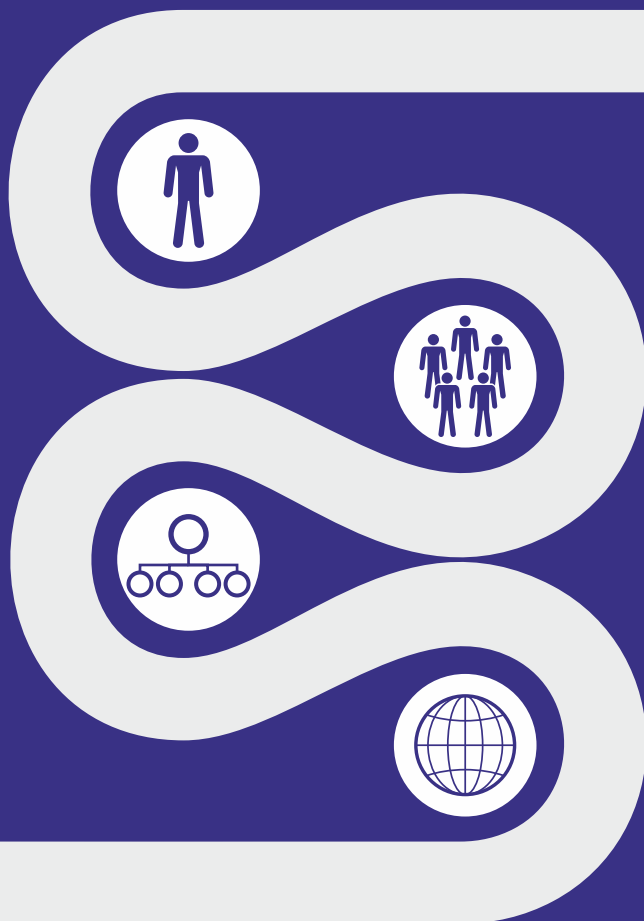


PROJEKTYZACJA

PERSPEKTYWA ORGANIZACJI
SEKTORA NON PROFIT
W POLSCE

MARTA MAŁECKA-DOBROGOWSKA



Politechnika
Białostocka

Marta Małecka-Dobrogowska

**PROJEKTYZACJA.
PERSPEKTYWA ORGANIZACJI
SEKTORA NON PROFIT W POLSCE**



Politechnika
Białostocka

OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ
BIAŁYSTOK 2025

Recenzent:
dr hab. Joanna Kizielewicz, prof. UMG
prof. dr hab. Aleksander Panasiuk

Redaktor naukowy dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:
prof. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko / dr hab. Ewa Glińska, prof. PB

Korekta językowa:
Edyta Chrzanowska

Skład i okładka:
Marcin Dominów

© Copyright by Politechnika Białostocka, Białystok 2025

ISBN 978-83-68077-77-3
ISBN 978-83-68077-78-0 (e-Book)
DOI: 10.24427/978-83-68077-78-0



Publikacja jest udostępniona na licencji
Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0
(CC BY-NC-ND 4.0).

Pełną treść licencji udostępniono na stronie
creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pl.
Publikacja jest dostępna w Internecie na stronie Oficyny Wydawniczej PB.

Druk: Agencja Reklamowa TOP Anieszka Łuczak

Oficina Wydawnicza Politechniki Białostockiej
ul. Wiejska 45C, 15-351 Białystok
e-mail: oficina.wydawnicza@pb.edu.pl
www.pb.edu.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Projekt i projektyzacja w organizacji.....	11
1.1. Od projektu do zarządzania projektami	11
1.2. Od zarządzania projektami do definiowania i typologii znaczeń projektyzacji.....	18
1.3. Wymiary ilościowy i jakościowy w projektyzacji organizacji	31
Rozdział 2. Charakterystyka i aktywność projektowa sektora non profit.....	39
2.1. Problemy definiowania sektora i organizacji non profit.....	39
2.2. Organizacje sektora non profit w świetle badań i rodzajów podejmowanych aktywności	48
2.3. Organizacje sektora non profit w świetle europrojektyzacji i projektyzacji..	60
Rozdział 3. Metodyka badań stanu i atrybutów projektyzacji.....	67
3.1. Charakterystyka zastosowanych narzędzi w badaniach ilościowych i jakościowych.....	69
3.2. Dobór respondentów do badań ilościowych.....	73
3.3. Założenia i ograniczenia analizy wyników przeprowadzonych badań.....	79
Rozdział 4. Projektyzacja w organizacjach sektora non profit w Polsce w świetle miar i atrybutów	81
4.1. Organizacje w sektorze non profit w świetle miar projektyzacji	81
4.2. Projektyzacja i jej atrybuty w opinii reprezentantów sektora non profit.....	91
4.3. Propozycja matrycy atrybutów projektyzacji organizacji w sektorze non profit	102
Podsumowanie.....	109
Literatura	113
Załączniki	127
Spis tabel.....	137
Spis rysunków	139
Streszczenie	141
Summary	143

Podziękowania

*Pani Profesor Elżbiecie Szymańskiej
i Doktor Katarzynie Kuźmich –
za merytoryczne i inspirujące wsparcie.*

*Arturowi, Miłoszowi i Marysi –
za to, że jesteście.*

Wstęp

Współczesne społeczeństwo coraz powszechniej określane jest, za Rolfem A. Lundinem i innymi, mianem „społeczeństwa projektowego”, w którym projekty odgrywają fundamentalną rolę w kształtowaniu jednostek, organizacji oraz całych struktur społecznych¹. Zjawisko oznaczające transformację organizacji w efekcie wzrastającej liczby projektów, opisane przez Christophe’a Midlera jako „projektyzacja”, zostało zidentyfikowane w połowie lat 90. XX wieku². W ramach projektyzującej się gospodarki projekty, które są kluczowym motorem zmian i innowacji, współistnieją z operacjami odpowiadającymi za bieżące funkcjonowanie organizacji, a jednocześnie ze sobą konkurują i współpracują jako dwa fundamentalne filary współczesnej aktywności ekonomicznej³.

Projektyzacja stała się więc koncepcją, w ramach której definiuje się nie tylko różne formy aktywności w komercyjnej sferze działalności przedsiębiorstw, lecz także jest słowem kluczem przenikającym analizy naukowe z różnych dziedzin, kontekstów i scenariuszy globalizującego się świata. Anders Jensen, Christian Thuesen i Joana Geraldi, wprowadzając określenie „projektyzacji wszystkiego”⁴, wskazują, że jest to sposób realizacji codziennej aktywności, zarówno zinstytucjonalizowanej (na przykład przedsiębiorstw, uczelni, samorządów), jak i niezinstytucjonalizowanej. W takim znaczeniu dynamika projektyzacji organizacji i społeczeństw, według Martiny Huemann, wydaje się procesem nieuchronnym i trudnym do zatrzymania⁵.

Projekty stają się nie tylko narzędziem czy sposobem działania, lecz także powszechnie rozpoznawalnym podejściem do planowania, organizowania i osiągnięcia założonych celów zarówno w sferze profesjonalnej, jak i coraz częściej w życiu prywatnym. O ile dominacja form projektowych dostrzegalna jest jako trend w zarządzaniu i globalnym rozwoju, o tyle w powszechnej praktyce zarządzania organizacjami

¹ R.A. Lundin, N. Arvidsson, T. Brady, E. Ekstedt, Ch. Midler, J. Sydow, *Managing and Working in Project Society. Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge 2015, s. IX.

² Ch. Midler, „Projectification” of the Firm: The Renault Case, „Scandinavian Journal of Management” 1995, vol. 11(4), s. 363–375.

³ A. Nieto-Rodriguez, *Harvard Business Review Project Management Handbook. How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Projects*, Harvard Business Review Press, Boston 2021.

⁴ A. Jensen, Ch. Thuesen, J. Geraldi, *The Projectification of Everything. Projects as a Human Condition*, „Project Management Journal” 2016, vol. 47(3), s. 21–34.

⁵ M. Huemann, *Celebrating the Power of Projects and Their Management*, „International Journal of Project Management” 2022, vol. 40(1), s. 1–3.

komercyjnymi i niekomercyjnymi postrzegana jest jako narzędzie wdrażania programów, zmian i innowacji. W kontekście działań instytucji pomocowych projektacja jest konsekwencją prowadzonej polityki na poziomach lokalnym, regionalnym, krajowym czy międzynarodowym.

Projektacja definiująca formy aktywności podejmowanej w sektorach przedsiębiorstw, publicznym oraz non profit uwzględniana jest w badaniach, które koncentrują się na skutkach wzrastającej liczby projektów i towarzyszących jej zmian o charakterze organizacyjnym i społecznym. Zainteresowania badaczy wskazują na naturę i efekty projektacji z perspektywy różnych typów organizacji, zarówno działających globalnie, jak i poszczególnych społeczeństw czy gospodarek⁶. Naukowcy badają również stopień projektacji, dostrzegając rosnący udział czasu pracy poświęconego projektom względem czasu pracy ogółem. Zainicjowane w sektorze przedsiębiorstw w wybranych krajach Europy badania ujawniły, że ponad 1/3 wszystkich form aktywności gospodarczych skupia się na projektach⁷. Potwierdziły też masową projektację sektora publicznego w Polsce i samorządów, które wdrażają największą liczbę projektów⁸.

Organizacje non profit, takie jak fundacje i stowarzyszenia, poprzez wprowadzenie projektów zmieniły swe znaczenie instytucjonalne i społeczne oraz dynamikę swojego rozwoju. Pomimo rosnącej liczby projektów przez nie realizowanych, środków przeznaczonych na ich wprowadzanie oraz transformacji organizacyjnych, które wywołują, w dyskursie naukowym obserwowana jest nisza w dostępności analiz projektacji sektora non profit w świetle zarządzanych przez niego projektów. Brakuje badań w zakresie wpływu projektów na organizacje z tego sektora, znaczenia towarzyszących temu zjawisk oraz wzorców postępowania organizacji projektujących swoją działalność. Według Szymona Cyferta, Wiesława Dyducha i Dominiki Latusek-Jurczak⁹ sektor non profit, a w szczególności działające w jego ramach fundacje

⁶ S. Godenhjelm, R. Lundin, S. Sjöblom, *Projectification in the Public Sector – the Case of the European Union*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2015, vol. 8(2), s. 324–348; B. Jałocha, A. Góral, E. Bogacz-Wojtanowska, *Projectification of a Global Organization – Case Study of the Roman Catholic Church*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(2), s. 298–324; A. Lukić, O. Obad, *New Actors in Rural Development – The LEADER Approach and Projectification in Rural Croatia*, „Sociologija i Prostor” 2016, vol. 54(204), s. 71–90; M. Radujkovic, S. Mišić, *Projectification of Economy in a Smaller Country: A case from Croatia*, „The International Journal of Business Management and Technology” 2019, vol. 3(2), s. 44–51.

⁷ Odpowiednio w przebadanych gospodarkach: 34,7% w Niemczech, 32,6% w Norwegii i 27,7% w Islandii. Y.G. Schoper, A. Wald, H.T. Ingason, T.V. Fridgeirsson, *Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland*, „International Journal of Project Management” 2018, vol. 36(1), s. 71–82.

⁸ B. Jałocha, *How to Projectify a Country? The Impact of the European Union on the Projectification of the Polish Public Sector*, w: *Project Management and its Impact on Societies. 6th IPMA Research Conference*, red. Y. Schoper, International Project Management Association, Zurich 2018, s. 15–31.

⁹ S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), s. 43.

i stowarzyszenia, jest przedmiotem nauk o zarządzaniu i jakości w subdyscyplinie zarządzanie publiczne i NGO (ang. *non-governmental organisation*). Organizacje, które w swojej bieżącej i strategicznej działalności zarządzają projektami (ang. *project management*), teoretycznie mogą się też stać obiektem badań w ramach subdyscypliny zarządzanie projektami zidentyfikowanej w naukach o zarządzaniu i jakości.

Projektyzacja sektora non profit jako nowego zjawiska na styku dwóch powyższych subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości zachęca do zgłębienia tematu oraz zastosowania podejścia integrującego doświadczenia tych subdyscyplin, a także zaimplementowania – tam, gdzie to pożądane – doświadczeń i zebranej wiedzy z innych dziedzin, takich jak socjologia, filozofia czy psychologia. Triangulację takiego podejścia uzasadnia również brak dostępnych badań projektyzacji w zarządzaniu projektami. Tak więc do identyfikacji luki badawczej można wykorzystać potencjał znacznego rozwoju zarządzania projektami¹⁰, przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeby dostosowania pojęć i zagadnień z zarządzania projektami w odniesieniu do projektyzacji w sektorze non profit, które brałyby pod uwagę ich niedochodowy i misyjny charakter. Analizy projektów w niewielkim stopniu dotyczą tych realizowanych w sektorze non profit, w kontekście skali i ich wpływu na organizacje. Jednocześnie dostępna jest analiza stanu projektyzacji w sektorach prywatnym i publicznym.

Zidentyfikowana luka badawcza stała się podstawą do sformułowania następujących pytań badawczych: Jaki jest stan projektyzacji organizacji sektora non profit? Jakie są atrybuty projektyzacji wyróżniające te organizacje w Polsce? Za cel naukowy niniejszej monografii przyjęto ocenę działań w zakresie projektyzacji w organizacjach sektora non profit, a także określenie charakteru jej wpływu na zarządzanie nimi na trzech zidentyfikowanych poziomach: osobistym, organizacyjnym i społecznym.

Do realizacji postawionego celu naukowego monografii oraz problemu badawczego zastosowano zróżnicowane metody badawcze wykorzystywane w naukach o zarządzaniu i jakości. Dobrano je w taki sposób, aby scharakteryzować zjawisko projektyzacji w sektorze, z uwzględnieniem jej cech z perspektywy trzech poziomów. Wiąże się to z zaadaptowaną koncepcją Arviiego Kuury zakładającą, że „projektyzacja społeczna to zmiana w strukturach zarządzania w celu zwiększenia prymatu procesów projektowych w całym społeczeństwie, projektyzacja organizacyjna to zmiana w organizacji i strukturach zarządzania, zwiększająca prymat procesów projektowych w ramach danej organizacji, jej centrali i jej sieci dostaw, projektyzacja osobista to zmiana w stosunkach zawodowych i/lub życia prywatnego danej osoby, aby zwiększyć prymat udziału projektów”¹¹. W postępowaniu badawczym uwzględniającym metody o charakterze zarówno ilościowym, jak i jakościowym odniesiono się do zidentyfikowanych już trzech poziomów projektyzacji.

¹⁰ Zarządzanie projektami obejmuje następujące zakresy tematyczne teoretycznych rozważań i badań empirycznych: cykl życia projektu; metody i metodyki zarządzania projektami; dojrzałość projektowa; metody pomiaru efektywności procesów. Za: *ibidem*.

¹¹ A. Kuura, *Policies for Projectification: Support, Avoid or Let It Be*, „Discussions on Estonian Economic Policy” 2011, vol. 19(1), s. 117–136.

Proces badawczy przełożył się na przyjętą strukturę monografii. W rozdziale pierwszym uzasadniono podjęcie tematu badań, wskazując na znaczenie projektów i projektyzacji organizacji w świetle dynamicznie ewoluujących koncepcji teoretycznych zarządzania projektami, na którego gruncie analizowana jest projektyzacja. Przedstawiono genezę pojęcia projektyzacji, jak również jej założenia, nawiązując do jej prekursora Christophe’a Midlera. Omówiono typologię projektyzacji, a także ukazano etapy ewolucji badań nad tym zjawiskiem – od wzrastającej liczby projektów w organizacji do prezentowanych w niniejszej monografii poziomów analizy projektyzacji osobistej, organizacyjnej i społecznej. Zidentyfikowano fenomen projektyzacji na tle jej rozwoju z perspektywy badań dotyczących innych sektorów. Dokonano analizy porównawczej i zaprezentowano odniesienia badawcze wraz z miarami wykorzystywanymi w badaniach nad projektyzacją w wymiarach jakościowym i ilościowym.

W rozdziale drugim scharakteryzowano sektor non profit oraz aktywność projektową jego organizacji, a konkretnie fundacji i stowarzyszeń działających w Polsce. Stanowią one większościową reprezentację organizacji w tym sektorze nie tylko z perspektywy jego zdefiniowania, lecz także znaczenia tych organizacji jako obiektu badań i praktyk oraz zarządzania organizacją pracy włączającą projekty. Omówiono cechy wyróżniające, genezę i charakterystykę sektora non profit na świecie i w Polsce. Rozdział podsumowano analizą roli projektów oraz projektyzacji z perspektywy ilościowej zleconych zadań publicznych, w tym uwzględniających finansowane w ramach środków pochodzących z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, tak zwanej europrojektyzacji.

W rozdziale trzecim zaprezentowano przebieg procesu badawczego, poczynając od przedstawienia pytań badawczych i sformułowanych celów. Omówiono zastosowane metody i techniki badawcze.

Rozdział czwarty odnosi się do szczegółowej prezentacji wyników badań ilościowych i jakościowych ukazujących stan projektyzacji w organizacjach sektora non profit. Zidentyfikowane w wyniku studiów literaturowych oraz badań pilotażowych atrybuty projektyzacji pokazano w postaci matrycy, w której wyróżniono trzy poziomy projektyzacji: osobisty, organizacyjny i społeczny. Uporządkowany obraz przedstawia te atrybuty w postaci matrycy projektyzacji, które zwalidowane zostały w realizowanym badaniu projektyzacji w organizacji non profit.

W podsumowaniu przedstawiono efekty przeprowadzonego postępowania oraz odwołano się do sformułowanego problemu badawczego i przyjętego celu badań. Rezultatem zaprezentowanego postępowania analityczno-badawczego, będącego wkładem w rozwój dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości, jest opis stanu projektyzacji organizacji sektora non profit wyrażony wynikami ogólnopolskiego badania oraz zbiorem atrybutów charakteryzujących badane zjawisko. Mogą one być propozycją kierowaną do środowiska organizacji, służącą analizie, wdrażaniu i zarządzaniu projektyzacją w organizacjach sektora non profit.

Rozdział 1. Projekt i projektyzacja w organizacji

Jeden z wiodących badaczy omawianego zjawiska, Rolf A. Lundin¹², twierdzi, że aby zrozumieć, czym są projektyzacja i towarzyszący jej rozwój społeczeństwa projektowego, należy wrócić do genezy zarządzania projektami i organizowanej przez nie rzeczywistości. Współczesne rozumienie terminu „projekt” wiąże się z amerykańskimi działaniami militarnymi okresu zimnej wojny lat 50. XX wieku. Trzeba jednak sięgnąć do opisanych w naukowej literaturze przedmiotu spektakularnych przykładów przedsięwzięć typu projektowego, takich jak piramidy w Egipcie czy miasta w Mezopotamii. Mianem projektu można określić wiele wydarzeń i akcji, które zaszły w historii ludzkości¹³.

1.1. Od projektu do zarządzania projektami

O ile oryginalne znaczenie słowa „projekt”, od łacińskiego *proiectus*, oznacza wysuwanie się ku przodowi¹⁴, o tyle z definicji i praktyki projektowej odzwierciedla jego innowacyjną, przyszłościową naturę. Projekty w organizacji są częścią działalności transformacyjnej (ang. *change the business, transformation*) w odróżnieniu od tej operacyjnej (ang. *run the business, business as usual*)¹⁵.

Niezależnie od charakteru swojej działalności organizacje realizują przedsięwzięcia projektowe. Dlatego też w naukach z zakresu zarządzania znaleźć można wiele definicji projektu, wśród których pojawiają się pewne cechy wspólne. Jest on definiowany jako tymczasowa organizacja¹⁶, która – według *Encyklopedii zarządzania* – „ma na celu

¹² R.A. Lundin, *Project Society: Paths and Challenges*, „Project Management Journal” 2016, vol. 47(4), s. 7–15.

¹³ Ibidem, s. 16–17.

¹⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 29.

¹⁵ A. Nieto-Rodriguez, *The Project Revolution. How to Succeed in a Project Driven World*, LID Publishing Limited, London 2019, s. 46–48; M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 21; M. Juchniewicz, *Projektyzacja – koncepcja, zakres, konsekwencje*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 159, s. 45.

¹⁶ R.A. Lundin, A. Söderholm, *A Theory of the Temporary Organization*, „Scandinavian Journal of Management” 1995, vol. 11(4), s. 437–455.

stworzenie unikalnej usługi [...], gdzie charakterystyka tymczasowości określa, że to przedsięwzięcie ma bardzo ściśle określony początek i koniec, zaś unikalność oznacza, że usługa [...] w zauważalny sposób jest całkowicie inna niż wszystkie podobne usługi [...]. Pojęcie projektu wymaga sprecyzowania głównych cech. Należą do nich: cel, niepowtarzalność, złożoność, określoność, zmienność, zaangażowanie zasobów ludzkich, ograniczoność czasowa”¹⁷. Zdaniem Roberta K. Wysockiego projektem określić można „sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami”¹⁸. Z kolei Harold Kerzner pisze, że „projekt jest serią aktywności i zadań, które mają specyficzny cel do zrealizowania w specyficznych okolicznościach, zdefiniowane początek i zakończenie, jest ograniczony finansowo, konsumuje zasoby ludzkie i inne, typu pieniądze, zespoły, wyposażenie, jest wielofunkcyjny, przecina wiele linii funkcjonalnych w organizacji”¹⁹.

Najbliższym kontekstem pojęciowym w części procesu badawczego prezentowanego w niniejszej monografii jest definicja projektu zaproponowana przez Andreasa Walda, Christopha Schneidera, Thomasa Spanutha i Yvonne Schoper²⁰. Wykorzystując metodykę zarządzania projektami DIN 69901, autorzy ci zdefiniowali projekt jako niezależny proces zachodzący w organizacji, toczący się równolegle do jej standardowych działań. Składa się z unikatowych cech, takich jak: specyficzny cel, ograniczenie czasowe (początek i koniec), zaangażowanie szczególnych zasobów (finansowych, kadrowych), nierutynowość podejmowanych działań, które trwają co najmniej cztery tygodnie i angażują minimum trzech uczestników²¹.

Definicja projektu przyjęta w niniejszej pracy zakłada, że jest to dowolna, inna niż standardowa aktywność organizacji, która może stać się projektem, gdy ma cechy złożonego, ograniczonego czasowo (z początkiem i końcem, trwającego nie krócej niż cztery tygodnie) unikatowego przedsięwzięcia. Ma też zidentyfikowane jednoznacznie cel, zadania i odpowiedzialność oraz ograniczenia finansowe, a także angażuje co najmniej trzech uczestników tego procesu. Jednocześnie niezależnie od formy, rodzaju projektu, organizacji, która jest jego właścicielem, każde z przedsięwzięć wpisujące się w pewien zestaw cech, takich jak: cel, niepowtarzalność, złożoność, określoność, zmienność, zaangażowanie zasobów ludzkich, ograniczoność czasowa, może być realizowane jako projekt.

¹⁷ J. Dziedziak, *Projekt*, w: *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Projekt> [22.10.2019].

¹⁸ R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami*, wyd. VII, Helion, Gliwice 2018, s. 38.

¹⁹ H. Kerzner, *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons, New York 2009, s. 2.

²⁰ A. Wald, Ch. Schneider, T. Spanuth, Y. Schoper, *Towards a Measurement of "Projectification": A Study on the Share of Project-Work in the German Economy*, w: *Advanced Project Management: Flexibility and Innovative Capacity*, vol. 4, red. A. Wald, R. Wagner, Ch. Schneider, M. Gschwendtner, GPM, Nürnberg 2015, s. 18–36.

²¹ Ibidem, s. 24.

Każda z form projektowych jest w pewien sposób określona, czyli odpowiada założonym parametrom i cechom. W naukach o zarządzaniu i jakości, w tym w subdyscyplinie zarządzanie projektami, przedmiotem rozważań jest projekt, który charakteryzowany jest podstawowymi parametrami, zwanymi również ograniczeniami (ang. *constraints*). Są nimi: zamierzony rezultat projektu (ang. *performance*), jego zakres (ang. *scope*), czas/termin (ang. *time*) i jakość (ang. *quality*), które rotują po wierzchołkach projektowego trójkąta w zależności od fazy realizacji projektu²². Liczba parametrów nie ogranicza się do trzech wierzchołków trójkąta. Wysocki²³ wyróżnia sześć parametrów ograniczających: zakres, jakość, koszty, czas, zasoby, ryzyko. Według tego badacza w nauce przyjęło się założenie, że niezależnie od formy, w jakiej realizowany jest projekt, ograniczenia znajdujące się na wierzchołkach trójkąta wpływają na siebie, stając się wytyczną i miernikiem sukcesu lub porażki projektu. Celem każdego projektu jest natomiast zrealizowanie postawionych założeń zgodnie z ograniczeniami, które tworzą ramy realizacji. Jakakolwiek zmiana elementu tego systemu wpływa na równowagę całości. Wszystkie parametry/kryteria są ze sobą ściśle powiązane i współzależne²⁴.

Przegląd typologii projektów jest ważnym instrumentem porównywania i odnajdowania podobieństw i różnic pomiędzy nimi. Jonas Söderlund²⁵ wyróżnia typy projektów ze względu na: ich rozmiar (na przykład megaprojekty), kontekst instytucjonalny (na przykład publiczne) lub przemysłowy (komercyjne), warunki organizacyjne (na przykład projekty o skali globalnej, międzyorganizacyjne), jak również rodzaj zadań (biznesowe, rozwojowe). Podział projektów zastosowany w prezentowanej monografii odnosi się do założeń wypracowanych przez Michała Trockiego²⁶ – skonfrontowanych i polemicznie usytuowanych w praktykach projektowych realizowanych przez organizacje w sektorze non profit. W kontekście niniejszych badań przyjęto następujące rozróżnienia:

1. Ze względu na dziedzinę najczęściej w organizacjach w sektorze non profit realizowane są projekty:
 - edukacyjne;
 - kulturalne;
 - polityczne;
 - sportowe;
 - rekreacyjne;

²² J. Pollack, J. Helm, D. Adler, *What is the Iron Triangle, and How has it Changed*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2018, vol. 11(2), s. 527–531; M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami...*, s. 21.

²³ R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami...*, s. 45–46.

²⁴ M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami...*, s. 21.

²⁵ J. Söderlund, *Theoretical Foundations of Project Management. Suggestions for a Pluralistic Understanding*, w: *The Oxford Handbook of Project Management*, red. P.W.G. Morris, J.K. Pinto, J. Söderlund, Oxford University Press, London 2011, s. 45.

²⁶ M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami...*, s. 25–26.

rzadziej (aczkolwiek występują) wyróżnia się projekty:

- budowlane (na przykład budowa nowego centrum usług społecznych);
 - energetyczne (na przykład budowa farmy fotowoltaicznej);
 - bankowe (dotyczące wprowadzenia oferty bankowej, w szczególności pożyczkowej, czy *venture capital* przez organizacje sektora non profit);
 - informatyczne (na przykład opracowanie systemu informacji turystycznej z wykorzystaniem sztucznej inteligencji).
2. Ze względu na zakres organizacje w sektorze non profit prowadzą projekty:
 - koncepcyjne (opracowanie strategii, przygotowanie zakresu planów rozwojowych);
 - realizacyjne, w których organizacja wykonuje swoje wewnętrzne/zewnętrzne założenia (projekty najczęściej prowadzone są kompleksowo – od koncepcji do wykonania, rozliczenia i zamknięcia).
 3. Ze względu na pochodzenie projektu organizacje realizują projekty:
 - wewnętrzne – skierowane do wewnątrz organizacji (na przykład zmiany w organizacji), jak również wynikające z zapotrzebowania zgłaszanego przez „klienta wewnętrznego” (na przykład zarządu czy działu księgowego);
 - zewnętrzne – w przypadku tych projektów organizacja wyróżnia się „lepszym przygotowaniem merytorycznym, organizacyjnym, kadrowym, ponieważ stanowią one podstawę działalności”²⁷. Czynnikiem charakteryzującymi te projekty, w odróżnieniu od wewnętrznych, są większe nakłady, zaangażowanie zespołu, większe ryzyko wynikające z oczekiwań i wymagań zleceniodawcy.
 4. Najistotniejszy i najczęściej spotykany podział wynika z charakteru rezultatu i w organizacjach w sektorze non profit wyróżniamy projekty:
 - miękkie (procesowe) – stanowiące większość w fundacjach i stowarzyszeniach (charakteryzują się niematerialnym efektem ich realizacji – procesem lub działaniem);
 - twarde (obiettowe) – ich rezultatem jest obiekt materialny (produkt, budynek)²⁸.
 5. Z uwagi na unikatowość proponowanych rozwiązań, jak i sposobów ich realizacji wyróżniamy różny poziom innowacyjności projektów. Mogą one dotyczyć zarówno organizacji, sposobu realizacji projektu, jak i oczekiwanych rezultatów.
 6. Dodatkowo projekty można podzielić ze względu na zasięg: wewnątrzorganizacyjne, lokalne, krajowe, międzynarodowe, globalne.

Ze względu na rozmiar można wyróżnić projekty bardzo małe, małe, średnie, duże i bardzo duże.

²⁷ Ibidem, s. 24.

²⁸ W organizacjach sektora non profit zarówno projekty twarde, jak i miękkie mają długookresowe konsekwencje (w przeciwieństwie do podziału Michała Trockiego, ibidem, s. 25).

Podział projektów występujący w literaturze przedmiotu podkreśla ich specyfikę i złożoność, oparte w głównej mierze na ich uzupełniającym się charakterze. Dzięki analizie tych podziałów możliwe jest budowanie podstaw teoretycznych subdyscyplin w naukach o zarządzaniu i jakości – NGO i zarządzania publicznego oraz zarządzania projektami.

O ile rozwój projektów postępował stopniowo przez długie lata, o tyle zarządzanie nimi jako obszar rozważań naukowych nie było ukonstytuowane aż do lat 50. XX wieku. Potrzeby cywilizacyjne, sytuacja społeczno-gospodarcza oraz komplikująca się rzeczywistość przyczyniły się do dynamicznej i koncepcyjnej ewolucji tej subdyscypliny. Należy wspomnieć, że za datę graniczną współczesnego rozumienia zarządzania projektami umownie przyjmuje się rok 1870, kiedy to zaprojektowano budowę kolei transkontynentalnej w USA²⁹. Ale dopiero koncepcje usystematyzowane w XX wieku znacząco wpłynęły na realny rozwój zarządzania projektami. Dlatego też stanowią one tło podjętej analizy empirycznej. W świetle klasycznego podejścia do zarządzania, obejmującego według Ricky'ego W. Griffina³⁰ zarządzanie naukowe i administracyjne, zarządzanie projektami w dużej mierze czerpie z klasyków tego pierwszego. W tym względzie nie tylko Griffin³¹, lecz także Tom Seymour oraz Sara Hussein³² nawiązują do Henry'ego Gantta i jego metod polepszania pracy, na przykład z zastosowaniem wykresu (zwanego wykresem Gantta)³³. Zdaniem Griffina³⁴ zarządzanie projektami w zakresie klasycznych funkcji kierowniczych nawiązuje do nurtu zarządzania administracyjnego, dlatego za Henrim Fayolą wskazuje takie funkcje zarządzania, jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, które są obecne w każdym przedsięwzięciu projektowym. Zarządzanie projektami, wpisując się w naukową gałąź zarządzania, jaką jest zarządzanie administracyjne, koncentruje się na całej organizacji³⁵.

Pomimo że zarządzanie projektami jako subdyscyplina wyłoniła się w naukach o zarządzaniu stosunkowo niedawno, to można wyróżnić kilka typowych faz jej ewolucji. Badacze, dokonując jednej z systematyzacji poszczególnych cech zarządzania projektami, postulują uwzględnienie co najmniej czterech etapów³⁶. Na istotne znaczenie

²⁹ R. Knosala, I. Łapuńska, *Operacyjne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2015, s. 24.

³⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2018, s. 43–44.

³¹ Ibidem.

³² T. Seymour, S. Hussein, *The History of Project Management*, „International Journal of Management & Information Systems” 2014, vol. 18(4), s. 235.

³³ Tom Seymour i Sara Hussein wskazują ponadto na rolę polskiego profesora Karola Adamieckiego, który był twórcą tak zwanego harmonogramu. Publikował jedynie w językach polskim i rosyjskim, stąd w naukach o zarządzaniu i jakości rozpowszechniono późniejszy wykres nazywany od jego twórcy wykresem Gantta; por. ibidem.

³⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 43–44.

³⁵ Ibidem.

³⁶ Fazy ewolucji zarządzania projektami omówiono na podstawie: T. Seymour, S. Hussein, *The History of Project...*, s. 233; Y.H. Kwak, *Brief History of Project Management*, w: *The Story of Managing Projects. An Interdisciplinary Approach*, red. E.G. Carayannis, Y.H. Kwak, F.T. Anbari, Bloomsbury

współczesnego rozumienia zarządzania projektami oraz wykorzystanie spektakularnych metod wpływ miały projekty militarne. Faza pierwsza, która trwała do przełomowego roku 1958 – momentu opracowania metody planowania i kontroli projektu w programie Polaris, zwanej PERT (ang. *program evaluation and review technique*) – charakteryzowała się użyciem podejścia projektowego w dużych przedsięwzięciach wojskowych z okresu II wojny światowej oraz powojennych. Wcześniej, w 1942 r. uruchomiony został program *Manhattan Engineering District*, którego celem była konstrukcja i produkcja bomby atomowej. Historycznym doświadczeniem przekładającym się na kontekst projektacji organizacji w sektorze non profit był również plan Marshalla – pierwszy cywilny program pomocowy dla Europy, który wprowadzał i upowszechniał elementy zarządzania projektami.

Rosnące potrzeby militarne zimnej wojny oraz wychodzenie z kryzysu powojennego uruchomiły fazę drugą. Był to trwający w latach 1959–1979 czas rozwoju instrumentalnego (technicznego), który według badaczy zarządzania projektami trwa do dziś i polega na opracowywaniu oraz doskonaleniu istniejących technik i narzędzi zarządzania projektami³⁷. W tym okresie w 1963 r. John Stanley Baumgartner wydał książkę *Project Management*. Zaczęły się również zawiązywać organizacje zrzeszające profesjonalistów:

- 1965 r., Szwajcaria – International Project Management Association (IPMA; certyfikacja i standardy kompetencji; pierwotnie zwana INTERNET/IMSA³⁸);
- 1969 r., USA – Project Management Institute (PMI; PMBoK i certyfikacja);
- 1972 r., Wielka Brytania – Association for Project Management (APM; metodyka PROMPT i jej publiczna licencja PRINCE³⁹);
- 1976 r., Australia – Australian Institute of Project Management (AIPM; z certyfikacją RegPM).

Wraz z rozwojem technologii, standardów i technik zarządzania projektami w kolejnej, trzeciej fazie, nazywanej fazą organizacyjną i personalną (1980–1994)⁴⁰, dynamicznie rozwijano koncepcje zarządzania strategicznego oraz struktur wspomagających, takich jak: biura zarządzania projektami (PMO), zarządzanie portfoliami projektów i programami, a ich zastosowanie widoczne było w megaprojektach,

Publishing, 2005, s. 1–10; M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

³⁷ A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 17–18.

³⁸ IPMA, *About us*, <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/> [12.12.2024].

³⁹ D. Hodgson, S. Paton, D. Muzio, *Something Old, Something New? Competing Logics and the Hybrid Nature of New Corporate Professions*, „British Journal of Management” 2015, vol. 26(4), s. 745–759; J. Kulejewski, *Zarządzanie projektem według PRINCE2 (cz. 2)*, „Przegląd Budowlany” 2009, R. 80, nr 6, s. 43; Ł. Janiszewski, *Metodyka zarządzania projektami w bieżącej działalności organizacji Trzeciego Sektora*, „Journal of Capital Market and Behavioral Finance” 2016, vol. 1(3), s. 7–20.

⁴⁰ Y.H. Kwak, *Brief History...*, s. 1–10.

takich jak tunel pod kanałem La Manche czy loty wahadłowców kosmicznych Challenger. Jak twierdzą Reinhard Wagner, Martina Huemann i Mladen Radujković: „dzięki wpływom stowarzyszeń międzynarodowych, Unii Europejskiej oraz naciskom gospodarki zaczęto stosować działania normatywne, jak na przykład standardy zarządzania projektami”⁴¹, promowane między innymi przez wspomniane organizacje zrzeszające profesjonalistów (PMI, APM, IPMA).

W 1995 r. zarządzanie projektami weszło w fazę tworzenia nowego porządku (rozwój sytuacyjny). Wraz z powszechnym dostępem do internetu społeczność związana z projektami stała się bardziej efektywna w zarządzaniu ich rozmaitymi aspektami, a różne sektory i typy organizacji zaczęły powszechnie adaptować praktyki projektowe do swojej działalności.

Po przełomowym roku milenijnym w 2001 r. zdaniem badaczy rozpoczęła się fala zmian. Wywołać ją miał manifest Agile, *Manifesto for Agile Software Development*⁴². Jego twórcy głosili, że w projektach ważniejsze od procesów i narzędzi są osoby i interakcje, działające oprogramowanie stawiali ponad obszerną dokumentację, współpraca z klientami miała być istotniejsza niż negocjacje umów, a zamiast podążać za planem, należało reagować na zmianę.

Zarządzanie projektami jako subdyscyplina studiów w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości w toku naukowych rozważań ujmowana jest w ramach tak zwanych szkół zarządzania projektami, co wskazuje na wciąż wczesną fazę rozwoju teorii opisujących tę dziedzinę⁴³. Analizy i dyskusje dotyczące tworzenia i oceny istniejących typologii podejść teoretycznych do zarządzania projektami (szkół) pozwalają szukać nowych dróg i testować nowe próby klasyfikacji⁴⁴.

Podsumowując powyższy przegląd koncepcji projektów, ich rodzajów i cech, a także ewolucji podejścia do zarządzania projektami, można zauważyć znaczną złożoność teorii i praktyki projektowej oraz podejmowanych działań i wyzwań zarządczych we współczesnych organizacjach zarządzających projektami. Wszechobecność projektów i zarządzania nimi angażuje zarówno praktyków, jak i badaczy, którzy prowadzą badania w tej subdyscyplinie w ramach nauk o zarządzaniu i jakości⁴⁵.

⁴¹ R. Wagner, M. Huemann, M. Radujković, *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” 2022, vol. 15(8), s. 116.

⁴² *Manifesto for Agile Software Development*, <https://agilemanifesto.org> [30.01.2021]; Y.H. Kwak, *Brief History...*, s. 7.

⁴³ P. Niknazar, M. Bourgault, *Theories for Classification vs. Classification as Theory: Implications of Classification and Typology for the Development of Project Management Theories*, „International Journal of Project Management” 2017, vol. 35(2), s. 191–203.

⁴⁴ J. Packendorff, M. Lindgren, *Projectification and Its Consequences. Narrow and Broad Conceptualisation*, „South African Journal of Economic and Management Sciences” 2014, vol. 17(1), s. 7–21.

⁴⁵ K. Czaińska, *Innowacja czy reaktywacja, czyli przegląd współczesnych koncepcji w nauce o zarządzaniu w kontekście ich podstaw i genezy metodycznej*, w: *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, red. A. Czech, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 181–198; A. Kozarkiewicz, M. Łada, A. Söderholm, *Metody badawcze i uwarunkowania*

Z perspektywy niniejszych rozważań szczególnie interesująca jest tematyka zmian i konsekwencji dla organizacji, jakie na tle ewolucji zarządzania projektami nieś wzrastająca liczba przedsięwzięć realizowanych w różnych formach projektowych. Tym samym projektacja i towarzysząca jej powszechnie rzeczywistość projektowa przenikająca wszelkie dziedziny aktywności organizacji stają się faktem. Sytuacja ta wymusza niejako zastosowanie nowych podejść, w tym zwinności, która oznacza odejście od sztywnych reguł i obowiązujących złotych zasad trójkąta projektowego na rzecz poszukiwania elastycznych, szybszych rozwiązań, wymuszających zmiany w organizacji i jej otoczeniu. Wiąże się to z konkretnymi, mierzalnymi zjawiskami wynikającymi z rosnącego znaczenia oraz różnorodności projektów w codzienności organizacyjnej. Projektacja jako fakt empiryczny jest punktem wyjścia do pogłębionej analizy oraz jej badań w sektorze non profit. Fenomen ten zostanie przybliżony w kolejnym podrozdziale.

1.2. Od zarządzania projektami do definiowania i typologii znaczeń projektacji

Projektacja jest zjawiskiem organizacyjnym i społecznym występującym w wielu wymiarach, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Do dyskursu naukowego w połowie lat 90. XX wieku wprowadził ją Midler. Termin „projektacja” (ang. *projectification*) nie jest zdefiniowany w słownikach języka polskiego i angielskiego. Przegląd zasobów w ramach wyszukiwarki Google Scholar pod hasłem *projectification* wskazuje ponad 3000 publikacji, a przy jego polskim odnośniku – ponad 50⁴⁶. Często projektację opisuje się innymi sformułowaniami: intensyfikacja projektowa, proliferacja projektowa jako rozprzestrzenianie się form projektowych, projekttywizacja (ang. *projectivization*), sprojektzowane społeczeństwo⁴⁷. Nierzadko używa się tych słów zamiennie, w literaturze polskiej przyjęto jednak termin „projektacja”. W języku angielskim bardziej jednolite znaczenie nadano wyrażeniu *projectification*, co potwierdza analiza słów kluczowych w renomowanych czasopismach „Project Management Journal” czy „International Journal of Project Management”⁴⁸. Arvi Kuura w swoim artykule podsumowującym badania nad projektacją za Ralfem Müllerem przypomina, że „[poziom] projektacji wskazuje, w jakim stopniu biznes opiera się na projektach, jednocześnie dominuje projektowy sposób pracy. Zatem

rozwoju skandynawskiej szkoły badań nad zarządzaniem projektami, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 1, s. 7–10; J. Bizoń-Górecka, W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2, s. 21–25.

⁴⁶ Źródło: www.scholar.google.com [28.07.2021].

⁴⁷ H.G. Gemünden, *Projectification of Society*, „Project Management Journal” 2013, vol. 44(3), s. 2–4.

⁴⁸ S. Godenhjelm, R. Lundin, S. Sjöblom, *Projectification in the Public Sector...*, s. 324–348.

projektowanie i projektowanie należy raczej odróżnić, chociaż tak nie jest w praktyce biznesowej. Brak tego rozróżnienia jest powszechnie akceptowany⁴⁹.

W niniejszej monografii stosowane będzie określenie „projektowanie”, przyjęte dla polskiej szkoły badań reprezentowanej przez badaczy z Uniwersytetu Jagiellońskiego⁵⁰ oraz Szkoły Głównej Handlowej⁵¹.

W latach 60. XX wieku projektowanie została dostrzeżona przez teoretyków nauk o zarządzaniu. Zdaniem Johanna Packendorffa⁵² istotnie wpływa na życie osobiste ludzi, a także oddziałuje na projektujące się społeczeństwa. Projektowanie coraz częściej towarzyszy rozwojowi organizacyjnemu i społecznemu, w którym dowolna aktywność przyjmuje formy zorganizowane w ramach ograniczonych w czasie sekwencji (ang. *inter action*). Jednocześnie badacze zachęcają, by stosować zarządzanie projektami (ang. *project management*) według Rolanda Gareisa⁵³ – we wszystkich możliwych sferach życia osobistego, a w organizacjach i poza nimi rozpowszechniać praktyki projektowe⁵⁴. Analiza literatury dotyczącej projektowania⁵⁵ pokazuje, że za pierwowzór przyjęto pionierski artykuł Christophe’a Midlera z 1995 r. „*Projectification*” of the firm: The Renault Case, w którym przeanalizował on poszczególne fazy projektowania na przykładzie branży *automotive* (motoryzacyjnej)⁵⁶. Zauważył stopniowy wzrost działalności projektowej w firmie Renault, co wpływało na modyfikacje w sposobie zarządzania i efektywności. Dzięki projektom nastąpiły zmiany w organizacji, co stanowi podstawę współczesnej definicji projektowania – jest to proces transformacji organizacji będący konsekwencją zwiększającej się w niej liczby projektów.

