

SAMOZARZĄDZANIE JAKO METODA ZARZĄDZANIA ZESPOŁAMI PROJEKTOWYMI

Zbigniew Olesiński

Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie

Począwszy od lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku wzrasta tendencja do decentralizacji struktur organizacyjnych. Szczególne znaczenie w tym kontekście ma upowszechnienie zarządzania procesowego, w tym zwłaszcza w zespołach naukowych, doradczych, zespołach programistów, w których realizowana jest idea samozarządzania (holacracy).

Tak więc, we współczesnych strukturach organizacyjnych w coraz szerszym zakresie pojawiają się zespoły samozarządzające. Przy decentralizacji struktur zarządzania znaczenia nabiera zarządzanie międzyorganizacyjne. W środowisku organizacji wzrasta liczba rodzajów relacji, a więzi współpracy umacniają się.

Słowa kluczowe: samozarządzanie, zarządzanie procesowe, zarządzanie międzyorganizacyjne

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest wskazanie uwarunkowań technicznych i technologicznych budowania systemów zarządzania we współczesnej globalizującej się gospodarce. Nauka organizacji i zarządzania zwraca uwagę na znaczne zmiany, zachodzące współcześnie w zarządzaniu, w tym, w szczególności, pojawienie się teorii integralnej, stwarzającej możliwość tworzenia korelacji uwarunkowań subiektywnych i obiektywnych zarządzania i rozpatrywania wzajemnego oddziaływania elementów składowych procesu zarządzania o zróżnicowanej genezie. Wskazuje się też na wzrost roli i znaczenia tak zwanych miękkich czynników zarządzania, takich jak informacje, dane, wiedza, kapitał intelektualny (kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał wewnątrzorganizacyjny, kapitał relacyjny), zaufanie i uwarunkowania kulturowe.

Wzrost roli i znaczenia czynników miękkich, wykazujących trwałe zróżnicowanie systemów norm, płynność procesu kształtowania zaufania, ale też istotne i trwałe różnice poszczególnych typów i rodzajów organizacji, sugeruje celowość stosowania elastycznych systemów zarządzania, stwarzających możliwość zachowań kreatywnych, sprzyjających innowacyjności, umożliwiającym stosowanie

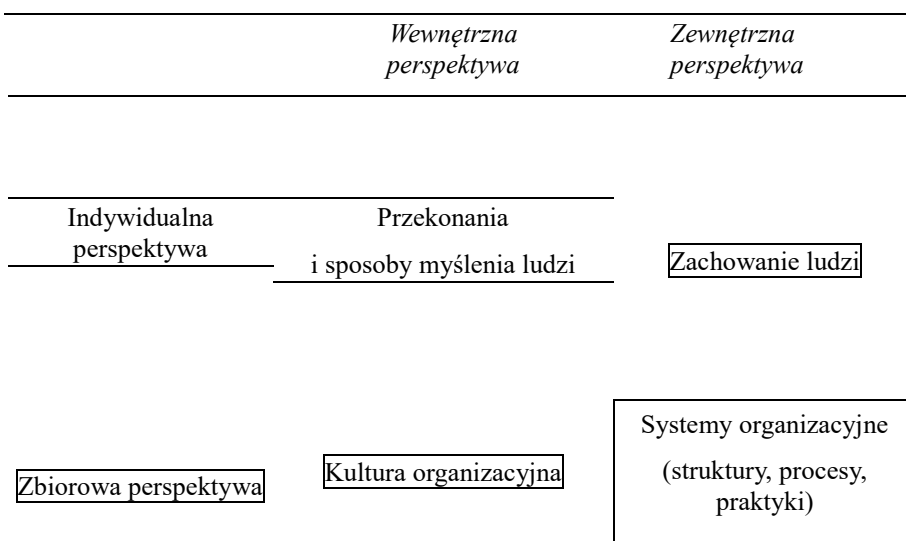
wielopoziomowości systemów norm w zależności od przyjętych kryteriów. Mogą one, na przykład, być ograniczone zbiorem określonej liczby organizacji, a zarazem stwarzać możliwość rozstrzygania konfliktów w zakresie obowiązywania norm poprzez logikę wielowartościową.

Szczególne znaczenie mają w odniesieniu do wspomnianych zmian systemy infrastruktury, takie jak internet, drogi, szlaki kolejowe, gazociągi i rurociągi, porty morskie i porty lotnicze. Prawidłowe funkcjonowanie wyżej wymienionej infrastruktury w zasadniczym stopniu wpływa na procesy współpracy. Szczególnie pomocny w tym zakresie jest w obecnej chwili dynamicznie rozwijający się internet rzeczy.

2. Drogi rozwoju organizacji

Rozwój praktyki społecznej, ekonomicznej i politycznej stawia przed nauką organizacji i zarządzania coraz nowe wyzwania. W rezultacie podejmowania prób sprostania tym wyzwaniom kształtują się nowe typy organizacji. Stawia to z kolei problem systematyzacji nie tylko typów organizacji, ale i zasad ich funkcjonowania. Szczególne znaczenie ma konceptualizacja relacji organizacji z jej otoczeniem (środowiskiem). Relatywnie nowa teoria integracji (por. Wade, 1990; Wilber, 2000) próbuje podjąć wyzwania w tym zakresie.

Rys.1. Model zależności czynników wyjaśniania w postpostmodernizmie



Źródło: Laloux (2015), s. 272.

