

Załącznik nr 3

AUTOREFERAT

przedstawiający opis kariery zawodowej oraz istotnej aktywności naukowej

Dr Beata Jałocha
Instytut Spraw Publicznych
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

Kraków 2021

Spis treści

1. Imię i nazwisko	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.	3
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu.....	3
3.1. Zatrudnienie w jednostkach naukowych	3
3.2. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach	3
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2020 r. poz. 85 z późn. zm.).....	4
4.1. Problematyka podjęta w pracy i przesłanki rozpoczęcia badań nad projektyzacją sektora publicznego w Polsce	4
4.2. Problem, pytania badawcze oraz cele pracy	7
4.3. Założenia metodologiczne pracy	9
4.4. Struktura monografii	17
4.5. Wnioski z badania empirycznego.....	20
4.6. Wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości	23
4.7. Dalsze badania.....	32
4.8. Bibliografia.....	32
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej	34
5.1. Obszary zainteresowań naukowych przed obroną pracy doktorskiej.....	34
5.2. Wiodące obszary zainteresowań naukowych po obronie pracy doktorskiej	35
5.3. Międzynarodowa współpraca badawcza	44
5.4. Realizacja projektów naukowych.....	48
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę...	49
6.1. Osiągnięcia dydaktyczne	49
6.2. Osiągnięcia organizacyjne.....	50
6.3. Szkolenia profesjonalne.....	51
6.4 Współpraca z otoczeniem gospodarczym i społecznym, popularyzacja nauki	52
7. Informacje dodatkowe	53

1. Imię i nazwisko: **Beata Jalocha**

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.

- **Doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu**, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński. Tytuł rozprawy: *Zarządzanie portfelem projektów – koncepcje biznesowe a potrzeby instytucji publicznych na przykładzie instytucji rynku pracy*, 10 października 2012

Promotor: prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek

Recenzenci: prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. dr hab. Aleksander Noworól

- **Magister, Zarządzanie i marketing**, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński. Tytuł pracy: *Zarządzanie komunikacją w międzynarodowych projektach kulturalnych na przykładzie programu Kultura 2000*, 21 czerwca 2006

Dodatkowe kursy akademickie:

- **Studium Pedagogiczne Uniwersytetu Jagiellońskiego**, uzyskanie kwalifikacji pedagogicznych do pracy nauczycielskiej, 2005
- **Bordeaux École de Management**, semestralne stypendium w ramach programu Erasmus, Bordeaux, Francja, 2004
- **Vrije Universiteit Brussel**, Center Leo Apostel, School of Thinking, roczne studia podyplomowe, Bruksela, Belgia, od października 2021

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu

3.1. Zatrudnienie w jednostkach naukowych

01.04.2015 – nadal	Adiunkt , Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński, Katedra Zarządzania Publicznego (od 1.10.21 – Zakład Zarządzania Publicznego)
01.11.2013 – 31.03.2015	Asystent , Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński, Katedra Zarządzania Publicznego
01.12.2011 – 31.10.2013	Kierownik biura projektu/badacz (zaszeregowanie: starszy specjalista naukowo-techniczny), Uniwersytet Jagielloński, Centrum Edukacji Służb Publicznych i Administracji

3.2. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach

październik 2008 – listopad 2011	Marketing Supervisor, Accounting Plaza Central Europe
wrzesień 2006 – wrzesień 2008	Specjalista ds. Marketingu, Comarch SA

W trakcie zatrudnienia dwukrotnie przebywałam na rocznych urloпах macierzyńskich i wychowawczych (2010–2011 oraz 2015–2016).

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2020 r. poz. 85 z późn. zm.)

Jako osiągnięcie naukowe stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauka o zarządzaniu i jakości zgodnie z ustawą – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wskazuję monografię naukową:

Jalocha B., *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce. Przyczyny, przebieg, rezultaty*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2021, ISBN 978-83-01-22000-6

Recenzentami wydawniczymi byli:

Prof. dr hab. Stanisław Nowosielski, profesor emerytowany, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH, Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów

4.1. Problematyka podjęta w pracy i przesłanki rozpoczęcia badań nad projektyzacją sektora publicznego w Polsce

Przedmiotem rozważań naukowych podjętych w prezentowanej monografii jest **projektyzacja sektora publicznego w Polsce**. Projektyzacja jest zjawiskiem polegającym na instytucjonalizacji projektów na wszystkich poziomach struktur społecznych przez adaptację metod, języka i praktyk projektowych. Zjawisko projektyzacji jako pierwszy opisał i wprowadził do literatury nauk o zarządzaniu Ch. Midler (1995). Midler przedstawił projektyzację na podstawie obserwacji poczynionych przez niego w jednej z firm branży samochodowej, gdzie projekty zaczęły zastępować działania powtarzalne. Początkowo Midler opisywał ją w specyficznym kontekście jednej organizacji, która dokonała transformacji w zakresie rozwoju produktu – od klasycznej organizacji funkcjonalnej do autonomicznych zespołów projektowych – i nazywał ten proces projektyzacją. Bardzo szybko zauważono jednak, że to, co rozpoznał i nazwał Midler, obserwowane jest również w innych organizacjach i relacjach społecznych. Projektyzacja jest badana zarówno jako zjawisko organizacyjne (wąskie rozumienie), jak i zjawisko kulturowe i dyskursywne (szerokie rozumienie) (Packendorff, Lindgren, 2014). Badania nad projektyzacją w wąskim znaczeniu koncentrują się głównie wokół problematyki restrukturyzacji organizacyjnej w kierunku form projektowych, czynników rozwoju projektyzacji organizacyjnej, konsekwencji projektyzacji dla efektywności, innowacyjności, orientacji na klienta, profesjonalizacji działań (Packendorff, Lindgren, 2014). Z kolei w przypadku szerokiego jej rozumienia problemy poddawane analizie to m.in. projekty i zarządzanie nimi jako norma w organizacjach, życiu

społecznym i osobistym, konsekwencje projektyzacji dla osób indywidualnych, grup, organizacji, społeczeństw, dominujące i wyparte aspekty zarządzania projektami. Szersze ujęcie projektyzacji pozwala nam wyjść poza czysto mechanistyczne, organizacyjne rozumienie tego zjawiska.

Badania (Jacobsson, Jałocha, 2021) wskazują jednoznacznie, że w ciągu ostatnich 25 lat, czyli od momentu publikacji przełomowego tekstu Ch. Midlera dotyczącego zmian organizacyjnych w firmie Renault, nastąpił niezwykle intensywny rozwój zainteresowania tym fenomenem. W dyskusji naukowej na świecie pojawia się coraz więcej badań dotyczących procesów projektyzacji (np. Aubry, Lenfle, 2012; Bergman, Gunnarson, Räisänen, 2013; Bredin, Söderlund, 2006; Glasdam, Oeye, Thrysoee, 2015; Hodgson, Fred, Bailey, Hall, 2019; Packendorff, Lindgren, 2013). Jednocześnie, jak pokazują studia literaturowe, nadal bardzo niewiele wiadomo na temat procesów projektyzacji zachodzących w sektorze publicznym.

Sektor publiczny na świecie i w Polsce ulega ciągłym transformacjom. Koncepcje zarządzania publicznego, które w ostatnich dziesięcioleciach wywarły największy wpływ na zarządzanie sprawami publicznymi, to weberyzm, nowe zarządzanie publiczne (NZZP), współzarządzanie publiczne i neoweberyzm. Elementem obecnym we wszystkich wyżej opisanych koncepcjach zarządzania publicznego są projekty, które stały się ważną, powszechną formą działania, zwłaszcza od momentu rozpoczęcia wdrażania reform nowego zarządzania publicznego. Metodyczny, zorganizowany sposób organizacji działań w sektorze publicznym w formie projektów stał się szczególnie popularny w krajach Zachodu od początku lat 80. XX wieku. Rozkwit NZZP przyczynił się do popularyzacji tej metody. Przypisywane projektom elastyczność, delegowanie zadań, zarządzanie czasem wpisują się dobrze w założenia NZZP (Löfgren, Poulsen, 2013). Jednocześnie procesy zarządzania interesariuszami, koordynacji złożonych, interdyscyplinarnych zadań, wpisujące się w procesy zarządzania projektami, są charakterystyczne dla koncepcji współzarządzania publicznego. Zarządzanie projektami nie przynależy zatem, jako instrumentarium narzędzi i metod zarządzania, do jednego nurtu zarządzania publicznego. W tle dyskusji nad tym, jaki powinien być sektor publiczny i jak powinien być zarządzany, jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi służących zarówno do wdrażania reform, jak i realizacji działań (szczególnie w sytuacji delegowania zadań publicznych do innych podmiotów w drodze kontraktowania) są właśnie działania projektowe. Zasadność ich stosowania jako narzędzi implementacji polityk publicznych do niedawna nie była w żaden sposób kwestionowana.

Zmieniają się koncepcje, rewolucjonizuje sektor publiczny, a projekty jako narzędzie implementacji polityk trwają i są powszechnie stosowane. Ich stała obecność, niezależnie od dominującej w danym momencie koncepcji zarządzania publicznego, wynika stąd, iż są one formą działania dobrze dostosowaną do zmienności otoczenia, umożliwiającą elastyczne reagowanie na zmieniające się potrzeby społeczne.

Projekty są wskazywane jako jedno z głównych narzędzi wdrażania polityk publicznych, pozwalających przekuć koncepcje w działania praktyczne (Mukhtar-Landgren, Fred, 2018; Shiferaw, Klakegg, 2012). Polska, jako kraj członkowski UE, musiała przyjąć projektowy sposób wdrażania polityk publicznych, promowany przez struktury europejskie. Implementacja polityk UE oparta jest na funduszach, programach oraz projektach. W realizację projektów UE nie są zaangażowani tylko i wyłącznie lokalni aktorzy, tacy jak instytucje pośredniczące w krajach członkowskich czy też agendy UE. Świat projektów UE jest dużym ekosystemem, w którym funkcjonuje wiele organizacji, jednostek, agentów (Ćwikła, 2020; Mukhtar-Landgren, Fred, 2018), a także tworzą się całe „klasy projektowe” (Kováč, Kučerová, 2006). Można stwierdzić, że cały system finansowania w UE przenika idea realizacji zadań przez projekty.

Pomimo iż zarządzanie projektami jest jedną z wiodących metod zarządzania w sektorze publicznym, jest obszarem wciąż stosunkowo rzadko poddawany badaniom naukowym (Andersson, Wickelgren, 2009; Godenhjelm, Lundin, Sjöblom, 2015). Dyskurs na temat wpływu procesów projektyzacji na sektor publiczny był dotąd w niewielkim stopniu obecny w naukach o zarządzaniu i jakości, mimo że projekty stały się niezwykle ważnym narzędziem reform sektora publicznego, organizacyjnego doskonalenia, a także dostarczania usług publicznych. Jednocześnie, realizowane w tym obszarze badania najczęściej dotyczą zastosowania na gruncie sektora publicznego rozwiązań zapożyczonych z zarządzania projektami w przedsiębiorstwach, co traktowane jest na ogół jako wyraz profesjonalizacji zarządzania projektami publicznymi. Zarządzanie projektami publicznymi najczęściej jest badane i opisywane w literaturze przedmiotu w odniesieniu do dwóch dominujących obszarów. Po pierwsze, przedmiotem zainteresowania badaczy pozostają megaprojekty – najbardziej widoczne, spektakularne projekty, zazwyczaj w znaczącej części finansowane ze środków publicznych. Po drugie, rozbudowane studia prowadzone są nad projektami partnerstwa publiczno-prywatnego. Innym obszarem budzącym duże zainteresowanie badaczy są kwestie *governance* (współzarządzania) projektów publicznych. Niejednokrotnie obszary te zachodzą na siebie, bo megaprojekty bywają realizowane w partnerstwach,

a badacze usiłują wyjaśnić procesy *governance* w nich zachodzące (np. van den Hurk, Verhoest, 2015).

Dotychczas (w skali świata) podejmowane były pojedyncze badania, w których próbowano opisać procesy projektyzacji w sektorze publicznym: w Polsce (Jałocha, 2012, 2016; Praweńska-Skrzypek, Jałocha, 2014), Szwecji (Fred, 2014), w Finlandii (Sjöblom, 2009), na Węgrzech (Kováč, Kučerová, 2009), a także na poziomie Unii Europejskiej (Büttner, Leopold, 2016; Godenhjelm, Lundin, Sjöblom, 2015; Jałocha, 2012). Badania te jednak nie miały charakteru przekrojowego, tzn. opisywały zazwyczaj wpływ projektyzacji na pojedyncze organizacje lub ludzi w nich pracujących albo odnosiły się do wpływu polityki UE na polityki publiczne w krajach członkowskich. W Polsce dotychczas nie zbadano, jak polski sektor publiczny przez projektowe podejście do programowania polityki może sam podlegać wpływom projektyzacji. Przedmiot analizy prezentowanej monografii, sektor publiczny, jest nie tylko głównym beneficjentem wsparcia płynącego z UE, ale także dystrybuuje on środki do pozostałych sektorów – prywatnego oraz pozarządowego. Rozpoznanie i zrozumienie przemian, jakie w nim zachodzą pod wpływem pracy projektowej, jest istotne dla naukowego poznania projektyzacji w polskim sektorze publicznym.

Przesłanką do podjęcia badań nad projektyzacją sektora publicznego była więc istniejąca luka poznawcza: brak badań nad zjawiskiem projektyzacji polskiego sektora publicznego, procesami projektyzacji oraz ich rezultatami. Potrzeba odkrycia tego, w jaki sposób projektyzacja zmienia polski sektor publiczny, wymusiła przyjęcie holistycznej, wielopoziomowej perspektywy. Dotychczas ani w Polsce, ani na świecie nie podejmowano badań nad projektyzacją danego sektora przez pryzmat wielu poziomów jej badania. W omawianej monografii zaproponowano nowy sposób badania i rozumienia projektyzacji, poprzez rozszerzenie badań w perspektywie wertykalnej, przez co publikacja ma nowatorski charakter, nie tylko w skali lokalnej, krajowej, ale stanowi też oryginalny wkład w rozwój badań nad projektyzacją w skali międzynarodowej.

4.2. Problem, pytania badawcze oraz cele pracy

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury zidentyfikowano luki poznawcze o charakterze teoretycznym (słabe rozpoznanie problematyki projektyzacji w sektorze publicznym, zarówno w nauce polskiej, jak i światowej) oraz empirycznym (niedostatek wiedzy na temat istoty zjawiska projektyzacji sektora publicznego, przebiegu procesów

projektyzacyjnych i ich rezultatów, szczególnie w kontekście finansowania projektów przez UE). Podjęcie badań nad zjawiskiem projektyzacji miało cele zarówno poznawcze, jak i teoriiotwórcze. W odpowiedzi na istniejącą lukę poznawczą postawiono następujący problem badawczy: **Na czym polega zjawisko projektyzacji sektora publicznego w Polsce, w jaki sposób przebiegały procesy projektyzacyjne i jakie są ich rezultaty?** Problem badawczy rozpatrywany był na trzech poziomach, tj. na poziomie sektora i jego polityk publicznych (poziom makro), poszczególnych organizacji publicznych (poziom mezo) oraz pracowników sektora publicznego (poziom mikro). Problem eksplorowany był przez następujące pytania badawcze:

W odniesieniu do sektora i jego polityk publicznych:

- Jakiego typu działania realizowane były w formie projektów w polskim sektorze publicznym z wykorzystaniem środków pomocowych Unii Europejskiej? Jakie były zasięg i skala tych działań?
- W jaki sposób projektyzacja wpływała na procesy planowania polityk publicznych w Polsce i jak przebiegał proces projektyzacji polityk publicznych?
- Czy i w jaki sposób projektyzacja na poziomie UE wpływała na programowanie polityk publicznych w Polsce jako kraju członkowskim?

W odniesieniu do organizacji publicznych:

- W jaki sposób proces projektyzacji przebiegał na poziomie organizacji publicznych i co go charakteryzowało?
- Czy i w jaki sposób realizacja projektów wpłynęła na zmiany w strukturach organizacyjnych organizacji publicznych?
- Jak przejawiała się projektyzacja organizacyjna w odniesieniu do stosowanych metod i narzędzi, zasobów ludzkich, środowiska projektowego organizacji oraz zarządzania wiedzą projektową?
- Czy i w jaki sposób projekty pozwalają organizacjom publicznym osiągać długookresowe cele i czy zmiany zachodzące pod wpływem projektyzacji postrzegane są jako trwałe?

W odniesieniu do pracowników sektora publicznego:

- Jak projektyzacja zmieniła sposób, w jaki pracują pracownicy sektora publicznego?

- Czy i jak projektyzacja zmienia warunki pracy pracowników sektora publicznego, a w szczególności czy powoduje prekaryzację pracy w sektorze publicznym?
- W jaki sposób projektyzacja wpływa na tożsamość zawodową pracowników sektora publicznego?

Wybór powyższych pytań był celowy. Zostały one dobrane ze względu na ich aktualność i wagę dla zrozumienia projektyzacji zarówno jako zjawiska (rozumianego jako fakt empiryczny podlegający obserwacji za pomocą dostępnych metod i środków), jak i procesu (rozumianego jako przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian). Uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania umożliwiło ponadto otwarcie na nowe, dotychczas niepoddane eksploracji obszary badawcze, dotyczące problematyki projektyzacji w odniesieniu do różnych poziomów jej badania.

