00	2,40	1,19	0,33	-0,90	3,77	0,000	0,88	0,000
Int14	1,00	5,00	3,09	1,29	-0,21	-1,00	3,50	0,000	0,90	0,000
Int15	1,00	5,00	2,88	1,27	-0,05	-1,03	3,29	0,000	0,90	0,000
Int16	1,00	5,00	2,77	1,18	-0,01	-0,85	3,95	0,000	0,90	0,000
Int17	1,00	5,00	2,29	1,18	0,52	-0,66	3,98	0,000	0,87	0,000
Int18	1,00	5,00	4,07	1,15	-1,26	0,82	5,29	0,000	0,77	0,000
Int19	1,00	5,00	3,36	1,56	-0,47	-1,32	4,71	0,000	0,82	0,000
Int20	1,00	5,00	3,54	1,46	-0,68	-0,91	4,80	0,000	0,82	0,000
Int21	1,00	5,00	3,51	1,31	-0,52	-0,79	3,81	0,000	0,87	0,000
Int22	1,00	5,00	2,77	1,26	-0,02	-1,04	3,83	0,000	0,89	0,000
Int23	1,00	5,00	3,21	1,25	-0,26	-0,95	3,89	0,000	0,90	0,000
Int24	1,00	5,00	2,87	1,37	-0,04	-1,26	3,52	0,000	0,89	0,000
Int25	1,00	5,00	4,16	1,00	-1,36	1,63	5,10	0,000	0,77	0,000
Int26	1,00	5,00	4,47	0,91	-2,21	5,05	7,31	0,000	0,62	0,000
Int27	1,00	5,00	4,50	0,89	-2,36	5,97	7,47	0,000	0,60	0,000
Int28	1,00	5,00	3,82	1,21	-0,82	-0,27	4,40	0,000	0,84	0,000

Źródło: opracowanie własne.

## Załącznik 7.

Tabela 47. Statystyki opisowe pozycji tworzących kwestionariusz częstości występowania warunków sukcesu (n=395)

<b>Pozycja</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Skośność</b>	<b>Kurtoza</b>	<b>KS</b>	<b>p</b>	<b>SW</b>	<b>p</b>
W1	1,00	5,00	4,62	0,66	-1,95	4,33	8,25	0,000	0,62	0,000
W2	1,00	5,00	4,23	0,94	-1,39	1,79	5,32	0,000	0,76	0,000
W3	1,00	5,00	4,12	0,92	-1,07	0,96	4,92	0,000	0,81	0,000
W4	1,00	5,00	4,50	0,70	-1,50	2,69	7,12	0,000	0,69	0,000
W5	1,00	5,00	4,74	0,58	-2,80	10,51	9,21	0,000	0,51	0,000
W6	1,00	5,00	4,66	0,63	-2,38	7,63	8,45	0,000	0,57	0,000
W7	1,00	5,00	4,07	0,91	-0,98	0,92	5,06	0,000	0,82	0,000
W8	1,00	5,00	4,52	0,71	-1,62	2,94	7,38	0,000	0,68	0,000
W9	1,00	5,00	3,16	1,23	-0,05	-0,95	3,10	0,000	0,91	0,000
W10	1,00	5,00	3,89	0,94	-0,68	0,12	4,86	0,000	0,86	0,000
W11	1,00	5,00	3,70	1,06	-0,52	-0,36	4,32	0,000	0,88	0,000
W12	1,00	5,00	3,61	1,23	-0,60	-0,62	4,47	0,000	0,87	0,000
W13	1,00	5,00	4,40	0,83	-1,40	1,66	6,75	0,000	0,72	0,000
W14	1,00	5,00	3,70	1,09	-0,70	-0,02	4,63	0,000	0,87	0,000
W15	1,00	5,00	3,57	1,14	-0,44	-0,60	3,93	0,000	0,89	0,000
W16	1,00	5,00	4,07	0,95	-0,96	0,64	4,62	0,000	0,82	0,000
W17	1,00	5,00	3,96	0,99	-0,87	0,29	4,98	0,000	0,84	0,000
W18	1,00	5,00	3,75	1,14	-0,79	-0,13	5,02	0,000	0,86	0,000
W19	1,00	5,00	3,98	1,02	-1,02	0,73	5,01	0,000	0,83	0,000
W20	1,00	5,00	3,34	1,22	-0,38	-0,78	4,12	0,000	0,90	0,000
W21	1,00	5,00	3,36	1,23	-0,34	-0,82	3,74	0,000	0,90	0,000
W22	1,00	5,00	3,89	1,03	-0,90	0,34	5,27	0,000	0,84	0,000
W23	1,00	5,00	3,48	1,25	-0,48	-0,76	4,05	0,000	0,89	0,000
W24	1,00	5,00	3,13	1,31	-0,17	-1,08	3,59	0,000	0,90	0,000
W25	1,00	5,00	3,46	1,45	-0,53	-1,10	4,42	0,000	0,84	0,000
W26	1,00	5,00	3,86	1,11	-0,89	0,12	4,96	0,000	0,84	0,000
W27	1,00	5,00	4,32	0,94	-1,66	2,85	6,20	0,000	0,72	0,000
W28	1,00	5,00	3,90	1,16	-0,97	0,09	5,06	0,000	0,82	0,000
W29	1,00	5,00	3,49	1,28	-0,54	-0,78	4,46	0,000	0,88	0,000
W30	1,00	5,00	3,66	1,29	-0,74	-0,52	4,77	0,000	0,85	0,000
W31	1,00	5,00	3,81	1,23	-0,89	-0,17	4,90	0,000	0,83	0,000
W32	1,00	5,00	3,62	1,25	-0,69	-0,51	4,64	0,000	0,86	0,000
W33	1,00	5,00	4,08	1,00	-1,13	0,93	4,82	0,000	0,80	0,000
W34	1,00	5,00	3,98	1,09	-0,98	0,23	4,65	0,000	0,82	0,000

W35	1,00	5,00	3,99	0,88	-0,70	0,30	4,85	0,000	0,85	0,000
W36	1,00	5,00	3,90	1,05	-0,78	0,01	4,49	0,000	0,85	0,000
W37	1,00	5,00	3,37	1,41	-0,42	-1,11	4,04	0,000	0,87	0,000
W38	1,00	5,00	3,13	1,46	-0,19	-1,33	3,70	0,000	0,87	0,000
W39	1,00	5,00	3,01	1,37	-0,17	-1,22	3,90	0,000	0,89	0,000
W40	1,00	5,00	3,31	1,30	-0,36	-0,96	4,10	0,000	0,89	0,000
W41	1,00	5,00	2,85	1,37	-0,03	-1,28	3,66	0,000	0,88	0,000
W42	1,00	5,00	3,07	1,41	-0,17	-1,27	3,81	0,000	0,88	0,000
W43	1,00	5,00	3,16	1,24	-0,31	-0,88	3,93	0,000	0,90	0,000
W44	1,00	5,00	3,87	1,11	-0,83	0,03	4,46	0,000	0,85	0,000
W45	1,00	5,00	4,07	1,04	-1,14	0,82	4,77	0,000	0,80	0,000
W46	1,00	5,00	4,34	1,00	-1,76	2,74	6,55	0,000	0,69	0,000
W47	1,00	5,00	4,05	0,93	-1,05	1,09	5,23	0,000	0,82	0,000
W48	1,00	5,00	4,26	0,86	-1,35	2,25	5,41	0,000	0,76	0,000
W49	1,00	5,00	4,29	0,83	-1,39	2,57	5,45	0,000	0,76	0,000
W50	1,00	5,00	3,11	1,21	-0,07	-0,91	3,21	0,000	0,91	0,000
W51	1,00	5,00	3,71	1,07	-0,58	-0,33	4,54	0,000	0,88	0,000
W52	1,00	5,00	3,43	1,13	-0,33	-0,69	4,13	0,000	0,90	0,000
W53	1,00	5,00	3,46	1,09	-0,39	-0,53	4,33	0,000	0,90	0,000
W54	1,00	5,00	3,07	1,30	-0,04	-1,10	3,21	0,000	0,91	0,000
W55	1,00	5,00	3,83	0,99	-0,74	0,28	4,89	0,000	0,86	0,000
W56	1,00	5,00	2,76	1,35	0,15	-1,21	3,48	0,000	0,89	0,000
W57	1,00	5,00	3,63	1,08	-0,64	-0,13	4,81	0,000	0,88	0,000
W58	1,00	5,00	2,75	1,38	0,19	-1,24	3,52	0,000	0,89	0,000
W59	1,00	5,00	4,50	0,71	-1,48	2,34	7,20	0,000	0,70	0,000
W60	1,00	5,00	3,56	1,23	-0,54	-0,66	4,10	0,000	0,88	0,000
W61	1,00	5,00	4,25	0,79	-0,90	0,58	5,19	0,000	0,80	0,000
W62	2,00	5,00	4,35	0,76	-1,01	0,43	6,15	0,000	0,76	0,000
W63	1,00	5,00	4,03	1,00	-0,88	0,09	4,81	0,000	0,83	0,000
W64	1,00	5,00	4,24	0,88	-1,16	1,09	5,38	0,000	0,78	0,000
W65	1,00	5,00	4,35	0,77	-1,24	1,76	5,96	0,000	0,75	0,000
W66	2,00	5,00	4,39	0,69	-1,02	1,02	6,04	0,000	0,75	0,000
W67	1,00	5,00	4,11	0,87	-0,86	0,51	4,72	0,000	0,82	0,000
W68	1,00	5,00	4,36	0,76	-1,24	2,10	6,00	0,000	0,75	0,000
W69	1,00	5,00	4,44	1,09	-2,18	3,87	8,04	0,000	0,57	0,000
W70	1,00	5,00	3,20	1,17	-0,34	-0,67	3,87	0,000	0,90	0,000
W71	1,00	5,00	3,91	1,35	-1,04	-0,22	5,39	0,000	0,77	0,000
W72	1,00	5,00	4,20	0,84	-1,01	0,96	4,95	0,000	0,80	0,000
W73	1,00	5,00	3,13	1,27	-0,20	-0,95	3,45	0,000	0,91	0,000

