

**Janusz Marek Lichtarski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **STRUKTURY PROCESOWE I ZADANIOWE – ANALIZA PORÓWNAWCZA**

### **1. Wstęp**

Struktury procesowe i zadaniowe (nazywane także strukturami zespołów zadaniowych, strukturami projektowymi lub doraźnymi) coraz częściej są stosowane w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami i jednostkami administracji publicznej. Coraz częściej stanowią również przedmiot zainteresowania i badań przedstawicieli środowiska naukowego. Powodem takiego stanu rzeczy jest to, że w warunkach dużej dynamiki otoczenia rozwiązania te wykazują większą sprawność od tradycyjnych struktur organizacyjnych (np. funkcjonalnych). Wdrożenie struktur procesowych i zadaniowych w wielu jednostkach przyniosło wymierne efekty w postaci usprawnienia procesów wewnętrznych w organizacji, skrócenia czasu realizacji zamówień, poprawy jakości produktów czy obniżki kosztów (zob. m.in.: [Hammer, Champy 1996, s. 173-202; Zimniewicz 2000, s. 27]).

W literaturze współistnieje wiele różnorodnych definicji oraz ujęć struktur procesowych i zadaniowych. W niektórych podejściach są one przedstawiane jako zbliżone, niemal tożsame rozwiązania, podczas gdy w innych ujęciach traktowane są jako zupełnie odmienne i różniące się pod wieloma względami koncepcje.

Celem opracowania jest porównanie struktur procesowych i zadaniowych, wskazanie ich wspólnych elementów, podstawowych podobieństw i różnic oraz wzajemnych relacji. Autor stawia tezę, że ze względu na wspólne elementy i podobieństwo występowanie w organizacji struktury procesowej (lub jej elementów) sprzyja wdrażaniu i rozwojowi struktury zadaniowej (projektowej).

W kolejnych punktach opracowania przybliżono definicje oraz ujęcia struktur procesowych i zadaniowych, wskazano ich podstawowe podobieństwa i różnice oraz wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy. Artykuł jest oparty na studiach krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz wynikach badań ankietowych i studiach przypadku przeprowadzonych przez autora w latach 2006-2008.

## 2. Definicje i ujęcia

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnorodnych definicji i ujęć struktur zarówno procesowych, jak i zadaniowych. Ze względu na ograniczoną objętość w niniejszym opracowaniu przybliżone zostaną jedynie niektóre z nich.

Najbardziej rozpowszechnione ujęcie struktury procesowej, autorstwa M. Hammera, wprowadza podstawową zmianę w postrzeganiu i projektowaniu struktury organizacyjnej. Tradycyjne myślenie funkcjonalne zostaje zastąpione procesowym (tzw. poziome spojrzenie na strukturę organizacyjną, zamiast pionowego), co skutkuje zmianą orientacji i tworzeniem komórek organizacyjnych dla procesów [Hammer, Champy 1996, s. 122]. Kierownikami owych „poziomych” komórek są tzw. właściciele procesów, odpowiedzialni za całość ich przebiegu. W tradycyjnych strukturach organizacyjnych (funkcjonalnych) poszczególni kierownicy odpowiadają za poszczególne fragmenty procesu realizowane w ramach określonej funkcji. Nie ma wyodrębnionych stanowisk, które odpowiadają za całość procesu, co zdaniem Hammera powoduje dążenie do suboptymalizacji, utrudnia komunikację i współpracę pomiędzy realizatorami procesu. Zmiana podejścia na procesowe pozwala na wyeliminowanie wskazanych słabości.

A. Piotrowicz podkreśla, że w strukturze procesowej „zmianie ulega kształt struktury organizacyjnej, staje się ona płaska, praca wykonywana jest przez zespoły z natury równych sobie ludzi, którzy działają z dużą swobodą i są wspierani przez nielicznych menedżerów, następuje przejście od hierarchii do równości i redukcja etatów kierowniczych, (...) zmieniają się jednostki pracy, działy funkcjonalne ustępują miejsca zespołom procesowym tworzącym naturalną całość i mającym za zadanie wykonanie pewnej całościowej pracy – procesu” [Piotrowicz 2003, s. 43]. Zdaniem cytowanego autora struktura procesowa zbliżona jest do struktury macierzowej, ponieważ występuje w niej podwójne podporządkowanie realizatorów procesów. Podobne założenia możemy znaleźć w innych definicjach i ujęciach struktury procesowej (zob. np. [Grajewski 2003, s. 207-211; Rummler, Brache 2000, s. 41; Krzos 2006, s. 38-40]). Większość przedstawicieli jest zatem zgodna, że struktura procesowa charakteryzuje się orientacją na całościową realizację zleceń klientów (tzw. układem poziomym), tworzeniem komórek organizacyjnych wokół zidentyfikowanych procesów oraz wprowadzaniem stanowisk odpowiedzialnych za realizację poszczególnych procesów – tzw. właścicieli, gospodarzy lub kierowników procesów.

