

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRUKTURA ZADANIOWA W ZAŁOŻENIACH WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja zespołów zadaniowych i projektowych w postulatach wybranych współczesnych koncepcji zarządzania. Przystudowano najbardziej popularne koncepcje i metody, takie jak TQM, reengineering, controlling, organizację wirtualną, organizację uczącą się i zarządzanie wiedzą. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu i publikowanych wyników badań można stwierdzić, że zespoły zadaniowe i projektowe są obecne zarówno w podstawowych założeniach wszystkich wspomnianych koncepcji i metod, jak i w praktyce zarządzania współczesnych organizacji.

Słowa kluczowe: struktury zadaniowe, zespoły zadaniowe, współczesne koncepcje i metody zarządzania.

1. Wstęp

W miarę rozwoju nauki o zarządzaniu przedmiot zainteresowań przedstawicieli tej dyscypliny ulegał rozszerzaniu i zmianom. W drugiej połowie ubiegłego wieku, szczególnie w latach 1960-1980, jednym z podstawowych nurtów badawczych była analiza, opisywanie i doskonalenie struktur organizacyjnych różnego typu instytucji. Powstały w tym okresie dorobek charakteryzuje się dużym stopniem uporządkowania i kompleksowością – obejmuje bowiem wiele aspektów struktury organizacyjnej: jej funkcje, determinanty, badanie i pomiar czy projektowanie. Powstało również wiele koncepcji ich klasyfikowania¹.

W późniejszych latach rozwoju nauki o zarządzaniu ciężar zainteresowań przesunął się m.in. na aspekty zarządzania strategicznego i zarządzania kadrami, następnie w kierunku współczesnych koncepcji zarządzania, takich jak zarządzanie jakością (TQM), reengineering (BPR) czy controlling, a w ostatnich latach w kierunku modelu organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą. O sygnalizowanych zmianach

¹ Warto wspomnieć w tym miejscu prace T. Burnsa i G.M. Stalkera, grupy astońskiej prowadzonej pod kierownictwem D. Pugh'a (D. Pugh, D. Hickson, G. Harding, C. Hinings), H. Mintzberga, A. Chandlera, A. Kiesera, a na gruncie krajowym H. Bienioka i J. Rokity, K. Mreły, M. Przybyły, T. Pszczołowski, A. Stabryły oraz J. Trzcienieckiego.

przedmiotu zainteresowań badaczy i praktyków zarządzania świadczą m.in.: tematyka realizowanych projektów badawczych, liczba publikacji naukowych z danego obszaru, tematyka konferencji naukowych oraz liczba wdrożeń omawianych rozwiązań do praktyki zarządzania.

Czy sygnalizowane tendencje oznaczają, że struktury organizacyjne przestały współcześnie odgrywać istotną rolę w procesie zarządzania organizacją i brak jest zainteresowania nimi ze strony badaczy i przedstawicieli praktyki gospodarczej? Wydaje się, że nie. Struktury organizacyjne niezmiennie pełnią zasadniczą funkcję w zarządzaniu i nadal stanowią ciekawy przedmiot badań. W wielu przypadkach jednak nie jest to główny przedmiot zainteresowania badaczy i nie podejmuje się wprost tej problematyki. Często problemy związane z funkcją organizowania i strukturą organizacyjną towarzyszą np. charakterystyce założeń współczesnych koncepcji i metod zarządzania, a elementy nowoczesnych rozwiązań strukturalnych są niejako „przemycane” przy okazji.

Jednym z najnowszych rozwiązań w obszarze struktur organizacyjnych jest struktura zadaniowa, bazująca na tymczasowych zespołach zadaniowych powoływanych na potrzeby realizacji określonych zadań lub rozwiązania konkretnych problemów. Powstaje zatem pytanie: czy w założeniach współczesnych koncepcji i metod zarządzania możemy odnaleźć elementy struktury zadaniowej, tj. zespoły zadaniowe i projektowe.

Celem opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytanie, a zatem identyfikacja zespołów zadaniowych w założeniach wybranych współczesnych koncepcji i metod zarządzania, takich jak zarządzanie przez jakość (TQM), reengineering (BPR), controlling, organizacja wirtualna oraz organizacja ucząca się i zarządzanie wiedzą. Rozważania zawarte w opracowaniu mają charakter teoretyczny i w głównej mierze bazują na studiach krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu.

