



Politechnika Wrocławska

**Wydział Zarządzania**

kierunek studiów: Zarządzanie  
specjalność: Zarządzanie Procesami Biznesowymi

**Praca dyplomowa – magisterska**

**INTUICYJNE PLANOWANIE PROJEKTÓW  
W ORGANIZACJACH NON-PROFIT  
NA PRZYKŁADZIE ZHP**

Izabela Radka

słowa kluczowe:  
planowanie  
projekt  
organizacje non-profit

krótkie streszczenie:

Celem pracy było zbadanie sposobu planowania projektów w organizacjach non-profit na przykładzie ZHP. Przeprowadzono przegląd standardów zarządzania projektami oraz analizę praktyk stosowanych w ZHP na podstawie badań ankietowych. Wyniki wskazują, że mimo braku znajomości metodą formalnych, wiele działań jest zgodnych z dobrymi zaleceniami metodą. Opracowano praktyczne implikacje dla usprawnienia planowania projektów w ZHP.

|                             |                                       |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| Opiekun/ka pracy dyplomowej | dr inż. Alicja Krawczyńska            |
|                             | Tytuł/stopień naukowy/imię i nazwisko |

| Ostateczna ocena za pracę dyplomową           |                                       |       |        |
|---|---------------------------------------|-------|--------|
| Przewodniczący/a Komisji egzaminu dyplomowego | Tytuł/stopień naukowy/imię i nazwisko | ocena | podpis |
|   |                                       |       |        |

*Do celów archiwalnych pracę dyplomową zakwalifikowano do: \**

- a) kategorii A (akta wieczyste)
- b) kategorii BE 50 (po 50 latach podlegające ekspertyzie)

\* niepotrzebne skreślić

pieczętka wydziałowa

Wrocław, 2025



## **Streszczenie**

Celem pracy było zbadanie, w jaki sposób planowane są projekty w organizacjach non-profit w warunkach braku sformalizowanych metodyk zarządzania. Szczególną uwagę poświęcono zjawisku intuicyjnego planowania projektów, które mimo częstego występowania w praktyce pozostaje stosunkowo słabo opisane w literaturze. W pracy przeprowadzono przegląd wybranych standardów zarządzania projektami (PMBOK®, PRINCE2®, IPMA, SCRUM) oraz omówiono specyfikę działania NGO. Badania empiryczne w formie ankiety internetowej przeprowadzone wśród osób planujących projekty w Związku Harcerstwa Polskiego (ZHP) pozwoliły zidentyfikować najczęściej stosowane praktyki planowania projektów, zależność od źródeł finansowania oraz rolę doświadczenia i intuicji w procesie przygotowywania działań projektowych. Wyniki pracy wykazały, że mimo ograniczonej znajomości metodyk formalnych, osoby planujące projekty w ZHP często intuicyjnie realizują działania zbieżne z dobrymi praktykami opisanymi w literaturze. Na podstawie znacznie ograniczonej analizy sformułowano propozycje, zgodne z metodykami, w szczególności PMBOK®, które mogą zostać wykorzystane w ZHP do usprawnienia procesu planowania poprzez wdrożenie prostych narzędzi planistycznych i zbudowanie przestrzeni do dzielenia się wiedzą dotyczącą planowania projektu.

## **Abstract**

The aim of this thesis was to examine how projects are planned in non-profit organizations in the absence of formalized project management methodologies. Particular attention was given to the phenomenon of intuitive project planning, which, despite being common in practice, remains relatively underexplored in the literature. The study includes a review of selected project management standards (PMBOK®, PRINCE2®, IPMA, SCRUM) and discusses the specific characteristics of NGOs. Empirical research in the form of an online survey conducted among individuals involved in project planning within the Polish Scouting and Guiding Association (ZHP) allowed for the identification of the most commonly used planning practices, the influence of funding sources, and the role of experience and intuition in the project preparation process. The findings indicate that, despite limited familiarity with formal methodologies, individuals planning projects in ZHP often intuitively carry out activities aligned with best practices described in the literature. Based on this exploratory analysis, the thesis proposes recommendations consistent with methodologies particularly PMBOK®, that may be applied within ZHP to improve the planning process through the implementation of simple planning tools and the development of knowledge-sharing platforms related to project planning.



## **Spis treści**

|   |    |
|---|----|
| Wprowadzenie .....  | 3  |
| 1. Teoretyczne podstawy planowania projektów .....                | 4  |
| 1.1 Ogólna charakterystyka zarządzania projektami.....            | 4  |
| 1.1.1 Definicje projektu .....                                    | 4  |
| 1.1.2 Cechy charakterystyczne projektów .....                     | 4  |
| 1.1.3 Cykl życia projektu.....                                    | 7  |
| 1.2 Planowanie jako proces zarządzania projektem .....            | 9  |
| 1.2.1 Rola planowania w zarządzaniu projektami.....               | 9  |
| 1.2.2 Planowanie ujęte w najczęściej stosowanych metodykach ..... | 10 |
| 1.3 Obszary planowania według PMBOK® Guide .....                  | 13 |
| 1.3.1 Planowanie integracji projektu .....                        | 13 |
| 1.3.2 Planowanie zakresu i celów projektu .....                   | 13 |
| 1.3.3 Planowanie harmonogramu .....                               | 14 |
| 1.3.4 Planowanie kosztów i budżetu .....                          | 15 |
| 1.3.5 Planowanie jakości .....                                    | 15 |
| 1.3.6 Planowanie zasobów ludzkich i zespołu projektowego .....    | 16 |
| 1.3.7 Planowanie komunikacji .....                                | 16 |
| 1.3.8 Planowanie ryzyka.....                                      | 17 |
| 1.3.9 Planowanie zamówień .....                                   | 18 |
| 1.3.10 Planowanie zaangażowania interesariuszy .....              | 18 |
| 2. Planowanie projektów w organizacjach non-profit .....          | 20 |
| 2.1 Specyfika organizacji non-profit .....                        | 20 |
| 2.1.1 Definicja organizacji non-profit .....                      | 20 |
| 2.2 Planowanie w organizacjach NGO.....                           | 26 |
| 2.2.1 Wyzwania w planowaniu projektów .....                       | 26 |
| 2.2.2 Intuicyjne planowanie w organizacjach NGO.....              | 28 |
| 2.2.3 Wpływ źródeł finansowania projektu na planowanie .....      | 29 |
| 3. Charakterystyka ZHP jako organizacji .....                     | 32 |
| 3.1 Istota organizacji .....                                      | 32 |
| 3.2 Cele.....   | 33 |
| 3.3 Struktura organizacyjna.....                                  | 33 |
| 3.4 Ludzie i kultura organizacyjna .....                          | 34 |
| 3.5 Technologia .....   | 37 |
| 3.6 Otoczenie organizacji .....                                   | 38 |
| 3.7 Zarządzanie projektami w ZHP .....                            | 39 |
| 3.8 Przykłady projektów realizowanych w ZHP .....                 | 40 |
| 4. Metodyka badań własnych.....                                   | 48 |
| 4.1 Cel i zakres badania.....                                     | 48 |
| 4.2 Pytania badawcze .....  | 48 |
| 4.3 Dobór próby badawczej.....                                    | 49 |
| 4.4 Narzędzie badawcze – ankieta internetowa.....                 | 49 |
| 4.5 Przebieg badania i rola pilotażu .....                        | 50 |

|  |    |
|--|----|
| 4.6 Ograniczenia badania .....   | 51 |
| 5. Opis przeprowadzonego badania za pomocą kwestionariusza ankietowego ..... | 53 |
| 5.1 Charakterystyka próby badawczej .....                                    | 53 |
| 5.2 Analiza wyników badań.....   | 58 |
| 5.2.1 Opis i interpretacja pytań .....                                       | 58 |
| 5.2.2 Analiza ilościowa – korelacje i zależności.....                        | 77 |
| 5.2.3 Analiza jakościowa – pytanie otwarte.....                              | 80 |
| 5.3 Wnioski z badania i implikacje .....                                     | 81 |
| Zakończenie .....  | 84 |
| Bibliografia.....  | 85 |
| Spis rysunków .....  | 89 |
| Spis tabel .....   | 90 |
| Załączniki .....   | 91 |

## **Wprowadzenie**

Współczesne organizacje – zarówno sektora publicznego, prywatnego, jak i pozarządowego coraz częściej realizują swoje cele poprzez projekty. Podejście projektowe pozwala na zarządzanie zasobami, osiąganie konkretnych rezultatów oraz elastyczne reagowanie na potrzeby interesariuszy. Jednocześnie rośnie znaczenie profesjonalnego planowania projektów, które stanowi fundament działania. W literaturze przedmiotu dominują opisy metodyk formalnych, takich jak PMBOK®, PRINCE2® czy Scrum, jednak rzeczywistość wielu organizacji pozarządowych znacząco odbiega od tych modeli.

Organizacje non-profit, mimo często ograniczonych zasobów kadrowych i finansowych, prowadzą działania o dużej skali i znaczeniu społecznym. Planowanie projektów odbiega od zaleceń zawartych w metodykach, w ich strukturach bywa realizowane nieformalnie i opiera się na doświadczeniu, wiedzy praktycznej i intuicji działaczy społecznych. Intuicyjne planowanie, mimo że powszechnie, jest wciąż słabo opisane w literaturze naukowej, zwłaszcza w kontekście organizacji pozarządowych. Tym samym istnieje luka badawcza dotycząca rozpoznania, jak wygląda proces planowania projektów w warunkach braku formalnych narzędzi i metodyk.

Celem niniejszej pracy jest analiza jak wygląda planowanie projektów w środowisku, gdzie proces ten odbywa się głównie intuicyjnie bez stosowania ustalonych narzędzi zarządzania projektami. Praca dotyczy działalności Związku Harcerstwa Polskiego (ZHP), jako przykładowej organizacji non-profit. Przedmiotem badań są projekty realizowane na wszystkich poziomach organizacji, których działania są planowane przez wolontariuszy nieposiadających często formalnej wiedzy projektowej.

Zakres pracy obejmuje przegląd teoretycznych podstaw zarządzania projektami, omówienie podejścia formalnych, charakterystykę organizacji non-profit oraz analizę praktyk planistycznych w ZHP. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród osób zaangażowanych w planowanie projektów w strukturach ZHP.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono podstawy teoretyczne zarządzania projektami i ujęcia planowania w różnych metodykach. Rozdział drugi dotyczy specyfiki planowania w organizacjach non-profit, ze szczególnym uwzględnieniem intuicyjnego podejścia. W rozdziale trzecim scharakteryzowano Związek Harcerstwa Polskiego jako organizację oraz opisano wybrane projekty. Czwarty rozdział prezentuje założenia metodologiczne badań własnych, a piąty zawiera analizę wyników ankiety, wnioski praktyczne oraz rekomendacje.

# **1. Teoretyczne podstawy planowania projektów**

## **1.1 Ogólna charakterystyka zarządzania projektami**

### **1.1.1 Definicje projektu**

Zarówno projekt, jak i proces jego zarządzania, są kluczowymi pojęciami w analizie działań realizowanych w ramach organizacji, w tym także organizacji non-profit. Ze względu na różnorodność podejść oraz specyfikę środowisk, w których projekty są realizowane, literatura przedmiotu przedstawia wiele definicji tych pojęć.

Jedną z najbardziej uznanych definicji sformułował Project Management Institute (PMI), według którego projekt to „tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu stworzenia unikalnego produktu, usługi lub rezultatu” (Project Management Institute, 2017).

Tymczasowość oznacza, że projekt posiada określony początek i koniec, a jego efektem jest coś nowego lub zmodyfikowanego, co odróżnia go od działań operacyjnych.

Podobnie projekt ujmuje Trocki, który definiuje go jako unikalne, złożone przedsięwzięcie realizowane w określonym czasie, przy wykorzystaniu ograniczonych zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych. Autor podkreśla interdyscyplinarność projektów, ich nowość, specyficzną organizację pracy zespołowej oraz wysoki poziom ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego (Trocki, 2017).

Z kolei według Kerznера projektem jest „przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych” (Kerzner, 2005).

Jak wskazuje badaczka zarządzania Jałocha projekt to przedsięwzięcie czasowe, ukierunkowane na zaspokojenie potrzeby i rozwiązywanie unikatowego problemu. Ważne jest, aby jego wdrożenie miało uzasadnienie finansowe lub społeczne, a produkt projektu był precyzyjnie zdefiniowany (Jałocha, 2014).

W ujęciu normy ISO 21500:2021 projekt to unikalny zestaw procesów obejmujący skoordynowane i kontrolowane działania z datami rozpoczęcia i zakończenia, podejmowany w celu osiągnięcia celu zgodnego z określonymi wymaganiami, w tym ograniczeniami czasu, kosztów i zasobów (ISO, 2021). W tym podejściu szczególny nacisk położony jest nie tylko na cel projektu, ale również na jego charakter procesowy i konieczność zarządzania nim w kontekście konkretnych ograniczeń.

Z kolei metodyka PRINCE2®, szeroko stosowana szczegółowo w sektorze publicznym w Europie, definiuje projekt jako tymczasową organizację powołaną w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych zgodnych z uzasadnieniem biznesowym (AXELOS, 2017). Kluczowym elementem tej definicji jest tzw. *business case*, czyli uzasadnienie celowości projektu, które jest aktualizowane przez cały czas jego trwania. PRINCE2 zakłada ścisłą kontrolę nad każdym etapem projektu oraz zarządzanie przez rezultaty.

W kolejnym podrozdziale zostaną omówione cechy projektu oraz definicja zarządzania nim.

### **1.1.2 Cechy charakterystyczne projektów**

Projekt, jako forma realizacji działań ukierunkowanych na osiągnięcie określonych rezultatów, posiada zestaw cech odróżniających go od innych aktywności organizacyjnych, w szczególności od procesów operacyjnych i cyklicznych. Pomimo zróżnicowania branż i typów projektów, literatura przedmiotu zgodnie wskazuje na podstawowe właściwości, które są dla nich wspólne.

Jedną z najczęściej wskazywanych cech projektów jest ich tymczasowość. Oznacza to, że każde przedsięwzięcie projektowe ma jasno określony początek oraz przewidywany

moment zakończenia. Jak podkreśla Project Management Institute, tymczasowy charakter projektu nie odnosi się wyłącznie do jego czasu trwania, lecz również do przejściowości zespołów projektowych, struktur organizacyjnych i sposobów działania. Projekty kończą się w momencie osiągnięcia założonego celu lub podjęcia decyzji o ich przerwaniu (Project Management Institute, 2017).

Kolejną istotną cechą projektów jest ich unikalność. Każdy projekt różni się od innych przedsięwzięć, nawet jeśli jego cel lub produkt końcowy pozornie wydają się podobne. Unikalność może wynikać m.in. z odmiennych warunków realizacji, składu zespołu, kontekstu organizacyjnego lub specyfiki interesariuszy (Trocki, 2017). Oznacza to, że projekt zawsze stanowi pewną nową sytuację wymagającą indywidualnego podejścia i dostosowania metod zarządzania.

Projekty są również zorientowane na cel, co oznacza, że ich realizacja zmierza do osiągnięcia konkretnego rezultatu, może to być zarówno produkt materialny (np. budynek), jak i niematerialny (np. szkolenie czy wdrożenie procedury). Zorientowanie na cel wymaga precyzyjnego zdefiniowania rezultatów oraz sposobów ich pomiaru, co stanowi fundament przemyślanego planowania i rzetelnej oceny projektu (Wysocki, 2017).

Nieodłącznym elementem projektów jest ograniczoność zasobów – zarówno w zakresie czasu, budżetu, jak i dostępności osób czy narzędzi. Każdy projekt działa w określonych ramach, które stanowią jednocześnie jego ograniczenia i wyzwania. Skuteczne zarządzanie projektem polega w dużej mierze na umiejętności gospodarowaniu tymi zasobami oraz na ich optymalnym wykorzystaniu (Żmigrodzki, 2021). W niniejszej pracy skuteczność projektu rozumiana jest jako zdolność do jego realizacji zgodnie z przyjętymi założeniami i osiągnięcia zamierzonych celów, czyli sytuacja, w której projekt „działają” i przynosi oczekiwane rezultaty.

Cechą typową dla projektów jest również ich złożoność. Nawet w przypadku niewielkich przedsięwzięć pojawia się konieczność integracji różnych działań, dyscyplin, osób i technologii. Złożoność projektów przejawia się również w zależnościach czasowych, technologicznych i organizacyjnych, które wymagają systematycznego podejścia i koordynacji (Trocki, 2017).

W literaturze podkreśla się także istnienie tymczasowej struktury organizacyjnej, tworzonej specjalnie na potrzeby danego projektu. Zespół projektowy jest zwykle powoływany na czas realizacji zadania i działa w ramach określonego modelu organizacyjnego – funkcjonalnego, macierzowego lub projektowego (Project Management Institute, 2017).

Wreszcie, projekty funkcjonują w warunkach niepewności i ryzyka, które wynikają zarówno z czynników zewnętrznych (np. otoczenia prawnego, ekonomicznego), jak i wewnętrznych (np. ograniczonych informacji czy braku doświadczenia). Zarządzanie projektem wymaga zatem elastyczności i gotowości do reagowania na zmiany, co czyni go dynamicznym i nieliniowym procesem.

Tabela 1 prezentuje zestawienie podstawowych cech projektów na podstawie wybranych ujęć literaturowych oraz metodyk zarządzania projektami. Umożliwia to porównanie, w jaki sposób poszczególni autorzy i standary podchodzą do definiowania istoty projektów oraz jakie elementy uznają za ich kluczowe wyróżniki.

Tabela 1 Zestawienie podstawowych cech projektów na podstawie wybranych ujęć literaturowych oraz metodyk zarządzania projektami

| Cecha projektu              | PMBOK (2021)                        | PRINCE2 (2017)   | Trocki (2017)                             | Wysocki (2017)                              | Żmigrodzki (2021)  |
|-----------------------------|-------------------------------------|--|---|---|--|
| <b>Tymczasowość</b>         | Tak – określony początek i koniec   | Tak – projekt ma początek i koniec oraz zdefiniowane etapy zarządcze | Tak – ograniczony czas realizacji         | Tak – wyraźne granice czasowe               | Tak – projekt powinien być „nudny”, czyli przewidywalny i zakończony |
| <b>Unikalność</b>           | Tak – tworzy unikalny rezultat      | Tak – produkty projektu muszą spełniać konkretne kryteria jakości    | Tak – niepowtarzalność działań            | Tak – projekt jako wyzwanie jednostkowe     | Tak – każde doświadczenie projektowe inne                            |
| <b>Zorientowanie na cel</b> | Tak – jasno określony rezultat      | Tak – produkt + business case jako podstawowy cel                    | Tak – projekt jako narzędzie celu         | Tak – nastawienie na wartość                | Tak – cel jako warunek skuteczności                                  |
| <b>Ograniczenia zasobów</b> | Tak – czas, budżet, zespół          | Tak – planowanie etapowe w ramach zdefiniowanych zasobów             | Tak – zasoby ludzkie i materialne         | Tak – gospodarowanie ograniczonymi zasobami | Tak – minimalizacja chaosu przy ograniczeniach                       |
| <b>Złożoność</b>            | Tak – wielowymiarowe działania      | Tak – złożoność kontrolowana przez strukturę ról i etapów            | Tak – interdyscyplinarność                | Tak – potrzeba integracji różnych dziedzin  | Tak – potrzeba organizacji pracy zespołu                             |
| <b>Struktura tymczasowa</b> | Tak – zespół projektowy             | Tak – zespoły zarządcze i wykonawcze powoływane na czas projektu     | Tak – projekt jako organizacja tymczasowa | –   | Tak – powołanie zespołu na potrzeby projektu                         |
| <b>Niepewność i ryzyko</b>  | Tak – zarządzanie ryzykiem kluczowe | Tak – jeden z tematów metodyki dotyczy bezpośrednio ryzyka           | Tak – zmienność warunków realizacji       | Tak – konieczność elastyczności             | Tak – elastyczność to warunek skuteczności                           |

Źródło: opracowanie własne

Cechy projektów przedstawione w powyższej tabeli mają różne znaczenie na poszczególnych etapach zarządzania, jednak część z nich odnosi się bezpośrednio do planowania. W szczególności: orientacja na cel wpływa na definiowanie rezultatów i mierników sukcesu; ograniczoność zasobów wymaga starannego rozplanowania budżetu, czasu i zasobów ludzkich; złożoność działań wiąże się z koniecznością uporządkowanego harmonogramowania i koordynacji zadań; tymczasowy charakter projektu wyznacza ramy czasowe planowanych działań; natomiast ryzyko powinno być uwzględnione już na etapie planowania w postaci analizy potencjalnych zagrożeń i działań zapobiegawczych. Te właśnie elementy będą punktem wyjścia do dalszych rozważań nad procesem planowania projektu.

Podstawowe definicje projektu ukazują go jako złożone i tymczasowe przedsięwzięcie, które wymaga starannego planowania i koordynacji w celu osiągnięcia zakładanego rezultatu. Ze względu na ograniczony czas trwania, wysoką złożoność działań oraz zaangażowanie różnorodnych interesariuszy, czyli osoby lub podmioty zaangażowane w realizację projektu lub bezpośrednio zainteresowane jego rezultatami (Stoner, et al., 2001). Realizacja projektu wymaga odpowiedniego podejścia zarządczego. W tym kontekście kluczowe staje się pojęcie zarządzania projektami.

Zarządzanie projektami można ogólnie zdefiniować jako zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do działań projektowych w celu spełnienia wymagań projektu (Project Management Institute, 2017). Podejście to obejmuje między innymi planowanie, inicjowanie, realizację, monitorowanie oraz zamykanie projektu, a także

zarządzanie jego zakresem, czasem, budżetem, jakością, komunikacją, ryzykiem oraz interesariuszami.

Trocki zarządzanie projektami definiuje jako „zespół działań kierowniczych związanych z realizacją projektów oraz zbiór wykorzystywanych w tych działaniach zasad, metod i środków” (Trocki, et al., 2003).

W metodykach, takich jak PRINCE2®, zarządzanie projektami rozumiane jest jako strukturalne podejście do prowadzenia projektu, oparte na etapowym planowaniu i ciągłej weryfikacji uzasadnienia biznesowego. Kluczowe znaczenie przypisuje się tu roli kierownika projektu, ale także komitetowi sterującemu, który odpowiada za nadzór strategiczny nad realizacją przedsięwzięcia (AXELOS, 2017).

W przystępnym ujęciu Źmigrodzki wskazuje, że skuteczne zarządzanie projektami polega na unikaniu chaosu i redukowaniu niepewności, tak aby projekt mógł stać się „nudny”, czyli przewidywalny, uporządkowany i dobrze zaplanowany. Proponowany przez niego model dziesięciu kroków realizacji projektu obejmuje m.in. określenie celu i uzasadnienia projektu, identyfikację interesariuszy, przygotowanie harmonogramu i budżetu, monitorowanie postępów oraz ocenę efektów (Źmigrodzki, 2021). Takie uporządkowane podejście może być szczególnie pomocne w środowisku organizacji non-profit, gdzie projekty często są prowadzone przez osoby bez formalnego przygotowania menedżerskiego, a mimo to muszą odpowiadać na konkretne potrzeby społeczne i spełniać wymogi formalne grantodawców.

Podsumowując, definicje projektu i zarządzania projektami wskazują na ich złożoność, tymczasowy charakter oraz konieczność świadomego planowania i koordynacji działań. W zależności od kontekstu biznesowego, publicznego czy społecznego różne podejścia akcentują odmienne aspekty tych procesów. Wspólnym mianownikiem pozostaje jednak potrzeba umiejętności wykorzystania zasobów i osiągania celów w warunkach niepewności i zmienności.

### **1.1.3 Cykl życia projektu**

Cykl życia projektu to logiczny ciąg faz, które prowadzą od powstania idei projektu aż do jego zakończenia. Podział ten ma charakter uniwersalny i znajduje zastosowanie w niemal każdej metodyce zarządzania projektami. Uporządkowanie działań według faz cyklu życia ułatwia planowanie, organizację i kontrolę przedsięwzięcia.

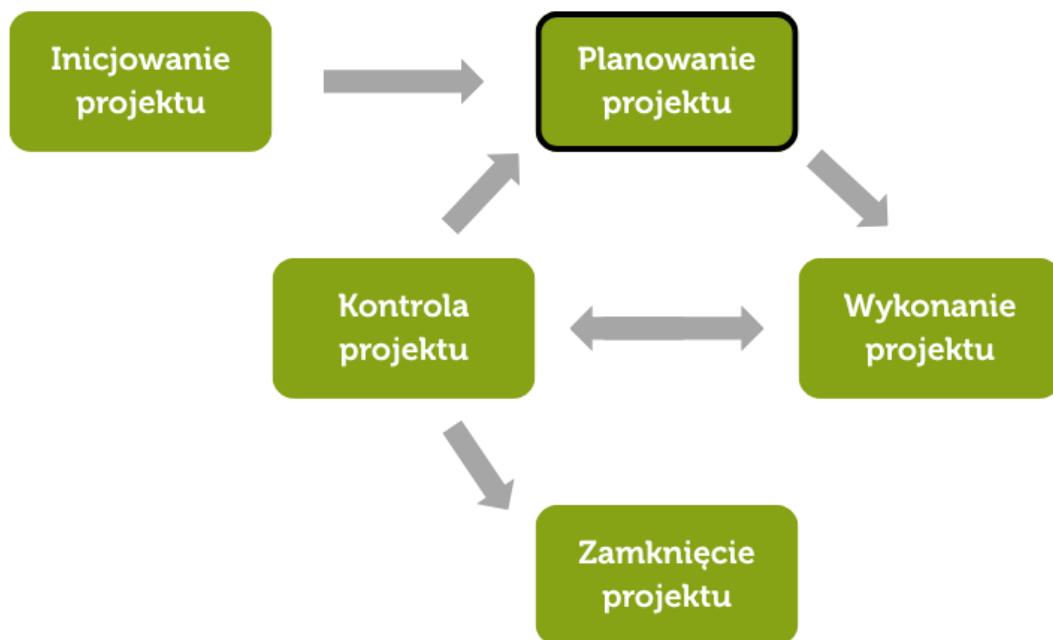
Zgodnie z ujęciem Project Management Institute, cykl życia projektu obejmuje pięć grup procesów: inicjowanie, planowanie, realizację, monitorowanie i kontrolę oraz zamykanie (Project Management Institute, 2017). Każda z tych grup składa się z konkretnych działań oraz przypisanych ról i odpowiedzialności, które wspierają osiągnięcie celu projektu:

- Inicjowanie obejmuje identyfikację potrzeby, analizę interesariuszy i przygotowanie karty projektu.
- Planowanie polega na opracowaniu harmonogramu, budżetu, planu ryzyk, komunikacji oraz jakości.
- Realizacja to wykonanie zaplanowanych działań i dostarczenie produktów projektu.
- Zamykanie projektu obejmuje podsumowanie, odbiór rezultatów oraz analizę doświadczeń.

Poniższy schemat (Rysunek 1) przedstawia podstawowe fazy cyklu życia projektu: inicjowanie, planowanie, wykonanie, kontrolę oraz zamknięcie projektu. Proces ma charakter iteracyjny – etapy wykonania i kontroli wzajemnie się uzupełniają, umożliwiając

bieżące dostosowanie działań. Model ten odzwierciedla tradycyjne ujęcie cyklu życia projektu zgodnie z metodykami zarządzania projektami, takimi jak PMBOK® Guide.

Rysunek 1 Schemat przedstawiający cykl życia projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie PMBOK® Guide

Oprócz powyższych procesy kontroli i komunikacji są integralnymi i stałymi elementami zarządzania projektem, obejmującymi cały jego okres trwania (Project Management Institute, 2017; AXELOS, 2017). Wraz z dynamicznym rozwojem zarządzania projektami, nastąpiła dywersyfikacja jego obszarów, prowadząca do powstania wyspecjalizowanych segmentów, takich jak zarządzanie projektami budowlanymi, informatycznymi, badawczymi czy społecznymi, zarówno w kontekście komercyjnym, jak i niekomercyjnym.

Trocki przedstawia podobne podejście, dzieląc projekt na cztery podstawowe fazy: inicjowania, planowania, realizacji i zakończenia, przy czym podkreśla, że każda z nich wymaga odrębnego podejścia zarządczego i wykorzystania odpowiednich narzędzi. W jego ujęciu ważna jest również elastyczność w dopasowywaniu struktury cyklu życia do charakteru projektu (Trocki, 2017).

Wysocki dodaje, że cykl życia projektu powinien być dostosowany do modelu prowadzenia projektu – tradycyjnego, iteracyjnego lub adaptacyjnego – a każda faza może przyjmować różną długość i poziom formalizacji, zależnie od poziomu ryzyka i złożoności projektu (Wysocki, 2017).

Metodyka PRINCE2 również zakłada etapowy podział cyklu życia, jednak w odróżnieniu od PMBOK®, nie grupuje go procesowo, lecz zarządczo. Projekt rozpoczyna się fazą przygotowania projektu (*Starting up a Project*), następnie przechodzi przez fazę inicjowania projektu (*Initiating a Project*), a realizacja odbywa się w ramach etapów zarządczych oddzielonych punktami kontrolnymi (*stage boundaries*). Projekt kończy się fazą zamknięcia projektu (*Closing a Project*), w której dokonywana jest analiza rezultatów i podejmowane są decyzje dotyczące dalszych działań. (AXELOS, 2017).

Jak podkreśla Kuck (2015), etapowe podejście w PRINCE2 umożliwia lepszą kontrolę nad realizacją celów, dzięki czemu decyzje zarządcze mogą być podejmowane na podstawie aktualnych danych (Kuck, 2014). Z kolei Kulejewski zwraca uwagę, że przyjęcie struktury cyklu życia projektu pozwala na lepsze zarządzanie ryzykiem i bardziej świadome angażowanie interesariuszy (Kulejewski, 2009). W przeciwnieństwie do tradycyjnych podejść, które zakładają liniowy i uporządkowany przebieg faz projektu, metodyki zwinne (*agile*) takie jak Scrum opierają się na podejściu iteracyjnym i elastycznym. Cykl życia projektu w Scrumie składa się z krótkich, powtarzalnych iteracji (tzw. sprintów), w których planowanie, realizacja i weryfikacja efektów następują w sposób ciągły. Planowanie w Scrumie odbywa się na kilku poziomach: obejmuje zarówno planowanie całego backlogu produktu, jak i szczegółowe planowanie sprintu, gdzie zespół samodzielnie określa zakres prac możliwy do wykonania w krótkim cyklu (Schwaber & Sutherland, 2020). Takie podejście umożliwia szybkie dostosowywanie się do zmieniających się wymagań i realiów projektu. Cykl życia projektu stanowi uniwersalne ramy organizacyjne, które wspierają planowanie, realizację i kontrolę działań projektowych. W podejściach tradycyjnych, takich jak PMBOK® Guide czy PRINCE2, fazy cyklu życia są jasno zdefiniowane i przebiegają w logicznej, sekwencyjnej kolejności, co sprzyja uporządkowanemu planowaniu. Z kolei metodyki zwinne, jak Scrum, traktują cykl życia w sposób iteracyjny i elastyczny, umożliwiając ciągłe dostosowywanie planów do zmieniających się warunków. Pomimo różnic w strukturze, zarówno podejścia tradycyjne, jak i zwinne podkreślają znaczenie planowania jako nieodzownego elementu zarządzania projektami.

## 1.2 Planowanie jako proces zarządzania projektem

### 1.2.1 Rola planowania w zarządzaniu projektami

Planowanie stanowi kluczowy etap zarządzania projektami, który umożliwia przekształcenie ogólnej wizji projektu w konkretne działania prowadzące do osiągnięcia jego celów. Według PMBOK® Guide, procesy planowania są fundamentem sukcesu projektu, bo to właśnie one określają zakres, harmonogram, koszty, jakość, zasoby, ryzyko i inne elementy zarządzania projektem (Project Management Institute, 2017). Dobre planowanie zwiększa prawdopodobieństwo realizacji projektu zgodnie z założeniami, w wyznaczonym czasie i budżecie.

Planowanie umożliwia także lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi i materiałnymi, koordynację działań oraz monitorowanie postępów. Jak zauważa Trocki, planowanie jest nie tylko fazą przygotowawczą, ale trwa przez cały cykl życia projektu, ulegając iteracjom i aktualizacjom w miarę zmieniających się warunków (Trocki, 2017).

W literaturze podkreśla się również, że planowanie pełni funkcję integrującą, spaja wszystkie obszary wiedzy projektowej i stanowi punkt odniesienia dla kontroli i oceny postępów (Wysocki, 2017). W ujęciu PRINCE2 planowanie jest ciągłym procesem, który towarzyszy każdemu etapowi projektu i pozwala na jego adaptację do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych (Hinde, 2018).

Proces planowania tworzy ramy, w których poruszają się wszystkie pozostałe działania, pozwala zidentyfikować, „co” ma być wykonane, „kiedy”, „przez kogo” i „jakimi środkami”. Stanowi fundament komunikacji między interesariuszami i podstawę kontroli postępu prac. Jak zauważa Rapior, planowanie umożliwia redukcję niepewności oraz lepsze zarządzanie zależnościami między działaniami projektowymi (Rapior, 2017).

W środowisku o dużej zmienności (np. sektor publiczny, NGO), rolę planowania dodatkowo wzrasta, staje się ono narzędziem nie tylko organizacyjnym, ale również politycznym i społecznym, zwiększającym przejrzystość działań i zaufanie interesariuszy.

W praktyce planowanie jest nie tylko przygotowaniem projektu, lecz także mechanizmem wspierającym jego adaptacyjność w zmiennym otoczeniu.

### **1.2.2 Planowanie ujęte w najczęściej stosowanych metodykach**

Cykl życia projektu obejmuje fazy inicjowania, planowania, realizacji, monitorowania i zamknięcia. Planowanie występuje jako druga faza i stanowi pomost między pomysłem a wykonaniem. W tej fazie identyfikuje się szczegółowe działania, zasoby, budżet, harmonogram, ryzyka oraz sposób monitorowania postępów (Project Management Institute, 2017). Planowanie w projektach to złożony proces obejmujący szereg wzajemnie powiązanych działań.

W ujęciu PMBOK® wyróżniamy dziesięć głównych obszarów wiedzy:

1. **Zarządzanie integracją projektu** (*Project Integration Management*)  
- koordynowanie wszystkich elementów projektu w celu zapewnienia spójności i osiągnięcia celów.
2. **Zarządzanie zakresem projektu** (*Project Scope Management*) - definiowanie, kontrolowanie i pilnowanie, aby projekt obejmował tylko to, co niezbędne do jego realizacji.
3. **Zarządzanie harmonogramem projektu** (*Project Schedule Management*)  
- planowanie, monitorowanie i kontrolowanie terminów realizacji zadań projektowych.
4. **Zarządzanie kosztami projektu** (*Project Cost Management*) - szacowanie, budżetowanie i kontrolowanie wydatków w celu utrzymania projektu w ramach zaplanowanego budżetu.
5. **Zarządzanie jakością projektu** (*Project Quality Management*) - zapewnienie, że projekt i jego rezultaty spełniają wymagane standardy jakości.
6. **Zarządzanie zasobami projektu** (*Project Resource Management*)  
- planowanie, pozyskiwanie i wykorzystanie zespołu projektowego oraz innych zasobów.
7. **Zarządzanie komunikacją w projekcie** (*Project Communications Management*) - zapewnienie właściwego przepływu informacji między interesariuszami projektu.
8. **Zarządzanie ryzykiem projektu** (*Project Risk Management*)  
- identyfikowanie, analizowanie i reagowanie na zagrożenia oraz szanse w projekcie.
9. **Zarządzanie zamówieniami w projekcie** (*Project Procurement Management*)  
- planowanie i kontrolowanie zakupów oraz współpracy z zewnętrznymi dostawcami.
10. **Zarządzanie interesariuszami projektu** (*Project Stakeholder Management*)  
- identyfikowanie osób i organizacji zaangażowanych w projekt oraz zarządzanie ich oczekiwaniemi i wpływem. (Project Management Institute, 2017).

Powyższe obszary w kontekście planowania zostaną dokładnie omówione w następnym rozdziale.

W metodyce PRINCE2, planowanie traktowane jest jako kluczowa aktywność zarządcza towarzysząca każdemu etapowi projektu – od poziomu projektu jako całości (*project plan*), przez plany etapowe (*stage plans*), aż po plany wyjątków (*exception plans*) i plany zespołów (*team plans*). Centralnym narzędziem planowania jest tu planowanie oparte na produktach (*product-based planning*), które zakłada, że zaplanowanie projektu

możliwe jest dopiero po zidentyfikowaniu wszystkich produktów końcowych i pośrednich, które projekt ma wytworzyć. Proces planowania w PRINCE2 składa się z siedmiu kroków:

1. Zdefiniowanie zakresu projektu poprzez określenie jego produktów (*Product Breakdown Structure*).
2. Sporządzenie opisu produktów (*Product Descriptions*), zawierających m.in. kryteria akceptacji i metody kontroli jakości.
3. Ustalenie kolejności tworzenia produktów (*Product Flow Diagram*):
  - Identyfikacja działań potrzebnych do ich wytworzenia,
  - Szacowanie czasu trwania i potrzebnych zasobów,
  - Ułożenie działań w logiczny harmonogram,
  - Określenie zależności, punktów kontrolnych i strategii monitorowania postępu (Hinde, 2018).

Ważną cechą PRINCE2 jest rozróżnienie między planowaniem strategicznym (na poziomie całego projektu) a planowaniem operacyjnym (na poziomie poszczególnych etapów i zespołów wykonawczych). Dzięki temu planowanie jest modułowe i skalowalne, co pozwala lepiej kontrolować złożone i długoterminowe przedsięwzięcia.

PRINCE2 zakłada również, że każdy plan powinien zawierać:

- cel i zakres planu,
- założenia i ograniczenia,
- wymagane zasoby,
- metody oceny postępu i jakości,
- potencjalne zagrożenia.

Tak ustrukturyzowane podejście ma na celu nie tylko uporządkowanie działań, ale także zwiększenie kontrolowalności i odpowiedzialności w trakcie całego cyklu życia projektu.

W podejściu agile, reprezentowanym przez Scrum, planowanie ma charakter ciągły i iteracyjny, co odróżnia ją od bardziej sformalizowanych podejść. Zamiast jednorazowego opracowania kompletnego planu, planowanie odbywa się cyklicznie w ramach sprintów, krótkich, czasowo ograniczonych iteracji. Każdy sprint rozpoczyna się wydarzeniem zwanym *Sprint Planning*, podczas którego Zespół Scrumowy (*Scrum Team*) określa cel sprintu (*Sprint Goal*), wybiera elementy z rejestru produktu (*Product Backlog*) oraz opracowuje plan ich realizacji (*Sprint Backlog*) (Schwaber & Sutherland, 2020).