Celem głównym pracy było poznanie i ocena zjawiska i procesów projektyzacji polskiego sektora publicznego pod wpływem Unii Europejskiej i zaproponowanie modelowego ujęcia projektyzacji sektora publicznego w Polsce, a w ten sposób wzbogacenie dotychczasowej wiedzy w badanym zakresie przedmiotowym. Na cel główny składały się zarówno cele poznawcze, jak i teoretyczne (teoriotwórcze). Głównym celem poznawczym pracy było poznanie, zrozumienie i ocena zjawiska projektyzacji sektora publicznego w Polsce pod wpływem Unii Europejskiej, celem teoretycznym zaś – rozpoznanie koncepcji wyjaśniających zjawisko projektyzacji i na ich bazie zbudowanie konceptualnego modelu procesu projektyzacji sektora publicznego. Model ten przedstawia obserwowane, lecz dotychczas niepoddane pogłębionej refleksji naukowej zjawisko projektyzacji w sektorze publicznym.

4.3. Założenia metodologiczne pracy

W pracy przyjęto **perspektywę pragmatyczną i polimetodyczną** (Sułkowski, 2011). Unikatowość projektów i ich jednorazowy charakter powodują, że ich analiza i porównywanie jest trudniejsze, niż badanie powtarzalnych procesów zarządczych. Aby móc jednak poddać rozważaniom naukowym zgłębiany problem badawczy, zastosowano różnorodne techniki badawcze, zarówno jakościowe, jak i ilościowe. W celu zapewnienia obiektywizmu, rzetelności i trafności wnioskowania, przy jednoczesnym uważnym podążaniu za opiniami badanych, **wykorzystano triangulację (Denzin, 2017; Konecki, 2000) danych, metod oraz teorii w ramach przyjętej strategii badawczej opartej na metodzie**

instrumentalnego studium przypadku. Analizowanym przypadkiem było zjawisko projektyzacji sektora publicznego. **Triangulacja danych** polegała na pozyskaniu i analizie danych pochodzących z różnych źródeł (oficjalne dokumenty urzędowe, bazy danych, indywidualne opinie badanych), **triangulacja metod** – na zastosowaniu zarówno jakościowych, jak i ilościowych metod badań (analiza dokumentów, analiza danych ilościowych, wywiady pogłębione), a **triangulacja teorii** – na sięganiu po różne koncepcje teoretyczne, mające tłumaczyć badane zjawisko (koncepcje zarządzania publicznego, studia nad projektami, teoria neoinstytucjonalna).

Źródła dowodów dobrano w taki sposób, aby zrozumienie procesów projektyzacji w odniesieniu do każdej z trzech płaszczyzn (poziomów) badania projektyzacji stało się możliwe. Podejście to wpisuje się w trend obecny w naukach o zarządzaniu, zakładający bardziej pluralistyczne, wielometodologiczne podejście do prowadzenia badań (Sułkowski, 2005). Ponadto stanowi odpowiedź na często podkreślaną w literaturze lukę w zakresie badań nad projektyzacją, polegającą na dominacji metod jakościowych nad ilościowymi, co może utrudniać rozumienie zjawiska w szerszym jego kontekście (Schoper, Wald, Ingason, 2018; Wald, Henning, 2019; Wald, Spanuth, Schneider, Schoper, 2015). Przyjęte metody i techniki (analiza dokumentacji, analiza danych ilościowych, wywiady pogłębione) pozwoliły udzielić odpowiedzi na postawione pytania badawcze przy jednoczesnym zapewnieniu triangulacji danych. Dzięki temu możliwe było zrozumienie zjawiska projektyzacji, a następnie integracja wyników pozyskanych na poszczególnych etapach.

W całym procesie badawczym, od konceptualizacji problemów do interpretacji wyników, **oparto się na klasycznej koncepcji procesu badawczego** (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012), który zakłada sekwencyjność działań: ustalenie założeń filozoficznych, strategii badawczej, metod i technik badania oraz procedur analizy i interpretacji danych.

W pracy przyjęto postawę epistemologiczną opartą na podejściu do nauk o zarządzaniu proponowanym przez Ł. Sułkowskiego (2005), który zauważa, że zarządzanie nie tworzy jednolitego paradygmatu, zespołu teorii i metodologii, ale składa się z wielu różnorodnych koncepcji. Pluralizm metodologiczny w naukach o zarządzaniu zakłada, iż badacz w celu rozstrzygnięcia problemu badawczego „powinien mieć gotowość do stosowania metod zaczerpniętych z różnych dyscyplin i podejść teoretycznych” (Sułkowski, 2011, s. 33). Celowo odrzucono perspektywę pozytywistyczną, jako nieprzystającą do zgłębianego problemu badawczego. Jak pisze Wojciech Czakon (2014, s. 57), „porzucenie

paradygmatu pozytywistycznego otwiera drogę do bardziej zaawansowanej metodologii, która nad wyrafinowanie ilościowych technik obróbki danych przedkłada zrozumienie zjawisk, doznań i przekonań ich uczestników”. Jednocześnie rozumienie rzeczywistości organizacyjnej oferowane przez paradygmat interpretatywno-symboliczny nie dawało możliwości zrozumienia projektyzacji jako zjawiska mającego przyczynowo-skutkowy charakter. W przypadku niniejszego badania **ramę poznawczą**, podstawę myślenia badaczki o tym, co i jak jest możliwe do poznania, **stanowił więc pragmatyzm**. Pragmatyzm dostarcza założeń dotyczących wiedzy i poznania, które niejako łączą podejście ilościowe, oparte na filozofii pozytywistycznej, oraz jakościowe, oparte na konstruktywizmie lub interpretatywizmie (Denscombe, 2008, s. 270–273). Pragmatyzm charakteryzuje się brakiem zaufania do stanowczego dualnego podziału neopozytywizm kontra interpretatywizm. Przyjęta wieloparadygmatyczność, stanowiąca ramę dla konstrukcji procedur badawczych, pozwalała na łączenie obiektywnych danych (dokumenty, dane z systemu IT) z subiektywnymi doświadczeniami badanych, bazujących na opiniach tworzonych przez nich w odniesieniu do wydarzeń, których doświadczali (wywiady pogłębione).

W procesie planowania i realizacji badań w celu zapewnienia rygoru metodologicznego przyjęto kryteria W. Czakona (2014). **Rygor metodologiczny** został zapewniony w następujący sposób: po pierwsze – starano się dokładnie odzwierciedlać przekonania uczestników badanego zjawiska (**wierność**), po drugie – zapewniono możliwość wykorzystania wyników przez innych badaczy w ich własnych studiach (**transferowalność**), po trzecie – ściśle prowadzono badania, w tym stosowano protokoły gromadzenia danych i ich analizę (**solidność**), po czwarte – zapewniono możliwość uzyskania podobnych wyników przez innych badaczy (**potwierdzalność**). Zastosowana procedura badawcza w zakresie planowania, realizacji, analizy i interpretacji badań jest w pełni jawna. Wszystkie kroki badawcze podjęte w celu udzielenia odpowiedzi na postawiony problem badawczy zostały szczegółowo opisane.

Badanie miało charakter wieloetapowy oraz wielometodyczny i składało się z następujących elementów: analizy dokumentów, analizy danych ilościowych oraz analizy danych uzyskanych w toku badania jakościowego. Przed rozpoczęciem właściwego zbierania danych, na potrzeby projektu badawczego dokonano pogłębionej analizy literatury przedmiotu na temat procesu projektyzacji sektora publicznego.

Tabela 1. Rodzaje danych wykorzystanych do analizy w procesie badawczym

Poziom analizy zjawiska projektyzacji sektora publicznego pod wpływem UE	Wykorzystane dane
MAKRO: Projektyzacja sektora i jego polityk publicznych	<ul style="list-style-type: none">• Dane na temat projektów pochodzących z bazy Krajowego Systemu Informatycznego SIMIK za lata 2007–2013• Dokumenty (dotyczące polityki kulturalnej oraz wdrażania programów UE)• Wywiad z ekspertem
MEZO: Projektyzacja organizacji publicznych	<ul style="list-style-type: none">• Wywiady pogłębione z kadrą zarządzającą• Dokumenty (statuty, schematy organizacyjne)
MIKRO: Projektyzacja na poziomie pracowników sektora publicznego	<ul style="list-style-type: none">• Wywiady pogłębione z kierownikami projektów i pracownikami zespołów projektowych

Źródło: opracowanie własne

Badanie właściwe składało się z trzech elementów, odzwierciedlających poziomy badanego zjawiska. W pierwszej kolejności, w celu wyłonienia reprezentatywnych dla badania jakościowego organizacji publicznych, a także poznania skali projektyzacji sektora publicznego w Polsce rozwijającej się pod wpływem projektów UE, przeprowadzono badanie ilościowe. Polegało ono na analizie danych zgromadzonych w największej i najważniejszej bazie projektów współfinansowanych ze środków UE w latach 2007–2013, Krajowym Systemie Informatycznym SIMIK 07–13 (SIMIK). Bazę danych poddano czyszczeniu, a po wyczyszczeniu danych przystąpiono do ich analizy na poziomie międzysektorowym, w wyniku czego uzyskano informacje na temat całości działań projektowych współfinansowanych przez UE, których rekordy znajdowały się w bazie. Możliwe było zliczenie liczby projektów, wielkości przeznaczanych na nie środków, wkładów własnych, dofinansowania UE. Liczba rekordów (odpowiadających liczbie projektów poddanych analizie) wynosiła 105 910.

Po przeprowadzeniu ogólnej analizy danych przystąpiono do realizacji zasadniczego celu badania, tj. wyodrębnienia i poddania analizie projektów, których beneficjentami były organizacje sektora publicznego. Badanie przeprowadzono przy wykorzystaniu oprogramowania „R”, do którego przeniesiono rekordy z bazy wygenerowanej z systemu SIMIK. W procesie analizy danych ilościowych zastosowano statystykę opisową. Wybór sposobu analizy pozyskanych danych wynikał przede wszystkim z postawionego problemu badawczego. **W badaniu ilościowym** celem było poznanie tego, ile projektów, za jakie kwoty oraz w jakich typach organizacji było realizowanych w polskim sektorze publicznym, a także wyłonienie organizacji do badania jakościowego. W procedurze badawczej założono, że

badaniu jakościowemu poddanych zostanie kilkanaście organizacji publicznych, które są liderami pod względem liczby realizowanych projektów w skali kraju. Badanie jakościowe nie miało na celu generalizacji wyników badań, ale bardziej dogłębne zrozumienie, w jaki sposób procesy projektyzacyjne przebiegają na poziomie mezo (organizacji) i mikro (jednostek). Ponieważ najwięksi beneficjenci środków projektowych to organizacje takie jak ministerstwa czy bardzo duże organizacje publiczne zajmujące się np. infrastrukturą drogową, aby nie zafałszować wyniku badań, podjęto działania zmierzające do wyboru organizacji o różnorodnym charakterze, realizujących różne zadania publiczne i reprezentujących różne poziomy zarządzania publicznego. Poszczególne typy jednostek publicznych zebrano (w oparciu o ich formy prawne) w siedem grup: (1) organizacje publiczne na poziomie gminnym, (2) organizacje publiczne na poziomie powiatowym, (3) organizacje publiczne na poziomie wojewódzkim, (4) organy kontroli państwowej i ochrony prawa oraz prawne organy władzy i administracji rządowej, (5) państwowa osoba prawna i państwowa jednostka organizacyjna, (6) uczelnie, jednostki naukowe, (7) publiczne zakłady opieki zdrowotnej.

Zakres próby nie obejmował wszystkich projektów publicznych realizowanych w Polsce w latach 2007–2013. Obok projektów współfinansowanych przez UE nieustannie prowadzonych było w tym czasie wiele innych, których źródło finansowania stanowiły środki krajowe. Ze względu na niemożność dokonania tak obszernej analizy w projekcie prowadzonym w bardzo określonym czasie, przez jedną badaczkę, próba została zawężona. Celem nadrzędnym badania nie była bowiem próba opisu całości zagadnienia – gdyż wydaje się to wręcz niemożliwe – lecz zrozumienie i opisanie procesów projektyzacyjnych zachodzących pod wpływem UE.

Badanie ilościowe służyło, oprócz zrozumienia skali zjawiska na poziomie sektora, wyborowi organizacji do dalszych etapów badań. W celu doboru organizacji do badania jakościowego zastosowano procedurę opartą na wyborze warstwowym. Najpierw podzielono badaną zbiorowość na różniące się jakościowo części, a następnie z każdej wyróżnionej części (warstwy) wybrano określoną liczbę jednostek. W przypadku niniejszego badania warstwy stanowiło siedem grup organizacji publicznych, wyodrębnionych w procesie agregowania form prawnych. W każdej grupie uszeregowano rekordy pod względem liczby projektów zrealizowanych przez daną organizację. Ponieważ miały to być organizacje, w których procesy projektyzacyjne są zaawansowane, do badania jakościowego poszukiwano organizacji, które wykazały się dużą aktywnością projektową. Wyboru dokonywano więc spośród pierwszych dziesięciu organizacji z największą liczbą projektów w każdej kategorii,

niezależnie z każdej warstw. Do badania jakościowego wytypowano 12 organizacji publicznych. Wybór nie miał charakteru proporcjonalnego, bo ze względów poznawczych i charakteru jakościowego badania ważniejsze było zbadanie procesów projektyzacji w różnych typach organizacji publicznych. Z tej przyczyny nie zastosowano klasycznej procedury losowania warstwowego proporcjonalnego (Zasępa, 1991).

Kolejny etap stanowiły **badania o charakterze jakościowym**. Organizacje poddane badaniu zlokalizowane były na terenie całego kraju, w następujących miejscowościach: Warszawa, Kraków, Poznań, Kielce, Bielsko-Biała, Olsztyn, Nowy Sącz, Gdańsk, Wrocław. Badanie właściwe zrealizowano łącznie w 12 różnych organizacjach, a poprzedziło je badanie pilotażowe w jednym ze starostw powiatowych. Badanie jakościowe polegało na realizacji wywiadów pogłębionych z wykorzystaniem standaryzowanych nieustrukturalizowanych kwestionariuszy wywiadu (Kvale, 2012). Na potrzeby badania stworzono dwa rodzaje kwestionariuszy wywiadu: jeden nawiązywał do problematyki projektyzacji w odniesieniu do poziomu organizacji (poziom mezo), drugi – do poziomu projektyzacji indywidualnej (poziom mikro). Dobór respondentów do badania był celowy. W wybranych organizacjach dokonano wyboru dwóch grup respondentów. Pierwszą stanowili menedżerowie wysokiego szczebla, w tym dyrektorzy badanych jednostek, drugą zaś – kierownicy projektów oraz członkowie zespołów projektowych. Wszystkie wywiady przeprowadziła osobiście autorka pracy. Z wyjątkiem dwóch rozmów, które zostały zrealizowane przez telefon, pozostałe wywiady odbywały się na miejscu w badanych organizacjach. Wywiady były transkrybowane, a te, na których nagrywanie nie uzyskano zgody – spisane na podstawie notatek badaczki.

Badania prowadzone były z uwzględnieniem standardów etycznych, z poczuciem odpowiedzialności zarówno za przebieg badań, jak i możliwy wpływ na respondentów. Miały one charakter anonimowy – respondenci zostali poinformowani, że zarówno ich imię i nazwisko, jak i szczegółowa nazwa stanowiska oraz organizacji nie zostaną upublicznione. W przypadku braku zgody na nagrywanie wywiadu nie były rejestrowane. Transkrypcje zostały zlecone na zewnątrz, przy czym z osobą wykonującą transkrypcje została zawarta umowa o poufności, regulująca kwestie bezpieczeństwa danych oraz anonimizacji respondentów. Wszyscy respondenci wyrazili świadomą zgodę na badanie – mieli pełną wiedzę co do charakteru swojego w nim uczestnictwa (Niedbalski, 2016). Autorka pracy nie wprowadzała w błąd badanych osób w odniesieniu do swojej prawdziwej tożsamości (Babbie, 2006) – jej tożsamość, dane dotyczące zatrudnienia, stanowiska, źródła finansowania badań

były w pełni jawne i zostały przekazane w liście intencyjnym, jaki badani otrzymali przed przeprowadzeniem wywiadów.

Analiza danych jakościowych została dokonana ze wsparciem programu NVivo Pro. Transkrypcje wywiadów w postaci plików .doc wprowadzono do programu. Dla każdej puli danych (poziom organizacji, poziom pracowników sektora publicznego) utworzono dwa odrębne pliki. Proces kodowania i analizy wyników dla tych dwóch odrębnych kategorii odbywał się całkowicie niezależnie. Pozyskane informacje połączono dopiero na etapie interpretacji finalnej w obrębie całego studium przypadku. Najpierw przeprowadzono wstępne kodowanie materiału dla każdej kategorii. Polegało ono na bardzo dokładnym czytaniu materiału i oznaczaniu fragmentów tekstu kodami. Kody, zgodnie z zasadą badań jakościowych, były krótkie, zwięzłe i dokładne. W procesie kodowania wyłaniały się zarówno kody *emic* (pochodzące z terenu, swoiste dla środowiska rozmówców), jak i kody *etic* (predefiniowane przez badaczkę, oparte na pytaniach badawczych i problematyce projektyzacji). Uzyskano w ten sposób po kilkadziesiąt kodów szczegółowych dla każdej z dwóch puli danych. Następnie zakodowane dane eksportowano do pliku, w którym zostały one uporządkowane wokół wygenerowanych kodów. Ponownie intensywnie, wielokrotnie czytano fragmenty wywiadów i tematycznie grupowano poszczególne kody. Proces ten polegał na wzroście koncentracji i dążeniu do uogólniania pozyskanych danych do poziomu wyłaniających się tematów. W wyniku kodowania skoncentrowanego uzyskano po kilkanaście tematów, które stanowiły oś narracyjną rozdziałów, w których raportowano wyniki badania jakościowego.