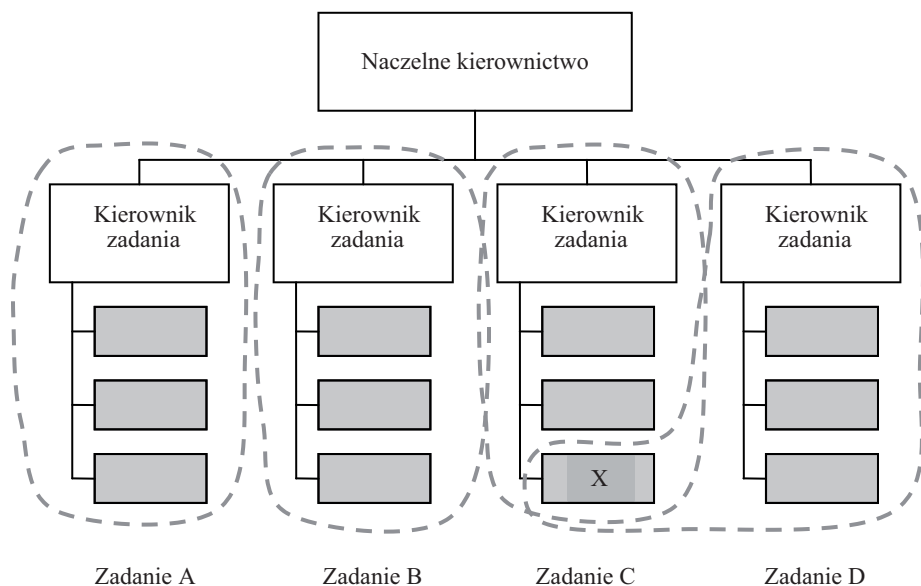
2. Pojęcie i istota struktury zadaniowej

W pojmowaniu i definiowaniu struktury zadaniowej nie ma jednomyślności. Na przykład Bieniok i Rokita definiują strukturę zadaniową jako „konkretne zespoły zadaniowe, zwane też problemowymi lub projektowymi, powoływane do realizacji określonych zadań wielowymiarowych” [Bieniok, Rokita 1984, s. 104]. Podstawowymi elementami tak rozumianej struktury zadaniowej są tymczasowe z założenia, zadaniowe jednostki organizacyjne (ZJO), powoływane do realizacji różnorodnych zadań w sferze działalności podstawowej (np. realizacji niepowtarzalnych zleceń klientów), badawczo-rozwojowej (np. projektowania nowych produktów), wdrożeniowej (np. wprowadzania nowych produktów na rynek czy wdrażania systemów wewnątrz organizacji: informacyjnych, informatycznych, zarządzania jakością itd.). W zależności od charakteru i skali zadania zespoły te mają różną wielkość, umiejscowienie i zasięg (cała organizacja, wybrane pionierzy, oddziały itd.). Zbliżone rozwiązania strukturalne przedstawiają inni autorzy, inaczej je nazywając. Webber np. strukturę organizacyjną bazującą na tymczasowych zespołach zadaniowych nazywa

strukturą doraźną [Webber 1990, s. 383], Robbins i DeCenzo – strukturą zespołową [Robbins, DeCenzo 2002, s. 248], a Bielski – strukturą zespołów zadaniowych [Bielski 2002, s. 148]. Przedstawiciele nurtu zarządzania projektami strukturę tego typu nazywają strukturą projektową (zob. m.in.: [Kerzner 2006, s. 154; Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 86; Strategor 1997, s. 367; Pawlak 2006, s. 167]).

