

Krzysztof Ćwik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6542-286X>

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Strategicznego
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2077-6124>

Zbieżność metodyk i standardów zarządzania projektami jako czynnik sukcesu przedsięwzięć realizowanych w ramach współpracy projektowej

Streszczenie

Jednym z potencjalnych czynników sukcesu projektów realizowanych we współpracy międzyorganizacyjnej, zidentyfikowanych przez autorów, jest zbieżność metodyk i standardów zarządzania projektami stosowanych przez współpracujące strony. Artykuł ma charakter koncepcyjny a jego celem jest prezentacja koncepcji badań empirycznych, dotyczących wpływu zbieżności wykorzystywanych metodyk na sukces projektu. Przegląd literatury pozwala na sformułowanie hipotezy badawczej, wskazującej, że zbieżność stosowanych przez partnerów projektu metodyk i standardów zarządzania projektami

jest istotnym czynnikiem powodzenia wspólnego projektu. Sformułowana hipoteza badawcza będzie testowana w badaniach ankietowych w sektorze IT (n = 320).

Słowa kluczowe: współpraca projektowa, sukces projektu, metodyki zarządzania projektami
Kod klasyfikacji JEL: M19

1. Wprowadzenie

Sukces projektów realizowanych w ramach współpracy międzyorganizacyjnej zależy od wielu czynników, w tym m.in. poziomu zaufania między stronami współpracy [Beach, Webster, Campbell, 2005; Cheng, Li, 2001; Meng, 2010], rodzaju zawieranych umów [Eriksson, 2010], przygotowania i aktywności związanych z budowaniem współpracy w zespołach międzyorganizacyjnych [Kadefors, 2004] czy umiejętności odbudowy relacji między stronami po powstaniu napięć lub rozwiązaniu konfliktu [Wang, Zhou, Lu, 2021]. Mimo obszernego dorobku teoretycznego i empirycznego w tym obszarze, prezentowane badania nie wyczerpują możliwych czynników i uwarunkowań skutecznej realizacji wspólnych projektów. W niniejszym artykule zwracamy uwagę na zbieżność metodyk i standardów zarządzania projektami stosowanych przez partnerów projektowych, rozumianą jako podobieństwo wykorzystywanych rozwiązań pod względem ich rodzaju, zakresu wdrożenia i stopnia zaawansowania¹.

Uzasadnieniem wyboru metodyk i standardów jako czynnika sukcesu współpracy projektowej jest po pierwsze ich rosnąca popularność w praktyce zarządzania, po drugie wpływ stosowanych metodyk i standardów na sukces w realizacji projektów [Demirkesen, Ozorhon, 2017] oraz dostarczanie innych korzyści, dostrzeganych zwłaszcza na poziomie organizacyjnym [Wells, 2012]. Metodyki zarządzania projektami z założenia standaryzują procesy i zachowania w ramach realizacji projektów [Miklosik, 2015; Wells, 2012], będąc ważnym elementem rozwoju dojrzałości projektowej organizacji [Kerzner, 2002]. Metodyki i standardy zarządzania projektami upodobniają do siebie organizacje projektowe pod względem stosowanej terminologii, realizowanych procesów, wykorzystywanych narzędzi i wsparcia ICT w zarządzaniu projektami.

Wcześniejsze badania poświęcone trwałej współpracy między firmami pokazały, że jednym z czynników rozwoju efektywnej współpracy jest podobieństwo, czy też bliskość partnerów (*similarity, distance, proximity*) [Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Slavtchev, 2013; Bardauskaite, 2014], rozumiana nie tyle w kategoriach bliskości geograficznej (choć czasem również), co jako podobieństwo kultury organizacyjnej (wartości i norm), jednorodność i spójność zasad organizacji działań, obowiązujących procedur itp. Warto podkreślić, że sygnalizowany w badaniach dystans ograniczający rozwój i efekty współpracy może być zarówno faktyczny

¹ Określenie „zbieżność” w kontekście metodyk i standardów zarządzania projektami rozumiane jest jako podobieństwo, wzajemne dopasowanie i zgodność stosowanych rozwiązań.

(rzeczywiste różnice między podmiotami), jak również wynikać z nieznamomości partnera i ograniczeń poznawczych (*cognitive distance*), szczególnie odczuwanych na początku współpracy [Duanmu, Fai, 2007]. Czynniki te w warunkach nieciągłej współpracy projektowej nabiera szczególnego znaczenia, a uniwersalne metodyki i standardy zarządzania projektami mogą być traktowane jako środek zmniejszający dystans i różnice między partnerami projektowymi, m.in. poprzez ujednolicenie języka i ułatwienie komunikacji, wykorzystanie zbliżonych narzędzi i procesów zarządzania projektami.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja koncepcji badań empirycznych, w których problem badawczy można ująć w postaci następującego pytania: w jakim stopniu zbieżność w zakresie stosowanych metodyk i standardów zarządzania projektami przyczynia się do sukcesu projektów realizowanych wspólnie przez partnerów projektowych? Tak przedstawiony problem badawczy został w dalszej części opracowania doprecyzowany poprzez postawienie czterech pytań badawczych, opracowanie wstępnego modelu badawczego i sformułowanie hipotezy badawczej.

