

**Janusz Marek Lichtarski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

**ZESPOŁY ZADANIOWE I PROJEKTOWE  
W STRUKTURACH ORGANIZACYJNYCH  
PRZEDSIĘBIORSTW  
– WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

---

**Streszczenie:** Tradycyjne struktury organizacyjne, bazujące na rozbudowanej hierarchii, funkcjonalnym podziale pracy oraz wysokim stopniu centralizacji i formalizacji, wydają się być nieefektywne w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Powoduje to narodziny i rozwój bardziej elastycznych struktur organizacyjnych, bazujących na tymczasowych zespołach zadaniowych i projektowych. Celem opracowania jest przedstawienie wyników własnych badań empirycznych, zorientowanych na identyfikację występowania zespołów zadaniowych i projektowych, częstotliwość ich tworzenia i diagnozę realizowanych przez nie zadań. Artykuł bazuje na studiach literatury i badaniach ankietowych prowadzonych w 73 przedsiębiorstwach.

## 1. Wstęp

Gospodarka oparta na wiedzy stawia funkcjonującym w niej przedsiębiorstwom wysokie wymagania pod względem szybkości reagowania na bodźce zewnętrzne i zdolności ciągłego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. Potrzeba szybkiego i płynnego reagowania na sygnały z otoczenia jest przyczyną podejmowania przez kadrę menedżerską wielu działań na rzecz usprawniania i uelastyczniania systemów zarządzania, w tym m.in. odchodzenia od tradycyjnych struktur organizacyjnych, bazujących na trwałym i funkcjonalnym podziale pracy, rozbudowanej hierarchii, centralizacji uprawnień decyzyjnych, znacznej formalizacji działań (zbliżonych do modelu mechanistycznego Burnsa i Stalkera) i wprowadzaniu bardziej elastycznych rozwiązań, takich jak struktury zadaniowe, projektowe, sieciowe czy hipertekstowe [Bielski 2002, s. 148; Lock 2009, s. 74].

Wyniki badań wskazują, iż polskie przedsiębiorstwa podejmują różnorodne działania na rzecz uelastyczenia struktur organizacyjnych, jednak w wielu wypadkach zakres tych działań wydaje się być niewystarczający [Stabryła (red.), 2009, s. 296-313]. Wprowadzanie zespołów zadaniowych należy niewątpliwie do grupy działań powodujących uelastyczenie struktury organizacyjnej i zwiększenie szyb-

kości działania organizacji jako całości w dynamicznym otoczeniu [Burns, Stalker 1961, s. 122; Webber 1990, s. 382].

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie fragmentu wyników badań ankietowych poświęconych zespołom zadaniowym i projektowym, tj. badaniu częstotliwości ich powoływania, realizowanych zadań, umiejscowienia w strukturze organizacyjnej, składu uczestników, kryteriów doboru kierowników i wykonawców, a także problemów i korzyści, jakie towarzyszą ich występowaniu.

Ze względu na ograniczenie objętości tekstu podjęto próbę odpowiedzi jedynie na kilka podstawowych pytań, a mianowicie:

- czy współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują zespoły zadaniowe?
- jeżeli tak, to jaka jest częstotliwość ich powoływania?
- jaki rodzaje zadań realizują?
- jakie zmienne mają wpływ na częstotliwość tworzenia i zakres zadań realizowanych przez zespoły zadaniowe, np. wielkość przedsiębiorstwa, profil działalności, branża czy udział kapitału zagranicznego?

Omawiane badania ankietowe stanowią wstęp do szerszego przedsięwzięcia badawczego, którego celem jest identyfikacja własności, uwarunkowań i implikacji struktur zadaniowych w przedsiębiorstwach i jednostkach sektora publicznego.

## 2. Opis metodyki badań i próby badawczej

Prezentowane badania ankietowe mają charakter sondażowy (wstępny). Ich celem jest uzyskanie ogólnego obrazu zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwach jako podstawy do prowadzenia badań właściwych z wykorzystaniem metod jakościowych. Ukazane w niniejszym opracowaniu wyniki zebrano za pomocą pierwszej części kwestionariusza badawczego<sup>1</sup>. Po selekcji uzyskanych odpowiedzi do analizy zakwalifikowano 73 przedsiębiorstwa. Ponieważ struktura grupy badanych przedsiębiorstw odbiega od struktury populacji pod względem wielkości przedsiębiorstw (mierzonej stanem zatrudnienia), profilu działalności, typu branży i występowania kapitału zagranicznego, konieczne wydaje się choćby syntetyczne opisanie badanej próby (tab. 1).