Planowanie w Scrumie odbywa się na trzech poziomach:

- **Planowanie produktu** – obejmuje długoterminową wizję i priorytetyzację rejestru produktu przez Właściciela Produktu (*Product Owner*).
- **Planowanie sprintu** – dotyczy krótkoterminowego zakresu prac w danej iteracji i jest realizowane wspólnie przez cały zespół.
- **Codzienne planowanie adaptacyjne** – realizowane podczas *Daily Scrum*, gdzie zespół dostosowuje swoje działania do zmieniających się okoliczności i postępów.

Scrum nie zakłada tworzenia szczegółowych harmonogramów czy planów zasobów z góry, lecz stawia na elastyczność, transparentność i zdolność reagowania na zmiany. Takie podejście minimalizuje ryzyko i zwiększa wartość dostarczaną interesariuszom, szczególnie w środowiskach o dużej zmienności (Schwaber & Sutherland, 2020).

W podejściu IPMA (*International Project Management Association*) planowanie nie funkcjonuje jako osobna faza procesu zarządzania projektem, lecz jako jedna z kluczowych kompetencji kierownika projektu. Zgodnie z dokumentem *Individual Competence Baseline w wersji 4.0*, planowanie pojawia się zarówno jako kompetencja techniczna („Planowanie i kontrola” – *Planning and control*), jak i jako element zdolności decyzyjnych i adaptacyjnych (IPMA, 2015). IPMA nie definiuje jednolitego przebiegu projektu ani nie narzuca konkretnej struktury działań, jak czynią to metodyki takie jak PMBOK® Guide czy PRINCE2®. Zamiast tego zakłada, że osoba zarządzająca projektem powinna elastycznie dostosować sposób planowania do specyfiki przedsięwzięcia, jego kontekstu oraz otoczenia organizacyjnego. Takie podejście wzmacnia odpowiedzialność lidera projektu i podkreśla znaczenie kompetencji miękkich w planowaniu.

Wspólną cechą podejść jest iteracyjność, planowanie nie kończy się na etapie początkowym, ale towarzyszy realizacji projektu i ulega modyfikacjom w odpowiedzi na zmiany kontekstu lub wyników monitoringu.

Planowanie umożliwia także realistyczne szacowanie zasobów i terminów, identyfikację zagrożeń oraz wdrożenie mechanizmów kontrolnych. W kontekście projektów z sektora publicznego i NGO planowanie pełni również funkcję transparentności i rozliczalności wobec grantodawców i społeczności (Miković, et al., 2020). Wysoki poziom planowania zwiększa szansę na realizację celów strategicznych, operacyjnych i społecznych.

Brak odpowiedniego planowania jest jedną z głównych przyczyn niepowodzeń projektów. Jak wskazuje Gasik, projekty publiczne często cierpią na brak spójnych celów i nieadekwatne planowanie, co prowadzi do rozbieżności między interesariuszami i braku wartościowego rezultatu. Planowanie pozwala na jasne określenie celów, przypisanie odpowiedzialności oraz dostosowanie działań do oczekiwaniń beneficjentów i sponsorów (Gasik, 2023). Zarówno w tradycyjnych, jak i zwinnych metodykach, planowanie jest kluczowe dla zarządzania wartością, pozwala nie tylko wykonać projekt „poprawnie”, ale także zrealizować „właściwy” projekt (Rapior, 2017).

Planowanie jest nieodzownym elementem zarządzania projektami, niezależnie od stosowanej metodyki. Zarówno PMBOK® Guide, PRINCE2®, Scrum, jak i podejście IPMA podkreślają jego znaczenie jako procesu iteracyjnego, integrującego cele, działania i zasoby w zmieniającym się otoczeniu projektu. Choć każda z metodyk oferuje własne ujęcie planowania, w dalszej części pracy szczegółowo skoncentrujemy się na podejściu PMBOK® Guide (6th Edition). Wybór ten wynika z kilku istotnych przesłanek. PMBOK® Guide opracowany przez Project Management Institute (PMI) stanowi jedno z najbardziej kompleksowych i ustandaryzowanych ujęć zarządzania projektami, powszechnie stosowanych zarówno w sektorze publicznym, prywatnym, jak i pozarządowym. Przewodnik ten ewoluował przez ponad 20 lat, gromadząc dobre praktyki z różnych branż i krajów. Jego struktura obejmuje dziesięć obszarów wiedzy, które szczegółowo porządkują procesy planowania w projekcie, obejmując m.in. zakres, harmonogram, koszty, zasoby, komunikację, ryzyko czy interesariuszy. Tak rozbudowane i spójne podejście sprawia, że PMBOK® Guide stanowi solidną podstawę do analizy praktyk planistycznych także w organizacjach non-profit. Jego uniwersalność, dojrzałość i szerokie zastosowanie w środowisku międzynarodowym czynią go najlepszym punktem odniesienia do dalszych rozważań teoretycznych i empirycznych prowadzonych w niniejszej pracy.

## **1.3 Obszary planowania według PMBOK® Guide**

### **1.3.1 Planowanie integracji projektu**

Planowanie integracji stanowi podstawę zarządzania projektem, ponieważ zapewnia spójność i koordynację pomiędzy wszystkimi obszarami wiedzy oraz procesami projektowymi. W metodyce PMBOK® Guide, zarządzanie integracją projektu (*Project Integration Management*) obejmuje procesy i działania mające na celu identyfikację, definiowanie, łączenie, ujednolicianie i koordynowanie różnych elementów projektu (Project Management Institute, 2017).

Na etapie planowania kluczową rolę odgrywa proces Opracowanie planu zarządzania projektem (*Develop Project Management Plan*) – polegający na zintegrowaniu wszystkich planów częściowych dotyczących poszczególnych obszarów wiedzy w jeden spójny dokument, który będzie stanowił formalną podstawę zarządzania realizacją projektu. Plan zarządzania projektem obejmuje m.in. plany zarządzania zakresem, harmonogramem, kosztami, jakością, zasobami, komunikacją, ryzykiem, zamówieniami i interesariuszami, a także określa podejście do zmian, monitorowania i kontroli.

Dokument ten ma charakter nadzędny i iteracyjny – jest aktualizowany w trakcie trwania projektu w odpowiedzi na zmieniające się warunki i decyzje. Plan zarządzania projektem zawiera także tzw. cykl życia projektu (*project life cycle*) oraz podejście do realizacji prac (np. podejście kaskadowe lub zwinne).

Integracja planowania pozwala na zapewnienie zgodności między celami projektu, potrzebami interesariuszy a dostępnymi zasobami. Wymaga zaangażowania kierownika projektu oraz kluczowych członków zespołu, którzy wspólnie identyfikują zależności, ryzyka i punkty krytyczne we wszystkich aspektach planowania. (Project Management Institute, 2017).

### **1.3.2 Planowanie zakresu i celów projektu**

Planowanie zakresu (*Project Scope Management*) stanowi jeden z podstawowych obszarów wiedzy w ramach metodyki zarządzania projektami opracowanej przez Project Management Institute. Jego głównym założeniem jest określenie tego, co ma zostać zrealizowane w projekcie, w jakim kształcie oraz w jakim stopniu – przy równoczesnym zminimalizowaniu ryzyka tzw. niekontrolowanego rozszerzania zakresu, czyli wprowadzania zmian bez formalnej kontroli (Project Management Institute, 2017).

Zgodnie z PMBOK® Guide, planowanie zakresu obejmuje cztery procesy :

1. Opracowanie planu zarządzania zakresem projektu (*Plan Scope Management*) – ustalenie, w jaki sposób zakres będzie definiowany, zatwierdzany i nadzorowany.
2. Zbieranie wymagań (*Collect Requirements*) – identyfikacja i dokumentowanie oczekiwanych oraz potrzeb interesariuszy względem rezultatów projektu.
3. Definiowanie zakresu (*Define Scope*) – precyzyjne opisanie produktów, usług lub rezultatów będących przedmiotem projektu, a także ustalenie granic przedsięwzięcia.
4. Tworzenie struktury podziału pracy (*Create WBS*) – dekompozycja zakresu projektu na mniejsze elementy, które są łatwiejsze do planowania, realizacji i monitorowania.

Rezultatem tych działań są kluczowe dokumenty, takie jak: szczegółowy opis zakresu projektu (*project scope statement*), dokumentacja wymagań interesariuszy (*requirements documentation*) oraz struktura podziału pracy (*work breakdown structure – WBS*), która

stanowi graficzne lub hierarchiczne przedstawienie całkowitego zakresu projektu (Project Management Institute, 2017).

Zarządzanie zakresem ma charakter integracyjny. Stanowi punkt odniesienia dla pozostałych obszarów planowania, w szczególności harmonogramu, kosztów i zasobów. Odpowiednie określenie zakresu na etapie planowania ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia przejrzystości celów, alokowania zasobów oraz zapobiegania konfliktom wynikającym z rozbieżnych oczekiwów interesariuszy.

### **1.3.3 Planowanie harmonogramu**

Planowanie harmonogramu jest jednym z kluczowych elementów zarządzania projektem, umożliwiającym określenie kolejności i ram czasowych realizacji poszczególnych działań. Zgodnie z metodyką opisaną w PMBOK® Guide , obszar wiedzyplanowanie harmonogramu (*Project Schedule Management*) obejmuje procesy, które zapewniają właściwą identyfikację, uporządkowanie oraz szacowanie czasu trwania zadań niezbędnych do zakończenia projektu w założonym terminie (Project Management Institute, 2017)

W ramach planowania harmonogramu wyróżnia się sześć procesów:

1. Opracowanie planu zarządzania harmonogramem (*Plan Schedule Management*) – definiowanie sposobu tworzenia, monitorowania i aktualizacji harmonogramu.
2. Definiowanie działań (*Define Activities*) – identyfikowanie i dokumentowanie poszczególnych działań wymaganych do realizacji produktów określonych w strukturze podziału pracy (WBS).
3. Porządkowanie działań (*Sequence Activities*) – ustalanie logicznej kolejności wykonywania działań, z uwzględnieniem zależności pomiędzy nimi.
4. Szacowanie czasu trwania działań (*Estimate Activity Durations*) – szacowanie czasu potrzebnego na realizację poszczególnych zadań.
5. Opracowanie harmonogramu (*Develop Schedule*) – opracowywanie szczegółowego harmonogramu przedsięwzięcia na podstawie danych o działaniach, ich zależnościach, dostępnych zasobach i czasie trwania.
6. Kontrolowanie harmonogramu (*Control Schedule*) – monitorowanie postępów względem planu i wprowadzanie korekt w przypadku odchyлеń (proces ten należy do grupy monitorowania i kontroli i nie jest dalej rozwijany w tym rozdziale).

W praktyce, prawidłowe planowanie harmonogramu wymaga integracji wielu danych, w tym zakresu prac, dostępności zasobów oraz informacji o ryzyku, a także wykorzystania odpowiednich narzędzi, takich jak diagramy sieciowe, metody ścieżki krytycznej (CPM), analiza rezerw czasowych, wykresy Gantta oraz oprogramowanie do harmonogramowania projektów (Project Management Institute, 2017).

Celem tych działań jest zapewnienie realistycznego, możliwego do wykonania planu czasowego, który będzie stanowił podstawę dla koordynacji zadań w zespole projektowym oraz punkt odniesienia do późniejszej oceny postępów. Szczególny nacisk kładzie się tu na identyfikację zależności między zadaniami (poprzez określenie poprzedników i następców), co ma istotne znaczenie dla wyznaczenia tzw. ścieżki krytycznej, czyli najdłuższej sekwencji zadań determinujących minimalny czas realizacji projektu (Project Management Institute, 2017).

#### **1.3.4 Planowanie kosztów i budżetu**

Planowanie kosztów (*Project Cost Management*) umożliwia określenie zasobów finansowych niezbędnych do zrealizowania działań projektowych w ustalonym zakresie i czasie. Obszar wiedzy obejmuje procesy służące planowaniu, szacowaniu, budżetowaniu oraz kontroli kosztów, tak aby projekt został ukończony w ramach zatwierdzonego budżetu

W ramach planowania kosztów wyróżnia się trzy podstawowe procesy:

1. Opracowanie planu zarządzania kosztami (*Plan Cost Management*) – definiowanie metod, narzędzi i zasad zarządzania kosztami projektu, w tym częstotliwości raportowania oraz dopuszczalnych poziomów tolerancji.
2. Szacowanie kosztów (*Estimate Costs*) – identyfikacja oraz ilościowe oszacowanie kosztów poszczególnych działań i elementów WBS, z uwzględnieniem dostępnych zasobów, poziomu szczegółowości danych oraz potencjalnych ryzyk.
3. Określenie budżetu (*Determine Budget*) – agregacja poszczególnych kosztów w ramach struktury projektu i określenie całkowitego budżetu niezbędnego do realizacji przedsięwzięcia, wraz z rezerwami na nieprzewidziane okoliczności.

W wyniku realizacji tych procesów powstają dokumenty takie jak: plan zarządzania kosztami, szacunki kosztów (*cost estimates*), zestawienia kosztów pośrednich i bezpośrednich, rezerwy budżetowe oraz zatwierdzony plan finansowy projektu (*cost baseline*), który stanowi punkt odniesienia do późniejszego monitorowania i kontroli realizacji budżetu.

Planowanie kosztów wymaga uwzględnienia zarówno aspektów rzeczowych (np. nakładów pracy, materiałów, usług), jak i czasowych (np. wpływu harmonogramu na koszty), a także współpracy z zespołem odpowiedzialnym za harmonogram i zakres. W praktyce często stosuje się różne techniki szacowania, w tym metodę analogową, parametryczną, „od dołu” (*bottom-up estimating*) oraz podejścia oparte na analizie trójpunktowej (tzw. metoda PERT).

Warto podkreślić, że planowanie budżetu nie kończy się na jego ustaleniu. Niezbędne jest także zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli, które umożliwią identyfikację odchyлеń i podejmowanie działań korygujących.

#### **1.3.5 Planowanie jakości**

Planowanie jakości (*Project Quality Management*) stanowi element przygotowania projektu, którego celem jest zapewnienie, że jego rezultaty będą zgodne z wymaganiami interesariuszy oraz odpowiednimi normami i standardami. Obszar wiedzy planowanie w metodyce PMBOK® obejmuje działania służące zarządzaniu jakością zarówno w kontekście samego produktu, jak i procesów, które prowadzą do jego wytworzenia

W ramach planowania jakości projektowej realizowany jest proces Opracowanie planu zarządzania jakością (*Plan Quality Management*) – polegający na identyfikacji wymagań jakościowych oraz określeniu sposobów ich spełnienia. Na tym etapie definiuje się standardy, które będą miały zastosowanie w projekcie, oraz ustala się narzędzia i techniki służące do zapewnienia jakości.

Efektem tego procesu jest dokument zwany planem zarządzania jakością (*quality management plan*), który może zawierać m.in.: wskaźniki jakościowe, opis metod kontroli jakości, sposoby raportowania i podejścia do ciągłego doskonalenia. Oprócz tego często

tworzona jest lista wymagań jakościowych oraz matryce śledzenia zgodności, pozwalające na późniejsze monitorowanie stopnia spełnienia ustalonych kryteriów.

Warto podkreślić, że dwa pozostałe procesy wchodzące w zakres zarządzania jakością – zarządzanie jakością (Manage Quality) oraz kontrola jakości (Control Quality) są przypisane odpowiednio do grupy procesów wykonawczych i monitorowania, dlatego zgodnie z zakresem niniejszego rozdziału nie są tu szczegółowo omawiane

Planowanie jakości wymaga ścisłej integracji z innymi obszarami planowania, w szczególności z zakresem, harmonogramem i kosztami, ponieważ każdy z tych aspektów wpływa na możliwość osiągnięcia wymaganej jakości. Zastosowanie narzędzi takich jak diagramy przyczynowo-skutkowe, analiza kosztów jakości (COQ), wykresy przepływu procesów czy techniki benchmarkingowe pozwala na świadome kształtowanie standardów jakości jeszcze przed rozpoczęciem realizacji projektu.

### **1.3.6 Planowanie zasobów ludzkich i zespołu projektowego**

Zarządzanie zasobami w projekcie (*Project Resource Management*) obejmuje zarówno ludzi, jak i sprzęt, materiały czy infrastrukturę niezbędną do jego realizacji. W praktyce jednak kluczowe znaczenie mają zasoby ludzkie – kompetencje, zaangażowanie i dostępność osób pracujących nad projektem. W metodyce PMBOK® Guide 6th Edition procesy te ujęto w ramach obszaru wiedzy Planowanie zasobów ludzkich (PMI (Project Management Institute), 2017).

Na etapie planowania realizowane są dwa procesy:

1. Opracowanie planu zarządzania zasobami (*Plan Resource Management*) – określenie, w jaki sposób zasoby w szczególności ludzkie, będą identyfikowane, pozyskiwane, przypisywane do zadań, zarządzane i rozwijane w trakcie trwania projektu.
2. Szacowanie zasobów dla działań (*Estimate Activity Resources*) – ustalenie, jakie zasoby i w jakiej ilości będą potrzebne do realizacji poszczególnych działań, z uwzględnieniem specyfiki zadań oraz ich wymagań technicznych lub organizacyjnych .

Rezultatem planowania zasobów ludzkich jest m.in. plan zarządzania zasobami (*resource management plan*), który może zawierać takie elementy jak: struktura zespołu projektowego, matryca odpowiedzialności (np. RACI), strategie rekrutacji i rozwoju zespołu, plany szkoleniowe oraz harmonogramy wykorzystania zasobów.

Planowanie zasobów ludzkich wymaga również uwzględnienia czynników psychologicznych i organizacyjnych, takich jak styl pracy zespołu, kultura organizacyjna, systemy motywacyjne czy przewidywane konflikty interpersonalne. Dlatego też ten obszar planowania często wiąże się z zagadnieniami miękkimi i kompetencjami społecznymi kierownika projektu.

### **1.3.7 Planowanie komunikacji**

Komunikacja jest jednym z fundamentów powodzenia projektu, wpływając bezpośrednio na współpracę w zespole, relacje z interesariuszami oraz sprawność podejmowania decyzji. W metodyce PMBOK® Guide 6th Edition, procesy komunikacyjne ujęte są w obszarze wiedzy komunikacja (*Project Communications Management*), który obejmuje planowanie, wdrażanie i monitorowanie przepływu informacji w projekcie.

W fazie planowania realizowany jest proces Opracowanie planu zarządzania komunikacją (*Plan Communications Management*) – polegający na ustaleniu, jakie informacje będą potrzebne, kto i kiedy będzie je otrzymywał, w jakim formacie, z jaką częstotliwością i za pomocą jakich kanałów.

Proces ten opiera się na analizie potrzeb informacyjnych interesariuszy, w tym ich oczekiwania dotyczących sposobu i formy komunikacji. Uwzględnia się tu m.in. strukturę organizacyjną, kulturę zespołu, dostępne narzędzia, poziom zaangażowania oraz złożoność projektu. W praktyce wykorzystywane są różne modele komunikacyjne (np. nadawca–odbiorca), kanały (np. pisemne, ustne, synchroniczne i asynchroniczne) oraz formaty (np. raporty, spotkania, e-maile, tablice projektowe).

Rezultatem procesu jest plan zarządzania komunikacją (*communications management plan*), zawierający m.in. macierz komunikacyjna, harmonogram raportowania, standardy dokumentacji projektowej i sposób reagowania na potrzeby informacyjne.

### 1.3.8 Planowanie ryzyka

Zarządzanie ryzykiem w projekcie umożliwia identyfikację, analizę i przygotowanie działań zapobiegawczych wobec niepewnych zdarzeń, które mogą wpłynąć na osiągnięcie założonych celów. Zgodnie z PMBOK® Guide 6th Edition, obszar wiedzy ryzyko (*Project Risk Management*) obejmuje procesy związane z prognozowaniem ryzyk oraz minimalizacją ich negatywnego wpływu lub maksymalizacją pozytywnych skutków.

W ramach grupy procesów planowania wyróżnia się pięć kluczowych działań:

1. Opracowanie planu zarządzania ryzykiem (*Plan Risk Management*) – ustalenie zasad i metod, jakie będą stosowane do identyfikacji, analizy i reakcji na ryzyka w projekcie.
2. Identyfikacja ryzyk (*Identify Risks*) – rozpoznanie potencjalnych źródeł zagrożeń i szans, ich udokumentowanie oraz przygotowanie wstępnego rejestru ryzyka.
3. Przeprowadzenie jakościowej analizy ryzyka (*Perform Qualitative Risk Analysis*) – ocena prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływu poszczególnych ryzyk, pozwalająca na ustalenie ich priorytetu.
4. Przeprowadzenie ilościowej analizy ryzyka (*Perform Quantitative Risk Analysis*) – numeryczna analiza wpływu ryzyk na cele projektu (zastosowanie głównie w projektach z dużym poziomem złożoności i niepewności).
5. Opracowanie reakcji na ryzyko (*Plan Risk Responses*) – projektowanie konkretnych strategii działania w odpowiedzi na zidentyfikowane zagrożenia (np. unikanie, minimalizowanie, akceptacja) oraz szanse (np. wykorzystywanie, wzmacnianie).

Rezultatem tych procesów jest plan zarządzania ryzykiem (*risk management plan*), który określa m.in. kategorie ryzyk, progi tolerancji, matrycę oceny ryzyka oraz harmonogram działań. Często opracowywane są także rejesty ryzyka, zawierające opis ryzyk, ich przyczyny, przypisane osoby odpowiedzialne i zaplanowane działania.

Planowanie ryzyka ma charakter interdyscyplinarny i powinno być prowadzone równolegle z planowaniem zakresu, harmonogramu, kosztów i komunikacji. Tylko wówczas możliwe jest rzeczywiste oszacowanie wpływu potencjalnych zagrożeń na projekt i zarządzanie nimi. Co istotne, planowanie ryzyka nie polega jedynie na analizie zagrożeń, lecz także na identyfikowaniu szans, czyli okoliczności, które mogą pozytywnie wpłynąć na projekt, jeśli zostaną odpowiednio wykorzystane.

### **1.3.9 Planowanie zamówień**

W projektach, które wymagają zewnętrznych zasobów – usług, materiałów, sprzętu lub prac wykonawczych, kluczowe znaczenie ma właściwe zaplanowanie procesu zakupowego. Obszar wiedzy zamówienia (*Project Procurement Management*) w metodyce PMBOK® obejmuje działania związane z pozyskiwaniem dóbr i usług spoza organizacji realizującej projekt.

W fazie planowania realizowany jest jeden zasadniczy proces Opracowanie planu zarządzania zamówieniami (*Plan Procurement Management*) – polegający na określeniu, kiedy i w jaki sposób, a także jakie warunki handlowe i formalne będą obowiązywać.

W trakcie realizacji tego procesu dokonuje się m.in. przeglądu wymagań projektowych, analizy opłacalności wykonania prac własnymi zasobami (*make-or-buy analysis*), doboru formy umowy (np. ryczałt, koszt plus, czas i materiały) oraz zaplanowania dokumentacji przetargowej (np. zapytań ofertowych, warunków umowy, specyfikacji wymagań).

W wyniku procesu opracowywany jest plan zarządzania zamówieniami (*procurement management plan*), który definiuje m.in.: politykę zakupową, listę wymaganych zamówień, harmonogram przetargów, kryteria oceny ofert oraz strategie kontraktowe. Dodatkowo przygotowywane są również projekty dokumentów zamówieniowych (*procurement documents*), takich jak zaproszenia do składania ofert lub zapytań ofertowych.

Planowanie zamówień musi być ściśle skoordynowane z zakresem, harmonogramem, kosztami i ryzykiem projektu. Wybór dostawców, negocjacje warunków oraz planowanie rezerw budżetowych wpływają bezpośrednio na elastyczność i bezpieczeństwo realizacji przedsięwzięcia. Z tego względu kompetencje w zakresie zakupów projektowych są istotnym elementem profesjonalnego zarządzania projektami.

### **1.3.10 Planowanie zaangażowania interesariuszy**

Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy jest niezbędne dla uzyskania akceptacji działań projektowych, ograniczenia oporu oraz budowania współpracy. Obszar wiedzy interesariusze (*Project Stakeholder Management*) w metodyce PMBOK® obejmuje procesy identyfikowania interesariuszy, analizy ich potrzeb oraz planowania i monitorowania interakcji.

Na etapie planowania realizowany jest proces Opracowanie planu zaangażowania interesariuszy (*Plan Stakeholder Engagement*) – polegający na określeniu strategii współpracy z interesariuszami, biorąc pod uwagę ich potrzeby, oczekiwania, poziom wpływu i zaangażowania w projekt. Proces ten zakłada pogłębioną analizę interesariuszy ich motywacji, interesów, poziomu wsparcia lub oporu wobec projektu. W tym celu stosuje się narzędzia takie jak: analiza interesariuszy, macierze zaangażowania (np. macierz siły i wpływu, macierz poziomu zaangażowania) czy mapy komunikacji. Efektem procesu jest plan zaangażowania interesariuszy (*stakeholder engagement plan*), który może zawierać m.in.: identyfikację kluczowych grup interesariuszy, strategie komunikacji i angażowania, przypisanie odpowiedzialności za relacje oraz harmonogram działań partycypacyjnych.

Planowanie zaangażowania interesariuszy powinno być zintegrowane z planem komunikacji oraz z planowaniem ryzyka, ponieważ niezaangażowani lub wrogo nastawieni interesariusze mogą stanowić źródło istotnych zagrożeń dla powodzenia projektu.

Planowanie projektu według PMBOK® Guide stanowi spójny i kompleksowy system działań, których celem jest stworzenie solidnych podstaw dla realizacji projektu zgodnie z jego celami, ograniczeniami i oczekiwaniami interesariuszy. Procesy planistyczne są rozproszone w ramach dziesięciu obszarów wiedzy, a każdy z nich wnosi odmienną, ale

uzupełniającą się perspektywą od definiowania zakresu i harmonogramu, przez budżet, jakość i zasoby ludzkie, po komunikację, ryzyko, zamówienia i zaangażowanie interesariuszy.

Charakterystyczną cechą podejścia PMBOK® jest rozdzielenie procesów planowania od procesów wykonawczych i kontrolnych, co pozwala na precyzyjne wyznaczenie momentu, w którym podejmowane są kluczowe decyzje projektowe i przygotowywana jest dokumentacja zarządcza. Każdy proces planowania skutkuje powstaniem jednego lub więcej planów składowych, które następnie są integrowane w całościowym planie zarządzania projektem (*project management plan*).

Zastosowanie podejścia opartego na PMBOK® umożliwia systematyzację działań, ograniczenie ryzyka chaotycznego działania, a także ułatwia komunikację między interesariuszami dzięki ujednoliceniu pojęć i narzędzi. Jednocześnie jednak model ten zakłada istnienie określonego poziomu wiedzy i dojrzałości zarządczej zespołu projektowego, co może stanowić barierę w środowiskach mniej sformalizowanych.

W kolejnych częściach pracy omówione zostanie, w jakim stopniu podejście oparte na intuicji i doświadczeniu stosowane w praktyce organizacji non-profit takich jak ZHP pokrywa się z opisany powyżej ujęciem procesowym.

## **2. Planowanie projektów w organizacjach non-profit**

### **2.1 Specyfika organizacji non-profit**

#### **2.1.1 Definicja organizacji non-profit**

W literaturze dotyczącej zarządzania projektami często spotyka się różne definicje organizacji pozarządowych oraz organizacji non-profit. Choć pojęcia te nie są tożsame, w języku potocznym i mediach bywają używane zamiennie. W niniejszej pracy, w celu zachowania spójności i uproszczenia przekazu, terminy te również będą stosowane zamiennie. Poniżej, w dalszej części rozdziału, przedstawione zostaną ich definicje oraz wskazane różnice i podobieństwa na podstawie literatury przedmiotu.

Kryteria charakteryzujące organizacje non-profit w swojej pracy opisuje Marciszewska (2019). Według autorki organizacje non-profit cechują się dużą elastycznością i innowacyjnością w reagowaniu na potrzeby społeczne. Jednocześnie, promują one postawy przedsiębiorczości w działaniach społecznych. Pozwala to aktywnie identyfikować i rozwiązywać problemy lokalnych społeczności (Marciszewska, 2019). Charakterystyczną cechą są projekty, które stały się główną formą realizacji ich działań, umożliwiając przełożenie misji, czyli głównego powodu jej istnienia (ngo.pl, 2025) na konkretne rezultaty. Wynika to ze sposobu finansowania organizacji pozarządowych. Jednocześnie zdaniem Marciszewskiej organizacje non-profit te same fazy projektowe co podmioty komercyjne - definiowanie, planowanie, realizacja, kontrola i zamknięcie. Różnicą jest jednak sposób ich prowadzenia. Jest on bardziej złożony i zależny od dynamiki otoczenia, dostępności wolontariuszy i finansowania. Nie jest to ścisła definicja, a opisy cech charakterystycznych organizacji pozarządowej.

Jakubczak-Krawczyńska (2023) przedstawia, że, współcześnie pojęcie organizacji pozarządowych stosowane jest jako określenie instytucji należących do społeczeństwa obywatelskiego, działających w sposób społeczny i nie nastawionych na zysk. Termin ten w prawodawstwie odnosi się do podmiotów zaliczanych do tzw. trzeciego sektora, który funkcjonuje obok sektora publicznego i sektora prywatnego. Przez pojęcie III sektora rozumie się „wszystkie te organizacje, które – mimo różnorodności form organizacyjnych, odmiennych źródeł finansowania, różnic w działalności i zapleczu – podlegają podobnym regulacjom prawnym oraz dla których zakłada się podobne zasady polityki fiskalnej” (Jakubczak-Krawczyńska, 2023).

Podstawowymi kryteriami różnicującymi te sektory są przede wszystkim cel ich działalności oraz forma własności. Jak wskazuje Moroń: „w sektorze gospodarczym prywatne podmioty działają z myślą o zysku, sektor publiczny koncentruje się na dobru wspólnym, natomiast sektor pozarządowy, mimo że również niepubliczny jak sektor gospodarczy, realizuje cele publiczne, działa na rzecz dobra wspólnego i nie jest nastawiony na zysk podobnie jak sektor publiczny” (Moroń, 2012).

Dla organizacji pozarządowych, na poziomie systemowym najistotniejsze znaczenie mają trzy podstawowe ustawy, które wspólnie stanowią fundament prawy III sektora w Polsce:

Ustawa z 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach – reguluje sposób zakładania, funkcjonowania i rozwiązywania stowarzyszeń. Stanowi wyraz konstytucyjnych wolności obywatelskich, takich jak wolność zrzeszania się i udziału w życiu publicznym. Kluczowe zapisy obejmują definicję stowarzyszenia jako „dobrowolnego, samorządnego, trwałego zrzeszenia o celach niezarobkowych”, obowiązek posiadania statutu, zarządu i organu kontroli wewnętrznej, prawo do prowadzenia działalności gospodarczej oraz pozyskiwania funduszy z darowizn, zbiórek i dotacji, a także możliwość tworzenia stowarzyszeń zwykłych, rejestrowanych u starosty, a nie w KRS (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1989).

Drugi filar stanowi ustawa o fundacjach z 1984 r., która opisuje cele, sposób zakładania, funkcjonowania i likwidacji fundacji. Umożliwia ona tworzenie fundacji w celach społecznie lub gospodarczo użytecznych, takich jak ochrona zdrowia, edukacja, nauka, kultura. Najważniejsze regulacje to określenie roli fundatora oraz wymóg aktu notarialnego i statutu, prawo fundacji do prowadzenia działalności gospodarczej, a także obowiązek corocznego składania sprawozdań do ministra właściwego ze względu na cel działania (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1984).

Tzw. „ustawa o pożytku” z 2003 r. nazywana jest konstytucją trzeciego sektora. Wprowadziła kluczowe definicje, takie jak: organizacja pozarządowa, wolontariat, działalność pożytku publicznego (odpłatna i nieodpłatna), a także organizacja pożytku publicznego (OPP). Uregulowała również zasady współpracy administracji publicznej z NGO (zlecanie zadań, konsultacje aktów prawnych), obowiązek tworzenia lokalnych programów współpracy oraz funkcjonowanie rad działalności pożytku publicznego jako organów doradczo-konsultacyjnych. (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 2003). Powyższa ustanawia definiuje organizacje pozarządowe jako:

„Organizacjami pozarządowymi są osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych ani przedsiębiorstwami, w których Skarb Państwa, jednostka samorządu terytorialnego lub inna państwową osobą prawną posiada więcej niż połowę udziałów lub akcji, prowadzące działalność pożytku publicznego” (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 2003).

Oprócz wymienionych ustaw, działalność organizacji III sektora wymaga znajomości innych przepisów, takich jak ustawa o podatku dochodowym i VAT w kontekście zwolnień i obowiązków podatkowych (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1991; Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 2004), ustawa o finansach publicznych przy realizacji projektów dotowanych (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 2009), ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych przy zawieraniu umów z autorami i wykorzystywaniu materiałów graficznych (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1994), czy Kodeks pracy w przypadku zatrudniania pracowników (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1974).

Choć działalność organizacji pozarządowych w praktyce najczęściej sprowadza się do świadczenia usług, których państwo lub rynek nie podejmują się realizować, w literaturze przedmiotu występują różne określenia tych podmiotów, podkreślające ich różnorodne cechy:

- **organizacje NGO** – od ang. *non-governmental organizations*, czyli organizacje działające niezależnie od struktur państwowych,
- **organizacje non-profit** – organizacje, które nie uczestniczą w podziale zysków, a wszystkie dochody przeznaczają na realizację celów statutowych,
- **organizacje charytatywne lub dobroczyenne** – skupiające się na pomocy najuboższym, chorym i pokrzywdzonym,
- **organizacje społeczne** – realizujące działania w ramach pracy społecznej,
- **organizacje wolontarystyczne** – oparte na istotnym udziale pracy ochotniczej,
- **organizacje pośredniczące** – pełniące funkcję łącznika pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym,
- **organizacje obywatelskie** – oparte na samoorganizacji obywateli i integracji grup społecznych,
- **organizacje pożytku publicznego** – działające w obszarze interesu publicznego i w sferze zadań publicznych (Gliński, 2005; Gliński, 2005; Moroń, 2012; Leś, 2000).

Poniższa Tabela 2 przedstawia porównanie pojęć organizacja non-profit, a organizacja pozarządowa.

Tabela 2 Porównanie pojęć: organizacja non-profit (NPO), a organizacja pozarządowa (NGO)

| Kryterium                | Organizacja non-profit (NPO)                                      | Organizacja pozarządowa (NGO)   |
|--------------------------|---|---|
| Zakres pojęcia           | Szerszy – obejmuje wszystkie organizacje nie działające dla zysku | Węższy – podzbiór NPO, niezależny od rządu                                  |
| Cel działalności         | Realizacja celów społecznych, kulturalnych, edukacyjnych          | Działalność pożytku publicznego, misja obywatelska                          |
| Powiązanie z rządem      | Może występować (np. uczelnie, szpitale publiczne)                | Brak powiązania instytucjonalnego z rządem                                  |
| Przykłady podmiotów      | Fundacje, stowarzyszenia, uczelnie publiczne, szpitale            | Fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie socjalne                             |
| Podstawa prawną w Polsce | Brak jednej kompleksowej definicji ustawowej                      | Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (art. 3 ust. 2) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury i Ustawy o działalności pożytku publicznego (2003)

W dalszej części pracy, analizując planowanie projektów w organizacjach społecznych, skupiam się właśnie na organizacjach pozarządowych, ponieważ głównym przedmiotem badania będzie Związek Harcerstwa Polskiego (ZHP) – organizacja spełniająca warunki definicji NGO zarówno w aspekcie prawnym, jak i funkcjonalnym.

Organizacje pozarządowe definiuje się jako „nowoczesne, specyficzne formy samoorganizacji społecznej, które integrują grupy obywateli. Kluczowym kryterium wyróżniającym organizacje pozarządowe jest także obszar ich aktywności – zazwyczaj jest to sfera publiczna lub polityka nieinstytucjonalna (Gliński, 2005). Do charakterystycznych cech tych organizacji zalicza się: „spontaniczność, innowacyjność, kreatywność, elastyczność, łatwość przystąpienia, atrakcyjność wynikającą z altruistycznych motywów, wysokie zaangażowanie osób pracujących, ich gotowość do poświęceń, dobre rozeznanie potrzeb społecznych i umiejętność ich rozwiązywania, niskie koszty działania, budowanie dojrzałych tożsamości społecznych i poczucia wspólnoty, zaangażowanie w rozwój, brak rutyny typowej dla społeczeństw masowych oraz bezpośredni kontakt z odbiorcami, bez udziału pośredników” (Gliński, 2005).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz obowiązujących regulacji prawnych można wyróżnić kilka podstawowych cech charakteryzujących organizacje non-profit:

### 1. Działanie na rzecz dobra wspólnego lub interesu określonej grupy

Organizacje non-profit realizują działania ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb społecznych, kulturalnych, edukacyjnych, wychowawczych lub humanitarnych. Ich cele statutowe są zwykle związane z poprawą jakości życia określonych grup społecznych bądź wspieraniem rozwoju społeczności lokalnych (Hausner, 2008). W tym sensie NGO stanowią istotne narzędzie realizacji polityki publicznej, często uzupełniając działalność państwa.

## 2. Brak celu zarobkowego

Podstawową cechą organizacji non-profit jest to, że nie prowadzą one działalności z zamiarem generowania zysku dla właścicieli, członków lub udziałowców. Ewentualna nadwyżka finansowa, powstała w wyniku prowadzonej działalności statutowej lub gospodarczej, musi zostać przeznaczona na realizację celów organizacji, a nie na prywatną korzyść. Takie podejście odróżnia je fundamentalnie od organizacji komercyjnych, dla których zysk jest głównym miernikiem sukcesu.

## 3. Dobrowolność uczestnictwa

Działalność organizacji non-profit opiera się na dobrowolnym zaangażowaniu, przy czym szczególną rolę odgrywają wolontariusze. To na nich opiera się nie tylko realizacja działań, ale także budowa struktur organizacyjnych (szerzej omówione w rozdziale 2.2.1.). Działalność tych podmiotów w dużej mierze bazuje na pracy społecznej i zaangażowaniu obywatelskim, co wzmacnia ich zakorzenienie w lokalnych społecznościach.

## 4. Niezależność od administracji publicznej i sektora komercyjnego

Choć organizacje non-profit mogą korzystać ze wsparcia publicznego lub współpracować z instytucjami samorządowymi i państwowymi, zachowują autonomię decyzyjną i organizacyjną. Zgodnie z ustawową definicją, organizacje pozarządowe nie mogą być kontrolowane przez administrację publiczną ani działać w formie przedsiębiorstw, w których Skarb Państwa lub samorząd posiada większościowe udziały (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 2003).

## 5. Transparentność i obowiązek sprawozdawczości

Organizacje non-profit, zwłaszcza posiadające status organizacji pożytku publicznego (OPP), zobowiązane są do prowadzenia przejrzystej działalności oraz składania corocznych sprawozdań finansowych i merytorycznych. Publiczny dostęp do tych dokumentów stanowi gwarancję przejrzystości i zwiększa zaufanie społeczne do organizacji (Kożuch, 2005).

