

*Mateusz Juchniewicz*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Projektyzacja – koncepcja, zakres, konsekwencje

---

### Streszczenie

Rosnące znaczenie projektów w działalności organizacji jest źródłem zjawiska określanego w literaturze mianem *projectification* – projektyzacja. Wywołuje ono konsekwencje dla organizacji, ale również pojedynczych osób i całej gospodarki. Wymaga zmiany podejścia do zarządzania organizacjami oraz planowania i rozwoju swojej kariery. Właściwe zatem jest przeprowadzenie badania, którego głównym celem jest sondażowe określenie skali zjawiska projektyzacji w organizacjach w Polsce.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, projektyzacja, wyniki badań

**Kod klasyfikacji JEL:** M10

---

## 1. Wprowadzenie

W ciągu ostatnich lat znacznie wzrosła rola projektów w działalności organizacji. Przedsiębiorstwa realizują projekty takie, jak: otwarcie nowego zakładu produkcyjnego, wdrożenie nowego produktu na rynek, wdrożenie nowoczesnej technologii wytwarzania, nowoczesnych systemów zarządzania, opracowanie nowej strategii działania itp. Należy jednak zaznaczyć, że projekty nie są domeną jedynie przedsiębiorstw, realizowane są również w innych organizacjach. Jednostki sektora finansów publicznych realizują projekty z obszaru infrastruktury (komunikacyjnej, informatycznej), społeczne (ukierunkowane na wywołanie określonych efektów w pewnej grupie społecznej lub na danym obszarze geograficznym), administracyjne (mające na celu poprawę jakości, przejrzystości rządu, uproszczenie procedur). Projekty realizują również jednostki badawcze – zarówno państwowe, jak i prywatne (badania nad nowymi technologiami, systemami zarządzania, badania mające na celu opis zjawisk występujących w gospodarce itp.). Wreszcie projekty są również elementem działalności organizacji pozarządowych – fundacji, stowarzyszeń, organizacji kulturalnych, społecznych; stanowią też podstawowy element organizowania programów wdrażania strategii Unii Europejskiej. Projekty występują zatem w każdej dziedzinie działalności ludzkiej, mają zróżnicowane cele, rozmiary, źródła finansowania, zasięg oddziaływania. Jednak bez względu na ich charakterystykę mają wspólną cechę – stanowią kluczowe narzędzia wdrażania zmian w organizacjach.

Można zatem powiedzieć, że ogół procesów w organizacji można podzielić na działalność operacyjną (ang. *run the business, business as usual*) i działalność przekształceniową (ang. *change the business, transformation*), czyli projekty, programy i portfele. Zależność między tymi dwoma obszarami pokazano na rysunku 1.

Zgodnie z przyjętym schematem obydwa obszary działalności organizacji nie powinny być rozpatrywane osobno, są bowiem ze sobą nierozzerwalnie związane. Działalność powtarzalna stanowi podstawę funkcjonowania każdej organizacji. Jednocześnie jest ważnym (choć nie jedynym) źródłem inicjatyw zmian w sposobie działania. Propozycje usprawnień, zmiany technologii, rozwoju nowych produktów mogą wynikać z obserwacji działalności operacyjnej. Z kolei działalność transformacyjna ma za zadanie zmieniać sposób prowadzenia organizacji w taki sposób, by podnieść efektywność działań operacyjnych. Skuteczność w realizacji celów strategicznych organizacji, zdolność do działania w długim okresie są więc uwarunkowane sprawnością zarówno w działalności operacyjnej, jak i, w coraz większym

stopniu, transformacyjnej. Rosnące znaczenie projektów w działalności organizacji często określa się w literaturze mianem projektacji (ang. *projectification*). Artykuł ma na celu przybliżenie zjawiska projektacji. Prezentuje również wstępne wyniki badań w tym zakresie, które w kolejnych latach będą rozwijane.

Rysunek 1. Zależność między działalnością operacyjną a transformacyjną



Źródło: opracowanie własne.

## 2. Projektacja – istota zjawiska

Rosnące znaczenie projektów w niemal każdej dziedzinie aktywności ludzkiej zostało dostrzeżone już w latach 90. XX w. Ch. Midler w 1995 r. analizował zjawisko *projectification* na przykładzie firmy Renault<sup>1</sup>. Obserwował stopniowy wzrost intensywności działalności projektowej w firmie, co powodowało zmiany w strukturze, sposobie zarządzania i efektywności. W 2006 r. H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies i D. Hodgson rozwinęli koncepcję *projectification* i stworzyli termin *programmification*<sup>2</sup>. Oznacza on, że głównym narzędziem przekształcania organizacji nie

<sup>1</sup> Więcej: C. Midler, "Projectification" of the Firm: The Renault Case, „Scandinavian Journal of Management” 1995, 11(4) s. 363–375.

