Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie
Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management

Nr 49 (2023), s. 75-87, ISSN: 2083-1560
DOI: 10.17512/znpcz.2023.1.06, http://znz.pcz.pl

Nadesłanie artykułu: 26.10.2022; Poprawa artykułu: 10.01.2023;
Akceptacja: 10.01.2023; Publikacja: 31.03.2023.

SPOŁECZNY WYMIAR PROJEKTYZACJI W ŚWIETLE TEORETYCZNYCH STUDIÓW NAD PROJEKTAMI – WYBRANE ZAGADNIENIA

Ana Kaminska[1*]

[1] Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Prawa i Nauk Społecznych, Polska

Streszczenie: Globalny trend projektyzacji jest wszechobecny i obejmuje współcześnie wszystkie obszary życia społecznego, zaś prace projektowe występują nie tylko w organizacji, lecz we wszystkich niemal aktywnościach życia zawodowego i prywatnego. Stąd też od pewnego czasu badacze podkreślają potrzebę badań nad zjawiskiem projektyzacji oraz jego skutkami dla różnych interesariuszy. Niniejszy artykuł ma na celu syntezę wiedzy z zakresu zjawiska projektyzacji, a przede wszystkim analizę wpływu na różne podmioty i wzajemnych zależności pomiędzy nimi w oparciu o studia teoretyczne nad projektami. W artykule przyjrzano się społecznym wymiarom projektyzacji oraz jej implikacjom dla jednostek i organizacji w kontekście projektującego się społeczeństwa, dążono do zrozumienia zarówno pozytywnych, jak i krytycznych perspektyw tego trendu. Analiza oddziaływania projektów na warunki funkcjonowania różnych podmiotów lub grup w społeczeństwie może pomóc w krytycznym przemyśleniu projektyzacji i jej wpływu. Zaś dalszy rozwój badań jest konieczny, aby stała się bardziej zrównoważoną praktyką zarządzania opartą na społecznej odpowiedzialności.

Słowa kluczowe: organizacja tymczasowa, projekt, projektyzacja

Kod klasyfikacji JEL: D02, M14, M54

Wprowadzenie

Tradycyjne badania nad zarządzaniem projektami odnoszą się w głównej mierze do planistycznych i strukturalnych aspektów pracy projektowej. Jednakże od pewnego czasu badacze podkreślają potrzebę badań nad projektami także w ujęciu szerszym,

[1] Ana Kaminska, dr, ul. Uniwersytecka 5, 25-406 Kielce, Polska, ana.kaminska@ujk.edu.pl, https://orcid.org/0000-0003-1085-2410
* Autor korespondencyjny: Ana Kaminska, ana.kaminska@ujk.edu.pl

biorącym pod uwagę zjawisko projektyzacji i jego skutków dla różnych interesariuszy (Jałocha, 2019; Jacobsson & Jałocha, 2021; Packendorff, 2002; Packendorff & Lindgren, 2014; Lundin et al., 2015; Schoper, 2018).

Truizmem jest twierdzenie, iż globalny trend projektyzacji jest wszechobecny i obejmuje wszystkie obszary życia społecznego, zaś nowy styl pracy sprawił, iż prace projektowe są obecne nie tylko w organizacji, lecz we wszystkich właściwie aktywnościach życia zawodowego i prywatnego. Jensen i inni (2016) zwrócili uwagę na ekspansję pojęcia projektu na wszystkie dziedziny życia i „projektyzację wszystkiego" (Jensen et al., 2016), podkreślili zarazem potrzebę bardziej holistycznego podejścia do tego zjawiska, które pozwoli na lepsze zrozumienie logiki zarządzania projektami, organizacji projektów oraz jednostek w coraz to bardziej sprojektyzowanym środowisku.

Jak stwierdzają przywoływani wyżej autorzy (Jensen et al., 2016), w dobie współczesnej projekty stały się punktem centralnym dla niemal każdego człowieka oraz społeczeństwa. Jest to sposób na pracę, na życie, na bycie obecnym w czasie i przestrzeni, na wykonywanie różnych czynności oraz budowanie sieci kontaktów. W konsekwencji projektyzację w literaturze przedmiotu zaczęto postrzegać jako zjawisko kulturowe i dyskursywne (Packendorff & Lindgren, 2014). Zaś spojrzenie na projekty nierzadko odbywa się w oparciu o koncepcję Packendorffa i Lindgrena (2014), którzy rozpatrują je z perspektywy socjologicznej jako symbole kulturowe występujące w organizacjach, życiu społecznym i prywatnym.

Niniejszy artykuł ma na celu syntezę wiedzy z zakresu zjawiska projektyzacji, a przede wszystkim analizy jej wpływu na różnych interesariuszy i wzajemnych zależności pomiędzy nimi w oparciu o studia teoretyczne nad projektami. Analiza oddziaływania projektów na warunki funkcjonowania różnych podmiotów lub grup w społeczeństwie może pomóc w krytycznym przemyśleniu projektyzacji i jej wpływu na społeczeństwa w ogóle. W artykule przyjrzano się społecznym wymiarom projektyzacji oraz jej implikacjom, w szczególności dla jednostek – rozumianych jako pojedyncze osoby, jak też organizacji w kontekście projektującego się społeczeństwa, dążono do zrozumienia zarówno pozytywnych, ale i krytycznych perspektyw tego trendu. Autorka pracy zdefiniowała następujące pytania badawcze:

PB1: Jakie są implikacje projektyzacji dla różnych interesariuszy społeczeństwa projektowego?

PB2: Jakie są pozytywne i negatywne aspekty trendu projektyzacji dla organizacji oraz jednostki ludzkiej?

