

*mgr Beata Jalocho*<sup>1</sup>  
Uniwersytet Jagielloński  
Accounting Plaza Central Europe

## DOKĄD ZMIERZA NAUKA O ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI? RELACJAZ IRNOP 2011 RESEARCH CONFERENCE, EURAM 2011 ORAZ EDEN DOCTORAL SEMINAR ON PERSPECTIVES ON PROJECTS

### Streszczenie

Niniejszy tekst jest sprawozdaniem z udziału w trzech ważnych międzynarodowych konferencjach naukowych dotyczących zarządzania projektami. Autorka przedstawia główne trendy badawcze w tej dyscyplinie, odzwierciedlone w wystąpieniach naukowców z całego świata.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, konferencja, IRNOP, EURAM, EDEN Doctoral Seminar

### Summary

**Directions for future research in project management: report from IRNOP 2011 Research Conference, EURAM 2011 and EDEN Doctoral Seminar on Perspectives on Projects**

This paper is a summary report of three international scientific conferences on project management. The author presents main research trends, on the basis of research outcomes presented by conferences' participants, which are currently main research target of the scientists interested in Project Management all over the world.

**Keywords:** project management, conference, IRNOP, EURAM, EDEN Doctoral Seminar

Zarządzanie projektami to dyscyplina zarządzania ciesząca się obecnie dużym zainteresowaniem nie tylko praktyków, ale i naukowców. Profesjonalizację ba-

---

<sup>1</sup> Doktorantka, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Marketing Supervisor, Accounting Plaza Central Europe

dań nad zarządzaniem projektami potwierdza chociażby stale rosnąca liczba czasopism naukowych oraz wydawnictw książkowych prezentujących wyniki badań charakteryzujących się wysoką jakością i rygorystycznym metodologicznym. Rozwojowi zarządzania projektami jako dyscypliny naukowej towarzyszą liczne konferencje, gromadzące przedstawicieli nauki z całego świata (zaangażowanych w badania nad zarządzaniem projektami). W bieżącym roku miałam okazję uczestniczyć w trzech ważnych spotkaniach badaczy zarządzania projektami, które odbyły się od maja do sierpnia 2011 roku w Estonii, Kanadzie oraz Francji. Niniejsze sprawozdanie ma na celu podsumowanie najważniejszych trendów w badaniach, które ujawniły się w dyskusjach i prezentacjach konferencyjnych.

Konferencja European Academy of Management odbyła się w Tallinie w dniach 1–4 czerwca 2011, a jej tegoroczny temat przewodni brzmiał „Management Culture in the XXI Century”. Doceniając wagę zarządzania projektami, organizatorzy wydzielili odrębną ścieżkę „Project Organizing”, na której zaprezentowano wystąpienia z tej tematyki. Problematyka, jaką przedstawiano w ramach ścieżki (odrębnego bloku wystąpień), dotyczyła zagadnień takich jak: W jaki sposób realizacja projektów może być udana w obliczu zwiększenia skali i złożoności projektów? Jak różne typy organizacji powinny planować i realizować projekty? Jak poszczególni pracownicy organizacji zorientowanych projektowo mogą odnieść sukces w ramach pełnionych przez siebie tymczasowych ról? [EURAM 2011, Track 30: Project Organizing].

Drugim wydarzeniem opisanym w niniejszym sprawozdaniu była konferencja International Research Network on Organizing by Project, która odbyła się w Montrealu w dniach 19–22 czerwca 2011. Konferencja ta zgromadziła na L'Université du Québec badaczy z kilkudziesięciu krajów świata i była całkowicie poświęcona różnym zagadnieniom dotyczącym zarządzania projektami. Odbywające się co dwa lata konferencje IRNOP są niezwykle prestiżowym wydarzeniem.

Trzecim spotkaniem było EDEN Doctoral Seminar on Perspectives on Projects, odbywające się corocznie w SKEMA Business School w Lille. Wydarzenie to jest skierowane do doktorantów badających problematykę zarządzania projektami<sup>2</sup> i pozwala młodym badaczom na dzielenie się swoimi doświadczeniami i przemyśleniami dotyczącymi metodologii badań nad zarządzaniem projektami, paradygmatów badawczych, literatury przedmiotu. Umożliwia też prezentację i przedyskutowanie badań realizowanych w ramach prac doktorskich. Jest to wydarzenie gromadzące każdorazowo kilkudziesięciu doktorantów z całego świata, których wystąpienia są oceniane przez wybitnych profesorów zarządzania projektami. Obok prezentacji doktorantów konferencji towarzyszą wykłady mistrzowskie prowadzone przez profesorów.