W74	1,00	5,00	3,97	0,86	-0,61	0,06	5,09	0,000	0,85	0,000
W75	1,00	5,00	3,92	0,98	-1,02	0,98	5,52	0,000	0,83	0,000
W76	1,00	5,00	4,06	0,93	-0,88	0,51	4,58	0,000	0,83	0,000
W77	1,00	5,00	4,29	0,85	-1,32	2,10	5,67	0,000	0,76	0,000
W78	1,00	5,00	3,96	1,13	-1,13	0,67	5,05	0,000	0,81	0,000
W79	1,00	5,00	3,32	1,27	-0,30	-0,93	3,63	0,000	0,90	0,000
W80	1,00	5,00	3,59	1,13	-0,62	-0,31	4,71	0,000	0,88	0,000
W81	1,00	5,00	3,36	1,15	-0,32	-0,64	3,76	0,000	0,91	0,000
W82	1,00	5,00	3,60	1,14	-0,57	-0,46	4,60	0,000	0,88	0,000
W83	1,00	5,00	3,32	1,19	-0,31	-0,81	4,00	0,000	0,91	0,000
W84	1,00	5,00	3,54	1,19	-0,59	-0,44	4,43	0,000	0,88	0,000
W85	1,00	5,00	3,91	0,95	-0,59	-0,15	4,36	0,000	0,86	0,000
W86	1,00	5,00	3,96	1,00	-0,86	0,33	4,78	0,000	0,84	0,000
W87	1,00	5,00	3,61	1,01	-0,42	-0,16	4,04	0,000	0,89	0,000
W88	1,00	5,00	3,53	1,09	-0,55	-0,27	4,59	0,000	0,89	0,000
W89	1,00	5,00	3,68	1,26	-0,70	-0,54	4,61	0,000	0,86	0,000
W90	1,00	5,00	3,45	1,13	-0,39	-0,57	4,11	0,000	0,90	0,000
W91	1,00	5,00	3,74	1,08	-0,66	-0,12	4,46	0,000	0,87	0,000
W92	2,00	5,00	4,48	0,67	-1,18	1,24	6,92	0,000	0,71	0,000
W93	1,00	5,00	4,31	0,79	-1,09	1,14	5,79	0,000	0,77	0,000
W94	1,00	5,00	3,81	1,04	-0,67	-0,15	4,51	0,000	0,87	0,000
W95	1,00	5,00	4,04	0,90	-0,91	0,70	5,15	0,000	0,83	0,000
W96	1,00	5,00	3,77	1,01	-0,66	0,06	4,68	0,000	0,87	0,000
W97	1,00	5,00	3,63	1,07	-0,46	-0,34	3,96	0,000	0,89	0,000
W98	1,00	5,00	3,69	1,02	-0,62	0,01	4,68	0,000	0,88	0,000
W99	1,00	5,00	3,88	0,92	-0,64	0,11	4,99	0,000	0,86	0,000
W100	1,00	5,00	3,40	1,19	-0,41	-0,73	4,34	0,000	0,90	0,000
W101	1,00	5,00	3,00	1,20	-0,09	-0,84	3,46	0,000	0,91	0,000
W102	1,00	5,00	3,32	1,20	-0,38	-0,74	4,15	0,000	0,90	0,000
W103	1,00	5,00	2,86	1,23	0,08	-0,94	3,07	0,000	0,91	0,000
W104	1,00	5,00	2,84	1,20	0,13	-0,86	3,26	0,000	0,91	0,000
W105	1,00	5,00	3,11	1,08	-0,14	-0,48	3,94	0,000	0,91	0,000
W106	1,00	5,00	3,32	1,08	-0,25	-0,52	3,65	0,000	0,91	0,000
W107	1,00	5,00	2,62	1,24	0,28	-0,88	3,33	0,000	0,90	0,000
W108	1,00	5,00	4,61	0,65	-1,96	5,21	8,03	0,000	0,63	0,000
W109	1,00	5,00	4,17	0,80	-0,89	0,85	4,90	0,000	0,81	0,000
W110	1,00	5,00	4,21	0,86	-1,27	1,90	5,12	0,000	0,78	0,000
W111	1,00	5,00	4,23	0,84	-0,98	0,64	5,29	0,000	0,80	0,000
W112	1,00	5,00	3,33	1,27	-0,34	-0,89	3,79	0,000	0,90	0,000

W113	1,00	5,00	3,22	1,37	-0,23	-1,15	3,56	0,000	0,89	0,000
W114	1,00	5,00	3,95	0,99	-0,94	0,63	5,06	0,000	0,84	0,000
W115	1,00	5,00	3,76	0,99	-0,70	0,25	5,03	0,000	0,87	0,000
W116	1,00	5,00	4,31	0,86	-1,32	1,74	5,90	0,000	0,76	0,000
W117	1,00	5,00	3,91	1,27	-1,01	-0,05	5,02	0,000	0,80	0,000
W118	1,00	5,00	4,17	0,97	-1,13	0,84	5,41	0,000	0,79	0,000

Źródło: opracowanie własne.

## Załącznik 8.

Tabela 48. Najlepsze techniki normalizacyjne i wartości statystyki dopasowania zwrócone w wyniku przekształceń dla wyodrębnionych kluczowych warunków sukcesu projektu

Symbol czynnika	Najlepsza technika normalizacyjna w przeciwieństwie do innych przekształceń	Wartość statystyki dopasowania zwrócone w wyniku przekształcenia
Czynnik W1.	Standardized Yeo-Johnson	P/df = 0,97
Czynnik W2.	orderNorm	P/df = 1,10
Czynnik W3.	Standardized Yeo-Johnson	P/df = 1,04
Czynnik W4.	center scale	P/df = 1,07
Czynnik W5.	orderNorm	P/df = 1,15
Czynnik W6.	orderNorm	P/df = 1,15
Czynnik W7.	orderNorm	P/df = 1,17

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku występowania obserwacji odchylających się o +/- 3SD zastąpiono je średnią (2 obserwacje zmiennej *perspektywa kultury organizacyjnej* »1%«, 2 obserwacje zmiennej *perspektywa kierownika projektu* »1%«, 2 obserwacje zmiennej *perspektywa finansowa* »1%« oraz 2 obserwacje zmiennej *perspektywa rezultatu projektu*). Po wykonaniu przekształceń zmienne przyjęły rozkład zgodny z rozkładem normalnym – wyniki przedstawia Tabela 49.

Tabela 49. Podstawowe statystyki opisowe oraz testy normalności rozkładów zmiennych W1.,W2.,W3.,W4.,W5.,W6.,W7. (zmienne znormalizowane)

Zmienna	Min	Max	M	SD	SE	Skośność	Kurtoza	KS	p	SW	p
W1. Perspektywa zarządzania projektami	-2,04	1,82	0,00	1,00	0,05	-0,05	-0,89	0,89	0,410	0,98	0,000
W2. Perspektywa kultury organizacyjnej	-2,67	2,67	0,00	0,98	0,05	0,00	-0,22	0,11	1,000	1,00	0,997
W3. Perspektywa współpracy z interesariuszami	-2,44	2,18	0,00	1,00	0,05	0,00	-0,34	0,51	0,957	0,99	0,034
W4. Perspektywa wolontariuszy	-2,28	2,1	0,00	1,00	0,05	-0,18	-0,72	1,04	0,229	0,98	0,000
W5. Perspektywa kierownika projektu	-2,67	2,67	0,00	0,98	0,05	0,00	-0,22	0,11	1,000	1,00	0,997
W6. Perspektywa finansowa	-2,67	2,67	0,00	0,98	0,05	0,00	-0,22	0,11	1,000	1,00	0,997
W7. Perspektywa rezultatu projektu	-2,67	2,67	0,00	0,98	0,05	0,00	-0,22	0,09	1,000	1,00	0,997

Źródło: opracowanie własne.

## Załącznik 9.

### Zdefiniowanie założeń modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej

W celu utworzenia modelu pozwalającego przewidywać sukces projektu przeprowadzono analizy cząstkowe, które ujawniły odpowiednie grupy referencyjne dla predyktorów modelu. Analizie poddano trzynastę zmiennych (predyktorów):

- forma prawna organizacji pozarządowej,
- długość funkcjonowania organizacji pozarządowej,
- liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata),
- liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata),
- liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych,
- ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi,
- posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami,
- stosowanie metod/standardów zarządzania projektami w projektach w organizacji pozarządowej,
- występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej,
- średni czas trwania realizowanych projektów,
- średni budżet realizowanych projektów,
- średnia liczba partnerów w projektach,
- średnia liczba osób w zespole projektowym.

### *Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej forma prawna organizacji pozarządowej w zakresie poziomym zmiennych sukces*

W celu ustalenia istotnych różnic pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej: *forma prawna organizacji pozarządowej* w zakresie poziomym zmiennej *sukces* przeprowadzono analizę testem t Studenta dla prób niezależnych. W badaniu udział wzięło łącznie  $N = 395$  obserwacji. Liczebność w grupie „rejestrów stowarzyszenie” wyniosła  $n = 239$ , a w przypadku grupy „fundacja”  $n = 156$ . Jednorodność wariacji w obu grupach zweryfikowano za pomocą testu Levene’a. Założenie te zostało spełnione,  $F = 0,15$ ;  $p > 0,05$ .

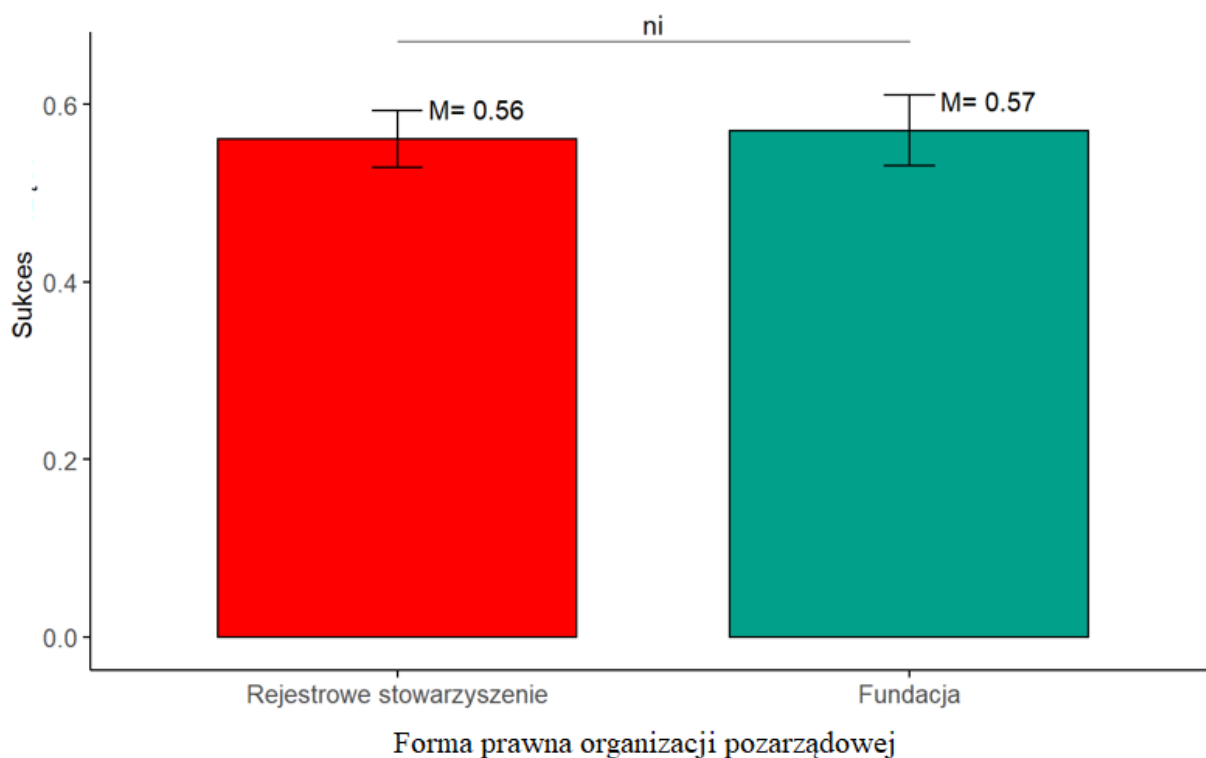


Analiza nie wykazała istotnej różnicy. Jako grupę referencyjną ustalono tę o większej liczebności, czyli „rejestrowe stowarzyszenie”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 50. oraz Rysunek 49.