⁴⁹ R. Müller, *Project Governance*, Routledge, London 2009, za: A. Kuura, *25 Years of Projectification Research*, „Project Management World Journal” 2020, vol. 9(8), s. 2.

⁵⁰ B. Jałocha, *Projektowanie jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 8(955), s. 35; B. Jałocha, A. Góral, E. Bogacz-Wojtanowska, *Projectification of a Global Organization...*, s. 298–324; B. Jałocha, *How to Projectify a Country?...*, s. 15–31.

⁵¹ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 3(950), s. 16; M. Juchniewicz, *Projektowanie...*, s. 43–60.

⁵² J. Packendorff, *The Temporary Society and Its Enemies: Projects from an Individual Perspective*, w: *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma*, red. K. Sahlin-Andersson, A. Söderholm, Liber, Malmö 2002, s. 39–58.

⁵³ R. Gareis, *Management in the Project-oriented Society*, referat na konferencji PMI Research 2002: Frontiers of Project Management Research and Applications, Seattle, Washington. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

⁵⁴ H. Maylor, V. Turkulainen, *The Concept of Organisational Projectification: Past, Present and Beyond?*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(3), s. 565–577.

⁵⁵ A. Kuura, *25 Years of Projectification...*, s. 2–3.

⁵⁶ Studium Midlera zawiera empiryczny wkład do dyskusji o „zarządzaniu przez projekty” lub „projektowo zorientowanych organizacjach”. Przywołuje on case study francuskiej firmy Renault podczas czterofazowej tranzycji, poczynając od lat 60. XX wieku, łącząc horyzontalne „polityczne podejście do zmiany (jaką jest władza, sprawczość, autonomia zespołów projektowych w firmach) z perspektywą uczenia się”; Ch. Midler, „*Projectification*” of the firm..., s. 363–375.

Ewolucję projektyzacji i jej dynamicznie postępujący rozwój zawierający cztero-fazowy proces scharakteryzowano w tabeli 1.1.

TABELA 1.1. Charakterystyka faz projektyzacji według Midlera

Etapy/ fazy	Opis	Cechy wyróżniające	Projektyzacja
1 FAZA	- projekt zarządzany na zasadzie projekt za projektem, - CEO (ang. <i>Chief Executive Officer</i>, dyrektor zarządzający) – łączy organizację i projekt	wdrażanie standardowych procedur zarządczych	faza w organizacji: przedprojektzacyjna, nieformalna koordynacja projektów w organizacjach o niewielkim zróżnicowaniu produktowym, prostszych aktywnościach i działalności organizacyjnej
2 FAZA	- scentralizowana koordynacja projektów: pierwszy etap projektyzacji, - w organizacjach doświadczających wzrostu liczby produktów i złożoności, - w strukturze funkcjonalnej organizacji pojawiające się substrukture (piony łączone w zespoły ds. spraw projektowych), - przewaga komunikacji, głównie wertykalnej, w ramach pionów, - zatrudnianie koordynatorów projektów (raczej niska ranga, brak odpowiedzialności oraz decyzyjności)	- wdrażanie standardowych procedur zarządczych, - komunikacja między działami w organizacji nie wykracza poza jej najwyższe poziomy, - centralizacja umiejętności – pracownicy projektu zlokalizowani w swoich oryginalnych działach	projektyzacja polega na angażowaniu w projekty wyłącznie zarządu organizacji, jest skoncentrowana na zarządzaniu powstającym portfolio projektów w zgodzie z dominującą globalną strategią organizacji; projekty w tej fazie projektyzacji nie mają potencjału, aby wzmocnić swoją ważną rolę w organizacji
3 FAZA	- wzmocnienie i autonomia działu zarządzania projektami (organizacyjne i projektowe pryncypia), - odchodzenie od koordynacji działań projektowych w zakresie czasu, jakości, kontroli kosztów projektowych oraz rezygnacja z krótkookresowych programów w organizacji, - wzmocnienie systemu koordynacji działań projektowych w organizacji	- odpowiedzialność za wspólny cel, - komunikowanie się różnych działów między sobą, na różnych poziomach, - decentralizacja umiejętności – utworzenie interdyscyplinarnego zespołu projektowego, tak zwanej platformy projektowej – grupy reprezentującej każdą z umiejętności w organizacji	innowacja projektyzacji to autonomia roli zarządzania projektami – menedżerowie projektów otrzymują formalną rolę uprawniającą do dialogu z top managementem organizacji; działania są wspierane w pełnym zakresie przez inne działy i superwizorów projektowych w każdym z nich

Etapy/ fazy	Opis	Cechy wyróżniające	Projektyzacja
4 FAZA	Transformacja stałych procesów organizacji: • organizacyjne i projektowe pryncypia wdrożone w każdy nowy projekt w organizacji, • odchodzenie od myślenia pionami w organizacji na rzecz wewnątrzorganizacyjnego dialogu, • planowanie przyszłości organizacji, procesu uczenia się w świetle transferu w kierunku krótkookresowych i produktowo zorientowanych strategii		

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie Ch. Midler, „*Projectification*” of the Firm: The Renault Case, „*Scandinavian Journal of Management*” 1995, vol. 11(4), s. 363–375.

W czterech zidentyfikowanych fazach występujących w organizacji, która jest w procesie projektyzacji, Midler w szczególności skupia się na fazie trzeciej i podkreśla jej znaczenie, zwracając uwagę na wiele zjawisk zarządczych. W niniejszych badaniach fazy te stanowią podstawę do analizy, ewentualnej dyskusji i weryfikacji obecności poszczególnych cech w organizacjach realizujących projekty z sektora non profit, które to cechy można ująć w pięciu następujących obszarach⁵⁷:

1. Globalna i przedsiębiorcza odpowiedzialność za rolę projektową – według Midlera praca w projekcie jest definiowana w kategorii odpowiedzialności za globalny rezultat projektu, z olbrzymią autonomią zaangażowanych w to osób/zespołów, odwołująca się do osiągnięcia celu. W fazach pierwszej i drugiej wdrażano standardowe procedury zarządcze. Faza trzecia to odpowiedzialność za wspólny cel. W świetle badań prowadzonych w ramach niniejszej monografii cecha ta w sprojektzowanej organizacji non profit może się przejawiać z jednej strony w postaci identyfikacji personelu/zespołu projektowego z celami projektu, z drugiej zaś cele projektu z perspektywy organizacji non profit mogą być utożsamiane z celami strategicznymi organizacji.
2. Rola „osobliwości” w projektach – klasyczne podejście zwane przez Midlera „racjonalnością przemysłową” jest ucieczką od wyjątków („osobliwości”) występujących w poszczególnych sytuacjach. W organizacjach poszukuje się standardowych procedur operacyjnych, buforów i reguł oddzielających proces od zewnętrznych zdarzeń losowych. Według Midlera osobliwości są kluczowymi punktami projektów, tych „jednorazowych przygód”, których nie można oddzielić od ich specyficznego kontekstu. Dlatego też umocowani w organizacji kierownicy projektów są stałymi orędownikami dostosowanych do potrzeb metod i rozwiązań dla konkretnych problemów/osobliwości ich projektów. „Osobliwości” w projektyzacji organizacji non profit nabywają szczególnego znaczenia ze względu na misyjny kontekst działalności tych organizacji, który zawsze związany jest z mniejszą możliwością wprowadzenia standardowych procedur operacyjnych, specyficznym, indywidualnym podejściem, a przez to niemożnością zastosowania

⁵⁷ Por. ibidem.

i przewidzenia wszelkich odstępstw – przez to projektyzacja w sektorze non profit w sposób szczególny mogłaby wzmacniać rolę „osobliwości” zidentyfikowanych przez Midlera.

3. Usystematyzowanie horyzontalnej komunikacji – w drugiej fazie procesu projektyzacji dialog między działami w organizacji według Midlera ograniczał się do najwyższego zarządu przedsiębiorstwa. W trzeciej fazie komunikacja wewnętrzna była sprowadzona na niższe poziomy w celu przewidywania ewentualnych problemów. Horyzontalna koordynacja wdrożona w harmonogramie projektu zastępuje sekwencyjną pracę różnych specjalistów, zaczynając od marketingu i projektowania, inżynierii, metod produkcji, zakupów materiałów i produkcji seryjnej, na sprzedaży kończąc. W analizowanym przez Midlera projekcie dotyczącym renault twingo współtwórcy, którzy tradycyjnie grali „niższe” role (personel zakładu, dostawcy zewnętrzni, sprzedawcy), byli zaangażowani od samego początku. Z perspektywy projektyzacji organizacji sektora non profit obszar komunikacji projektowej i zaangażowanie poszczególnych poziomów kadr organizacji zależeć może w dużej mierze od jej specyfiki i poziomu sprojektyzowania. W silnie sprojektyzowanej organizacji zarówno jej kadry, jak i wykonawcy zewnętrzni są zaangażowani od samego początku.
4. Utworzenie „platformy projektowej” – komunikacji międzybranżowej nadano konkretną formę, umieszczając razem dużą część personelu i ekspertów w jednej lokalizacji (znanej jako „platforma projektowa” lub z fr. *plateau du projet*), w której fizyczne nośniki i narzędzia do rozwoju były „pod ręką”. Dawniej pracownicy uczestniczący w projekcie przebywali tam, gdzie fizycznie znajdowały się ich działy, co często oznaczało, że byli daleko od siebie. W projektyzującej się organizacji, według obserwacji Midlera, w każdym z podprojektów tworzona jest grupa reprezentująca każdą z umiejętności w organizacji (inżynieria, metody, zakupy, dostawcy zewnętrzni, produkcja przemysłowa itp.). Taka decentralizacja umożliwia skuteczną mobilizację uczestników projektu zaangażowanych na miejscu. Członkowie zespołu projektowego zapewniają ogólną spójność wykonywanych prac przez różne podgrupy. Współcześnie w sektorze non profit projektyzacja wymusza tworzenie tak zwanych biur projektowych, nazywanych przez Midlera wyspecjalizowanymi „platformami”, w których skupiają się specjaliści z różnymi kompetencjami, razem tworzący i realizujący działania projektyzacyjne. Odpowiednikami platform w organizacjach non profit mogą być też partnerstwa pracujące wspólnie nad projektami – stają się one wtedy wirtualną platformą projektową, w której spotykają się specjaliści i przedstawiciele różnych organizacji mających wspólny cel projektowy.
5. Proces uczenia się i proces pracy – postęp w projekcie, jak zauważa Midler, wyrażany jest przez dwa powiązane ze sobą procesy: uczenia się, w którym występuje niepewność co do ostatecznych cech produktu, wykonalności przemysłowej i odbioru rynkowego (stopniowo redukowana), oraz pracy, w którym swoboda zmiany projektu sukcesywnie jest zmniejszana wraz ze wzrostem stopnia nieodwracalności decyzji projektowych. Według Midlera w trzeciej fazie projektyzacji

zarządzanie projektami oznacza kontrolowanie tych sprzężonych procesów od początkowej fazy inicjacji, w której praktycznie wszystko jest możliwe, ale tak naprawdę nic nie jest znane na pewno, do końcowej fazy, gdy wszystko jest wiadome, ale praktycznie nie ma wolnego wyboru. Cecha ta towarzyszy projektyzacji organizacji w sektorze non profit. Midler twierdzi, że uczenie się wymaga procesu pamięciowego w zespole projektowym. Jeśli osoby zaangażowane na końcu procesu nie były w nim obecne na początku, istnieje duże prawdopodobieństwo, że nie będą rozumieć kompromisów i oceniać ryzyka podejmowanego przez innych z pełną świadomością kontekstu, a nawet mogą nie czuć się osobiście związani zobowiązaniami zawartymi przez innych. Jak wynika z dotychczasowych obserwacji i doświadczenia pracy projektowej autorki, cecha zidentyfikowana jako proces uczenia się i proces pracy wiązać się może bezpośrednio z projektyzacją organizacji w sektorze non profit.

Zdaniem Midlera ważnym elementem projektyzacji są kompetencje kadry zarządzającej w jej poszczególnych fazach: faza wschodząca wymaga strategicznego spostrzeżenia, kreatywności i charyzmy, zdolności do trwania w sytuacji o wysokiej niepewności; faza kontroli wymaga precyzji, realizmu i umiejętności negocjacyjnych; ostatnia faza to permanentny wyścig z czasem, podczas którego pozostałe „szczegóły” mogą zatrzymać proces, jeśli nie zostaną szybko rozwiązane, a zespół projektowy musi przejść bardzo konfliktowy kontekst.

W 1995 r. Midler przewidywał dwa potencjalne scenariusze rozwoju projektowego organizacji. W pierwszym z nich wskazywał na ustawiczne wzmocnianie struktur projektowych – zarówno w rozmiarach, jak i odpowiedzialności zespołów odpowiadających za projekt – w których pozostałe działy organizacji stanowią wyłącznie ich zaplecze. W drugim zaś scenariuszu występuje balans między silnymi zespołami projektowymi i silną strukturą organizacyjną, która stanowi przedpole diagnostyczne, eksperckie do powstających w organizacji projektów. Obecnie doświadczana faza projektyzacji zdaniem Midlera w mniejszym stopniu skupia się już wokół tych dwóch scenariuszy, w większym natomiast na uczeniu się i wewnętrznej zmianie poszczególnych działów organizacji i jej otoczenia. W dobie projektyzacji doświadczamy nowego podejścia do wiedzy i działania zespołowego, nowych sposobów komunikacji, a przede wszystkim delegowania i decyzyjności nie tylko na poziomach decydentów w organizacji. Midler zwraca uwagę na długookresowe konsekwencje projektyzacji dla zmiany w narzędziach oceny efektywności. Uczestnicy zespołów projektowych dążący do maksymalizacji globalnych efektów projektu mogą odczuwać dysonans, jeśli sami są oceniani indywidualnie, jednostkowo. Znaczne i przewidywane przez niego zmiany miały dotyczyć zarówno kierowników projektów, jak i relacji między różnymi funkcjami firmy (ze strategii „pchania do przodu” na strategię „ciągnięcia”), wyłaniania i promowania liderów w organizacjach, co stwarza nowe możliwości wyrażania i niwelowania ograniczeń przez przedstawicieli niższych szczebli organizacji. Prognozy prekursora projektyzacji obejmowały również zmiany w zarządzaniu karierą w organizacjach. Z jednej strony rotacja personelu pomiędzy projektami i działami stałymi,

demontaż zespołu projektowego mają dysfunkcyjny wpływ na projekty i organizację, z drugiej zaś projekty ze względu na tymczasowość oddziałują na formy zarządzania karierą w stałych strukturach organizacyjnych, dając możliwości rozwoju, czasowego wyznaczania i realizowania założonych celów zawodowych⁵⁸.

Przewidziane przez Midlera prawdopodobne kierunki rozwoju organizacji można zaobserwować w postaci „trwałej ewolucji modeli biznesowych w kierunku zarządzania przez projekty”⁵⁹. Organizacje w swojej głównej aktywności koncentrują się na działaniach rutynowych obejmujących codzienne operacje oraz projekty związane z innowacjami, zmianami i transformacją⁶⁰. W dynamicznie zmieniającym się świecie rosną wymagania wobec organizacji, pojawiają się potrzeby innowacyjnych rozwiązań zarządczych i interdyscyplinarności wyzwań, dlatego organizacje coraz częściej odchodzą od działalności powtarzalnej, by skupić się na tej projektowej. Projektyzacja, która dotyczy zarówno aspektów organizacyjnych, jak i społecznych, nieustannie wzmacnia znaczenie projektów w organizacji, jak również analiz samego zjawiska i jego efektów (por. tabela 1.2).

TABELA 1.2. Efekty poszczególnych etapów projektyzacji

Etap projektyzacji	Efekt
1. Rośnie liczba i stabilizuje się znaczenie projektów w działalności organizacji; organizacja skupia się na sprawnym zarządzaniu pojedynczymi projektami	Pojawienie się świadomości roli projektów w organizacji
2. Zarządzanie projektami stanowi kluczowy obszar zarządzania w organizacji	Zmiany w systemach zarządzania (zarządzanie wieloma projektami jednocześnie), zmiana struktury organizacyjnej oraz metod pomiaru efektywności działania
3. Projekty stanowią podstawową formę działania organizacji	Systemy w organizacji podporządkowane są realizacji projektów, nacisk na rozwój kompetencji projektowych
4. Projekty oddziałują na zachowania pozaorganizacyjne, kreując wzorce zachowań, języka, rytuałów	Otoczenie organizacji przejmuje kulturę projektową do swojej aktywności profesjonalnej i pozaprofesjonalnej

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 3, s. 14–20; M. Juchniewicz, *Model doskonalenia w zarządzaniu projektami – klasyfikacja koncepcji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, nr 10, s. 6–7; M. Trocki, *Project governance – kształtowanie ładu projektowego organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 159, s. 10–12.

⁵⁸ Por. ibidem.

⁵⁹ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania i bariery...*, s. 16.

⁶⁰ Ibidem.

Od prekursorskiego wkładu Christophe'a Midlera w publikacji „*Projectification of the firm: The Renault Case*” w literaturze przedmiotu toczy się dyskusja na temat projektujących się organizacji. Naukowcy badają to zjawisko w różnych, nie tylko przemysłowych kontekstach. Sebastian Godenhjelm, Rolf Lundin i Stefan Sjöblom⁶¹, analizując sektor publiczny, wskazują, że projektyzacja to proces, podczas którego organizacja zmienia część swoich działań w autonomicznie zarządzane projekty przez zespoły projektowe, co powoduje wzrost ich znaczenia. Harvey Maylor, Tim Brady, Terry Cooke-Davies i Damian Hodgson⁶² wskazują, że dzięki projektyzacji możliwa jest racjonalizacja, formalizacja i proceduralizacja działań projektowych, i dodają, że współcześnie w wielu organizacjach zachodzą projektyzacja i programifikacja. Według Monique Aubry i Sylvaina Lenfle'a⁶³, nawiązujących wprost do prac Midlera, w projektyzacji nie chodzi o rosnący wolumen projektów w organizacji, ale związaną z tym jej transformację.

W takim rozumieniu projektyzacja to rosnące znaczenie projektów w działalności organizacji, które oddziałuje zarówno na nią – w zakresie zarządzania, jak i na poszczególne osoby – w zakresie planowania i rozwoju ich kariery, a nawet życia pozazawodowego⁶⁴. Zdaniem Beaty Jałochy przedmiotem badań powinna być projektująca się organizacja, przy czym zjawisko to rozumie ona jako „proces instytucjonalizacji projektów na wszystkich poziomach struktur społecznych poprzez adaptację metod, języka i praktyk projektowych”⁶⁵. Dlatego też skupienie się wyłącznie na projektyzacji organizacyjnej jest „mocno blokujące i nie pozwala na zrozumienie szerszego obrazu zagadnienia”⁶⁶. Johann Packendorff i Monica Lindgren⁶⁷ dodają, że projektyzacja jest wielowymiarowym zjawiskiem o charakterze kulturowym i dyskursywnym. Nie można jej analizować bez uwzględnienia jej przejawów, jakimi są adaptacja procesów, języka, rytuałów oraz symboli projektów w obszarach życia osobistego, organizacyjnego, społecznego wraz z profesjonalizacją praktyk projektowych na wielu poziomach organizacji i poza nią⁶⁸. Przeprowadzony przez autorkę proces badawczy projektyzacji w sektorze non profit uwzględnia powyższą wieloaspektywność. Odnosi się przede wszystkim do analizy atrybutów projektyzacji w organizacji w różnych wymiarach, jak również do jej otoczenia i tych, którzy stanowią o jej misji, współtworzą adekwatny kontekst realizacji i wsparcia celów społecznych.

⁶¹ S. Godenhjelm, R. Lundin, S. Sjöblom, *Projectification in the Public Sector...*, s. 324–348.

⁶² H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, *From Projectification to Programmification*, „International Journal of Project Management” 2006, vol. 24(8), s. 663–674.

⁶³ M. Aubry, S. Lenfle, *Projectification: Midler's Footprint in the Project Management Field*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2012, vol. 5(4), s. 680–694.

⁶⁴ B. Jałocha, *Projektyzacja jako przedmiot badań...*, s. 34–41; A. Kuura, R. Lundin, *Process Perspectives on Entrepreneurship and Projects*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(1), s. 25–47.

⁶⁵ B. Jałocha, *Projektyzacja jako przedmiot badań...*, s. 38.

⁶⁶ Ibidem, s. 36.

⁶⁷ J. Packendorff, M. Lindgren, *Projectification and Its Consequences...*, s. 7–21.

⁶⁸ H. Maylor, V. Turkulainen, *The Concept of Organisational Projectification...*, s. 565–577.

Zaproponowane typologie znaczeń projektyzacji są odpowiedzią na wyzwania rozwojowe wymagające koordynacji i współpracy, które wdraża się w ramach projektów i programów⁶⁹. Masowa projektyzacja sektorów prywatnego i publicznego⁷⁰ oddziałuje na sektor społeczny. To natomiast przenosi się na indywiduala – projekty „budują” mikrospołeczności i jednoczą ludzi wokół wspólnego celu, włączając tych, którzy byli dotychczas wykluczani⁷¹. Projektyzacja obecna jest w analizie naukowej zarządzania organizacjami przez projekty czy zapożyczenia i adaptacje projektowe praktyk zarządczych z sektora prywatnego (nastawionego na zysk) do sektorów publicznego i społecznego (nienastawionego na zysk)⁷².

Jak wskazuje Jałocha⁷³, przyczyny dynamicznego rozwoju projektyzacji różnią się i czasem jest to potrzeba uelastycznienia organizacji pracy poprzez wprowadzenie formy projektowej, a czasem konieczność rozwiązania skomplikowanego problemu społecznego, do czego organizacja angażuje liczne projekty. Godenhjelm, Lundin i Sjöblom⁷⁴ podjęli próbę typologii projektyzacji, proponując sześć wypracowanych obszarów znaczeniowych.

Pierwszym obszarem są aktywności organizacji przyjmujące postać projektów. W nurcie definicji Midlera⁷⁵ są to działania organizowane tak, iż stają się projektem – otoczenie się zmienia, aby wspierać projekty na różne sposoby. Według Godenhjelm, Lundin i Sjöblom takie oddziaływanie projektyzacji wciąż jest niewyczerpane znaczeniowo, zwłaszcza gdy projekty pojawiają się w „niezwykłych dla siebie” warunkach. Konsekwencje dla organizacji są znacznie szersze niż standardowe podejście *Project Management Office*, ponieważ środowisko, w którym zaczyna istnieć projekt, adaptuje się, aby odpowiadać pracy projektowej.

W obszarze drugim, jakim jest otoczenie, konteksty społeczne, w których funkcjonuje organizacja, są dopasowywane do pracy projektowej. W nurcie definicji Maylora, Brady’ego, Cooke’a-Daviesa i Hodgsona⁷⁶ projektyzacji towarzyszą racjonalizacja, for-

⁶⁹ S. Sjöblom, K. Löfgren, S. Godenhjelm, *Projectified Politics. Temporary Organisations in a Public Context. Introduction to the Special Issue*, „Scandinavian Journal of Public Administration” 2013, vol. 17(2), s. 3–12; S. Godenhjelm, R. Lundin, S. Sjöblom, *Projectification in the Public...*, s. 324–348.

⁷⁰ D. Hodgson, M. Fred, S. Bailey, P. Hall, *The Projectification of the Public Sector*, Routledge, New York 2019, s. 4–5.

⁷¹ B. Jałocha, *How to Projectify a Country?...*, s. 15–31.

⁷² G. Prawelska-Skrzypek, B. Jałocha, *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, „Zarządzanie Publiczne” 2014, nr 3(27), s. 273–284; M. Fred, *Projectification in Swedish Municipalities. A Case of Porous Organizations*, „Scandinavian Journal of Public Administration” 2015, vol. 19, s. 49–68; idem, *Projectification – the Trojan Horse of Local Government* (PhD), Lund University, Malmö 2018.

⁷³ B. Jałocha, *Projektyzacja jako przedmiot badań...*, s. 36.

⁷⁴ S. Godenhjelm, R. Lundin, S. Sjöblom, *Projectification in the Public...*, s. 324–348.

⁷⁵ Ch. Midler, „Projectification” of the Firm..., s. 363–375.

⁷⁶ H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, *From Projectification to Programmification...*, s. 670.

malizacja i proceduralizacja działań projektowych, a gdy zestawy projektów łączone są w programy, może to oznaczać odejście od projektyzacji na rzecz programifikacji.

W obszarze trzecim zestaw projektów jest angażowany w celu wdrożenia lub rozwoju wysiłków strategicznych organizacji. Pojawia się tu dyskusja: czy zestaw projektów (program) tworzy strategię organizacji, czy też wdraża ją ona celowo jako zestaw projektów. Projektyzacja w tym znaczeniu, według twórców tej typologii, jest sposobem na uczenie się i ucieleśnianie strategicznych wysiłków organizacji. Inni badacze wskazują na rolę projektyzacji w rozwoju strategicznym organizacji, dodając, że jest ona fundamentalna, zwłaszcza w sektorze prywatnym, jeśli organizacja chce przetrwać w XXI wieku⁷⁷.

Obszar czwarty odnosi się do rozpowszechniania, czy wręcz mnożenia projektów. Zjawisko to określane jest jako proliferacja, czyli wzrost liczby projektów. W społecznej i ekonomicznej rzeczywistości zglobalizowanego świata coraz większej liczbie projektów towarzyszy niewystarczający poziom wiedzy i pogłębionych analiz na ten temat. Podejmowane próby badania projektyzacji opierają się na analizach udziału ogłoszeń dotyczących pracy projektowej czy też angażowania się w działalność profesjonalnych organizacji, typu PMI lub IPMA, które są obecne na wszystkich kontynentach.

W obszarze piątym podkreśla się, że projekty są używane, aby zmieniać lub upraszczać działania organizacji. W tym sensie projektyzacja odpowiada na problemy doświadczane przez podmioty czy osoby w organizacjach, które transferowane są do stania się „projektami”. Dzięki temu zmniejsza się ich złożoność, łatwiej zarządza się konfliktami, albo też projekty są sposobem odsunięcia i ukrycia za nimi problemów, które są ważniejsze w organizacji⁷⁸.

Ostatni, szósty obszar znaczeniowy opisuje projekty jako modę. Traktowane są one jako „innowacja, wiążą się z przedsiębiorczością, akcją i determinacją, wydarzeniem modnym, [...] w kontekście publicznym, przekształca się projekty w atrakcyjne politycznie i modne rozwiązania organizacyjne”⁷⁹.

Podsumowując, w naukach o zarządzaniu i jakości wzrasta znaczenie zarządzania projektami, co ma związek z postępującą projektyzacją – aktywnością organizacji bazującą na projektach oraz zmianami organizacyjnymi wynikającymi z rosnącej liczby (wolumenu) projektów⁸⁰. Rozprzestrzenianie się projektów i rozwój

⁷⁷ I. Bergman, S. Gunnarson, Ch. Räisänen, *Decoupling and Standardization in the Projectification of a Company*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2013, vol. 6(1), s. 106–128.

⁷⁸ A. Abrahamsson, L. Agevall, *Välfärdssektorns projektifiering – kortsiktiga lösningar av långvariga problem?*, „Kommunal Ekonomi Och Politik” 2009, vol. 13(4), s. 35–60; Ch. Jensen, S. Johansson, M. Löfström, *The Project Organization as a Policy Tool in Implementing Welfare Reforms in the Public Sector*, „International Journal of Health Planning and Management” 2013, vol. 28(1), s. 122–137; S. Sjöblom, K. Löfgren, S. Godenhjelm, *Projectified Politics...*, s. 3–12; S. Godenhjelm, R. Lundin, S. Sjöblom, *Projectification in the Public Sector...*, s. 324–348.

⁷⁹ S. Godenhjelm, R. Lundin, S. Sjöblom, *Projectification in the Public Sector...*, s. 324–348.

⁸⁰ A. Kuura, R. Lundin, *Process Perspectives...*, s. 25–47; R. Müller, L. Zhai, A. Wang, J. Shao, *A Framework for Governance of Projects: Governmentality, Governance Structure and Projectification*, „International Journal of Project Management” 2016, vol. 34(6), s. 957–969.

wieloprojektowych organizacji zakłada ich organizowanie w grupy i programy, czyli programifikację⁸¹.

Powyższa typologia wskazuje na występowanie wielu zjawisk towarzyszących i stanowiących niejako ramę dla projektyzacji. Grażyna Wolska i Joanna Kizielewicz zaliczają do nich aspekty społecznej odpowiedzialności organizacji⁸². Olga Kosińska⁸³ wspomina zaś o procesach, które pokazują, jak zmienia się organizacja pod wpływem projektyzacji, często ekonomizując oraz promując innowacyjność podejmowanych działań. Jednocześnie organizacje sektora non profit „dają ludziom zaangażowanym w ich działalność możliwość realizowania własnych pomysłów, podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności”⁸⁴. Główne trendy projektyzacji występujące w innych sektorach znajdują odzwierciedlenie również w sektorze non profit (por. rysunek 1.1).



RYSUNEK 1.1. Główne nurty znaczeniowe w zarządzaniu projektami w organizacjach non profit

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: S. Godenhjelm, R. Lundin, S. Sjöblom, *Projectification in the Public Sector – the Case of the European Union*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2015, vol. 8(2), s. 324–348; A. Jensen, Ch. Thuesen, J. Gerdal, *The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition*, „Project Management Journal” 2016, vol. 47(3), s. 21–34, za: M. Małecka-Dobrogowska, *Project... and What is Next? Projectification as an Instrument of Non-profit Managers Career Improvement*, referat podczas konferencji The 10th IPMA Research Conference „Value Co-creation in the Project Society”, 19–21 czerwca 2022, Belgrad, <https://publications.ipma.world/conference/10th-ipma-research-conference-value-co-creation-in-the-project-society/articles/> [23.01.2023].

⁸¹ H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, *From Projectification to Programmification...*, s. 663–674.

⁸² G. Wolska, J. Kizielewicz, *Corporate Social Responsibility in Poland – Theory and Practice*, „DIEM. Dubrovnik International Economic Meetings” 2015, vol. 2, s. 143–154.

⁸³ O. Kosińska, *Kiedy projekt połyka organizację. Problem projektyzacji w organizacjach pozarządowych w kulturze a zagadnienie wyobraźni organizacyjnej*, „Zarządzanie w Kulturze” 2018, t. 19, s. 257–272.

⁸⁴ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 23.

Mattias Jacobsson i Beata Jałocha⁸⁵ przedstawili projektyzację w sposób sumaryczny i jednocześnie typizujący. Uwzględnili jej rozwój w latach 1995–2021, dziedzinowe znaczenie, w którym wyróżnili cztery główne obszary, oraz zaproponowali wielopoziomowe (holistyczne) definiowanie tego zjawiska (tabela 1.3).

TABELA 1.3. Charakterystyka wybranych znaczeń projektyzacji

Obszar definiowania i analiz projektyzacji	Definicja	Autor	Nieodłączna wartość i konsekwencje
Perspektywa indywidualna / osobista / mikro	Złożony problem etyczny, który ma konsekwencje dla długoterminowej trwałości organizacji i społeczeństwa oraz może narażać pracowników indywidualnie i zbiorowo na sytuacje wrażliwe	Cicmil, Lindgren, Packendorff (2016)	Opresyjne zjawisko z daleko idącymi negatywnymi konsekwencjami dla pracowników projektu
Perspektywa zarządcza / analizy organizacyjne (mezo)	Zmiana w organizacji i strukturach zarządzania, powodująca nadanie projektom prymatu zarówno w organizacji, jak i w jej sieciach dostaw	Maylor i in. (2006)	Projektyzacja jako pozytywne zjawisko, umożliwiające adaptacyjność oraz zbiorowe uczenie się
	Ogólny rozwój organizacji, w której w większym stopniu skupiają się one na projektach oraz zarządzaniu projektami	Kuura (2011)	
Perspektywa społeczna/ makro	Proces o charakterze dyskursywnym, społecznym i kulturowym, w ramach którego projekty oraz towarzyszące im okoliczności instytucjonalizują się w życiu jednostek, organizacji oraz każdego rodzaju pracy; również w społeczeństwie jako całości	Packendorff, Lindgren (2014)	Nieunikniony trend z negatywnymi i pozytywnymi konsekwencjami
Perspektywa filozoficzna/ meta	Projektyzacja wszystkiego, w ramach której projekty są rozumiane jako warunek egzystencji ludzkości	Jensen, Thuesen, Gerald (2016)	Fundamentalne społecznie zmieniające się zjawisko ze złożonymi konsekwencjami

⁸⁵ M. Jacobsson, B. Jałocha, *Four Images of Projectification: an Integrative Review*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2021, vol. 14(7), s. 1583–1604.

Obszar definiowania i analiz projektacji	Definicja	Autor	Nieodłączna wartość i konsekwencje
Perspektywa wielopoziomowa/giga	Zjawisko występujące jednocześnie na wielu poziomach społecznych, oznaczające instytucjonalizację projektów w społeczeństwie pod kątem procesów, kiedy projekty osadzają się na wszystkich poziomach i obszarach aktywności społecznej poprzez przekonania, normy, wartości, struktury i sposoby zachowania. Proces instytucjonalizacji projektów w społeczeństwie wnika i penetruje świat oraz wpływa na to, jak jest postrzegany	Jacobsson, Jałocha (2021)	Holistyczne zjawisko, obejmujące każdą z perspektyw jednocześnie

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: M. Jacobsson, B. Jałocha, *Four Images of Projectification: an Integrative Review*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2021, vol. 14(7), s. 1583–1604; H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, *From Projectification to Programmification*, „International Journal of Project Management” 2006, vol. 24(8), s. 663–674; J. Packendorff, M. Lindgren, *Projectification and Its Consequences: Narrow and Broad Conceptualisations*, „South African Journal of Economic and Management Sciences” 2014, vol. 17(1), s. 12; S. Cicmil, M. Lindgren, J. Packendorff, *The Project (Management) Discourse and Its Consequences: on Vulnerability and Unsustainability in Project-based Work*, „New Technology, Work and Employment” 2016, vol. 31(1), s. 61; A. Jensen, Ch. Thuesen, J. Geraldi, *The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition*, „Project Management Journal” 2016, vol. 47(3), s. 21–34.

Zaprezentowane w tabeli 1.3 podejście Jacobssona i Jałochy do definiowania projektacji skonfrontowane zostało autorsko z płaszczyznami projektacji Kuury oraz Jałochy (osobistą, organizacyjną, społeczną, globalną)⁸⁶. Zestawienie to ukazuje występujące trendy w naukach o zarządzaniu, jak również psychologii, socjologii czy filozofii, potwierdzając dominację form projektowych w wielu aspektach ludzkiej i organizacyjnej aktywności. Ponieważ projektacja w sektorze non profit jest wciąż mało rozpoznawalnym zjawiskiem, w niniejszej monografii zaproponowano szerokie podejście obejmujące nie tylko aspekty organizacyjne, lecz także społeczne, w ramach którego projektacja rozumiana jest jako „instytucjonalizacja

⁸⁶ A. Kuura, *Policies for Projectification...*, s. 93; B. Jałocha, *Projektacja jako przedmiot badań...*, s. 35.

projektów w społeczeństwie”⁸⁷, a nawet doświadczanie „projektyzacji wszystkiego”⁸⁸. Jedną z najnowszych definicji projektyzacji brzmi: „nowy trend globalny ilustrujący wzrost udziału i znaczenia projektów we wszystkich dziedzinach aktywności ludzkiej, zwłaszcza w gospodarce, organizacjach oraz w wymiarze indywidualnym”⁸⁹. O podejmowanych próbach uchwycenia natury tego zjawiska i konieczności aktualizowania zakresu znaczeniowego świadczy 55 zidentyfikowanych definicji projektyzacji, zawartych w opracowaniu przygotowanym przez zespół Mariany Voros Fregolente⁹⁰. Jego autorzy definicje te wskazali na poziomach projektyzacji odnoszącej się do przedsiębiorstw, sektora publicznego, naukowego, osób fizycznych (zarówno jako pracowników, jak i osób prywatnych) oraz społeczeństwa jako całości.

1.3. Wymiary ilościowy i jakościowy w projektyzacji organizacji

Projektyzację, opisaną przede wszystkim jako fenomen o charakterze społecznym i zarządczym, filozoficznym i indywidualnym, potwierdzają powyższe analizy wywodów naukowych i przeglądu literatury podsumowującej okres od zidentyfikowania i zdefiniowania zjawiska przez Christophe’a Midlera⁹¹. O ile na tej podstawie można wnioskować o naukowo potwierdzonym znaczeniu projektyzacji w rozwoju indywidualów, organizacji czy nawet społeczeństw, o tyle niewiele z dotychczasowych analiz naukowych dotyczy zagregowanych cech towarzyszących projektyzującym się organizacjom, jak również ilościowego pomiaru projektyzacji. Jak dotąd te dwa aspekty są niewystarczająco zbadane na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności w wymiarze sektora non profit.

Aby analizować fenomen projektyzacji w gospodarce, niezbędne jest podejście jakościowe i ilościowe. O wymiarach tych wspominał już Midler w monografii dotyczącej projektyzacji w firmie Renault, ich tło naszkicował też zespół niemieckich badaczy w pierwszym opublikowanym studium udziału pracy projektowej w niemieckiej

⁸⁷ M. Jacobsson, B. Jałocha, *A Literature Review on Projectification: Trends, Emerging Ideas and Avenues for Future Research*, referat na konferencji The 14th International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP), Melbourne, Australia, December 10–12, 2018, za: B. Jałocha, *Projektyzacja jako przedmiot badan...*, s. 34–41.

⁸⁸ A. Jensen, Ch. Thuesen, J. Geraldi, *The Projectification of Everything...*, s. 21–34.

⁸⁹ M. Juchniewicz, M. Trocki, *Projekty w organizacji*, w: *Wdrażanie strategii przez projekty*, red. E. Bułkła, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2022, s. 155.

⁹⁰ M. Voros Fregolente, A.C. Soares Neto, D.R. Pereira Ribeiro, M.S. Salerno, D.N. Nakano, M. Monteiro de Carvalho, *From the Wall of the Industry to the Soul of Society: a Review and Multi-level Analysis on Projectification*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2022, vol. 15(2), s. 241–271.

⁹¹ Ch. Midler, „Projectification” of the Firm..., s. 363–375.

gospodarce⁹². Autorzy raportu PMI i Anderson Economic Group (AEG) Talent Gap przewidują, że do 2030 r. światowa gospodarka corocznie potrzebować będzie 2,3 mln specjalistów zarządzania projektami i zmianą⁹³. Perspektywa globalna odniesiona do perspektywy sektora non profit tym bardziej zachęca do poszukiwania zarówno ilościowych, jak i jakościowych dostępnych podejść i miar.

Wymiar ilościowy zaproponowany przez Walda, Schneidera, Spanutha i Schoper⁹⁴ w przypadku badania sektorów odnosi się do udziału pracy projektowej w przedsiębiorstwie. Jeżeli nie dotyczy wyłącznie danego przedsiębiorstwa, a czas pracy w projektach wzrasta w obrębie innych firm w branży/sektorze, badana jest sprojektowana gospodarka.

Jedne z pierwszych prób szacowania rozmiarów projektacji poprzez badanie łącznego udziału projektów w wybranych gospodarkach światowych prowadzone były według Kuury na początku XX wieku, między innymi przez zespół J. Rodneya Turnera⁹⁵. Analizy te wskazywały, że 1/3 globalnej gospodarki wykorzystywała projekty. Bazą badań były dane Banku Światowego – udział inwestycji brutto w produkcie krajowym brutto w wybranych gospodarkach (projekty infrastrukturalne) oraz udział projektów rozwojowych w sektorze biznesu (udział MŚP w wartości dodanej lub PKB). Antonio Nieto-Rodriguez⁹⁶ podaje, że trend zmierzania w kierunku ekonomii opartej na projektach potwierdzają analizy prowadzone przez światowe instytucje konsultingowe, takie jak PricewaterhouseCoopers we współpracy z Association for Project Management, czy podejmowane w sektorze publicznym Stanów Zjednoczonych decyzje o implementowaniu najlepszych praktyk projektowych, które są wykorzystywane do reformowania federalnej polityki zarządzania programami (zatwierdzony w 2016 r. Program Management Improvement and Accountability Act). Kuura, opierając się na tej metodyce, w swoich badaniach oszacował, że udział projektów w gospodarce Estonii wyniósł 52%, podczas gdy w rozwiniętych („starych”) krajach Unii Europejskiej średnia wynosiła około 35%⁹⁷. Na tym tle w nurt ilościowy w badaniach nad projektacją wpisują się analizy Walda, Schneidera, Spanutha i Schoper⁹⁸ oraz zaproponowany przez nich wybór współczynnika czasu pracy projektowej do badania wielkości projektacji w gospodarce. Ta miara nie jest może najbardziej obiektywna,

⁹² A. Wald, Ch. Schneider, T. Spanuth, Y. Schoper, *Towards a Measurement...*, s. 19–20.

⁹³ Project Management Institute, *Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications*, 2021, s. 4.

⁹⁴ A. Wald, Ch. Schneider, T. Spanuth, Y. Schoper, *Towards a Measurement...*, s. 21. Badania kontynuowane w zakresie analizy efektów innowacyjności, zatrudnieniowych i dochodowych projektacji poprzez modelowanie danych z badania Walda, Schneidera, Spanuth i Schoper kontynuowane w: Ch.H.C.A. Henning, A. Wald, *Toward a Wiser Projectification: Macroeconomic Effects of Firm-level Project Work*, „International Journal of Project Management” 2019, vol. 37(6), s. 807–819.

⁹⁵ J.R. Turner, Ch. Bredillet, F. Anbari, *The Nine Schools of Project Management*, prezentacja na seminarium doktorskim EDEN, Lille 2008, za: A. Kuura, *Policies for Projectification...*, s. 130.

⁹⁶ A. Nieto-Rodriguez, *Havard Business Review Project...*, s. 4–6.

⁹⁷ A. Kuura, *Policies for Projectification...*, s. 131.

⁹⁸ A. Wald, Ch. Schneider, T. Spanuth, Y. Schoper, *Towards a Measurement...*, s. 18–36.

ale najszerza w swojej aplikowalności, co sprawiło, że zaczęła być stosowana do projektów realizowanych przez rozmaite instytucje (w tym niekomercyjne) oraz tych, które mogą mieć różny cel (na przykład zmiany wewnątrzorganizacyjne).

Współczynnik po raz pierwszy wykorzystano podczas pomiaru projektyzacji gospodarki Niemiec (2013), bazując na próbie 500 przedsiębiorstw wywodzących się ze wszystkich sektorów, typów realizowanych projektów oraz ich wielkości. W opublikowanych wynikach badań udział pracy projektowej w niemieckiej gospodarce wynosił 34,7%. Kolejne badania prowadzone przez Yvonne Schoper z zespołem w zakresie tej samej tematyki zostały rozszerzone o analizę porównawczą wyników uzyskanych w Norwegii (projektyzacja była na poziomie 32,6%⁹⁹) i w Islandii (27,7%¹⁰⁰). Pomimo znacznych różnic w poziomach projektyzacji w badanych sektorach wykazano, że wyniki poszczególnych krajów są porównywalne.

Podstawą metodyczną tego nurtu ilościowego w badaniach nad projektyzacją był zaproponowany przez Walda, Schneidera, Spanutha i Schoper¹⁰¹ współczynnik, rozumiany jako udział pracy projektowej (w %) w całej organizacji. Z kolei wymiar ilościowy, który zaproponowali Yvonne Schoper, Andreas Wald, Helgi Thór Ingason i Thórdur Víkingur Fríðgeirsson¹⁰², polegał na powtórzeniu prostego współczynnika projektyzacji opartego na udziale pracy w projekcie w stosunku do pracy ogółem – to wskazuje na udział pracy projektowej w organizacji. Na poziomie kraju projektyzacja liczona była z uwzględnieniem udziału sektora w wartości dodanej w produkcie krajowym brutto.

$$PF_j = \frac{\left(\sum_i^n PF_i \right)}{(n)} \text{ dla wszystkich } i \in j$$

gdzie: PF_i – projektyzacja i -organizacji ($i, \dots, n$), PF_j – projektyzacja j -sektora, $i \in j$ – dla wszystkich organizacji należących do sektora j .