Można stwierdzić, że najświeższe, najbardziej aktualne trendy w dziedzinie zarządzania projektami prezentowane są właśnie na powyższych konferencjach. Wydarzenia te, obok PMI Research and Education Conference, zaliczane są bo-

---

<sup>2</sup> Praca doktorska mgr Beaty Jałochy dotyczy zarządzania portfelami projektów w organizacjach publicznych.

wiem do najważniejszych konferencji badawczych dotyczących zarządzania projektami na świecie. Udział w powyższych wydarzeniach pozwolił na wyodrębnienie kilku najistotniejszych zagadnień zarządzania projektami.

## W poszukiwaniu teorii zarządzania projektami

Badacze zarządzania projektami podkreślają nagłą potrzebę budowy teorii zarządzania projektami. Dotychczas uwaga naukowców nie była raczej skupiona na stworzeniu formalnej teorii zarządzania projektami, a próby podejmowane przez badaczy – niejednokrotnie uznanych w skali międzynarodowej – nie doprowadziły do wypracowania powszechnie akceptowanej teorii, postrzeganej jako prawdziwa teoria zarządzania projektami [Vaskimo, 2011: 1]. W pewnym stopniu brak teorii zarządzania projektami może wynikać z faktu, iż jest to relatywnie młody i wąski obszar w porównaniu z innymi obszarami teoretycznymi w naukach o zarządzaniu [Vaskimo, 2011: 2; Peippo-Lavikka, Walker, Artto, Gemünden, Aaltonen, 2011]. Jednocześnie można zauważyć, że badacze skłaniają się raczej w kierunku opinii prezentowanych już wcześniej, m.in. przez Petera W.G. Morrisa, Ashley Jamieson, Milesa Shepherdę [2006] i Jonasa Söderlunda [2010], że nie jest możliwe wypracowanie jednej teorii obejmującej wszystkie aspekty zarządzania projektami, ponieważ ten obszar badawczy jest zbyt duży i badania muszą być realizowane na podstawie teorii towarzyszących różnym zagadnieniom, np. zarządzania ryzykiem, zarządzania wiedzą, negocjacji [Söderlund, 2010: 153–175].

Naukowcy podkreślają też brak refleksji naukowej na temat ontologii zarządzania projektami [Gauthier, Lavagnon, 2011: 2]. O ile w literaturze przedmiotu można odnaleźć podejmowane próby teoretycznej podbudowy zarządzania projektami, o tyle zdecydowanie mniej uwagi poświęcono dotychczas pytaniom o podstawy ontologiczne tej dziedziny. Gauthier i Lavagnon zauważają, że ryzykowne jest ignorowanie perspektywy ontologicznej przy jednoczesnym poszukiwaniu mocnej bazy teoretycznej dla badań nad zarządzaniem projektami i proponują zintegrowane ramy ontologiczne dla zarządzania projektami [Gauthier, Lavagnon, 2011: 14].

## Jak zarządzać dobrymi projektami — zarządzanie programami i portfelami projektów oraz biura zarządzania projektami

Kolejnymi obszarami, cieszącymi się dużym zainteresowaniem badaczy, są: metody zarządzania w organizacjach wieloma projektami jednocześnie oraz biura zarządzania projektami, rozumiane jako komórki wspierające zarządzanie programami i portfelami projektów [Arlt, 2011; Aubry, Richer, Lavoie-Tremblay,

