



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

## METODYKA PRZEPROWADZENIA ZMIAN W STRUKTURACH WOJSKOWYCH

Praca naukowo-badawcza  
pk. „ZMIANY”

~~Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej~~

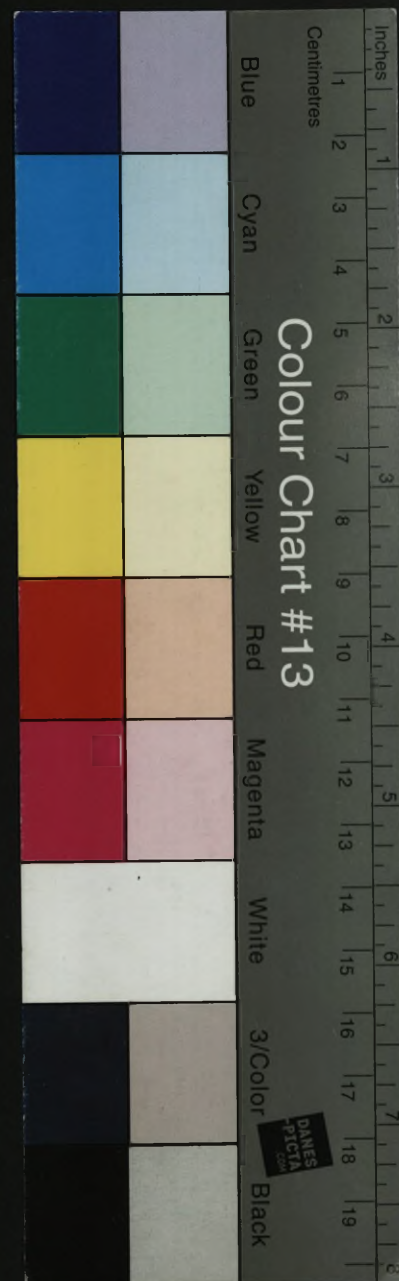
~~5/5654~~



~~05-0056~~

WARSZAWA

68622



**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**



**METODYKA PRZEPROWADZENIA ZMIAN  
W STRUKTURACH WOJSKOWYCH**

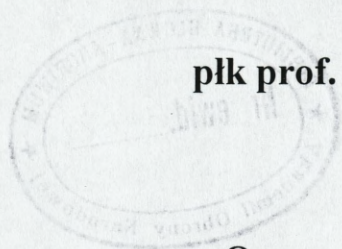
*Praca naukowo-badawcza*

pk. „ZMIANY”



**R E C E N Z E N T :**

**płk prof. dr hab. Adam TOMASZEWSKI**



**Opracował zespół autorski w składzie:**

**płk prof. dr hab. Zbigniew ŚCIBIOREK** – kierownik naukowy  
(wstęp, rozdz. 2 i 4, zakończenie)

**ppłk dr Tomasz MAJEWSKI** – rozdz. 1, 3

*Skład oraz grafika komputerowa*

Marzenna WOŁEJSZO



## SPIS TREŚCI

---

WSTĘP .....	4
<b>1. ZMIANY ORGANIZACYJNE – KWESTIE OGÓLNE.....</b>	<b>7</b>
1.1. Istota i znaczenie zmian organizacyjnych .....	7
1.2. Siły zmian organizacyjnych.....	13
1.3. Rodzaje zmian organizacyjnych.....	14
<b>2. STRUKTURA ORGANIZACYJNA JAKO OBSZAR ZMIANY .....</b>	<b>20</b>
2.1. Elementy struktury organizacyjnej.....	20
2.2. Metody projektowania struktur organizacyjnych.....	24
2.3. Zasady projektowania zmian struktur organizacyjnych .....	28
<b>3. ETAPY PRZEPROWADZANIA ZMIAN W STRUKTURACH ORGANIZACJI WOJSKOWYCH.....</b>	<b>33</b>
3.1. Modele procesu zmian .....	33
3.2. Koncepcja procesu zmian.....	39
3.2.1. Identyfikacja potrzeby zmian w strukturze organizacyjnej .....	42
3.2.2. Określenie możliwości przeprowadzenia zmian .....	44
3.2.3. Projektowanie zmian .....	46
3.2.4. Wdrożenie zmian.....	55
3.2.5. Ocena efektów zmian .....	61
3.2.6. Monitorowanie zmian.....	65
3.3. Reguły i zasady przeprowadzania zmian .....	65
<b>4. PSYCHOSPOŁECZNE BARIERY ZMIAN W STRUKTURACH ORGANIZACJI WOJSKOWYCH.....</b>	<b>69</b>
ZAKOŃCZENIE .....	79
WYKAZ RYSUNKÓW .....	83
ZAŁĄCZNIKI.....	84
WYKAZ LITERATURY .....	90

## WSTĘP

---

**K**ażda organizacja, jeżeli chce funkcjonować sprawnie i skutecznie, musi dostosowywać się do wymagań otoczenia i dokonywać stosownych zmian. Zmiany organizacyjne są konieczne do rozwoju organizacji, czyli wzajemnego dostosowywania się jej elementów, jak i dostosowywania się do otoczenia. Problematyka zmian jest również niezmiernie istotna w siłach zbrojnych, gdyż wiele organizacji wojskowych (oddziałów, związków taktycznych, szkół wojskowych, instytucji centralnych) ulega reformowaniu, przeniesieniu bądź restrukturyzacji.

Postęp techniczny, zmiana współczesnego pola walki, realizacja nowych zadań, potrzeba dostosowywania struktur do wymagań NATO, to tylko niektóre z przyczyn tkwiących w otoczeniu i wymuszających zmiany całych sił zbrojnych, jak i poszczególnych instytucji i jednostek wojskowych. W konsekwencji tworzone są nowe elementy struktur organizacyjnych, nowe więzi pomiędzy elementami struktury oraz powstaje nowy proces podziału pracy.

Przykładem takich zmian, które wystąpiły w ostatnich latach w siłach zbrojnych, może być likwidacja korpusów zmechanizowanych, utworzenie korpusu międzynarodowego podległego pod dowództwo NATO, przekształcenie pierwszego korpusu w dowództwo transformacji, likwidacja pionu szefa szkolenia, utworzenie w dowództwach podległych pod szefa sztabu komórek S1-S6, obniżanie obsady personalnej w dowództwach, reorganizacja komórek Sztabu Generalnego, komórek Departamentów MON, reorganizacja Szkolnictwa Wojskowego.

Sprawne i skuteczne dokonanie zmiany – jej przygotowanie oraz wdrożenie – wymaga znajomości metodyki postępowania przez autorów zmian oraz ich

wykonawców. Zwykle wiele uwagi poświęca się projektowi zmian, jednak pozostałe elementy procesu zmian w literaturze przedmiotu a zwłaszcza w praktyce są czasem traktowane marginalnie. Tymczasem nawet dobry projekt zmian wymaga starannego opracowania działań wdrożeniowych i sprawnej realizacji. Inaczej zmiany mogą nie przynieść zakładanych efektów zmian lub je znacznie opóźnić.

Zmiany są niezwykle trudne do zaprojektowania i realizacji, wymagają bowiem posiadania wizji docelowej organizacji, systemowego, wieloaspektowego podejścia, uwzględniającego posiadane zasoby finansowe, informacyjne, rzeczowe i ludzkie. Wymagają także znajomości procesu i zasad przeprowadzania zmian oraz ich uwarunkowań. Stąd też istnieje potrzeba podejmowania, również w siłach zbrojnych tematów, dotyczących racjonalnej, uzasadnionej teoretycznie metodyki zmian oraz prowadzenia badań nad determinantami, prawidłowościami i efektami zmian w obszarze wojskowych struktur organizacyjnych. Oczywiście teoria organizacji i zarządzania dostarcza ogólnych rozwiązań w tym zakresie, jednak bazując na tej teorii konieczne jest wskazywanie specyfiki zmian w strukturach wojskowych oraz przedstawianie sposobów przewyciężenia pojawiających się w tym środowisku barier zmian.

Dlatego też, przedmiotem rozważań w niniejszej pracy uczyniono proces i zasady zmian w organizacjach wojskowych (oddziałach, związkach taktycznych, uczelniach wojskowych, instytucjach MON), a za cel pracy przyjęto opracowanie takiej metodyki zmian struktur organizacyjnych, która po upowszechnieniu ułatwi i usprawni planowanie, projektowanie wdrożenie i ocenę zmian w siłach zbrojnych oraz będzie stanowiła bazę do dalszych prac w tym kierunku.

Problem główny sformułowano następująco:

*Jakie należy przyjąć etapy oraz zasady zmian organizacyjnych, aby usprawnić proces przeprowadzania zmian w strukturach organizacji wojskowych?*

Przyjęto problemy szczegółowe:

1. *Jakie są przyczyny zmian organizacyjnych?*

*2. Jakimi etapami zmian należy się kierować przy przygotowaniu i przeprowadzaniu zmian w strukturach organizacji wojskowych?*

*3. Jakich zasad należy przestrzegać przy przygotowaniu i przeprowadzaniu zmian w strukturach organizacji wojskowych?*

Praca ma charakter teoretyczny, stąd też posłużono się takimi metodami, jak: analiza, synteza, porównanie, abstrahowanie, wnioskowanie dedukcyjne i redukcyjne.

Założono, iż wypracowane treści powinny być na tyle ogólne, aby, po uwzględnieniu specyfiki, mogły być zaadaptowane przez projektantów i realizatorów zmian w różnych jednostkach i instytucjach wojskowych. Zwłaszcza, że autorzy zdają sobie sprawę, iż w niniejszej pracy poruszano te kwestie, które ze względu na swą obszerność, są przedmiotem oddzielnych prac badawczych o charakterze teoretycznym i empirycznym – proces diagnozy organizacji, metodyka projektowania organizacji, pomiar efektywności organizacji, ograniczanie psychospołecznych barier zmian w organizacji.

W pierwszym rozdziale wskazano istotę i znaczenie zmian w skutecznym funkcjonowaniu organizacji wojskowych oraz wyodrębniono najczęściej stosowane klasyfikacje zmian.

W rozdziale drugim przedstawiono budowę, metody i zasady projektowania struktur organizacyjnych.

Opracowanie metodyki zmian struktury organizacji wojskowej wymaga analizy i oceny występujących w literaturze przedmiotu rozwiązań z zakresu teorii organizacji i zarządzania dotyczących procesu zmian i zasad ich przeprowadzania. Te treści oraz propozycje etapów procesu zmian w strukturach wojskowych umieszczono w rozdziale trzecim.

Natomiast w rozdziale ostatnim – czwartym – przedstawiono niezmiernie istotną kwestię związaną z wprowadzaniem zmian – przyczyny i sposoby ograniczania psychospołecznych barier zmian w organizacjach wojskowych.

## R o z d z i a ł 1

# ZMIANY ORGANIZACYJNE – KWESTIE OGÓLNE

---

### 1.1. Istota i znaczenie zmian organizacyjnych

Pojęcie **zmiany** organizacyjnej można, za R. W. Griffinem, określić jako każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji<sup>1</sup>. Identyfikacyjnie pojęcie to rozumie E. Długosz-Truszkowska<sup>2</sup>. Podobnie uważa B. Nogalski, definiując zmianę jako przejście organizacji ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego<sup>3</sup>. Wyraża się ona w dokonaniu trwałej modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i techniką w wymiarze czasu i przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Natomiast według R. A. Webbera zmiana to przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji<sup>4</sup>.

Należy jednak zauważyć, że pojęcie to, jak wskazuje Z. Mikołajczyk, łączy dwa wzajemnie uzupełniające się **wymiary**: treść zmiany, czyli jej **rezultat** oraz **proces zmiany** – sposób działania prowadzący do dokonania pożądanej zmiany<sup>5</sup>.

E. Masłyk-Musiał wyraża pogląd, że zjawisko można nazwać zmianą, gdy spełnione są następujące warunki:

---

<sup>1</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, 1997, s. 393.

<sup>2</sup> E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie zmianami*, w: *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2002, s. 39.

<sup>3</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1993, s. 144.

<sup>4</sup> R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990, s. 352.

<sup>5</sup> K. Pasternak, B. Grzybowska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Olsztyn 2000, s. 95.

1. Zmiany muszą być postrzeżone jako coś nowego, wprowadzonego celowo i intencjonalnie.

2. Zmiany muszą mieć charakter empirycznie sprawdzalny. Zakłada to konieczność i możliwość udowodnienia, że coś uległo zmianie w stosunku do stanu poprzedniego w sposób istotny<sup>6</sup>.

E. Długosz-Truszkowska podkreśla, że organizacje, chcąc zachować konkurencyjność i odnosić sukcesy, powinny<sup>7</sup>:

- dokonywać koniecznych zmian,
- przekształcać swoją strukturę organizacyjną,
- zmieniać zakresy działania i funkcje,
- szybko zmieniać wyroby, rynki i rodzaje działalności.

Wyjaśnienie istoty zmiany wymaga zwrócenia uwagi na **cykl życia organizacji**. A. Downs<sup>8</sup>, na podstawie badań biur różnych organów rządowych, wyróżnił trzy etapy tego cyklu:

I etap – walka o uzyskanie autonomii, o swoiste usamodzielnienie się i jej uzasadnienie oraz o uzyskanie środków materialnych, finansowych i ludzi w celu przekroczenia progu przetrwania,

II etap – szybki wzrost, oparty głównie na kreatywności personelu i innowacyjności,

III etap – spowolnienie rozwoju, wzrost sformalizowania reguł i procedur postępowania, nacisk na działania kontrolne.

Również M. Czerska<sup>9</sup>, na podstawie analizy literatury przedmiotu, wyróżniła trzy fazy cyklu życia organizacji:

- narodziny i młodość (powstawanie i wstępny wzrost),

---

<sup>6</sup> E. Maslyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje*, Lublin 1999, s. 157.

<sup>7</sup> E. Długosz-Truszkowska, op. cit., s. 39.

<sup>8</sup> Zob. Praca zbiorowa, *Strategie rozwoju organizacji*, Kraków 2002, s. 29-30.

<sup>9</sup> M. Czerska, *Klasyfikacja zmian*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 444.

- dojrzałość (stabilizacja i dynamiczna równowaga),
- kryzys (schyłek i rozpad lub zmiana).

Koncepcja cyklu życia organizacji oznacza następstwo kolejnych jej form rozwojowych, wykazujących określone ilościowe i jakościowe różnice. Po okresie powstawania i wstępnego wzrostu oraz po okresie rozwoju następuje kryzys organizacji. Kryzys występuje wtedy, gdy wyczerpały się możliwości dalszego efektywnego jej funkcjonowania, a dysfunkcje wynikają również z istniejących rozwiązań strukturalnych. Struktura bowiem, jako jedna z ważnych determinant sprawności organizacji, musi przystawać do warunków jej funkcjonowania (otoczenie, kadry, strategia, technika). Kryzys polega właśnie na ujawnieniu się rozbieżności pomiędzy dotychczasową – statyczną z natury rzeczy – strukturą organizacyjną, a zmiennymi warunkami jej funkcjonowania<sup>10</sup>. Skutkiem kryzysu może być zaprzestanie istnienia organizacji.

Kryzys jednak może stać się czynnikiem dynamizującym funkcjonowanie organizacji, wyzwalamym inicjatywę i kreatywność jej członków. Przejawia się to w zaprojektowaniu i wdrożeniu zmian organizacyjnych przystosowujących instytucję do zmian czynników strukturotwórczych, związanych z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym organizacji. Jednak, jak wskazuje M. Czerska<sup>11</sup>, wymaga to:

- odpowiednio wcześniejszego zauważenia sytuacji kryzysowej, jej przyczyn, zakresu i przejawów;
- opracowania kierunków eliminacji źródeł kryzysu, skupiając się przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów strategicznych (długofalowych);
- wdrożenia działań przystosowawczych, dokonując odpowiednich zmian w strategii, strukturze, zasobach kadrowych, finansowych i technicznych.

