



Alina Kozarkiewicz

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

KONCEPCJA ZDOLNOŚCI ABSORPCYJNEJ WE WSPÓŁCZESNYCH BADANIACH NAD ZARZĄDZANIEM PROJEKTAMI

Streszczenie: Zdolność absorpcyjna stanowi od ponad dwudziestu lat interesujący obszar badań naukowych. Tematyka pracy odnosi koncepcję zdolności absorpcyjnej do sfery zarządzania projektami. W pierwszej części, na podstawie przeglądu literatury, zaprezentowano syntetycznie rozwój koncepcji zdolności absorpcyjnej, jej genezę oraz ewolucję. W kolejnej części pracy zakres badań literaturowych ograniczono do obszaru zarządzania projektami: zidentyfikowano najważniejsze nurty dyskusji dotyczących zdolności absorpcyjnej projektów. W ostatniej części pracy, na podstawie analizy zaprezentowanego materiału, wskazano najważniejsze obszary tematyczne wskazujące na potrzebę kontynuacji badań nad zdolnością absorpcyjną zespołów projektowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, zarządzanie wiedzą, zdolność absorpcyjna.

Wprowadzenie

Zarządzanie projektami jest ważnym polem badawczym współczesnych nauk o zarządzaniu, pozwalającym na prowadzenie analiz na gruncie wyodrębnionych organizacji tymczasowych, o wyznaczonych celach, określonych strukturach i przydzielonych zasobach. W ostatnich latach wielu autorów wskazywało na potrzebę lepszego osadzenia badań nad zarządzaniem projektami na gruncie teoretycznym, np. proponując jako bazę rozważań teorie i nowe koncepcje z obszaru zarządzania strategicznego [Killen i in., 2012].

Jedną z takich sugerowanych nowych koncepcji jest problematyka zdolności absorpcyjnej, czyli umiejętności zarówno asymilacji wiedzy z zewnątrz, jak i jej praktycznego wykorzystywania w działaniach zespołu projektowego. Kon-

cepcja zdolności absorpcyjnej stanowi pewien rodzaj syntezy, łączy problemy zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się z ważnymi tematami zarządzania strategicznego, takimi jak przewaga konkurencyjna, a także z problemami innowacyjności, w tym otwartych innowacji. O potrzebie badań nad zdolnością absorpcji decyduje nie tylko taki kompleksowy charakter, ale przede wszystkim brak polskich badań nad problematyką zdolności absorpcyjnej zespołów projektowych czy w szerszym kontekście organizacji zorientowanych projektowo. Co więcej, zdolność absorpcji stała się składową kolejnych ważnych koncepcji współczesnego zarządzania, takich jak kompetencje dynamiczne czy oburęczność organizacyjna. Ich aplikacja w obszarze zarządzania projektami jest także coraz częściej podejmowanym tematem badań nad organizacjami tymczasowymi.

Celem pracy jest prezentacja koncepcji zdolności absorpcyjnej w kontekście zarządzania projektami i funkcjonowania zespołów projektowych. W pierwszej części pracy, na podstawie przeglądu literatury, zostanie zaprezentowany w sposób bardzo syntetyczny rozwój koncepcji zdolności absorpcyjnej, jej geneza oraz ewolucja. W kolejnej części zakres badań literaturowych i ich wyników zostanie ograniczony do obszaru zarządzania projektami – zostaną zidentyfikowane najważniejsze nurty dyskusji i badań dotyczących zdolności absorpcyjnej projektów. W ostatniej części pracy, na podstawie analizy zaprezentowanego materiału, zostaną sformułowane najważniejsze potencjalne obszary tematyczne wskazujące na możliwości kontynuacji badań nad zdolnością absorpcyjną zespołów projektowych.