Uzasadnieniem podjęcia przedstawionego problemu badawczego jest specyfika współpracy projektowej i wynikająca z tej specyfiki luka badawcza. Tymczasowy i unikatowy charakter realizowanych projektów powoduje, że współpraca projektowa jest odmienna od trwałej współpracy międzyorganizacyjnej. Współpraca projektowa jest bowiem jednorazowa lub nieciągła (*discontinuous*) i cechuje ją wysoki poziom złożoności, wynikający m.in. z wielości i zmienności partnerów projektowych, wielokierunkowości powiązań między nimi, odległości geograficznej i kulturowej, a także okresowego podejmowania współpracy z konkurentami [Bengtsson, Kock, 2000; Luo, 2004]. Dodatkowo, ze względu na brak powtarzalności działań, w trakcie współpracy projektowej popełnianych jest wiele błędów niekorzystnie wpływających na jej efekty [Bresnen, 2007]. Tradycyjne modele rozwoju relacji międzyorganizacyjnych [Dwyer i in., 1987; Ford, 1980; Wilson, 1995] i zestawy czynników sukcesu trwałej współpracy [Hastings, Howieson, Lawley, 2016; Plewa i in., 2013; Zaefarian i in., 2017] okazują się nieadekwatne lub niewystarczające do opisu i wyjaśnienia tymczasowej i złożonej współpracy projektowej. Zasygnalizowana luka badawcza staje się coraz bardziej widoczna w obliczu narastającej projektyzacji (*projectification*) i upowszechniania się organizacji projektowych [Lundin, Godenhjelm, Sjöblom, 2015; Maylor, Turkulainen, 2019; Miterev, Mancini, Turner, 2017].

Niniejszy artykuł ma charakter koncepcyjny, a intencją autorów, oprócz prezentacji koncepcji badań, jest zaproszenie innych ośrodków naukowych do współpracy w realizacji planowanych badań. Opracowanie składa się z części obejmującej podstawy teoretyczne zagadnień współpracy projektowej oraz metodyk i standardów zarządzania projektami (*theoretical background*), a także części przybliżającej projekt planowanych badań (*research design*), uzupełnionych o ograniczenia badawcze i przyszłe kierunki badań.

2. Podstawy teoretyczne

2.1. Współpraca projektowa – specyfika i rodzaje

Współpraca między niezależnymi organizacjami w ramach działalności projektowej, określana w dalszej części opracowania jako współpraca projektowa, polega na ograniczonym w czasie współdziałaniu dwóch lub więcej podmiotów (B2B) w celu przygotowania, realizacji i rozliczenia określonego projektu. Systematyczny przegląd literatury nad definicjami współpracy projektowej i badania z udziałem ekspertów [Børve i in., 2017] pozwoliły na ukazanie ewolucji w definiowaniu tego pojęcia (od formalnego kontraktu do strategii relacyjnej) oraz na wskazanie charakterystycznych cech współpracy projektowej, a mianowicie: jej relacyjnego charakteru, zaangażowania uczestników wokół wspólnych celów, wzajemnego zaufania, wspólnego rozwiązywania problemów, jednolitych narzędzi i wspólnej struktury zarządzania przedsięwzięciem oraz zwiększonej wydajności i tworzenia wartości wokół projektu [Børve i in., 2017].

Współpraca projektowa różni się zatem od trwałej współpracy między podmiotami, podejmowanej np. w: relacjach sprzedający-kupujący [Kam, Lai 2018; Restuccia, Legoux, 2019; Sharma, Young, Wilkinson, 2015], aliansach strategicznych [Davis, Love, 2011] czy sieciach franczyzowych [Blut i in., 2011; Varotto, Parente, 2016]. O ile modele rozwoju długoterminowych relacji międzyorganizacyjnych i czynniki warunkujące skuteczność trwałej współpracy od lat były przedmiotem zainteresowania badaczy, zwłaszcza w obszarach marketingu relacyjnego i zarządzania strategicznego [zob. np. Dwyer i in., 1987; Ford, 1980; Jap, Ganesan, 2000; Lee, Johnsen, 2012], to w obszarze współpracy o tymczasowym charakterze i mniej ustabilizowanych relacjach dostrzegalna jest luka badawcza [Gaczek i in., 2018].

Publikowane w literaturze wyniki badań nad współpracą projektową najczęściej obejmują projekty budowlane [zob. np.: Bygballe, 2010; Cheng, Li, 2001; Głodziński, 2017; Kadefors, 2004; Larson, 1995; Meng, 2010; Stephenson, 1996], których wielkość i specyfika wymaga zwykle zaangażowania wielu podmiotów o różnych kompetencjach. Rzadziej podejmowane są badania nad tymczasową i złożoną współpracą w innych sektorach, np. lotniczym [Ferreira i in., 2017], szkolnictwa wyższego [Plewa i in., 2013] czy IT [de Almeida Moraes, 2017].

Warto zaznaczyć, że współpraca projektowa może mieć wiele odmian i jest uwarunkowana sytuacyjnie. Jednym z kryteriów podziału jest powtarzalność wzajemnych interakcji. Współpraca może mieć charakter jednorazowy (*single project cooperation*) lub powtarzalny (*multi-project cooperation*), określane też jako strategiczny [Bygballe, 2010]. W pierwszym przypadku chodzi o wspólną realizację pojedynczego projektu (z założenia), w drugim zaś o z góry zaplanowaną współpracę w ramach wielu projektów. Każdy z przedstawionych rodzajów współpracy ma określoną specyfikę i warunki powodzenia, odmienne etapy rozwoju i procesy w ramach tej współpracy, np. dotyczące poszukiwania i kryteriów doboru partnerów projektowych, określania wzajemnych wymagań, nawiązywania współpracy, komunikacji czy rozliczania efektów. Inne kryteria doboru partnerów i zachowania obserwowane

są przy współpracy nad pojedynczym projektem, a inne gdy istnieje dłuższa perspektywa współpracy [Lichtarski, 2021]. Wyróżnione rodzaje współpracy mogą być ze sobą powiązane, gdyż pojedyncze partnerstwo projektowe może być pierwszym krokiem do rozwoju współpracy strategicznej [Cheng, Li, Love, 2000; Thompson, Sanders, 1998].

