

Janusz Marek Lichtarski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

STRUKTURA ZADANIOWA JAKO ELEMENT ORGANIZACJI DYNAMICZNEJ

1. Wstęp

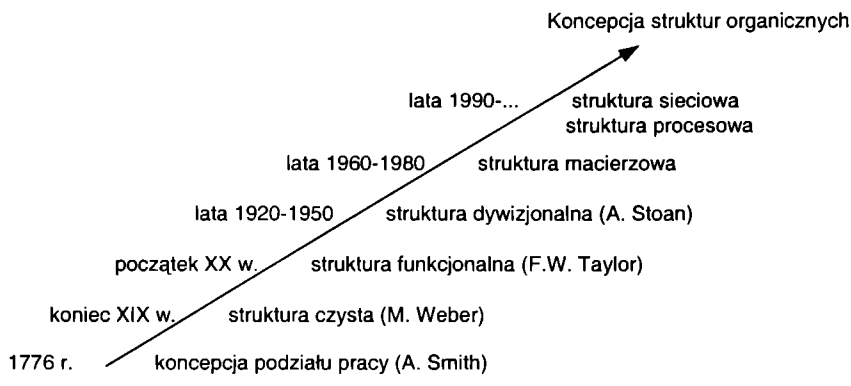
Struktura organizacyjna jest jednym z głównych elementów każdej organizacji. Wniosek taki można wyciągnąć na podstawie analizy licznych definicji i modeli organizacji prezentowanych w literaturze przedmiotu (zob. np.: [Robbins, DeCenzo 2002, s. 29; Griffin 2000, s. 35; *Organizacja...* 2001, s. 32; Krzyżanowski 1994, s. 196]). W odpowiedzi na rosnącą zmienność otoczenia w teorii zarządzania powstała koncepcja organizacji dynamicznej, rozumianej jako organizacja szybko zmieniająca się, reagująca na bodźce wewnętrzne i zewnętrzne, dostosowująca się do zmian w otoczeniu i wyprzedzająca te zmiany, znajdująca się w ruchu itp. Dynamika, według *Słownika wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, oznacza m.in. siłę, zdolność działania, ruch, żywość i energię [*Słownik...* 1968, s. 187]. Takie właśnie cechy przypisuje się zjawisku, jakim jest organizacja dynamiczna¹. Na tle rozwoju koncepcji organizacji dynamicznej nasuwają się następujące pytania: jaką postać ma struktura organizacji dynamicznej, biorąc pod uwagę wskazane wcześniej cechy, oraz co odróżnia ją od struktury organizacji tradycyjnej?

Celem niniejszego opracowania są przedstawienie pojęcia i istoty szeroko rozumianej struktury zadaniowej jako struktury organizacji dynamicznej, próba uporządkowania występujących w literaturze pojęć oraz prezentacja fragmentów wyników badań ankietowych poświęconych identyfikacji elementów struktur zadaniowych w praktyce gospodarczej polskich przedsiębiorstw.

¹ Organizacja dynamiczna, mająca zdolność do dokonywania szybkich zmian zarówno dostosowawczych, jak również wyprzedzających, nazywana jest przez poszczególnych autorów m.in.: organizacją w ruchu, przedsiębiorstwem w ruchu, płynną organizacją itd. Organizacja dynamiczna utożsamiana również bywa z organizacją elastyczną, jednak pojęcia te, zdaniem autora, wydają się różnić. Elastyczność oznacza bardziej zdolność organizacji do zmian, potencjał, podczas gdy dynamika oznacza ruch, zmiany, działanie. Innymi słowy, organizacja elastyczna jest zdolna do zmian, natomiast dynamiczna ulega zmianom.

2. Ewolucja struktur organizacyjnych

Zmieniające się w minionym stuleciu warunki otoczenia powodowały znaczące zmiany w kształcie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. W ewolucji stosowanych rozwiązań, przebiegającej od struktur mechanistycznych w kierunku organicznych, wyróżnić można kilka głównych etapów: od rozbudowanych hierarchicznie i scentralizowanych struktur funkcjonalnych, poprzez struktury dywizjonalne i macierzowe, do wysoce elastycznych rozwiązań, takich jak struktury procesowe czy sieciowe – zob. rys. 1.