Organizacje non-profit to zróżnicowane pod względem formy i misji podmioty, których wspólnym mianownikiem jest działanie na rzecz dobra wspólnego, a nie osiąganie zysku. Ich unikalne cechy takie jak brak celu zarobkowego, dobrowolność uczestnictwa czy transparentność odróżniają je zarówno od sektora publicznego, jak i komercyjnego.

## **Struktura i sposób działania organizacji pozarządowych**

Organizacje pozarządowe, zwane również organizacjami trzeciego sektora, funkcjonują w oparciu o zróżnicowane struktury organizacyjne i modele działania, zależne m.in. od formy prawnej, wielkości, profilu działalności oraz dostępnych zasobów. W Polsce dominującymi formami prawnymi NGO są stowarzyszenia i fundacje, działające odpowiednio na podstawie ustawy Prawo o stowarzyszeniach oraz ustawy o fundacjach. Zgodnie z raportem „Kondycja organizacji pozarządowych 2024” w 2024 roku w Polsce było 161 tys. zarejestrowanych organizacji pozarządowych, z czego 75 tys. były to aktywne organizacje, które faktycznie prowadziły działalność, pozostałe zawiesiły swoją działalność lub ją zakończyły, ale się nie wyrejestrowały (Charycka, et al., 2025).

W przypadku stowarzyszeń, podstawą działania jest zasada dobrowolnego zrzeszania się osób fizycznych lub prawnych. Ich struktura opiera się na demokratycznym systemie zarządzania, w którym najważniejsze decyzje podejmuje walne zebranie członków, a funkcje wykonawcze i kontrolne pełnią odpowiednio zarząd oraz komisja rewizyjna lub inny organ nadzoru.

Fundacje nie wymagają członkostwa i są zazwyczaj bardziej hierarchiczne. Ich głównym organem jest zarząd fundacji, który działa w oparciu o statut ustanowiony przez

fundatora. Fundator może również powołać radę fundacji, pełniącą funkcję doradczo-nadzorczą. Fundacje często koncentrują się na realizacji działań w jednej określonej dziedzinie, takiej jak edukacja, kultura lub pomoc społeczna.

W obu przypadkach struktura organizacyjna, czyli formalny układ elementów i relacji w instytucji, określający podział obowiązków, odpowiedzialności oraz przepływu informacji. Jak podkreśla Jemielniak, jest to „zestaw elementów (komórek organizacyjnych: stanowisk, działów, części wyodrębnianych przez samą firmę) i powiązań między nimi (przepływów informacji, formalnych podziałów obowiązków, przynależności itp.)” (Koźmiński & Jemielniak, 2008) określana jest statutowo i dostosowywana do skali działania organizacji. W mniejszych NGO struktury są zazwyczaj uproszczone, a relacje interpersonalne i nieformalne kanały decyzyjne odgrywają istotną rolę w zarządzaniu. Organizacje te często działają w warunkach ograniczonej formalizacji i zdecentralizowanego zarządzania, gdzie zaufanie oraz codzienna współpraca zespołu mają kluczowe znaczenie dla podejmowania decyzji i działania (Brière, et al., 2015).

Badanie przeprowadzone przez Główny Urząd Statystyczny w 2019 roku wykazało, że aż 59,7% organizacji nie zatrudniało żadnego pracownika etatowego, a działalność większości NGO opierała się na pracy społecznej, głównie wolontariackiej. Ponadto, jedynie 27,8% organizacji deklarowało prowadzenie szkoleń dla członków zarządu lub liderów, co wskazuje na ograniczony poziom profesjonalizacji zarządzania i niewielkie zasoby instytucjonalne. Jednocześnie aż 80,8% NGO konsultowało swoje działania z interesariuszami, co sugeruje silne osadzenie w lokalnych społecznościach i korzystanie z wiedzy praktycznej zamiast sformalizowanych narzędzi planowania (Departament Badań Społecznych GUS, Urząd Statystyczny w Krakowie, 2019). Poniższa tabela 3 przedstawia wyniki z badania:

Tabela 3 Charakterystyka wybranych aspektów funkcjonowania NGO w Polsce (GUS, 2019)

| Wskaźnik  | Wartość (%) |
|---|-------------|
| NGO nieposiadające żadnego pracownika etatowego                 | 59,70%      |
| NGO zatrudniające pracowników etatowych                         | 40,30%      |
| NGO prowadzące szkolenia dla członków zarządu lub wolontariuszy | 27,80%      |
| NGO konsultujące działania z interesariuszami                   | 80,80%      |
| NGO posiadające dokument strategiczny                           | 9,00%       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny (2019), *Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2017 r.*, Warszawa

W praktyce wiele organizacji pozarządowych działa w strukturze zadaniowej, powołując zespoły projektowe do realizacji konkretnych przedsięwzięć. Taka forma organizacji pracy sprzyja elastyczności, szczególnie w warunkach ograniczonych zasobów. Hausner podkreśla, że właśnie adaptacyjność i zdolność tworzenia tymczasowych struktur roboczych są jednym z wyrożników zarządzania publicznego trzeciego sektora (Hausner, 2008).

Organizacje pozarządowe są również istotnymi partnerami administracji publicznej. Z raportu NIW-CRSO (2021) wynika, że w latach 2020–2021 NGO zrealizowały zadania zlecone przez jednostki samorządu terytorialnego na kwotę ponad 2,7 mld zł. Coraz większa liczba organizacji staje się operatorem projektów finansowanych ze środków publicznych, co wymusza umiejętność spełniania formalnych wymogów, ale także zachowania elastyczności i szybkiego reagowania na zmiany otoczenia. (Narodowy Instytut Wolności, 2021). Organizacje NGO funkcjonują często w przestrzeni współzależności z sektorem publicznym, pełniąc rolę wykonawców zadań publicznych i partnerów w zarządzaniu lokalnym rozwojem.

Podsumowując, struktura organizacyjna NGO w Polsce ma charakter zróżnicowany i elastyczny, z dominacją rozwiązań uproszczonych, uzupełnianych przez mechanizmy nieformalne. Ich sposób działania opiera się na lokalnym zakorzenieniu, pracy zespołowej oraz zdolności do zarządzania projektami, nawet przy ograniczonych zasobach i niskim stopniu formalizacji.

### **Znaczenie projektów dla realizacji misji NGO**

Projekty stanowią podstawową formę działania organizacji pozarządowych (NGO), umożliwiając realizację ich misji społecznej. Dzięki realizacji projektów organizacje te mogą planować, koordynować i monitorować swoje działania w sposób uporządkowany i zorientowany na rezultaty. W warunkach ograniczonych zasobów, wysokiej zmienności otoczenia oraz silnego uzależnienia od źródeł zewnętrznego finansowania, podejście projektowe staje się kluczowym narzędziem zarządzania. Realizacja działań w formie projektów pozwala na precyzyjne określenie celów, nowych metod działania oraz włączanie społeczności w procesy decyzyjne, co wzmacnia kapitał społeczny i poczucie sprawczości obywateli. W rezultacie, projektowy sposób działania nie tylko usprawnia funkcjonowanie organizacji pozarządowych, ale również umożliwia im pełnienie istotnej roli w rozwiązywaniu problemów społecznych, kształtowaniu polityk publicznych i wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Organizacje realizując projekty, które pomagają rozwiązywać wiele złożonych problemów społeczno-gospodarczych oraz środowiskowych. Ich realizacja ukierunkowana jest na osiąganie celów statutowych, ale również zapewnia rozwój profesjonalnego podejścia do zarządzania. Obecnie organizacje non profit mają duże trudności w wypełnianiu swoich misji i finansowaniu działalności, potrzebują zaangażowanych wolontariuszy, ale również zorientowania zarządzania na osiąganie celów w długofalowej perspektywie (Moroń, 2012; Marciszewska, 2014; Jałocha, 2014; Kafel, 2014; Sołtysik & Małgorzata, 2016).

Projekty realizowane przez organizacje pozarządowe (NGO) niosą ze sobą nie tylko możliwość bezpośredniej realizacji celów społecznych, ale również szereg korzyści o charakterze organizacyjnym i rozwojowym. Jednym z istotnych, choć często niedocenianych efektów ubocznych prowadzenia działań projektowych jest możliwość sfinansowania kosztów, które w innym przypadku byłyby trudne do pokrycia ze środków własnych organizacji. Mowa tu przede wszystkim o kosztach związanych z utrzymaniem bieżącej działalności, takich jak wynajem i eksploatacja siedziby, opłaty administracyjne, wymiana sprzętu komputerowego czy wyposażenie biura. Koszty te rzadko stanowią bezpośredni cel projektu, mogą zostać ujęte w budżecie jako tzw. koszty pośrednie lub uzasadnione wydatki związane z realizacją działań merytorycznych. Dzięki temu projekty pełnią również funkcję stabilizującą i wspierającą dla całej organizacji umożliwiającą utrzymanie podstawowej infrastruktury, która jest niezbędna do prowadzenia jakichkolwiek działań statutowych. Przykładowo, zakup sprzętu w ramach projektu edukacyjnego może później służyć innym działaniom organizacji, a przeszkoleni w jego obsłudze członkowie zespołu zyskują nowe kompetencje, które będą procentować w przyszłości (Jałocha, 2014; Marciszewska, 2019).

W ten sposób realizacja projektów przyczynia się do wzmacniania potencjału organizacyjnego NGO – zarówno w wymiarze materialnym, jak i ludzkim. Wolontariusze i członkowie organizacji korzystający z projektowych szkoleń, warsztatów i zasobów zyskują nowe umiejętności i doświadczenia, które zwiększą ich zaangażowanie w działania. Efekty te wykraczają poza ramy samego projektu i mają długofalowy charakter, wspierając rozwój organizacji oraz jej zdolność do reagowania na nowe wyzwania społeczne. Dobrze zaplanowane i zrealizowane projekty przynoszą dodatkową wartość

w postaci wzmacniania organizacji jako całości, co przekłada się na długoterminową stabilność i ciągłość działań trzeciego sektora.

## **2.2 Planowanie w organizacjach NGO**

### **2.2.1 Wyzwania w planowaniu projektów**

Jak wspomina Marciszewska nadzędnym celem funkcjonowania organizacji pozarządowych jest zaspokojenie potrzeb społecznych (Marciszewska, 2014), jednak zanim do tego dojdzie planowanie projektów w takich organizacjach napotyka na liczne wyzwania, wynikające z ich specyfiki funkcjonowania.

Jednym z nich jest fakt, że w projektach prowadzonych przez organizacje trzeciego sektora zaangażowani są nie tylko pracownicy etatowi, lecz także wolontariusze, czyli osoby działające nieodpłatnie, które dobrowolnie wspierają działalność organizacji, utożsamiając się z jej misją i wyznawanymi wartościami (Trzciński, 2017). Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r., wolontariusz to osoba, która dobrowolnie, świadomie i nieodpłatnie wykonuje świadczenia na rzecz organizacji, w zakresie odpowiadającym jej kompetencjom (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 2003). Zaangażowanie wolontariuszy zwiększa elastyczność organizacji oraz sprzyja ich zakorzenieniu w społecznościach lokalnych. Jednocześnie z perspektywy planowania stanowi ono poważne wyzwanie organizacyjne. Praca wolontariacka ma bowiem charakter nieregularny, dostępność osób zaangażowanych jest zależna od ich obowiązków zawodowych, rodzinnych czy edukacyjnych. Trudno zatem przewidzieć, w jakim zakresie i przez jaki czas konkretny wolontariusz będzie mógł angażować się w projekt, co utrudnia planowanie harmonogramów oraz przypisywanie zadań.

Ponadto, jak pokazują wyniki badań przedstawionych w raporcie „Projektyzacja. Perspektywa organizacji sektora non-profit w Polsce”, członkowie organizacji często są zaangażowani w kilka projektów jednocześnie. Tylko 15% respondentów wskazało, że w danym momencie realizuje jeden projekt, podczas gdy ponad 85% angażowało się równolegle w dwa lub więcej, a aż 20% pracowało przy czterech do pięciu projektach jednocześnie. Rekordowa liczba równocześnie prowadzonych projektów przez jedną osobę sięgała 25 (Małecka-Dobrogowska, 2025) Taka wielozadaniowość utrudnia koncentrację i pogłębia fragmentaryzację czasu pracy, co może negatywnie wpływać na jakość planowania oraz spójność realizowanych działań.

Wolontariusze często nie posiadają także specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania projektami. Planowanie działalności w NGO jest najczęściej realizowane metodą prób i błędów, przez osoby bez wiedzy teoretycznej, które uczą się poprzez działanie, a nie poprzez stosowanie narzędzi czy formalnych procedur. W konsekwencji może dochodzić do pomijania kluczowych etapów planowania, takich jak analiza interesariuszy, szacowanie ryzyk czy budowa logicznej struktury projektu (Major, 2022).

Kolejnym wyzwaniem w planowaniu projektów jest niestabilność finansowa organizacji pozarządowych. Wiele NGO nie dysponuje stałymi źródłami dochodu, a ich działalność opiera się głównie na środkach pozyskiwanych w ramach grantów i konkursów dotacyjnych. Taka zależność wymusza na nich działanie w logice „od projektu do projektu”, co ogranicza możliwość planowania długofalowego i rozwoju instytucjonalnego (Małecka-Dobrogowska, 2025). Brak przewidywalnych dochodów skutkuje również problemami kadrowymi, organizacje nie mogą pozwolić sobie na zatrudnianie stałych zespołów, co obniża stabilność procesów planistycznych.

Z ograniczeniami finansowymi wiąże się także niedobór infrastruktury technicznej i brak fizycznej przestrzeni do działania. Jak pokazują wyniki badania, organizacje non-profit bardzo często nie dysponują odpowiednim zapleczem lokalowym – aż 62% badanych NGO działało bez stałego biura lub własnej przestrzeni do pracy (Małecka-Dobrogowska,

2025). Taka sytuacja utrudnia organizację spotkań zespołu projektowego, prowadzenie działań edukacyjnych czy zapewnienie ciągłości pracy. Brak dedykowanego miejsca może również ograniczać możliwości realizacyjne w sezonie zimowym, gdy wykorzystanie przestrzeni plenerowych staje się niemożliwe.

Dodatkowym wyzwaniem w planowaniu projektów NGO jest silne uzależnienie organizacji od interesariuszy. Struktury powiązań z nimi są zazwyczaj bardziej złożone niż w przypadku instytucji sektora publicznego czy komercyjnego, co wymaga nie tylko większej elastyczności, ale i umiejętności zarządzania różnorodnymi oczekiwaniemi oraz źródłami wpływu (Major, 2022).

Wreszcie, istotnym wyzwaniem jest trudność w diagnozowaniu realnych potrzeb społeczności, które powinny być punktem wyjścia dla planowania projektów. NGO często nie mają czasu ani zasobów na prowadzenie pogłębianej diagnozy – plany powstają w odpowiedzi na ogłoszony konkurs grantowy, a nie na podstawie faktycznych analiz (Major, 2022). Może to skutkować realizacją projektów nietrafionych z punktu widzenia odbiorców.

Wszystkie przytoczone powyżej czynniki bezpośrednio wpływają na sposób realizacji projektów oraz osiągane rezultaty. Niestabilność kadrowa, ograniczone zasoby finansowe, brak infrastruktury oraz trudności diagnostyczne zaburzają równowagę pomiędzy kluczowymi elementami planistycznymi, co można zilustrować za pomocą tzw. trójkąta zarządzania projektem (*Project Management Triangle*), przedstawionego na poniższym rysunku 2:

Rysunek 2 Trójkąt zarządzania projektem



Źródło: opracowanie własne na podstawie Mingus N., 2002, Zarządzanie projektami, Helion, Gliwice

Model ten opisuje zależność między trzema głównymi wymiarami każdego projektu: zakresem, czasem i kosztem, które tworzą wierzchołki trójkąta. Wewnątrz figury umiejscowione są zasoby (ludzkie, techniczne) oraz jakość, rozumiana jako stopień spełnienia oczekiwani interesariuszy (Mingus, 2002). W praktyce oznacza to, że każda zmiana w jednym z wymiarów np. zwiększenie zakresu działań bez odpowiedniego wydłużenia czasu lub zwiększenia budżetu, może skutkować obniżeniem jakości projektu lub przeciążeniem zespołu.

W kontekście organizacji pozarządowych, w których planowanie często odbywa się w warunkach ograniczonego budżetu, braku czasu oraz ograniczonego zespołu, zachowanie tej równowagi staje się szczególnie trudne. Zaburzenie jednego z elementów prowadzi do konsekwencji odczuwalnych we wszystkich pozostałych obszarach, co negatywnie wpływa na realizację celów statutowych NGO.

## 2.2.2 Intuicyjne planowanie w organizacjach NGO

Jednym z charakterystycznych sposobów działania w organizacjach pozarządowych jest planowanie oparte na intuicji, czyli wewnętrznym przeczuciu i doświadczeniu, a nie na sformalizowanych procedurach i narzędziach zarządzania projektami. Intuicja, zgodnie ze Słownikiem języka polskiego PWN, to „przeczucie, zdolność przewidywania”, ale również w znaczeniu filozoficznym: „poznanie bezpośrednie, niepoprzedzone rozumowaniem”, a w psychologicznym ujęciu: „narzucające się przekonanie, którego nie można w pełni uzasadnić” (Słownik Języka Polskiego PWN, 2025). Takie rozumienie intuicji dobrze oddaje rzeczywistość organizacji NGO, które mają unikalny charakter, ze względu na dynamicznie zmieniające się warunki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne wobec realizowanego projektu, które nierzadko działają w warunkach ograniczonych zasobów i presji czasowej (Sołtysik & Małgorzata, 2016).

Zjawisko intuicyjnego planowania jest szczególnie widoczne w NGO, w których projekty są często planowane przez osoby nieposiadające formalnego przygotowania w zakresie zarządzania. W takich przypadkach działanie opiera się na indywidualnym doświadczeniu, metodzie prób i błędów oraz bieżącej ocenie sytuacji, a nie na z góry ustalonej procedurze. Planowanie ma charakter sytuacyjny, doraźny i adaptacyjny, a nie sekwencyjny i sformalizowany (Skomra & Betta, 2016).

Intuicja odgrywa kluczową rolę w codziennej praktyce NGO, zwłaszcza tych, które funkcjonują w oparciu o pracę wolontariuszy oraz ograniczone zasoby kadrowe i finansowe. W takich warunkach opracowanie rozbudowanego planu działań może być nie tylko trudne, ale i nieadekwatne do realiów funkcjonowania organizacji. Zamiast tego pojawia się działanie „*ad hoc*” – szybkie i elastyczne reagowanie na pojawiające się okazje finansowania, potrzeby społeczności lokalnej czy inne czynniki zewnętrzne.

Z perspektywy zarządzania projektami, intuicja bywa wręcz niezbędna w warunkach ograniczonego czasu i dużej zmienności otoczenia. Jak zauważa Leybourne, doświadczony lider projektu może na podstawie wcześniejszych schematów podejmować trafne decyzje szybciej niż byłoby to możliwe przy zastosowaniu pełnej, analitycznej procedury. Intuicja nie wyklucza racjonalności – jest alternatywnym, zakończeniem w doświadczeniu mechanizmem podejmowania decyzji, szczególnie cenionym w środowiskach niesformalizowanych, takich jak NGO (Leybourne & Sadler-Smith, 2006).

Charakterystyczną cechą tego podejścia jest również wysoki stopień indywidualizacji procesu planistycznego. Często to liderzy, założyciele lub koordynatorzy bazując na własnym wyczuciu i wcześniejszych doświadczeniach podejmują kluczowe decyzje dotyczące przebiegu projektu. Tego rodzaju wiedza projektowa nie jest jednak dokumentowana ani przekazywana, lecz istnieje wyłącznie w formie osobistego doświadczenia i pamięci. W literaturze zarządzania określa się ją mianem wiedzy milczącej (*tacit knowledge*) trudnej do sformalizowania i przekazania, ponieważ jej natura ma charakter subiektywny i intuicyjny. Jak zauważają Othman i Abdullah, rzadko jest ona udostępniana i komunikowana, co może prowadzić do poważnych strat dla organizacji, na przykład w sytuacji odejścia doświadczonego pracownika (Othman & Abdullah, 2010).

Z drugiej strony, należy podkreślić, że rozwój organizacji pozarządowych, ich skala działań, zakres odpowiedzialności i poziom oczekiwani interesariuszy wymaga coraz częściej profesjonalnego podejścia do zarządzania. Projekty NGO powinny być planowane z wykorzystaniem narzędzi, które wspierają dobrą organizację pracy i umożliwiają osiąganie zamierzonych rezultatów (Kafel, 2014; Marciszewska, 2014; Stankiewicz & Seiler, 2013). Działalność wielu organizacji trzeciego sektora bywa postrzegana jako chaotyczna, prowadzona bez jasno określonego porządku organizacyjnego, często oparta na

improwizacji. W takim kontekście planowanie intuicyjne, mimo swoich mocnych stron, może być kojarzone z brakiem profesjonalizmu i niskim poziomem zarządzania projektami (Bogacz-Wojtanowska, 2006; Frączak, 2011).

Podsumowując, intuicyjne planowanie w organizacjach pozarządowych należy postrzegać jako naturalną odpowiedź na ograniczenia funkcjonowania NGO, brak stabilnych zasobów, niedobór kadry, dynamiczne otoczenie. Choć nie zastępuje ono formalnych narzędzi planowania, to może je uzupełniać, szczególnie w organizacjach działających lokalnie i elastycznie. Wyzwaniem pozostaje jednak osiągnięcie równowagi pomiędzy elastycznością a profesjonalizacją procesów zarządzania projektami.

### **2.2.3 Wpływ źródeł finansowania projektu na planowanie**

Finansowanie projektów w organizacjach pozarządowych (NGO) wywiera istotny wpływ na sposób ich planowania. Struktura źródeł finansowania, ich dostępność oraz związane z nimi wymogi formalne determinują kształt projektu: jego zakres, harmonogram, budżet oraz dokumentację.

Organizacje pozarządowe najczęściej finansują swoje działania z darowizn i składek członkowskich, a także środków budżetu państwa i samorządów oraz funduszy unijnych. (Doherty & Murray, 2007; Ferreira, et al., 2017).

W związku z tym są zmuszone do równoległego poszukiwania wielu źródeł finansowania, co utrudnia planowanie długoterminowe i zwiększa ryzyko rozproszenia działań (Ilyas, et al., 2020; Srnka, et al., 2003; Suri, 2009).

Sezonowość finansowania dodatkowo wpływa na dynamikę planowania – środki najczęściej pozyskiwane są na początku roku, a ich rozliczenie przypada na jego koniec (Szańcza, 2016). Taki cykl wymusza intensyfikację działań w krótkim czasie i ogranicza możliwość elastycznego dostosowania projektu do zmieniających się warunków.

Projekty realizowane z udziałem zewnętrznego finansowania podlegają ścisłym regulacjom określonym w umowach dotacyjnych. Dokumenty te zawierają m.in. szczegółowe informacje dotyczące terminu realizacji projektu, kwoty dofinansowania, wysokości wkładu własnego, zasad sprawozdawczości, sposobu wydatkowania środków oraz wymaganej dokumentacji projektowej. Tak skonstruowane ramy formalne znaczco ograniczają elastyczność zarządzania projektem, szczególnie w zakresie dokonywania przesunięć budżetowych czy dostosowywania działań do zmieniających się warunków.

Różnorodność źródeł finansowania projektów w NGO wiąże się również z dużym zróżnicowaniem wymagań formalnych już na etapie składania wniosku o dofinansowanie. W niektórych przypadkach wniosek projektowy musi zawierać szczegółową diagnozę potrzeb, analizę interesariuszy, logiczną matrycę projektu, plan ewaluacji i budżet w rozbiciu na kategorie kosztów. Dobrym przykładem są tutaj wnioski składane w ramach programu Erasmus+ (Program Erasmus+, 2025), które mogą liczyć nawet kilkadziesiąt stron i wymagają precyzyjnego zaplanowania każdego etapu realizacji projektu.

Z drugiej strony, w przypadku lokalnych konkursów ogłoszanych np. przez jednostki samorządu terytorialnego, zdarzają się uproszczone tryby, w których wystarczy krótko opisać cel i działania projektu oraz wskazać planowaną kwotę dofinansowania. Taka różnorodność form aplikacyjnych wymaga od organizacji pozarządowych dużej elastyczności i umiejętności dostosowywania stylu planowania do wymogów danego grantodawcy.

Szczegółowe różnice w zakresie wymagań aplikacyjnych oraz ich wpływu na proces planowania zostaną szerzej omówione w dalszej części pracy, na przykładzie konkretnych projektów realizowanych przez Związek Harcerstwa Polskiego.

Podsumowując, źródła finansowania mają istotny wpływ na sposób planowania projektów w organizacjach pozarządowych. Determinują one nie tylko zakres,

harmonogram i budżet, ale również poziom szczegółowości planu projektu wymagany na etapie składania wniosku i sposób realizacji działań. Różnorodność form finansowania od rozbudowanych programów unijnych po uproszczone lokalne konkursy wymusza na NGO elastyczność oraz umiejętność dostosowywania sposobu zaplanowania projektu do oczekiwów różnych grantodawców. Jednocześnie sztywność procedur w projektach dotacyjnych ogranicza możliwość późniejszych modyfikacji, co sprawia, że etap planowania staje się kluczowy dla powodzenia całego przedsięwzięcia.

Warto podkreślić, że brak zewnętrznego dofinansowania nie wyklucza realizacji projektów w organizacjach pozarządowych. Wiele inicjatyw opiera się na alternatywnych źródłach finansowania, takich jak składki członkowskie, darowizny, sponsoring czy dochody z odpłatnej działalności statutowej. Zdarzają się również projekty, które nie generują bezpośrednich kosztów finansowych i opierają się wyłącznie na pracy wolontariuszy, dostępnych zasobach organizacyjnych oraz współpracy z otoczeniem.

Jednak w przeciwnieństwie do projektów finansowanych ze środków zewnętrznych, w przypadku których instytucje grantowe wymuszają stosowanie określonych formatek i poziomu szczegółowości planowania, w projektach samofinansowanych brak jest takich odgórnego wytycznych. W rezultacie nie posiadamy pełnej wiedzy na temat tego, w jaki sposób przebiega proces planowania w tego rodzaju inicjatywach, czy i w jakim stopniu jest on dokumentowany, czy opiera się na jakichkolwiek strukturach, czy raczej na doświadczeniu, intuicji i bieżących potrzebach.

Tym samym, również projekty realizowane bez wsparcia grantowego wymagają refleksji nad sposobem organizacji działań. Brak formalnych ograniczeń może z jednej strony dawać większą swobodę, a z drugiej prowadzić do braku uporządkowania i utrudniać późniejszą ocenę rezultatów. W kontekście ograniczonych zasobów, właściwe zaplanowanie nawet niewielkiego przedsięwzięcia staje się istotnym wyzwaniem organizacyjnym, któremu warto przyjrzeć się także w dalszych badaniach.

Ponadto analiza literatury przedmiotu pozwala zauważyć, że dominujące ujęcia zarządzania projektami takie jak PMBOK®, PRINCE2® czy IPMA powstały głównie z myślą o dużych, złożonych przedsięwzięciach, często infrastrukturalnych lub technologicznych. Choć dostarczają one uporządkowanych narzędzi i technik planowania, ich zastosowanie w sektorze non-profit, szczególnie w kontekście projektów prowadzonych przez wolontariuszy w dynamicznym i zasobowo ograniczonym środowisku, bywa trudne do przełożenia wprost.

Projekty realizowane przez organizacje pozarządowe takie jak ZHP, cechuje specyficzna logika działania: zmienność źródeł finansowania, rotacja kadr, niski poziom sformalizowania oraz oparcie na młodych, często niedoświadczonych liderach. W takich warunkach nawet jeśli formalne narzędzia planowania są dostępne, ich wdrożenie wymaga dostosowania do realiów praktyki. Tymczasem literatura naukowa w niewielkim stopniu odpowiada na pytanie, jak planować projekty w sposób realistyczny i skuteczny w organizacjach działających w modelu wolontariackim.

Zidentyfikowana luka badawcza uzasadnia potrzebę eksploracji tematu intuicyjnego planowania projektów w NGO, planowania opartego na doświadczeniu, elastyczności i praktycznym rozeznaniu, a nie na formalnych metodykach. Celem niniejszej pracy było przybliżenie tego zjawiska i zaprojektowanie badania, które umożliwia uchwycenie rzeczywistych praktyk planistycznych. Jednym z narzędzi do ich zrozumienia stały się pytania badawcze, skonstruowane tak, by dotknąć zarówno obszarów planowania opisanych w standardach, jak i tych, które są pomijane w klasycznym ujęciu zarządzania projektami, a kluczowe w sektorze społecznym.

W kolejnych częściach pracy skoncentruję się na analizie jednego z największych i najdłużej funkcjonujących podmiotów NGO w Polsce, Związku Harcerstwa Polskiego. Wybór tej organizacji wynika z jej rozbudowanej struktury, ogólnopolskiego zasięgu, a także wieloletniej historią działalności i doświadczenia w realizacji projektów edukacyjnych, wychowawczych i społecznych, często z udziałem wolontariuszy i przy wykorzystaniu środków zewnętrznych.

### **3. Charakterystyka ZHP jako organizacji**

#### **3.1 Istota organizacji**

Związek Harcerstwa Polskiego (ZHP) to największa w Polsce organizacja wychowawcza dla dzieci i młodzieży, skupiająca prawie 100 000 członków. Przez ponad sto lat ZHP stawia sobie za cel wspieranie rozwoju harcerek i harcerzy, tworząc warunki do ich wszechstronnego rozwoju. Jest to ogólnopolskie, stowarzyszenie rejestrowe, które jest częścią światowego ruchu skautowego. ZHP jest organizacją otwartą i apolityczną, ale przede wszystkim jest ruchem społecznym, który kształtuje postawy i charaktery młodych ludzi (ZHP, 2022).

Organizacja wspiera wychowanie dzieci i młodzieży zgodnie z harcerskimi wartościami, takimi jak patriotyzm, braterstwo, przyjaźń, służba, wiara, praca, sprawiedliwość, wolność i pokój. Te wartości są zapisane w Obietnicy i Prawie Zucha oraz Przyrzeczeniu i Prawie Harcerskim, i odzwierciedlają się w kulturze organizacji, która rozwija się przez dziesięciolecia. Te wartości tworzą kodeks postępowania i wpływają na styl życia członków ruchu harcerskiego, a każdy z nich ma możliwość realizacji ich w budowanych indywidualnie próbach na kolejne stopnie harcerskie i instruktorskie. Wartości tradycyjne i uniwersalne są uwzględniane w aktualnych i nowoczesnych programach działania gromad i drużyn, zgodnie z potrzebami, zainteresowaniami i pragnieniami dzieci i młodzieży. Instruktorzy harcerscy w pracy wychowawczej stosują sprawdzoną metodę, która polega na realizacji zadań w małych grupach rówieśniczych, uczeniu się poprzez działanie, wykorzystywaniu stymulującego programu i odwoływaniu się do idei wyrażonych w Prawie i Przyrzeczeniu Harcerskim (ZHP, 2022)

„Misją ZHP jest wychowywanie młodego człowieka, czyli wspieranie go we wszechstronnym rozwoju i kształtowaniu charakteru przez stawianie wyzwań.” (ZHP, 2022)

Aby wspierać młodych ludzi, organizacja musi stale się rozwijać i uczyć, przezwyciężając własne niedoskonałości i ograniczenia. Ważne jest, aby była wyrazista i miała kompetentną i ideową kadrę. Ta kadra powinna dążyć do bycia dla młodych ludzi autorytetem, przewodnikiem i przyjacielem. Organizacja wspiera drugiego człowieka, pomagając, wskazując i umożliwiając, ale ta osoba prowadzona harcerską ścieżką ma wybór drogi i stylu życia. W ten sposób uczy się samodzielności i zachęca się do brania odpowiedzialności za własne decyzje, działania i rozwój.

ZHP nie rywalizuje z rodzicami i rodziną, lecz traktuje ich jako pierwszych i najważniejszych wychowawców. Dlatego prowadzi swoją pracę wychowawczą w stałej współpracy z nimi. ZHP nie istnieje po to, aby doskonalić swoje struktury, przepływy informacji czy proponować coraz bardziej atrakcyjne rozwiązania metodyczne dla samej organizacji. To wszystko ma sens tylko wtedy, gdy służy wspieraniu młodych ludzi. W przypadku wątpliwości, czym ZHP powinno się naprawdę zajmować, należy zapytać, na ile te działania służą wspieraniu młodych ludzi w ich rozwoju.

Podsumowując ZHP buduje swoją strukturę, układa pracę, tworzy programy i dzieli zadania w taki sposób, aby umożliwiać wszechstronny rozwój duchowy, emocjonalny, intelektualny, społeczny i fizyczny. Patrzy na człowieka jako całość i wspiera jego rozwój we wszystkich tych aspektach. To holistyczne podejście do wychowania umożliwiakształtowanie postaw, naukę i doskonalenie umiejętności. To nie tylko zajmowanie się rozwojem duchowym, emocjonalnym, intelektualnym, społecznym czy fizycznym wyróżnia ZHP spośród innych organizacji pozarządowych. To, co ją wyróżnia i co jest dla niej cenne, to to, że wszystkie te sfery rozwoju są jednocześnie, stale i równoważnie przedmiotem jej troski.

### **3.2 Cele**

Fundamentem istnienia każdej organizacji, zwłaszcza działającej w sektorze non-profit, jest jasno zdefiniowany zestaw celów, które nadają sens jej funkcjonowaniu i wyznaczają kierunki rozwoju. W przypadku Związku Harcerstwa Polskiego cele te wynikają zarówno z tradycji ruchu harcerskiego, jak i z formalnie przyjętego Statutu, który określa priorytety i zadania organizacji w perspektywie wychowawczej, społecznej i obywatelskiej.

ZHP od wielu lat konsekwentnie realizuje swoją wizję tworzenia środowiska wspierającego rozwój młodych ludzi w sposób zrównoważony i wielowymiarowy. Działania podejmowane przez organizację koncentrują się na kształtowaniu postaw, które przygotowują młodych ludzi do aktywnego, świadomego i odpowiedzialnego uczestnictwa w życiu społecznym. W tym kontekście cele ZHP obejmują zarówno rozwój indywidualnych kompetencji, jak i budowanie wspólnoty opartej na wartościach.

Cele statutowe ZHP to:

- stwarzanie warunków do wszechstronnego, intelektualnego, społecznego, duchowego, emocjonalnego i fizycznego rozwoju człowieka,
- nieskrepowane kształtowanie osobowości człowieka odpowiedzialnego, przy poszanowaniu jego prawa do wolności i godności, w tym wolności od wszelkich nałogów,
- upowszechnianie i umacnianie w społeczeństwie przywiązania do wartości: wolności, prawdy, sprawiedliwości, demokracji, samorządności, równouprawnienia, tolerancji i przyjaźni,
- stwarzanie warunków do nawiązywania i utrwalania silnych więzi międzyludzkich ponad podziałami rasowymi, narodowościowymi i wyznaniowymi,
- upowszechnianie wiedzy o świecie przyrody, przeciwstawianie się jego niszczeniu przez cywilizację, kształtowanie potrzeby kontaktu z nieskażoną przyrodą (Statut ZHP, 2022).

Podsumowując cele te wpisując się w szerszą misję organizacji jako instytucji wychowawczej, kształtującej postawy społeczne i obywatelskie, a jednocześnie stanowią fundament działań programowych, projektowych i edukacyjnych realizowanych na wszystkich poziomach struktury ZHP. Są one urzeczywistniane zarówno w codziennej pracy jednostek harcerskich, jak i poprzez projekty, kampanie społeczne, akcje edukacyjne czy wydarzenia lokalne i ogólnopolskie.

### **3.3 Struktura organizacyjna**

W przypadku Związku Harcerstwa Polskiego (ZHP) mamy do czynienia ze strukturą wielopoziomową i rozproszoną, łączącą cechy struktury liniowej z elementami podejścia projektowego.

ZHP funkcjonuje jako 18 samodzielnych podmiotów prawnych, z których każdy posiada odrębną osobowość prawną oraz własny wpis w Krajowym Rejestrze Sądowym i które posiadają ponad 8 000 jednostek podległych w całej Polsce. W skład wchodzą: 17 chorągwi (działających na poziomie województw) oraz Główna Kwatera ZHP (pełniąca rolę zarządu centralnego). Każdy z tych podmiotów może samodzielnie planować i realizować projekty, a także występować jako wnioskodawca w procedurach grantowych. Dla instytucji finansujących są one traktowane jako odrębne organizacje, co ma istotne konsekwencje dla sposobu planowania, realizacji i raportowania projektów.

Niżej w strukturze znajdują się hufce, będące jednostkami terenowymi chorągwi. Pomimo formalnego podporządkowania, hufce cieszą się dużą autonomią operacyjną, realizując liczne działania lokalne, często bez bieżącej kontroli ze strony władz chorągwi. Ta decentralizacja sprawia, że skala i różnorodność projektów realizowanych w ZHP nie zawsze są znane na poziomie centralnym, co może utrudniać koordynację i agregację danych o całej organizacji.

Poniższy schemat obrazuje ogólną strukturę ZHP, od poziomu centralnego do najmniejszych jednostek wychowawczych:

Rysunek 3 Struktura ZHP



Źródło: (ZHP, 1997-2025)

Podział jednostkowy w ZHP najczęściej odpowiada podziałowi administracyjnemu Polski, choć zdarzają się wyjątki wynikające z tradycji środowisk harcerskich. Każdy hufiec zrzesza co najmniej 10 jednostek podstawowych (drużyn, gromad, kręgów, klubów), które z kolei działają w oparciu o metodę małych grup zastępów i szóstek (5–8 osób), będących podstawową jednostką wychowawczą.

Z uwagi na tymczasowy charakter wielu działań oraz ich realizację przez różne zespoły i jednostki, w ZHP równolegle do klasycznej struktury funkcjonuje podejście projektowe. Szczególnie widoczne jest to przy przedsięwzięciach o określonym czasie trwania, jasno zdefiniowanych celach i często zewnętrznym finansowaniu. W takich przypadkach powoływane są zespoły zadaniowe odpowiedzialne za zaplanowanie, wdrożenie i rozliczenie projektu. Choć nie zmieniają one formalnej struktury organizacyjnej, to stanowią odpowiedź na potrzeby operacyjne organizacji działającej w dynamicznym i zróżnicowanym środowisku społecznym.