2.2. Metodyki i standardy zarządzania projektami

Metodyki zarządzania projektami to kompleksowe i szczegółowe metody zarządzania projektami, czyli celowe i świadomie opracowane, nadające się do wielokrotnego stosowania zespoły zaleceń co do sposobu postępowania przy rozwiązywaniu problemów zarządzania projektami. Zalecenia te odnoszą się do całego procesu zarządzania projektem, określając szczegółowe kroki postępowania prowadzące do uzyskania zamierzonego rezultatu [Trocki, 2011]. Joslin i Müller [2015] zdefiniowali pięć elementów, które stanowią składową metodyki. Są to: procesy (*processes*), narzędzia (*tools*), techniki (*techniques*), wymagane kompetencje (*capability profiles*) oraz obszary wymaganej wiedzy (*knowledge areas*).

Rozwój dziedziny wiedzy i praktyki, jaką jest zarządzanie projektami oraz dążenie do profesjonalizacji i swego rodzaju ujednoczenia kompetencji osób kierujących realizacją projektów, zaowocował powstaniem szeregu zbiorów zaleceń, dotyczących przeprowadzania procesów realizacji projektu. Część z nich zwyczajowo nazywa się metodykami (np. PRINCE2, AgilePM), ponieważ zawierają praktycznie kompletny opis procesów realizacji projektu, od etapu inicjacji do procesów zamknięcia wraz z opisem organizacyjnego środowiska zarządzania projektem i kluczowej dokumentacji. Część zaś nazywa się często standardami (np. IPMA, PMBoK), gdyż traktuje się je jako spis dobrych praktyk, których przestrzeganie ma pomóc w realizacji celów projektu. Bardzo często jednak, z uwagi na w rzeczywistości „mieszany” charakter treści w obu tych grupach, pojęcia metodyki i standardu zarządzania projektem stosowane są zamiennie [Wyrozębski, 2011; Strojny, Szmigiel, 2015; Kos, 2019] oraz prezentowane wspólnie [Trocki, 2022]. Dlatego w proponowanej koncepcji badań te dwie grupy również są postrzegane wspólnie, z tym że w sferze zainteresowań badawczych będą uniwersalne metodyki i standardy przebiegu projektów, czyli te, które oparte są na cyklu życia projektu.

Można je podzielić na dwie grupy. Pierwsza z nich, to tak zwane tradycyjne metodyki zarządzania projektem (TPM – *Traditional Project Management*). Nazywane również kaskadowymi (*waterfall*) z uwagi na to, że kolejne fazy projektu następują szeregowo – jedna po drugiej. Najpopularniejsze z nich to metodyka (standard) Project Management Institute (PMI), której pryncypia spisane są w formie zwartej znanej jako Project Management Body of Knowledge Guide (PMBoK)², metodyka PRINCE2 [AXELOS, 2017], której nazwa jest akronimem angielskojęzycznego sformułowania: *projects in controlled environments* (projekty

² Pierwsza wersja PMBoK Guide ukazała się w 1996 roku. Obecnie aktualna jest siódma już wersja „przewodnika” [PMI, 2021].

w kontrolowalnym/sterowalnym środowisku) oraz standard IPMA (International Project Management Association) [Dittmann, Dirbanis, Meier, 2021]. Podejścia te charakteryzują się następującymi po sobie etapami realizacji projektu, takimi jak: definiowanie, planowanie, realizacja, monitorowanie i kontrolowanie oraz zamknięcie. Na kolejne fazy projektu składają się zadania, służące jego realizacji [Kryczka, 2019]. Zaletami tradycyjnego podejścia są: przygotowanie szczegółowego planu projektu, brak wysokich wymagań kompetencyjnych w stosunku do członków zespołu projektowego oraz z góry określone wymagania dotyczące zasobów. Do wad natomiast zalicza się najczęściej ograniczoną możliwość wprowadzania zmian w trakcie realizacji, zbyt wysoki poziom formalizacji oraz nierespektowanie rzeczywistych potrzeb klienta [Soroła-Potrzebna, 2019].

Krytyka podejścia tradycyjnego pogłębiła się wraz z rozpowszechnieniem się projektów informatycznych, jako tych, które charakteryzują się zwiększoną szybkością zachodzących zmian, trudno rozpoznawalną złożonością, wielością czynników decyzyjnych oraz mniejszą przewidywalnością przyszłości, a w tych warunkach tradycyjne metodyki zarządzania projektami okazywały się nieefektywne [Trocki, 2020]. Zwinnosć w projektach charakteryzuje się kilkoma kluczowymi cechami: iteracyjnością, która oznacza występowanie kilku cykli w trakcie projektu; inkrementalnością, czyli przyrostowym tworzeniem wartości, w którym efekt projektu nie jest dostarczany jednorazowo i na koniec projektu, ale stopniowo, poprzez akceptację częściowych funkcjonalności; samoorganizacją pracy zespołu projektowego, który funkcjonuje jako byt, w którym członkowie mają szczególne kompetencje merytoryczne oraz interpersonalne i sam określa najlepszy sposób postępowania w pracy; kształtowaniem się procesów, zasad, struktury pracy bardziej w trakcie projektu, a nie przed jego uruchomieniem [Kopczyński, 2014].