1. Ewolucja koncepcji zdolności absorpcyjnej

Pojęcia organizacyjnego uczenia się [Argyris i Schön, 1978] oraz uczących się organizacji [Senge, 1998] stanowią od lat inspirujący temat badań naukowych w naukach o zarządzaniu. Organizacyjne uczenie się jest postrzegane jako proces, w wyniku którego organizacja dostrzega doświadczenia, interpretuje je i radzi sobie z nimi, w efekcie kreując wiedzę, zwiększając jej potencjał oraz zmieniając sposób podejścia do realizacji określonych działań [Crossan i in., 1999]. Interesujące jest tu nie tyle indywidualne uczenie się ludzi – uczestników organizacji, ale uczenie się organizacji jako takiej, wynikające z istniejących wewnętrznych i zewnętrznych relacji społecznych, a także z posiadanej już wiedzy i doświadczeń organizacyjnych.

Fenomen pozyskiwania wiedzy zewnętrznej, jej asymilacji oraz zastosowania, jak również uwarunkowania i znaczenie wymienionych procesów zostały opisane w sposób kompleksowy przez Cohena i Levintala [1990]. Autorzy w tym właśnie kontekście wprowadzili termin zdolności absorpcyjnej (*absorp-*

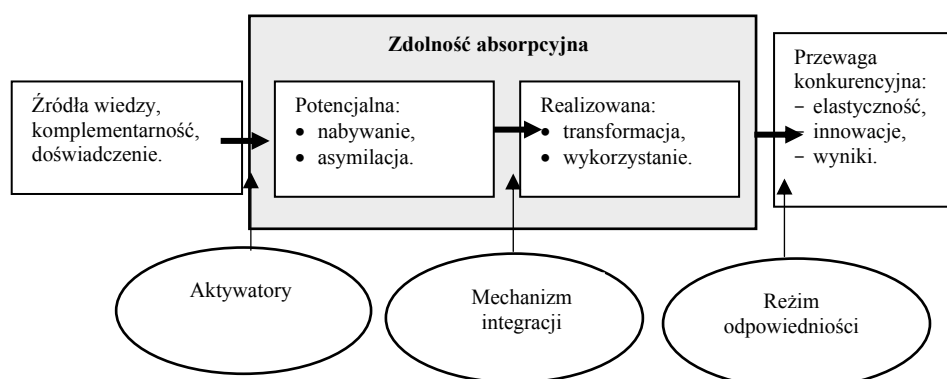
tive capacity), który, co warto podkreślić, w krótkim czasie zyskał wielu zwolenników wśród badaczy na całym świecie. Organizacje pozyskują wiedzę ze swojego otoczenia i włączają ją do swojej wiedzy wewnętrznej, a skuteczność tego procesu jest zależna od specjalnych zdolności organizacyjnych, określanych właśnie terminem zdolność absorpcyjna [Cohen i Levinthal, 1990]. Cohen i Levinthal zdefiniowali zdolność absorpcyjną poprzez określenie jej trzech zasadniczych składowych:

- 1) umiejętność rozpoznania wartości nowej wiedzy ze źródeł zewnętrznych,
- 2) zdolność do jej asymilacji,
- 3) umiejętność zastosowania do celów komercyjnych.

Zdolność absorpcyjna jest uwarunkowana wieloma czynnikami, przede wszystkim poziomem wiedzy posiadanej już przez organizację oraz jej zdolnościami do uczenia się (pozyskiwania i asymilacji wiedzy zewnętrznej). Zdolność absorpcyjna zależy od ekspozycji organizacji na wiedzę zewnętrzną. Jak podkreślali twórcy koncepcji, zdolność absorpcyjna jest cechą całej organizacji, ale też jej poszczególnych części (np. oddziałów), służy zarówno innowacjom, czyli tworzeniu nowych produktów lub rozwiązań organizacyjnych, jak i uczeniu się, czyli rozwojowi organizacji.