Powyższe wyniki potwierdzają, że ponad 1/3 aktywności w badanych państwach przyjmuje formę projektów. Ze względu na specyfikę analizy w niniejszym badaniu warto przypomnieć, że współczynnik projektyzacji wskazuje na relatywnie wysoki udział pracy projektowej w sektorze publicznym (33,3% w Islandii, 17,8% w Niemczech, 14,2% w Norwegii), co potwierdza, że praca projektowa ma miejsce nie tylko w sektorach przemysłowych, lecz także poza nimi¹⁰³.

⁹⁹ A. Wald, M.M. Aguilar Velasco, B. Torbjørn, A. Grønvold, J. Skeibrok, F.L. Svensson, *Projektifizierung auch im Norden: Der Anteil der Projektarbeit in Deutschland und Norwegen im Vergleich*, „Projektmanagement aktuell” 2016, vol. 27(4), s. 50–55; Y.G. Schoper, A. Wald, H.T. Ingason, T.V. Fríðgeirsson, *Projectification in Western Economies...*, s. 71–82.

¹⁰⁰ Y.G. Schoper, A. Wald, H.T. Ingason, T.V. Fríðgeirsson, *Projectification in Western Economies...*, s. 71–82.

¹⁰¹ A. Wald, Ch. Schneider, T. Spanuth, Y. Schoper, *Towards a Measurement...*, s. 18–36.

¹⁰² Y.G. Schoper, A. Wald, H.T. Ingason, T.V. Fríðgeirsson, *Projectification in Western Economies...*, s. 77.

¹⁰³ Ibidem.

Pionierskie badania ilościowe projektyzacji wskazują na wciąż istniejące ograniczenia. Weryfikacja metodyki badania, sygnalizowana przez Schoper podczas konferencji IPMA w 2022 r., podkreśla wyjątkową trudność prowadzenia badań ilościowych tego zagadnienia na poziomie kraju ze względu na problematyczną i kosztochłonną wielkość próby, konieczność badania wielu sektorów jednocześnie, dokładność pozyskanych danych (większość firm nie rejestruje danych związanych z projektami)¹⁰⁴. Istotne są również kwestie ontologiczne dotyczące definicji projektu, który rozumiany jest jako nierutynowe zadanie z określonym celem, trwające minimum cztery tygodnie i angażujące co najmniej trzech uczestników. Perspektywa czasu pokazuje, że taka definicja projektu może nie być adekwatna do opisu mniejszych i zwinnych projektów¹⁰⁵. Schoper, Wald, Ingason i Fridgeirsson porównali metody badań projektyzacji w Islandii – wykorzystali wcześniejsze podejście zespołów Walda oraz Schoper, a w nowym podejściu porównali je z wynikami badania omnibusowego łączącego analizę projektyzacji w różnych sektorach gospodarki¹⁰⁶. Nad zagadnieniem projektyzacji w gospodarce pochyłili się także badacze z Chorwacji¹⁰⁷, Polski¹⁰⁸ czy Chin¹⁰⁹.

Celem dopełnienia obrazu projektyzującej się organizacji należy również przyjąć się drugiej perspektywie, mianowicie analizom jakościowym ukazującym wymiary projektyzacji. Wald, Schneider, Spanuth i Schoper¹¹⁰ jakościowy rozwój organizacji i towarzyszący temu fenomen projektyzacji wiąże z mniejszą sztywnością proceduralną obowiązującą w podmiocie na rzecz innowacyjności, gotowości do rozwiązywania złożonych problemów. Estoński profesor Arvi Kuura¹¹¹, badając w perspektywie jakościowej rozprzestrzenianie się projektyzacji w społeczeństwie, która może być wyrazem ciągłego doskonalenia, uczenia się od najlepszych, wykorzystywania dobrych praktyk i doskonalenia procesów, o czym pisze również Katarzyna A. Kuźmich¹¹², zwrócił uwagę na wymiary projektyzacji występujące zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej ekosystemie. Autor ten wskazał obszary

¹⁰⁴ Y. Schoper, referat podczas konferencji The 10th IPMA Research Conference „Value Co-creation in the Project Society”, 19–21 czerwca 2022, Belgrad.

¹⁰⁵ Y.G. Schoper, A. Wald, H.T. Ingason, T.V. Fridgeirsson, *Projectification in Western Economies...*, s. 71–82.

¹⁰⁶ H.T. Ingason, T.V. Fridgeirsson, H.J. Jonasson, *Projectification in Iceland Measured – a Comparison of Two Methods*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(3), s. 602; A. Wald, Ch. Schneider, T. Spanuth, Y. Schoper, *Towards a Measurement...*, s. 18–36; Y.G. Schoper, A. Wald, H.T. Ingason, T.V. Fridgeirsson, *Projectification in Western Economies...*, s. 71–82.

¹⁰⁷ M. Radujkovic, S. Mišić, *Projectification of Economy...*, s. 44–51.

¹⁰⁸ M. Juchniewicz, *Projektyzacja...*, s. 43–60.

¹⁰⁹ L. Ou, C. Hsiung, Y. Wang, *Projectification in China: A Comparative Study of Projectification between China and European Countries*, w: *Project Management and Its Impact on Societies. 6th IPMA Research Conference*, red. Y. Schoper, Zurich 2018, s. 41–62.

¹¹⁰ A. Wald, Ch. Schneider, T. Spanuth, Y. Schoper, *Towards a Measurement...*, s. 18–36.

¹¹¹ A. Kuura, *Policies for Projectification...*, s. 92–111.

¹¹² K.A. Kuźmich, *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

postępującej projektyzacji we wszystkich zaproponowanych przez niego wymiarach. Nadając im znaczenie, oparł się na założeniu o jednoczesnej projektyzacji w organizacji, która odbywa się ku tak zwanemu dołowi do poziomu jednostki oraz „ku górze”, do poziomu społeczeństwa¹¹³. W tej koncepcji Kuura uwzględnił stanowiska innych badaczy¹¹⁴, koncentrujących swoje analizy wokół projektyzacji zarówno z perspektywy indywidualnej, organizacyjnej, jak i społeczno-gospodarczej. Zaproponował zintegrowane zdefiniowanie poziomów projektyzacji, wskazując na jej wymiary osobisty, organizacyjny i społeczny (rysunek 1.2).



RYSUNEK 1.2. Trzy poziomy projektyzacji według Kuury

ŹRÓDŁO: A. Kuura, *Policies for Projectification: Support, Avoid or Let It Be*, „Discussions on Estonian Economic Policy” 2011, vol. 19(1), s. 92–111.

Kuura zdefiniował każdy z zaproponowanych przez siebie poziomów projektyzacji, nadając im znaczenia uwzględnione we wstępie do niniejszej pracy, w których projektyzacja społeczna (ang. *societal projectification*) traktowana jest jako najbardziej pojemna ze wszystkich rodzajów i oznacza „zmianę w strukturach zarządzania w celu zwiększenia prymatu procesów projektowych w całym społeczeństwie”¹¹⁵. Następnie, niejako wewnątrz niej, zachodzą procesy projektyzacji organizacyjnej (ang. *organisational projectification*), definiowane przez Kuurę jako „zmiana w organizacji i strukturach zarządzania zwiększająca prymat procesów projektowych w ramach danej organizacji, jej centrali i jej sieci dostaw”¹¹⁶. Z kolei wewnątrz organizacji ma miejsce projektyzacja osobista (ang. *personal projectification*), która zdefiniowana została przez niego jako „zmiana w stosunkach zawodowych i/lub życia prywatnego danej osoby, aby zwiększyć prymat udziału projektów”¹¹⁷. Definiując poziomy projektyzacji, Kuura odwołał się do wcześniejszych definicji Maylora i za kluczowe dla przedmiotu

¹¹³ A. Kuura, *Policies for Projectification...*, s. 94–95.

¹¹⁴ J. Packendorff, *The Temporary Society...*, s. 39–58; R. Gareis, *Management in the Project...*; H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, *From Projectification to Programmification...*; A. Kuura, *Policies for Projectification...*, s. 93–95.

¹¹⁵ A. Kuura, *Policies for Projectification...*, s. 92–111.

¹¹⁶ Ibidem.

¹¹⁷ Ibidem, s. 96.

niniejszej monografii przyjął powyższe rozróżnienie¹¹⁸. Projektyzacja społeczna jest najszerszą kategorią i obejmuje pozostałe poziomy, w których osobista projektyzacja jest swoistym *novum* w stosunku do dotychczasowych rozważań. W zakres projektyzacji organizacyjnej, zgodnie z pierwowzorem zaproponowanym przez Maylora, Brady'ego, Cooke'a-Daviesa i Hodgsona, wchodzi procesy i zmiany zachodzące wewnątrz organizacji i w jej łańcuchu dostaw, co jest zgodne z pierwotną definicją Midlera z 1995 r., który w trzeciej fazie projektyzacji wskazywał na oddziaływanie procesu również na dostawców¹¹⁹. Uzasadnieniem wyłonienia trzeciego poziomu projektyzacji, czyli osobistej, są przywołane przez Kuurę argumenty, że „coraz więcej projektów jest realizowanych w organizacjach o charakterze wolontarystycznym, a nawet w rodzinach, jak również w prywatnym życiu ludzi. Wolontarystyczne (non profit) stowarzyszenia są także organizacjami, ale ich relacja z osobami jest inna – relacje pracownicze (kontrakty) używane są znacznie rzadziej i głównie zastępowane przez udział wolontarystyczny”¹²⁰. Poziom osobistej projektyzacji jest nowatorski w stosunku do dotychczasowych studiów literaturowych i odróżnia jej dotychczasowe postrzeganie jako elementu powiązanego wyłącznie z organizacją (poprzez relacje pracownicze czy przynależność). Według Kuury osobista projektyzacja występuje poza formalną strukturą organizacyjną, chociażby w kontekście pozazawodowej aktywności, na przykład projektowania i budowy domu lub aktywności zawodowej freelancerów (czyli osób samozatrudnionych), które nie funkcjonują w relacjach kontraktu organizacyjnego (na przykład jednoosobowa działalność tłumacza) i bazują wyłącznie na zleceniach będących odrębnymi projektami.

Projekty występują powszechnie we wszystkich aspektach funkcjonowania współczesnych organizacji, w tym w sektorze non profit. Jakościowy ogląd tego zjawiska wskazuje, że dotyczą zarówno działań związanych z tworzeniem nowych usług i produktów, jak i zmian organizacyjnych. Zakładane unikatowość i elastyczność oraz uniwersalność narzędzi projektowych i wypracowanych metod pozwalają na realizowanie ich we wszystkich sektorach. Jednocześnie tendencje rozwojowe potwierdzają dominację projektyzacji w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Wśród nich najważniejsze wydaje się zacieranie różnic między organizacjami realizującymi zadania o charakterze powtarzalnym i niepowtarzalnym, niosące szereg konsekwencji i dyfuzji zachowań projektyzacyjnych do różnych typów podmiotów, jak również form zarządzania.

Na podstawie zaprezentowanych studiów literaturowych przyjęto autorską definicję projektyzacji: w wymiarze analizy jakościowej to zjawisko transformacji organizacji następujące w konsekwencji rosnącej liczby projektów zarówno w jej obrębie, jak i jej otoczeniu. Prowadzi to do dominującego znaczenia projektów w organizacji

¹¹⁸ H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, *From Projectification to Programmification...*, s. 663–674; A. Kuura, *Policies for Projectification...*, s. 93–95.

¹¹⁹ H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, *From Projectification to Programmification...*, s. 663–674; Ch. Midler, „Projectification” of the Firm...

¹²⁰ A. Kuura, *Policies for Projectification...*, s. 96.

i w jej zespołach, które je wdrażają. Z projektyzacją związane są konsekwencje wymuszające zastosowanie wzorców podejścia projektowego wewnątrz podmiotu w wymiarach indywidualnym i organizacyjnym oraz na zewnątrz, w otoczeniu – w wymiarze społecznym. Projektyzacja wyraża się adaptacją i zastosowaniem praktyk projektowych, języka, rytuałów, symboliki projektowej w organizacji oraz poza nią. W wymiarze ilościowym projektyzacja może być mierzona współczynnikiem czasu pracy projektowej w organizacji, który – jak pokazały wcześniejsze analizy – nie jest jedyny, aczkolwiek najbardziej optymalny w zakresie tego pomiaru.

Projektyzacja sektorów prywatnego i publicznego dotyka również sektora non profit. Prowadzi to do występowania konkretnych cech i zachowań na trzech poziomach: indywidualnym, organizacyjnym i społecznym. Ich analiza z perspektywy sektora i organizacji non profit zostanie zaprezentowana w kolejnych rozdziałach.

Rozdział 2. Charakterystyka i aktywność projektowa sektora non profit

2.1. Problemy definiowania sektora i organizacji non profit

Na gruncie nauk społecznych, w dyscyplinie zarządzania i jakości, występuje co najmniej kilka podejść do definiowania sektora. Według Michaela E. Portera¹²¹ sektor jest pojęciem węższym niż branża i oznacza „grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami” oraz sprzedające je na tym samym rynku. W świetle założeń trójsektorowego podziału gospodarki narodowej, zdefiniowanego w latach 30. i 40. XX wieku przez Allana G.B. Fishera, Colina Clarka i Jeana Fourastie’go¹²², sektor to element struktury gospodarki stanowiący zbiór dziedzin działalności gospodarczej, która jest podstawą podziału gospodarek narodowych i badania stanu ich rozwoju. Zdaniem Rafała Krupskiego¹²³ sektor może być identyfikowany jako zbiór organizacji, które łączą się według podobieństw w zakresie podstawowych i pomocniczych rodzajów działalności (domen), będących źródłem dochodów (lub strat), kreujących wizerunek i tożsamość organizacji. Wobec powyższego w klasycznie rozumianym sektorowym ujęciu w gospodarce narodowej wyróżniamy sektory rolniczy, przemysłowy i usługowy, a Marc Uri Porat¹²⁴ wprowadza pojęcie czwartego sektora – informacyjnego, obejmującego zaawansowane usługi związane z informacją (jej zdobywaniem, przetwarzaniem i dostarczaniem). Oprócz klasycznego podziału sektorów, w których aktywność prowadzą przedsiębiorstwa krajowe, podmioty w gospodarce narodowej w zależności od cech własnościowych mogą być przyporządkowane

¹²¹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 23.

¹²² P. Adamczyk, *Regionalne zróżnicowanie przemian w trójsektorowej strukturze osób pracujących w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, „Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich” 2012, t. 99, z. 4, s. 30; A. Szczukocka, *Statystyczna ocena znaczenia sektora usług w gospodarce Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 9–12.

¹²³ R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 5, Wydawnictwo I-BIS, Wrocław 2004, s. 27.

¹²⁴ Definicja sektora informacyjnego wprowadzona przez Marca Uriego Porata w: M.U. Porat, *The Information Economy. Definition and Measurement*, U.S. Department of Commerce, Office of Telecommunications, Washington, 1977, za: D.T. Dziuba, *Nurt ekonomiczny w badaniach społeczeństwa informacyjnego*, „Ekonomia” 2001, nr 1, s. 145.

do sektorów publicznego i prywatnego, według podziału zaproponowanego przez Główny Urząd Statystyczny¹²⁵.

Kontynuując ten podział, w zarządzaniu już w latach 70. XX wieku Philip Kotler¹²⁶ wskazał potrzebę wyłonienia „trzeciego” sektora, który poza działaniami w podmiotach prywatnych i publicznych (w tym państwowych i samorządowych) jest pośrednią drogą zaspokajania potrzeb społeczeństw, a jego wyróżnikami są brak motywacji do zysku (*not-for-profit*) oraz biurokracji typowej dla sektora publicznego¹²⁷. Zauważalne zróżnicowanie pojęciowe odnaleźć można w wielu opracowaniach dotyczących podejmowanych prób grupowania sektora, w których toczy się dyskurs terminologiczny, określający go jako sektor trzeci (ST), non profit, pozarządowy, ale również organizacje non profit, gospodarka społeczna, NGO (ang. *non governmental organizations*), trzeci system¹²⁸.

Sektor, podobnie jak organizacje go tworzące, ma szereg określeń zarówno w praktyce, jak i międzynarodowej literaturze przedmiotu: *voluntary sector* (Wielka Brytania) – wolontarystyczny; *charible sector* – charytatywny; *non-profit sector* i *not-for-profit sector* (Wielka Brytania i Stany Zjednoczone) – dla podkreślenia znaczenia działania, nie dla osiągnięcia zysku. W Polsce jego nazewnictwo jest również złożone. W różnych pozycjach literatury przedmiotu przy terminie „sektor” pojawiają się określenia: pozarządowy, non profit, społeczny, filantropijny, dobroczynny, charytatywny, wolontarystyczny¹²⁹, trzeci, nienastawiony na zysk, a także sektor NGO – organizacje pozarządowe, sektor organizacji obywatelskich, ekonomii społecznej czy też organizacji użyteczności publicznej¹³⁰.

Wiedza na temat sektora non profit, oparta na definicji organizacji non profit, w statystykach publicznych nawiązuje do przyjętych konwencji statystycznych przyporządkowujących jednostki non profit do podmiotów sektora instytucjonalnego. Jest to tak zwany sektor instytucji non profit świadczących usługi na rzecz gospodarstw domowych. Zaliczane są do niego szpitale, uniwersytety, a nawet partie polityczne¹³¹.

¹²⁵ *Podmioty gospodarki narodowej, przekształcenia własnościowe i strukturalne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/metadata/cechy/2822> [4.11.2021].

¹²⁶ Ph. Kotler, *Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organisations*, „Journal of Marketing” 1974, vol. 43(1), s. 37–44.

¹²⁷ Ibidem, s. 37.

¹²⁸ M. Furdzik et al., *System finansowania organizacji pozarządowych w Polsce*, red. S. Mazur, A. Pacut, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie–Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2015, s. 5; W. Okrasa, *Sektor trzeci jako przedmiot badań statystyki publicznej. Wybrane problemy*, GUS, 2016, https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ_Sektor_trzeci_jako_przedmiot_badan_statystyki_publicznej.pdf [4.11.2020].

¹²⁹ *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, red. E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona, Kraków 2016, s. 12.

¹³⁰ A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji...*, s. 53–54.

¹³¹ Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Trzeci sektor w Polsce i UE. Źródła pozyskiwania danych oraz metodologia porównywania kondycji sektora pozarządowego w Polsce i UE w kontekście implementacji Polityki Spójności w perspektywie finansowej 2007–2013*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008, s. 7.

Na potrzeby niniejszych badań przyjęto bardziej ogólne pojęcie sektora niż to stanowiące jego „trzon”, czyli organizacja non profit. Ma ona wiele różnych określeń, które zaprezentowano w tabeli 2.1. Podobnie jak w przypadku dyskusji dotyczącej terminologii sektora non profit, w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele nazw używanych dla organizacji non profit.

TABELA 2.1. Przegląd oryginalnych nazw organizacji w sektorze non profit i ich skrótów

Skrócona nazwa	Pełna nazwa oryginalna	Tłumaczenie
NGO	<i>Non-governmental organization</i>	organizacja pozarządowa
NPO/NFPO	<i>Non-profit organization</i> <i>Not-for-profit organization</i>	organizacja działająca nie dla zysku
GONGO	<i>Governmental organized non-governmental organization</i>	organizacja pozarządowa powołana przez organy rządowe
QANGO	<i>Quasi-autonomous non-governmental organization</i>	quasi-autonomiczna organizacja pozarządowa
NFGO	<i>Not for gain organization</i>	organizacja nienastawiona na zysk
CS	<i>Civil Society</i>	społeczeństwo obywatelskie
PVO	<i>Private voluntary organization</i>	prywatna organizacja wolontariuszy
BONGO	<i>Business organized non-governmental organization</i>	organizacja pozarządowa tworzona przez przedsiębiorstwa
FONGO	<i>Funder organized non-governmental organization</i>	organizacja pozarządowa tworzona przez fundatora
PONGO	<i>Political non-governmental organization</i>	polityczna organizacja pozarządowa
INGO	<i>International non-governmental organizations</i>	międzynarodowe organizacje pozarządowe

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 16; M. Huczek, *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 2; J. Domański, *Globalizacja polskich organizacji pozarządowych*, w: *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Z. Dworzecki, M. Romanowska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 245–254.

W literaturze przedmiotu występuje co najmniej kilka typologii organizacji należnych do sektora. Do Międzynarodowej Klasyfikacji Organizacji Non Profit (ang. *International Classification of Non-profit Organizations*, ICNPO), zaprezentowanej przez Lestera M. Salomona i Helmuta K. Anheiera¹³² pod koniec XX wieku,

¹³² L.M. Salamon, H.K. Anheier, *In Search of the Non-profit Sector II: The Problem of Classification*, „Voluntas” 1992, vol. 3(3), s. 267–309; eidem, *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1*, 1996, „Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project” 1996, nr 19, s. 1–24.

odwołuje się większość współczesnych badań¹³³. W jednej z pierwszych prób (z 1992 r.) definiowania przez nich sektora non profit scharakteryzowano go następująco:

- podejmowanie działań głównie charytatywnych (przy założeniu jednak, że prywatne wsparcie charytatywne nie jest głównym i jedynym źródłem dochodów sektora);
- niezależność – podkreślanie, że organizacje w nim działające są „trzecią siłą”, poza sferą rządową i sektorem prywatnym (przy założeniu, że „organizacje bywają dalekie od niezależności”; zdarza się, że są finansowo zależne od rządów i sektora prywatnego);
- wolontarność – podkreślenie, że opiera się na pracy wolontariuszy (przy założeniu, że w wielu krajach nie jest prowadzony wolontarystycznie, ale odpłatnie przez pracowników sektora);
- zwolnienie z podatków – podkreślenie, że w wielu krajach podatki dochodowe nie są płacone przez sektor (przy założeniu, że zależy to od konkretnego podatku oraz systemów poszczególnych krajów);
- występowanie w nim organizacji pozarządowych (NGO), powiązanych przez twórców tej typologii z organizacjami działającymi w krajach rozwijających się, skupiających się na promocji, rozwoju gospodarczym i społecznym, zazwyczaj oddolnie (przy założeniu, że organizacje takie stanowią tylko część całego sektora);
- zwany sektorem ekonomii społecznej (fr. *economie sociale*), związany z organizacjami pozarządowymi w Unii Europejskiej (przy założeniu, że obejmuje również organizacje o charakterze biznesowym: towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, kasy oszczędnościowe, spółdzielnie i organizacje rolnicze, przyporządkowywane do sektora prywatnego w większej części świata¹³⁴).

Powyższe definiowanie sektora non profit nie jest jednoznaczne. Stanowi jednak konglomerat cech, fundament umożliwiający jego badanie, przy założeniu, że najważniejszym z dyskutowanych podejść jest podejście strukturalno-operacyjne, w którym sektor non profit tworzą organizacje o charakterze formalnym (zinstytucjonalizowane do pewnego zakresu), prywatne – czyli instytucjonalnie oddzielone od sektora publicznego, niedystrybuujące zysków do swoich organów zarządzających, samorządzące się i angażujące do pewnego stopnia wolontariuszy¹³⁵. Zgodnie z ICNPO sektor

¹³³ J. Litofcenko, D. Karner, F. Maier, *Methods for Classifying Nonprofit Organizations According to their Field of Activity: A Report on Semi-automated Methods Based on Text*, „Voluntas” 2020, vol. 31, s. 227–237; *Satellite Account on Non-profit and Related Institutions and Volunteer Work*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs Statistics Division, New York 2018.

¹³⁴ L.M. Salamon, H.K. Anheier, *In Search of the Non-profit Sector. I: The Question of Definitions*, „Voluntas” 1992, vol. 3, s. 128–129.

¹³⁵ Ibidem, s. 134–136; L.M. Salamon, H.K. Anheier, R. List, S. Toepler, S.W. Sokolowski and Associates, *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, The John Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore 1999, s. 3. Definicja ta odnosi się również do cech wskazujących organizacje tworzące sektor, przywołanych w kolejnym podrozdziale.

ten dzieli się na 12 grup podmiotów z obszarów: kultury i rekreacji; edukacji i badań; ochrony zdrowia; służb socjalnych; środowiska; budownictwa mieszkaniowego i gospodarki mieszkaniowej; rzeczników praw i polityki; filantropii i propagowania wolontariatu; działalności międzynarodowej; religii; biznesu, stowarzyszeń i związków zawodowych oraz pozostałych niewymienionych¹³⁶.

W literaturze podkreśla się, że zaproponowany podział typów działalności organizacji non profit w praktyce udowadnia potrzebę wielokryterialności, czego przykładem może być Międzynarodowy Czerwony Krzyż, który angażuje się w wiele projektów przynależnych do kilku grup z powyższej klasyfikacji ICNPO¹³⁷. Dlatego też zasięg i skala działalności organizacji sektora non profit zależą od wielu czynników, wśród których badacze identyfikują między innymi:

- różnorodność populacji – im większa różnorodność kultury i występowania społeczności etnicznych, tym mniejsza podatność organizacji w sektorze non profit na działania rządu czy instytucji prywatnych, i tym większa liczba organizacji dbających o interesy obywateli;
- zasięg państwa opiekuńczego – im więcej luk, tym częściej wypełniane są one przez służbę organizacji non profit;
- poziom rozwoju – jest wyższy, im silniejsza jest klasa średnia inwestująca w potrzeby najbiedniejszych;
- ramy prawne – prawo zwyczajowe bardziej sprzyja rozwojowi sektora niż prawo cywilne;
- tradycje historyczne – generycznie stymulują lub wspierają rozwój sektora non profit¹³⁸.

Powyższe uwarunkowania wpływają na specyfikę definiowania powiązaną z kondycją sektora. Stanisław Mocek¹³⁹, który w świetle przemian ustrojowych w Polsce po 1989 roku wskazuje przede wszystkim na postępującą profesjonalizację sektora, widzi go przez perspektywę organizacji pozarządowych, które są silnie rozwarstwione i zróżnicowane. Z ich punktu widzenia sektor non profit dzieli się na:

- nurt mainstreamowy, który obejmuje duże ogólnopolskie organizacje o rozbudowanej strukturze, prowadzące rozległe działania;
- nurt organizacji średniego zasięgu, które – wykorzystując swoją strukturę i podział zadań – ograniczają swoją działalność do regionu, miejsca lub społeczności;

¹³⁶ L.M. Salamon, H.K. Anheier, *The International Classification...*

¹³⁷ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 17.

¹³⁸ L.M. Salamon, H.K. Anheier, *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*, „Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project” 1996, nr 22, s. 5–11; A. Sargeant, *Marketing w organizacjach...*, s. 20.

¹³⁹ *Nieodkryty wymiar III sektora. Wprowadzenie do badań nad nowym społecznikiem*, red. S. Mocek, Collegium Civitas, Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Warszawa 2014.

- nurt nieodkrytego sektora, czyli inicjatyw i organizacji społecznościowych, „które są poza głównym obszarem polityk publicznych i sektora NGOs, ale wzmacniających sektor obywatelski jako arenę działań aktywistów miejskich i wiejskich oraz pole do tworzenia nieformalnych i formalnych instytucji przez i dla mieszkańców”¹⁴⁰.

Według Urszuli Grzełońskiej¹⁴¹ sektor non profit z perspektywy aktywności gospodarczej tworzą organizacje, które produkują i odpłatnie oferują dobra, przy czym w odróżnieniu od sektorów prywatnego (drugi sektor) i publicznego (pierwszy sektor) uzupełniają one ich funkcje. Odnaleźć możemy również w tym podziale organizacje, które (re)dystribuuja dochody, dokonując transferów, gromadząc oraz przekazując je osobom i podmiotom potrzebującym (uzupełniają sektor drugi i konkurują z pierwszym), a w krajach transformacji ustrojowej nawet tworzą struktury trwałych lub przejściowych form transferujących dochody, dobra i usługi. Trzecim typem są organizacje wyrażające i upowszechniające wartości i poglądy osób je tworzących jako organizacje społeczne czy polityczne, które są podstawą demokratycznego ustroju. Zdaniem Ewy Leś¹⁴² organizacje dobroczynne i filantropijne stanowiące podstawę sektora non profit to osoby, grupy, instytucje i przedsiębiorstwa prowadzące działania ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb jednostek, wspólnot i społeczności w wymiarach materialnym, duchowym i moralnym oraz mające na celu kultywowanie tradycji, a także reformy i zmiany społeczne.

Z perspektywy analiz gospodarczych w państwach transformacji ustrojowej (takich jak Polska) pierwotnie organizacjom tym nadawało się małe znaczenie dla gospodarki i tym samym znajdowały się na obrzeżach zainteresowań naukowych¹⁴³. Analizując tę kwestię pod kątem socjologicznym, „to właśnie organizacje pozarządowe, różnorodne stowarzyszenia, fundacje, fundusze lokalne, kluby, wspólnoty obywateli decydują w znacznej mierze o charakterze demokracji, w istocie zaś – o jakości naszego życia społecznego”¹⁴⁴. Z prawnego punktu widzenia dynamiczny rozwój organizacji sektora non profit i jego rola w realizacji polityki społeczno-gospodarczej wiążą się z postępującą legislacją w tym zakresie. Należy tu wspomnieć o Ustawie z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach¹⁴⁵ czy Ustawie z dnia 24 kwiet-

¹⁴⁰ Ibidem, s. 15.

¹⁴¹ U. Grzełońska, *Rola sektora non profit w polskiej gospodarce*, „Studia Ekonomiczne” 2011, nr 4(71), s. 326.

¹⁴² E. Leś, *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*, Prószyński i spółka, Warszawa 2001, s. 18.

¹⁴³ U. Grzełońska, *Rola sektora non profit...*, s. 339.

¹⁴⁴ *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: Trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 5.

¹⁴⁵ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2020 r., poz. 2261).

nia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie¹⁴⁶, która definiuje organizacje w sektorze non profit jako „niebędące jednostkami sektora finansów publicznych [...] lub przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi; nie działające w celu osiągnięcia zysku – osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia”.

W nurcie praktycznym dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości Cyfert, Dyduch i Latusek-Jurczak¹⁴⁷ dokonują podziału na typy organizacji i wskazują subdyscyplinę – zarządzanie publiczne i NGO.

Przegląd literatury przedmiotu odnoszący się do organizacji sektora non profit w świetle koncepcji teoretycznych potwierdza jego złożoność, interdyscyplinarność i rosnące nim zainteresowanie, również teoretyczne, jako obiektem badań¹⁴⁸. Nie ma jednoznacznych, prostych wyjaśnień, które – zdaniem Salamona i Anheiera¹⁴⁹ – dominują w dyskusjach dotyczących funkcjonowania sektora non profit, dlatego też badacze ci jako jedni z pierwszych podjęli się próby jego zdefiniowania oraz opracowania koncepcji teoretycznych do interpretacji i budowania naukowości analiz. Ważną rolę w interpretacji zachodzących w nim zjawisk powinno odgrywać podejście interdyscyplinarne, w którym będą analizowane zarówno czynniki historyczne, kontekst polityczny, jak i relacje na linii organizacje–sektor publiczny–sektor prywatny¹⁵⁰. W związku z tym literatura przedmiotu obejmuje nie tylko rozważania z zakresu zarządzania, ekonomii, socjologii, lecz także politologii czy psychologii. Już w latach 80. XX wieku między innymi Henry Hansmann zaproponował podział ekonomicznych teorii dotyczących sektora non profit na skupione wokół znaczenia organizacji (ang. *economic role of NPO*) oraz behawioralne (ang. *behaviour of NPO*)¹⁵¹. Przegląd tła teoretycznego zestawiony z implikacjami dla niniejszych badań dotyczących projektacji został przedstawiony w tabeli 2.2.

¹⁴⁶ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2024 r., poz. 1491).

¹⁴⁷ S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu...*, s. 43.

¹⁴⁸ H. Hansmann, *Economic Theories of Nonprofit Organization*, w: *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, red. W. Powell, Yale University Press, New Haven 1987, s. 27–42; J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012, s. 38–56; A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji...*, s. 67–75.

¹⁴⁹ L.M. Salamon, H.K. Anheier, *In Search of the Nonprofit Sector. The Question...*, s. 125–151; eidem, *Social Origins...*, s. 5–11.

¹⁵⁰ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie...*, s. 49.

¹⁵¹ H. Hansmann, *The Role of Nonprofit Enterprise*, „The Yale Law Journal” 1980, vol. 89, s. 835–898.

TABELA 2.2. Sektor non profit w ujęciu teoretycznym

Autor	Tło teoretyczne	Główne odniesienia do sektora non profit (NPO)	Implikacje dla projektyzacji
D.R. Young (2001) ¹⁵²	Teoria zawodności/porażki kontraktu (wiarygodności)	Dostawca usług ze względu na brak możliwości dystrybucji zysków nie będzie czerpał korzyści z przewagi informacji tak jak w przypadku dostawców komercyjnych – występuje asymetria informacji na rzecz NPO; producent komercyjny, mając przewagę nad odbiorcą (klientem), może zwiększać swój zysk poprzez próbę sprzedaży dobra (produktu) o zaniżonej jakości; klient preferuje korzystanie z usług NPO, bo nie maksymalizuje zysku	Płaszczyzna interpretacji znacznego udziału projektów realizowanych przez non profit w ochronie zdrowia, edukacji i pomocy społecznej – tam właśnie status non profit jest sygnałem dla konsumenta do zaufania, że dostawca nie działa dla zysku
B. Weisbrod (1978); H. Hansmann (1987) ¹⁵³	Teoria dóbr publicznych (efekt porażki rynku)	Organizacje non profit zaspokajają potrzeby, których nie są w stanie zaspokoić rząd i rynek lub nie są nimi zainteresowani; państwo zaspokaja potrzeby przeciętnego wyborcy (ang. <i>median voter</i>), dla podmiotów komercyjnych jest to nieopłacalne	Powstawanie organizacji tam, gdzie społeczeństwa są zróżnicowane społecznie i ekonomicznie, kulturowo, etnicznie, religijnie – zabezpieczanie konkretnych „mniejszościowych” grup społecznych i usług do nich kierowanych; w tym egzystencja prywatnej sfery non profit
A. Ben-Ner (1986) ¹⁵⁴	Teoria klubu (władzy/kontroli konsumenta)	Funkcjonowanie NPO podlega kontroli patrona (na przykład darczyńcy, klientów) lub w przypadku organizacji samopomocowych, kooperatyw, organizacji lokalnych (na przykład lokalnych grup działania) jej członków	Odnosić się może do zasad i typów realizowanych projektów w organizacjach

¹⁵² D.R. Young, *Contract Failure Theory*, w: *The Nature of the Nonprofit Sector*, red. J.S. Ott, Westview Press, Colorado, Oxford 2001, s. 193–196, za: A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji...*, s. 68–69; H. Hansmann, *Economic Theories...*, za: J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych...*, s. 43.

¹⁵³ B. Weisbrod, *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*, Lexington Books, Lexington 1978, za: A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji...*, s. 68; H. Hansmann, *Economic Theories...*, za: J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych...*, s. 43.

¹⁵⁴ A. Ben-Ner, *Nonprofit Organizations: Why Do They Exist in Market Economies?*, w: *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, red. S. Rose-Ackerman, Oxford University Press, Oxford 1986, za: A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji...*, s. 68–69.

Autor	Tło teoretyczne	Główne odniesienia do sektora non profit (NPO)	Implikacje dla projektizacji
E. James (1987) ¹⁵⁵	Teoria podaży usług	Funkcjonowanie NPO objawia się realizowaniem i gotowością do świadczenia różnych usług społecznych – podaż usług wpływa na wielkość sektora; publiczne subsydia są główną przyczyną powstawania organizacji, które mogą taniej realizować usługi (wolontariat, niższe koszty)	Odnosić się może do powstawania organizacji w sektorze oraz warunkowania powstania od dostępności publicznych subsydiów
L.M. Salomon (1993) ¹⁵⁶	Teoria współzależności (<i>third party government</i>)	Krytyka efektywności sektora non profit jako pochodna wprost proporcjonalna do silnego państwa: partykularyzm (niereprezentowanie ogółu społeczeństwa przez NGO); paternalizm (utrata autonomii na rzecz podmiotów finansujących działalność); niesprawność (trudności z pozyskiwaniem kapitału); amatorstwo (brak odpowiednich kwalifikacji)	Ryzyko upaństwowienia sektora non profit – uzależnienia od grantów, dotacji, finansowania państwa, oddania autonomii rządowi narzucającemu swoje standardy
E. James, S. Rose-Ackerman (1986) ¹⁵⁷	Teoria agencji	W świetle teorii ekonomicznych wiąże sektor non profit z teorią zawodności/porażki kontraktu w świetle relacji pryncypał–agent; potencjalny agent (NPO) zachowuje się zgodnie z wymaganiami pryncypała (donatora, na przykład władzy publicznej)	Odnosi się do organizacji donatywnych (korzystających z dotacji pieniężnych) realizujących projekty

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 67–75; J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012, s. 38–55; D. Buttler, *Ekonomia sektora non-profit. Krytyka i reintegracja wybranych aspektów teoretycznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, nr 4, s. 135.

¹⁵⁵ E. James, *The Nonprofit Sector in Comparative Perspective*, w: *The Nonprofit Sector...*, s. 43–53, za: A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji...*, s. 69.

¹⁵⁶ L. M. Salamon, *Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami non-profit*, oprac. D. Ilczuk, tłum. P. Grabias, „Materiały z Zagranicy” 1993, z. 3, s. 30–33.

¹⁵⁷ E. James, S. Rose-Ackerman, *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*, Harwood Academic Publisher, London–Paris–New York 1986, s. 21, za: J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych...*, s. 48.

Anna Marciszewska, dokonując przeglądu teorii dotyczących sektora non profit między innymi w naukach socjologicznych i politologicznych, przede wszystkim przytacza pryzmat teorii państwa opiekuńczego. Zakłada ona rolę non profit jako „bufora problemów społecznych”, który rośnie wraz z osłabianiem sektora publicznego w realizacji potrzeb społeczeństwa¹⁵⁸. Dla każdego z uwarunkowań historyczno-społecznych sektor non profit rozwija się według wybranego modelu. Według Salamona może to być sposób liberalny, korporacyjny, statyczny i socjaldemokratyczny¹⁵⁹. Ważnym nurtem teoretycznym są koncepcje z zakresu nauk psychologicznych, związanych zwłaszcza z motywacją osób zaangażowanych w działalność organizacji non profit – zarówno zarządzających, jak i wolontariuszy stanowiących ważne ogniwo istoty tego sektora. Dominik Buttler¹⁶⁰ przytacza szereg argumentów z rozważań Dennisa R. Younga, Susan Rose-Ackerman i Richarda Titmusa, którzy twierdzą, że osoby do sektora non profit przyciąga inny rodzaj motywacji niż maksymalizacja zysku. Dzięki temu oferuje on znaczną dozę wolności i niezależności. Z analiz przeprowadzonych wśród wolontariuszy organizacji non profit wynika, że gratyfikacja za działania społeczne znacznie obniża ich motywację. Tym samym przedstawiony powyżej przegląd teorii ekonomicznych i behawioralnych oraz studia literatury odnoszące się do konstruktów teoretycznych dotyczących organizacji non profit potwierdzają również przedmiot analiz, jakim jest sektor non profit w naukach o zarządzaniu.

2.2. Organizacje sektora non profit w świetle badań i rodzajów podejmowanych aktywności

Sektor non profit przez wiele lat upatrywany był jako jeden z najszybciej rozwijających się konstruktów społeczno-ekonomicznych we współczesnych demokracjach¹⁶¹, zarówno pod względem liczbowym, jak i strategicznym. Potwierdzeniem

¹⁵⁸ A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji...*, s. 72–73.

¹⁵⁹ L.M. Salamon, H.K. Anheier, *A Comparative Study of the Non-profit Sector in Researching the Voluntary Sector*, Charities Aid Foundation 1993, s. 30–32, za: A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji...*, s. 72–73.

¹⁶⁰ R. Titmuss, *The Gift Relationship. From Human Blood to Social Policy*, Allen and Unwin, London 1970; D.R. Young, *Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory*, w: *The Economics of Nonprofit Institutions...*, s. 163; F. Handy, E. Katz, *The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying Less?*, „Journal of Comparative Economics” 1998, vol. 26, s. 246–261; L. Goette, B. Frey, *Does Pay Motivate Volunteers?*, „Working Paper” 1999, nr 7, s. 1–23; L. Cappellari, G. Turati, *Volunteer Labour Supply: The Role of Workers’ Motivations*, „Annals of Public and Cooperative Economics” 2004, vol. 74, s. 619–643, za: D. Buttler, *Ekonomia sektora nonprofit. Krytyka i reintegracja wybranych aspektów teoretycznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, nr 4, s. 140–142.

¹⁶¹ J. Domański, *The Analysis and Synthesis of Strategic Management Research in the Third Sector from Early 2000 Through to Mid-2009*, „Foundations of Management” 2011, vol. 3(2), s. 27.

wzrostu jego znaczenia jest fakt, iż stanowi on osobny przedmiot polityki rządowej w najbardziej zaawansowanych krajach OECD (na przykład w Wielkiej Brytanii), w których od wielu lat wyodrębnia się jako podstawowe obszary zainteresowania rządu i współpracy z podmiotami tego sektora, określane jako wzmacnianie społeczności¹⁶².

Wszelkie szacowanie sektora non profit w Polsce i na świecie prowadzone jest nie tylko w sposób systematyczny, umożliwiający porównywanie zebranych danych, lecz także incydentalny, w którym koncentracja dotyczy poszczególnych elementów charakterystyki organizacji w sektorze. Jedną z pierwszych w Polsce ekspertyz dotyczących sektora przygotowało w 2008 r. Stowarzyszenie Klon/Jawor na zlecenie Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Badaniami objęto pięć krajów tak zwanej starej Unii i cztery nowe państwa członkowskie: Wielką Brytanię, Francję, Belgię, Włochy, Niemcy, Rumunię, Czechy, Węgry i Polskę¹⁶³. Charakterystyka organizacji działających w sektorze non profit w Polsce wymaga przywołania analiz statystycznych prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny. Ta publiczna instytucja jako jedyna oferuje systematyczny opis tych organizacji w ramach systemu statystyki publicznej, oparty na metodyce The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (JHCNSP) w kooperacji z Departamentem Statystyki ONZ. Przykładem spoza oficjalnej statystyki są badania nad gospodarką społeczną i trzecim sektorem prowadzone przez Stowarzyszenie Klon/Jawor oraz Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego.

Definiowanie przedmiotu badań – jakim jest sektor non profit w Polsce – nawiązuje przede wszystkim do przywołanych w poprzednich rozdziałach kryteriów non profit, przyjętych przez Salamona i Anheiera w ICNPO¹⁶⁴, według której sektor ten stanowi zbiorowość podmiotów, które „są w odpowiednim stopniu sformalizowane (na przykład w wyniku zarejestrowania we właściwym urzędzie) lub przynajmniej ich cele, sposób działania i struktura mają charakter trwały; są instytucjonalnie odrębne od administracji publicznej; nie są nastawione na zysk (nie rozdzielają ewentualnej nadwyżki między swoich członków, pracowników itp.); są samorządne (władze i kierunki działania określane są wewnątrz organizacji); charakteryzują się dobrowolnością uczestnictwa w działalności organizacji”.

W definicji organizacji sektora non profit przyjętej przez GUS istotne jest nawiązanie do organizacji pozarządowych zdefiniowanych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Zbiega się to z definicją ONZ, według której sektor non profit składa się z podmiotów mających formalny charakter (osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów prawa). Podmioty te są odseparowane od administracji publicznej

¹⁶² A. Sargeant, *Marketing w organizacjach...*, s. 21.

¹⁶³ Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Trzeci sektor w Polsce i UE...*, s. 3–6.

¹⁶⁴ *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations, New York 2003, s. 16.

(organizacje niebędące jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu przepisów o finansach publicznych) i mają charakter niezarobkowy (nie działają w celu osiągnięcia zysku)¹⁶⁵.