Stosowanie podczas realizacji projektu wybranej przez realizatorów metodyki, niezależnie od jej charakteru, ma w zamierzeniu zwiększyć prawdopodobieństwo ukończenia projektu osiągnięciem założonych celów. Metodyki i standardy dają bowiem realizatorom – osobom kierującym realizacją projektu (kierownikowi projektu, komitetowi sterującemu) – pewnego rodzaju gwarancję, że projekt od strony organizacyjnej jest realizowany zgodnie z wypracowanymi, najlepszymi wzorcami, zaczerpniętymi wprost z zaleceń poszczególnych metodyk i standardów lub też wypracowanymi w danej organizacji, bazując na wcześniejszych doświadczeniach. White i Fortune [2002] w swoich badaniach wykazały, że ponad 70% organizacji realizujących projekty, realizuje je opierając się na wybranej metodyce zarządzania projektem, przy czym 54% stosuje metodykę wypracowaną przez siebie. Jeszcze większy odsetek organizacji stosuje różne narzędzia zarządzania projektem, choć część z nich w nieusystematyzowanej formie. „Częściowo” metodyczny sposób zarządzania projektami w większości organizacji potwierdzają też inne badania, których wyniki pokazują również, że najpopularniejszymi metodykami (standardami) są PMBoK, Agile oraz PRINCE2 [Brzozowski, 2020].

Wpływ wybranej metodyki (standardu) zarządzania projektami na projekt i całą organizację jest przedmiotem bardzo wielu dociekań badawczych. Badacze skłonni są uznawać, że stosowanie w realizacji projektów pewnej przyjętej w organizacji metodyki przyczynia się do

zwiększenia efektywności prowadzonych w projekcie działań i zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu projektu [Cooke-Davies, 2002; Vaskimo, 2011]. Lehtonen i Martinsuo [2007] wykazały, że organizacje osiągające sukcesy w zarządzaniu projektami stosują w sposób systematyczny jakąś wybraną metodykę zarządzania projektami. Pozytywną korelację pomiędzy wykorzystaniem metodyk zarządzania projektami a osiąganiem powodzenia w realizacji projektu zaobserwowali także Joslin i Müller [2015]. Badacze ci pokazali również, że organizacje, które stosowały metodyki wymagające od realizatorów stosunkowo dużego doświadczenia w zarządzaniu projektami osiągały wyższy poziom wskaźników wskazujących na sukces projektu. Podobne wnioski uzyskane zostały w badaniach obejmujących organizacje w ramach pojedynczej branży [Hasan, Al-Hashimi, 2019]. Zaobserwowano również pozytywny związek pomiędzy kierowaniem realizacją projektu zgodnie z przyjętą metodyką a jego rentownością [Carsten, Kock, 2022]. Wartość ta rośnie wraz z rosnącą złożonością projektu, choć są również badania, których wyniki poddają siłę tej zależności w wątpliwość [Pace, 2019].

Badania nad wpływem rodzaju stosowanej metodyki – tradycyjna vs. zwinna – na powodzenie projektu pokazują wyraźną tendencję do podkreślania w tej mierze wartości metodyk zwinnych, przy czym często podkreślana jest skłonność kierujących i realizujących projekty do stosowania podejścia hybrydowego [Vinekar, Slinkman, Neurur, 2006; Walukiewicz, Kuzak, 2019; Papadakis, Tsironis, 2020], która zwykle przynosi korzyści z punktu widzenia prawdopodobieństwa powodzenia projektu [Zaleski, Michalski, 2020; Gemino, Horner Reich, Serrador, 2021].

Nie budzi więc w zasadzie wątpliwości znaczenie systematycznej realizacji projektu w ramach przyjętej metodyki dla jego powodzenia. Przywoływane badania prowadzone były jednak w ramach pojedynczej organizacji, a nie w warunkach współpracy kilku podmiotów przy realizacji projektu. Badania prowadzone nad międzyorganizacyjną współpracą projektową wyodrębniają pewne czynniki sukcesu tak realizowanych projektów [Maurer, 2010; Bakker, Knobens, De Vries, Oerlemans, 2011; Kot, 2018; Wirkus, Tubielewicz, 2018, Martinsuo, Aholá, 2022]. Nie były one jednak prowadzone w kierunku sprawdzenia, czy i w jakim stopniu dla powodzenia projektu realizowanego w warunkach współpracy międzyorganizacyjnej przyczynia się zbieżność metodyk i standardów zarządzania projektami stosowanych przez partnerów współpracy projektowej. Jest to pewnego rodzaju luka, którą planowane badania będą starały się wypełnić.

2.3. Sukces projektu

Sukces projektu w wąskim znaczeniu traktowany jest jako spełnienie wymagań związanych z jego zakresem, czasem, kosztami i jakością [Lock, 2009]. Większość badaczy zwraca jednak uwagę także na inne elementy powodzenia w zarządzaniu projektami, m.in. takie jak: zakres zmian w trakcie realizacji projektu, zadowolenie klienta i innych interesariuszy, wpływ przedsięwzięcia na inne projekty i całą organizację (np. brak zakłóceń, efektywne

wykorzystanie zasobów) czy oddziaływanie na otoczenie organizacji, w tym na środowisko naturalne [Kerzner, 2011; Wąsowicz, 2009]. Castro, Bahli, Barcaui i Figueiredo [2020] przeprowadzili systematyczny przegląd literatury w poszukiwaniu miar sukcesu projektu. Spośród 555 wyszukanych artykułów, finalnie autorzy szczegółowo przeanalizowali 19 tekstów, zestawiając ze sobą propozycje kryteriów i skal pomiarowych [Castro i in., 2020]. Wyniki przywołanych badań literaturowych prowadzą do konkluzji, że rozwiązaniem uwzględniającym wszystkie niezbędne elementy i sprawdzonym empirycznie na szerokiej grupie respondentów jest skala zaproponowana przez Khana, Turnera i Maqsooda [2013]. Przesądziło to o jej wykorzystaniu w badaniach przez Castro i in. [2020] i jednocześnie stanowi przesłankę do jej wykorzystania w badaniach planowanych przez autorów niniejszego artykułu. Skala ta obejmuje 25 elementów, związanych zarówno z projektem (m.in. harmonogram, budżet, zakres, jakość, procedury, bezpieczeństwo), organizacją (m.in. rozwój kompetencji i wiedzy, *lessons learned*, nowe zasoby, reputacja) i jego interesariuszami (zadowolenie klienta, otoczenia, sponsora, grupy sterującej) [zob. Khan i in., 2013].