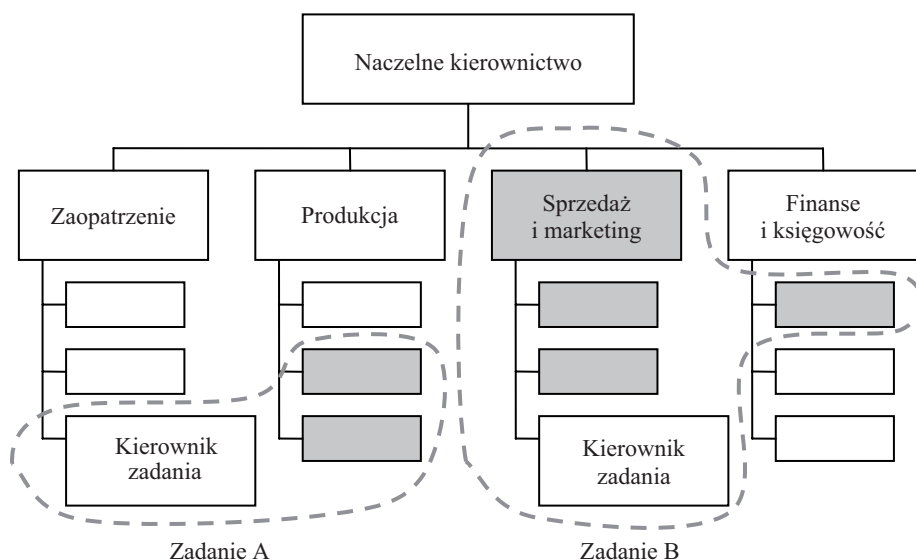
Wszystkie przywołane koncepcje i modele nowoczesnych struktur organizacyjnych, kryjące się pod różnymi nazwami, cechują te same wyróżniki, a mianowicie: występowanie tymczasowych jednostek organizacyjnych powoływanych dla wykonania ściśle określonych zadań lub rozwiązywania problemów, nietrwały charakter relacji, zmienny skład uczestników oraz krzyżowanie się i przechodniość władzy, czyli heterarchia. Ze względu na wskazane wspólne elementy i podobieństwa autor opracowania wszystkie wskazane rozwiązania zalicza do grupy szeroko rozumianych struktur zadaniowych.

Struktury zadaniowe występować mogą w tzw. czystej postaci, co oznacza, że z wyjątkiem komórek naczelnego kierownictwa w strukturze nie występują żadne trwale wyodrębnione komórki organizacyjne i cała konfiguracja zmienia się wraz z powoływaniem poszczególnych zespołów, a także w postaci rozwiązań pośrednich (mieszanych). Te ostatnie znacznie częściej znajdują zastosowanie w praktyce zarządzania, a ich istota polega na współwystępowaniu układów stałych z tymczasowymi (nakładanie układów tymczasowych na trwałe układy hierarchiczne). Przykłady schematów struktur zadaniowych „czystej” i mieszanej przedstawiają rys. 1 i 2.



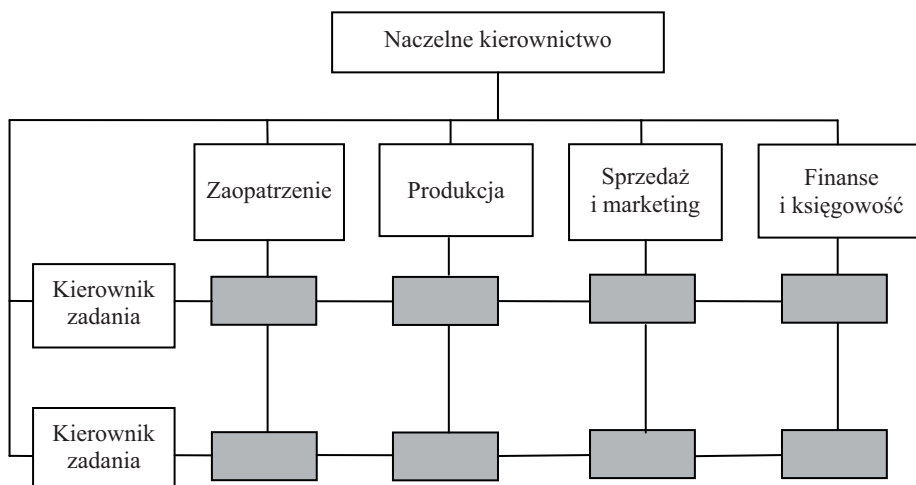
Rys. 1. Czysta struktura zadaniowa

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Mieszana struktura zadaniowa

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Macierzowa struktura zadaniowa

Źródło: opracowanie własne.

