

Struktury zadaniowe w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych – studium porównawcze

<https://doi.org/10.33141/po.2010.11.05>

Przegląd Organizacji, Nr 11 (850), 2010, ss. 19-23

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Janusz Marek Lichtarski

Wprowadzenie

Otoczenie stawia przed współczesnymi organizacjami liczne wyzwania i coraz częściej wymaga podejmowania nietypowych przedsięwzięć, zarówno w ramach działalności podstawowej, np. indywidualnych zleceń klientów, jak również w sferze rozwojowej i wdrożeniowej, jak np. redefiniowania celów i strategii przedsiębiorstwa, projektowania nowych produktów, wdrażania metod i systemów wspomagających zarządzanie itp. Przedsięwzięcia tego typu mają zwykle charakter przekrojowy i nie mieszczą się w ramach tradycyjnego podziału zadań, dlatego zwykle realizowane są przez tymczasowe zespoły zadaniowe (zespoły projektowe, zadaniowe jednostki organizacyjne). Zmiany te powodują, że trwała struktura organizacyjna „dosłownie obrasta siecią różnego rodzaju zespołów zadaniowych” [Bieniok, Rokita, 1984, s. 108]. Struktury organizacyjne ewoluują więc w kierunku szeroko rozumianych struktur zadaniowych, bazujących na tymczasowych jednostkach organizacyjnych [Bielski, 2002, s. 140–153; Stabryła, 2009, s. 50; Piotrowicz, 2004, s. 8; Bieniok, Rokita, 1984, s. 108]. Problem dostrzegano już niemal ćwierć wieku temu, a od tego czasu – wraz ze wzrostem burzliwości otoczenia – powszechność występowania zespołów zadaniowych ciągle się nasila.

Obecnie w praktyce zarządzania możemy zidentyfikować wiele rodzajów zespołów zadaniowych, różniących się od siebie m.in. specyfiką realizowanych zadań (wykonawcze, zarządzające lub wspierające), zakresem specjalizacji (funkcjonalne lub interdyscyplinarne), składem uczestników (wewnętrzne lub międzyorganizacyjne), wykorzystywanymi środkami komunikacji (tradycyjne lub wirtualne) itd.¹⁾ Powoływanie do życia zespołów zadaniowych implikuje wiele następstw, np. w postaci zwiększenia elastyczności struktury organizacyjnej, zaburzenia porządku hierarchicznego, pojawiania się wielości i przechodniości ośrodków władzy (heterarchii) itd. W zależności od sytuacji i warunków zewnętrznych, jedno z tych zjawisk mają pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji, podczas gdy inne stanowić mogą zagrożenie.

W numerze 1/2010 „Przeglądu Organizacji” opublikowane zostały wyniki badań empirycznych, poświęcone powszechności i intensywności zespołów

zadaniowych, przeprowadzone w 73 przedsiębiorstwach polskich [Lichtarski 2010, s. 3]. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja fragmentów wyników badań ankietowych, przeprowadzonych w 68 przedsiębiorstwach zagranicznych. Ze względu na to, że sformułowane cele i zastosowana metodyka badawcza były w obydwu projektach badawczych takie same, uzyskane wyniki dają możliwość porównania natężenia badanych zjawisk w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Aby uniknąć powtórzeń, w dalszej części opracowania przybliżono jedynie ogólny zarys wyników badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach krajowych, w kwestiach szczegółowych odsyłając do tekstu źródłowego. Prezentowane badania finansowane są ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy „Własności i uwarunkowania struktur zadaniowych” nr 2636/B/H03/2009/36.

Metodyka badań i opis próby badawczej

Badania w przedsiębiorstwach zagranicznych miały charakter ankietowy i zostały przeprowadzone w roku 2010. Kwestionariusz badawczy opracowany został na podstawie ankiety wykorzystanej wcześniej w badaniach przedsiębiorstw krajowych. Po wprowadzeniu niewielkich modyfikacji i przetłumaczeniu ankiet, zostały one rozesłane do przedsiębiorstw zagranicznych pocztą tradycyjną (ok. 600 szt.), pocztą elektroniczną (ok. 500 szt.) i kanałami bezpośrednimi, tj. przez studentów i pracowników naukowych przebywających na stażach zagranicznych oraz studentów zagranicznych (ok. 100 szt.).