Różnice w pojmowaniu struktury procesowej dotyczą przede wszystkim występowania w niej podwójnego podporządkowania. Powstaje pytanie, czy struktury procesowe są odmianą struktur macierzowych? Niektórzy autorzy wskazują, że w strukturach procesowych proces jest jedynym kryterium grupowania jednostek (zob. np. [Kozłowski, Jemielniak 2008, s. 77]). Utworzenie procesowo zorientowanych komórek organizacyjnych nie wyklucza jednak istnienia dotychczasowych komórek funkcjonalnych, co w praktyce oznacza powstanie układu macierzowego.

S.P. Robbins wskazuje podwójne podporządkowanie jako jedną z głównych cech struktur procesowych i zadaniowych, zaliczając je do rozwiązań macierzowych. Wyróżnia tzw. macierz tymczasową (*temporary matrix*) i trwałą (*permanent matrix*), gdzie pierwszy typ odpowiada macierzowej strukturze zadaniowej, drugi – procesowej [Robbins 1990, s. 335]. Argumenty za taką postacią struktury procesowej dotyczą charakteru wykształcenia członków organizacji, które niejako wymusza podział funkcjonalny.

Ponadto różnice w definiowaniu i opisywaniu struktury procesowej dotyczą m.in. rodzajów wyodrębnianych procesów i komórek organizacyjnych. Ciekawy model proponuje P. Grajewski, wyróżniając komórki realizujące procesy podstawowe (wytwarzania, rozwoju produktu, obsługi klienta) i pomocnicze (rozwój kadry i zarządzania wiedzą, strategii i zarządzania informacją, wsparcia administracyjnego) [Grajewski 2003, s. 210]. Możliwe jest dodatkowo wyodrębnienie np. procesów zarządzania.

Znacznie większe zróżnicowanie pojęć i definicji występuje w przypadku struktury zadaniowej. H. Bieniok i J. Rokita definiują ją jako „konkretne zespoły zadaniowe, zwane też problemowymi lub projektowymi, powoływane do realizacji określonych zadań wielowymiarowych” [Bieniok, Rokita 1984, s. 104]. Wyróżnikami tak zdefiniowanej struktury zadaniowej są tymczasowe, 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 lub implementacji systemów wewnątrz organizacji – informacyjnych, informatycznych, zarządzania jakością itd.), mające różne wielkość i zasięg (cała organizacja, wybrane pioniry, oddziały). W zależności od specyfiki i czasu realizacji zadania, zespoły zadaniowe organizowane mogą być w różnych formach i na różnych poziomach organizacji.

Zbliżone rozwiązania strukturalne przedstawiają inni autorzy, jednak różnie je nazywają. I tak przykładowo, R.A. Webber określa ją mianem struktury doraźnej [Webber 1990, s. 383], S.P. Robbins i D.A. DeCenzo określają ją mianem struktury zespołowej [Robbins, DeCenzo 2002, s. 248], a M. Bielski nazywa ją strukturą zespołów zadaniowych [Bielski 2002, s. 148]. W nuncie zarządzania projektami struktura tego typu nazywana jest strukturą projektową (zob. m.in.: [Kerzner 2006, s. 154; Pawlak 2006, s. 167; Strategor 1997, s. 367; Trocki i in. 2003, s. 86]). We wszystkich przywołanych ujęciach charakterystyka rozwiązań kryjących się pod różnymi nazwami jest jednak zbieżna i akcentuje te same wyróżniki: występowanie tymczasowych, zadaniowych jednostek organizacyjnych (nazywanych zespołami zadaniowymi, projektowymi, problemowymi itd.), nietrwały charakter relacji czy krzyżowanie się i przechodniość władzy. Ponadto elementy struktur zadaniowych odnaleźć możemy np. w koncepcji struktury hipertekstowej Nonaki (znanej również z późniejszych opracowań jako koncepcja Nonaki i Takeuchiego), której istota polega na kombinacji trwałego układu komórek z tymczasowymi zespołami zada-

niowymi, dzięki czemu istnieje możliwość połączenia stabilności, przewidywalności i wydajności struktur hierarchicznych z elastycznością i kreatywnością struktur organicznych [Nonaka 1994, s. 33].