Tabela 50. Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej forma prawna organizacji pozarządowej w zakresie poziomu zmiennej sukces

Zmienna	Rejestrowe stowarzyszenie (a)			Fundacja (b)			t Student			Cohen d	
	N	M	SD	N	M	SD	t	df	p		a vs b
sukces	239	0,56	0,5	156	0,57	0,5	-0,19	393	0,848	a = b	-0,02

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 49. Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej forma prawna organizacji pozarządowej w zakresie poziomu zmiennej sukces

Źródło: opracowanie własne.

#### *Wpływ zmiennej liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces*

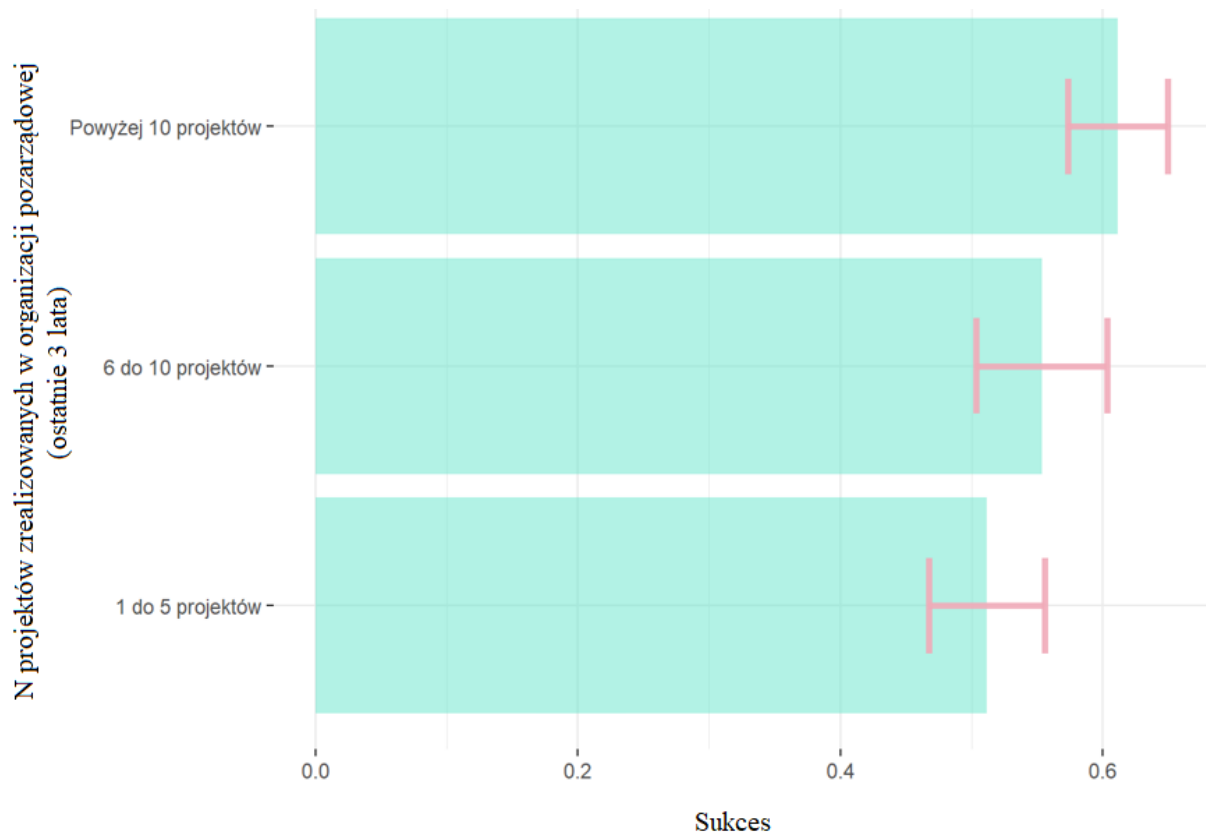
W celu ustalenia wpływu zmiennej *liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata)* na zmienną *sukces*, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 3 grupach. W grupie „1 do 5 projektów”, „6 do 10 projektów”, „powyżej 10 projektów”, było odpowiednio  $n = 129, 101, 165$  badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej

próby: 32,70; 25,60; 41,80. Analiza testem Levene'a wykazała, że zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(2; 392) = 1,52; p > 0,05$ . Zmienność wyników w badanych grupach była podobna. Analiza nie wykazała istotnego wpływu zmiennej *liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata)* na wyniki zmiennej *sukces*,  $F(2; 392) = 1,52; p > 0,05; \eta^2 = 0,01$ . Nie zaobserwowano istotnych różnic między analizowanymi grupami. Jako grupę referencyjną ustalono tę o największej liczebności – powyżej 10 projektów. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 51. oraz Rysunek 50.

Tabela 51. Statystyki opisowe wpływu zmiennej liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces

Grupa	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>	<i>Rank</i>
1 do 5 projektów	129	0	1	0,51	0,50	0,04	187,60
6 do 10 projektów	101	0	1	0,55	0,50	0,05	196,00
Powyżej 10 projektów	165	0	1	0,61	0,49	0,04	207,40

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 50. Wpływ zmiennej liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces

Źródło: opracowanie własne.

## Wpływ zmiennej długość funkcjonowania organizacji pozarządowej na rynku na zmienną sukces

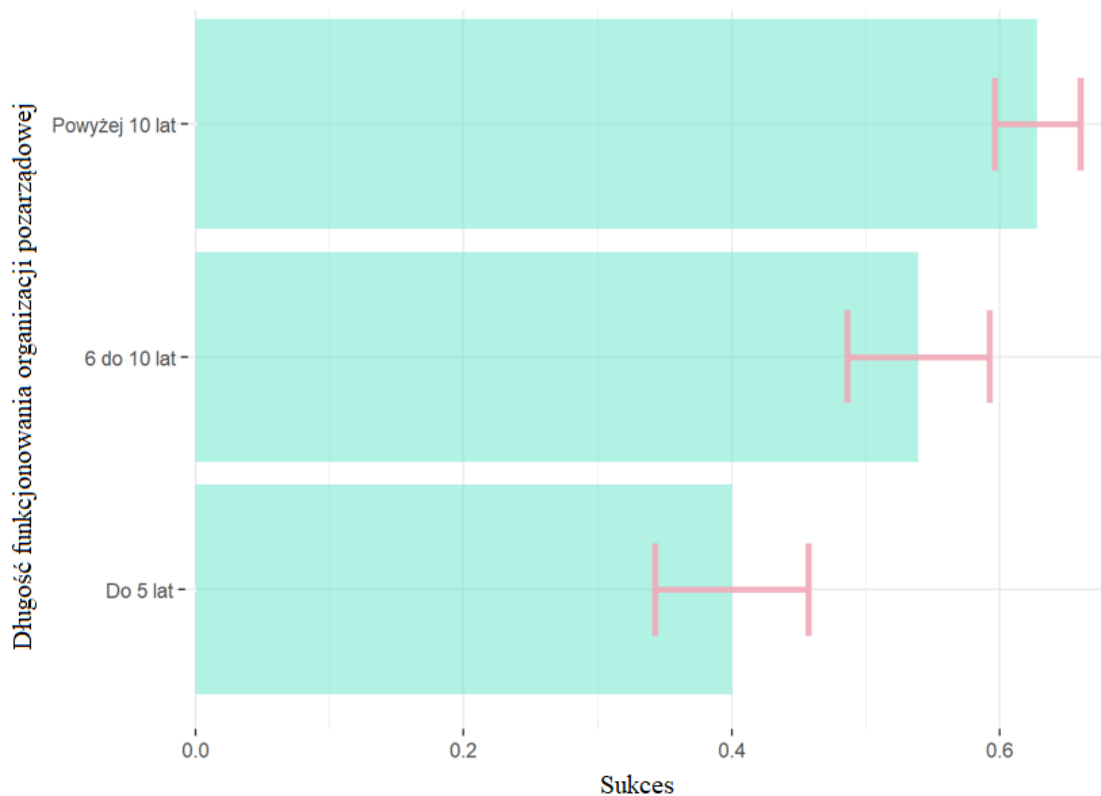
W celu ustalenia wpływu zmiennej *długość funkcjonowania organizacji pozarządowej na rynku* na zmienną *sukces*, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 3 grupach. W grupie „do 5 lat”, „6 do 10 lat”, „powyżej 10 lat”, było odpowiednio  $n = 75, 89, 231$  badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej próby: 19,00, 22,50, 58,50. Analiza testem Levene’a wykazała, że zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(2; 392) = 1,05; p > 0,05$ . Zmienność wyników w badanych grupach była podobna.

Analiza wariancji wykazała istotny wpływ zmiennej *długość funkcjonowania organizacji pozarządowej na rynku* na wyniki zmiennej *sukces*,  $F(2; 392) = 6,27; p < 0,01; \eta^2 = 0,03$ . Współczynnik cząstkowego  $\eta^2$  wykazał, że zmienna długość funkcjonowania organizacji pozarządowej wyjaśniała około 3% zmienności wyników zmiennej *sukces*. Analiza porównań wielokrotnych parami metodą Boferroniego wykazała następujące efekty: różnica między grupą „powyżej 10 lat” a grupą „do 5 lat” była istotna statystycznie  $p < 0,01$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *sukces* w grupie „powyżej 10 lat” było statystycznie większe w porównaniu do wyników w grupie „do 5 lat”, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = 0,63; SD = 0,48$  vs  $M = 0,40; SD = 0,49$  (siła różnic między tymi grupami była słaba, współczynnik d Cohena wynosił  $d = 0,47$ ). Innych istotnych różnic nie wykazano. Ze względu na taki układ wyników oraz najwyższą liczebność jako grupę referencyjną ustalono – „powyżej 10 lat”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 52. oraz Rysunek 51.

Tabela 52. Statystyki opisowe wpływu zmiennej długość funkcjonowania organizacji pozarządowej na zmienną sukces

Grupa	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>	<i>Rank</i>
Do 5 lat	75	0	1	0,40	0,49	0,06	165,50
6 do 10 lat	89	0	1	0,54	0,50	0,05	193,00
Powyżej 10 lat	231	0	1	0,63	0,48	0,03	210,50

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 51. Wpływ zmiennej długość funkcjonowania organizacji pozarządowej na zmienną sukces  
 Źródło: opracowanie własne.