E. Masłyk-Musiał podaje dalsze warunki skutecznego opanowania kryzysu.

---

<sup>10</sup> Ibidem, s. 445.

<sup>11</sup> M. Czerska, op. cit., s. 445.

Zmiany, które zakończyły się kryzysem to takie, które<sup>12</sup>:

- obejmowały całą organizację i włączały ludzi,
- wytwarzały pozytywne nastawienie pracowników komórek liniowych i sztabowych,
- motywowały ludzi do większej aktywności w rozwiązywaniu problemów i aktywniejszej współpracy z innymi,
- przyniosły rezultaty we wzroście wydajności pracy,
- wprowadzono metodą partycypacyjną.

Koncepcja cyklu wzrostu organizacji wskazuje więc, że organizacja trwa i rozwija się tak długo, jak długo potrafi przystosowywać się do zmian warunków funkcjonowania.

Przedstawiony cykl wzrostu organizacji dotyczy również organizacji wojskowych. Organizacje te również podlegają prawidłowości ciągłego wzrostu złożoności struktur, powodującej zmniejszanie się zdolności przystosowywania się do nowych zadań i zmian otoczenia<sup>13</sup>. Również – paradoksalnie – te organizacje wojskowe, które najbardziej udoskonaliły się mogą mieć większe trudności z przekształceniami, gdyż, jak określili to B. Groard i F. Meston<sup>14</sup>, takie organizacje paraliżuje perfekcja. Organizacje te łatwo dokonują niezbędnych regulacji we własnym funkcjonowaniu, nie potrafią jednak dokonać głębokich zmian.

W przypadku sił zbrojnych (i innych organizacji sfery budżetowej), organizacje (instytucje, jednostki wojskowe) nie muszą (przynajmniej teoretycznie) uzasadniać swojego istnienia i szukać swojego miejsca wśród innych organizacji. W wielu przypadkach nie posiadają również konkurencji. Mają również zapewnione przynajmniej minimum niezbędnych do funkcjonowania zasobów.

---

<sup>12</sup> Za: *ibidem*, s. 445.

<sup>13</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982, s. 627.

<sup>14</sup> B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Warszawa 1997, s. 13.

I co istotne, niesprawne funkcjonowanie, niski poziom wykonywania zadań nie powoduje upadku organizacji militarnej (tak, więc obawa przed rozwiązaniem organizacji nie musi być motorem zmian).

Wymienione czynniki powodują, że organizacje wojskowe prawdopodobnie stawiają większy opór wobec zmian, zwłaszcza, że nie są stanie sprawdzać w toku pokojowych działań w sposób wystarczająco obiektywny jakości swojego rzeczywistego przygotowania do wykonywania zadań na polu walki. Tymczasem brak pełnej informacji zwrotnej o jakości swoich działań nie sprzyja podejmowaniu zmian. Stąd też organizacje wojskowe (kadra zawodowa), łatwiej mogą ulegać samozadowoleniu, co jak wskazuje Z. Ścibiorek<sup>15</sup>, może być zgubne dla organizacji.

Zmiany organizacyjne są więc niezbędnym czynnikiem przetrwania i rozwoju każdej organizacji, elementem, który stale powinien być uwzględniany przez kadrę kierowniczą. Jak wskazuje Z. Ścibiorek, „Niezbędne jest odrzucenie obecnego stanu rzeczy i wyruszenie w kierunku upragnionego celu, przy jednoczesnej akceptacji stanu przejściowego”<sup>16</sup>.

Jednak z drugiej strony, określając potrzebę zmiany, należy wziąć pod uwagę etap rozwoju organizacji i nie podejmować działań dopóki nie zostaną wykorzystane wszystkie rezerwy wzrostu sprawności tkwiące w dotychczasowym rozwiązaniu<sup>17</sup>.

Z przedstawionych treści wynika, że celem ogólnym zmian w organizacji wojskowej jest utrzymanie i przede wszystkim, zwiększenie skuteczności oraz sprawności jej funkcjonowania. Wymagać to może przeprowadzenia zmian we wszystkich lub wybranych elementach składowych organizacji, posługując się podejściem technologicznym, strukturalnym lub podejściem do ludzi<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001 s. 93.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 92.

<sup>17</sup> M. Czerska, op. cit., s. 461.

<sup>18</sup> Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa, 1997, s. 312–315.

Natomiast Z. Ścibiorek<sup>19</sup> podkreśla, że skuteczne przeprowadzenie zmiany wymaga rozważenia:

- jakiego typu zmiany są konieczne,
- jak zmiany wpłyną na poszczególnych pracowników,
- jak należy rozłożyć proces zmian,
- jak rozbudzać oddanie i zaangażowanie personelu w proces przemian,
- jaką rolę spełnia przywódca.

Racjonalne podejście do zarządzania wymaga skupienia się na tych czynnikach, od których zależy sukces organizacji. Posługując się formułą „siedmiu S” — można wymienić: strategię, systemy, pracowników, strukturę, kompetencje organizacji i poszczególnych członków, wartości organizacyjne oraz style kierowania. Tak więc należy przede wszystkim je uczynić przedmiotem zmiany.

Zmiany wewnątrz organizacji mogą być następujące:

- redukcja struktury,
- zmiana rozpiętości i zasięgu kontroli,
- zmiany realizowanych zadań,
- zmiany w podziale pracy,
- zmiany w postulowanych sylwetkach kadry zawodowej,
- zmiany w procedurach systemu doboru motywowania, oceniania i rozwoju kadry.

Zmiana w organizacji jest niezbędna, jednak, jak wskazuje J. Penc<sup>20</sup>, nadmiar jednoczesnych zmian oraz zbyt duża częstość zmian negatywnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji. Istotny jest również fakt – paradoks zarządzania – że „pozytywna zmiana wymaga istotnej stabilizacji”<sup>21</sup>. Oznacza to, iż zachodzi potrzeba istotnego stabilizowania podstawowych części organi-

---

<sup>19</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 89.

<sup>20</sup> J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 278-279.

<sup>21</sup> K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998, s. 9.

zacji, w tym grupy inicjującej zmiany, która powinna się utożsamiać ze zmianami oraz posiadać wystarczającą motywację do doprowadzenia ich do końca. Brak takiej stabilizacji powoduje, że zmiana kierownictwa w organizacji przerywa wdrażanie dotychczasowych zmian, a nowe kierownictwo tworzy następną koncepcję zmian. Z tego powodu, jak i z przyczyny ograniczonych możliwości przewidywania i sterowania zmianami, procesy zmian mogą przybierać postać patologicznych sprzężeń zwrotnych – kolejne próby usprawnień tworzą, jak wskazują A. K. Koźmiński i K. Oblój, „spiralny efekt zmniejszania sprawności systemu, zbliżony w swojej dynamice do nakręcania inflacji w gospodarce”<sup>22</sup>.

## 1.2. Siły zmian organizacyjnych

W literaturze przedmiotu siły wywołujące zmiany najczęściej dzieli się na **siły zewnętrzne** i **siły wewnętrzne**. Zewnętrzne siły wpływające na zmiany wynikają z otoczenia ogólnego i docelowego organizacji. Stanowią je te czynniki otoczenia, które wpływają na zdolność organizacji do pozyskania potrzebnych jej zasobów finansowych, informacyjnych, rzeczowych i ludzkich albo wykonywania zaplanowanych zadań.

E. Długosz-Truszkowska wyróżnia w otoczeniu zewnętrznym sferę polityczną, sferę techniczną, sferę ekonomiczną i sferę socjokulturową<sup>23</sup>. W sferze politycznej na organizacje wpływają nowe akty prawne, decyzje sądowe i regulacje. W sferze technicznej funkcjonowanie organizacji determinują zmiany w technologiach produkcji, które organizacja musi sobie przyswoić. Na wymiar ekonomiczny wpływa inflacja, koszty utrzymania i podaż pieniądza. Wymiar socjokulturowy, odzwierciedlający wartości społeczne, określa, jakiego typu produkty lub usługi będą akceptowane przez rynek.

Siły wewnętrzne są natomiast każdym czynnikiem w środowisku wewnętr-

---

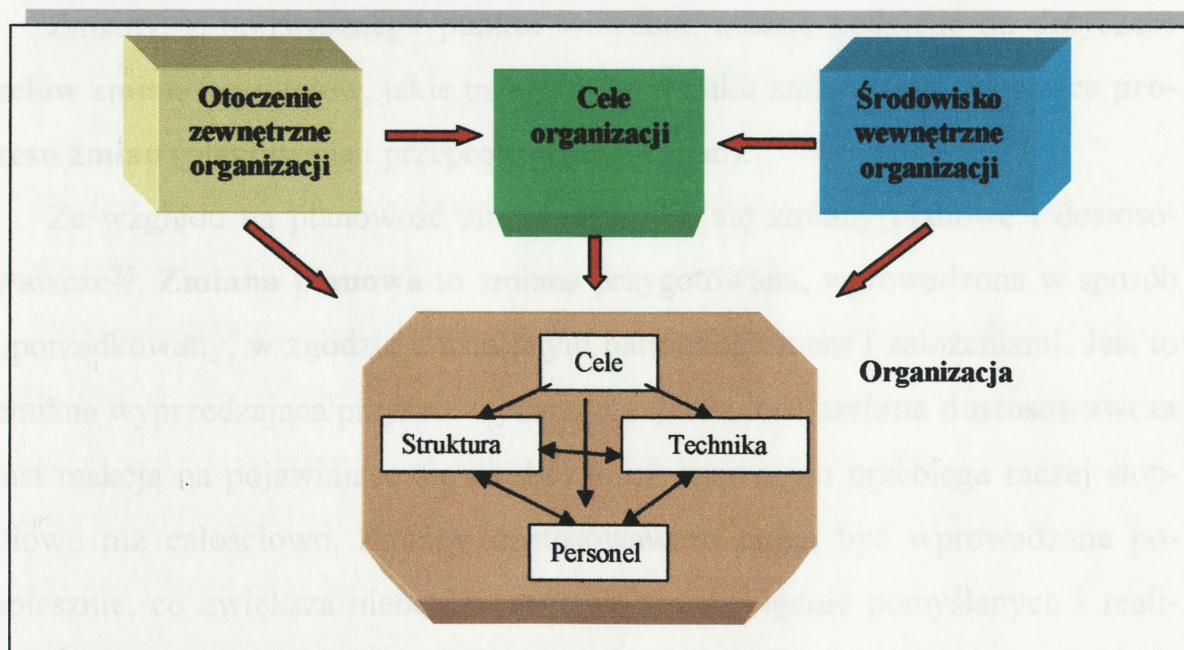
<sup>22</sup> A. K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa 1989, s. 287.

<sup>23</sup> E. Długosz-Truszkowska, op. cit., s. 39.

nym organizacji, wpływającym na sposób jej funkcjonowania.

Tak więc zmiany mogą być spowodowane działaniami konkurenta, nowymi osiągnięciami w technice, odmianami mody lub upodobań albo tendencjami w otoczeniu, w którym dana organizacja funkcjonuje.

Stąd też projektując zmiany struktury należy wyróżnić i wziąć pod uwagę trzy główne grupy czynników (rys. 1): cele organizacji, siły wewnętrzne oraz siły zewnętrzne – otoczenie organizacji.



*Rys. 1. Grupy czynników kształtujących organizację*

W przypadku organizacji wojskowych siłami zmian mogą być: w wymiarze technicznym – wprowadzanie nowego sprzętu, wymagania sojuszu NATO, wymagania pola walki, wymagania operacji pokojowych; w sferze politycznej – decyzje przełożonych, ustawy i przepisy wykonawcze; w sferze ekonomicznej – budżet MON, koszty utrzymania jednostek i instytucji; w sferze socjokulturowej – zwyczaje i wartości żołnierzy zawodowych.

### 1.3. Rodzaje zmian organizacyjnych

Klasyfikacja zmian pełni rolę porządkującą oraz ułatwia opisanie planowa-

nych zmian i przewidywanie ich skutków. W literaturze przedmiotu wyróżnia się szereg klasyfikacji zmian. W zależności od skali zmian organizacyjnych, można wyróżnić<sup>24</sup>:

- **usprawnienia organizacyjne** – polegające na drobnych, ograniczonych w czasie i przestrzeni oraz dość częstych udoskonaleniach,
- **reorganizacje** – polegające na zmianach skokowych, o dużej głębokości i szerokim zakresie.

Zmiany, z holistycznego punktu widzenia, można podzielić na dotyczące **celów zmian** (rezultatów, jakie osiągnie się wyniku zmian) oraz dotyczące **procesu zmian** (planowania i przeprowadzania zmian).

Ze względu na planowość zmian wyróżnia się zmiany planowe i dostosowawcze<sup>25</sup>. **Zmiana planowa** to zmiana przygotowana, wprowadzona w sposób uporządkowany, w zgodzie z ustalonym harmonogramem i założeniami. Jest to zmiana wyprzedzająca przyszłe wydarzenia. Natomiast **zmiana dostosowawcza** jest reakcją na pojawiające się okoliczności, przy czym przebiega raczej stopniowo niż całościowo. Zmiany dostosowawcze mogą być wprowadzane pośpiesznie, co zwiększa niebezpieczeństwo zmian błędnie pomyślanych i realizowanych. Najlepiej, jeśli zmianę planową przedłoży się nad zmianę dostosowawczą.

Ze względu na zakres zmian wyróżnia się zmiany strategiczne, taktyczne i operacyjne<sup>26</sup>. **Zmiany strategiczne** dotyczą kwestii zasadniczych, o szerokim zasięgu. Natomiast **zmiany taktyczne i operacyjne** są wkomponowane w zmiany strategiczne i odnoszą się do nowych systemów, procesów i struktur zaproponowanych przez szczebel strategiczny.

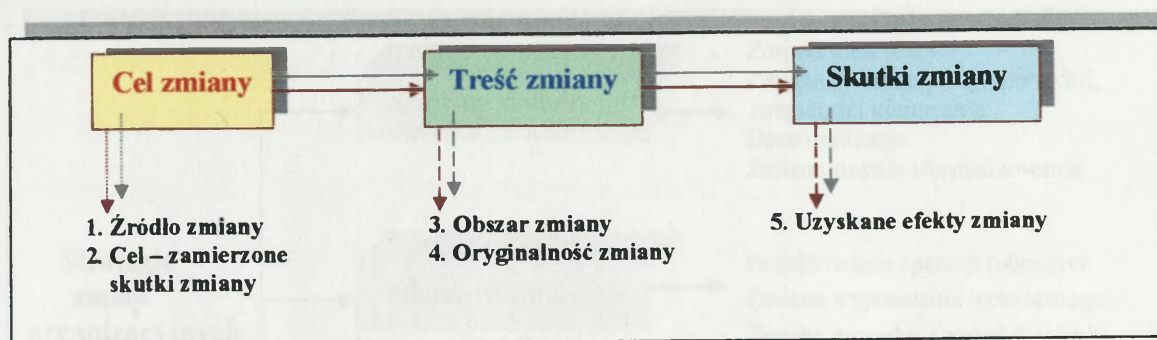
Jeszcze inną, obszerną klasyfikację zmian, ze względu na cel, treść i skutki zmian przedstawiła M. Czerska (rys. 2).

---

<sup>24</sup> H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984, s. 210.

<sup>25</sup> Zob. E. Długosz-Truszkowska, op. cit., s. 40-41.

<sup>26</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie...* op. cit., s. 90.