Zrealizowane badanie miało **pewne ograniczenia**. Po pierwsze, na podstawie instrumentalnego studium przypadku nie jest możliwa szeroka generalizacja wyników i nie było to intencją autorki badania. Jednocześnie poprzez rygor metodologiczny, zapewnienie transparentności badania oraz konfrontację uzyskanych wyników z literaturą przedmiotu starano się w jak najlepszy sposób przedstawić pełny obraz badanego zjawiska. Ponadto warto zauważyć, że wybór organizacji oparty na kryterium intensywności zjawiska sprawił, iż w badaniu nie wzięto pod uwagę tych organizacji, które dużo wolniej i w mniejszym wymiarze angażują się w prace projektowe, a także tych zlokalizowanych w małych ośrodkach, np. gmin miejsko-wiejskich oraz wiejskich. Ograniczeniem badania ilościowego było również zawężenie go do bazy danych, w której nie zgromadzono informacji o wszystkich projektach publicznych realizowanych w Polsce w latach 2007–2013. W Polsce nie istnieje żaden sformalizowany rejestr, w którego ramach gromadzone byłyby dane

o całości działań projektowych państwa, wybrana baza pokazuje więc jedynie wycinek działalności projektowej. Ponadto, analiza ilościowa oparta została na bazie SIMIK 07-13, która – mimo iż powinna być najbardziej kompleksowym i zaawansowanym narzędziem gromadzenia wiedzy o projektach wspieranych przez UE – okazała się narzędziem niedoskonałym, mającym wiele luk, umożliwiającym błędne wprowadzanie danych przez beneficjentów. Aby zapewnić rzetelność analizy, zatrudniono profesjonalną firmę badawczą. Firma badawcza odpowiadała za czyszczenie bazy oraz analizę danych, natomiast założenia badawcze oraz interpretacja wyników w całości zostały przygotowane przez autorkę monografii.

W procesie interpretacji danych w ramach analizowanego studium przypadku posłużono się elementami teorii neoinstytucjonalnej. Dokonano wyboru tej teorii, ponieważ w jej ramach organizacje postrzegane są w szerszym kontekście. **Teoria neoinstytucjonalna** „widzi” bowiem organizacje m.in. przez pryzmat globalnych idei, tworzonych w wyniku społecznych i kulturowych procesów, rozprzestrzeniających się intensywnie na całym świecie i mających wpływ na kraje narodowe, sektory, polityki, pola organizacyjne i indywidualne instytucje (Christensen, 2012). Takim właśnie globalnym zjawiskiem jest projektyzacja. Dla prawidłowej interpretacji zjawiska projektyzacji posłużono się także **konceptą europeizacji** (Radaelli, 2006), rozumianej jako koncept odnoszący się do różnego typu interakcji zachodzących między UE a krajami członkowskimi: wpływu UE na wewnętrzne sprawy krajów członkowskich, roli państw członkowskich w kształtowaniu polityki publicznej na poziomie UE, instytucjonalnego rozwoju UE i interaktywnego wpływu UE i krajów członkowskich na siebie wzajemnie (Börzel, Panke, 2019).

Podsumowując, badanie empiryczne zostało zaprojektowane w odpowiedzi na postawiony problem badawczy. Ze względu na złożony charakter problemu badawczego przyjęto postawę pragmatyczną, a w badaniach wykorzystano zarówno ilościowe, jak i jakościowe metody badań. Zebrany materiał empiryczny pozwolił na przedstawienie pogłębionego opisu zjawiska projektyzacji, który zaprezentowano w rozdziale czwartym, piątym i szóstym omawianej monografii.

4.4. Struktura monografii

Książka składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów oraz zakończenia.

W rozdziale pierwszym nakreślono tło dla rozważań nad projektyzacją polskiego sektora publicznego. Rozdział rozpoczyna się od części przedstawiającej projekty w kontekście przemian sektora publicznego i kluczowych koncepcji zarządzania publicznego, takich jak weberyzm, nowe zarządzanie publiczne, współzarządzanie publiczne i neoweberyzm, które zakładają wykorzystanie pracy projektowej na rzecz implementacji polityk publicznych. W części dotyczącej zarządzania projektami w sektorze publicznym omówiono główne pojęcia dotyczące zarządzania projektami w sektorze publicznym – zdefiniowano projekty publiczne, proces zarządzania nimi, zwrócono uwagę na rozumienie pojęcia sukcesu i porażki projektu publicznego. Ponadto, opisując systemy zarządzania projektami publicznymi, przedstawiono rolę i rangę projektów w przestrzeni zarządzania państwem. Ważnym wątkiem poruszonym w rozdziale było również wskazanie na wzajemną relację polityk publicznych i projektów oraz programów. Niezwykle istotne jest też to, że praca projektowa zmieniła sposób, w jaki pracują pracownicy organizacji publicznych – z przypadkowych kierowników projektów stali się oni wyspecjalizowanymi kierownikami projektów publicznych.

W ostatnim podrozdziale podjęto problematykę wejścia do UE i konsekwencje integracji ze strukturami europejskimi dla zarządzania polskim sektorem publicznym oraz rozwoju pracy projektowej. Dzięki temu, że projekty są ważnym narzędziem wdrażania polityk europejskich, te wieloletnie polityki stają się plastyczne, emergentne, reagujące na wyłaniające się w toku ich realizacji zmiany warunków – od globalnych (kryzysy) po lokalne, w których te polityki są realizowane. Forma projektu europejskiego została zdefiniowana. Opisano także przed- i poakcesyjne procesy zmierzające do wdrożenia projektów i programów UE w polskim sektorze publicznym. W końcowej części powiązano zmiany zachodzące wraz z integracją z UE z koncepcją europeizacji, konkludując, iż były one związane z procesem projektyzacji.

Rozdział drugi poświęcono pogłębionemu przeglądowi literatury przedmiotu w odniesieniu do studiów nad projektami oraz projektyzacji. Nakreślono genezę badań nad projektami z uwzględnieniem dominujących trendów badawczych – klasycznego zarządzania projektami, krytycznych badań nad projektami oraz nurtu Rethinking Project Management.

Na tym tle przedstawiono problematykę badań nad projektyzacją. Zwrócono uwagę zarówno na wąskie, jak i szerokie rozumienie projektyzacji, a także omówiono horyzontalne obszary badań nad nią. Zaprezentowano również typologię poziomów badania zjawiska projektyzacji, rozszerzoną przez autorkę do pięciu poziomów, i scharakteryzowano wertykalne obszary badań. W dalszej części rozdziału skupiono się na pojęciu społeczeństwa projektu i projektyzacji pracy. Dzięki wyjaśnieniu zmian zachodzących w formach współczesnej pracy pokazano, jak projekty przyczyniają się nie tylko do zmiany organizacji, ale również sposobu, w jaki pracują (i coraz częściej żyją) ludzie zaangażowani w pracę projektową. Poprzez analogię do koncepcji Marca Prensky'ego (2001) wprowadzono autorską typologię pracowników projektowych: *project natives* (projektowych tubylców), *project immigrants* (projektowi imigranci) oraz *project emigrants* (projektowi emigranci).

Rozdział trzeci ma charakter metodologiczny i zaprezentowano w nim przebieg procesu projektowania i realizacji badań. Omówiono też problem oraz pytania badawcze, a także zastosowany model badawczy. Po przedstawieniu obranego paradygmatu badawczego opisano metodę badawczą – instrumentalne studium przypadku. Następnie wskazano, w jaki sposób zapewniono rygorystyczny metodologiczny i jakość badania. W kolejnej części rozdziału szczegółowo omówiono zakres i etapy badań oraz procedury gromadzenia danych w przypadku analizy dokumentacji, analizy danych ilościowych oraz badania jakościowego (wywiady pogłębione). Rozdział kończy refleksja na temat zastosowanych standardów etycznych w prowadzonych badaniach oraz ograniczeń wynikających z obranej strategii badawczej.

W **rozdziale czwartym** zamieszczono wyniki badań nad projektyzacją na poziomie makro (sektora) i jej wpływem na polityki publiczne państwa. Analiza oparta jest na danych pochodzących z trzech różnych źródeł, których zestawienie pozwala na pokazanie skali zjawiska projektyzacji (dokumenty, baza danych projektów współfinansowanych przez UE oraz wywiad pogłębiony). W rozdziale omówiono zasięg zjawiska projektyzacji, rodzaje, wielkość realizowanych projektów i programów oraz wpływ projektyzacji na kształtowanie polityk publicznych. Jako przykładową politykę poddaną analizie wybrano politykę kulturalną państwa i na podstawie jej analizy pokazano mechanizmy, jakie towarzyszyły procesowi projektyzacji polityk publicznych.

Rozdział piąty poświęcono przedstawieniu wyników badań w odniesieniu do organizacyjnego poziomu badania projektyzacji (poziom mezo). Koncentrują się one na opisie przebiegu procesu projektyzacji (projektyzacja jako proces) oraz jej skutkach

(projektyzacja jako rezultat). Omówiono genezę procesu projektyzacji w badanych organizacjach, motywacje dotyczące wyboru projektowej formy działania i jej dojrzewanie, a także opór wobec niej. Ponadto na bazie zrealizowanego badania przedstawiono zagadnienia deprojektyzacji oraz wprowadzono pojęcie pseudoprojektyzacji. W dalszej części rozdziału skupiono się na odmienionej strukturze organizacyjnej i zmianach w formie pracy jako rezultatach projektyzacji. W szczególności uwagę nakierowano na procesy kontroli, metody i narzędzia zarządzania projektami, zasoby ludzkie, środowisko projektowe i uczenie się organizacyjne przez projekty. Rozdział kończy refleksja nad możliwością realizacji celów długofalowych w sprojektyzowanych organizacjach publicznych.

W **rozdziale szóstym** zaprezentowano wyniki badań nad projektyzacją na poziomie mikro i jej wpływem na pracowników sektora publicznego. Omówiono zmiany, jakich doświadczają pracownicy pod wpływem projektyzacji organizacji, oraz trudności, jakie napotykają w codziennej pracy. Skupiono się na warunkach pracy w projektach z perspektywy pracowników, w tym na elementach takich jak zachowanie równowagi praca – życie, stres, kontrola. Kolejnym zagadnieniem omówionym w rozdziale szóstym jest kwestia zmieniającej się tożsamości zawodowej w projektyzującym się sektorze publicznym. Przedstawiono także wyniki badania dotyczące motywacji do angażowania się w prace projektowe przez pracowników sektora.

Rozdział siódmy stanowi podsumowanie refleksji naukowej nad zjawiskiem projektyzacji sektora publicznego w Polsce pod wpływem działań UE. Na tle teorii neoinstytucjonalnej i koncepcji europeizacji przedstawiono model obrazujący proces i rezultaty projektyzacji sektora. Omówiono izomorficzne mechanizmy koercyjne, mimetyczne oraz normatywne, które przyczyniły się do intensyfikacji projektyzacji.

W **zakończeniu** podsumowano rezultaty przeprowadzonych badań i studiów literaturowych, wskazano implikacje dla teorii i praktyki zarządzania, a także możliwe dalsze kierunki badań nad procesami projektyzacji sektora publicznego w Polsce i na świecie.

4.5. Wnioski z badania empirycznego

Na bazie zrealizowanego badania empirycznego w monografii sformułowałam następujące wnioski, stanowiące unikatowy wkład w badania nad projektyzacją, realizowane w ramach nauki o zarządzaniu i jakości:

Na poziomie sektora publicznego i jego polityk:

- Polityki publiczne ulegają procesom projektyzacji, a proces ten ma charakter ewolucyjny. Proces projektyzacji polega na wdrażaniu programów, projektów oraz przede wszystkim – profesjonalizacji tych działań. Projekty są instrumentami wdrażania planów strategicznych we wszystkich obszarach aktywności publicznej.
- Kluczowym momentem w procesie projektyzacji polityk publicznych w Polsce było wejście kraju do Unii Europejskiej. Komisja Europejska okazała się najbardziej znaczącym agentem projektyzacji sektora publicznego: przez implementację oraz podtrzymanie praktyk i mechanizmów projektowych.
- Istnieje ewidentne powiązanie pomiędzy projektyzacją polityk publicznych w kraju a sposobem działania UE. Jednocześnie UE w dużo mniejszym stopniu wpływa na kształtowanie treści tych polityk niż na ich formę. Unia Europejska wymusiła na sektorze publicznym przyjęcie projektowej formy działania, ale nie decyduje o zakresie merytorycznym poszczególnych przedsięwzięć.
- Polityki publiczne w Polsce – ich programowanie i wdrażanie, a także ewaluacja (prowadzona często również w formie projektowej), są aktualnie nierozzerwalnie związane z projektową formą działania.
- W ramach badanego wycinka aktywności projektowych polskiego sektora publicznego można stwierdzić, że najbardziej aktywne projektowo są polskie samorzady lokalne.
- Organizacje sektora publicznego realizują zarówno megaprojekty, jak i niewielkie przedsięwzięcia nakierowane na rozwiązanie mniej złożonych problemów lub przeprowadzenie niewielkich inwestycji. Intensywnie realizowane są nie tylko projekty twarde, ale i miękkie. Oznacza to, że forma projektu jest popularnym sposobem adresowania także wyzwań natury społecznej.
- Kumulacja projektów nie tylko w dużych miastach sugeruje, że kluczowym elementem sprzyjającym projektyzacji danej organizacji jest posiadany kapitał ludzki.

Na poziomie organizacji publicznych:

- Projektyzacja organizacyjna była procesem stopniowym, o charakterze ewolucyjnym. Charakterystyczne dla tego procesu okazały się intensyfikacja szkoleń i zmiany sposobu organizacji projektów i programów dzięki dostępowi do środków UE.
- W warstwie rezultatywnej działania projektowe trwale i znacząco zmieniły sposób funkcjonowania większości badanych organizacji. Zmianie uległy struktury organizacyjne, wprowadzono nowe metody i narzędzia, zmieniło się podejście do zarządzania i oczekiwanych kompetencji pracowników. W niewielkim stopniu zostało sformalizowane zarządzanie wiedzą projektową, w większości badanych przypadków nadal pozostaje ono działaniem niesformalizowanym.
- Dokonywanie zmian w organizacjach i ich strukturach nie zawsze prowadzi do utrwalenia projektowych form działania, a czasem rezultatem jest pseudoprojektyzacja – tymczasowe przyjęcie projektowych zasad działania. Pseudoprojektyzacja organizacji jest zjawiskiem fasadowym, pozornym, nieutrwalonym w zarządzaniu organizacją. Można również nazwać to zjawisko projektyzacją czasową, rodzajem mobilizacji organizacji w celu osiągnięcia określonego celu, a następnie powrotu do utrwalonych form działania danej organizacji.
- Projektyzacja organizacyjna nie spowodowała w badanych jednostkach zmniejszenia liczby biurokratycznych procedur i spłaszczenia struktur organizacyjnych, aczkolwiek pomogła w przełamywaniu silosów organizacyjnych i zwiększyła elastyczność działania. Zaobserwowano odtwarzanie w pracy projektowej zasad charakterystycznych dla powtarzalnego zarządzania sektorem (np. większe skupienie na procedurach niż metodykach, prymat struktur liniowych nad projektowymi).
- Trwałość procesów projektyzacyjnych na poziomie organizacji nie jest powiązana jedynie z liczbą czy skalą projektów, ale jest utrwaleniem projektowego sposobu działania w organizacji.
- Badanie wykazało, że organizacje publiczne postrzegają projekty jako działania umożliwiające realizację celów strategicznych. Są one zazwyczaj spójne z założeniami strategii – organizacyjnych, lokalnych, regionalnych.
- Menedżerowie sektora publicznego postrzegają zmiany zachodzące pod wpływem projektyzacji (głównie przyjęcie projektowej formy działania) jako zmiany trwałe. Jednocześnie – zwłaszcza w urzędach – duży wpływ na projektową formę działania mają decyzje polityczne oraz potencjalne zmiany w skali makro.

Na poziomie pracowników sektora publicznego:

- Zjawisko projektyzacji wpływa na zmiany w środowisku pracy sektora publicznego. Zmiany obejmują wiele elementów, w tym szczególnie odejście od powtarzalnych działań w kierunku pracy nad niepowtarzalnymi, unikatowymi projektami, konieczność bycia w ciągłej komunikacji z interesariuszami i gotowości do świadczenia pracy w niestandardowych godzinach, poza tradycyjnym miejscem pracy oraz pracę w strukturach macierzowych.
- Zmianie ulegają warunki pracy, aczkolwiek stwierdzono, że zazwyczaj nie stają się one prekarne w zakresie np. rodzajów kontraktów czy dostępu do świadczeń społecznych.
- Mimo utrzymania stabilnych, choć słabo opłacanych warunków zatrudnienia, w znaczącej mierze pod wpływem projektyzacji zmieniają się takie elementy jak równowaga praca – życie prywatne oraz stresogenność pracy. Zacieranie różnic między czasem prywatnym a zawodowym czy duży stres związany z wykonywaną pracą są skorelowane ze świadczeniem pracy projektowej, ale też rozwojem nowych technologii.
- Masowa realizacja projektów wpływa na tożsamość pracowników sektora publicznego, którzy coraz częściej postrzegają swoją tożsamość zawodową przez pryzmat pracy projektowej, co było szczególnie dostrzegalne w grupie urzędników.
- Za zmianą tożsamości nie postępuje przewartościowanie w obszarze etosu sektora publicznego. Badani czerpią motywację do pracy m.in. z wiary w pozytywne zmiany społeczne, jakie mogą kreować za pomocą projektów, a swoją rolę postrzegają jako służebną wobec społeczeństwa.