*Wpływ zmiennej liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces*

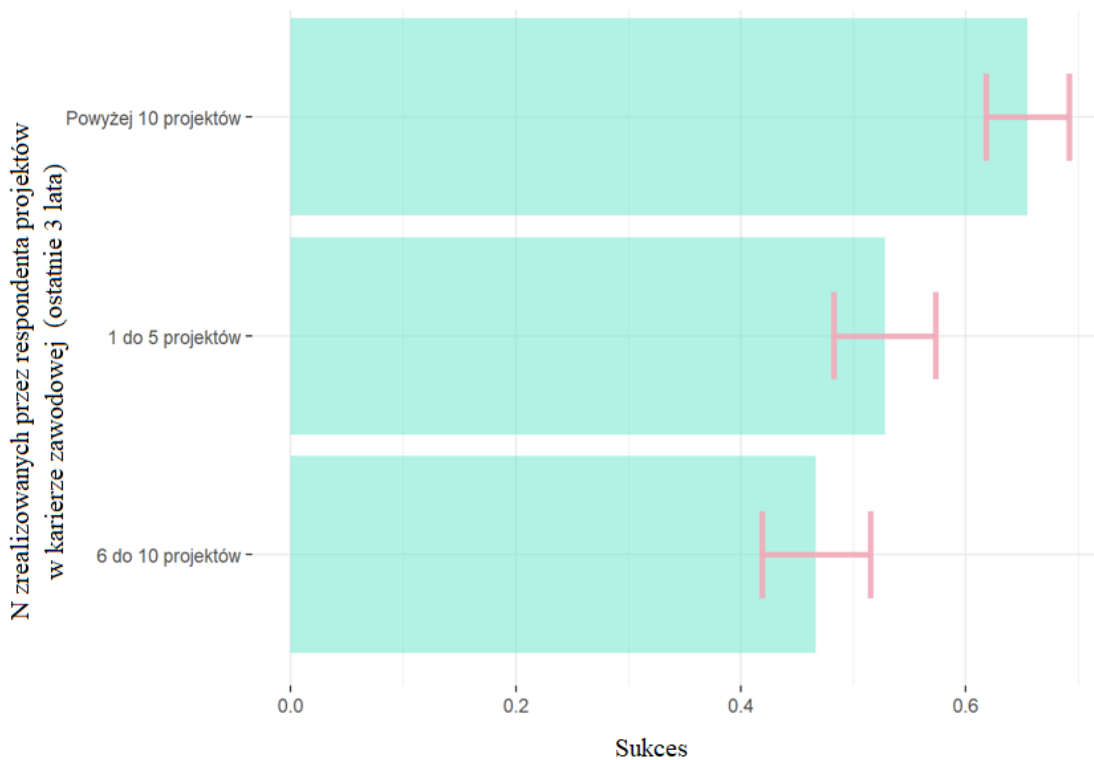
W celu weryfikacji wpływu zmiennej liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 3 grupach. W grupie „1 do 5 projektów”, „6 do 10 projektów”, „powyżej 10 projektów”, było odpowiednio  $n = 123, 107, 165$  badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej próby: 31,10, 27,10, 41,80. Analiza testem Levene’a wykazała, że nie zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(2; 392) = 3,07$ ;  $p < 0,05$ . Zmienność wyników w badanych grupach była istotnie różna. Ze względu na nierówność wariancji zmiennej sukces między badanymi grupami, zastosowano poprawkę Welch na nierówność wariancji. Analiza wykazała istotny wpływ zmiennej liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) na wyniki zmiennej sukces,  $F(2; 240,12) = 5,24$ ;  $p < 0,01$ ;  $\Omega^2 = 0,02$ . Współczynnik omega kwadrat  $\Omega^2$  wykazał, że zmienna liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) wyjaśniała około 2% zmienności wyników zmiennej sukces.

Analiza porównań wielokrotnych parami metodą Tukeya wykazała, że różnica między grupą „powyżej 10 projektów” a grupą „6 do 10 projektów” była istotna statystycznie  $p < 0,01$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *sukces* w grupie „powyżej 10 projektów” było statystycznie większe w porównaniu do wyników w grupie „6 do 10 projektów”, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = 0,66$ ;  $SD = 0,48$  vs  $M = 0,47$ ;  $SD = 0,5$  (siła różnic między tymi grupami była słaba, współczynnik  $d$  Cohena wynosił  $d = 0,39$ ). Innych istotnych różnic nie wykazano. Ze względu na taki układ wyników oraz najwyższą liczebność jako grupę referencyjną ustalono – „powyżej 10 projektów”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 53. oraz Rysunek 52.

Tabela 53. Statystyki opisowe wpływu zmiennej liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces

Grupa	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>	<i>Rank</i>
1 do 5 projektów	123	0	1	0,53	0,50	0,04	190,90
6 do 10 projektów	107	0	1	0,47	0,50	0,05	178,80
Powyżej 10 projektów	165	0	1	0,66	0,48	0,04	215,80

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 52. Wpływ zmiennej liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) na zmienną sukces

Źródło: opracowanie własne.

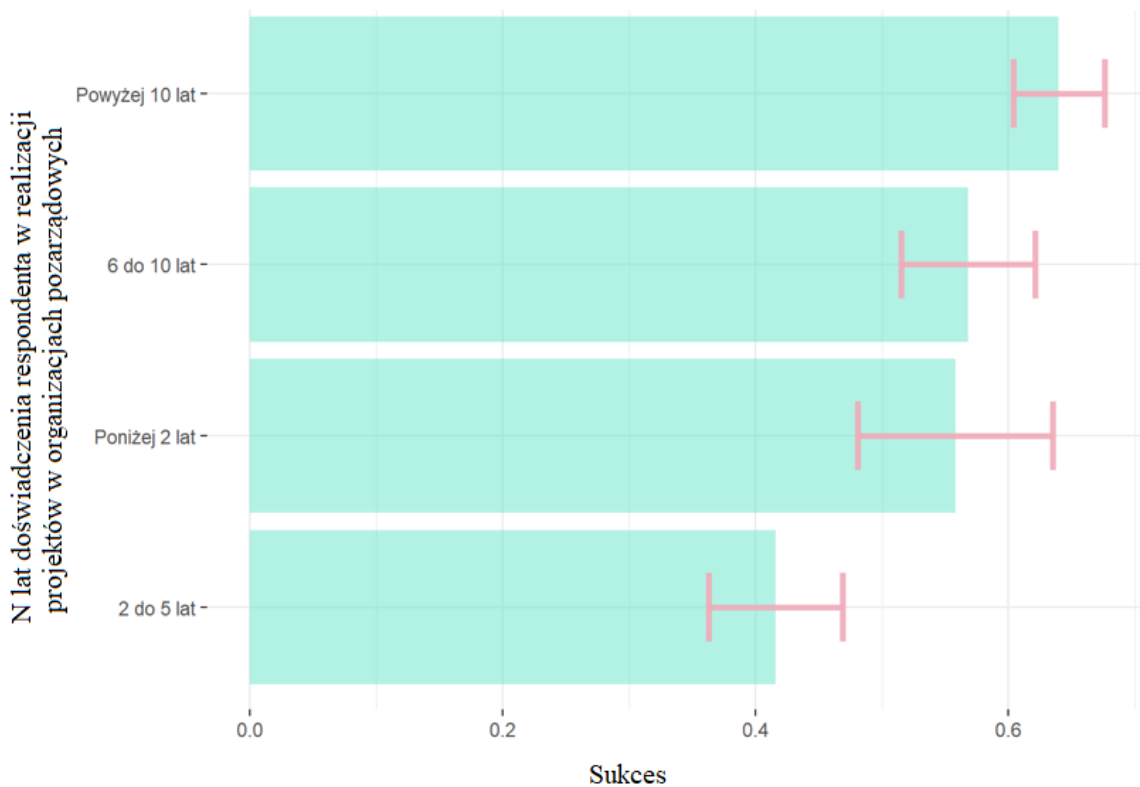
*Wpływ zmiennej liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych na zmienną sukces*

W celu ustalenia wpływu zmiennej *liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych* na zmienną *sukces*, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 4 grupach. W grupie „poniżej 2 lat”, „2 do 5 lat”, „6 do 10 lat”, „powyżej 10 lat”, było odpowiednio  $n = 43; 89; 88; 175$  badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej próby: 10,90; 22,50; 22,30; 44,30. Analiza testem Levene’a wykazała, że zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(3; 391) = 0,64; p > 0,05$ . Zmienność wyników w badanych grupach była podobna. Analiza wariancji wykazała istotny wpływ zmiennej *liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych* na wyniki zmiennej *sukces*,  $F(3; 391) = 4,11; p < 0,01; \eta^2 = 0,03$ . Współczynnik cząstkowego  $\eta^2$  wykazał, że zmienna *liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych* wyjaśniała około 3% zmienności wyników zmiennej *sukces*. Analiza porównań wielokrotnych parami metodą Boferroniego wykazała następujące efekty: różnica między grupą „powyżej 10 lat” a grupą „2 do 5 lat” była istotna statystycznie  $p < 0,01$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *sukces* w grupie „powyżej 10 lat” było statystycznie większe w porównaniu do wyników w grupie „2 do 5 lat”, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = 0,64; SD = 0,48$  vs  $M = 0,42; SD = 0,5$  (siła różnic między tymi grupami była słaba, współczynnik  $d$  Cohena wynosił  $d = 0,45$ ). Innych istotnych różnic nie wykazano. Ze względu na taki układ wyników oraz najwyższą liczebność jako grupę referencyjną ustalono – „powyżej 10 lat”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 54. oraz Rysunek 53.

Tabela 54. Statystyki opisowe wpływu zmiennej liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych na zmienną sukces

<b>Grupa</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>Min</i></b>	<b><i>Max</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>SD</i></b>	<b><i>SE</i></b>	<b><i>Rank</i></b>
Poniżej 2 lat	43	0	1	0,56	0,50	0,08	196,70
2 do 5 lat	89	0	1	0,42	0,50	0,05	168,60
6 do 10 lat	88	0	1	0,57	0,50	0,05	198,70
Powyżej 10 lat	175	0	1	0,64	0,48	0,04	212,90

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 53. Wpływ zmiennej liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych na zmienną sukces

Źródło: opracowanie własne.

*Wpływ zmiennej ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi na zmienną sukces*

W celu ustalenia wpływu zmiennej *ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi* na zmienną *sukces*, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 4 grupach. W grupach „orientuje się w podstawowych zagadnieniach z tej dziedziny”, „znam tę dziedzinę”, „jestem kompetentny w tej dziedzinie”, „jestem specjalistą w tej dziedzinie”, było odpowiednio  $n = 39; 81; 184; 91$  badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej próby: 9,90; 20,50; 46,60; 23,00. Analiza testem Levene’a wykazała, że zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(3; 391) = 2,41; p > 0,05$ . Zmienność wyników w badanych grupach była podobna.

