

**Janusz Marek Lichtarski**

## **ISTOTA I TYPOLOGIA ZESPOŁÓW ZADANIOWYCH**

### **1. Wstęp**

Jednym ze współczesnych kierunków uelastyczniania organizacji w obszarze struktury organizacyjnej, obok takich działań, jak spłaszczanie hierarchii organizacyjnej, decentralizacja uprawnień decyzyjnych i zmniejszanie stopnia formalizacji, jest tworzenie tymczasowych zespołów zadaniowych (projektowych). W literaturze z zakresu zarządzania, w tym szczególnie z obszaru zarządzania projektami, problemom tworzenia zespołów zadaniowych, ich funkcjonowania i kierowania nimi poświęca się obecnie wiele uwagi (zob. np. [Davidson Frame 2001; Chrościcki 2001; Kerzner 2006; Lock 2003; Pawlak 2006; Wachowiak i in. 2004]). Jednocześnie dość rzadko podejmowane są próby dokonywania ich typologii.

Obserwacje i badania przedsiębiorstw i jednostek sektora publicznego pozwalają zauważyć, że w praktyce zarządzania istnieje wiele rodzajów zespołów zadaniowych, różniących się od siebie pod wieloma względami. Opisywanie zjawisk i mechanizmów oraz formułowanie wskazówek dotyczących tworzenia i kierowania zespołami zadaniowymi w odniesieniu do wszystkich ich typów (traktowanych jako jednorodna grupa obiektów) może wzbudzać pewne wątpliwości.

Przydatne wydaje się zatem stworzenie typologii zespołów zadaniowych, a następnie odnoszenie dokonywanych obserwacji, spostrzeżeń, wyników badań i wskazówek do konkretnych typów zespołów zadaniowych.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie pojęcia i istoty zespołów zadaniowych, a także próba dokonania ich typologii. Podstawą prezentowanych rozważań są studia literatury przedmiotu oraz obserwacje i badania autora.

### **2. Pojęcie i istota zespołów zadaniowych**

Prezentowane w literaturze definicje i ujęcia zespołów zadaniowych, nazywanych także zespołami projektowymi, są dość zbliżone<sup>1</sup>. J.A.F. Stoner i Ch. Wankel w

---

<sup>1</sup> Niektórzy autorzy nie utożsamiają zespołów zadaniowych z zespołami projektowymi i traktują je jako odmienne byty. Argumentem uzasadniającym takie stanowisko jest stwierdzenie, że projekt jest czymś bardziej złożonym i skomplikowanym niż zadanie, w związku z czym zespół projektowy jest

sposób ogólny definiują zespół zadaniowy (*task force, project team*) jako tymczasową grupę osób utworzoną dla rozwiązania konkretnego problemu lub realizacji określonego zadania [Stoner, Wankel 1986, s. 483]. Zbliżone ujęcia prezentują inni autorzy, m.in. R.W. Griffin, S.P. Robbins i D.A. DeCenzo, M. Bielski, R. Webber, D. Lock, H. Kerzner, Z. Chrościcki i M. Pawlak. Definicje te są bardzo bliskie ogólnemu pojęciu grupy roboczej i trwałego zespołu pracowniczego. Na czym zatem polega istota zespołów zadaniowych? Przy poszukiwaniu odpowiedzi na postawione pytanie pomocna wydaje się prezentacja charakterystycznych cech zespołów zadaniowych, do których zaliczyć możemy m.in. takie wyróżniki, jak [Holpp 2001, s. 3-8]:

- koncentracja na konkretnym i precyzyjnie określonym celu, jakim jest wykonanie określonego projektu/zadania lub rozwiązanie konkretnego problemu,
- tymczasowość, wynikająca z tego, że po wykonaniu zadania lub rozwiązaniu problemu zespół zadaniowy ulega likwidacji,
- odejście od władzy opartej na autorytecie formalnym na rzecz władzy wynikającej z posiadania określonych kompetencji, tzw. władzy eksperckiej,
- orientacja na pracę zespołową oraz kolektywne podejmowanie decyzji,
- rozwój członków zespołu, którzy realizując zadania w ramach zespołu zadaniowego, wymieniają doświadczenia i doskonalą swoje kompetencje.

