



Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
akozarki@zarz.agh.edu.pl

SIECI ORGANIZACJI TYMCZASOWYCH – NOWA PERSPEKTYWA BADAWCZA W ZARZĄDZANIU PORTFELAMI PROJEKTÓW

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest prezentacja zastosowań koncepcji sieci międzyorganizacyjnych do badań nad zarządzaniem portfelami projektów. Celem pierwszej części pracy jest stworzenie ram koncepcyjnych sieciowego ujęcia portfela projektów: pokazanie charakterystyk sieci projektów oraz ich głównych kategorii. W drugiej części artykułu wskazano i przedyskutowano potencjalne nowe obszary badawcze. Praca jest oparta na źródłach wtórnych w postaci wyników poprzednich badań autorki, ma charakter eksploracyjny, skierowany na określenie nowej perspektywy badawczej w obszarze zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: sieć międzyorganizacyjna, relacje, zarządzanie projektami, portfel projektów.

Wprowadzenie

Zmiany w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, wynikające m.in. z globalizacji, rozwoju technologii i rosnących oczekiwań klientów, a także zmiany wewnętrzne uwarunkowane poszukiwaniem nowych źródeł wzrostu, dążeniem do poprawy efektywności oraz implementacją nowatorskich modeli biznesowych, oznaczają ciągłą ewolucję w obszarze praktyki i teorii zarządzania. W świecie akademickim nieustannie pojawiają się nowe koncepcje i narzędzia zarządzania, popularyzowane przez rosnącą liczbę publikacji, konferencji i seminariów prowadzonych w różnych ośrodkach naukowych. Jednym z takich nowych obszarów badawczych jest kategoria sieci międzyorganizacyjnych, prezentowana przez

badaczy jako organizacja sieciowa, struktura sieciowa, współdziałanie sieciowe lub wręcz jako nowy paradygmat zarządzania [Czakon, 2012]. Zyskuje ona licznych zwolenników wśród reprezentantów różnych subdyscyplin zarządzania, np. zarządzania strategicznego, logistyki, badań operacyjnych czy rachunkowości zarządczej.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że obecnie jest dostępna stosunkowo duża liczba publikacji w formie opracowań monograficznych na temat sieci międzyorganizacyjnych oraz ich poszczególnych form, takich jak klastry czy aliansy strategiczne [Kordel, 2010; Łobejko, 2010; Czakon, 2012; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński (red.), 2012; Sroka, 2012; Knop, 2013; Stańczyk-Hugiet, 2013]. Podobnie licznie reprezentowana jest tematyka badań dotyczących wybranych aspektów współpracy międzyorganizacyjnej w sieciach – od tworzenia wartości, poprzez innowacje i zarządzanie wiedzą, aż po problemy komunikacji i wymiany informacji¹. Bogactwo literatury nie oznacza jednak braku luk badawczych, wręcz przeciwnie, sieci międzyorganizacyjne mogą stanowić ważny impuls dla kolejnych badaczy. Jednym z obszarów, w którym problematyka sieci nadal oferuje inspirujący potencjał badawczy, jest zarządzanie projektami – należy zauważyć, że o ile istnieją opracowania dotyczące np. sieci aliansów strategicznych (czyli metasieci), o tyle brak jest kompleksowych badań prowadzonych na poziomie intraorganizacyjnym, czyli sieci projektów realizowanych w ramach organizacji. W literaturze odnaleźć można przykłady prac, których przedmiotem są relacje pomiędzy projektami – taka problematyka jest prezentowana m.in. w tych opracowaniach, które dotyczą programów i portfeli projektów [Gabher, 2004; Manning, 2005; Maaninen-Olsson i Müllern, 2009; Ruuska i in., 2009], brak jest jednak pogłębionych analiz dotyczących możliwości, jakie oferuje przyjęcie perspektywy sieciowej w badaniach nad projektami.