PB3: Jakie są konieczne kolejne kierunki badawcze, aby lepiej zrozumieć skutki projektyzacji?

W celu odpowiedzi na postawione pytania obrano metodykę badawczą przeglądu literatury. Materiał, którym się posłużono do analizy, składał się z publikacji naukowych publikowanych w języku angielskim i polskim, do których dostęp był możliwy. W oparciu o wybrane słowa kluczowe dokonano wyszukiwania materiału w bazie Google Scholar[2]. Pod uwagę wzięto wybrane publikacje głównie z lat 2012-2022.

[2] Hasłami wyszukiwania były: *projectification*, *project-based society, project society*, *projectified society*, *project-based organisation*, *project-oriented organisation*, *temporary organisation*, *projektyzacja*, *organizacja tymczasowa*. Aby zawęzić zakres poszukiwań w bazie danych, słowa kluczowe *projectification* i *projektyzacja* połączono z obszarem działania poszczególnych interesariuszy.

Uzyskany materiał w liczbie 103 publikacji naukowych został poddany pierwszej weryfikacji w odniesieniu do postawionych pytań badawczych. Ostatecznie 63 pełne teksty poddano krytycznej analizie. Część analizowanych artykułów została bezpośrednio włączona do niniejszego tekstu, z kolei część została tylko wykazana w literaturze jako te poddane analizie i stanowiące podstawę do wyciągania wniosków końcowych.

Zrozumieć projektyzację i procesy projektyzowania się społeczeństw – koncepcja, zakres

Pojęcie projektyzacji jako unifikacja wyrazów „projekt", „organizacja" i „transformacja" w literaturze przedmiotu niemal gremialnie przypisuje się Midlerowi (1995), który użył tego sformułowania w kontekście naukowym, określając je jako proces transformacji organizacji poprzez projekty (Midler, 1995). Cytowany w tym miejscu autor odniósł się do analizy przypadku firmy Renault, która dokonała przejścia od tradycyjnej organizacji liniowej poprzez organizację opartą na wdrażaniu projektów po strukturę opartą na autonomicznych zespołach projektowych.

Jednakże według Packendorffa (2002) już w latach 60. ubiegłego wieku w dyskursie pojawiały się głosy, mówiące o trendach „projektyzowania się" organizacji oraz całych społeczeństw.

Z kolei Gareis (2002) rozszerzył koncepcję projektyzacji, odnosząc się do procesów projektyzowania się całych społeczeństw, używając konstruktu „społeczeństwa zorientowanego na projekty" (ang. project-oriented society). Według Gareisa (2002) społeczeństwo zorientowane na projekty traktuje projekty jako tymczasowe organizacje do realizacji stosunkowo unikalnych procesów. Słowo „unikalny" oznacza, że praca nie przebiega zgodnie z rutynowymi procesami organizacji, jest w pewien sposób nowa, wymaga innowacyjności, proaktywności, aby wypracować rozwiązania, a także zminimalizować ryzyko dla organizacji (Gareis, 2002).

Projektyzacja społeczeństw w literaturze jest definiowana także jako stopień dyfuzji zarządzania projektami we wszystkich wymiarach społeczeństwa (Packendorff & Lindgren, 2014; Schoper, 2018). W społeczeństwie poddanym projektyzacji coraz więcej członków organizacji jest redefiniowanych jako pracownicy projektowi lub kierownicy projektów (Cicmil et al., 2016), co ma wpływ na ich tożsamość i zachowania, a także kształt i strukturę samej organizacji. Jednym z przejawów zachodzących procesów jest między innymi odejście od dawnej, stałej, długookresowej, stabilnej organizacji do organizacji tymczasowych, gdzie w coraz większym stopniu wykorzystuje się tymczasowe struktury projektowe do realizacji zadań (Gemuenden, 2013; Maylor et al., 2006). Od początku do końca określonego przedsięwzięcia (czyt. projektu) zaangażowana jest określona liczba osób wykonujących określone zadania zgodnie z uzgodnionymi wymaganiami, ograniczona czasem i budżetem. Po czym następuje samoistne rozwiązanie zespołu, nawet jeśli zadania w ramach projektu były realizowane w tej samej strukturze organizacyjnej.

Proces projektyzacji organizacji oraz tworzenia organizacji tymczasowych implikuje zjawiska pochodne i zmianę paradygmatu systemów biznesowych. Przejawem zmieniającego się modelu struktur organizacyjnych oraz pracy jednostek stało

się chociażby zjawisko gospodarki kontraktowej i rozwój tak zwanej gig economy (Kaminska, 2020).

Projekty stały się wehikułami zmian, gdyż stanowią instrumenty realizacji inicjatyw strategicznych, zarówno na poziomie indywidualnym, korporacyjnym, ale także krajowym czy międzynarodowym (Schoper, 2018). Truizmem jest dzisiaj twierdzenie, iż konkurencyjność danego kraju, narodu zależy od zdolności jego branż do innowacji i modernizacji. Zaś zdolność społeczeństwa do zarządzania projektami jest ważnym warunkiem wstępnym do wprowadzania innowacji i dostosowywania się do niezbędnych zmian (Shoper, 2018). Pojawiają się zatem głosy, aby projektyzację traktować jako „[…] proces adaptacji struktur, języka, swoistych rytuałów i symboli projektowych" (Jałocha, 2019). Jacobsson i Jałocha (2021) widzą ten proces w wymiarze społecznym jako „instytucjonalizację projektów w społeczeństwie". Badacze podkreślają, aby badania nad projektyzacją i jego skutkami dla różnych grup interesariuszy prowadzić na różnych poziomach, bowiem jest to zjawisko złożone, wielowymiarowe, wzajemnie oddziałujące, które wymaga analizy przy użyciu wielu perspektyw. Tak na przykład przywoływani wyżej autorzy (Jabcosson & Jałocha, 2021) proponują traktować je z czterech perspektyw, jako: dyscyplinę zarządzania, społeczny trend, byt jednostki oraz zagadnienie filozoficzne.