Podsumowując, w sektorze publicznym zaobserwować możemy wyraźne zmiany wywołane przez zjawisko projektyzacji. Zmiany te nie dzieją się odrębnie na każdym z poziomów poddanych badaniu, lecz są nierozdzielnie powiązane. Dlatego też, analizując zjawisko projektyzacji sektora publicznego w Polsce, należy patrzeć na nie holistycznie, biorąc pod uwagę różne poziomy, na jakich jest ono obserwowalne.

4.6. Wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości

Główny problem badawczy postawiony w pracy dotyczył tego, w jaki sposób przebiegał proces projektyzacji w polskim sektorze publicznym, na czym polegał i jakie są jego rezultaty. Cel teoretyczny pracy zrealizowano przez **rozpoznanie koncepcji wyjaśniających zjawisko projektyzacji** i zbudowanie na ich bazie **konceptualnego modelu procesu projektyzacji sektora publicznego** oraz rozpoznanie i **opis procesu i rezultatów projektyzacji**. Po raz pierwszy wyjaśniono obserwowane, lecz dotychczas niepoddane pogłębionej refleksji naukowej zjawisko projektyzacji zachodzące w sektorze publicznym w Polsce, równocześnie na trzech poziomach jego badania.

Wkład w rozwój nauki, jaki niesie niniejsza publikacja, dotyczy systematyzacji i pogłębienia zrozumienia istotnego, powszechnego współcześnie zjawiska projektyzacji i towarzyszących mu przemian zarządczych w organizacjach publicznych. Badacze są zgodni, że studia nad projektami powinny również dążyć do czerpania z różnych inspiracji teoretycznych, a także wносить wkład w inne dziedziny (Jacobsson, Söderholm, 2020). Z punktu widzenia teorii zarządzania monografia systematyzuje oraz integruje wiedzę na styku dziedzin studiów nad projektami (zarządzania projektami) i zarządzania publicznego. Ponadto poprzez opis i wyjaśnianie zachowań ludzi w procesie świadczenia pracy projektowej wnosi wkład w socjologię pracy.

Nowatorski charakter ramy interpretacyjnej badań empirycznych z wykorzystaniem teorii neoinstytucjonalnej oraz koncepcji europeizacji pozwolił na pogłębienie zrozumienia procesów, jakie były obserwowane, ale ich geneza oraz przebieg nie zostały dotychczas naukowo poznane. Spojrzenie przez pryzmat teorii neoinstytucjonalnej (Barley, Tolbert, 1997; Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983; Zucker, 1977) i koncepcji europeizacji (Börzel, 2003; Radaelli, 2000) umożliwiło ustanowienie ram interpretacyjnych dla zjawiska projektyzacji polskiego sektora publicznego. Przede wszystkim pomogło zrozumieć projektyzację w wymiarze ponadorganizacyjnym i osadzić ją w szerszym kontekście społecznym. W omawianym badaniu polem organizacyjnym były organizacje publiczne prowadzące projekty, w tym projekty współfinansowane przez UE, stanowiące część sektora publicznego, i inne podmioty otaczające tę populację, które zapewniają im ramy finansowe, regulacyjne i normatywne.

Na bazie założeń tłumaczących **mechanizm izomorfizmu instytucjonalnego** (DiMaggio, Powell, 1983) oraz **europeizacji** można stwierdzić, że proces projektyzacji został

wywołany przez niedopasowanie pomiędzy sprojektowanymi strukturami UE i mechanizmami jej działania a niskim poziomem dojrzałości projektowej i niskim stopniem projektyzacji polskiego sektora publicznego. Celem europeizacji jest pewnego rodzaju unifikacja, upodobnienie sposobów działania państw Wspólnoty, który pozwala na łatwiejsze projektowanie procesu wdrażania polityk przyjętych przez Parlament Europejski na poziomie całej UE (Wallace, 2000, s. 370) i koordynowanie tego procesu. Jednym z kluczowych zagadnień pozwalających przybliżyć ideę europeizacji jest pojęcie *goodness of fit*, czyli dopasowania. Zakłada się, że stopień dopasowania, zgodności w ustaleniach pomiędzy UE a krajem członkowskim determinuje zmiany w polityce krajowej (Müller, Flers, 2009). Nieprzystosowanie, niedopasowanie pomiędzy europejskimi oczekiwaniami a krajowymi politykami, instytucjami i procesami politycznymi jest czynnikiem wywołującym zmiany na poziomie krajowym (Börzel, Risse, 2012). Polski sektor publiczny, dążąc do osiągnięcia „dobrego dopasowania”, rozpoczął proces upodabniania się do głównego aktora pola organizacyjnego w zakresie procesów zarządzania projektami i programami. Dysonans ten został zmniejszony przez procesy izomorficzne, które miały miejsce na wszystkich trzech badanych poziomach projektyzacji: makro, mezo i mikro.

Izomorfizm to podobieństwo procesów i struktur jednej organizacji do drugiej, wynikające z imitacji lub też samodzielnego rozwoju w warunkach podlegania podobnym ograniczeniom. Zakładając zatem, za Meyerem i Rowanem (1977), że organizacje są strukturalizowane przez zjawiska występujące w ich otoczeniu, stają się one izomorficzne wobec otoczenia. Procesy izomorficzne zachodzą w polach organizacyjnych. Pola organizacyjne pojawiają się wokół problemów, zadań, często zbyt skomplikowanych, aby mogły być rozwiązane przez jedną organizację, ale wymagających zbiorowego zaangażowania (Zapp, Powell, 2016). Zjawisko upodabniania się do siebie organizacji w ramach pola nazywamy izomorfizmem instytucjonalnym (DiMaggio, Powell, 1983, s. 149–150). DiMaggio i Powell (1983) wyróżnili trzy formy izomorfizmu instytucjonalnego: koercyjny (ang. *coercive isomorphism*), mimetyczny (ang. *mimetic isomorphism*), normatywny (ang. *normative isomorphism*).

W polskim sektorze publicznym presje koercyjne, mimetyczne i normatywne mają wiele źródeł. W ostatnich dekadach napędzane były koncepcjami nowego zarządzania publicznego, dobrego rządzenia oraz zmianami wynikającymi z procesu wejścia do UE. Jak pokazały badania, **skala i zasięg, a także rezultaty projektyzacji w dużej mierze są wynikiem działających presji izomorficznych.** Gdy dany kraj członkowski odstaje od zasad

UE, pojawia się zjawisko „niedopasowania” (ang. *misfit*), które skłania dany kraj członkowski do zwiększenia dopasowania (ang. *goodness of fit*) kraju członkowskiego do zasad stworzonych w UE (Börzel, 2003). W tej sytuacji w polu organizacyjnym instytucji UE oraz instytucji krajów członkowskich może pojawić się zjawisko izomorfizmu instytucjonalnego, a zwłaszcza izomorfizmu koercyjnego, wzmacnianego przez aktorów politycznych i administracyjnych (Christensen, 2012). W przypadku projektyzacji polskiego sektora publicznego mieliśmy do czynienia ze strukturacją pola organizacyjnego, wynikającą z aktywności całej grupy różnych organizacji, a której konsekwencją stała się homogenizacja ich działań w zakresie realizacji projektów. Homogenizacja, rozumiana jako ujednoczenie sposobu realizacji projektów, poprzedzona była wprowadzeniem na dużą skalę aktywności projektowej. Presje izomorficzne miały odmienny charakter na poziomie organizacji całego pola organizacyjnego (por. tab. 2).

Tabela 2. Przyczyny izomorficznych procesów projektyzacyjnych

	Na poziomie organizacji publicznych	W obrębie pola organizacyjnego
Izomorfizm koercyjny	<ul style="list-style-type: none"> • Podporządkowanie organizacji publicznych centralnym organom państwa i przepisom prawa publicznego, zależność organizacji publicznych od innych organizacji centralnych • Brak wyboru: jeżeli organizacja publiczna chciała zrealizować dodatkowe zadanie, to musiała to zrobić w formie projektu, bo tylko na taką formę działania mogła otrzymać finansowanie zewnętrzne 	<ul style="list-style-type: none"> • Duża zależność od źródła kluczowych zasobów projektowych – UE • Wysoki stopień współdziałania między organizacjami w polu a agendami rządowymi odpowiedzialnymi za wdrażanie programów UE • Programowanie jako zasada realizacji polityk publicznych UE
Izomorfizm mimetyczny	<ul style="list-style-type: none"> • Brak kompetencji z zakresu zarządzania projektami, niepewność co do pożądaných rezultatów, ambiwalentność celów, wymuszające na organizacjach modelowanie siebie na wzór innych, uważanych za odnoszące sukcesy w zarządzaniu projektami 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak uchwytnych, alternatywnych modeli organizacyjnych w polu, powodujący przyjęcie projektowej formy działania jako normy i intensyfikację zmiany izomorficznej
Izomorfizm normatywny	<ul style="list-style-type: none"> • Duże zaufanie do organizacji promujących projektowy styl zarządzania – instytucji szkoleniowych UE, uniwersytetów, firm 	<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki poziom profesjonalizacji w polu – powstawanie „klas projektowych” oraz zawodów związanych

	konsultingowych, stowarzyszeń szerzących zarządzanie projektami <ul style="list-style-type: none"> • Uznawanie zarządzania projektami jako egzemplifikacji wybranych zasad nowego zarządzania publicznego, promowane przez konsultantów, ekspertów jako rodzaj zorganizowanego działania, który podnosi sprawność (skuteczność, efektywność) organizacji publicznych 	z realizacją projektów <ul style="list-style-type: none"> • Promowanie przez UE określonych metodyk projektowych, a w konsekwencji stworzenie własnej
--	---	--

Źródło: opracowanie własne

Mechanizmy izomorficzne, prowadzące do zmian projektyzacyjnych zostały zaobserwowane na wszystkich badanych poziomach. Często wzajemnie się przenikały i były widoczne na poziomie polityk publicznych, organizacji oraz pracowników sektora. Nie zawsze bowiem wszystkie trzy mechanizmy izomorficzne są rozróżnialne empirycznie – dwa lub trzy mogą przebiegać jednocześnie, a efekty pojedynczych procesów nie za każdym razem dadzą się jednoznacznie zidentyfikować (Mizruchi, Fein, 1999). Zakłada się, że rezultaty procesów izomorficznych widoczne są m.in. w języku organizacji. Język ten odzwierciedlają zarówno dokumenty organizacyjne, jak i sposób komunikowania się pracowników. W przypadku badanego sektora język projektyzacji występował na wielu płaszczyznach: w sposobie formułowania polityk publicznych, treści dokumentów organizacyjnych, identyfikacji wizualnej na budynkach, w nazwach jednostek organizacyjnych i stanowisk, a także sposobach formułowania wypowiedzi przez pracowników sektora. „Projekty”, „fundusze unijne” to pojęcia niezwykle często obecne w nazwach komórek stosowanych w organizacjach, na wszystkich poziomach zarządzania, od ministerstw po urzędy gmin. Mechanizmy izomorfizmu instytucjonalnego w badanym przypadku są ze sobą połączone i wzajemnie się warunkują. Można jednakże zauważyć, że na poszczególnych poziomach, mimo przeplatania się mechanizmów izomorficznych, jedno były bardziej widoczne niż inne (por. tab. 3).

Tabela 3. Mechanizmy izomorficzne a poziom badania zjawiska projektyzacji

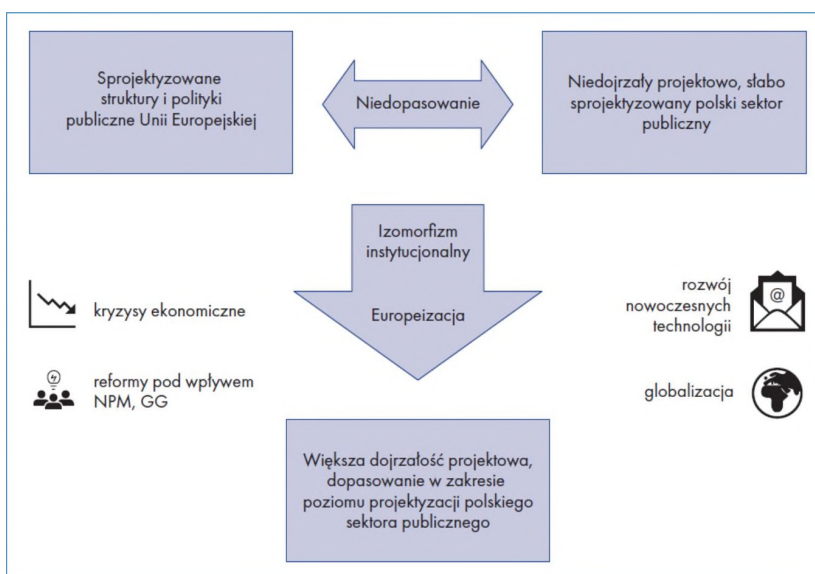
Poziom badania zjawiska projektyzacji	Makro (poziom sektora i polityki)	Mezo (poziom organizacji)	Mikro (poziom pracowników)
Dominująca forma mechanizmów izomorficznych	Koercyjne	Mimetyczne, koercyjne	Normatywne

Źródło: badanie własne

Reasumując, mechanizmy izomorficzne, prowadzące do projektyzacji polskiego sektora publicznego, obserwowane były na poziomie makro, mezo oraz mikro badania projektyzacji. Na poszczególnych poziomach dominowały wybrane formy mechanizmów izomorficznych, aczkolwiek często się przenikały i na siebie nakładały.

Procesy prowadzące do projektyzacji sektora nie działały się w próżni. Jednocześnie następowały inne metaprzemiany o charakterze globalnym, które miały niewątpliwy wpływ na podmioty znajdujące się w badanym polu organizacyjnym. Wśród metaprzemian wymienić możemy reformy sektora publicznego (zwłaszcza te będące wynikiem wprowadzania zasad nowego zarządzania publicznego), kryzysy ekonomiczne, rozwój technologii oraz szeroko pojęte procesy globalizacyjne. Model projektyzacji sektora publicznego pod wpływem UE (rys. 1) w sposób uproszczony wskazuje na główne mechanizmy, jakie przyczyniły się do rozwoju zjawiska projektyzacji w polskim sektorze publicznym.

Rysunek 1. Model projektyzacji polskiego sektora publicznego pod wpływem UE



Źródło: badanie własne

Zaobserwowano jednocześnie, że proces projektyzacji w badanych, dojrzałych projektowo organizacjach przestaje mieć wyłącznie charakter top-down. W znacznej mierze w przypadku projektyzacji polskiego sektora publicznego miał on dotychczas charakter kaskadowy – praktyki przenoszono z wyższego poziomu zarządzania w sektorze publicznym na poziom niższy, co potwierdziło przeprowadzone badanie. Zmiany zachodzące na poziomie organizacji wynikały więc głównie ze zmian na poziomie projektowania i wdrażania polityk publicznych, a na poziomie mikro, czyli pracowników sektora, z zachodzących zmian

organizacyjnych towarzyszących procesom projektyzacji. **W badaniu stwierdzono, że obecnie proces projektyzacji ma nie tylko kaskadowy, ale również cyrkulacyjny charakter.** Dojrzałe projektowo organizacje publiczne mogą (do pewnego stopnia) wywierać wpływ na kształtowanie zasad wdrażania projektów na poziomie polityki, a wykształcona, przygotowana do pracy projektowej kadra może promować i wdrażać w organizacjach publicznych metodyczne, oparte na najlepszych praktykach i własnym doświadczeniu, zasady zarządzania projektami. Projektyzacja sektora publicznego jako proces coraz częściej przybiera charakter cyrkulacyjny, a nie jedynie, dotychczas dominujący, kaskadowy (por. rys. 2).

Rysunek 2. Cyrkulacyjny charakter procesów projektyzacyjnych.



Źródło: badania własne

Autorka pracy dowiodła ponadto, że projektyzację należy rozpatrywać zarówno z perspektywy dynamicznej (rozumienie procesowe), jak i statycznej (rozumienie rezultatywne).

W rozumieniu procesowym projektyzacja rozwijała się w kierunku umasowienia działań projektowych oraz ich profesjonalizacji. Nie we wszystkich typach organizacji, na wszystkich poziomach sektora publicznego zmiany te zachodziły w sposób tożsamy i w równym tempie. Jednakże, interpretując badany przypadek, da się zaobserwować pewien trend dla całego sektora publicznego. Wyróżniono cztery główne fazy, które nakładają się na okresy programowania UE. Granice te nie są sztywne, a wskazane daty mają charakter umowny, przybliżony, jednocześnie pokazują wpływ UE na projektyzację polskiego sektora publicznego (por. tab. 4).