Można zatem przyjąć, że „zadaniowość” struktury organizacyjnej jest cechą o zmiennym natężeniu, uzależnioną od powszechności i roli zespołów zadaniowych w działalności organizacji. Im więcej zespołów zadaniowych jest powoływanych do

życia i im ważniejsze zadania dla przetrwania i rozwoju organizacji one realizują, tym struktura organizacyjna jest bliższa modelowi struktury zadaniowej.

Kolejny typ struktury zadaniowej, nazywany macierzową strukturą zadaniową lub tymczasową strukturą macierzową (*temporary matrix*), powstaje jako kombinacja układu funkcjonalnego i poziomych zespołów zadaniowych [Robbins 1990, s. 335]. Jej istota jest oparta na typowym układzie macierzowym – podwójnym podporządkowaniu, zrównoważeniu uprawnień decyzyjnych oraz jednoczesnej orientacji pionowej i poziomej. Schemat macierzowej struktury projektowej przedstawia rys. 3.

Podstawowa różnica w stosunku do stałej struktury macierzowej dotyczy tymczasowego charakteru poziomych jednostek organizacyjnych, a główne zalety i wady tego rozwiązania są typowe dla struktur macierzowych.

3. Elementy struktury zadaniowej w założeniach wybranych współczesnych koncepcji i metod zarządzania

Analizując założenia wybranych współczesnych koncepcji i metod zarządzania, takich jak zarządzanie jakością (TQM), reengineering (BPR), controlling, organizacja wirtualna, organizacja ucząca się czy zarządzanie wiedzą (KM), elementy szeroko rozumianej struktury zadaniowej możemy odnaleźć w każdym przypadku, bez względu na charakter czy pochodzenie badanej koncepcji. Zadaniowe jednostki organizacyjne (zespoły zadaniowe), realizujące zróżnicowane zadania, o różnej wielkości, różnym charakterze i umiejscowieniu, występują w założeniach wszystkich wspomnianych koncepcji zarządzania, bez względu na to, czy jest to koncepcja dotycząca sfery eksploatacyjnej, jak np. controlling, czy dotyczy przeprowadzania zmian w organizacji, jak np. reengineering; czy jest to koncepcja o rodowodzie japońskim, jak np. TQM, czy też amerykańskim, jak np. BPR.

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych współczesnych koncepcji zarządzania jest kompleksowe zarządzanie jakością (*Total Quality Management*), jak również zarządzanie przez jakość [Brillman 2002, s. 229]. Wśród podstawowych założeń koncepcji TQM, oprócz systematycznego doskonalenia jakości produktów i procesów, holistycznego podejścia do problemu jakości oraz zapobiegania występowaniu błędów zamiast ich usuwania, odnaleźć możemy tworzenie tzw. koła jakości. Koła jakości są to kilkusobowe zespoły pracowników pochodzących z różnych obszarów funkcjonalnych i poziomów organizacji, powoływane w celu dyskusowania o problemach jakości i doskonalenia jakości wybranych procesów lub produktów, działające według określonych zasad i wykorzystujące specyficzne metody [Załęski 1993; Konarzewska-Gubała 2006, s. 133-145]. Robbins i DeCenzo klasyfikują koła jakości do tzw. zespołów problemowych, pracujących nad rozwiązaniem określonych problemów oraz doskonaleniem procesów i metod, ale nieposiadających uprawnień decyzyjnych [Robbins, DeCenzo 2002, s. 404]. Z przedstawionych ujęć wynika, że koła jakości są niczym innym jak tymczasowymi zespołami zadaniowymi. Cel, jaki

pozwalają osiągnąć, związany jest z doskonaleniem jakości produktów lub procesów, ale zasady ich powoływania i funkcjonowania, korzyści i problemy związane z ich funkcjonowaniem są takie same jak w przypadku zespołów zadaniowych powoływanych dla osiągnięcia innych celów.