3. Projekt planowanych badań empirycznych

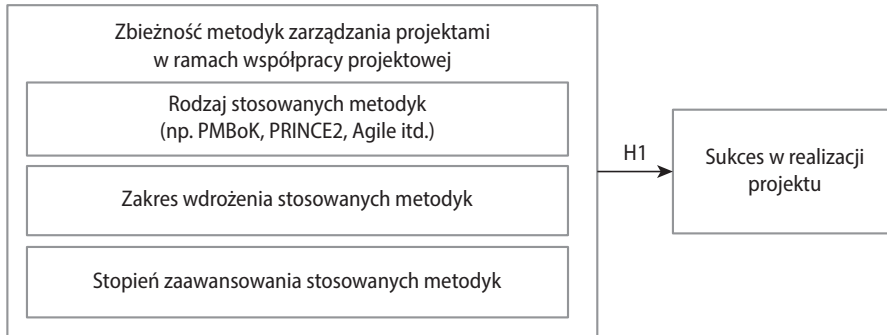
3.1. Pytania badawcze, model badawczy i hipoteza

Zarysowane we wcześniejszej części artykułu podstawy teoretyczne koncepcji planowanych badań pokazały lukę, którą autorzy chcieliby wypełnić, odpowiadając na następujące pytania badawcze:

1. Czy zbieżność (podobieństwo, dopasowanie) metodyk zarządzania projektami, stosowanych przez partnerów we współpracy projektowej ma wpływ na sukces realizowanego projektu?
2. Czy stosowana przez potencjalnego partnera metodyka zarządzania projektem jest jednym z kryteriów wyboru go do wspólnej realizacji projektu w ramach współpracy projektowej? Jeśli tak, to jaka jest waga tego kryterium w porównaniu z innymi czynnikami?
3. Czy współpraca projektowa ma wpływ na rozwój stosowanych przez poszczególnych partnerów metodyk zarządzania projektami?
4. Czy wybór metodyki zarządzania projektem w ramach współpracy projektowej ma cechę dowolności u każdego z partnerów, czy też występuje zjawisko „wymuszania” na poszczególnych partnerach stosowania takiej, a nie innej metodyki (standardu)?

Lista tych pytań oczywiście nie jest listą zamkniętą. Z pewnością w toku dalszej pracy nad budową narzędzia badawczego pojawią się kolejne, na które autorzy również będą chcieli odpowiedzieć. Na rysunku 1 przedstawiono proponowany model badawczy, na podstawie którego autorzy będą przeprowadzać badania empiryczne.

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Zasygnalizowana już we wcześniejszej części, a zidentyfikowana w ramach przeglądu literatury luka badawcza, skłoniła autorów do sformułowania następującej hipotezy badawczej, która będzie weryfikowana w toku badań empirycznych:

Hipoteza 1: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy zbieżnością metodyk i standardów zarządzania projektami stosowanych przez partnerów w ramach współpracy projektowej a sukcesem w realizacji projektu.

3.3. Metodyka badań

Planowane badania empiryczne realizowane będą z podejściu ilościowym, z wykorzystaniem metody ankietowej. Zakładana wielkość próby badawczej wynosi $n = 320$ i obejmuje kierowników projektów realizowanych we współpracy z innymi podmiotami w sektorze IT. Dodatkowe kryteria inkluzji respondentów to minimalne pięcioletnie doświadczenie w kierowaniu projektami oraz posiadanie przynajmniej jednej certyfikacji. Wybór sektora IT do badań jest celowy i podyktowany kilkoma przesłankami, a mianowicie: (1) dużym rozproszeniem sektora i względną niezależnością podmiotów, np. od czynników politycznych, (2) dużą złożonością projektów, wymagającą współdziałania i łączenia specjalistycznych kompetencji oraz (3) jego dynamicznym rozwojem i rosnącym znaczeniem w gospodarce.

Dane empiryczne gromadzone będą z wykorzystaniem techniki CAWI. Narzędziem gromadzenia danych będzie kwestionariusz badawczy, obejmujący zarówno gotowe skale pomiarowe, jak i własne skale z zaadaptowanymi elementami. Do badania sukcesu projektu (zmienną zależną) wykorzystana zostanie skala opracowana przez Khana i in. [2013], natomiast do pomiaru zakresu wdrożenia i zaawansowania stosowanych metodyk i standardów zarządzania projektami wykorzystana będzie autorska skala opracowana na podstawie bazy pytań i skal innych autorów.

Uzyskane dane empiryczne po uporządkowaniu poddane zostaną analizie statystycznej, tj. statystyki opisowe, analiza korelacji i regresji. Obliczenia i prezentacja danych wspomaganą będą pakietem STATISTICA.