Celem artykułu jest prezentacja możliwości wzbogacenia badań nad portfelami projektów poprzez przyjęcie perspektywy sieciowej i dyskusja na ten temat. W pierwszej części artykułu zostanie pokazana aplikacja różnych kategorii poznawczych (definicji, charakterystyk i klasyfikacji) dotyczących sieci międzyorganizacyjnych do stworzenia ram koncepcyjnych sieciowego ujęcia portfela projektów. W drugiej części natomiast zostaną omówione potencjalne nowe obszary badawcze wynikające z takiego nowego podejścia do problematyki portfeli. Sieciowe ujęcie portfela projektów zostanie zaprezentowane na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, poprzednich badań i stanowi kontynuację prac autorki [Kozarkiewicz, 2010], syntetyzuje doświadczenia badawcze dotyczące zarzą-

¹ Przegląd tematyki badawczej oraz przykładowe prace w poszczególnych obszarach tematycznych zawiera praca [Kozarkiewicz, 2014].

dzania portfelami projektów oraz badania w obszarze sieci międzyorganizacyjnych [Kozarkiewicz, 2014]. Praca ma charakter eksploracyjny, skierowany na określenie nowej perspektywy badawczej w obszarze zarządzania projektami.

1. Rozwój badań nad zarządzaniem portfelami projektów

Współcześnie w bardzo licznych pracach wskazuje się na rozwój zarządzania projektami – zarówno w warstwie aplikacji praktycznych (określanej nawet terminem „projektyfikacja”), jak i w działalności badawczej. Rozwój branż nowych technologii i orientacja projektowa funkcjonowania przedsiębiorstw, powszechne wykorzystywanie podejścia projektowego w organizacjach biznesowych i publicznych, zainteresowanie kompetencjami w zakresie zarządzania projektami i systemami certyfikacji potwierdzają potrzebę kontynuacji tej problematyki badawczej. Takie stanowisko prezentuje bardzo liczna grupa autorów, m.in. Voss i Kock [2013], Van Donk i Molloy [2008], Söderlund [2004].

Jednym ze stosunkowo nowych obszarów wiedzy, który cieszy się zainteresowaniem w ostatnich latach, jest zarządzanie portfelami projektów. Według wielu autorów rozwój tej specyficznej problematyki został zapoczątkowany szeregiem dyskusji specjalistów zgromadzonych na kongresie IPMA w Wiedniu w 1990 r., a efektem tamtych inspiracji stały się coraz liczniejsze prace badawcze skierowane na poznanie i doskonalenie zarządzania wieloma projektami [Kozarkiewicz, 2012, s. 44 i 50]. Dotychczasowy rozwój zarządzania portfelami projektów prezentowany był m.in. w pracach Martinsuo [2013], Petita [2012], Vossa i Kocka [2013], Söderlunda [2004] oraz wspomnianej pracy autorki [Kozarkiewicz, 2012]. Podsumowując badania literaturowe, należy wskazać na fakt, że zarządzanie portfelami projektów ewoluowało – od aplikacji metod optymalizacyjnych stosowanych do priorytetyzacji oraz planowania przebiegu wielu projektów, po współczesne ujęcie problematyki koncentrujące się na aspektach strategicznych: dostosowania portfela do strategii organizacji, zapewnienia jego równowagi i dywersyfikacji. Wiodące wątki badawcze dotyczą obecnie tworzenia i współtworzenia wartości oraz zarządzania przez wartość (*value-driven project management*), wykorzystywania nowoczesnych metod (np. wielokryterialnych lub bazujących na opcjach realnych) zapewniających odpowiednią alokację zasobów i właściwy skład portfela, selekcję portfela, który zapewniłby elastyczność i tzw. oburęczność (*ambidexterity*) organizacyjną. Ponadto wśród tematów prac publikowanych w ostatnich kilku latach przewijają się problemy wdrażania strategii przez projekty, kompleksowego zarządzania wiedzą oraz pomiaru osiągnięć w odniesieniu do poszczególnych projektów i organizacji zorientowanych projektowo.