Rys. 1. Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych

Źródło: [Piotrowicz 2004].

Obecnie głównymi czynnikami implikującymi przekształcanie się struktur organizacyjnych w kierunku rozwiązań o wyższym stopniu organiczności, tj. struktur zadaniowych, projektowych czy sieciowych, są m.in. takie elementy, jak: globalizacja gospodarki światowej, postęp techniczny i technologiczny, teleinformatyzacja, nasilenie się konkurencji, skracanie się cyklu życia produktu, wzrost zmienności gustów i wymagań klientów czy wzrost jednostkowości zleceń. W wyniku oddziaływania wymienionych czynników zmieniło się i nadal się zmienia podejście zarządzających do problemu organizacji i zarządzania. Pojawiło i rozwija się zarządzanie projektami (*project management*) uznawane przez niektórych niemal za odrębną gałąź zarządzania, posiadającą własny obiekt badań, własne prawa, stowarzyszenia zawodowe oraz obszerny i stale rozwijający się zestaw technik, procedur i narzędzi (zob. np. [Lock 2003, s. 15]). W ramach podejścia projektowego powstało wiele koncepcji związanych z organizacją projektów i zadań, a co za tym idzie – wiele nowych modeli struktur organizacyjnych, cechujących się elastycznością i dynamiką. Ogół tych rozwiązań wstępnie określić można mianem struktur zadaniowych (projektowych).

3. Pojęcie i istota struktur zadaniowych (projektowych)

W teorii zarządzania występuje wiele modeli nowoczesnych struktur organizacyjnych. Należą do nich m.in. struktury zadaniowe, projektowe, zespołowe, doraźne, procesowe, hipertekstowe, sieciowe, wirtualne itp. Wiele z tych koncepcji ma pewne wspólne elementy i własności oraz bazuje na tych samych mechanizmach funkcjonowania. Elementami tymi są m.in. zespoły zadaniowe (projektowe), niestałość składu uczestników, nietrwałość relacji oraz wielość i przechodniość ośrodków władzy – tzw. heterarchia. Ogół omawianych rozwiązań nazywany będzie w niniejszym opracowaniu strukturami zadaniowymi (w szerokim znaczeniu) ze względu na fakt, że w tego rodzaju strukturach zadanie (projekt) stanowi kryterium wyodrębniania i specjalizacji komórek organizacyjnych, a charakterystycznym elementem są zespoły zadaniowe.

Zespoły zadaniowe (projektowe) definiowane są w literaturze przedmiotu jako zespoły powoływane na potrzeby realizacji konkretnych projektów lub zadań, po wykonaniu których są rozwiązywane². Uczestnikami zespołów zadaniowych są specjaliści z jednej dziedziny lub kilku dziedzin (interdyscyplinarny zespół zadaniowy), pochodzący z danej organizacji lub z zewnątrz, np. z innej organizacji (międzyorganizacyjny zespół zadaniowy). Podstawowym kryterium doboru uczestników do zespołu zadaniowego jest posiadanie odpowiednich kwalifikacji, umiejętności i cech osobowościowych, niezbędnych do skutecznego i sprawnego wykonania określonego zadania (projektu). Skład uczestników organizacji realizującej różne projekty i bazującej na zespołach zadaniowych jest zatem niestały, a jej granice są trudne do określenia. W ramach każdego powołanego zespołu zadaniowego indywidualnie ustalane są obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność poszczególnych uczestników. Powoduje to powstanie tymczasowego układu relacji pomiędzy uczestnikami zaangażowanymi w realizację danego zadania. Częstym następstwem występowania i jednoczesnego funkcjonowania kilku zespołów zadaniowych w organizacji jest zjawisko heterarchii, rozumianej jako równoległość występowania i przechodniość ośrodków władzy [Sikorski 2001, s. 70]. Heterarchia nie jest przeciwieństwem tradycyjnej hierarchii organizacyjnej, choć przez niektórych autorów bywa tak traktowana (zob. np. [Kaczmarek 2001, s. 405]). Nie chodzi jednak o odrzucenie porządku hierarchicznego w ogóle. Istotą tego zjawiska jest współwystępowanie wielu powiązanych układów hierarchicznych powołanych do realizacji poszczególnych zadań czy projektów (a zatem wielowładztwo). W ramach danego zadania zawsze występuje tymczasowy układ nadrzędności i podrzędności składników, bowiem, jak zauważa R. Rutka, każde działanie zespołowe wymaga stworzenia tego rodzaju porządku [Rutka 2001, s. 181].