Cyr, 2011; Biedenbach, Müller, 2011; Heising, 2011; Hobbs, Aubry, 2011; Jałocha, 2011; Killen, Kjaer, 2011; Müller, Aubry, Glückler, 2011; Petit, Hobbs, 2011; Teller, Unger, Kock, Gemünden, 2011; Unger, Gemünden, Aubry, 2011; Voss, 2011; Unger, 2011]. Rola zarządzania portfelami projektów w organizacjach jest coraz bardziej doceniana, co wynika z rosnącej liczby projektów, poziomu ich skomplikowania oraz uświadamiania sobie przez organizacje strategicznej roli, jaką odgrywają działania projektowe. Badania dotyczące zarządzania portfelami projektów stają się coraz bardziej specjalistyczne, nie dotyczą tematów podstawowych, dobrze opisanych w literaturze (jak np. proces zarządzania portfelem projektów). Badacze sięgają głębiej i podejmują coraz bardziej szczegółowe zagadnienia. Badania skupione są wokół tematów dotyczących procesów formalizacji metod zarządzania portfelem projektów i ich pozytywnego wpływu na sukces portfela [Teller, Unger, Knock, Gemünden, 2011: 16], wpływu niepewności w turbulentnych otoczeniach na proces zarządzania portfelem [Petit, Hobbs, 2011: 1], modeli zaangażowania klientów w proces zarządzania portfelem projektów [Voss, 2011: 3].

Naukowcy proponują też nowe podejście do prowadzenia badań, np. wykorzystanie badań eksperymentalnych do badań nad zarządzaniem portfelami projektów [Arlt, 2011: 3]. Badania nad zarządzaniem portfelami projektów zmierzają też w kierunku tworzenia nowych narzędzi, wspierających pracę menedżerów portfela, takich jak narzędzia wizualizacji wspomagające rozumienie zależności między projektami i programami w portfelu [Killen, Kjaer, 2011].

W związku z postępującą profesjonalizacją zarządzania przez projekty, zrozumieniem strategicznego wpływu projektów na organizacje i w konsekwencji wprowadzeniem zarządzania portfelem projektów, uwaga badaczy skierowana jest w stronę biur zarządzania projektami oraz biur projektów [Aubry, Richer, Lavoie-Tremblay, Cyr, 2011; Hobbs, Aubry, 2011]. Szczególną rolę w badaniach nad biurami zarządzania projektami (ang. *Project Management Office*, *PMO*) odgrywa zespół naukowców skupionych wokół profesor Monique Aubry, która od lat prowadzi systematyczny program badań nad tym zagadnieniem. Wcześniejsze badania dotyczące PMO związane były m.in. z charakterystyką i funkcjami PMO, strukturą organizacyjną tych komórek, wydajnością i procesami transformacji [Aubry, Richer, Lavoie-Tremblay, Cyr, 2011: 2]. Obecnie badania zmierzają m.in. w kierunku poznania wpływu PMO na wydajność całych organizacji [Aubry, Richer, Lavoie-Tremblay, Cyr, 2011] i tworzenia typologii PMO [Müller, Aubry, Glückler, 2011; Hobbs, Aubry, 2011]. Ponadto badacze zaczęli interesować się nowym, specyficznym typem PMO, jakim jest PPMO (ang. *Project Portfolio Management Office*) – biuro zarządzania portfelem projektów. W biznesie coraz częściej wyróżnia się tego typu komórki i badania skupione są wokół wyzwań stawianych przed nimi w organizacjach [Unger, Gemünden, Aubry, 2011].

## Sukces projektu — czy rzeczywiście tak rzadki?

Tematem wciąż wybrzmiewającym w prezentowanych na konferencjach pracach, aczkolwiek jednocześnie poddawanych krytyce, jest sukces projektu. W licznych dyskusjach następujących po prezentacji kolejnych modeli i podejść do osiągania sukcesu przez projekty pojawiają się głosy mówiące o braku skuteczności kolejnych rozwiązań, narzędzi proponowanych jako złote środki na osiągnięcie sukcesu projektu, co odzwierciedlają dane dotyczące liczby projektów, które kończą się porażką. Nie zmienia to faktu, że badacze nie ustają w podejmowaniu prób doszukiwania się zależności pomiędzy konkretnymi działaniami a sukcesem/porażką przedsięwzięcia, programu lub też skomplikowanych dużych projektów [Shao, Turner, Müller, 2011; Zolin, Turner, 2011]. W tym kontekście ciekawe ujęcie zaprezentowali Zwikael i Smyrk [2011], podając w wątpliwość poprawność informacji zawartych w literaturze o klęsce większości projektów. Dowodzą oni bowiem, że mimo wskazywania niepowodzeń, coraz większa liczba projektów jest realizowana. Przedstawiony przez nich wywód kwestionuje metodologię używaną w literaturze przedmiotu do definiowania sukcesu projektu, proponując jednocześnie zmodyfikowany model oceny projektów.