4. Uwagi końcowe i podsumowanie

4.1. Wnioski końcowe

Projekty realizowane w ramach współpracy międzyorganizacyjnej cechuje wysoki poziom złożoności, a nieciągłość współpracy z partnerami projektowymi (poszukiwanie nowych kooperantów, przerywanie i wznawianie współpracy wraz z kolejnymi projektami itd.) rodzi dodatkową niepewność oraz utrudnia nawiązywanie i rozwój długoterminowych i stabilnych relacji międzyorganizacyjnych. Sformułowany w niniejszym artykule problem badawczy sprowadza się do sprawdzenia, czy zbieżność metodyk i standardów zarządzania projektami stosowanych przez partnerów projektowych wpływa na efekty współpracy, pojmowane jako szeroko rozumiany sukces projektu.

4.2. Ograniczenia planowanych badań

Planowane badania już na tym etapie nie są pozbawione słabości i ograniczeń. Po pierwsze, z uwagi na ankietowy charakter badań, główne ograniczenie planowanych badań związane jest z czynnikiem ludzkim – respondentem, który subiektywnie ocenia natężenia badanych cech. Świadomość istnienia tego ograniczenia pozwala jednak na podjęcie pewnych działań, mających na celu zmniejszenie jego oddziaływania, a mianowicie: wprowadzenia wspomnianych już dodatkowych kryteriów inkluzji dla respondentów, oraz wykorzystania najbardziej rozpowszechnionej 5-stopniowej skali typu Likerta³.

Kolejne ograniczenie badawcze wynika z koncentracji na jednym wybranym sektorze (IT), w ramach którego realizowane są projekty o dość dużej specyfice, tj. zmienność wymagań klienta, trudność w oszacowaniu kosztów itd. Uzyskane wyniki będą mogły być uogólnione i porównywane z wynikami innych badaczy w odniesieniu do sektora informatycznego. Próby ewentualnego rozszerzenia wyników i szerszego porównywania będą wymagały podjęcia kolejnych przedsięwzięć badawczych. Przedstawione ograniczenie stanowi jednak zarazem obiecujący kierunek dalszych badań.

³ Wielu badaczy w naukach o zarządzaniu wykorzystuje skale 7-stopniowe [zob. np.: Kam, Lai, 2018; Zaefarian i in., 2017]. Dłuższa skala bliższa jest skali ciągłej, co ma znaczenie na etapie analiz statystycznych i wnioskowania. Meyer [2007] argumentuje jednak, że 5-stopniowa skala jest bardziej rozpoznawalna wśród respondentów, dzięki czemu mogą się oni w całości skoncentrować na aspekcie merytorycznym, a nie na zapoznawaniu z mniej znanym sposobem pomiaru. Również Khan i in. [2013] zastosowali 5-stopniową skalę w badaniu sukcesu projektu, planowaną do wykorzystania w prezentowanych badaniach.

4.3. Kierunki dalszych badań

Przyszłe badania, obok sygnalizowanych wcześniej możliwości ich rozszerzenia na inne sektory, mogą dotyczyć m.in. identyfikacji mechanizmów rozwoju i dyfuzji metodyk i standardów zarządzania projektami pomiędzy partnerami projektu. Interesujące będą zwłaszcza następujące kwestie:

- 1) Czy pomiędzy partnerami projektowymi ma miejsce dyfuzja/przejmowanie stosowanych metodyk i standardów zarządzania projektami?
- 2) Jeżeli tak, to na jakim etapie współpracy i czy przejmowanie tych rozwiązań ma charakter dobrowolny, czy jest to element wymagań (nacisku)?
- 3) Czy partnerzy projektowi podejmują świadome wysiłki (a jeśli tak, to jakie?) na rzecz dostosowania i wspólnego rozwoju stosowanych metodyk i standardów zarządzania projektami?
- 4) Czy metodyki i standardy u współpracujących w dłuższym okresie partnerów projektowych rozwijane są zgodnie z zasadą podobieństwa (te same) czy komplementarności (ewentualna kompensacja niedostatków rozwiązań partnera)?

Poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania wymaga przygotowania i przeprowadzenia pogłębionych badań o charakterze jakościowym.

Bibliografia

1. AXELOS [2017], *Managing successful projects with PRINCE2 – Sixth Edition*, Stationery Office Books.
2. Bakker R.M., Knoben J., De Vries N., Oerlemans L.A. [2011], *The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006–2009*, „International Journal of Project Management”, vol. 29(6), s. 781–794.
3. Bardauskaite I. [2014], *Loyalty in the business-to-business service context: A literature review and proposed framework*, „Journal of Relationship Marketing”, 13(1), 28–69.
4. Beach R., Webster M., Campbell K.M. [2005], *An evaluation of partnership development in the construction industry*, „International Journal of Project Management”, vol. 23(8), s. 611–621.
5. Bengtsson M., Kock S. [2000], *Co-opetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, vol. 29(5), s. 411–426.
6. Blut M., Backhaus C., Heussler T., Woisetschläger D.M., Evanschitzky H., Ahlert D. [2011], *What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships*, „Journal of Retailing”, vol. 87(3), s. 306–319.
7. Børve S., Rolstadås A., Andersen B., Aarseth W. [2017], *Defining project partnering*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 10(4), s. 666–699.
8. Bresnen M. [2007], *Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins*, „International Journal of Project Management”, vol. 25(4), s. 365–374.