Refleksja nad prezentowanymi aktualnie w literaturze wątkami badawczymi wskazuje na istnienie pewnych luk badawczych. Dwa nowe obszary badań, interesujące z punktu widzenia ich potencjalnego nowatorstwa i tworzenia wiedzy, dotyczą aplikacji teorii organizacji tymczasowych i koncepcji sieci międzyorganizacyjnych. Przyjęcie perspektywy teorii organizacji tymczasowych – której fundamenty zostały stworzone przez Lundina i Söderholma [Lundin i Söderholm, 1995; Lundin i Steinthorsson, 2003] – do badań nad portfelem motywuje do analizy portfela jako specyficznej organizacji zbudowanej z organizacji tymczasowych, która traci cechy tymczasowości przynależne jej składowym, ale jednocześnie zachowuje walory transformacyjne. Aplikacja koncepcji sieci międzyorganizacyjnych i dorobku badawczego dotyczącego sieci do badań nad zbiorami projektów pokazuje nowe aspekty badawcze, w tym dotyczące roli kontekstu realizacji projektów oraz znaczenia istniejących relacji pomiędzy projektami i ich charakterystyk, takich jak gęstość lub heterogeniczność.

2. Portfele projektów jako sieci międzyorganizacyjne

2.1. Sieciowe ujęcie portfela

Odniesienie pojęcia sieci do zarządzania projektami ma bardzo długą tradycję, gdyż początki rozwoju zarządzania projektami jako obszaru nauk o zarządzaniu wiążą się stosunkowo jednoznacznie z wykorzystaniem metod badań operacyjnych – programowania sieciowego i z optymalizacją przebiegu projektu bazującą na poszukiwaniu najdłuższej drogi w sieci, jak to ma miejsce w przypadku klasycznej już metody *Critical Path Method* (CPM). Podobne podejście można zastosować do zarządzania portfelami projektów, a optymalizacja przebiegu realizacji wielu projektów może bazować na wykorzystaniu sieciowych metod optymalizacyjnych, w których węzłach zlokalizowane będą poszczególne składowe portfela [Mantel i in., 2008].

Współcześnie implementacja koncepcji sieci międzyorganizacyjnych do zarządzania portfelami projektów oferuje przede wszystkim inną perspektywę definiowania i badania relacji pomiędzy projektami. Parafrazując definicje sieci międzyorganizacyjnych proponowane w literaturze [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński (red.), 2012, s. 10-12; Sroka, 2012, s. 33], można definiować portfel projektów jako: układ dwóch lub więcej projektów połączonych relacjami [Thorelli, 1986], jako grupę projektów połączonych kontraktem relacyjnym [Ebers, 1999] lub formę koordynacji, nadzoru, wymiany ekonomicznej oraz innych relacji pomiędzy aktorami, przy czym aktorami sieci są aktorzy zbiorowi w postaci po-

szczególnych projektów [Czakoń, 2012, s. 15]. Portfel projektów w perspektywie sieciowej jest siecią organizacji tymczasowych. W węzłach tej sieci są zlokalizowane poszczególne projekty, natomiast luki sieci są tworzone przez relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi projektami². Węzły sieci nie są postrzegane jako wyizolowane organizacje tymczasowe, lecz jako organizacje, których funkcjonowanie jest uzależnione od kontekstu międzyorganizacyjnego: projekty nie tylko realizują wybrane cele, ale konkurują o zasoby, a ich sukces jest wynikiem kooperacji oraz zajmowanej pozycji w sieci. Łuki sieci opisują relacje, które mogą mieć różnorodny charakter:

- czasowe – określane przez wymagane następstwa realizacji projektów oraz warunkujące przebieg poszczególnych składowych sieci,
- zasobowe – związane z alokacją zasobów materialnych (rzeczowych, finansowych) i niematerialnych (wiedzy, informacji),
- wymiany – zasobów (zarówno materialnych, jak i niematerialnych) pomiędzy projektami,
- interpersonalne – związane z wybranymi interesariuszami, takimi jak sponsor, partner konsorcjalny lub klient,
- międzyinstytucjonalne – w znaczeniu przedsiębiorstw lub organizacji publicznych zaangażowanych w realizację wspólnych projektów.