Podobnie jak struktury procesowe, struktury zadaniowe również mogą występować w tzw. czystej postaci oraz w postaciach pośrednich (mieszanych). Czysta postać oznacza, że z wyjątkiem komórek naczelnego kierownictwa nie istnieją żadne trwale wyodrębnione komórki organizacyjne i cała konfiguracja zmienia się wraz z powoływaniem poszczególnych zespołów. A.K. Koźmiński i D. Jemielniak właśnie w taki sposób ujmują struktury procesowe i zadaniowe, a jako odrębny typ rozwiązań strukturalnych wskazują struktury macierzowe, które ich zdaniem „są próbą połączenia struktury funkcjonalnej z procesową lub zadaniową” [Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 77].

Znacznie bardziej powszechne w praktyce są rozwiązania pośrednie, tzn. takie, w których współwystępują trwale układy funkcjonalne z jednostkami procesowymi lub zadaniowymi. Wynika to z tego, że struktury procesowe i zadaniowe tworzone są na podstawie struktur funkcjonalnych i kryterium procesu lub projektu często wprowadzane jest jako dodatkowe (drugie). Przykład takiej struktury przedstawiają J.A.F. Stoner i Ch. Wankel, omawiając istotę rozwiązań wielowymiarowych [Stoner, Wankel 1986 s. 253].

Istnieją ponadto przesłanki natury organizacyjnej, ekonomicznej i personalnej, by pewne funkcje, takie jak administracja, księgowość, obsługa prawna czy informatyczna, realizowane były przez trwale wydzielone komórki organizacyjne wspólne dla wszystkich projektów – ułatwia to przepływ informacji, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, zapewnia wyższy poziom bezpieczeństwa informacji, generuje niższe koszty (przy mniejszych projektach) itd.

### 3. Podobieństwa i różnice

Na tle przedstawionych definicji i ujęć rodzi się pytanie o podobieństwa i różnice pomiędzy strukturami procesowymi i strukturami zadaniowymi, zarówno w ich „czystej”, jak i w mieszanej postaci. Analiza podstawowych założeń obydwu grup rozwiązań wskazuje występowanie wielu wspólnych elementów i podobieństw, dlatego niektórzy autorzy utożsamiają te rozwiązania. Do wspólnych podstawowych podobieństw struktur procesowych i zadaniowych zaliczyć możemy m.in.:

a) Myślenie procesami/zadaniami, zamiast funkcjami

W przypadku obydwu grup rozwiązań podstawą wyodrębniania jednostek organizacyjnych są nie funkcje, a procesy lub złożone zadania (projekty, przedsięwzięcia). W wyniku tego wokół zidentyfikowanych powtarzalnych procesów lub jednorazowych przedsięwzięć budowane są tzw. poziome jednostki organizacyjne.

b) Spłaszczenie struktury organizacyjnej

W obydwu przypadkach występuje koordynacja pozioma realizowana przez kierowników procesów lub projektów, co poprawia komunikację i współpracę po-

między komórkami zaangażowanymi w realizację zadań oraz umożliwia eliminację pośrednich szczebli kierowania, powodując tym samym spłaszczenie struktury organizacyjnej.

c) Złamanie zasady jednoosobowego kierownictwa

Wspólną cechą omawianych typów struktur organizacyjnych jest świadome łamanie zasady jednoosobowego kierownictwa przez wprowadzanie podwójnego podporządkowania (lub wielokrotnego w przypadku zaawansowanych struktur zadaniowych). Jak już sygnalizowano, nie dotyczy to struktur procesowych i zadaniowych w tzw. czystej postaci.