Tabela 4. Fazy rozwoju projektyzacji polskiego sektora publicznego

Faza inicjowania procesów projektyzacyjnych (1989–2003)	Faza stymulacji procesów projektyzacyjnych i testowania rozwiązań (2004–2007)	Faza powszechnej implementacji metod i rozwiązań projektowych (2008–2013)	Faza dojrzałości projektyzacyjnej sektora (od 2014)
<ul style="list-style-type: none"> Pierwsze nieliczne profesjonalnie zarządzane projekty Edukacja kadr w ramach programów przedakcesyjnych, wizyt studyjnych Reformy państwa oparte na elementach NZP 	<ul style="list-style-type: none"> Uruchomienie pierwszych programów UE opartych na projektach i budowa pierwszego systemu dystrybucji środków Pierwsze rodzaje polityki publicznej budowane i wdrażane przez system programów i projektów Intensywny rozwój technologii IT, akcelerujący współpracę w ramach projektów Masowe szkolenia kadr sektora publicznego z zakresu przygotowania i realizacji projektów Pojawienie się oferty edukacyjnej dotyczącej zarządzania projektami (szkolenia, studia podyplomowe) oraz konsultingowej (związanej z przygotowaniem projektów i zarządzaniem nimi) 	<ul style="list-style-type: none"> Dalsza profesjonalizacja systemu dystrybucji środków projektowych, skutkująca budową krajowego aparatu administracyjnego przeznaczonego do realizacji programów i projektów Umasowienie projektów – realizacja we wszystkich typach organizacji publicznych, na wszystkich poziomach struktur Zmiany organizacyjne: powszechne wprowadzenie komórek organizacyjnych przeznaczonych do pracy projektowej Dalszy rozwój oferty edukacyjnej – programy kształcące kadry projektowe (nie tylko dla sektora publicznego) obecne w licznych uczelniach, bogata oferta szkoleniowa (komercyjna oraz oferowana przez państwo) Realizacja megaprojektów Pojawienie się klasy projektowej – profesjonalistów wyspecjalizowanych w pozyskiwaniu projektów i zarządzaniu nimi, zwłaszcza projektami UE 	<ul style="list-style-type: none"> Powszechność realizacji projektów, programów, liczne megaprojekty infrastrukturalne Dalsza profesjonalizacja kadr – rozwój grupy wyspecjalizowanych profesjonalistów projektowych Pierwsze przejawy systemowego myślenia o zarządzaniu projektami na poziomie sektora publicznego – powołanie m.in. Rządowego Biura Monitorowania Projektów Powszechna realizacja w formie projektów bardzo różnorodnych zadań publicznych – nie tylko współfinansowanych ze środków UE Procesy projektyzacyjne transferowane na życie prywatne pracowników projektowych

Źródło: badanie własne

Ponadto na poziomie organizacyjnym zaobserwowano, że proces projektyzacji może przebiegać według schematu:

Aprojektyzacja →	Projektyzacja →	Hiperprojektyzacja
		Deprojektyzacja

Źródło: badanie własne

Hiperprojektyzacja oznacza tu całkowite oparcie działań na projektach, z kolei deprojektyzacja – odejście od projektowej formy działania. Deprojektyzacja może mieć charakter wymuszony (np. pod wpływem decyzji politycznej) lub dobrowolny (świadome porzucenie działań projektowych jako nieadekwatnych do potrzeb organizacji). Zagadnienie to wymagałoby pogłębionej refleksji naukowej, zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej.

Projektyzacja sektora publicznego w wymiarze rezultatywnym to liczne zmiany w zakresie organizacji jego działania, struktur organizacji stanowiących sektor publiczny, jak i nowych postaw pracowników tego sektora. Zmiana organizacyjna definiowana jest jako zmiana formalnej struktury, kultury organizacyjnej i celów, programu lub misji (DiMaggio,

Powell, 1983, s. 149). Rezultaty projektyzacji widoczne są na wszystkich trzech badanych poziomach studium przypadku (por. tab. 5).

Tabela 5. Rezultaty projektyzacji na poziomie makro, mezo i mikro

Poziom makro	Poziom mezo	Poziom mikro
<ul style="list-style-type: none"> • Sposób formułowania i wdrażania polityk publicznych oparty na projektach • Dostosowanie rytmu programowania polityk publicznych do rytmu okresów programowania UE • Zmiany prawne ułatwiające sprawną realizację projektów oraz programów • Stworzenie struktur administracyjnych (organizacji pośredniczących, wdrażających) pomagających w zmianie sposobu dystrybucji środków publicznych na formę opartą na projektach • Umasowienie działań projektowych i częsta zmiana sposobu dystrybucji środków publicznych z dotacji na projekty • Zmiany w dokumentach polityk publicznych w warstwie lingwistycznej (język projektów) • Rozbudowany, różnorodny i wieloaspektowy system kontroli realizowanych projektów skutkujący brakiem odbiurokratyzowania procesów zarządczych 	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany struktur organizacyjnych ułatwiające realizację projektów (np. przez wydzielanie specjalnych komórek projektowych) • Zmiany w strategiach, oparcie działań (w różnym stopniu) na projektach • Racjonalizacja, formalizacja i proceduralizacja działań projektowych – nazywanie i wdrażanie działań jako projektów • Wprowadzenie oceny pracowniczej opartej na aktywności projektowej • Brak spłaszczenia struktur organizacyjnych, przy jednoczesnym ich uelastycznieniu • Autopoietyczne procesy dotyczące wielu zasad i mechanizmów charakterystycznych dla sektora publicznego, co odróżnia ją od projektyzacji organizacji biznesowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Nowe role zawodowe – powstanie profesji kierownika projektów publicznych oraz dualność ról w wielu innych zawodach • Zaburzenia w równowadze praca – życie: praca po godzinach ukrytą regułą w podejmowaniu pracy projektowej w organizacjach publicznych • Ciągła „dostępność” pracowników – gotowość do podejmowania pracy po standardowo wyznaczonych godzinach, poza miejscem świadczenia pracy, w formie zdalnej • Technologie noszone jako narzędzie angażowania, a czasem kontroli pracowników projektowych • Stres jako nieodłączny element codziennej pracy w projektach • Silna motywacja do pracy wynikająca z unikatowego, różnorodnego charakteru projektów i „widzialności” ich rezultatów

Zródło: badania własne

Podkreślić należy, że również w warstwie metodologicznej zaproponowano **innowacyjny sposób badania projektyzacji**, polegający na wielopoziomowym rozumieniu zjawiska i wykorzystaniu różnorodnych metod i technik. Same metody i techniki zastosowane w projekcie badawczym są standardowymi narzędziami wykorzystywanymi w badaniach

naukowych, ich połączenie pozwoliło jednak na holistyczne spojrzenie na podejmowany problem naukowy.

Reasumując, **wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości**, jaki jest rezultatem zrealizowanego projektu badawczego opisanego w omawianej monografii, to:

- **Charakterystyka zjawiska projektyzacji polskiego sektora publicznego w odniesieniu do trzech jego poziomów** – poziomu sektora jako całości i jego polityk (poziom makro), poziomu organizacji publicznych (poziom mezo) oraz poziomu pracowników sektora (poziom mikro) (zob. szerzej rozdziały 4-6 monografii).
- Wprowadzenie **procesowej oraz rezultatywnej perspektywy rozumienia projektyzacji**, pozwalającej rozpatrywać projektyzację zarówno z perspektywy dynamicznej, jak i statycznej (zob. szerzej podrozdział 7.4 monografii)
- Systematyzacja i pogłębienie zrozumienia istotnego, powszechnego współcześnie zjawiska poprzez przedstawienie zarówno **wertykalnych, jak i horyzontalnych obszarów badań nad projektyzacją** (zob. szerzej rozdział 2 monografii).
- Wprowadzenie do polskiego dyskursu naukowego zagadnienia dotychczas niepoddawanego pogłębionej refleksji naukowej w polskim piśmiennictwie.
- Rozwinięcie i poszerzony opis **typologii pięciu poziomów badania projektyzacji** (mikro, mezo, makro, mega, meta) oraz wprowadzenie **typologii pracowników projektowych** (projektowi tubylcy, emigranci i imigranci) (zob. szerzej rozdział 2 monografii).
- Rozpoznanie **koncepcji wyjaśniających zjawisko projektyzacji** (teoria neoinstytucjonalna, europeizacja) i ustanowienie w oparciu o nie innowacyjnych ram interpretacyjnych dla zjawiska projektyzacji (zob. szerzej rozdział 7 monografii).
- Zbudowanie **konceptualnego modelu** procesu projektyzacji sektora publicznego (zob. szerzej rozdział 7 monografii).
- Określenie **koercyjnych, normatywnych i mimetycznych mechanizmów izomorficznych** wpływających na projektyzację polskiego sektora

publicznego, a także wskazanie przyczyn zachodzących procesów izomorficznych (zob. szerzej rozdział 7 monografii).

- Wykorzystanie w procesie badania projektyzacji nowatorskiego, **wielopoziomowego rozumienia zjawiska** i poprzez to zrealizowanie unikatowego badania – w warstwie wertykalnej obejmującego kilka, a nie jeden poziom badania projektyzacji (zob. szerzej rozdział 3 monografii).

4.7. Dalsze badania

Wnioski płynące z badań nie mają charakteru jedynie lokalnego, a mogą być wykorzystane w badaniach nad projektyzacją w różnych branżach i kontekstach kulturowych. W przyszłości warto byłoby pogłębić, poddać dalszej refleksji naukowej wiele zagadnień jedynie zasygnalizowanych w omawianej pracy, takich jak m.in. pseudoprojektyzacja, deprojektyzacja i hiperprojektyzacja; projekty jako źródło innowacji w sektorze publicznym, agenci indywidualni i kolektywni w procesie projektyzacji; grupy wykluczone i uprzywilejowane w procesie projektyzacji – projektariusze i projektokraci sektora publicznego; długofalowy wpływ projektowej formy kształtowania polityki publicznej na globalne procesy zarządzania, projektowi tubylcy, emigranci i imigranci. Na uwagę zasługuje również podjęcie problematyki cyrkulacyjnego charakteru projektyzacji oraz uzależnienia stopnia dojrzałości projektyzacyjnej (organizacji, sektora, państwa) od zakorzenienia metod pracy projektowej, a nie jedynie zwiększania liczby projektów.

4.8. Bibliografia

- Andersson, T., Wickelgren, M. (2009). *Who is colonizing whom? Intertwined identities in product development projects*. „Ephemera Theory & Politics in Organization Notes”, 9(2), 168–181.
- Aubry, M., Lenfle, S. (2012). *Projectification: Midler's footprint in the project management field*. „International Journal of Managing Projects in Business”, 5(4), 680–694.
- Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barley, S. R., Tolbert, P. S. (1997). *Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution*. „Organization Studies”, 18(1), 93–117.
- Bergman, I., Gunnarson, S., Räisänen, C. (2013). *Decoupling and standardization in the projectification of a company*. „International Journal of Managing Projects in Business”, 6(1), 106–128.
- Börzel, T. A. (2003). *How the European Union Interacts with its Member States*. „IHS Political Science Series”, 2003 (93).
- Börzel, T., Panke, D. (2019). *Europeanization*. In: M. Cini, N. P.-S. Borragán (Eds.), *European Union Politics (6th edn)*. Oxford University Press, Oxford, 115–126.
- Börzel, T. A., Risse, T. (2012). *From Europeanisation to Diffusion: Introduction*. „West European Politics”, 35(1), 1–19.

- Bredin, K., Söderlund, J. (2006). *Perspectives on Human Resource Management: an explorative study of the consequences of projectification in four firms*. „International Journal of Human Resources Development and Management”, 6, 92–113.
- Büttner, S., Leopold, L. (2016). *A 'new spirit' of public policy? The project world of EU funding*. „European Journal of Cultural and Political Sociology”, 3(1), 41–71.
- Christensen, T. (2012). *Global Ideas and Modern Public Sector Reforms: A Theoretical Elaboration and Empirical Discussion of a Neoinstitutional Theory*. „The American Review of Public Administration”, 42(6), 635–653.
- Czakon, W. (2014). *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*. „Organizacja i Kierowanie”, 1(161), 51–61.
- Ćwikła, M. (2020). *Agent – nowe konteksty użycia pojęcia w zarządzaniu projektami*. „Przegląd Organizacji”, 8(967), 20–28.
- Denscombe, M. (2008). *Communities of Practice: A Research Paradigm for the Mixed Methods Approach*. „Journal of Mixed Methods Research”, Vol. 2(3), 270–283.
- Denzin, N. K. (2017). *Sociological Methods: A Sourcebook*. Routledge, Abingdon/New York.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. „American Sociological Review”, 48(2), 147–160.
- Fred, M. (2014). *Porous organizing. Making sense of projectification in Swedish municipalities*. Paper presented at the 7th Making Project Critical Workshop, Stockholm, Sweden.
- Glasdam, S., Oeye, C., Thysoe, L. (2015). *Patients' participation in decision-making in the medical field- 'projectification' of patients in a neoliberal framed healthcare system*. „Nurs Philos”, 16(4), 226–238.
- Godenhjelm, S., Lundin, R. A., Sjöblom, S. (2015). *Projectification in the public sector – the case of the European Union*. „International Journal of Managing Projects in Business”, 8(2), 324–348.
- Henning, C. H. C. A., Wald, A. (2019). *Toward a wiser projectification: Macroeconomic effects of firm-level project work*. „International Journal of Project Management”, 37(6), 807–819.
- Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., Hall, P. (Eds.). (2019). *The Projectification of the Public Sector*. New York and London: Routledge.
- Jacobsson, M., Söderholm, A. (2020). *Project Studies Beyond the Straitjacket: An Escape Artist's Manual*. „Project Management Journal”, 51(4):411–419.
- Jałocha, B. (2012). *Projectification of the European Union and its implications for public labour organizations*. „Journal of Project, Program & Portfolio Management”, 3(2), 1–16.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kováč, I., Kučerová, E. (2006). *The Project Class in Central Europe: The Czech and Hungarian Cases*. „Sociologia Ruralis”, 46(1), 3–21.
- Kvale, S. (2012). *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Löfgren, K., Poulsen, B. (2013). *Project Management in the Danish Central Government*. „Scandinavian Journal of Public Administration”, 7(2), 61–78.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. „American Journal of Sociology”, 83, 340–363.
- Midler, C. (1995). *Projectification of the firm – the renault case*. „Scandinavian Management Journal”, 11(4), 363–375.
- Mizuchi, M. S., Fein, L. C. (1999). *The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism*. „Administrative Science Quarterly”, 44(4), 653–683.
- Mukhtar-Landgren, D., Fred, M. (2018). *Re-compartmentalizing local policies? The translation and mediation of European structural funds in Sweden*. „Critical Policy Studies”, 1–19.
- Müller, P., Flers, N. A. d. (2009). *Applying the Concept of Europeanization to the Study of Foreign Policy: Dimensions and Mechanisms*. Institute for European Integration Research Working Paper Series (05/2009). Vienna.
- Niedbalski, J. (2016). *Dylematy etyczne i problemy metodyczne warsztatu badacza na przykładzie badań prowadzonych w środowisku osób z niepełnosprawnością intelektualną oraz niepełnosprawnością fizyczną*. „Studia Humanistyczne AGH”, 15(4), 35–50.
- Packendorff, J., Lindgren, M. (2014). *Projectification and its consequences – narrow and broad conceptualization*. „SAJEMS”, 17, 7–21.
- Praweńska-Skrzypek, G., Jałocha, B. (2014). *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*. „Zarządzanie Publiczne”, 3(27), 273–284.
- Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1*. „On the Horizon”, 9(5), 1–6.
- Radaelli, C. M. (2000). *Whither Europeanization? Concept Stretching and Substantive Change*. „European Integration Online Papers”, 4. doi:10.2139/ssm.302761

- Radaelli, C. M. (2006). *Europeanisation: Solution or Problem?* In: M. Cini, A. Bourne (Eds.), *Palgrave Advances in Euro-pean Union Studies*. Palgrave Macmillan, Houndmills–New York, 56–76.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited, Harlow, UK.
- Schooper, Y.-G., Wald, A., Ingason, H. T., Fridgeirsson, T. V. (2018). *Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland*. „International Journal of Project Management”, 36(1), 71–82.
- Shiferaw, A. T., Klakegg, O. J. (2012). *Linking Policies to Projects: The Key to Identifying the Right Public Investment Projects*. „Project Management Journal”, 43(4), 14–26.
- Sjöblom, S. (2009). *Administrative Short-Termism – A Non-Issue in Environmental and Regional Governance*. „Journal of Environmental Policy & Planning”, 11(3), 165–168.
- Sułkowski, Ł. (2011). *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wolters Kluwer, Warszawa, 30–44.
- Sułkowski, Ł. (2005). *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- van den Hurk, M., Verhoest, K. (2015). *The governance of public–private partnerships in sports infrastructure: Interfering complexities in Belgium*. „International Journal of Project Management”, 33(1), 201–211.
- Wald, A., Spanuth, T., Schneider, C., Schooper, Y. (2015). *Towards a Measurement of „Projectification” – A Study on the Share of Project Work in the German Economy*. In: A. Wald, R. Wagner, C. Schneider, M. Gschwendtner (Eds.), *Advanced Project Management (Vol. 4) Flexibility and Innovative Capacity*. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement E. V., Nuremberg.
- Wallace, H. (2000). *Europeanisation and Globalisation: Complementary or Contradictory Trends?* „New Political Economy”, 5(3), 369–382.
- Zapp, M., Powell, J. (2016). *How to construct an organizational field: Empirical educational research in Germany, 1995–2015* (vol. 15).
- Zucker, L. G. (1977). *The role of institutionalization in cultural persistence*. „American Sociological Review”, 42, 726–743.