Ostatecznie próba badawcza liczy 68 przedsiębiorstw (co oznacza zwrotność ankiet na poziomie ok. 5,7%), mających siedzibę na terenie pięciu krajów Unii Europejskiej (Niemcy, Francja, Hiszpania, Włochy, Wielka Brytania). Udział badanych przedsiębiorstwa ze względu na kraj pochodzenia przedstawia rysunek 1.

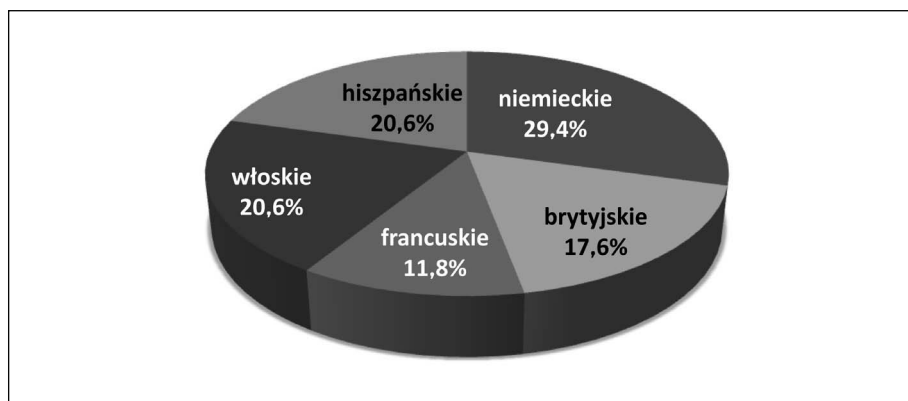
Badane przedsiębiorstwa różniły się nie tylko pod względem kraju pochodzenia, ale także pod względem wielkości, profilu działalności i typu branży, w jakiej operują (tabela 1).

Struktura próby badawczej podmiotów zagranicznych jest dość mocno zróżnicowana wewnętrznie (według kraju pochodzenia) i odbiega od struktury

Tab. 1. Struktura próby badawczej

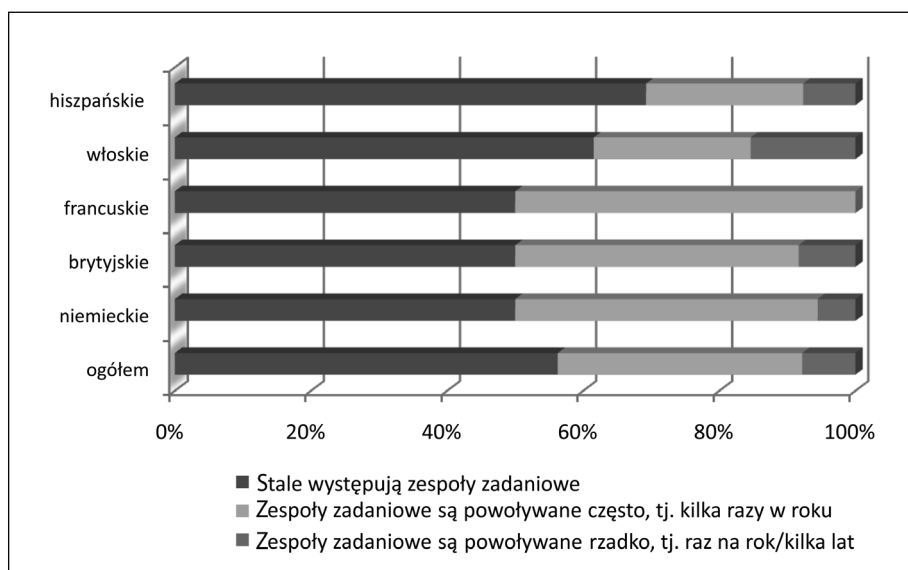
Ogółem		niemieckie	brytyjskie	francuskie	włoskie	hiszpańskie
Ze względu na wielkość:						
duże	33,8%	30,0%	41,7%	62,5%	28,6%	21,4%
średnie	25,0%	35,0%	25,0%	12,5%	28,6%	14,3%
małe	41,2%	35,0%	33,3%	25,0%	42,9%	64,3%
Ze względu na profil działalności:						
produkcja	32,4%	45,0%	16,7%	50,0%	21,4%	28,6%
usługi	52,9%	50,0%	75,0%	37,5%	50,0%	50,0%
handel	14,7%	5,0%	8,3%	12,5%	28,6%	21,4%
Ze względu na typ branży:						
branże schyłkowe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
branże tradycyjne	52,9%	65,0%	33,3%	62,5%	50,0%	50,0%
branże nowoczesne	47,1%	35,0%	66,7%	37,5%	50,0%	50,0%