Lewa strona Rys. 1 eksponuje role i znaczenie czynników subiektywnych, a prawa strona – obiektywnych. Koncepcja integralna stwarza możliwość równoczesnej analizy czynników przejawiających się w zachowaniach uwidocznionych po lewej stronie rysunku (subiektywne) i z jego prawej strony (obiektywne). Kwestia ta jest przedmiotem istotnych uwag specjalistów.

I tak, na przykład, w pracy A. K. Koźmińskiego i D. Latusek-Jurczak (2011) wyeksponowana jest konieczność rozdzielenia analizy tych sfer i badania oddzielnie czynników subiektywnych i oddzielnie obiektywnych. Z kolei W. Morawski (2010) proponuje ujęcie trzech aspektów przechodzenia z subiektywności do obiektywności, od konstruktywizmu, przez konfiguracjonizm do strukturalizmu.

Koncepcja teorii integralnej wywołała entuzjazm w wielu środowiskach (Blikle, 2016). Z drugiej strony spotyka się z powściągliwym przyjęciem, wynikającym z relatywizmu systemów, wartości, nadmierne odejście od neopozytywizmu, eksponowanie rozważań subiektywnych.

Innym problemem, związanym z badaniem współczesnych organizacji, jest zjawisko równoczesnego występowania wielu rodzajów organizacji, genetycznie związanych z odmiennymi warunkami funkcjonowania.

Schemat modelowy, pokazany na Rys. 1, wskazuje, że równolegle w naszej rzeczywistości funkcjonują organizacje o różnych rodowodach. Szczególne znaczenie ma podział organizacji ze względu na fundamentalne zasady ich funkcjonowania. Taka ogólna klasyfikacja rodzajów organizacji, także przytoczona tutaj za Laloux (2015), jest zilustrowana w Tabeli 1.

„Dzisiaj w zachodnich kulturach, pluralistyczny, postmodernistyczny etap (zielony – przypis Z.O.) obejmuje około 20% populacji, podczas gdy 30-40 % reprezentuje ciągle etap modernistyczny / racjonalny (pomarańczowy - przypis Z.O.), 40 do 50% - mityczny (bursztynowy – przypis Z.O.) i 10% - magiczny (czerwony- przypis Z.O.)” (K. Wilber, 2015, str. 394).¹

Przejawy procesu współwystępowania elementów o różnej genezie, jak organizacje bursztynu, oranżu, czy zieleni można prześledzić podczas analizy etapów rozwoju przemysłu.

¹ Uważny Czytelnik z pewnością zauważy, że podane w tym cytacie liczby (udziały procentowe) sumują się do więcej niż 100% (średnia: 110%). Należy sądzić, że podane tutaj liczby nawet nie stanowią żadnych „zgrubnych przybliżeń”, ale wynikają z całkowicie subiektywnej oceny autora tego tekstu, K. Wilbera. Inną kwestią jest „poprawność” poszczególnych charakterystyk, podanych w Tabeli 1, podobnie, jak się wydaje, w dużej mierze subiektywnych i w wielu przypadkach dyskusyjnych, a niekiedy wręcz zabawnych – np. „atom” jako przewodnia metafora organizacji „turkusowych”, czy też „reaktywny” sposób działania w organizacjach „czerwonych” (przyp. red.).

Tabela 1. Podstawowe rodzaje organizacji

| Typy organizacji | Współczesne przykłady | Kluczowe przelomy | Przewodnia metafora |
|--|--|--|----------------------|
| <i>Czerwone organizacje</i> Stale sprawowanie silnej władzy przez wodza w celu utrzymania żołnierzy w ryzach. Społecznym organizacją jest lęk. Wysoce reaktywny sposób działania. Koncentracja na celach krótkoterminowych. Bardzo dobrze rozwija się w środowisku chaosu | - Mafia - Gangi uliczne - Plemiennicze grupy paramilitarne | - Podział pracy - Władza zwierzchnictwa | - Wataha wilków |
| <i>Bursztynowe organizacje</i> Wysoce sformalizowane role w hierarchicznej piramidzie. Odgórne dowodzenie i kontrola (co i jak). Wartość najważniejsza: stabilność, zapewniana rygorystycznymi procesami. Przyszłość to powtarzanie przeszłości | - Kościół katolicki - Wojsko - Większość agencji rządowych - Szkoły publiczne | - Formalne role (stabilne i skalowalne hierarchie) - Procesy (długoterminowa perspektywa) | - Armia |
| <i>Pomarańczowe organizacje</i> Cel to pokonanie konkurencji, zysk i wzrost. Innowacja jest kluczem przewodzenia na rynku. Zarządzanie przez cele (dowodzenie i kontrola nad „co”, wolność co do „jak”) | - Firmy wielonarodowościowe - Szkoły społeczne | - Innowacje - Odpowiedzialność - Merytokracja | - Maszyna |
| <i>Zielone organizacje</i> Funkcjonują w klasycznej strukturze piramidy, lecz koncentrują się na kulturze i upewnoczeniu w celu osiągnięcia nadzwyczajnej motywacji pracowników | - Organizacje napędzane kulturą firmy (Southwest Airlines, Ben& Jerry's) | - Upełnomocnienie - Kultura oparta o wartości - Model interesariuszy | - Rodzina |
| <i>Turkusowe organizacje</i> Wysoka samodzielność pracowników. Rozliczanie z podjętych zadań | - Holocracy One Morning Star; Procter & Gamble | Samozarządzanie | - Organizm - Atom |

Źródło: Laloux (2015), str. 51.