### 3.4 Ludzie i kultura organizacyjna

Związek Harcerstwa Polskiego (ZHP) tworzy wyjątkowo zróżnicowany pod względem wieku i doświadczenia podsystem społeczny, który w 2022 roku liczył 95 320 członków,

z czego około 60% stanowiły kobiety (Harcerski Instytut Badawczy, 2022). Ta liczebność i różnorodność kadrowa stanowią jeden z najważniejszych zasobów organizacji – szczególnie istotny z perspektywy planowania i realizacji projektów o różnym charakterze i skali.

W strukturze ZHP wyróżnia się pięć podstawowych grup wiekowych: zuchy (6–10 lat), harcerzy (11–13 lat), harcerzy starszych (14–16 lat), wędrowników (17–21 lat) oraz instruktorów (16+). Każda z tych grup może pełnić inną funkcję w procesie projektowym od odbiorców i uczestników, przez pomocników, aż po planistów i koordynatorów działań.

Planowanie projektów w ZHP musi uwzględniać również zróżnicowanie terytorialne. Każda z 17 chorągwi ZHP funkcjonuje jako odrębny podmiot prawny, co oznacza, że samodzielnie planuje, realizuje i rozlicza projekty. Istotnym czynnikiem w planowaniu jest więc liczebność jednostek, zarówno ogólna, jak i w podziale na płeć, ponieważ wpływa ona na potencjał kadrowy i organizacyjny. Największą jednostką jest Chorągiew Wielkopolska (12,3% ogółu członków), a najmniejszą – Chorągiew Opolska (1,6%). Dane szczegółowe przedstawia tabela 4 poniżej:

Tabela 4 Statystyki dotyczące liczebności w ZHP

| Jednostka                    | Procent z całego ZHP | L. ogółem    | L. ogółem mężczyzn | L. ogółem kobiet |
|------------------------------|----------------------|--------------|--------------------|------------------|
| Chorągiew Wielkopolska       | 12,3%                | 11707        | 4676               | 7031             |
| Chorągiew Śląska             | 11,4%                | 10906        | 4431               | 6475             |
| Chorągiew Stołeczna          | 11,1%                | 10621        | 4646               | 5975             |
| Chorągiew Łódzka             | 8,6%                 | 8152         | 3177               | 4975             |
| Chorągiew Krakowska          | 8,0%                 | 7610         | 2982               | 4628             |
| Chorągiew Dolnośląska        | 6,0%                 | 5751         | 2439               | 3312             |
| Chorągiew Kujawsko-Pomorska  | 5,8%                 | 5564         | 2188               | 3376             |
| Chorągiew Gdańska            | 5,8%                 | 5490         | 2263               | 3227             |
| Chorągiew Mazowiecka         | 5,5%                 | 5226         | 1965               | 3261             |
| Chorągiew Białostocka        | 4,9%                 | 4659         | 1739               | 2920             |
| Chorągiew Podkarpacka        | 3,8%                 | 3653         | 1459               | 2194             |
| Chorągiew Warmińsko-Mazurska | 3,8%                 | 3582         | 1296               | 2286             |
| Chorągiew Kielecka           | 3,7%                 | 3487         | 1367               | 2120             |
| Chorągiew Zachodniopomorska  | 3,3%                 | 3114         | 1308               | 1806             |
| Chorągiew Ziemi Lubuskiej    | 2,2%                 | 2120         | 933                | 1187             |
| Chorągiew Lubelska           | 2,2%                 | 2117         | 730                | 1387             |
| Chorągiew Opolska            | 1,6%                 | 1500         | 634                | 866              |
| Główna Kwaterna ZHP          | 0,1%                 | 61           | 41                 | 20               |
| <b>CAŁE ZHP (SUMA)</b>       |                      | <b>95320</b> | <b>38274</b>       | <b>57046</b>     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie zestawienia z 2022 (Harcerski Instytut Badawczy, 2022)

Wielkość jednostek przekłada się m.in. na dostępność kadry instruktorskiej, możliwości rekrutacyjne, skalę prowadzonych działań oraz zdolność do samodzielnej realizacji projektów. Chorągwie o większej liczbie członków dysponują zazwyczaj większym

zespołem zadaniowym, co ułatwia realizację bardziej złożonych przedsięwzięć. Z kolei mniejsze chorągwie częściej realizują projekty w partnerstwie z innymi jednostkami lub organizacjami zewnętrznymi.

## Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna to „niepisane, przestrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę między tym, co napisane, a tym co się rzeczywiście dzieje. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwania i norm” (Cameron & Quinn, 2006).

Związek Harcerstwa Polskiego (ZHP), jako organizacja o ponad stuletniej tradycji i złożonej strukturze, wykształcił silną i rozpoznawalną kulturę organizacyjną, która stanowi istotny kontekst dla planowania i realizacji projektów. Elementy tej kultury wpływają na sposób, w jaki członkowie organizacji definiują cele, dobierają środki działania, organizują zespoły projektowe i podejmują decyzje.

Poniżej przedstawione zostały przykłady umiejscowione na modelu E. Scheina (Rysunek 4):

Rysunek 4 Kultura organizacyjna ZHP na modelu E. Scheina



Źródło: opracowanie własne

Jednym z najbardziej widocznych symboli kultury organizacyjnej ZHP jest umundurowanie, które buduje poczucie przynależności i równości. Symbolika munduru jednakoowego dla członków w całym kraju wzmacnia identyfikację z organizacją i podkreśla znaczenie wspólnych wartości.

Prawo Harcerskie, będące zbiorem zasad etycznych obowiązujących wszystkich członków organizacji, stanowi fundament, który wpływa na styl przywództwa i sposób pracy zespołowej. Przykładami są: zaangażowanie społeczne, postawa służby, odpowiedzialność za innych, gospodarność i uczciwość. Te wartości determinują podejście do projektów – ich celowość, sposób realizacji i ocenę skuteczności.

Ważnym narzędziem kultury organizacyjnej ZHP jest również Harcerski System Wychowawczy, w którym metoda harcerska opiera się na cechach takich, jak: pozytywność, indywidualność, wzajemność oddziaływań, dobrowolność i świadomość celów, pośredniość

i naturalność. (ZHP, 2022). Te zasady przenoszą się bezpośrednio na sposób planowania projektów, szczególnie tych o charakterze edukacyjnym i wychowawczym. W praktyce oznacza to, że projekty realizowane w ZHP są projektami „dla ludzi i przez ludzi”, opartymi na współpracy, partnerskich relacjach i świadomym zaangażowaniu uczestników. W kontekście planowania projektów, kultura organizacyjna ZHP pełni funkcję spojwia, które integruje członków zespołu wokół wspólnych wartości, porządkuje sposób działania oraz wzmacnia motywację. Jednocześnie może stanowić wyzwanie – np. w sytuacjach, gdy istnieje silne przywiązanie do tradycyjnych metod działania, utrudniające wdrażanie nowoczesnych narzędzi planistycznych czy formalizacji procesów.

### 3.5 Technologia

Technologia to połączenie narzędzi, infrastruktury, umiejętności i ugruntowanych praktyk umożliwiających sprawne przekształcanie zasobów w pożądane rezultaty (Stoner, et al., 2001). W Związku Harcerstwa Polskiego organizacji działającej w skali ogólnopolskiej i podzielonej na kilkanaście samodzielnych jednostek technologia odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu spójności, komunikacji i organizacji pracy projektowej.

Najważniejszym narzędziem wykorzystywanym obecnie w codziennym funkcjonowaniu ZHP jest Microsoft 365, który stanowi podstawę cyfrowej infrastruktury organizacji. Każdy członek posiada indywidualne konto w tym systemie, a całość działań od komunikacji, przez współpracę zespołową, po archiwizację wiedzy, odbywa się z jego wykorzystaniem. To właśnie w tym środowisku funkcjonują wewnętrzne kanały informacyjne, zasoby wiedzy projektowej, formularze, harmonogramy czy dokumentacja wspierająca realizację działań.

Oprócz tego w ZHP funkcjonuje wiele innych narzędzi i dokumentów wspierających planowanie projektów, m.in.:

- Statut ZHP i System Instrumentów Metodycznych,
- Tipi – system ewidencji członków,
- System księgowy (różny w zależności od chorągwii)
- Katalog Identyfikacji Wizualnej ZHP,
- Model Marki ZHP,
- aktualne wytyczne, rozkazy, uchwały i decyzje Głównej Kwatery.

Ważnym elementem organizacyjnym są także procesy, które występują na różnych poziomach struktury i wspierają realizację projektów. W ZHP nie funkcjonuje jeden centralnie narzucony system procesów. Każda jednostka (chorągiew, hufiec, zespół) opracowuje własne rozwiązania organizacyjne, dopasowane do swojej specyfiki. Część procesów obejmuje całą organizację (np. planowanie obozów, kształcenie kadry instruktorskiej, komunikacja kryzysowa), inne działają lokalnie i mają charakter nieformalny.

Choć przebieg tych procesów może się różnić w zależności od poziomu organizacyjnego, wspólnym celem jest zapewnienie koordynacji działań oraz spójności w realizacji misji wychowawczej ZHP poprzez projekty. Technologia jako fundament operacyjny wspiera ten cel, zapewniając dostęp do informacji, narzędzi i środowiska współpracy dla wszystkich członków organizacji.

### **3.6 Otoczenie organizacji**

Otoczenie organizacji ma istotny wpływ na jej funkcjonowanie, a w przypadku organizacji realizującej projekty, również na proces ich planowania, wdrażania i oceny. Zgodnie z modelem Leavitta, otoczenie można podzielić na bliższe i dalsze (Griffin, 2004). W kontekście Związku Harcerstwa Polskiego (ZHP), oba te poziomy odgrywają kluczową rolę w realizacji celów wychowawczych i społecznych organizacji oraz w tworzeniu i prowadzeniu projektów, zarówno lokalnych, jak i ogólnopolskich.

#### **Otoczenie bliższe**

Otoczenie bliższe ZHP obejmuje podmioty, które mają bezpośredni wpływ na bieżące działania organizacji, w tym planowanie i realizację projektów programowych, edukacyjnych i infrastrukturalnych. Należą do niego:

- **Dostawcy** – m.in. media, dostawcy energii, szwalnie, składnice i firmy dostarczające materiały programowe. Zapewnienie ciągłości dostaw i jakości produktów jest niezbędne przy projektach wymagających zakupu sprzętu, materiałów promocyjnych czy organizacji wydarzeń.
- **Placówki oświaty, wychowania i kultury** – szkoły, przedszkola, domy kultury oraz biblioteki, które współpracują z jednostkami ZHP, udostępniając przestrzeń i wspierając realizację projektów edukacyjnych i społecznych.
- **Rodzice** – są nie tylko pośrednimi beneficjentami projektów, ale też aktywnymi uczestnikami działań (np. jako wolontariusze czy członkowie komitetów obozowych). Ich wsparcie może mieć znaczenie przy planowaniu projektów lokalnych.
- **Dzieci i młodzież** – bezpośredni odbiorcy projektów realizowanych przez ZHP. Ich potrzeby i oczekiwania wyznaczają kierunki planowania działań programowych.
- **Ruch Przyjaciół Harcerstwa** – osoby prywatne i instytucje wspierające harcerstwo, często zaangażowane w pomoc finansową, organizacyjną czy promocyjną przy projektach.
- **Organizacje konkurencyjne** – inne formy spędzania czasu przez młodzież (koła zainteresowań, kluby sportowe, organizacje pozarządowe) stanowią konkurencję o uwagę i czas potencjalnych uczestników projektów ZHP. Wymusza to dostosowanie oferty projektowej do atrakcyjnych form działania.
- **Zrzeszeni Polacy za granicą** – środowiska polonijne współtworzą działania międzynarodowe ZHP. Ich obecność jest istotna przy planowaniu projektów o charakterze globalnym lub edukacji międzykulturowej.
- **Organy władzy publicznej i administracja rządowa i samorządowa** – są kluczowymi partnerami i grantodawcami. Decyzje podejmowane przez ministerstwa i urzędy samorządowe wpływają na zakres i warunki realizacji projektów, np. poprzez wymagania formalne w konkursach dotacyjnych.

#### **Partnerzy**

W planowaniu i realizacji projektów ZHP istotną rolę odgrywają także stali partnerzy organizacji, którzy mogą mieć wpływ na zasoby, tematykę, skalę i formę projektów:

- **Organy władzy publicznej i administracja rządowa i samorządowa**
  - partnerzy strategiczni w zakresie współfinansowania, objęcia patronatem, współpracy przy działaniach edukacyjnych i obywatelskich.

- **Wojsko Polskie i inne służby mundurowe** – często współrealizują projekty o charakterze patriotycznym, historycznym, obronnym, a także szkoleniowym.
- **Kościół Katolicki i związki wyznaniowe** – w wielu środowiskach ZHP są partnerami przy projektach religijnych, wychowawczych i środowiskowych.
- **Organizacje skautowe zrzeszone w WOSM, WAGGGS i ISGF** – umożliwiają realizację projektów międzynarodowych i rozwój kompetencji międzykulturowych.

### **Otoczenie dalsze**

Otoczenie dalsze ZHP to czynniki makroekonomiczne i społeczne, które nie oddziałują bezpośrednio, ale mają wpływ na strategię organizacji i długofalowe planowanie projektów:

- **Sytuacja ekonomiczna w kraju** – m.in. poziom inflacji i dochodów wpływa na możliwość uzyskania dofinansowań i partycypację rodzin w projektach odpłatnych (np. obozach).
- **Demografia** – liczba dzieci i młodzieży w danym regionie przekłada się na potencjalne zasięgi projektów oraz na planowanie zasobów i kadry.
- **Przepisy prawne** – zmiany w prawie oświatowym, przepisach dotyczących NGO i bezpieczeństwa mają wpływ na wymogi projektowe oraz konieczność aktualizacji dokumentacji i procedur.
- **Kultura i normy społeczne** – wpływają na odbiór projektów, szczególnie tych dotyczących wartości, tożsamości i zaangażowania społecznego.
- Organizacje społeczne – inne NGO i instytucje mogą stanowić partnerów lub konkurencję w aplikowaniu o środki oraz w realizacji działań lokalnych.
- **Organizacje międzynarodowe** – umożliwiają współpracę w ramach programów Erasmus+, WOSM i WAGGGS, co jest istotne przy planowaniu projektów transgranicznych.

Otoczenie organizacji Związku Harcerstwa Polskiego tworzy wielowymiarowy kontekst, który należy uwzględnić przy planowaniu i realizacji projektów. Czynniki zarówno z poziomu bliższego, jak i dalszego, a także współpraca z partnerami instytucjonalnymi, wpływają na możliwości, ograniczenia i cele stawiane przed projektami realizowanymi w ZHP. Świadomość i analiza otoczenia stanowi, więc nieodłączny element planowania działań, zwłaszcza w organizacji tak zróżnicowanej i rozproszonej jak ZHP.

### **3.7 Zarządzanie projektami w ZHP**

Zarządzanie projektami w Związku Harcerstwa Polskiego opiera się na praktycznym podejściu dostosowanym do specyfiki organizacji wolontariackiej o rozproszonej strukturze i dużej samodzielności jednostek. Choć formalnie nie funkcjonuje jednolity model projektowy obowiązujący w całym ZHP, działania podejmowane przez drużyny, hufce, chorągwie i Główną Kwaterę są realizowane w formule projektowej, szczególnie gdy mają wyraźnie określony cel, czas trwania, budżet oraz zespół odpowiedzialny za ich wdrożenie. W praktyce zarządzanie projektami w ZHP przebiega w sposób zróżnicowany, zależny od poziomu organizacyjnego, dostępnych zasobów oraz charakteru przedsięwzięcia. Projekty mogą być inicjowane oddolnie przez drużynowego czy zespół instruktorski lub odgórnie – np. przez władze hufca, chorągwii czy Głównej Kwatery. Mogą również wynikać z zewnętrznych źródeł finansowania, które narzucają określony sposób działania, strukturę planowania i zakres raportowania.

Planowanie projektów zwykle odbywa się w kilku etapach:

- identyfikacja potrzeby lub inicjatywy (np. biwak, szkolenie, kampania środowiskowa),
- powołanie zespołu projektowego (najczęściej nieformalnego, składającego się z instruktorów, wędrowników, wolontariuszy),
- przygotowanie założeń projektu, które często przyjmują uproszczoną formę (opis działań, szacowany budżet, przydział ról, harmonogram),
- ewentualne przygotowanie wniosku dotacyjnego – w przypadku projektów z finansowaniem zewnętrznym,
- zatwierdzenie projektu przez komendę jednostki lub inny właściwy organ (np. zespół programowy, komórkę GK),
- realizacja, monitorowanie i rozliczenie działań, często w sposób uproszczony (np. sprawozdanie do hufca lub grantodawcy).

Odpowiedzialność za projekty spoczywa zazwyczaj na osobie mianowanej kierownikiem projektu. W przypadku projektów centralnych lub finansowanych ze środków zewnętrznych mogą być powoływane formalne zespoły zadaniowe, z wyraźnie przypisany zakresem obowiązków (koordynacja, logistyka, komunikacja, rozliczenia).

ZHP nie posiada centralnego biura projektów, jednak na poziomie Głównej Kwatery oraz w niektórych chorągwiami funkcjonują stałe zespoły lub referaty, które specjalizują się w planowaniu i realizacji przedsięwzięć programowych, promocyjnych, szkoleniowych czy grantowych. W wielu przypadkach to właśnie doświadczenie i kompetencje osób zaangażowanych decydują o jakości planowania i realizacji projektu.

W planowaniu projektów widoczna jest również zależność od dokumentów wewnętrznych oraz technologii wykorzystywanej w bieżącej pracy. Znaczenie mają m.in. obowiązujące procedury wewnętrzne, rozkazy i uchwały, dostępność danych w systemie Tipi, a także współdzielenie dokumentów i komunikacja zespołów w środowisku Microsoft 365.

Co istotne, podejście do projektów w ZHP często łączy elementy intuicyjnego działania z praktyką formalnego planowania w zależności od tego, czy projekt ma charakter spontaniczny i oparty na zasobach własnych, czy też podlega zewnętrznym wymaganiom formalnym.

W kolejnym podrozdziale przedstawione zostaną konkretne przykłady projektów zrealizowanych w ZHP.

### **3.8 Przykłady projektów realizowanych w ZHP**

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano charakterystykę wybranych projektów realizowanych w ZHP. Zestawienie obejmuje różnorodne inicjatywy, zarówno pod względem tematyki, skali działań, jak i źródeł finansowania, co pozwala ukazać różnicowane podejście do planowania projektów w jednej organizacji.

Opisy poszczególnych projektów koncentrują się na takich elementach jak: cele, struktura działań, harmonogram, budżet, sposób przygotowania wniosku oraz stopień formalizacji planowania. Uwzględniono także wymagania instytucji grantowych oraz obecność komponentów zgodnych z metodami zarządzania projektami. Charakterystyka projektów stanowi punkt wyjścia do porównań zawartych w kolejnym podrozdziale i posłuży do oceny stopnia wykorzystania formalnych narzędzi planistycznych w praktyce ZHP.

### **Projekt „Jesteśmy na fali!” (PROO 1A, Narodowy Instytut Wolności)**

Projekt „Jesteśmy na fali! Rozwój wychowania morskiego ZHP na żaglowcu Zawisza Czarny” został przygotowany przez Główną Kwaterę Związku Harcerstwa Polskiego w odpowiedzi na konkurs ogłoszony w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich (PROO), priorytet 1A, finansowany przez Narodowy Instytut Wolności (Narodowy Instytut Wolności, 2024). W momencie przeprowadzania niniejszej analizy projekt znajdował się jeszcze w fazie przygotowawczej jego rozpoczęcie zaplanowano na marzec 2025 roku, a zakończenie na lipiec 2027 roku. Stanowi on zatem wartościowy materiał do oceny procesu planowania projektowego w organizacji pozarządowej, na etapie formalizacji koncepcji i składania wniosku dotacyjnego.

Celem projektu był rozwój potencjału wychowawczego ZHP poprzez intensyfikację działań związanych z wychowaniem morskim, realizowanych na pokładzie żaglowca Zawisza Czarny. Projekt zakłada wdrożenie kompleksowego programu szkoleń morskich, przeprowadzenie rejsów wychowawczych dla kadry instruktorskiej i młodzieży, a także modernizację systemu rekrutacji i przygotowania uczestników. Działania te mają charakter zarówno programowy, jak i strategiczny, są ukierunkowane na zwiększenie dostępności żeglarstwa morskiego w ZHP oraz na profesjonalizację jego zaplecza kadrowego i organizacyjnego.

Projekt obejmował działania rozpisane na ponad dwa lata i zaplanowane w trzech głównych etapach: przygotowawczym, realizacyjnym i podsumowującym. Dokumentacja aplikacyjna złożona w ramach konkursu PROO 1A zawierała kompleksowy plan wdrożenia obejmujący analizę sytuacji wyjściowej, cele główne i szczegółowe, harmonogram działań z wyszczególnieniem zadań, plan finansowy z podziałem na kategorie kosztów, analizę ryzyk, opis zespołu projektowego oraz wskaźniki rezultatów. Struktura ta odzwierciedlała zalecenia projektowe zawarte w metodykach takich jak PMBOK® Guide, zwłaszcza w zakresie planowania zakresu projektu, planowania zasobów i zarządzania ryzykiem.

Całkowity budżet projektu wynosił 1 500 000 zł, z czego 1 350 000 zł stanowiła wnioskowana dotacja z NIW, a 150 000 zł to wkład własny organizacji. Budżet został podzielony na kilka głównych kategorii: wynagrodzenia kadry, zakup i wynajem sprzętu żeglarskiego, organizacja rejsów morskich, koszty materiałów i promocji, a także działania edukacyjne i logistyczne. Każda kategoria została opisana szczegółowo i przypisana do konkretnych zadań w harmonogramie.

Warto podkreślić, że sam formularz aplikacyjny PROO 1A narzucał beneficjentowi przygotowanie planu projektu w formie zgodnej z profesjonalnymi praktykami zarządzania. Wymagane było m.in. przedstawienie logiki interwencji (problem–cele–rezultaty), rozbudowanego budżetu, szczegółowego opisu zadań i ich powiązania z celami projektu, a także określenie wskaźników mierzących postęp realizacji i trwałość efektów. Tym samym, nawet na etapie przygotowywania koncepcji, organizacja zmuszona była do refleksji nad sposobem zarządzania projektem, możliwymi zagrożeniami, strukturą komunikacji i przypisaniem ról w zespole.

Projekt „Jesteśmy na fali!” można uznać za przykład planowania projektu zgodnego z wysokim poziomem formalizacji, wymuszonego zarówno przez skalę i złożoność zamierzeń, jak i przez wymagania instytucji grantowej. Choć na moment pisania pracy projekt nie był jeszcze realizowany, jego szczegółowy opis w dokumentacji aplikacyjnej dostarcza cennych informacji o sposobie podejścia do planowania działań rozwojowych w organizacji pozarządowej.

## **Projekt „Sztafeta Pamięci – Harcerze w Hołdzie Bohaterom” (Ministerstwo Obrony Narodowej)**

Projekt „Sztafeta Pamięci – Harcerze w Hołdzie Bohaterom” został przygotowany przez Główną Kwaterę Związku Harcerstwa Polskiego w ramach otwartego konkursu ofert ogłoszonego przez Ministerstwo Obrony Narodowej w programie „Wdzięczni Bohaterom – Działania Edukacyjne, Kulturalne i Informacyjne Dotyczące Dziedzictwa Wojska Polskiego”. Projekt otrzymał dofinansowanie i jego realizację zaplanowano na okres od marca do grudnia 2025 roku.

Głównym celem projektu było kształtowanie postaw patriotycznych i obywatelskich wśród harcerzy i harcerek poprzez ich udział w wydarzeniach upamiętniających żołnierzy Wojska Polskiego oraz działania na rzecz zachowania pamięci historycznej. W szczególności projekt zakładał zaangażowanie młodzieży w uroczystości rocznicowe w Polsce oraz we Włoszech w Bolonii, gdzie znajduje się Polski Cmentarz Wojenny. Działania te miały służyć nie tylko edukacji historycznej uczestników, ale także budowaniu więzi pokoleniowej i odpowiedzialności za pielęgnowanie dziedzictwa narodowego.

Projekt przewidywał organizację dwóch głównych komponentów. Pierwszym z nich była „Wyprawa Pamięci – Bolonia 2025”, w ramach której 50 harcerzy uda się do Włoch, by uczestniczyć w obchodach rocznicowych, porządkować miejsca pamięci oraz reprezentować ZHP podczas oficjalnych ceremonii. Drugi komponent realizowany był w kraju i obejmował uczestnictwo 100 harcerzy w dziesięciu wydarzeniach patriotycznych na terenie Polski, w tym pełnienie warty honorowej oraz wsparcie logistyczne przy organizacji uroczystości.

Całkowity budżet projektu wynosił 153 380 zł, z czego większość stanowi dofinansowanie z Ministerstwa Obrony Narodowej. Środki te przeznaczone były głównie na koszty podróży i zakwaterowania uczestników, wyżywienie, materiały promocyjne oraz przygotowanie merytoryczne i logistyczne wyprawy oraz wydarzeń krajowych.

Dokumentacja projektowa, złożona w ramach konkursu MON, zawierała wyraźnie zdefiniowane cele i spodziewane rezultaty projektu, a także ogólny harmonogram działań i budżet rozpisany według zadań. Choć formularz aplikacyjny nie wymagał bardzo szczegółowej analizy ryzyk czy planu komunikacji, projekt prezentuje spójny układ logiczny – od diagnozy potrzeb, przez cel, po mierzalne efekty. Plan zakładał wykorzystanie relacji medialnych, publikacji i kanałów społecznościowych ZHP do promowania rezultatów i utrwalania przekazu edukacyjnego.

Struktura wniosku i sposób opisania działań świadczą o stosowaniu podstawowych zasad planowania projektowego. Projekt ten można uznać za przykład działania o średnim stopniu formalizacji spełniającego wymagania instytucji grantowej, ale bez stosowania zaawansowanych narzędzi i metodyk znanych z klasycznego zarządzania projektami. Mimo to, wyraźne określenie celów, rezultatów i wskaźników pozwalało na monitorowanie postępu realizacji, a także późniejsze rozliczenie efektów.

## **Projekt „Baza Baz Harcerskich” (Ministerstwo Sportu i Turystyki)**

Projekt „Baza Baz Harcerskich – utworzenie i wdrożenie oprogramowania do zarządzania największą harcerską infrastrukturą turystyczną w Polsce” został opracowany przez Główną Kwaterę Związku Harcerstwa Polskiego i złożony w konkursie grantowym Ministerstwa Sportu i Turystyki w 2025 roku. Projekt zakwalifikował się do dofinansowania w ramach priorytetu związanego z rozwojem infrastruktury i cyfryzacji sektora turystyki społecznej. Okres realizacji obejmował siedem miesięcy: od czerwca do grudnia 2025 roku.

Celem projektu było stworzenie jednolitej, ogólnopolskiej platformy internetowej umożliwiającej prezentację, porównanie i zarządzanie bazami obozowymi ZHP kluczową infrastrukturą służącą organizacji wypoczynku letniego dzieci i młodzieży. W chwili

składania wniosku ZHP dysponował ponad 100 bazami terenowymi, zlokalizowanymi w całej Polsce, jednak brakowało centralnego systemu ich prezentacji, katalogowania oraz promocji. Nowa platforma ma tę lukę wypełnić, zapewniając użytkownikom wygodny dostęp do informacji o dostępnych lokalizacjach, ich wyposażeniu, parametrach technicznych i dostępności terminów.

Projekt zakładał zarówno stworzenie oprogramowania, jak i wdrożenie działań towarzyszących: zbudowanie bazy danych, zaprojektowanie interfejsu użytkownika, integrację z istniejącą infrastrukturą informatyczną ZHP (w tym środowiskiem Microsoft365), a także przeszkolenie 125 administratorów odpowiedzialnych za obsługę systemu na poziomie hufców i chorągwi. W założeniu platforma miała nie tylko usprawniać wewnętrzne zarządzanie infrastrukturą, ale również zwiększyć atrakcyjność oferty ZHP jako organizatora wypoczynku oraz ułatwić dostęp do baz także organizacjom zewnętrznym, szkołom i partnerom samorządowym.

Całkowity budżet projektu wynosił 249 700 zł, przy czym największe pozycje kosztowe dotyczą opracowania i wdrożenia oprogramowania, zakupu niezbędnych zasobów technicznych (w tym serwerów, usług chmurowych), organizacji szkoleń oraz promocji projektu w środowisku harcerskim i poza nim. W kosztorysie szczegółowo rozpisano podział wydatków na działania i kategorie kosztów, zgodnie z wymaganiami konkursowymi Ministerstwa Sportu i Turystyki.

Dokumentacja aplikacyjna projektu zawierała jasny opis celu i planowanych rezultatów, szczegółowy harmonogram z wyszczególnieniem etapów realizacji, strukturę zespołu projektowego oraz podstawowe informacje dotyczące monitorowania postępów i wskaźników sukcesu (m.in. liczba przeszkolonych osób, liczba dodanych baz, statystyki odwiedzin strony). Mimo że formularz nie wymagał formalnej analizy ryzyk ani planu komunikacji, założenia projektowe zakładają szeroką współpracę z jednostkami terenowymi, co wiąże się z koniecznością zarządzania interesariuszami i zapewnienia odpowiedniego przepływu informacji.

Projekt wpisuje się w strategiczne działania Głównej Kwatera ZHP w zakresie cyfryzacji i podnoszenia jakości usług organizacyjnych. Stanowi przykład projektu infrastrukturalno-cyfrowego o średnim poziomie formalizacji planowania, w którym kluczowe komponenty (harmonogram, budżet, cele, rezultaty) są obecne, choć nie wszystkie narzędzia typowe dla metodyk zarządzania projektami (takich jak analiza ryzyk, WBS czy formalny plan komunikacji) zostały zastosowane. Niemniej jednak, ze względu na skalę i znaczenie przedsięwzięcia, projekt ten pokazuje, że nawet działania pozbawione komponentu wychowawczego czy programowego mogą być planowane z zachowaniem logicznej struktury projektowej.

### **Projekt „Harterstwo – wspólny szlak nauk społecznych i humanistycznych” (Ministerstwo Edukacji i Nauki, Nauka dla Społeczeństwa II)**

Projekt „Harterstwo – wspólny szlak nauk społecznych i humanistycznych” został złożony przez Główną Kwaterę Związku Harcerstwa Polskiego w 2023 roku w ramach drugiej edycji programu „Nauka dla Społeczeństwa”, prowadzonego przez Ministerstwo Edukacji i Nauki. Program ten miał na celu wspieranie projektów badawczo-wdrożeniowych, których celem jest popularyzacja nauki oraz wdrażanie rozwiązań z zakresu nauk humanistycznych i społecznych w praktyce społecznej i edukacyjnej. Projekt uzyskał finansowanie i wszedł w fazę realizacji, której czas trwania zaplanowano od 2023 do 2025 roku.

Celem projektu było opracowanie i wdrożenie programu edukacyjnego oraz zestawu narzędzi metodycznych wspierających rozwój kompetencji społecznych, obywatelskich i wychowawczych w środowiskach harcerskich. Działania projektowe koncentrują się

wokół analizy harcerskich metod wychowawczych oraz sposobów ich adaptacji i popularyzacji w szerszym kontekście społecznym. Jednym z istotnych założeń projektu jest połączenie dorobku harcerskiego z aktualną wiedzą pedagogiczną i socjologiczną, co stanowi próbę wdrożenia innowacji edukacyjnej opartej na doświadczeniu organizacji pozarządowej.

W projekcie przewidziano opracowanie podręcznika metodycznego, przeprowadzenie warsztatów dla instruktorów i liderów lokalnych środowisk, realizację badań jakościowych i ilościowych wśród uczestników oraz przygotowanie raportu końcowego z rekomendacjami do wykorzystania zarówno w ZHP, jak i w polityce młodzieżowej na poziomie krajowym. ZHP występuje tu nie tylko jako beneficjent dotacji, ale także jako partner merytoryczny w tworzeniu narzędzi dydaktycznych i treści edukacyjnych.

Całkowity budżet projektu wynosił 1 883 000,00 zł, z czego środki przeznaczone były m.in. na wynagrodzenia ekspertów, realizację warsztatów, badania terenowe, przygotowanie materiałów edukacyjnych oraz działania promocyjne i publikacyjne. Wniosek zawierał precyzyjnie skonstruowany budżet, harmonogram działań na przestrzeni trzech lat, analizę grupy docelowej, strukturę organizacyjną zespołu projektowego oraz opis spodziewanych rezultatów, w tym liczby uczestników, publikacji i wskaźników upowszechnienia rezultatów.

Projekt cechował się wysokim stopniem formalizacji planowania, co wynika zarówno z jego badawczo-edukacyjnego charakteru, jak i z wymogów instytucji finansującej. Formularz aplikacyjny MEiN obejmował m.in. konieczność przedstawienia precyzyjnych celów projektu, metodyki realizacji zadań, opisów produktów i rezultatów, sposobów ich wdrożenia oraz ewaluacji wpływu projektu. Choć analiza ryzyka czy struktura komunikacji nie były wymagane wprost, w dokumentacji odnaleźć można ich elementy w sekcjach dotyczących zarządzania projektem i upowszechniania efektów.

Projekt ten jest przykładem działania łączącego cele edukacyjne z wymaganiami badawczymi i wdrożeniowymi, gdzie formalne podejście do planowania jest kluczowe dla uzyskania finansowania i realizacji. Jego struktura i sposób przygotowania dokumentacji odpowiadają założeniom metodologii PMBOK w zakresie planowania zakresu, celów, budżetu, monitorowania rezultatów i zarządzania zespołem.

### **Projekt „Patriotyczny koncert harcerski” (Ministerstwo Obrony Narodowej)**

Projekt „Patriotyczny koncert harcerski” został przygotowany przez Główną Kwaterę Związku Harcerstwa Polskiego w ramach konkursu grantowego ogłoszonego przez Ministerstwo Obrony Narodowej. Inicjatywa została zakwalifikowana do dofinansowania i zrealizowana w ostatnim miesiącu 2024 roku, w dniach od 27 listopada do 31 grudnia. Projekt wpisywał się w działania ZHP na rzecz wychowania patriotycznego, w szczególności w kontekście upowszechniania wiedzy o bohaterach Szarych Szeregów oraz pielęgnowania tradycji niepodległościowych wśród młodzieży harcerskiej.

Głównym celem projektu było kształtowanie postaw patriotycznych i obywatelskich poprzez organizację wyjątkowego wydarzenia, koncertu o charakterze edukacyjno-historycznym, towarzyszącego Ogólnopolskiemu Zlotowi Betlejemskiego Światła Pokoju w Zakopanem. Koncert zawierał elementy multimedialne, animacje edukacyjne oraz interaktywne formy przekazu, mające na celu przybliżenie młodym uczestnikom sylwetek harcerzy działających w konspiracji podczas II wojny światowej.

Wydarzenie zgromadziło około 2000 uczestników harcerzy i harcerek z całej Polski oraz lokalnych mieszkańców. Program koncertu obejmował m.in. występy artystyczne, pokazy filmów animowanych, konkurs wiedzy historycznej, a także publikację materiałów edukacyjnych po wydarzeniu. Projekt był silnie osadzony w działańach promocyjnych,

wykorzystano media społecznościowe, lokalne partnerstwa oraz publikacje prasowe w celu zwiększenia zasięgu przekazu.

Całkowity budżet projektu wynosił około 145 000 zł, z czego większość środków przeznaczono na wynajem infrastruktury scenicznej, przygotowanie animacji multimedialnych, produkcję materiałów promocyjnych, wynagrodzenia dla wykonawców oraz logistykę wydarzenia. Wnioskodawca uwzględnił także koszty związane z zapewnieniem dostępności wydarzenia dla osób z niepełnosprawnościami, zarówno w zakresie architektonicznym, jak i informacyjno-komunikacyjnym.

Dokumentacja projektowa była zgodna z wymaganiami Ministerstwa Obrony Narodowej i zawierała kluczowe elementy planowania projektu: opis celów, rezultaty i wskaźniki, harmonogram działań, strukturę budżetu oraz plan upowszechniania efektów. Choć nie zastosowano wszystkich narzędzi typowych dla metodyk PMBOK® lub PRINCE2 (np. formalnej analizy ryzyka czy macierzy ról), projekt prezentował spójną logikę zarządzania i był opracowany z wysokim poziomem klarowności i przewidywalności działań.

Mimo że bezpośredni czas realizacji projektu wynosił nieco ponad miesiąc, został on uwzględniony w niniejszej analizie jako część większego procesu organizacyjnego związanego ze Zlotem Betlejemskiego Światła Pokoju. Choć sama idea BŚP realizowana jest cyklicznie, formuła zlotu zmienia się co roku, a w 2024 roku szczególnym elementem programu był właśnie patriotyczny koncert, na którego realizację uzyskano osobne dofinansowanie. Projekt ten zasługiwał na uwzględnienie ze względu na wymagający charakter planowania wydarzenia centralnego, wysoką skalę organizacyjną oraz istotne znaczenie wychowawcze i symboliczne dla całego ruchu harcerskiego.

Ze względu na krótki czas realizacji, działania planistyczne były skoncentrowane na precyzyjnej koordynacji zadań i sprawnej organizacji wydarzenia. Projekt można uznać za przykład inicjatywy o wysokim potencjale edukacyjnym i symbolicznym, której planowanie, choć nie w pełni sformalizowane, spełniało standardy wymagane przez instytucję finansującą i odpowiadało charakterowi wydarzenia jednorazowego.

### **Projekt „Kobieta, Skautka, Harcerka: Obywatelka Świata” (Erasmus+, KA154-YOU)**

Projekt „Kobieta, Skautka, Harcerka: Obywatelka Świata” został złożony przez Główną Kwaterę Związku Harcerstwa Polskiego w ramach programu Erasmus+, w sektorze Młodzież (KA154-YOU – Akcja 1: Mobilność edukacyjna osób pracujących z młodzieżą). Projekt został zatwierdzony do realizacji i obejmował piętnastomiesięczny okres działań od marca 2025 do maja 2026. Wartość całkowita projektu to 25 500 EUR, z czego 18 000 EUR stanowi dofinansowanie z funduszy unijnych.

Główym celem projektu było wzmacnienie pozycji i aktywności społecznej młodych kobiet w ZHP poprzez rozwój ich kompetencji przywódczych, promowanie równości szans oraz wspieranie ich zaangażowania w działania rzecznicze i obywatelskie. Projekt skupiał się również na rozwijaniu dialogu międzypokoleniowego oraz umacnianiu współpracy ZHP z Regionem Europejskim WAGGGS. Szczególny nacisk położono na wypracowanie rozwiązań, które będą mogły być wdrażane w różnych środowiskach harcerskich w całej Polsce.

Zakres projektu obejmował organizację siedmiu wydarzeń edukacyjnych, w tym pięciu warsztatów z zakresu przywództwa dla instruktorek i młodych liderek (każde dla 20 uczestniczek), spotkania zespołu ds. wzmacniania dziewcząt oraz ogólnopolskiej konferencji „Kobieta – Skautka – Harcerka 7.0: Europejka – Obywatelka Świata”, planowanej jako wydarzenie zamkające projekt. Towarzyszą temu działania wspierające:

przygotowanie publikacji, prowadzenie komunikacji w mediach społecznościowych, organizacja spotkań online oraz ewaluacja działań.