Na podstawie analizy przywołanych definicji i cech charakterystycznych zespołów zadaniowych możemy ogólnie zdefiniować je jako tymczasowe grupy pracowników organizacji i osób z zewnątrz powoływane na potrzeby realizacji konkretnych zadań lub rozwiązania określonych problemów. Zadania wykonywane przez tak szeroko zdefiniowane zespoły zadaniowe mogą mieć bardzo zróżnicowany charakter, np. realizacja indywidualnych (nietypowych) zleceń klientów, likwidacja pojawiających się problemów technologicznych, opracowywanie koncepcji nowych produktów i usług lub doskonalenie istniejących, poprawa jakości produktów i procesów, wdrażanie metod i narzędzi usprawniających zarządzanie itd. Przedstawiona lista zadań możliwych do realizacji przez zespoły zadaniowe wskazuje na znaczne zróżnicowanie tych zespołów i tym samym potwierdza zasadność dokonywania ich typologii.

### 3. Typologia zespołów zadaniowych

Zespoły zadaniowe różnią się między sobą pod względem przedmiotu realizowanych zadań, ich kompleksowości, zakresu specjalizacji, liczebności i składu uczestników, wykorzystywanych sposobów komunikowania się i kierowania zespołem itd. W literaturze brak jest jednej powszechnie przyjętej typologii zespołów za-

---

bardziej zaawansowaną organizacyjnie formą. W praktyce jednak trudno ustalić granicę pomiędzy zadaniami i projektami – co traktować należy jako zadanie, a co jako projekt, i czym różni się złożone zadanie od prostego projektu? Niejasności te powodują, że autor opracowania, podobnie jak wielu innych autorów, utożsamia zespoły zadaniowe z projektowymi i stosuje te pojęcia zamiennie – w obydwu przypadkach występują bowiem podobne mechanizmy ich tworzenia i zasady funkcjonowania.

daniowych, a prezentowane przez poszczególnych autorów koncepcje podziału (niezbyt liczne, jak już sygnalizowano) w sposób istotny różnią się od siebie.

S.P. Robbins i D.A. DeCenzo ze względu na cel wyróżniają zespoły: funkcjonalne, ponadfunkcjonalne, problemowe i samokierujące. Zgodnie z tą typologią zespoły funkcjonalne (*functional teams*) wykonują zadania w ramach wybranego obszaru funkcjonalnego i są złożone z pracowników danej jednostki organizacyjnej. Zespoły ponadfunkcjonalne (*cross-functional teams*) realizują złożone, kompleksowe zadania wykraczające poza działalność pojedynczych jednostek funkcjonalnych i skupiają przedstawicieli różnych dziedzin (zajmujących pozycję na podobnym szczeblu w hierarchii organizacyjnej). Zespół problemowy (*problem-solving team*) powoływany jest do rozwiązania konkretnego, nieprzewidzianego problemu występującego w organizacji. Z kolei cechą charakterystyczną zespołu samokierującego jest jego duża samodzielność w zakresie formułowania celów, podziału pracy i doboru metod realizacji zadań oraz brak formalnie powołanego kierownika. Dodatkowo jako nowy rodzaj zespołu zadaniowego przywołani autorzy wyróżniają zespół wirtualny, charakteryzujący się wykorzystywaniem nowoczesnych technologii teleinformatycznych w procesie komunikacji [Robbins, DeCenzo 2002, s. 403]. Przedstawiona koncepcja wydaje się niezbyt spójna, ponieważ poszczególne rodzaje zespołów zadaniowych zostały tak naprawdę wyróżnione na bazie kryteriów należących do odmiennych kategorii logicznych.