Analiza wskazanych powyżej relacji międzyorganizacyjnych, czyli luków sieci, może obejmować takie elementy jak badanie wzajemności relacji, szczególnie istotne przy analizowaniu relacji wymiany, celu istnienia relacji, takich jak podział korzyści, przepływ informacji, podział ryzyka, a także percepcji i świadomego kształtowania relacji przez zarządzających.

2.2. Charakterystyki sieci organizacji tymczasowych

Analiza portfela projektów jako sieci międzyorganizacyjnej koncentruje się na zidentyfikowaniu i opisaniu najważniejszych charakterystyk istotnych z punktu widzenia sieci. Za kluczowe można uznać następujące:

1. Wielkość sieci, czyli liczność węzłów – na wielkość sieci projektów wpływa zasadniczo wielkość organizacji i jej potencjał oraz rodzaj prowadzonej działalności (zorientowana projektowo lub nie), decydujący o liczbie realizowanych projektów. Liczebność węzłów wynika z potencjału organizacji, zasobów i kompetencji, jest uwarunkowana finansowo (np. budżetem kapitałowym),

² W przeciwieństwie do wspomnianej metody CPM nie chodzi tu wyłącznie o relacje o charakterze następstw czasów realizacji projektów.

ale wynika także z umiejętności pozyskiwania klientów zewnętrznych, pozyskiwania zasobów (outsourcingu), relacji z podwykonawcami i innymi interesariuszami (np. sponsorem).

2. Gęstość – liczność relacji pomiędzy projektami, jest ona uwarunkowana różnorodnością i licznością węzłów, jak również percepcją oraz celową selekcją i kształtowaniem relacji pomiędzy projektami.
3. Homo- i heterogeniczność portfeli – oznacza różnorodność węzłów sieci (dywersyfikację projektów) i łuków (relacji), jest zależna od charakteru działalności, akceptacji różnorodnych zleceń od klientów zewnętrznych, np. powodowanych sytuacją finansową lub świadomą potrzebą uczenia się, a także rozwojem własnej działalności poprzez realizację projektów wewnętrznych (projektów kosztowych lub inwestycyjnych).
4. Struktura sieci, w tym takie charakterystyki szczegółowe jak prominenca projektów (ważność pozycji) w sieci oraz ich centralność (mono- lub policentryczność sieci). Istotne znaczenie dla struktury ma pozycja poszczególnych projektów: istnienie w strukturze projektów flagowych (wiodących), projektów w postaci inwestycji głównych i towarzyszących, projektów realizowanych w ramach ważnych programów lub konsorcjów projektowych. Struktura portfela jest ważna z punktu widzenia alokacji zasobów oraz przepływów informacji.
5. Dynamika sieci, czyli jej zmienność, włączanie do portfela nowych projektów, podejmowanie decyzji o zaniechaniu lub wstrzymaniu czasowym wybranych projektów. Dynamika zależy od wielkości realizowanych projektów i skali zaangażowanych środków, np. realizacja wielu krótkich projektów zwiększa dynamikę portfela projektów.
6. Stabilność sieci – jest związana z dynamiką i planowaniem, sieci określane są jako stabilne, gdy zachodzą w nich inkrementalne i planowane zmiany, natomiast zmiany nieplanowane, np. wynikające z sytuacji rynkowej lub nie-trwałych relacji z klientami, prowadzą do niestabilności sieci.

Zaprezentowana lista pokazuje kluczowe charakterystyki, nie wyczerpuje jednak wszystkich potencjalnych cech portfela projektów analizowanego w perspektywie sieciowej. Wśród innych charakterystyk można m.in. wskazać na takie jak: adaptacyjność sieci, czyli przystosowywanie się do zmiany warunków zewnętrznych i wewnętrznych, „zaraźliwość”, czyli tempo adaptacji poszczególnych składowych oraz skłonność do migracji (przepływu) wartości w sieci.