Dość powszechnie powstanie przemysłu we współczesnym sensie datuje się na przełom XVIII i XIX wieku, wraz z pojawieniem się maszyn napędzanych parą (rok 1782, James Watt skonstruował pierwszy silnik napędzany parą)², rozbudową hydroenergii i rozwojem mechanizacji.

Następny etap rozwoju przemysłu wiąże się z rozwojem linii montażowych, upowszechnieniem masowości produkcji, pojawieniem się elektryczności (w 1882 roku Th. A. Edison uruchomił w Nowym Jorku pierwszą publiczną elektrownię).

Trzeci etap to pojawienie się komputera osobistego (rok 1968 to próby Billa Gatesa z PC), rozwój automatyzacji.

Obecnie rodzi się czwarty etap rozwoju przemysłu, charakteryzujący się powstawaniem cyberfizycznych systemów produkcji.

Współcześnie, tak w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się nie występuje praktycznie produkcja przemysłowa bez energii elektrycznej. Ale wnikliwa analiza doprowadzi do identyfikacji grup ludności koczowniczej, pasterskiej, nie korzystających z tego dobrodziejstwa. W skali ludzkości może to być nawet kilka procent populacji.

Wydaje się, że drugi etap rozwoju, charakteryzujący się jeszcze brakiem zaawansowanej automatyzacji, jest dość powszechny w krajach rozwijających się i w pewnych rodzajach działalności w krajach rozwiniętych, takich jak odlewnictwo, ręczna obróbka części przy produkcji pewnych rodzajów tradycyjnych zegarków, czy tradycyjna produkcja takich wyrobów jak sery, wino, masło, olej, itd. (20-30% produkcji).

Wydaje się także, że dominuje produkcja charakterystyczna dla trzeciego etapu, w którym występuje pewna automatyzacja procesów (30 – 40%).

Czwarty etap jest w fazie powstawania. Coraz więcej przedsiębiorstw produkcyjnych w pewnym zakresie automatyzuje się, ale ogółem jest ich kilka – kilkanaście procent.

Automatyzacja obecnie (rok 2018) jest relatywnie kosztowna i zasadniczo nadal lepiej zatrudnić niskowkwalifikowaną siłę roboczą w kraju rozwijającym się niż budować w pełni zautomatyzowaną fabrykę w kraju rozwiniętym, chociaż ostatnio w USA, w związku z polityką Donalda Trumpa, polegającą na prawnych i finansowych utrudnieniach inwestycji zagranicznych, taka tendencja może się nasilić.

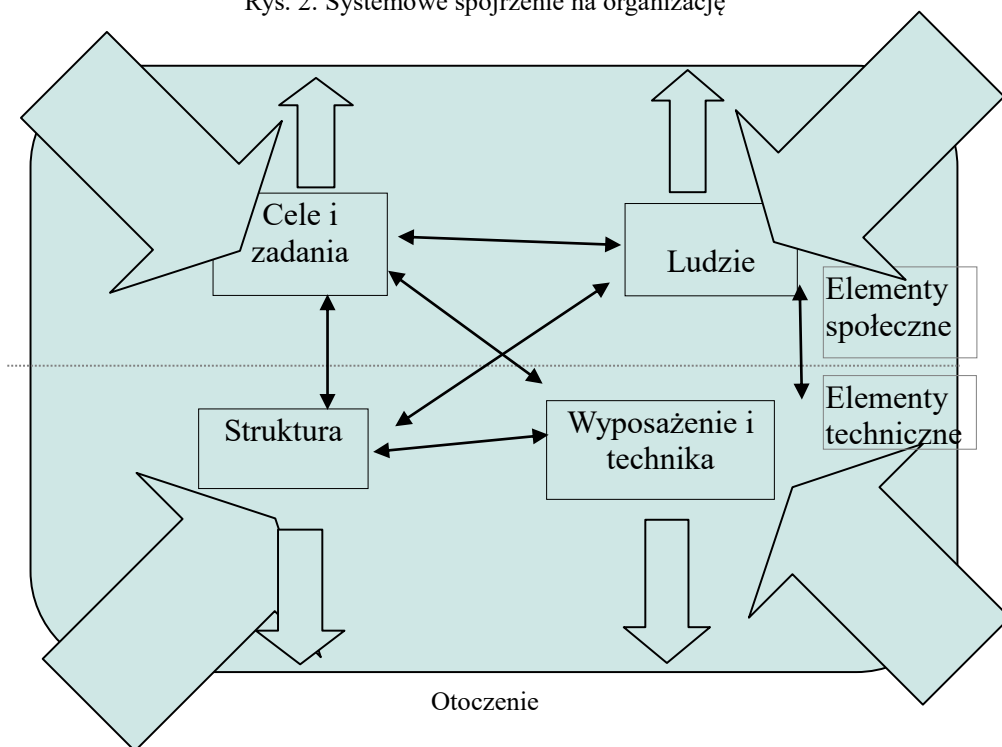
² Faktycznie, maszyna parowa została wynaleziona i była używana już kilkadziesiąt lat wcześniej. Nawet James Watt wprowadził już w r. 1763 swoją – unowocześnieoną – wersję poprzednio już znanej maszyny parowej Newcombe'a.

W tradycyjnych ujęciach problemu organizacji i zarządzania eksponowano nieuchronność rozwoju organizacji ku wyższym formom (Griffin, 1996). Obecnie, jak z wcześniejszego tekstu wynika, eksponuje się pewną trwałość koegzystencji organizacji wywodzących swoją genezę z odmiennych uwarunkowań społecznych, politycznych, czy gospodarczych.