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Badane przedsiębiorstwa według kraju pochodzenia

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Częstotliwość powoływania zespołów zadaniowych w firmach zagranicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

populacji, co należy brać pod uwagę przy interpretacji wyników i próbach rozszerzania wyników na inne podmioty²⁾.

Zespoły zadaniowe w świetle wyników badań

Odszetek badanych przedsiębiorstw zagranicznych, w których zadeklarowano tworzenie zespołów zadaniowych, wyniósł 94,1% (w polskich przedsiębiorstwach wynosił 93,2%) i, podobnie jak w firmach krajowych, głównymi czynnikami wpływającymi na ten fakt były wielkość i profil działalności badanych przedsiębiorstw (brak występowania zespołów zadaniowych deklarowały małe przedsiębiorstwa handlowe lub produkcyjne).

Jeśli sam fakt występowania zespołów zadaniowych wskazywany był równie często w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych, to już częstotliwość tworzenia zadaniowych jednostek organizacyjnych była większa w firmach zagranicznych (rysunek 2).

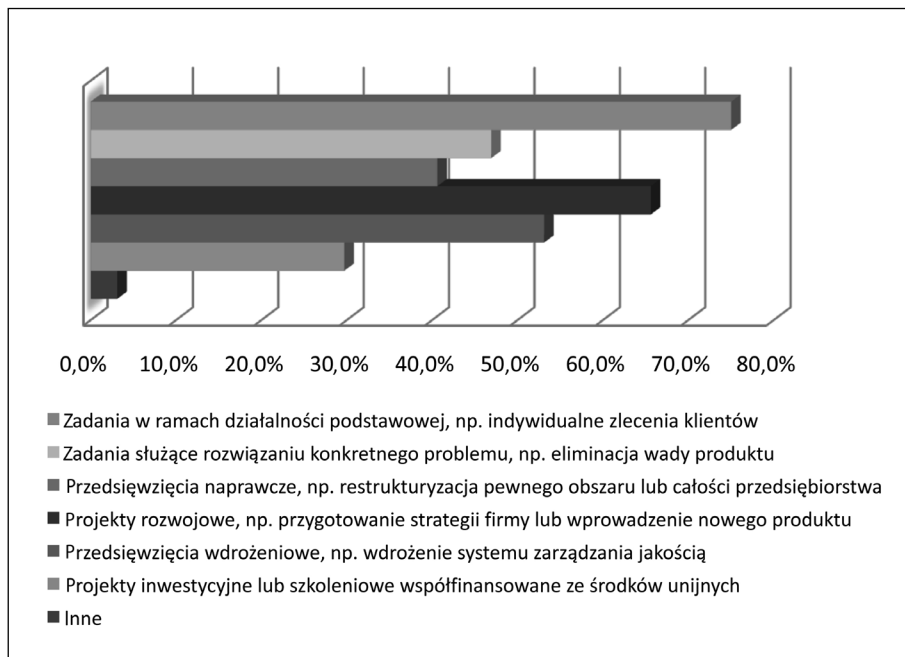
W ponad 56% wszystkich firm zagranicznych ogółem wskazano, że w strukturze organizacyjnej stale występują

jakieś zespoły zadaniowe. W blisko 36% wskazano, że zespoły pojawiają się często i w niespełna 8%, że tworzone są rzadko. Wielkości te są zbliżone do wyników przedsiębiorstw polskich, z nieznaczną przewagą przedsiębiorstw zagranicznych.