A.K. Koźmiński i D. Jemielniak zaliczają struktury procesowe i zadaniowe do jednej grupy i nazywają je strukturami procesowo-zadaniowymi. Zdaniem przywołanych autorów „grupują one osoby i komórki organizacyjne realizujące wspólnie procesy (o charakterze stałym) i zadania (o charakterze doraźnym). Oznacza to tworzenie zespołów osób o różnej specjalizacji (np. sprzedaży, produkcji, logistyki) czy wykształceniu (np. inżynierów, ekonomistów, prawników, informatyków), pracujących pod wspólnym kierownictwem i wspólnie odpowiedzialnych za określony efekt użyteczny w postaci procesu w sposób ciągły prowadzącego do określonego skutku (np. produkowania i sprzedaży określonego produktu) lub wykonania określonego jednorazowego zadania (np. zaprojektowania nowego modelu samochodu lub pokrycia blachą dachu kościoła)” [Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 76].

Struktury procesowe i zadaniowe są zatem traktowane niemal jako tożsame, a jedynymi różnicami są trwałość i powtarzalność realizowanych zadań. Jeżeli popatrzymy na strukturę zadaniową statycznie (punktowo), to w istocie jest ona niemal identycznym rozwiązaniem co struktura procesowa. Sygnalizowana tymczasowość struktury zadaniowej jest jednak zdaniem autora na tyle istotną właściwością, że nie można utożsamiać obydwu typów rozwiązań. Z owej tymczasowości wynikają bowiem pewne, dość istotne wyróżniki struktur zadaniowych. Można do zaliczyć przede wszystkim:

a) Tymczasowość układów komórek i powiązań

Tworzone na potrzeby realizacji konkretnych, niepowtarzalnych zadań czy projektów jednostki (ZJO), z założenia mają charakter tymczasowy i zanikają po osiągnięciu ustalonych celów. W ich miejsce pojawiają się nowe jednostki, które realizują kolejne zadania itd. (w strukturze procesowej układ jednostek jest trwały). Mogą pojawiać się również sytuacje nakładania się tymczasowych jednostek, tzn. te same jednostki jednocześnie uczestniczą w realizacji kilku przedsięwzięć (celowo lub w wyniku opóźnień w realizacji jednego z zadań). Trwały układ hierarchiczny zastąpiony zostaje przez heterarchię.

b) Zmienność podziału zadań i ról organizacyjnych

Niepowtarzalność realizowanych przedsięwzięć sprawia, że ogólny zakres zadań oraz ich podział pomiędzy członków zespołu są płynne i ciągle redefiniowane. O ile w jednostkach realizujących procesy można trwale zdefiniować pełnione role organizacyjne i określić zakresy obowiązków, o tyle w przypadku struktur zadaniowych

jest to niemożliwe – role organizacyjne i obowiązki uczestników są ustalane każdorazowo dla konkretnego zadania i często modyfikowane w trakcie jego realizacji (nie ma bowiem wcześniejszych doświadczeń i przyjęty podział zadań na bieżąco dostosowuje się do zmiennych potrzeb i warunków). Dodatkowo uczestnicy mogą jednocześnie pełnić rolę wykonawcy w jednym projekcie i kierownika w innym, a w kolejnym przedsięwzięciu znowu wcielić się w rolę wykonawcy itd. Sytuacja taka jest nietypowa dla innych rodzajów struktur organizacyjnych i może być trudna do zaakceptowania<sup>1</sup>.

#### c) Przechodniość ośrodków decyzyjnych

Zmienność dotyczy nie tylko opisanych wcześniej wymiarów konfiguracji i specjalizacji, lecz także centralizacji. Wielość i różnorodność realizowanych zadań i projektów (a wraz z tym wielość i różnorodność jednostek powołanych do ich realizacji) powodują płynność rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych. Nie ma stałego przypisania poszczególnych decyzji (czy rodzajów decyzji) do konkretnych stanowisk, tak jak w tradycyjnych strukturach organizacyjnych. Uprawnienia decyzyjne wędrują wraz z podejmowaniem i realizacją kolejnych przedsięwzięć, a ogólną zasadą jest to, że poszczególne decyzje są podejmowane przez osoby najbardziej kompetentne na danym etapie zadania.