Obecnie w dyskursie naukowym projektyzację bada się w oparciu o pięć poziomów (m.in. Jałocha, 2019): 1) z perspektywy jednostki, czyli poziomu mikro; 2) z perspektywy organizacji – poziomu mezo; 3) z perspektywy branż, sektorów – poziomu makro; 4) z perspektywy społeczeństw – czyli poziomu mega oraz 5) z perspektywy globalnych struktur społecznych – poziomu meta. Wskazuje się przy tym, iż powyższy podział jest nieco sztuczny i służy głównie celom porządkującym w badaniach naukowych. Bowiem w praktyce poszczególne płaszczyzny wzajemnie się przenikają i nie sposób jest zrozumieć proces projektyzacji z perspektywy wyłącznie jednego wymiaru. To wzajemne oddziaływanie odbywa się głównie poprzez sieci powiązań pomiędzy poszczególnymi podmiotami społecznymi lub ich grupami. Niemniej jednak taki podział pozwala na badanie fenomenu projektyzacji z różnych perspektyw, co czyni badania nad tym zjawiskiem interdyscyplinarnymi. Obserwacje te tym bardziej stymulują do przyjrzenia się wpływom trwającego trendu projektyzacji na różnych interesariuszy projektyzujacych się społeczeństw.

Projekty i ich implikacje na życie jednostki, organizacji, społeczeństwa

Projektyzacja społeczeństwa oznacza rozwój społeczeństwa, którego członkowie na wszystkich poziomach i we wszystkich instytucjach są zdolni do profesjonalnego planowania i realizacji projektów (Schoper, 2018). Jednakże to pojedyncze osoby są pierwszymi w społeczeństwie projektowym, które bezpośrednio odczuwają różnorodne wpływy trendu projektowego. Coraz większa liczba osób spędza swój dzień pracy w różnego rodzaju organizacjach projektowych i jest zaangażowana w projekty w ramach swoich, skądinąd rutynowych, zajęć.

Jak wskazuje analiza literatury, zjawisko postępującej projektyzacji ma istotne konsekwencje dla pracy i życia jednostki (Berglund et al., 2020; Bredin & Söderlund, 2011; Goetz & Wald, 2022; Jałocha, 2018; Schoper, 2018). Właściwie wszyscy autorzy tego dyskursu są zgodni: udział w projektach prowadzi do zmian w sposobie życia, pracy i relacji między ludźmi, co ma niezaprzeczalnie wpływ na funkcjonowanie organizacji, rynku pracy, polityki publicznej bądź całych społeczeństw.

Bez wątpienia umiejętności z zakresu zarządzania projektami stały się wymaganą kompetencją dla wielu: nie tylko inżynierów i menedżerów, ale także innych zawodów w różnych sektorach, jak np. w sektorze publicznym czy edukacji (Blomquist et al., 2018; Bredin & Söderlund, 2011; Gemünden et al., 2015; Whyte et al., 2022). W literaturze podkreśla się wagę takiej kompetencji i roli, jaką odgrywa w rozwoju niemal każdej dzisiejszej organizacji. Znaczenie profesjonalizacji w obszarze zarządzania projektami w szczególny sposób odnosi się do kierowników projektów i ich roli w tworzeniu struktur zarządzania talentami w organizacji (Whyte et al., 2022). Literatura przedmiotu poświęca sporo uwagi znaczeniu posiadania takich kompetencji oraz edukacji w tym zakresie (Jałocha et al., 2014; McKevitt et al., 2017).

Z drugiej strony pojawiają się coraz to śmielsze głosy mówiące o wyzwaniach, przed jakimi stoją dzisiejsi kierownicy projektów w erze tzw. organizacji tymczasowej (Bredin & Söderlund, 2011; Cicmil et al., 2016; Keegan et al., 2018). A nowa era zmienia sposób, w jaki organizacje i menedżerowie muszą radzić sobie z zasobami ludzkimi, ewoluując w kierunku bardziej elastycznych i angażujących stylów przywództwa (Whyte et al., 2022). Badania poprowadziły do identyfikacji takich wyzwań, jakimi są problemy komunikacji, motywacji członków zespołów projektowych, przywództwa, oraz zwróciły uwagę na rosnące znaczenie umiejętności zarządzania emocjami i pewności siebie (Cicmil et al., 2016; Sánchez et al., 2018).

Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć, iż mówiąc o zarządzaniu projektami, trzeba mieć zawsze na uwadze, iż w praktyce zjawisko to występuje w wielorakich strukturach i formach organizacyjnych, gdzie przewodzi pojęcie „organizacji tymczasowej" (Goetz et al., 2021). Bowiem projekt z samej definicji jest już organizacją tymczasową, która może stanowić podstawę struktury organizacyjnej określonej instytucji, gdzie praca wykonywana jest wyłącznie w oparciu o realizację projektów (ang. project-based organisation). Niewątpliwie organizacje pożytku publicznego lub też sektora przemysłów kreatywnych są podmiotami, które w głównej mierze funkcjonują w oparciu o projekty, zatem w oparciu o tymczasowość organizacyjną.