Wyróżnikami świadczącymi o powszechności i intensywności zespołów zadaniowych, obok częstotliwości ich tworzenia, jest ważność i rodzaj realizowanych przez nie zadań. Wskazania respondentów przedstawiono na rysunku 3.

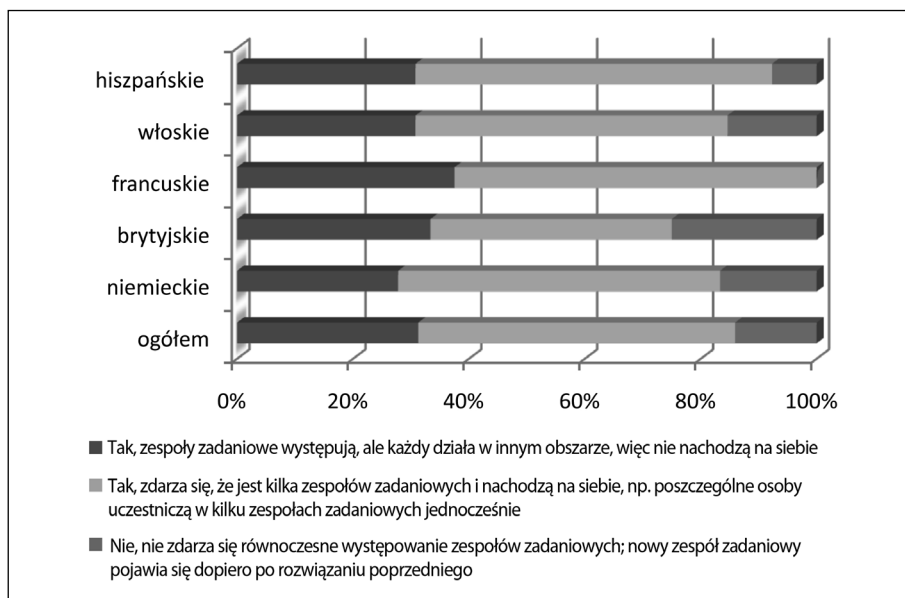
Wśród przedsięwzięć realizowanych przez zespoły zadaniowe najczęściej wskazywano zadania w ramach podstawowej działalności (75%) i przedsięwzięcia rozwojowe (65,6%). Rzadziej były to projekty wdrożeniowe (53,1%) i zadania służące rozwiązaniu konkretnego problemu (46,9%). W porównaniu z przedsiębiorstwami polskimi, zespoły zadaniowe w firmach zagranicznych znacznie częściej realizowały zadania w ramach działalności podstawowej (szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw niemieckich i hiszpańskich), co może świadczyć o bardziej zindywidualizowanych i częściej zmieniających się wymaganiach klientów firm zagranicznych, a tym samym o konieczności większego dostosowywania zleceń do nietypowych potrzeb odbiorców i tzw. szycia na miarę. Rzadziej, niż w firmach krajowych, wskazywano natomiast realizację przedsięwzięć wdrożeniowych. To z kolei może wynikać z faktu, że przedsięwzięcia tego rodzaju częściej prowadzone są w ramach obowiązków stałych komórek organizacyjnych, np. działu organizacji, działu zarządzania itp. lub przez zewnętrzne firmy doradcze.

W ponad połowie badanych przedsiębiorstw zagranicznych zespoły zadaniowe występowały jednocześnie i wzajemnie się krzyżowały (54,7%), tj. wykorzystywały tych samych pracowników, a w blisko co trzecim przedsiębiorstwie występowały jednocześnie bez wzajemnego nakładania się na siebie (31,3%). W pozostałych przypadkach zespoły nie były powoływane



Rys. 3. Zadania realizowane przez zespoły zadaniowe w firmach zagranicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 4. Współwystępowanie i nakładanie się zespołów zadaniowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

równocześnie i nowa grupa powstawała dopiero po rozwiązaniu poprzedniej. W przedsiębiorstwach polskich wyniki były zbliżone: wskazane wielkości osiągnęły odpowiednio 55,9 i 30,9%.