*Rys. 2. Cel, treść i skutki jako klasyfikatory zmian*

Źródło: M. Czerska, *Klasyfikacja zmian*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 456

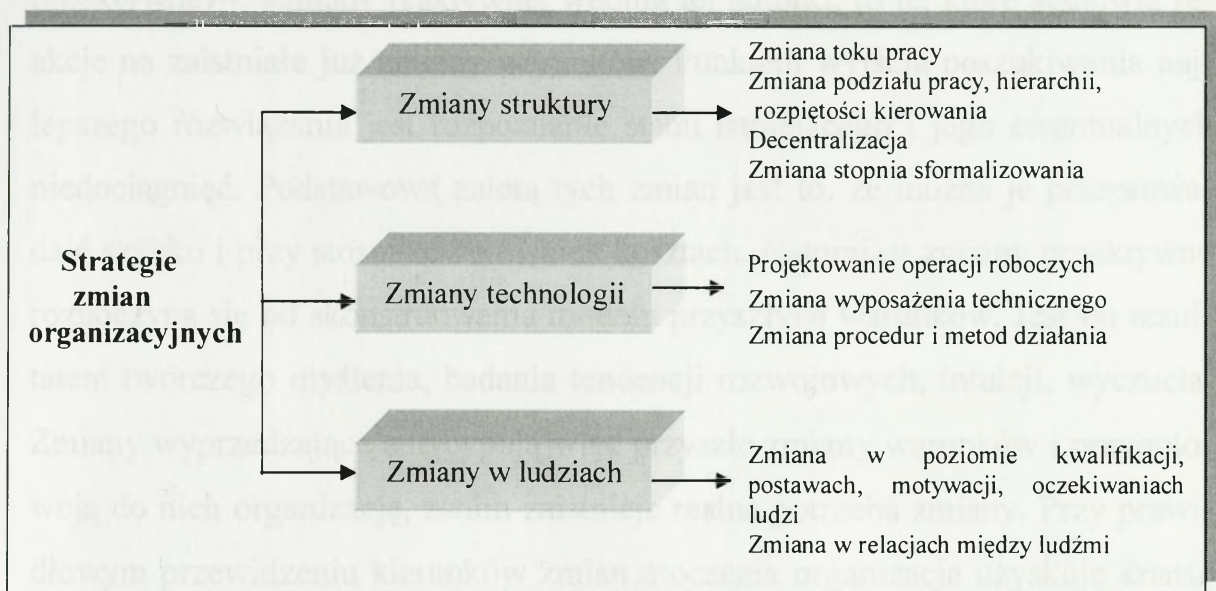
Według tej autorki klasyfikacje zmian występujące w literaturze przedmiotu można podzielić następująco<sup>27</sup>:

1. Ze względu na źródło zmiany wyróżnia się zmianę **dobrowolną** i **narzuconą** (samodzielną i wymuszoną). Pierwsza z nich polega na tym, że jej idea, impuls powstaje w organizacji. Organizacja sama widzi potrzebę zmiany, sama określa jej kierunek i podejmuje działania wdrożeniowe. Natomiast w przypadku zmiany narzuconej (wymuszonej) — konieczność jej przeprowadzenia i kierunek zostają wyznaczone przez otoczenie.

2. Ze względu na zakładany cel można wyróżnić **zmiany zachowawcze** i **rozwojowe**. Te pierwsze stawiają sobie za cel utrzymanie dotychczasowego poziomu sprawności i niedopuszczenie do jego obniżenia. Zmiany rozwojowe natomiast przyjmują za cel podwyższenie dotychczasowego poziomu sprawności firmy i zapewnienie jej rozwoju;

3. Ze względu na obszar zmiany wyróżnia się zmiany nakierowane na **strukturę, technologię** bądź **ludzi** (rys. 3).

<sup>27</sup>M. Czerska, op. cit., s. 457-458.



Rys. 3. Obszary zmian

Źródło: M. Czerska, *Klasyfikacja zmian*, w: *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 456

4. Z punktu widzenia zakresu nowatorstwa zmian organizacyjnych można wyróżnić zmiany **innowacyjne** (twórcze) i **adaptacyjne** (odtwórcze). Mianem innowacji określa się wprowadzenie w życie rozwiązań nowych, oryginalnych, nie spotykanych gdzie indziej. Natomiast zmiany adaptacyjne polegają na wykorzystaniu rozwiązań już stosowanych i sprawdzonych oraz na przystosowaniu ich do warunków danej instytucji.

5. Ze względu na rzeczywistość uzyskany efekt zmiany dzieli się na **pozytywne**, **negatywne** i **obojętne**. Zmiana pozytywna ma miejsce wówczas, gdy jej realne wyniki użyteczne przekraczają poniesione nakłady. Ze zmianą negatywną mamy do czynienia, gdy uzyskane dzięki niej wyniki użyteczne są mniejsze od związanych z nią kosztów. W przypadku zmiany obojętnej obydwie te wielkości są zbliżone.

J. Machaczka, ze względu na możliwość antycypowania przyszłych zmian warunków, wyróżnia również zmiany **reaktywne** i **proaktywne** (antycypacyjne,

proaktywne)<sup>28</sup>. Zmiany reaktywne, według tej autorki, to te, które stanowią reakcje na zaistniałe już zmiany warunków. Punktem wyjścia poszukiwania najlepszego rozwiązania jest rozpoznanie stanu istniejącego i jego ewentualnych niedociągnięć. Podstawową zaletą tych zmian jest to, że można je przeprowadzić szybko i przy stosunkowo niskich kosztach. Natomiast zmiany proaktywne rozpoczyna się od skonstruowania modelu przyszłych warunków. Jest on rezultatem twórczego myślenia, badania tendencji rozwojowych, intuicji, wycucia. Zmiany wyprzedzające antycypują więc przyszłe zmiany warunków i przygotowują do nich organizację, zanim zaistnieje realna potrzeba zmiany. Przy prawidłowym przewidzeniu kierunków zmian otoczenia organizacja uzyskuje szansę wyeliminowania dystansu czasowego pomiędzy wystąpieniem potrzeby zmiany a reakcją firmy na ową potrzebę<sup>29</sup>.

Ze względu na zakres zmian podzielić je można na **częstkowe i całościowe**. Te pierwsze dotyczą tylko określonych, niesprawnych elementów organizacji, te drugie zaś obejmują całość instytucji<sup>30</sup>. J. Machaczka analizując łącznie oba kryteria klasyfikacyjne (ze względu na możliwość antycypowania zmian oraz zakres zmian) wyróżnia rodzaje zmian przedstawione na rysunku 4.

O zmianach przez **dostosowanie** (adaptację) mówi się wtedy, gdy na skutek niewielkich zwykle zmian otoczenia doszło w organizacji do spadku sprawności i efektywności. Wówczas dzięki wprowadzeniu w funkcjonowaniu organizacji niewielkich modyfikacji o charakterze reaktywnym przywraca się sprawność organizacji do poprzedniego stanu.

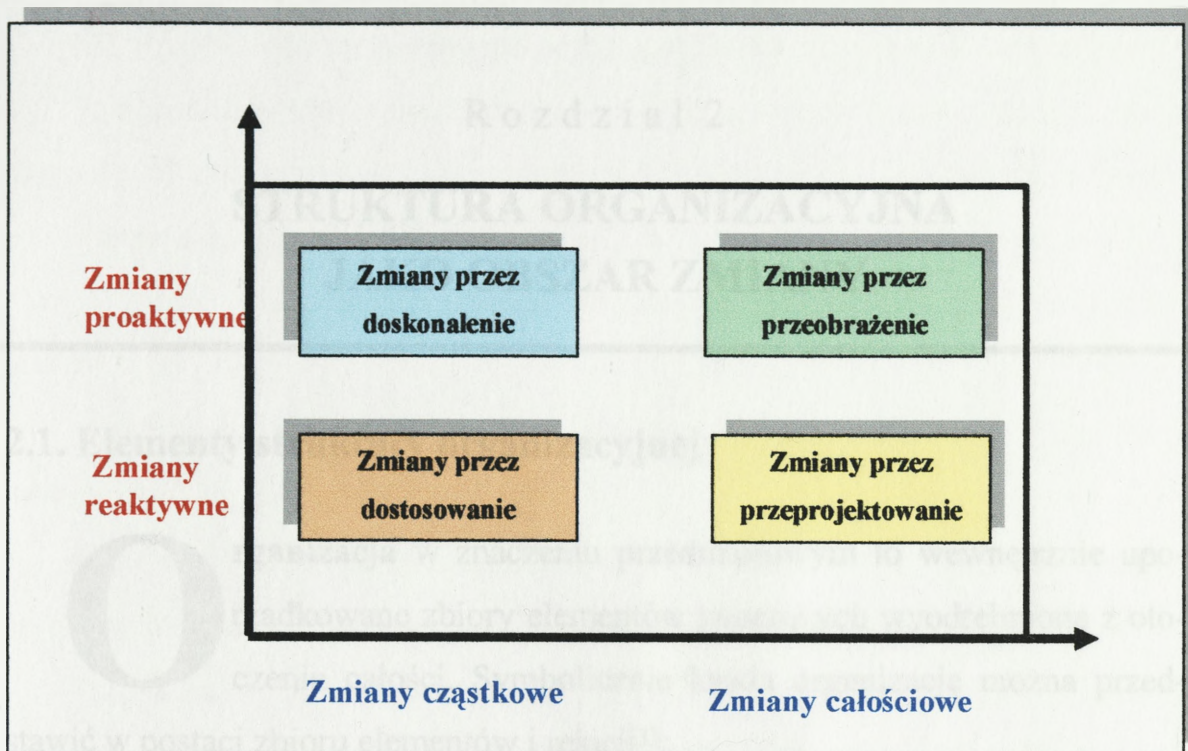
Zmiany przez **doskonalenie** polegają na poprawianiu istniejącego stanu organizacji za pomocą małych, częściowych zmian innowacyjnych. Źródłem zmian są tu, więc naturalne, tkwiące w człowieku skłonności do ulepszania stanu istniejącego, zanim wystąpi spadek sprawności.

---

<sup>28</sup> Za M. Czerską, op. cit., s. 454.

<sup>29</sup> Za ibidem, op. cit., s. 454-455.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 445.



**Rys. 4. Rodzaje zmian organizacyjnych**

Źródło: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Warszawa 1998, s. 26

O zmianach przez **przeprojektowanie** mówi się wówczas, gdy ich konieczność powstaje pod wpływem głębokich zmian w otoczeniu, wymagających konieczności dostosowania się do nich. Zmiany te są mogą być wywołane przez już zaistniały kryzys. Zwykle dotyczą całej organizacji.

**Przeobrażenie** to zachodząca w organizacji zmiana o charakterze całościowym i antycypacyjnym. Projektowane nowe struktury i procesy dostosowywane są do przewidywanych, przyszłych uwarunkowań funkcjonowania organizacji. W wyniku przeobrażeń powstaje struktura diametralnie różna od poprzedniej<sup>31</sup>.

Ponadto mówi się o zmianach w wymiarze psychologicznym, kulturowym, socjologicznym, ekonomicznym i technologicznym, zmianach pozytywnych i regresyjnych<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Za M. Czerską, op. cit., s. 456.

<sup>32</sup> Zob. Z. Ścibiorek, *Zarządzanie...* op. cit., s. 84-85.

## Rozdział 2

# STRUKTURA ORGANIZACYJNA JAKO OBSZAR ZMIANY

---

### 2.1. Elementy struktury organizacyjnej

**O**rganizacja w znaczeniu przedmiotowym to wewnętrznie uporządkowane zbiory elementów tworzących wyodrębnione z otoczenia całości. Symbolicznie każdą organizację można przedstawić w postaci zbioru elementów i relacji<sup>33</sup>:

$$\text{ORG} = \{G, \text{KO}_r, Q_{me}, \text{AP}_z, S_{org}, Q_{id}\} \longleftrightarrow \text{OT}$$

gdzie:

**G** – cele, czyli pożądane stany lub rezultaty (zadania) przewidziane do osiągnięcia w wyniku działania,

**KO<sub>r</sub>** – komórki robocze, reprezentujące określone potencjały wykonawcze,

**Q<sub>me</sub>** – oddziaływania materialno-energetyczne emitowane przez komórki robocze na przedmioty oddziaływania w organizacji lub otoczeniu,

**AP<sub>z</sub>** – aparat kierowniczy, obejmujący człony hierarchii kierowniczej nadbudowane nad strefą wykonawczą,

**S<sub>org</sub>** – stosunki organizacyjne, określające reguły formowania i łączenia komórek, ich współdziałania i porządkowania,

**Q<sub>id</sub>** – oddziaływania informacyjno-decyzyjne aparatu kierowniczego na sferę wykonawczą,

---

<sup>33</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985, s. 216-217.

**OT** – wzajemne relacje organizacji z otoczeniem i otoczenia z organizacją.

Tak zdefiniowaną organizację można przedstawić w postaci modelu złożonego z czterech podstawowych podsystemów. Według H. J. Leavitte'a są nimi:

- **cele organizacji** oraz wynikające z nich zadania dla poszczególnych stanowisk pracy. Ich realizacja wymaga określenia lub modyfikacji strategii działania;

- **personel** z ich kwalifikacjami i umiejętnościami, motywacjami do pracy, postawami i aspiracjami;

- **technologia** dotycząca metod działania na stanowiskach pracy i stosowanych środków umożliwiających osiągnięcie celów;

- **struktura** będąca powiązaniem pomiędzy elementami wewnątrz organizacji oraz uwzględniająca wpływ otoczenia zewnętrznego.

Model takiej organizacji w opracowaniu K. Bolesty-Kukułki przedstawia rysunek 5.

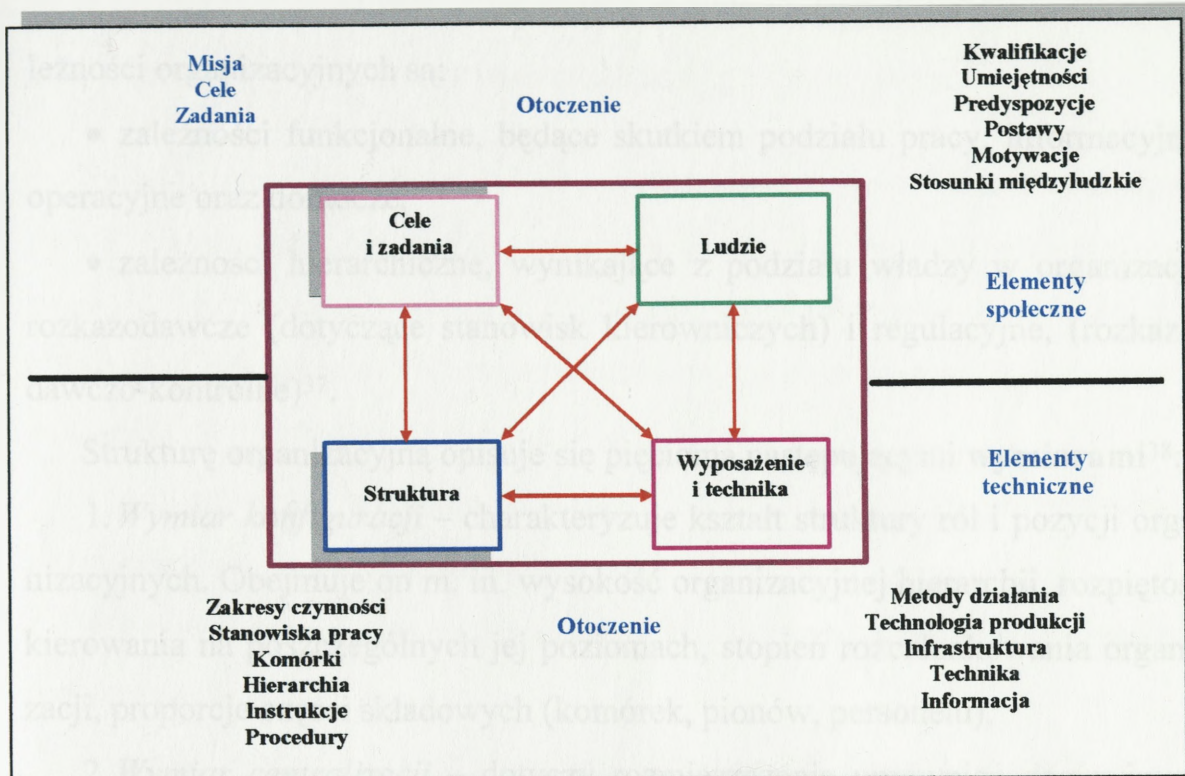
Tak, więc jednym z elementów decydującym o sukcesie organizacji woj-skowej jest właściwie zaprojektowana struktura organizacji, jak i w porę wprowadzane zmiany w tej strukturze.