<sup>2</sup> Więcej: H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, *From Projectification to Programmification*, „International Journal of Project Management” 2006, 24(8), s. 663–674.

są wyłącznie pojedyncze projekty, ale w coraz większym stopniu skoordynowane grupy projektów – w postaci programów lub portfeli.

Wzrost znaczenia projektów w działalności organizacji przekłada się na zjawiska projektyzacji również w perspektywie gospodarki jako całości i wzrostu znaczenia zawodu kierownika projektu. Na rysunku 2 przedstawiono schemat zależności między wymienionymi obszarami.

Rysunek 2. Perspektywy projektyzacji



Źródło: A. Kuura, *Policies for Projectification: Support, Avoid or Let it Be? Discussions on Estonian Economic Policy*, „Theory and Practice of Economic Policy” 2011, 19(1), s. 95.

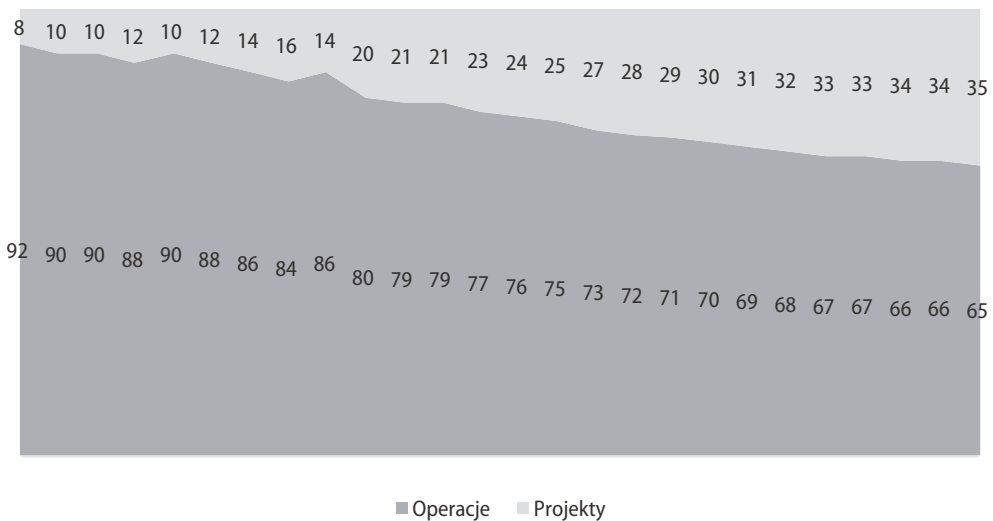
Oznacza to, że omawiane zjawisko można rozpatrywać z trzech perspektyw – gospodarki jako całości, organizacji i jednostek.

## 2.1. Projektyzacja na poziomie gospodarki

Stale rosnąca złożoność warunków funkcjonowania gospodarki światowej powoduje, że do rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów niezbędne jest podejmowanie długotrwałych, wymagających znacznych zasobów przedsięwzięć w postaci projektów. Trwający od ponad stu lat dynamiczny rozwój przemysłu i transportu wymaga realizacji skomplikowanych inwestycji w nowe zakłady, drogi, węzły transportowe – również w formie projektów. Zjawiska te są wspólne dla każdej gałęzi gospodarki. Działalność naukowa opiera się obecnie wyłącznie

na projektach – najczęściej rozproszonych, realizowanych równocześnie w wielu krajach. Administracja publiczna, która dąży do poprawy jakości świadczonych usług dla ludności, również podejmuje inicjatywy w formie projektów – w każdym obszarze, za który jest odpowiedzialna. Projektyzacja obejmuje również międzynarodowe programy pomocowe lub rozwojowe – od wielu dziesięcioleci podejście projektowe jest powszechne w takich instytucjach jak ONZ, Bank Światowy czy Unia Europejska. Zjawisko to wyraźnie widać na przykładzie Polski, gdzie od 1989 r. można zaobserwować dynamiczny wzrost znaczenia projektów. Szczególnie silnie zjawisko to rozwija się od 2004 r., kiedy Polska przystąpiła do Unii Europejskiej. Tylko w latach 2004–2011 zrealizowano w naszym kraju 153 557 projektów współfinansowanych ze środków UE<sup>3</sup>. Według szacunków PriceWaterhouseCoopers, globalne wydatki na publiczne projekty inwestycyjne wzrosną z poziomu 4 bln USD w 2012 r. do ok. 9 bln USD w 2025 r.<sup>4</sup>. Według szacunków PMI i A. Nieto-Rodrigueza udział projektów w tworzeniu globalnego produktu brutto będzie stale wzrastał. Szacuje się, że do ok. 2025 r. wyniesie ok. 35%. Na rysunku 3 przedstawiono szacunkowe dane.