Zapytano również, czy tworzenie i działalność zespołów zadaniowych są ujęte w dokumentacji organizacyjnej przedsiębiorstwa, a jeżeli tak, to czy dotyczy to wszystkich czy niektórych zespołów zadaniowych? Odsetek uzyskanych odpowiedzi w zestawieniu z wynikami polskich przedsiębiorstw przedstawia rysunek 5.

W blisko dwóch trzecich przedsiębiorstw działalność zespołów zadaniowych w ogóle nie była określona w dokumentacji organizacyjnej i w tej kwestii

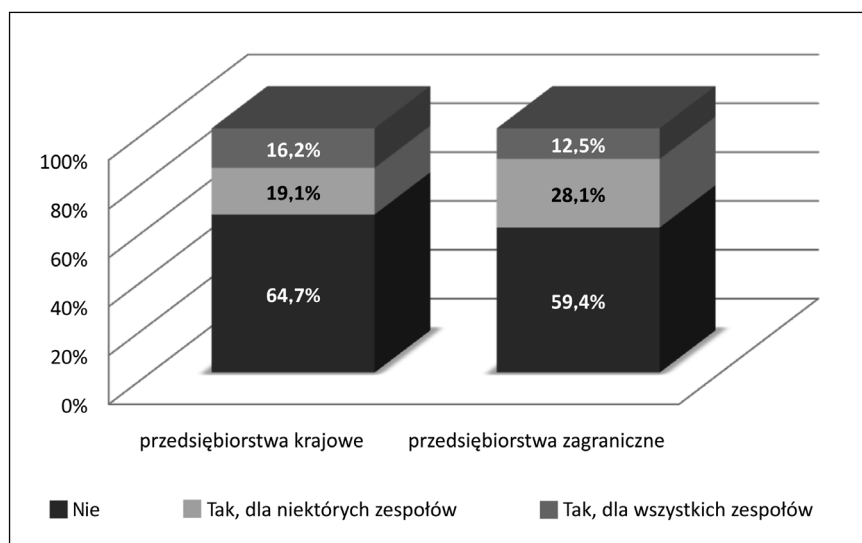
wskazania przedstawicieli przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych były zbliżone. W firmach zagranicznych częściej wskazywano istnienie dokumentacji stworzonej dla niektórych zespołów (28,1%) i nieco rzadziej dla wszystkich zespołów (12,5%). Interesujące są spostrzeżenia potwierdzające powszechne opinie o przywiązaniu dużej wagi do istnienia formalnych reguł działania w przedsiębiorstwach niemieckich. Odsetek odpowiedzi wskazujących na istnienie dokumentów dotyczących powoływania i działalności zespołów zadaniowych był w tej grupie przedsiębiorstw zdecydowanie największy (rysunek 6). Z kolei w przedsiębiorstwach hiszpańskich i włoskich działalność zespołów zadaniowych sformalizowana była natomiast w najmniejszym stopniu, co również potwierdza panujące stereotypy.

Ukazane wyniki potwierdzają, że kultura narodowa i charakterystyczne cechy społeczeństwa wpływają nie tylko na kształt trwałych składników struktur organizacyjnych, ale również na sposób organizacji i funkcjonowanie zespołów zadaniowych.