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

5.1. Obszary zainteresowań naukowych przed obroną pracy doktorskiej

W początkowym okresie mojej działalności naukowej moje zainteresowania skupiały się głównie na problemach zarządzania projektami. Można stwierdzić, że wpisywały się one w nurt klasycznych badań nad projektami. Interesowało mnie usprawnianie procesu zarządzania projektami, programami i portfelami, a także wybrane aspekty realizacji projektów. Moje zainteresowania tą problematyką rozwinęły się dość wcześnie – już na etapie przygotowywania pracy magisterskiej. Pracę tę, dotyczącą zarządzania komunikacją w projektach (*Zarządzanie komunikacją w międzynarodowych projektach kulturalnych na przykładzie programu Kultura 2000*) obroniłam z wyróżnieniem w roku 2006 na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Po rocznej przerwie, w październiku 2007 roku powróciłam na uczelnię i podjęłam studia doktoranckie. W trakcie studiów otrzymałam stypendium Doctus w ramach

Małopolskiego Funduszu Stypendialnego oraz Małopolskie Stypendium Doktoranckie. Środki te pozwoliły mi na zrealizowanie badań, a także włączenie się w międzynarodową dyskusję nad zarządzaniem projektami, poprzez udział w licznych, prestiżowych konferencjach z tego zakresu. Zwróciłam swoje zainteresowania badawcze w kierunku strategicznego zarządzania przez projekty. W rezultacie w roku 2012 obroniłam (również z wyróżnieniem) pracę doktorską pt. *Zarządzanie portfelem projektów – koncepcje biznesowe a potrzeby instytucji publicznych na przykładzie instytucji rynku pracy*, której promotorką była pani prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek. Po dokonaniu drobnych zmian i uzupełnieniu treści moja praca doktorska została wydana w Wydawnictwie UJ (Jałocha B., 2014, *Zarządzanie portfelem projektów. Koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznych*, WUJ, Kraków). Do czasu obrony doktoratu wzięłam udział w 18 konferencjach i seminariach o charakterze naukowym, w tym 11 o charakterze międzynarodowym, na których przedstawiłam 8 referatów. Opublikowałam też 4 artykuły naukowe i 2 rozdziały w monografiach. Moja praca doktorska dotyczyła kwestii zarządzania portfelem projektów w sektorze publicznym – zagadnienia słabo rozpoznane naukowo w chwili powstawania pracy, a także nowego dla praktyków zarządzania w organizacjach publicznych. Pod koniec pracy nad doktoratem pod wpływem licznych lektur i udziału w inspirujących konferencjach naukowych (Project Management Institute Research and Education Conference 2010, PMI, Washington, USA, lipiec 2010; EDEN Doctoral Seminar on Perspectives on Projects, SKEMA Business School, Lille, Francja, 2011; International Research Network on Organizing by Projects Annual Conference, Montreal, Kanada, czerwiec 2011; EURAM Doctoral Colloquium, Tallin, Estonia, maj 2011) zwróciłam swoje zainteresowania w kierunku szerokiego rozumienia projektów nie tylko jako metody realizacji zadań, ale złożonej problematyki zarządzania w kontekście społeczno-gospodarczym. Refleksja ta zaowocowała zainteresowaniem się przeze mnie zagadnieniem projektyzacji, która od 2012 roku jest głównym przedmiotem moich dociekań naukowych.

5.2. Wiodące obszary zainteresowań naukowych po obronie pracy doktorskiej

Po uzyskaniu przeze mnie stopnia doktora nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu mogę wyróżnić kilka obszarów badawczych, w ramach których prowadziłam badania i publikowałam ich wyniki.

Były to:

- **projektacja sektora publicznego;**
- **zarządzanie projektami oraz ponadsektorowy charakter procesów projektacyjnych;**
- **badania w działaniu;**
- **uznawanie kwalifikacji zdobytych poza edukacją formalną oraz przywództwo (wątki poboczne).**

Projektacja sektora publicznego

Po obronie pracy doktorskiej istotnie poszerzyłam spektrum moich zainteresowań związanych z zarządzaniem projektami. Zaczęłam dostrzegać różnorodność tej problematyki i **rozpoczęłam badania wykraczające poza nurt klasycznego zarządzania projektami**. Inspiracje teoretyczne zaczęłam czerpać z nurtów Rethinking Project Management (Winter, Smith, Morris, Cicmil, 2006)¹ oraz studiów krytycznych nad projektami, realizowanych głównie z inspiracji ruchem Making Projects Critical (Hodgson, Cicmil, 2006). W swoich rozważaniach zwracałam uwagę na fakt pomijania w dyskusji naukowej wielu wątków dotyczących praktyki projektowej, które pokazują ambiwalentny charakter zjawiska. Spowodowało to, że zamiast koncentrować się jedynie na efektywności projektów, poddawałam refleksji również realne wyzwania projektowe, które niejednokrotnie mają złożony, społeczny charakter. Moje prace publikowane po roku 2012 w większości wpisują się obszar Project Studies (Gerald, Söderlund, 2018) – sporadycznie są realizowane w klasycznym nurcie zarządzania projektami, a często czerpią inspirację z nurtu krytycznego oraz Rethinking Project Management.

Pierwszą pracą dotyczącą procesów projektacji opublikowałam w roku 2012. Była to jedna z pierwszych prac na świecie dotyczących wpływu Unii Europejskiej na procesy projektacji zachodzące w krajach członkowskich. W pracy tej, na bazie badań przeprowadzonych w instytucjach rynku pracy, pokazałam, w jaki sposób dochodzi do przemian w sposobach działania tych organizacji pod wpływem pracy projektowej, inspirowanej przez UE (Jałocha, 2012). Konsekwentnie kontynuowałam badania dotyczące projektacji sektora publicznego. Moje prace zostały dostrzeżone w środowisku

¹ Przywołana w tej części autoreferatu literatura jest zgodna z cytowaniami ujętymi w tekście monografii przedłożonej jako osiągnięcie naukowe. Pełne referencje są dostępne w bibliografii zamieszczonej w końcowej części monografii: Jałocha, B. (2021). Projektacja sektora publicznego w Polsce. Przyczyny, przebieg, rezultaty, PWN, Warszawa.

międzynarodowym, co zaowocowało zaproszeniem mnie na symposium naukowe „Projectification of public administration”, które odbyło się na Malmö University w kwietniu 2016 roku. Na symposium zaproszono mnie wraz z wąską grupą około 20 międzynarodowych wiodących badaczy i badaczek zajmujących się problematyką projektyzacji, m.in. prof. Damianem Hodgsonem, prof. Svetlaną Cicmil, prof. Johanem Packendorfem – twórcami nurtu Making Projects Critical. Podczas seminarium przedstawiłam wyniki swoich dotychczasowych badań nad projektyzacją sektora publicznego i rozpoczęłam, wraz z badaczami i badaczkami z innych krajów, budowanie międzynarodowej agendy badawczej w tym zakresie. Spotkanie z wybitnymi badaczami było dla mnie wyróżnieniem i zainspirowało mnie do dalszej pracy. W 2017 roku spotkaliśmy się ponownie na konferencji „The International Research Society for Public Management” w Budapeszcie podczas zorganizowanego tam tracku „The Projectification of the Public Sector: the possibilities, limitations and political implications of policy”, na którym również (wraz z Małgorzatą Ćwikłą) przedstawiłam referat, tym razem dotyczący projektyzacji polityk kulturalnych. W międzynarodowej grupie badaczy i badaczek **opublikowaliśmy finalnie pierwszą na świecie monografię naukową dotyczącą projektyzacji sektora publicznego, *Projectification of the Public Sector***. Publikacja, zawierająca rozdział mojego autorstwa (napisany wraz z M. Ćwikłą), została wydana w wydawnictwie Routledge w 2019 roku (poziom II w wykazie wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe, 200 pkt.). W 2019 roku opublikowałam też w „International Journal of Managing Projects in Business” artykuł (Jałocha, 2019), w którym pokazałam wielopoziomowe przemiany sektora publicznego pod wpływem projektyzacji, a którą to problematykę szeroko rozwinęłam w omawianej monografii.

Do najważniejszych podejmowanych przeze mnie wątków badawczych w ramach powyższej problematyki zaliczam:

- przedstawienie przemian zachodzących w organizacjach publicznych pod wpływem projektowego sposobu realizacji działań, szczególnie pod wpływem UE;
- pokazanie problemów pojawiających się w organizacjach publicznych w związku z realizacją projektów – m.in. ambiwalentnego charakteru wskaźników projektowych;
- przedstawienie procesów projektyzacyjnych zachodzących w publicznych instytucjach kultury oraz analiza agentów procesu projektyzacji;
- analiza wpływu projektyzacji na polityki publiczne;

- zwrócenie uwagi na prekaryzację pracy pod wpływem pracy projektowej;
- wprowadzenie typologii kluczowych kompetencji menedżerów projektów publicznych;
- wprowadzenie typologii pięciu poziomów badania projektyzacji.

Do głównych publikacji w obszarze badań nad projektyzacją sektora publicznego zaliczam:

- Jałocha, B. (2019). *The European Union's multi-level impact on member state projectification in light of neoinstitutional theory*. „International Journal of Managing Projects in Business”, 12(3), 578–601.
- Jałocha, B., Ćwikła, M. (2019). *Observing the process of culture projectification and its agents: a case study of Kraków*. In D. Hodgson, M. Fred, S. Bailey, P. Hall (Eds.), *The projectification of the public sector*. Routledge, 209–228.
- Jałocha, B. (2018). *Are projects changing public servants into projectarians? Projectification's influence on employees in the Polish public sector*. „International Journal of Contemporary Management”, 17(2), 63–83.
- Jałocha, B., Praweńska-Skrzypek, G. (2017). *Public policies and projectification processes*. In B. Jałocha, R. Lenart-Gansiniec, E. Bogacz-Wojtanowska, G. Praweńska-Skrzypek (Eds.), *The complex identity of public management: aims, attitudes, approaches*. Jagiellonian University Institute of Public Affairs, 135–147.
- Jałocha, B. (2014). *Hydra lernejska. O zarządzaniu projektami w sektorze publicznym*. W: M. Kostera (red.), *O przedsiębiorczości historie niezwykle*. Difin, 100–112.
- Jałocha, B. (2014). *In pursuit of indicators: should they be the only success criteria for projects financed within the framework of Human Capital Operational Programme?* „Procedia. Social and Behavioral Sciences”, 119, 305–313.
- Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., Praweńska-Skrzypek, G. (2014). *Key competences of public sector project managers*. „Procedia. Social and Behavioral Sciences”, 119, 247–256.
- Praweńska-Skrzypek, G., Jałocha, B. (2014). *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce: implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*. „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, 3 (27), 273–284.
- Jałocha, B. (2012). *Projectification of the European Union and its implications for public labour market organisations in Poland*. „Journal of Project, Program & Portfolio Management”, 3(2), 1–16.

Wszystkie powyższe badania pozwoliły mi na przygotowanie się do realizacji przekrojowego projektu badawczego, którego rezultatem jest osiągnięcie naukowe prezentowane w niniejszym autoreferacie. **Na projekt ten pozyskałam środki z Narodowego Centrum Nauki, w ramach wygranego grantu w konkursie SONATA 12.** Dzięki wcześniejszemu rozpoznaniu wątków dotyczących projektyzacji w sektorze publicznym mogłam przygotować i zrealizować wielopoziomowe, przekrojowe badania nad projektyzacją sektora publicznego w Polsce.

Zarządzanie projektami i ponadsektorowy charakter procesów projektacyjnych

Moje badania realizowane po roku 2012 dotyczyły również zarządzania projektami i zjawiska projektacji poza sektorem publicznym. Nie chcąc zawężać swoich dociekań naukowych do jednego obszaru (sektora publicznego) i rozumiejąc, że projektacja jest zjawiskiem ponadsektorowym i wielowymiarowym, zrealizowałam (sama oraz we współpracy z innymi badaczami) szereg badań dotyczących projektacji poza kontekstem sektora publicznego. **Rozszerzyłam realizowane przeze mnie badania nad projektacją zarówno w wymiarze horyzontalnym (badałam różne sektory i typy organizacji ulegających projektacji), jak i wertykalnym (prowadziłam badania w odniesieniu do różnych poziomów badania projektacji, głównie poziomów mikro, mezo i makro).**

Charakterystyczną cechą moich działań naukowych jest to, że bardzo często podejmuję je we współpracy z innymi. Cenię sobie pracę zespołową, czego rezultatem są liczne publikacje wieloautorskie oraz projekty, w których współpracowałam z wieloma naukowcami. Istotnym jest, że badacze i badaczki, z którymi współpracowałam, rzadko specjalizowali się w badaniach nad projektami oraz projektacją. Reprezentowali oni różne obszary badań w ramach nauki o zarządzaniu i jakości – zarządzanie kulturą, zarządzanie organizacjami pozarządowymi, zarządzanie w szkolnictwie wyższym. We współpracy tej wносиłam swoją wiedzę w zakresie zarządzania projektami oraz projektacji, czerpiąc jednocześnie inspirację ze współpracy ze specjalistami z innych obszarów. Dzięki temu niejednokrotnie udało mi się dokonać analizy zjawiska z zupełnie nowej perspektywy. Badania dotyczyły m.in. polityk kulturalnych, sektora pozarządowego, organizacji ponadnarodowych. Badałam to, jak praktyki projektowe są transferowane z poziomu organizacyjnego na poziom ponadnarodowy (projektacja organizacji – Kościoła katolickiego – na przykładzie Światowych Dni Młodzieży), w jaki sposób można wykorzystywać narzędzia projektowe i zarządzanie portfelowe w sektorze pozarządowym, jak projekty kulturalne mogą inspirować tradycyjne zarządzanie projektami. Za artykuł dotyczący badania nad projektami kulturalnymi otrzymałam w 2016 roku, wraz z współautorką tekstu Małgorzatą Ćwikłą, **nagrodę Emerald Literati Network Award**. Nasz artykuł zatytułowany *Unspread wings: why cultural projects don't provide refreshing ideas for project management although they could?* został wybrany najlepszym artykułem naukowym opublikowanym w 2015 roku w „International Journal of Managing Projects in Business”. W czasopiśmie tym (jednym z trzech najważniejszych czasopism dotyczących zarządzania projektami na świecie) w latach 2015–2021

opublikowałam łącznie cztery artykuły. Profil tego czasopisma pozwala mi docierać do międzynarodowej społeczności badaczy, zwłaszcza badaczy projektyzacji.

W 2018 roku zostałam ponownie poproszona o zaprezentowanie wyników moich badań nad projektyzacją, tym razem **jako keynote speaker, podczas konferencji IPMA Research**, która odbyła się we wrześniu 2018 roku w Rio de Janeiro, gdzie przedstawiłam nową typologię badania procesów projektyzacji (opartą o pięć poziomów – mikro, mezo, makro, mega i meta), a także koncepcję fal rozwoju projektyzacji. Następnie prezentowałam (grudzień 2018, konferencja IRNOP, Melbourne) wyniki badań zrealizowanych wraz z prof. Mattiasem Jacobssonem, dotyczących głównych nurtów badań nad projektyzacją. Badania te (systematyczny przegląd literatury dotyczącej projektyzacji obejmujący 25 lat) wskazały na wyłanianie się czterech głównych nurtów badań nad projektyzacją i są pierwszą na świecie kompleksową analizą kierunków badań nad projektyzacją.

Do najważniejszych wątków badawczych dotyczących ww. problematyki podejmowanych przeze mnie w badaniach zaliczam:

- pierwszy na świecie przegląd literatury na temat projektyzacji za lata 1995–2021;
- określenie czynników determinujących stabilny rozwój przedsiębiorstw społecznych powstających na bazie realizowanych projektów;
- omówienie potencjalnych inspiracji dla zarządzania projektami, opartych na praktykach projektów kulturalnych (w tym m.in. procesowy charakter działań, zaangażowania społeczności, rozproszonego przywództwa);
- nieformalne międzyprojektowe procesy dzielenia się wiedzą, strategię pozyskiwania wiedzy i wpływ struktury organizacyjnej na te procesy w oparciu o badanie polskiej i norweskiej organizacji publicznej;
- procesy zarządzania portfelem projektów i poziom ich profesjonalizacji w polskich organizacjach pozarządowych;
- motywowanie i angażowanie wolontariuszy w procesie zarządzania mega eventami;
- wpływ procesów projektyzacji organizacyjnej na przemiany strategiczne globalnej organizacji;
- wprowadzenie zagadnienia projektyzacji jako elementu wchodzącego w skład przedmiotu badań studiów nad projektami do polskiej literatury naukowej;
- wpływ procesów projektyzacji na procesy dydaktyczne, naukowe i zarządcze w uniwersytetach.

Do głównych publikacji w obszarze badań nad zarządzaniem projektami zaliczam:

- Jacobsson, M., Jałocha, B. (2021). *Four images of projectification: an integrative review*. „International Journal of Managing Projects in Business”, w druku.
- Bogacz-Wojtanowska, E., Góral, A., Jałocha, B. (2019). „Catholic Coachella”, „Papal Rock Concert”? Case study of the World Youth Day in Cracow as an example of a successful religious project. „Journal of Intercultural Management”, 11(2), 47–71.
- Jałocha, B. (2019). *Projektyzacja jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami*. „Przegląd Organizacji”, 8 (955), 34–41.
- Jałocha, B., Góral, A., Bogacz-Wojtanowska, E. (2019). *Projectification of a global organization: case study of the Roman Catholic Church*. „International Journal of Managing Projects in Business”, 12(2), 298–324.
- Ekambaram, A., Jałocha, B. (2018). *Inter-project knowledge sharing in public organizations in Poland and Norway*. In: E. Bolisani, E. Di Maria, E. Scarso (Eds.), *Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2018), University of Padua, Italy, 6–7 September 2018*, vol. 1. Academic Conferences and Publishing International Limited, 208–215.
- Jałocha, B., Bogacz-Wojtanowska, E. (2017). *Project Portfolio Management: tool for strategy implementation in non-governmental organizations*. In L. L. West, A. Worthington (Eds.), *Handbook of research on emerging business models and managerial strategies in the nonprofit sector*. IGI Global, 87–103.
- Bogacz-Wojtanowska, E., Jałocha, B. (2016). *The bright side of social economy sector's projectification: a study of successful social enterprises*. „Project Management Research and Practice”, 3, 1–20.
- Ćwikła, M., Jałocha, B. (2015). *Unspread wings: why cultural projects don't provide refreshing ideas for project management although they could?* „International Journal of Managing Projects in Business”, 8(4), 626–648.
- Jałocha, B., Zawadzki, M. (2015). *Projektyzacja uniwersytetu: podejście krytyczne*. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), „Zarządzanie Humanistyczne”. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 231–252.