9. Brzozowski M. [2020], *The use of project management methodologies and project risk management in the light of empirical research*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 127(54), s. 13–21.
10. Bygballe L.E., Jahre M., Swärd A. [2010], *Partnering relationships in construction: A literature review*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, vol. 16(4), s. 239–253.
11. Carsten K., Kock A. [2022], *Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability*, „International Journal of Project Management”, vol. 40(6), s. 624–633.
12. Castro M.S., Bahli B., Barcaui A., Figueiredo R. [2020], *Does one project success measure fit all? An empirical investigation of Brazilian projects*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 14(3), s. 788–805.
13. Cheng E.W., Li H. [2001], *Development of a conceptual model of construction partnering*, „Engineering Construction and Architectural Management”, vol. 8(4), s. 292–303.
14. Cheng E.W., Li H., Love P.E.D. [2000], *Establishment of critical success factors for construction partnering*, „Journal of Management in Engineering”, vol. 16(2), s. 84–92.
15. Cooke-Davies T. [2002], *The „real” success factors on projects*, „International Journal of Project Management”, vol. 20(3), s. 185–190.
16. Davis P., Love P. [2011], *Alliance contracting: adding value through relationship development*, „Engineering, Construction and Architectural Management”, vol. 18(5), s. 444–461.
17. de Almeida Moraes S.T., da Rocha A., da Silva J.F. [2017], *Network use in internationalization processes: a longitudinal study on the software industry*, „Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM”, vol. 12(1).
18. Demirkesen S., Ozorhon B. [2017], *Measuring project management performance: Case of construction industry*, „Engineering Management Journal”, vol. 29(4), s. 258–277.
19. Dittmann K., Dirbanis K., Meier T. [2021], *Project management (IPMA): Study guide for Level D and Basic Certificate (GPM)*, Haufe Group, Freiburg.
20. Duanmu J.L., Fai F.M. [2007], *A processual analysis of knowledge transfer: From foreign MNEs to Chinese suppliers*, „International Business Review”, vol. 16(4), s. 449–473.
21. Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. [1987], *Developing buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing”, vol. 51(2), s. 11–27.
22. Ferreira F.N.H., Cova B., Spencer R., Proença J.F. [2017], *A phase model for solution relationship development: a case study in the aerospace industry*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, vol. 32(5), s. 625–639.
23. Ford D. [1980], *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, „European Journal of Marketing”, vol. 14 (5/6), s. 339–353.
24. Gaczek P., Leszczyński G., Zielinski M. [2018], *Do sales people trust new customers because of who they are?* „IMP Journal”, vol. 12(3), s. 498–518.
25. Gemino A., Horner Reich B., Serrador P.M. [2021], *Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor second choice?* „Project Management Journal”, vol. 52(2), s. 161–175.
26. Głodziński E. [2017], *Efektywność w zarządzaniu projektami budowlanymi: perspektywa wykonawcy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

27. Hasan H., Al-Hashimi M. [2019], *The impact of project management methodologies on project success: A case study of the oil and gas industry in the Kingdom of Bahrain*, „International Journal of Innovative Science and Research Technology”, vol. 4(1), s. 164–174.
28. Hastings K., Howieson J., Lawley M. [2016], *Creating value chains: the role of relationship development*, „British Food Journal”, vol. 118(6), s. 1384–1406.
29. Jap S.D., Ganesan S. [2000], *Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment*, „Journal of Marketing Research”, vol. 37(2), s. 227–245.
30. Joslin R., Müller R. [2015], *Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts*, „International Journal of Project Management”, vol. 33(6), s. 1377–1392.
31. Kadefors A. [2004], *Trust in project relationships – inside the black box*, „International Journal of Project Management”, vol. 22(3), s. 175–182.
32. Kam B.H., Lai M.K. [2018], *Buyer-supplier exchange relationship: How do exchange partners behave across the relationship life-cycle?* „Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review”, vol. 113, s. 239–257.
33. Kerzner H. [2002], *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
34. Kerzner H. [2011], *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
35. Khan K., Turner J.R., Maqsood T. [2013], *Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan*, In Proceedings of IRNOP 2013 Conference, Oslo: BI Norwegian Business School, s. 17–19.
36. Kopczyński T. [2014], *Zwinne zarządzanie projektami jako elastyczne narzędzie strategii konkurencyjności przez innowację*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 2(11), s. 74–86.
37. Kos A. [2019], *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy”, nr 32(3), s. 25–34.
38. Kot M. [2018], *Kreowanie strategii współpracy w projekcie sieciowym na rynku B2B – studium przypadku*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 6(6), s. 60–75.
39. Kryczka A. [2019], *Możliwości wykorzystania tradycyjnych metod zarządzania projektami w organizacjach turkusowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, nr 15, s. 175–190.
40. Larson E. [1995], *Project partnering: results of study of 280 construction projects*, „Journal of Management in Engineering”, vol. 11(2), s. 30–35.
41. Lee C.J., Johnsen R.E. [2012], *Asymmetric customer – supplier relationship development in Taiwanese electronics firms*, „Industrial Marketing Management”, vol. 41(4), s. 692–705.
42. Lehtonen P., Martinsuo M. [2007], *Three ways to fail in project management and the role of project management methodology*, IPMA World Congress, June, Cracow, s. 6–11.
43. Lichtarski J.M. [2021], *Rozwój relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi – wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 13–23.
44. Lundin R.A., Godenhjelm S., Sjöblom S. [2015], *Projectification in the public sector – the case of the European Union*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 8(2), s. 324–348.