Jednakże organizacja tymczasowa może występować z różnym natężeniem w organizacji stałej (z ang. project-oriented organisation), jak w przypadku instytucji publicznej, naukowej lub placówki służby zdrowia. W konsekwencji dwie formy organizacyjne: organizacja stała i tymczasowa muszą funkcjonować na jednej płaszczyźnie (Goetz et al., 2021). Prowadzi to nierzadko do rozległych zmian organizacyjnych takich instytucji, gdyż organizacja stała musi zaprojektować kontekst dla organizacji tymczasowej poprzez odpowiednie narzędzia i metody realizacji projektów.

Organizacje stałe i tymczasowe reprezentują dwa bieguny kontinuum organizacyjnej tymczasowości. Literatura przedmiotu wskazuje, iż dyskutowana tymczasowość organizacyjna wpływa na wyniki organizacyjne i zachowanie pracowników.

Tak na przykład badania przeprowadzone przez Goetza i Walda (2016) na próbie 341 członków organizacji tymczasowych wykazały, iż satysfakcja z pracy i zaangażowanie organizacyjne negatywnie wpływają na wyniki pracowników w środowisku pracy ukształtowanym przez współistnienie organizacji stałej i tymczasowej.

Zatem problemem, jaki występuje najczęściej w tej hybrydydowej formie, jest dopasowanie organizacyjne w organizacji stałej pracowników do stanowisk pracy w organizacji tymczasowej ze wszelkimi jego implikacjami w obszarze czynników wydajności i zaangażowania pracowników, jak i efektywności samej organizacji (Ekstedt, 2018). Jak piszą McKevitt i inni (2017), nierzadko występuje luka między strategicznym znaczeniem projektów a zdolnością stałych organizacji do wspierania i rozwijania roli zarządzania projektami. Cytowani autorzy (McKevitt et al., 2017) przytaczają wyniki swoich badań przeprowadzonych wśród kierowników projektów IT, które sugerują, iż kierownicy projektów o wysokim poziomie identyfikacji zawodowej uzyskują walidację z zewnętrznych sieci projektowych, zmniejszając tym samym zależność od wewnętrznego wsparcia organizacyjnego.

W tym miejscu można posłużyć się przykładem sektora publicznego, gdzie projekty stały się ważnym narzędziem tworzenia i wdrażania polityk publicznych na wszystkich szczeblach (Godenhjelm et al., 2015; Hodgson et al., 2019; Wagner et al., 2022). W konsekwencji w administracji publicznej wzrosła świadomość korzyści płynących z zarządzania projektami. Projekty sektora publicznego zostały osadzone w kontekście polityczno-administracyjnym i włączone w stałą strukturę, zaś działania projektowe – obwarowane normami, regułami, procedurami i zasadami zarządzania tej struktury (Godenhjelm et al., 2015). Można zatem stwierdzić, iż projektyzacja sektora publicznego poprowadziła do zwiększenia przejrzystości struktur i działań administracji publicznej (Müller et al., 2016), do lepszego sposobu tworzenia wartości dla jednostki terytorialnej, dla dobra jej mieszkańców i/lub obywateli. Zdaniem Godenhjelma (2015) administracja publiczna zaczęła wykorzystywać organizacje projektowe, aby sprostać coraz bardziej złożonym wymaganiom społecznym. Wskazuje się jednak, iż istotny problem stanowią strukturalne osadzenie projektów w sektorze publicznym oraz mechanizmy adaptacji pomiędzy stałymi strukturami w administracji publicznej a organizacjami tymczasowymi. Zwiększona ilość prac wykonywanych w ograniczonym czasowo wymiarze prowadzi do zagrożenia, iż uczenie się korporacyjne i transfer wiedzy z poprzednich projektów nie następuje lub nie jest wystarczający. W konsekwencji błędy i porażki są respektowane, koszty projektów wzrastają, zaś satysfakcja beneficjenta końcowego spada (Godenhjelm et al., 2015). Pod drugiej zaś stronie są pracownicy organizacji publicznych postrzegający siebie, jak pisze Jałocha (2018), przede wszystkim jako urzędników państwowych, a nie kierowników czy pracowników projektów.

Dlatego też literatura przedmiotu coraz częściej i śmielej sugeruje, iż praca projektowa ma dwa oblicza i odbija także swoje negatywne piętno. Jak pisze Schoper (2018), w nowym, projektyzującym się świecie pracy są zwycięzcy i przegrani.

W przypadku tej negatywnej strony przeważają prace poświęcone jednostce indywidualnej. Większość publikacji wskazuje na warunki pracy pracowników projektowych, którym towarzyszy wysoka presja wymagań, czasu w dotrzymywaniu

terminów, co zwiększa stres i nadmierną kontrolę jednostki pracującej w projektach (Packendorff & Lindgren, 2014; Rowlands & Handy, 2012). Autorzy licznych dzieł wskazują, iż negatywne aspekty projektyzacji występują między innymi w środowisku akademickim (Dollinger, 2020; Griffin, 2012; Jałocha & Zawadzki, 2015). Przejawia się to w szczególności poprzez powszechnie występującą nierównowagę pomiędzy życiem prywatnym a pracą pracowników naukowych zaangażowanych w projekty badawczo-rozwojowe.