**Strukturę organizacyjną** jakiejś całości można zdefiniować jako „całość kształt stosunków między elementami tej całości lub elementami a całością, rozpatrywany ze względu na współprzyczynianie się elementów do powodzenia całości”<sup>34</sup>. Struktura ta powstaje w wyniku tworzenia stanowisk pracy, grupowania komórek organizacyjnych, personelu i innych zasobów oraz kształtowania zależności (więzi) organizacyjnych. Struktura taka jest siecią stanowisk pracy i formalnymi wzorami postępowania ludzi w celu sprawnego i skutecznego realizowania celów<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984, s. 17.

<sup>35</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 27.



**Rys. 5. Model strukturalny organizacji**

Źródło: K. Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 46

W wyniku zaprojektowania struktury powstają więc:

- zdefiniowane i pogrupowane stanowiska pracy – opisane zadaniami, uprawnieniami, zakresem odpowiedzialności;
- relacje pomiędzy stanowiskami pracy tworzącymi zależności (więzi) organizacyjne – służbowe, funkcjonalne, techniczne, informacyjne;
- komórki organizacyjne będące zespołem stanowisk;
- jednostki organizacyjne składające się z komórek i stanowisk.

**Zależności organizacyjne** można zdefiniować jako: „...relacje uzależniania pod jakimś względem jednego elementu systemu wytwórczego od drugiego”<sup>36</sup>. Wyznaczają one kierunek przyporządkowania elementów oraz przedmiot, jaki je łączy (przedmiot techniczny, informacja, decyzja). Podstawowymi typami za-

<sup>36</sup>J. Dziadoń, *Charakterystyka zasad kształtowania struktury organizacyjnej*, w: *Doskonalenie struktury organizacyjnej* pod red. A. Stabryły, Warszawa 1991, s. 12.

leżności organizacyjnych są:

- zależności funkcjonalne, będące skutkiem podziału pracy: informacyjne, operacyjne oraz doradcze,
- zależności hierarchiczne, wynikające z podziału władzy w organizacji: rozkazodawcze (dotyczące stanowisk kierowniczych) i regulacyjne, (rozkazodawczo-kontrolne)<sup>37</sup>.

Strukturę organizacyjną opisuje się pięcioma następującymi **wymiarami**<sup>38</sup>:

1. *Wymiar konfiguracji* – charakteryzuje kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych. Obejmuje on m. in. wysokość organizacyjnej hierarchii, rozpiętość kierowania na poszczególnych jej poziomach, stopień rozczłonkowania organizacji, proporcje części składowych (komórek, pionów, personelu),

2. *Wymiar centralizacji* – dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych poziomach hierarchii (koncentracja władzy),

3. *Wymiar specjalizacji* – charakteryzuje podział pracy i obowiązków między uczestników organizacji,

4. *Wymiar standaryzacji* – dotyczy typowości działań i zachowań w organizacji, zwyczajowych i ujednoliconych procesów postępowania, powtarzalnych procedur organizacyjnych,

5. *Wymiar formalizacji* – charakteryzuje zakres, w jakim system wzorów i przepływów regulujących postępowanie w organizacji jest utrwalony w dokumentach organizacyjnych.

Powyżej przedstawione wymiary mogą być przedmiotem zmian w strukturach organizacyjnych.

---

<sup>37</sup> Zob. J. Dziadoń, op. cit., s. 12-15.

<sup>38</sup> E. Gluszek, *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych*, w: *Projektowanie organizacji instytucji* pod red. J. Skalika, Wrocław 1992, s. 50.

## 2.2. Metody projektowania struktur organizacyjnych

Projektowanie organizacji jest procesem złożonym i wieloetapowym, zgodnym z cyklem działania zorganizowanego, wymagającym uwzględnienia wielu sprzężeń zachodzących wewnątrz obiektu projektowanego oraz pomiędzy obiektem a otoczeniem. Proces projektowania, na co wskazuje P. Sienkiewicz, zawiera takie podstawowe działania, jak<sup>39</sup>:

- analiza: jako rozeznanie, zebranie i klasyfikacja informacji niezbędnych do rozwiązywania zadania projektowego;
- synteza: jako przekształcanie informacji w projekty rozwiązania zadania projektowego;
- ocena: wartościowanie rozwiązań i wybór najlepszego, wartościowanie przydatności informacji w projektowaniu danego obiektu.

Projektowanie więc, uogólniając, dokonuje się poprzez kolejne analizy i syntezy posiadanych informacji. Nieco upraszczając, można stwierdzić, iż dokonuje się analizy głównego celu działania organizacji na cele cząstkowe i czynności, a następnie syntezy czynności w stanowiska i komórki organizacyjne, kształtując wymiary struktury i uwzględniając przy tym zasady projektowania.

Z metodologicznego punktu widzenia, strukturę wszelkich instytucji można rozpatrywać w aspekcie:

- **czasowym** – w ujęciu statycznym i dynamicznym,
- **przestrzennym**<sup>40</sup>.

W ujęciu **statycznym** nie analizuje się następstwa zdarzeń, lecz bierze się pod uwagę organizację w danym czasie, traktując ją jako układ stosunków zachodzących między poszczególnymi jej częściami. Podejście to uwypukla sta-

---

<sup>39</sup> P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988, s. 247.

<sup>40</sup> E. Głuszek, *op. cit.*, s. 48-50.

tyczne aspekty struktury organizacyjnej, czyli np.:

- rozmieszczenie ludzi, środków, komórek organizacyjnych, podział pracy;
- zadania, uprawnienia, odpowiedzialność;
- układ stopni decyzyjnych wraz z ich wzajemnymi zależnościami.

Ujęcie **dynamiczne** koncentruje się natomiast na czynnościach zachodzących w czasie, tzn. zajmuje się procesami funkcjonowania i rozwoju instytucji – przebiegiem czynności lub operacji oraz obiegiem dokumentacji i przepływem informacji.

Ujęcie **przestrzenne** z kolei opisuje statyczne rozmieszczenie elementów organizacji w przestrzeni, a więc rozplanowanie stanowisk pracy, usytuowanie pomieszczeń biurowych.

Przedmiotem projektu zmiany może być organizacja nowa lub już istniejąca, której funkcjonowanie wymaga tylko zmian organizacyjnych (usprawnienia, restrukturyzacji).

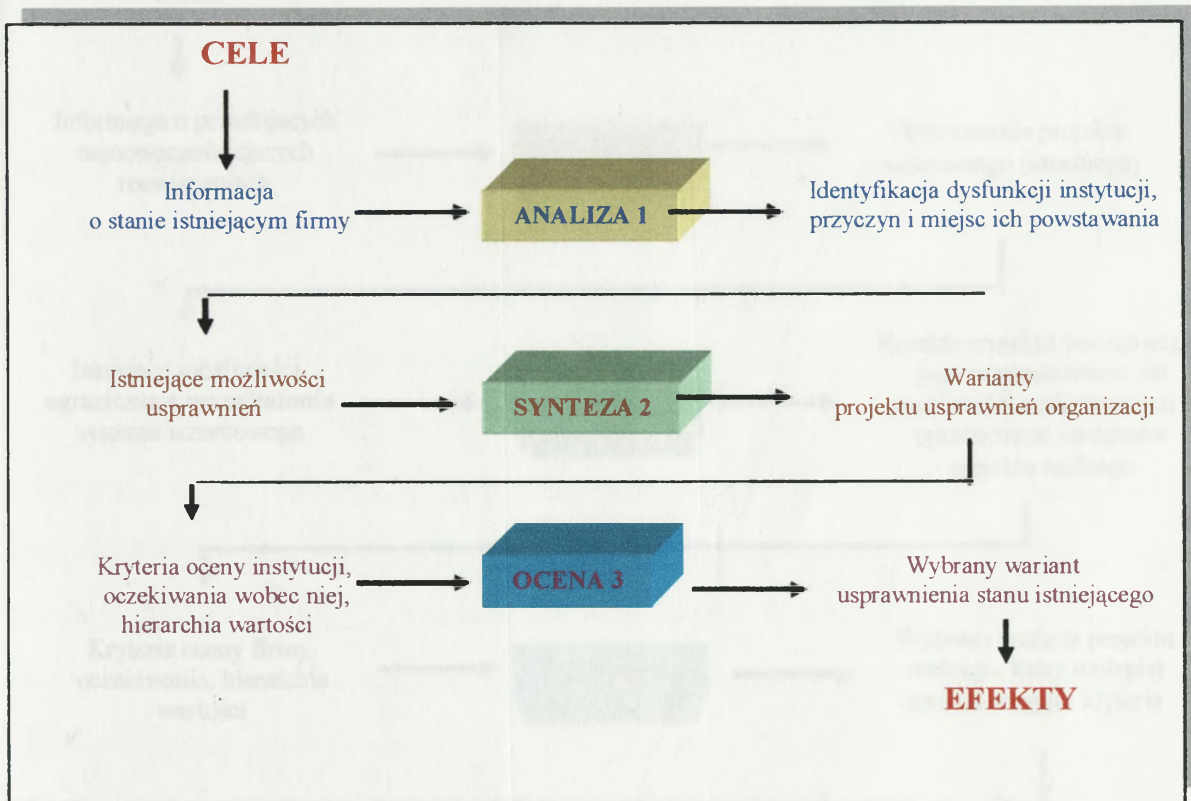
Rozpoczynając projektowanie struktury należy zdecydować się na jedną z metod (strategii) projektowania<sup>41</sup>. Do najczęściej wymienianych należy metoda diagnostyczna i metoda prognostyczna.

Zwykle do projektowania organizacji wojskowych stosuje się **metodę diagnostyczną**. Jest ona najstarszym i nadal rozpowszechnionym sposobem podejścia do projektowania zmian w organizacjach. Punktem wyjścia jest tu dokładne zidentyfikowanie istniejącego stanu i diagnoza dysfunkcji. Usprawnianie organizacji polega na eliminacji źródeł owych niesprawności, czyli na doskonaleniu stanu istniejącego. Punktem wyjścia jest dokładne rozpoznanie warunków, w których projektowane rozwiązanie będzie stosowane oraz dobra znajomość dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych w instytucjach podobnych do tej, którą się projektuje. Ocena tych rozwiązań i ich uwarunkowań stanowi istotę

---

<sup>41</sup> Zob. J. Skalik, *Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992, s. 28.

procesu projektowania. Jednak metoda ta, jak wskazuje J. Skalik<sup>42</sup>, nie pozwala oderwać się od utartych schematów postępowania, utrudnia wypracowanie radykalnie zmienionego i bardziej skutecznego projektu organizacji. Ideę podejścia diagnostycznego przedstawia rysunek 6.



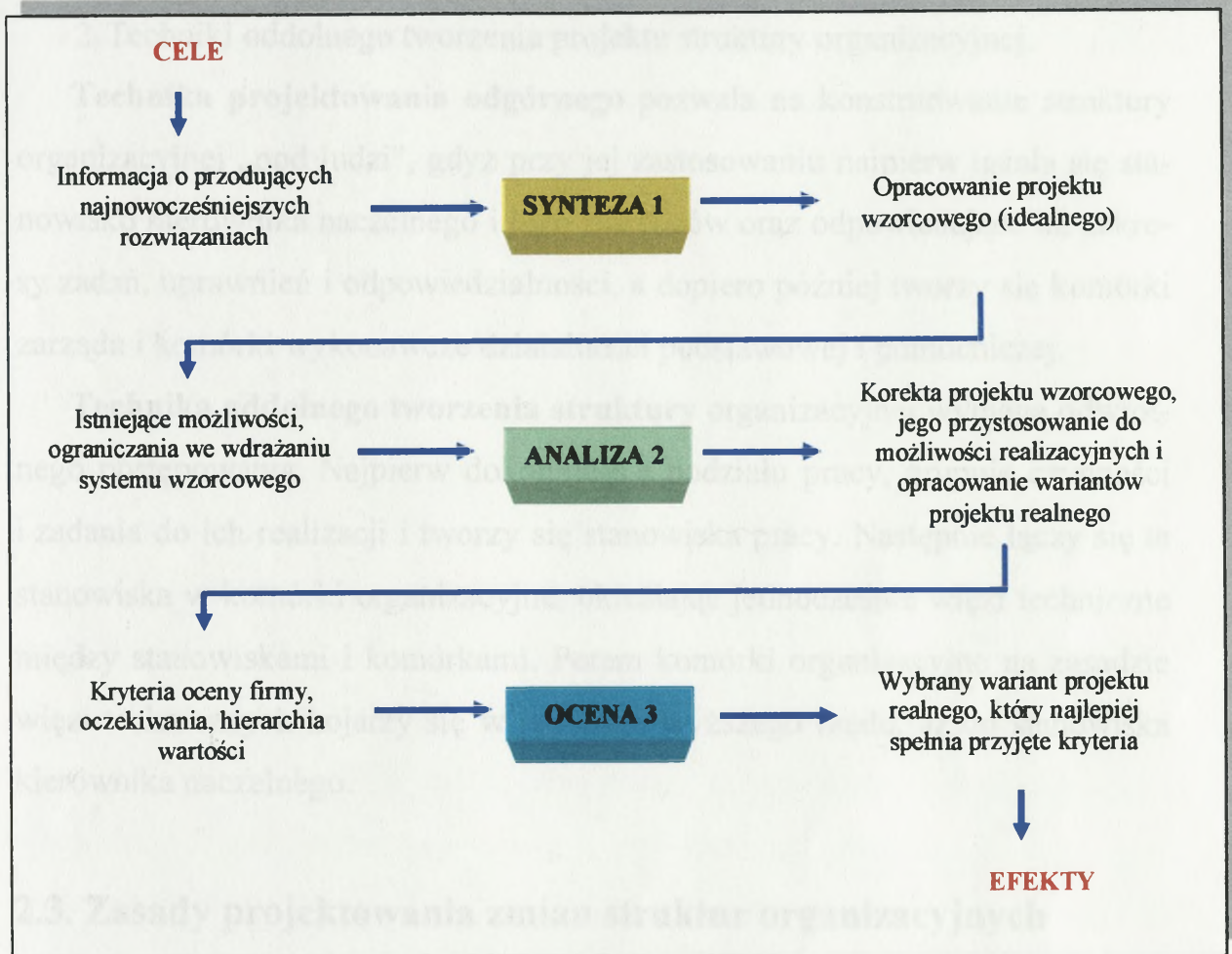
**Rys . 6. Idea diagnostycznego projektowania zmian**

Źródło: B. Nogalski, *Metodyka projektowania zmian*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 479

**Metoda prognostyczna** stanowi przeciwieństwo podejścia diagnostycznego. Metodę tę opracował między innymi G. Nadler. Punktem wyjścia do stworzenia projektu organizacji jest określenie elementów rozwiązania idealnego na podstawie informacji o charakterze modelowym pochodzących z instytucji naukowych i literatury fachowej. Według tej metody projektowanie polega na stopniowej konkretyzacji idealnego rozwiązania uwzględniającego rzeczywiste

<sup>42</sup> Ibidem, s. 28-29.

warunki funkcjonowania instytucji. W ramach konkretyzacji rozpoznaje się ograniczenia i możliwości ich eliminacji. Ideę metody przedstawia rysunek 7.