Projekt posiadał wysoki poziom formalizacji planowania. W dokumentacji aplikacyjnej zawarto szczegółowy harmonogram działań z podziałem na miesiące, opis celów i planowanych rezultatów (zarówno jakościowych, jak i ilościowych), a także strukturę zarządzania projektem z wyraźnym przypisaniem ról i odpowiedzialności. Ujęto również metody monitorowania efektów oraz plan ich upowszechniania. Projekt zakładał wykorzystanie wskaźników do pomiaru realizacji (np. liczba uczestniczek, liczba wydarzeń, zasięg komunikacji, liczba wykorzystanych materiałów edukacyjnych).

Mimo że część aktywności ma charakter punktowy (np. jednodniowe warsztaty), projekt stanowi przykład inicjatywy o wyraźnej logice planistycznej i długofalowym wpływie. Struktura planowania była zgodna z zasadami metodyk PMBOK® i PRINCE2, w szczególności w zakresie zarządzania zakresem, budżetem, interesariuszami i komunikacją. Dodatkowym atutem projektu był jego międzynarodowy wymiar oraz wpisanie działań w szerszy kontekst polityki równości i aktywizacji młodych kobiet.

Przedstawione opisy projektów ukazują różnorodność podejść planistycznych stosowanych w ZHP, wynikającą przede wszystkim z wymogów formalnych narzuconych przez instytucje grantodawcze, a także z charakteru i skali poszczególnych przedsięwzięć. Poniżej zamieszczona tabela stanowi podsumowanie informacji przedstawionych w poprzednich podrozdziałach, w których omówiono konkretne projekty zrealizowane w strukturach ZHP. Zestawienie pokazuje, jakie elementy planowania, zgodne z obszarami wiedzy zawartymi w standardzie PMBOK® Guide były wymagane lub praktycznie zastosowane podczas przygotowywania wniosków projektowych w ramach poszczególnych konkursów grantowych.

Tabela 5 Porównanie występowania elementów planistycznych w przykładowych wnioskach

| Elementy planistyczne  | NIW - "Jesteśmy na fali" | MON - "Sztafeta Pamięci" | MSIT - "Baza Baz Harcerskich" | MEN - Nauka dla społeczeństwa | MON - "Patriotyczny koncert harcerki" | Erasmus - "Kobieta.Skautka. Harcerka" |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Określenie celu projektu   | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |
| Określenie zakresu projektu  | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |
| Opracowanie harmonogramu   | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |
| Opracowanie planu budżetu  | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |
| Analiza ryzyk  | tak                      | nie                      | tak                           | nie                           | nie                                   | tak                                   |
| Przydzielenie ról i odpowiedzialności                                  | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |
| Opracowanie planu komunikacji  | nie                      | nie                      | tak                           | nie                           | nie                                   | tak                                   |
| Opracowanie struktury podziału pracy                                   | nie                      | nie                      | nie                           | nie                           | nie                                   | nie                                   |
| Opracowanie diagramu Gantta  | nie                      | nie                      | nie                           | nie                           | nie                                   | nie                                   |
| Identyfikowanie i analiza interesariuszy                               | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |
| Opracowanie planu monitorowania i ewaluacji projektu                   | tak                      | nie                      | tak                           | nie                           | nie                                   | tak                                   |
| Określenie kryteriów jakościowych produktów projektu                   | nie                      | nie                      | tak                           | nie                           | nie                                   | nie                                   |
| Określenie sposobu realizacji zamówień lub współpracy z podwykonawcami | tak                      | tak                      | tak                           | nie                           | tak                                   | nie                                   |
| Uzasadnienie społecznej wartości projektu                              | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |
| Dostępność   | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |
| Problem społeczny, na który odpowiada projekt                          | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |
| Wcześniej doświadczenie oferenta                                       | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |
| Trwałość projektu  | tak                      | tak                      | tak                           | tak                           | tak                                   | tak                                   |

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo w tabeli 5 ujęto również pola często pojawiające się w formularzach aplikacyjnych, choć formalnie nieujęte w klasyfikacji PMBOK®, takie jak: uzasadnienie społecznej wartości projektu, wskazanie dostępności działań, opis problemu społecznego, na który projekt odpowiada, wcześniejsze doświadczenie oferenta oraz trwałość projektu. Uwzględnienie tych elementów wynika z ich powtarzalnej obecności w analizowanych dokumentach konkursowych i znaczenia w procesie oceny projektów przez grantodawców.

Tabela 5 pozwala uchwycić stopień formalizacji planowania oraz wskazuje obszary, które są kluczowe dla aplikowania o środki zewnętrzne w warunkach organizacji non-profit. Jak wynika z przedstawionego zestawienia, najczęściej występującymi elementami planistycznymi były: określenie celu i zakresu projektu, opracowanie budżetu oraz harmonogramu działań. Są to komponenty wymagane niemal we wszystkich konkursach, niezależnie od instytucji finansującej, co potwierdza ich fundamentalną rolę w procesie aplikacyjnym.

Rzadziej pojawiają się natomiast takie elementy, jak analiza ryzyk, opracowanie struktury podziału pracy (WBS) czy plan komunikacji. Ich obecność ogranicza się głównie do projektów bardziej złożonych lub realizowanych ze środków instytucji wymagających większej szczegółowości (np. MSiT, Erasmus+). Pokazuje to, że poziom formalizacji planowania w ZHP jest silnie uzależniony od zewnętrznych wymagań formalnych, a nie jednolitego, wewnętrznego standardu.

Warto zauważyć, że do analizy włączono także elementy planistyczne nieuwzględnione w obszarach wiedzy PMBOK®, lecz powszechnie obecne w formularzach konkursowych: uzasadnienie społecznej wartości projektu, dostępność, zdefiniowanie problemu społecznego, na który odpowiada projekt, wcześniejsze doświadczenie oferenta oraz trwałość projektu. Choć nie są one standardowymi komponentami zarządzania projektami według PMBOK®, ich obecność stanowi istotny wymóg formalny wielu instytucji finansujących i tym samym wpływa na sposób przygotowywania projektów w praktyce organizacji non-profit.

## **4. Metodyka badań własnych**

### **4.1 Cel i zakres badania**

Celem badania przeprowadzonego w ramach niniejszej pracy magisterskiej było opisanie sposobów planowania projektów realizowanych w Związku Harcerstwa Polskiego (ZHP), ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji, w których proces ten ma charakter intuicyjny – oparty na doświadczeniu i praktyce, a nie na sformalizowanych metodach i narzędziach zarządzania projektami. Zjawisko to jest charakterystyczne dla wielu organizacji non-profit, w których działania projektowe prowadzone są przez osoby działające społecznie, bez formalnego wykształcenia w zakresie zarządzania.

Badanie miało charakter eksploracyjny i służyło diagnozie aktualnego stanu praktyk planowania projektów w harcerskich środowiskach instruktorskich. Obejmowało wszystkie poziomy organizacyjne ZHP od Głównej Kwatery, przez chorągwie, po hufce, co pozwoliło uchwycić rzeczywiste zróżnicowanie podejść planistycznych oraz uwarunkowań, w jakich działają instruktorzy odpowiedzialni za przygotowanie projektów. Skupiono się na ustaleniu, w jakim stopniu osoby planujące projekty w ZHP korzystają z podejść i narzędzi opisywanych w literaturze przedmiotu, takich jak analiza ryzyka, harmonogramowanie, budżetowanie czy planowanie komunikacji oraz czy stosowanie tych elementów jest związane z wymogami formalnymi (np. przy projektach finansowanych z grantów), czy raczej wynika z wewnętrznych potrzeb i przyjętej kultury organizacyjnej.

W badaniu uwzględniono zarówno projekty finansowane ze środków zewnętrznych (np. poprzez dotacje publiczne, fundusze unijne, granty lokalne), jak i działania organizowane niezależnie od zewnętrznego finansowania, oparte na środkach własnych hufców, składkach uczestników lub środkach pozyskanych w ramach organizacyjnych inicjatyw (np. akcji finansowych, odpłatnych wydarzeń, sponsoringu). Takie zróżnicowanie umożliwia porównanie, czy forma finansowania wpływa na sposób planowania i organizacji działań projektowych.

Badaniem objęto osoby posiadające doświadczenie w planowaniu i realizacji projektów w ZHP, które angażowały się w tego typu działania w ostatnich 5 latach. Na potrzeby pracy za projekt przyjęto działanie ograniczone w czasie, realizowane przez zespół, prowadzące do osiągnięcia konkretnego celu i zakończone wymiernym rezultatem. Do przykładów takich działań zaliczyć można m.in. obozy, biwaki, cykle szkoleń, warsztaty, turnieje, akcje zarobkowe czy wydarzenia programowe o charakterze lokalnym lub ogólnopolskim.

Zebrane dane mają posłużyć do oceny, na ile obecny sposób planowania projektów w ZHP odpowiada dobrym praktykom opisywanym w uznanych standardach, takich jak PMBOK® Guide czy PRINCE2, oraz do sformułowania praktycznych rekomendacji wspierających instruktorów w planowaniu działań projektowych, zwłaszcza w kontekście składania wniosków o dofinansowanie i zarządzania projektami o większej skali.

### **4.2 Pytania badawcze**

Badanie zostało oparte na trzech głównych pytaniach badawczych, które wynikają bezpośrednio z celu pracy oraz analizy dotychczasowej literatury dotyczącej zarządzania projektami w organizacjach non-profit:

#### **1. W jaki sposób członkowie ZHP planują projekty realizowane w organizacji?**

Pytanie to miało na celu uchwycenie charakteru procesu planowania – zarówno pod względem formy (indywidualnie czy zespołowo), jak i poziomu formalizacji (plany spisane vs ustne, wykorzystanie szablonów, konsultacje z zespołem itp.).

## **2. Czy forma finansowania projektu wpływa na sposób planowania oraz stopień jego sformalizowania?**

W szczególności badano różnice pomiędzy projektami finansowanymi z dotacji zewnętrznych a działaniami realizowanymi ze środków własnych. Analizie poddano m.in. wymagane elementy planu, szczegółowość przygotowania dokumentów oraz wykorzystanie narzędzi planistycznych.

## **3. Jakie elementy i narzędzia planistyczne są stosowane w praktyce planowania projektów w ZHP?**

Badanie miało na celu ustalenie, które komponenty planowania projektowego – takie jak harmonogram działań, analiza ryzyka, plan komunikacji, matryca ról – są stosowane w działaniach realizowanych w ZHP, zarówno tych finansowanych, jak i nie.

Powyższe pytania stanowiły podstawę opracowania narzędzia badawczego oraz kierunkowały analizę uzyskanych danych. Umożliwiły one zebranie informacji na temat praktyk stosowanych przez instruktorów ZHP w zakresie planowania projektów, a także identyfikację czynników wpływających na sposób ich realizacji. W kolejnych podrozdziałach przedstawiono sposób doboru próby oraz charakterystykę narzędzia badawczego.

### **4.3 Dobór próby badawczej**

Dobór próby badawczej w niniejszym badaniu miał charakter celowy i został oparty na założeniach zgodnych z celem pracy oraz specyfiką funkcjonowania Związku Harcerstwa Polskiego. Badanie skierowano do osób posiadających doświadczenie w planowaniu i realizacji projektów w ZHP, bez ograniczania się wyłącznie do formalnych członków organizacji. Uwzględniono zarówno instruktorów i instruktorki działających na różnych szczeblach (hufiec, chorągiew, poziom centralny), jak i osoby współpracujące z organizacją przy realizacji projektów, w tym projektów dotacyjnych.

Za kryterium włączenia do badania przyjęto uczestnictwo w co najmniej dwóch projektach trwających nie mniej niż dwa miesiące każdy, zrealizowanych w ciągu ostatnich pięciu lat. Tak określone kryterium miało na celu wyłonienie respondentów posiadających doświadczenie w planowaniu przedsięwzięć o większym stopniu złożoności organizacyjnej, wymagających współpracy zespołowej, koordynacji działań i określonego efektu końcowego. Respondenci niespełniający tego warunku zostali wykluczeni z badania poprzez zastosowanie pytania filtrującego w ankiecie.

Na etapie projektowania badania zakładano, że do badania zostaną zaproszone osoby reprezentujące różne obszary działalności projektowej w ZHP: od inicjatyw programowych i wychowawczych, przez wydarzenia organizacyjne, po projekty finansowane z grantów zewnętrznych. W grupie docelowej uwzględniono osoby zaangażowane bezpośrednio w planowanie i realizację projektów, jak również osoby wspierające te działania od strony formalnej, finansowej lub strategicznej. Założono różnorodność doświadczenia i szczebel organizacyjny, co miało zapewnić możliwość uchwycenia szerokiego spektrum praktyk stosowanych w planowaniu projektów w ZHP.

### **4.4 Narzędzie badawcze – ankieta internetowa**

Do przeprowadzenia badania wykorzystano autorski kwestionariusz ankietowy w formie internetowej, przygotowany i udostępniony z wykorzystaniem narzędzia Google Forms. Zdecydowano się na metodę ankiety online ze względu na ogólnopolski zasięg

Związku Harcerstwa Polskiego oraz chęć dotarcia do respondentów działających na różnych poziomach organizacyjnych i w różnych środowiskach lokalnych.

Kwestionariusz został opracowany na podstawie analizy literatury przedmiotu (w tym metodyk PMBOK® Guide) oraz wcześniejszych doświadczeń autorki w realizacji projektów w strukturach ZHP. Konstrukcja pytań odzwierciedlała obszary kluczowe dla planowania projektów: definiowanie celów i zakresu, budżetowanie, harmonogramowanie, przypisywanie ról, planowanie komunikacji, analizę ryzyka oraz monitorowanie i ewaluację. Istotnym celem było także rozróżnienie podejścia planistycznego w zależności od źródła finansowania projektu (zewnętrzne dotacje vs środki własne), do tego zostały wykorzystane formularze wniosków projektów i ich analiza pod kątem określenia najczęściej wymaganych narzędzi planowania projektu przez instytucje finansujące.

Kwestionariusz składał się z trzech głównych sekcji:

**Część I – Doświadczenia w planowaniu projektów w ZHP:** respondenci oceniali swój poziom przygotowania, doświadczenia oraz stosowanie formalnych metod zarządzania projektami. Pytania odnosiły się również do tego, jakie działania są najczęściej wykonywane na etapie planowania, czy tworzony jest dokument planu projektu, oraz czy planowanie odbywa się samodzielnie, czy zespołowo.

**Część II – Wpływ źródła finansowania na sposób planowania:** ta sekcja miała na celu rozpoznanie, czy i w jaki sposób forma finansowania projektu (dotacyjna vs wewnętrzna) wpływa na poziom formalizacji planowania. Uwzględniono tu pytania o strukturę wniosków dotacyjnych, elementy wymagane przez grantodawców oraz stosowanie planu przygotowanego na potrzeby aplikacji.

**Część III – Metryczka respondenta:** zawierała pytania dotyczące płci, wieku, stopnia instruktorskiego, stażu w ZHP, poziomu działania (hufiec, chorągiew, Główna Kwatera) oraz liczby zrealizowanych projektów. Dzięki tym danym możliwa była analiza odpowiedzi w kontekście doświadczenia oraz pozycji organizacyjnej badanych.

Przed uruchomieniem badania właściwego przeprowadzono ankietę pilotażową w celu oceny zrozumiałości pytań i adekwatności przyjętej konstrukcji. W finalnej wersji ankiety ograniczono liczbę pytań otwartych na rzecz pytań zamkniętych i jednego pytania otwartego, które było nieobowiązkowe. W konstrukcji pytań uwzględniono zarówno skale Likerta (np. 1–5), jak i pytania wielokrotnego wyboru oraz pytania jednokrotnego wyboru. Badanie miało charakter anonimowy i było dobrowolne.

#### 4.5 Przebieg badania i rola pilotażu

Proces badawczy podzielono na dwa etapy: badanie pilotażowe oraz badanie właściwe. Taki układ pozwolił na przetestowanie narzędzia badawczego, zweryfikowanie jego zrozumiałości i funkcjonalności oraz dokonanie korekt przed dystrybucją finalnej wersji kwestionariusza.

Etap pilotażowy przeprowadzono wśród osób posiadających doświadczenie w realizacji projektów w strukturach ZHP, w tym m.in. pracowników Wydziału Finansowania Organizacji Głównej Kwatera ZHP oraz instruktorów zaangażowanych w działania projektowe na poziomie chorągwii i hufców. W pilotażu wzięło udział 7 respondentów. Ich odpowiedzi pozwoliły ocenić, czy pytania są zrozumiałe i jednoznaczne, adekwatne do

celów badania oraz czy formularz jest intuicyjny w obsłudze. Zastosowano pytania otwarte w celu rozszerzenia zakresu analizy.

Na podstawie wyników pilotażu i zebranych uwag wprowadzono szereg korekt do treści i struktury ankiety. W szczególności:

- ograniczono liczbę pytań otwartych, pozostawiając jedno pytanie podsumowujące na końcu formularza,
- doprecyzowano sformułowania w pytaniach dotyczących sposobu planowania projektów,
- zmodyfikowano układ sekcji, rezygnując z podziału tematycznego na rzecz płynnego przepływu logicznego,
- uproszczono skalę ocen w wybranych pytaniach, tak aby była bardziej intuicyjna dla respondentów.

Badanie właściwe zostało przeprowadzone na przełomie maja i czerwca 2025 roku. Kwestionariusz udostępniono za pośrednictwem grup komunikacyjnych w mediach społecznościowych (m.in. grupy instruktorskie ZHP na Facebooku). Respondentom zapewniono anonimowość oraz dobrowolność udziału w badaniu. Warunkiem zakwalifikowania do próby było potwierdzenie deklaratywne realizacji co najmniej dwóch projektów w ZHP trwających nie mniej niż dwa miesiące każdy w ciągu ostatnich pięciu lat – weryfikowane pytaniem filtrującym na początku formularza.

## 4.6 Ograniczenia badania

Każde badanie społeczne wiąże się z pewnymi ograniczeniami, które należy uwzględnić przy interpretacji uzyskanych wyników oraz formułowaniu wniosków i rekomendacji. W przypadku niniejszego projektu badawczego najważniejsze ograniczenia dotyczą charakterystyki próby, sposobu dystrybucji ankiety oraz specyfiki zastosowanej metody badawczej.

Pierwszym ograniczeniem jest liczliwość i sposób doboru próby. Choć w badaniu wzięło udział łącznie 137 osób, należy zauważyć, że Związek Harcerstwa Polskiego liczy obecnie około 115 tysięcy członków. Oznacza to, że próba objęła zaledwie ułamek populacji organizacji. Z uwagi na brak losowości doboru respondentów (dobór celowy), badania nie można traktować jako reprezentatywnego dla całej organizacji. Respondentami były przede wszystkim osoby aktywne projektowo, z większym doświadczeniem i zaangażowaniem, co może prowadzić do pewnej nadreprezentacji środowisk o wyższym poziomie formalizacji działań projektowych.

Kolejnym ograniczeniem jest sposób dystrybucji ankiety, która została udostępniona w kanałach cyfrowych (media społecznościowe, mailing, wewnętrzne grupy komunikacyjne). Chociaż pozwoliło to na szybkie dotarcie do zróżnicowanej grupy odbiorców z całej Polski, mogło też wykluczyć osoby mniej aktywne cyfrowo lub słabiej powiązane z centralnymi kanałami komunikacji ZHP. W efekcie niektóre środowiska lokalne mogły zostać pominięte lub niedoreprezentowane.

Ograniczeniem pozostaje również subiektywny charakter odpowiedzi szczególnie w pytaniach dotyczących stosowania narzędzi planistycznych, skuteczności działań, czy intuicyjności procesu planowania. Mimo, że pytania były sformułowane w sposób możliwie precyzyjny, pojęcia takie jak „plan projektu”, „harmonogram”, „analiza ryzyka” mogą być różnie rozumiane przez respondentów. Co więcej, samoocena bywa podatna na efekt autoprezentacji i może nie oddawać w pełni rzeczywistej praktyki.

Należy również zaznaczyć, że ankieta bada sposób planowania projektów, a nie ich realizację czy osiągane rezultaty. W związku z tym nie analizowano, na ile stosowane

metody planistyczne przekładają się na sukces projektu, ani nie badano jakości samego planowania. Wyniki odnoszą się do praktyk stosowanych, ale nie wartościowanych.

Pomimo wskazanych ograniczeń, zgromadzone wyniki dostarczają cennego obrazu praktyk związanych z planowaniem projektów w ZHP zarówno tych opartych na formalnych metodach, jak i wynikających z doświadczenia i intuicji. Porównanie projektów finansowanych zewnętrznie i realizowanych ze środków własnych umożliwiło uchwycenie różnic w podejściu do planowania.

## **5. Opis przeprowadzonego badania za pomocą kwestionariusza ankietowego**

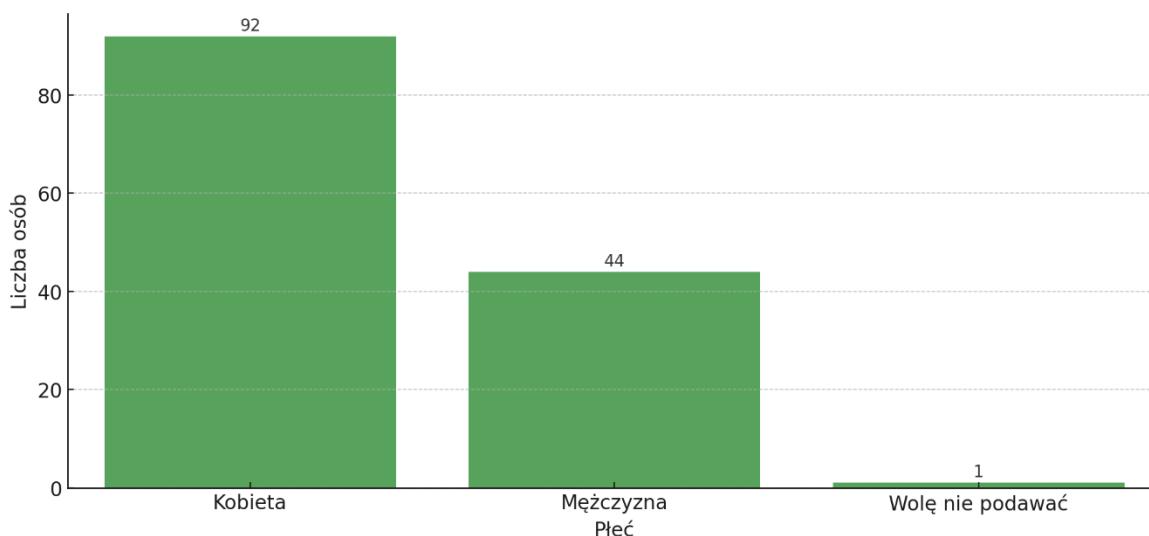
### **5.1 Charakterystyka próby badawczej**

Badanie ankietowe przeprowadzono wśród 137 członków Związku Harcerstwa Polskiego (ZHP), którzy w ciągu ostatnich pięciu lat realizowali projekty w strukturach organizacji. Celem doboru próby było uzyskanie wglądu w rzeczywiste praktyki planowania projektów, stosowane na różnych poziomach organizacyjnych ZHP. Respondenci stanowili grupę zróżnicowaną pod względem płci, wieku, doświadczenia instruktorskiego oraz liczby zrealizowanych projektów.

#### **Struktura demograficzna i organizacyjna respondentów**

Wśród uczestników badania dominowały kobiety 92 osoby (67,2%), natomiast mężczyźni stanowili 32,1 osób (32,1%). Taki rozkład jest zgodny z obserwowaną strukturą kadry instruktorskiej w ZHP, gdzie kobiety często pełnią wiodącą rolę w działaniach wychowawczych i organizacyjnych (Rysunek 5) (Harcerski Instytut Badawczy, 2022). Może to również wpływać na styl i charakter prowadzenia projektów. W dalszych częściach pracy możliwe będzie przeanalizowanie, czy płeć koreluje z konkretnymi preferencjami planistycznymi.

Rysunek 5 Struktura płci respondentów

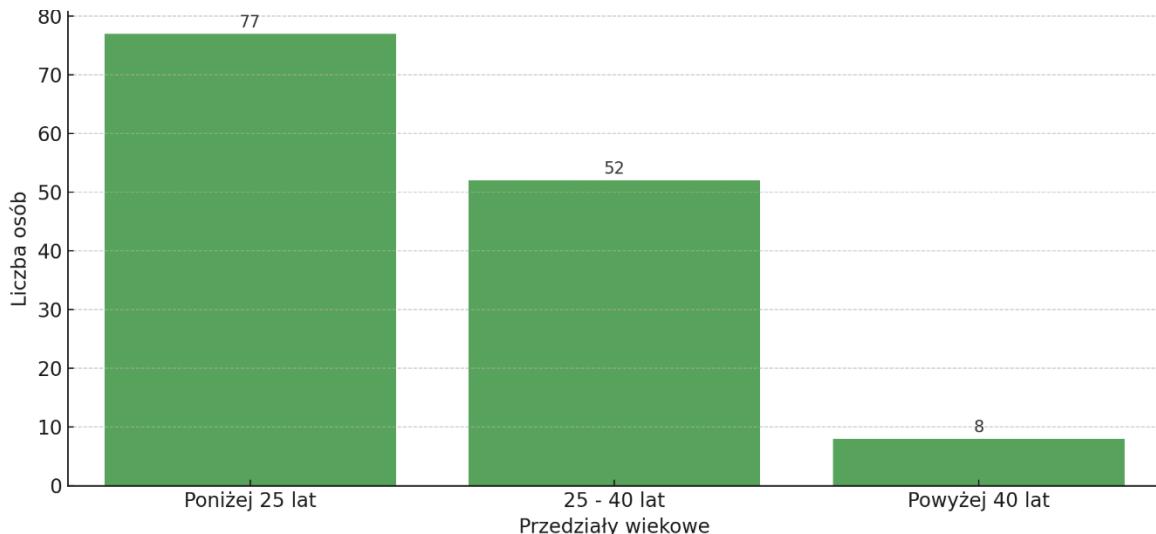


Źródło: opracowanie własne

Pod względem wieku najliczniejszą grupę stanowili respondenci w wieku poniżej 25 lat – 77 osób (56,2%). Drugą co do liczebności grupą były osoby w przedziale 25–40 lat, reprezentowane przez 52 osoby (38,0%). Najmniejszy odsetek stanowili instruktorzy powyżej 40. roku życia – 8 osób (5,8%) (Rysunek 6). Tak wyraźna dominacja osób młodych w próbie badawczej znajduje swoje uzasadnienie w strukturze organizacyjnej ZHP, gdzie duża część odpowiedzialności za realizację projektów spoczywa na kadrze w wieku studenckim oraz młodych dorosłych. (Harcerski Instytut Badawczy, 2022). Obecność tak dużej grupy respondentów w wieku poniżej 25 lat może wskazywać na dynamiczny rozwój kompetencji projektowych już na wczesnym etapie aktywności instruktorskiej. Z kolei osoby w przedziale 25–40 lat, posiadające zazwyczaj większe doświadczenie organizacyjne oraz zawodowe, mogą częściej korzystać z metod bardziej sformalizowanych i opartych na sprawdzonych strukturach. Niski udział osób powyżej 40. roku życia, choć liczbowo

niewielki, dostarcza również istotnego uzupełnienia danych, pozwala bowiem odnieść się do praktyk planistycznych kadry o długoletnim doświadczeniu.

Rysunek 6 Rozkład wieku respondentów



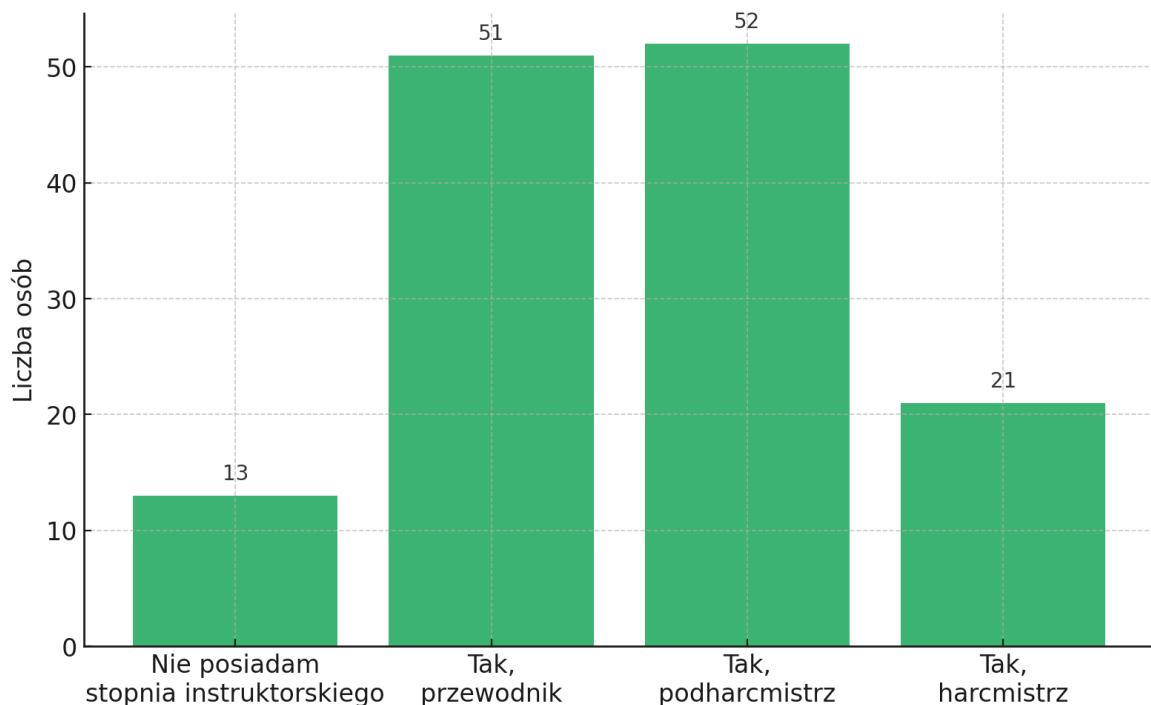
Źródło: opracowanie własne

### Staż i stopień instruktorski respondentów

Istotnym elementem charakterystyki próby badawczej była analiza poziomu wykształcenia instruktorskiego oraz długości doświadczenia kadry w Związku Harcerstwa Polskiego. Dane te pozwalają lepiej zrozumieć kompetencje osób zaangażowanych w planowanie projektów oraz ich gotowość do stosowania określonych narzędzi i podejść planistycznych.

Wśród respondentów największą grupę stanowili instruktorzy posiadający stopień przewodnika – 51 osób (37,2%). Drugą co do wielkości kategorią byli podharcmistrzowie – 52 osoby (38,0%), a na trzecim miejscu uplasowali się harcmistrzowie – 21 osób (15,3%). Dodatkowo 13 osób (9,5%) zadeklarowało brak stopnia instruktorskiego (Rysunek 7). Taki rozkład świadczy o tym, że planowanie projektów jest domeną głównie średniego szczebla instruktorskiego, czyli osób posiadających formalne uprawnienia, ale nadal aktywnych operacyjnie w jednostkach terenowych. Jednocześnie udział harcmistrzów potwierdza obecność doświadczonej kadry o charakterze strategicznym.

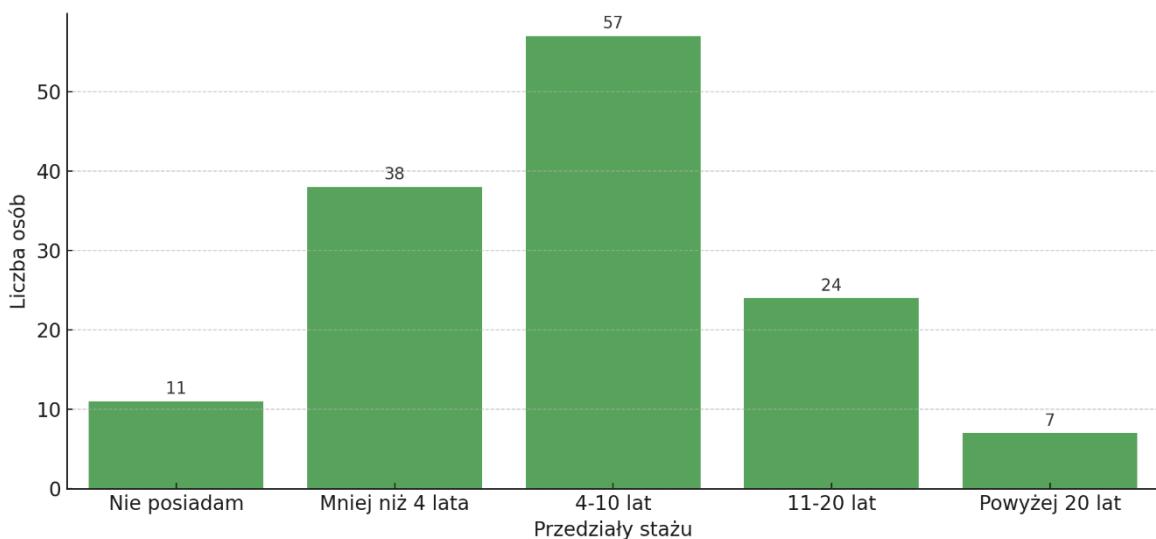
Rysunek 7 Stopnie instruktorskie respondentów



Źródło: opracowanie własne

Analiza stażu instruktorskiego respondentów uwzględnia zarówno osoby posiadające stopień instruktorski, jak i tych, którzy go jeszcze nie zdobyli, lecz są aktywnie zaangażowani w działalność projektową ZHP. Takie ujęcie pozwala uchwycić pełniejsze spektrum doświadczeń wśród osób planujących i realizujących projekty w organizacji.

Rysunek 8 Staż instruktorski w ZHP



Źródło: opracowanie własne

Najliczniejszą grupę, tak jak wskazuje powyższy wykres (Rysunek 8) stanowili instruktorzy ze stażem od 4 do 10 lat – 57 osób (41,6%). Są to członkowie organizacji, którzy najczęściej pełnią funkcje drużynowych, komendantów hufców lub liderów zespołów programowych. Ich kilkuletnie doświadczenie czyni ich głównymi realizatorami projektów lokalnych i grantowych.

Na drugim miejscu uplasowała się grupa osób z doświadczeniem mniejszym niż 4 lata – 38 osób (27,7%). To w większości młoda kadra, wchodząca dopiero w rolę organizatorów i pomysłodawców. Ich obecność w badaniu pokazuje, że ZHP otwiera przestrzeń do zdobywania doświadczenia projektowego już na wczesnym etapie rozwoju instruktorskiego, co może mieć znaczenie dla doboru stosowanych narzędzi oraz poziomu formalizacji planowania.

Doświadczeni liderzy z grupy 11–20 lat stażu stanowili 24 osoby (17,5%), a ci z ponad 20-letnim doświadczeniem – 7 osób (5,1%). Choć liczebnie mniej liczni, ich wkład w planowanie projektów ma zazwyczaj charakter doradczy i strategiczny. To osoby, które mogą pełnić funkcje mentorskie wobec młodszej kadry lub zarządzać złożonymi przedsięwzięciami na poziomie chorągwi lub Głównej Kwatery.

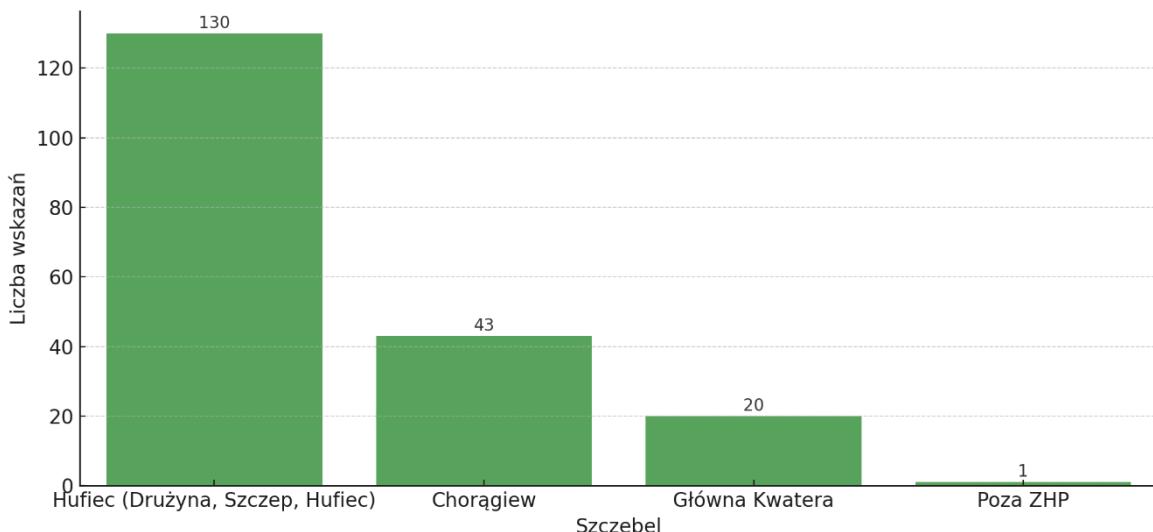
W badaniu uwzględniono także 11 respondentów (8,0%), którzy zadeklarowali, że nie posiadają jeszcze żadnego stopnia instruktorskiego. Jest to mniej o dwie osoby, niż te które zadeklarowały brak stopnia instruktorskiego. Może to wynikać z różnych interpretacji stażu instruktorskiego. Mimo braku formalnego tytułu, ich udział w działańach projektowych świadczy o rosnącym znaczeniu kompetencji organizacyjnych i praktycznego doświadczenia, niezależnie od formalnej ścieżki awansu w strukturze ZHP.

Podsumowując, dane te pokazują, że planowanie projektów w ZHP jest domeną przede wszystkim kadry średniego szczebla, posiadającej już pewne doświadczenie, ale nadal aktywnej operacyjnie. Jednocześnie organizacja wykazuje otwartość na włączanie do tego procesu zarówno młodszych, jak i bardziej doświadczonych instruktorów oraz liderów bez stopni, co może mieć znaczenie dla formy i jakości planowania w projektach harcerskich.

### **Szczebel organizacyjny realizowanych projektów**

Respondenci zostali zapytani o szczebel organizacyjny, na którym realizują projekty w strukturach ZHP. Pytanie dopuszczało wybór wielu odpowiedzi, co oznacza, że łączna liczba wskazań przekracza liczbę uczestników badania. Wynika to z faktu, że wielu instruktorów pełni równolegle funkcje na różnych poziomach organizacyjnych – na przykład osoba działająca lokalnie jako drużynowy lub komendant szczezu w hufcu może jednocześnie uczestniczyć w zespołach programowych na poziomie chorągwi lub Głównej Kwatery. Taka strukturalna wielofunkcyjność jest charakterystyczna dla ZHP, w którym aktywność projektowa często przekracza granice jednej jednostki organizacyjnej. Respondenci wskazywali zatem wszystkie poziomy, na których realnie uczestniczą w planowaniu i realizacji projektów.