#### d) Zmienny skład uczestników

W strukturach procesowych skład uczestników w jednostkach organizacyjnych jest stały. Po wykonaniu swojej części zadania, np. wyprodukowaniu jednego z modułów produktu, dana komórka przekazuje efekt swojej pracy komórce następnej w łańcuchu (traktowanej jako tzw. klient wewnętrzny) i rozpoczyna pracę nad kolejnym modułem – proces jest bowiem powtarzalny, co sprawia, że poszczególne jednostki stale wykonują przypisane im zadania, a skład jednostek nie zmienia się. W strukturze zadaniowej sytuacja jest bardziej skomplikowana, gdyż ze względu na niepowtarzalny charakter przedsięwzięć, po wykonaniu swojej części zadań uczestnicy nie zawsze otrzymują kolejne zlecenia. Powoduje to zmienność składu jednostek zadaniowych i sprawia, że nie sprawdza się tradycyjny model cyklu życia zespołu (wyczerpująco omawiany w literaturze z zakresu zarządzania projektami). Zmienność składu powoduje konieczność adaptacji uczestników do nowych warunków i może generować dodatkowe problemy, np. możliwość występowania konfliktów, brak lojalności czy walkę o przetrwanie.

#### e) Lokalizacja członków zespołu

R.L. Manganelli i M.M. Klein zwracają uwagę, że zespoły powoływane do realizacji procesów różnią się od zespołów projektowych, gdyż powoływane są na względnie stały okres i wykonują powtarzalne działania. Autorzy sugerują zatem

---

<sup>1</sup> W strukturze procesowej porządek hierarchiczny jest niezmienny. Występuje bowiem stały podział na kierowników jednostek funkcjonalnych, właścicieli procesów oraz komórki wykonawcze podległe jednocześnie jednym i drugim. W strukturze zadaniowej podporządkowania są płynne, co od wszystkich członków organizacji wymaga znacznej elastyczności postaw.

tworzenie stałych (procesowych) komórek organizacyjnych i fizyczne lokowanie w nich uczestników wspólnie realizujących dany proces (chodzi o to, aby pracowali we wspólnych pomieszczeniach pod nadzorem właściciela procesu). Konieczność przekraczania granic pionowych (funkcjonalnych) zwiększa w ich opinii ilość niezbędnego nakładu pracy, utrudnia komunikację, koordynację itd. [Manganelli, Klein 1998, s. 259]. Ponadto uczestnicy pozostający w komórkach funkcjonalnych tracą obraz całości realizowanego przedsięwzięcia, wykazują tendencję do powielania schematów i rutyn działania, ulegają dążeniu do suboptymalizacji itd.

W przypadku zespołów zadaniowych realizujących jednorazowe przedsięwzięcia ich uczestnicy zwykle ulokowani są w dotychczasowych komórkach organizacyjnych (mimo udziału w pracach zespołu zadaniowego nadal pozostają pod nadzorem dotychczasowych przełożonych i fizycznie pozostają w pomieszczeniach swoich komórek macierzystych – pionów funkcjonalnych, działów). Rozwiązanie to, mimo wskazywanych słabości, wydaje się korzystne z punktu widzenia dzielenia się wiedzą i doświadczeniami. Uwagę na to zwracają m.in. Nonaka i Takeuchi.

Wskazane wyróżniki struktur zadaniowych to tylko przykładowe elementy świadczące o ich złożoności, wysokim stopniu skomplikowania i odmienności od struktur procesowych. Zostały zasygnalizowane w celu podkreślenia, że struktury zadaniowe to grupa rozwiązań odmiennych jakościowo, które wymagają innego podejścia w procesie ich badania, opisu, projektowania i doskonalenia.

#### 4. Wnioski

Analiza podstawowych założeń koncepcji struktury procesowej i zadaniowej (mowa o ogólnej koncepcji czy modelu struktury, a nie o konkretnych przykładach, ponieważ te mogą się znacznie różnić w ramach danego typu struktury) wskazuje na występowanie licznych podobieństw, takich jak „pozioma” orientacja, wyodrębnienie stanowisk kierowniczych odpowiedzialnych za koordynację łańcucha działań (procesu czy jednorazowego przedsięwzięcia) i związane z tym łamanie zasady jednoosobowego kierownictwa.