Do sektora non profit w polskiej statystyce publicznej prowadzonej przez GUS zalicza się następujące organizacje pozarządowe i jednostki kościelne:

- fundacje działające na podstawie ustawy o fundacjach¹⁶⁶;
- stowarzyszenia posiadające osobowość prawną, działające na podstawie ustawy Prawo o stowarzyszeniach¹⁶⁷: stowarzyszenia, związki stowarzyszeń, ochotnicze straże pożarne, stowarzyszenia sportowe, w tym: uczniowskie kluby sportowe, inne kluby sportowe i związki sportowe¹⁶⁸;
- inne organizacje społeczne, do których stosuje się Prawo o stowarzyszeniach¹⁶⁹ oraz odrębne ustawy, na przykład Polski Czerwony Krzyż¹⁷⁰, Polski Związek Działkowców¹⁷¹, Polski Związek Łowiecki i koła łowieckie¹⁷², a także od 2020 r. koła gospodyń wiejskich¹⁷³;
- społeczne podmioty wyznaniowe będące jednostkami organizacyjnymi Kościoła katolickiego oraz innych kościołów i związków wyznaniowych, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego, na przykład humanitarnej, charytatywno-opiekuńczej, naukowej i oświatowo-wychowawczej; podmioty te funkcjonują na podstawie przepisów normujących stosunek państwa do danego Kościoła, związku wyznaniowego lub ustawy o gwarancjach wolności sumienia i wyznania¹⁷⁴;
- organizacje samorządu gospodarczego działające na podstawie ustaw o izbach gospodarczych¹⁷⁵ i o rzemiośle¹⁷⁶;

¹⁶⁵ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2024 r., poz. 1491).

¹⁶⁶ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. z 2023 r., poz. 166).

¹⁶⁷ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2020 r., poz. 2261).

¹⁶⁸ Ponieważ nie prowadzą działalności gospodarczej, nie są zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Urzędowym Podmiotów Gospodarki Narodowej. Widnieją w ewidencji klubów sportowych prowadzonych przez starostów, wraz z wpisem do tej ewidencji nabywają osobowości prawnej (Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. z 2024 r. poz. 1488).

¹⁶⁹ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2020 r., poz. 2261).

¹⁷⁰ Ustawa z dnia 16 listopada 1964 r. o Polskim Czerwonym Krzyżu (Dz.U. z 2019 r., poz. 179).

¹⁷¹ Ustawa z dnia 13 grudnia 2013 r. o rodzinnych ogrodach działkowych (Dz.U. z 2021 r., poz. 1073).

¹⁷² Ustawa z dnia 13 października 1995 r. Prawo łowieckie (Dz.U. z 2023 r., poz. 1082).

¹⁷³ Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich (Dz.U. z 2018 r., poz. 2212, z późn. zm.).

¹⁷⁴ Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. o gwarancjach wolności sumienia i wyznania (Dz.U. z 2023 r., poz. 265).

¹⁷⁵ Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych (Dz.U. z 2019 r., poz. 579).

¹⁷⁶ Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle (Dz.U. z 2020 r., poz. 2159).

- organizacje samorządu zawodowego rolników działające na podstawie ustaw o izbach rolniczych oraz o społeczno-zawodowych organizacjach rolników¹⁷⁷;
- organizacje samorządu zawodowego niektórych przedsiębiorców działające na podstawie ustawy o samorządzie zawodowym niektórych podmiotów gospodarczych¹⁷⁸;
- stowarzyszenia zwykłe, których ewidencje prowadzą starostwa powiatowe, oraz przyparafialne organizacje Kościoła katolickiego, których statystykę prowadzi Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego¹⁷⁹.

Mówiąc o roli sektora non profit na świecie, warto wspomnieć o The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (JHCNSP), zainicjowanym w 1991 r., realizowanym w latach 1995–1998, a następnie kontynuowanym do 2005 r. w ramach Uniwersytetu Johna Hopkinsa w Stanach Zjednoczonych¹⁸⁰, zwanym też badaniami założycielskimi sektora¹⁸¹. Jest to największe i jak dotychczas najbardziej rozpoznawalne badanie sektora non profit na świecie, o czym świadczą liczba obejmowanych nim krajów, jak również liczba cytowań¹⁸². Ze względu na rosnące zainteresowanie sektorem non profit, a jednocześnie założenie, że większość zgromadzonych w JHCNSP wskaźników ma charakter ilościowy, *ad hoc* definicyjny dla sektora oraz referencyjny – wskazujący na jego potencjał w stosunku do wybranych wskaźników dla gospodarki narodowej – jest to wciąż jedno z najważniejszych odniesień badawczych potencjału sektora na świecie. Pomimo upływu czasu wyniki tego badania oraz ich kontynuacje stanowią wciąż podstawę wielu analiz prowadzonych nie tylko na Uniwersytecie Johna Hopkinsa. Są też podstawą metodyki wyliczeń tak zwanego rachunku satelitarnego dla sektora, przyjętą również w ramach statystyki publicznej w Polsce.

Pierwotnie badanie JHCNSP dotyczyło 22 krajów. Zakres zbieranych danych, jak dowodzą autorzy ekspertyzy odnoszącej się do badań sektora non profit na świecie, jest ograniczony do kilku kluczowych wskaźników jego rozwoju, takich jak: „struktura

¹⁷⁷ Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych (Dz.U. z 2022 r., poz. 183); Ustawa z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników (Dz.U. z 2024 r., poz. 263, 1560).

¹⁷⁸ Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych podmiotów gospodarczych (Dz.U. 1989 r., nr 35, poz. 194; Dz.U. z 1997 r., nr 121, poz. 769, 770).

¹⁷⁹ Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego SAC im. ks. Witolda Dżaniewicza (Institute for Catholic Church Statistics), najstarszy w Polsce niezależny ośrodek naukowy prowadzący badania w zakresie religijności, katolicyzmu i jego społecznych kontekstów (Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego, *Kim jesteśmy?*, <https://iskk.pl/kim-jestesmy/> [8.04.2021]).

¹⁸⁰ Center for Civil Society Studies Archive, *Publications Archive*, <http://ccss.jhu.edu/publications-findings/?did=105> [12.05.2021].

¹⁸¹ Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Trzeci sektor w Polsce i UE...*, s. 7.

¹⁸² L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, *The Emerging Sector Revisited. A Summary Revisited Estimates*, Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, Johns Hopkins University, Baltimore 1999, s. 1–32; *Appendix A: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, w: L.M. Salamon, S.W. Sokolowski, M.A. Haddock, *Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 2017, s. 265–275.

sektora ze względu na obszar działalności tworzących go organizacji; zatrudnienie w organizacjach – w przeliczeniu na tak zwane odpowiedniki pełnych etatów – FTE (ang. *Full Time Equivalents*); skala finansowych przepływów do i ze strony sektora – przychodach i wydatkach organizacji; struktura przychodów sektora w podziale na trzy podstawowe typy: przychody z opłat (w tym składek członkowskich), przychody ze źródeł publicznych, przychody z filantropii prywatnej (darowizn i dotacji osób fizycznych i instytucji) oraz korzystanie przez organizacje z wolontariatu i skala pracy wolontarystycznej w ramach sektora¹⁸³. Najbardziej aktualne dane opublikowane w 2021 r., według stanu na rok 2017, prowadzone przez zespół JHCNSP, w zależności od typów danych obejmują organizacje z ponad 40 krajów. Na ich podstawie można stwierdzić, że wkład organizacji w światowy produkt krajowy brutto w 2017 r. wynosił ponad 163 biliony dolarów amerykańskich, z czego przychody pochodziły głównie z działalności odpłatnej (50,6%), zawierającej sprzedaż dóbr i usług, składek członkowskich oraz zarobków z inwestycji i wynajmu; z grantów państwowych, kontraktów oraz sprzedaży usług dla gospodarstw domowych pochodziło 34,7% przychodów; z działalności filantropijnej zaś 14,7%. Organizacje w krajach uczestniczących w panelowym badaniu JHCNSP zatrudniają ponad 54 miliony pracowników, co stanowi 5,4% ogółu gospodarczo aktywnej populacji w tych państwach¹⁸⁴.

Do charakterystyki sektora non profit w Polsce wykorzystano: liczbę i rodzaj organizacji zdefiniowanych jako przynależne do niego, przynależność członkowską (liczbę członkostw) ukazującą woluntarność i aktywność w sektorze, wielkość zatrudnienia oraz przychodów w sektorze w latach 2010–2020. Przedział ten wynika z faktu, że od 2010 r. GUS co dwa lata prowadzi badanie organizacji sektora non profit, wykorzystując sprawozdania SOF-1 i SOF-4s. Zgodnie ze statystyką publiczną GUS do omawianego sektora wchodzi organizacje mające osobowość prawną, zarejestrowane jako stowarzyszenia, i podobne organizacje społeczne, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe prowadzące działalność społeczną, organizacje samorządu gospodarczego oraz samorządu zawodowego.

Szacując stan liczbowy organizacji w sektorze non profit w Polsce, oparto się na statystyce publicznej¹⁸⁵ wyrażanej raportami GUS. Podział ten wskazuje na organizacje rejestrowe – zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS), podlegające bezpośrednio statystyce publicznej oraz nierejestrowe – stowarzyszenia zwykłe czy organizacje przyparafialne. Oba typy wymieniane są w statystyce publicznej jako organizacje sektora non profit i stanowią trzon analiz. Te, które aktywnie uczestniczyły

¹⁸³ Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Trzeci sektor w Polsce i UE...*, s. 8.

¹⁸⁴ *Appendix A: The Johns Hopkins Comparative...*, s. 265–275.

¹⁸⁵ *Zeszyt metodologiczny. Organizacje non-profit: stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe*, Urząd Statystyczny w Krakowie, Departament Badań Społecznych GUS, Kraków–Warszawa 2019, s. 14; *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020; *Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny–Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa–Kraków 2021, s. 16, 22.

w badaniu prowadzonym przez GUS¹⁸⁶, wskazały na znaczne zmiany w obrębie liczebności i typu organizacji w sektorze w latach 2010–2020 (tabela 2.3). Nie wszystkie zarejestrowane organizacje prowadzą działalność – według danych GUS aktywnie działa około 50% z nich. Pozostałe mają zawieszoną działalność lub zakończoną, ale nie wyrejestrowały się z oficjalnych rejestrów¹⁸⁷.

TABELA 2.3. Struktura organizacji w sektorze non profit w Polsce [w tys.]

Typ organizacji	Forma prawna	2010	2014	2018	2020
Organizacje rejestrowe aktywne	stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne	67,9	72	69,1	66,8
	fundacje	7,1	10,7	14,5	16
	społeczne podmioty wyznaniowe	1,8	1,8	1,8	1,9
	koła gospodyń wiejskich	–	–	–	8,5
	samorząd gospodarczy i zawodowy	3,3	2,9	2,7	2,1
	ogółem rejestrowych	80,1	87,5	88,1	95,2
Organizacje nierejestrowe	stowarzyszenia zwykłe	nieobjęte badaniami	6	5,9	8
	przyparafialne organizacje Kościoła katolickiego ¹⁸⁸	–	61,1	65,5	–
	ogółem nierejestrowych	–	67,1	71,4	–

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. – wyniki wstępne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021.

Przed wszystkim należy podkreślić, że między 2010 a 2020 r. liczba organizacji rejestrowych wzrosła o 18,9%. Najliczniej reprezentowane były stowarzyszenia oraz fundacje. W 2020 r. w Polsce działało łącznie 95,2 tys. rejestrowych organizacji non profit w formie stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego. Porównując liczebność sektora z poprzednimi

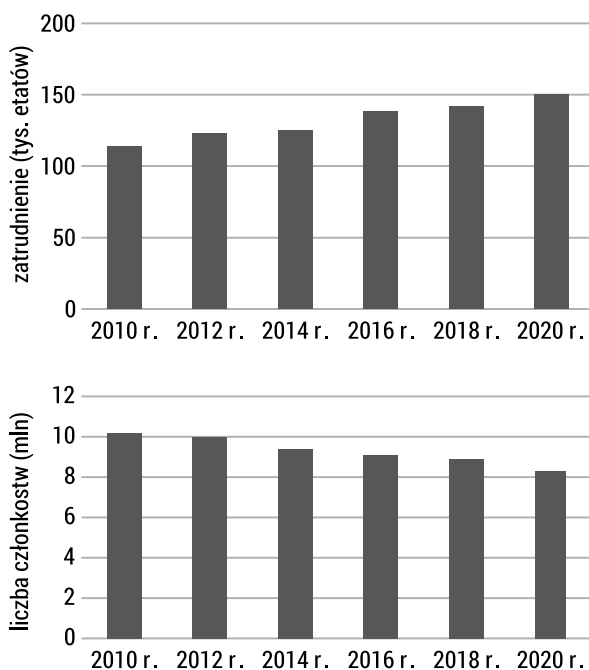
¹⁸⁶ Od 2010 r. badanie prowadzone co dwa lata przez resort statystyki publicznej (Urząd Statystyczny w Krakowie). Badane są stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe, z wykorzystaniem sprawozdań SOF-1 i SOF-4s.

¹⁸⁷ B. Charycka, M. Gumkowska, J. Bednarek, *Kondycja organizacji pozarządowych – najważniejsze fakty 2021*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2022.

¹⁸⁸ Grupy, wspólnoty, koła, rady działające w obrębie parafii i stanowiące przejaw grup religijnych oraz zespołów nieformalnych na podstawie: *Annuario Statisticum Ecclesiae in Polonia. Dane za rok 2020*, oprac. W. Sadłoń, L. Organek, K. Kamiński, Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego SAC, Warszawa 2021.

latami, w 2018 r. wśród rejestrowych organizacji najliczniejsze były stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne – 69,1 tys. podmiotów (68,4%), kolejne zaś fundacje – 14,5 tys. (14,4%). W statystyce organizacji non profit ujęto ponadto 2,7 tys. organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego oraz 1,8 tys. społecznych podmiotów wyznaniowych, stanowiących odpowiednio 2,6% i 1,8%. Dodatkowo, poza zestawieniem ujętym w tabeli 2.3, w 2018 r. statystyką GUS objęto związki zawodowe (12,5 tys.; 12,4%) oraz najmniej licznie reprezentowane organizacje pracodawców (0,3 tys.) i partie polityczne (0,1 tys.). W 2018 r. w sektorze non profit pozarejestrowo aktywnie działało 5,9 tys. stowarzyszeń zwykłych, a według Instytutu Statystyki Kościoła Katolickiego aż 65,5 tys. przyparafialnych organizacji kościelnych. Biorąc pod uwagę obowiązujący i aktualnie dostępny pełen spis organizacji sektora non profit w Polsce (udostępniony przez GUS według danych z 2018 r.), uwzględniający dwa typy organizacji – rejestrowe i nierejestrowe – reprezentowany jest on przez 172,4 tys. podmiotów.

Sektor non profit w Polsce rozwija się i zmienia, co potwierdzają powyższe dane. Ważnymi wskaźnikami go charakteryzującymi są pozostałe miary – poziom zatrudnienia oraz aktywność członkowska w stosunku do pracy świadczonej nieodpłatnie (rys. 2.1).



RYSUNEK 2.1. Sektor non profit w Polsce w latach 2010–2020: zatrudnienie i członkostwo

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. – wyniki wstępne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021, s. 6.

W badanym okresie odnotowano przyrost przeciętnej liczby osób zatrudnionych w ciągu roku – o 31,9% (ze 114 tys. etatów w 2010 r. do 150,3 tys. etatów w 2020 r.). Organizacje w sektorze, dysponując 150,3 tys. pełnoetatowych miejsc pracy, stanowiły w 2020 r. 1,4% przeciętnego zatrudnienia w gospodarce narodowej. Dla porównania, członkostwo w aktywnych organizacjach rejestrowych na koniec 2020 r. deklarowało 8,3 mln osób fizycznych, połowa z tych organizacji zrzeszała do 28 członków (dotyczy stowarzyszeń i innych form członkowskich, które są w sektorze). Podkreślić należy, że spadek liczby członków w organizacjach wiąże się między innymi z popularyzacją innych organizacji w sektorze – typu nieczłonkowskiego – na przykład fundacji, w ramach których odnotowuje się wzrost liczby utworzonych podmiotów. Z członkostwem wiąże się specyfika organizacji sektora non profit związana z aktywnością wolontarystyczną społeczeństwa oraz traktowaniem tego sektora jako miejsca pracy (rys. 2.2).



RYSUNEK 2.2. Formy zatrudnienia i współpracy w sektorze non profit w 2020 r. w Polsce

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: *Działalność stowarzyszeń...*

W 2020 r. wolontariat w Polsce świadczyło 2,6 mln osób. Praca ta jest dobrowolna i bez wynagrodzenia. Może być świadczona przez członków organizacji, jak również przez osoby do niej nienależące. Z wolontariatu korzysta 89,4% organizacji. Brak płatnego personelu zgłasza 61,6% z nich, w 24,1% personel zatrudniony jest na umowy cywilnoprawne, w 14,2% zaś na podstawie stosunku pracy. Na koniec 2020 r. w sektorze non profit na podstawie stosunku pracy pracowało 181,2 tys. osób, w tym dla 149,7 tys. było to główne miejsce zatrudnienia. Przeciętna liczba pracowników w organizacjach zatrudniających wyniosła 13 osób.

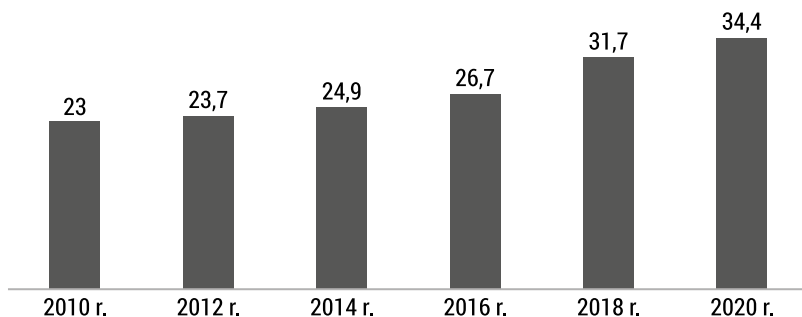
Porównując dane prezentowane na rysunkach 2.1 i 2.2 z liczbą pracujących i zatrudnionych na podstawie stosunku pracy w gospodarce narodowej na dzień 31 grudnia 2020 r.¹⁸⁹, zatrudnienie w sektorze stanowiło 0,9% przeciętnej liczby pracujących w gospodarce narodowej, przy czym na podstawie stosunku pracy wynosiło

¹⁸⁹ Mały Rocznik Statystyczny Polski 2021, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021, s. 13.

ono 1,4%, w 2018 r. natomiast 1,2%. Organizacje w sektorze non profit zatrudniają również personel na podstawie umów cywilnoprawnych. W 2020 r. takich osób było 394,3 tys., z czego dla 38,8 tys. (tj. 9,8%) było to główne źródło utrzymania.

Istotnym elementem charakteryzującym trzeci sektor jest także struktura zatrudnienia w organizacjach non profit, która charakteryzuje się wyższym niż przeciętnie w gospodarce narodowej udziałem kobiet, osób z niepełnosprawnościami i w wieku emerytalnym. Z raportu GUS z 2018 r. wynika, że wśród pracowników udział kobiet kształtował się na poziomie 74,5% i był wyższy o 26,1% niż w gospodarce narodowej, a udział pracowników z niepełnosprawnościami wynosił 5,8% przy 3,6-procentowym udziale w gospodarce narodowej. Ważną grupę stanowią też osoby w wieku emerytalnym – w 2018 r. w sektorze non profit pracowało 7,7% wobec 3,1% w gospodarce narodowej¹⁹⁰.

Kolejną istotną miarą obrazującą stan sektora jest charakterystyka przychodów. Jak wynika z danych publikowanych przez GUS, ich wysokość w latach 2010–2020 sukcesywnie rosła (rys. 2.3).



RYSUNEK 2.3. Przychody sektora non profit w Polsce w latach 2010–2020 [w mld zł]

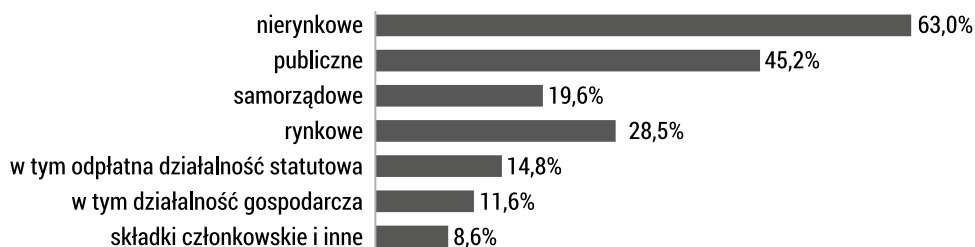
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: *Działalność stowarzyszeń...*

Szczególnie istotna z perspektywy prowadzonych badań jest struktura przychodów, świadcząca o dużym znaczeniu form projektowych (zadań zleconych, ofert publicznych czy wreszcie konkursów w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej) realizowanych w organizacjach sektora non profit, których natężenie względem poszczególnych źródeł zaprezentowano na rysunku 2.4.

Przychody w organizacjach w sektorze non profit w 2020 r. pochodziły przede wszystkim ze źródeł nierynkowych (34,4 mld zł). Wynosiły 63,0%, środki publiczne zaś 45,2%, w tym dofinansowanie z administracji samorządowej 19,6%. Udział przychodów rynkowych deklarowany był na poziomie 28,5% i pochodził głównie z wpływów z odpłatnej działalności statutowej (14,8%) i działalności gospodarczej (11,6%). Pozostałe 8,6% wszystkich przychodów stanowiły składki członkowskie i inne środki,

¹⁹⁰ Sektor non-profit w 2018 r., Główny Urząd Statystyczny–Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa–Kraków 2020, s. 47.

na przykład darowizny. Podobnie było w 2018 r. – 56,5% pochodziło ze źródeł o charakterze nierynkowym. Były to przede wszystkim środki z administracji rządowej i samorządowej (30,3%). Jednocześnie przychody uzyskane ze źródeł rynkowych w 2018 r. stanowiły 34,0%, w tym 17,1% ogółu przychodów pochodziło z odpłatnej działalności statutowej, a 14,8% z działalności gospodarczej. W 2018 r. 90,8% rejestrowych organizacji non profit wykazało posiadanie kosztów prowadzonej działalności, które wynosiły 30,9 mld zł i były o 2,0 mld zł niższe od uzyskanych przychodów.



RYSUNEK 2.4. Przychody sektora non profit w 2020 r.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: *Działalność stowarzyszeń...*

Od początku badań przekrojowych, tj. od 2010 r., obserwuje się znaczne zróżnicowanie i rozwarstwienie sektora pod względem uzyskiwanych przychodów. Mimo że od wielu lat niewiele podmiotów osiąga przychody powyżej 1 mln zł (w 2018 r. – 5,2%), to generuje jednocześnie znaczną ich część (w 2018 r. – 75,7%) w całym sektorze¹⁹¹.

Według analiz GUS¹⁹² z 2020 r. ponad połowa aktywnych podmiotów z sektora koncentrowała swoją działalność statutową na sporcie, turystyce, rekreacji, hobby (26,9%), ratownictwie (15,3%), kulturze i sztuce (12,4%). Kolejnymi obszarami aktywności organizacji w sektorze non profit były edukacja, wychowanie i badania naukowe (10,5%), pomoc społeczna i humanitarna (8,3%) oraz rozwój lokalny społeczny i ekonomiczny (6,5%). Pozostałe dziedziny aktywności tych organizacji oscylowały w granicach 1,2–3,9% głównej dziedziny działalności statutowej. Wcześniejszy raport GUS, za rok 2018, pokazał, że aż 67,3% stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych oraz fundacji ujawniło trudności w prowadzonej działalności, z których największe dotyczyły pozyskiwania środków finansowych (40,4%). Na kolejnych miejscach wskazywano brak wystarczającej liczby osób chętnych do pracy społecznej (29,6%) oraz problemy wynikające z przepisów i procedur prawnych (22,0%).

¹⁹¹ Ibidem.

¹⁹² *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. – wyniki wstępne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021, s. 1–2.

Bezprecedensowym okresem aktywności sektora non profit na świecie i w Polsce była pandemia COVID-19. W tym czasie podmioty podejmowały szereg działań, co świadczyło o ich szczególnej aktywności, wiarygodności i gotowości do niesienia pomocy.

Civil Society Organization Sustainability Index (CSOSI)¹⁹³ służy ocenie stabilności sytuacji sektora pozarządowego, między innymi w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i Eurazji. Realizowany jest corocznie od 1997 r. przez United States Agency for International Development (USAID) i dotyczy następujących wymiarów: środowisko prawne, zdolności organizacyjne, opłacalność finansowa, rzecznictwo, wizerunek publiczny, świadczenie usług, infrastruktura, wizerunek publiczny. Indeks ocenia jedynie zmiany, jakie nastąpiły w danym roku w stosunku do roku poprzedniego.

Wyniki CSOSI za rok 2020, opublikowane we wrześniu 2021 r., wskazują głównie na szereg konsekwencji pandemii COVID-19 dla organizacji działających w sektorze obywatelskim w Europie i Eurazji. W indeksie podkreślono, że był to rok przełomowy w historii współczesnych wydarzeń¹⁹⁴. Według autorów raportu „organizacje społeczeństwa obywatelskiego w Europie Środkowej i Wschodniej oraz Eurazji stanęły w obliczu niezliczonej liczby bezprecedensowych wyzwań, które wpłynęły na wszystkie aspekty zrównoważonego rozwoju sektora [...], dramatycznego wzrostu zapotrzebowania na usługi mające na celu zaradzenie zdrowotnym, społecznym i ekonomicznym skutkom pandemii. [...] restrykcje nałożone przez rządy w celu ograniczenia rozprzestrzeniania się wirusa zmusiły organizacje społeczeństwa obywatelskiego do opracowania nowych sposobów świadczenia usług oraz zabezpieczania zasobów do świadczenia takiej pracy [...]. pandemia była papierkiem lakmusowym społeczeństwa obywatelskiego w całym regionie”¹⁹⁵. Zauważono, że „pomimo burzliwych okoliczności organizacje społeczeństwa obywatelskiego w Europie i Eurazji wykazały swoją odporność i udowodniły swoją wartość, zapewniając często krytyczne usługi dla swoich odbiorców, nierzadko reagując szybciej niż władze publiczne”¹⁹⁶. Widoczne to było w takich działaniach, jak: dystrybucja żywności i środków ochrony osobistej, edukacja i kampanie na temat wirusa, wsparcie ofiar przemocy domowej jako skutku izolacji w okresie pandemii.

Restrykcje pandemiczne w 2020 r. doprowadziły do tego, że organizacje non profit często doświadczały ograniczeń realizacji usług ze względu na dystans społeczny i inne obostrzenia obowiązujące w wielu krajach przez większą część roku. W rezultacie wyniki świadczenia usług poprawiły się tylko w czterech raportowanych w indeksie krajach: Albanii, Gruzji, na Litwie i w Macedonii Północnej, w pięciu zaś (Łotwa,

¹⁹³ 2020 *Civil Society Organization Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 24th Edition*, United States Agency for International Development, 2021.

¹⁹⁴ Wirus został po raz pierwszy wykryty w Wuhan (Chiny) w listopadzie 2019 r. Do 11 marca 2020 r. zidentyfikowano ponad 118 tys. przypadków choroby w ponad 110 krajach i terytoriach na całym świecie, co spowodowało, że Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) ogłosiła COVID-19 pandemią.

¹⁹⁵ 2020 *Civil Society Organization...*, s. 1–2.

¹⁹⁶ Ibidem, s. 2.

Czarnogóra, Polska, Serbia i Słowacja) zauważalnie się pogorszyły. Według raportu GUS pandemia w 2020 r. wpłynęła na działalność statutową 71,3 tys. polskich organizacji non profit (74,9%), które najczęściej zgłaszały okresowe wstrzymanie działalności (60,9%), zmianę formy lub zakresu działania (38,3%) bądź wdrożenie usług elektronicznych/zdalnych (23,1%)¹⁹⁷. Jednocześnie zaobserwowano poprawę wyników w dwóch innych wymiarach – wizerunku publicznego i zdolności organizacyjnej. W tym ostatnim lepsze wyniki zgłosiło jedenaście krajów, w tym około połowa państw w każdym podregionie. Przeważały pozytywne zmiany w budowaniu wsparcia i wykorzystaniu technologii.

W CSOSI za rok 2020 podkreślono, że nałożone ograniczenia związane z rozprzestrzenianiem się COVID-19 zakłóciły wiele tradycyjnych sposobów budowania relacji przez organizacje społeczeństwa obywatelskiego. Większość z nich nie była w stanie organizować wydarzeń na żywo, dlatego działały poprzez petycje, crowdfunding, sieci społecznościowe, wydarzenia online i debaty. Zwiększyła się liczba osób zainteresowanych wolontariatem. Cytując za wynikami indeksu: „W Macedonii Północnej odnotowano 30-procentowy wzrost liczby wolontariuszy zaangażowanych w dostarczanie żywności i artykułów spożywczych dla lokalnej społeczności. Na Białorusi organizacje wolnościowe otrzymały ponad 1700 zgłoszeń na wolontariuszy, podczas gdy spodziewały się 200. Około 118 tys. wolontariuszy w całej Rosji w okresie czterech miesięcy dostarczyło żywność i lekarstwa do ponad 3,4 mln odizolowanych osób starszych”¹⁹⁸.

Pandemia w poszczególnych regionach wpłynęła również na stabilność finansową organizacji sektora non profit. W indeksie za 2020 r. odnotowano, że na Węgrzech około 3/4 z nich poniosło straty w dochodach w krótkim okresie. W Polsce w marcu 2020 r., jak wynika z badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor¹⁹⁹, blisko połowa organizacji wskazała, że walczy o zachowanie stabilności i płynności finansowej oraz ma problemy z utrzymaniem dotychczasowego wsparcia ze strony darczyńców i sponsorów, prowadzeniem działań w zakresie pozyskiwania funduszy i pokrywaniem powtarzających się bieżących wydatków. Według danych zebranych przez GUS za rok 2020 ówczesna sytuacja skłoniła polskie organizacje do korzystania z pomocy lub ułatwień w ramach państwowej pomocy antykryzysowej (tak zwanych tarcz). Szesnaście tysięcy organizacji non profit skorzystało z dopłat, zwolnień bądź odroczeń w zakresie wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne (43,9%), z preferencyjnych pożyczek lub zmiany ich dotychczasowych warunków czy też z innych instrumentów zwrotnych (39,4%)²⁰⁰.

Jeśli chodzi o działalność sektora non profit w Polsce w czasie pandemii, to objęły one wsparciem 5 mln indywidualnych osób fizycznych, a połowie z nich pomocy udzieliły fundacje. Pomoc organizowana była również przez stowarzyszenia i inne

¹⁹⁷ *Działalność stowarzyszeń...*, s. 4–5.

¹⁹⁸ *2020 Civil Society Organization...*, s. 1–2.

¹⁹⁹ B. Charycka, M. Gumkowska, *Rok w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2021.

²⁰⁰ *Działalność stowarzyszeń...*, s. 5.

organizacje społeczne, a także ochotnicze straże pożarne²⁰¹. W związku z dodatkowymi działaniami wynikającymi z ówczesnej sytuacji sektor non profit przekazał wsparcie finansowe i rzeczowe o wartości 850 mln zł²⁰². Dodatkowe działania zadeklarowało 15,8% polskich organizacji, głównie zajmujących się ratownictwem (36,9%) czy też pomocą społeczną i humanitarną (32,4%). Najczęściej działały one na rzecz osób fizycznych (58,8% organizacji, które podejmowały takie działania), ale także całych społeczności (na przykład osiedle, sołectwo, gmina) – 32,9%. Pandemia z jednej strony była czasem wyzwania organizacyjnego i społecznego dla sektora organizacji non profit, z drugiej zaś szansą na to, aby jeszcze bardziej misyjnie przysłużyć się społecznościom i włączyć się w działania na rzecz najbardziej potrzebujących.

Inną kwestią poruszoną w CSOSI za rok 2020 były informacje płynące z sektora pozarządowego na Białorusi. Zwracano w nich uwagę na bezprecedensowy poziom represji po wyborach w 2020 r., podnosząc konieczność świadczenia przez organizacje pomocy prawnej i finansowej większej niż dotychczas liczbie osób. W indeksie wskazano również na obszar Eurazji i rolę organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Armenii w świetle potrzeb przyjmowania osób wysiedlonych w wyniku wojny z Azerbejdżanem do swoich społeczności lokalnych. Także podczas dwóch trzęsień ziemi, które miały miejsce w Chorwacji w roku 2020, przedstawiciele sektora non profit prowadzili aktywne działania, niosąc pomoc humanitarną oraz dostarczając żywność osobom dotkniętym skutkami katastrofy.

2.3. Organizacje sektora non profit w świetle europeizacji i projektyzacji

Projekty rozumiane jako pomoc rozwojowa (projekty pomocowe) pierwotnie funkcjonowały w różnych międzynarodowych organizacjach (NATO, Unia Europejska, agendy ONZ) i były narzędziem wdrażania zmian i wyrównywania nierówności. Część z nich, na przykład fundusze przedakcesyjne w przypadku Polski i krajów postsocjalistycznych, a następnie pomocowe w latach 2004–2006 i 2007–2013, w perspektywie 2014–2020 zmieniła swoją formułę w narzędzia rozwoju strukturalnego oraz rozwoju lokalnego i regionalnego, angażujące inteligentne specjalizacje i innowacyjność w realiach gospodarki bazującej na wiedzy²⁰³.

Wraz z wdrażaniem polityki UE w państwach członkowskich obserwuje się rosnącą projektyzację szczególnego rodzaju, opartą na projektach finansowanych w ramach funduszy strukturalnych. Pierwotnie zjawisko to zidentyfikowane zostało przede wszystkim jako intensywna projektyzacja sektora publicznego, która powoduje zmiany

²⁰¹ Ibidem, s. 4–5.

²⁰² Ibidem.

²⁰³ A. Panasiuk, E. Panfiluk, E. Szymańska, *Introduction to Innovation Research in Health and Wellness Tourism*, „European Journal of Service Management” 2016, vol. 18, s. 24.

w strukturze, procesach i metodach pracy zarówno administracji, jak i organizacji publicznych, co analizują Beata Jałocha, Grażyna Prawelska-Skrzypek, Mats Fred czy Sebastian Godenhjelm, Rolf Lundin i Stefan Sjöblom²⁰⁴. Fakt, że Polska jako kraj bloku wschodniego była (w perspektywach 2007–2013 i 2014–2020) i jest znaczącym beneficjentem funduszy strukturalnych, może wpływać na ocenę znaczenia projektowania. Analizy przeprowadzone również w niepostsocjalistycznych krajach Unii Europejskiej, takich jak Szwecja²⁰⁵, potwierdzają znaczenie europrojektowania jako zjawiska będącego konsekwencją znacznej liczby projektów realizowanych w ramach polityki unijnej we wszystkich krajach Wspólnoty.

Według Arvio Kuury²⁰⁶ europrojektowanie ma zarówno pozytywne, jak i negatywne implikacje. Może mieć też swoich aktorów i promotorów²⁰⁷. Z perspektywy krajów postsocjalistycznych (Polska, Węgry, Czechy), między innymi w badaniach Imrego Kovácha i Ewy Kučerovej, zidentyfikowano oddolną projektowanie rozwoju regionalnego oraz zdefiniowano towarzyszące temu powstanie „klasy projektowej”, a nawet „ekonomii projektów” jako przestrzeni, w której osoby – klasa projektowa – z ekspercką wiedzą w zakresie pozyskiwania i prowadzenia projektów rozwojowych oraz umiejętnościami menedżerskimi stają się wysoce konkurencyjne i pożądane²⁰⁸. Autorzy ci wskazali, że projekty z jednej strony są formą zarządzania integracją europejską, z drugiej zaś projektowanie oznacza dochodowy biznes dla „osób należących do klasy projektowej”²⁰⁹. Niejako w kontrze do tej klasy Kuba Szreder zdefiniował projektariat, głównie dla projektów realizowanych przez artystów i pracowników sztuki. Stanowią go „ludzie, którzy nie mają niczego oprócz gotowości do włączenia się

²⁰⁴ B. Jałocha, *Hydra lernejska. O zarządzaniu projektami w sektorze publicznym*, w: M. Kostera, *O przedsiębiorczości historie niezwykle. Studia przypadków z przedsiębiorczości humanistycznej*, Difin, Warszawa 2014, s. 100–112; eadem, *Projectification of the European Union and Its Implications for Public Labour Market Organisations in Poland*, „Journal of Project, Program & Portfolio Management” 2012, vol. 3(2), s. 1–16; eadem, *The European Union’s Multi-level Impact on Member State Projectification in Light of Neoinstitutional Theory*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(3), s. 578–601; G. Prawelska-Skrzypek, B. Jałocha, *Projektowanie sektora publicznego w Polsce...*, s. 273–284; M. Fred, *Projectification in Swedish municipalities...*, s. 49–68; S. Godenhjelm, R.A. Lundin, S. Sjöblom, *Projectification in the Public Sector...*, s. 324–348.

²⁰⁵ M. Fred, *Projectification: The Trojan Horse of Local Government*, rozprawa doktorska, Lund University, Sweden 2018; idem, *Local Government Projectification in Practice – a Multiple Institutional Logic Perspective*, „Local Government Studies” 2020, vol. 46(3), s. 351–370; M. Fred, P. Hall, *A projectified public administration. How Projects in Swedish Local Governments Become Instruments for Political and Managerial Concerns*, „Statsvetenskaplig tidskrift” 2017, vol. 119(1), s. 185–205.

²⁰⁶ A. Kuura, *25 Years of Projectification...*

²⁰⁷ M. Fred, D. Mukhtar-Landgren, *Agents, Techniques and Tools of Projectification*, w: D. Hodgson, M. Fred, S. Bailey, P. Hall, *The Projectification...*, s. 189–208.

²⁰⁸ I. Kovách, E. Kučerová, *The Project Class in Central Europe: The Czech and Hungarian Cases*, „Sociologia Ruralis” 2006, vol. 46(1), s. 3–21.

²⁰⁹ Eidem, *The Social Context of Project Proliferation – The Rise of a Project Class*, „Journal of Environmental Policy & Planning” 2009, vol. 11(3), s. 203–221.

w projekt”²¹⁰. Beata Jałocha wprowadziła pojęcie projektariatu do sfery pracowników administracji publicznej, „którzy wykonując pracę, w ramach projektów doświadczają niepewnych warunków pracy”²¹¹. Według badaczki urzędnicy publiczni mogą być zagrożeni, że staną się projektariatem, ale projektyzacja nie szkodzi ich tożsamości zawodowej i według nich pozostają urzędnikami publicznymi. Inaczej natomiast projektyzację odnosi się do sfery pracowników sektora społecznego, w której obserwowana jest prekaryzacja ich pracy, ujawniana w raportach badania sektora w Polsce²¹².

Kolejnym dostrzeganym na tle europrojektyzacji zjawiskiem jest „paradoks innowacji”. Jest on naturalną cechą towarzyszącą projektyzacji w organizacjach społecznych²¹³. Według Kjella Anderssona paradoks polega na tym, że większości projektów brakuje innowacji, często te, „które już zostały wykonane, są powtarzane, ale pod nieco nowymi nazwami”²¹⁴. Szczególnie w kontekście europrojektyzacji ważne jest podkreślenie, że ogromna liczba projektów jej towarzysząca wiązać się może z tendencją do „trzymywania się ustalonych procedur”, zabijania kreatywności i innowacyjności²¹⁵. Anna Marciszewska podaje, że ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, procedury ogłaszania realizacji zadań w otwartych konkursach czy też wsparcie z funduszy rozwojowych, pomocowych bądź unijnych „wymuszają myślenie projektowe”²¹⁶ w organizacjach sektora. Obrazuje to również typ finansowania organizacji non profit, opisany w raporcie Stowarzyszenia Klon/Jawor *Kondycja organizacji pozarządowych w 2018 r.*²¹⁷, który wskazuje wprost na łączenie źródeł przychodu jako sposobu finansowania, wyróżniając między innymi „diety” samorządową, zrzućkową czy usługową. W kontekście znaczenia dla realizowanych celów organizacji non profit szczególne miejsce zajmuje „dieta samorządowa”, wedle której aż 34% z nich korzysta głównie z dotacji samorządowych stanowiących trzon ich budżetu. Jednocześnie udział poszczególnych źródeł w przychodach całego sektora rozkłada się pomiędzy źródła rządowe (22%), samorządowe (17%) oraz fundusze Unii Europejskiej (14%),

²¹⁰ K. Szreder, *ABC projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Fundacja Nowej Kultury–Bęc Zmiana, Warszawa 2016, s. 97.

²¹¹ B. Jałocha, *Are Projects Changing Public Servants into Projectarians? Projectification's Influence on Employees in the Polish Public Sector*, „International Journal of Contemporary Management” 2018, vol. 17(2), s. 71.

²¹² B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych. Raport z badań 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2019.

²¹³ E. Szymańska, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji społecznej*, w: *Innowacyjne metody i instrumenty zarządzania w organizacjach publicznych*, red. A. Gardocka-Jałowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012, s. 27–38.

²¹⁴ K. Andersson, *Orchestrating Regional Development Through Projects: The 'Innovation Paradox' in Rural Finland*, „Journal of Environmental Policy & Planning” 2009, vol. 11(3), s. 196.

²¹⁵ R.A. Lundin, *The Beauty and the Beast – on the Creativity/Project Management Encounter*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2008, vol. 1(2), s. 206–215; Ch. Midler, *Projectification: The Forgotten Variable in the Internationalization of Firms' Innovation Processes?*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(3), s. 545–564.

²¹⁶ A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji...*, s. 98.

²¹⁷ B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych... 2018...*, s. 41.

co w 2017 r. stanowiło ponad połowę (53%) jego finansowania w różnych formach projektowych. Należy podkreślić, że taki obraz generują organizacje najbardziej zasobne, o największych przychodach (przychody 10% najzasobniejszych organizacji stanowią 83% wartości budżetu całego sektora). Częstym zjawiskiem jest też otrzymywanie dofinansowania od kilku podmiotów, które dysponują tożsamym typem funduszy (w 2017 r. dotyczyło to 6% organizacji). Dotacje ze źródeł samorządowych w 2017 r. otrzymało 23% organizacji²¹⁸. Porównując tę sytuację do stanu sektora na początku kolejnej perspektywy, z lat 2014–2020²¹⁹, można zauważyć relatywnie małe doświadczenie organizacji w aplikowaniu o fundusze w okresie 2007–2013. Ponad 1/3 z nich (37%) próbowała zdobyć środki unijne na projekty, a zrealizowało je 2/3 (64%) wnioskujących. Oznacza to, że 23% organizacji aktywnych w 2015 r. korzystało przynajmniej raz ze środków UE w latach 2007–2013. Ze względu na kierowanie funduszy europejskich do niwelowania konkretnych problemów lub problematycznych obszarów uwidocznił się związek między głównym obszarem działalności organizacji a aplikowaniem o projekty unijne. Dlatego też w latach 2007–2013 projekty wspierały rozwój lokalny (aplikowało 59% organizacji, a 45% co najmniej raz uzyskało dofinansowanie) oraz edukację i wychowanie (aplikowało 46% organizacji, a dzięki przyznanim środkom 30% udało się zrealizować przynajmniej jeden projekt).

Mając na uwadze odnoszenie projektów do realizacji założonej polityki donatora (w tym przypadku UE), najrzadziej ubiegały się o nie organizacje związane ze sportem, turystyką, rekreacją i hobby (24% złożyło wnioski, a dofinansowanie otrzymało 13%). Elementem korelującym z sięganiem po projekty jest też lokalizacja. W perspektywie 2007–2013 najczęściej występowały organizacje z Warszawy (o dofinansowanie ubiegało się 48%, a 30% choć raz je otrzymało). Jednocześnie, jak wskazują wyniki raportu *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015*²²⁰, na drugim miejscu pod względem częstości składania aplikacji i realizowania projektów znalazły się stowarzyszenia i fundacje z terenów wiejskich (42% z nich złożyło wnioski, 28% realizowało projekty), co było odpowiedzią na politykę wsparcia lokalnego.