W sferze narzędziowej zarządzanie przez jakość przejawia się stosowaniem zintegrowanych systemów zarządzania jakością (SZJ), bazujących na normach ISO lub HACCP. Tu również odnaleźć możemy przejawy wykorzystania struktury zadaniowej, już na etapie implementacji, kiedy tworzony jest tymczasowy zespół zadaniowy ds. wdrożenia systemu zarządzania jakością. Jest to zespół o charakterze międzyorganizacyjnym, w skład którego wchodzi wybrani pracownicy przedsiębiorstwa oraz konsultanci zewnętrzni. Zadania zespołu obejmują identyfikację i analizę kluczowych procesów, tworzenie map tych procesów, ich doskonalenie, tworzenie procedur działania, opracowywanie dokumentacji zgodnej z wymogami normy, przeprowadzanie szkoleń wewnętrznych i przygotowanie jednostki do audytu certyfikującego. Po zakończeniu realizacji wskazanych zadań zespół zadaniowy ulega rozwiązaniu (w praktyce często kierownik tego zespołu zostaje pełnomocnikiem Zarządu ds. SZJ, a członkowie pełnią funkcje audytorów wewnętrznych). W badaniach ankietowych przeprowadzonych przez autora w ponad 20% badanych przedsiębiorstw wskazywano zespół ds. wdrożenia SZJ (ISO) jako przykład zespołów zadaniowych powołanych i działających w ostatnich dwóch latach².

Kolejną rozpowszechnioną koncepcją zarządzania jest reengineering (BPR). Zgodnie z definicją jego prekursorów, Hammera i Champy'ego, jest to „fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej poprawy (...) osiąganych wyników, takich jak koszty, jakość, serwis, szybkość” [Hammer, Champy 1996, s. 47]. Jest to więc koncepcja przeprowadzania zmian w organizacji, która stała się odpowiedzią i długo oczekiwanym przez praktykę lekarstwem, pozwalającym szybko i gruntownie zmienić sytuację ekonomiczną i pozycję rynkową firmy. Wielu firmom, zarówno amerykańskim, jak i europejskim, dzięki przeprowadzeniu reengineeringu udało się znacznie skrócić czas realizacji podstawowych procesów i dokonać znacznej poprawy wyników finansowych. Można tu przywołać spektakularne sukcesy takich firm, jak np.: ABB – skrócenie czasu wprowadzania nowych wyrobów na rynek o połowę, Ciba-Geigy – wzrost obrotów o 5%, Rank Xerox – skrócenie czasu realizacji zamówienia z 33 do 6 dni [Zimniewicz 2000, s. 27].

Jednym z podstawowych etapów w procesie przeprowadzania szybkich i radykalnych zmian jest powołanie i obsadzenie komórek odpowiedzialnych za ich projektowanie i realizację. Oprócz lidera, cara reengineeringu i właścicieli procesów,

² Badania, o których mowa, miały charakter ankietowy (kwestionariusz zawierał 17 pytań dotyczących zespołów zadaniowych o charakterze zamkniętym i mieszanym) i zostały przeprowadzone w 2006 r. w 111 przedsiębiorstwach o różnej wielkości, różnym profilu działalności i z różnej branży, działających na terenie województw dolnośląskiego i wielkopolskiego.

Hammer i Champy proponują utworzenie zespołu zadaniowego, odpowiedzialnego za przeprowadzenie reengineeringu, w skład którego wchodzić powinny osoby z różnych obszarów organizacji (tzw. zespołu interdyscyplinarnego). Zespół ten odpowiadać będzie za projektowanie i realizację głównych zmian w organizacji [Hammer, Champy 1996, s. 104]. Manganelli i Klein również podkreślają istotną rolę zespołu reengineeringu w powodzeniu całego przedsięwzięcia, wskazując m.in., że powinien być to zespół interdyscyplinarny, międzyorganizacyjny (autorzy postulują, aby w doskonaleniu procesów w niektórych przypadkach włączać dostawców, klientów i kooperantów) i o zmiennym składzie, bowiem w poszczególnych etapach procesu reengineeringu potrzebni są fachowcy o różnych kompetencjach (J. Brillman nazywa taki zespół „zespołem reengineeringowym” [Brillman 2002, s. 273]). W opisywanym przez Manganelliego i Kleina przykładzie firmy w skład zespołu reengineeringu wchodzi reprezentanci działu operacyjnego, marketingu, finansów i administracji, przedstawiciele różnych szczebli zarządzania: brygadzysta, menedżer, dyrektor działu, o różnym przygotowaniu i różnych osobowościach [Manganelli, Klein 1998, s. 91-95].