3. Systemy zarządzania

Począwszy od lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku coraz szersze znaczenie w nauce organizacji i zarządzania znajduje podejście systemowe.

Rys. 2. Systemowe spojrzenie na organizację



Źródło: Koźmiński i Oblój (1989), s.21.

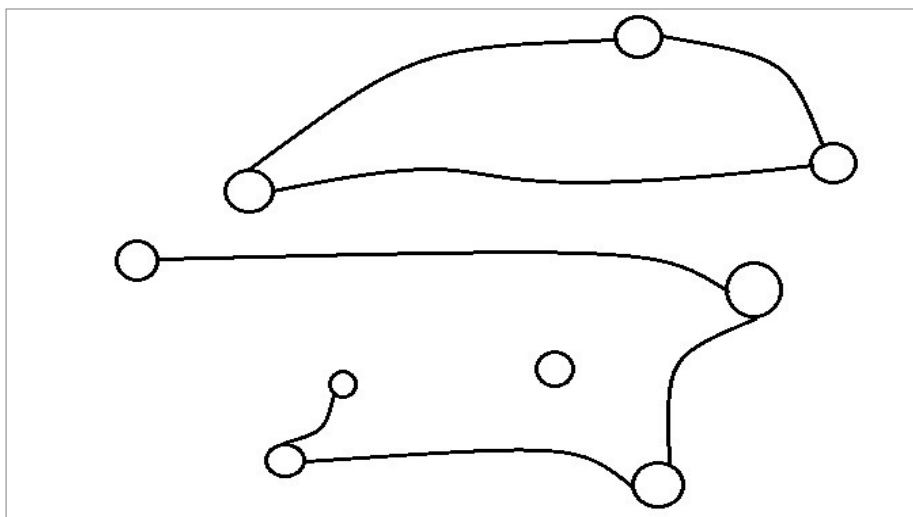
W publikacjach zaliczonych do nurtu systemowego przyjmuje się pogląd, że organizacje są systemami złożonymi z czterech elementów: celów i zadań, ludzi, ich wyposażenia i techniki oraz struktury formalnej, por. Koźmiński i Latusek-Jurczak, (2011), str. 44. Ci sami autorzy dalej stwierdzają, że organizacje są tworzone do osiągnięcia określonych celów i określonych misji.

W kolejnym etapie rozwoju nauki organizacji i zarządzania zwrócono uwagę na wzrost roli i znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej. Początkowo tę współpracę dostrzeżono w skupiskach współpracujących organizacji, które nazwano klastrami (Porter, 2001). Rychło okazało się, że współpraca międzyorganizacyjna ma znacznie szerszy zakres, występując nie tylko w klastrach. W szczególności zwrócono uwagę na sieci, jako specyficzną formę organizacyjną (Castells, 1996). Z czasem zwrócono także uwagę na kształtowanie się nowych, korzystnych relacji między współpracującymi przedsiębiorstwami (Czakon, 2007).

Sieci współpracy sprzyjają zwłaszcza generowaniu tak zwanych czynników miękkich zarządzania, jak wiedza, zaufanie, współpraca międzykulturowa, kapitał intelektualny (Olesiński, 2010, str. 133).

Gdyby spróbować określić globalną sieć współpracy, można chyba postawić pytanie, czy to jest system? Ze względu na „genetyczne” uwarunkowania rozwoju tej sieci, a także złożoność występujących procesów i rolę przypadkowości, szkiecowo zilustrowane na Rys. 3, takie pytanie ma niewątpliwie sens.

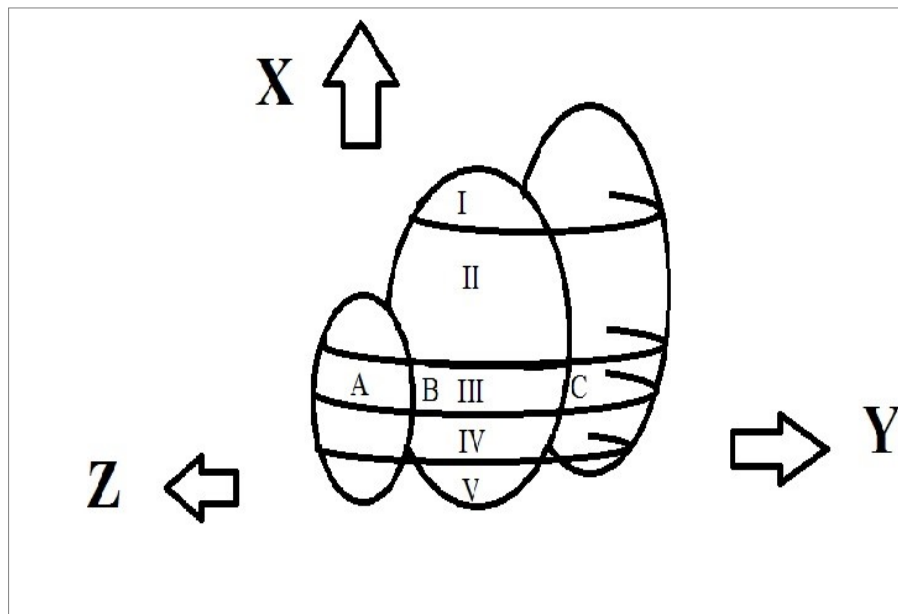
Rys. 3. Schemat globalnych sieci międzyorganizacyjnych



Źródło: Opracowanie własne

Z kolei pewna ilustracja funkcjonowania powyższego systemu pokazana jest na Rys. 4, gdzie zaznaczone są poziomy współpracy trzech cywilizacji, takich, jak, na przykład, Europa, Chiny, Indie. Wszystkie one oddziałują wzajemnie w sferze kulturowej i społecznej. Bardziej złożona jest współpraca w sferze gospodarczej, a jeszcze bardziej w sferze polityki i polityki militarnej.