H. Bieniok i J. Rokita wyróżniają zespoły oparte na pracy ciągłej, uczestnictwie okresowym oraz stałe zespoły zadaniowe [Bieniok, Rokita 1983, s. 107]. Pierwszy rodzaj zespołu zadaniowego zakłada całkowite oderwanie uczestników od zadań podstawowych (zadań realizowanych w komórce macierzystej) i pełne zaangażowanie się uczestnika w realizację zadania powierzonego zespołowi. W zespołach o okresowym uczestnictwie ich członkowie realizują zadania zespołu równolegle z zadaniami podstawowymi. Stałe zespoły zadaniowe realizują zaś wszelkie nietypowe zadania pojawiające się w organizacji, a zakres zaangażowania członków zespołu zależy od specyfiki zadania lub problemu, jaki wystąpił. Zastosowanym kryterium podziału jest w przypadku tej typologii zakres uczestnictwa i zaangażowania uczestników w realizację zadań zespołu.

L. Holpp, ze względu na cel i zakres samodzielności, wyróżnia zespoły wydajnościowe i autonomiczne. Zespół wydajnościowy w prezentowanym ujęciu ma ściśle określone obowiązki, bardzo ograniczone kompetencje decyzyjne i koncentruje się głównie na zwiększaniu wydajności pracy. Zespół autonomiczny natomiast to grupa pracowników, najczęściej specjalistów z danej dziedziny, mogących samodzielnie podejmować decyzje i pracujących pod bardzo ograniczonym nadzorem [Holpp 2001, s. 20]. Do oceny działalności zespołu autonomicznego nie wykorzystuje się kryteriów sprawnościowych. Zespoły autonomiczne w ujęciu L. Holppa można utożsamiać z zespołami samokierującymi w typologii S.P. Robbinsa i D.A. DeCenzo.

W klasyfikacji proponowanej przez D. Locka wyróżniono zespoły do realizacji projektów (*project teams*), których zadaniem jest kompleksowe prowadzenie pro-

jektu, oraz zespoły do zadań specjalnych (*task forces*), których działalność ma charakter wspomagający (uzupełniający). Te ostatnie powoływane są np. w sytuacjach kryzysowych, aby wspomóc działalność podstawowego zespołu projektowego [Lock 2003, s. 52]. Przywołany autor odnosi działalność zespołów do zadań specjalnych jedynie do sfery produkcyjnej, ale można rozszerzyć je również na pozostałe obszary funkcjonalne.

B. Kożusznik z kolei wyróżnia zespoły projektowe i badawcze. Kryterium różnicowania wskazanych typów jest w tym przypadku treść zadania, czyli to, co zespoły te wykonują. Zespoły badawcze prowadzą badania, zbierają informacje i opracowują ekspertyzy lub diagnozy, natomiast zespoły projektowe tworzą konkretne produkty lub świadczą usługi [Kożusznik 2005, s. 139]. W pierwszym przypadku efekt pracy zespołu zadaniowego ma charakter koncepcyjny (niematerialny), natomiast w drugim materialny.

J. Davidson Frame podkreśla różnorodność zespołów zadaniowych, nie dokonując jednakże próby ich klasyfikowania. Ogranicza się jedynie do stwierdzenia, że zespoły zadaniowe „(...) występują w bardzo różnej postaci i wielkości. Niektóre są wielkie, inne – małe. Niektóre muszą się borykać z niezwykle złożonymi i nietypowymi problemami, inne – realizują rutynowe zadania. Niektóre są bardzo dynamiczne, a ich członkowie nieustannie się zmieniają, inne nie podlegają zmianom przez cały projekt.” [Davidson Frame 2001, s. 76]. Zacytowany fragment jest o tyle ciekawy, że może stanowić podstawę do doboru kryteriów przy próbie stworzenia typologii zespołów zadaniowych. Byłyby nimi w takim przypadku: liczebność zespołu, złożoność i unikatowość zadania oraz zmienność składu uczestników w trakcie realizacji zadania.