**Rys. 7. Idea prognostycznego projektowania zmian**

Źródło: B. Nogalski, *Metodyka projektowania zmian*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 480

Nadler wyróżnia trzy poziomy idealnego systemu pracy: teoretyczny system idealny, perspektywiczny system idealny i technicznie możliwy system idealny.

Teoretyczny system idealny stanowi jedynie punkt odniesienia dla projektantów poszukujących nowych rozwiązań.

Perspektywiczny system idealny przyjmuje postać projektu organizacyjnego, który obecnie nie ma szans realizacji, ale może stanowić podstawę planowa-

nia perspektywicznego i wprowadzenia przyszłych zmian.

Wyróżnia się dwie **techniki uzyskania projektowanej struktury**<sup>43</sup>:

1. Techniki odgórnego tworzenia projektu struktury.
2. Techniki oddolnego tworzenia projektu struktury organizacyjnej.

**Technika projektowania odgórnego** pozwala na konstruowanie struktury organizacyjnej „pod ludzi”, gdyż przy jej zastosowaniu najpierw ustala się stanowisko kierownika naczelnego i jego zastępców oraz odpowiadające im zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności, a dopiero później tworzy się komórki zarządu i komórki wykonawcze działalności podstawowej i pomocniczej.

**Technika oddolnego tworzenia struktury** organizacyjnej wymaga odwrotnego postępowania. Najpierw dokonuje się podziału pracy, grupuje czynności i zadania do ich realizacji i tworzy się stanowiska pracy. Następnie łączy się te stanowiska w komórki organizacyjne, określając jednocześnie więzi techniczne między stanowiskami i komórkami. Potem komórki organizacyjne na zasadzie więzi technicznych kojarzy się w jednostki wyższego rzędu, aż do stanowiska kierownika naczelnego.

### 2.3. Zasady projektowania zmian struktur organizacyjnych

Problematykę zasad projektowania struktur szeroko, między innymi, przedstawia J. Dziadoń<sup>44</sup>. Stąd też w opracowaniu ograniczono się do przedstawienia, za E. Głuszek<sup>45</sup>, następujących podstawowych zasad projektowania, dotyczących, zdaniem autorów pracy, również struktur wojskowych:

#### 1. Zasada hierarchii służbowej

Odzwierciedla potrzebę istnienia w organizacji bezpośrednich powiązań służbowych typu przełożony-podwładny. Każdy uczestnik organizacji podlega

---

<sup>43</sup> J. Skalik op. cit., s. 32.

<sup>44</sup> J. Dziadoń, op. cit., s. 27-47.

<sup>45</sup> E. Głuszek, op. cit., s. 61-72.

jakiemuś przełożonemu, sam będąc jednocześnie zwierzchnikiem dla osób usytuowanych na niższym szczeblu hierarchii.

## **2. Zasada jedności kierownictwa**

Każdy uczestnik organizacji powinien mieć tylko jednego przełożonego, przed którym odpowiada i od którego otrzymuje polecenia. Ma ona zapewnić spójność obowiązków podwładnego, sprawność działania i dokładne określenie odpowiedzialności.

## **3. Zasada rozpiętości kierowania**

Kierownik powinien bezpośrednio kierować taką liczbą ludzi, którą jest w stanie kierować skutecznie.

## **4. Zasada delegowania uprawnień**

Jest to przydzielenie innej osobie formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonanie określonych czynności. Delegowanie przez przełożonych władzy na rzecz podwładnych jest konieczne dla sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, gdyż żaden przełożony nie jest w stanie osobiście wykonać lub w pełni nadzorować wszystkich jej zadań. Obie strony, tj. przełożony i podwładny, powinni jasno zdawać sobie sprawę z celu, jaki zamierzają osiągnąć, i z tego, czego oczekuje druga strona. Delegowanie uprawnień powinno być kompletne, bez luk, tak aby każda czynność potrzebna do realizacji celów organizacji była wykonywana przez przełożonego, albo konkretnie przydzielona podwładnym. Uprawnienia powinny się równać odpowiedzialności tak, aby każdy miał wystarczające i odpowiednie uprawnienia do wykonania czynności, za które odpowiada. Kierownik może delegować czynności i uprawnienia przekazane mu przez przełożonego, jednakże delegowanie nie zwalnia go od odpowiedzialności za jakość wykonywania zadań.

## **5. Zasada specjalizacji**

Dotyczy samego sposobu łączenia czynności i zadań dla stanowisk pracy. Łączenie czynności jednorodnych, wymagających podobnych lub takich samych narzędzi, umiejętności i metod ich wykonywania, sprzyja rozwojowi specjaliza-

cji stanowisk pracy; łączenie czynności niejednorodnych rozwój ten hamuje.

#### **6. Zasada grupowania czynności podobnych**

Czynności podobne grupuje się w tych samych komórkach organizacyjnych. Zasadę tę stosuje się przeważnie na niższych szczeblach struktury organizacyjnej.

#### **7. Zasada kompleksowości**

Mówi, że należy łączyć w jednostki organizacyjne czynności nawet całkowicie odmienne, ale składające się na realizację wspólnego celu.

#### **8. Zasada najczęstszego korzystania**

Pracownik wykonujący daną czynność powinien być przydzielany temu kierownikowi, który z tej czynności najczęściej korzysta. Pracownicy zajmujący się określonym rodzajem działalności powinni podlegać temu kierownikowi, który będzie w stanie mądrze nimi kierować i jest najbardziej zainteresowany należywym prowadzeniem ich pracy.

#### **9. Zasada szczebla władzy**

Na danym stopniu władzy powinny być podejmowane wszystkie możliwe decyzje w zakresie posiadanych uprawnień, a te, których podejmować nie można, powinny być przekazywane na szczebel wyższy. (tzn. tylko te sprawy, o których kierownik nie jest w stanie zdecydować sam z powodu ograniczenia swoich uprawnień, powinien przekazywać swojemu zwierzchnikowi). Kierownik powinien również unikać podejmowania za swoich podwładnych decyzji, do których oni posiadają wystarczające uprawnienia.

#### **10. Zasada jedności celów**

Zakłada istnienie jasno sformułowanego celu funkcjonowania organizacji, dla którego można ustalić wiele celów pośrednich. Zadaniem wszystkich komórek organizacyjnych w danej instytucji jest działać w taki sposób, aby możliwie najefektywniej przyczyniać się do osiągnięcia obranego celu. Wkład działu czy sekcji w realizację celów całej organizacji powinien więc być podstawowym kryterium oceny ich działania.

### **11. Zasada uniwersalności funkcji kierowniczych**

Kierownicy wypełniają podobne czynności (funkcje kierownicze) niezależnie od tego, w jakim miejscu struktury organizacyjnej się znajdują oraz od charakteru przedsiębiorstwa, w jakim pracują (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola).

### **12. Zasada określania funkcji**

Zadania pracownika na każdym stanowisku i jego powiązania w hierarchii służbowej powinny być jasno, precyzyjnie i wyczerpująco określone. Nieprzestrzeganie tej zasady prowadzi do dublowania czynności bądź niewykonywania pewnych zadań w ogóle, co grozi niesprawnością i nieefektywności organizacji.

### **13. Zasada właściwego centrum koordynacji**

Koordynacja czynności w organizacji powinna być przydzielona osobie zorientowanej we wszystkich wymagających uzgodnienia sprawach. Zadaniem koordynacji jest sprawić, by wykonywane czynności były odpowiednio rozmieszczone w czasie, a wysiłek potrzebny do ich wykonania zintegrowany.

### **14. Zasada niezależności kontroli**

Uprawnienia kontrolne należy powierzać tej osobie, która nie jest zainteresowana wynikami kontroli i która nie jest zależna od tych, których pracę ma oceniać.

Powyżej przedstawione zasady uzupełnia ponadto poniższy zestaw zasad, dotyczący samego procesu projektowania:

**1. Zasada rozeznania potrzeby** – stawia ona wymóg pełnego zrozumienia i identyfikacji potrzeby, która ma być zaspokojona przez zaprojektowany obieg.

**2. Zasada realizowalności** – wytwory projektowania, zgodne z tą zasadą, muszą spełniać warunki realizowalności fizycznej, ekonomicznej i finansowej.

**3. Zasada elastyczności** – projektowanie powinno dążyć do takich rozwiązań, które można dostosować do zmian otoczenia i realizować za ich pomocą zadania wynikające ze zmieniających się celów.

**4. Zasada optymalności** – rozwiązanie projektowe powinno umożliwiać osiągnięcie zamierzonych celów w taki sposób, aby nakłady były minimalne.

**5. Zasada kompletności działań** – w projekcie należy uwzględnić wszystkie niezbędne działania, poczynając od uświadomienia sobie potrzeby istnienia systemu, aż do jego utworzenia i użytkowania.

**6. Zasada racjonalizmu działań** – struktura działań projektowych powinna zapewniać poprawność logicznie przyjętej kolejności działań prowadzących do skutecznego osiągnięcia postawionego celu.

### 3.1. Modele procesu zmian

Pracowanie metodami zmian w organizacjach wymaga analizy i oceny występujących w literaturze przedmiotu rozwiązań z zakresu teorii organizacji i zarządzania dotyczących procesu zmian, zasad przeprowadzania zmian oraz stosowanych metod projektowania i wdrażania zmian. Najbardziej wnikliwym podziałem przedstawiono najczęściej spotykane rozwiązania dotyczące etapów procesu zmian w organizacji, w tym zmian w strukturach organizacyjnych.

Čzęsto prezentowanym w literaturze przedmiotu jest model K. Lewina, który sugeruje, że każda zmiana powinna przebiegać w trzech etapach:

- \* rozmarzenie – proces, podczas którego ludzie dostrzegają możliwości zmianemu i muszą uznać ich konieczność;
- \* zamrożenie – takie wzmocnienie i wsparcie zmiany, że stała się ona częścią systemu.

Innym przykładem procesu zmian jest siedmiostopowy proces przedstawiony przez E. Długosz-Truszkowską nazwany przez nią „kompleksowym podejściem do zmian”. Proces ten zawiera elementy zawarte w cyklu działania zorganizowanego. Szczegółowe etapy tego procesu składają się z następujących

## R o z d z i a ł 3

# ETAPY PRZEPROWADZANIA ZMIAN W STRUKTURACH ORGANIZACJI WOJSKOWYCH

---

### 3.1. Modele procesu zmian

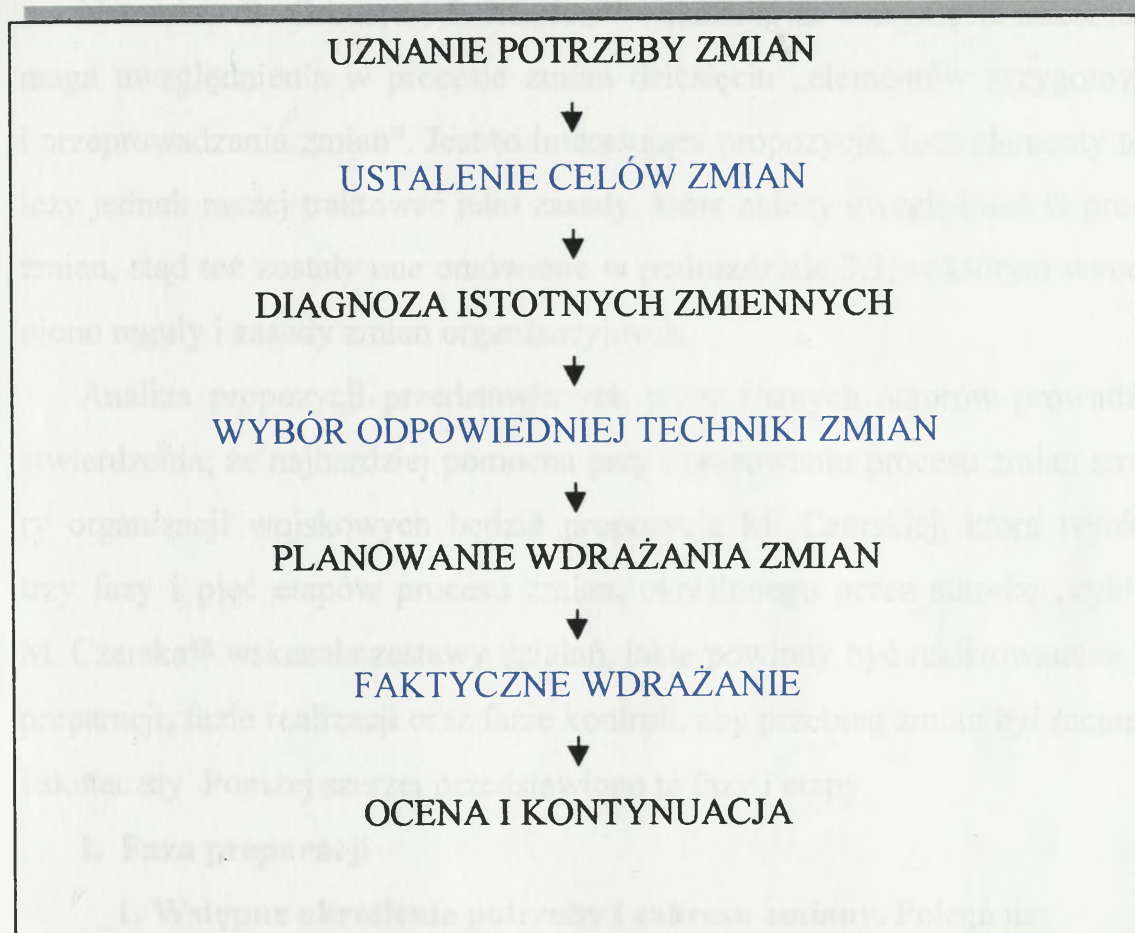
**O**pracowanie metodyki zmian struktury organizacji wojskowej wymaga analizy i oceny występujących w literaturze przedmiotu rozwiązań z zakresu teorii organizacji i zarządzania dotyczących procesu zmian, zasad przeprowadzania zmian oraz stosowanych metod projektowania i wdrażania zmian. Stąd też w niniejszym podrozdziale zaprezentowano najczęściej spotykane rozwiązania dotyczące etapów procesu zmian w organizacji, w tym zmian w strukturach organizacyjnych.

Często prezentowanym w literaturze przedmiotu jest model K. Lewina, który sugeruje, że każda zmiana powinna przebiegać w trzech etapach:

- rozmrożenie – proces, podczas którego ludzie dotknięci nadchodzącymi zmianami muszą uznać ich konieczność;
- zmiana;
- zamrożenie – takie wzmocnienie i wsparcie zmiany, że staje się ona częścią systemu.

Innym przykładem procesu zmian jest siedmioetapowy proces przedstawiony przez E. Długosz-Truszkowską nazwany przez nią „kompleksowym podejściem do zmian”. Proces ten zawiera elementy zawarte w cyklu działania zorganizowanego. Szczegółowe etapy tego procesu składającego się z pięciu faz

przedstawiono na rysunku 8.