Analiza polityki wsparcia Unii Europejskiej z perspektywy liczby wdrażanych projektów potwierdza dalszą projektyzację organizacji z sektora non profit. Ukute pojęcie europrojektyzacji, która według Freda zaczęła się wraz z projektami Unii Europejskiej²²¹, w polskim trzecim sektorze przejawia się liczbą realizowanych w nim projektów połączonych z wdrażaniem krajowych i unijnych strategii rozwojowych. W polityce rozwoju regionalnego od 2004 r. zrealizowano 266 192 projekty (w latach 2004–2006 było to 88 545 projektów, od 2007 do 2013 r. – 106 353 projekty,

²¹⁸ Ibidem, s. 38–47.

²¹⁹ Dane pochodzą z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor przeprowadzonych na ogólnopolskiej losowej próbie 4000 stowarzyszeń i fundacji (P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016).

²²⁰ Ibidem, s. 77–81.

²²¹ M. Fred, *Projectification: The Trojan Horse...*, za: A. Kuura, *25 Years of Projectification...*

a w perspektywie 2014–2020 – 71 294 projekty²²²). W Unii Europejskiej prawie 10% budżetu na lata 2014–2020 przeznaczono na wsparcie w obszarze włączenia społecznego będącego domeną organizacji sektora non profit, a mierzalnym oczekiwanym rezultatem była między innymi liczba projektów angażujących partnerów społecznych i organizacje pozarządowe (stan na grudzień 2019 r. – 71 232) czy też projektów na rzecz zatrudnienia kobiet (33 986 – stan na grudzień 2019 r.)²²³.

Projektyzacja sektora non profit rośnie wraz z liczbą pojedynczych projektów, co związane jest ze sposobem przekazywania środków finansowych przez unijne instytucje finansujące²²⁴. Polityka Unii Europejskiej nie jest jednak jedyną stymulantą. W okresie programowania (2014–2020) fundusze strukturalne UE były wykorzystywane także przez polskie organizacje. Realizowały one projekty zasilane środkami finansowymi pochodzącymi z administracji rządowej i samorządowej (w formie zadań publicznych). Tym samym poziom finansowania sektora z krajowych i zagranicznych środków publicznych w 2018 r., podobnie jak w 2014 r., wynosił około 55% budżetu sektora non profit²²⁵. Potwierdza to wynik analizy dostępnych danych pochodzących z instytucji nadzorującej wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce²²⁶, realizowanych w ramach krajowych i regionalnych programów operacyjnych na lata 2014–2020. Zbiorowość partnerów spoza administracji²²⁷ uwzględnia wyłącznie organizacje pozarządowe w rozumieniu Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (stowarzyszenia, organizacje społeczne, fundacje, Kościół katolicki, inne Kościoły oraz związki wyznaniowe), a także organizacje pracodawców, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz związki zawodowe. Dane opublikowane przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej w *Informacji na temat stanu wykorzystania funduszy polityki spójności Unii Europejskiej przez partnerów spoza administracji* potwierdziły zainteresowanie realizacją projektów w obu poprzednich perspektywach²²⁸. Autorzy raportu podkreślili, że partnerzy spoza administracji, w tym również sektor non profit, pod względem liczby złożonych (poprawnych

²²² *Mapa dotacji UE*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, <https://mapadotacji.gov.pl/> [31.12.2019].

²²³ Ibidem.

²²⁴ K. Żukrowska, *Priorytety dla integracji europejskiej na najbliższe lata widziane z perspektywy ekonomisty i politologa*, w: *Integracja europejska – polska perspektywa*, red. Z. Czachór, T.G. Grosse, W. Paruch, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2018, s. 353–378.

²²⁵ B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych... 2018...*, s. 44.

²²⁶ Dane pochodzą z Centralnego systemu teleinformatycznego SL2014. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Opracowania i analizy*, Portal Funduszy Europejskich, <https://www.fundusze-europejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/raporty/opracowania/> [8.07.2021].

²²⁷ „Definicję «partnerów spoza administracji» wprowadzono w *Wytycznych w zakresie realizacji zasady partnerstwa na lata 2014–2020* przygotowanych przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (obecnie Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej)”, zob. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Informacja na temat stanu wykorzystania funduszy Polityki Spójności Unii Europejskiej przez partnerów spoza administracji (wg stanu na 31 grudnia 2019 r.)*, Warszawa 2019, s. 4.

²²⁸ Ibidem, s. 8.

formalnie) wniosków o dofinansowanie projektów stanowili ponad 11% ogólnej liczby wniosków w perspektywie finansowej 2014–2020. Jeśli chodzi o wartość wnioskowanego dofinansowania, partnerzy ci w swoich projektach wnioskowali o 5,8% wartości budżetu przewidzianego na całą perspektywę²²⁹. Jak wynika z opublikowanej informacji, wśród przedstawicieli partnerów z sektora non profit prawie połowę umów na dofinansowanie projektów z perspektywy 2014–2020 stanowiły stowarzyszenia, 40% zaś fundacje. Co ważne, pomimo mniejszej liczby zawartych umów to właśnie fundacje wykorzystały 43% wartości dofinansowania ze środków UE zakontraktowanego przez tę grupę partnerów, podczas gdy projekty stowarzyszeń i ich związków stanowiły blisko 41% wartości dofinansowania.

Ze względu na typ projektów większość stanowiły projekty „miękkie”, głównie finansowane ze środków EFS. Projekty „twarde” (finansowane z EFRR) zrealizowane zostały na wartość dofinansowania stanowiącą ponad 1/3 wartości wszystkich projektów partnerów spoza administracji.

Biorąc pod uwagę obszary interwencji, projekty fundacji skupiają się przede wszystkim na promowaniu włączenia społecznego oraz walce z ubóstwem i wszelką dyskryminacją, co stanowi prawie 40% projektów przyjętych do realizacji, oraz promowania trwałego i wysokiej jakości zatrudnienia i wsparcia mobilności pracowników – niespełna 1/3. Poza powyższymi projekty stowarzyszeń i związków stowarzyszeń dotyczą także szkoleń, w tym zawodowych, na rzecz zdobywania umiejętności oraz uczenia się przez całe życie.

Ze względu na rozmieszczenie geograficzne projekty ogólnokrajowe pod względem liczby oraz wartości dofinansowania stanowiły nieznaczną część. Na poziomie regionalnym najwięcej projektów zrealizowano w województwach warmińsko-mazurskim i dolnośląskim.

Mając na względzie średnią wartość dofinansowania ze środków UE, w perspektywie 2014–2020 wynosiła ona 2 mln 125 tys. zł w przeliczeniu na projekt. Najwyższą średnią wartość dofinansowania projektów (3 mln 143 tys. zł) organizacji w sektorze non profit odnotowano wśród instytucji kościelnych, czyli Kościoła katolickiego oraz pozostałych Kościołów lub związków wyznaniowych, co wiązało się z największą liczbą projektów o charakterze infrastrukturalnym.

Podsumowując zagadnienie projektyzacji w organizacjach w sektorze non profit z perspektywy ilościowej europejskiej projektyzacji, należy podkreślić, że pomimo iż udział sektora był nieznaczny w perspektywie finansowej 2014–2020 w Polsce, zaszły w nim jednak istotne zmiany świadczące o postępującym znaczeniu projektów w działalności organizacji. Jak wynika z diagnozy sektora społecznego, w 2021 r.²³⁰ aktywność projektowa organizacji zaczęła być uwzględniana w badaniach sektora. Znalazło to odzwierciedlenie w diagnozowaniu trudności w działalności organizacji w sektorze, wśród których po raz pierwszy pojawiły się zidentyfikowane problemy, wprost nawiązujące do realizowanych projektów. Takie trudności sygnalizowało 25% organizacji

²²⁹ Ibidem, s. 8–9.

²³⁰ B. Charycka, M. Gumkowska, J. Bednarek, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych...*

biorących udział w badaniu. Problem ten nie był wskazywany w poprzednich edycjach badania (w latach 2015 i 2018). W 2021 r. 67% organizacji (w stosunku do 70% w 2018 r.) zgłaszało problemy w zdobywaniu funduszy czy sprzętu oraz skomplikowane formalności przy ubieganiu się o granty umożliwiające prowadzenie zamierzonych projektów (64% organizacji w 2018 r. i 2021 r.).

Realizacja projektów w sektorze non profit to szansa na kontynuację działań misyjnych i rozwojowych, co w szczególności dotyczy organizacji, które dysponują odpowiednimi zasobami. Projektyzacja wiąże się z dalszą profesjonalizacją organizacji, odchodzeniem od pracy społecznej członków na rzecz pracy odpłatnej i stabilizacji finansowej organizacji. Jednocześnie wzrastająca liczba projektów, zrównoważenie misyjnej, wolontarystycznej aktywności organizacji i profesjonalnego zarządzania wymusza na podmiotach w sektorze non profit zmianę zachowań organizacyjnych dotyczących funkcjonowania w świetle dominacji form projektowych. Zmiany i czynniki towarzyszące takiej ewolucji sektora są przedmiotem pogłębionego badania, którego wyniki zaprezentowane zostaną w kolejnych rozdziałach.

Rozdział 3. Metodyka badań stanu i atrybutów projektyzacji

W wyniku analizy literaturowej dotyczącej badań nad projektyzacją zidentyfikowano ich niedostatek w odniesieniu do organizacji pozarządowych w sektorze non profit. Prowadzone prace studialne z zakresu problematyki zarządzania projektami oraz organizacjami non profit, jak również opisany w poprzednich rozdziałach przegląd piśmiennictwa dotyczącego projektyzacji w innych sektorach pozwoliły na sformułowanie następujących szczegółowych pytań postępowania badawczego, odpowiadających problemowi badawczemu prezentowanemu we wstępie do niniejszej monografii (tabela 3.1).

TABELA 3.1. Etapy postępowania badawczego wraz z pytaniami i metodami badań

PYTANIE BADAWCZE: Jakie są stan projektyzacji organizacji sektora non profit i jej wyróżniające atrybuty?		
Zadanie badawcze	Pytania szczegółowe postępowania badawczego	Metody i techniki badań i analiz
1. Przegląd i synteza obecnej wiedzy na temat projektów, miar projektyzacji i cech zjawiska wraz z odniesieniami do sektora non profit	1.1. Jakie są główne obszary łączące projektyzację z zarządzaniem projektami? 1.2. Jak oceniane są zarządzanie organizacją i ilościowy stan realizacji projektów w Polsce przez organizacje non profit? 1.3. Jaki jest zakres wiedzy w nauce o zarządzaniu i jakości dotyczący realizowanych przez organizacje w sektorze non profit projektów w świetle projektyzacji oraz innych zjawisk związanych z zarządzaniem projektami w organizacjach w sektorze non profit?	• systematyczny i parasolowy przegląd literatury²³¹: pozycje zwarte (książkowe, podręcznikowe), raporty, analizy, dokumentacja projektowa, sprawozdawczość GUS (SOF-1) oraz artykuły naukowe i przeglądy systematyczne opublikowane w latach 1995–2022 z tematyki zarządzania projektami w sektorze non profit w Polsce i za granicą, • <i>desk research</i> – analiza kontekstowa i porównawcza materiałów zastanych dotyczących projektyzacji,

²³¹ Zdaniem badaczy przegląd parasolowy (odnoszący się do przeglądów systematycznych) to rodzaj syntezy dowodów porównującej i zestawiającej wyniki z przeglądów systematycznych. Dzięki temu mogą się one skupiać na szerszych tematach badawczych. Na podstawie: G. Paré, S. Kitsiou,

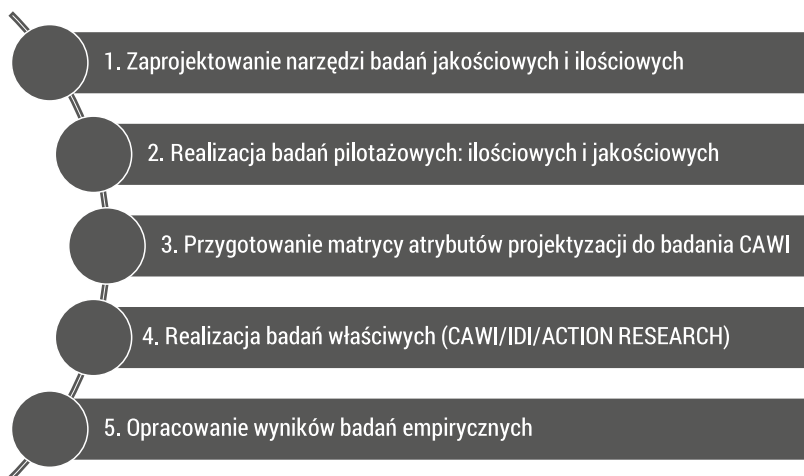
PYTANIE BADAWCZE: Jakie są stan projektacji organizacji sektora non profit i jej wyróżniające atrybuty?		
Zadanie badawcze	Pytania szczegółowe postępowania badawczego	Metody i techniki badań i analiz
1. Przegląd i synteza obecnej wiedzy na temat projektów, miar projektacji i cech zjawiska wraz z odniesieniami do sektora non profit	1.4. Jakie miary zjawiska projektacji mogą być aplikowane do pomiaru w organizacjach sektora non profit?	• analiza ilościowa projektów realizowanych przez sektor non profit w Polsce w latach 2014–2020
2. Identyfikacja miar oraz atrybutów na poszczególnych poziomach projektacji oraz ich adaptacja do pomiarów w sektorze non profit	2.1. Jakie są atrybuty projektacji z poziomu osobistego? 2.2. Jakie są atrybuty projektacji z poziomu organizacyjnego? 2.3. Jakie są atrybuty projektacji z poziomu otoczenia organizacji projektującej swoje działania?	• systematyczny i parasolowy przegląd literatury: raporty, analizy z szeroko rozumianej dziedziny studiów nad projektami, zarządzania projektami, sektora non profit w Polsce i za granicą, • <i>desk research</i> – analiza kontekstowa i porównawcza materiałów zastanych, • IDI – indywidualny swobodny wywiad pogłębiony celem zdefiniowania atrybutów projektacji w organizacjach sektora
3. Weryfikacja i analiza atrybutów oraz miar projektacji w organizacjach sektora non profit w badaniach empirycznych	3.1. Jakie są charakter i stan projektacji organizacji pozarządowych w sektorze non profit w Polsce w świetle przeprowadzonej identyfikacji miar i atrybutów projektacji?	• CAWI (<i>Computer Assisted Web Interview</i>) – ankieta internetowa skierowana do organizacji (fundacje, stowarzyszenia) realizujących projekty

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Mając na uwadze przedmiot badania i jego kontekst naukowy oraz założone cele, w procesie badawczym przewidziano przeprowadzenie badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych²³², zgodnie z zaplanowanym przebiegiem przedstawionym na rysunku 3.1.

Methods for Literature Reviews, w: *Handbook of a eHealth Evaluation: An Evidence-based Approach*, red. F. Lau, C. Kuziemy, University of Victoria, Victoria 2016, s. 157–180.

²³² D.E. McNabb, *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management*, wyd. 4, Routledge, New York 2018.



RYSUNEK 3.1. Przebieg badań

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Zaproponowane postępowanie badawcze wdrażane było sekwencyjnie, przy czym poszczególne działania, ze względu na swój charakter oraz uzyskane wyniki, stanowiły platformę wiedzy do realizowania kolejnych etapów. Szczególny wkład w prowadzone postępowanie miały wyniki badań pilotażowych, które umożliwiły późniejszą weryfikację zestawu atrybutów projektyzacji na całej badanej populacji oraz stały się podstawą do przygotowania rekomendacji do zarządzania organizacją projektyzującą swoją aktywność.

3.1. Charakterystyka zastosowanych narzędzi w badaniach ilościowych i jakościowych

Badania empiryczne odnosiły się do trzech płaszczyzn/poziomów identyfikacji analizy atrybutów projektyzacji. Oparto je na podziale zaproponowanym przez Kuurę²³³: otoczenie organizacji (interesariusze, beneficjenci), organizacja oraz jej personel (członkowie, pracownicy, współpracownicy, wolontariusze).

Dobór metod ilościowych i jakościowych wpisuje się w nurt pragmatyczny badań w działaniu (ang. *action research*). Dla osiągnięcia założonego celu autorka, będąca jednocześnie członkiem organizacji non profit, przeprowadziła badanie w działaniu we własnej organizacji (ang. *insider action research*) oraz w innych celowo dobranych organizacjach omawianego sektora, stosując triangulację metod badań jakościowych i ilościowych.

²³³ A. Kuura, *Policies for Projectification...*

Metody zostały tak dobrane, aby zrozumieć zjawisko projektyzacji w sektorze, z uwzględnieniem trzech zidentyfikowanych poziomów projektyzacji według koncepcji Kuury. Proponowane podejście badawcze odnosi się do podejścia pluralistycznego w naukach o zarządzaniu i zakłada opisanie w dalszych częściach monografii wdrażane sekwencyjnie działania badawcze.

Analiza ilościowa projektów realizowanych przez sektor non profit w Polsce w latach 2014–2020 oraz identyfikacja i analiza studiów przypadków organizacji z sektora non profit, które w tym samym czasie zrealizowały największą liczbę projektów, sporządzone zostały na podstawie dostępu do informacji publicznej z systemu SL2014 (aplikacja główna centralnego systemu teleinformatycznego), jak również raportów Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej oraz Komisji Europejskiej, odpowiedzialnych za monitorowanie programów operacyjnych w ramach Funduszy Europejskich 2014–2020²³⁴. Przyjęty okres tej perspektywy finansowej wynikał z rekomendacji uzyskanych w ramach pilotażu narzędzi do badania ilościowego, podczas którego wynikała konieczność wskazania perspektywy finansowej Unii Europejskiej – jako odniesienia do analizowanych przez respondentów badania zagadnień.

Badanie jakościowe z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu indywidualnego, częściowo ustrukturalizowanego, dotyczącego identyfikacji skali i atrybutów projektyzacji, przeprowadzone zostało z dziesięcioma przedstawicielami z dziewięciu polskich organizacji pozarządowych realizujących projekty w latach 2014–2020. Zakres wywiadu obejmował kwestie związane z charakterystyką organizacji i jej działalności projektowej, w szczególności zaś ze zidentyfikowaniem zjawisk towarzyszących rosnącej liczbie projektów prowadzonych w organizacji – z poziomu jej otoczenia, samej organizacji oraz osobiście jej kadry. Pytania dotyczyły również osądu sytuacji organizacji w sektorze non profit w świetle jego postępującej projektyzacji, barier i szans jej wykorzystania w działalności misyjnej organizacji.

Badanie prowadzone było techniką wywiadu indywidualnego oraz w diadach składających się z przedstawicieli zarówno różnych organizacji, jak i jednej. Triangulacja technik w obszarze zrealizowanych wywiadów pozwoliła na zebranie danych jakościowych umożliwiających uzupełnienie zakresu badania ilościowego pod względem zakresu, typów zadawanych pytań oraz kafeterii odpowiedzi. Wzór kwestionariusza wywiadu jakościowego, częściowo strukturyzowanego, dedykowany organizacjom pozarządowym z sektora non profit realizującym projekty w perspektywie 2014–2020, stanowi załącznik do niniejszej monografii.

Wszelkie dane pozyskane za pomocą techniki wywiadu, zgodnie z zaleceniem Davida Silvermana²³⁵, stanowią raczej przykład społecznych działań niż źródło

²³⁴ Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Lista projektów realizowanych z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014–2020*, Portal Funduszy Europejskich, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/lista-projektow/lista-projektow-realizowanych-z-funduszy-europejskich-w-polsce-w-latach-2014-2020/> [9.09.2021].

²³⁵ D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych, metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 14–15.

obiektywnych danych o rzeczywistości, ponieważ nie są to sytuacje naturalne. Dlatego też wyniki tego badania są bardziej tłem i kontekstemującego się procesu projektacji niż źródłem obiektywnych danych, i tak są traktowane.

Badanie ilościowe zrealizowane metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem narzędzia ankiety CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interview*), czyli w formie ankiety elektronicznej, dotyczyło percepcji projektacji w polskich organizacjach działających w formie fundacji i stowarzyszeń, realizujących projekty w perspektywie agendy europejskiej w latach 2014–2020. Etap ten obejmował: przygotowanie kwestionariusza ankiety (opracowanej na potrzeby badania), badanie pilotażowe, weryfikację narzędzia badawczego, dobór populacji i próby do badania oraz realizację badania właściwego. W kwestionariuszu zawarto wyselekcjonowane kategorie pytań sondażowych, według założeń przedstawionych w tabeli 3.2.

TABELA 3.2. Kategorie pytań sondażowych zastosowanych w badaniach

Kategorie	Funkcje i rola pytania
Pytanie sondażowe	Sprawdzenie istotności danego tematu dla organizacji sektora non profit; wskazanie zrozumienia lub poparcie danego stwierdzenia; skala: „zdecydowanie się zgadzam”, „zgadzam się”, „nie zgadzam się”, „zdecydowanie się nie zgadzam”
Pytanie otwarte	Swobodna wymiana opinii, pomysłów, uruchomienie innowacyjności, kreatywności; wzajemne podzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniami, inspirowanie
Pytania przekierowujące z ramy problemu do ramy celu	Poszukiwanie odpowiedzi, rozwiązań problemu
Pytania o rekomendację	Poszukiwanie konkretnych kroków, jakie powinny być podjęte w danej sytuacji
Pytania zawężające	Udzielenie jak najbardziej szczegółowej odpowiedzi, unikanie ogólnych wypowiedzi – podany początek odpowiedzi, którą mają dokończyć respondenci

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: E. Bujkowska, *Metoda Synthetron. Innowacja w zarządzaniu i komunikacji*, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne” 2015, nr 11(2), s. 54.

Kwestionariusz ankiety składał się z trzech części, w których zastosowano formy pytań przedstawione w tabeli 3.2. W części pierwszej, której wyniki prezentowane są w niniejszej monografii, zatytułowanej „Projekty i ludzie w organizacjach pozarządowych”, uwzględniono informacje na temat ogólnej charakterystyki podstawowych parametrów projektacji (udziału czasu pracy projektowej w stosunku do ogółu czasu pracy w organizacji, form zatrudnienia, profesjonalnych kompetencji z zakresu zarządzania projektami, dyferencjału semantycznego cech pracy projektowej) oraz jej powodów i cech projektującej się organizacji. Pytanie dotyczące udziału czasu pracy projektowej w czasie pracy ogółem zaadaptowano z badań panelowych

prowadzonych początkowo w Niemczech przez zespół w składzie: Schoper, Wald, Ingason i Fridgeirsson²³⁶ i polegało na zastosowaniu tak zdefiniowanego współczynnika projektyzacji.

W części drugiej, zatytułowanej „Cechy organizacji realizującej projekty”, uwzględniono pytania odnoszące się do pomiaru występowania atrybutów projektyzacji w opinii przedstawicieli organizacji pozarządowych realizujących projekty w latach 2014–2020. Do oceny atrybutów projektyzacji – rozumianych jako określone własności organizacji sektora non profit wynikające z realizowanych przez nią projektów i wyróżniające ją od organizacji, które ich nie prowadzą (własność organizacji realizującej projekty) – zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, w której 1 oznacza „nigdy”, a 5 – „zawsze”. Lista proponowanych w badaniu ankietowym atrybutów została sporządzona na podstawie literatury przedmiotu z zakresu projektyzacji, uwzględniającej też inne sektory. Po ich zidentyfikowaniu uporządkowano je zgodnie z podziałem zaproponowanym przez Arniego Kuurę na poziomach: osobistej, organizacyjnej oraz społecznej projektyzacji²³⁷.

W części trzeciej, zatytułowanej „Metryczka respondenta i organizacji”, uwzględniono profil respondenta i organizacji. Metryczka zawiera: wiek, obszar działalności, tematykę, skalę realizowanych projektów oraz ich udział w przychodach i zatrudnieniu w organizacji.

Pierwsza wersja kwestionariusza ankiety została poddana procesowi weryfikacji pod względem jego poprawności, przejrzystości i zrozumiałości treści poszczególnych pytań. Formularz zweryfikowano w ramach badania pilotażowego przeprowadzonego na losowo dobranej grupie dziesięciu przedstawicieli organizacji pozarządowych. Ponadto projekt kwestionariusza został przedstawiony do eksperckiej konsultacji zespołowi badawczemu reprezentującemu Stowarzyszenie Klon/Jawor, realizującemu badania przekrojowe stanu sektora non profit w Polsce.

W wyniku badań pilotażowych zebrano uwagi precyzujące zakres i strukturę badanych zagadnień. Zmiany po pilotażu dotyczyły między innymi: doprecyzowania pojęć projektyzacji i projektu w ankiecie, odrzucenia części pytań metryczkowych adekwatnych dla sektora przedsiębiorstw (na przykład funkcja w organizacji), wybrania okresu identyfikowanych cech projektyzacji, tj. perspektywy programowania Unii Europejskiej 2014–2020, uwzględnienia specyfiki typów współpracy w sektorze non profit (w tym w formach wolontarystycznych, członkowskich, umów tymczasowych i innych), odrzucenia brzmienia niektórych stwierdzeń w części drugiej kwestionariusza i dostosowania ich do nomenklatury zrozumiałej dla przedstawicieli organizacji pozarządowych. Kwestionariusz ankiety, uzupełniony o uwagi z pilotażu, przeznaczony dla organizacji pozarządowych z sektora non profit realizujących projekty w perspektywie 2014–2020, stanowi załącznik nr 1 prezentowanej monografii.

²³⁶ Y.G. Schoper, A. Wald, H.T. Ingason, T.V. Fridgeirsson, *Projectification in Western Economies...*, s. 77.

²³⁷ A. Kuura, *Policies for Projectification...*

Respondentami badania właściwego były organizacje działające w sektorze non profit w Polsce, zidentyfikowane według definicji przyjętej przez Główny Urząd Statystyczny²³⁸, będącej pochodną definicji przedstawionej w rozdziale drugim niniejszej pracy. Według danych GUS-u za rok 2021²³⁹ oraz Stowarzyszenia Klon/Jawor za rok 2018²⁴⁰ zbiorowość (populacja generalna) podmiotów non profit w Polsce – stowarzyszeń i fundacji zarejestrowanych w REGON – wynosiła ponad 140 tys. Na podstawie danych o podmiotach sektora non profit realizujących projekty (zarówno podawanych przez GUS w dostępnych statystykach publicznych z 2018 r.²⁴¹, jak i Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej w *Informacji na temat stanu wykorzystania funduszy Polityki Spójności Unii Europejskiej przez partnerów spoza administracji*²⁴²) wskazano, że od 2% do 3% tych organizacji realizowało je w ramach wsparcia z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Niemniej jednak przyjęto, że do badania ujęte zostaną organizacje prowadzące projekty w ramach nie tylko unijnej polityki spójności, lecz także środków krajowych, jak również projekty własne, w tym wewnętrzne. Stąd przy szacowaniu wielkości próby przyjęto, że nieznana jest wielkość badanej cechy i dlatego podano wartość dla wielkości frakcji na poziomie 0,5.

3.2. Dobór respondentów do badań ilościowych

Do przeprowadzenia badania ilościowego uwzględniającego liczebność populacji oraz stopień cechy realizowania projektów w latach 2014–2020 przygotowano operat losowania zawierający dane e-mail oraz opcjonalnie dane teleadresowe fundacji i stowarzyszeń. Zbiór został sporządzony na podstawie polskich ogólnodostępnych baz danych organizacji non profit prowadzonych przez:

- Ministerstwo Sprawiedliwości, Krajowy Rejestr Sądowy²⁴³;
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Centralny System Teleinformatyczny SL2014 – baza publikowana w postaci zestawionych danych jednostkowych

²³⁸ Zeszyt metodologiczny. Organizacje non-profit...

²³⁹ Działalność stowarzyszeń...

²⁴⁰ B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych... 2018...* Od 2002 r. raport Stowarzyszenia Klon/Jawor *Kondycja organizacji pozarządowych* wykonywany jest cyklicznie co dwa–trzy lata na reprezentatywnej próbie 1300 organizacji (stowarzyszeń i fundacji) losowanych z rejestru REGON. Według badań stowarzyszenia zbiorowość w 2018 r. wynosiła około 143 tys., z czego 117 tys. stowarzyszeń (w tym 17 tys. ochotniczych straży pożarnych) i 26 tys. fundacji. Dane do raportu za rok 2018 zbierane były wśród 1100 organizacji techniką CAWI, 200 zostało przebadanych techniką CAPI.

²⁴¹ *Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2019 r...*, s. 1.

²⁴² Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Informacja na temat stanu wykorzystania funduszy...*

²⁴³ Portal Rejestrów Sądowych, Wyszukiwarka KRS, <https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.html> [30.10.2020].

o projektach współfinansowanych z funduszy strukturalnych, w tym dane o beneficjentach, wartości projektów, okresie ich realizacji²⁴⁴;

- Centralną Ogólnopolską Informację Gospodarczą²⁴⁵;
- ogólnopolską bazę organizacji społecznych prowadzoną przez Stowarzyszenie Klon/Jawor²⁴⁶.

Ponadto do operatu celowo dobrano organizacje ujawnione w bazach organizacji pożytku publicznego, dostępnych w zasobach przeglądarek udostępniających ich dane²⁴⁷, oraz znajdujące się na listach organizacji realizujących projekty w ramach Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego²⁴⁸. Zaproszenie do udziału w badaniu skierowano do 5,5 tys. podmiotów z przygotowanego operatu. Łącznie przystąpiło do niego 525 podmiotów, z czego 100 nie ukończyło wypełniania ankiety, a kolejnych 40 respondentów nie przeszło pozytywnie pytania filtrującego, dotyczącego posiadania doświadczenia organizacji w realizacji projektów. Reasumując, zwrot wypełnionych ankiet utrzymał się na przeciętnym dla metody badania sondażowego²⁴⁹ (wykonanego techniką ankiety wspomaganej komputerowo za pomocą strony www) poziomie 9,5%, z czego pełne wypełnienie kwestionariusza dotyczyło 7% operatu (385 respondentów). Rozproszenie geograficzne badanych podmiotów zostało zniwelowane dzięki użyciu specjalnej platformy do realizacji badań sondażowych z wykorzystaniem internetu, udostępnionej przez współpracującą przy zbieraniu danych Pracownię Badań Społecznych 5 Zmysłów.

W badaniu zastosowano dobór próby o charakterze mieszanym, oznaczający:

- w doborze operatu – dobór celowy: podmioty w operacie zostały dobrane celowo, z uwzględnieniem kryterium organizacji pozarządowej, która w perspektywie 2014–2020 realizowała projekt(y). Podyktowane było to faktem, że podmioty non profit tworzą bardzo zróżnicowaną zbiorowość i prawdopodobnie zastosowanie wyłącznie doboru losowego z populacji generalnej uniemożliwiłoby uzyskanie pełnych danych, przy znacznych nakładach odrzucenia respondenta na etapie pytań filtrujących dotyczących posiadania doświadczenia organizacji w realizacji projektów;

²⁴⁴ Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Portal Funduszy Europejskich, www.funduszeuropejskie.gov.pl [30.10.2020].

²⁴⁵ Centralna Ogólnopolska Informacja Gospodarcza, www.coig.com.pl [30.10.2020].

²⁴⁶ Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Spis organizacji*, <https://spis.ngo.pl> [30.10.2020].

²⁴⁷ *Ranking fundacji*, <https://rankingfundacji.org> [30.10.2021]; Baza OPP, *Wyszukiwarka OPP – organizacje Pożytku Publicznego*, <https://www.e-pity.pl/wyszukiwarka-opp-organizacje-pozytku-publicznego> [30.10.2021].

²⁴⁸ Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, www.niw.gov.pl [30.10.2021].

²⁴⁹ M. Szpunar, *Jak zwiększać odsetek wypełnień w badaniu internetowym – fakty i mity na temat kwestionariuszy on-line*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 1(32) s. 45.

- w doborze próby z określonego operatu zastosowano warstwy, przyjmując położenie geograficzne siedziby organizacji, tak aby w operacie uwzględnić każde z województw, oraz dobór proporcjonalny – co najmniej 40% jednostek powinno być reprezentowane przez stowarzyszenia lub fundacje.

Określając minimalną liczebność próby, zastosowano następujący wzór:

$$N_{\min} = (NP(\alpha^2 \cdot f(1-f))) / (NP \cdot e^2 + \alpha^2 \cdot f(1-f))$$

przy założeniu, że: $N_{\min}$ – minimalna liczebność próby, NP – wielkość populacji, z której brana jest próba: 143 tys. podmiotów (w tym 117 tys. stowarzyszeń i 26 tys. fundacji), α – poziom ufności dla wyników ustalony na poziomie 95%, f – wielkość frakcji – podano 0,5 ze względu na nieznajomość występowania badanej cechy w populacji, e – założony błąd maksymalny wyrażony w liczbie ułamkowej, założono 0,05, tj. 5%.

Wymagana liczba jednostek z populacji skończonej podmiotów w badaniu, ustalona w wyniku powyższego postępowania, wyniosła 383. Była to minimalna liczebność próby z populacji 143 tys. podmiotów, przy założeniu, że względny błąd standardowy szacowanych parametrów nie powinien przekroczyć 5,0% i współczynnika ufności 95%.

Finalnie badanie zostało przeprowadzone na próbie 385 organizacji sektora non profit zarejestrowanych na terytorium Polski, w formie prawnej odpowiadającej jednej z kategorii zaprezentowanych w tabeli 3.3.

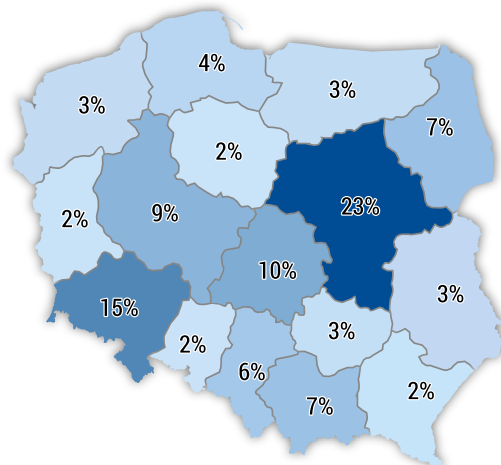
TABELA 3.3. Formy prawne reprezentowane przez respondentów uczestniczących w badaniach ilościowych

Forma prawna	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
Stowarzyszenie	51,0	198
Fundacja	45,0	173
Spółeczny podmiot wyznaniowy	2,0	7
Samorząd gospodarczy i zawodowy	2,0	7
Ogółem	100,0	385

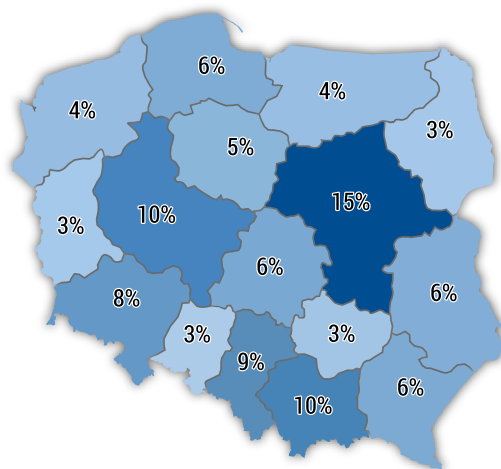
ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Badane podmioty pochodziły z całego kraju, a ich rozłożenie było porównywalne z pochodzeniem organizacji z poszczególnych województw uwzględnionym w badaniach GUS-u (rys. 3.2).

Organizacje uczestniczące w badaniu



Organizacje wg siedziby (2018 r.)



RYSUNEK 3.2. Siedziby organizacji uczestniczących w badaniu oraz uwzględnione przez GUS w 2018 r.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań własnych; *Działalność stowarzyszeń...*

Respondenci zrekrutowani zostali we wszystkich 16 województwach kraju, najwięcej pochodziło z województw: mazowieckiego, wielkopolskiego, dolnośląskiego i małopolskiego. Badane organizacje reprezentowane były w dużej mierze przez przedstawicieli zarządów (57,1%), członków (23,4%) oraz pozostały personel organizacji (10,4%). Wolontariusze i zewnętrznymi eksperci stanowili 9,1% badanej populacji. Większość badanych (74%) była w wieku powyżej 35 lat. Mając na względzie

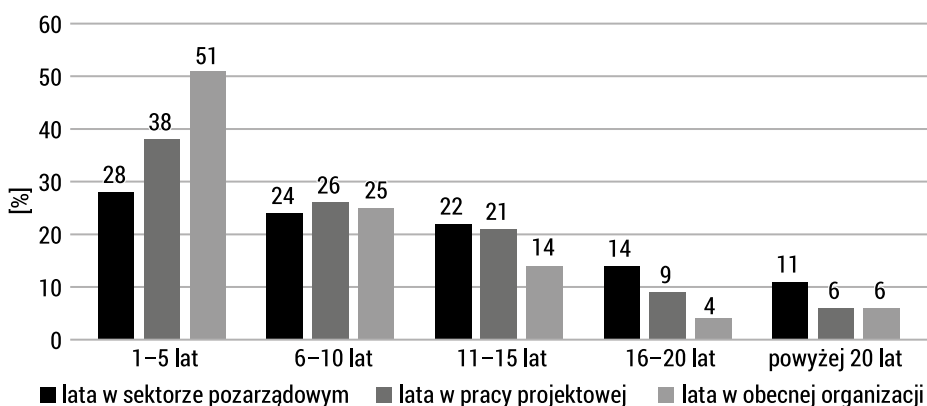
specyfikę doświadczeń w zespołach projektowych, przedstawiciele badanych organizacji występowali przede wszystkim w roli kierowników/koordynatorów projektów (tabela 3.4).

TABELA 3.4. Funkcje pełnione w zespołach projektowych przez przedstawicieli organizacji uczestniczących w badaniu

Funkcja w projekcie	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
Kierownik/koordynator projektu	53,0	204
Członek zespołu projektowego	28,3	109
Inny specjalista/ekspert/doradca	7,5	29
Wolontariusz	11,2	43
Ogółem	100,0	385

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Ponad połowa reprezentantów organizacji uczestniczących w badaniu miała staż pracy do 10 lat, zarówno w sektorze pozarządowym, przy projektach, jak i pracy/współpracy w ramach reprezentowanej organizacji. Dwadzieścia pięć procent osób uczestniczących w badaniu miało staż pracy powyżej 15 lat w sektorze non profit, a taki sam staż pracy projektowej dotyczył 15% badanych. Najbardziej doświadczeni respondenci, mający powyżej 20 lat stażu w sektorze oraz pracy projektowej, stanowili 6% grupy reprezentującej organizacje uczestniczące w badaniu (rys. 3.3).



RYSUNEK 3.3. Liczba lat stażu pracy reprezentantów badanych organizacji non profit

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W zakresie części procesu badawczego dotyczącego zastosowanych technik jakościowych wywiady pogłębione zostały przeprowadzone między październikiem a grudniem 2021 r. Do badania jakościowego tą metodą za pomocą techniki kuli śnieżnej zrekrutowano przedstawicieli organizacji pozarządowych z województw: podlaskiego, mazowieckiego i lubelskiego, realizujących projekty w swojej działalności statutowej. Technika ta polega na nielosowym doborze organizacji do badania, które są polecane przez te uczestniczące wcześniej w badaniu²⁵⁰. Dlatego też w doborze oparto się na tej metodzie, gdyż identyfikacja uczestników mogła polegać na uwzględnieniu podobieństw bądź zbliżonych cech (statutowo – organizacje non profit realizujące projekty). Wywiady przeprowadzono z dziesięcioma osobami reprezentującymi dziewięć organizacji. Uczestniczyli w nich zarówno kadra zarządzająca organizacji (ekspert 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10), jak i kierownicy projektów (ekspert 8, 9). Czas wywiadów wynosił 1–1,5 godziny. Respondenci posiadali co najmniej 10-letnie doświadczenie zawodowe w sektorze organizacji pozarządowych, większość pracowała co najmniej 10 lat w sektorze non profit i co najmniej 10 lat przy projektach. Wszystkie organizacje, które zostały dobrane do badania, czynnie pozyskiwały i realizowały projekty wspierane z różnych źródeł zewnętrznych – zagranicznych i krajowych.

Charakterystyka organizacji biorących udział w badaniu przedstawia się następująco:

- Organizacja 1: fundacja ze stażem 5 lat, głównie działająca w obszarze alternatywnej edukacji, wsparcie dzieci i młodzieży z województwa podlaskiego.
- Organizacja 2: stowarzyszenie ze stażem 23 lat, głównie wsparcie osób z niepełnosprawnościami poprzez działania edukacyjne; organizacja ma zasięg ogólnopolski.
- Organizacja 3: fundacja z ponadtrzydziestoletnim stażem, do jej podstawowej statutowej działalności należą: rozwój lokalny wspierany przez kształcenie, szkolenia kadr i jednostek samorządów terytorialnych, doradztwo oraz wsparcie projektowe tych jednostek, a także realizacja własnych projektów.
- Organizacja 4: fundacja powstała ponad 30 lat temu, jej głównym obszarem działalności jest pomoc osobom niepełnosprawnym w wejściu na otwarty rynek pracy; działania statutowe prowadzą wyspecjalizowane jednostki realizujące rehabilitację społeczną i zawodową.
- Organizacja 5: fundacja z ośmioletnim stażem, łączy działania o charakterze edukacyjnym z różnorodnymi aktywnościami sportowymi.
- Organizacja 6: stowarzyszenie ze stażem 23 lat, inicjuje i realizuje projekty edukacyjne, informacyjne, wsparcia przedsiębiorczości oraz ze sfery pomocy społecznej i propagowania kultury, w tym projekty na rzecz wspierania Polonii.
- Organizacja 7: fundacja z dwuletnim stażem, głównie realizuje projekty edukacyjne związane z innowacjami edukacyjnymi, skierowane do zdolnej młodzieży.
- Organizacja 8: fundacja z trzydziestoletnim stażem, jej główną działalnością jest wsparcie rozwoju regionalnego prowadzonego z wykorzystaniem pozyskanego

²⁵⁰ A. Lis, A. Sudolska, *W poszukiwaniu typologii innowacji społecznie odpowiedzialnych. Mapowanie pola badawczego*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 52/2, s. 122.

wsparcia, w tym na działania projektowe realizowane w różnych dziedzinach, zarówno dotyczących rynku pracy w zakresie aktywizacji, jak i rozwoju przedsiębiorczości i wsparcia start-upów, w tym technologicznych i innowacyjnych.

- Organizacja 9: fundacja ze stażem 20 lat, jej obszary działania to: pomoc społeczna, wsparcie w edukacji, wsparcie rodzin (w tym zastępczych), migrantów, uchodźców (w tym prowadzenie noclegowni dla osób bezdomnych), prowadzenie centrum integracji społecznej, zakładu aktywności zawodowej, domów seniora, domów dla samotnych matek.

3.3. Założenia i ograniczenia analizy wyników przeprowadzonych badań

Uzyskane wyniki są ograniczone ze względu na dobór celowy podmiotów badania (warunek realizacji projektów w latach 2014–2020), lecz jego przedmiotem miały być specyfika oraz stan projektyzacji tych podmiotów. Tym samym wyniki nie mają charakteru reprezentatywnego w stosunku do całego sektora non profit. Jednocześnie badanie ma znamiona reprezentatywności w stosunku do polskich organizacji tego sektora objętych projektyzacją. Proporcje badanych organizacji pochodzących z różnych województw są zbliżone do ich regionalnego rozłożenia lokalizacyjnego, co wynika z ograniczeń reprezentatywności narzuconej przez technikę badawczą CAWI. Uwzględnia ona przede wszystkim samoselekcję respondentów – tych reprezentantów organizacji non profit, którzy mają dostęp do sieci internetowej oraz umiejętności w zakresie swobodnego z niej korzystania.