Analizując tematykę publikacji i śledząc rozwój koncepcji zdolności absorpcyjnej można zauważyć, że w kolejnych latach pojawiły się liczne prace rozwijające tę koncepcję od strony definicyjnej [np. Szulanski, 1996; Lane i Lubatkin, 1998]. Uzupełnieniem koncepcji stało się pojęcie zdolności kombinacji (*combinative capabilities*), czyli umiejętności włączania nowej wiedzy i jej spajania z wiedzą posiadaną przez organizację [Kogut i Zander, 1992].

Przełomową pracą w rozwoju koncepcji zdolności absorpcyjnej stała się praca Zahry i George'a [2002]. Zahra i George [2002, s. 186] definiują zdolność absorpcyjną jako zbiór procesów strategicznych oraz rutyn organizacyjnych, poprzez które firma nabywa i asymiluje wiedzę, a także ją transformuje i wykorzystuje w celu kreowania wartości organizacji. Zahra i George wyróżnili dwie zasadnicze, odrębne, ale uzupełniające się składowe: potencjalną zdolność absorpcji (nabywanie i asymilacja wiedzy) oraz realizowaną zdolność absorpcji (transformacja i wykorzystywanie wiedzy w celu tworzenia wartości). Każdy z czterech wyodrębnionych wymiarów – nabywanie, asymilacja, transformacja i wykorzystywanie – ma odmienne, ale komplementarne znaczenie w wyjaśnieniu tego, w jaki sposób zdolność absorpcyjna może wpływać na wyniki danej organizacji. Model konceptualny uwarunkowań, komponentów i rezultatów zdolności absorpcji zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Model koncepcyjny zdolności absorpcyjnej Zahry i George'a

Źródło: Zahra i George [2002, s. 192].

Jak pokazuje model konstruktowi zdolności absorpcyjnej Zahry i George'a, kluczowe znaczenie mają tu następujące zależności:

- potencjalna zdolność absorpcyjna przedsiębiorstwa jest uwarunkowana zewnętrznymi źródłami wiedzy i doświadczeniami z przeszłości,
- relacje między nimi a zdolnością absorpcyjną moderują wyzwalacze aktywizacji (aktywatory), czyli wydarzenia, które zachęcają lub zmuszają przedsiębiorstwo do odpowiedzi na bodźce wewnętrzne (np. kryzysy organizacyjne) lub zewnętrzne (np. pojawienie się radykalnych innowacji),
- związki potencjalnej i realizowanej zdolności absorpcyjnej moderują prawidłowo funkcjonujące formalne i nieformalne mechanizmy integracji społecznej,
- związki między zdolnością realizowaną a utrzymywaniem trwałej przewagi konkurencyjnej są moderowane rygorami odpowiedniości (dostosowania), odnoszącymi się do dynamiki instytucjonalnej i sektorowej (np. bariery rynkowe lub organizacyjne), warunkującej także możliwości ochrony przewagi konkurencyjnej nowych produktów i procesów (np. ochrona patentowa, tajemnica handlowa).

Kolejnym ważnym etapem rozwoju koncepcji zdolności absorpcyjnej stała się praca Jansena i in. [2005], w której autorzy nawiązują do wspomnianego już pojęcia zdolności kombinacji i wskazują na nie jako na kluczowe dla kształtowania zdolności absorpcji. Zdolności kombinacji obejmują trzy podstawowe składowe:

- 1) zdolności koordynacji (ułatwiają wymianę wiedzy, np. poprzez rotację pracy, współpracę lub udział w podejmowaniu decyzji),
- 2) zdolności systemowe (takie jak formalizacja, rutynizacja lub procedury),
- 3) zdolności socjalizacji (m.in. zasady, przekonania, podzielane doświadczenia, normy wewnętrzne w organizacji).