Badania w działaniu

Poszukując inspiracji metodologicznych, które pozwoliłyby mi łączyć rygor metodologiczny z wdrożeńowym charakterem badań, rozwinęłam swoje zainteresowanie badaniami w działaniu. Badania w działaniu (ang. *action research*) są podejściem badawczym, które zakłada zarówno podejmowanie działania, jak i tworzenie wiedzy lub teorii opartej na tym działaniu (Coghlan, 2019). Zazwyczaj badania w działaniu mają charakter emancypacyjny, zarówno w wymiarze badawczym, jak i przedmiotowym, a ich celem jest połączenie badań naukowych z rozwiązywaniem problemów społecznych, w tym organizacyjnych (Rapport, 1970). Kurt Lewin, twórca koncepcji *action research*, nazwał ten typ badań „badaniami pomagającymi praktykom” (Góral et al., 2019).

Aby dogłębnie zrozumieć procesy *action research* i przygotować się do pracy badawczej, w 2014 roku odbyłam **staż metodologiczny na City University of New York**,

USA. Wzięłam udział w Public Science Summer Institute, gdzie pod okiem doświadczonych badaczek i badaczy (prof. Michelle Fine, prof. Maria Elena Torre, prof. Brett Stoudt) nabyłam kompetencje z zakresu partycypacyjnych badań w działaniu. Po przerwie spowodowanej urlopem macierzyńskim, w 2016 roku rozpoczęłam **projekt „Badania dla praktyki. Wykorzystanie wdrożeniowych prac magisterskich opartych na badaniach w działaniu dla rozwoju organizacji”**, którego byłam pomysłodawczynią i kierownikiem. Opracowałam wniosek projektowy i w trybie konkursowym uzyskałam finansowanie (blisko 1 mln złotych). W ramach projektu zrealizowaliśmy dwuletnie badanie w działaniu polegające na zmianie praktyki organizacyjnej w zakresie przygotowywania prac magisterskich. W wyniku projektu, oprócz jego praktycznych rezultatów (współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, wprowadzenie wdrożeniowych prac magisterskich), przygotowaliśmy publikacje o charakterze naukowym. Wydane zostały m.in. trzy monografie, których przygotowanie koordynowałam, a jednej z nich byłam współautorką. Monografie te to pierwsze publikacje w języku polskim poświęcone badaniom w działaniu w kontekście uniwersyteckim. Stanowią one serię wzajemnie uzupełniających się rozważań na temat badań w działaniu, widzianych z trzech różnych perspektyw – studentów, promotorów oraz interesariuszy zewnętrznych uniwersytetu. Projekt zaowocował również nawiązaniem międzynarodowej współpracy badawczej, w tym m.in. z prof. Davidem Coghlanem z Trinity College Dublin. Zostałam, wraz ze współpracownikami, zaproszona przez prof. Coghлана do napisania artykułu, który został przyjęty do druku w monografii wydawanej w serii „Research in Organizational Change and Development” (wyd. Emerald, 2021), a ponadto prezentowałam, wraz z zespołem projektu, wyniki badań na „8th International Action Research Colloquium. Developing Leadership through Action”, Dublin 2018.

Po zakończeniu projektu kontynuuję działalność badawczo-dydaktyczną dotyczącą badań w działaniu. W roku 2021 zorganizowałam międzynarodowe seminarium naukowe w ramach sieci Collaborative Action Research Network oraz wydałam kolejną publikację dotyczącą badań w działaniu, a obecnie przygotowuję nowe publikacje z tego obszaru.

Do najważniejszych wątków badawczych dotyczących ww. problematyki zaliczam:

- realizację badania w działaniu dotyczącego wdrożenia innowacji dydaktycznej na uniwersytecie i opracowanie pierwszej w Polsce monografii na temat przygotowania prac dyplomowych opartych o badania w działaniu;
- wykorzystanie badań w działaniu w procesie łagodzenia neoliberalnej presji na przebieg procesu dydaktycznego;

- badania w działaniu jako narzędzie wdrażania zmian organizacyjnych w zakresie zarządzania projektami w organizacji publicznej.

Do głównych publikacji w obszarze badań w działaniu zaliczam:

- Jałocha, B., Bogacz-Wojtanowska, E., Góral, A., Praweńska-Skrzypek, G., Jedynek, P. (2021). *Opening the doors of the Ivory Tower: Action Research as a tool supporting cooperation between universities and external organizations*. W: Abraham B. (Rami) Shani, Debra A. Noumair (Eds.), *Research in Organizational Change and Development Volume 29*, Emerald Publishing Limited, Bingley, w druku.
- Brodzińska, K., Szostak, A., Jałocha, B. (2020). *Using action research for improvement of project knowledge management in the public museum*. W: V. Ismyrlis, T. Tarnanidis, E. Moschidis (Eds.), *Knowledge management practices in the public sector*. IGI Global, 123–144.
- Zawadzki, M., Jałocha, B., Mazurkiewicz, G., Pluszyńska, A., Praweńska-Skrzypek, G. (2020). *Unrooting management education and entrepreneurial self from neoliberal demands: an action research approach*. „Entrepreneurship Education and Pedagogy”, 3(3), 265–290.
- Góral, A., Jałocha, B., Mazurkiewicz, G., Zawadzki, M. (2019). *Badania w działaniu. Książka dla kształcących się w naukach społecznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Uznawanie kwalifikacji zdobytych poza edukacją formalną oraz przywództwo (wątki poboczne)

Na początku mojego zatrudnienia w Uniwersytecie Jagiellońskim byłam zaangażowana w **badania dotyczące formalnego uznawania w szkolnictwie wyższym kwalifikacji zdobytych poza edukacją formalną**. Uczestnicząc w pracach międzynarodowego zespołu badawczego, byłam współtwórczynią przewodników dotyczących uznawania kwalifikacji, jak również współautorką monografii, która została wydana w języku angielskim, polskim, chorwackim oraz francuskim:

- Praweńska-Skrzypek G., Jałocha, B., Shapira, M., Lafont, P., Pariat, M., Vranesevic, N., Ivosevic, V. (2013). *Recognition of Prior Learning in Higher Education – Challenges of Designing the System*. Institute for the Development of Education, Zagreb.

Dzięki przeprowadzonym badaniom udało nam się **porównać systemy uznawania na poziomie szkolnictwa wyższego kwalifikacji zdobytych poza edukacją formalną w szeregu krajów europejskich oraz zaprojektować rozwiązania dla Polski i Chorwacji – krajów w owym czasie nieposiadających takich rozwiązań**.

W moich badaniach, a także w działalności dydaktycznej (prowadziłam przedmiot „Przywództwo” na studiach II stopnia), pojawia się również refleksja nad problematyką przywództwa. W ramach projektu „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek” uczestniczyłam

w pracach zespołu badawczego. Efektem tych prac są publikacje dydaktyczne w postaci materiałów szkoleniowych dla dyrektorów szkół:

- Arkusińska, A., Baran, G., Baranowska, K., Bartkowiak, G., Batko, R., Czayka-Chełmińska, K., Domerecka, B., Dorczak, R., Durszewicz, J., Dyląg, A., Elsner, D., Fazlagić, J., Franczak, J., Gancarczyk, J., Gołygowska, A., Grynienko, K., **Jałocha, B.**, Jasiak, J., Jeżowski, A., ... Włodarski, W. (2015). *Model kształcenia dla doświadczonych dyrektorów szkół i placówek: pakiet szkoleniowy: wspieranie* (G. Mazurkiewicz, red.). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 901.
- Arkusińska, A., Baran, G., Baranowska, K., Bartkowiak, G., Batko, R., Czayka-Chełmińska, K., Domerecka, B., Dorczak, R., Durszewicz, J., Dyląg, A., Elsner, D., Fazlagić, J., Franczak, J., Gancarczyk, J., Gołygowska, A., Grynienko, K., **Jałocha, B.**, Jasiak, J., Jeżowski, A., ... Włodarski, W. (2015). *Model kształcenia dla początkujących dyrektorów szkół i placówek. Pakiet szkoleniowy: doskonalenie* (G. Mazurkiewicz, red.). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 897.
- Arkusińska, A., Baran, G., Baranowska, K., Bartkowiak, G., Batko, R., Czayka-Chełmińska, K., Domerecka, B., Dorczak, R., Durszewicz, J., Dyląg, A., Elsner, D., Fazlagić, J., Franczak, J., Gancarczyk, J., Gołygowska, A., Grynienko, K., **Jałocha, B.**, Jasiak, J., Jeżowski, A., ... Włodarski, W. (2015). *Model dla kandydatów na dyrektorów szkół i placówek. Pakiet szkoleniowy* (G. Mazurkiewicz, red.). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 796.

Ponadto wraz z M. Zawadzki opublikowałam rozdział w monografii wydanej w wydawnictwie SAGE (poziom II w wykazie wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe, 200 pkt.), który był krytyczną analizą stylów przywódczych obecnych w polskim kontekście zarządzania:

- Jałocha, B., Zawadzki, M. (2018). *Poland: swaying between functionalism and humanistic management*. In S. Western, E.-J. Garcia (Eds.), *Global leadership perspectives: insights and analysis*. SAGE, 122–128.

W ramach dodatkowych działań naukowych jestem **członkinią rady naukowej** wydawnictwa Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Ponadto pełniłam rolę **redaktorki numeru czasopisma naukowego - Zarządzanie Publiczne nr 3(27)/2014**, a także **redagowałam monografię naukową w języku angielskim** (Jałocha, B., Lenart-Gansiniec, R., Bogacz-Wojtanowska, E. & Prawelska-Skrzypek, G. (Eds.), *The complex identity of public management: aims, attitudes, approaches*. Jagiellonian University Institute of Public Affairs, Kraków).

5.3 Międzynarodowa współpraca badawcza

Moja aktywność w zakresie współpracy międzynarodowej przejawia się poprzez realizację wspólnych badań z naukowcami z zagranicznych uczelni, udział w konferencjach międzynarodowych i organizację międzynarodowych warsztatów, aktywne uczestnictwo

w międzynarodowych sieciach badawczych, wykłady, wizyty studyjne i staże odbywane w uczelniach zagranicznych.

Realizowałam badania naukowe nad projektami oraz projektyzacją we współpracy z prof. Mattiasem Jacobssonem (Umeå University, Szwecja) oraz dr. Anandasivakumarem Ekambaramem (SINTEF, Norwegia), które dotychczas skutkowały publikacją wspólnych prac i prezentacją referatów na konferencjach międzynarodowych.

Po obronie doktoratu wzięłam udział w **19 międzynarodowych konferencjach i seminariach**, w tym 3 online (w trakcie pandemii COVID) i 11 za granicą, na których **wyłosiłam 16 referatów w języku angielskim**. W roku 2018 na zaproszenie International Project Management Association wyłosiłam referat jako keynote speaker podczas IPMA Research Conference: Project Management and its impact on societies. Międzynarodowe konferencje i seminaria:

1. **PA Theory Network 2021 Conference**, 4–6 czerwca 2021, University of Nebraska, Omaha, konferencja online, referat: *Public sector employees and projects: from accidental project manager to professional project worker*.
2. **Collaborative Action Research Network CARN Study Days 2021**, 17 maja 2021, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Kraków, konferencja online, referat: *Opening the doors of the Ivory Tower: Action Research as a tool supporting cooperation between universities and external organizations*.
3. **EURAM 2020 – The Business of Now: The Future Starts Here**, 4–6 grudnia 2020, Trinity College Dublin, konferencja online, referat: *Conflicting logics? Doing action research within the framework of an E U funded project in the public university* (z E. Bogacz-Wojtanowską, P. Jedynakiem, A. Góral, G. Prawelską-Skrzypek).
4. **IRNOP 2018: A skilled hand and cultivated mind**, 9–12 grudnia 2018, Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT) / The International Research Network on Organizing by Projects, Melbourne, Australia, referat: *A literature review on projectification: Trends, emerging ideas, and avenues for future research* (z M. Jacobssonem).
5. **IPMA Research Conference: Project Management and its impact on societies**, 3–5 września 2018, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais / International Project Management Association, Rio de Janeiro, Brazylia, referaty: (1) *The story of projectification – past, present and an outlook on its future development (referat wygłoszony jako keynote speaker)*; (2) *How to projectify a country? The impact of the European Union on the projectification of the Polish public sector*.
6. **4th SENET Regional Conference on Project Management in Central and South-East Europe: Project Management Serving For Society Development**, 7–9 czerwca 2018, Brijuni, Chorwacja, referat: *‘Catholic Coachella’, ‘Papal rock concert’? Case study of the World Youth Day in Krakow as an example of a successful religious project* (z E. Bogacz-Wojtanowską, A. Góral).
7. **10th EURAM Early Career Colloquium: Leveraging the Power of European Research Networks**, 27 lutego – 1 marca 2019, Friedrich-Alexander University Erlangen-Nürnberg, Norymberga, Niemcy, prezentacja *EECC 2015* oraz pełnienie roli mentorki dla dwóch doktorantów: (1) Damiano Petrolo, Tor Vergata University; (2) Tshikovhi Ndivhuho, Mannheim University.

8. **8th International Action Research Colloquium: Developing Leadership through Action**, 27–29 czerwca 2018, University College Dublin, Dublin, Irlandia, referat: *Struggling with „everything”. Towards change using knowledge and deficits, power and oppression, discourse and silence* (z G. Mazurkiewiczem, A. Góral, P. Jedynakiem, E. Bogacz-Wojtanowską, G. Prawełską-Skrzypek, J. Kołodziejczykiem, S. Wrona, M. Ćwikłą, M. Zawadzkiem, K. Barańską).
9. **International Seminar on Project Management in Public and Non-Governmental Organizations**, 10 maja 2017, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, referat: *Civil servants in times of projectification: between projectariat and projectocracy*.
10. **21st International Research Society on Public Management Conference**, 19–21 kwietnia 2017, Corvinus University, Węgry, Budapeszt, referat: *Addicted to projects: cultural policies in times of projectification* (z M. Ćwikłą).
11. **Projectification of Public Administration**, 13–14 kwietnia 2016, Malmö University, Malmö, Szwecja, referat: *Projectariat? Public servants in times of projectification*.
12. **6th European Academy of Management Early Career Colloquium: How to PRomote your research**, 11–13 lutego 2015, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, bez referatu.
13. **European Monitoring Conference – Work Based Learning and Apprenticeships**, 11–12 lutego 2014, Komisja Europejska, Bruksela, referat: *Recognition of Prior Learning*.
14. **5th European Academy of Management Early Career Colloquium: Shaking your network**, 29 stycznia – 1 lutego 2014, University of Almeria, Almeria, Hiszpania, bez referatu.
15. IV Międzynarodowa konferencja naukowa Instytutu Spraw Publicznych UJ: **Zarządzanie projektami w sektorze publicznym**, 28–29 listopada 2013, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, referat: *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce* (z G. Prawełską-Skrzypek).
16. **NETLIPSE Network Meeting**, 15-16 października 2013, Network for the dissemination of knowledge on the management and organisation of large infrastructure projects in Europe (NETLIPSE), Warszawa, bez referatu.
17. **International Project Management Association Global Congress: Finding Balance and Moving Forward**, 30 września – 3 października 2013, Dubrovnik, Croatia, referaty: (1) *Key competences of public sector project managers* (z A. Ekambaramem); (2) *In pursuit of indicators – should they be the only success criteria for projects financed within the framework of Human Capital Operational Programme?*
18. **University Recognition of Prior Learning Centres – Bridging Higher Education with Vocational Education and Training**, 27 września 2013, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, referat: *University RPL centre at the Jagiellonian University*.
19. **International Seminar on Recognition of Prior Learning (RPL)**, 6 grudnia 2012, Ministerstwo Nauki, Edukacji i Sportu Chorwacji, Zagrzeb, Chorwacja, referat: *Towards Recognition of Prior Learning in Poland* (z G. Prawełską-Skrzypek).

Moja współpraca zagraniczna realizowana jest także przez staże i wizyty badawcze, metodologiczne oraz studyjne, w ramach których nabywam nowych kompetencji badawczych i dydaktycznych. Po roku 2012 zrealizowałam następujące pobyty za granicą:

1. **Maastricht University, Holandia** (2019), Advanced Problem Based Learning training, 7–14 lipca 2019, wyjazd realizowany w ramach grantu w projekcie „Ars Docendi – rozwój kompetencji dydaktycznych kadry UJ”, finansowanego z programu POWER.
2. **University College Dublin, Irlandia** (2017), wizyta studyjna w zakresie prowadzenia prac dyplomowych opartych na badaniach w działaniu, 16–18 października 2017, wyjazd realizowany w ramach projektu „Badania dla praktyki. Wykorzystanie wdrożeniowych prac magisterskich opartych na badaniach w działaniu dla rozwoju organizacji”, finansowanego z programu POWER.