Rys. 4. Model globalizacji



Objaśnienia:

A,B,C - nazwy cywilizacji

I - sfera działań militarnych

II – sfera dominacji polityki

III – domena gospodarki

IV - sfera działań społeczeństwa

V - sfera przejawiania się systemów wartości, kultury

XYZ – osi trójwymiarowej przestrzeni modelu globalizacji

Źródło: Olesiński, Rzepka i Sabat (2016), str. 31

4. Samozarządzanie

Spojrzenie na współczesny globalizujący się świat wskazuje na wzrost roli i znaczenia organizacji w rozumieniu nauki organizacji i zarządzania, oraz współpracy międzyorganizacyjnej, co prowadzi do kształtowania się sieci międzyorganizacyjnych. O ile w zarządzaniu 1.0 dominowały hierarchie, to począwszy od lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku zaczęto je modernizować przez próby decentralizacji, spłaszczenia struktur organizacyjnych, wprowadzenia uprawnień, jak zarządzanie przez jakość, zrównoważona karta wyników i inne (model 2.0).

Obecnie pojawił się model 3.0, wynikający z teorii złożoności, która najpierw znalazła zastosowanie w matematyce i biologii, a później w ekonomii i socjologii (Appelo, 2016, str. 29-30).

Według teorii złożoności „wszystkie organizacje są sieciami, ludzie mogą postrzegać swoje organizacje jako hierarchie, ale nie zmienia to faktu, że tak naprawdę są to sieci. Poza tym społeczna złożoność ukazuje nam, że zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi oraz relacji między nimi, a nie działów i zysków” (Appelo, 2016, str. 30).

Podobnie jak w przypadku następstwa rozwoju organizacji, czy etapów rozwoju produkcji przemysłowej również i różne rodzaje zarządzania współdziałają i współpracują współcześnie. W cytowanym już posłowniu do książki F. Laloux „Pracować inaczej”, K. Wilber jednoznacznie stwierdza, że hierarchia będzie występować w określonym, zmieniającym się zakresie w samozarządzających się organizacjach, podobnie jak i metody i narzędzia zarządzania, występujące w drugim etapie rozwoju zarządzania (Wilber, 2015, str. 30). Stąd zarówno zarządzanie procesowe jak i międzyorganizacyjne w pewnym zakresie będzie funkcjonować w turkusowych organizacjach generacji 3.0.

Samozarządzanie występuje przede wszystkim w organizacjach kreatywnych, takich jak zespoły naukowe czy artystyczne, biura konstrukcyjne, redakcje, agencje reklamowe, itp. Organizacje tego rodzaju sprzyjają kształtowaniu kreatywnych środowisk, które z kolei sprzyjają rozwojowi współpracy i tworzeniu sieci i klastrów.

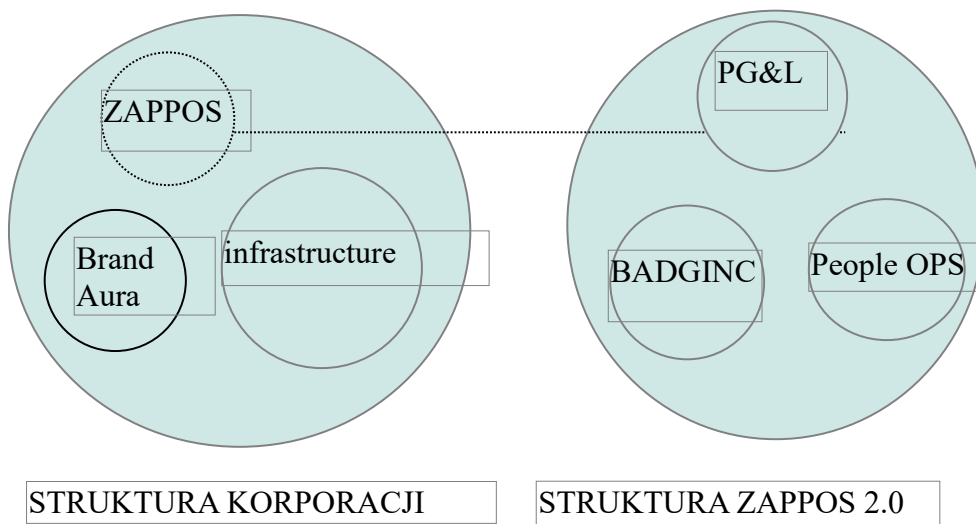
Zdaniem autorów artykułu, opublikowanego w *Harvard Business Review*, E. Bernstein i innych (2016), w 2030 roku do 20% przedsiębiorstw może posiadać strukturę samozarządzającą (holacracy).