Wiele kolejnych badań i prac naukowych poświęconych koncepcji zdolności absorpcyjnej nawiązywało do modelu Zahry i George'a (rys. 1), uzupełniając, rozwijając lub rekonstruując jego ideę. Na przykład Lane i in. [2006] proponują zmianę modelu Zahry i George'a poprzez konsolidację transformacji i wykorzystania wiedzy. Rekonceptualizację pojęcia zdolności absorpcyjnej zaproponowali Todorova i Durisin [2007]. Autorzy wskazywali m.in. na fakt, że początkiem procesu powinna być ocena i poznanie wartości nowej wiedzy, a dopiero potem jej nabycie. Badacze proponują także odejście od rozróżniania potencjalnej i realizowanej zdolności absorpcyjnej, jak również przyjęcie założenia, że przetwarzanie wiedzy nie jest etapem następującym po asymilacji wiedzy, ale alternatywnym w stosunku do niej. Przetwarzanie wiedzy występuje w odniesieniu do wiedzy, która nie pasuje do schematów poznawczych przedsiębiorstwa i nie jest zgodna z posiadaną wcześniej wiedzą, nie może ona zostać bezpośrednio zasymilowana w takiej postaci, w jakiej została pozyskana.

Należy również podkreślić fakt, że pojęcie zdolności absorpcji zostało włączone jako element koncepcji kompetencji dynamicznych (*dynamic capabilities*), popularyzowanej m.in. przez Teece'a i in. [1997] oraz Eisenhardt i Martina [2000]. Zdolności (kompetencje) absorpcyjne w połączeniu z kompetencjami do innowacji oraz adaptacji są traktowane jako kluczowy czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw zmagających się z konkurencją w warunkach bardzo dynamicznych rynków i oczekiwań klientów.

2. Koncepcja zdolności absorpcji w badaniach nad zarządzaniem projektami

Zdolności absorpcyjne stanowią cechę nie tylko organizacji jako takich, ale także poszczególnych jednostek wchodzących w ich skład, np. departamentów lub zespołów projektowych. Ta uniwersalność powoduje, że w badaniach nad zarządzaniem projektami pojawiała się tematyka znaczenia i uwarunkowań zdolności absorpcyjnej. Przegląd dotychczasowych badań w tym zakresie pozwala wyróżnić trzy główne wątki toczonego dyskursu.

Najważniejszym nurtem badań nad zdolnościami absorpcji projektów wydaje się nurt badań ilościowych związanych z modelowaniem uwarunkowań, składowych i wyników zdolności absorpcyjnej zespołów projektowych oraz empiryczną weryfikacją proponowanych zależności przyczynowych. Pierwszą ważną pracą tego nurtu badawczego jest artykuł Bidenbacha i Müllera [2012], w którym autorzy analizowali zdolność absorpcji jako jedną z kluczowych składowych kompetencji dynamicznych i badali jej wpływ na sukces projektów oraz

portfeli projektów w sektorze biotechnologii. W pracy Leal-Rodrigueza i in. [2014] analizy ilościowe dotyczyły wpływu zdolności absorpcyjnych na innowacyjne wyniki. Autorzy za Zahrą i George'em analizowali dwa komponenty zdolności absorpcyjnych (potencjalna i realizowana), a także dodatkowo uwzględnili wpływ relacyjnego uczenia się. W kolejnych badaniach ilościowych przeanalizowano m.in. wpływ potencjalnej i realizowanej zdolności absorpcyjnej na wyniki projektów z uwzględnieniem moderującej roli praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi [Popaitoon i Siengthai, 2014], a także wpływ praktyk zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi na poszczególne komponenty zdolności absorpcji, tzn. pozyskiwanie, asymilację, transformację i wykorzystanie wiedzy [Vicente-Oliva i in., 2015].