3. **University of Liverpool oraz Liverpool John Moores University**, Wielka Brytania (2017), wizyta studyjna dotycząca porównania przygotowywanego w UJ modelu prowadzenia wdrożeniowych prac magisterskich opartych na badaniach w działaniu z modelami funkcjonującymi w uniwersytetach brytyjskich, 23–26 października 2017, wyjazd realizowany w ramach projektu „Badania dla praktyki. Wykorzystanie wdrożeniowych prac magisterskich opartych na badaniach w działaniu dla rozwoju organizacji”, finansowanego z programu POWER.
4. **Kingston University London**, Wielka Brytania (2017), udział w szkoleniu metodologicznym „Summer School 2017: Doing and Communicating Qualitative Research”, 16–20 lipca 2017.
5. **SINTEF oraz Norwegian University of Science and Technology, Norwegia** (2015), staż badawczy w zespole Concept Programme oraz w celu przeprowadzenia badań w Trondheim Commune, 24–31 maja 2015, wyjazd finansowany w ramach działania „Staż zagraniczne”, projekt „Społeczeństwo – Technologie – Środowisko”, współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
6. **City University of New York, USA** (2014), staż metodologiczny dotyczący badań w działaniu, w tym udział w The Public Science Project Institute on Critical Participatory Action Research, 6–15 lipca 2014, wyjazd finansowany w ramach działania „Staż zagraniczne”, projekt „Społeczeństwo – Technologie – Środowisko”, współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
7. **University of Leiden, Holandia** (2014), badania naukowe dotyczące dzielenia się wiedzą projektową, wizyta studyjna, 16–21 września 2014, wyjazd realizowany w ramach Programu „Uczenie się przez całe życie”, Leonardo da Vinci VETPRO.
8. **Oslo Adult Education Center Sinsen, Norwegia** (2014), udział w kursie „Upper secondary adult education: validation of former learning and improving learning outcomes” 29 marca – 3 kwietnia 2014, wizyta finansowana w ramach Study Visits, Lifelong Learning Programme UE.
9. **National University of Ireland Maynooth oraz University College Dublin, Irlandia** (2013), 8–16 listopada 2013, wizyta studyjna dotycząca przywództwa edukacyjnego w irlandzkim systemie edukacyjnym, wyjazd realizowany w ramach projektu „Przywództwo edukacyjne”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.
10. **Norwegian University of Science and Technology, Norwegia** (2013), wizyta badawcza dotycząca przygotowania wspólnego wniosku projektowego, wyjazd finansowany z grantu uzyskanego w ramach Programu UE „Uczenie się przez całe życie”, Wizyty Przygotowawcze Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego.

Ponadto jestem lub byłam po obronie doktoratu członkinią **międzynarodowych sieci badawczych: Public Administration Theory Network, The International Research Society for Public Management (IRSPM), European Academy of Management (EURAM), EURAM Early Career Network.**

Zorganizowałam **pięć naukowych wydarzeń międzynarodowych** – CARN Study Days, Kraków (online) 2021, EURAM Early Career Network, Kraków 2015; Międzynarodową konferencję naukową „Zarządzanie projektami w sektorze publicznym”, 2013; University Recognition of Prior Learning Centres Bridging Higher Education with Vocational Education and Training, 2013, International Seminar on Project Management in Public and Non-Governmental Organizations (2017). Byłam też mentorem dwóch doktorantów podczas EURAM Early Career Network w Norymberdze (2019).

Byłam **recenzentką artykułów naukowych** w następujących międzynarodowych czasopismach: „Management Learning”, „Organizational Project Management”, „International Journal of Managing Projects in Business”, „Journal of Project, Program and Portfolio Management”.

5.4. Realizacja projektów naukowych

Kierowałam sześcioma projektami i byłam **wykonawcą w dwóch projektach** naukowych, w tym w jednym **projekcie międzynarodowym**. Zrealizowałam następujące projekty naukowe ze źródeł zewnętrznych:

1. **„Wpływ procesów projektyzacji na sektor publiczny w Polsce” – kierownik projektu**, 2017–2020, projekt finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, program SONATA, nr UMO-2016/23/D/HS4/01810. Budżet projektu: 123 900 zł.
2. **„Badania dla praktyki. Wykorzystanie wdrożeniowych prac magisterskich opartych na badaniach w działaniu dla rozwoju organizacji” – kierownik projektu**, 2017–2019, projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach „Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój” 2014–2020 (PO WER), Oś IV: Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.1: Innowacje społeczne, nr POWR.04.01.00-00-IH02/16. Budżet projektu: 926 856,95 zł.
3. **„Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/ placówek” – ekspert**, 2013–2014, projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach europejskiego funduszu społecznego, nr UDA.POKL.03.01.02-00-002/13-00.
4. **„University Recognition of Prior Learning Centres – Bridging Higher Education with Vocational Education and Training” – badaczka, kierownik biura projektu**, 2011–2013, projekt finansowany w ramach program UE Leonardo da Vinci, Transfer Innowacji, nr **2011-1-PL1-LEO05-19897**.

Ponadto kierowałam następującymi projektami badawczymi ze środków dotacji celowych oraz programów badawczych UJ:

1. 2021: **„Projektowi tubylcy, emigranci i imigranci: warunki pracy w sprojektyzowanym sektorze publicznym”** – kierownik projektu, minigrant w ramach konkursu „Wyrównywanie szans badaczek i badaczy łączących pracę i opiekę rodzicielską w czasie pandemii Covid19” w ramach działania 2 (Incentives) programu strategicznego Inicjatywa Doskonałości w Uniwersytecie Jagiellońskim, FS.1.5.2021.4.
2. 2018: **„Krytyczne studia nad projektami”**, K/DSC/005155.
3. 2017: **„Procesy projektyzacji w sektorze publicznym i pozarządowym”**, K/DSC/004499.
4. 2016: **„Zarządzanie projektami i procesy projektyzacji w sektorze publicznym”**, K/DSC/003613.

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę

6.1. Osiągnięcia dydaktyczne

W ramach realizowanej przeze mnie działalności dydaktycznej na UJ **pracowałam ze studentami I, II i III stopnia studiów oraz studiów podyplomowych** „Zarządzanie funduszami i projektami Unii Europejskiej” (Uniwersytet Jagielloński, 2014–2015). Prowadziłam zajęcia z następujących przedmiotów: *Zarządzanie projektami, Zarządzanie programami i portfelami projektów, Metody i techniki zarządzania w sektorze publicznym, Badania w działaniu jako strategia dla sfery publicznej, Techniki zarządzania, Zarządzanie portfelem projektów, Przywództwo w sferze publicznej.*

Realizowałam **kursy z zakresu zarządzania projektami badawczymi z doktorantami** Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej (*Zarządzanie karierą naukową i pragmatyka zawodu badacza: Finansowanie badań naukowych i prowadzenie projektów badawczych*, 2014–2015) oraz Collegium Medicum UJ (*Podstawy zarządzania projektem i zespołem badawczym*, od 2014 – obecnie).

Prowadziłam **zajęcia dla studentów obcokrajowców** na Uniwersytecie Jagiellońskim (*Project Management*, 2016–2017) oraz opracowałam **program studiów podyplomowych** „Zarządzanie projektami w organizacjach publicznych i pozarządowych” (2017).

Za rok 2013/14 zostałam wyróżniona przez Rektora UJ **specjalną nagrodą za pracę dydaktyczną.**

Prowadziłam również zajęcia na dwóch uczelniach zagranicznych:

- **Rijeka University**, Chorwacja (14–18 maja 2017), wykłady: „Project communication management in virtual teams” (studia magisterskie) oraz „Failure and success stories in project management” (studia licencjackie).
- **Universität Konstanz**, Niemcy (12–16 maja 2014), wykład „Introduction to public sector project management” (studia magisterskie).

Dotychczas byłam promotorką 7 prac licencjackich oraz 6 prac magisterskich. Recenzowałam 24 prace magisterskie oraz 7 licencjackich, a także 17 razy byłam członkinią komisji na obronach prac dyplomowych. Jedną z moich magistrantek, mgr Kamila Brodzińska, za pracę pt. „Usprawnienie procesu zarządzania wiedzą o projektach w Muzeum Krakowa – badania w działaniu” przygotowaną pod moją opieką otrzymała w 2019 roku

wyróżnienie w konkursie Project Master organizowanym pod patronatem International Project Management Association Polska.

Pełnię funkcję **promotora pomocniczego** w przewodzie doktorskim Aleksandry Mazurek (temat dysertacji: *Praktyki sukcesji w fundacjach rodzinnych na przykładzie polskich i amerykańskich organizacji*) oraz Jacka Sypniewskiego (temat dysertacji: *Wymiana darów – pomijany wymiar rzeczywistości organizacyjnej w szpitalach*).

W ramach projektu, którym kierowałam, uczestniczyłam też w opracowaniu **innowacji dydaktycznej**, polegającej na wprowadzeniu wdrożeniowych prac magisterskich opartych na badaniach w działaniu do praktyki WZiKS UJ (projekt „Badania dla praktyki. Wykorzystanie wdrożeniowych prac magisterskich opartych na badaniach w działaniu dla rozwoju organizacji”). W wyniku opracowania i wdrożenia modelu wykorzystania badań w działaniu w procesie przygotowania wdrożeniowych prac magisterskich w dwóch instytutach Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ (WZiKS) realizowana była intensywna współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, owocująca nawiązaniem relacji uczelnia – otoczenie oraz, pośrednio, zwiększeniem poziomu zatrudnialności absolwentów.

6.2. Osiągnięcia organizacyjne

W trakcie pracy na Uniwersytecie Jagiellońskim pełniłam następujące funkcje organizacyjne:

- **Członkini Zespołu Wykonawczego Priorytetowego Obszaru Badawczego Society of the Future** (od kwietnia 2020 – nadal) – reprezentantka Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, udział w opracowaniu założeń strategicznych Priorytetowego Obszaru Badawczego w ramach programu Inicjatywa Doskonałości, koordynowanie konkursu dla pracowników UJ na granty międzynarodowe oraz działania Infrastructure 2 – zakup oprogramowania i baz danych.
- **Członkini Rady Naukowej MF_Lab** działającego w ramach POB Society of the Future (od 2020 – nadal).
- **Reprezentantka niesamodzielných pracowników naukowych** w Radzie Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ (2019–2020).
- **Koordynatorka programu Erasmus+** – koordynowałam wymianę polskich i zagranicznych studentów w ramach współpracy międzynarodowej (2014–2016).
- **Koordynatorka programu IPMA Student** – byłam inicjatorką i koordynatorką (2015–2018) certyfikacji IPMA Student, polegającej na certyfikacji kompetencji studentów UJ w zakresie zarządzania projektami przez International Project Management Association Polska.

Po obronie doktoratu byłam członkinią komitetów organizacyjnych następujących wydarzeń naukowych:

- **CARN Study Day 2021**, Action Research in Higher Education, 17 maja 2021, koordynatorka wydarzenia.
- **International Seminar on Project Management in Public and Non-Governmental Organizations**, 10 maja 2017, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, koordynatorka wydarzenia.
- **6th EURAM Early Career Colloquium: How to promote your research**, 11–13 lutego 2015, WZiKS UJ, Kraków, przewodnicząca komitetu organizacyjnego.
- Międzynarodowa konferencja naukowa **Zarządzanie projektami w sektorze publicznym**, 28–29 listopada 2013, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, sekretarz naukowy, członkini komitetu organizacyjnego.
- **University Recognition of Prior Learning Centres Bridging Higher Education with Vocational Education and Training**, 27 września 2013, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, członkini komitetu organizacyjnego.

Za moje działania organizacyjne otrzymałam następujące nagrody:

- 2014 – Nagroda Rektora UJ zespołowa II st. za osiągnięcia organizacyjne
- 2015 – Nagroda Rektora UJ zespołowa II st. za osiągnięcia organizacyjne
- 2017 – Nagroda Rektora UJ zespołowa III st. za osiągnięcia organizacyjne
- 2018 – Nagroda Rektora UJ zespołowa III st. za osiągnięcia organizacyjne

6.3. Szkolenia profesjonalne

Regularnie biorę udział w szkoleniach, które podnoszą moje kompetencje zawodowe. Jestem **certyfikowanym trenerem biznesu** (Akademia Mistrzów treningu GT Mentor, 2010–2011). Ukończyłam też **szkolenia z zakresu pracy z zespołami** (*Making the difference: understanding how groups and organizations work*, Wszechnica UJ, 2014; *Advanced training in small group processes*, IGO, London, 2018), **design thinking** (*Design Thinking – wstęp do projektowania biznesu*, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, UJ, 2021) oraz **uczenia się opartego na metodach problemowych** (*Podstawy kształcenia opartego na problemie (PBL)*, Ars Docendi-Uniwersytet Jagielloński, 2018; *Advanced Problem Based Learning*, Maastricht University, 2019).

6.4 Współpraca z otoczeniem gospodarczym i społecznym, popularyzacja nauki

Po obronie doktoratu uczestniczyłam w pracach zespołów, które wypracowywały rozwiązania we współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Ponadto przeprowadziłam szkolenia, które miały charakter transferu i popularyzacji wiedzy. Do moich głównych osiągnięć w tym zakresie zaliczam:

1. Przetestowanie i wdrożenie do praktyki WZiKS UJ modelu wykorzystania badań w działaniu w procesie przygotowania wdrożeniowych prac magisterskich. W trakcie testowania innowacji współpracowałam, jako kierownik projektu, z **25 pracodawcami, reprezentującymi różne sektory**. W ramach testowanego modelu studenci rozwiązywali, we współpracy z pracownikami zaangażowanych organizacji, praktyczne problemy organizacyjne.
2. Przeprowadzenie warsztatu dla **kadry zarządzającej Najwyższej Izby Kontroli** „Projektyzacja i jej skutki dla polskiego sektora publicznego” podczas którego wraz z praktykami omawialiśmy wpływ projektyzacji na procesy zarządzania polskim sektorem publicznym. Warsztat został zrealizowany w ramach Podyplomowych Studiów Oceny i Audytu Projektów, dedykowanych Najwyższej Izbie Kontroli, a realizowanych przez Szkołę Główną Handlową (28.06.2019, Warszawa).
3. Przeprowadzenie dla grupy kilkunastu **holenderskich menedżerów reprezentujących sektor biznesowy szkolenia z zakresu wykorzystania badań w działaniu w procesie rozwiązywania problemów organizacji**. Szkolenie zrealizowano we współpracy z Ambasadą Krakowian, która była przedmiotem badania w działaniu. Pod moją opieką menedżerowie projektowali zmianę dla obcej im kulturowo i organizacyjnie instytucji (6-9 czerwca 2016, Kraków).
4. Opracowanie wraz z zespołem **procedur w procesie uznawania w szkołach wyższych efektów uczenia się uzyskanych poza formalną edukacją** oraz rozwiązań organizacyjnych, a także **dwóch poradników** (z G. Prawelską-Skrzypek): „Jak zbudować i prowadzić centrum RPL w uczelni” oraz „Uznawanie efektów uczenia się nabytych poza edukacją formalną (RPL). Przewodnik dla kandydatów” (również w języku angielskim). Zaproponowane procedury i formy organizacyjne były podstawą rozwiązań wdrożonych w licznych uczelniach i wpłynęły na nowelizację ustawy Prawo o szkolnictwie Wyższym z 2014 w zakresie uznawania efektów uczenia się w szkolnictwie wyższym. Zadanie zrealizowane w ramach projektu „University Recognition of Prior Learning Centres-Bridging Higher Education and Vocational Education and Training”.

7. Informacje dodatkowe

Po obronie pracy doktorskiej uzyskałam następujące wyróżnienia:

- **Stypendium programu dla wybitnych młodych naukowców** Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2019–2021)
- **Nagroda Rektora UJ zespołowa III st. za osiągnięcia naukowe** (2020)
- **Nagroda Outstanding Paper – Emerald Literati Network Awards for Excellence 2016**, za współautorski (z M. Ćwikłą) artykuł opublikowany w „International Journal of Managing Projects in Business” (2016) – najlepszy artykuł w ww. czasopiśmie za rok 2015.
- **Nagroda „Best of ADAM – Innovative products for vocational education”** (wraz z zespołem projektu), za realizację międzynarodowego projektu „University Recognition of Prior Learning Centres-Bridging Higher Education and Vocational Education and Training”. Projekt znalazł się w grupie 35 najlepszych projektów Leonardo da Vinci Transfer Innowacji w Europie (2014).

Reasumując, po obronie doktoratu opublikowałam łącznie 32 prace naukowe, w tym dwie monografie indywidualne i dwie zbiorowe. **Publikacje naukowe w języku angielskim stanowią 70% wszystkich moich prac** opublikowanych po uzyskaniu stopnia doktora. **6 moich prac indeksowanych jest w Scopus, 11 w Web of Science.** Publikowałam w jednym z kluczowych czasopism z zakresu zarządzania projektami (International Journal of Managing Projects in Business) oraz w wydawnictwach takich jak SAGE, Routledge, PWN. Łączny **wskaźnik moich cytowań wynosi 254**, a **H-index** wynosi 6 (według Publish or Perish). Łączna **suma punktów** uzyskanych przeze mnie po obronie pracy doktorskiej, według wykazu czasopism naukowych i wydawnictw Ministerstwa Edukacji i Nauki, wynosi **990**. Wygłosiłam **23 referaty konferencyjne**, w tym **16 w języku angielskim** na konferencjach międzynarodowych. **Kierowałam 6 projektami naukowymi**, w tym 2 finansowanymi ze środków Narodowego Centrum Nauki oraz programu POWER. Ponadto zrealizowałam **10 zagranicznych staży i wizyt badawczych, metodologicznych oraz studyjnych.**

W niniejszym autoreferacie przedstawiłam w sposób syntetyczny moje osiągnięcia naukowe, ze szczególnym uwzględnieniem tych zdobytych po uzyskaniu stopnia doktora nauk humanistycznych w 2012 roku. Szczegółowe informacje dotyczące mojego dorobku naukowego zostały przedstawione w kolejnym załączniku do wniosku o nadanie stopnia doktora habilitowanego (Załącznik nr 4: Wykaz osiągnięć naukowych albo artystycznych, stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości).



Signed by /
Podpisano przez:

Beata Iwona
Jałocha

Date / Data: 2021-
10-01 11:12