Samozarządzanie polega na konstytuowaniu kilku, kilkunastu zespołów, w których każdy z członków zasadniczo samodzielnie podejmuje decyzje. W praktyce posiada on uprawnienia do decyzji w określonym zakresie, na przykład o określonej kwocie zakupów, czy inwestycji. O swoich zamierzeniach informuje on innych członków zespołu na spotkaniach, organizowanych w miarę potrzeby. Zasadniczo solidarnie członkowie danego zespołu bronią przyjętych w ten sposób kierunków działań i wspólnie ponoszą następstwa ewentualnych błędów, jak i wspólnie partycypują w odniesionych sukcesach.

W organizacjach turkusowych rekrutacja do zespołu następuje po rozmowie z kolegami z pracy. W pracy brak tytułów i nazw stanowisk, dominują płynne i cząstkowe role, zamiast stałych wpisów zakresów obowiązków. Praca odbywa się w pomieszczeniach wykonywanych przez samych pracowników, otwartych dla roślin, dzieci i zwierząt. Dominują holokratyczne mechanizmy podejmowania decyzji (przez informacje, uzgodnienie, z elementami negocjacji i zawierania konsensusu.) W zespołach holokratycznych dominuje wielostopniowy proces rozwiązywania

konfliktów, a także wszyscy mają dostęp do wszystkich informacji. Planowanie, budżetowanie i kontrola oparte są na zasadzie „wyczuwaj i reaguj”. Organizacja stale przystosowuje się do rzeczywistości.

Rys. 5. Przykład samozarządzanej (holacracy) struktury organizacyjnej



Źródło: Bernstein i inni (2016), str. 42-43

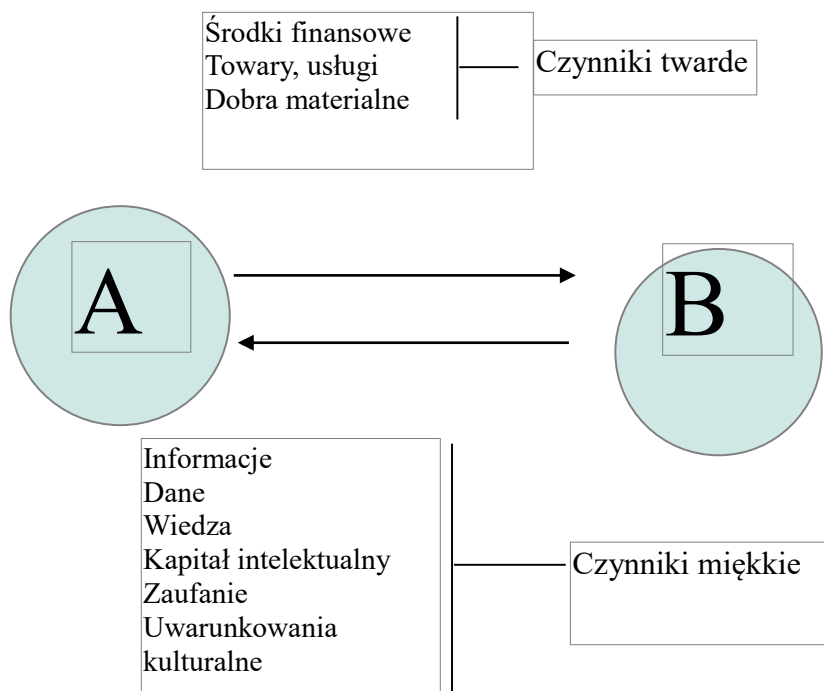
Przejawy władzy w zarządzaniu międzyorganizacyjnym i w zarządzaniu procesowym oraz w samozarządzaniu są zbliżone. To może prowadzić do konkluzji, że być może, tak zarządzanie procesowe, jak i zarządzanie międzyorganizacyjne, podobnie jak w epoce zieleni, funkcjonować będą także w epoce turkusowej.

Wyniki badań empirycznych wskazują na szybki rozwój struktur sieciowych, objawiających się, w szczególności, szybkim powstawaniem nowych rodzajów organizacji, outsourcingowych, wsparcia oraz innych, jak również znacznym wzbogacaniem relacji międzyorganizacyjnych, w tym także przez rozbudowywanie i różnicowanie miękkich czynników zarządzania (por. Olesiński, Rzepka i Olak, 2017, str. 131).

Współwystępowanie organizacji i procesów o różnej genezie wiedzie ku faktycznej realizacji koncepcji złożoności.

W globalizującym się świecie coraz większe znaczenie ma współpraca, tak poszczególnych ludzi, jak i poszczególnych zespołów. Zasadniczo struktura wertykalna ogranicza swobodę ludzi i zespołów, zwiększa jednak w pewnych warunkach ich skuteczność.

Rys. 6. Schemat zarządzania międzyorganizacyjnego



Źródło: Opracowanie własne

Struktury horyzontalne przeciwnie, sprzyjają kreatywności i innowacyjności, ale w pewnym czasie i w pewnym zakresie mogą ulec presji zewnętrznej silniejszych struktur.

Tabela 2. Korelacja przejawów władzy w strukturach organizacyjnych

| <i>Etap rozwoju</i> | <i>Rodzaje władzy</i> | <i>Organizacje gospodarcze</i> | <i>Organizacje polityczne</i> |
|---------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Bursztyn | Przemoc | Koncern | Scentralizowane państwo |
| Oranż | Instytucjonalizacja | Konglomerat | Federalizacja |
| Zieleń | System wartości | Holding | Koalicja |
| Turkus | Konsensus, porozumienie | Klaster, sieć | Integracja (sojusz) |

Źródło: opracowanie własne

5. Badania empiryczne

Samozarządzanie znajduje w szczególności zastosowanie w zespołach projektowych, w tym w zespołach projektowych informatyków (Appelo, 2016).