Przywołane koncepcje typologii zespołów zadaniowych cechuje bardzo duża różnorodność. Warto podkreślić, że ujęcia te nie wykluczają się i wydają się w pewien sposób wzajemnie uzupełniać. Wykorzystując przywołane koncepcje, autor opracowania proponuje własną typologię zespołów zadaniowych, bazującą na ośmiu niezależnych względem siebie kryteriach.

1) Ze względu na przedmiot (treść) realizowanego zadania wyróżniamy:

- **zespoły wykonawcze**, zorientowane na wykonanie określonego projektu lub zadania, np. zespół inżynierów powołany w celu uruchomienia nowej linii technologicznej w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Efekt pracy zespołu ma w tym przypadku wymiar materialny, a od członków zespołu wymaga się przede wszystkim biegłości w danej dziedzinie (wiedzy i umiejętności specjalistycznych);
- **zespoły zarządzające**, powołane do sprawowania funkcji regulacyjnych w ramach określonych przedsięwzięć, np. komitety sterujące. Praca zespołu ma w tym przypadku charakter niematerialny (koncepcyjny, organizatorski). Od członków zespołu wymaga się zatem, oprócz ogólnej znajomości branży i specyfiki przedsięwzięcia, posiadania wiedzy ogólnej oraz umiejętności menedżerskich;
- **zespoły wspierające** (doradcze, oceniające, nadzorcze), pełniące funkcje wspomagające i skupiające wybitnych specjalistów, np. rady programowe i panele

ekspertów. Efekt pracy zespołów wspierających ma z reguły charakter niematerialny, a przedmiot ich działalności dotyczy problemów i kwestii o znaczeniu strategicznym. Cechą charakterystyczną zespołów tego typu jest mniejsze zaangażowanie czasowe uczestników w pracę zespołu (najczęściej są to sporadyczne, okazjonalne spotkania i dyskusje), wysoki poziom autonomii oraz dobrowolność udziału.

2) Ze względu na charakter zadania wyróżniamy:

- **zespoły do zadań bieżących**, realizujące zadania związane z bieżącym funkcjonowaniem organizacji, np. zespół ds. konserwacji i remontów maszyn, komisja ds. okresowej oceny pracowników czy zespół ds. realizacji indywidualnego zlecenia klienta. Tego rodzaju zespoły realizują zadania niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji, a ich działalność może być w pewnym stopniu zestandaryzowana i sformalizowana;
- **zespoły do zadań rozwojowych**, powoływane do zadań o rozwojowym i nowatorskim charakterze, tj. formułowania strategii organizacji, wdrażania nowych produktów i usług, doskonalenia technologii, implementacji nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania – np. zespół pracowników ds. opracowania nowego produktu. Praca zespołu rozwojowego jest twórcza, a efekt (materialny lub koncepcyjny) cechuje nowatorski charakter. Od członków zespołu wymaga się otwartości, kreatywności, posiadania wiedzy specjalistycznej i ogólnej oraz znajomości danej organizacji i rynku, na którym funkcjonuje.

3) Ze względu na powtarzalność występowania zespołu wyróżniamy:

- **zespoły doraźne**, powoływane na potrzeby realizacji nieprzewidzianych zadań lub rozwiązywania niespodziewanych problemów, np. grupa pracowników powołana *ad hoc* w celu identyfikacji i likwidacji wad produktu. Zespoły doraźne mogą wykonywać zadania o charakterze zarówno koncepcyjnym, jak i materialnym – w zależności od zaistniałych potrzeb. Zakres zadań i ramy czasowe działania ustalane są w odpowiedzi na konkretną sytuację. Ponieważ zespoły doraźne realizują nieprzewidziane i z reguły niepowtarzalne zadania (lub rozwiązują problemy o takim charakterze), bardzo ważna jest szybkość ich działania. Od uczestników wymaga się posiadania odpowiedniej wiedzy i doświadczenia, a także dyspozycyjności, umiejętności komunikacyjnych, szybkości podejmowania decyzji i umiejętności działania w warunkach stresu;
- **zespoły okresowe**, powoływane do realizacji zadań powtarzalnych i przewidywalnych (z góry wiadomo, kiedy zespół rozpoczyna i kończy swoją działalność), np. komisje rekrutacyjne dla kandydatów na studia. Działalność takich zespołów jest okresowa i powtarzalna – komisje rekrutacyjne powoływane są co roku na okres kilku tygodni. W pełni znany jest zakres zadań oraz ramy czasowe działalności zespołu, dlatego można odpowiednio wcześniej przygotować jego działalność pod względem organizacyjnym i personalnym. Można również zdobyte doświadczenia wykorzystywać w przyszłości, co w przypadku zespołów doraźnych jest mocno ograniczone ze względu na unikatowość realizowanych zadań;