Kolejnym ważnym poznawczo wątkiem badań nad zdolnościami absorpcyjnymi projektów jest nurt związany z problematyką zarządzania wiedzą. Taki związek badań wydaje się oczywisty, badania nad pozyskiwaniem wiedzy zewnętrznej i jej wykorzystywaniem w działalności projektowej prowadzą do rozważań nad zdolnością absorpcji. W tym nurcie badań w ostatnich latach ukazały się m.in. interesujące prace dotyczące procesów transferu oraz integracji wiedzy. W artykule Söderlunda [2010] przedmiotem rozważań stał się wpływ procesów integracji wiedzy na sukces dużych projektów transformacyjnych. Badania Bakera i in. [2011] dotyczyły natomiast projektów międzyorganizacyjnych, a szczegółowym przedmiotem analizy był transfer wiedzy z takich projektów do organizacji macierzystej. W kolejnej interesującej pracy Reich i in. [2012] proponują model konceptualny wymiarów procesu zarządzania wiedzą w projektach IT, a jako jeden z kluczowych wymiarów wskazują zasoby wiedzy (*knowledge stock*). Zasoby te – zdaniem badaczy – obejmują m.in. zdolności poznawcze, możliwości rozwoju wiedzy, w tym zdolności absorpcyjne zespołów oraz organizacji.

Trzeci ważny nurt badań nad zdolnościami absorpcji dotyczy rozważań teoretycznych – potrzeby głębszego osadzenia współczesnych badań nad zarządzaniem projektami na gruncie teorii zarządzania. Killen i in. [2012] podkreślali potencjał koncepcji (zdaniem autorów: teorii) zdolności absorpcji jako przedmiotu badań w zarządzaniu projektami, wskazując m.in. na potrzebę zrozumienia istoty tego konstruktu w odniesieniu do projektów, a także opracowanie odpowiedniego sposobu pomiaru i jego walidacji. Z kolei najnowszy artykuł Daviesa i Brady'ego [2016] stanowił – w zamierzeniu autorów – rodzaj przewodnika dla badaczy zainteresowanych dalszym rozwojem wiedzy w zakresie kompetencji organizacji projektowych.

3. Potencjał badań nad zdolnościami absorpcji zespołów projektowych

Jak pokazał przegląd badań dotyczących projektów i ich zdolności absorpcyjnej, tematyka ta stanowiła już przedmiot interesujących dociekań naukowych. Można jednak zauważyć, że dotychczasowe badania nie wyczerpały potencjału badawczego, wręcz przeciwnie, można zidentyfikować kolejne ważne obszary problemowe i pytania badawcze.

Pierwszym z takich potencjalnych problemów jest relacja pomiędzy zdolnościami absorpcyjnymi zespołu projektowego a zdolnościami na poziomie pracowników lub na poziomie całej organizacji. W jaki sposób kształtuje się relacja pomiędzy takimi konstruktami? Zdolności absorpcji zespołów projektowych, asymilacja i wykorzystywanie wiedzy w produktach na pewno wpływają na zdolności absorpcji całej organizacji. Z drugiej strony, określone rozwiązania organizacyjne (np. systemy motywacyjne, uwarunkowania relacji ze środowiskiem zewnętrznym) kształtują zdolności absorpcji poszczególnych projektów. Brak jest badań analizujących dogłębnie zaprezentowane powiązania.

Kolejny istotny problem badawczy związany jest z wiedzą i zarządzaniem wiedzą w projektach. Co ważne, zarządzanie wiedzą w projektach obejmuje zarówno wiedzę specyficzną, merytoryczną, związaną z projektem i jego produktem, ale też bardzo ważną wiedzę o zarządzaniu projektami. Zarządzanie projektami stanowi bardzo specyficzny obszar wiedzy standaryzowanej, a rozwój wiedzy o metodach i narzędziach zarządzania projektami i jej absorpcja są ważne z perspektywy sukcesu realizacji projektu.