2.3. Klasyfikacja sieci organizacji tymczasowych

Kolejnym istotnym elementem koncepcji sieci projektów jest typologia, czyli wskazanie podstawowych kategorii sieci. Na podstawie literatury przedmiotu, prezentowanych rodzajów sieci oraz możliwych analogii pomiędzy siecią a portfelem projektów za najważniejsze kategorie można uznać następujące: sieci koordynacji, sieci wartości, sieci biznesowe, ekosystemy projektowe, sieci relacji interpersonalnych oraz sieci instytucjonalne. Charakterystykę wymienionych kategorii zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Rodzaje sieci projektów

Rodzaj sieci projektów	Charakterystyka
Sieć koordynacji	Sieć międzyorganizacyjna zbudowana z organizacji tymczasowych jako metaorganizacja, która ze względu na dynamikę i ciągłość odbudowywania traci cechy tymczasowości [Gultani, Puranam i Tushman, 2012] – o ile projekt jest organizacją tymczasową, o tyle portfel projektów nie ma takiej właściwości, sieć projektów wymaga mechanizmów ciągłej koordynacji.
Sieć wartości	Sieć zorientowana na synergię wartości wielu organizacji, poszczególne projekty takiej sieci pozostają w relacjach wpływających na kokreowanie wartości i dostarczanie wartości większej niż prosta suma wartości każdego projektu. Z perspektywy wartości istotne są procesy destrukcji wartości wynikające np. z błędów popełnionych w realizacji jednego projektu oraz procesy zawłaszczania (lub wywłaszczania) wartości przez określone projekty ze względu na ich prominencję lub monocentryczność sieci.
Sieć biznesowa	Sieć tworzona dla realizacji celów biznesowych całej organizacji – taki obraz portfela odpowiada podporządkowaniu mechanizmów kształtowania portfela strategicznemu dostosowaniu i realizacji określonego modelu biznesowego organizacji, np. włączania do portfela projektów e-biznesowych.
Ekosystem projektowy	Zbiór „organizmów” współżyjących w symbiozie, wzajemnie uzależnionych [Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 42], inaczej: portfel projektów jako heterogeniczna koalicja różnych organizacji tymczasowych tworzących określoną społeczność interesów, skupioną wokół określonego lidera (projektu wiodącego), który narzuca swój sposób lub tempo rozwoju i uzależnia inne organizacje. Przykładem ekosystemu projektowego może być duża inwestycja infrastrukturalna, której towarzyszy określona liczba drobnych projektów towarzyszących. W założeniach o funkcjonowaniu ekosystemów przyjmuje się, że organizacja (tu: projekt) w ekosystemie nie adaptuje się wyłącznie do otoczenia (tu: innych projektów), ale je aktywnie współtworzy.
Sieć relacji interpersonalnych	Sieć bazująca na społecznych więziach łączących wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy poszczególnych projektów: zespoły projektowe, klientów, sponsorów itp.
Sieć instytucji	Jest to istotna kategoria w przypadku projektów realizowanych wspólnie przez wielu wykonawców, zarówno biznesowych, jak i działających <i>non profit</i> , w której ważnym mechanizmem podlegającym analizie jest mechanizm instytucjonalny, np. prawo w postaci regulacji działań agencyjnych lub współpracy publiczno-prywatnej [Jacobson i Choi, 2008].

Kategoryzując sieci projektów, można zastosować inne kryteria, np. można wyróżniać sieci zintegrowane, realizowane przez jednego sponsora, sieci sfederowane, czyli sieci współpracy, tworzone w wyniku dostrzegania wspólnych ce-

łów, sieci kontraktowe oparte na umowach oraz sieci stosunków bezpośrednich, realizowane np. w ramach firm rodzinnych [Brilman, 2002]. Dodatkowe kryteria klasyfikacyjne mogą uwzględniać: liczbę oraz wielkości realizowanych projektów, angażowanie partnerów zewnętrznych, zależności pionowe (dostawca – odbiorca produktu projektu), odległości geograficzne pomiędzy realizującymi je zespołami itp. Kategoryzacja sieci może być prowadzona z uwzględnieniem więcej niż jednego kryterium. Na rys. 1 przedstawiono taki macierzowy przykład kategoryzacji sieci projektów z punktu widzenia dwóch kryteriów: pozycji projektu w sieci oraz poziomu konkurowania o zasoby.