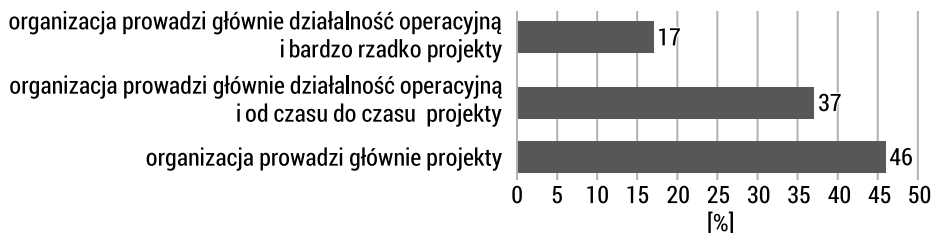
Ponadto warto zwrócić uwagę na fakt, że respondenci, którzy odpowiadali w wiadomościach lub mailowo udzielali informacji zwrotnej, wyrażali dość duże zainteresowanie badaniem. Wskazywali, że jest ono dosyć trudne, wymaga sporej wiedzy i dużego zaangażowania. W szczególności głębszej refleksji wymagały pytania, w których należało oszacować procentowe zaangażowanie czasu pracy, poziomy zatrudnienia i przychodów powiązanych z projektami w organizacji. Część badanych w wypowiedziach swobodnych, nieustrukturalizowanych, wykazywała zainteresowanie tematem, informując, że w wielu organizacjach „nie dzieje się dobrze”, brakuje kontroli zewnętrznej, czasem pomysłu na rozwój organizacyjny w kontekście realizowanych projektów. W ogólnych opiniach przekazywali, że coraz więcej organizacji „biegnie” za projektami i za zdobyciem jak największych środków finansowych, a organizacje nie współpracują, lecz „walczą” między sobą. Problemem jest deficyt kompetencji i osób umiejących realizować projekty w sektorze non profit. Co interesujące, respondenci wskazywali, że pomimo ideowego charakteru obserwuje się korporacyjny „wyścig szczurów”, a w związku z dużą liczbą realizowanych projektów pozostaje mniej czasu na działania społeczne. Badani formułowali ogólne refleksje

na temat braku chęci niektórych organizacji do wprowadzania programów zachęcających do pracy zespołowej, projektowej, wyjątkiem zaś są pracujący z wykorzystaniem narzędzi do zdalnego zarządzania zespołami i komunikacji projektowej typu Trello czy Slack.

Rozdział 4. Projektyzacja w organizacjach sektora non profit w Polsce w świetle miar i atrybutów

4.1. Organizacje w sektorze non profit w świetle miar projektyzacji

W badaniu uczestniczyły wyłącznie organizacje, które w latach 2014–2020 realizowały projekty, zdefiniowane w zaproszeniu do badania jako nierutynowe przedsięwzięcia z określonym czasem, budżetem i zakresem. Większość badanych fundacji i stowarzyszeń (46%) przyznała, że ich głównym zadaniem jest realizacja działalności statutowej poprzez projekty. Aktywność pozostałych 37% organizacji non profit tylko czasami przejawiała się za pomocą projektów. Z kolei 17% badanych bardzo rzadko stosowało projekty w swojej działalności (rys. 4.1).



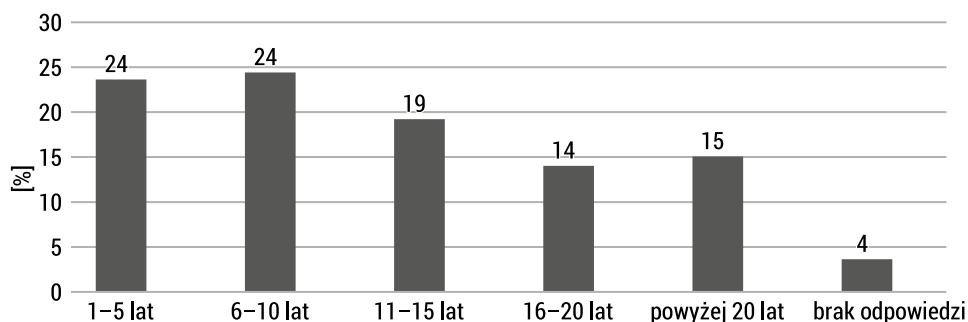
RYSUNEK 4.1. Częstotliwość wykorzystania projektów w działalności badanych organizacji (w perspektywie 2014–2020)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Status organizacji pożytku publicznego (OPP²⁵¹) miało 45% z nich. Mówiąc o długości istnienia reprezentowanych organizacji, prawie 3/4 działało ponad 5 lat, w tym

²⁵¹ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie definiuje działalność pożytku publicznego jako „działalność społecznie użyteczną, prowadzoną przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych określonych w ustawie”. Otrzymanie miana OPP umożliwia otrzymywanie 1,5% podatku od osób fizycznych i nakłada konieczność wprowadzenia

powyżej 10 lat – 48%, co odwzorowuje wzorec wieku organizacji w badaniach sektora²⁵² (por. rys. 4.2).



RYSUNEK 4.2. Wiek organizacji uczestniczących w badaniach

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Ponad 60% organizacji prowadzących projekty realizowało swoje działania lokalnie (32,2%) i regionalnie (28,6%). Na obszarze kraju aktywnych było 29,6% badanych organizacji. Ich najmniejszy udział był na polu międzynarodowym, jedynie 9,6% (tabela 4.1).

TABELA 4.1. Główny obszar działalności organizacji uczestniczących w badaniu

Wskazany obszar	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
Lokalny	32,2	124
Regionalny	28,6	110
Krajowy	29,6	114
Międzynarodowy	9,6	37
Ogółem	100,0	385

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Typy projektów (tabela 4.2) prowadzonych w organizacjach non profit uczestniczących w badaniu miały charakter projektów zewnętrznych, skierowanych na zmiany poza organizacją (62%), i miękkich, niemających cech materialnych (64%). W kontekście obrazu projektyzacji istotna była reprezentacja w badaniu również organizacji, które wykorzystywały projekty do zmian wewnętrznych oraz realizowały projekty

w organizacji dodatkowych mechanizmów samokontroli oraz przejrzystości działań i finansów. Na podstawie: *Poradnik. Kto i na jakich warunkach może otrzymać status OPP?*, <https://poradnik.ngo.pl/kto-i-na-jakich-warunkach-moze-otrzymac-status-opp> [20.04.2022].

²⁵² P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych...*, s. 30.

twarde, o charakterze materialnym, standardowo przypisywane przede wszystkim sektorom publicznemu i prywatnemu, które opisano w pierwszym rozdziale.

TABELA 4.2. Porównanie typów projektów realizowanych przez badane organizacje non profit w latach 2014–2020

Typ projektu	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
Wewnętrzny (dotyczący zmian w organizacji)	22	83
Zewnętrzny (skierowany na zmiany poza organizacją)	62	239
Miękki (niemający cech materialnych, na przykład cykl szkoleniowy)	64	248
Twardy (przedsięwzięcia inwestycyjne o cechach materialnych, na przykład budowa)	13	49

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Zakres tematyczny działań projektowych w organizacjach non profit (tabela 4.3) dotyczył głównie obszarów: społecznego (55%), edukacyjnego (66%), pomocowego (31%) i kulturalnego (23%). W mniejszym zaś stopniu respondenci zgłaszali aktywność projektową nastawioną na realizację projektów badawczo-rozwojowych (12%) oraz koncentrujących się na współpracy (11%).

TABELA 4.3. Główne zakresy projektów realizowanych przez badane organizacje w latach 2014–2020

Zakresy projektów	Organizacje	Liczba odpowiedzi respondentów
Społeczny	55%	210
Edukacyjny	66%	253
Pomocowy	31%	121
Kulturalny	23%	89
Ratownictwo	5%	18
Sport i rekreacja	12%	45
Przedsiębiorczość	9%	36
Usługi i inwestycje	2%	8
IT	3%	13
Zmiany organizacyjne	4%	16
Badawczo-rozwojowe	12%	45
Współpraca	11%	41
Inne	5%	18

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Za definicją Schoper, Walda, Ingasona i Fridgeirssona, zaprezentowaną w rozdziale pierwszym, autorska definicja projektu w niniejszej monografii odnosi się do formy zorganizowanych przedsięwzięć trwających powyżej miesiąca²⁵³. W świetle takiego ujęcia respondenci badania wskazali, że 20% organizacji realizowało projekty trwające dłużej niż miesiąc – do trzech miesięcy, w około 1/3 z nich projekty przeciętnie trwały od trzech do dziewięciu miesięcy, a kolejna grupa respondentów (około 1/3) wskazała, że przeciętna długość projektu w ich organizacjach wynosiła od dziewięciu miesięcy do dwóch lat (34,8%). Najdłużej trwające w czasie projekty – powyżej dwóch lat – stanowiły około 10% aktywności projektowej organizacji (tabela 4.4).

TABELA 4.4. Przeciętny czas realizacji projektów w badanych organizacjach non profit

Przeciętny czas trwania projektu	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
Powyżej 1 do 3 miesięcy	20,0	76
Powyżej 3 do 9 miesięcy	30,0	118
Powyżej 9 do 24 miesięcy	35,0	134
Powyżej 24 miesięcy	10,0	37
Nie wiem	5,0	20
Ogółem	100,0	385

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Przeważająca liczba organizacji (85%) realizowała projekty o wartości budżetu poniżej 100 tys. euro, w tym mikroprojekty do 1 tys. euro były prowadzone prawie w 1/4 z nich. Świadczy to o dużym rozdrobnieniu tych przedsięwzięć, głównie w ramach środków publicznych. Tylko w 3% organizacji pojawiły się projekty powyżej 1 mln euro, co koreluje z wynikami badania zjawiska europrojektacji (zaprezentowanego w rozdziale drugim), wskazującego, że nieznaczny odsetek (2–3%) organizacji realizował projekty w ramach środków pochodzących z funduszy strukturalnych, w których minimalna wartość rejestrowanego projektu wynosi 50 tys. zł (tabela 4.5).

W latach 2014–2020 szacunkowy udział przychodów z projektów zestawionych w tabeli 4.6, stanowiący powyżej połowy przychodów organizacji, dotyczył ponad 44% respondentów. Średnio przychód organizacji powiązany z projektami stanowił ponad 50% (57,25%) przychodów ogółem, co koreluje z wynikami ogólnopolskich badań organizacji non profit, które wskazują, że źródła ich finansowania pochodzące z krajowych i zagranicznych środków publicznych, najczęściej zarządzanych przez organizacje w różnych formach projektowych, stanowią 54% w budżecie całego

²⁵³ Y.G. Schoper, A. Wald, H.T. Ingason, T.V. Fridgeirsson, *Projectification in Western Economies...*, s. 71–82.

sektora pozarządowego²⁵⁴. Dla porównania, w roku 2021 deklarowany średni udział przychodów pochodzący z projektów obniżył się do 35,19% i był znacznie niższy od średniego poziomu z okresu programowania z lat 2014–2020. Ponadto prawie 17% organizacji nie miało możliwości realizowania żadnych działań projektowych w 2021 r., co wiązało się między innymi z wyczerpaniem części kluczowych źródeł finansowania (tabela 4.6). Również w tym roku zauważalny był spadek czasu pracy przeznaczonego na realizację projektów, co wynikało z kończącej się perspektywy finansowania oraz możliwości zatrudnieniowych związanych z obsługą finansowanych zewnętrznie projektów.

TABELA 4.5. Przeciętna wartość budżetów projektowych realizowanych przez organizacje non profit

Wartość budżetu	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
Do 1 tys. euro	24	91
Powyżej 1 tys. euro do 10 tys. euro	32	123
Powyżej 10 tys. euro do 100 tys. euro	29	110
Powyżej 100 tys. euro do 500 tys. euro	9	36
Powyżej 500 tys. euro do 1 mln euro	3	12
Powyżej 1 mln euro do 10 mln euro	3	13
Ogółem	100	385

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

TABELA 4.6. Porównanie szacowanego udziału przychodów projektowych w ogólnych przychodach organizacji w latach 2014–2020 z rokiem 2021

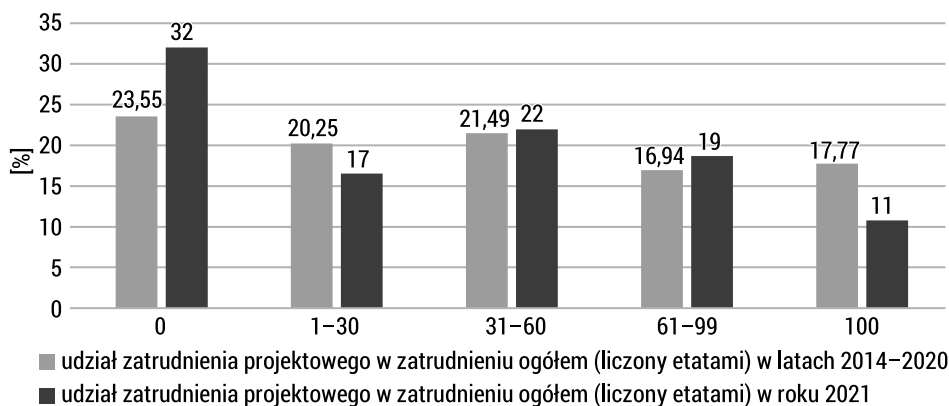
Wielkość udziału przychodów projektowych w przychodach organizacji	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
	w latach 2014–2020		w roku 2021	
0%	0	0	16,9	65
1–10 %	5,5	21	2,6	10
11–20%	4,9	19	3,4	13
21–30%	6,0	23	3,6	14
31–40%	5,7	22	5,5	21
41–50%	16,4	63	10,4	40
51–60%	7,8	30	6,3	24

²⁵⁴ B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych...* 2018..., s. 13.

Wielkość udziału przychodów projektowych w przychodach organizacji	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
	w latach 2014–2020		w roku 2021	
61–70%	9,6	37	7,5	29
71–80%	11,7	45	9,1	35
81–90%	6,5	25	8,8	34
91–99%	3,1	12	3,1	12
100%	6,2	24	4,4	17
Nie wiem	16,6	64	18,4	71
Ogółem	100,0	385	100,0	385

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

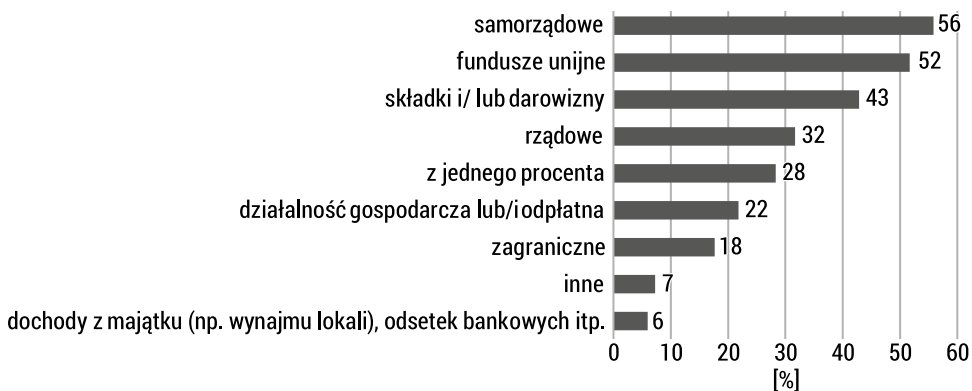
Analiza średniego czasu pracy w projektach w stosunku do czasu pracy w organizacji, odniesiona do zatrudnienia liczonego etatami, w perspektywie czasowej lat 2014–2020 oraz w roku 2021 wskazuje niemal 10-procentowy wzrost udziału organizacji nieplanujących zatrudnienia etatowego w projektach (rys. 4.3).



RYSUNEK 4.3. Porównanie udziału zatrudnienia projektowego w zatrudnieniu ogółem w latach 2014–2020 oraz w 2021 r.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Głównymi źródłami finansowania projektyzacji w badanych organizacjach non profit w latach 2014–2020 były samorządy oraz fundusze unijne (rys. 4.4). Działalność projektowa organizacji, jak wskazywali respondenci, finansowana była również ze składek i darowizn (43%) oraz funduszy rządowych (32%).



RYSUNEK 4.4. Główne źródła finansowania projektów w organizacjach non profit w latach 2014–2020

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W badaniu sprawdzano także sposób, w jaki organizacje w sektorze non profit zawiązywały współpracę w projektach (tabela 4.7). Okazuje się, że w latach 2014–2020 respondenci najczęściej występowali w roli współpracownika w zespole zatrudnionego na podstawie tymczasowych form przewidzianych w Kodeksie cywilnym (umowa-zlecenie 19,2%, umowa o dzieło 10,4%). Rzadziej byli pracownikami z umową o pracę, a czas określony takiej umowy miało 25,4% z nich.

TABELA 4.7. Najczęściej występujące formy zatrudnienia i współpracy w projektach organizacji non profit w latach 2014–2020

Formy współpracy w ramach projektów	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
Umowa o pracę na czas określony	11,43	44
Umowa o pracę na czas nieokreślony	14,02	54
Umowa-zlecenie	19,22	74
Umowa o dzieło	10,39	40
Kontrakt menedżerski	3,38	13
Dodatek do umowy	3,38	13
Wolontariat	23,63	91
Członkostwo	12,73	49
Inne	1,82	7
Ogółem	100,00	385

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Zgodnie z metodyką badania współczynnika projektyzacji w badanych organizacjach non profit podjęto próbę poznania jego wartości poprzez oszacowanie, jaki procent czasu pracy w organizacji i na jej rzecz respondent przeznaczał na pracę w projekcie/projektach (tabela 4.8). Ponad połowa wskazała, że zajmuje im to ponad 50% całego zaangażowania w pracę w stowarzyszeniu czy fundacji. Należy jednak podkreślić, że badani różnie rozumieli czas pracy, ponieważ nie każdy poświęcał na pracę w organizacji 160 godzin w miesiącu, czasami było to na przykład kilka godzin tygodniowo, i z tego czasu podawali ten przeznaczony na pracę w projekcie/projektach. Średnia wyniosła 58,77% z ogólnego czasu pracy w organizacji non profit. Na wynik ten złożyło się 375 odpowiedzi przedstawicieli organizacji non profit, którzy oszacowali czas pracy, oraz 10 odpowiedzi nieważnych (respondentów, którzy odpowiedzieli: „nie wiem” lub „brak odpowiedzi”).

TABELA 4.8. Szacowanie współczynnika projektyzacji w zakresie średniego czasu pracy w stosunku do czasu pracy ogółem

Zadane pytanie: Proszę oszacować, jaki procent czasu pracy w organizacji i na jej rzecz poświęca Pani/Pan na pracę w projekcie/projektach	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
0–10%	6,0	23
11–20%	9,0	32
21–30%	10,0	39
31–40%	5,0	19
41–50%	14,0	53
51–60%	7,0	26
61–70%	6,0	22
71–80%	15,0	55
81–90%	12,0	44
91–99%	2,0	9
100%	14,0	53
Ogółem	100,0	385
Brak danych	–	10

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Ważnym aspektem projektyzacji jest również „rozdrobienie” czasu pracy na wiele projektów realizowanych jednocześnie. Odpowiadając na pytanie o maksymalną liczbę projektów, w które byli zaangażowani w tym samym czasie, tylko niespełna 15% respondentów wskazało jeden projekt, podczas gdy ponad 85% z nich realizowało równocześnie ponad dwa projekty i więcej, przy czym 1/5 zaznaczyła cztery–pięć projektów jednocześnie. Maksymalna liczba projektów prowadzonych przez respondenta w tym samym czasie wynosiła 25 (tabela 4.9).

TABELA 4.9. Liczba projektów realizowanych jednocześnie przez przedstawiciela organizacji non profit

Maksymalna liczba projektów realizowanych jednocześnie	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
1 projekt	14,8	57
2-3 projekty	49,6	191
4-5 projektów	22,1	85
Powyżej 5 projektów	13,5	52
Ogółem	100,0	385

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Zgodnie z badaniami Reinharda Wagnera, Martiny Huemann i Mladena Radujkovic²⁵⁵ jednym ze wskaźników rosnącej projektyzacji jest jej profesjonalizacja objawiająca się certyfikacją kompetencji członków zespołów oraz stosowaniem metod lub podejść z zakresu zarządzania projektami przez organizacje. Trzy czwarte przedstawicieli badanych organizacji non profit oświadczyło, że nie ma żadnego certyfikatu z tego zakresu. Jego posiadacze wskazywali zaś na więcej niż jeden certyfikat zarządzania projektami. Jeśli chodzi o metodyki PM-owe (zarządzania projektami), 59% organizacji nie stosowało żadnej, pozostałe wykorzystywały PMBoK, Prince2, podejście IPMA czy PMO for NGO (tabela 4.10).

TABELA 4.10. Porównanie posiadania przez respondentów i stosowania certyfikowanych podejść do zarządzania projektami w organizacjach non profit

Certyfikacja zarządzania projektami	Przedstawiciele organizacji mający certyfikaty zarządzania projektami	Organizacje stosujące metodyki zarządzania projektami
Nie mam / organizacja nie stosuje	75%	59%
PMI PMBoK (<i>Project Management Body of Knowledge</i>)	8%	10%
Prince2	10%	13%
Podejście IPMA (<i>International Project Management Association</i>)	5%	6%
PMO for NGO	3%	4%
Inne	7%	12%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

²⁵⁵ R. Wagner, M. Huemann, M. Radujkovic, *The Influence of Project Management Associations on Projectification of Society – An Institutional Perspective*, „Project Leadership and Society” 2021, vol. 2.

Wśród badanych przedstawicieli organizacji non profit, które realizują projekty, 7% wskazało na certyfikację w obrębie innych metod zarządzania projektowego i podejścia do zarządzania projektami, między innymi inne niż wymienione w kafe-
terii metodyki Agile, studia podyplomowe zarządzanie projektami, Akademię Lidera, Certyfikat Zarządzania Projektami Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności Szkoła Liderów, SCRUM oraz własne oprogramowanie do zarządzania projektami w organi-
zacji.

W kontekście stosowanych metod organizacje wymieniały również inne podej-
ścia wykorzystywane w zarządzaniu projektami: PCM (*Project Cycle Management*, zarządzanie cyklem projektu – standardowo w projektach finansowanych ze środ-
ków funduszy strukturalnych UE), TenStep²⁵⁶, podejścia zwinne Agile, Lean, Kanban, Six Sigma, SCRUM. Pojawiły się również podejścia autorskie, wynikające z edukacji
w ramach specjalistycznych studiów podyplomowych.

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie różnych zjawisk występujących
w związku z rosnącą liczbą projektów w ich organizacji. Można było podać dowolną
liczbę odpowiedzi adekwatnych do sytuacji badanej organizacji. Dla większości (74%)
wzrastająca liczba projektów wiązała się z zarządzaniem nimi w kontekście osiągania
celów i misji organizacji, nastawieniem projektowym i kulturą projektową w organi-
zacji, a także z tym, że praca w projektach stała się podstawową zasadą jej funkcyj-
nowania (tabela 4.11).

TABELA 4.11. Konsekwencje projektyzacji w badanych organizacjach non profit

Zmiany spowodowane rosnącą liczbą projektów w organizacji	Procentowy udział odpowiedzi respondentów	Liczbowy udział odpowiedzi respondentów
Zarządzanie projektami ma znaczenie dla osiągania celów statutowych i misji organizacji	74	283
Istnieje system szkolenia personelu w zakresie realizacji projektów	31	118
Istnieje system uzyskiwania certyfikacji z zakresu zarządzania projektami	18	69
Wspierane jest członkostwo w organizacjach profesjonalnych zrzeszających organizacje zarządzające projektami	18	70
Praca w projektach jest podstawową zasadą funkcjonowania organizacji	36	137
Dominują nastawienie projektowe i kultura projektowa organizacji	38	148

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

²⁵⁶ TenStep, *Welcome*, <https://www.tensteppm.com/open/0.0.0TenStepPMHomepage.html> [20.12.2024].

Szereg wykazanych powyżej działań podejmowanych w badanych organizacjach może być przyczynkiem do pogłębionych analiz każdego z wymienionych zakresów jako odrębnego przedmiotu badań. W świetle powyższych zależności pomiędzy projektyzacją a zmianami w organizacjach ważne okazały się profesjonalna certyfikacja kompetencji zarządzania projektami oraz przynależność organizacji do zrzeszeń profesjonalnych, chociaż respondenci nie wskazali ich jako czynniki dominujące w procesie zmian organizacyjnych towarzyszących projektującym się organizacjom sektora non profit.

4.2. Projektyzacja i jej atrybuty w opinii reprezentantów sektora non profit

Badanie jakościowe realizowane w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych, częściowo strukturalizowanych, zostało przeprowadzone na próbie przedstawicieli organizacji z sektora non profit – fundacji i stowarzyszeń mających siedziby w województwach podlaskim, mazowieckim oraz lubelskim. Miały one na celu poznanie opinii przedstawicieli sektora na temat specyfiki działalności organizacji i realizowanych projektów, jak również pojawiających się konsekwencji. Wywiady z zastosowaniem częściowo standaryzowanego scenariusza pozwoliły pogłębić informacje odnoszące się do postawionych we wstępie pomocniczych zagadnień w stosunku do pytań badawczych niniejszego postępowania badawczego. Dlatego też odniesiono się między innymi do rozumienia i doświadczenia projektyzacji z perspektywy przedstawicieli organizacji sektora non profit, jak również zagadnień misyjności (zależności pomiędzy działaniami strategicznymi organizacji, celami, jej misją a celami projektów). Ważnym aspektem była wspólna analiza jakościowego wpływu realizacji projektów przez organizacje w sektorze non profit na ich misyjność, rozwój instytucjonalny i profesjonalizację (kadry, finansowanie, stosowanie metodyk zarządzania projektami). Poniżej zaprezentowano wybrane oceniane aspekty pochodzące z najistotniejszych wypowiedzi uczestników badania.

Zagadnienie 1. Definiowanie projektyzacji

Wprowadzeniem do wywiadów była swobodna rozmowa z ekspertami oraz uzyskanie konsensusu dotyczącego definiowania projektyzacji jako koncepcji zarządzania organizacją w świetle upowszechniania, a wręcz zdominowania jej działalności przez formy projektowe.

„Rozmawiając o projektach i ich znaczeniu dla naszej organizacji, przychodzi mi na myśl dyskutowana i dość powszechnie spotykana choroba sektora – oczywiście grantozę – jako pogoń za utrzymaniem organizacji w realizacji różnego rodzaju grantów”. (ekspert 1)

„Projekty dla mojej organizacji nie oznaczają grantozy, ale projektozę – w niektórych okresach do 100% naszej działalności statutowej realizowane było w projektach”. (ekspert 8)

„Ale rozumiem, że tutaj będziemy rozmawiać o projektyzacji jako sposobie na zarządzanie organizacją, w moim rozumieniu chodzi o obraz tego, co się dzieje w organizacjach pozarządowych w wyniku realizowanych projektów, w ludziach i w całym sektorze”. (ekspert 3)

„To, że projekty są realizowane w organizacjach, to nawet w moim przekonaniu są takie fundacje i stowarzyszenia, w których stanowią one 100% działalności, nie ma innej poza projektową działalności. I to jest chyba szczyt projektyzacji – 100% w projektach, tak że projekty, pomimo że są zawsze ograniczone w czasie, wypełniają 100% działalności organizacji – to jest hiperprojektyzacja”. (ekspert 8)

Przykładowe trudności z ustaleniem zakresu definicyjnego, nowość „projektyzacji” jako ramy definicyjnej do zachodzących w sektorze zmian i trudności w konsensusalnym zrozumieniu zjawiska wiązały się z zamiennym używaniem przez ekspertów określeń typu „grantoza” czy „projektoza”. Projektyzacja w wyżej wskazanych wypowiedziach uczestników badania definiowana była w kontekście skali i konsekwencji realizowanych projektów przez organizacje w sektorze non profit.

Zagadnienie 2. Projektyzacja a strategia rozwoju i misja organizacji

Kolejnym obszarem badanego zagadnienia była weryfikacja powodów wyboru przez organizacje projektowej ścieżki rozwoju poprzez zidentyfikowanie odniesienia do ich misyjności oraz czynników stymulujących prowadzenie działalności w formach projektowych. Postawione na wstępie pytanie dotyczyło miejsca projektyzacji w zarządzaniu organizacjami non profit, jak również oceny wpływu i zależności między projektyzacją a misyjnością sektora. O ile w przypadku organizacji uczestniczących w badaniach ilościowych w pytaniach otwartych często podawane były odpowiedzi w postaci pytań retorycznych – „czy istnieją jeszcze organizacje, które nie realizują projektów?”, o tyle w wywiadach respondenci wskazywali na utylitarne podejście do projektów – jako narzędzi podrzędnych w stosunku do realizacji misji organizacji, o czym świadczą poniższe odpowiedzi ekspertów:

„Moim zdaniem projekty nie zagrażają misyjności danej organizacji. Projekt jest tylko narzędziem, dzięki którym wypełniamy tę misję. Zdarzają się organizacje, w których misja jest tak ogólnie zrobiona, że będzie pasowała do każdego. Małe organizacje, które zostały utworzone, są dalej kontynuowane z potrzeby społeczności. Tam najczęściej projekty pokrywają się z misją. Duże organizacje, które zatrudniają krocie pracowników, realizują projekty po prostu, to co jest na rynku”. (ekspert 1)

„Sytuacja taka nie dotyczy tylko NGO i nie dotyczy samej projektyzacji organizacji, tylko sposobów finansowania działalności, bo do tego to można i firmę założyć, żeby zajmowała się realizacją projektów. W idealnym świecie powinno być tak, pewnie w przypadku wielu organizacji, które są organizacjami misyjnymi, jest tak, że pod misję podpinamy projekty, które mają wpływać na to, żeby tę misję lepiej realizować. Natomiast w nieidealnym świecie mamy wiele organizacji, które po to powstają, żeby realizować projekty, i to jest ich główną misją. Bardzo często to nie wykracza poza misję, może trochę poszerza misję czasami”. (ekspert 2)

„[...] my doszukujemy się jakichś misji w realizacji przez nas projektów, to jest dobre, na pewno nie będziemy robić projektów, nie wiem, no tak zupełnie odrealnionych, jeśli chodzi o działalność fundacji. Ale jakby, jeżeli pewnie byłaby jakaś taka możliwość, to byśmy to robili, no bo to jest dla nas narzędzie, to są środki, pieniądze, które możemy wziąć, i dzięki którym możemy funkcjonować. Więc wydaje mi się, że niektóre organizacje się wyspecjalizowały i jakby rzeczywiście robią to po prostu, żeby część projektów, na pewno jest misyjnych, szuka takich, żeby były, ale generalnie dużo jest projektów takich, gdzie się mogą fajnie wpisać i próbują jakby korzystać z tego, żeby działać”. (ekspert 3)

Kluczowa w tym omawianym zagadnieniu była refleksja nad dylematem: czy przy strategicznych decyzjach dotyczących wyboru kierunków rozwojowych organizacji i sposobów ich realizacji brane były pod uwagę misja, cele nadrzędne organizacji, czy możliwości ich projektowej realizacji wynikające z dostępności zlecanych w formie projektów zadań publicznych czy też po prostu realizowanych projektów. Odpowiedź w tym względzie, jak dowiodły powyższe odpowiedzi, nie zawsze była jednoznaczna.

Zagadnienie 3. Stan projektyzacji organizacji

Stan projektyzacji jest znaczący, zróżnicowany jednak na poziomie poszczególnych organizacji i zależny od ich specyfiki. Poniżej przedstawiono wypowiedzi wybranych przedstawicieli organizacji z sektora non profit dotyczące stanu projektyzacji ich organizacji, jak również uwzględniono ocenę tego stanu z perspektywy wypowiedzi jego przedstawicieli:

„[...] na dzień dzisiejszy jest to 100 procent działalności fundacji”. (ekspert 1)

„Na pewno nie jest to pół na pół, i na pewno to nie jest z 20 procent. Między 20 a 25 procent to jest ta działalność projektowa [...]. U nas, jeżeli chodzi o rynek sprzedażowy tej takiej działalności statutowej, czyli tych szkoleń dla pracowników, jest jakby trudniej, więc musimy się posilkować jakby dodatkowymi działalnościami, które pozwolą nam utrzymać organizację [...], więc myślę, że jest to tak może 25 procent”. (ekspert 3)

„Wszystko, co robimy, jest projektem. Pytanie, czy jest finansowane ze środków innych niż własne. Ale wszystko, co robimy, jest projektem, bo tak to wygląda. A my realizujemy cele i zakresy, z tych celów wynikają aktywności, no i zakładane rezultaty, więc wszystko jest projektem. Wszystkie nasze aktywności są realizowane w formach projektowych”. (ekspert 5)

Stan projektizacji organizacji uczestniczących w badaniu wiązał się z pytaniem o zakres realizowanych projektów, ich udział w działalności organizacji, ewentualnie o przychody oraz zatrudnienie personelu do prowadzenia projektów w stosunku do personelu ogółem. Z wypowiedzi organizacji wynika, że każda projektizuje swoje działania.

Zagadnienie 4. Projektizacja organizacji a finanse

W aspekcie finansowania działań organizacji sektora non profit w ramach pozyskiwanych form projektowych projektizacja stanowi znaczący wkład w sposób jego organizowania i finansowania. W odpowiedziach przedstawicieli organizacji non profit zagadnienie to kształtuje się następująco:

„[...] obecnie jeden projekt sfinansowany z Unii Europejskiej. Jest to duży projekt, ale to wynika głównie z tego, że obejmuje on utworzenie nowej placówki, więc jest tam duży komponent inwestycyjny. Więc pewnie, gdyby to przeliczyć na przychody organizacji, to mogłoby być nawet około 50 procent. No i mniejszy projekt sfinansowany z budżetu państwa. W zasadzie to bardziej projekt na dofinansowanie naszej działalności: doposażenie i rozwój kadrowy. Pewnie było z 5 procent może gdzieś naszej działalności”. (ekspert 2)

„[...] tak w okolicach około 50 procent przychodów, jest dużo, myślę, że to jest 50 do 50. W momencie, kiedy mamy taką większą liczbę projektów, nie mówię teraz, gdy mamy 2, bo teraz [...] to jest tak 20 procent, na pewno nie więcej”. (ekspert 3)

Ze względu na znaczący udział przychodów projektowych w przychodach organizacji należy podkreślić, że eksperci jednoznacznie wskazywali na specyficzną i istotną dla finansów rolę projektizacji w kontekście uzyskiwanych zasobów finansowych organizacji.

Zagadnienie 5. Projektizacja organizacji a kompetencje zespołu

Projektizacja przejawia się nie tylko w stopniu sprojektizowania zatrudnienia (udziału personelu zatrudnionego w projektach w stosunku do personelu ogółem w organizacji), lecz także w charakterze i kompetencjach kadry:

„Cały ten personel merytoryczny jest zaangażowany w realizację projektów. Mamy specjalistów do spraw projektów, którzy przede wszystkim są kierownikami; mamy asystentów, którzy pomagają kierownikom, mamy też kadrę

oczywiście zarządzającą, która jakby nadzoruje. Natomiast pozostała część to jest tylko i wyłącznie personel czysto administracyjny. No na pewno ponad 90 procent to personel projektowy”. (ekspert 9)

„[...] mieliśmy w ostatnim okresie problem z doбором pracowników. Zatrudniliśmy kilka osób właściwie nowych. Te osoby musiały być wdrożone od samego początku w realizację projektów. Natomiast ciężko było z pozyskaniem takich pracowników, którzy byli wyspecjalizowani w projektach”. (ekspert 9)

Projektyzacja wpływa na zarządzanie działalnością organizacji w sektorze non profit, w tym rozwój oraz nabywanie nowych kompetencji i umiejętności oczekiwanych wobec zatrudnianego personelu.

Zagadnienie 6. Projektyzacja organizacji a metodyki zarządzania projektami

Jak wspomniano we wcześniejszych rozdziałach, elementem projektyzacji towarzyszącym organizacjom projektyzującym działalność są metodyki zarządzania projektami. Z perspektywy przedstawicieli organizacji uczestniczących w wywiadach ocena ich zastosowania przedstawia się następująco:

„Mało. Znaczący bym się wahał między odpowiedzią: «nie korzystają» a «bardzo słabo korzystają». [...] I nie sądzę, że je wykorzystują, ale się chwają, że je znają, więc w większości organizacji to raczej nie znają. Realizują często inne metodyki, nieopisane, tak jak PRINCE2 czy ISO, cykl życia projektu pewnie wykorzystują w sposób intuicyjny”. (ekspert 2)

„Nawet przygotowanie harmonogramu, wiedza o tym, co się wydarzy za trzy miesiące w projekcie. Najprostsze narzędzie, gdzie organizacje, które realizują projekty, nie stosują, bo po co, bo jakoś będzie. Takie zaplanowanie na starcie. Może też dlatego tak się dzieje, bo jest przekonanie, że jeżeli zawsze robimy albo często robimy takie działanie, to po prostu już wiemy, jak to zrobić”. (ekspert 1)

„Rzeczywiście w naszej firmie ISO istnieje i też jesteśmy poddawani cyklicznie takiej kontroli. Natomiast rzeczywiście dokumenty wynikające z ISO stosujemy nie tylko związane z realizacją projektów, tylko w ogóle z całą działalnością fundacji. Natomiast jeżeli chodzi rzeczywiście o korzystanie z jakiejś konkretnej metodyki... Każde projekty są różne i w zależności do kogo, do jakiej grupy odbiorców są skierowane, inaczej wygląda ich realizacja. Natomiast są wypracowane przez nas własne systemy zarządzania i nie mamy jakiejś konkretnej metodyki, która na przykład powiedzielibyśmy, że jest to metoda PRINCE2. Oczywiście kadra jest przeszkolona z zarządzania projektami, w jakiejś części na pewno też korzystamy z tej metodyki”. (ekspert 8)

Wyniki prezentowanego badania ilościowego potwierdziły, że stosowanie metodyk nie jest powszechnym podejściem w zakresie zarządzania organizacjami w sektorze non profit, pomimo znacznej liczby realizowanych działań projektowych. Podobną tendencję potwierdzają reprezentanci organizacji w swoich wypowiedziach. Na pytanie, czy organizacje (ogólnie) korzystają z dostępnych metod zarządzania projektami, odpowiedzi były raczej negatywne.

Zagadnienie 7. Projektyzacja organizacji z perspektywy jej personelu

Zjawiska będące następstwem postępującej projektyzacji zostały ujęte na różnych poziomach interpretacyjnych wypowiedzi eksperckich. Konsekwencje, pozytywne i negatywne, oddziałują na personel (poziom indywidualny projektyzacji), organizację i jej otoczenie. Eksperci zauważają pojedyncze czynniki, jak również nowe zjawiska w sektorze związane z realizacją projektów.

„Bardzo długo pracujemy w tych projektach i tak naprawdę ta perspektywa zawsze była, jeden projekt się kończy, a drugi się zaczyna. Pewnie pojawiały się różne jakieś myśli w momencie, gdy te projekty będą się kończyły”. (ekspert 8)

„To zależy od tego, czy to jest ktoś, kto jest stałym personelem, czy jest oddelegowany, żeby się zajmować danym projektem, czy to jest ktoś zaangażowany tylko i wyłącznie po to, żeby realizować ten projekt. Ja uważam, że w dzisiejszym świecie nie ma kontraktów, które nie mają końca, ale niektórzy wolą wierzyć w to, że zawierając umowę o pracę u jakiegoś pracodawcy, wolą myśleć, że będą już tam na zawsze”. (ekspert 2)

„Projektyzacja – raczej bardziej pozytywne, bo patrząc na strukturę fundacji, to łatwiej jest pracować w projektach niż w dziale szkoleń, na przykład, jeżeli chodzi o moją organizację. I to jest tutaj bardziej praca zadaniowa, i też taka większa swoboda i elastyczność pracy, jeśli chodzi o projekty. W mojej organizacji to było postrzegane jako takie wyróżnienie, w sensie plus, duży plus pracy w projekcie. Rozwój i przede wszystkim elastyczność pracy większa”. (ekspert 3)

W kontekście obserwowania doświadczeń pracowników projektowych dotyczących przenoszenia elementów zarządzania i realizowania projektów na wszystkie inne sfery organizacji i do życia prywatnego eksperci jednoznacznie potwierdzili występowanie wybranych aspektów tego zjawiska.

„To znaczy można powiedzieć, że jak planujemy, mi się ostatnio tak zdarzyło przy dużej ilości projektów, że wakacje jakby dopasowywałam do tych wniosków o płatność”. (ekspert 8)

„Czy organizacja, czy instytucja, która realizuje projekt, musi przestawić myślenie ludzi, którzy tam funkcjonują w projekcie, na myślenie zadaniowe. Projektyzacja oznacza oderwanie się od bycia urzędnikiem i myśli o odsiedzeniu swoich godzin pracy. Jest naprawdę trudne, ale możliwe”. (ekspert 5)

„Myślę, że praca w projekcie to też przedstawienie myślenia, podejścia swojego do tego, że mamy zrealizować jakiś cel, który zakładamy, który przechodzi przez wiele etapów. Ten projekt się rozwija, realizuje i tutaj też musi być pokonana bariera pracy z ludźmi. Z różnymi ludźmi”. (ekspert 4)

„Musimy zrealizować cel. Ja patrzę też, co się dzieje, gdy nie zrealizujemy celu, i wtedy się najwięcej uczymy. Bo jak mamy sukces, to nas niewiele uczy, ale jak mamy porażkę, to uczy nas bardzo dużo, i to nam rozwija organizację [...], ludzie się fiksują na projektach. I przestają widzieć szerzej. To tylko to, co jest w projekcie. Jak gdyby oni sami się projektują. To jest z nacisku zewnętrznego, co jest chyba jeszcze gorsze”. (ekspert 5)

„Pracownik pracujący przy projektach to pracownik na czas od rozpoczęcia do rozliczenia projektu. Pracując z projektami, powinniśmy w głowie sobie ustawić taki bufor albo bezpieczeństwa, albo ryzyka – zależy, co komu wygodne będzie – że się kończy projekt, kończy się finansowanie. Wewnętrzne prywatne życie musimy też zrobić troszeczkę projektowo, nastawić projektowo. Jeżeli teraz zarobimy, to nauczymy się oszczędzać, bo po projekcie możemy nie mieć źródła finansowania. Tutaj projekty wchodzą niżej do naszego codziennego życia, do kalendarza rodzinnego”. (ekspert 1)

„Tak, ponieważ projekty są zamknięte czasowo, więc nie są zbyt długofalowe i w przeciwieństwie do pracy na etacie w urzędzie masz tę niepewność jutra”. (ekspert 6)

Powyższe kwestie dostrzegane są zarówno z perspektywy indywidualnej (osoby stanowiące personel projektów czy zarząd organizacji), jak i wpływu projektów na organizację i ich dużego znaczenia dla ich rozwoju. Perspektywa projektyzacji oraz jej konsekwencje, związane między innymi z tymczasowością, w wypowiedziach ekspertów dotyczą wpływu i roli projektów z punktu widzenia osób stanowiących personel organizacji i przejawiają się w powyższych wypowiedziach. Projektyzacja wywiera specyficzny wpływ na personel pracujący bądź współpracujący przy realizacji projektów przez organizację. Z poziomu indywidualnego, oznaczającego perspektywę personelu organizacji w sektorze non profit, z jednej strony to pewność rozwoju, nie rutynowość, z drugiej zaś wiąże się to z koniecznością pracy pod presją, oceny w świetle rezultatów, ewaluacji swojej pracy, efektów i monitoringu tego, co się realizuje i osiąga poprzez projekty.

Zagadnienie 8. Projektyzacja a perspektywa rozwoju organizacji

Poziom instytucjonalny, postrzeganie projektyzacji z perspektywy organizacji wiąże się z licznymi zmianami organizacyjnymi, w tym między innymi zwiększeniem biurokracji. Łączy się także ze stabilizacją organizacyjną i finansową organizacji oraz jej potencjalną profesjonalizacją.