Innym istotnym wyzwaniem dla prowadzących badania empiryczne nad zdolnościami absorpcyjnymi są problemy dotyczące operacjonalizacji: jak zmierzyć taki abstrakcyjny konstrukt? Jak pokazuje przegląd literatury, niektórzy badacze, np. Vicente-Oliva i in. [2015], stosują opisaną w literaturze propozycję pomiaru skonstruowaną do badań zdolności absorpcji organizacji (przedsiębiorstw) bez uwzględniania tymczasowości istnienia zespołu projektowego. Inni badacze, np. Leal-Rodriguez i in. [2014], poszukują indykatorów skierowanych na uwzględnianie współpracy pomiędzy zespołami projektowymi lub współpracą ze specyficznymi interesariuszami zewnętrznymi. Można jednak dostrzec fakt, że w dotychczasowych badaniach nie uwzględniano relacji z organizacjami profesjonalnymi, nie pojawiały się też żadne kategorie dotyczące udziału uczestników zespołów projektowych w działaniach skierowanych na rozwój zawodowy, brak też analizy roli internetu, komunikatorów czy innych nowych mediów społecznościowych, a ich rola w pozyskiwaniu wiedzy zewnętrznej staje się coraz bardziej istotna.

Kolejne problemy badawcze, które stanowią dla naukowców potencjał do kolejnych prac i publikacji, to m.in.:

- 1) poznanie mechanizmów tworzenia i rozwoju zdolności absorpcyjnej zespołu projektowego, w tym wpływu takich elementów jak zdarzenia (*events*), relacje sieciowe i ich charakterystyki¹, nieświadomiane procesy pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy zewnętrznej,
- 2) analiza wpływu zdolności absorpcji na wyniki działań zespołu projektowego, nie tylko ogólnie definiowanego sukcesu projektu, ale np. na wartość dla różnych grup interesariuszy,
- 3) analiza ponadprzeciętnych zdolności absorpcyjnych, wskazanie najważniejszych uwarunkowań, które powodują, że niektóre zespoły projektowe posiadają szczególną zdolność absorpcyjną,
- 4) identyfikacja uwarunkowań kontekstowych, przede wszystkim organizacyjnych i instytucjonalnych, kształtujących zdolności absorpcyjne zespołów projektowych,
- 5) analiza strategii rozwoju zdolności absorpcyjnych, w tym identyfikacja strategii *push*, polegających na rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników, nastawieniu na współpracę zapewniającą dostęp do wiedzy, oraz strategii *pull*, czyli bazujących na konieczności rozwoju wynikającego z tempa pojawiania się nowych technologii, oczekiwań klientów lub partnerów biznesowych.

Wskazane obszary nie wyczerpują potencjalnych tematów, pokazują jedynie istnienie wielu luk badawczych oczekujących na badaczy zainteresowanych ich wypełnieniem.

Podsumowanie

W pracy przedstawiono argumenty przemawiające za postawioną na wstępie tezą, że koncepcja zdolności absorpcyjnej, mimo ponaddwudziestoletniej tradycji badawczej, nadal stanowi dla naukowców ważne pole do rozważań naukowych. Mogą o tym świadczyć cytowane w artykule interesujące prace, które ukazały się w ostatnich kilku latach. Co więcej, zdolność absorpcyjna jest konstruktem wielowymiarowym, a każdy z wymiarów: zdolność do pozyskiwania wiedzy, do jej asymilacji, transformacji i wykorzystania, mogą stanowić odrębne interesujące obszary badawcze.

¹ Więcej o sieciowym ujęciu zarządzania projektami i portfelami projektów w poprzedniej pracy autorki [Kozarkiewicz, 2015].

Wydaje się, że tematyka zdolności absorpcyjnej projektów jest, szczególnie w Polsce, dość niedocenianym obszarem badań. Stwarza pole dla badaczy zainteresowanych zarówno metodami ilościowymi, jak i jakościowymi, badaniami o charakterze teoriiotwórczym, wyjaśniającym uwarunkowania tego konstruktów wynikające z tymczasowości zespołów projektowych, jak i badaniami aplikacyjnymi, wskazującymi na praktyczne zasady kształtowania środowiska projektowego w kierunku zwiększania zdolności absorpcyjnej zespołów. Istniejące luki badawcze, nowe wyzwania w postaci nadmiaru informacji oraz uniwersalność doboru podejść badawczych skłaniają ku stwierdzeniu, że jest to tematyka o dużym potencjale dla kolejnych badań naukowych.