**Rys. 8. Kolejne kroki kompleksowego podejścia do zmian**

Źródło: *Zarządzanie zmianami*, E. Długosz-Truszkowska, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Wyd. AGH, Kraków 2002, s. 39

Jeszcze inny układ etapów procesu zmiany w przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstwa prezentuje C. Suszyński<sup>46</sup>. Autor ten wymienia pięć etapów:

1. Rozpoznanie sytuacji – diagnoza potrzeb restrukturyzacyjnych.
2. Planowanie zmian – opracowanie programu restrukturyzacji.
3. Organizacja prac wdrożeniowych – opracowanie planu i harmonogramu przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.
4. Kierowanie procesem wdrażania zmian – realizacja programu.

<sup>46</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Warszawa 1999, s. 75.

## 5. Kontrola przebiegu wdrażania zmian i jego rezultatów.

Natomiast B. Grouard i F. Meston<sup>47</sup> wskazują, że osiągnięcie sukcesu wymaga uwzględnienia w procesie zmian dziesięciu „elementów przygotowania i przeprowadzania zmian”. Jest to interesująca propozycja, lecz elementy te należy jednak raczej traktować jako zasady, które należy uwzględnić w procesie zmian, stąd też zostały one omówione w podrozdziale 3.3, w którym wyodrębniono reguły i zasady zmian organizacyjnych.

Analiza propozycji przedstawianych przez różnych autorów prowadzi do stwierdzenia, że najbardziej pomocna przy opracowaniu procesu zmian struktury organizacji wojskowych będzie propozycja M. Czerskiej, która wyróżniła trzy fazy i pięć etapów procesu zmian, określonego przez autorkę „cyklem”. M. Czerska<sup>48</sup> wskazała zestawy działań, jakie powinny być realizowane w fazie preparacji, fazie realizacji oraz fazie kontroli, aby przebieg zmian był racjonalny i skuteczny. Poniżej szerzej przedstawiono te fazy i etapy.

### I. Faza preparacji

#### 1. Wstępne określenie potrzeby i zakresu zmiany. Polega na:

- konkretyzacji potrzeby zmiany,
- określeniu wstępnym celu i zakresu zmiany,
- oszacowaniu przewidywanego poziomu ekonomiczności zamierzeń,
- oszacowaniu przewidywanej realności przedsięwzięcia i ewentualne skorygowanie jego zakresu.

Potrzeba zmiany pojawia się w momencie wystąpienia niezgodności pomiędzy przyjętym rozwiązaniem, jego założeniami a wymogami nowej, zmienionej rzeczywistości. Rozpoznanie dokonuje się oceniając stopień realizacji misji i celów przez organizację oraz źródła niepowodzeń. Podczas ustalania potrzeby

---

<sup>47</sup> B. Grouard, F. Meston, op. cit. s. 43-48.

<sup>48</sup> M. Czerska, op. cit., s. 471-475.

zmiany, jak wskazuje M. Czerna, dobrze jest posłużyć się następującymi pytaniami:

1. *Czy występują jakieś nieprawidłowości w realizacji misji i celów firmy?*
2. *Na ile owe trudności mają swoje źródło w mankamentach formalnej struktury organizacyjnej? (Czy u ich podłoża nie znajdują się kwalifikacje, postawy, motywacje ludzi, czy nie są one skutkiem nieprzestrzegania dotychczasowej struktury formalnej?)*
3. *Czy niepowodzenia nie wynikają z faktu, że organizacja jest dopiero w fazie „rozruchu” po poprzedniej zmianie?*

Ustalenie szczegółowych celów i zakresu zmiany, zdaniem autorki, powinno odbywać się dopiero na etapie samego projektowania. W tym miejscu należy jedynie określić potrzebę i skalę przedsięwzięcia projektowego. Poziom ogólności powyższych ustaleń ma jednak umożliwić podjęcie dalszych działań związanych ze zmianą.

Wstępna analiza ekonomiczności i realności (finansowej, czasowej, rzeczowej i prawnej) przedsięwzięcia ma ustrzec realizatorów zmiany przed rozczarowaniami w późniejszych etapach cyklu procesu zmian.

**2. Preparacja prac projektowych.** Etap ten polega na zaplanowaniu i pozyskaniu warunków niezbędnych do przeprowadzenia prac projektowych. Działania podejmowane na tym etapie przedstawiają się następująco:

- powołanie zespołu projektowego;
- wybranie metody projektowania;
- określenie niezbędnego zadania;
- opracowanie harmonogramu prac projektowych, rozdzielenie zadań;
- określenie niezbędnych do projektowania zasobów, osób odpowiedzialnych za ich pozyskanie, czas i sposób pozyskania;
- spowodowanie pozyskania i rozdziału środków do projektowania zgodnie z założeniami.

**3. Opracowanie projektu zmian.** Szczegółowa procedura etapu różni się

w zależności od zastosowanej metody. Zawsze jednak będzie to wariantowe projektowanie propozycji zmian, w którym dokonuje się wyboru wariantu najlepiej spełniającego określone wcześniej wymagania. Działania tego etapu przedstawiają się następująco:

- konkretyzacja celu i zakresu projektowania,
- zebranie informacji,
- opracowanie wariantowe projektów zmian (analiza i diagnoza),
- dokonanie syntezy i prognozy,
- ocena i porównanie projektów,
- wybranie najlepszego projektu,
- analiza realności i ekonomiczności wybranego wariantu, ewentualna korekta wybranego wariantu.

## **II. Faza realizacji**

**1. Przygotowanie do wdrożenia.** Syntetyczna procedura etapu przedstawia się następująco:

- uzyskanie formalnej akceptacji wybranego wariantu przez uprawnionego decydenta bądź organ decyzyjny;
- uzyskanie akceptacji głównych sił społecznych dla wybranego wariantu,
- wybranie strategii wdrażania zmiany;
- opracowanie harmonogramu i rozdzielenie zadań związanych z wdrażaniem zmiany;
- zaplanowanie zasobów (finansowe, rzeczowe, kadrowe) niezbędnych do wdrożenia zmiany;
- opracowanie niezbędnej dokumentacji organizacyjnej;
- pozyskanie i rozdzielenie niezbędnych środków technicznych;
- dokonanie niezbędnych zmian kadrowych;
- wydanie polecenie wdrożenia.

Etap ten obejmuje również kształtowanie warunków do wdrożenia zmiany.

Odbywa się ono w czterech obszarach. Przygotowanie organizacyjne zawiera wybór metody wdrażania, opracowanie harmonogramu, rozdział zadań i odpowiedzialności związanej z wdrażaniem, opracowanie szczegółowej dokumentacji organizacyjnej. Przygotowanie techniczne obejmuje zaplanowanie ilości i struktury potrzebnych środków, określenie terminów i osób odpowiedzialnych za pozyskanie oraz sposobu pozyskania (zakup, leasing, wypożyczenie, samodzielne wykonanie). Obejmuje też ono same pozyskanie owych środków i ich rozdział zgodnie z planem. Trzeci obszar prac preparacyjnych dotyczy kadr. W jego skład wchodzi zaplanowanie i dokonanie niezbędnych zmian kadrowych (zwolnienie, zatrudnienie, przeszerogowanie, szkolenie, doskonalenie, instruktaż). Wreszcie przygotowanie finansowe obejmuje zaplanowanie niezbędnych funduszy, czasu i sposobu ich pozyskania, kierunków przeznaczenia oraz zrealizowanie tego planu.

**2. Rozruch.** Rozpoczyna się on z chwilą zastosowania w praktyce pierwszego elementu projektu, a kończy w momencie wprowadzenia w życie ostatniego z nich. Najważniejszym problemem jest tu zastosowana metoda wdrażania.

### III. Faza kontroli

**1. Kontrola.** Proponowane przez M. Czerską<sup>49</sup> działania są następujące:

- porównanie rzeczywistego funkcjonowania firmy z założeniami projektu;
- określenie skali rozbieżności pomiędzy założeniami projektu a rzeczywistym przebiegiem działań;
- zbadanie przyczyny rozbieżności;
- opracowanie i wprowadzenie w życie działań korygujących;
- zebranie, po pewnej przerwie, informacji o jej efektach;

---

<sup>49</sup> Ibidem, s. 476.

- porównanie informacji z założeniami i określenie stopnia zrealizowania celu;
- ocena prawidłowości projektu i ewentualne podjęcie działań korygujących projekt.

W wyniku porównywania założeń projektu z rzeczywistością następuje określenie rozbieżności i ich przyczyn. To z kolei pozwala określić i wdrożyć działania korygujące.

O przyjęciu się zmiany i wejściu jej w fazę eksploatacji świadczy stabilizacja wskaźników charakteryzujących sprawność organizacji<sup>50</sup>. Może to być np.:

- analiza porównawcza – wyrażona w pieniądzu bądź jednostkach naturalnych skala działania (produkcja, sprzedaż),
- analiza porównawcza czasu realizacji określonych zadań (np. wypełniania dokumentów, ich obiegu),
- analiza porównawcza wykorzystania zasobów.

**2. Monitoring.** Przeprowadzenie racjonalnej zmiany nie może oznaczać rozwiązania problemu struktury organizacyjnej raz na zawsze. Czynniki strukturotwórcze, ze względu na swój dynamiczny charakter, podlegają ciągłej zmianie. Istnieje więc w praktyce konieczność stałego monitorowania wdrożonego rozwiązania pod kątem jego dostosowania do zmieniających się warunków.

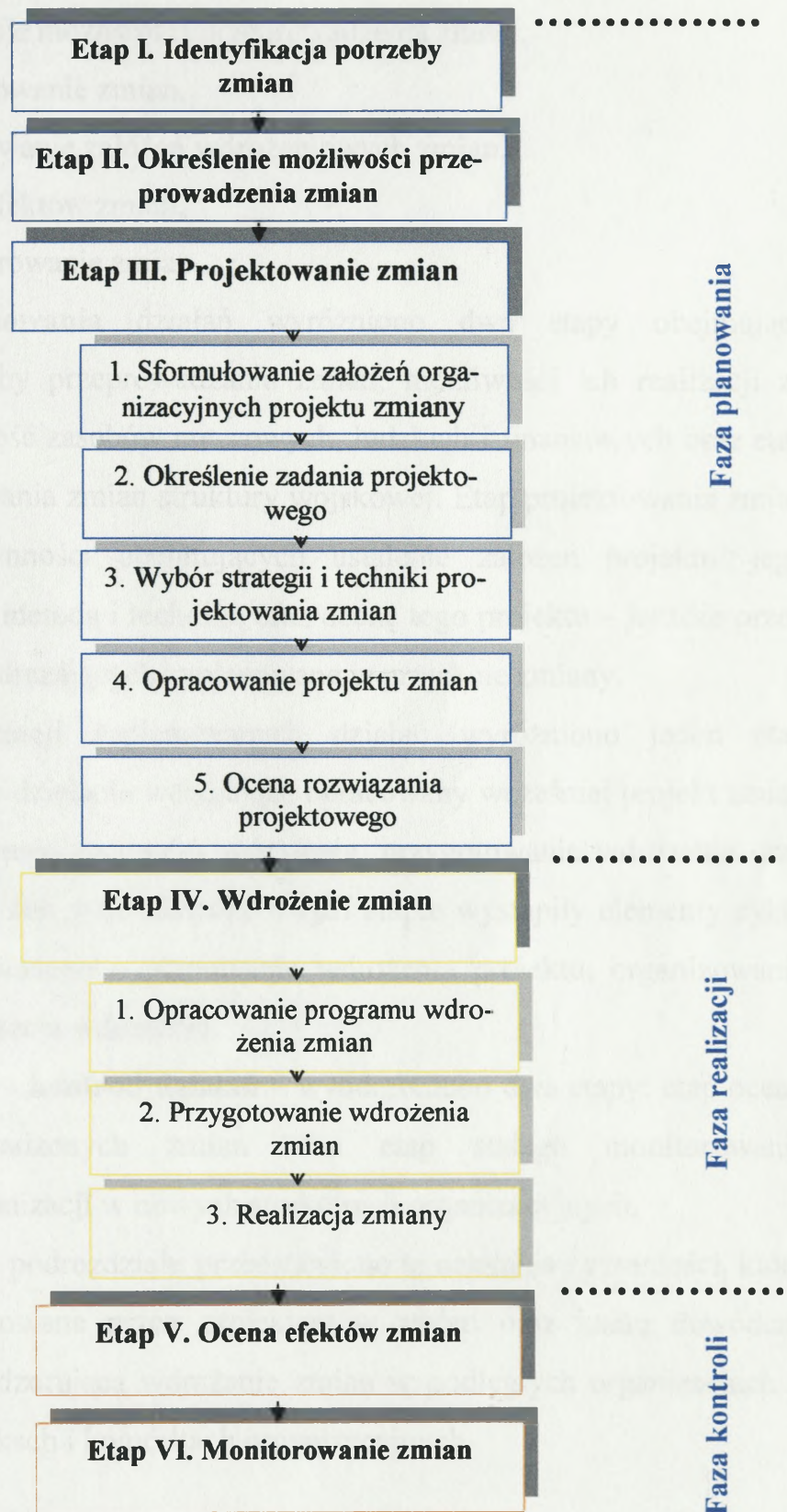
### 3.2. Koncepcja procesu zmian

Biorąc pod uwagę wskazania prezentowanych w poprzednim rozdziale autorów oraz inne koncepcje, wyróżniono sześć podstawowych etapów procesu zmian struktury organizacji wojskowej, nawiązując jednocześnie do cyklu działania zorganizowanego (załącznik 1). Etapy tego procesu przedstawiono na rysunku 9. Są one następujące:

Etap I. Identyfikacja potrzeby zmian w strukturze organizacyjnej.

---

<sup>50</sup> Ibidem.



*Rys. 9. Etapy procesu zmian w strukturach organizacji wojskowych*

Etap II. Określenie możliwości przeprowadzenia zmian.

Etap III. Projektowanie zmian.

Etap IV. Opracowanie założeń wdrożeniowych zmian.

Etap V. Ocena efektów zmian.

Etap VI. Monitorowanie zmian.

W **fazie planowania** działań wyróżniono dwa etapy obejmujące identyfikację potrzeby przeprowadzania zmian, możliwości ich realizacji ze względu na dostępność zasobów rzeczowych, ludzkich i finansowych oraz etap dotyczący projektowania zmian struktury wojskowej. Etap projektowania zmian wymaga wielu czynności obejmujących ustalenie założeń projektu, jego wykonanie wybraną metodą i techniką oraz ocenę tego projektu – jeszcze przed podjęciem działań wdrażających zaplanowane w projekcie zmiany.

W **fazie realizacji** zaplanowanych działań wyróżniono jeden etap obejmujący wszelkie działania wdrażające opracowany wcześniej projekt zmian struktury – opracowanie programu wdrożenia, przygotowanie wdrożenia oraz wdrożenie projektu. Tak więc również w tym etapie wystąpiły elementy cyklu działania zorganizowanego – planowanie wdrożenia projektu, organizowanie wdrożenia oraz realizacja wdrożenia.

W trzeciej fazie – **kontroli działań** – wyodrębniono dwa etapy: etap oceny (ewaluacji) wprowadzonych zmian oraz etap stałego monitorowania funkcjonowania organizacji w nowych strukturach organizacyjnych.

W dalszej części podrozdziału przedstawiono te działania i czynności, które powinny być realizowane przez projektantów zmian oraz kadrę dowódczą wprowadzającą i nadzorującą wdrażanie zmian w podległych organizacjach – instytucjach, jednostkach i komórkach organizacyjnych.

### 3.2.1. Identyfikacja potrzeby zmian w strukturze organizacyjnej

Identyfikacja potrzeby doskonalenia struktury i funkcjonowania sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy w ogóle istnieje potrzeba dokonania zmian? Czy należy poprawić złe funkcjonowanie organizacji (występują problemy dewiacyjne) lub też doskonalić poprawne funkcjonowanie organizacji (problemy optymalizacyjne i innowacyjne)?