Zespoły zadaniowe znajdują zastosowanie również podczas implementacji i stosowania koncepcji controllingu. Controlling jest to system kierowania przedsiębiorstwem, który koordynuje całokształt procesów planowania, kontroli i zasilania w informacje, umożliwiając tym samym sterowanie działalnością przedsiębiorstwa pod kątem wyznaczonych celów [Goliszewski 1990, s. 16; Hülsenberg, Wróbel 1995, s. 13]. Budowa systemu koordynacji działań z zakresu planowania (budżetowania), kontroli, analizy odchyleń i sterowania wymaga współpracy reprezentantów wszystkich tych obszarów, a zatem stworzenia zespołu o charakterze interdyscyplinarnym. W praktyce w skład zespołu ds. wdrożenia controllingu najczęściej wchodzi przedstawiciele naczelnego kierownictwa (jako inicjatorzy wdrożenia), pracownicy działów finansowo-księgowego, organizacyjno-prawnego, planowania i analiz, a także specjaliści z zewnątrz. Większość autorów podkreśla dodatkowo konieczność zaangażowania specjalistów z dziedziny informatyki i psychologii zarządzania (aby ułatwić niwelowanie oporów przeciwko zmianom wśród personelu). Zadania zespołu ds. wdrożenia controllingu związane są z diagnozą organizacji i jej otoczenia, przygotowaniem organizacji do wprowadzenia systemu controllingu, np. przeprowadzeniem akcji informacyjnej i szkoleniowej wśród personelu czy dostosowaniem systemu rachunkowości, a także przeprowadzeniem wdrożenia – dokonaniem zmian w strukturze organizacyjnej polegających na utworzeniu centrów odpowiedzialności i komórek ds. controllingu, rozbudową systemu informacyjnego oraz wprowadzeniem nowych narzędzi budżetowania i kontroli kosztów, np. *Activity Based Costing*, *Target Costing* itp. (zob. m.in.: [Vollmuth 1998, s. 84; Januszewski 1999, s. 33; Wierzbicki 1994, s. 17]).

W fazie eksploatacji systemu controllingowego tymczasowe zespoły zadaniowe również znajdować mogą szerokie zastosowanie [Weber 2001, s. 165]. Ponieważ istota tej koncepcji polega na sterowaniu jednostką na podstawie odchyleń pomie-

dzy stanem postulowanym a faktycznym, identyfikacja odchyłeń i badanie przyczyn ich powstawania jest niezwykle ważne. W bardziej złożonych sytuacjach zadanie to powierzane jest specjalnym zespołom, w skład których oprócz controllera wchodzi kierownicy wyodrębnionych centrów odpowiedzialności. Zespół ten ma formę tzw. zespołu uśpionego, co oznacza, że aktywuje się on jedynie w określonych sytuacjach, np. gdy odchylenie przekroczy ustaloną wielkość. Nie wiadomo zatem z góry, kiedy konieczne będzie „przebudzenie” zespołu i jaki dokładnie będzie zakres jego działań, gdyż to uzależnione jest od skali wystąpienia przewidywanego zjawiska [Müller 1993, s. 91].

Jedną z najnowszych koncepcji zarządzania, stanowiącą odpowiedź na rosnącą dynamikę otoczenia, jest koncepcja organizacji wirtualnej. Istota tego rozwiązania polega na włączaniu różnych organizacji (płaszczyzna interorganizacyjna) lub ich części, tj. komórek organizacyjnych i pojedynczych stanowisk (płaszczyzna intraorganizacyjna), w realizację określonych zadań jedynie na czas ich wykonania [Perechuda 2000, s. 47]. Przedstawioną definicję uzupełnia się również o takie własności, jak rozproszenie geograficzne uczestników, wykorzystywanie mechanizmów rynkowych do koordynacji działań uczestników i wykorzystywanie technologii informatycznej do komunikacji.