45. Luo Y. [2004], *Coopetition in international business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
46. Martinsuo M., Ahola T. [2022], *Multi-project management in inter-organizational contexts*, „International Journal of Project Management”, vol. 40(7), s. 813–826.
47. Maurer I. [2010], *How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation*, „International Journal of Project Management”, vol. 28(7), s. 629–637.
48. Maylor H., Turkulainen V. [2019], *The concept of organisational projectification: past, present and beyond?* „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 12(3), s. 565–577.
49. Meng X. [2010], *Assessment framework for construction supply chain relationships: Development and evaluation*, „International Journal of Project Management”, vol. 28(7), s. 695–707.
50. Meyer R. [2007], *Mapping the mind of the strategist: A quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives*, (no. 106), ERIM Ph.D. Series Research in Management, Erasmus Research Institute of Management (<http://hdl.handle.net/1765/10182>).
51. Miklosik A. [2015], *Improving project management performance through capability maturity measurement*, „Procedia Economics and Finance”, vol. 30, s. 522–530.
52. Miterev M., Mancini M., Turner R. [2017], *Towards a design for the project-based organization*, „International Journal of Project Management”, vol. 35(3), s. 479–491.
53. Pace M. [2019], *A correlational study on project management methodology and project success*, „Journal of Engineering, Project, and Production Management”, vol. 9(2), s. 56–65.
54. Papadakis E., Tsironis L.K. [2020], *Towards a hybrid project management framework: A systematic literature review on traditional, agile and hybrid techniques*, „The Journal of Modern Project Management”, vol. 8(2), s. 125–139.
55. Plewa C., Korff N., Johnson C., Macpherson G., Baaken T., Rampersad G.C. [2013], *The evolution of university – industry linkages: A framework*, „Journal of Engineering and Technology Management”, vol. 30(1), s. 21–44.
56. PMI [2021], *Project Management Body of Knowledge Guide – Seventh Edition*, Project Management Institute.
57. Restuccia M., Legoux R. [2019], *B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision*, „Industrial Marketing Management”, vol. 76, s. 203–213.
58. Sharma N., Young L.C., Wilkinson I. [2015], *The nature and role of different types of commitment in inter-firm relationship cooperation*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 30(1), s. 45–59.
59. Slavtchev V. [2013], *Proximity and the transfer of academic knowledge: Evidence from the spatial pattern of industry collaborations of East German professors*, „Regional Studies”, vol. 47(5), s. 686–702.
60. Soroka-Potrzebna H. [2019], *Zarządzanie projektami – podejście tradycyjne czy zwinne?* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, seria: Zarządzanie”, nr 1, s. 89–98.
61. Stephenson R.J. [1996], *Project partnering for the design and construction industry*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
62. Strojny J., Szmigiel K. [2015], *Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami*, „Modern Management Review”, vol. 20(3), s. 249–265.

63. Thompson O., Sanders S.R. [1998], *Partnering continuum*, „Journal of Management in Engineering”, vol. 14(5), s. 73–78.
64. Trocki M. [2011], *Podstawy metodyczne zarządzania projektami*, [w:] *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa, s. 9–40.
65. Trocki M. [2020], *Dwadzieścia lat zwinnego zarządzania – doświadczenia i wyzwania*, [w:] Wyrozębski P. (red.), *Zwinne zarządzanie projektami w dużych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 11–26.
66. Trocki M. (red.) [2022], *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
67. Varotto L.F., Parente J.G. [2016], *Franchisor – franchisee relationship quality: Time of relationship and performance*, „Revista de Administração de Empresas”, vol. 56(6), s. 600–610.
68. Vaskimo J. [2011], *Project management methodologies: An invitation for research*, IPMA World Congress, October, Brisbane.
69. Vinekar V., Slinkman C.W., Neurur S. [2006], *Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view*, „Information Systems Management”, vol. 23(3), s. 31–42.
70. Walukiewicz P., Kuzak W. [2019], *Koncepcja mieszania metodyk zarządzania projektami*, „Zeszyty Naukowe WSISiZ”, seria: „Współczesne Problemy Zarządzania”, nr 1, s. 125–148.
71. Wang D., Zhou Z., Lu Y. [2021], *Combined strategy of trust repair in construction project organizations: An exploratory study in Chinese management scenario*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 14(7), s. 1463–1484.
72. Wąsowicz M. [2009], *Sukces w zarządzaniu projektami*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2/1, s. 355–363.
73. Wells H. [2012], *How effective are project management methodologies? An explorative evaluation of their benefits in practice*, „Project Management Journal”, vol. 43(6), s. 43–58.
74. White D., Fortune J. [2022], *Current practice in project management – an empirical study*, „International Journal of Project Management”, vol. 20(1), s. 1–11.
75. Wilson D.T. [1995], *An integrated model of buyer-seller relationships*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, vol. 23(4), s. 335–345.
76. Wirkus M., Tubielewicz K. [2018], *Kluczowe czynniki sukcesu projektu i przedsiębiorstwa w sieci tymczasowej*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, nr 3, s. 75–87.
77. Wyrozębski P. [2011], *Metodyka PMI: Project Management Body of Knowledge*, [w:] *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa, s. 55–93.
78. Zaefarian G., Thiesbrummel C., Henneberg S.C., Naudé P. [2017], *Different recipes for success in business relationships*, „Industrial Marketing Management”, vol. 63, s. 69–81.
79. Zaleski Sz., Michalski R. [2020], *Czynniki sukcesu zarządzania projektami usług IT*, „Przegląd Organizacji”, nr 8, s. 29–36.

Concurrence of project management standards and methodologies as a success factor for cooperative projects

Summary

One of the success factors of projects implemented in inter-organizational cooperation identified by the Authors is the concurrence of standards and methodologies of project management used by project partners. The purpose of this conceptual paper is to present the concept of empirical research on the impact of the concurrence of PM standards and methodologies used on the success of the cooperative project. The literature review allows us to formulate a research hypothesis that the concurrence of PM standards and methodologies used by the project partners is an essential factor in the success of a joint project. The formulated research hypothesis will be tested in surveys within the IT sector (n = 320).

Keywords project cooperation, project success, project management methodologies

JEL Classification Code: M19