2. Jeżeli tak, to jakich należy dokonać zmian? Zmiany określa się: arbitralnie bądź dokonując diagnozy szczegółowej lub diagnozy kompleksowej<sup>51</sup>.

W celu dokonania diagnozy wykorzystuje się następujące metody badawcze:

1. Organizatorskie – badania metod pracy biurowej (sztabowej).
2. Socjologiczne – obserwacji, wywiadu i ankiety.
3. Badania dokumentów (plany, sprawozdania).

Krótki opis metod organizowania pracy przedstawiono załączniku 2. Przykłady pytań otwartych, które można zawrzeć w kwestionariuszu ankiety diagnozującej dysfunkcje w organizacji, za T. Majewskim<sup>52</sup>, przedstawiono poniżej.

Pytania dotyczące przepływu informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi:

1. *Jakie informacje, z których korzysta Pan na swoim stanowisku, przycho-  
dzą z opóźnieniem?*

2. *Jakich informacji brakuje na Pana stanowisku?*

3. *Jakie informacje są dla Pana nieprzydatne?*

Pytania dotyczące rzeczywistej rozpiętości kierowania:

---

<sup>51</sup> Zob. Z. Mikołajczyk, op. cit., s. 56–71

<sup>52</sup> T. Majewski, *Wdrażanie projektu struktury organizacyjnej*, w: *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. 2, pod kier. J. Wołęjszy, Warszawa 2001, s. 175–176.

1. Czy liczba podległych podwładnych jest odpowiednia? (pytanie do kierownika komórki)

2. Czy liczba specjalności w Pana komórce nie jest zbyt duża? (pytanie do kierownika komórki)

Pytania dotyczące adekwatności i zakresu obowiązków oraz uprawnień:

1. Czy i które z zadań otrzymywanych od przełożonego nie są zgodne z zakresem obowiązków na Pana stanowisku?

2. Jakie czynności wymagane procedurą działania są, Pana zdaniem, zbędne na Pana stanowisku pracy?

3. Jakich zadań, koniecznych do wykonywania w na Pana stanowisku nie uwzględniono w opisie stanowisk?

4. Wykonywanie których obowiązków przypisanych do Pana stanowiska przekracza możliwości jednej osoby?

5. Które z obowiązków nie odpowiadają specjalizacji Pana stanowiska?

6. Wykonywanie których obowiązków przypisanych do Pana komórki organizacyjnej przekracza możliwości zespołu?

7. Które z uprawnień decyzyjnych przypisanych do Pana stanowiska nie odpowiadają potrzebom stanowiska (są zbyt małe, zbyt duże)?

Pytania dotyczące wyposażenia stanowiska w środki techniczne:

1. Jak ocenia Pan przydatność aktualnego wyposażenia stanowiska pracy?

2. Czy i w jakie środki techniczne należy doposażyć Pana stanowisko pracy w celu usprawnienia jego funkcjonowania?

3. Czy i jakie środki techniczne są mało wykorzystywane w toku pracy? Dlaczego?

4. Czy i jakie środki techniczne są nieprzydatne?

Pytania dotyczące umiejętności kadry:

1. Które z umiejętności, potrzebnych na Pana stanowisku, chciałby Pan doskonalić?

2. Czy, i w jakim zakresie, posiadane przez Pana umiejętności odpowiadają

*aktualnym potrzebom stanowiska pracy?*

Pytania dotyczące działań innowacyjnych:

*Jakie usprawnienia chciałby Pan wprowadzić:*

- *dotyczące Pana stanowiska pracy?*
- *dotyczące Pana komórki organizacyjnej (Zespołu, Centrum)?*
- *dotyczące nadrzędnego szczebla dowodzenia?*

Jak już wskazywano, ustalając potrzebę zmiany, należy wziąć pod uwagę etap rozwoju organizacji i nie podejmować działań dopóki nie zostaną wykorzystane wszystkie rezerwy wzrostu sprawności tkwiące w dotychczasowym rozwiązaniu struktury organizacyjnej.

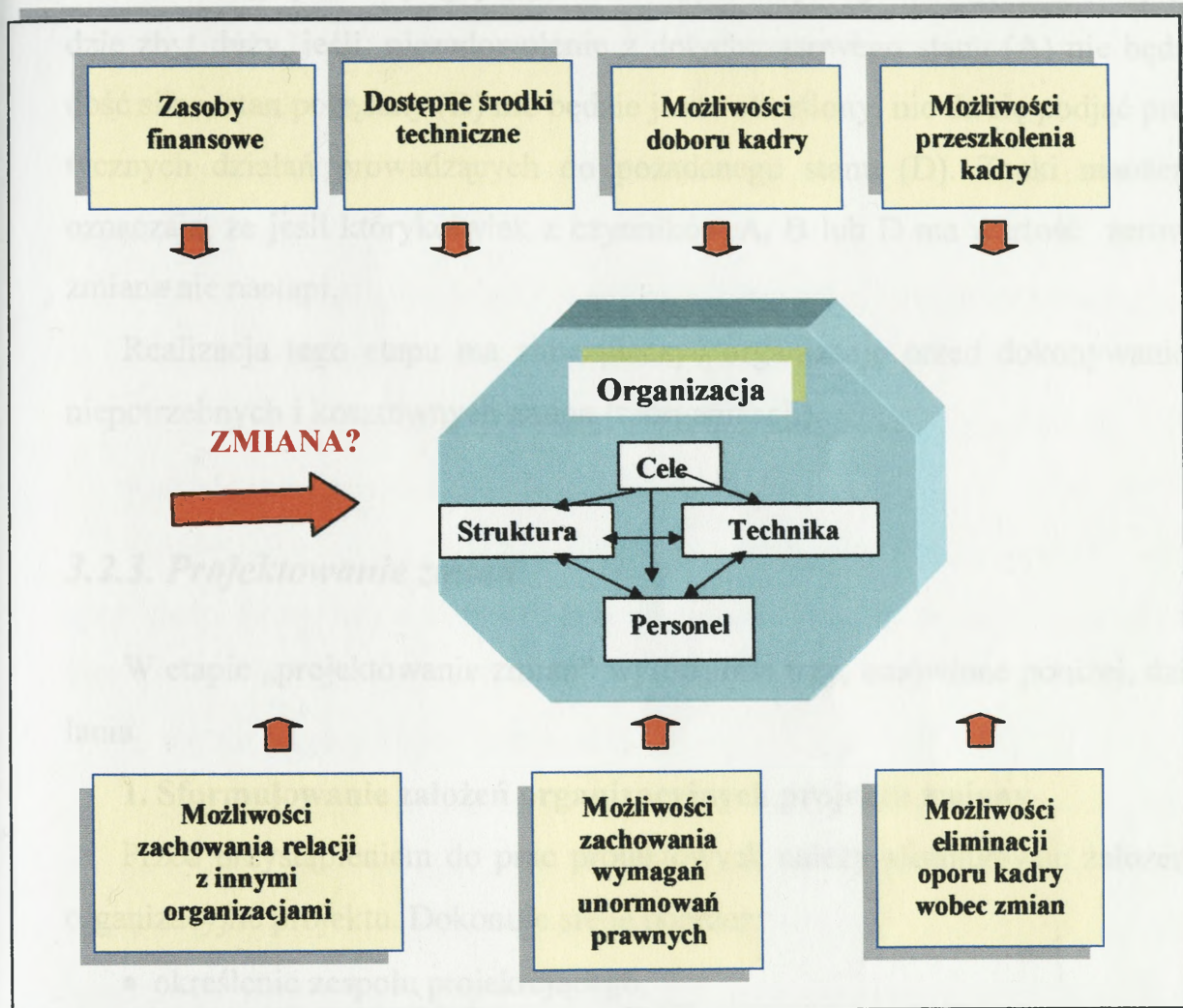
### **3.2.2. Określenie możliwości przeprowadzenia zmian**

Określenie możliwości przeprowadzenia zmian wymaga odpowiedzi na pytanie: *Czy i jakie są możliwości dokonania zmian?* Bierze się pod uwagę możliwości finansowe, rzeczowe oraz ludzkie znajdujące się w dyspozycji organizacji. Nieuwzględnienie tej problematyki może spowodować sytuację, w której wszelkie koszty finansowe i społeczne wdrożenia zmian przekroczą aktualne możliwości organizacji lub będą nieadekwatne do oczekiwanych efektów zmian.

Przemyślane wdrażanie projektu powinno uwzględniać (rys. 10):

- uwarunkowania otoczenia zewnętrznego organizacji – możliwości dostosowania się innych organizacji (nadrzędnych, współdziałających) do organizacji zmienianej (zmienionej struktury), dokumenty normatywne, możliwości finansowe, itp.,
- uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne – możliwe bariery wprowadzanych zmian (personel, środki techniczne, przepisy, procedury).

W ostatnim przypadku określa się możliwości wpływania na nastawienie do zmian kadry podlegającej zmianie, możliwości przeszkolenia kadry oraz ich mo-



Rys. 10. Uwarunkowania wdrażania projektu zmian w organizacji wojskowej

tywacje do uzupełniania wiedzy i umiejętności.

Jak wskazuje D. B. Gleicher istnieje potrzeba oszacowania gotowości organizacji do zmiany, posługując się ogólnym wzorem:  $C = (A \times B \times D) > X$ , gdzie: C – zmiana; A – poziom niezadowolenia z istniejącego stanu; B – jasno określony stan pożądany; D – pierwsze praktyczne działania w kierunku stanu pożądanego; X – koszty zmiany (w postaci energii, emocji, nakładów finansowych itd.)<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 309

Zmiana następuje wtedy, gdy jej koszt nie jest zbyt wysoki. Koszt zmiany będzie zbyt duży, jeśli: niezadowolenie z dotychczasowego stanu (A) nie będzie dość silne, stan pożądany (B) nie będzie jasno określony, nie da się podjąć praktycznych działań prowadzących do pożądanego stanu (D). Znaki mnożenia oznaczają, że jeśli którykolwiek z czynników A, B lub D ma wartość zerową, zmiana nie nastąpi.

Realizacja tego etapu ma zabezpieczyć organizację przed dokonywaniem niepotrzebnych i kosztownych zmian (reorganizacji).

### **3.2.3. Projektowanie zmian**

W etapie „projektowanie zmian” wyróżniono trzy, omówione poniżej, działania.

#### **1. Sformułowanie założeń organizacyjnych projektu zmiany**

Przed przystąpieniem do prac projektowych należy sformułować założenia organizacyjne projektu. Dokonuje się je poprzez:

- określenie zespołu projektującego,
- ustalenie etapów i czynności projektowania,
- ustalenie pożądanego czasu realizacji projektu.

#### **2. Określenie zadania projektowego**

Składa się z następujących działań:

- identyfikacja problemu projektowego – identyfikacja problemów, wynikających z dokonanej diagnozy istniejącej organizacji (wytycza kierunek procesu projektowania);
- ustalenie stanu początkowego – ogółu cech, w tym niesprawności, opisujących aktualne rozwiązanie strukturalne projektowanej organizacji;

- ustalenie pożądanego stanu końcowego – takiego rozwiązania strukturalnego, które zapewni eliminację niesprawności stwierdzonych w czasie diagnozy organizacji;
- sprecyzowanie celu głównego działania organizacji (jednostki, komórki organizacyjnej);
- ustalenie (analizę) warunków działania organizacji – cech otoczenia,
- ustalenie zasadniczych wymagań i ograniczeń;
- ustalenie kryteriów oceny efektywności projektowanej organizacji;
- dobór strategii i technik projektowania.

Należy więc podjąć próbę określenia szczegółowych kryteriów oceny sprawności firmy, które mogłyby być użyteczne w praktyce. Jako przykłady takich kryteriów można wymienić:

- wskaźniki stopnia realizacji celu;
- pozostałe wskaźniki ilościowe – terminowość, koszt utrzymania organizacji (komórki organizacyjnej), koszt projektowania i wdrażania zmiany, czas i koszt przepływu informacji, czas wykonywania zadań, wykorzystanie zasobów;
- pozostałe wskaźniki jakościowe – stopień uporządkowania wewnętrznej struktury organizacyjnej, poziom rutyny, współpraca komórek organizacyjnych, stopień wykorzystania kompetencji kadry zawodowej, dyscyplina pracy, warunki bhp, poziom satysfakcji z pracy kadry, ich nastawienie, motywacje, więzi międzyludzkie, poziom kreatywności ludzi, elastyczność i adaptacyjność organizacji, uznawane wartości, itd.

Wybór szczegółowych kryteriów oceny sprawności instytucji jest zawsze sprawą decydenta. Ważne jest jednak, aby ocena sprawności była dokonywana na podstawie zestawu kryteriów i to takiego zestawu, który skojarzy całość efektów funkcjonowania instytucji<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> M. Czerska, op. cit., s. 459 - 460.

### 3. Wybór metody i techniki projektowania

Jak już wskazywano w podrozdziale 2.2 wyróżnia się dwie podstawowe metody podejścia) projektowania – diagnostyczną i prognostyczną oraz techniki – oddolnego i odgórnego projektowania. Projektant musi zdecydować się na wybór jednej z nich. Etapy podejścia diagnostycznego są następujące<sup>55</sup>:

- konkretyzacja celu i zakresu projektowania zmian,
- identyfikacja stanu istniejącego,
- krytyczna analiza i ocena stanu istniejącego,
- projektowanie wariantów zmian,
- wybór wariantu optymalnego.

Natomiast tryb postępowania w projektowaniu organizacji metodą prognostyczną jest następujący<sup>56</sup>:

- określenie zadań i funkcji projektowanego systemu, sprecyzowanie kryteriów oceny realizacji tych zadań oraz dezagregacja zadań na elementy składowe,
- opracowanie koncepcji systemu idealnego w stopniu umożliwiającym realizację zadań;
- zbieranie informacji o warunkach i ograniczeniach uniemożliwiających wdrożenie systemu idealnego;
- projektowanie różnych wariantów rozwiązań poprzez eliminację, modyfikację i wymianę elementów nierealnych, tkwiących w systemie idealnym, na elementy realne, zdeterminowane istniejącymi warunkami i ograniczeniami;
- wybór optymalnego wariantu projektowanego systemu;
- szczegółowe zaprojektowanie systemu;
- analiza składników zaprojektowanego systemu oraz ewentualna ich weryfikacja i korekta;

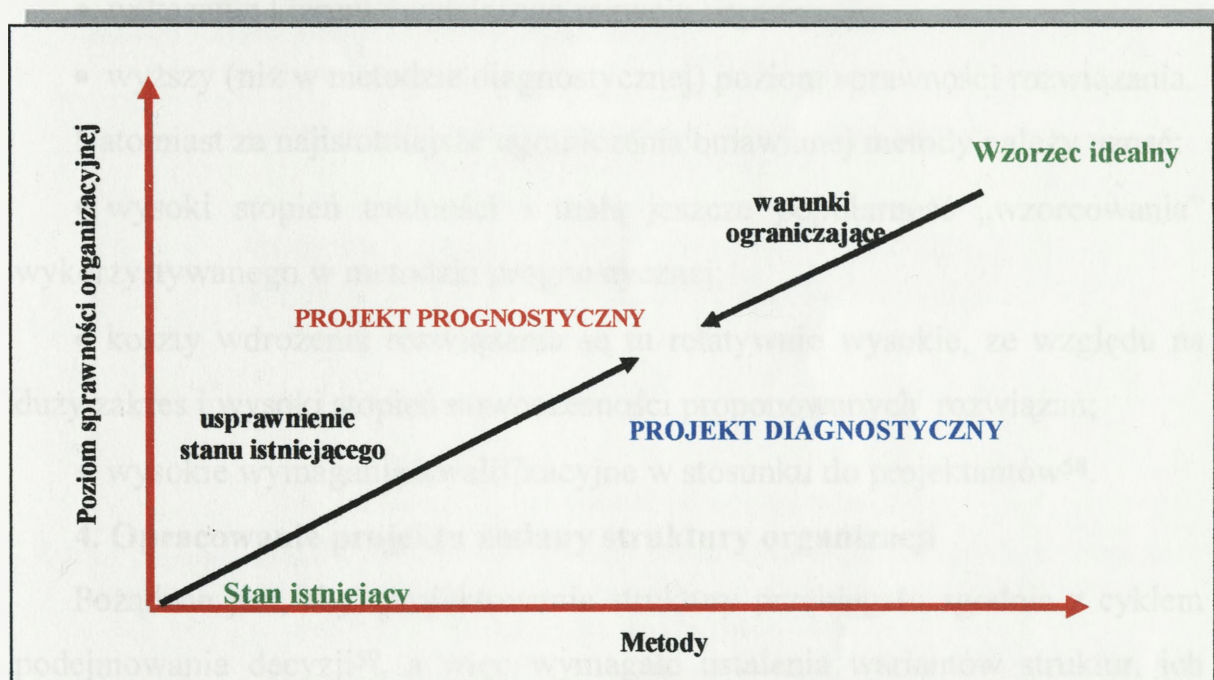
---

<sup>55</sup> B. Nogalski, *Metodyka projektowania zmian*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 482.