Sieci typu A bazują na kooperacji, czyli współpracy projektów ze względu na wspólny cel biznesowy, np. w przypadku sieci projektów, których celem jest wprowadzenie na rynek nowych produktów. Sieci typu B to sieci tworzone przez sponsora dla pozyskania ważnego klienta lub realizacji dużej, kompleksowej inwestycji. Sieci typu C dotyczą współtworzenia nowatorskich rozwiązań, a w takich przypadkach niepewność co do rezultatów i przebiegu nadaje równorzędność realizowanym projektom. Ostatni typ D to scentralizowana sieć utworzona np. przez producenta telewizyjnego, który musi pozyskać wielu twórców o różnych talentach i umiejętnościach.

Poziom konkurowania o zasoby	<i>Wysoki</i>	Typ A Sieci projektów bazujących na kooperacji	Typ B Sieci projektów tworzących efekt skali
	<i>Niski</i>	Typ C Sieci projektów badawczych	Typ D Sieci projektów wymagających komplementarnych zasobów
		<i>Sieć zdecentralizowana o podobnej pozycji poszczególnych projektów</i>	<i>Sieć scentralizowana lub hierarchiczna, istnieje projekt o wyraźnej prominencji</i>
		Pozycje projektów w sieci	

Rys. 1. Kategoryzacja sieci projektów z punktu widzenia pozycji projektów i poziomu konkurowania o zasoby

Źródło: Kozarkiewicz [2012, s. 196].

3. Wkład orientacji sieciowej w badania nad portfelami projektów

Przedstawione powyżej charakterystyki i kategorie portfeli projektów wyróżnione na podstawie aplikacji wybranych aspektów koncepcji sieci międzyorganizacyjnych wskazują, że przyjęcie w badaniach nowego ujęcia problematyki portfeli jako sieci organizacji tymczasowych niesie potencjalne nowe możliwości jej opisu i zrozumienia.

Po pierwsze, w badaniach nad portfelami projektów pojawia się inny, alternatywny rodzaj opisu, a uwaga koncentruje się na identyfikacji składowych sieci, czyli węzłów i łuków: projekt w portfelu jest węzłem rozpatrywanym w kontekście sieci relacji. Projekt nie jest samotną wyspą, ale w opisie kontekstu nie chodzi tu o wpływ interesariuszy ani poprzednich doświadczeń, ale o środowisko kreowane przez inne projekty, które wywiera wpływ na efektywność i skuteczność realizacji projektu. Relacje umożliwiają dostęp do zasobów innych projektów (np. informacji lub wiedzy) oraz prowadzą do efektów synergicznych, np. w postaci dodatkowej wartości. Relacje są istotne z punktu widzenia koordynacji, uzupełniając biurokratyczną koordynację, np. prowadzoną przez Biuro Wsparcia Projektów (*Project Management Office*), o elementy koordynacji bazujące na relacjach społecznych, takich jak normy lub zaufanie. W ten sposób relacje pomiędzy projektami nabierają pierwszorzędного znaczenia, zarówno z perspektywy zarządzających portfelem projektów, jak i badaczy tego obszaru wiedzy.

Orientacja sieciowa zachęca do koncentracji na nowych problemach badawczych. O ile badania dotychczasowe koncentrowały się na strategicznym dostosowaniu oraz planowaniu przebiegu wielu projektów, o tyle ujęcie sieciowe ogniskuje badania wokół problemów powiązań, ich form i znaczenia. W badaniach nad wieloma projektami pojawiają się nowe pojęcia i koncepcje stosowane dotychczas w badaniach nad sieciami przedsiębiorstw: mono- i policentryczność struktur sieciowych, osadzenie relacyjne projektu, zaraźliwość, stabilność czy apropriacja wartości.