Handy przedstawia istotę organizacji wirtualnej w następujących słowach: „organizacja stanie się czymś w rodzaju kolekcji grup zadaniowych, z których jedne są dość małe, inne tymczasowe, a jeszcze inne w sojuszu z grupami z zewnątrz. W miejsce organizacji na wzór zamku, czy domu na całe życie, pojawi się organizacja przypominająca spółdzielnię mieszkaniową – czyli stowarzyszenie tymczasowych lokatorów, którzy zebrali się razem dla wzajemnych korzyści. W rzeczywistości spółdzielnia taka nie musi mieć żadnej fizycznej egzystencji, ponieważ grupy zadaniowe nie muszą znajdować się w tym samym miejscu. (...) Dojdzie do tego, że organizację wirtualną będzie można łatwiej rozpoznać na ekranie komputera niż w świecie fizycznym” [Handy 1996, s. 42-43]. Struktura zadaniowa jest podstawą wirtualizacji na płaszczyźnie intraorganizacyjnej i cała idea tej koncepcji bazuje na wykorzystaniu tymczasowych zespołów zadaniowych [Raczkowski 2008, s. 28-32].

W erze postindustrialnej, nazywanej również erą informacji lub nową gospodarką, coraz większe znaczenie mają zasoby niematerialne, takie jak informacja i wiedza. Dynamicznie rozwijają się więc koncepcje organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą. Według Senge’a, organizacja ucząca się jest organizacją, w której uczestnicy mają możliwość stałego rozwijania zdolności osiągania pożądaných rezultatów, tworzone są nowe wzorce myślenia i uwalniane są zbiorowe aspiracje, a jednostki uczą się całościowego postrzegania rzeczywistości [Senge 1990, s. 3]. Wielu autorów podkreśla, że uczenie się organizacji i rozwój pracowników wymaga nowego kształtu organizacji. Nowa forma organizacji, zdolna do samodoskonalenia i skutecznego zarządzania zasobami wiedzy, wymaga zmian w strukturze organizacyjnej, polegających m.in. na jej odchudzeniu, spłaszczeniu, a także wirtualizacji, czyli wykorzystywaniu tymczasowych zespołów zadaniowych [Morawski 2006, s. 77-80].

Przykładem takiego podejścia jest koncepcja Nonaki i Takeuchiego, zgodnie z którą organizacja efektywnie zarządzająca wiedzą powinna mieć strukturę hipertekstową. Istota jej polega na połączeniu trwałego układu hierarchicznego (tzw. układu biznesowego) z nietrwałymi zespołami projektowymi i zespołami wiedzy [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 200]. W ramach pierwszego układu wykonywane są powtarzalne zadania operacyjne, drugi zorientowany jest na realizację zadań i projektów o charakterze rozwojowym, trzeci zaś na gromadzenie, rozwijanie i dystrybucję wiedzy powstającej w ramach wszystkich trzech wyróżnionych układów. Nonaka podkreśla, że członkami zespołów w ramach układu projektowego i wiedzy są uczestnicy układu biznesowego, dlatego ważna jest umiejętność płynnego przechodzenia jednostek pomiędzy układami, porzucania sposobów myślenia i wzorców działania wykorzystywanych w ramach danego układu i adaptowania ich lub tworzenia nowych [Nonaka 1994, s. 33]. Znaczenie zespołów wiedzy w procesie jej tworzenia i dyfuzji podkreślają również inni autorzy, m.in. Davenport i Prusak oraz Probst, Raub i Romhardt [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 130-135].

4. Wnioski końcowe

Współczesne koncepcje i metody zarządzania są mocno zróżnicowane, jednak bez względu na ich stopień ogólności, charakter i rodowód w założeniach wszystkich poddanych analizie rozwiązań występowały tymczasowe zespoły zadaniowe. Mimo zróżnicowanego charakteru i przedmiotu działalności zespołów zadaniowych opisywanych w różnych koncepcjach, np. w TQM, zespoły te rozwiązują problemy jakości, w controllingu analizują przyczyny powstania odchyleń, a w organizacji uczącej się kreują i dystrybuują wiedzę, mają wiele cech wspólnych – funkcjonują na podobnych zasadach i z wykorzystaniem podobnych mechanizmów, pozwalają uzyskać zbliżone korzyści i towarzyszą im podobne problemy.