Badacze podkreślają wprawdzie, iż brak równowagi pomiędzy życiem osobistym a pracą dotyka także innych zawodów i branż, jednakże proces projektyzacji szczególnie dotkliwy jest dla sektora nauki, służby zdrowia, kultury, NGO czy sektora publicznego. Griffin (2012) pisze wręcz o braku równowagi pomiędzy pracą a pracą. Autorka (Griffin, 2012) w swoich badaniach dowodzi, iż osoby, które doświadczają braku takiej równowagi, odczuwają różne skutki, w tym problemy z zarządzaniem czasem w powodu nadmiernej ilości współbieżnych wymagań i zadań; brak poczucia przynależności, ponieważ ich życie zawodowe jest rozproszone w czasie i przestrzeni; problemy z realizacją zadań i prac; poczucie gorszych wyników; zaniedbywanie zadań „stałych". Wskazuje się, iż kwestie równowagi między pracą a pracą mogą być jednym z powodów najwyższego wskaźnika absencji chorobowej w krajach skandynawskich, a zwłaszcza w Norwegii, Szwecji i Finlandii, w takich sektorach, jak administracja publiczna, edukacja i zdrowie (Thorsen et al., 2016).

W dyskursie naukowym pojawiła się nawet propozycja klasyfikacji pracowników projektowych rozróżniającą ich na tak zwaną projektokrację i projektariat (Szreder, 2016; Jałocha, 2017; Jałocha, 2018). Cytując przywoływanych tutaj autorów, można powiedzieć, że projektokracja to sztuczne słowo utworzone z pojęć „praca projektowa" i „arystokracja". Projektokracja odnosi się do osób zaangażowanych w tymczasową pracę projektową, ale korzystających z pełnych przywilejów stabilnego, nieograniczonego zatrudnienia (Jałocha, 2017; Jałocha, 2018). Są to doświadczeni kierownicy projektów, kwalifikacje których są wysoko notowane na rynku pracy. Z kolei projektariat odnosi się do pojęć i warunków pracowników projektowych jako członków klasy proletariatu lub prekariatu (Szreder, 2016; Jałocha, 2017; Jałocha, 2018). Praca w warunkach prekariatu cechuje się elastycznością, ale też i niestabilnością, niestałymi umowami o pracę, brakiem możliwości uzwiązkowienia, normowanych godzin pracy czy też ograniczonym dostępem do ubezpieczenia społecznego. Nierzadko członkowie zespołów projektowych nie korzystają z przywilejów zatrudnienia, lecz pracują jako wolni strzelcy, przeskakując z jednego zlecenia na drugie, zawsze w poszukiwaniu kolejnego projektu. Problemy te są typowe dla pracowników gig zatrudnianych na czas realizacji projektu czy prac tymczasowych (Kaminska, 2020). Literatura przedmiotu wskazuje, iż tymczasowość oraz niepewne warunki pracy w projektach mogą w przyszłości dotyczyć coraz to większej grupy indywidualnych pracowników, w tym członków dzisiejszej projektokracji, gdyż w dłuższej perspektywie wszystkie dodatkowe niestandardowe prace innowacyjne będą wykonywane w projektach, zaś globalna konkurencja wpłynie na poziom wynagradzania (Jałocha, 2017; Jałocha, 2018).

Podsumowanie

Tymczasowość organizacyjna jest znakiem rozpoznawczym współczesnej rzeczywistości. Ów wszechobecny trend przejawia się przede wszystkim stałym wzrostem pracy projektowej zarówno w ramach zadań wewnętrznych, jak i zewnętrznych w organizacjach niemal wszystkich sektorów gospodarki (Schoper, 2018), zaś sam proces projektyzacji stanowi funkcjonalną transformację na wielu płaszczyznach, wykraczając poza zmiany w strukturach organizacji i procesy zarządzania.

Odpowiadając na postawione pytania badawcze dotyczące implikacji projektyzacji dla różnych interesariuszy (PB1) oraz pozytywnych i negatywnych aspektów trendu projektyzacji (PB2), można stwierdzić, iż w głównej mierze to jednak organizacje, w szczególności biznesowe, są zwycięzcami trendu projektowego, ponieważ zyskują większą elastyczność i mobilność dzięki zmianom modelu zatrudnienia oraz wysoko wykwalifikowanej kadrze projektowej. Zastosowanie struktur opartych na projektach jest uważane za najbardziej odpowiednie w rozwoju innowacyjnych produktów i usług, biorąc pod uwagę stałą presję konkurencji i redukowania kosztów stałych w procesach wewnętrznych. Sposób, w jaki instytucja organizuje swoje działania projektowe, jest uważany za źródło przewagi konkurencyjnej (Gemuenden et al., 2017). Dla takich organizacji istotne jest posiadanie „ludzi zorientowanych na projekt" w przedsiębiorstwie zorientowanym na projekt (Bredin & Söderlund, 2011). W związku z tym rośnie świadomość korzyści płynących z zastosowania zarządzania projektami. Zaś sama organizacja odgrywa tutaj kluczową rolę we wspieraniu profesjonalizacji projektyzacji i rozwoju jednostki oraz jej kompetencji w tym zakresie.

Pozytywny odzew widoczny jest także wśród badaczy projektyzacji na poziomie społeczeństwa, którzy podkreślają, że prowadzi to do tego, iż więcej osób lepiej rozumie zarządzanie projektami i uczy się rozróżniać dobrze i źle kierowane projekty, w szczególności projekty publiczne. Takie społeczeństwo jest zdolne do przeprowadzenia zmian, jest w stanie rozpocząć nowe innowacyjne inicjatywy, które mogą prowadzić do bardziej zrównoważonego sposobu życia, kultywowania dziedzictwa kulturowego, lepszych warunków życia, usług publicznych, systemów edukacji czy infrastruktury (Fred, 2015; Schoper, 2018).