- **zespoły tzw. uśpione**, będące swoistym połączeniem zespołów okresowych i doraźnych. Są one bowiem tworzone i przygotowywane do działania w przypadku pojawienia się określonych sytuacji (przewidywalnych) i rozpoczynają działanie w momencie ich wystąpienia, np. sztaby antykryzysowe w sytuacjach klęski żywiołowej. W przypadku tego rodzaju zespołów możliwe jest powołanie ich składu i częściowe przygotowanie do realizacji zadań. Nie wiadomo natomiast, 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].

4) Ze względu na zakres specjalizacji wyróżniamy:

- **zespoły o jednorodnej specjalizacji** (monodyscyplinarne), realizujące zadania w ramach określonego obszaru funkcjonalnego organizacji lub określonej dziedziny, np. zespół ds. promocji złożony z pracowników pionu marketingu lub specjalistów z tejże dziedziny. Uczestnicy tego rodzaju zespołów operują wspólnym językiem i prezentują podobny punkt widzenia, co z jednej strony ułatwia komunikację i współpracę, z drugiej jednak może ograniczać możliwości wypracowania nowatorskiego rozwiązania;
- **zespoły o różnorodnej specjalizacji** (interdyscyplinarne), realizujące złożone, ponadfunkcjonalne zadania i skupiające specjalistów z różnych obszarów funkcjonalnych organizacji lub różnych, niekiedy bardzo odległych dziedzin – np. zespół ds. internacjonalizacji działalności firmy, złożony ze specjalistów od marketingu, kulturoznawców, inżynierów, stylistów, prawników, finansistów i pracowników wykonawczych. W przypadku zespołów tego typu mogą wystąpić potencjalnie większe problemy komunikacyjne ze względu na różnice w wykształceniu, doświadczeniu oraz postawach i poglądach uczestników.

5) Ze względu na pochodzenie uczestników zespołu wyróżniamy:

- **zespoły wewnątrzorganizacyjne**, złożone wyłącznie z pracowników na stałe zatrudnionych w organizacji, np. stosowane w przedsiębiorstwach japońskich „koła jakości” skupiające specjalistów z różnych jednostek danej organizacji w celu dyskusowania i rozwiązywania problemów jakości;
- **zespoły międzyorganizacyjne**, złożone z członków różnych organizacji, tj. pracowników firm współpracujących (dostawców, kooperantów), przedstawicieli firm doradczych, środowisk akademickich itd. Przykładem może być zespół zadaniowy ds. wdrożenia systemu zarządzania jakością, złożony z pracowników przedsiębiorstwa, konsultantów z firmy doradczej i reprezentantów ośrodka naukowego.

6) Ze względu na zmienność składu uczestników w trakcie realizacji zadania wyróżniamy:

- **zespoły o stałym składzie**, które realizują całość zadania w niezmiennym składzie, np. zespół ds. modernizacji procesu technologicznego. W takim przypadku od początku realizacji zadania, tj. od momentu identyfikacji problemu, przez fazy jego analizy, przygotowania wariantów rozwiązania, wyboru i wdrożenia

jednego z wariantów oraz kontroli, skład uczestników zespołu jest niezmienny – kilkuosobowy zespół wspólnie realizuje wszystkie etapy przedsięwzięcia. Pozwala to na wzajemne poznanie uczestników, ukształtowanie relacji, stworzenie kanałów informacyjnych i wypracowanie wspólnych standardów działania;