Analiza wariancji wykazała istotny wpływ zmiennej *ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi* na wyniki zmiennej *sukces*,  $F(3; 391) = 6,22; p < 0,001; \eta^2 = 0,05$ . Współczynnik cząstkowego  $\eta^2$  wykazał, że zmienna *ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi* wyjaśniała około 5% zmienności wyników zmiennej *sukces*. Analiza porównań wielokrotnych parami metodą

Boferroniego wykazała następujące efekty: różnica między grupą „jestem specjalistą w tej dziedzinie” a grupą „orientuje się w podstawowych zagadnieniach z tej dziedziny” była istotna statystycznie  $p < 0,05$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *sukces* w grupie „jestem specjalistą w tej dziedzinie” było statystycznie większe w porównaniu do wyników w grupie „orientuje się w podstawowych zagadnieniach z tej dziedziny”, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = 0,72$ ;  $SD = 0,45$  vs  $M = 0,44$ ;  $SD = 0,5$  (siła różnic między tymi grupami była umiarkowana, współczynnik *d* Cohena wynosił  $d = 0,59$ ); Różnica między grupą „jestem specjalistą w tej dziedzinie” a grupą „znam tę dziedzinę” była istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *sukces* w grupie „jestem specjalistą w tej dziedzinie” było statystycznie większe w porównaniu do wyników w grupie „znam tę dziedzinę”, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = 0,72$ ;  $SD = 0,45$  vs  $M = 0,43$ ;  $SD = 0,5$  (siła różnic między tymi grupami była umiarkowana, współczynnik *d* Cohena wynosił  $d = 0,61$ ).

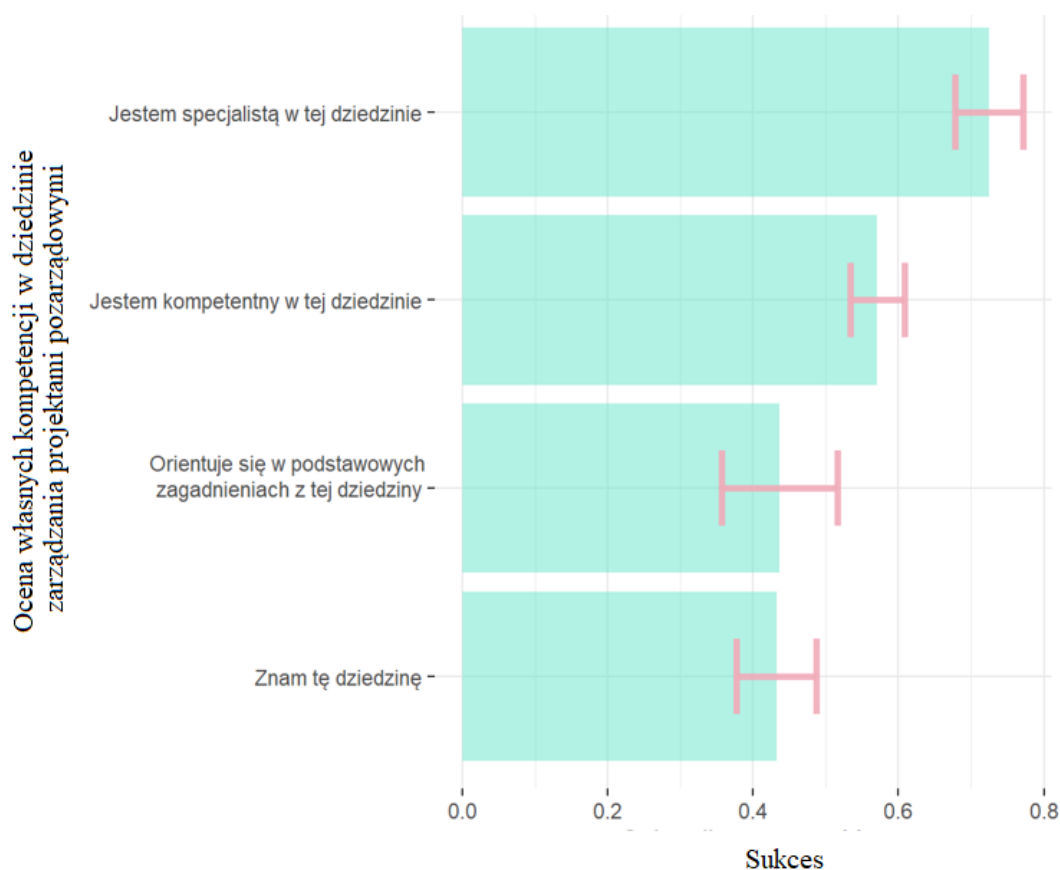
Ze względu na taki układ wyników jako grupę referencyjną ustalono – „jestem specjalistą w tej dziedzinie”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 55. oraz Rysunek 54.

Tabela 55. Statystyki opisowe wpływu zmiennej ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi na zmienną sukces

<b>Grupa</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>Min</i></b>	<b><i>Max</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>SD</i></b>	<b><i>SE</i></b>	<b><i>Rank</i></b>
Orientuje się w podstawowych zagadnieniach z tej dziedziny	39	0	1	0,44	0,50	0,08	172,60
Znam tę dziedzinę	81	0	1	0,43	0,50	0,06	171,80
Jestem kompetentny w tej dziedzinie	184	0	1	0,57	0,50	0,04	199,20
Jestem specjalistą w tej dziedzinie	91	0	1	0,72	0,45	0,05	229,70

Źródło: opracowanie własne.





Rysunek 54. Wpływ zmiennej ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi na zmienną sukces

Źródło: opracowanie własne.

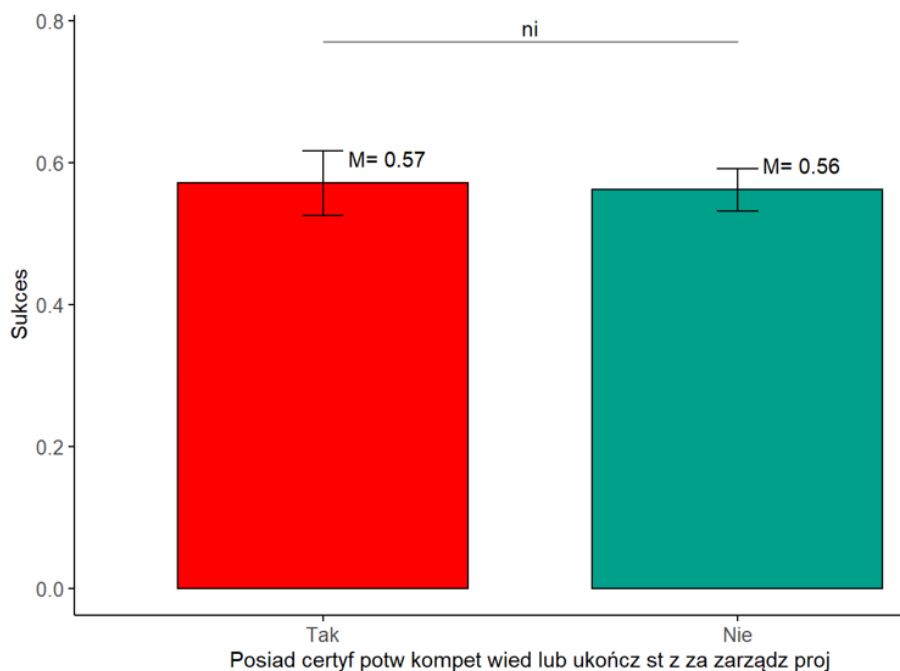
*Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami w zakresie poziomu zmiennych sukces*

W celu ustalenia istotnych różnic pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej *posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami* w zakresie poziomu zmiennej *sukces* przeprowadzono analizę testem t Studenta dla prób niezależnych. W badaniu udział wzięło łącznie  $N = 395$  obserwacji. Liczebność w grupie „tak” wyniosła  $n = 119$ , a w przypadku grupy „nie” wyniosła  $n = 276$ . Jednorodność wariacji w obu grupach zweryfikowano za pomocą testu Levene’a. Analiza wykazała, że założenie te zostało spełnione,  $F = p > 0,05$ . Analiza nie wykazała istotnej różnicy. Ze względu na najwyższą liczebność jako grupę referencyjną ustalono – „nie”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 56. oraz Rysunek 55.

Tabela 56. Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami w zakresie poziomu zmiennych sukces

Zmienna	Tak (a)			Nie (b)			t Student			Cohen d	
	N	M	SD	N	M	SD	t	df	p		a vs b
sukces	119	0,57	0,5	276	0,56	0,5	0,18	393	0,857	a = b	0,02

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 55. Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi na podstawie zmiennej posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami w zakresie poziomu zmiennych sukces

Źródło: opracowanie własne.

### *Wpływ zmiennej stosowanie metod/standardów zarządzania projektami w projektach w organizacji pozarządowej na zmienną sukces*

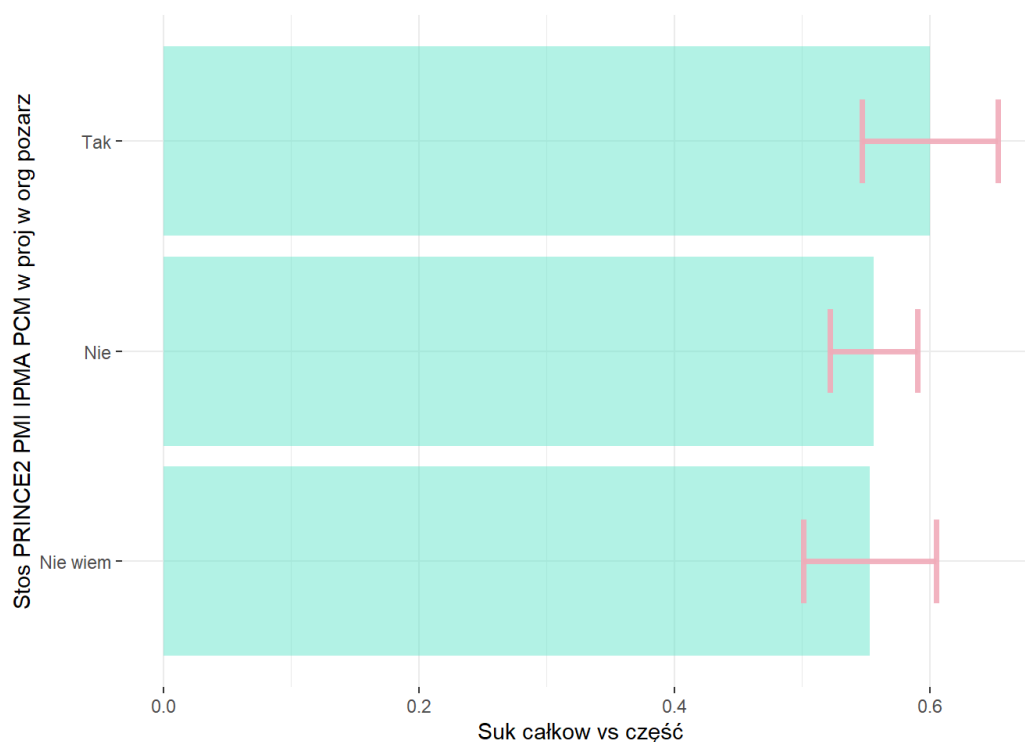
W celu weryfikacji wpływu zmiennej *stosowanie metod/standardów zarządzania projektami np. PRINCE2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej* na zmienną *sukces*, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 3 grupach. W grupach „nie”, „nie wiem”, „tak”, było odpowiednio  $n = 216; 94; 85$  badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej próby: 54,70; 23,80; 21,50. Analiza testem Levene’a wykazała, że zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(2; 392) = 0,28; p > 0,05$ . Zmienność wyników w badanych grupach była podobna. Analiza nie wykazała istotnego wpływu zmiennej *stosowanie metod/standardów zarządzania projektami np. PRINCE2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej* na wyniki zmiennej *sukces*,  $F(2; 392) =$

0,28;  $p > 0,05$ ;  $\eta^2 = 0,00$ . Nie zaobserwowano istotnych różnic między analizowanymi grupami. Jako grupę referencyjną ustalono tę o największej liczebności – „nie”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 57. oraz Rysunek 56.