Literatura

- Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Bakker R.M., Cambré B., Korlaar L., Raab J. (2011), *Managing the Project Learning Paradox: A Set-theoretic Approach toward Project Knowledge Transfer*, „International Journal of Project Management”, Vol. 29(5).
- Biedenbach T., Müller R. (2012), *Absorptive, Innovative and Adaptive Capabilities and Their Impact on Project and Project Portfolio Performance*, „International Journal of Project Management”, Vol. 30(5).
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 35.
- Crossan M.M., Lane H.W., White R.E. (1999), *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*, „Academy of Management Review”, Vol. 24.
- Davies A., Brady T. (2016), *Explicating the Dynamics Of Project Capabilities*, „International Journal of Project Management”, Vol. 34(2).
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?* „Strategic Management Journal”, Vol. 21.
- Jansen J.J.P., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2005), *Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?* „Academy of Management Journal”, Vol. 48.
- Killen C.P., Jugdev K., Drouin N., Petit Y. (2012), *Advancing Project and Portfolio Management Research: Applying Strategic Management Theories*, „International Journal of Project Management”, Vol. 30(5).
- Kogut B., Zander U. (1992), *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science”, Vol. 3.
- Kozarkiewicz A. (2015), *Sieci organizacji tymczasowych – nowa perspektywa badawcza w zarządzaniu portfelami projektów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 224.

- Lane P.J., Koka B.R., Pathak S. (2006), *The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct*, „Academy of Management Review”, Vol. 31.
- Lane P.J., Lubatkin M. (1998), *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19(5).
- Leal-Rodríguez A.L., Roldán J.L., Ariza-Montes J.A., Leal-Millán A. (2014), *From Potential Absorptive Capacity to Innovation Outcomes in Project Teams: The Conditional Mediating Role of the Realized Absorptive Capacity in a Relational Learning Context*, „International Journal of Project Management”, Vol. 32(6).
- Popaitoon S., Siengthai S. (2014), *The Moderating Effect of Human Resource Management Practices on the Relationship between Knowledge Absorptive Capacity and Project Performance in Project-Oriented Companies*, „International Journal of Project Management”, Vol. 32(6).
- Reich B.H., Gemino A., Sauer C. (2012), *Knowledge Management and Project-based Knowledge in IT Projects: A Model and Preliminary Empirical Results*, „International Journal of Project Management”, Vol. 30(6).
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Söderlund J. (2010), *Knowledge Entrainment and Project Management: The Case of Large-scale Transformation Projects*, „International Journal of Project Management”, Vol. 28(2).
- Szulanski G. (1996), *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practices within the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17.
- Teece D.J., Pisano G.P., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18.
- Todorova G., Durisin B. (2007), *Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization*. „Academy of Management Review”, Vol. 32(3).
- Vicente-Oliva S., Martínez-Sánchez Á., Berges-Muro L. (2015), *Research and Development Project Management Best Practices and Absorptive Capacity: Empirical Evidence from Spanish Firms*, „International Journal of Project Management”, Vol. 33(8).
- Zahra S.A., George G. (2002), *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, „Academy of Management Review”, Vol. 27.

THE CONCEPT OF ABSORPTIVE CAPACITY IN CONTEMPORARY RESEARCH ON PROJECT MANAGEMENT

Summary: Since over twenty years the concept of absorptive capacity has been offering an interesting research agenda. This paper relates the absorptive capacity to the field of project management. In the first part of the paper, on the basis of literature review, the origins and development of absorptive capacity concept are demonstrated. In the next part of the paper the scope of literature research is limited to project management: the key streams of discussions about project absorptive capacity are identified. In the last

part of the paper, on the basis of gathered and analysed materials, the most important new issues for further research are presented. They indicate the opportunities and needs regarding the continuation of the research on project absorptive capacity.

Keywords: project management, knowledge management, absorptive capacity.