## Miękkie aspekty zarządzania projektami oraz społeczny kontekst zarządzania projektowego

Największą zmianą w ewolucji badań nad zarządzaniem projektami, jaką możemy zaobserwować na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, jest zwrócenie się badaczy w stronę tzw. miękkich aspektów zarządzania projektami. Tematy te praktycznie zdominowały dyskurs naukowców badających to zagadnienie, co ściśle koreluje z doświadczeniami praktyków, którzy również dostrzegli i zrozumieli wagę miękkich aspektów w prowadzeniu projektów. O ile w czasach gdy rodziło się profesjonalne zarządzanie projektami, tj. w połowie XX wieku, aspekty te traktowane były marginalnie, jako niemające wpływu na wyniki projektów, o tyle obecnie uważa się, że zarządzanie zasobami ludzkimi, motywowanie, komunikacja itp. są krytycznymi czynnikami w działaniach projektowych. Takie postrzeganie czynnika ludzkiego i kontekstu społecznego zostało w pełni potwierdzone w licznych wystąpieniach prezentowanych na konferencjach.

Dotychczas mało uwagi w badaniach nad zarządzaniem projektami poświęcano społeczno-kulturowym aspektom. Faktem jest, że w obecnych organizacjach zachodzą nieustanne interakcje pomiędzy różnymi kulturami, a projekty charakteryzuje kulturowa różnorodność. Stan ten został dostrzeżony przez badaczy dyscypliny. Coraz więcej badań dotyczy społeczno-kulturowych aspektów zarządzania projektami, programami i portfelami. W ostatnim czasie pojawiło się kilka niezwykle ciekawych projektów badawczych, których wyniki jednoznacznie wskazują na ogromny wpływ wyżej wymienionych czynników

na organizację i przebieg prac projektowych. Badaniu poddawane są często megaprojekty, jak np. rozbudowa Kanału Panamskiego [Smits, 2011], czy też projekty budowy wielkich statków morskich w stoczniach europejskich [Leufkens, Noorderhaven, 2011; Levering, Noorderhaven, Oerlemans, 2011].

Zainteresowanie badaczy skupione jest też wokół wpływu interesariuszy na zarządzanie projektami, programami i portfelami [Beringer, 2011]. Badaniom poddawana jest także rola zarządzania projektami i wpływ prac projektowych na rozwój demokracji i działań instytucji trzeciego sektora [Navarro-Flores, 2011; Ingason, Jonasson, 2011].

## Rola kierownika projektu i zarządzanie zasobami ludzkimi

Obiektem zainteresowań nie nowym, bo badanym od wielu lat, są kierownicy projektów – ich role, wpływ na sukces projektu, cechy wzorcowego kierownika projektu. W zespołach badawczych na całym świecie zajmujących się kierownikami projektów prowadzone są intensywne badania [Nugapitiya, Healy, Boydell, 2011; Fourie, Barry, 2011; Söderlund, 2011; Lechler, Dominick, 2011; Dwivedula, Bredillet, Müller, 2011]. Ahsan, Ho i Khan [2011: 2] na podstawie analizy ogłoszeń o pracę przeprowadzonych w Australii i Nowej Zelandii piszą o najczęściej poszukiwanych kompetencjach, jakimi powinni wykazywać się kierownicy projektów. Wyniki potwierdzają, że umiejętności komunikacyjne oraz związane z zarządzaniem interesariuszami są najczęściej, obok umiejętności technicznych, poszukiwanymi kompetencjami wśród kierowników projektów.

## Poza „mainstreamem”

Poza wymienionymi powyżej głównymi kierunkami badań prowadzonych przez badaczy z całego świata należy zwrócić uwagę na kilka innych tematów, coraz częściej pojawiających się w prezentacjach i artykułach. Niewątpliwie bardzo ważnym zagadnieniem staje się obecnie zarządzanie wiedzą o projektach, którym – w różnym ujęciu – zajmują się liczni naukowcy [Enberg, 2011; Reich, Gemino, Sauer, 2011; Turner, Dickel, Lee-Kelley, 2011].