² Niektórzy autorzy rozróżniają zespoły zadaniowe i projektowe. Podstawą owego rozróżnienia jest pojmowanie projektu jako przedsięwzięcie mające większą skalę i szersze znaczenie niż zadanie, mogące w tym ujęciu stanowić jeden z elementów projektu. Autor opracowania, podobnie jak inni autorzy, utożsamia ze sobą zespoły projektowe i zadaniowe – zakres i skala wykonywanych działań nie ma bowiem bezpośredniego wpływu na elementy i mechanizmy funkcjonowania tych zespołów (zob. np. [Chrościcki 2001, s. 1 i nast.]).

Poszczególni autorzy bardzo różnie nazywają opisywane przez siebie struktury organizacyjne bazujące na występowaniu tymczasowych zespołów zadaniowych, niestałości uczestników i relacji oraz heterarchii. Stosowane nazwy to m.in.: struktury zadaniowe [Bieniok, Rokita 1984, s. 104], struktury zespołowe [Robbins, DeCenzo 2002, s. 248; Chrościcki 2001, s. 40], struktury zespołów zadaniowych [Bielski 2002, s. 148], struktury projektowe [Strategor 1997, s. 367], struktury doraźne [Webber 1990, s. 383], struktury procesowe, struktury hipertekstowe czy sieciowe [Hopej 2004, s. 27-30, 55-62].

Bardziej wnikliwe rozpoznanie istoty przywołanych typów struktur pozwala stwierdzić, że w wielu przypadkach autorzy opisują te same lub bardzo do siebie zbliżone rozwiązania, różnie je nazywając. Pod różnymi nazwami kryją się zatem często te same lub bardzo podobne koncepcje czy też modele nowoczesnych struktur organizacyjnych. Wielość i różnorodność stosowanych terminów i ujęć powoduje chaos pojęciowy i trudności typologii nowoczesnych struktur organizacyjnych. Analiza prezentowanych w literaturze rozwiązań strukturalnych, pozwala na wyróżnienie dwóch głównych grup struktur organizacyjnych bazujących na występowaniu omówionych wcześniej dynamicznych elementów.

Pierwszą grupę stanowią struktury, w których występują wyłącznie zespoły zadaniowe (projektowe). Mamy wówczas do czynienia z siecią komórek powiązanych tymczasowymi relacjami wynikającymi z realizacji określonych zadań. Nie ma w tym przypadku trwałych układów hierarchicznych, tj. utworzonych na stałe komórek organizacyjnych i łączących je relacji, trwałego podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Występują jedynie tymczasowe konfiguracje podmiotów powołane do realizacji konkretnych zadań (projektów), w ramach których zadania i uprawnienia poszczególnych uczestników dostosowuje się do potrzeb projektu – dla każdego indywidualnie. Rozwiązania z tej grupy nazywane są strukturami zespołowymi, zadaniowymi, strukturami zespołów zadaniowych, strukturami procesowymi, doraźnymi, organicznymi, czystymi strukturami projektowymi itp. Niektórzy autorzy do tej grupy zaliczają również struktury, w których, oprócz zespołów zadaniowych, występują trwale komórki naczelnego kierownictwa (m.in.: [Strategor 1997, s. 366]). Komórkom tym bezpośrednio podlegają kierownicy tymczasowych zespołów zadaniowych. Ujęcie takie wydaje się zasadne, gdyż bez trwale wyodrębnionych komórek kierownictwa naczelnego wątpliwe wydają się kwestie spójności układu, integracji elementów wokół wspólnych celów, koordynacji działań czy alokacji zasobów. Niektórzy w ogóle podają w wątpliwość możliwość występowania tego rodzaju układów³.