Postawiona we wstępie teza mówiąca, że ze względu na wspólne elementy i podobieństwo, występowanie w organizacji struktury procesowej (lub jej elementów) sprzyja wdrażaniu i rozwojowi struktury zadaniowej, wydaje się potwierdzona w świetle wyników przeprowadzonych przez autora badań ankietowych. W tych organizacjach, w których wdrożono wcześniej strukturę procesową lub jej elementy, wdrażanie szeroko rozumianej struktury zadaniowej napotykało mniejsze bariery, a sam proces projektowania i wdrażania struktury organizacyjnej był krótszy<sup>2</sup>. W tej grupie podmiotów deklarowano również występowanie mniejszych zakłóceń powo-

---

<sup>2</sup> Wnioski te zostały wyciągnięte na podstawie odpowiedzi respondentów – naczelnego kierownictwa badanych jednostek. Nie porównywano realnych barier czy rzeczywistego czasu projektowania i wdrożenia, a jedynie odczucia i poglądy, które odzwierciedlone zostały na odpowiednich skalach.

dowanych funkcjonowaniem zespołów zadaniowych oraz wyżej oceniano korzyści wynikające z pracy tych zespołów. Dodatkowym potwierdzeniem tezy są odpowiedzi naczelnego kierownictwa i kierowników zespołów zadaniowych<sup>3</sup> na pytania o czynniki, które ich zdaniem ułatwiają lub utrudniają powoływanie i działalność zespołów zadaniowych. Oto dwa wybrane stwierdzenia:

- „funkcjonowanie zespołów zadaniowych ułatwiały (...) wcześniejsze doświadczenia związane z wdrażaniem Systemu Zarządzania Jakością ISO, w szczególności z tworzeniem map procesów i tworzeniem stanowisk właścicieli procesów”;
- „stanowiska kierowników projektów obsadzone są byłymi kierownikami procesów, bo już wcześniej doświadczyli na własnej skórze sytuacji, gdy podlegają jednocześnie kierownikom działów i kierownikom procesów i teraz łatwiej jest im decydować i działać w takiej sytuacji. Szczególnie dotyczy to działu produkcji i działu handlowego”.

Mimo wskazywanych podobieństw i wspólnych elementów, autor opracowania daleki jest od utożsamiania struktur procesowych i zadaniowych. Te ostatnie ze względu na wpisana w ich istotę zmienność i tymczasowość stanowią grupę rozwiązań o zupełnie innej naturze. Badając i projektując struktury zadaniowe, należy zmienić optykę badawczą z podejścia punktowego na dynamiczne, dopiero wówczas wyłania się ich prawdziwa istota i charakterystyczne cechy. Mnożą się również dodatkowe problemy, związane z ich analizą, doskonaleniem, funkcjonowaniem itd.

Tymczasowość stanowiąca istotę struktur zadaniowych pociąga bowiem za sobą liczne konsekwencje w postaci nietrwałości układu powiązań, zmienności składu uczestników czy heterarchii. Wskazane elementy sprawiają, że struktury zadaniowe są bardziej złożone i skomplikowane, mniej uchwytne i trudniejsze do implementacji. Może to stanowić to główną barierę ich rozwoju i upowszechniania się we współczesnych organizacjach.

## Literatura

- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.  
Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.  
Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003.  
Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.  
Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken 2006.

---

<sup>3</sup> Badania prowadzone były na dwóch poziomach. Jeden kwestionariusz – bardziej ogólny – adresowany był do naczelnego kierownictwa, drugi – zawierający bardziej szczegółowe pytania – skierowany był do kierowników konkretnych zespołów zadaniowych.



- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Krzos G., *Business Process Reengineering a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2006.
- Manganelli R.L., Klein M.M., *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.
- 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.
- Piotrowicz A., *Wyzwania organizacyjne stojące przed podmiotami gospodarczymi w obliczu globalnej konkurencji*, [w:] T. Bernat (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.
- Robbins S.P., *Organization Theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1990.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs 1986.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- Trocki M., Gucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

## PROCESS AND TASK STRUCTURES – COMPARATIVE ANALYSIS

### Summary

Process and task structures became more and more popular both in theory and practice of management. There are many various approaches and definitions in the literature, which present process and task structures like very similar or totally different organizational solutions. The goal of the article is to present comparative analysis of those types of structures. Many similarities and common elements as well as differences were shown in the study. Due to the temporary nature of task structures they are seen as more complex and complicated. The article is based on literature study and the results of author's own questionnaire findings and case studies.