Tabela 57. Statystyki opisowe wpływu zmiennej stosowanie metod/standardów zarządzania projektami np. PRINCE2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej na zmienną sukces

Grupa	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>	<i>Rank</i>
Nie	216	0	1	0,56	0,50	0,03	196,20
Nie wiem	94	0	1	0,55	0,50	0,05	195,80
Tak	85	0	1	0,60	0,49	0,05	205,00

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 56. Wpływ zmiennej stosowanie metod/standardów zarządzania projektami np. PRINCE2, PMI, IPMA, PCM w projektach w organizacji pozarządowej na zmienną sukces

Źródło: opracowanie własne.

### *Wpływ zmiennej występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej na zmienną sukces*

W celu weryfikacji wpływu zmiennej występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej na zmienną sukces, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 3 grupach. W grupie „nie”, „nie wiem”, „tak”, było odpowiednio  $n = 198$ ; 20; 177 badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej próby: 50,10; 5,10; 44,80. Analiza testem Levene’a wykazała, że zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(2;$

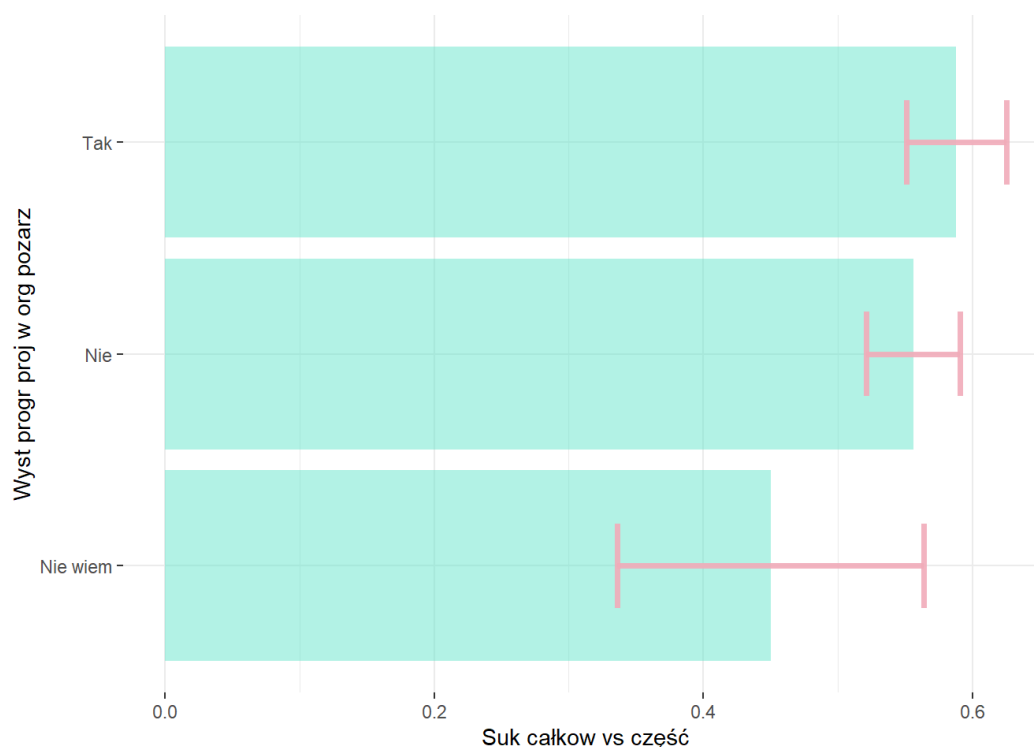
392) = 0,21;  $p > 0,05$ . Zmienność wyników w badanych grupach była podobna.

Analiza nie wykazała istotnego wpływu zmiennej występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej na wyniki zmiennej sukces,  $F(2; 392) = 0,75$ ;  $p > 0,05$ ;  $\eta^2 = 0,00$ . Nie zaobserwowano istotnych różnic między analizowanymi grupami. Jako grupę referencyjną ustalono tę o największej liczebności – „nie”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 58. oraz Rysunek 57.

Tabela 58. Statystyki opisowe wpływu zmiennej występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej na zmienną sukces

Grupa	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>	<i>Rank</i>
Nie	198	0	1	0,56	0,50	0,04	196,20
Nie wiem	20	0	1	0,45	0,51	0,11	175,40
Tak	177	0	1	0,59	0,49	0,04	202,50

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 57. Wpływ zmiennej występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej na zmienną sukces

Źródło: opracowanie własne.

#### Wpływ zmiennej średni czas trwania realizowanych projektów na zmienną sukces

W celu ustalenia wpływu zmiennej średni czas trwania realizowanych projektów na zmienną sukces, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 3 grupach. W grupach „do roku”,

„powyżej 1 roku do 2 lat”, „powyżej 2 lat” było odpowiednio  $n = 240; 120; 35$  badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej próby: 60,80; 30,40; 8,90. Analiza testem Levene’a wykazała, że nie zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(2; 392) = 5,70; p < 0,01$ . Zmienność wyników w badanych grupach była istotnie różna. Ze względu na nierówność wariancji zmiennej *sukces* między badanymi grupami, zastosowano poprawkę Welcha. Analiza wykazała istotny wpływ zmiennej *średni czas trwania realizowanych projektów* na zmienną *sukces*,  $F(2; 99,97) = 8,69; p < 0,001; \Omega^2 = 0,02$ . Współczynnik omega kwadrat  $\Omega^2$  wykazał, że zmienna *średni czas trwania realizowanych projektów* wyjaśniała około 2% zmienności wyników zmiennej *sukces*. Analiza porównań wielokrotnych parami metodą Tukeya wykazała, że:

- różnica między grupami „powyżej 2 lat” a grupą „do roku” była istotna statystycznie  $p < 0,01$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *sukces* w grupie „powyżej 2 lat” było statystycznie większe w porównaniu do wyników w grupie „do roku”, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = 0,83; SD = 0,38$  vs  $M = 0,53; SD = 0,50$  (siła różnic między tymi grupami była umiarkowana, współczynnik  $d$  Cohena wynosił  $d = 0,68$ );
- różnica między grupami „powyżej 2 lat” a grupą „powyżej 1 roku do 2 lat” była istotna statystycznie  $p < 0,05$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *sukces* w grupie „powyżej 2 lat” było statystycznie większe w porównaniu do wyników w grupie „powyżej 1 roku do 2 lat”, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = 0,83; SD = 0,38$  vs  $M = 0,56; SD = 0,50$  (siła różnic między tymi grupami była umiarkowana, współczynnik  $d$  Cohena wynosił  $d = 0,61$ ).

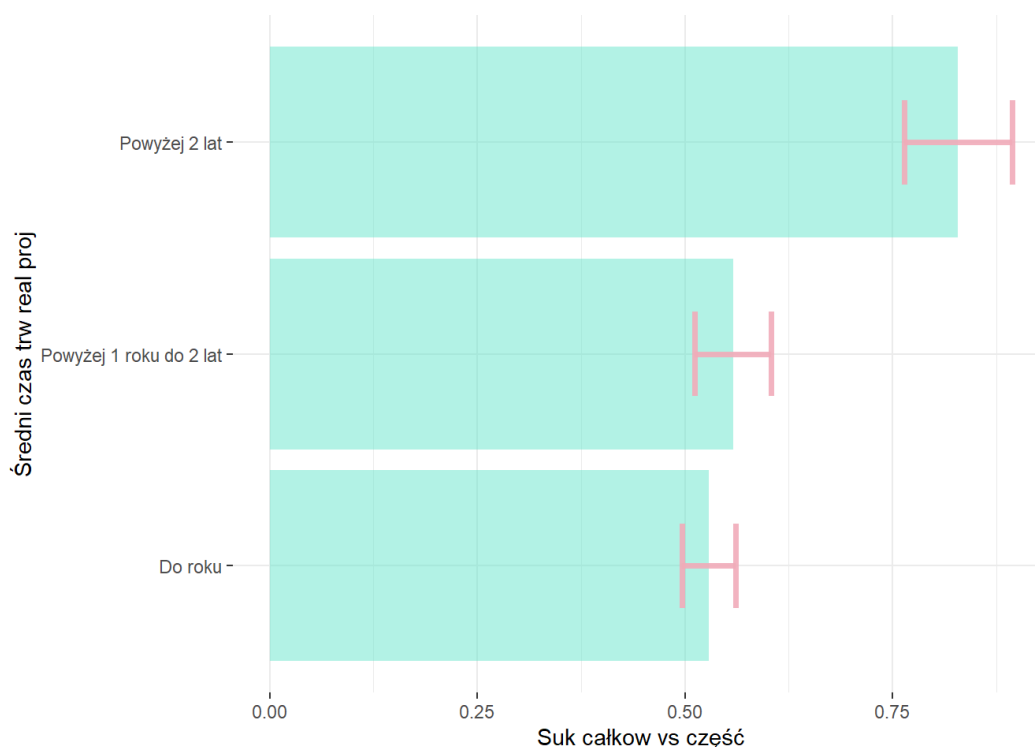
Ze względu na taki układ wyników jako grupę referencyjną ustalono – „powyżej 2 lat”.

Otrzymane wyniki prezentują Tabela 59. oraz Rysunek 58.