Rysunek 3. Udział projektów w tworzeniu globalnego PKB



Źródło: A. Nieto-Rodriguez, *The Focused Organizations*, Gower, Londyn 2012, s. 38.

<sup>3</sup> Więcej: B. Jałocha, *Projectification of the European Union and its Implications for Public Labour Market Organisations in Poland*, „Journal of Project, Program & Portfolio Management” 2012, vol. 3, no. 2, s. 1–16.

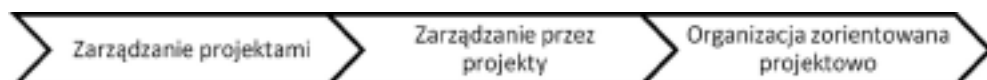
<sup>4</sup> Więcej: *Capital Projects and Infrastructure Spending, Outlook to 2025*, PWC 2014.

Na przykład badania przeprowadzone przez A. Walda, R. Wagnera, C. Schneidera i Y. Schoper wykazały, że gospodarka Niemiec ma wskaźnik projektyzacji na poziomie 34,7%<sup>5</sup>. Z kolei badania przeprowadzone w Norwegii wskazały, że 32,3% czasu pracy w analizowanych firmach zajmowały projekty, generując 32% przychodów<sup>6</sup>.

## 2.2. Projektyzacja na poziomie organizacji

Zjawisko projektyzacji można również zaobserwować na poziomie organizacji, przy czym zachodzą tu podobne procesy do tych opisanych z perspektywy gospodarki. W obliczu coraz szybszych zmian oczekiwań klientów, konieczności ciągłej zmiany modelu biznesowego organizacje stają przed dylematem, w jaki sposób zapewnić ciągłość działania. W ostatnich latach można zaobserwować trwałą ewolucję modeli biznesowych w kierunku zarządzania przez projekty. W sposób ogólny zjawisko projektyzacji organizacji można zdefiniować jako wzrost znaczenia działalności projektowej w ogólnej aktywności organizacji. Przejawia się to nie tylko wzrostem intensywności projektów, lecz także rozwojem systemów zarządzania projektami i struktur projektowych. W ramach tego procesu można wyróżnić trzy główne stadia projektyzacji organizacji. Zostały one przedstawione na rysunku 4.

Rysunek 4. Stadia projektyzacji organizacji



Źródło: R. Wagner, *Organisationale Kompetenz im Projektmanagement*, GPM, Nuernberg 2011, s. 52.

W pierwszej fazie organizacja skupia się na sprawnym zarządzaniu pojedynczymi projektami. Pojawia się świadomość ich znaczenia dla organizacji. W kolejnym stadium zarządzanie projektami jest rozwijane przez naczelne kierownictwo, stanowi kluczowy obszar zarządzania całą organizacją. Wdrażane są mechanizmy zarządzania wieloma projektami. Ostatnie stadium to sytuacja, gdy projekty stanowią

<sup>5</sup> A. Wald, R. Wagner, C. Schneider, Y. Schoper, *Towards a Measurement of "Projectification": A Study on the Share of Project Work in the German Economy*, w: A. Wald, R. Wagner, C. Schneider, M. Gschwendtner (Eds.), *Advanced Project Management: Flexibility and Innovative Capacity*, vol. 4, Neumarkt: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. 2015.

<sup>6</sup> Więcej: J. Skeibrok, F.L. Svennson, *The Degree of Projectification in Organizations, and its Impact on Strategic Flexibility: A Quantitative Study of the Norwegian Economy*, University of Adger 2016.

podstawową formę działania organizacji. Inne systemy zarządzania są podporządkowane realizacji projektów, największy nacisk kładzie się na rozwój kompetencji w obszarze zarządzania projektami, programami i portfelem.