W grupie badanych przedsiębiorstw przeważały podmioty:

- ze względu na wielkość: średnie i duże,
- ze względu na profil działalności: produkcyjne i usługowe,

---

<sup>1</sup> Kwestionariusz badawczy składał się z dwóch części. Celem pierwszej z nich było zebranie ogólnych informacji na temat tworzenia i funkcjonowania zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwie. Była ona adresowana do przedstawicieli naczelnego kierownictwa. Celem drugiej części kwestionariusza, bardziej szczegółowej, było badanie zasad tworzenia i funkcjonowania zespołów zadaniowych oraz identyfikacja najważniejszych problemów i korzyści związanych z ich funkcjonowaniem. Obiekt badań stanowiły w tym wypadku pojedyncze zespoły zadaniowe, a adresatami kwestionariusza byli ich kierownicy.

- ze względu na typ branży: działające w tzw. branżach tradycyjnych, m.in.: spożywczej, budowlanej, energetycznej, motoryzacyjnej i chemicznej,
- ze względu na pochodzenie kapitału: przedsiębiorstwa wyłącznie z kapitałem krajowym.

**Tabela 1.** Charakterystyka próby badawczej

Wyszczególnienie	Liczba badanych przedsiębiorstw	Odsetek badanych przedsiębiorstw
Przedsiębiorstwa ogółem	73	100
Przedsiębiorstwa ze względu na wielkość:		
duże	26	36
średnie	38	52
małe	9	12
Przedsiębiorstwa ze względu na profil działalności:		
produkcyjne	35	48
handlowe	9	12
usługowe	29	40
Przedsiębiorstwa ze względu na typ branży:		
branże schyłkowe	4	5
branże tradycyjne	51	70
branże nowoczesne	18	25
Przedsiębiorstwa ze względu na występowanie kapitału zagranicznego:		
wyłącznie z kapitałem krajowym	57	78
z kapitałem zagranicznym do 50%	3	4
z kapitałem obcym ponad 50%	13	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

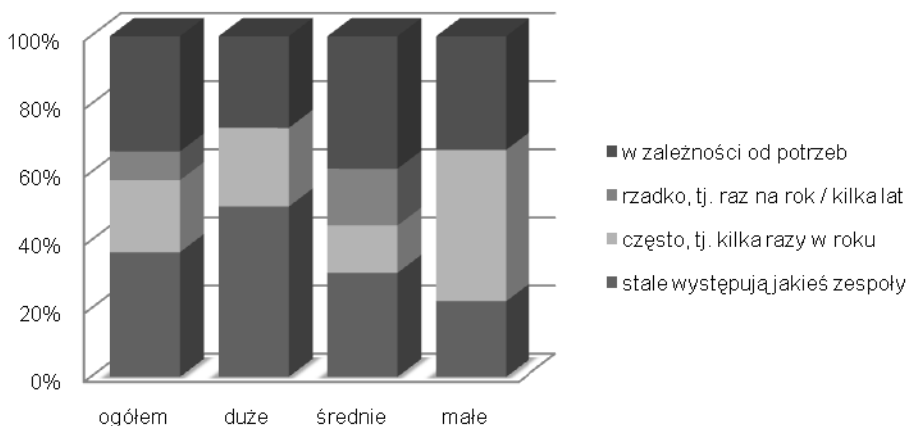
Wśród badanych przedsiębiorstw znalazły się m.in. takie firmy, jak: Bank Nordea, Skanska Polska, Mostostal Zabrze, Pliva Kraków, Autoliv, Pilkington Automotive, Impel HR, Mokate, Indykpol, Miś, Lentex, Anwil, PKP, Stocznia Gdynia, a także inne znane przedsiębiorstwa motoryzacyjne, spożywcze, energetyczne, budowlane, doradcze, uzdrowiskowe i transportowe.