Uwagi końcowe

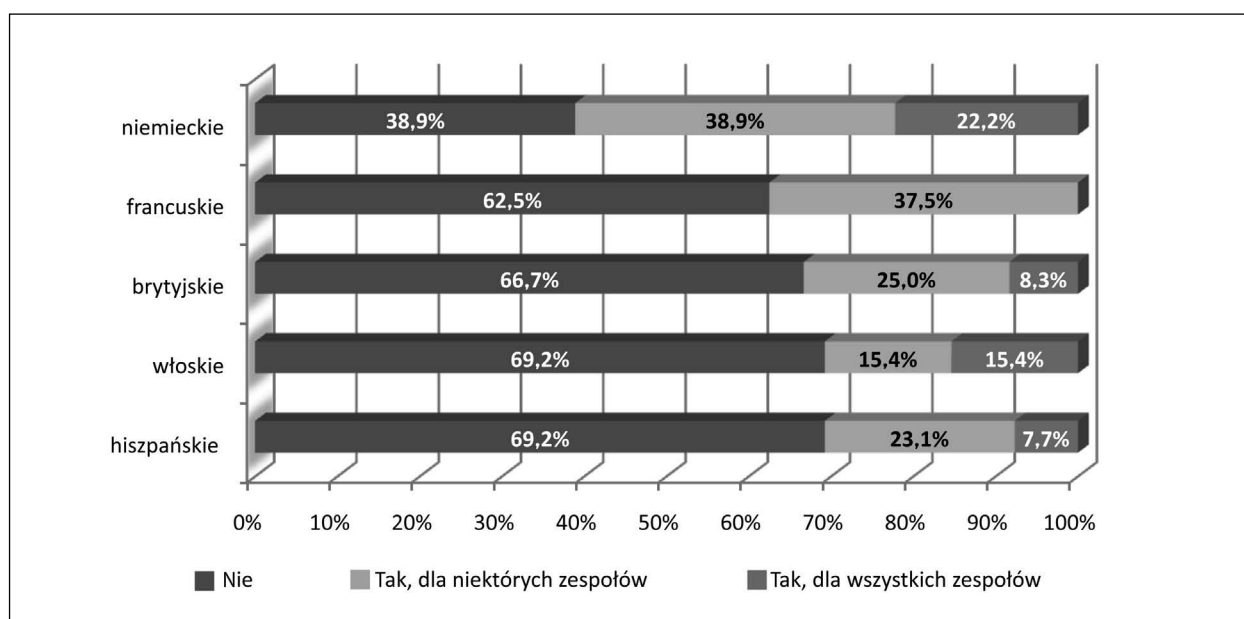
Podsumowując przedstawione wyniki badań, należy zaakcentować, że jeśli zaawansowane formy zadaniowe (zbliżone do czystych struktur zadaniowych) występowały stosunkowo rzadko, to ich składniki w postaci zespołów zadaniowych funkcjonowały w strukturach organizacyjnych większości badanych przedsiębiorstw. Intensywność zespołów zadaniowych w obydwu grupach uzależniona była przede wszystkim od takich czynników, jak wielkość organizacji, kraj pochodzenia, profil działalności i typ branży.

Ze względu na intensywność zespołów zadaniowych, dokonano kategoryzacji badanych przedsiębiorstw. Podstawą był system punktowania odpowiedzi na pytania dotyczące: samego faktu występowania zespołów zadaniowych, częstotliwości ich tworzenia, rodzaju realizowanych zadań oraz ich wpływu na trwały układ hierarchiczny³⁾. Opis czterech wyróżnionych kategorii i ich liczebność w podziale na przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne przedstawia tabela 2.



Rys. 5. Określenie działalności zespołów zadaniowych w dokumentacji organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 6. Określenie działalności zespołów zadaniowych w dokumentacji organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 2. Kategorie przedsiębiorstw według intensywności zespołów zadaniowych

Grupa	Charakterystyka	Przedsiębiorstwa polskie liczba (%)	Przedsiębiorstwa zagraniczne liczba (%)
A	Przedsiębiorstwa, w których zespoły zadaniowe występują stale, realizują wiele różnorodnych, złożonych i ważnych do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa zadań, a ich występowanie w dużym stopniu wpływa na trwały układ komórek organizacyjnych, istniejący podział pracy, rozmieszczenie kompetencji decyzyjnych itd.	25 (34%)	27 (40%)
B	Przedsiębiorstwa, w których intensywność występowania i zakres realizowanych przez nie projektów oraz ich wpływ na trwałą strukturę organizacyjną jest umiarkowany	18 (25%)	28 (41%)
C	Przedsiębiorstwa, w których powszechność i udział zespołów zadaniowych w realizacji zadań przedsiębiorstwa jest niewielki: występują rzadko, realizują niewielkie projekty i nie powodują znacznych zaburzeń układu hierarchicznego	25 (34%)	9 (13%)
D	Przedsiębiorstwa, w których w ogóle nie występują zespoły zadaniowe	5 (7%)	4 (6%)

Źródło: opracowanie własne.