Projektyzacja powoduje, że coraz większa część zadań w organizacji jest realizowana w formie projektów. Znajduje to potwierdzenie w badaniach.

Według raportu firmy McKinsey prawie 60% kierowników wyższego szczebla wskazało, że tworzenie sprawnej kultury zarządzania projektami stanowi jeden z trzech głównych priorytetów ich firm<sup>7</sup>.

Równocześnie z projektyzacją działalności organizacji można zaobserwować rosnące zainteresowanie kierownictwa organizacji rozwiązaniami wspierającymi podnoszenie sprawności zarządzania projektami. Stąd rosnące znaczenie i popularność koncepcji dojrzałości organizacji w zarządzaniu projektami<sup>8</sup>. Coraz więcej organizacji wykazuje zainteresowanie badaniem ich poziomu dojrzałości i wsparciem w procesie osiągnięcia kolejnych poziomów.

### 2.3. Projektyzacja na poziomie indywidualnym (jednostki)

Jak już wspomniano, projektyzacja działalności organizacji przekłada się również na wzrost zainteresowania ścieżką kariery związaną z kierowaniem projektami.

Według szacunków Project Management Institute, 51 mln ludzi na całym świecie jest zaangażowanych w zarządzanie projektami<sup>9</sup>. Szacuje przy tym, że do 2020 r. na świecie powstanie ok. 15,7 mln stanowisk kierowników projektów w najważniejszych sektorach<sup>10</sup>, z czego w Chinach ponad 8 mln stanowisk. Dane PMI wskazują również na wzrost zainteresowania certyfikatami fachowymi z zakresu zarządzania projektami: o ile w 2004 r. na świecie nieco ponad 150 000 osób posiadało certyfikat Project Management Professional (PMP), to już w sierpniu 2015 r. liczba ta wzrosła do 669 668 tys., by osiągnąć poziom 724 773 w lipcu 2016 r.<sup>11</sup>. Zjawisko to dotyczy

<sup>7</sup> *Buliding organizational capabilities*, McKinsey report 2010, s. 1.

<sup>8</sup> Więcej m.in.: S. Spalek, *Zwiększanie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami. Koncepcje, uwarunkowania i możliwe zastosowania praktyczne*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 149–155; M. Juchniewicz, *Osiąganie doskonałości w realizacji projektów przy wykorzystaniu modeli dojrzałości projektowej*, w: *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

<sup>9</sup> PMI Annual Report 2013, s. 1.

<sup>10</sup> PMI Industry Growth Forecast, *Project Management between 2010 and 2020*, s. 2.

<sup>11</sup> <http://wcpconsulting.com/pmi-statistics/>

również brytyjskiego standardu zarządzania projektami – PRINCE2. W 2004 r. na świecie przeprowadzono 51 900 egzaminów na poziomie PRINCE2 Foundation, natomiast w 2012 r. już 144 885<sup>12</sup>.

### 3. Projektyzacja w organizacjach w Polsce – wyniki badań

Wzrost znaczenia projektów i upowszechnienie projektyzacji skłoniły autora do podjęcia badań nad tym zjawiskiem w organizacjach w Polsce. W tej części przedstawiono wyniki pierwszego etapu badań, zrealizowanego w 2017 r., które w kolejnych latach będą kontynuowane.

Badanie objęło 54 organizacje prowadzące działalność na terenie Polski. W badaniu ankietowym wzięły udział osoby z różnych szczebli organizacji, w różnym stopniu zaangażowane w zarządzanie projektami. W tabelach 1–4 przedstawiono charakterystykę próby badawczej.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów z perspektywy funkcji pełnionej w projekcie

Funkcja pełniona w projekcie	Częstość	Procent
Kierownik projektu	18	33,3
Członek zespołu projektowego	8	14,8
Dyrektor projektu	2	3,7
Kierownictwo organizacji	3	5,6
Kierownictwo działu	8	14,8
Personel wykonawczy	2	3,7
Kierownik zespołu	13	24,1
Ogółem	54	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Jedna trzecia ankietowanych pełniła funkcję kierownika projektu. Prawie jedna czwarta – kierowników zespołów zadaniowych. Niemal 15% wskazań dotyczyło członków zespołów lub kierowników liniowych działów.

W tabeli 2 przedstawiono strukturę badanych organizacji w punktu widzenia charakterystyki działalności.