Wśród nowych problemów podejmowanych w ramach badań bazujących na ujęciu sieciowym szczególnie interesujące mogą się okazać badania nad konkurowaniem i kooperacją projektów w portfelu – projekty konkurują o zasoby, co w konsekwencji może oznaczać analizę ich przewagi konkurencyjnej, w tym wynikającej z pozycji w sieci powiązań, struktury i rodzaju relacji. Centralność pozycji w sieci pociąga bowiem za sobą lepszy dostęp do informacji oraz większy wpływ na kształtowanie przepływów wiedzy w sieci. Nierówność pozycji projektów w odniesieniu do dostępu do zasobów wpływa na efekty ich realiza-

cji, a wynikające z tego dążenie do uprzywilejowanej pozycji wymaga świadomego kształtowania relacji i ich wzmacniania. Inne istotne problemy badawcze obserwowane w zarządzaniu portfelami projektów to imitacja (zaraźliwość lub mimetyzm), czyli adaptacja do zmian i ujednolicanie postaw członków zespołu pod wpływem informacji, obserwowania zachowań innych, doceniania sukcesów innych zespołów projektowych.

Badania nad portfelami projektów prowadzone z perspektywy sieciowej mogą wnieść nowe tematy i ujęcia badawcze w takich obszarach szczegółowych jak: koordynacja, kreowanie wartości oraz wiedza i uczenie się w organizacjach. Koordynowanie wielu projektów nie polega wyłącznie na ustalaniu kolejności ich realizacji, współcześnie jest istotnym elementem tworzenia zasobów relacyjnych organizacji, a w konsekwencji jest potencjalną kompetencją wyróżniającą oraz źródłem przewagi konkurencyjnej. Podobnie w przypadku badań nad tworzeniem, destrukcją i zawłaszczaniem wartości przez poszczególne projekty – takie badania muszą bazować na analizie wzajemnych relacji i uwarunkowań stymulujących wymienione procesy. Wiedza, a przede wszystkim jej przepływy w sieci, stanowią kolejny potencjalny obszar badawczy, którego rozwój i zrozumienie ułatwia przyjęcie perspektywy sieciowej; w tej sferze ważne wydaje się poznanie mechanizmów wspierających przepływy w sieci oraz zbadanie wzajemnych relacji pomiędzy wartością a przepływem wiedzy w sieci projektów.

Nowe pojęcia, sposób opisu portfela projektów, aplikacja koncepcji znanych w nauce o zarządzaniu, ale możliwych do przeniesienia na grunt portfeli projektów, jak i poszukiwanie koncepcji oryginalnych pozwalają zakładać, że proponowane nowe ujęcie problematyki zarządzania wieloma projektami może okazać się ważne z punktu widzenia rozwoju wiedzy o projektach.

Podsumowanie

Multiprojektowość wielu współczesnych przedsiębiorstw powoduje, że badania nad zarządzaniem projektami ewoluują – od koncentracji na pojedynczym projekcie w kierunku zainteresowania portfelami projektów i organizacjami zorientowanymi projektowo. Ewolucja zarządzania projektami dotyczy również samego przedmiotu badań, gdyż tradycyjne ujęcie projektu i zarządzania projektami jako „narzędzia poprawy efektywności organizacji” (*project as a tool*) jest coraz częściej zastępowane alternatywnym ujęciem badawczym, w którym projekt jest specyficzną organizacją (*project as organization*). To ostatnie podejście zastosowano w pracy: przedmiotem analiz jest projekt jako organizacja tymczasowa i jako element sieci międzyorganizacyjnych, obejmujących wiele organizacji tymczasowych powiązanych relacjami.

Zarządzanie projektami absorbuje i integruje wiele koncepcji pojawiających się i popularyzowanych w naukach o zarządzaniu. Koncepcja sieci międzyorganizacyjnych, która zdobyła licznych zwolenników wśród badaczy zarządzania, może także z powodzeniem stać się koncepcją pozwalającą badać, a w rezultacie lepiej rozumieć procesy zarządzania portfelami projektów. Jak pokazano w pracy, koncepcja sieci międzyorganizacyjnych pozwala na badania portfeli z punktu widzenia ich charakterystyk sieciowych lub taksonomii sieciowej. Przyjęcie sieciowej perspektywy badawczej pozwala na dogłębne analizy takich zjawisk jak: koordynowanie wielu projektów, tworzenie specyficznych zasobów relacyjnych w grupie projektów, analizowanie przepływów wiedzy w sieciach, jej dyfuzji, lepkości lub absorpcji przez poszczególne projekty, a także analizowanie uwarunkowania kreacji i destrukcji wartości w ramach sieci projektów.