Tabela 59. Statystyki opisowe wpływu zmiennej średni czas trwania realizowanych projektów na zmienną sukces

Grupa	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>	<i>Rank</i>
Do roku	240	0	1	0,53	0,50	0,03	191,00
Powyżej 1 roku do 2 lat	120	0	1	0,56	0,50	0,05	196,80
Powyżej 2 lat	35	0	1	0,83	0,38	0,06	250,10

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 58. Wpływ zmiennej średni czas trwania realizowanych projektów na zmienną sukces  
 Źródło: opracowanie własne.

*Wpływ zmiennej średni budżet realizowanych projektów na zmienną sukces*

W celu ustalenia wpływu zmiennej *średni budżet realizowanych projektów* na zmienną *sukces*, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 3 grupach. W grupie „do 100 000 zł”, „od 100 001 do 500 000 zł”, „powyżej 500 000 zł”, było odpowiednio  $n = 255; 95; 45$  badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej próby: 64,60; 24,10; 11,40. Analiza testem Levene’a wykazała, że nie zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(2; 392) = 4,23; p < 0,05$ . Zmienność wyników w badanych grupach była istotnie różna. Ze względu na nierówność wariancji zmiennej *sukces* między badanymi grupami, zastosowano poprawkę Welcha. Analiza wykazała istotny wpływ zmiennej *średni budżet realizowanych projektów* na wyniki zmiennej *sukces*,  $F(2; 112,25) = 4,48; p < 0,05; \Omega^2 = 0,02$ . Współczynnik omega kwadrat  $\Omega^2$  wykazał, że zmienna *średni budżet realizowanych projektów* wyjaśniała około 2% zmienności wyników zmiennej *sukces*. Analiza porównań wielokrotnych parami metodą Tukeya wykazała, że:

- różnica między grupą „powyżej 500 000 zł” a grupą „do 100 000 zł” była istotna statystycznie  $p < 0,05$ . Średnie nasilenie wyników zmiennej *sukces* w grupie powyżej 500 000 zł było statystycznie większe w porównaniu do wyników w grupie

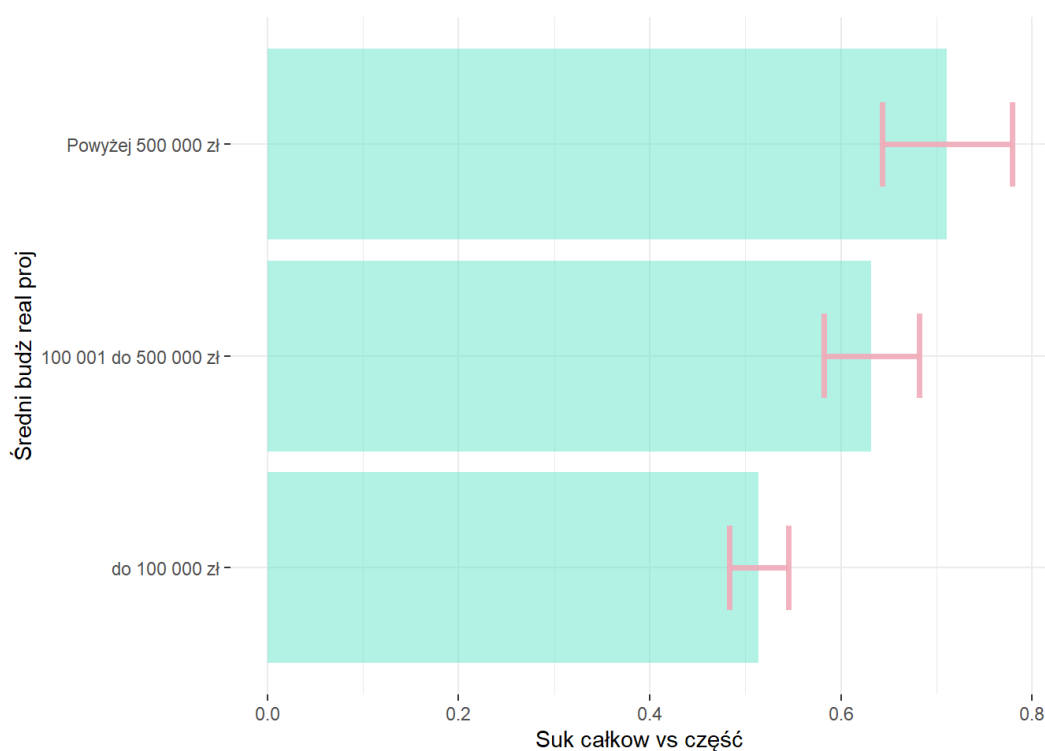
„do 100 000 zł”, nasilenie tych wyników wynosiło odpowiednio  $M = 0,71$ ;  $SD = 0,46$  vs  $M = 0,51$ ;  $SD = 0,5$  (siła różnic między tymi grupami była słaba, współczynnik  $d$  Cohena wynosił  $d = 0,42$ ).

Ze względu na taki układ wyników oraz najwyższą liczebność, jako grupę referencyjną ustalono „do 100 000 zł”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 60. oraz Rysunek 59.

Tabela 60. Statystyki opisowe wpływu zmiennej średni budżet realizowanych projektów na zmienną sukces

Grupa	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>	<i>Rank</i>
do 100 000 zł	255	0	1	0,51	0,50	0,03	188,00
100 001 do 500 000 zł	95	0	1	0,63	0,48	0,05	211,20
Powyżej 500 000 zł	45	0	1	0,71	0,46	0,07	226,90

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 59. Wpływ zmiennej średni budżet realizowanych projektów na zmienną sukces

Źródło: opracowanie własne.

#### *Wpływ zmiennej średnia liczba partnerów w realizowanych projektach na zmienną sukces*

W celu ustalenia wpływu zmiennej *średnia liczba partnerów w realizowanych projektach* na zmienną *sukces*, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 3 grupach. W grupach ‘0’, ‘1 do 3’, ‘powyżej 3’, było odpowiednio  $n = 82$ ; 236; 77 badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej próby: 20,80; 59,70; 19,50. Analiza testem Levene’a wykazała, że

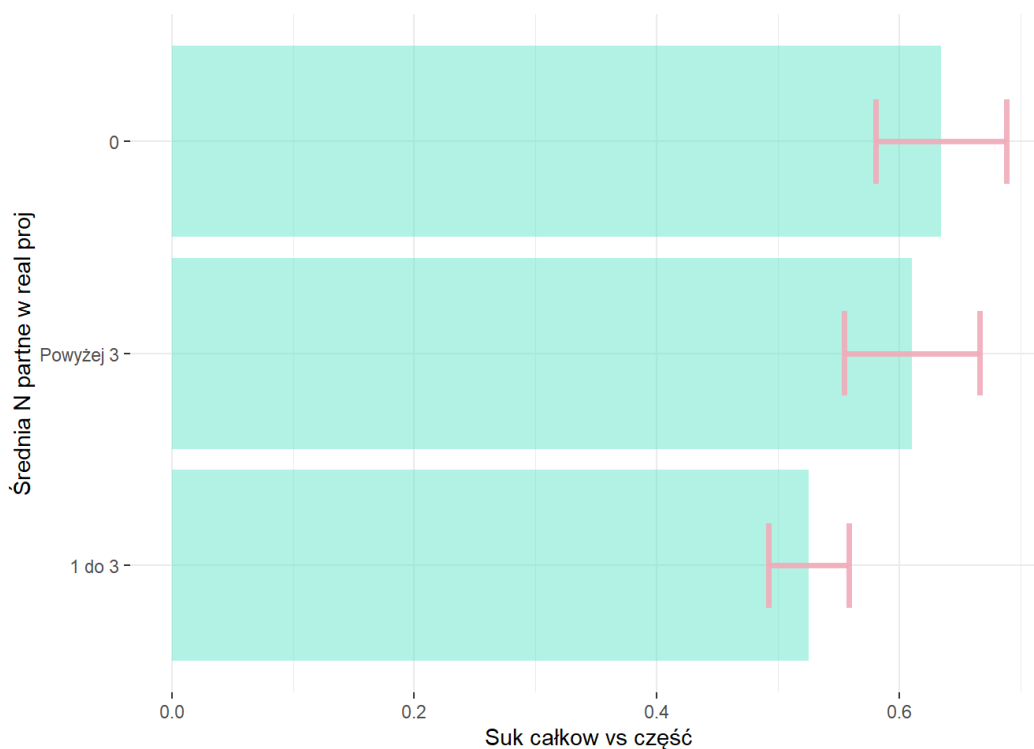
zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(2; 392) = 1,88; p > 0,05$ . Zmienność wyników w badanych grupach była podobna.

Analiza nie wykazała istotnego wpływu zmiennej *średnia liczba partnerów w realizowanych projektach* na wyniki zmiennej *sukces*  $F(2; 392) = 1,88; p > 0,05; \eta^2 = 0,01$ . Nie zaobserwowano istotnych różnic między analizowanymi grupami. Jako grupę referencyjną ustalono tę o największej liczebności – „1 do 3”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 61. oraz Rysunek 60.

Tabela 61. Statystyki opisowe wpływu zmiennej średnia liczba partnerów w realizowanych projektach na zmienną sukces

Grupa	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>	<i>Rank</i>
0	82	0	1	0,63	0,48	0,05	211,70
1 do 3	236	0	1	0,52	0,50	0,03	190,30
powyżej 3	77	0	1	0,61	0,49	0,06	207,10

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 60. Wpływ zmiennej średnia liczba partnerów w realizowanych projektach na zmienną sukces

Źródło: opracowanie własne.