W okresie październik 2016 – styczeń 2017 r., A. Olak i A. Rzepka (2017) przeprowadzili badania 202 przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego. Badania przeprowadzono metodą ankiety opartej na kwestionariuszu oraz wywiadu. Wybór przedsiębiorstw wynikał z możliwości dostępu do danych (Olesiński i inni, 2017). Wśród badanych przedsiębiorstw było 29,7% przedsiębiorstw przemysłowych, 28,2% przedsiębiorstw handlowych, 32,7% usługowych, oraz 9,4% innych. Z badanych przedsiębiorstw 50,5% miało zasięg lokalny, 28,7% regionalny, 16,3% - europejski i 4,5% - globalny.

Respondenci oceniali sytuację swojej firmy jako bardzo dobrą – 21,8%, dobrą – 59,9%, złą – 2,5%, bardzo złą – 0,5%, trudno powiedzieć – 15,3%. Pytani o zachowania dotyczące zarządzania zwinnego, takie jak dostosowanie do wymogów nowego sprzętu, 28,2% odpowiedziało, że dostosowuje się bardzo łatwo, 49,2% - łatwo, 7,9% - trudno powiedzieć, 12,4% - trudno, 2,0% - bardzo trudno. Pytani o możliwość jednoczesnej pracy nad kilkoma projektami respondenci stwierdzili, że w takich warunkach jest im pracować bardzo łatwo – 10,9%, łatwo – 47,5%, trudno powiedzieć – 20,3%, trudno – 17,3%, bardzo trudno – 4,0%.

Co do nagłego przejścia od pracy nad danym projektem, do pracy nad drugim projektem mogą tego dokonać bardzo szybko – 13,9%, szybko – 55,0%, trudno powiedzieć – 15,8%, wolno – 12,9%, bardzo wolno – 2,5%.

Z kolei zmianę własnego sposobu wykonywania zadań w celu dostosowania się do metod pracy współpracownika jako możliwą i to bardzo szybko oceniło – 10,4%, szybko – 57,4%, trudno powiedzieć – 16,8%, wolno – 12,9%, bardzo wolno – 2,5%.

Zmiana planów dotychczasowej pracy, gdy potrzebne zasoby są nagle nieosiągalne, została oceniona jako możliwa bardzo szybko – 9,9%, szybko – 55,9%, trudno powiedzieć – 23,8%, wolno – 8,4%, bardzo wolno – 2,0%.

Firmy przemysłowe województwa podkarpackiego w okresie badań zajmowały VII pozycję wśród województw w Polsce dla firm, które w latach 2012-2015 wprowadziły innowacje, ze wskaźnikiem 18,4% (najwyższy wskaźnik osiągnęło województwo dolnośląskie – 22,1%, najniższy województwo świętokrzyskie – 14,2%).

Wśród firm usługowych firmy województwa podkarpackiego znalazły się również na VII miejscu, osiągając wskaźnik 10,8%. Najwyższy odsetek innowacyjnych przedsiębiorstw usługowych wystąpił w województwie lubelskim – 17,5%, a najniższy w województwie warmińsko-mazurskim – 4,4%.

Wśród przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce, które w latach 2012-2015 wprowadziły nowe metody organizacyjne, województwo podkarpackie zajęło X miejsce, z wynikiem 7,5%. Najwyższy wskaźnik osiągnęły przedsiębiorstwa województwa opolskiego – 10,6%, najniższy – województwa małopolskiego – 5,5%.

Wśród przedsiębiorstw usługowych województwo podkarpackie uplasowało się na XI pozycji, z wynikiem – 6,3%. Najwyższy wskaźnik miały przedsiębiorstwa usługowe województwa śląskiego – 13,5%, a najniższy – województwa lubuskiego – 2,3%.

W 2015 roku wysokość nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych wyniosła 1881,9 mln zł w województwie podkarpackim, co pozwoliło na sklasyfikowanie na VI pozycji w skali kraju. Największe nakłady były w województwie mazowieckim – 4177,9 mln zł, a najniższe w świętokrzyskim – 195,6 mln zł.

Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa usługowe, województwo podkarpackie zajęło VIII pozycję, z kwotą – 433,9 mln zł. W województwie mazowieckim nakłady te wyniosły 8350,6 mln zł, a najniższe były w województwie warmińsko-mazurskim – 7,0 mln zł.

Jak z powyższego wynika, województwo podkarpackie było sklasyfikowane, wśród 16 województw w Polsce, na ogół w środku tabeli. Jeśli idzie o procenty przedsiębiorstw wprowadzających analizowane w badaniach zmiany w poszczególnych województwach, to województwo podkarpackie osiągało wskaźnik około 10%, a więc zbliżony do wskaźnika osób deklarujących sposobność do pracy w warunkach wymogu zwinności. Należy przypuszczać, że w przypadku firm projektowych te wskaźniki są wyższe.