Pojawianie się w organizacji tymczasowych jednostek organizacyjnych zaburza przejrzystość dotychczasowego układu hierarchicznego, powoduje pojawienie się zjawiska heterarchii, upłynnienie podziału zadań i zmniejszenie stopnia standaryzacji i formalizacji działań uczestników. W miarę wzrostu powszechności i znaczenia zespołów zadaniowych struktura organizacyjna nabiera „zadaniowości” i staje się coraz bardziej organiczna (tj. zbliża się do modelu organicznego).

Główne korzyści związane z funkcjonowaniem różnorodnych zespołów zadaniowych w organizacji, oprócz możliwości skutecznej realizacji powierzonych im zadań (często niemożliwych do wykonania przez trwale wydzielone komórki organizacyjne ze względu na złożoność i interdyscyplinarność zadań/problemów), to przede wszystkim stworzenie możliwości rozwoju pracowników, zwiększenie poziomu motywacji, urozmaicenie i wzbogacenie pracy, a także zwiększenie elastyczności działania organizacji. Problemy związane z funkcjonowaniem różnego rodzaju zespołów zadaniowych dotyczą najczęściej trudności z pogodzeniem przez pracowników obowiązków wykonywanych w ramach jednostki macierzystej z za-

daniami wykonywanymi w pracach zespołu, odmienności punktów widzenia i poglądów poszczególnych członków oraz braku zachęt materialnych do uczestnictwa w zespołach.

Przedstawione w opracowaniu założenia wybranych współczesnych koncepcji i metod zarządzania, odnoszące się do wykorzystania zespołów zadaniowych, wskazują szerokie możliwości ich stosowania we współczesnych organizacjach, a tym samym powszechność struktur organizacyjnych posiadających własności struktur zadaniowych (struktur mieszanych czy pośrednich, które są znacznie bardziej powszechne w praktyce zarządzania niż tzw. czyste struktury zadaniowe). Warto również podkreślić, że sprawność funkcjonowania zespołów zadaniowych jest jednym z czynników warunkujących skuteczność implementacji i efektywność omawianych koncepcji zarządzania. Uzasadnia to potrzebę prowadzenia dalszych badań empirycznych oraz tworzenia i porządkowania dorobku w obszarze struktur zadaniowych.

Literatura

- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Goliszewski J., *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa (I)*, „Przegląd Organizacji” 1990 nr 8-9.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Hülsenberg F., Wróbel J., *Controlling*, TNOiK, Zielona Góra 1995.
- Januszewski A., *Obszary zmian implikowane wdrożeniem systemu budżetowania kosztów*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 5.
- Kerzner H., *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken – New Jersey 2006.
- Konarzewska-Gubała E. (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, AE, Wrocław 2006.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Larsen K., McInerney C., *Preparing to work in the virtual organization*, „Information and Management”, May 2002, vol. 39, issue 6.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Manganelli R.L., Klein M.M., *Reengineering*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, AE, Wrocław 2006.
- Müller U.R., *Szczuple organizacje*, Placet, Warszawa 1993.

- Nonaka I., *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, „Organization Science”, February 1994.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
- Raczkowski K., *Organizacja wirtualna*, [w:] *Wybrane metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. B. Olszewska, UE, Wrocław 2008.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Robbins S.P., *Organization Theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.
- Senge P., *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday 1990.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa 1998.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.
- Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001.
- Wierzbicki A., *Jak wdrażać controlling w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1994 nr 6.
- Załęski W., *Koła jakości*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1993.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

TASK STRUCTURE IN THE PERSPECTIVE OF CONTEMPORARY CONCEPTS AND METHODS OF MANAGEMENT

Summary: The goal of the article is to identify task forces and project teams in the postulates of selected contemporary concepts and methods of management. The most common solutions were studied, i.e.: TQM, Reengineering, Controlling, The Virtual Organization, The Learning Organization and The Knowledge Management. On the basis of conducted analysis of literature and the empirical findings we may conclude that the task forces and project teams are present both in basic assumptions of all mentioned concepts and methods, and practice of contemporary organizations.