Rozwiązania tego typu możliwe są do zastosowania jedynie w wybranych gałęziach gospodarki, cechujących się dużą różnorodnością i jednostkowością zleceń, a także znaczną ich skalą. Grupa Strategor określa tego rodzaju strukturę mianem „czystej struktury projektowej”, wskazując jej zastosowanie w przedsiębiorstwach realizujących duże, długotrwałe i bardzo zróżnicowane projekty. Przykładami instytucji zorganizowanych w takiej formie są niektóre firmy dorad-

³ Między innymi W. Wudarzewski na zebraniu naukowym Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w dniu 16.03.2006 r.

cze, przedsiębiorstwa robót publicznych i firmy budowlane realizujące zagraniczne przedsięwzięcia takie, jak: budowa nietypowych obiektów, zapór wodnych czy platform morskich [Strategor 1997, s. 366].

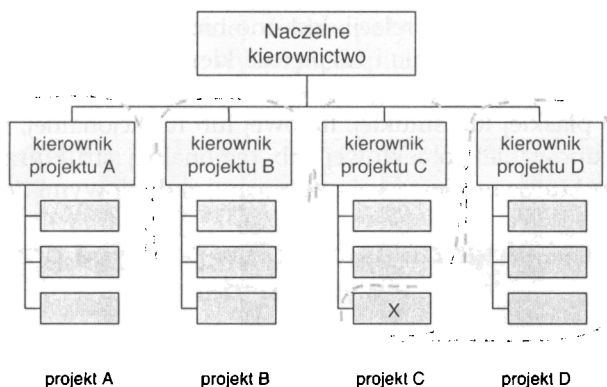
Drugą grupę rozwiązań stanowią struktury, w których występują zarówno stałe komórki organizacyjne, trwałe relacje, trwałe podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności, jak również zmienne elementy, czyli zespoły zadaniowe, heterarchia itd. Istota tego rodzaju rozwiązań polega na połączeniu elementów stabilizujących organizację, tj. trwałych układów, z elementami nadającymi jej większą elastyczność i dynamikę, np. z zespołami zadaniowymi. W tego rodzaju strukturach organizacyjnych ma miejsce nakładanie zespołów zadaniowych na stałą konfigurację i jednocześnie współwystępowanie obydwu układów. Dzięki takiemu połączeniu możliwe jest osiągnięcie kompromisu pomiędzy stabilnością i przewidywalnością działań z jednej strony, a zmiennością i dynamiką z drugiej. W przypadku tej grupy rozwiązań również występuje wiele różnych pojęć i odmian, np. struktura zadaniowa, pośrednia, mieszana, hipertekstowa czy zespilająca (zob. m.in. [Bielski 2002, s. 148 i nast.; Hopej 2004, s. 27 i nast.]). Ze względu na występowanie stałych komórek organizacyjnych i trwałych relacji, które stabilizują organizację, integrują jej uczestników i zapewniają im zaspokajanie potrzeb pewności i bezpieczeństwa rozwój i upowszechnianie tego rodzaju rozwiązań w praktyce zarządzania jest, zdaniem wielu autorów, znacznie bardziej prawdopodobny niż rozwiązań z pierwszej grupy (zob. m.in. [Leavitt 2003, s. 99-102; Bielski 2001, s. 227]).

W celu rozróżnienia i uporządkowania opisywanych rozwiązań autor proponuje nazwać struktury z pierwszej grupy czystymi strukturami zadaniowymi, a struktury z drugiej grupy strukturami hierarchiczno-zadaniowymi. Proponowane określenia, zdaniem autora, dobrze oddają istotę omawianych rozwiązań, tj. wyłączone występowanie zespołów zadaniowych w przypadku czystych struktur zadaniowych i połączenie elementów stałych z dynamicznymi w przypadku struktur hierarchiczno-zadaniowych⁴. Przez pojęcie tych ostatnich należy zatem rozumieć wszystkie rozwiązania strukturalne, w których ma miejsce współwystępowanie trwałych komórek i relacji (bez względu na stosowane kryterium wyodrębniania tych komórek, liczbę szczebli organizacyjnych czy charakter dominujących relacji) z elementami zmiennymi. Wskazane typy struktur zostały przedstawione na rys. 2 i 3.