### 3. Wyniki badań

Występowanie w strukturze organizacyjnej szeroko rozumianych zespołów zadaniowych, tj. zespołów o różnym składzie i okresie funkcjonowania, zróżnicowanym umiejscowieniu, realizujących różnorodne zadania i przedsięwzięcia (zespołów za-

daniowych, projektowych, grup roboczych, tzw. ciał doradczych itp.), zadeklarowało 93,2% ogółu badanych przedsiębiorstw. Wykorzystanie zespołów zadaniowych związane było z wielkością badanych przedsiębiorstw, profilem ich działalności i branżą. Częściej deklarowano występowanie zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwach dużych (100%) niż w średnich (92,1%) i w małych (77,8%). Częściej występowały w przedsiębiorstwach usługowych (96,6%) i produkcyjnych (94,3%) niż w handlowych (87,5%), częściej także w przedsiębiorstwach reprezentujących branże tradycyjne (96,1%) niż nowoczesne (88,9%) i schyłkowe (75%). Udział kapitału zagranicznego nie wpływał na odsetek wskazań dotyczących wykorzystywania zespołów zadaniowych.

Poza ogólnym pytaniem dotyczącym występowania zespołów zadaniowych w strukturze organizacyjnej, respondenci proszeni byli o określenie częstotliwości ich tworzenia. Odpowiedzi przedstawiają odpowiednio rysunki od 1 do 4.

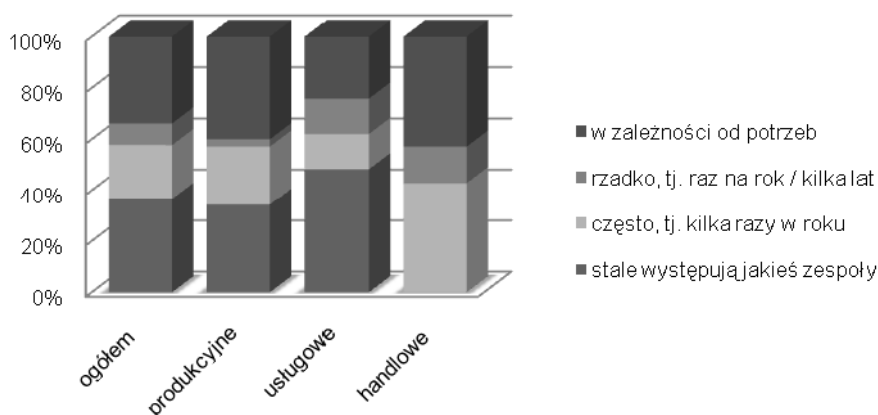


**Rys. 1.** Częstotliwość tworzenia zespołów zadaniowych w badanych przedsiębiorstwach według wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

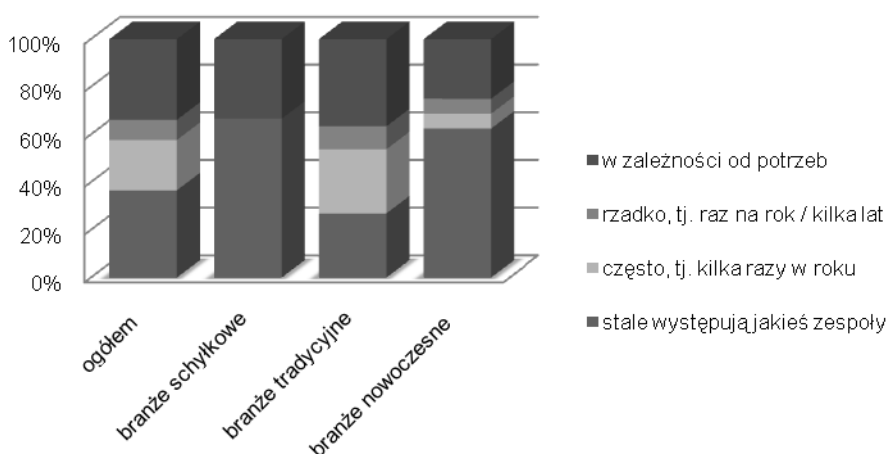
Większą intensywność występowania zespołów zadaniowych wskazywano w przedsiębiorstwach dużych, w przypadku których częściej deklarowano ich stałe (50,0%) i częste (32,1%) tworzenie niż w przedsiębiorstwach średnich i małych. W tych ostatnich wskazywano mniejszą częstotliwość i brak regularności tworzenia zespołów zadaniowych.

Według profilu działalności największą intensywność występowania zespołów zadaniowych stwierdzono w przedsiębiorstwach usługowych, mniejszą w produkcyjnych i najmniejszą w przedsiębiorstwach handlowych, spośród których żadne nie zadeklarowało stałego (ciągłego) powoływania zespołów zadaniowych.