„Potrzebuję projektów, żeby móc się rozwijać, żeby móc realizować coś innego poza tą podstawową działalnością szkoleniową, bo dzięki projektom jakby mogę to robić, bo mam takie możliwości. A z drugiej strony jest to po części trochę zagrożenie, no bo jakby są takie momenty, że jakby bardziej ośrodek stoi na projektach nogą niż na szkoleniach, a to już jest zagrożenie, bo jak projekt się kończy, a one są jednak cyklicznie, no to wtedy mam problem z utrzymaniem działalności”. (ekspert 3)

„Zwiększenie ilości dokumentacji, [...] w większości przypadków to także znaczne zwiększenie przychodów w stosunku rok do roku. Z czym trzeba się zmierzyć też potem, bo się okazuje, że organizacja, która wcześniej miała tylko jakieś tam określone przychody, przekracza o trzy miliony i musi robić audyt. Więc kolejna rzecz – konieczność audytowania swojej działalności”. (ekspert 2)

„Tak, jak na przykład patrzę na swoją organizację, która od początku pracuje projektami, bo już tutaj bez różnicy, to jest zupełnie inny sposób myślenia o organizacji i o tym, jak ma się rozwijać i co chce osiągnąć. Moim zdaniem projektyzacja wbrew pozorom wcale nie jest trudna i ułatwia codziennie działanie. Jesteśmy też w stanie w zupełnie inny sposób przewidzieć ryzyko, które może nastąpić, zaplanować czas”. (ekspert 1)

Z poziomu instytucjonalnego eksperci będący przedstawicielami organizacji sektora non profit zauważają wiele powyższych konsekwencji, które są wzmacniane przez postępujący proces projektyzacji ich organizacji.

Zagadnienie 9. Projektyzacja a perspektywa otoczenia organizacji

Projektyzacja organizacji w sektorze non profit ma również zauważalne skutki w sferze jej otoczenia, na poziomie społecznym – z perspektywy zewnętrznych interesariuszy organizacji (uczestników, instytucji zarządzających i zlecających projekty, otoczenia organizacji, społeczności lokalnej). Szereg konsekwencji, pozytywnych i negatywnych, postępującej projektyzacji zauważyć można w wypowiedziach eksperckich.

„Fundacja sama nie realizuje projektów. Wszystkie projekty, które były realizowane i są realizowane, są we współpracy czy z innymi organizacjami pozarządowymi, czy z samorządami, czy ze szkołami, i to te inne organizacje zgłaszają

się do fundacji do dalszej współpracy. Bardzo często współpracujemy z partnerami, z którymi do tej pory nie współpracowaliśmy. Jesteśmy w tej komfortowej sytuacji jako fundacja, że to nas zapraszają do współpracy”. (ekspert 1)

„Jesteśmy już dosyć rozpoznawani w regionie, fundacja jest. I jeśli mówić o negatywach czy pozytywach, to raczej są to oczywiście pozytywy, bo jesteśmy zauważani, [...] czy przez urząd marszałkowski, czy wojewódzki urząd pracy, bierzemy udział w debatach, [...] jesteśmy zapraszani do dyskusji, czy o regionie, także na pewno [...] nasze zdanie brane jest pod uwagę”. (ekspert 8)

„Fundacja jest postrzegana jako też pewnego rodzaju kreator, [...] dzięki temu, że realizuje projekty na rzecz osób bezrobotnych, że jesteśmy na tym rynku pracy [...], fundacja została zaproszona do tego, żeby być członkiem Powiatowej Rady Rynku Pracy, a teraz Powiatowej Rady Rynku Zatrudnienia. Więc jesteśmy bardziej zauważalni nie tylko jako firma, która sprzedaje szkolenia i oferuje szkolenia dla kadr samorządowych, ale również jako partner we wspieraniu wspólnot samorządowych i lokalnych”. (ekspert 3)

Znaczącym elementem postępującej projektyzacji jest postrzeganie organizacji w otoczeniu zarówno w sensie promocyjnym, rozpoznawalności, jak i kapitału budowania współpracy, partnerstw, a nawet lobbowania rozwiązań. Z poziomu społecznego rozwoju organizacji ważne jest nabywanie rozpoznawalności, zaufania do niej. W opinii ekspertów z perspektywy zewnętrznych interesariuszy organizacji (uczestników, instytucji zarządzających, otoczenia organizacji, społeczności lokalnej) znaczenie mają elementy projektyzacji związane z promocją organizacji, atrakcyjnością oferty czy też zwiększaniem zasięgów i rozpoznawalności dzięki projektom.

Zagadnienie 10. Projektyzacja a scenariusze rozwojowe organizacji

Respondenci pytani o plany rozwojowe organizacji na najbliższe trzy lata dokonywali wyboru pomiędzy różnymi opcjami, wskazując, że może to być wzrost lub raczej ograniczenie, zmniejszenie działalności projektowej w organizacji. Swoje scenariusze uzależniali od kilku czynników powiązanych ze sferą makropolityki, polityki państwa dotyczącej kolejnych okresów programowania, czy też możliwości dywersyfikacji swoich aktywności i odchodzenia od tej realizowanej w formach projektowych. Perspektywy rozwoju działalności projektowej analizowane były zarówno z punktu widzenia organizacji biorących udział w badaniu, jak i całego sektora, w najbliższym roku / trzech latach w kilku scenariuszach. Założono utrzymanie ówczesnego stanu, dynamiczny rozwój, powolny rozwój, ograniczanie działalności, a nawet likwidację organizacji. W świetle przedstawionych scenariuszy respondenci wyrażali raczej neutralny stosunek, zakładając kontynuację działań.

„Chciałabym, żeby to był wzrost, bo jakby mnie projekty utrzymają, dają mi tę możliwość, dają mi możliwość zwiększenia personelu, osób zatrudnionych. A jak mam więcej osób, to mam więcej pomysłów, więcej ludzi kreatywnych, którzy gdzieś, coś, już wspólnie możemy wymyśleć. Duży zespół to zawsze jest potencjał. Także to są duże koszty też, no bo tak naprawdę w organizacji u mnie 80 procent to są koszty personelu, a nawet więcej bym zaryzykowała, tak myślę z 85”. (ekspert 3)

„Moim zdaniem nic się nie zmieni. W tym temacie. Te organizacje, które się wyspecjalizowały w myśleniu projektowym, będą nadal tak funkcjonowały. Natomiast te, którym jest to obce, to prawdopodobnie, jeżeli nie zostaną jakieś działania ogólnosektorowe czy z poziomu takiego parasolowego przeprowadzone, to raczej nic się nie zmieni”. (ekspert 2)

„Myślę, że będą ogromne zmiany, ponieważ jeżeli cały czas zmienia się polska rzeczywistość i w Polsce zachodzą tak duże przemiany w tym, że dużo samorządów chce realizować też własne cele, to organizacje pozarządowe będą miały teraz mniejsze pole do popisu. I to może też przerodzić się w to, że będą miały mniejsze, tak, będzie mniejsze zapotrzebowanie na działania z organizacji pozarządowych”. (ekspert 7)

„Moim zdaniem nic się nie zmieni. Przytłaczająca większość organizacji pozarządowych, które istnieją w Polsce, czyli koła gospodyń wiejskich, ochotnicze straże pożarne, nie zmieniają swojej formuły. Po prostu”. (ekspert 6)

Na pytanie o kluczowe czynniki sukcesu i warunki, które są konieczne do osiągnięcia sukcesu w działalności projektowej, przedstawiciele organizacji wymieniali szereg zagadnień. Nie były one jednoznaczne i wskazywały na duże zróżnicowanie podejścia organizacji do tego zagadnienia.

„Myślę, że sukces związany jest z profesjonalizacją. Organizacje musiałyby się profesjonalizować. Być bardziej miejscem pracy; myślenia o trwałym miejscu zatrudnienia dla części osób. Żeby być bardziej, jak biznes – prawdopodobnie to wynika z tego, że biznes to biznes. Po pierwsze, myśleć o maksymalizacji zysku, po drugie, myśleć o zasobach, które są do tego potrzebne. U nas organizacje w większości myślą jedynie o swojej misji, a część myśli wyłącznie o przetrwaniu albo o tym, żeby funkcjonować w oparciu o to, na czym się opierały od lat, i dlatego nie widzą powodu do tego, żeby się jakoś profesjonalizować i iść w tym kierunku”. (ekspert 2)

„Profesjonalizm w realizacji projektów i doświadczenie. Potrafimy pisać projekty, potrafimy je realizować. I też przede wszystkim no nie było takich projektów,

gdzie jednak te wskaźniki summa summarum nie były osiągnięte. Ważny dla sukcesu jest podział na specjalizacje”. (ekspert 8)

„Sukces to zespół, ludzie i współpraca. Ja uważam, że lepiej się realizuje projekt w partnerstwie. Po pierwsze, daje to lepsze rezultaty, masz większą pewność w zrealizowaniu projektu. Bo jednak, bardziej myślę o tych partnerstwach prywatno-publicznych. [...] Ale właśnie partnerstwo to druga rzecz, ale no przede wszystkim zespół”. (ekspert 3)

Przedstawiciele organizacji zidentyfikowali szereg barier rozpoczęcia i prowadzenia działalności projektowej w sektorze non profit. Wskazali również, w jaki sposób można je niwelować.

„Projekty wymagają więcej energii, więcej dość specjalistycznej wiedzy niż taka codzienna działalność, zwłaszcza jeżeli to miałoby w jakiś sposób odbiegać od codziennej działalności, opracowania nowych procedur w jakiejś organizacji. Dla niektórych organizacji to zbyt skomplikowane, trzeba za dużo do tego tworzyć procedur, część z tego rozliczać, a są inne łatwiejsze, że tak powiem, źródła przychodu”. (ekspert 2)

„Przygotowanie narzędzi na samym początku etapu jest czasochłonne, a później niesamowicie ułatwia pracę. I ten projekt, ta praca w oparciu o te narzędzia, tak naprawdę sama się toczy. Tutaj kontrolujemy i monitorujemy dane etapy. Ten start, rozpoczęcie pracy, jest czasochłonny, trudny i jak nie mamy wizji, jak nasz projekt będzie wyglądał na samym końcu, czasami jest ciężkie do zrealizowania”. (ekspert 1)

„Czynniki zewnętrzne, chociażby... [...] kryteria, które blokują te małe organizacje, i one raczej bez partnerstwa z większymi organizacjami nie mają szans, żeby tam aplikować, więc jakby partnerstwo z większym NGO, który ma doświadczenie, by budowało już ich CV i mogliby powoli ten krok robić do przodu”. (ekspert 3)

„W przytłaczającej większości organizacji fundraising nie istnieje. To jest jedna z barier, które uniemożliwiają realizację własnych projektów, ponieważ nie potrafimy, wiele organizacji nie potrafi pozyskiwać środków zewnętrznych poza konkursowych, tak bym to określił”. (ekspert 6)

Wyniki badania jakościowego z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu indywidualnego przeprowadzonego z dziesięcioma przedstawicielami dziewięciu polskich organizacji pozarządowych realizujących projekty w latach 2014–2020 wskazują na szereg zagadnień towarzyszących organizacjom w ich działalności projektowej. Pogrupowane w dziesięciu kluczowych obszarach zagadnienia dają podstawy

do osądu najważniejszych kontekstów postępującej projektyzacji sektora oraz możliwości jej wykorzystania w działalności misyjnej organizacji. Zgodnie z założeniami metodologicznymi związanymi z oceną powyższego materiału stanowią one jednak przede wszystkim tło i kontekst do dziejącego się procesu projektyzacji i jej analizy w świetle wyników badań ilościowych.

4.3. Propozycja matrycy atrybutów projektyzacji organizacji w sektorze non profit

Zidentyfikowana luka badawcza, wyniki przeglądu literaturowego oraz przyjęte założenia postępowania badawczego umożliwiły ustalenie i skonsolidowanie atrybutów badanego zjawiska na podstawie przeglądu literaturowego, obserwacji wynikających z wieloletniego doświadczenia zawodowego i współpracy z organizacjami z sektora non profit, w tym również realizowanych w nich projektów. W tym celu posłużono się jednym z narzędzi analitycznych wykorzystywanym w metodologii teorii ugruntowanej (TU), którym jest matryca warunków (ang. *conditional matrix*) służąca do porządkowania elementów zjawiska²⁵⁷. Założono, że posługuje się ona koncentrycznymi kręgami, z których każdy odpowiada innym poziomom (międzynarodowy, narodowy, społeczności, organizacji, grupy, interakcji), do którego możemy odnieść badane zjawisko. W związku z tym na potrzeby badania zaimplementowano elementy koncepcji matrycy warunków do przedstawienia zbioru atrybutów projektyzacji rozpoznanych na różnych jej poziomach (jednostki, organizacji, społeczeństwa). Pierwsza wersja matrycy zidentyfikowanych atrybutów projektyzacji wraz z projektem kwestionariusza ankiety CAWI oraz scenariusz IDI zostały zweryfikowane pod kątem poprawności, przejrzystości i zrozumiałości treści poszczególnych pytań. Wyniki badania pilotażowego w tym zakresie, w postaci zebranych uwag, skonsolidowano w formie punktowanej listy atrybutów towarzyszących projektyzacji na trzech założonych poziomach badanego zjawiska, co prezentuje tabela 4.12.

Atrybuty projektyzacji pozwoliły przygotować autorskie narzędzie badawcze do identyfikacji występowania czynników towarzyszących projektyzacji na jej trzech poziomach, które mogą mieć znaczenie w świetle dalszej operacjonalizacji tego zjawiska wśród organizacji sektora non profit.

W wyniku badania pilotażowego oraz eksperckiej analizy jakościowej matryca atrybutów towarzyszących projektyzacji została ograniczona do zamkniętej 38-składnikowej listy, podzielonej według poziomów: osobistego, organizacyjnego i społecznego, zgodnie z założeniami modelu Kuury (tabela 4.13):

- projektyzacja osobista (skierowana personalnie do respondenta jako przedstawiciela organizacji);

²⁵⁷ Ł. Marciniak, *Matryca warunków* (Conditional matrix), w: K.T. Konecki, P. Chomczyński, *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa 2012, s. 164–165.

- projektyzacja organizacyjna (dotyczyła organizacji reprezentowanej przez respondenta/respondentkę);
- wymiar społeczny (otoczenie organizacji reprezentowanej przez osobę uczestniczącą w badaniu).

TABELA 4.12. Matryca atrybutów projektyzacji na podstawie przeglądu literatury oraz wyników badania pilotażowego

Poziom projektyzacji	Zidentyfikowane atrybuty projektyzacji	
Jednostka (mikro)	• problemy z motywacją pracowników, • nadmierne wymagania wobec pracowników, • odczuwalne większa kontrola i presja, • tworzenie atmosfery moralnej odpowiedzialności za projekt kosztem czasu prywatnego realizatorów/osób, • stres i zmęczenie częściej odczuwane są przy pracy w projektach, • konsekwencje opóźnień w stosunku do harmonogramu i przekroczenia w budżecie mają większy wpływ na pracowników w projekcie niż poza nim, • odczuwanie braku związku projektu z innymi projektami, • stosowane są motywatory okołoprojektowe, tj. wsparcie psychologiczne, treningi antystresowe, • zwiększanie roli kontroli i przywództwa w projekcie, • presja na szkolenia pomagające efektywniej realizować projekty – z zarządzania projektami, czasem, budżetem, harmonogramem itp., • krótkoterminowe sankcje lub nagrody do adaptacji w projekcie, • niewykraczanie poza rolę oraz zadania projektowe, • przeniesienie odpowiedzialności za projekt na pracowników/realizatorów, • unikatowość projektu uzasadnieniem poświęcania czasu wolnego, • odczuwanie ograniczenia zasobów w projektach i osobiste nimi zarządzanie, • codzienna praca w organizacji jest zamieniana w sekwencję projektów, • praca na czas w projekcie i przenoszenie tego na sferę poza projektem	• realizatorzy podejmują heroiczne działania utrzymania równowagi życia prywatnego i zawodowego, • sukces w projekcie to sukces zarządzania kierownikami, rzadziej pracowników, • chroniczny brak czasu/snu, intymnych relacji, pieniędzy, • projektowe podejścia do wykonywanych zadań w projekcie i poza nim, • poczucie unikatowości, wyjątkowości pracy w projektach, • pracownicy w projektach nie są zainteresowani stałą pracą w organizacji, • większość ludzi w projektach to kombinacja „projectman” i stałego pracownika, • praca w projekcie daje szansę na wykorzystanie kreatywności zespołu i testowanie innowacji, • wraz z pracą w projektach organizacja wprowadza zasady obowiązujące też poza projektami (procedury, plany, strategie), • praca w projekcie to tymczasowość zatrudnienia i relacji w organizacji, • praca w projekcie uczy zasad funkcjonowania projektu oraz języka projektowego, mechanizmów działania, • zasady funkcjonowania projektu, języka projektowego, mechanizmy działania wykorzystywane są w życiu pozazawodowym, • zasady zarządzania czasem, celem, budżetem wprowadzane są do życia pozazawodowego

Poziom projektyzacji	Zidentyfikowane atrybuty projektyzacji	
Organizacja (mezo)	- wzrost liczby projektów i zasobów, które są w nich konsumowane, - wzrost znaczenia kompetencji dotyczących planowania i realizacji projektów, - wzrost wymagań wobec pracowników w zakresie kompetencji dotyczących planowania i realizacji projektów, - wzrasta znaczenie procesów, metodyk zarządzania projektami (PM) i zrzeszeń profesjonalnych, do których organizacja należy lub aspiruje, - wzrasta znaczenie certyfikacji wymaganej od pracowników projektów w organizacji, - następuje wzrost inicjatywności i wymagania w tym zakresie, - organizacja się odbiurokratyzowuje, nabiera zwinności, - zjawisko „cichej integracji” – wdrażania standardów i technicznych regulacji donatorów, - bezpośrednia komunikacja w zespole i nowy sposobów uczenia się – robimy to samo lepiej, - w organizacji poszukuje się innych, pozaprojektowych źródeł dochodów, - organizacja realizuje projekty na wolnym rynku, ale zgodnie z zasadami/standardami/oczekiwaniami donatorów i ich dokumentami strategicznymi, - proces decyzyjny odbywa się za pomocą strategii / matrycy logicznej / karty projektu / diagnozy interesariuszy, wybranych wskaźników	- w zarządzanie organizacją wdrażane są narzędzia, techniki i standardy zarządcze dotyczące projektów, - wzrastają wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników w zakresie zarządzania projektami oraz pozyskiwania finansowania na projekty, zgodnie ze standardami zarządczymi donatorów (instytucji finansujących), - wzrastają kompetencje organizacji w pozyskiwaniu finansowania na projekty, zgodnie ze standardami zarządczymi donatorów (instytucji finansujących), - aktywizacja i regulacja: realizator projektu to współtwórca usługi, a niezgodność projektu to cofnięcie wsparcia (regulacja), - proces decyzyjny w organizacji w zakresie planowania obszarów projektowych odbywa się za pomocą analizy dostępnych form wsparcia (na przykład konkursy / harmonogramy konkursów) i dostosowania do nich swoich zainteresowań, - wraz z projektami organizacja się profesjonalizuje, - struktura organizacji zmienia się w sprojektyzowaną (matrix), - organizacja buduje „autorytet projektowy”
Społeczeństwo (makro)	- organizacja działająca na rynku projektów (na przykład pomocowych, edukacyjnych, humanitarnych) nabywa specjalizacji, gromadzi portfolio, zagospodarowuje niszę, - interesariusze/beneficjenci/odbiorcy uczą się zasad funkcjonowania projektów (języka, zasad rekrutacji, finansowania projektów)	- projekty nie są w stanie dostarczyć usług/wsparcia wszystkim, dlatego też wśród potencjalnych beneficjentów powstaje współzawodnictwo o uczestniczenie w projekcie (znajomość na przykład punktowanych kryteriów), - interesariusze potrafią konkurować o udział w projekcie i uczą się mechanizmów korzystania z nich

ŹRÓDŁO: opracowanie na podstawie wyników własnych badań pilotażowych oraz: H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, *From Projectification to Programmification...*, s. 663–674; J. Packendorff,

M. Lindgren, *Projectification and Its Consequences...*, s. 7–21; W. Rapior, *Życie w projekcie Projekt jako narzędzie przekształcania świata i rama instytucjonalna rzeczywistości społecznej*, rozprawa doktorska, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2017; B. Jałocha, *Hydra lernejska. O zarządzaniu projektami w sektorze publicznym*, w: M. Kostera, *O przedsiębiorczości historie niezwykle. Studia przypadków z przedsiębiorczości humanistycznej*, Difin, Warszawa 2014, s. 100–112; eadem, *Projectification of the European Union and Its Implications for Public Labour Market Organisations in Poland*, „Journal of Project, Program & Portfolio Management” 2012, vol. 3(2), s. 1–16; eadem, *The European Union's Multi-level Impact on Member State Projectification in Light of Neoinstitutional Theory*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(3), s. 578–601; M. Krause, *The Good Project. Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*, University of Chicago Press, Chicago 2014.

TABELA 4.13. Lista atrybutów projektyzacji w perspektywach indywidualnej, organizacyjnej i otoczenia organizacji

Lp. zmiennej	Nazwa zmiennej
POZIOM: Perspektywa osobista	
1	Występują problemy z motywacją zespołu
2	Stawiane są większe wymagania wobec zespołu
3	Odczuwalna jest większa kontrola, presja
4	Za wykonanie zadań i osiągnięcie efektów odpowiada się osobiście
5	Odczuwa się stres i zmęczenie przy pracy
6	Stosowane są działania motywacyjne: wsparcie psychologiczne /treningi antystresowe
7	Konsekwencje opóźnień i przekroczenia w budżecie mają większy wpływ na członków zespołu projektowego niż poza nim
8	Nie wykracza się poza wskazaną rolę/funkcję i polecane zadania projektowe
9	Odpowiedzialność za projekt przerzucana jest z kierowników na zespół projektowy
10	Poświęcanie prywatnego czasu wolnego członków zespołu jest zjawiskiem oczywistym, normalnym
11	Sukces jest przypisywany kierownictwu, nie członkom zespołu projektowego
12	Odczuwalne jest ograniczenie zasobów (czasu, pieniędzy, ludzi)
13	Odczuwa się unikatowość, wyjątkowość pracy
14	Członkowie zespołu zatrudnieni do projektu nie są zainteresowani stałą pracą w organizacji
15	Jest miejsce na wykorzystanie kreatywności członków zespołu
16	Jest miejsce na testowanie nowych rozwiązań w projektach i poza nimi
17	Praca w projekcie oznacza tymczasowość zatrudnienia i relacji
18	Język projektowy i zasady funkcjonowania projektu, zarządzania czasem, budżetem wprowadzane są do życia prywatnego / poza projektem
POZIOM: Perspektywa organizacyjna	
19	Wzrasta zapotrzebowanie na kolejne projekty i zasoby, które są potrzebne do ich realizacji

Lp. zmiennej	Nazwa zmiennej
20	Rośnie znaczenie kompetencji wymaganych od pracowników w zakresie zarządzania projektami
21	Zauważalny jest brak związku działań i celów projektu z innymi działaniami organizacji
22	Wzrasta znaczenie profesjonalnego zarządzania organizacją
23	Rosną w niej wymagania dotyczące posiadania certyfikatów zarządzania projektami
24	Struktura organizacyjna zmienia się w dostosowaną do projektów
25	Wzrasta znaczenie procesów i metodyk zarządzania projektami (PM)
26	Wzrasta znaczenie zrzeczeń profesjonalnych, do których organizacja należy lub aspiruje
27	W organizacji częściej wykorzystywana jest inicjatywa i oczekuje się jej od zespołu
28	W organizacji jest mniej biurokracji
29	W organizacji wzrasta znaczenie bezpośredniej komunikacji
30	W organizacji wzrasta znaczenie uczenia się – robimy to samo lepiej
31	Organizacja poszukuje innych źródeł przychodów, pozaprojektowych
32	W zarządzanie całą organizacją wdrażane są metody zarządzania projektami
POZIOM: Perspektywa społeczna	
33	Wzrastają kompetencje organizacji dostosowane do oczekiwań donatorów (instytucji finansujących)
34	Interesariusze/beneficjenci organizacji uczą się zasad funkcjonowania projektów (języka, zasad rekrutacji, finansowania projektów)
35	Strategia organizacji zależy od planów i strategii instytucji otoczenia organizacji (na przykład regionalnych, miejskich)
36	Proces decyzyjny w zakresie planowanych działań, planów organizacji wynika z analizy dostępnych konkursów na projekty
37	Organizacja dostosowuje swoje działania statutowe i obszary wsparcia do wytycznych / instytucji finansujących projekty
38	Organizacja wraz z realizacją projektów specjalizuje się w projektach określonego typu
39	Czy występują inne zjawiska będące konsekwencją wzrastającej liczby projektów w Pana/Pani organizacji? Jakież?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury i wyników badania pilotażowego.

Do oceny występowania zidentyfikowanych atrybutów zastosowano skalę Likerta, przy czym poszczególne oceny od 1 do 5 oznaczały odpowiednio: 1 – nigdy, 2 – czasami, 3 – zazwyczaj, 4 – często, 5 – zawsze. Natomiast do analizy zgromadzonych danych w badaniu organizacji sektora non profit zastosowano w późniejszym etapie elementy eksploracyjnej analizy czynnikowej, pozwalającej na odkrycie wzajemnych realizacji między dużą liczbą zmiennych (38), relacji między nimi oraz ewentualne redukcje ilości atrybutów w nowych wymiarach projektyzacji.

Zaprezentowane w niniejszej monografii postępowanie badawcze prowadzone w organizacjach w sektorze non profit wskazuje na jego znaczną projektyzację. Jak wynika z badań ilościowych, dla ponad połowy badanych organizacji projekty stanowią główną działalność – 53% przedstawicieli organizacji przyznało, że w latach 2014–2020 występowało w roli kierowników/koordynatorów projektów, były więc to osoby, które dobrze znały i orientowały się w tej tematyce. Co czwarty respondent występował w charakterze wolontariusza w projekcie, tyle samo badanych było zatrudnionych na podstawie umowy (na czas określony lub nieokreślony). Z kolei 43% badanych na pracę w projektach poświęcało do 50% czasu pracy, a 57% powyżej 50% tego czasu. Połowa badanych wykonywała naraz dwa–trzy projekty i była za nie odpowiedzialna. To stosunkowo dużo, patrząc na to, ile czasu zajmuje jeden projekt, stąd być może osobiste doświadczenia są oceniane niżej niż z perspektywy organizacyjnej, w której 85% prowadziło więcej niż jeden projekt jednocześnie. Co czwarty respondent miał certyfikaty z zarządzania projektami, głównie były to osoby na stanowisku kierowniczym. Specyficzne metody z zakresu zarządzania projektami wykorzystywało 41% organizacji.

Odnosząc się do zaproponowanych atrybutów projektyzacji, badani stwierdzili, że projekty stawiały przed ich organizacjami duże wyzwania. Jednocześnie rzadko stosowano działania motywacyjne. Ich zdaniem, jeżeli zespół pracuje nad projektem, to nie ma takich sytuacji, że sukces jest przypisywany kierownictwu. Jednocześnie znacząca większość (82%) potwierdziła odczuwanie unikatowości i wyjątkowości pracy. Dla 92% respondentów praca w projektach była przestrzenią do wykorzystania kreatywności członków zespołu oraz testowania nowych rozwiązań (85%). Projektyzacja oznaczała również tymczasowość zatrudnienia (63%). Kolejną kwestią podnoszoną przez respondentów było wzrastające zapotrzebowanie na nowe projekty (w 88%), z czym wiązało się także coraz większe zapotrzebowanie na kompetencje wymagane od pracowników (88%). Ważnym elementem na poziomie projektyzacji organizacyjnej był wzrost znaczenia bezpośredniej komunikacji, co mogło być efektem pandemicznego ograniczania komunikacji tego typu, gdy wiele działań było realizowanych wirtualnie. Projektyzacja okazała się prawdopodobnym motywem napędzającym świadomość w organizacjach, że realizacja projektów nie może być główną i jedyną formą działalności statutowej. Dlatego też z jednej strony mamy do czynienia z rosnącą projektyzacją w organizacjach, a z drugiej strony nie może ona być wyłącznym sposobem ich aktywności misyjnej, społecznej i ekonomicznej.

Wraz z projektyzacją wzrasta stałe poszukiwanie innych źródeł przychodów i sposobów realizacji działań misyjnych, co potwierdziły zachowania przedsiębiorcze organizacji uczestniczących w wywiadach. Jednocześnie z ich profesjonalizacją projektyzacyjną wzrosło znaczenie mechanizmów zarządczych, zarządzania organizacją jako taką. Miało to duże znaczenie w kontekście misyjnego, często spontanicznego działania organizacji non profit, utożsamianego również z działaniami o niskiej dojrzałości projektowej i niskim poziomie profesjonalizacji.

Podsumowanie

Prezentowana monografia o projektyzacji organizacji w sektorze non profit, ukazująca stan oraz atrybuty tego zjawiska wypełnia lukę badawczą, na co wskazują wynik przeglądu literatury z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, jak również analizy empiryczne potwierdzające aktywność tego sektora. W analizach dotyczących projektyzacji, zaprezentowanych w przeglądzie bibliograficznym, podkreślana jest powszechność jej występowania w wielu współczesnych procesach zarządzania. Pomimo tego jak dotąd nie zidentyfikowano mechanizmów towarzyszących projektyzacji z perspektywy jej wpływu na procesy zachodzące w organizacji i jej otoczeniu. Niewątpliwie występuje związek pomiędzy rosnącą liczbą projektów w organizacji a zjawiskami, które zachodzą w obszarze zespołów, organizacji i jej otoczenia.

Dotychczas nie analizowano konkretnych determinant relacji i zależności projektyzacyjnych uwzględniających specyfikę sektora non profit. Przyczyn można upatrywać we względnej nowości zjawiska projektyzacji, jego złożoności, w znacznym subiektywizmie identyfikowania i analizowania towarzyszących projektyzacji czynników ją stymulujących i tych zmiennych, które pozytywnie i negatywnie wpływają na organizację i jej otoczenie.

Podjęta w niniejszej monografii analiza projektyzacji na gruncie organizacji sektora non profit stanowi odpowiedź na stosunkowo niewielką liczbę badań tego zjawiska w tym sektorze w świetle rosnącego zainteresowania tą problematyką w kontekście organizacji komercyjnych. Służy też rozwiązaniu zasadniczego problemu badawczego polegającego na zbadaniu natury projektyzacji (jej stanu i atrybutów), jak również istoty wymiarów i cech charakteryzujących ją w organizacjach sektora non profit. Zakładany cel naukowy został osiągnięty poprzez studia literaturowe, dzięki którym usystematyzowano, porównano oraz opracowano nową wiedzę na temat projektyzacji, uwzględniającą sektor non profit w świetle kluczowych zagadnień opisujących to zjawisko oraz zidentyfikowanych miar obrazujących ją w innych sektorach. Główne wnioski wyprowadzone z tej części postępowania realizującego założony cel sformułowane zostały następująco:

- organizacje w sektorze non profit w praktyce swojej działalności podejmują szereg aktywności w formach projektowych, projektach lub innych ograniczonych w czasie sekwencji uporządkowanych zadań mających określony cel i budżet. Mnogość wykorzystywanych przez nie podejść wynika z dostępnych w ich otoczeniu

wzorców i zachęt do współpracy, realizowania polityki czy wskazań organów samorządowych, krajowych i zagranicznych oraz wymogów stosowania elementów lub całości standardów i metody zarządzania projektami;

- projektacja organizacji sektora non profit nawiązuje do fundamentów jej założeń, zdefiniowanych przez Christophe'a Midlera, co potwierdza szczególną rolę horyzontalnej komunikacji i powiązania procesu uczenia się z procesem pracy, kariery i rotacją w organizacjach, które projektują swoją działalność;
- organizacje w sektorze non profit instytucjonalizują projekty na wszystkich poziomach – osoby-pracownika, organizacji i jej otoczenia – poprzez adaptowanie w różnym stopniu elementów projektów zarówno w wymiarze metod, jak i symboliki projektowej.

Zsyntetyzowany przegląd obecnej wiedzy, przedstawiony w rozdziałach pierwszym i drugim, dotyczący projektów oraz projektacji w odniesieniu do perspektywy sektora non profit, a także przeprowadzony proces badawczy umożliwiły prezentację stanu projektacji organizacji w sektorze non profit, a przebieg i wyniki tego postępowania zaprezentowane zostały w rozdziałach trzecim i czwartym. Cel monografii osiągnięty został w następujący sposób:

- zidentyfikowane atrybuty projektacji organizacji sektora non profit usystematyzowano w postaci matrycy na trzech poziomach: osobistej, organizacyjnej i społecznej (co opisano w rozdziale czwartym monografii); stała się ona podstawą do weryfikacji obecności atrybutów towarzyszących projektacji, zidentyfikowanych w analizie literatury naukowej i w praktyce funkcjonowania organizacji;
- postępowanie badawcze ujawniło, że udział projektacji w organizacjach stosujących podejście projektowe w swojej działalności misyjnej jest relatywnie wysoki (ponad 50% czasu pracy lokalizowanego w realizacji projektów).

Z perspektywy utylitarnej niniejszej monografii zaprezentowane wyniki analizy ilościowej i jakościowej oraz matryca atrybutów zjawiska projektacji wykorzystywane mogą być jako wytyczne wspomagające procesy i decyzje zarządcze skierowane do organizacji z sektora non profit projektujących swoją działalność.

Nierozstrzygniętą dotychczas kwestią, która może stanowić przyczynek do kolejnych analiz, jest, na ile zjawisko projektacji i towarzyszące mu czynniki można ująć w kategoriach modelowych, w sposób całkowicie obiektywny, zwłaszcza w kontekście nieobecności pomiarów tego typu oraz braku możliwości porównania i wyciągania wniosków. Wyniki badań jakościowych i ilościowych mogą być zaproszeniem do poszukiwania dalszych odpowiedzi na rodzące się pytania badawcze oraz przyczyniać się do wypełnienia zidentyfikowanej we wstępie niniejszej monografii luki w tym zakresie. W prezentowanej publikacji przedstawiono pierwszą część wyników postępowania badawczego w zakresie projektacji organizacji w sektorze non profit. Analiza zgromadzonych danych pozwoliła na odkrycie wzajemnych

relacji między dużą liczbą zmiennych i wskazanie nowych wymiarów projektyzacji. Można ją wykorzystać jako modelowe podejście służące osiągnięciu misyjnych celów organizacji w sektorze non profit.

Prezentowana monografia jest głosem w dyskusji i odpowiedzią na brak pogłębionych badań dotyczących projektyzacji w organizacjach non profit. W analizach uwzględniono naturę zjawiska, jego stan oraz konkretne atrybuty i powiązania pomiędzy nimi, które obrazują specyfikę projektyzacji w tych organizacjach, jej misję i profesjonalny rozwój. Publikacja jest też głosem w dyskusji naukowej, której skutkiem powinno być badanie problematyki projektyzacji organizacji sektora non profit.

Literatura

Opracowania:

1. *2020 Civil Society Organization Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 24th Edition*, United States Agency for International Development, 2021.
2. Abrahamsson A., Agevall L., *Välfärdssektorns projektifiering – kortsiktiga lösningar av långvariga problem?*, „Kommunal Ekonomi Och Politik” 2009, vol. 13(4).
3. Adamczyk P., *Regionalne zróżnicowanie przemian w trójsektorowej strukturze osób pracujących w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, „Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich” 2012, t. 99, z. 4.
4. Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016.
5. Andersson K., *Orchestrating Regional Development Through Projects: The ‘Innovation Paradox’ in Rural Finland*, „Journal of Environmental Policy & Planning” 2009, vol. 11(3).
6. *Annuario Statisticum Ecclesiae in Polonia. Dane za rok 2020*, oprac. W. Sadłoń, L. Organek, K. Kamiński, Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego SAC, Warszawa 2021.
7. *Appendix A: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, w: L.M. Salamon, S.W. Sokolowski, M.A. Haddock, *Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 2017.
8. Aubry M., Lenfle S., *Projectification: Midler’s Footprint in the Project Management Field*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2012, vol. 5(4).
9. Ben-Ner A., *Nonprofit Organizations: Why Do They Exist in Market Economies?*, w: *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, red. S. Rose-Ackerman, Oxford University Press, Oxford 1986.
10. Bergman I., Gunnarson S., Räisänen Ch., *Decoupling and Standardization in the Projectification of a Company*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2013, vol. 6(1).

11. Bizoń-Górecka J., *W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
12. Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
13. Bujkowska E., *Metoda Synthetron. Innowacja w zarządzaniu i komunikacji*, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne” 2015, nr 11(2).
14. Bukłaha E., Juchniewicz M., *Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 3(950).
15. Buttler D., *Ekonomia sektora nonprofit. Krytyka i reintegracja wybranych aspektów ekonomicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, nr 4.
16. Capellari L., Turati G., *Volunteer Labor Supply: The Role of Workers' Motivations*, „Annals of Public and Cooperative Economics” 2004, vol. 74.
17. Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja organizacji pozarządowych. Raport z badań 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2019.
18. Charycka B., Gumkowska M., *Rok w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2021.
19. Charycka B., Gumkowska M., Bednarek J., *Kondycja organizacji pozarządowych – najważniejsze fakty 2021*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2022.
20. Cicmil S., Lindgren M., Packendorff J., *The Project (Management) Discourse and Its Consequences: on Vulnerability and Unsustainability in Project-based Work*, „New Technology, Work and Employment” 2016, vol. 31(1).
21. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161).
22. Czaińska K., *Innowacja czy reaktywacja, czyli przegląd współczesnych koncepcji w nauce o zarządzaniu w kontekście ich podstaw i genezy metodycznej*, w: *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, red. A. Czech, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
23. Domański J., *The Analysis and Synthesis of Strategic Management Research in the Third Sector from Early 2000 Through to Mid-2009*, „Foundations of Management” 2011, vol. 3(2).
24. Domański J., *Globalizacja polskich organizacji pozarządowych*, w: *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Z. Dworzecki, M. Romanowska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

25. *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. – wyniki wstępne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021.
26. Dziuba D.T., *Nurt ekonomiczny w badaniach społeczeństwa informacyjnego*, „Ekonomia” 2001, nr 1.
27. Fred M., *Local Government Projectification in Practice – a Multiple Institutional Logic Perspective*, „Local Government Studies” 2020, vol. 46(3).
28. Fred M., *Projectification in Swedish Municipalities. A Case of Porous Organizations*, „Scandinavian Journal of Public Administration” 2015, vol. 19.
29. Fred M., *Projectification: The Trojan Horse of Local Government*, rozprawa doktorska, Lund University, Sweden 2018.
30. Fred M., Hall P., *A Projectified Public Administration. How Projects in Swedish Local Governments Become Instruments for Political and Managerial Concerns*, „Statsvetenskaplig tidskrift” 2017, vol. 119(1).
31. Fred M., Mukhtar-Landgren D., *Agents, Techniques, and Tools of Projectification*, w: D. Hodgson, M. Fred, S. Bailey, P. Hall, *The Projectification of the Public Sector*, Routledge, New York 2019.
32. Furdzik M. et al., *System finansowania organizacji pozarządowych w Polsce*, red. S. Mazur, A. Pacut, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie–Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2015.
33. Gareis R., *Management in the Project-oriented Society*, referat na konferencji PMI Research 2002: Frontiers of Project Management Research and Applications, Seattle, Washington. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
34. Gemünden H.G., *Projectification of Society*, „Project Management Journal” 2013, vol. 44(3).
35. Godenhjelm S., Lundin R., Sjöblom S., *Projectification in the Public Sector – the Case of the European Union*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2015, vol. 8(2).
36. Goette L., Frey B., *Does Pay Motivate Volunteers?*, „Working Paper” 1999, nr 7.
37. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2018.
38. Grzelońska U., *Rola sektora non profit w polskiej gospodarce*, „Studia Ekonomiczne” 2011, nr 4(71).
39. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations, New York 2003.

40. Handy F., Katz E., *The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying Less?*, „Journal of Comparative Economics” 1998, vol. 26.
41. Hansmann H., *Economic Theories of Nonprofit Organizations*, w: *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, red. W. Powell, Yale University Press, New Haven 1987.
42. Hansmann H., *The Role of Nonprofit Enterprise*, „The Yale Law Journal” 1980, vol. 89.
43. Henning Ch.H.C.A., Wald A., *Toward a Wiser Projectification: Macroeconomic Effects of Firm-level Project Work*, „International Journal of Project Management” 2019, vol. 37(6).
44. Hodgson D., Fred M., Bailey S., Hall P., *The Projectification of the Public Sector*, Routledge, New York 2019.
45. Hodgson D., Paton S., Muzio D., *Something Old, Something New? Competing Logics and the Hybrid Nature of New Corporate Professions*, „British Journal of Management” 2015, vol. 26(4).
46. Huczek M., *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 1.
47. Huemann M., *Celebrating the Power of Projects and Their Management*, „International Journal of Project Management” 2022, vol. 40(1).
48. Ingason H.T., Fridgeirsson T.V., Jonasson H.J., *Projectification in Iceland Measured – a Comparison of Two Methods*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(3).
49. Jacobsson M., Jałocha B., *Four Images of Projectification: an Integrative Review*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2021, vol. 14(7).
50. Jacobsson M., Jałocha B., *A literature Review on Projectification: Trends, Emerging Ideas and Avenues for Future Research*, referat na konferencji The 14th International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP), Melbourne, Australia, December 10–12, 2018.
51. Jałocha B., *Are Projects Changing Public Servants into Projectarians? Projectification’s Influence on Employees in the Polish Public Sector*, „International Journal of Contemporary Management” 2018, vol. 17(2).
52. Jałocha B., *The European Union’s Multi-level Impact on Member State Projectification in Light of Neoinstitutional Theory*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(3).

53. Jałocha B., *How to Projectify a Country? The Impact of the European Union on the Projectification of the Polish Public Sector*, w: *Project Management and its Impact on Societies. 6th IPMA Reserch Conference*, red. Y. Schoper, International Project Management Association, Zurich 2018.
54. Jałocha B., *Hydra lernejska. O zarządzaniu projektami w sektorze publicznym*, w: M. Kostera, *O przedsiębiorczości historie niezwykle. Studia przypadków z przedsiębiorczości humanistycznej*, Difin, Warszawa 2014.
55. Jałocha B., *Projectification of the European Union and Its Implications for Public Labour Market Organisations in Poland*, „Journal of Project, Program & Portfolio Management” 2012, vol. 3(2).
56. Jałocha B., *Projektyzacja jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 8(955).
57. Jałocha B., Góral A., Bogacz-Wojtanowska E., *Projectification of a Global Organization – Case Study of the Roman Catholic Church*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(2).
58. James E., *The Nonprofit Sector in Comparative Perspective*, w: *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, red. W. Powell, Yale University Press, New Haven 1987.
59. James E., Rose-Ackerman S., *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*, Harwood Academic Publisher, London–Paris–New York 1986.
60. Janiszewski Ł., *Metodyka zarządzania projektami w bieżącej działalności organizacji Trzeciego Sektora*, „Journal of Capital Market and Behavioral Finance” 2016, vol. 1(3).
61. Jensen A., Thuesen Ch., Gerald J., *The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition*, „Project Management Journal” 2016, vol. 47(3).
62. Jensen Ch., Johansson S., Löfström M., *The Project Organization as a Policy Tool in Implementing Welfare Reforms in the Public Sector*, „International Journal of Health Planning and Management” 2013, vol. 28(1).
63. Juchniewicz M., *Model doskonalenia w zarządzaniu projektami – klasyfikacja koncepcji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, nr 10.
64. Juchniewicz M., *Projektyzacja – koncepcja, zakres, konsekwencje*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 159.
65. Juchniewicz M., Trocki M., *Projekty w organizacji*, w: *Wdrażanie strategii przez projekty*, red. E. Bukłaha, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2022.
66. Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons, New York 2009.