Jednakże, jak twierdzi Graeber (2016), mimo że projekty wzbudzają zachwyt, entuzjazm, nadzieję, kreatywność, to prowadzą także do rebiurokratyzacji, uzależnienia od procedur, presji terminów oraz nadmiernego stresu. Innymi słowy – jak konstatuje cytowana w niniejszej pracy Schoper (2018) – tendencja do projektyzacji przynosi zwycięzców i przegranych w społeczeństwie. I to jednostka indywidualna w zderzeniu z machiną projektyzujących się organizacji oraz społeczeństw staje się podmiotem, który najbardziej odczuwa negatywny wpływ tego trendu. Abstrahując od znaczenia posiadania kompetencji zarządzania projektami na rynku pracy, nadmierne przeciążenie obowiązkami i zadaniami, presja czasu i kontroli, w efekcie wypalenie zawodowe, spadek motywacji i zaangażowania pracowników – to tylko wierzchołek konsekwencji wpływu projektyzacji na jednostkę. Dlatego też w tym miejscu należy wrócić do rozważań wstępnych niniejszego artykułu i przywołać

stwierdzenie o wzajemnym oddziaływaniu poszczególnych interesariuszy projektyzujących się społeczeństw. I o ile dzisiaj możemy mówić o pewnej wygranej określonych podmiotów, grup społecznych lub branż, tak negatywny wpływ na jedno z ogniw może powodować niebawem także negatywne skutki dla tych wygranych.

Dlatego też należy podkreślić, iż dalsze studia nad problematyką projektyzacji są konieczne, aby mogły przyczyniać się do zrównoważonej praktyki zarządzania, zbudowanej nie na nadmiernej eksploatacji zasobów ludzkich bądź naturalnych, lecz opartej na społecznej odpowiedzialności (Juchniewicz, 2021). Zaś badania nad projektyzacją (PB3) powinny być kontynuowane i pogłębiane w szczególności w zakresie implikacji struktur tymczasowych na życie i pracę jednostki, na organizację pracy w organizacji; powinny skupiać się nad monitorowaniem zachowań i norm społecznych, modeli biznesowych, społecznej odpowiedzialności organizacji, aby dostarczać wiedzy oraz rozwiązań – w tym legislacyjnych – w zakresie wyrównania szans i warunków pracy w szczególności interesariuszy indywidualnych.

Literatura

Alkhudary, R., & Gardiner, P. (2021). Stages in Project Managers' Careers: Learning and Growth Opportunities. *International Journal of Project Management*, *39*, 536-545. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.03.006

Berglund, K., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2020). The Worthy Human Being as Prosuming Subject: "Projectified Selves" in Emancipatory Project Studies. *Project Management Journal*, *51*(4), 367-377. DOI: 10.1177/8756972820930534

Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). The HR Quadriad: A Framework for the Analysis of HRM in Project-Based Organizations. *The International Journal of Human ResourceManagement*, *22*(10), 2202-222. DOI: 10.1177/8756972820930534

Brodzińska, K. (2022). Action Research as a Tool for Project Knowledge Management in the Projectified Public Organization. Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management, ECKM 2022. DOI: 10.34190/eckm.23.1.628

Cicmil, S., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2016). The Project (Management) Discourse and Its Consequences: On Vulnerability and Unsustainability in Project-Based Work. *New Technology, Work and Employment*, *31*(1), 58-76. DOI: 10.1111/ntwe.12058

Ćwikła, M. (2018). Wielogłos na temat przyszłości w obszarach sprojektyzowanych. Analiza twórczości naukowej i artystycznej. *Zarządzanie w Kulturze*, *19*(4), 335-336. DOI: 10.4467/20843976ZK.18.020.10514

Dollinger, M. (2020). The Projectification of the University: Consequences and Alternatives. *Teaching in Higher Education*, *25*(6), 669-682. DOI: 10.1080/13562517.2020.1722631

Ekstedt, E. (2018). Project Work, a Challenge to Traditional Work Life Institutions. *International Journal of Managing Projects in Business*, *12*(2), 267-281. DOI: 10.1108/IJMPB-02-2018-0033

Feldbrugge, K. (2015). Making Sense of the Temporary Organization in Innovation: A Case Description. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *194*, 74-84. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.06.121

Fowler, N., Lindahl, M., & Sköld, D. (2015). The Projectification of University Research: A Study of Resistance and Accommodation of Project Management Tools & Techniques. *International Journal of Managing Projects in Business*, *8*(1), 2-23. DOI: 10.1108/IJMPB-10-2013-0059

Fred, M. (2015). Projectification in Swedish Municipalities. A Case of Porous Organizations. *Scandinavian Journal of Public Administration*, *19*(2), 49-68.

Fred, M. (2018). *Projectification – The Trojan Horse of Local Government*. Lund University.

Fred, M., & Hall, P. A. (2017). Projectified Public Administration. How Projects in Swedish Local Governments Become Instruments for Political and Managerial Concerns. *Statsvetenskaplig tidskrift*, *119*(1), 185-205.

Gareis, R. (2002). Management in the Project-Oriented Society. *Forshung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Viena University of Economics and Business. https://epub.wu.ac.at/814/

Gemuenden, H. G. (2013). Projectification of Society. *Project Management Journal*, *44*(3), 2-4. DOI: 10.1016/j.plas.2021.100021

Gemuenden, H. G., Lehner, G., & Kock, P. (2017). The Project-Oriented Organization and Its Contribution to Innovation. *International Journal of Project Management*, *36*, 147-160. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.07.009

Godenhjelm, S., Lundin, R., & Sjöblom, A. S. (2015). Projectification in the Public Sector – The Case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, *8*(2), 324-348. DOI: 10.1108/IJMPB-05-2014-0049

Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar But Different? The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Person-Job Fit on Individual Performance in the Continuum between Permanent and Temporary Organizations. *International Journal of Project Management*, *40*, 251-261. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.03.001

Goetz, N., Wald, A., & Freisinger, E. (2021). A Person-Environment-Fit-Model for Temporary Organizations – Antecedents for Temporary Working Settings. *International Journal of Project Management*, *39*, 1-9. DOI: 10.1016/j.ijproman.2020.08.006

Graeber, D. (2016). *Utopia regulaminów. O technologii, tępocie i ukrytych rozkoszach biurokracji*. Wydawnictwo Krytyki Politycznej. DOI: 10.24917/20813333.21.13

Griffin, G. (2012). The Work-Work Balance in Higher Education: Between Over-Work, Falling Short and the Pleasures of Multiplicity. *International Journal of Project Management*, *30*, 697-707. DOI: 10.1080/03075079.2021.2020750

Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., & Hall, P. (2019). *The Projectification of the Public Sector*, Routledge.