**Rys. 2.** Częstość tworzenia zespołów zadaniowych w badanych przedsiębiorstwach według profilu działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

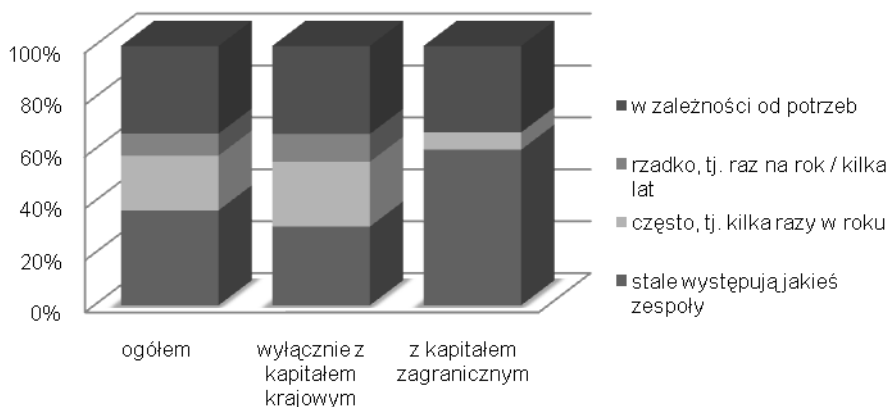


**Rys. 3.** Częstość tworzenia zespołów zadaniowych w badanych przedsiębiorstwach według typu branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Według typu branży częstość powoływania zespołów zadaniowych była większa w przedsiębiorstwach z branż nowoczesnych niż tradycyjnych (mimo że sam fakt występowania tymczasowych jednostek organizacyjnych zadeklarował większy odsetek firm z grupy branż tradycyjnych). Ciekawym wynikiem jest dość duża częstość powoływania zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwach reprezentujących branże schyłkowe. Zdaniem autora nie wynika ona jednak z typu

branży, a z wielkości badanych jednostek (związek pomiędzy częstotliwością powoływania zespołów zadaniowych a wielkością omówiono wcześniej). Wszystkie bowiem podmioty działające w branżach schyłkowych były to bardzo duże przedsiębiorstwa (ponad 1000 pracowników), zatem związek pomiędzy schyłkowym charakterem branży a dużą częstotliwością tworzenia zespołów zadaniowych może być związkiem pozornym.



**Rys. 4.** Częstotliwość tworzenia zespołów zadaniowych w badanych przedsiębiorstwach według kapitału

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

O ile w przypadku deklaracji samego faktu występowania zespołów zadaniowych w strukturze organizacyjnej (tak czy nie) nie stwierdzono różnic pomiędzy przedsiębiorstwami z kapitałem krajowym i zagranicznym, o tyle częstotliwość powoływania tymczasowych zespołów dość istotnie różnicuje badane podgrupy przedsiębiorstw<sup>2</sup>. 60,0% przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego zadeklarowało, że zespoły zadaniowe tworzone są stale, oraz 6,7%, – że powoływane są często. W grupie podmiotów krajowych odsetek ten wynosił odpowiednio 32,1% i 26,4% (ponadto 11,3% firm wskazało odpowiedź „rzadko”). Świadczy to o większej intensywności wykorzystywania zespołów zadaniowych w podmiotach z kapitałem zagranicznym.

Wiele barier i problemów związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem zespołów zadaniowych wynika z ich współwystępowania z trwale wyodrębnionymi komórkami organizacyjnymi [Leavitt 2005, s. 29; Bielski 2002, s. 149; Lichtarski

<sup>2</sup> W metryczce kwestionariusza podzielono podmioty z udziałem kapitału zagranicznego na dwie podgrupy: do 50% włącznie i powyżej 50% kapitału zagranicznego, jednak ze względu na niewielką liczbę przedsiębiorstw, jakie zakwalifikowano do pierwszej (3), przy analizie wyników stworzono jedną kategorię dla wszystkich przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, bez względu na wielkość jego udziału.

2007, s. 55]. Nakładanie tymczasowych jednostek na trwałe układy powoduje chaos kompetencyjny, konflikty, walkę o wpływy itd. Sytuacja dodatkowo pogarsza się, jeżeli powoływane zespoły zadaniowe nakładają się nie tylko na układ hierarchiczny, ale wzajemnie na siebie i, przykładowo, ci sami pracownicy uczestniczą w danym czasie w pracach kilku zespołów (będąc jednocześnie pracownikami komórki macierzystej i wypełniając swoje podstawowe obowiązki). Zapytano więc, czy w przedsiębiorstwie ma miejsce zjawisko współwystępowania i nakładania się na siebie zespołów zadaniowych. Odpowiedzi dla ogółu badanych przedsiębiorstw przedstawia rys. 5.