W czystej strukturze zadaniowej jedynym kryterium grupowania komórek organizacyjnych w tymczasowe konfiguracje są realizowane projekty lub zadania. Elementy organizacyjne i relacje tworzą określony układ na potrzeby danego zadania. Poza komórkami zaangażowanymi w ich realizację nie występują komórki o stałym charakterze (z wyjątkiem naczelnego kierownictwa, któremu bezpośrednio podlegają kierownicy projektów). W strukturze hierarchiczno-zadaniowej

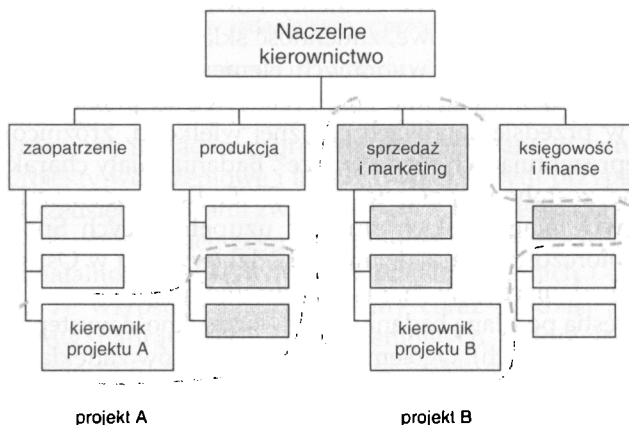
⁴ Określenie „struktura hierarchiczno-zadaniowa” może wydawać się nie do końca odpowiednie w stosunku do struktury macierzowej, w której występują tymczasowe zespoły zadaniowe. Występowanie trwale wydzielonych dwóch równoważnych układów, np. funkcjonalnego i obiektowego, powoduje bowiem powstanie podwójnej podległości komórek organizacyjnych niższych szczebli, a przez to zmniejszenie przejrzystości układu nadrzędności i podrzędności komórek organizacyjnych.

ma miejsce nałożenie tymczasowych układów zadaniowych na stałe komórki (w przypadku przedstawionym na rys. 3 na strukturę funkcjonalną). Obok działów funkcjonalnych utworzone zostały interdyscyplinarne zespoły zadaniowe realizujące pewne specyficzne zadania, takie jak: opracowywanie i wprowadzanie na rynek nowych produktów, wdrażanie nowych metod zarządzania, rozwiązywanie nietypowych problemów itp.



Rys. 2. Czysta struktura zadaniowa (z komórkami kierownictwa naczelnego)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Struktura hierarchiczno-zadaniowa (funkcjonalna)

Źródło: opracowanie własne.

Występowanie zespołów zadaniowych (projektowych), kierowanych przez tymczasowych kierowników, powoduje zaburzenie przejrzystości układu hierarchicznego. Obok trwale wyodrębnionych stanowisk kierowniczych, w różnych miejscach dotychczasowej struktury organizacyjnej na czas realizacji zadań pojawiają się kierownicy projektów. Powoduje to przechodniość i jednocześnie występowanie wielu ośrodków władzy na różnych poziomach drabiny organizacyjnej. Cechą tego typu struktur jest więc zmienność i jednocześnie odgrywanie różnych

ról organizacyjnych. Jak sygnalizuje wielu badaczy, jest to źródło potencjalnych konfliktów i wymaga zmian stosowanego w organizacji stylu kierowania oraz panującej kultury organizacyjnej.