Jacobsson, M., & Jałocha, B. (2021). Four Images of Projectification: An Integrative Review. *International Journal of Managing Projects in Business*, *14*(7), 1583-1604. DOI: 10.1108/IJMPB-12-2020-0381

Jałocha, B. (2012). Projectification of the European Union and its Implications for Public Labour Market Organisations in Poland. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, *3*(2), 1-16. DOI: 10.5130/pppm.v3i2.2735

Jałocha, B. (2017). Projektariusze i projektokraci: wpływ procesów projektyzacji na warunki pracy w projektach. W: P. Cabała, M. Tyrańska (Red.), *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym: innowacje, projekty, procesy* (s. 102-111). Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ".

Jałocha, B. (2018). Are Projects Changing Public Servants into Projectarians? Projectification's Influence on Employees in the Polish Public Sector. *International Journal of Contemporary Management*, *17*(2), 63-83. DOI: 10.4467/24498939IJCM.18.018.8542

Jałocha, B. (2019). Projektyzacja jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami. *Przegląd Organizacji*, *8*(955), 34-41. DOI: 10.33141/po.2019.08.05

Jałocha, B. (2021). *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce. Przyczyny, przebieg, rezultaty*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector Project Managers. *Social and Behavioral Sciences*, *119*, 247-256. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.029

Jałocha, B., & Zawadzki, M. (2015). Projektyzacja uniwersytetu: podejście krytyczne. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (Red.), *Zarzadzanie Humanistyczne* (s. 231-252). Uniwersytet Jagielloński.

Jensen, A. (2012). *The Project Society*. Aarhus University Press.

Jensen, A., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition. *Project Management Journal*, *47*(3), 21-34. DOI: 10.1177/875697281604700303

Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M. (2017). Policy Implementation in the Era of Accelerating Projectification: Synthesizing Matland's Conflict – Ambiguity Model and Research on Temporary Organizations. *Public Policy and Administration*, *33*(4). DOI: 10.1177/0952076717702957

Juchniewicz, M. (2018). Projektyzacja – koncepcja, zakres, konsekwencje. *Kolegium Zarządzania i Finansów. Studia i Prace. Zeszyt Naukowy SGH*, *159*/2018, 5-6.

Juchniewicz, M. (2021). Społecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami – propozycja modelu dojrzałości. *Przegląd Organizacji*, *11*(982), 29-38. DOI: 10.33141/po.2021.11.04

Kallf, Y. (2017). The Knowledge Worker and the Projectified Self: Domesticating and Disciplining Creativity. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, *11*(1), 10-27. DOI: 10.13169/workorgalaboglob.11.1.0010

Kaminska, A. (2020). Trendy w kulturze pracy i organizacji: Jak nowe pokolenia oraz gig economy zmieniają dzisiejszą przestrzeń gospodarczą?. W: M. Okręglicka, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik (Red.), *Dylematy i wyzwania doskonalenia zarządzania organizacjami w dobie Przemysłu 4.0* (s. 50-61). Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.

Karolak, M. (2016). Od Prekariatu do Projektariatu. Czyli o niechcianym dziecku globalizacji i kontrkultury. *Czas Kultury*, *3*, 195-201.

Keegan, A., Ringhofer, C., & Huemann, M. (2018). Human Resource Management and Project Based Organizing: Fertile Ground, Missed Opportunities and Prospects for Closer Connections. *International Journal of Project Management*, *36*,121-133. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.06.003

Kosińska, O. (2018). Kiedy projekt połyka organizację. Problem projektyzacji w organizacjach pozarządowych w kulturze a zagadnienie wyobraźni organizacyjnej. *Zarzadzanie w Kulturze*, *19*(3), 257-272. DOI: 10.4467/20843976ZK.18.017.9471

Kuura, A., Blackburn, R. A., & Lundin, A. (2014). Entrepreneurship and Projects – Linking Segregated Communities. *Scandinavian Journal of Management*, *30*, 214-230. DOI: 10.1016/j.scaman.2013.10.002

Kwak, Y. H., Sadatsafavi, H., Walewski, J., & Williams, N. L. (2015). Evolution of Project Based Organization: A Case Study. *International Journal of Project Management*, *33*, 1652-1664. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.05.004

Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society, Institutional Challenges of Temporary Organizations.* Cambridge University Press. DOI: 10.1007/9781139939454

Lundin, R. A., & Norback, M. (2015). Projectification in the Media Industries. *Managing Media Firms and Industries* (s. 367-382). Springer International Publishing Media Business and Innovation. DOI: 10.1007/978-3-319-08515-9_21

Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management*, *11*(4), 437-455.