<sup>12</sup> <https://www.knowledgetrain.co.uk/resources/qualifications/prince2-popularity-grows>



**Tabela 2. Struktura badanych organizacji w punktu widzenia liczby osób zatrudnionych**

Liczba zatrudnionych		Częstość	Procent
Więcej niż 5000		15	27,8
1001–5000		9	16,7
301–1000		4	7,4
50–300		15	27,8
Poniżej 50		10	18,5
Ogółem		53	98,1
Braki danych	Systemowe braki danych	1	1,8
Ogółem		54	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Najliczniej reprezentowane były organizacje zatrudniające między 50 a 300 osób i więcej niż 5000.

**Tabela 3. Struktura badanych organizacji w punktu widzenia siedziby organizacji**

Siedziba	Częstość	Procent
Polska	35	64,8
Unia Europejska	15	27,8
Poza UE	4	7,4
Ogółem	54	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej organizacji miało siedzibę centrali ulokowaną na terytorium Polski. Tylko cztery organizacje miały siedzibę poza Unią Europejską.

W tabeli 4 przedstawiono strukturę badanych organizacji z punktu widzenia obszaru działalności.

Ponad połowa badanych organizacji prowadzi działalność zarówno na rynku polskim, jak i międzynarodowym. Prawie 30% to organizacje prowadzące działalność wyłącznie na terenie Polski.

Tabele 5–7 dotyczą charakterystyki projektów realizowanych przez badane organizacje.

Zdecydowanie dominują projekty inwestycyjne. Na drugim miejscu (nieco ponad 1/5) znajdują się projekty badawczo-rozwojowe.

Większość projektów realizowanych przez badane organizacje mieści się w ramach finansowych między 50 000 EUR a 10 mln EUR.

**Tabela 4. Struktura badanych organizacji z punktu widzenia obszaru działalności**

Obszar działalności	Częstość	Procent
Krajowy	16	29,6
Międzynarodowy	7	13,0
Krajowy i międzynarodowy	31	57,4
Ogółem	54	100,0

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 5. Charakter projektów realizowanych przez organizacje**

Rodzaj projektów	Częstość	Procent
Inwestycyjne	34	63,0
IT	6	11,1
Organizacyjne	1	1,8
R&D	11	20,4
Inne	2	3,7
Ogółem	54	100,0

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 6. Przeciętne budżety projektów realizowanych przez badane organizacje**

Budżety projektów		Częstość	Procent
mniej niż 10 000 EUR		2	3,6
10 000–50 000 EUR		6	11,1
50 001–250 000 EUR		11	20,4
250 001–1 mln EUR		11	20,4
pow. 1 mln – 10 mln EUR		11	20,4
pow. 10 mln – 100 mln EUR		5	9,3
pow. 100 mln EUR		4	7,4
Ogółem		50	92,6
Braki danych	Systemowe braki danych	4	7,4
Ogółem		54	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Prawie 40% projektów trwało między 9 a 24 miesiące. Prawie 1/3 trwała powyżej 24 miesięcy.

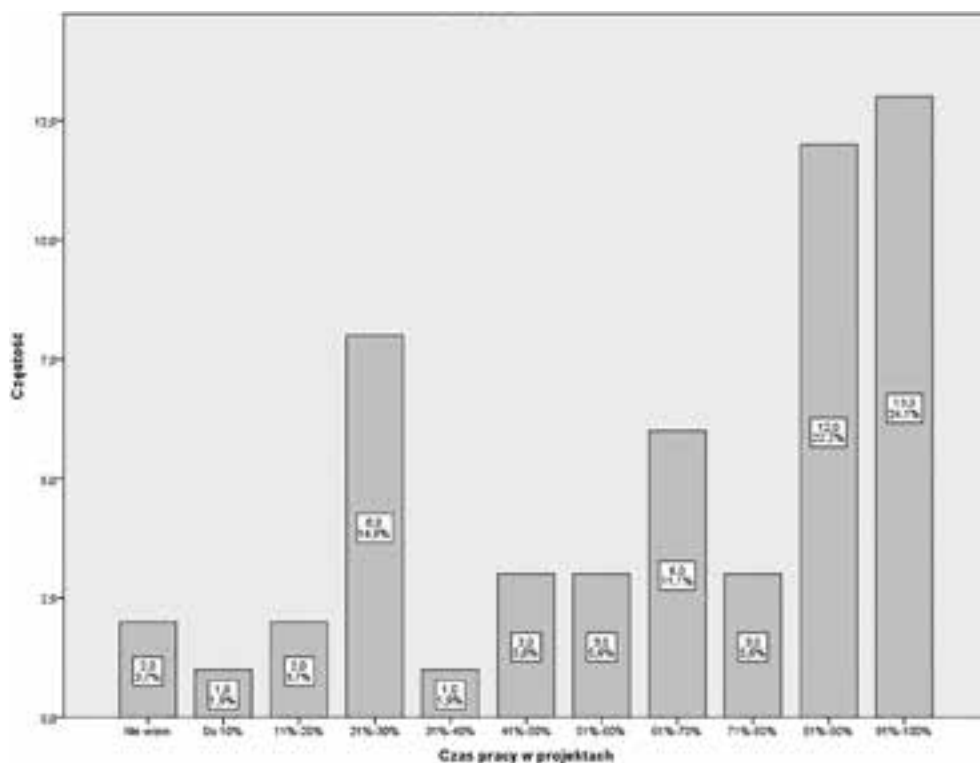
Tabela 7. Przeciętne czasy trwania projektów realizowanych przez badane organizacje