6. Podsumowanie

W czasach współczesnych mamy do czynienia z szybkim rozwojem koncepcji organizacji i zarządzania, co przedstawiono w pierwszej części tego artykułu. Próba weryfikacji tych koncepcji były cytowane badania empiryczne A. Olaka i A. Rzepki (2017), dotyczące zwinności przedsiębiorstw w województwie podkarpackim. Kwestia zwinności wiąże się z już wcześniej identyfikowanymi metodami zarządzania, takimi jak lean management, czy TQM, stanowiąc ich rozwinięcie i uogólnienie. Badania pozwalają zwrócić uwagę na fakt, że kilka do kilkunastu procent przedsiębiorstw w Polsce podąża tą drogą. Należy oczekiwać, że wskaźnik ten wzrośnie, chociaż kierując się koncepcją różnych genez organizacji należy brać pod uwagę, że te zwinne będą koegzystować ze znacznie liczniejszymi organizacjami o odmiennej genezie.

Współczesne teorie organizacji i zarządzania zawierające teorię zarządzania

procesowego, czy zarządzania międzyorganizacyjnego, ułatwiają monitorowanie i mogą być pomocne przy próbach stymulowania procesów globalnych. Procesy te są rezultatem działania poszczególnych osób i organizacji. Eksperckie procedury zarządzania, kształtowane w oparciu o podstawy techniki, narzędzia i metody mogą być pomocne w funkcjonowaniu instytucji państwowych i społecznych, instytucji międzynarodowych oraz międzynarodowych instytucji i organizacji pozapaństwowych, ale też w funkcjonowaniu społeczności poszczególnych państw, regionów tych państw, subregionów i społeczności lokalnych. Stwarza to nowe wyzwania przed projektantami współczesnych systemów. Systemy organizacji tworzą relatywnie dużą swobodę, tak włączania się nowych organizacji, jak i pewnych, dotąd współpracujących organizacji (por. Rys. 3). Analiza zawartości Rys. 2 wskazuje, że tworzące się systemy zarządzania relatywnie najściślej oparte są o czynniki twarde, takie jak drogi, koleje, porty lotnicze, porty morskie, internet, gazociągi i rurociągi. Funkcjonowanie tych elementów utrudniają próby zerwania współpracy, natomiast przeciwnie, tendencje do współdziałania znacznie ją wzmacniają i wzajemnie. Stąd dążenie do rozbudowy tego rodzaju infrastruktury. Brak tego rodzaju łączy zasadniczo skazuje nie posiadających ich społeczeństw na marginalizację, jaką obserwujemy w wielu regionach Afryki, czy Azji oraz w pewnym zakresie w Ameryce Łacińskiej.

Drugimi z kolei są czynniki miękkie, takie jak więzi społeczne i kulturowe, pozwalające, mimo niedoborów infrastruktury, kreować pewną współpracę, jak chociażby między słabiej rozwiniętymi regionami danego kraju, a jego metropoliami, czy współpracę między poszczególnymi państwami, np. między USA i Kanadą, czy Argentyną, Chile i Urugwajem.

Powyższe ogólne uwagi, jak się wydaje, mogą być pomocne w projektowaniu systemów, w tym informatycznych.

Winny one stworzyć możliwość określonej elastyczności, dawać możliwość wielopoziomowości obowiązujących norm, sprzyjać logice wielowartościowej, być więc relatywnie znacznie zdecentralizowane, czego dowodzą dyskusje na temat miejsca budowy rurociągów, czy czas reaktywowania „Szlaku Jedwabnego” (jeden pas, jedna droga).

Bibliografia

- Appelo J. (2006) *Zarządzanie 3.0*. Helion, Gliwice.
- Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. (2016) Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, July- August.
- Blikle A. (2016) *Doktryna Jakości*. Wydanie IIK Turkusowe. Rzecz o turkusowej samoorganizacji, Helion One Press, Warszawa.
- Castells M. (1996) *The Rise of the Network Society*. Blackwell, Oxford.
- Czakon W. (2007) *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*.

- Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Griffin R.W. (1996) *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011) *Rozwój teorii organizacji*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Obłój K. (1989) *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. PWE, Warszawa.
- Laloux F. (2015) *Pracować inaczej*. Studio Emka, Warszawa.
- Morawski W. (2010) *Konfiguracje globalne; struktury, agencje, instytucje*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Olak A., Rzepka A. (2017) *Badanie zwinności wybranych przedsiębiorstw województwa podkarpackiego*. Maszynopis powielany.
- Olesiński Z. (2010) *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. C.H. Beck, Warszawa.
- Olesiński Z., Rzepka A., Olak A. (2017) *Zarządzanie międzyorganizacyjne w zwinnych przedsiębiorstwach*. Texter, texterbooks.com, Warszawa.
- Olesiński Z., Rzepka A., Sabat A. (2016) *Międzyorganizacyjne sieci współpracy gospodarczej, na przykładzie Polski, Kanady i Gruzji*. Texter, texterbooks.com, Warszawa.
- Porter M. (2001) *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa.
- Wade J. (1996) *Changes of Mind: Holonomic Theory of the Evolution of Consciousness*. State University of New York Press, Albany.
- Wilber K. (2000) *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*, Shambala Publications, Boston.
- Wilber K. (2015) *Posłowie*, w: F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa.

SELF MANAGEMENT AS A METHOD FOR PROJECT TEAM MANAGEMENT

Nowadays, the decentralization of organization structures becomes increasingly important. In these conditions, it is highly needed to promote process management and interorganizational management, especially in the research & development teams, advisory, designer and the like teams and companies. The decentralization of organization structures leads to self-management (holacracy). Contemporary organization structures often consist of self-managing teams. During the decentralization of management structures the role of interorganizational management increases, along with the number of types of relations, and the number of types of organizations.

Keywords: self-management, process management, interorganizational management