Wśród nowych, ale zyskujących na popularności zagadnień znajduje się również aplikacja zagadnień zrównoważonego rozwoju w prace projektowe [Gareis, Huemann, Martinuzzi, Sedlacko, Weninger, 2011], zarządzanie projektami publicznymi i trzeciego sektora [Godenhjelm, Lundin, Sjöblom, 2011; Jałocha, 2011; Jensen, Johansson, Löfström, 2011]. Pojawia się także wiele innych, niszowych tematów prowadzonych prac badawczych.

## Co badają doktoranci?

Odbывая się dorocznie spotkanie młodych badaczy zarządzania projektami w SKEMA Business School we Francji, słynącej z jednych z najbardziej elitarnych studiów doktoranckich z zarządzania projektami na świecie (którymi do niedawna kierował wybitny naukowiec, prof. Christoph Bredillet, a obecnie nie mniej znany w świecie nauki o zarządzaniu projektami – prof. Rodney Turner). Zgromadziło kilkadziesiąt osób przygotowujących dysertacje z tego zakresu.

EDEN Doctoral Seminar on Perspectives on Projects było okazją do zaprezentowania swoich projektów badawczych, burzliwych dyskusji metodologicznych i udziału w wykładach prowadzonych przez wybitnych profesorów, takich jak: Jonas Soderlund, Shankar Sankaran, Ralf Muller czy też Roland Gareis. Tematyka projektów badawczych doktorantów jest równie urozmaicona, jak tematyka konferencji badawczych, jednakże nie sposób zauważyć dominujących trendów. Doktoraty często dotyczą megaprojektów, zarządzania wiedzą czy zarządzania programami i/lub portfelami. Ciekawe jest również, że mimo iż doktoranci nadal chętnie wybierają badania ilościowe, widoczny jest zdecydowany trend do prowadzenia badań jakościowych oraz mieszanych.

## Podsumowanie

Zarządzanie projektami to coraz bardziej dynamicznie rozwijająca się dyscyplina naukowa. Ilość badaczy zaangażowanych w jej rozwój oraz intensywność i wielopłaszczyznowość prowadzonych badań pozwalają optymistycznie patrzeć na dalsze losy nauki o zarządzaniu projektami. Można śmiało stwierdzić z perspektywy kilkadziesiątu lat, a zwłaszcza ostatnich dwudziestu lat intensywnego rozkwitu tej nauki, że nie jest to jedna z krótkookresowych mód w zarządzaniu. Zarządzanie projektami na stałe zmieniło organizacje, ich struktury i metody zarządzania, i dlatego zasługuje na swoje miejsce w naukach o zarządzaniu.

## Literatura

- Ahsan K., Ho M., Khan S. (2011), *Competencies Sought from Project Manager Job Advertisements*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Arlt M. (2011), *Application of Experimental Research to Project Portfolio Management*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Aubry M., Richer M.C., Lavoie-Tremblay M., Cyr G. (2011), *Pluralism in PMO Performance: The Case of a PMO Dedicated to a Major Organisational Transformation*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.

- Beringer C. (2011), *Stakeholders Make or Break Programs: Stakeholder Behavior, Its Antecedents and its Impact on Program Success*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Biedenbach T., Müller R. (2011), *Absorptive, Innovative and Adaptive Capabilities and Their Impact on Project and Project Portfolio Performance*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Dwivedula R., Bredillet Ch.N., Müller R. (2010), *Work Motivation as a Determinant of Organizational and Professional Commitment in Case of Temporary Organizations: Theoretical Perspectives*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Enberg C. (2011), *Enabling Knowledge Integration in R&D Collaboration – A Case of Five Competitors in the Defense Equipment Industry*, EURAM 2011, materiały konferencyjne, Tallin, Estonia.
- EURAM 2011, Track 30: Project Organizing, <http://www.euram2011.org/userfiles/file/30%20bis.pdf>
- Fourie W., Barry M.L. (2011), *Competency Based Career Ladders for Project Managers in a Large Research & Development Organisation*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Gareis R., Huemann M., Martinuzzi A., Sedlacko M., Weninger C. (2011), *The SustPM Matrix: Relating Sustainability Principles to Project Assignment and Project Management*, EURAM 2011, materiały konferencyjne, Tallin, Estonia.
- Gauthier J.B., Lavagnon A.I. (2011), *Foundations of the Expanding Domain of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Godenhjelm S., Lundin R.A., Sjöblom S. (2011), *Projectification: The Case of the European Union*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Heising W. (2011), *Integrate Ideation and Project Portfolio Management to Improve Corporate Success? A Conceptual Approach to Multi-Project Landscapes*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Hobbs B., Aubry M. (2011), *A Typology of PMOs Derived Using Cluster Analysis and the Relationship with Performance*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Ingason H.T., Jonasson H.I. (2011), *Project Management for Democracy: A Case Study from the National Assembly 2009 in Iceland*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Jalocha B. (2011), *Project Portfolio Management: Business Concepts and Public Institutions Needs*. Poster, EURAM 2011, materiały konferencyjne, Tallin, Estonia.
- Jensen Ch., Johansson S., Löfström M. (2011), *The Project Organization as a Policy Tool in Implementing Welfare Reforms in the Public Sector*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Killen C.P., Kjaer C. (2011), *Understanding Project Interdependencies: The Role of Visual Representation, Environment and Process*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Lechler T.G., Dominick P. (2011), *The Mediated Effects of Transformational Leadership Behaviors and Decision Authority of Project Managers on Project Performance*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Leufkens A.S., Noorderhaven N.G. (2011), *Shipbuilding Collaboration as a Social Dilemma*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.