Przyjmując założenie o możliwości współwystępowania trwale wydzielonych komórek i zespołów zadaniowych, możemy te ostatnie „nakładać” na różne typy struktur organizacyjnych wyodrębnionych na podstawie tradycyjnych kryteriów. Rysuje się zatem dodatkowe kryterium podziału struktur organizacyjnych, związane z trwałością elementów i relacji. Jest ono niezależne względem tradycyjnych kryteriów takich, jak: spiętrzenie i rozpiętość kierowania, dominujące więzi, grupowanie głównych jednostek organizacyjnych czy liczba wymiarów. Możemy zatem mówić o płaskiej lub smukłej, liniowej lub funkcjonalnej, funkcjonalnej (ze względu na grupowanie), obiektowej lub regionalnej strukturze hierarchiczno-zadaniowej, strukturze macierzowej z zespołami zadaniowymi itd.

4. Elementy struktur zadaniowych w praktyce przedsiębiorstw – wyniki badań

Występowanie struktur zadaniowych w ich czystej postaci jest, jak podkreśla wielu autorów, bardzo ograniczone (zob. m.in. [Strategor 1997; Lock 2003; Trocki, Gucza, Ogonek 2003]). Znacznie bardziej powszechne jest występowanie struktur pośrednich (mieszanych), tj. hierarchiczno-zadaniowych, w których, obok tradycyjnego układu, występują pewne elementy nowoczesnych struktur organizacyjnych takie, jak: zespoły zadaniowe, zmienność składu, nietrwałość relacji, heterarchia itd. W celu identyfikacji wybranych elementów struktur zadaniowych w praktyce przeprowadzono badania empiryczne wśród ponad 200 respondentów zatrudnionych w przedsiębiorstwach o różnej wielkości, zróżnicowanym profilu działalności i reprezentujących różne branże⁵. Badania miały charakter ankietowy i przeprowadzone zostały w połowie roku 2005. Respondentami byli pracujący studenci zaocznych magisterskich studiów uzupełniających Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi (wydział w Ostrowie Wielkopolskim). Udział w badaniach miał charakter dobrowolny.

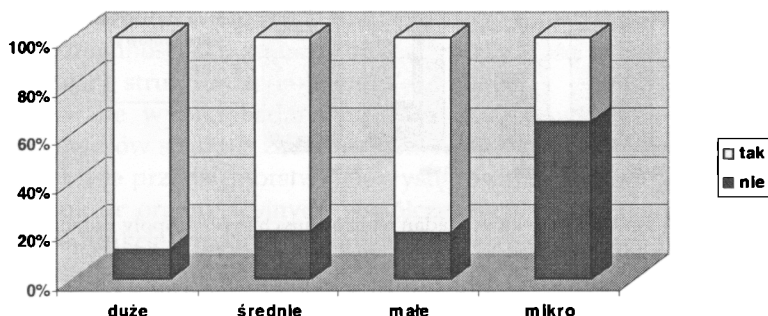
Pierwszą kwestią poddaną badaniu była powszechność występowania zespołów zadaniowych (projektowych). Ogółem 76% respondentów zadeklarowało ich występowanie, zaś w pozostałych 24% przypadków zadeklarowano, że takie zespoły w ogóle nie występują. Powszechność zespołów zadaniowych w badanych firmach związana była z ich wielkością (mierzoną stanem zatrudnienia⁶), profilem działalno-

⁵ Zakres omawianych badań był szerszy, obejmowały one identyfikację elementów nowoczesnych struktur organizacyjnych oraz wybranych nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, m.in. organizacji wirtualnej i uczącej się. Ostatecznie uzyskano 131 odpowiedzi zwrotnych, ponieważ część z ankiet nie została uwzględniona w badaniach z powodu braków i błędów formalnych oraz faktu, że badani reprezentowali te same podmioty.

⁶ Przyjęto przedziały zgodne z definicją wynikającą z Rozporządzenia Komisji Europejskiej nr 364/2004, tj. od 1 do 9 zatrudnionych – mikroprzedsiębiorstwo; od 10 do 49 – przedsiębiorstwo małe; od 50 do 250 – średnie; ponad 250 – duże przedsiębiorstwo.

ści i pochodzeniem kapitału. Według klasy wielkości zaobserwować możemy prawidłowość, że im większe przedsiębiorstwo, tym częstsze występowanie zespołów zadaniowych – zob. rys. 4. Różnice są tu dość duże: od 35% w mikroprzedsiębiorstwach, do ok. 80% w małych i średnich firmach i 87,5% w dużych.