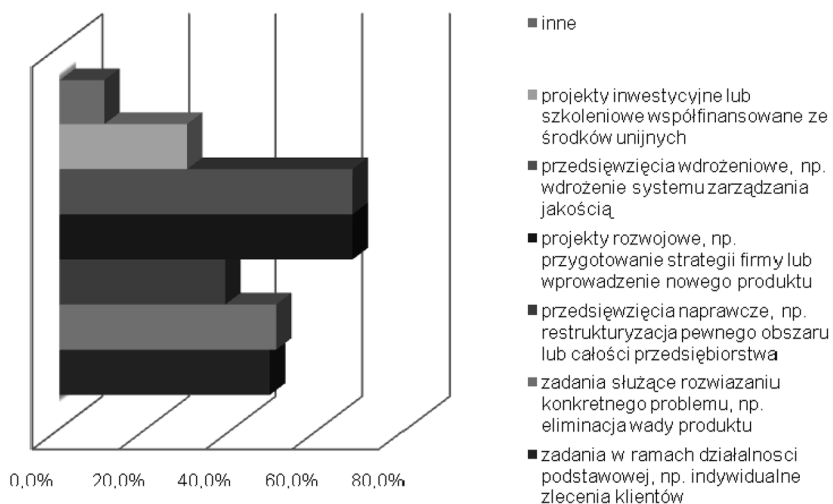
**Rys. 5.** Równoczesne występowanie i nakładanie się zespołów zadaniowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Współwystępowanie zespołów zadaniowych zadeklarowano w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstwach, w których są powoływane (89%). W 57% wskazywano, że zespoły te nakładają się na siebie, w 32% zaś – że istnieją jednocześnie, ale nie nachodzą się na siebie. Zaledwie 11% przedsiębiorstw wskazywało brak jednoczesnego występowania zespołów zadaniowych (nowe zespoły powstają po rozwiązaniu istniejących). Ponadto możemy stwierdzić, że równoczesne występowanie i nakładanie się zespołów zadaniowych było częściej wskazywane w tych grupach przedsiębiorstw (według różnych kryteriów), w których deklarowano większą częstotliwość ich powoływania. Również w pytaniu otwartym respondenci często podkreślali, że pojawianie się zespołów zadaniowych w strukturze organizacyjnej powoduje krzyżowanie się władzy i spory kompetencyjne, a także stanowi źródło potencjalnych konfliktów.

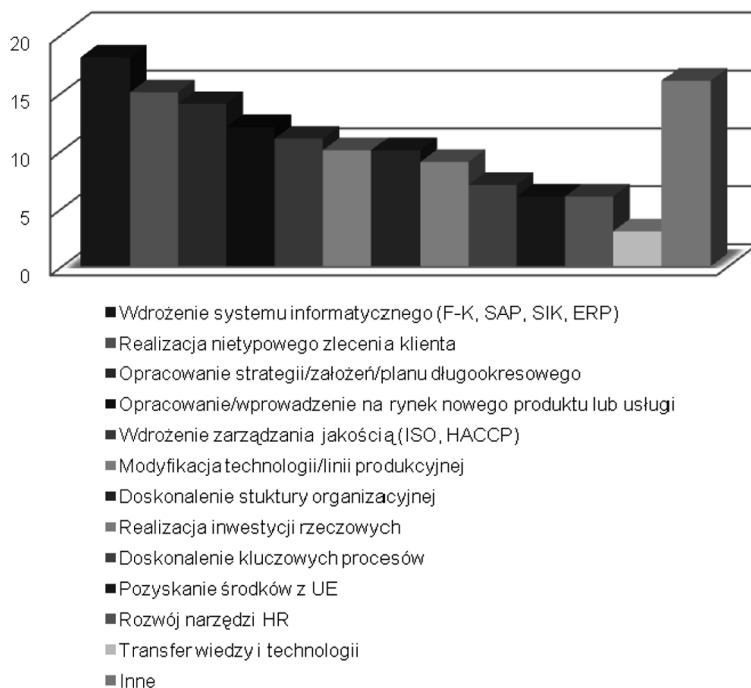
Kolejną badaną kwestią była identyfikacja przedmiotu zadań realizowanych przez zespoły zadaniowe (pytanie wielokrotnego wyboru z wachlarzem odpowiedzi i możliwością rozszerzenia o inne zadania, nie ujęte w kwestionariuszu). Odpowiedzi przedstawiono na rys. 6.