- **zespoły o zmiennym składzie**, w przypadku których w trakcie realizacji zadania skład uczestników ulega ciągłym zmianom. Po wykonaniu swojej części zadania poszczególne osoby przestają być członkami zespołu, a ich miejsce zajmują osoby realizujące dalsze kroki zadania. W przypadku zespołów zadaniowych o zmiennym składzie zupełnie inny przebieg mają procesy budowania, rozwoju i „docierania się” zespołu. Klasyczny model cyklu życia zespołu nie sprawdza się, co może istotnie wpływać na poziom efektywności zespołu i co należy mieć na uwadze przy doborze członków zespołu i metod kierowania nimi.

7) Ze względu na sposób kierowania wyróżniamy:

- **zespoły z kierownikiem**, w których podobnie jak w stałych komórkach organizacyjnych powoływana jest osoba odpowiedzialna za planowanie i podział pracy, motywowanie członków zespołu i sprawowanie nadzoru. Wielu specjalistów podkreśla, że z punktu widzenia efektywności zespołu zadaniowego bardzo istotną rolę odgrywa osoba kierownika zespołu – jego wiedza i umiejętności, doświadczenie, postawa, prestiż i dotychczasowa pozycja w organizacji (zob. m.in.: [Bieniok, Rokita 1983, s. 107; Pawlak 2006, s. 216; Wachowiak i in. 2004, s. 27]);
- **zespoły samokierujące** (*self-managed teams*), w których nie ma formalnie powołanego kierownika, a uczestnicy sami dzielą między sobą pracę i koordynują własne działania, wspólnie odpowiadając za przebieg realizacji całości zadania. Przykładem zespołu samokierującego może być grupa programistów wspólnie tworzących nowe oprogramowanie dla własnych potrzeb<sup>2</sup>.

8) Ze względu na wykorzystywane formy komunikacji wyróżniamy:

- **zespoły tradycyjne**, w których wymiana informacji odbywa się przez bezpośrednie kontakty uczestników w formie spotkań, narad, rozmów itp. – np. zespół pracowników powołany w celu doskonalenia jakości produkcji, który systematycznie spotyka się i dyskutuje na temat podniesienia jakości wybranego produktu;
- **zespoły wirtualne** (*virtual teams*), w których uczestnicy nie mają bezpośredniego kontaktu i komunikują się za pośrednictwem technologii teleinformatycznych (telefonów, poczty elektronicznej, komunikatorów internetowych, telekonferencji itp.), np. zespół wybitnych lekarzy i farmaceutów z całego świata pracujący nad stworzeniem szczepionki przeciwko AIDS. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych umożliwia skuteczną współpracę osób rozproszonych geograficznie (przy relatywnie niewielkich kosztach tej współpracy), jednak możliwości wykorzystania zespołów wirtualnych są

<sup>2</sup> Przykłady funkcjonowania zespołów samokierujących w znanych międzynarodowych korporacjach, m.in. Xerox, General Motors czy Hewlett-Packard, przedstawiają S.P. Robbins i D.A. DeCenzo [2002, s. 405].

znacznie ograniczone. Zastosowanie znajdują bowiem głównie w przypadku zadań o charakterze koncepcyjnym<sup>3</sup>.

Jak już sygnalizowano, przyjęte kryteria są względem siebie niezależne. Każdy zespół funkcjonujący w praktyce można zatem opisać przez pryzmat wszystkich wymienionych kryteriów – np. powołany *ad hoc* zespół ds. wdrożenia nowego produktu w średniej firmie produkcyjnej, złożony wyłącznie z pracowników działu B+R tej firmy i kierowany przez kierownika tej komórki, jest jednocześnie zespołem wykonawczym ze względu na przedmiot zadania, rozwojowym ze względu na charakter zadania, doraźnym ze względu na powtarzalność zadania, monodyscyplinarnym ze względu na zakres specjalizacji, wewnątrzorganizacyjnym ze względu na pochodzenie uczestników, tradycyjnym ze względu na stosowane formy komunikacji itd.