W przekroju profilu działalności firmy powszechność występowania zespołów zadaniowych była zbliżona w przedsiębiorstwach produkcyjnych (84,6%), usługowych (80,0%) i mieszanych (81,1%) oraz niższa w przypadku firm handlowych (51,7%). Ich występowanie częściej deklarowały przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym (86,1%) niż firmy z wyłącznie kapitałem krajowym (71,2%).



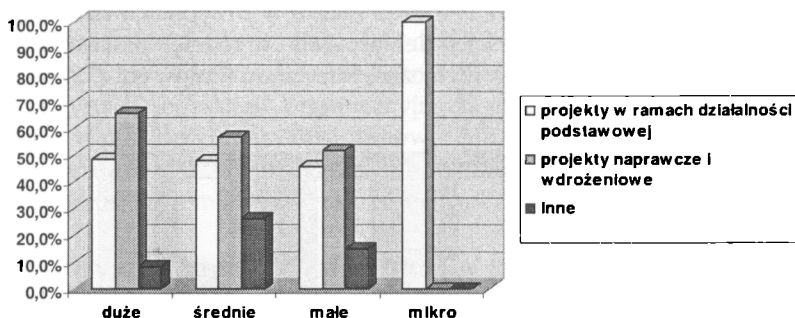
Rys. 4. Powszechność zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwach różnej wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejną interesującą kwestią był charakter zadań realizowanych przez zespoły zadaniowe. Wyróżniono tu zadania (projekty) wykonywane w ramach działalności podstawowej, projekty wdrożeniowe i inne. Również w tym przypadku największe różnice między przedsiębiorstwami związane były z ich wielkością – zob. rys. 5.

W mikroprzedsiębiorstwach zespoły zadaniowe realizowały wyłącznie zadania w ramach działalności podstawowej. W małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach wraz ze wzrostem wielkości firmy coraz bardziej powszechna była realizacja projektów naprawczych i wdrożeniowych (odpowiedź ta wskazana została odpowiednio w 51,5% małych firm, w 56,5% średnich i w 65,7% dużych przedsiębiorstw). Realizacja innych projektów i zadań najczęściej wskazywana była w firmach średnich (26,1%), nieco rzadziej w małych (15,2%) i dużych (8,6%). W pytaniu tym proszono również o przybliżenie charakteru tych „innych” projektów. Najczęściej było to opracowywanie nowych produktów i usług, wprowadzanie ich na rynek, prowadzenie akcji marketingowych, pozyskiwanie środków finansowych itp. Uzasadnieniem częstszego występowania zespołów zadaniowych realizujących tego typu zadania w średnich i małych niż dużych firmach może być fakt, iż duże firmy do wykonywania takich zadań, ze względu na ich większą powtarzalność i szerszą skalę, mają wyodrębnione na trwałe komórki organizacyjne, np. działy marketingu czy badania i rozwoju. W małych i średnich firmach projekty tego typu realizowane są stosunkowo rzadko, w związku z czym

funkcje te nie zostały trwale zinstytucjonalizowane, a zadania w tym obszarze wykonują powoływane *ad hoc* zespoły zadaniowe. W pozostałych przekrojach, tj. profilu działalności i pochodzenia kapitału, zidentyfikowane różnice pomiędzy badanymi grupami przedsiębiorstw były w tym zakresie bardzo niewielkie (w granicach kilku punktów procentowych).