Czasy trwania projektów		Częstość	Procent
mniej niż 3 miesiące		2	3,7
3–9 miesięcy		15	27,8
pow. 9–24 miesiące		21	38,9
pow. 24 miesiące		15	27,8
Ogółem		53	98,1
Braki danych	Systemowe braki danych	1	1,9
Ogółem		54	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunkach 5 i 6 przedstawiono charakterystykę stopni projektacji, mierzoną czasem poświęconym na pracę w projektach i szacowanemu poziomowi przychodów organizacji pochodzących z projektów.

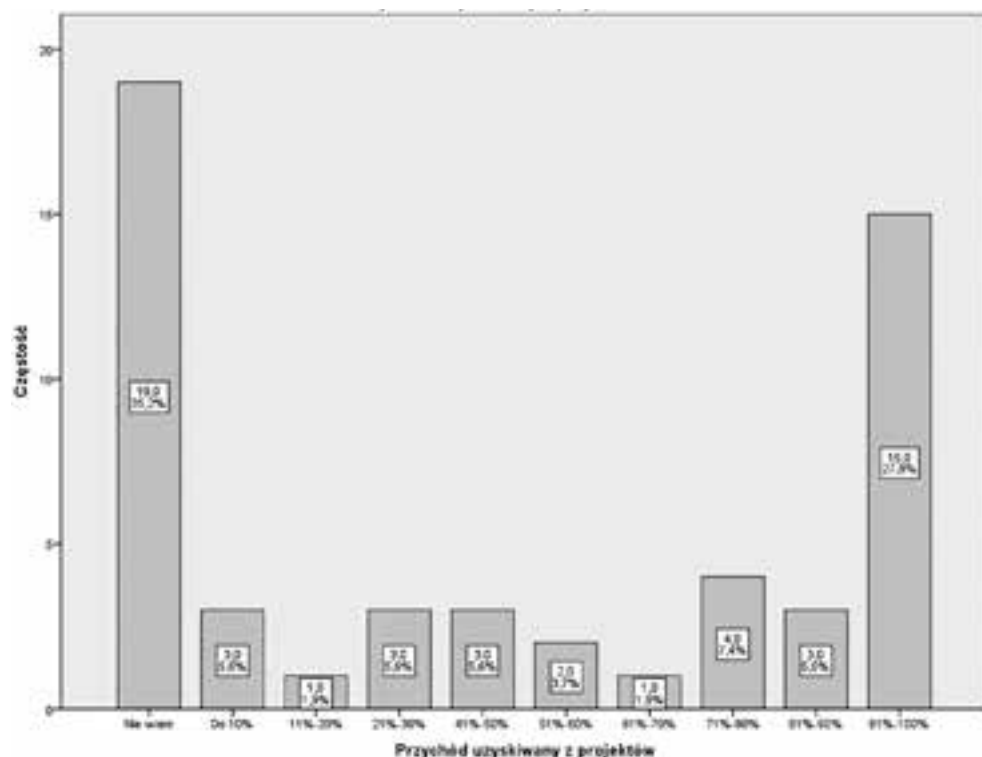
Rysunek 5. Wskaźnik projektacji – czas pracy, który jest poświęcany na pracę w projektach



Źródło: opracowanie własne.

Prawie połowa ankietowanych deklaruje, że praca w projektach zajmuje ponad 80% ich czasu pracy. Nieliczne osoby wskazały, że praca w projektach to nie więcej niż 20% ich czasu pracy.