Tabela 1. Typologia zespołów zadaniowych

Kryterium	Rodzaje zespołów zadaniowych
Przedmiot (treść) zadania realizowanego przez zespół	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykonawcze</li> <li>• zarządzające</li> <li>• wspierające</li> </ul>
Charakter zadania realizowanego przez zespół	<ul style="list-style-type: none"> <li>• do zadań bieżących</li> <li>• do zadań rozwojowych</li> </ul>
Powtarzalność występowania zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doraźne</li> <li>• okresowe</li> <li>• „uśpione”</li> </ul>
Zakres specjalizacji zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o jednorodnej specjalizacji</li> <li>• o różnorodnej specjalizacji</li> </ul>
Pochodzenie uczestników zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wewnątrzorganizacyjne</li> <li>• międzyorganizacyjne</li> </ul>
Zmienność składu zespołu w trakcie realizacji zadania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o stałym składzie</li> <li>• o zmiennym składzie</li> </ul>
Sposób kierowania zespołem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• z kierownikiem</li> <li>• samokierujące</li> </ul>
Wykorzystywane formy komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradycyjne</li> <li>• wirtualne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W syntetycznym ujęciu przedstawioną typologię zespołów zadaniowych prezentuje tab. 1.

#### 4. Podsumowanie

Wielość i różnorodność zespołów zadaniowych występujących w praktyce zarządzania utrudnia poszukiwanie i formułowanie uniwersalnych wskazówek dotyczących ich budowania, funkcjonowania i skutecznego kierowania nimi. Celowe

<sup>3</sup> Znane są przypadki zespołów wirtualnych, złożonych z wybitnych światowych kardiochirurgów, dokonujących skomplikowanych operacji serca z wykorzystaniem technologii teleinformatycznej i precyzyjnych robotów. Są to jednak, jak dotychczas, przypadki bardzo sporadyczne.



wydaje się zatem rozróżnianie zespołów zadaniowych, a następnie wyciąganie wniosków i formułowanie wskazówek w odniesieniu do poszczególnych ich rodzajów. Konieczne jest dokonanie i przyjęcie określonej typologii zespołów zadaniowych.

Zaprezentowane w opracowaniu podejście stanowi jedynie propozycję i autor ma świadomość istnienia jej słabości i ograniczeń. Przyjęte kryteria i wyróżnione rodzaje zespołów mogą wzbudzać kontrowersje. Nie jest to również zamknięty podział, ponieważ w odpowiedzi na potrzeby dynamicznie zmieniającej się praktyki zarządzania stale powstają i rozwijają się nowe formy zespołów zadaniowych. Autor ma jednak głęboką nadzieję, że poruszony problem zainteresuje i zainspiruje czytelników do przemyśleń, a przedstawiona propozycja – mimo swoich słabości – pozwoli na zainicjowanie szerszej dyskusji w środowisku przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania, będącej podstawą stworzenia powszechnej i ogólnie akceptowanej typologii zespołów 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.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Davidson Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-PRESS, Warszawa 2001.
- Duarte D., Synder N., *Mastering Virtual Teams*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1999.
- Gach D., *Elementy zarządzania wirtualnym zespołem*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 6.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Holpp L., *Jak kierować zespołami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.
- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Osolineum, Wrocław 2004.
- Kerzner H., *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken-New Jersey 2006.
- Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Müller U.R., *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1993.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs 1986.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.

## THE NATURE AND TYPOLOGY OF TASK FORCES

### Summary

There are many kinds of task forces in practice of contemporary organizations, as well as there are significant differences among those teams. At the same time we can observe a lack of typology of task forces in the literature. The goal of the article is to explain the nature of task forces and to present the typology based on eight independent criteria.

---

**Janusz Marek Lichtarski** – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.