Porównując struktury organizacyjne w dwóch grupach badanych przedsiębiorstw, możemy ogólnie stwierdzić, że rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwach zagranicznych były bliższe rozwiązaniom organicznym niż struktury organizacyjne przedsiębiorstw krajowych. Zadaniowe jednostki organizacyjne tworzone były tam z większą częstotliwością, wykorzystywane były nie tylko w działalności rozwojowej i wdrożeniowej, ale częściej także w działalności podstawowej, a ich funkcjonowanie częściej określone było w dokumentacji organizacyjnej.

Można postawić tezę, że bardziej zaawansowane rozwiązania strukturalne będą w najbliższej przyszłości stopniowo przenikać z przedsiębiorstw zagranicznych do krajowych. Przejawem tych zmian będzie wzrost powszechności i intensywności wykorzystania zespołów zadaniowych, lepsza ich organizacja i wzajemne dopasowanie z pozostałymi składnikami organizacji. Pewnym symptomem dyfuzji struktur zadaniowych jest fakt, że w grupie przedsiębiorstw krajowych zidentyfikowano wyższy poziom zaawansowania pod względem wykorzystania zespołów zadaniowych niż w grupie przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (ma zatem miejsce transfer rozwiązań strukturalnych o wyższym poziomie organiczności do jednostek zależnych).

W przedstawionym studium porównawczym zestawiono jedynie fragmenty badań, dotyczące powszechności i nasilenia zjawiska, jakim są zespoły zadaniowe. Pozostałe wyniki badań, związane z tworzeniem, bieżącym funkcjonowaniem i następstwami wykorzystania zespołów zadaniowych, ukazują ciekawe różnice pomiędzy przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi. Dotyczą one m.in.: umiejscowienia zespołów zadaniowych w trwałej strukturze organizacyjnej, stosowanych kryteriów doboru kierowników i członków zespołów zadaniowych, wykorzystywanych bodźców motywacyjnych, wykorzystywanych narzędzi komunikacyjnych, dostrzeganych korzyści i problemów wynikających z istnienia zespołów zadaniowych itd. Jeżeli przedstawiony scenariusz, prognozujący wzrost powszechności struktur zadaniowych w polskich przedsiębiorstwach, jest prawdopodobny, to wyniki badań przeprowadzonych w firmach zagranicznych mogą

stanowić dla współczesnych menedżerów ciekawe źródło informacji o zespołach zadaniowych i towarzyszących im zjawiskach.

dr Janusz Marek Lichtarski
Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

PRZYPISY

¹⁾ W praktyce można wyróżnić również inne kryteria i rodzaje zespołów zadaniowych. Szerzej na temat typologii zespołów zadaniowych zob. J.M. LICHTARSKI, *Typologia jednostek organizacyjnych w strukturach zadaniowych*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2010, s. 11.

²⁾ Ze względu na to, że opisaną próbę badawczą trudno uznać za reprezentatywną w ujęciu statystycznym, uzyskane wyniki odnoszone są bezpośrednio wyłącznie do grupy badanych przedsiębiorstw.

³⁾ Przy kategoryzacji badanych przedsiębiorstw wzorowano się na metodzie przedstawionej przez zespół badawczy pod kierownictwem A. Stabryły, stosując inne i mniej rozbudowane kryteria oceny oraz uproszczony system punktowy oceny [STABRYŁA (red.), 2009, s. 241–262].

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIELSKI M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [2] BIENIOK H., ROKITA J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- [3] LICHTARSKI J.M., *Struktury zadaniowe – istota, badanie, występowanie*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2010.
- [4] LICHTARSKI J.M., *Typologia jednostek organizacyjnych w strukturach zadaniowych*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2010.
- [5] PIOTROWICZ A., *Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” nr 11/2004.
- [6] STABRYŁA A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

Summary

Task forces and project teams are more and more popular in organizational structures of contemporary enterprises. They influence traditional hierarchies, increase organizational flexibility, and implicate various changes in management process. The comparative study shows basic differences between Polish and foreign enterprises in terms of presence of temporary teams, tasks they perform, documents they exist in, etc. The text is based on results of questionnaire research conducted in 68 foreign enterprises.