Rysunek 6. Wskaźnik projektyzacji – odsetek przychodu organizacji pochodzący z projektów



Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie ponad 1/3 badanych osób nie była w stanie oszacować, jaką część przychodów organizacji generują projekty. Z kolei ponad 1/4 szacuje, że projekty generują znaczną część przychodów organizacji (ponad 90%). W dalszej części przedstawiono szczegółowe analizy statystyczne mające na celu określenie, jakie czynniki kształtują skalę projektyzacji badanych organizacji. W tym celu przeprowadzono testy nieparametryczne Kruskala-Wallisa.

W tabeli 8 przedstawiono wyniki analiz statystycznych.

Ponieważ dla zmiennej „pozycja w organizacji”, „siedziba organizacji”, „obszar działalności”, „przeciętny budżet projektów” i „czas trwania projektów”  $p > 0,05$

należy uznać, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. A zatem nie ma podstaw, by sądzić, że rola pełniona w projekcie różnicuje czas pracy poświęcony na pracę w nim i przychód organizacji uzyskiwany z projektów.

**Tabela 8. Wyniki testu Kruskalla-Wallisa dla czasu pracy w projektach i przychodu uzyskiwanego z projektów**

Zmienna grupująca	Czas pracy w projektach	Przychód uzyskiwany z projektów
Pozycja w organizacji	0,318	0,489
Siedziba organizacji	0,112	0,511
Liczba osób zatrudnionych	<b>0,047</b>	<b>0,012</b>
Obszar działalności	0,129	0,928
Główne typy projektów	0,188	<b>0,037</b>
Przeciętny budżet projektów	0,111	0,167
Czas trwania projektów	0,650	0,849

Źródło: opracowanie własne.

Dla zmiennej „liczba osób zatrudnionych” istotność jest mniejsza niż 0,05, co pozwala odrzucić hipotezę zerową o braku różnic między grupami. Zatem liczba osób zatrudnionych różnicuje czas pracy i przychody uzyskane z projektów.

Test Manna-Whitneya pozwolił określić, między którymi grupami występują różnice.

**Tabela 9. Wyniki testu Manna-Whitneya dla czasu pracy w projektach dla pary 301–1000 i 1001–5000 zatrudnionych**

Wyszczególnienie	Czas pracy w projektach
U Manna-Whitneya	0,500
W Wilcoxona	10,500
Z	-2,754
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,006
Istotność dokładna [2* (jednostronna)]	0,003

Źródło: opracowanie własne.

Istotność jest mniejsza niż 0,05, a zatem należy odrzucić hipotezę zerową mówiącą o braku różnic między grupami. Statystycznie, w organizacjach zatrudniających 1001–5000 osób poświęca się ponad dwukrotnie więcej czasu na projekty niż w organizacjach zatrudniających 301–1000 osób.

Tabela 10. Wyniki testu Manna-Whitneya dla czasu pracy w projektach dla pary 50–300 i 301–1000 zatrudnionych

Wyszczególnienie	Czas pracy w projektach
U Manna-Whitneya	3,000
W Wilcoxon	13,000
Z	-2,734
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,006
Istotność dokładna [2* (jednostronna)]	0,004

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku czasu pracy w projektach istotność jest większa niż 0,05, co nie daje podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o braku różnic między grupami. Zatem typ realizowanych projektów nie różnicuje czasu pracy. Natomiast w przypadku przychodu uzyskiwanego z projektów istotność jest mniejsza od 0,05, co pozwala odrzucić hipotezę zerową. Typ realizowanych projektów różnicuje więc poziom przychodu uzyskiwanego przez organizacje z ich realizacji.

## 4. Podsumowanie

Najważniejsze wnioski z badania są następujące:

- Ponad 60% badanych osób poświęca na projekty ponad 60% swojego czasu pracy. Prawie 50% osób spędza na pracy w projektach ponad 80% czasu swojej pracy.
- Różnice między poszczególnymi rolami w projekcie są nieznaczące z perspektywy czasu pracy. Statystycznie, najwięcej czasu na pracę w projektach poświęcają kierownicy projektów, dyrektorzy projektów i kierownicy zespołów zadaniowych.
- Wśród zdefiniowanych parametrów charakteryzujących organizację, czas pracy i przychody osiągnięte z projektów w największym stopniu różnicuje liczba osób zatrudnionych w organizacji. Najmniej czasu na prace w projektach poświęcały osoby pracujące w organizacjach zatrudniających od 301 do 1000 osób. Najwięcej – w tych zatrudniających 50–300 i 1001–5000 osób.