Rysunek 9 Szczebel organizacyjny realizowanych projektów



Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość działań projektowych (ponad 94%) realizowana jest na poziomie podstawowych jednostek ZHP, takich jak drużyna, szczep i hufiec. Ten poziom wskazało 130 osób (94,9%), co potwierdza, że to właśnie lokalne struktury organizacji są głównym środowiskiem tworzenia i wdrażania inicjatyw projektowych (Rysunek 9). Tak wysoki wynik odzwierciedla specyfikę ZHP jako organizacji zdecentralizowanej, w której duża część aktywności opiera się na inicjatywie kadry lokalnej.

Na poziomie chorągwii projekty realizowało 43 respondentów (31,4%). Projekty te często dotyczą większych wydarzeń regionalnych, kursów, biwaków programowych lub projektów grantowych o szerszym zasięgu. Pokazuje to, że część kadry angażuje się również w działania wykraczające poza lokalne jednostki.

20 osób (14,6%) wskazało doświadczenie w realizacji projektów na poziomie Głównej Kwatera ZHP, co może obejmować pracę w zespołach programowych, projektach centralnych lub współpracę przy ogólnopolskich inicjatywach.

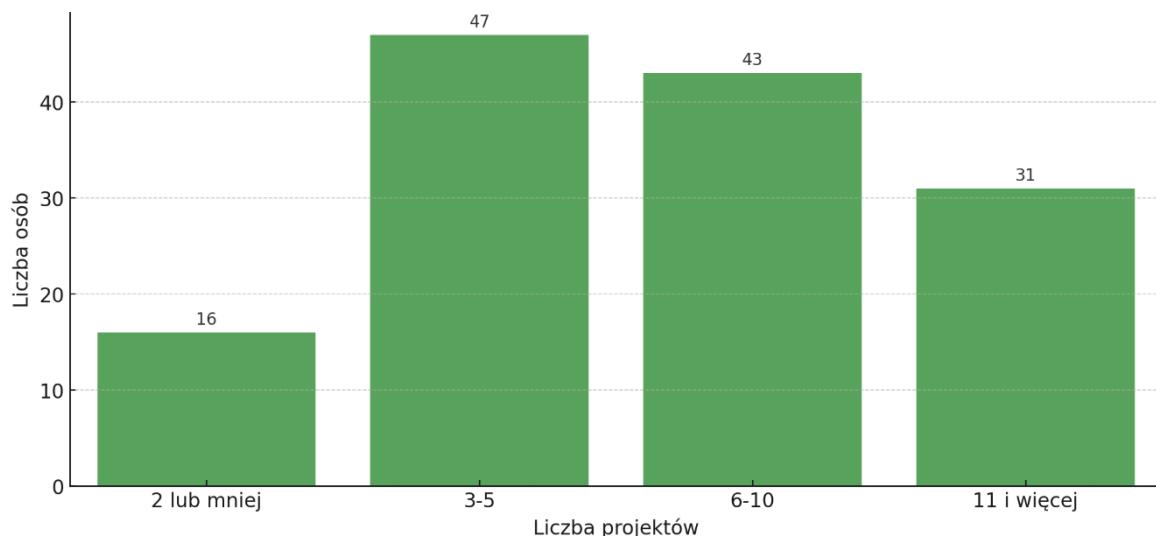
Dodatkowo 1 osoba (0,7%) zadeklarowała realizację projektów poza strukturami ZHP, co może oznaczać działalność międzynarodową, współpracę międzyorganizacyjną lub udział w projektach społecznych niezależnych od organizacji harcerskiej.

Powyższe dane ukazują, że chociaż planowanie projektów koncentruje się na poziomie lokalnym, istotna część respondentów podejmuje również działania na wyższych szczeblach organizacyjnych. Może to świadczyć o rosnącej mobilności kadry, jej gotowości do pracy w zespołach międzyjednostkowych oraz o rozwoju kompetencji zarządczych w obrębie całej struktury ZHP.

### **Doświadczenie projektowe respondentów**

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie liczby projektów zrealizowanych w ZHP w ciągu ostatnich pięciu lat. Warunkiem udziału w badaniu było wcześniejsze uczestnictwo w co najmniej dwóch projektach, co zapewniło, że wypowiedzi dotyczą osób posiadających choćby minimalne doświadczenie praktyczne.

Rysunek 10 Liczba zrealizowanych projektów w ZHP w ciągu ostatnich 5 lat



Źródło: opracowanie własne

Największa grupa 47 osób (34,3%) zadeklarowała realizację 3–5 projektów, co sugeruje umiarkowane, ale już ugruntowane zaangażowanie projektowe. Niewiele mniej, bo 43 osoby (31,4%), zrealizowały 6–10 projektów, co świadczy o wysokim poziomie aktywności.

Na szczególną uwagę zasługuje grupa 31 respondentów (22,6%), którzy wskazali realizację 11 lub więcej projektów, są to osoby z dużym doświadczeniem, często pełniące funkcje koordynatorów lub liderów zespołów. Z kolei 16 osób (11,7%) zadeklarowało realizację jedynie 2 projektów, co może oznaczać początek ich aktywności projektowej lub pełnienie ról wspierających (Rysunek 10).

Dane te potwierdzają, że zdecydowana większość badanych posiada praktyczne doświadczenie w planowaniu i realizacji projektów, co czyni ich wypowiedzi wiarygodnym źródłem informacji o stosowanych rozwiązańach i preferencjach planistycznych w ZHP.

Struktura próby badawczej wskazuje na dominację aktywnej, średnio doświadczonej kadry instruktorskiej, działającej głównie na poziomie hufca. Różnorodność stażu, stopni i liczby zrealizowanych projektów pozwala na kompleksową analizę praktyk planowania projektów w ZHP. W kolejnej części przedstawiono wyniki badania dotyczące form, narzędzi i uwarunkowań procesu planowania.

## 5.2 Analiza wyników badań

### 5.2.1 Opis i interpretacja pytań

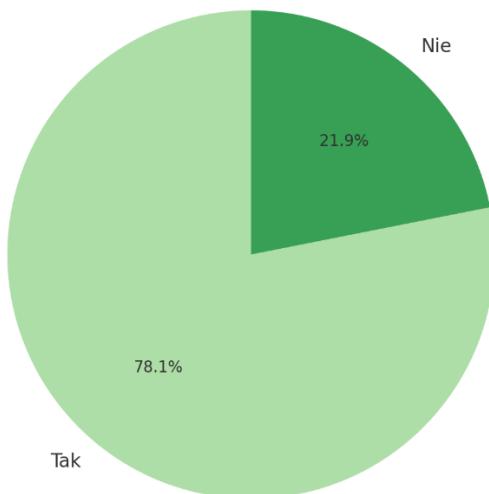
Część główna kwestionariusza została opracowana w sposób umożliwiający zbadanie praktyk planowania projektów w ZHP, a także stopnia formalizacji tych działań i wykorzystywanych narzędzi. Dla większej przejrzystości analizy pytania pogrupowano tematycznie w trzy główne obszary analizy:

1. Przygotowanie do planowania i źródła wiedzy
2. Praktyka planowania: formy, narzędzia i uczestnictwo
3. Formalizacja procesu w zależności od źródeł finansowania

W celu pogłębionej analizy odpowiedzi, respondentów podzielono na dwie grupy: osoby posiadające doświadczenie w planowaniu projektów, dla których składany był wniosek

o dofinansowanie (np. grant, dotacja) oraz osoby bez takiego doświadczenia. Pytanie miało charakter filtrujący – w zależności od odpowiedzi respondenci kierowani byli do odpowiednich sekcji kwestionariusza.

Rysunek 11 Doświadczenie w planowaniu projektów dotacyjnych



Źródło: opracowanie własne

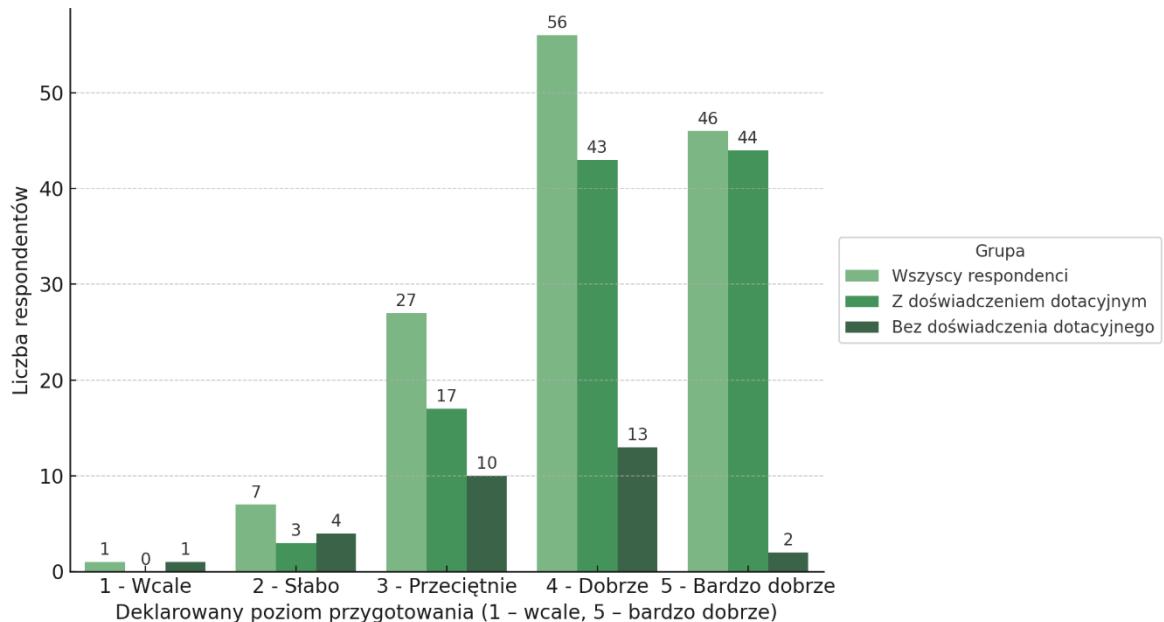
Większość badanych (78,1%) zadeklarowała udział w planowaniu projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych, co stanowi istotną grupę pozwalającą na analizę praktyk planistycznych w kontekście formalnych wymagań konkursów grantowych (Rysunek 11).

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wnioski z każdego pytania z uwzględnieniem najczęstszych odpowiedzi, istotnych różnic między grupami oraz potencjalnych zależności. Dla wybranych zagadnień zaproponowano również wizualizacje graficzne w formie wykresów.

#### **Pytanie: Na ile czujesz się przygotowany/a do planowania projektów w ZHP?**

Respondenci zostali poproszeni o ocenę swojego przygotowania do planowania projektów w skali od 1 („wcale”) do 5 („bardzo dobrze”). Wyniki wskazują, że przeważająca część badanych ocenia swoje przygotowanie jako wysokie – odpowiedzi „4” oraz „5” łącznie stanowiły ponad 70% wszystkich wskazań. Niski poziom przygotowania (oceny 1–2) zadeklarowała jedynie marginalna część respondentów.

Rysunek 12 Ocena przygotowania do planowania projektów w ZHP (z podziałem na doświadczenie dotacyjne)



Źródło: opracowanie własne

Jak widać na powyższym wykresie (Rysunek 12) grupie z doświadczeniem dotacyjnym dominowały odpowiedzi najwyższe – „dobrze” i „bardzo dobrze” (łącznie ponad 80% wskazań). Natomiast wśród osób bez tego doświadczenia częściej pojawiały się odpowiedzi umiarkowane, co może sugerować, że praktyczne uczestnictwo w procesie aplikacyjnym zwiększa poziom pewności i kompetencji w zakresie planowania projektów.

**Pytanie: Czy Twoje studia lub praca są związane z zarządzaniem projektami?**

**Pytanie: Czy brałeś/aś udział w szkoleniu dotyczącym zarządzania projektami?**

W kolejnym etapie badania analizowano źródła wiedzy z zakresu zarządzania projektami wśród instruktorów ZHP. Respondenci zostali zapytani, czy ich studia lub praca zawodowa są związane z tematyką projektową oraz czy uczestniczyli w szkoleniach poświęconych zarządzaniu projektami.

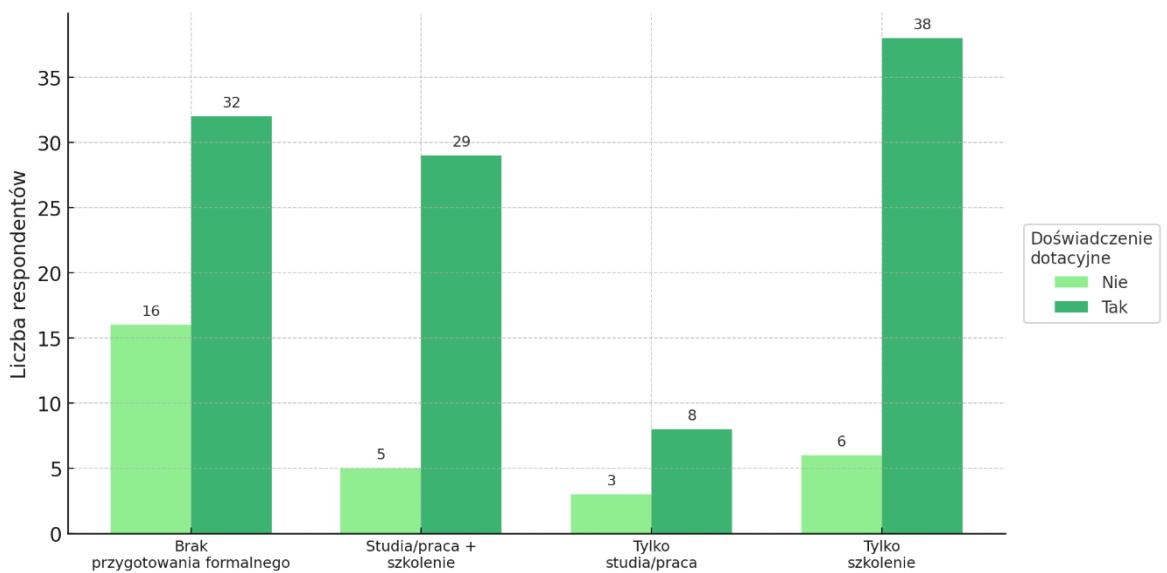
Zaledwie 32,8% ankietowanych wskazało powiązania zawodowe lub edukacyjne z zarządzaniem projektami, podczas gdy 56,9% uczestniczyło w szkoleniu.

Łączne zestawienie tych odpowiedzi pozwoliło wyodrębnić cztery grupy:

- 34 osoby (25,6%) korzystały zarówno z edukacji formalnej, jak i szkoleń,
- 11 osób (8,3%) bazowało wyłącznie na wykształceniu lub pracy w tej dziedzinie,
- 44 osoby (33,1%) uczestniczyły jedynie w szkoleniu,
- 48 respondentów (36,1%) nie miało żadnego z tych przygotowań.

Zestawienie wyników z doświadczeniem w planowaniu projektów dotacyjnych pokazuje wyraźną różnicę (Rysunek 13). Osoby zaangażowane w pisanie wniosków o dofinansowanie znacznie częściej korzystały z różnych źródeł przygotowania, szczególnie ze szkoleń oraz łączonego doświadczenia. Z kolei wśród osób bez doświadczenia dotacyjnego aż 16 z 30 nie posiadało żadnego formalnego przygotowania.

Rysunek 13 Źródła przygotowania do planowania projektów w ZHP (z podziałem na doświadczenie dotacyjne)



Źródło: opracowanie własne

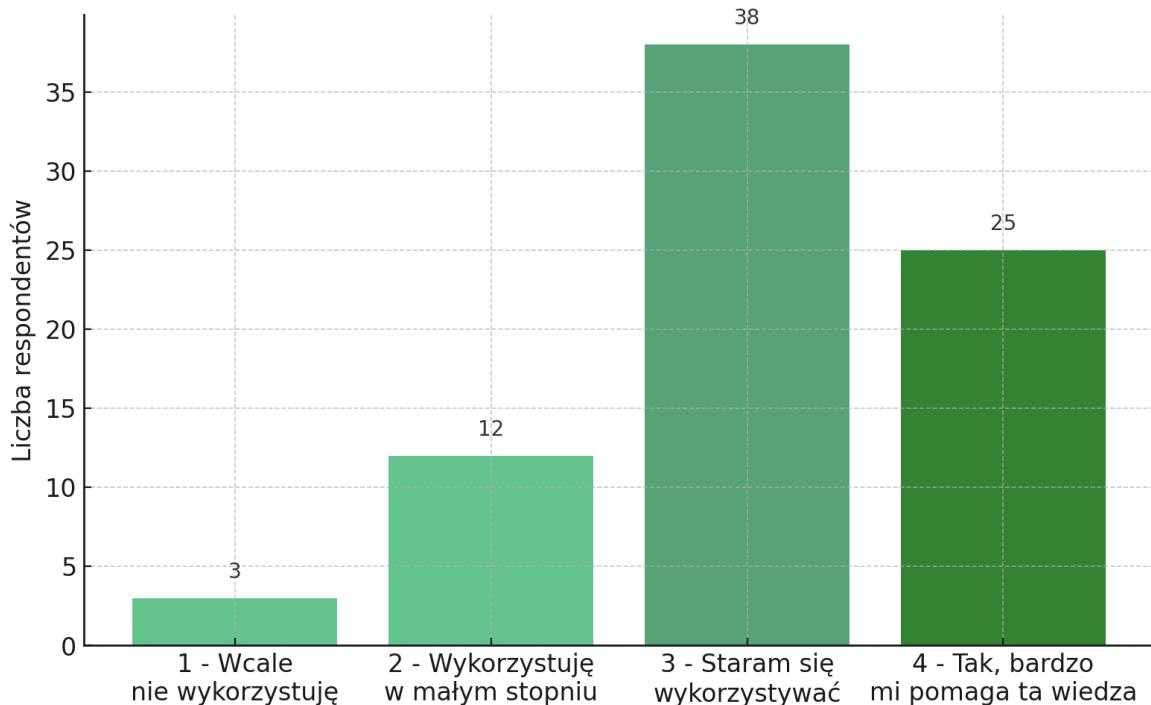
Dane te mogą być interpretowane dwójako. Z jednej strony, posiadanie przygotowania formalnego lub udział w szkoleniach może sprzyjać większemu zaangażowaniu w projekty wymagające aplikowania o środki zewnętrzne, ponieważ osoby lepiej przygotowane mogą czuć się pewniej i chętniej podejmować wyzwania związane z formalnym planowaniem i wnioskowaniem o dotacje.

Z drugiej strony, możliwe jest również, że to właśnie udział w projektach finansowanych zewnętrznie mobilizuje instruktorów do zdobywania wiedzy poprzez studia, pracę zawodową lub szkolenia, gdyż realizacja takich przedsięwzięć wymaga konkretnej wiedzy i umiejętności. W rzeczywistości, obie te zależności mogą współistnieć, wzmacniając wzajemnie proces profesjonalizacji działań projektowych w ZHP.

#### **Pytanie: Czy wykorzystujesz wiedzę z zakresu zarządzania projektami zdobytą na szkoleniach/pracy/studiach?**

Respondenci, którzy zadeklarowali posiadanie wiedzy z zakresu zarządzania projektami, zostali zapytani o stopień jej wykorzystania w praktyce. Większość z nich potwierdziła, że zdobytą informację są dla nich użyteczne w działalności harcerskiej. Poniższy wykres (Rysunek 14) przedstawia rozłożenie wyników w tym pytaniu.

Rysunek 14 Wykorzystanie zdobytej wiedzy projektowej w praktyce



Źródło: opracowanie własne

Wyniki te potwierdzają ogólną tezę, że zdobytą wiedzą, szczególnie ta praktyczna, jest wykorzystywana przez kadrę instruktorską ZHP w procesie planowania i realizacji projektów, choć poziom jej wdrażania może się różnić w zależności od doświadczenia i roli pełnionej w organizacji.

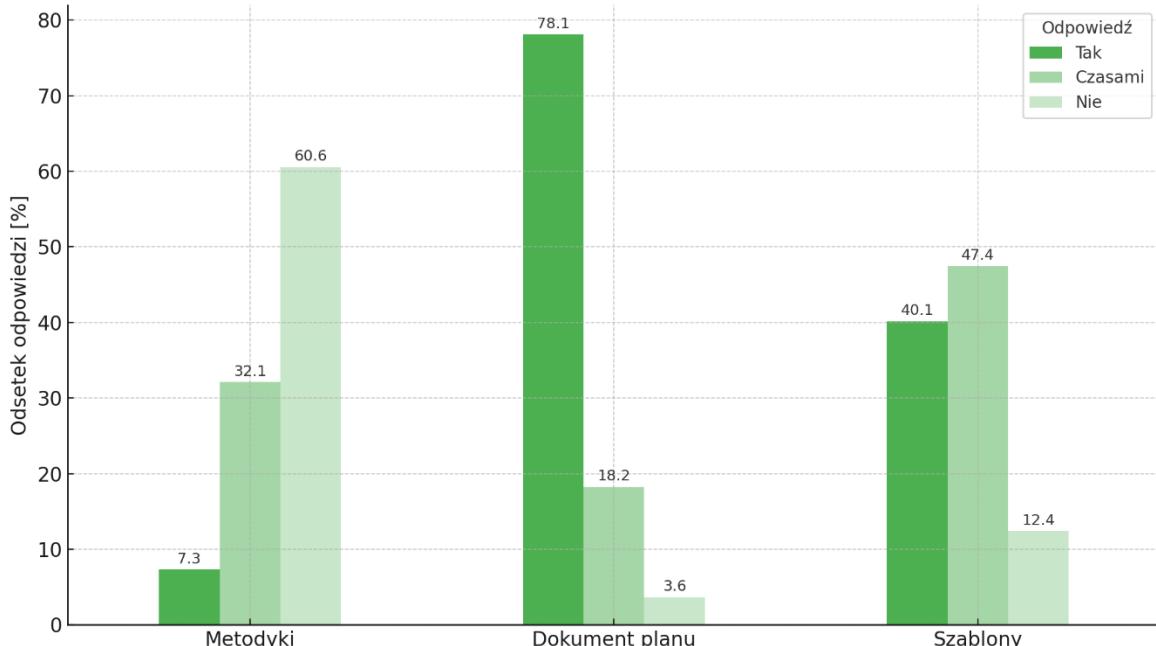
**Pytanie: Czy podczas planowania projektów korzystał/aś z formalnych metod zarządzania projektami? („formalne” = oparte na znanych metodykach, np. PMBOK, PRINCE2, Agile itp.)**

**Pytanie: Czy przy planowaniu korzystasz z gotowych szablonów lub wzorów dokumentów?**

**Pytanie: Czy na etapie planowania projektu tworzysz formalny dokument planu projektu (zawierający m.in. opis działań, harmonogram, budżet)?**

Odpowiedzi na powyższe pytania zostały zestawione na jednym wykresie poniżej, by umożliwić porównanie deklarowanych praktyk.

Rysunek 15 Stopień formalizacji planowania projektów



Źródło: opracowanie własne

Najwyższy poziom formalizacji odnotowano w pytaniu dotyczącym tworzenia formalnego dokumentu planu projektu (Rysunek 15). Ponad połowa respondentów (78,1%) zadeklarowała, że zazwyczaj tworzy taki dokument, a dodatkowe 18,2% robi to sporadycznie. Świadczy to o tym, że nawet w warunkach nieformalnych struktur organizacyjnych, dokumentowanie planu obejmujące m.in. harmonogram, budżet i zakres działań jest powszechną praktyką. Taki dokument pełni nie tylko funkcję porządkującą, ale również wspiera komunikację w zespole oraz ułatwia ubieganie się o finansowanie zewnętrzne.

Nieco niższy, lecz nadal stosunkowo wysoki poziom formalizacji dotyczy korzystania z gotowych szablonów lub wzorów dokumentów. Regularnie sięga po nie 40,1% badanych, a kolejnych 47,4% deklaruje, że korzysta z nich okazjonalnie. Jedynie 12,4% respondentów nie wykorzystuje szablonów w ogóle. Taki rozkład odpowiedzi może wskazywać na istnienie pewnych narzędzi wspierających planowanie w jednostkach ZHP, ale też na brak jednolitego systemu lub dostępu do zestandardyzowanych materiałów.

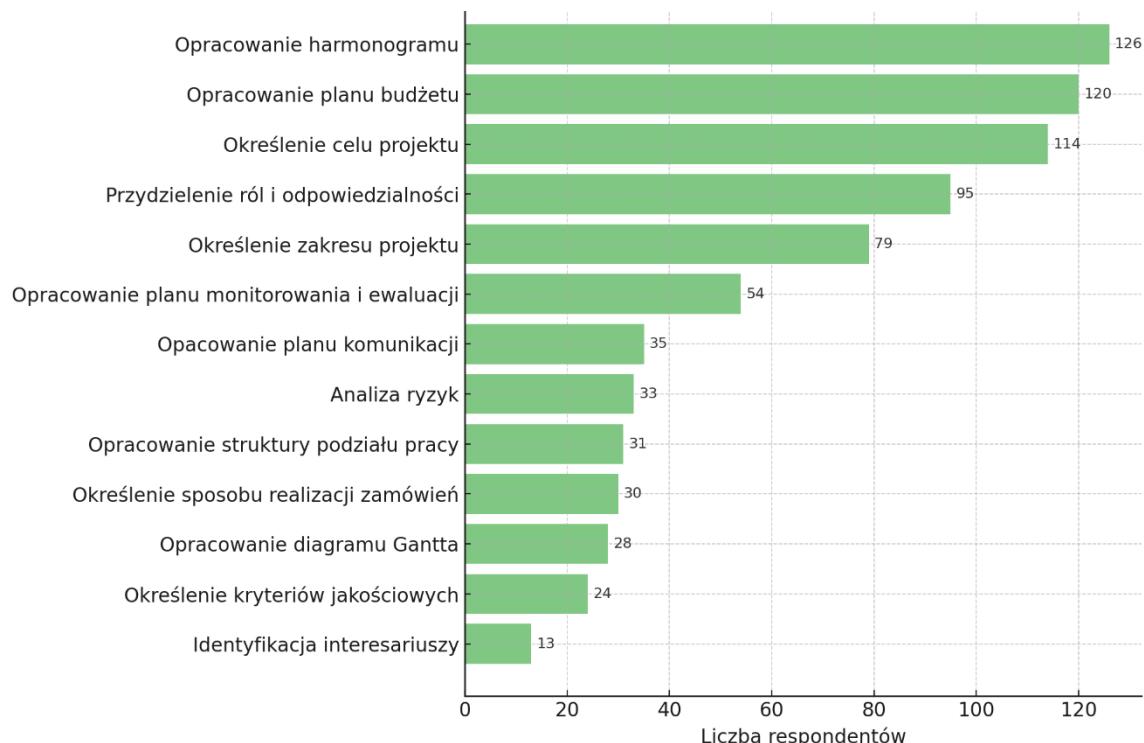
Najmniejszy poziom formalizacji dotyczy stosowania formalnych metod zarządzania projektami. Jedynie 7,3% respondentów przyznało, że opiera swoje działania na znanych metodykach takich jak PMBOK, PRINCE2 czy Agile. Z kolei 32,1% stosuje je sporadycznie, a aż 60,6% w ogóle z nich nie korzysta. Może to świadczyć o dominacji podejścia intuicyjnego, opartego na doświadczeniu i praktyce organizacyjnej, a nie na systematycznym wdrażaniu sformalizowanych metod. Warto jednak zaznaczyć, że niski odsetek stosowania metodyk nie musi oznaczać niskiej jakości planowania, może raczej wskazywać na ich niedopasowanie do specyfiki organizacji non-profit lub brak szkoleń w tym zakresie.

Zestawienie trzech powyższych aspektów pozwala zaobserwować, że planowanie projektów w ZHP ma charakter częściowo sformalizowany. Choć pełne wdrożenie metodyk zarządzania projektami jest rzadkie, wiele jednostek korzysta z uproszczonych narzędzi i tworzy plany o ustrukturyzowanej formie, co stanowi kompromis pomiędzy formalizmem a elastycznością działania.

## **Pytanie: Które z poniższych działań wykorzystałeś w co najmniej jednym z 3 ostatnich projektów na etapie planowania?**

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie działań, które faktycznie zastosowali podczas planowania przynajmniej jednego z trzech ostatnich projektów. Lista działań została opracowana w oparciu o obszary wiedzy zdefiniowane w PMBOK® Guide – Sixth Edition (Project Management Institute, 2017), co umożliwia ocenę praktyk projektowych w ZHP na tle standardów uznawanych w zarządzaniu projektami. Poniższy wykres (Rysunek 16) przedstawia rozłożenie, które działania są najczęściej i najrzadziej stosowane. Dla lepszej czytelności wykresu przedstawiono odpowiedzi 136 respondentów (N=136), ponieważ tylko jedna osoba zaznaczyła opcję, że nie wykonywała żadnych z powyższych działań.

Rysunek 16 Działania wykorzystywane na etapie planowania projektów



Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wykorzystywanyimi działaniami były:

- opracowanie harmonogramu (126 wskazań),
- opracowanie planu budżetu (120),
- określenie celu projektu (114),
- oraz przydzielenie ról i odpowiedzialności (95).

Działania te odzwierciedlają koncentrację na planowaniu czasowo-finansowym oraz określaniu ram realizacyjnych projektu, co jest zgodne z najważniejszymi elementami praktyki planistycznej w warunkach ograniczonych zasobów, typowych dla organizacji wolontariackich.

Mniej popularne były narzędzia bardziej formalne i strategiczne, takie jak:

- analiza ryzyk (33),
- plan komunikacji (35),

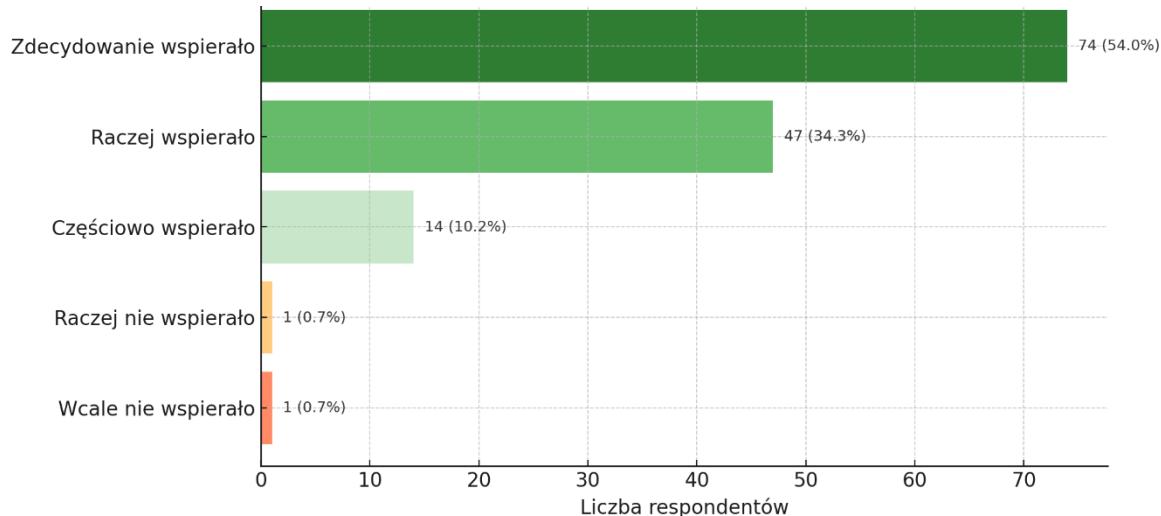
- diagram Gantta (28),
- czy identyfikacja interesariuszy (13).

Ten rozkład wskazuje, że mimo relatywnie niskiego poziomu formalizacji, wielu instruktorów sięga po kluczowe komponenty planowania.

**Pytanie: Na ile przygotowanie spisanego planu projektu (np. harmonogram, zakres, budżet) wspierało realizację projektu?**

Respondenci zostali poproszeni o ocenę, w jakim stopniu przygotowany plan projektu wspierał realizację działań (Rysunek 17).

Rysunek 17 Ocena przydatności spisanego planu projektu



Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów pozytywnie oceniła wpływ spisanego planu na realizację projektu 54,0% uznało, że „zdecydowanie wspierał”, a 34,3% że „raczej wspierał”. Neutralnie wypowiedziało się 10,2% badanych, natomiast tylko 1,4% oceniło plan jako niewspierający.

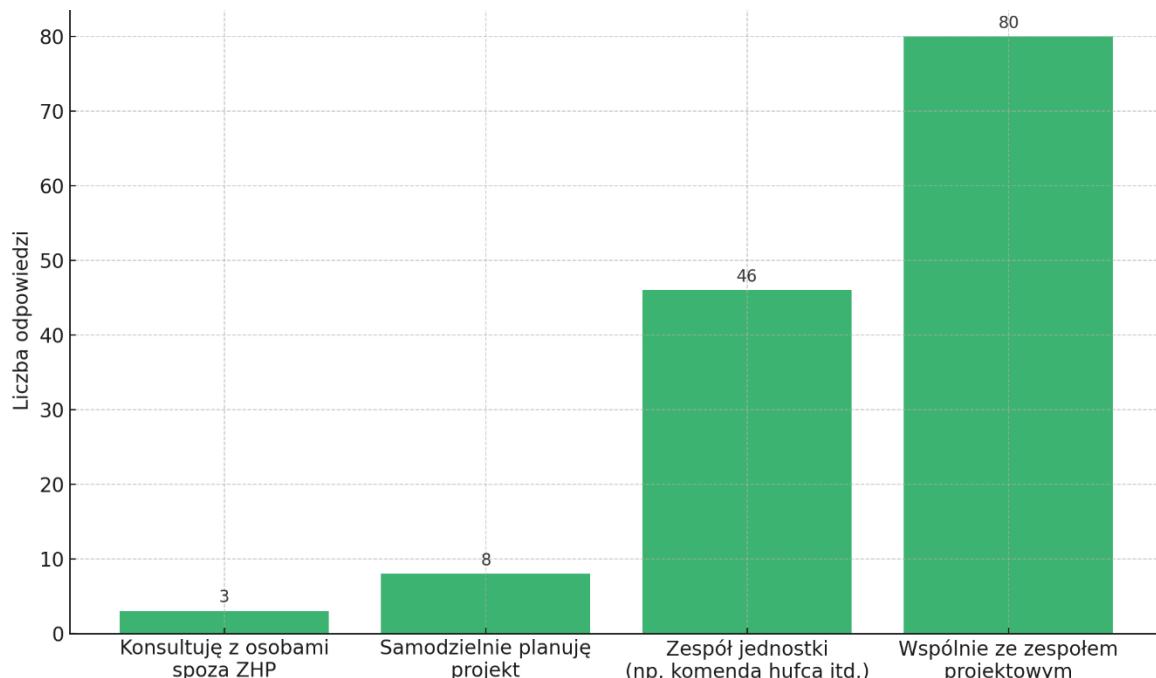
Wyniki te sugerują, że dokumentowanie planu może być postrzegane jako realna pomoc w prowadzeniu działań projektowych. Możliwe są jednak dwa równoległe wyjaśnienia tego zjawiska: z jednej strony to właśnie przygotowanie planu może zwiększać szanse realizacji, z drugiej osoby lepiej przygotowane i bardziej zaangażowane chętniej planują i pozytywnie oceniają jego rolę.

**Pytanie: Kto najczęściej bierze udział w planowaniu projektów, które realizujesz?**

**Pytanie: Czy osoby zaangażowane w realizację projektu mają dostęp do planu?**

Analiza odpowiedzi (Rysunek 18) pokazuje, że dominującym modelem planowania projektów w ZHP jest podejście zespołowe, aż 67 respondentów wskazało, że planowanie odbywa się wspólnie przez cały zespół projektowy. Może to świadczyć o zakorzenionej w organizacji kulturze współpracy i partyencyjnego podejmowania decyzji.

Rysunek 18 Kto bierze udział w planowaniu projektów

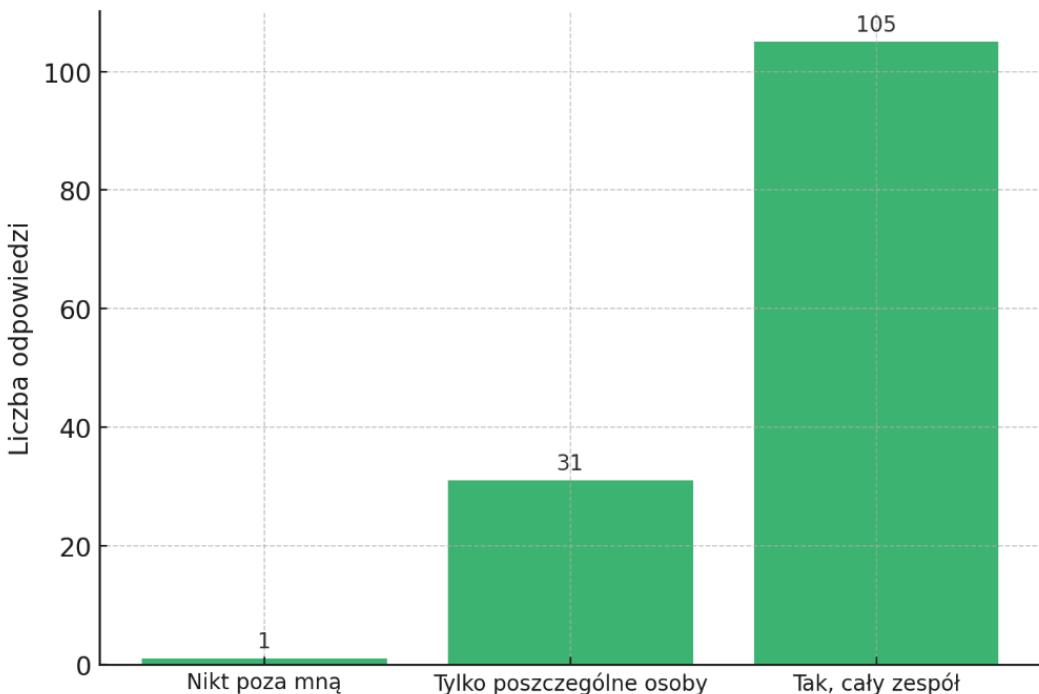


Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie 46 osób zadeklarowało, że plan projektu opracowuje zespół jednostki (np. komenda), co może oznaczać bardziej formalne podejście, w którym plan tworzony jest odgórnie i przekazywany do realizacji. Z kolei tylko 8 osób wskazało, że samodzielnie przygotowuje plan projektu, co może oznaczać niski poziom indywidualizacji planowania lub rzadkość sytuacji, w których pojedyncza osoba odpowiada za cały proces przygotowawczy.