#### Wpływ zmiennej średnia liczba osób w zespole projektowym na zmienną sukces

W celu ustalenia wpływu zmiennej *średnia liczba osób w zespole projektowym* na zmienną *sukces*, przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób niezależnych. W analizie wzięło udział  $N = 395$  obserwacji w 3 grupach. W grupie „2 do 4

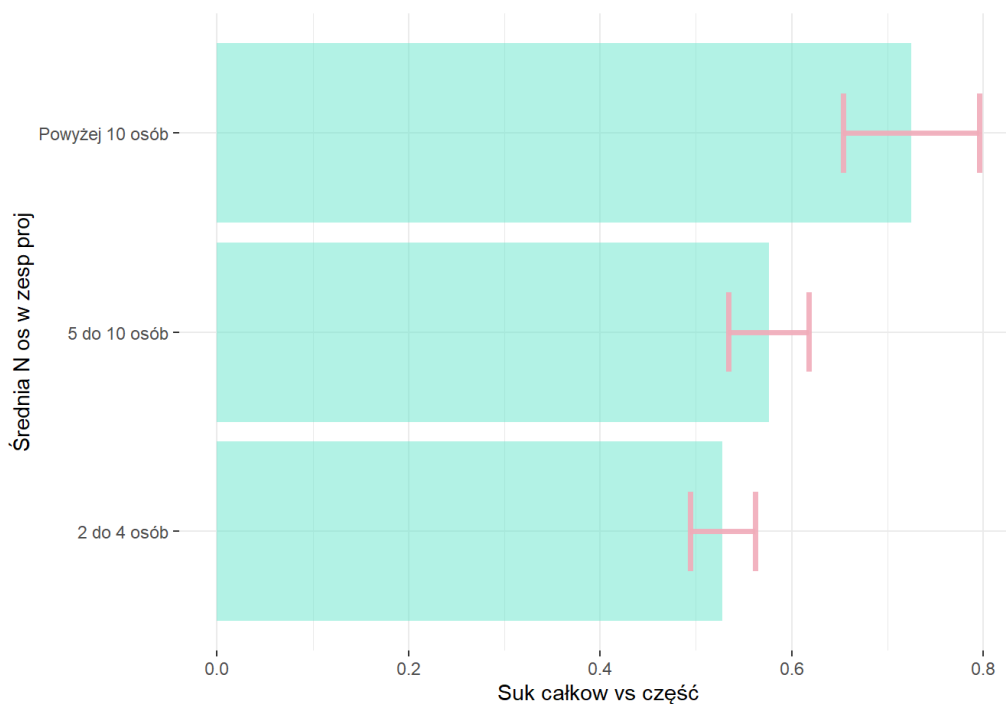


osób”, „5 do 10 osób”, „powyżej 10 osób”, było odpowiednio  $n = 216$ ; 139; 40 badanych obserwacji, co stanowiło następujący % całej badanej próby: 54,70; 35,20; 10,10. Analiza testem Levene’a wykazała, że zostało spełnione założenie o równości wariancji w testowanych grupach,  $F(2; 392) = 2,74$ ;  $p > 0,05$ . Zmienność wyników w badanych grupach była podobna. Analiza nie wykazała istotnego wpływu zmiennej *średnia liczba osób w zespole projektowym* na wyniki zmiennej *sukces*,  $F(2; 392) = 2,74$ ;  $p > 0,05$ ;  $\eta^2 = 0,01$ . Nie zaobserwowano istotnych różnic między analizowanymi grupami. Jako grupę referencyjną ustalono tę o największej liczebności – „2 do 4 osób”. Otrzymane wyniki prezentują Tabela 62. oraz Rysunek 61.

Tabela 62. Statystyki opisowe wpływu zmiennej Średnia liczba osób w zespole projektowym na zmienną sukces

Grupa	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>	<i>Rank</i>
2 do 4 osób	216	0	1	0,53	0,50	0,03	190,70
5 do 10 osób	139	0	1	0,58	0,50	0,04	200,20
Powyżej 10 osób	40	0	1	0,72	0,45	0,07	229,70

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 61. Wpływ zmiennej średnia liczba osób w zespole projektowym na zmienną sukces

Źródło: opracowanie własne.

## Załącznik 10.

Tabela 63. Współczynniki regresji logistycznej dla Modelu 1

Zmienna	Est.	SE	z	p	OR
(Stała)	2,11	0,74	2,85	0,004	8,25
Średni czas trwania projektu (powyżej 1 roku do 2 lat vs powyżej 2 lat)	-1,36	0,57	-2,40	0,017	0,26
Ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (znam tę dziedzinę vs jestem specjalistą)	-1,24	0,45	-2,76	0,006	0,29
Średni czas trwania projektu (do roku vs powyżej 2 lat)	-1,23	0,60	-2,06	0,040	0,29
Ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (orientuję się w podstawowych zagadnieniach z tej dziedziny vs jestem specjalistą)	-0,98	0,60	-1,61	0,107	0,38
Długość funkcjonowania organizacji pozarządowej (do 5 lat vs powyżej 10 lat)	-0,85	0,38	-2,24	0,025	0,43
N zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) (6 do 10 projektów vs Powyżej 10 projektów)	-0,78	0,34	-2,28	0,023	0,46
Ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (Jestem kompetentny w tej dziedzinie vs Jestem specjalistą)	-0,32	0,37	-0,89	0,376	0,72
Występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej (Tak vs Nie)	-0,31	0,28	-1,09	0,274	0,74
Występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej (Nie wiem vs Nie)	-0,25	0,62	-0,40	0,686	0,78
N projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata) (1 do 5 projektów vs Powyżej 10 projektów)	-0,24	0,35	-0,67	0,503	0,79
Stosowanie PRINCE2, PMI, IPMA i/lub PCM w projektach w organizacji pozarządowej (Tak vs Nie)	-0,18	0,35	-0,51	0,613	0,84
Długość funkcjonowania organizacji pozarządowej (6 do 10 lat vs Powyżej 10 lat)	-0,15	0,32	-0,47	0,640	0,86
N lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacji pozarządowej (2 do 5 lat vs Powyżej 10 lat)	-0,15	0,38	-0,39	0,696	0,86
N lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacji pozarządowej (6 do 10 lat vs Powyżej 10 lat)	-0,13	0,35	-0,37	0,714	0,88
N osób w zespole projektowym (5 do 10 osób vs 2 do 4 osób)	-0,09	0,28	-0,33	0,744	0,91
Perspektywa współpracy z interesariuszami (Warunki)	-0,08	0,15	-0,54	0,589	0,92

N zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) (1 do 5 projektów vs Powyżej 10 projektów)	-0,06	0,39	-0,16	0,873	0,94
Posiadanie certyfikatów potwierdzających kompetencje/wiedzę lub ukończ studiów z zarządzania projektami	0,01	0,29	0,05	0,961	1,01
Perspektywa zarządzania projektami (Warunki)	0,02	0,16	0,11	0,908	1,02
Forma prawna organizacji pozarządowej	0,07	0,26	0,28	0,779	1,08
N projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata) (6 do 10 projektów vs Powyżej 10 projektów)	0,11	0,35	0,32	0,752	1,12
Perspektywa finansowa (Warunki)	0,13	0,14	0,96	0,339	1,14
N lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych (Poniżej 2 lat vs Powyżej 10 lat)	0,24	0,48	0,49	0,621	1,27
N partnerów w projekcie (Powyżej 3 vs 1 do 3)	0,25	0,33	0,76	0,450	1,29
Perspektywa wolontariuszy (Warunki)	0,27	0,15	1,81	0,070	1,30
Stosowanie PRINCE2, PMI, IPMA i/lub PCM w projektach w organizacji pozarządowej (Nie wiem vs Nie)	0,28	0,32	0,87	0,387	1,32
Perspektywa kierownika projektu (Warunki)	0,31	0,15	2,11	0,035	1,37
Średni budżet realizowanych projektów (100 001 do 500 000 zł vs Do 100 000 zł)	0,35	0,37	0,94	0,347	1,42
Perspektywa rezultatu projektu (Warunki)	0,61	0,14	4,34	0,000	1,84
Średni budżet realizowanych projektów (Powyżej 500 000 zł vs Do 100 000 zł)	0,70	0,52	1,36	0,175	2,02
Perspektywa kultury organizacyjnej (Warunki)	0,77	0,15	5,09	0,000	2,16
N osób w zespole projektowym (Powyżej 10 osób vs 2 do 4 osób)	0,87	0,49	1,76	0,078	2,38
N partnerów w projekcie (0 vs 1 do 3)	0,94	0,36	2,62	0,009	2,56

Źródło: opracowanie własne.

## Załącznik 11.

Tabela 64. Współczynniki regresji logistycznej dla Modelu 2

Zmienna	<i>Est.</i>	<i>SE</i>	<i>z</i>	<i>p</i>	<i>OR</i>
(Stała)	2,35	0,59	3,96	0,000	10,46
Średni czas trwania projektu (Powyżej 1 roku do 2 lat vs Powyżej 2 lat)	-1,56	0,55	-2,87	0,004	0,21
Średni czas trwania projektu (Do roku vs Powyżej 2 lat)	-1,48	0,54	-2,74	0,006	0,23
Ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (Znam tę dziedzinę vs Jestem specjalistą)	-1,12	0,40	-2,77	0,006	0,33
Długość funkcjonowania organizacji pozarządowej (Do 5 lat vs Powyżej 10 lat)	-1,04	0,33	-3,11	0,002	0,35
Ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (Orientuję się w podstawowych zagadnieniach z tej dziedziny vs Jestem specjalistą)	-0,78	0,53	-1,48	0,139	0,46
N zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) (6 do 10 projektów vs Powyżej 10 projektów)	-0,78	0,30	-2,59	0,010	0,46
Ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (Jestem kompetencji w tej dziedzinie vs Jestem specjalistą)	-0,28	0,33	-0,83	0,406	0,76
Długość funkcjonowania organizacji pozarządowej (6 do 10 lat vs Powyżej 10 lat)	-0,21	0,30	-0,72	0,470	0,81
N zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata) (1 do 5 projektów vs Powyżej 10 projektów)	-0,05	0,31	-0,17	0,862	0,95
N partnerów w projekcie (Powyżej 3 vs 1 do 3)	0,36	0,32	1,13	0,258	1,43
Perspektywa kierownika projektu (Warunki)	0,36	0,14	2,59	0,010	1,43
Perspektywa rezultatu projektu (Warunki)	0,53	0,13	4,09	0,000	1,70
Perspektywa kultury organizacyjnej (Warunki)	0,71	0,14	5,03	0,000	2,03
N partnerów w projekcie (0 vs 1 do 3)	0,90	0,33	2,77	0,006	2,46

Źródło: opracowanie własne.

## Załącznik 12.

Tabela 65. Współczynniki regresji logistycznej dla Modelu 3

<b>Zmienna</b>	<b>Est.</b>	<b>SE</b>	<b>z</b>	<b>p</b>	<b>OR</b>
(Stała)	2,36	0,57	4,15	0,000	10,62
Średni czas trwania projektu (Powyżej 1 roku do 2 lat vs Powyżej 2 lat)	-1,58	0,54	-2,93	0,003	0,21
Średni czas trwania projektu (Do roku vs Powyżej 2 lat)	-1,54	0,53	-2,88	0,004	0,21
Ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (Znam tę dziedzinę vs Jestem spec)	-1,32	0,38	-3,48	0,000	0,27
Długość funkcjonowania organizacji pozarządowej (Do 5 lat vs Powyżej 10 lat)	-1,05	0,32	-3,28	0,001	0,35
Ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (Orientuję się w podstawowych zagadnieniach z tej dziedziny vs Jestem specjalistą)	-1,05	0,46	-2,29	0,022	0,35
Ocena własnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi (Jestem kompetentny w tej dziedzinie vs Jestem specjalistą)	-0,48	0,32	-1,51	0,130	0,62
Długość funkcjonowania organizacji pozarządowej (6 do 10 lat vs Powyżej 10 lat)	-0,21	0,29	-0,71	0,477	0,81
N partnerów w projekcie (Powyżej 3 vs 1 do 3)	0,27	0,31	0,87	0,387	1,31
Perspektywa rezultatu projektu (Warunki)	0,53	0,13	4,16	0,000	1,69
Perspektywa kultury organizacji (Warunki)	0,80	0,13	5,96	0,000	2,23
N partnerów w projekcie (0 vs 1 do 3)	0,87	0,32	2,76	0,006	2,38

Źródło: opracowanie własne.