Należy podkreślić, że wskazane w pracy perspektywy badawcze stanowią grupę jedynie potencjalnych wątków badawczych, na pewno nie wyczerpują potencjału badawczego, który oferuje takie nowe ujęcie. Dalszy rozwój wiedzy o portfelach projektów, stymulowany potrzebami praktyki gospodarczej, jest wyzwaniem i motywacją do podjęcia kolejnych badań w tym zakresie.

Literatura

- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ebers M. (1999), *The formation of inter-organizational networks*, Oxford University Press, Oxford.
- Gabher G. (2004), *Temporary architectures of learning: knowledge governance in project ecologies*, „Organization Studies”, Vol. 25.
- Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012), *Meta-organization design. Rethinking design in inter-organizational and community context*, „Strategic Management Journal”, Vol. 33, No. 6.
- Jacobson C., Choi S.O. (2008), *Success factors: public works and public-private partnerships*, „International Journal of Public Sector Management”, Vol. 21.
- Knop L. (2013), *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Kordel P. (2010), *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

- Kozarkiewicz A. (2014), *Portfel projektów jako sieć organizacji tymczasowych* [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Kozarkiewicz A. (2012), *Zarządzanie portfelami projektów. Wdrażanie i monitorowanie strategii organizacji za pomocą projektów*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Lundin R.A., Söderholm A. (1995), *A theory of the temporary organization*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 11, No. 4.
- Lundin R.A., Steinthorsson R.S. (2003), *Studying organizations as temporary*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 19.
- Łobejko S. (2010), *Przedsiębiorstwo sieciowe: zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Maaninen-Olsson E., Muellern T. (2009), *A contextual understanding of projects – the importance of space and time*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 25.
- Manning S. (2005), *Managing project networks as dynamic organizational forms: learning from the TV movie industry*, „International Journal of Project Management”, Vol. 23.
- Martinsuo M. (2013), *Project portfolio management in practice and in context*, „International Journal of Project Management”, Vol. 31.
- Mantel S.J., Meredith J.R., Shafer S.M., Sutton M.M. (2008), *Project management in practice*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.) (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Petit Y. (2012), *Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty*, „International Journal of Project Management”, Vol. 30.
- Ruuska I., Arto K., Aaltonen K., Lehtonen P. (2009), *Dimensions of distance in a project network: exploring Olkiluoto 3 nuclear power plant project*, „International Journal of Project Management”, Vol. 27.
- Söderlund J. (2004), *On broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis*, „International Journal of Project Management”, Vol. 22.
- Sroka W. (2012), *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E.I. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Thorelli H.B. (1986), *Networks: Between markets and hierarchie*, „Strategic Management Journal”, Vol. 7, No. 1.
- Van Donk D.P., Molloy E. (2008), *From organising as projects to projects as organisations*, „International Journal of Project Management”, Vol. 26.
- Voss M., Kock A. (2013), *Impact of relationship value on project portfolio success – investigating the moderating effect of portfolio characteristics and external turbulence*, „International Journal of Project Management”, Vol. 31.

**NETWORKS OF TEMPORARY ORGANIZATIONS – A NEW RESEARCH
PERSPECTIVE IN PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT**

Summary: The main aim of the paper is to present the implementation of the concept of inter-organizational networks into the research on project portfolio management. In the first part of the paper the framework of network-based project portfolio concept was presented: the main characteristics of project network as well as the key categories of networks were delineated. In the next part of the work the major potential research areas were distinguished and discussed. The article is based on the previous research, and it is oriented towards exploration of a new research perspective in project management.

Keywords: inter-organizational network, relations, project management, project portfolio.