Warto również zauważyć, że spośród 137 osób, które przeszły pełną ankietę, jedynie 6 zadeklarowało, że konsultuje projekty z osobami spoza ZHP. Może to świadczyć o silnej wewnętrznej orientacji planowania projektów w organizacji, ale jednocześnie wskazuje na niewielki poziom zewnętrznej współpracy eksperckiej, np. z partnerami, doradcami czy grantodawcami.

Rysunek 19 Dostęp do planu przez realizatorów



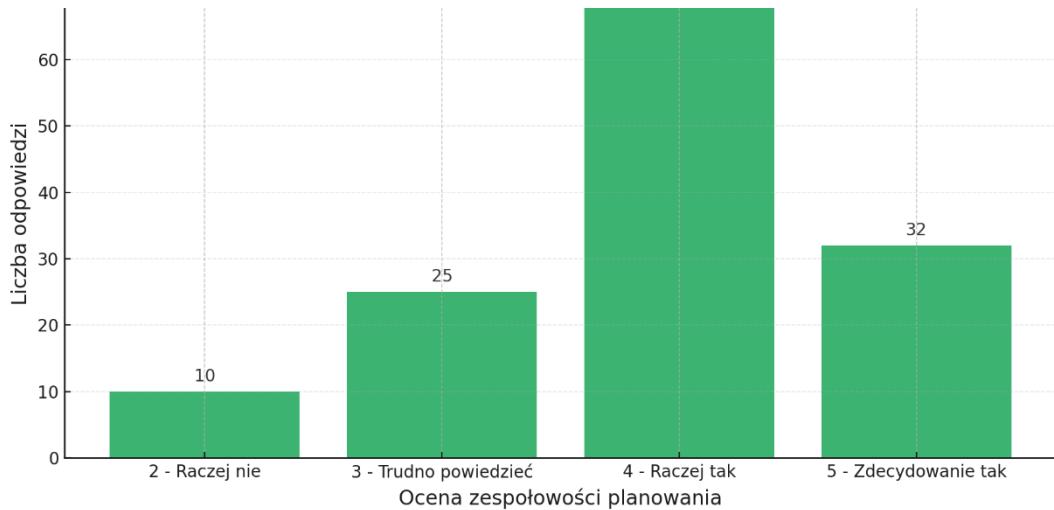
Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość ankietowanych (105 osób) zadeklarowała, że osoby zaangażowane w realizację projektu mają dostęp do przygotowanego planu (Rysunek 19). Tylko 1 respondent odpowiedział przecząco, a 31, że tylko poszczególne osoby mają dostęp do planu, co może wskazywać na sporadyczne przypadki braku transparentności lub niewystarczającej komunikacji w zespole projektowym. Dane te potwierdzają, że dostępność planu dla wszystkich członków zespołu jest standardem w większości jednostek ZHP.

**Pytanie: W jakim stopniu czujesz, że planowanie projektu w Twojej jednostce jest działaniem zespołowym?**

Respondenci oceniali poziom zespołowości planowania projektów w swojej jednostce na pięciostopniowej skali. Wyniki przedstawione na wykresie poniżej (Rysunek 20) świadczą o przekonaniu wielu uczestników badania, że planowanie projektów w ich jednostkach ma charakter zespołowy. Jednocześnie 10 osób oceniło zespołowość nisko, co może sugerować istnienie jednostek, w których planowanie jest realizowane bardziej indywidualnie lub w wąskim gronie decyzyjnym. Nikt nie zadeklarował, że zdecydowanie nie czuje, żeby planowanie w jego jednostce było działaniem zespołowym.

Rysunek 20 Postrzeganie planowania jako działania zespołowego



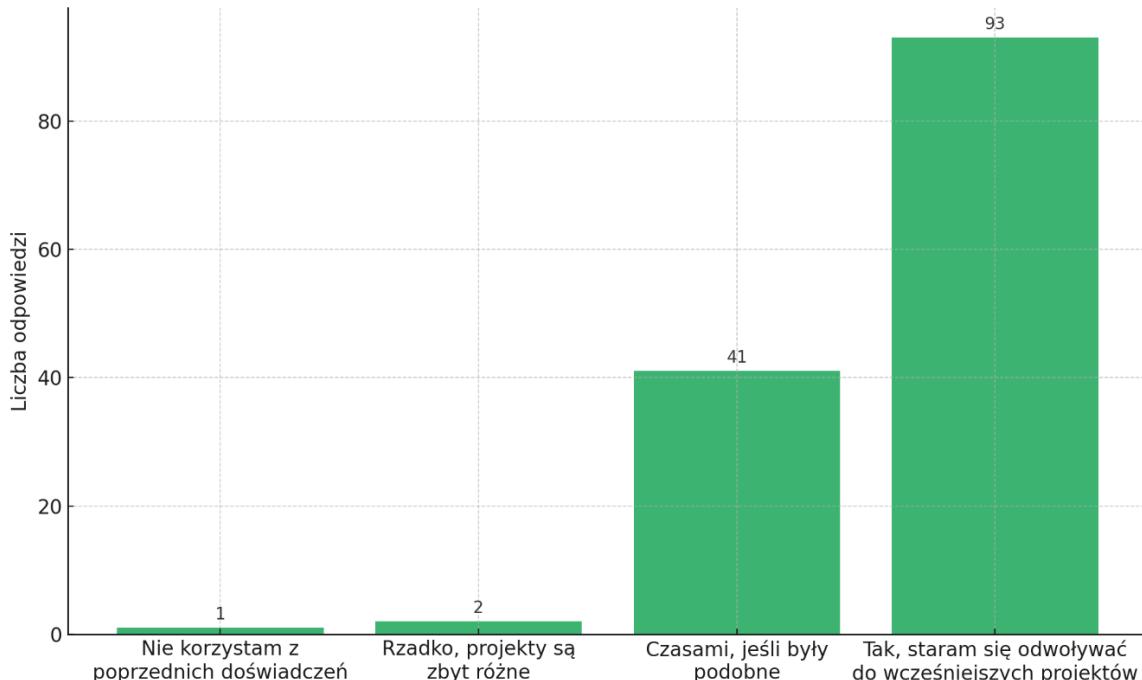
Źródło: opracowanie własne

Rozkład odpowiedzi pokazuje, że choć praktyka zespołowego planowania jest dość powszechna, to wciąż występują znaczące różnice w podejściu między jednostkami ZHP.

#### **Pytanie: Czy korzystasz z doświadczeń z poprzednich projektów przy planowaniu nowych działań?**

Respondenci zostali zapytani, czy sięgają po doświadczenia z wcześniejszych projektów podczas planowania kolejnych działań. Poniższy wykres przedstawia uzyskane wyniki (Rysunek 21):

Rysunek 21 Wykorzystywanie doświadczeń z poprzednich projektów



Źródło: opracowanie własne

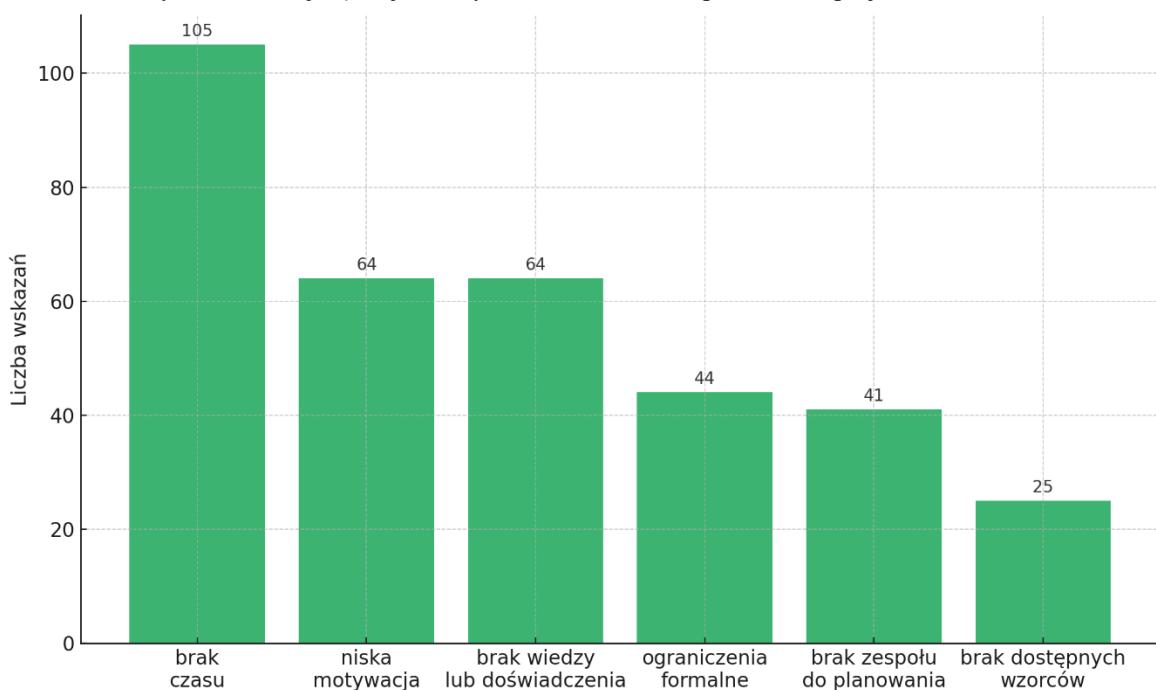
Uzyskane wyniki wskazują, że praktyka planowania w ZHP w dużej mierze opiera się na podejściu refleksyjnym, instruktorzy uczą się na podstawie wcześniejszych projektów i adaptują sprawdzone rozwiązania do kolejnych działań. Może to świadczyć o rozwijającej się kulturze organizacyjnej, która sprzyja doskonaleniu procesów. Jednocześnie istnienie grupy osób, które nie korzystają z wcześniejszych doświadczeń, może wynikać z rotacji zespołów projektowych, braku systematycznej dokumentacji lub ograniczonego dostępu do wiedzy zrealizowanych projektów.

### Pytanie: Co Twoim zdaniem najbardziej utrudnia planowanie projektów w ZHP?

Respondenci mieli możliwość zaznaczenia wielu odpowiedzi spośród listy zdefiniowanych trudności. Najczęściej wskazywanym utrudnieniem był brak czasu, który zaznaczyło aż 105 osób. Wynik ten potwierdza istotną barierę, z jaką mierzą się instruktorzy planujący projekty w strukturach ZHP, gdzie obowiązki harcerskie często łączone są z pracą zawodową i życiem prywatnym (Rysunek 22).

Kolejne dwie bariery: brak wiedzy lub doświadczenia oraz niska motywacja uzyskały po 64 wskazania. Świadczy to zarówno o potrzebie dalszego rozwoju kompetencji planistycznych, jak i o możliwym wypaleniu lub braku wystarczającej inspiracji do działania wśród części kadry instruktorskiej.

Rysunek 22 Najczęściej wskazywane utrudnienia w planowaniu projektów w ZHP



Źródło: opracowanie własne

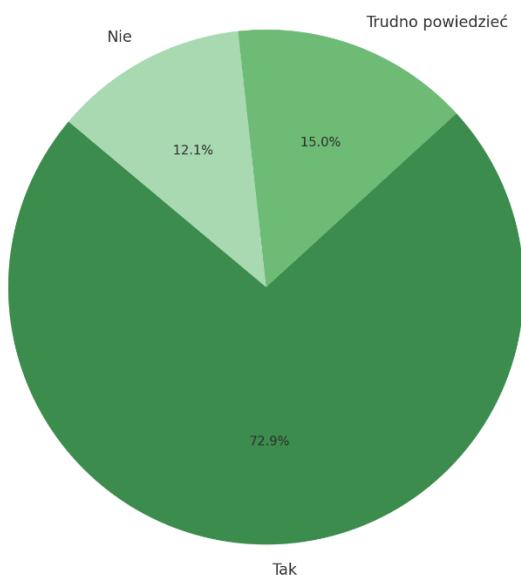
Na dalszych miejscach upłasowały się: ograniczenia formalne i proceduralne (44 odpowiedzi), brak zespołu do planowania (41 odpowiedzi) oraz brak dostępnych wzorców dokumentów (25 odpowiedzi). Te wyniki mogą wskazywać na niedostateczne wsparcie organizacyjne i potrzebę ułatwienia dostępu do materiałów pomocniczych oraz wypracowania standardów planistycznych wewnętrz organizacji.

Zróżnicowanie odpowiedzi pokazuje, że trudności mają zarówno wymiar organizacyjny, jak i kompetencyjny, co może wpływać na jakość i skuteczność prowadzonych działań projektowych.

#### **Pytanie: Czy sposób planowania projektu zmienia się w zależności od tego, czy projekt jest finansowany z dotacji?**

Celem pytania było ustalenie, czy źródło finansowania projektu, w szczególności pozyskanie środków zewnętrznych w ramach dotacji wpływa na sposób jego planowania. W badaniu ponad połowa respondentów (72,9%) zadeklarowała, że forma i przebieg planowania różnią się w zależności od tego, czy projekt finansowany jest z dotacji, czy też realizowany ze środków własnych (Rysunek 23). Odpowiedź ta może świadczyć o wyższym poziomie sformalizowania i konieczności dostosowania się do zewnętrznych wymagań instytucji grantodawczych, takich jak konieczność przygotowania harmonogramu, budżetu czy szczegółowego opisu działań już na etapie aplikowania o środki.

Rysunek 23 Czy sposób planowania projektu zmienia się w zależności od finansowania z dotacji

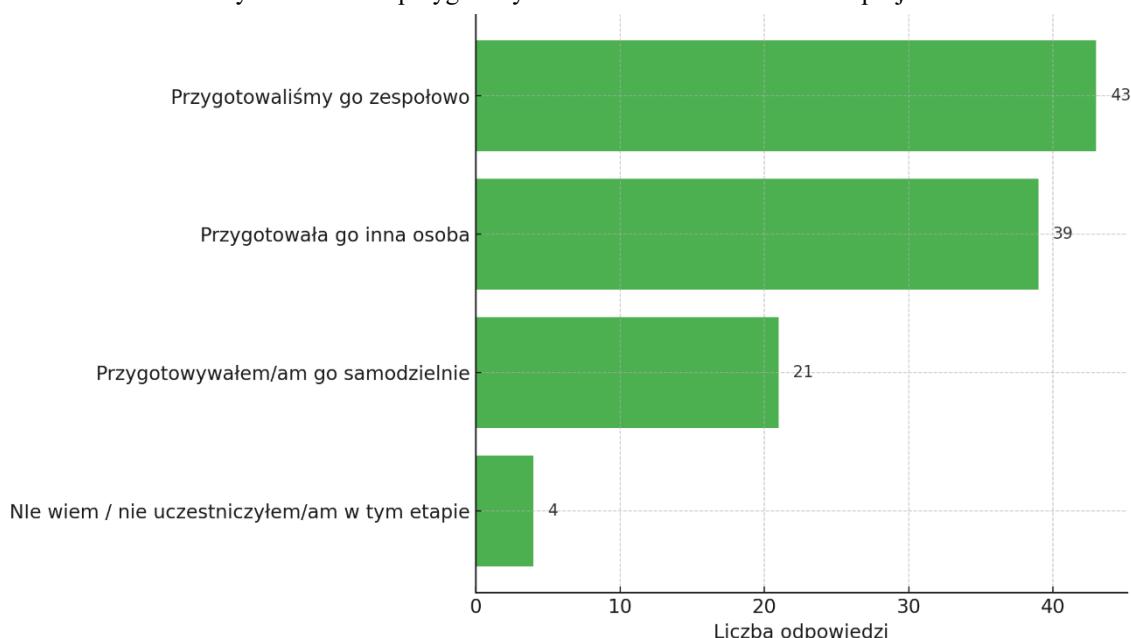


Źródło: opracowanie własne

#### **Pytanie: Kto przygotowywał wniosek o dofinansowanie projektu, w którym brałeś/aś udział?**

Respondenci, którzy brali udział w projektach finansowanych ze źródeł zewnętrznych, zostali zapytani o to, kto przygotowywał wniosek o dofinansowanie. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że najczęstszą praktyką jest współpraca przy tworzeniu wniosku, tę odpowiedź wskazało najwięcej uczestników badania (Rysunek 24). Wynik ten potwierdza, że proces aplikowania o środki zewnętrzne w ZHP ma zazwyczaj charakter zespołowy, co może sprzyjać lepszej dystrybucji zadań oraz zwiększeniu jakości przygotowanej dokumentacji.

Rysunek 24 Kto przygotowywał wniosek o dofinansowanie projektu



Źródło: opracowanie własne.

Kolejna istotna grupa zadeklarowała, że wniosek był przygotowywany przez inną osobę z ich jednostki. Sytuacja ta może świadczyć o wyodrębnieniu roli osoby odpowiedzialnej za kwestie formalne, najczęściej posiadającej większe doświadczenie w planowaniu projektów i znajomość procedur konkursowych.

Z kolei 21 respondentów (19,6%) zadeklarowało samodzielne przygotowanie wniosku, co może wskazywać na wysoki poziom kompetencji i samodzielności tych osób, ale również na potencjalny brak wsparcia zespołowego lub potrzebę szybkiego działania.

#### **Pytanie: Jakie elementy były wymagane na etapie składania wniosku o dotację?**

Respondenci posiadający doświadczenie w realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych zostali poproszeni o wskazanie, które elementy planistyczne były wymagane na etapie składania wniosku o dotację. Pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru, co pozwoliło na zebranie informacji o rzeczywistym zakresie formalnych oczekiwani instytucji grantodawczych.

Najczęściej wskazywanym elementem był opis celu projektu (92 wskazania), co potwierdza centralną rolę klarownej definicji celu jako punktu wyjścia dla planowania działań projektowych. Tuż za nim uplasowały się szczegółowy budżet (84), opis grupy docelowej (83), skróty opis projektu (78) oraz harmonogram działań (77). Dane te wskazują, że w procesie aplikacyjnym dominują podstawowe komponenty planistyczne, które umożliwiają ocenę logiki i spójności projektu (Rysunek 25).

Rysunek 25 Elementy wymagane na etapie składania wniosku o dotację



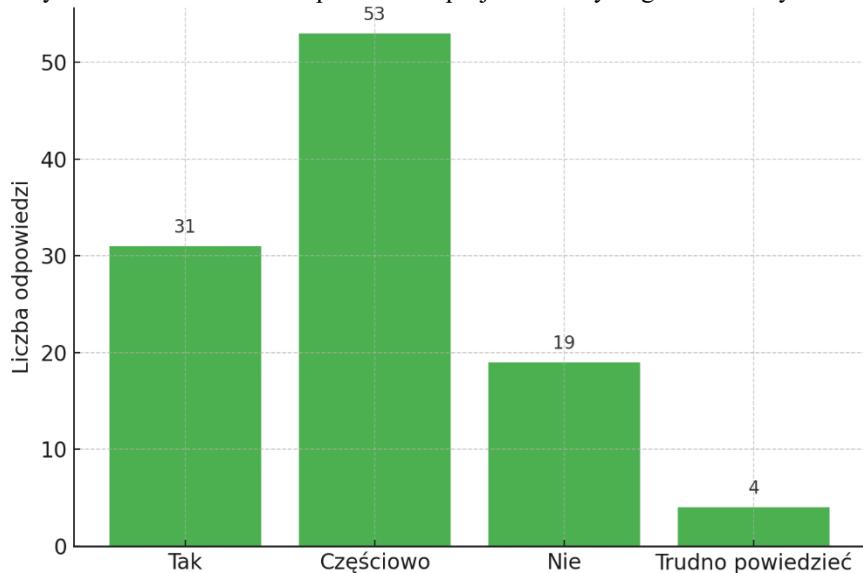
Źródło: opracowanie własne

Warto zauważyć, że elementy takie jak analiza ryzyk czy dostosowanie projektu do potrzeb osób z niepełnosprawnościami były wskazywane znacznie rzadziej niż podstawowe komponenty planu. Może to świadczyć o tym, że nie są one powszechnie wymagane przez instytucje grantodawcze lub też są mniej eksponowane w praktyce składania wniosków w strukturach ZHP. Ich relatywnie niska obecność w zestawieniach może również wynikać z ograniczonego nacisku na zaawansowane techniki planistyczne w procesach aplikacyjnych realizowanych na poziomie lokalnym. Zjawisko to może wskazywać na potencjał do dalszego rozwijania kompetencji projektowych, zwłaszcza w obszarze zarządzania ryzykiem i planowania dostępności. Niektóre z tych elementów, mimo swojej istotności w kontekście społecznej odpowiedzialności i inkluzywności projektów, nie znajdują bezpośredniego odzwierciedlenia w klasycznych metodach zarządzania projektami, takich jak PMBOK®. Przykładowo, PMBOK® nie uwzględnia wprost kwestii dostępności dla osób z niepełnosprawnościami, mimo że jest to często wymagane przez instytucje publiczne w ramach oceny merytorycznej projektów. Pokazuje to rozbieżność między formalnymi standardami a praktycznymi wymogami konkursowymi i podkreśla potrzebę uzupełniania kompetencji planistycznych o aspekty specyficzne dla sektora non-profit i polityk publicznych.

#### **Pytanie: Czy sposób planowania projektu był dostosowany do wymogów formalnych wniosku o dotację?**

Największa grupa respondentów (53 osoby) zadeklarowała, że planowanie projektu było częściowo dostosowane do wymogów formalnych instytucji finansującej. Sugeruje to, że w wielu przypadkach przygotowanie planu nie ograniczało się wyłącznie do spełnienia kryteriów wniosku, ale także uwzględniało praktyczne potrzeby realizacji działań. Jednocześnie 31 osób wskazało, że planowanie w pełni podporządkowano wymaganiom dotacyjnym, co może wskazywać na większy stopień formalizacji procesu projektowego, być może typowy dla większych lub bardziej doświadczonych jednostek (Rysunek 26).

Rysunek 26 Dostosowanie planowania projektu do wymogów formalnych wniosku

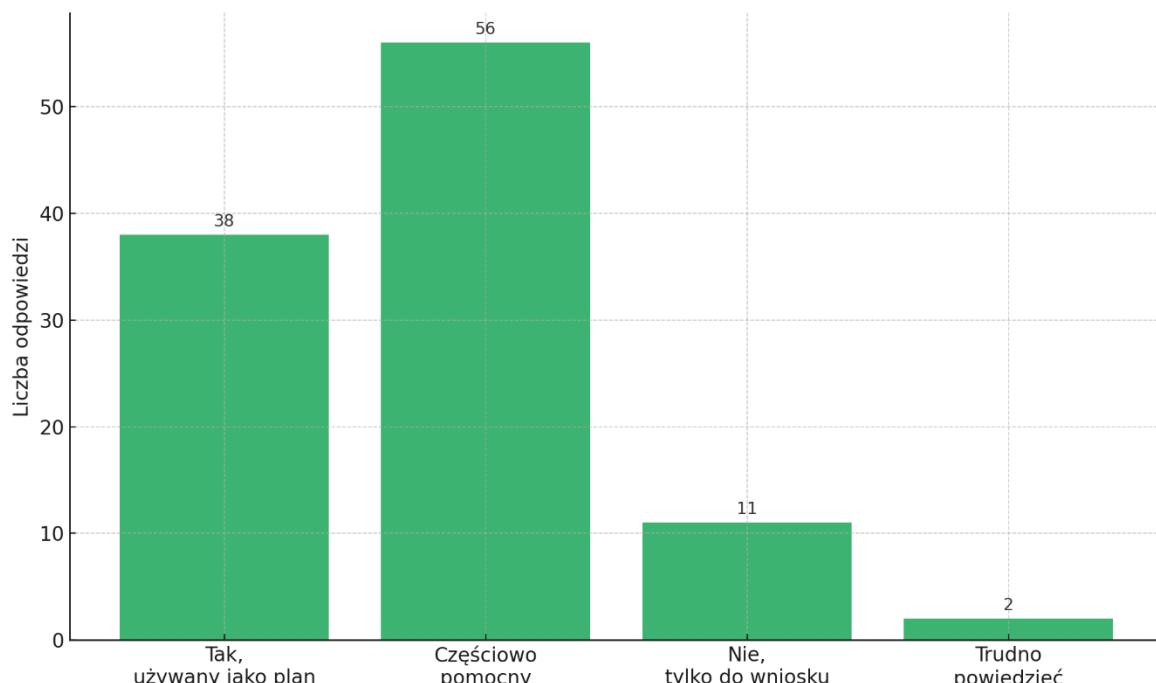


Źródło: opracowanie własne

**Pytanie: Czy plan projektu przygotowany na potrzeby wniosku był później wykorzystywany w realizacji projektu?**

W tym pytaniu najczęściej wskazywaną odpowiedzią było: „Część informacji była pomocna, ale część pomijaliśmy”, odpowiedziało tak 56 osób, co stanowi największą grupę wśród respondentów. Wskazuje to na częściową przydatność planów tworzonych na potrzeby aplikacyjne, jednak z jednocosznym sygnałem, że dokumenty te nie zawsze w pełni odpowiadają realiom realizacyjnym. Może to wynikać z różnic pomiędzy wymaganiami formalnymi grantodawcy a rzeczywistymi potrzebami projektu. W pełni funkcjonalne wykorzystanie planu zadeklarowało 38 osób, co świadczy o przypadkach, w których dokumentacja stworzona na etapie aplikacji spełnia również funkcję operacyjną. Jest to przykład dobrej praktyki, w której formalizacja planowania prowadzi do usprawnienia procesu realizacji działań projektowych. Z kolei 11 respondentów wskazało, że plan powstał wyłącznie na potrzeby wniosku i nie był dalej wykorzystywany. Odpowiedzi te mogą sugerować formalne podejście do procesu aplikacyjnego, w którym planowanie ma jedynie charakter wymogu proceduralnego, a nie realnego narzędzia zarządzania. Tylko 2 osoby udzielili odpowiedzi „trudno powiedzieć”, co potwierdza relatywnie wysoką świadomość respondentów w zakresie dalszych losów przygotowanych dokumentów (Rysunek 27).

Rysunek 27 Wykorzystanie planu projektu przygotowanego do wniosku



Źródło: opracowanie własne

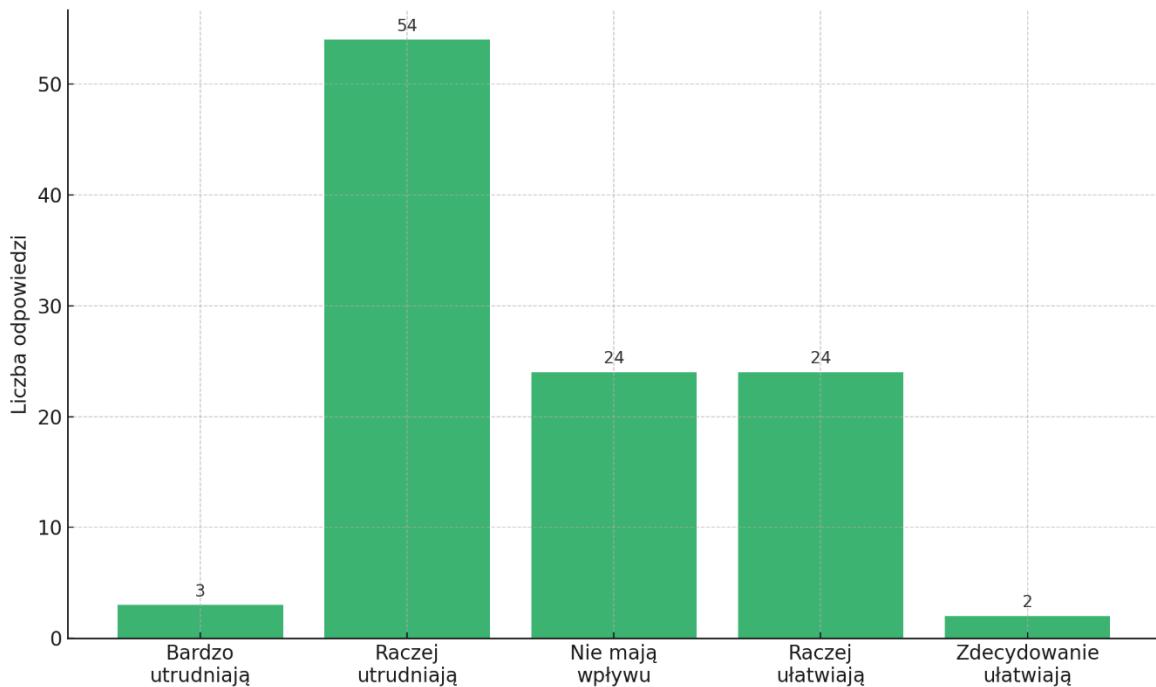
Wyniki te ukazują potrzebę dalszej integracji planowania formalnego i praktycznego w organizacjach non-profit. Przygotowywany plan projektu powinien nie tylko spełniać wymogi instytucji finansujących, ale również wspierać realizację działań w sposób funkcjonalny i przejrzysty dla zespołu projektowego.

#### **Pytanie: Jak oceniasz wpływ wymagań instytucji finansującej na łatwość planowania projektu?**

Zdecydowana większość respondentów (54 osoby) oceniła, że wymagania instytucji finansującej raczej utrudniają planowanie projektów. Dodatkowo 3 osoby wskazały, że bardzo utrudniają one ten proces. Łącznie ponad połowa badanych wyraża więc przekonanie, że formalne oczekiwania stawiane przez grantodawców stanowią barierę organizacyjną lub merytoryczną. Tylko 2 osoby uznały, że wymagania zdecydowanie ułatwiają planowanie, natomiast 24 osoby wskazały, że raczej ułatwiają lub nie mają wpływu. Wyniki te pokazują, że pozytywny lub neutralny wpływ wymagań formalnych dostrzega mniej niż 40% badanych (Rysunek 28).

Można więc wnioskować, że w percepcej członków ZHP struktura aplikacji, dokumentacja lub oczekiwania instytucji dotacyjnych nie są wspierającym elementem planowania, a częściej traktowane są jako dodatkowe obciążenie. Może to wpływać zarówno na sposób tworzenia projektów, jak i gotowość do aplikowania o środki zewnętrzne.

Rysunek 28 Wpływ wymagań instytucji finansującej na łatwość planowania projektu

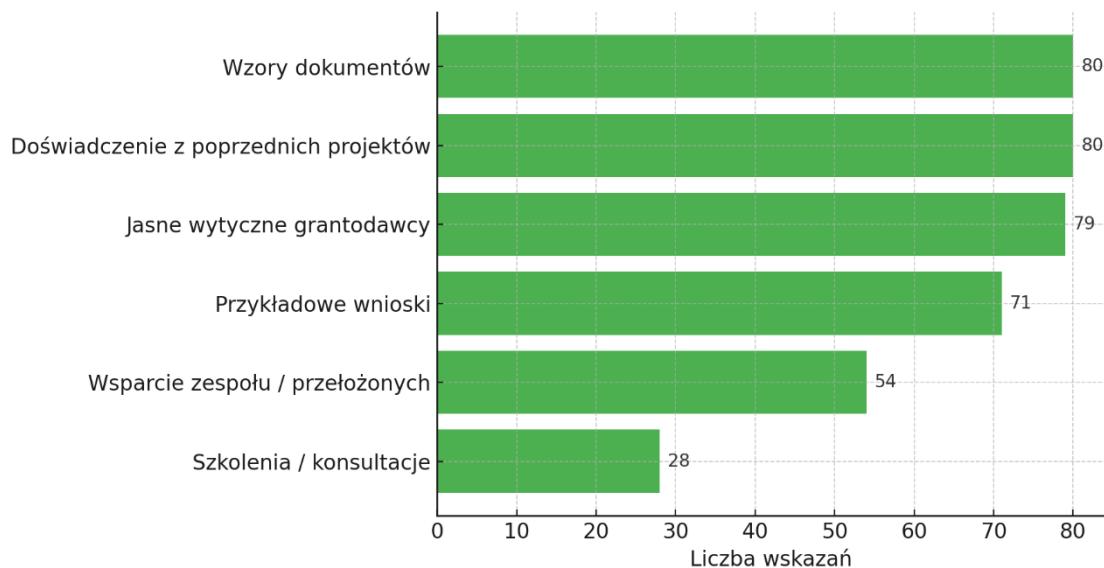


Źródło: opracowanie własne

**Pytanie: Które z poniższych czynników najbardziej ułatwiają Ci planowanie projektów grantowych?**

Respondenci w tym pytaniu mogli wskazać wiele odpowiedzi, dzięki czemu możliwe było uchwycenie pełniejszego obrazu praktyk i potrzeb planistycznych (Rysunek 29).

Rysunek 29 Czynniki ułatwiające planowanie projektów grantowych



Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wskazywanymi czynnikami ułatwiającymi planowanie projektów były:

- doświadczenie z poprzednich projektów (80 wskazań),
- wzory dokumentów (80 wskazań),
- oraz jasne wytyczne grantodawcy (79 wskazań).

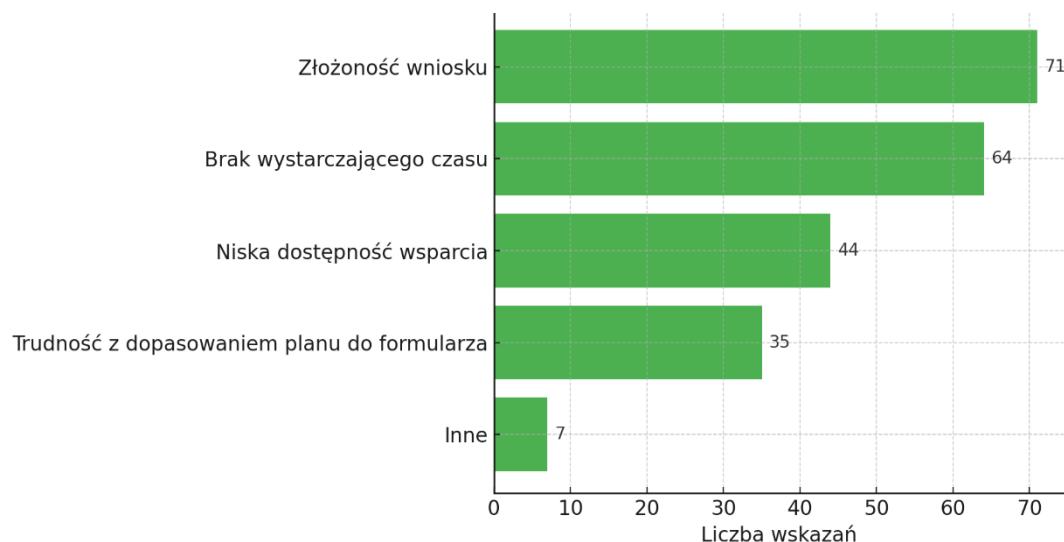
Wyniki te pokazują, że osoby planujące projekty wysoko cenią dostęp do gotowych, sprawdzonych narzędzi i wiedzy praktycznej, zarówno w postaci materiałów, jak i własnych doświadczeń. Znaczącą rolę odgrywa także wsparcie merytoryczne i strukturalne, 54 osoby wskazały pomoc ze strony zespołu lub przełożonych, a 71 respondentów korzystało z przykładowych wniosków jako źródła inspiracji lub odniesienia.

Najrzadziej wskazywanym czynnikiem były szkolenia i konsultacje (28 odpowiedzi), co może świadczyć o ograniczonej dostępności takich form wsparcia w organizacji, bądź o tym, że są one postrzegane jako mniej użyteczne w porównaniu do bardziej bezpośrednich narzędzi praktycznych.

Wyniki te mogą stanowić podstawę do rekomendacji dotyczących rozwoju systemowego wsparcia planowania w organizacjach non-profit w szczególności w zakresie tworzenia dostępnych szablonów, baz przykładów oraz wspierania transferu wiedzy między zespołami.

#### **Pytanie: Które z poniższych czynników najbardziej utrudniają Ci planowanie projektów grantowych?**

Rysunek 30 Czynniki utrudniające planowanie projektów grantowych



Źródło: opracowanie własne

Respondenci najczęściej wskazywali na złożoność wniosku dotacyjnego jako czynnik utrudniający planowanie (71 osób) (Rysunek 30). Jest to wyraźny sygnał, że procedury aplikacyjne są postrzegane jako skomplikowane zniechęcać mniej doświadczonych członków ZHP. Brak wystarczającego czasu również stanowił istotną barierę (64 odpowiedzi). Pokazuje to, że planowanie projektów często odbywa się w warunkach dużego obciążenia obowiązkami, co może wpływać na jakość przygotowania wniosku i stres osób zaangażowanych. Na trzecim miejscu znalazła się niska dostępność wsparcia merytorycznego lub organizacyjnego, 44 osoby wskazały brak realnego zaplecza lub doradztwa w swoich jednostkach, co może świadczyć o potrzebie rozbudowy systemowego wsparcia projektowego w strukturze ZHP. Trudności z dopasowaniem planu

do formularza wniosku (35 wskazań) wskazują na rozbieżności między naturalnym rytmem projektowym a sztywną strukturą narzuconą przez instytucje grantodawcze. Problemem może być tu nie tylko język formalny, ale także wymogi dotyczące zakresu opisu, harmonogramu czy budżetu.

Wśród wypowiedzi otwartych znalazły się:

- Problemy z dopasowaniem specyfiki metody harcerskiej do oczekiwania grantodawców,
- Trudności formalno-prawne (np. płatności, rozliczenia, regulaminy),
- Przeciążenie obowiązkami i delegowanie odpowiedzialności („zawsze miałem od tego ludzi”),
- Niezgodność pomiędzy rzeczywistymi działaniami a sztywnymi wymogami formalnymi.

Wypowiedzi te wskazują na napięcie między elastycznością działań harcerskich a strukturą wniosków dotacyjnych. Dodatkowo, brak znajomości zasad rozliczeń czy skomplikowane procedury mogą zniechęcać do inicjowania projektów.