Manning, S. (2017). The Rise of Project Network Organizations: Building Core Teams and Flexible Partner Pools for Interorganizational Projects. *Research Policy*, *46*, 1399-1415. DOI: 10.1016/j.respol.2017.06.005

Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From Projectification to Programmification. *International Journal of Project Management*, *24*, 663-674. DOI: 10.1016/j.ijproman.2006.09.014

McKevitt, D., Carbery, R., & Lyons, A. (2017). A Profession but Not a Career? Work Identity and Career Satisfaction in Project Management. *International Journal of Project Management*, *35*, 1673-1682. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.07.010

Midler, C. (1995). Projectification of the Firm: the Renault Case. *Scandinavian Journal of Management*, *11*(4), 363-75. DOI: 10.1016/0956-5221(95)00035-T

Müller, R., Zhai, L., Wang, A., & Shao, J. (2016). A Framework for Governance of Projects: Governmentality, Governance Structure and Projectification. *International Journal of Project Management*, *34*, 957-969. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.05.002

Packendorff, J. (2002). The Temporary Society and Its Enemies: Projects from an Individual Perspective. W: K. Sahlin-Andersson, A. Söderholm (Red.), *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma* (s. 39-58). Copenhagen Business School Press.

Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and Its Consequences: Narrow and Broad Conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *17*(1), 7-21. DOI: 10.4102/sajems.v17i1.807

Pemsel, S., Wiewióra, A., Müller, R., Aubry, M., & Brown, K. (2014). A Conceptualization of Knowledge Governance in Project-Based Organizations. *International Journal of Project Management*, *32*, 1411-1422. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.01.010

Prawelska-Skrzypek, G., & Jałocha, B. (2014). Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego. *Zarządzanie Publiczne*, *3*(27), 273-284.

San Cristóbal, J. R., Fernández, V., & Diaz, E. (2018). An Analysis of the Main Project Organizational Structures: Advantages, Disadvantages, and Factors Affecting Their Selection. *Computer Science*, *138*, 791-798. DOI: 10.1016/j.procs.2018.10.103

Schoper, Y. (2018). Light and Shadow of Projectification. W: Y. Schoper (Red.), *Project Management and its Impact on Societies. 6thIPMA Research Conference* (s. 139-155). International Project Management Association.

Schoper, Y., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, V. T. (2018). Projectification in Western economies: A Comparative Study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, *6*(1), 71-82. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.07.008

Schuster, A. (2015). *Exploring Projectification in the Public Sector: The Case of the Next Stage Review Implementation Programme in the Department of Health.* Cranfield University. DOI: 10.13140/RG.2.2.35055.84646

Sjöblom, S., Löfgren, K., & Godenhjelm, S. (2013). Projectified Politics – Temporary Organisations in a Public Context Introduction to the Special Issue. *Scandinavian Journal of Public Administration*, *17*(2), 3-12.

Söderlund, J., & Bredin, K. (2013). Project Managers and Career Models: An Exploratory Comparative Study. *International Journal of Project Management*, *31*, 889-902.

Szreder, K. (2016). *ABC projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Fundacja Bęc Zmiana.

Thorsen, S. V., Andersen, L. L., Fallentin, N., & Holtermann, A. (2016). Physical Workload and Risk of Long-Term Sickness Absence in the General Working Population and among Blue-Collar Workers: Prospective Cohort Study with Register Follow-Up. *Occupational and Environmental Medicine*, *73*(4), 246-253. DOI: 10.1136/oemed-2015-103314

Tyssen, A. K., Wald, A., & Spiteh, P. (2014). The Challenge of Transactional and Transformational Leadership in Projects. *International Journal of Project Management*, *32*, 365-375. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.05.010

Wagner, R., Huemann, M., & Radujkovic, M. (2021). The Influence of Project Management Associations on Projectification of Society – An Institutional Perspective. *Project Leadership and Society*, *2*, 1-13. DOI: 10.1016/j.plas.2021.100021

Wagner, R., Huemann, M., & Radujkovic, M. (2022). An Institutional Theory Perspective on the Role of Project Management Associations for Projectification of Society: The Case of Germany. *International Journal of Managing Projects in Business*, *15*(8), 111-134. DOI: 10.1108/IJMPB-09-2021-0259

Wagner, R. F., & Radujkovic, M. (2022). Effects of Lagging Projectification in the Public Sector on Realizing Infrastructure Projects. *Organisation Technology and Management in Construction An International Journal*, *14*(1), 2559-2570. DOI: 10.2478/otmcj-2022-0002

Whyte, J., Naderpajouh, N., Clegg, S., Matous, P., Pollack, J., & Crawford, L. (2022). Project Leadership: A Research Agenda for a Changing World. *Project Leadership and Society*, *3*, 1-9. DOI: 10.1016/j.plas.2022.100044

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Środki własne.

DOI: 10.17512/znpcz.2023.1.06

THE SOCIAL DIMENSION OF PROJECTIFICATION IN THEORETICAL PROJECT STUDIES – SELECTED ISSUES

Abstract: The global trend of projectification is omnipresent and encompasses almost all areas of social life, while project work is present not only in organizations, but in almost all activities of professional and private life. Hence, for some time researchers have been emphasizing the need to study the phenomenon of projectification and its effects on different stakeholders and at its different levels. This paper aims to synthesize knowledge of the phenomenon of projectification, and above all, to analyze its impact on various entities and the interdependencies between them based on theoretical studies of projects. The paper looks at the social dimensions of projectification as well as its implications for individuals and organizations in the context of a projectified society, seeking to understand both the positive and critical perspectives of this trend. Analyzing the impact of projectification on the conditions of functioning of various entities or groups in society can help to think critically about projectification and its impact. Moreover, further development of research is needed for it to become a more sustainable management practice based on social responsibility.

Keywords: temporary organisation, project, projectification

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.