Najczęściej deklarowano powoływanie tymczasowych jednostek organizacyjnych na potrzeby realizacji takich zadań, jak przedsięwzięcia wdrożeniowe i projekty rozwojowe, w dalszej kolejności nieprzewidziane zadania poświęcone rozwiąza-



**Rys. 6.** Przedmiot zadań realizowanych przez zespoły zadaniowe w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



**Rys. 7.** Przykłady zadań realizowanych przez zespoły zadaniowe w badanych przedsiębiorstwach w ciągu dwóch ostatnich lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



niu konkretnego problemu oraz zadania w ramach działalności podstawowej, tj. nietypowe zlecenia<sup>3</sup>. Poproszono także w pytaniu otwartym o podanie przykładów zadań realizowanych przez zespoły zadaniowe w ciągu ostatnich dwóch lat. Odpowiedzi respondentów według częstości przedstawia rys. 7.

#### 4. Podsumowanie

Przedstawione w opracowaniu wyniki wstępnych badań ankietowych, przeprowadzonych w 73 przedsiębiorstwach, wskazują, że zespoły zadaniowe są powszechnie wykorzystywane we współczesnych przedsiębiorstwach, częstotliwość ich powoływania jest duża i realizują szerokie spektrum zadań w ramach działalności podstawowej, wdrożeniowej i rozwojowej. Jednocześnie analiza wyników w zadanych przekrojach pozwala potwierdzić, że czynniki takie, jak: wielkość przedsiębiorstwa, typ branży, profil działalności i udział kapitału zagranicznego, mają wpływ na intensywność wykorzystania zespołów zadaniowych i zakres wykonywanych zadań.

Zaprezentowane badania (których wyniki przedstawiono jedynie w niewielkim fragmencie) nie są pozbawione ograniczeń i nie pozwalają na rozszerzanie wniosków na populację. Dostarczyły jednak ciekawych informacji i zainspirowały autora do dalszej pracy. Obecnie prowadzone są pogłębione badania o charakterze jakościowym<sup>4</sup>. Warto jednak zaznaczyć, że przybliżone badania ankietowe, mimo iż do uzyskanych wyników podchodzić należy z ostrożnością, zdaniem autora potwierdziły ważność poruszanego problemu. Zespoły zadaniowe są powszechne w praktyce gospodarczej, realizują różnorodne zadania, a ich występowanie powoduje powstawanie wielu nowych zjawisk, takich jak np. heterarchia, które warto badać i opisywać, ponieważ przysparzają zarządzającym wiele nowych problemów. Ponadto badania dały podstawę do dalszych studiów, np. udało się określić wstępne kryteria doboru podmiotów do badań terenowych.

#### Literatura

- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.  
Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.  
Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004.

<sup>3</sup> Ciekawych spostrzeżeń dostarcza analiza przedmiotu zadań w przekroju wielkości, profilu działalności, typu branży i kapitału, jednak ze względu na ściśle ramy objętościowe niniejszego opracowania nie mogą one zostać przedstawione nawet w ogromnym skrócie. Wyniki badań zostały szeroko opisane w raporcie z badań (materiał powielany).

<sup>4</sup> W literaturze przedmiotu można zaobserwować pewnego rodzaju zwrot w kierunku wykorzystania badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. Coraz częściej zastosowanie w badaniach znajdują studia idiograficzne, triangulacja czy eksperymenty terenowe. Dotyczy to zresztą nie tylko nauk o zarządzaniu, ale także ekonomii, w ramach której dynamicznie rozwija się ekonomia behawioralna, bazująca na szerokim spektrum badań jakościowych.

- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Leavitt H.J., *Top Down. Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Lichtarski J.M., *Bariery rozwoju i upowszechniania nowoczesnych struktur organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1187, Zarządzanie 5, AE, Wrocław 2007.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Webber R.A. *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.

## **TASK FORCES AND PROJECT TEAMS IN ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF ENTERPRISES – RESULTS OF EMPIRICAL STUDIES**

**Summary:** Traditional organizational structures, based on top-down hierarchy, the functional division of labour, the high level of centralization and formalization, seem to be ineffective in conditions of the knowledge based economy. That causes the birth and development of more flexible organizational structures based on temporary project teams and task forces.

The goal of the article is to present author's own empirical findings focused on the identification of task forces and project teams existence, frequency of their creation, and the diagnosis of tasks they perform. The text is based on literature study and the questionnaire study carried out in 73 enterprises.