Rys. 5. Rodzaje projektów i zadań realizowanych przez zespoły zadaniowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ostatnim z badanych aspektów było występowanie zjawiska wielości i przechodniości ośrodków władzy w organizacji (heterarchii, wielowładztwa)⁷. Mimo częstego deklarowania istnienia zespołów zadaniowych, respondenci stosunkowo rzadko wskazywali występowanie heterarchii – ogółem było to 13,7% wypadków. Zastanawiający jest fakt funkcjonowania zespołów zadaniowych bez równoczesnego występowania zjawiska heterarchii. Jego wyjaśnieniem może być analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące kierowników zespołów zadaniowych tworzonych w badanych firmach. Respondenci wskazali bowiem, że w zdecydowanej większości przypadków kierownikami zespołów zadaniowych są dyrektorzy pionów, kierownicy działów i sekcji, tj. kierownicy stałych jednostek organizacyjnych (np. kierownikiem zespołu zadaniowego ds. wprowadzenia na rynek nowego produktu jest kierownik działu sprzedaży). Oznacza to, że w praktyce, mimo powszechności zespołów zadaniowych w działalności przedsiębiorstw, nie do końca wykorzystuje się przedstawiane w literaturze założenia i wytyczne związane z ich tworzeniem, funkcjonowaniem i kierowaniem. Przyczyny tego mogą być różne, jednak z rozmów z respondentami wynika, że jednymi z podstawowych powodów zaistnienia takiej sytuacji są niechęć kadry kierowniczej do dzielenia się uprawnieniami i silne przyzwyczajenie do jednowładztwa.

Ograniczone ramy objętościowe opracowania nie pozwalają na przedstawienie całości wyników przeprowadzonych badań, potwierdzających wagę i zasadność podejmowania poruszanego w artykule problemu.

⁷ Pojęcie i istota heterarchii były prezentowane ankietowanym w trakcie wykładów.

5. Podsumowanie

Burzliwe zmiany otoczenia wymuszają na współczesnych organizacjach konieczność ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków i wyprzedzania ich. Duża częstotliwość zmian sprawia, że organizacje stają się organizacjami dynamicznymi. Jednym z obszarów dostosowań jest struktura organizacyjna, której kształt ma istotny wpływ na efektywność organizacji oraz jej możliwości przetrwania na rynku i rozwoju. Powstają i rozwijają się zatem nowe rozwiązania strukturalne cechujące się dużą elastycznością i dynamiką. Do nowoczesnych rozwiązań strukturalnych należą m.in. przedstawione w opracowaniu i ujęte w dwóch grupach struktury organizacyjne, bazujące na występowaniu zespołów zadaniowych, zmienności składu uczestników, nietrwałości relacji i heterarchii – tj. szeroko pojmowane struktury zadaniowe.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują dość powszechne wykorzystanie wybranych elementów struktur zadaniowych, np. zespołów zadaniowych (projektowych), w praktyce przedsiębiorstw. Ich występowanie powoduje istotne zmiany w kształcie struktur organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Zmieniają się podstawowe funkcje struktury organizacyjnej – ze stabilizacji i porządkowania w kierunku dostosowywania, elastyczności itp. Pojawiają się nowe zjawiska, takie jak np. heterarchia, którym towarzyszą nowe zjawiska i problemy takie, jak: wielowładztwo, krzyżowanie się władzy, brak zapewnienia potrzeb bezpieczeństwa itp. Powoduje to konieczność systematycznego aktualizowania i porządkowania dorobku w zakresie nowoczesnych struktur organizacyjnych oraz prowadzenia pogłębionych badań empirycznych.

Literatura

- Bielski M. (2001), *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Bieniok H., Rokita J. (1984), *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Chrościcki Z. (2001), *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa.
- Griffin R.W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hopej M. (2004), O podobieństwach struktur organizacyjnych, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Hopej M. (2004), *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław.
- Kaczmarek B. (2001), *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa.
- Krzyżanowski L. (1994), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Leavitt H.J. (2003), *Why Hierarchies Thrive*, „Harvard Business Review”, March.
- Lock D. (2003), *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej* (2001), red. M. Przybyła, AE, Wrocław.
- Piotrowicz A. (2000), *Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Rutka R. (2001), *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Sikorski C. (2001), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych (1968), red. W. Kopaliński, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Strategor (1997), *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Webber R.A. (1990), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.

THE TASK STRUCTURE AS THE ELEMENT OF DYNAMIC ORGANIZATION

Summary

The article presents task structure (project structure) as the organizational form of a dynamic organization. Literature studies of many modern concepts and models of organizational structures were carried out. The text is also based on the empirical research performed in 2005 in 131 enterprises, dedicated to identification of selected elements of modern (organic) structures in management practice.