- Levering R., Noorderhaven N., Oerlemans L. (2011), *Marching to the Beat of Your Own Drum: Organizational Culture and Temporary Inter-Organizational Projects*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Morris P.W.G., Jamieson A., Shepherd M.M. (2006), *Research Updating the APM Body of Knowledge 4th edition*. „International Journal of Project Management”, 24(6): 461–473.
- Müller R., Aubry M., Glückler J. (2011), *A Relational Typology of Project Management Offices*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Navarro-Flores O. (2011), *Organizing by Projects: A Strategy for Local Development. The Case of NGOs in a Developing Country*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Nugapitiya M., Healy P., Boydell S. (2011), *The Self Aware Project Manager*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Peippo-Lavikka P., Walker D., Artto K., Gemünden H.G., Aaltonen P. (2011), *Towards a Project Theory: Theoretical Contents of Project Management in 9 Industry Sectors*, EURAM 2011, materiały konferencyjne, Tallin, Estonia.
- Petit Y., Hobbs B. (2011), *Project Portfolios in Dynamic Environments: Organizing for Uncertainty*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Reich B.H., Gemino A., Sauer Ch. (2011), *Knowledge Management and Project-Based Knowledge: A Model and Preliminary Empirical Results*, EURAM 2011, materiały konferencyjne, Tallin, Estonia.
- Shao J., Turner R., Müller R. (2011), *A Framework of Program Success*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Smits K. (2011), *Collaboration in Infrastructural Mega Projects: Cultural Interfaces in the Panama Canal Expansion Program*, EURAM 2011, materiały konferencyjne, Tallin, Estonia.
- Söderlund J. (2011), *Organization of Human Resources in a Project-based Economy: organizational institutions and the role of flexible human resource pools*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Söderlund J. (2010), *Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation*. „International Journal of Management Reviews”, Wiley online library, 1–24.
- Teller J., Unger B.N., Kock A., Gemünden H.G. (2011), *Formalization of Project Portfolio Management: The Moderating Role of Portfolio Complexity*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Turner N., Dickel H., Lee-Kelley L. (2011), *Going for Gold? Knowledge Management and Learning at the London 2012 Olympic Games*, EURAM 2011, materiały konferencyjne, Tallin, Estonia.
- Unger B.N. (2011), *Enforcing Strategic Fit of Project Portfolios by Project Termination: An Empirical Study on Senior Management Involvement*, EURAM 2011, materiały konferencyjne, Tallin, Estonia.
- Unger B.N., Gemünden H.G., Aubry M. (2011), *The Three Roles of a Project Portfolio Management Office: The Impact on Portfolio Management Execution and Success*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Vaskimo J. (2011), *Theory of Project Management Revisited*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.
- Voss M. (2011), *Impact of the Customer's Voice on Project Portfolio Management and its Success – Developing a Conceptual Framework*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.

Zolin R., Turner R. (2011), *Developing Valid Scales to Predict Success Factors of Large Complex Projects*, IRNOP 2011, materiały konferencyjne, Montreal, Kanada.

Zwikael O., Smyrk J. (2011), *Investment in Failure: The Paradox and a Proposed Project Success Framework*, EURAM 2011, materiały konferencyjne, Tallin, Estonia.