### **5.2.2 Analiza ilościowa – korelacje i zależności**

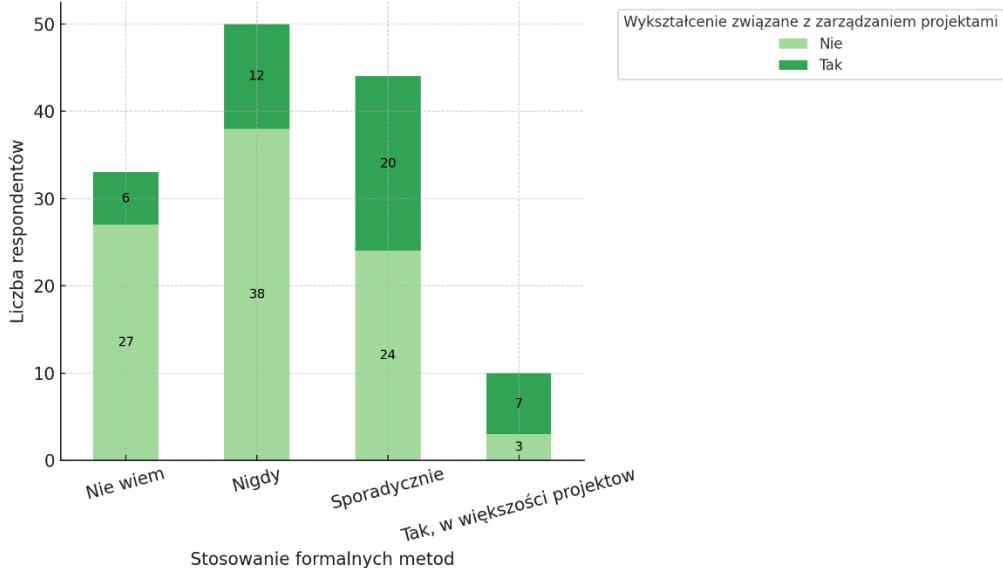
W niniejszej części rozdziału podjęto próbę zidentyfikowania statystycznych zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi dotyczącymi praktyk planowania projektów w ZHP. W szczególności skupiono się na sprawdzeniu, czy istnieją powiązania pomiędzy poziomem przygotowania projektowego respondentów, a stosowaniem przez nich formalnych metod planowania. W analizie wykorzystano testy niezależności chi-kwadrat oraz analizę korelacji dla danych porządkowych i ilościowych, zgodnie z charakterem badanych zmiennych. Dzięki tym analizom możliwe jest lepsze zrozumienie czynników wpływających na podejście do planowania w środowisku, w którym dominującą rolę odgrywa doświadczenie praktyczne i intuicja, a nie sformalizowane wytyczne metodologiczne.

#### **1. Zależność między wykształceniem/profesjonalnym przygotowaniem, a korzystaniem z formalnych metod planowania.**

Celem pierwszej analizy było sprawdzenie, czy posiadanie przygotowania projektowego w postaci studiów lub szkoleń z zakresu zarządzania projektami wpływa na sposób planowania projektów w środowisku harcerskim. Respondentów zapytano, czy ich studia lub praca były związane z zarządzaniem projektami, a także czy uczestniczyli w dedykowanych szkoleniach. Na tej podstawie utworzono zmienną zbiorczą przygotowanie formalne (wartość „Tak” nadawano, jeśli respondent wskazał przynajmniej jedno z powyższych źródeł wiedzy).

Korelację tej zmiennej ze stosowaniem formalnych metod planowania, takich jak harmonogram, budżet, karta projektu, diagram Gantta, zbadano z wykorzystaniem testu chi- kwadrat dla zmiennych kategorialnych. Wyniki przedstawiono na poniższym wykresie (Rysunek 31).

Rysunek 31 Zależność między wykształceniem a stosowaniem formalnych metod planowania



Źródło: opracowanie własne

Analiza wykazała statystycznie istotną zależność między posiadaniem przygotowania projektowego a stosowaniem formalnych metod planowania ( $\chi^2(3) = 14,42$ ;  $p = 0,0024$ ). Osoby z przygotowaniem formalnym rzadziej deklarowały całkowity brak korzystania z metod planistycznych, natomiast częściej wskazywały, że stosują je sporadycznie lub regularnie. Wśród osób bez przygotowania formalnego dominowały odpowiedzi „nigdy” lub „sporadycznie”.

Wyniki te sugerują, że edukacja lub szkolenie w zakresie zarządzania projektami zwiększa prawdopodobieństwo wdrażania przynajmniej części formalnych elementów planowania, choć niekoniecznie przekłada się na ich systematyczne stosowanie we wszystkich projektach. Może to wynikać z uwarunkowań praktycznych działania w środowisku organizacji non-profit, gdzie często dominują praktyki intuicyjne i oparte na doświadczeniu.

## 2. Zależność między płcią a podejściem do planowania projektów

W celu zbadania, czy płeć respondentów ma związek z ich podejściem do planowania projektów, przeanalizowano korelacje między zmienną „płeć” a dwoma aspektami planowania: korzystaniem z formalnych metod zarządzania projektami oraz tworzeniem formalnego dokumentu planu projektu. W analizie przyjęto kodowanie: 0 – mężczyzna, 1 – kobieta.

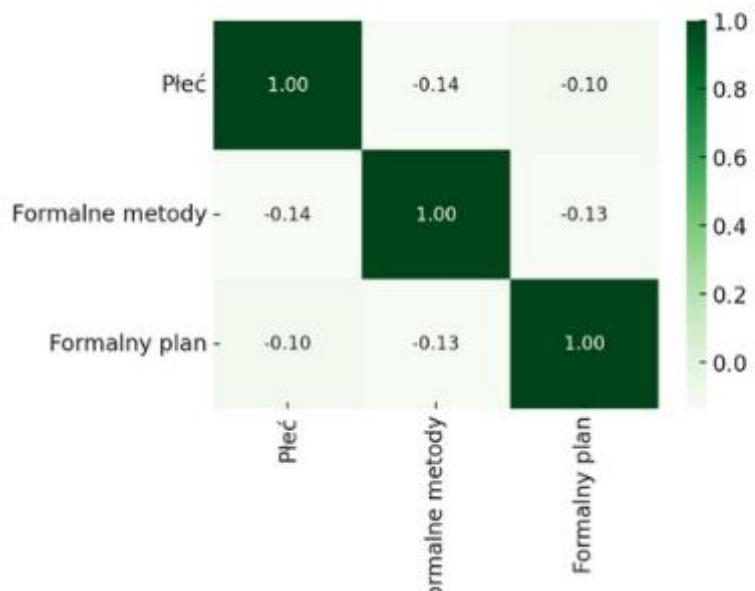
Wyniki analizy korelacji rang Spearmana przedstawiono w tabeli:

Tabela 6 Wyniki analizy korelacji rang Spearmana

| Zmienna | Formalne metody | Formalny plan |
|---------|-----------------|---------------|
| Płeć    | $\rho = 0,13$   | $\rho = 0,08$ |

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 32 Macierz korelacji płci i podejścia do planowania



Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z powyższej macierzy (Rysunek 32), obie korelacje mają charakter dodatni, jednak są bardzo słabe. Oznacza to, że kobiety nieznacznie częściej niż mężczyźni deklarowały korzystanie z formalnych metod planowania oraz tworzenie dokumentu planu projektu. Równocześnie przeprowadzony test U Manna–Whitneya nie wykazał istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupami ( $p > 0,05$ ), co potwierdza, że zmienna płci nie różnicuje w istotny sposób analizowanych praktyk planistycznych.

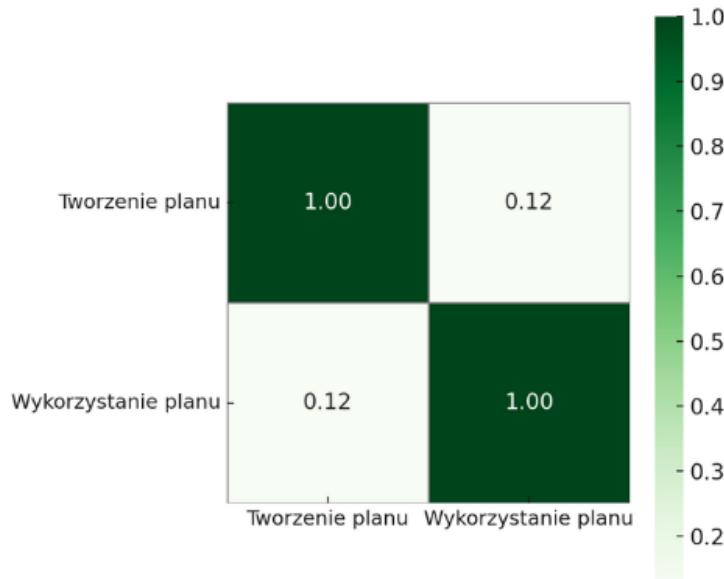
W związku z powyższym można uznać, że podejście do planowania projektów w ZHP jest niezależne od płci i nie wykazuje istotnych odchyleń w preferencjach stosowanych narzędzi i metod. Może to świadczyć o egalitarnym charakterze organizacji oraz o standaryzacji praktyk niezależnie od cech demograficznych.

### **3. Zależność między tworzeniem formalnego planu projektu a jego późniejszym wykorzystaniem.**

Jednym z analizowanych aspektów było sprawdzenie, czy tworzenie formalnego dokumentu planu projektu (zawierającego m.in. opis działań, harmonogram i budżet) wiąże się z jego późniejszym wykorzystaniem na etapie realizacji. Za pomocą korelacji rang Spearmana oszacowano siłę tej zależności.

Analiza wykazała dodatnią, ale bardzo słabą korelację pomiędzy badanymi zmiennymi ( $\rho = 0,12$ ;  $N = 107$ ). Oznacza to, że respondenci deklarujący przygotowanie formalnego planu projektu nieco częściej wskazywali, że był on rzeczywiście wykorzystywany podczas realizacji działań (Rysunek 33).

Rysunek 33 Macierz korelacji tworzenia a wykorzystania planu



Źródło: opracowanie własne

Wynik ten może sugerować, że choć tworzenie dokumentów planistycznych często jest elementem aplikowania o środki zewnętrzne, to nie zawsze przekłada się bezpośrednio na ich realne wykorzystanie w toku projektu. Może to świadczyć o rozbieżności między planowaniem formalnym a praktyką działania, charakterystycznej m.in. dla organizacji non-profit, gdzie istotną rolę odgrywa doświadczenie, elastyczność i planowanie oparte na intuicji.

### 5.2.3 Analiza jakościowa – pytanie otwarłe

Ostatnie pytanie kwestionariusza miało charakter otwarty i dotyczyło osobistych refleksji respondentów związanych z planowaniem projektów w strukturach ZHP. Celem pytania było umożliwienie swobodnej wypowiedzi oraz zidentyfikowanie mniej oczywistych, indywidualnych doświadczeń, które nie zostały ujęte w pytaniach zamkniętych. Analiza jakościowa odpowiedzi została przeprowadzona z wykorzystaniem podejścia tematycznego (*thematic analysis*), w ramach którego wyodrębniono najczęściej pojawiające się motywy.

Spośród wszystkich respondentów, odpowiedzi udzieliło 19 osób. W wyniku analizy treści wypowiedzi zidentyfikowano siedem głównych kategorii tematycznych. Najliczniejszą grupę stanowiły odpowiedzi zaklasyfikowane jako „inne” były to komentarze bardzo ogólne lub neutralne, które nie pozwalały na przypisanie ich do konkretnych kodów tematycznych. Pozostałe wypowiedzi wskazywały na konkretne problemy, wyzwania oraz pozytywne i negatywne doświadczenia związane z planowaniem projektów w strukturach ZHP. Poniższa tabela 7 przedstawia przykładowe cytowania odpowiedzi respondentów.

Tabela 7 Przykłady odpowiedzi respondentów w pytaniu otwartym

| Kod tematyczny  | Liczba odpowiedzi | Przykładowe cytaty  |
|---|-------------------|---|
| Niski poziom motywacji i wypalenie                      | 2                 | „Działalność wolontariacka bardzo demotywuje w dłuższej perspektywie.”<br>„Najbardziej demotywujące jest to, że ostateczne decyzje nie należą do realizatorów.” |
| Rola zespołu projektowego                               | 2                 | „Dobry, zmotywowany i zintegrowany zespół projektowy to klucz do sukcesu.”<br>„Zgrany zespół to podstawa. Bez tego nawet najlepszy plan się nie sprawdzi.”      |
| Potrzeba usprawnień w systemie ZHP                      | 1                 | „Wiele rzeczy można było jeszcze usprawnić. Czasami mamy dobre chęci, ale brakuje narzędzi i procedur.”   |
| Brak formalizacji i chaos organizacyjny                 | 1                 | „Planowanie często odbywa się na szybko, bez narzędzi. Improwizacja jest normą.”<br>„Pospolite ruszenie, po harcersku, czyli za darmo.”                         |
| Ewolucja umiejętności z doświadczeniem                  | 1                 | „Szybciej poznali sposoby planowania i zdobyłam doświadczenie dzięki działaniu metodą prób i błędów.”   |
| Ograniczenia strukturalne (np. brak osobowości prawnej) | 1                 | „ZHP powinno mieć więcej osobowości prawnych, żeby móc samodzielnie pozyskiwać środki.”   |
| Inne  | 13                | „Nie.”<br>„Brak uwag.”<br>„Nie mam nic do dodania.”   |

Źródło: opracowanie własne

Chociaż część wypowiedzi miała ogólny charakter, pozostałe wskazują na konkretne problemy organizacyjne i systemowe, które mogą utrudniać sprawne i przemyślane planowanie. Wśród nich warto zwrócić uwagę na pojawiający się wątek ograniczeń związanych z charakterem wolontariatu oraz brakiem sprawczości członków zespołów projektowych. Jednocześnie kilka odpowiedzi podkreśliło kluczowe znaczenie dobrze funkcjonującego zespołu i akumulacji doświadczenia, co sugeruje, że czynnik ludzki odgrywa istotną rolę w powodzeniu projektów.

Wnioski płynące z analizy jakościowej potwierdzają spostrzeżenia zawarte w pytaniach zamkniętych: formalizacja procesu planowania w ZHP bywa ograniczona, a zespół i jego motywacja są często ważniejsze niż narzędzia i metodyki. Refleksje respondentów mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań jakościowych w środowisku instruktorskim ZHP.

### 5.3 Wnioski z badania i implikacje

Celem niniejszego badania było zidentyfikowanie sposobów planowania projektów w strukturach Związku Harcerstwa Polskiego (ZHP), szczególnie w kontekście braku jednolitych, sformalizowanych metod i technik zarządzania projektami. Uwzględniono przy tym rolę doświadczenia, wiedzy nieformalnej oraz intuicji, które często pełnią funkcję substytutu formalnych narzędzi i procesów. Przeprowadzona analiza empiryczna pozwala sformułować zarówno odpowiedzi na postawione pytania badawcze, jak i wnioski odnoszące się do literatury przedmiotu oraz standardów zarządzania projektami, takich jak PMBOK® Guide.

W odniesieniu do pierwszego pytania badawczego dotyczącego najczęściej stosowanych praktyk planowania projektów, badanie wykazało, że działania koncentrują się głównie na kilku podstawowych elementach: wspólnym określaniu celu i zakresu projektu, tworzeniu harmonogramu działań oraz przygotowaniu budżetu. Elementy te pojawiają się niemal w każdym projekcie, niezależnie od poziomu struktury czy typu przedsięwzięcia, co potwierdza ich fundamentalne znaczenie w procesie planowania. Wpisują się one jednocześnie w kluczowe obszary wiedzy PMBOK® Guide 6th Edition, takie jak: zarządzanie zakresem (*Project Scope Management*), zarządzanie harmonogramem (*Project*

*Schedule Management) oraz zarządzanie kosztami (Project Cost Management)* (Project Management Institute, 2017).

Drugie pytanie badawcze, odnoszące się do zależności między źródłami finansowania a sposobem planowania, potwierdziło kluczową rolę instytucji grantodawczych jako czynników determinujących poziom formalizacji. Instruktorzy dostosowują styl planowania do wymagań konkursów, od bardzo uproszczonych form po szczegółowe dokumentacje wymagane np. przez program Erasmus+. Praktyki planistyczne są więc selektywne i adaptacyjne, zależne zarówno od dostępnych zasobów, jak i od zewnętrznych oczekiwani. Warto podkreślić, że w formularzach dotacyjnych często znajdują się konkretne wytyczne dotyczące takich aspektów jak dostępność projektu, jego wpływ społeczny czy zgodność z zasadami zrównoważonego rozwoju. Tymczasem zalecenia dotyczące tych kwestii dopiero zaczynają być systematycznie włączane do metodyk zarządzania projektami przykładem mogą być PRINCE2® w wersji 7, uwzględniająca kontekst ESG, czy metodyka PriSM, której założenia stanowią uzupełnienie tradycyjnych metodyk. Pokazuje to rozbieżność pomiędzy rzeczywistą praktyką planowania projektów wynikającą z wymagań instytucji grantodawczych a podejściem systematyzowanym przez metodyki projektowe. Co więcej, odpowiedzi respondentów wskazują, że planowanie projektów realizowanych poza systemem grantowym jest znacznie mniej sformalizowane. W takich przypadkach częściej opiera się na wcześniejszym doświadczeniu, ustnych ustalenach i intuicyjnym podziale zadań. Oznacza to, że to właśnie obecność wymagań konkursowych wymusza bardziej uporządkowany i udokumentowany proces planowania, który nie występuje z taką intensywnością w przypadku projektów wewnętrznych lub niefinansowanych zewnętrznie.

Odpowiadając na trzecie pytanie badawcze o rolę doświadczenia i intuicji, wyniki wskazują, że intuicja jest istotnym elementem planowania w ZHP. Nie funkcjonuje jednak w oderwaniu od kontekstu: opiera się na wcześniejszej praktyce, znajomości specyfiki działań oraz relacjach międzyosobowych. Często materializuje się poprzez stosowanie nieformalnych „formatków” opracowanych na podstawie wcześniejszych doświadczeń, co stanowi swoistą alternatywę dla braku jednolitych, sformalizowanych metodyk. Intuicja jest zatem wspierana przez kulturę organizacyjną i kolektywną wiedzę środowiska instruktorskiego.

W praktyce projektów ZHP planowanie odbywa się najczęściej zespołowo. Instruktorzy wspólnie ustalają kluczowe założenia projektowe, korzystając przy tym z dostępnych narzędzi. Są to głównie formularze aplikacyjne instytucji grantowych (takie jak Ministerstwo Sportu i Turystyki, Erasmus+, MEiN), a także wewnętrzne szablony opracowane na podstawie doświadczenia lub nieformalnych wzorców funkcjonujących w danych środowiskach instruktorskich. Takie "formatki" pełnią funkcję narzędzia porządkującego planowanie, mimo braku jednolitych wytycznych na poziomie całej organizacji.

Mniej rozpowszechnione, choć obecne w bardziej złożonych projektach, są elementy planistyczne takie jak: analiza ryzyk (*Project Risk Management*), plan komunikacji (*Project Communications Management*), struktura podziału pracy (WBS) czy zarządzanie jakością. Ich użycie związane jest zazwyczaj z wymogami konkretnych instytucji grantowych, a nie z wewnętrzną potrzebą standaryzacji.

Wyniki badania jednoznacznie wskazują na znaczenie kultury organizacyjnej jako czynnika sprzyjającego skutecznemu planowaniu. ZHP funkcjonuje w oparciu o wysoką kulturę współpracy, dzielenia się wiedzą i wzajemnego wsparcia. Instruktorzy korzystają z doradztwa bardziej doświadczonych kolegów, opierając się często na przekazie ustnym lub nieformalnych schematach działania. W tak zorganizowanym środowisku intuicja odgrywa kluczową rolę, będąc wypadkową praktyki, znajomości kontekstu oraz relacji międzyosobowych.

W tym kontekście warto odwołać się do modelu dojrzałości projektowej Kerznera (*Kerzner Project Management Maturity Model*). Na podstawie przeprowadzonych analiz można uznać, że ZHP znajduje się na poziomie 1 i częściowo 2 tego modelu tj. etapie „wspólnego języka” i częściowo „wspólnych procesów”. Instruktorzy rozumieją znaczenie planowania projektów i wykorzystują podstawową wiedzę oraz doświadczenie, jednak brak jest ujednoliconej metodyki oraz systemowego podejścia do zarządzania projektami w całej organizacji. Część jednostek (np. Główna Kwatera, niektóre chorągwie) podejmuje próby standaryzacji procesów, lecz działania te nie są jeszcze powszechnie przyjęte ani zintegrowane na poziomie organizacji jako całości. (Kerzner, 2005). Model dojrzałości projektowej Kerznera pokazuje zatem, w jakim kierunku ZHP może rozwijać sposób planowania i realizacji projektów.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można sformułować kilka kluczowych rekomendacji praktycznych, które mogłyby wesprzeć dalszy rozwój kompetencji planistycznych w ZHP:

- Utworzenie ogólnodostępnej bazy wiedzy w formie e-learningu, zawierającej treści dotyczące planowania projektów w oparciu o standardy PMBOK®, ale dostosowane do realiów pracy wolontariackiej i charakteru działalności harcerskiej. Na przykład w formie krótkich filmów prowadzonych przez instruktorów, z odniesieniami do konkretnych projektów realizowanych w ZHP. Tego rodzaju materiały mogłyby obrazować, jak zastosować poszczególne obszary wiedzy (np. planowanie zakresu czy harmonogramu) w praktyce działań programowych i wyjazdów harcerskich.
- Opracowanie zestawu uniwersalnych formatek planistycznych, które mogłyby być wykorzystywane przez jednostki na różnych poziomach organizacyjnych (hufce, chorągwie, GK) i dopasowane do typów projektów.
- Stworzenie repozytorium dobrych praktyk projektowych, zawierającego przykładowe projekty wraz z dokumentacją planistyczną, komentarzami oraz analizami studium przypadku.
- Promowanie kultury współpracy w planowaniu projektów, m.in. wyznaczanie doświadczonych instruktorów jako opiekunów zespołów projektowych oraz wprowadzenie wewnętrznego przeglądu planów przez tzw. „ekspertów”. Takie rozwiązania sprzyjałyby lepszej ocenie realności działań, budżetu i harmonogramu.
- Zaprojektowanie szkoleń wewnętrznych dla liderów projektów, w których łączone byłyby elementy formalnej wiedzy projektowej z analizą rzeczywistych przypadków z działalności ZHP.

Podsumowując, przeprowadzone badanie potwierdza, że mimo braku formalnych metodyk, ZHP wykształciło własne, funkcjonalne podejście do planowania projektów. Oparte jest ono na współpracy, praktyce oraz intuicji, a jego dalszy rozwój może zostać wzmacniony poprzez wdrożenie systemowych narzędzi wspierających profesjonalizację planowania i zarządzania projektami w organizacji. Proponowane rozwiązania wymagają jednak weryfikacji na różnych poziomach struktury ZHP, a ich wdrażanie powinno mieć charakter kompleksowy i długofalowy. Należy przy tym uwzględnić dużą autonomię hufców oraz zróżnicowany poziom gotowości do zmian. Sformułowane wnioski stanowią również wkład do szerszej dyskusji nad specyfiką zarządzania projektami w organizacjach non-profit oraz potrzebą tworzenia rozwiązań dopasowanych do ich realiów działania.

## Zakończenie

Celem niniejszej pracy było zbadanie sposobu planowania projektów w organizacjach non-profit w warunkach braku sformalizowanych metodyk zarządzania na przykładzie struktur Związku Harcerstwa Polskiego. Szczególne miejsce w analizie zajęło intuicyjne planowanie, które mimo swojej powszechności w środowiskach wolontariackich pozostaje zagadnieniem stosunkowo słabo opisanym w literaturze projektowej.

W części teoretycznej dokonano przeglądu kluczowych standardów zarządzania projektami (PMBOK®, PRINCE2®, IPMA, SCRUM) oraz przedstawiono specyfikę działania organizacji pozarządowych. Zwrócono uwagę, że NGO, zwłaszcza te oparte na pracy wolontariuszy, funkcjonujące w warunkach niepewności finansowej i wysokiej dynamiki otoczenia działają w odmiennych warunkach niż te, które są typowo opisywane w literaturze projektowej. Przeanalizowano, w jaki sposób organizacje takie jak ZHP radzą sobie z planowaniem projektów w praktyce. Z przeglądu literatury wynika, że mimo szerokiego udziału NGO w realizacji projektów, istnieje stosunkowo niewiele opracowań poświęconych zarządzaniu projektami w tym sektorze. W konsekwencji zidentyfikowano lukę badawczą dotyczącą praktycznych sposobów adaptowania zaleceń standardów projektowych do specyfiki organizacji non-profit.

Badania empiryczne przeprowadzone wśród kadry instruktorskiej ZHP pozwoliły zidentyfikować najczęściej stosowane praktyki planowania projektów, wpływ źródeł finansowania na poziom formalizacji oraz znaczenie doświadczenia i intuicji w przygotowywaniu działań. Wykazano, że mimo braku jednolitej metodyki, organizacja rozwija własne, funkcjonalne podejście oparte na współpracy, nieformalnych wzorcach i wiedzy zbiorowej.

W ramach pracy zaproponowano kilka praktycznych rozwiązań, które mogłyby wspierać dalszy rozwój kompetencji projektowych w organizacji. Należą do nich m.in.: stworzenie platformy e-learningowej, zestawu formatek planistycznych dopasowanych do rodzaju projektów i poziomu organizacyjnego, repozytorium dobrych praktyk czy proste narzędzia do autoewaluacji. Propozycje te stanowią odpowiedź na potrzeby środowiska i mogą być krokiem w kierunku budowania dojrzałości projektowej w warunkach organizacji non-profit.

Z uwagi na eksploracyjny charakter badania i ograniczoną próbę, rekomenduje się kontynuację badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych w szerszym kontekście sektora pozarządowego, również poza granicami Polski. Porównanie różnych modeli działania tych organizacji i praktyk planistycznych może przynieść cenne wnioski dotyczące skutecznego zarządzania projektami w warunkach ograniczonych zasobów i dużej zmienności otoczenia.

## Bibliografia

1. AXELOS, 2017. *Managing Successful Projects with PRINCE2®*. 6th Edition red. London: TSO (The Stationery Office).
2. Bogacz-Wojtanowska, E., 2006. *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
3. Brière, S., Proulx, D., Navaro Flores, O. i Laporte, M., 2015. Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, Tom 33, pp. 116-125.
4. Cameron, K. S. i Quinn, R. E., 2006. *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurencyjnych*. II red. Warszawa: Wolters Kluwer.
5. Charycka, B., Bednarek, J., Belina, A. i Gumkowska, M., 2025. *Kondycja organizacji pozarządowych 2024*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
6. Departament Badań Społecznych GUS, Urząd Statystyczny w Krakowie, 2019. *Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2017 r.*, Warszawa, Kraków: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
7. Doherty, A. i Murray, M., 2007. The strategic sponsorship process in a non-profit sport organization. *Sport Marketing Quarterly*, 16(1), p. 49.
8. Ferreira, M., Carvalho, A. i Teixeira, F., 2017. Non-Governmental Development Organizations (NGDO) Performance and Funds—A Case Study. *Journal of Human Values*, 23(3), pp. 178-192.
9. Frączak, P., 2011. Stowarzyszenia i inne formy zrzeszeniowe w pol-skim sektorze pozarządowym. *Federalista*, Tom 2, pp. 32-49.
10. Gasik, S., 2023. *On public projects' values*, Warszawa: Project Management World Journal.
11. Gliński, P., 2005. Organizacje pozarządowe. W: H. Kubiak, red. *Encyklopedia Socjologii. Suplement*. Warszawa: Oficyna Naukowa, p. 170.
12. Gliński, P., 2005. Organizacje pozarządowe. W: H. Kubiak, red. *Encyklopedia Socjologii. Suplement*. Warszawa: Oficyna Naukowa, p. 176.
13. Griffin, R., 2004. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
14. Harcerski Instytut Badawczy, 2022. *Zestawienie ogólne 2022 (stan na 1.01.2022)*, Warszawa: ZHP.
15. Hausner, J., 2008. *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Wydawnictwo Naukowe Scholar.
16. Hinde, D., 2018. *PRINCE2® Study Guide Second Edition — 2017 Update*. Canada: John Wiley & Sons, Inc. Indianapolis, Indiana.
17. Ilyas, S., Butt, M., Ashfaq, F. i Acquadro Maran, D., 2020. Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory. *Economies*, 8(4), p. 101.
18. IPMA, 2015. *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*. Version 4.0 red. brak miejsca: International Project Management Association.
19. ISO, I. O. f. S., 2021. *ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management - Context and concepts*. Geneva.

20. Jakubczak-Krawczyńska, K., 2023. Organizacje pozarządowe w zapewnieniu bezpieczeństwa społecznego w Polsce. *Wiedza obronna*, 284(3).
21. Jałocha, B., 2014. *Zarządzanie portfelem projektów. Koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznej.*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
22. Kafel, T., 2014. *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
23. Kerzner, H., 2005. *Advanced Project Management*. Edycja polska red. Gliwice: Wydawnictwo Onepress.
24. Koźmiński, A. i Jemielniak, D., 2008. *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
25. Kożuch, B., 2005. Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. *ZARZĄDZANIE PUBLICZNE Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Issue 1/2005.
26. Kuck, J., 2014. *Nowoczesne metody zarządzania i harmonogramowania projektami (w oparciu o PRINCE2 i Microsoft Projekt)*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
27. Kulejewski, J., 2009. Zarządzanie projektem według PMBoK. Cz. 1. *Przegląd budowlany nr 4*.
28. Leś, E., 2000. *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji*. Warszawa: Dom Wydawniczy „Elipsa”.
29. Leybourne, S. i Sadler-Smith, E., 2006. The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management*, 24(6).
30. Major, P., 2022. Autoreferat rozprawy doktorskiej. W: *Zarządzanie projektami w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych*. Zabrze: Politechnika Śląska.
31. Malara, Z. i Ziembicki, P., 2020. Information gap in value propositions of business models of language schools. *Operations Research and Decisions*, 30(1), pp. 59-76.
32. Małecka-Dobrogowska, M., 2025. *Projektyzacja. Perspektywa organizacji sektora non profit w Polsce*, Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
33. Marciszewska, A., 2014. Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit – ujęcie teoretyczne. *Organization and Management*, Tom 164, pp. 57-70.
34. Marciszewska, A., 2014. Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non-profit – ujęcie teoretyczne. *Organizacja i Kierowanie*, 164(4), pp. 57-70.
35. Marciszewska, A., 2019. Zarządzanie projektami w polskich organizacjach non-profit. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20/2019(4.1), pp. 51-61.
36. Miković, R. i inni, 2020. The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, 38(8), pp. 515-533.
37. Mingus, N., 2002. *Zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.
38. Moroń, D., 2012. *Organizacje pozarządowe – fundament społeczeństwa obywatelskiego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
39. Narodowy Instytut Wolności, 2021. *Finansowanie organizacji pozarządowych przez jednostki samorządu terytorialnego w 2020 i 2021 r.*, Kwidzyn: Fundacja M.A.P.A. Obywatelska – miejsce, aktywność, partycypacja, animacja.

40. Narodowy Instytut Wolności, 2024. *niw.gov.pl*. [Online] Available at: <https://niw.gov.pl/nasze-programy/proo/edycja-2025/priorytet-1a/> [Data uzyskania dostępu: 25.06.2025].
41. ngo.pl, 2025. *ngo.pl Portal organizacji pozarządowych*. [Online] Available at: <https://fakty.ngo.pl/slownik/misja-organizacji> [Data uzyskania dostępu: 25.06.2025].
42. Othman, A. i Abdullah, H., 2010. The Influence of emotional intelligence on tacit knowledge sharing in service organizations. W: *Knowledge Management in Emerging Economies: Social, Organizational and Cultural Implementation*, pp. 171-185.
43. PMI (Project Management Institute), 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*.
44. Program Erasmus+, 2025. *Erasmus+*. [Online] Available at: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pl/programme-guide/part-c> [Data uzyskania dostępu: 25.06.2025].
45. Project Management Institute, 2017. *A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® GUIDE)*. Sixth Edition red. Project Management Institute, Inc.
46. Rapior, W., 2017. *Życie w projekcie. Projekt jako narzędzie przekształcania świata i rama instytucjonalna rzeczywistości społecznej*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
47. Schwaber, K. i Sutherland, J., 2020. *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*.
48. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1974. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. Dz.U. 2023, poz. 1465 z późn. zm.* Warszawa: Dziennik Ustaw RP.
49. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1984. *Ustawa o fundacjach (1984) Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Dz.U. 1991 nr 46, poz. 203 z późn. zm.* Warszawa: Dziennik Ustaw RP.
50. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1989. *Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach. Dz.U. 2001 nr 79, poz. 855 z późn. zm.* Warszawa: Dziennik Ustaw RP.
51. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1991. *Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych. Dz.U. 2022, poz. 2647 z późn. zm.* Warszawa: Dziennik Ustaw RP.
52. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1994. *Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Dz.U. 2022, poz. 2509 z późn. zm.* Warszawa: Dziennik Ustaw RP.
53. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 2003. *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Dz.U. 2003 nr 96, poz. 873 z późn. zm.* Warszawa: Dziennik Ustaw RP.
54. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 2004. *Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług. Dz.U. 2023, poz. 1570 z późn. zm.* Warszawa: Dziennik Ustaw RP.
55. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 2009. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz.U. 2023, poz. 1270 z późn. zm.* Warszawa: Dziennik Ustaw RP.
56. Skomra, A. i Betta, J., 2016. Zarządzanie czasem w projektach organizacji pozarządowej - podsumowanie badań. W: M. Sołtysik i M. Wesołowska, redaktorzy *Współczesne trendy w zarządzaniu projektami*. Kraków: Mfiles.pl, pp. 71-80.

57. Słownik Języka Polskiego PWN, 2025. *Słownik Języka Polskiego PWN*. [Online] Available at: <https://sjp.pwn.pl/sjp/intuicja;2466771.html> [Data uzyskania dostępu: 25.06.2025].
58. Sołtysik, M. i Małgorzata, W., 2016. 7.2. Specyfika projektów w organizacjach pozarządowych. W: *Współczesne trendy w zarządzaniu projektami*. Kraków: Mfiles.pl, pp. 82-83.
59. Sqadnica Harcerska, 2025. [Online] Available at: <https://sqadnica.pl/> [Data uzyskania dostępu: 25.06.2025].
60. Srnka, K., Grohs, R. i Eckler, I., 2003. Increasing Fundraising Efficiency by Segmenting Donors. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 11(1), pp. 70-86.
61. Stankiewicz, J. i Seiler, B., 2013. Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych. *Zarządzanie i Fi-nanse*, 4(2), pp. 41-53.
62. Stoner, J., Freeman, R. i Gilbert, D., 2001. *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
63. Suri, A., 2009. *International fundraising: now more important than ever?*, New York City: Philantropia Inc.
64. Szańcza, A., 2016. Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych. *PM Compass..*
65. Trocki, M., 2017. *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
66. Trocki, M., Grucza, B. i Ogonek, K., 2003. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
67. Trzciński, T., 2017. W: *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non-profit*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, pp. 30-35.
68. Wysocki, R., 2017. *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.
69. ZHP, 1997-2025. *zhp.pl*. [Online] Available at: <https://zhp.pl/odkryj/struktura-zhp/> [Data uzyskania dostępu: 25.06.2025].
70. ZHP, 2022. *Statut ZHP*. Warszawa: ZHP.
71. Zymonik, K., 2020. *Wybrane zagadnienia z zakresu prawa: podręcznik akademicki dla studentów studiów technicznych*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
72. Żmigrodzki, M., 2021. *Zarządzanie projektami dla początkujących*. Gliwice: Helion.

## **Spis rysków**

|   |    |
|---|----|
| Rysunek 1 Schemat przedstawiający cykl życia projektu .....   | 8  |
| Rysunek 2 Trójkąt zarządzania projektem .....   | 27 |
| Rysunek 3 Struktura ZHP.....  | 34 |
| Rysunek 4 Kultura organizacyjna ZHP na modelu E. Scheina .....  | 36 |
| Rysunek 5 Struktura płci respondentów .....   | 53 |
| Rysunek 6 Rozkład wieku respondentów.....   | 54 |
| Rysunek 7 Stopnie instruktorskie respondentów.....  | 55 |
| Rysunek 8 Staż instruktorski w ZHP.....   | 55 |
| Rysunek 9 Szczebel organizacyjny realizowanych projektów.....   | 57 |
| Rysunek 10 Liczba zrealizowanych projektów w ZHP w ciągu ostatnich 5 lat.....                               | 58 |
| Rysunek 11 Doświadczenie w planowaniu projektów dotacyjnych .....   | 59 |
| Rysunek 12 Ocena przygotowania do planowania projektów w ZHP (z podziałem na doświadczenie dotacyjne).....  | 60 |
| Rysunek 13 Źródła przygotowania do planowania projektów w ZHP (z podziałem na doświadczenie dotacyjne)..... | 61 |
| Rysunek 14 Wykorzystanie zdobytej wiedzy projektowej w praktyce .....                                       | 62 |
| Rysunek 15 Stopień formalizacji planowania projektów .....  | 63 |
| Rysunek 16 Działania wykorzystywane na etapie planowania projektów .....                                    | 64 |
| Rysunek 17 Ocena przydatności spisanego planu projektu.....   | 65 |
| Rysunek 18 Kto bierze udział w planowaniu projektów .....   | 66 |
| Rysunek 19 Dostęp do planu przez realizatorów .....   | 67 |
| Rysunek 20 Postrzeganie planowania jako działania zespołowego .....   | 68 |
| Rysunek 21 Wykorzystywanie doświadczeń z poprzednich projektów.....   | 68 |
| Rysunek 22 Najczęściej wskazywane utrudnienia w planowaniu projektów w ZHP .....                            | 69 |
| Rysunek 23 Czy sposób planowania projektu zmienia się w zależności od finansowania z dotacji .....          | 70 |
| Rysunek 24 Kto przygotowywał wniosek o dofinansowanie projektu .....  | 71 |
| Rysunek 25 Elementy wymagane na etapie składania wniosku o dotację .....                                    | 72 |
| Rysunek 26 Dostosowanie planowania projektu do wymogów formalnych wniosku.....                              | 73 |
| Rysunek 27 Wykorzystanie planu projektu przygotowanego do wniosku.....                                      | 74 |
| Rysunek 28 Wpływ wymagań instytucji finansującej na łatwość planowania projektu ....                        | 75 |
| Rysunek 29 Czynniki ułatwiające planowanie projektów grantowych.....  | 75 |
| Rysunek 30 Czynniki utrudniające planowanie projektów grantowych .....                                      | 76 |
| Rysunek 31 Zależność między wykształceniem a stosowaniem formalnych metod planowania.....                   | 78 |
| Rysunek 32 Macierz korelacji płci i podejścia do planowania .....   | 79 |
| Rysunek 33 Macierz korelacji tworzenia a wykorzystania planu .....  | 80 |

## **Spis tabel**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 Zestawienie podstawowych cech projektów na podstawie wybranych ujęć literaturowych oraz metodyk zarządzania projektami ..... | 6  |
| Tabela 2 Porównanie pojęć: organizacja non-profit (NPO), a organizacja pozarządowa (NGO).....   | 22 |
| Tabela 3 Charakterystyka wybranych aspektów funkcjonowania NGO w Polsce (GUS, 2019).....  | 24 |
| Tabela 4 Statystyki dotyczące liczebności w ZHP.....  | 35 |
| Tabela 5 Porównanie występowania elementów planistycznych w przykładowych wnioskach.....  | 46 |
| Tabela 6 Wyniki analizy korelacji rang Spearmana.....   | 78 |
| Tabela 7 Przykłady odpowiedzi respondentów w pytaniu otwartym .....   | 81 |

## **Załączniki**

Załącznik 1. Kwestionariusz ankietowy