67. Knosala R., Łapuńska I., *Operacyjne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2015.
68. Kosińska O., *Kiedy projekt połyka organizację. Problem projektyzacji w organizacjach pozarządowych w kulturze a zagadnienie wyobraźni organizacyjnej*, „Zarządzanie w Kulturze” 2018, t. 19.
69. Kotler Ph., *Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organisations*, „Journal of Marketing” 1974, vol. 43(1).
70. Kovách I., Kučerová E., *The Project Class in Central Europe: The Czech and Hungarian Cases*, „Sociologia Ruralis” 2006, vol. 46(1).
71. Kovách I., Kučerová E., *The Social Context of Project Proliferation – The Rise of a Project Class*, „Journal of Environmental Policy & Planning” 2009, vol. 11(3).
72. Kozarkiewicz A., Łada M., Soderholm A., *Metody badawcze i uwarunkowania rozwoju skandynawskiej szkoły badań nad zarządzaniem projektami*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 1.
73. Krause M., *The Good Project. Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*, University of Chicago Press, Chicago 2014.
74. Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 5, Wydawnictwo I-BIS, Wrocław 2004.
75. Kulejewski J., *Zarządzanie projektem według PRINCE2 (cz. 2)*, „Przegląd Budowlany” 2009, R. 80, nr 6.
76. Kuura A., *25 Years of Projectification Research*, „Project Management World Journal” 2020, vol. 9(8).
77. Kuura A., *Policies for Projectification: Support, Avoid or Let It Be*, „Discussions on Estonian Economic Policy” 2011, vol. 19(1).
78. Kuura A., Lundin R., *Process Perspectives on Entrepreneurship and Projects*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(1).
79. Kuźmich K.A., *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
80. Kwak Y.H., *Brief History of Project Management*, w: *The Story of Managing Projects*, red. E.G. Carayannis, Y.H. Kwak, F.T. Anbari, Bloomsbury Publishing, 2005.
81. Leś E., *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*, Prószyński i spółka, Warszawa 2001.
82. Lis A., Sudolska A., *W poszukiwaniu typologii innowacji społecznie odpowiedzialnych. Mapowanie pola badawczego*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 52/2.

83. Litofcenko J., Karner D., Maier F., *Methods for Classifying Nonprofit Organizations According to their Field of Activity: A Report on Semi-automated Methods Based on Text*, „Voluntas” 2020, vol. 31.
84. Lukić A., Obad O., *New Actors in Rural Development – The LEADER Approach and Projectification in Rural Croatia*, „Sociologija i Proctor” 2016, vol. 54(204).
85. Lundin R.A., *The Beauty and the Beast – on the Creativity/Project Management Encounter*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2008, vol. 1(2).
86. Lundin R.A., *Project Society: Paths and Challenges*, „Project Management Journal” 2016, vol. 47(4).
87. Lundin R.A., Arvidsson N., Brady T., Ekstedt E., Midler Ch., Sydow J., *Managing and Working in Project Society. Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge 2015.
88. Lundin R.A., Söderholm A., *A Theory of the Temporary Organization*, „Scandinavian Journal of Management” 1995, vol. 11(4).
89. McNabb D.E., *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management*, wyd. 4, Routledge, New York 2017.
90. *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2021*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
91. Marciniak Ł., *Matryca warunków* (Conditional matrix), w: K.T. Konecki, P. Chomczyński, *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa 2012.
92. Marciszewska A., *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019.
93. Maylor H., Brady T., Cooke-Davies T., Hodgson D., *From Projectification to Programmification*, „International Journal of Project Management” 2006, vol. 24(8).
94. Maylor H., Turkulainen V., *The Concept of Organisational Projectification: Past, Present and Beyond?*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(3).
95. Midler Ch., *„Projectification” of the Firm: The Renault Case*, „Scandinavian Journal of Management” 1995, vol. 11(4).
96. Midler Ch., *Projectification: The Forgotten Variable in the Internationalization of Firms’ Innovation Processes?*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12(3).
97. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Informacja na temat stanu wykorzystania funduszy Polityki Spójności Unii Europejskiej przez partnerów spoza administracji (wg stanu na 31 grudnia 2019 r.)*, Warszawa 2019.

98. Müller R., *Project Governance*, Routledge, London 2009.
99. Müller R., Zhai L., Wang A., Shao J., *A Framework for Governance of Projects: Governmentality, Governance Structure and Projectification*, „International Journal of Project Management” 2016, vol. 34(6).
100. *Nieodkryty wymiar III sektora. Wprowadzenie do badań nad nowym społecznikostwem*, red. S. Mocek, Collegium Civitas, Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Warszawa 2014.
101. Nieto-Rodriguez A., *Harvard Business Review Project Management Handbook. How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Project*, Harvard Business Review Press, Boston 2021.
102. Nieto-Rodriguez A., *The Project Revolution. How to Success in a Project Driven World*, LID Publishing Limited, London 2019.
103. Niknazar P., Bourgault M., *Theories for Classification vs. Classification as Theory: Implications of Classification and Typology for the Development of Project Management Theories*, „International Journal of Project Management” 2017, vol. 35(2).
104. Ou J., Hsiung C., Wang Y., *Projectification in China: A Comparative Study of Projectification between China and European Countries*, w: *Project Management and Its Impact on Societies. 6th IPMA Conference*, red. Y. Schoper, Zurich 2018.
105. Packendorff J., *The Temporary Society and Its Enemies: Projects from an Individual Perspective*, w: *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma*, red. K. Sahlin-Andersson, A. Söderholm, Liber, Malmö 2002.
106. Packendorff J., Lindgren M., *Projectification and Its Consequences. Narrow and Broad Conceptualisations*, „South African Journal of Economic and Management Sciences” 2014, vol. 17(1).
107. Panasiuk A., Panfiluk E., Szymańska E., *Introduction to Innovation Research in Health and Wellness Tourism*, „European Journal of Service Management” 2016, vol. 18.
108. Paré G., Kitsiou S., *Methods for Literature Reviews*, w: *Handbook of a eHealth Evaluation: An Evidence-based Approach*, red. F. Lau, C. Kuziemsky, University of Victoria, Victoria 2016.
109. Pollack J., Helm J., Adler D., *What is the Iron Triangle, and How has it Changed*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2018, vol. 11(2).
110. Porat M.U., *The Information Economy. Definition and Measurement*, U.S. Department of Commerce, Office of Telecommunications, Washington 1977.

111. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
112. Prawelska-Skrzypek G., Jałocha B., *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, „Zarządzanie Publiczne” 2014, nr 3(27).
113. Project Management Institute, *Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications*, 2021.
114. Radujkovic M., Mišić S., *Projectification of Economy in a Smaller Country: A Case from Croatia*, „The International Journal of Business Management and Technology” 2019, vol. 3(2).
115. Rapior W., *Życie w projekcie Projekt jako narzędzie przekształcania świata i rama instytucjonalna rzeczywistości społecznej*, rozprawa doktorska, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2017.
116. Salamon L.M., *Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami nonprofit*, oprac. D. Ilczuk, tłum. P. Grabias, „Materiały z Zagranicy” 1993, z. 3.
117. Salamon L.M., Anheier H.K., *A Comparative Study of the Non-profit Sector in Researching the Voluntary Sector*, Charities Aid Foundation, 1993.
118. Salamon L.M., Anheier H.K., *In Search of the Non-profit Sector I: The Question of Definitions*, „Voluntas” 1992, vol. 3.
119. Salamon L.M., Anheier H.K., *In Search of the Non-profit Sector II: The Problem of Classification*, „Voluntas” 1992, vol. 3(3).
120. Salamon L.M., Anheier H.K., *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1*, 1996, „Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project” 1996, nr 19.
121. Salamon L.M., Anheier H.K., *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*, „Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project” 1996, nr 22.
122. Salamon L.M., Anheier H.K. and Associates, *The Emerging Sector Revised. A Summary Revised Estimates*, Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, Johns Hopkins University, Baltimore 1999.
123. Salamon L.M., Anheier H.K., List R., Toepler S., Sokolowski S.W. and Associates, *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, The John Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore 1999.
124. *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: Trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002.

125. Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
126. *Satellite Account on Non-profit and Related Institutions and Volunteer Work*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs Statistics Division, New York 2018.
127. Schmidt J., *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012.
128. Schoper Y.G., Wald A., Ingason H.T., Fridgeirsson T.V., *Projectification in Western Economies: A Comparative Study of Germany, Norway and Iceland*, „International Journal of Project Management” 2018, vol. 36(1).
129. *Sektor non-profit w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny–Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa–Kraków 2020.
130. Seymour T., Hussein S., *The History of Project Management*, „International Journal of Management & Information Systems” 2014, vol. 18(4).
131. Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych, metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
132. Sjöblom S., Löfgren K., Godenhjelm S., *Projectified Politics. Temporary Organisations in a Public Context. Introduction to the Special Issue*, „Scandinavian Journal of Public Administration” 2013, vol. 17(2).
133. Söderlund J., *Theoretical Foundations of Project Management. Suggestion for a Pluralistic Understanding*, w: *The Oxford Handbook of Project Management*, red. P.W.G. Morris, J.K. Pinto, J. Söderlund, Oxford University Press, London 2011.
134. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
135. Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Trzeci sektor w Polsce i UE. Źródła pozyskiwania danych oraz metodologia porównywania kondycji sektora pozarządowego w Polsce i UE w kontekście implementacji Polityki Spójności w perspektywie finansowej 2007–2013*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
136. Szczukocka A., *Statystyczna ocena znaczenia sektora usług w gospodarce Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
137. Szpunar M., *Jak zwiększać odsetek wypełnień w badaniu internetowym – fakty i mity na temat kwestionariuszy online*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 1(32).
138. Szreder K., *ABC projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Fundacja Nowej Kultury–Bęc Zmiana, Warszawa 2016.

139. Szymańska E., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji społecznej*, w: *Innowacyjne metody i instrumenty zarządzania w organizacjach publicznych*, red. A. Gardocka-Jałowiec, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012.
140. Titmuss R., *The Gift Relationship. From Human Blood to Social Policy*, Allen and Unwin, London 1970.
141. Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
142. Trocki M., *Project governance – kształtowanie ładu projektowego organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 159.
143. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
144. Turner J.R., Bredillet Ch., Anbari F., *The Nine Schools of Project Management*, prezentacja na seminarium doktorskim EDEN, Lille 2008.
145. Voros Fregolente M., Soares Neto A.C., Pereira Ribeiro D.R., Salerno M.S., Nakano D.N., Monteiro de Carvalho M., *From the Wall of the Industry to the Soul of Society: a Review and Multi-level Analysis on Projectification*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2022, vol. 15(2).
146. Wagner R., Huemann M., Radujkovic M., *The Influence of Project Management Associations on Projectification of Society – An Institutional Perspective*, „Project Leadership and Society” 2021, vol. 2.
147. Wagner R., Huemann M., Radujkovic M., *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” 2022, vol. 15(8).
148. Wald A., Aguilar Velasco M.M., Torbjørn B., Grønvold A., Skeibrok J., Svensson F.L., *Projektifizierung auch im Norden: Der Anteil der Projektarbeit in Deutschland und Norwegen im Vergleich*, „Projektmanagement aktuell” 2016, vol. 27(4).
149. Wald A., Schneider Ch., Spanuth T., Schoper Y., *Towards a Measurement of “Projectification”: A Study on the Share of Project-Work in the German Economy*, w: *Advanced Project Management: Flexibility and Innovative Capacity*, t. 4, red. A. Wald, R. Wagner, Ch. Schneider, M. Gschwendtner, GPM, Nürnberg 2015.
150. Weisbrod B., *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*, Lexington Books, Lexington 1978.
151. Wolska G., Kizielewicz J., *Corporate Social Responsibility in Poland – Theory and Practice*, „DIEM. Dubrovnik International Economic Meetings” 2015, vol. 2.

152. *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020.
153. Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami*, wyd. VII, Helion, Gliwice 2018.
154. Young D., *Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory*, w: *The Economics of Nonprofit Institutions*, red. S. Rose-Ackerman, Oxford University Press, New York 1986.
155. Young D.R., *Contract Failure Theory*, w: *The Nature of Nonprofit Sector*, red. J.S. Ott, Westview Press, Colorado, Oxford 2001.
156. *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, red. E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
157. *Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny – Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa–Kraków 2021.
158. *Zeszyt metodologiczny. Organizacje non-profit: stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe*, Urząd Statystyczny w Krakowie, Departament Badań Społecznych GUS, Kraków–Warszawa 2019.
159. Żukrowska K., *Priorytety dla integracji europejskiej na najbliższe lata widziane z perspektywy ekonomisty i politologa*, w: *Integracja europejska – polska perspektywa*, red. Z. Czachór, G. Grosse, W. Paruch, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2018.

Źródła internetowe:

1. Baza OPP, Wyszukiwarka OPP – organizacje Pożytku Publicznego, <https://www.e-pity.pl/wyszukiwarka-opp-organizacje-pozytku-publicznego>.
2. Center for Civil Society Studies Archive, *Publications Archive*, <http://ccss.jhu.edu/publications-findings/?did=105>.
3. Centralna Ogólnopolska Informacja Gospodarcza, www.coig.com.pl.
4. Dziedziak J., *Projekt*, w: *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Projekt>.
5. Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego, *Kim jesteśmy?*, <https://iskk.pl/kim-jestesmy/>.
6. IPMA, *About us*, <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>.

7. Małecka-Dobrogowska M., *Project... and What is Next? Projectification as an Instrument of Non-profit Managers Career Improvement*, referat podczas konferencji The 10th IPMA Research Conference „Value Co-creation in the Project Society”, 19–21 czerwca 2022, Belgrad, <https://publications.ipma.world/conference/10th-ipma-research-conference-value-co-creation-in-the-project-society/articles>.
8. *Manifesto for Agile Software Development*, <https://agilemanifesto.org>.
9. *Mapa dotacji UE*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, <https://mapa-dotacji.gov.pl/>.
10. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Lista projektów realizowanych z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014–2020*, Portal Funduszy Europejskich, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/lista-projektow/lista-projektow-realizowanych-z-funduszy-europejskich-w-polsce-w-latach-2014-2020/>.
11. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Opracowania i analizy*, Portal Funduszy Europejskich, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/raporty/opracowania/>.
12. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Portal Funduszy Europejskich, www.funduszeuropejskie.gov.pl.
13. Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, www.niw.gov.pl.
14. Okrasa W., *Sektor trzeci jako przedmiot badań statystyki publicznej. Wybrane problemy*, GUS, 2016, https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ_Sektor_trzeci_jako_przedmiot_badan_statystyki_publicznej.pdf.
15. *Podmioty gospodarki narodowej, przekształcenia własnościowe i strukturalne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/metadane/cechy/2822>.
16. *Poradnik. Kto i na jakich warunkach może otrzymać status OPP?*, <https://poradnik.ngo.pl/kto-i-na-jakich-warunkach-moze-otrzymac-status-opp>.
17. Portal Rejestrów Sądowych, Wyszukiwarka KRS, <https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.html>.
18. *Ranking fundacji*, <https://rankingfundacji.org>.
19. Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Spis organizacji*, <https://spis.ngo.pl>.
20. TenStep, *Welcome*, <https://www.tensteppm.com/open/0.0.0TenStepPMHomepage.html>.
21. www.scholar.google.com.

Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 16 listopada 1964 r. o Polskim Czerwonym Krzyżu (Dz.U. z 2019 r., poz. 179).
2. Ustawa z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników (Dz.U. z 2024 r., poz. 263, 1560).
3. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. z 2023 r., poz. 166).
4. Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle (Dz.U. z 2020 r., poz. 2159).
5. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2020 r., poz. 2261).
6. Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. o gwarancjach wolności sumienia i wyznania (Dz.U. z 2023 r., poz. 265).
7. Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych (Dz.U. z 2019 r., poz. 579).
8. Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych podmiotów gospodarczych (Dz.U. 1989 r., nr 35, poz. 194; Dz.U. z 1997 r., nr 121, poz. 769, 770).
9. Ustawa z dnia 13 października 1995 r. Prawo łowieckie (Dz.U. z 2023 r., poz. 1082).
10. Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych (Dz.U. z 2022 r., poz. 183).
11. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2024 r., poz. 1491).
12. Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz.U. z 2024 r., poz. 1488).
13. Ustawa z dnia 13 grudnia 2013 r. o rodzinnych ogrodach działkowych (Dz.U. z 2021 r., poz. 1073).
14. Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich (Dz.U. z 2018 r., poz. 2212, z późn. zm.).

Załączniki

Załącznik 1. Formularz badania jakościowego – IDI

Scenariusz indywidualnego wywiadu z przedstawicielami organizacji w sektorze non profit realizujących w nich projekty, wdrażających je lub nimi zarządzających

Wprowadzenie

Projektyzacja jest zjawiskiem polegającym na zastępowaniu rutynowych działań organizacji przez upowszechnianie w niej form projektowych ograniczonych czasem, budżetem i zakresem. Jest to rozwijająca się forma zarządzania organizacją, zwłaszcza w sektorach publicznym i prywatnym. Organizacje w sektorze non profit przyjmują sprawdzone rozwiązania zarządcze, adaptując praktyki z biznesu, samorządów, od darczyńców. Wzrost liczby fundacji i stowarzyszeń koreluje ze wzrostem liczby realizowanych przez nie projektów. Jednocześnie postępująca w nich projektyzacja wywiera wpływ zarówno na pracowników, organizację, jak i jej otoczenie (w skalach mikro, mezo i makro).

Scenariusz rozmowy

1. Proszę opowiedzieć pokrótce o działalności, którą Państwo prowadzą jako organizacja działająca w sektorze non profit (forma prawna, rok założenia, dziedziny działania, obszar działalności, liczba zatrudnionych/członków/wolontariuszy, główne źródła przychodów).
2. Działalność projektowa – czy realizują Państwo projekty w swojej organizacji? Czy są one powiązane z jej misją i celami? Jakie są główne zakresy realizowanych projektów? Jaki jest udział projektów w skali działalności organizacji, a także w jej przychodach i zatrudnieniu?
3. Proszę scharakteryzować grupę odbiorców Państwa projektów.
4. Proszę scharakteryzować realizatorów/personel Państwa projektów. Czy mają Państwo pełny dostęp do odpowiednich kadr do działalności projektowej, w tym związanych ze specyfiką sektora non profit?
5. Czy korzystają Państwo z dostępnych metodyk zarządzania projektami (jakich)? W jaki sposób, jak często?
6. Działalność projektowa – charakterystyka projektyzacji w organizacji: czy w swojej organizacji zauważa Pan/Pani czynniki/zjawiska związane z realizacją projektów?

Jeśli tak, to jakie:

- poziom indywidualny: z perspektywy personelu projektów i zarządu organizacji,
 - poziom instytucjonalny: z perspektywy organizacji,
 - poziom społeczny: z perspektywy zewnętrznych interesariuszy organizacji (uczestników / instytucji zarządzających / otoczenia organizacji / społeczności lokalnej).
7. Działalność projektowa – charakterystyka projektyzacji w sektorze: czy w organizacjach sektora non profit zauważa Pan/Pani zjawiska związane z działalnością projektową? Jeśli tak, to jakie:
 - poziom indywidualny: z perspektywy personelu organizacji w sektorze,
 - poziom instytucjonalny: z perspektywy organizacji,
 - poziom społeczny: z perspektywy zewnętrznych interesariuszy organizacji (uczestników / instytucji zarządzających / otoczenia organizacji / społeczności lokalnej).
 8. Czy w perspektywie najbliższych trzech lat planują Państwo wzrost, rozwój czy raczej ograniczenie, zmniejszenie działalności projektowej w organizacji?
 9. Czy w organizacji występują czynniki stymulujące/zachęcające do prowadzenia działalności w formach projektowych? Jakież?
 10. Czy w organizacji występują bariery utrudniające prowadzenie Państwa działalności projektowej? Jakież?
 11. Jakież są perspektywy rozwoju działalności projektowej Państwa organizacji w najbliższym roku / kolejnych trzech latach (na przykład: utrzyma obecny stan, będzie się dynamicznie rozwijać, będzie następować powolny rozwój, będzie ograniczać działalność, nastąpi likwidacja)?
 12. Jak Pan/Pani sądzi, jak zmieni się sytuacja podmiotów działających w sektorze non profit w najbliższym roku / w ciągu trzech lat (na przykład: utrzyma swoją kondycję, będzie się dynamicznie rozwijać, będzie następować powolny rozwój, będzie ograniczać działalność, nastąpi likwidacja)?
 13. Jakież są kluczowe czynniki sukcesu, tj. jakie warunki są konieczne do osiągnięcia sukcesu w działalności projektowej?
 14. Jakież mogą być ewentualne bariery rozpoczęcia i prowadzenia działalności projektowej w sektorze non profit? W jaki sposób można te bariery niwelować?
 15. Jakież według Pana/Pani zjawiska towarzyszą procesowi projektyzacji organizacji w sektorze non profit?
 16. Jakież korzyści projektyzacja sektora przynosi jego interesariuszom?
 17. Jakież powinny być kroki przechodzenia organizacji od stanu niesprojektyzowanego do projektyzowanego?
 18. Jakież są według Pana/Pani stopień i atrybuty projektyzacji organizacji sektora non profit w Polsce?
 19. Jakież miejsce w zarządzaniu organizacjami non profit zajmuje projektyzacja?
 20. Jaki wpływ ma projektyzacja na misyjność sektora non profit?

Dziękuję za udział w badaniu.

Nazwa organizacji:

Zajmowane stanowisko:

Data przeprowadzenia wywiadu:

Załącznik 2. Formularz badania ilościowego – kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo,

celem badania prowadzonego w ramach przygotowywanej pracy doktorskiej na Politechnice Białostockiej jest zebranie wiedzy na temat konsekwencji wzrastającej liczby projektów (projektyzacji) w organizacjach pozarządowych oraz zmian, jakie wywiera projektyzacja na osoby i organizacje w sektorze non profit (pozarządowym) w Polsce.

Zapraszam do udziału w badaniu osoby, które realizowały projekty (nierutynowe przedsięwzięcia z określonym czasem, budżetem i zakresem) w organizacjach non profit w Polsce w latach 2014–2020, zarówno reprezentujące organizacje pozarządowe, pracowników, współpracowników, członków, jak i ich wolontariuszy.

Badanie ma charakter anonimowy, wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie na potrzeby zbiorczych opracowań naukowych.

Wypełnienie kwestionariusza nie powinno zająć więcej niż 15 minut. W razie pytań proszę o kontakt.

mgr Marta Małecka-Dobrogowska
doktorantka Politechniki Białostockiej, Wydział Inżynierii Zarządzania
m.maleckadobrogowska@gmail.com

I. PROJEKTY I LUDZIE W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

- A) Proszę wskazać częstotliwość wykorzystania projektów w działalności Pana(-i) organizacji (w perspektywie 2014–2020):
- a) organizacja prowadzi głównie projekty,
 - b) organizacja prowadzi głównie działalność operacyjną i od czasu do czasu projekty,
 - c) organizacja prowadzi głównie działalność operacyjną i bardzo rzadko projekty,
 - d) organizacja prowadzi działalność operacyjną bez projektów (zakończyć rozmowę).
- B) Czy w latach 2014–2020 podejmował(a) Pan(i) współpracę/pracę/wolontariat w ramach projektów realizowanych w organizacji pozarządowej:
- a) tak,
 - b) nie (zakończyć rozmowę).

- C) W latach 2014–2020 w ramach projektów w organizacji występował(a) Pan(i) najczęściej w roli:
- kierownika/koordynatora projektu,
 - członka zespołu projektowego,
 - innego specjalisty/eksperta/doradcy,
 - wolontariusza,
 - uczestnika/beneficjenta projektu,
 - innej, jakiej?
- D) W latach 2014–2020 w ramach projektów realizowanych w organizacji współpracował(a) Pan(i) najczęściej na podstawie:
- umowy o pracę na czas określony,
 - umowy o pracę na czas nieokreślony,
 - umowy-zlecenia,
 - umowy o dzieło,
 - kontraktu menedżerskiego,
 - dodatku do umowy,
 - wolontariatu,
 - członkostwa,
 - inne.
- E) Proszę oszacować, jaki procent czasu pracy w organizacji i na jej rzecz poświęca Pan(i) na pracę w projekcie/projektach:%
- F) Proszę wskazać maksymalną liczbę projektów, w których jednocześnie Pan(i) był(a) zaangażowany(-a):
- G) Proszę wskazać, które metodyki z zakresu zarządzania projektami:

Ma Pan(i) potwierdzone certyfikatami	Są stosowane w organizacji
PMBok (PMI)	PMBok (PMI)
Prince2	Prince2
IPMA	IPMA
PMO for NGO	PMO for NGO
Inna – jaka	Inna – jaka
Nie mam	Nie stosuje

- H) Proszę wskazać cechy pracy projektowej w organizacji:

	Bardzo	Średnio	Ani tak, ani nie	Średnio	Bardzo	
Fascynująca						Nudna
Standardowa						Innowacyjna
Wymagająca						Niewymagająca
Rutynowa						Wyjątkowa
Nieuciążliwa						Męcząca
Stabilna						Niestabilna

- I) Proszę wskazać czynniki występujące w związku z rosnącą liczbą projektów w Pana(-i) organizacji:
- zarządzanie projektami ma znaczenie dla osiągnięcia celów statutowych i misji organizacji,
 - istnieje system szkolenia personelu z realizacji projektów,
 - istnieje system uzyskiwania certyfikacji z zakresu zarządzania projektami,
 - wspierane jest członkostwo w organizacjach profesjonalnych zrzeszających organizacje zarządzające projektami,
 - praca w projektach jest podstawową zasadą funkcjonowania organizacji,
 - dominują nastawienie projektowe i kultura projektowa organizacji.
- J) Czym według Pana(-i) różni się organizacja realizująca projekty od organizacji nierealizującej projektów?
- K) Proszę wymienić, jakie są według Pana(-i) główne powody realizacji projektów przez organizację:

II. CECHY ORGANIZACJI REALIZUJĄCEJ PROJEKTY						
Proszę o ocenę każdej z cech poprzez wstawienie znaku x w skali od 1 do 5, przy czym: 1 – nigdy; 2 – czasami; 3 – zazwyczaj; 4 – często; 5 – zawsze						
II.A. W jakim stopniu wymienione poniżej cechy dotyczą Pana(-i) organizacji. Proszę o ocenę z Pana(-i) OSOBISTEJ PERSPEKTYWY						
Wraz z rosnącą liczbą projektów częściej w projektach niż poza nimi:		1	2	3	4	5
1	występują problemy z motywacją zespołu					
2	stawiane są większe wymagania wobec zespołu					
3	odczuwalna jest większa kontrola, presja					
4	za wykonanie zadań i osiągnięcie efektów odpowiada się osobiście					
5	odczuwa się stres i zmęczenie przy pracy					
6	stosowane są działania motywacyjne: wsparcie psychologiczne / treningi antystresowe					
Oceniając z perspektywy osobistej, wraz z liczbą projektów:		1	2	3	4	5
7	konsekwencje opóźnień i przekroczenia w budżecie mają większy wpływ na członków zespołu projektowego niż poza nim					
8	nie wykracza się poza wskazaną rolę/funkcję i polecane zadania projektowe					
9	odpowiedzialność za projekt przerzucana jest z kierowników na zespół projektowy					
10	poświęcanie prywatnego czasu wolnego członków zespołu jest zjawiskiem oczywistym, normalnym					

Oceniając z perspektywy osobistej, wraz ze wzrostem liczby projektów w organizacji:		1	2	3	4	5
11	sukces jest przypisywany kierownictwu, nie członkom zespołu projektowego					
12	odczuwalne jest ograniczenie zasobów (czasu, pieniędzy, ludzi)					
13	odczuwa się unikatowość, wyjątkowość pracy					
14	członkowie zespołu zatrudnieni do projektu nie są zainteresowani stałą pracą w organizacji					
15	jest miejsce na wykorzystanie kreatywności członków zespołu					
16	jest miejsce na testowanie nowych rozwiązań w projektach i poza nimi					
17	praca w projekcie oznacza tymczasowość zatrudnienia i relacji					
18	język projektowy i zasady funkcjonowania projektu, zarządzania czasem, budżetem wprowadzane są do życia prywatnego / poza projektem					
Proszę o ocenę każdej z cech poprzez wstawienie znaku x w skali od 1 do 5, przy czym: 1 – nigdy; 2 – czasami; 3 – zazwyczaj; 4 – często; 5 – zawsze						
II.B. Oceniając z PERSPEKTYWY ORGANIZACYJNEJ, wraz z kolejnymi projektami:		1	2	3	4	5
19	wzrasta zapotrzebowanie na kolejne projekty i zasoby, które są potrzebne do ich realizacji					
20	rośnie znaczenie kompetencji wymaganych od pracowników w zakresie zarządzania projektami					
21	zauważalny jest brak związku działań i celów projektu z innymi działaniami organizacji					
22	wzrasta znaczenie profesjonalnego zarządzania organizacją					
23	rosną w niej wymagania dotyczące posiadania certyfikatów zarządzania projektami					
Oceniając z PERSPEKTYWY ORGANIZACYJNEJ, wraz z projektami:		1	2	3	4	5
24	struktura organizacyjna zmienia się w dostosowaną do projektów					
25	wzrasta znaczenie procesów i metodyk zarządzania projektami (PM)					
26	wzrasta znaczenie zrzeszeń profesjonalnych, do których organizacja należy lub aspiruje					
27	w organizacji częściej wykorzystywana jest inicjatywa i oczekuje się jej od zespołu					
28	w organizacji jest mniej biurokracji					
29	w organizacji wzrasta znaczenie bezpośredniej komunikacji					
30	w organizacji wzrasta znaczenie uczenia się – robimy to samo lepiej					
31	organizacja poszukuje innych źródeł przychodów, pozaprojektowych					
32	w zarządzanie całą organizacją wdrażane są metody zarządzania projektami					
Proszę o ocenę każdej z cech poprzez wstawienie znaku x w skali od 1 do 5, przy czym: 1 – nigdy; 2 – czasami; 3 – zazwyczaj; 4 – często; 5 – zawsze						

II.C. Oceniając z PERSPEKTYWY OTOCZENIA ORGANIZACJI, gdy rośnie liczba projektów:		1	2	3	4	5
34	wzrastają kompetencje organizacji dostosowane do oczekiwań donatorów (instytucji finansujących)					
35	interesariusze/beneficjenci organizacji uczą się zasad funkcjonowania projektów (języka, zasad rekrutacji, finansowania projektów)					
36	strategia organizacji zależy od planów i strategii instytucji otoczenia organizacji (na przykład regionalnych, miejskich)					
37	proces decyzyjny w zakresie planowanych działań, planów organizacji wynika z analizy dostępnych konkursów na projekty					
38	organizacja dostosowuje swoje działania statutowe i obszary wsparcia do wytycznych instytucji finansujących projekty					
39	organizacja wraz z realizacją projektów postrzegana jest jako wyspecjalizowana w projektach określonego typu					
40	czy występują inne zjawiska będące konsekwencją wzrastającej liczby projektów w Pana(-i) organizacji? Jakież?					

III. METRYCZKA ORGANIZACJI I RESPONDENTA(-KI)

1. Forma prawna organizacji, którą Pan(i) reprezentuje:
 - a) stowarzyszenie,
 - b) fundacja,
 - c) społeczny podmiot wyznaniowy,
 - d) samorząd gospodarczy i zawodowy,
 - e) inna, jaka
2. Status organizacji pożytku publicznego: tak/nie.
3. Wiek organizacji (w latach):
4. Siedziba organizacji:

województwo miejscowość

 - a) wieś,
 - b) miasto na prawach powiatu,
 - c) miasto w gminie miejskiej,
 - d) miasto w gminie miejsko-wiejskiej.
5. Główny obszar działalności:
 - a) lokalny,
 - b) regionalny,
 - c) krajowy,
 - d) międzynarodowy.
6. Główny typ projektów realizowanych przez organizację w latach 2014–2020 (maksymalnie dwie odpowiedzi):
 - a) wewnętrzny (dotyczące zmian w organizacji),
 - b) zewnętrzny (skierowane na zmiany poza organizacją),
 - c) miękki (niemający cech materialnych, na przykład cykl szkoleniowy),

- d) twarde (przedsięwzięcia inwestycyjne o cechach materialnych, na przykład budowa).
7. Główny zakres projektów realizowanych przez organizację w latach 2014–2020 (maksymalnie dwie odpowiedzi):
- społeczny,
 - edukacyjny,
 - pomocowy,
 - kulturalny,
 - ratownictwo,
 - sport i rekreacja,
 - przedsiębiorczość,
 - usługi i inwestycje,
 - IT,
 - zmiany organizacyjne,
 - badawczo-rozwojowe,
 - współpraca,
 - inne.
8. Przeciętny czas trwania projektów realizowanych w organizacji w latach 2014–2020:
- do 1 miesiąca,
 - powyżej 1 do 3 miesięcy,
 - powyżej 3 do 9 miesięcy,
 - powyżej 9 do 24 miesięcy,
 - powyżej 24 miesięcy.
9. Przeważająca wartość budżetu projektów realizowanych przez organizację w latach 2014–2020:
- do 1 tys. euro,
 - powyżej 1 tys. euro do 10 tys. euro,
 - powyżej 10 tys. euro do 100 tys. euro,
 - powyżej 100 tys. euro do 500 tys. euro,
 - powyżej 500 tys. euro do 1 mln euro,
 - powyżej 1 mln euro do 10 mln euro,
 - powyżej 10 mln euro.
10. Proszę określić szacunkowy % przychodów z projektów w Pana(-i) organizacji:
- w latach 2014–2020% przychodów,
 - w 2021 r.% przychodów.
11. Proszę określić szacunkowy % zatrudnienia w projektach (w przeliczeniu na pełne etaty) w Pana(-i) organizacji:
- w latach 2014–2020% etatów
 - w 2021r.% etatów.
12. Proszę określić główne źródła finansowania projektów w Pana(-i) organizacji w latach 2014–2020:
- rządowe,

- b) samorządowe,
- c) fundusze unijne,
- d) zagraniczne,
- e) działalność gospodarcza lub/i odpłatna,
- f) składki i/lub darowizny,
- g) 1%,
- h) dochody z majątku (na przykład wynajem lokali), odsetek bankowych itp.,
- i) inne.

Osoba wypełniająca ankietę:

1. Płeć respondenta: K, M, inna.
2. Wykształcenie: podstawowe/zawodowe/średnie/wyższe.
3. Wiek:
 - a) poniżej 18 lat,
 - b) 18–25 lat,
 - c) 26–35 lat,
 - d) 36–45 lat,
 - e) 46–55 lat,
 - f) powyżej 55 lat.
4. Proszę wskazać, ile wynosi Pana(-i) staż / doświadczenie pracy / współpracy / członkostwa w:
 - a) w sektorze pozarządowym lat.
 - b) w pracy projektowej lat.
 - c) w obecnej organizacji pozarządowej lat.
5. Funkcja w obecnej organizacji (proszę zaznaczyć właściwe):
 - a) zarząd organizacji,
 - b) członek/członkini organizacji,
 - c) pozostały personel organizacji,
 - d) zewnętrzny specjalista/ekspert/doradca,
 - e) wolontariusz,
 - f) inna.

Opcjonalnie: nazwa organizacji i adres www:

Jeśli wyraża Pan(i) chęć otrzymania wyników badania w postaci elektronicznego raportu, proszę podać adres e-mail:

Dziękuję za udział w badaniu.

Spis tabel

Tabela 1.1. Charakterystyka faz projektyzacji według Midlera	20
Tabela 1.2. Efekty poszczególnych etapów projektyzacji	24
Tabela 1.3. Charakterystyka wybranych znaczeń projektyzacji	29
Tabela 2.1. Przegląd oryginalnych nazw organizacji w sektorze non profit i ich skrótów	41
Tabela 2.2. Sektor non profit w ujęciu teoretycznym	46
Tabela 2.3. Struktura organizacji w sektorze non profit w Polsce [w tys.]	53
Tabela 3.1. Etapy postępowania badawczego wraz z pytaniami i metodami badań	67
Tabela 3.2. Kategorie pytań sondażowych zastosowanych w badaniach	71
Tabela 3.3. Formy prawne reprezentowane przez respondentów uczestniczących w badaniach ilościowych	75
Tabela 3.4. Funkcje pełnione w zespołach projektowych przez przedstawicieli organizacji uczestniczących w badaniu	77
Tabela 4.1. Główny obszar działalności organizacji uczestniczących w badaniu	82
Tabela 4.2. Porównanie typów projektów realizowanych przez badane organizacje non profit w latach 2014–2020	83
Tabela 4.3. Główne zakresy projektów realizowanych przez badane organizacje w latach 2014–2020	83
Tabela 4.4. Przeciętny czas realizacji projektów w badanych organizacjach non profit	84
Tabela 4.5. Przeciętna wartość budżetów projektowych realizowanych przez organizacje non profit	85
Tabela 4.6. Porównanie szacowanego udziału przychodów projektowych w ogólnych przychodach organizacji w latach 2014–2020 z rokiem 2021	85
Tabela 4.7. Najczęściej występujące formy zatrudnienia i współpracy w projektach organizacji non profit w latach 2014–2020	87
Tabela 4.8. Szacowanie współczynnika projektyzacji w zakresie średniego czasu pracy w stosunku do czasu pracy ogółem	88
Tabela 4.9. Liczba projektów realizowanych jednocześnie przez przedstawiciela organizacji non profit	89
Tabela 4.10. Porównanie posiadania przez respondentów i stosowania certyfikowanych podejść do zarządzania projektami w organizacjach non profit	89
Tabela 4.11. Konsekwencje projektyzacji w badanych organizacjach non profit	90
Tabela 4.12. Matryca atrybutów projektyzacji na podstawie przeglądu literatury oraz wyników badania pilotażowego	103
Tabela 4.13. Lista atrybutów projektyzacji w perspektywach indywidualnej, organizacyjnej i otoczenia organizacji	105

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Główne nurty znaczeniowe w zarządzaniu projektami w organizacjach non profit.....	28
Rysunek 1.2. Trzy poziomy projektyzacji według Kuury	35
Rysunek 2.1. Sektor non profit w Polsce w latach 2010–2020: zatrudnienie i członkostwo....	54
Rysunek 2.2. Formy zatrudnienia i współpracy w sektorze non profit w 2020 r. w Polsce.....	55
Rysunek 2.3. Przychody sektora non profit w Polsce w latach 2010–2020 [w mld zł]	56
Rysunek 2.4. Przychody sektora non profit w 2020 r.	57
Rysunek 3.1. Przebieg badań	69
Rysunek 3.2. Siedziby organizacji uczestniczących w badaniu oraz uwzględnione przez GUS w 2018 r.	76
Rysunek 3.3. Liczba lat stażu pracy reprezentantów badanych organizacji non profit	77
Rysunek 4.1. Częstotliwość wykorzystania projektów w działalności badanych organizacji (w perspektywie 2014–2020).....	81
Rysunek 4.2. Wiek organizacji uczestniczących w badaniach	82
Rysunek 4.3. Porównanie udziału zatrudnienia projektowego w zatrudnieniu ogółem w latach 2014–2020 oraz w 2021 r.	86
Rysunek 4.4. Główne źródła finansowania projektów w organizacjach non profit w latach 2014–2020.....	87

Streszczenie

W monografii zaprezentowano koncepcję projektyzacji oraz omówiono, w jaki sposób jej implementacja wpływa na organizacje sektora non profit. Projektyzacja wiąże się z konsekwentnym masowym realizowaniem projektów, towarzyszą jej zmiany obserwowane z perspektyw osobistej, organizacyjnej i społecznej. Współcześnie przywoływana jest w świetle dyskusji o sprojektyzowanym społeczeństwie czy globalnych trendach oddziaływania projektów na rozwój gospodarczy. Dyskusja naukowa dotyczy społecznych wymiarów tego fenomenu, odnosi się również do oceny skali projektyzacji, jej wpływu w perspektywie przyszłych wyzwań.

Z perspektywy akademickiej analiza koncentruje się głównie wokół zagadnień projektyzacji sektorów prywatnego i publicznego. Monografia jest odpowiedzią na lukę w zakresie analizy doświadczeń projektyzacji z perspektywy organizacji sektora non profit. Wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego uwzględniają zarówno studia literaturowe, badania metodami jakościowymi i ilościowymi, jak i badanie autorki we własnej organizacji. Biorąc pod uwagę trzy podstawowe poziomy projektyzacji: osobisty, organizacyjny i społeczny, w niniejszym opracowaniu zaprezentowano zidentyfikowane atrybuty charakteryzujące projektyzację w organizacjach sektora non profit, uwzględniając misyjny i niedochodowy charakter występujących w nim jednostek. W poszczególnych rozdziałach omówiono zagadnienia związane z projektem i projektyzacją w organizacji, ich ewolucję na osi projekt–zarządzanie projektami–studia nad projektami.

Efektem procesu badawczego ukazanego w niniejszej monografii jest skompilowanie bieżącego stanu wiedzy na temat projektyzacji z perspektywy organizacji sektora non profit w Polsce. Przedstawiono w niej również zidentyfikowane atrybuty projektyzacji, według trójpodziału na osobiste, organizacyjne i społeczne, potwierdzone w ogólnopolskim badaniu fundacji i stowarzyszeń. Przeprowadzone analizy dotychczasowego dorobku naukowego oraz wyników postępowania badawczego pokazują najistotniejsze wymiary projektyzacji organizacji sektora non profit. Mogą być podstawą do dalszych badań i poszukiwania modelowych ujęć tego zagadnienia.

Summary

The monograph presents the concept of projectification and offers an analysis of its impact on organisations within the non-profit sector. The process of projectisation entails the pervasive and extensive implementation of projects, accompanied by discernible shifts at the personal, organisational, and social levels. The concept is currently being discussed in the context of debates about the project society and global trends in the impact of projects on economic development. The academic discussion addresses the social dimensions of this phenomenon and also considers the assessment of the scale of projectification, its impact in the context of future challenges.

From an academic standpoint, the analysis primarily concentrates on the subject of projectification in the private and public sectors. This monograph addresses the existing gap in research and analysis concerning the experience of projectification from the perspective of non-profit sector organisations. The findings of the research study are based on a synthesis of literature reviews, a survey employing both qualitative and quantitative methods, and an in-depth case study conducted within the author's own organisation. In consideration of the three fundamental levels of projectification: personal, organizational, and social; this study elucidates the identified attributes that characterize projectification in organizations within the nonprofit sector, with particular attention to the mission and nonprofit nature of the entities involved. The following chapters present issues related to project and projectification in organisations, taking into account the evolution of these issues along the axis of project, project management and project studies.

The result of the conducted research process, as presented in this monograph, is a compilation of the current state of knowledge on projectification from the perspective of non-profit sector organisations in Poland. Furthermore, the monograph presents the identified attributes of projectification, according to the tri-division into personal, organisational and social, as confirmed in a nationwide survey of organisations such as foundations and associations. The monograph's analysis of the previous scientific output and the analysis of the results of the conducted research procedure demonstrate the most significant dimensions of the projectification of organisations in the non-profit sector. These findings can serve as a foundation for further analyses and the search for model approaches to this issue.

Zaproponowany przez Autorkę temat monografii jest oryginalny i ważny, szczególnie mając na względzie obserwowany w ostatnich latach trend do wykorzystywania w zarządzaniu organizacjami metodyk i narzędzi stosowanych w procesie zarządzania projektami. Zjawisko to jest widoczne nie tylko w podmiotach sektora prywatnego, ale również w sektorze publicznym i non-profit. (...) Przedstawiona do recenzji propozycja monografii to wartościowa publikacja, zawierająca interesujące rozważania na temat aktualnych problemów związanych z projektyzacją organizacji sektora non-profit w Polsce. Szczególną wartość pracy stanowią zawarte w niej wyniki autorskich badań. Opracowanie stanowi interesujący materiał dla menedżerów i pracowników realizujących projekty w organizacjach w sektorze non-profit.

dr hab. Joanna Kizielewicz, prof. UMG

Wybór i sformułowanie tematu monografii zasługują na szczególne uznanie, biorąc pod uwagę dotychczasowy dorobek naukowy z zakresu tej tematyki dostępny na polskim rynku wydawniczym. Autorka zastosowała własne podejście badawcze, wypełniając swoimi badaniami sformułowaną lukę badawczą. (...) Podjęta analiza, a zwłaszcza prezentacja działań w zakresie projektyzacji w Polsce jak i na świecie jednoznacznie przesądza o atrakcyjności podjętego tematu w odniesieniu do podmiotów sektora non-profit.

prof. dr hab. Aleksander Panasiuk