Najważniejsze ograniczenia badania to z pewnością liczebność próby i brak badań pogłębionych. Wynika to z dwóch czynników. Po pierwsze, badania mają charakter eksploracyjny i są cały czas kontynuowane, w najbliższej przyszłości ich wyniki pozwolą zaprojektować badania pogłębione, oparte na wywiadach bezpośrednich.

Po drugie, autor napotkał na pewne trudności w uzyskaniu odpowiedzi na postawione pytania. Podczas realizacji badań wiele osób nie było w stanie oszacować czasu, jaki spędzają w projektach. Badane osoby nie miały też informacji, jaką część przychodów organizacja, w której pracują, uzyskuje z projektów. Zamiarem autora jest porównanie wymagań stawianych pracownikom zaangażowanym w projekty z ich oczekiwaniami i obawami związanymi z pracą w środowisku projektowym.

Według szacunków fachowych organizacji zrzeszających menedżerów projektów, zjawisko projektacji będzie się rozszerzało w najbliższych latach. Jako główne przyczyny wskazuje się zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, rosnącą potrzebę indywidualizacji i konieczność dostarczania kompleksowych rozwiązań. Warto jednak zadać pytanie: Gdzie leży granica projektacji? Czy nie nastąpiła pewnego rodzaju moda na projekty, która powoduje, że zalicza się do nich również działania, które nie charakteryzują się wystarczającym poziomem złożoności i niepowtarzalności? Z pewnością również w tym kierunku będą podążać dyskusje nad projektacją. Drugim ważnym nurtem są konsekwencje projektacji dla społeczeństw – a zatem zmiany w sposobie pracy, rozwoju kariery, stabilności zatrudnienia. Jest to bardzo interesujący obszar badawczy dla osób zajmujących się zagadnieniami „miękkimi” w zarządzaniu.

## Bibliografia

1. *Building Organizational Capabilities*, McKinsey report 2010.
2. *Capital Projects and Infrastructure Spending, Outlook to 2025*, PWC 2014.
3. <http://wcpconsulting.com/pmi-statistics/>
4. <https://www.knowledgetrain.co.uk/resources/qualifications/prince2-popularity-grows>
5. 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, no. 2.
6. Juchniewicz M., *Osiąganie doskonałości w realizacji projektów przy wykorzystaniu modeli dojrzałości projektowej*, w: *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
7. Kuura, A., *Policies for Projectification: Support, Avoid or Let it Be? Discussions on Estonian Economic Policy*, „Theory and Practice of Economic Policy” 2011, 19(1).

8. Maylor H., Brady T., Cooke-Davies T., Hodgson D., *From Projectification to Program-mification*, „International Journal of Project Management” 2006, 24(8).
9. Midler C., “*Projectification*” of the Firm: The Renault Case, „Scandinavian Journal of Management” 1995, 11(4).
10. Nieto-Rodriguez A., *The Focused Organizations*, Gower, London 2012.
11. PMI Annual Report 2013.
12. PMI Industry Growth Forecast, *Project Management between 2010 and 2020*.
13. Skeibrok J., Svennson F.L., *The Degree of Projectification in Organizations, and its Impact on Strategic Flexibility: A Quantitative Study of the Norwegian Economy*, University of Adger 2016.
14. Spałek S., *Zwiększanie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami. Koncepcje, uwarunkowania i możliwe zastosowania praktyczne*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
15. Wagner R., *Organisationale Kompetenz im Projektmanagement*, GPM, Nuernberg 2011.
16. Wald A., Wagner R., Schneider C., Schoper Y., *Towards a Measurement of “Projectification”: A Study on the Share of Project Work in the German Economy*, w: A. Wald, R. Wagner, C. Schneider, & M. Gschwendtner (Eds.), *Advanced Project Management: Flexibility and Innovative Capacity* (vol. 4), Neumarkt: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. 2015.
17. *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2016.

---

## Projectification. Concept, Scope and Consequences

---

### Summary

The growing significance of projects in the activities of an organisation is a source of phenomenon referred to in the literature as projectification. It may have consequences for organisations, but also for individuals and the whole economy. It requires a change in the approach to organisation management as well as planning and development of individual careers. Thus, it seems well-founded to conduct research whose aim would be to survey the scale of projectification in Poland.

**Keywords:** project management, projectification, research results

---