<sup>56</sup> J. Skalik, op. cit., s. 31.

- próbne wprowadzenie systemu;
- wdrożenie systemu;
- ustalenie efektów funkcjonowania systemu oraz kontrola jego funkcjonowania.

Różnice w stosowaniu metody prognostycznej i diagnostycznej prezentuje rysunek 11.



**Rys. 11. Metoda diagnostyczna a metoda prognostyczna w projektowaniu organizacji**

Źródło: J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemów zarządzania*,  
Warszawa 1979, s. 36

Metoda prognostyczna projektowania organizacji charakteryzuje się, w porównaniu z metodą diagnostyczną, niezaprzeczalnymi zaletami. H. Bieniok zalicza do nich<sup>57</sup>:

- możliwość jej zastosowania do projektowania organizacji od podstaw (powstających), gdyż nie wymaga identyfikacji oraz krytycznej oceny stanu istniejącego;

<sup>57</sup> H. Bieniok, J. Rokita, op. cit., s. 86–87.

- koncentrowanie uwagi na systemie idealnym (a nie na stanie istniejącym) oraz na szukaniu możliwości jego zaadaptowania do istniejących warunków;

- pominięcie pracochłonnego i kosztownego etapu rejestracji stanu istniejącego, uwalniając tym samym zespół od groźby zasugerowania się istniejącymi rozwiązaniami;

- wyeliminowanie poczucia nieprzyjemnej krytyki stanu istniejącego,

- wskazanie kierunków dalszego rozwoju organizacji;

- wyższy (niż w metodzie diagnostycznej) poziom sprawności rozwiązania.

Natomiast za najistotniejsze ograniczenia omawianej metody należy uznać:

- wysoki stopień trudności i małą jeszcze popularność „wzorcowania” wykorzystywanego w metodzie prognostycznej;

- koszty wdrożenia rozwiązania są tu relatywnie wysokie, ze względu na duży zakres i wysoki stopień nowoczesności proponowanych rozwiązań;

- wysokie wymagania kwalifikacyjne w stosunku do projektantów<sup>58</sup>.

#### **4. Opracowanie projektu zmiany struktury organizacji**

Pożądane jest, aby projektowanie struktury przebiegało zgodnie z cyklem podejmowania decyzji<sup>59</sup>, a więc wymagało ustalenia wariantów struktur, ich porównania i oceny oraz wyboru rozwiązania najkorzystniejszego (rys. 12).

Działania, jakie podejmują projektanci dokonujący restrukturyzacji lub tworzący nową strukturę mogą być następujące<sup>60</sup>:

1. Sprecyzowanie, na podstawie celu ogólnego, celów szczegółowych organizacji.

2. Ustalenie wykonywanych czynności w dowiązaniu do ustalonych celów szczegółowych.

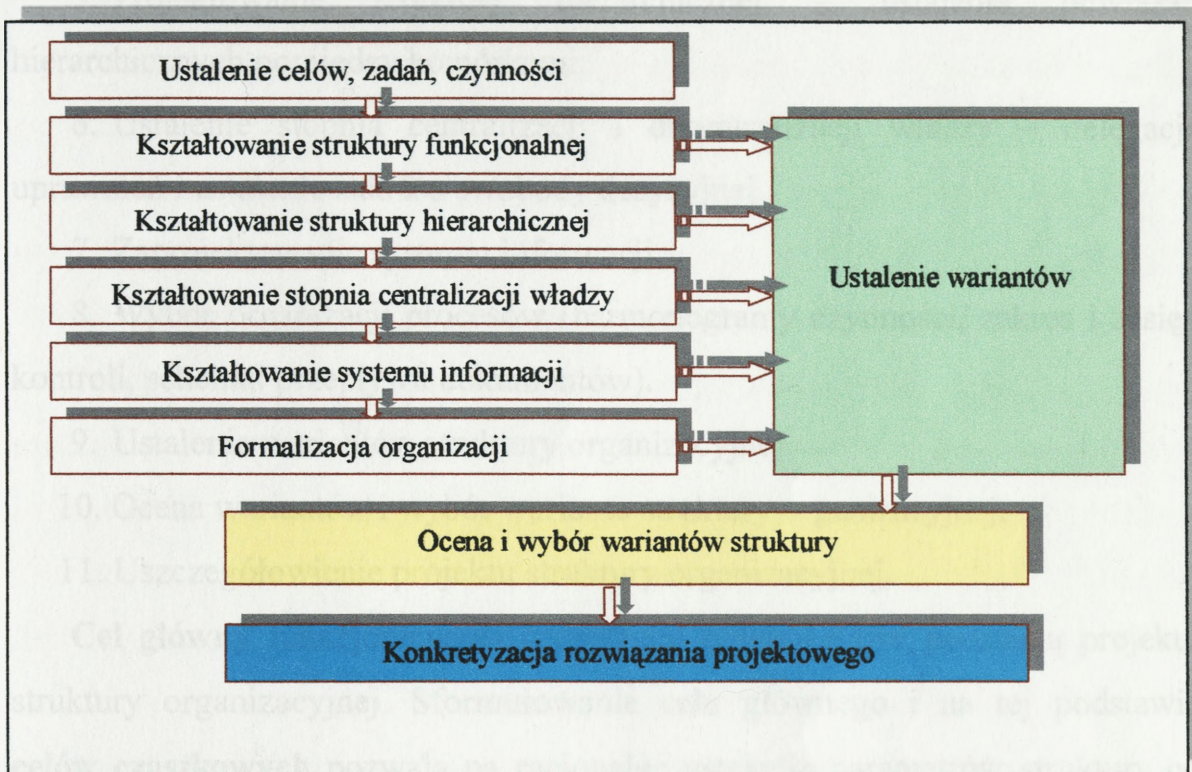
3. Projektowanie struktury funkcjonalnej:

---

<sup>58</sup> B. Nogalski, op. cit., s. 499.

<sup>59</sup> Zob. Z. Ścibiorek, *Podjęcie decyzji*, Warszawa 2003, 115–168.

<sup>60</sup> T. Majewski, *Elementy teorii projektowania struktur organizacyjnych*, w: *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. 1 pod kier. J. Wołęjszy, Warszawa 2000, s. 17.



**Rys. 12. Idea kształtowania struktury organizacyjnej**

Źródło: T. Majewski, *Elementy teorii projektowania struktur organizacyjnych*, w; *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowodzenia i stanowisk dowodzenia*, pod kier. J. Wołęjszo, cz. 1, Warszawa 2000, s. 18

3.1. Grupowanie czynności według wybranego kryterium.

3.2. Projektowanie stanowisk pracy, ustalenie:

- zadań,
- uprawnień,
- odpowiedzialności,
- niezbędnych środków technicznych komórek funkcjonalnych,

3.3. Grupowanie stanowisk pracy w komórki funkcjonalne: decyzyjne, doradcze, wykonawcze, techniczne.

4. Ustalenie rozpiętości kierowania.

5. Projektowanie struktury hierarchicznej – ustalenie powiązań hierarchicznych pomiędzy komórkami.

6. Ustalenie stopnia centralizacji i decentralizacji władzy – delegacja uprawnień i ustalenie zakresu swobody decyzyjnej.

7. Zaprojektowanie systemu informacji.

8. Wybór organizacji procesów (harmonogramy czynności, zakres i zasięg kontroli, schemat przepływu dokumentów).

9. Ustalenie wariantów struktury organizacyjnej.

10. Ocena wariantów i wybór wariantu struktury organizacyjnej.

11. Uszczegółowienie projektu struktury organizacyjnej.

**Cel główny** funkcjonowania organizacji powinien być podstawą projektu struktury organizacyjnej. Sformułowanie celu głównego i na tej podstawie **celów cząstkowych** pozwala na racjonalne ustalenie parametrów struktury co zabezpiecza przed rozrastaniem się organizacji. Cele cząstkowe pozwalają wyodrębnić zadania pozwalające osiągnąć te cele oraz ustalić czynności, jeśli istnieje taka potrzeba, dowiązane do zadań.

Po dokonaniu podziału celu głównego na cele cząstkowe i zadania, następuje **przyporządkowanie zadań** kolejnym stanowiskom pracy, ustalając liczbę zadań lub czynności wykonywanych przez jednego pracownika. Zadania są podstawą do ustalenia uprawnień i zakresu odpowiedzialności. Zadania, uprawnienia i przypisany im zakres odpowiedzialności tworzą **zasadniczą konstrukcję stanowiska pracy**, a ich pokrywanie się należy traktować jako fundamentalną zasadę.

Otrzymany zbiór stanowisk pracy wymaga **grupowania w komórki** oraz ich rozmieszczenia w określonym układzie hierarchicznym. Tworzenie komórek organizacyjnych polega na celowym łączeniu określonej liczby wykonawczych stanowisk pracy oraz wyodrębnieniu stanowisk kierowniczych uwzględniając określone kryteria.

Każda osoba, każda komórka organizacyjna powinna podlegać władzy wyróżnionej osoby. Tworzy to **hierarchię struktury**. Przepływające informacje przechodzą wtedy poprzez kolejne szczeble organizacyjne. Stąd też należy maksymalnie ograniczać liczbę szczebli struktury organizacyjnej oraz wyraźnie określać więzi hierarchiczne – kto komu podlega. W organizacjach wojskowych zasada utrzymywania hierarchii należy do najważniejszych.

Niezmiernie istotną czynnością wpływającą na jakość funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych jest **prawidłowe ustalenie zasięgu i rozpiętości kierowania**. Zasięg kierowania jest liczbą wszystkich pracowników podległych bezpośrednio i pośrednio pod wyższego przełożonego. Rozpiętość kierowania jest to liczba pracowników podległych przełożonemu danego szczebla.

Następnie dokonuje się **ustalenia stopnia centralizacji władzy**, polega on na skupieniu najważniejszych uprawnień decyzyjnych na szczytach hierarchii organizacyjnej. Oznacza to, iż pracownicy niższych szczebli posiadają niewielkie uprawnienia samodzielnego podejmowania decyzji. Natomiast decentralizacja oznacza przeniesienie, delegowanie wielu uprawnień decyzyjnych w dół<sup>61</sup>. Decentralizacja uprawnień w warunkach organizacji wojskowych powinna być wprowadzana z ostrożnością i tylko wtedy, gdy spełnione są następujące warunki:

- równolegle usprawniane są mechanizmy koordynacji decyzji podejmowanych na różnych szczeblach organizacji;
- kierownicy niższych szczebli przejawiają wystarczającą odpowiedzialność, samodzielność i reprezentują odpowiednio wysoki autorytet;
- istnieje klimat sprzyjający decentralizacji.

Formą decentralizacji władzy jest **delegowanie uprawnień kierowniczych** – w odniesieniu do pewnego zakresu zadań.

---

<sup>61</sup> J. Szczupaczyński, op. cit., s. 34.

Zakończeniem procesu budowy organizacji jest jej **formalizacja**. Polega na ograniczeniu swobody działania jej członków przez narzucenie im postulowanych wzorców zachowań<sup>62</sup>. Wzorce te przyjmują postać różnego rodzaju ustaleń, instrukcji i regulaminów będących wynikiem prac projektowych. Ponieważ nie wszystkie zachowania członków organizacji podlegają formalizacji, tak ze względów czysto technicznych, jak i racjonalnych, można mówić tylko o określonym stopniu formalizacji.

W efekcie kształtowania struktury powstaje struktura smukła lub płaska, o określonym stopniu scentralizowania i sformalizowania, prosta lub złożona, liniowa, liniowo-sztabowa lub funkcjonalna, czy wreszcie jedna z nowoczesnych struktur elastycznych.

### **5. Ocena rozwiązania projektowego**

Składa się z następujących działań:

1. Porównanie uzyskanych wyników z założonymi wymaganiami.
2. Określenie parametrów (norm) funkcjonowania organizacji.
3. Opracowanie dokumentacji organizacji (zakres działania stanowisk, wykazów zadań uprawnień i obowiązków, schematów powiązań funkcjonalnych i służbowych).

Ocena rozwiązań projektowych pozwala wyeliminować ewentualne usterki jeszcze przed opracowaniem projektu wdrożenia oraz wdrożenia struktury. Błędy w projekcie, jeśli nie zostaną usunięte w procesie weryfikacji, zwiększają koszty wdrożenia i czas obniżonej sprawności organizacji oraz tworzą atmosferę niechęci do zmian u pracowników organizacji. W przypadku struktury dowództw jednostek wojskowych, weryfikacji prawidłowości kształtu struktur wybranych lub wszystkich komórek organizacyjnych można dokonać w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Oceny rozwiązań projektowych dokonują wtedy praktycy, dzieląc się z projektantami spostrzeżeniami w trakcie wywiadów

---

<sup>62</sup> A. Stabryła, op. cit., s. 91.

ustnych lub wywiadu pisemnego. Oceny te po analizie zespołu projektowego są podstawą do dokonania zmian w projekcie struktury.

### **3.2.4. Wdrożenie zmian**

Po zaprojektowaniu struktury organizacyjnej organizacji cywilnej czy wojskowej istnieje potrzeba podjęcia działań wdrażających projekt zmian. Ten etap zwykle bywa niedoceniany i pomijany przez autorów opracowań zmian organizacyjnych, a tymczasem nawet dobry projekt wymaga starannego opracowania działań wdrożeniowych i racjonalnej ich realizacji. Inaczej może on nie przynieść zakładanych efektów zmian lub je znacznie opóźnić.

Jak wspomniano, wdrażanie powinno być sprawne i skuteczne. **Sprawne wdrażanie zmian** oznacza wdrażanie zgodne z założonymi terminami przy racjonalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów<sup>63</sup>. **Wdrożenie skuteczne** znaczy natomiast, że założone zmiany (stan końcowy organizacji) zostały osiągnięte.

Sprawność i skuteczność wdrożenia zmian warunkuje szereg czynników. Do nich, w każdej organizacji, należą:

- trafność projektu – uwzględnienie w projekcie czynników otoczenia zewnętrznego organizacji oraz uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych (personel, środki techniczne, dokumenty normatywne, procedury), od których zależy wprowadzenie zmian;
- posiadanie wystarczających zasobów finansowych, ekonomicznych, ludzkich i technologicznych;
- przewyciężenie barier zmian – organizacyjnych, techniczno-ekonomicznych, psychologicznych oraz społecznych;

---

<sup>63</sup> Zob. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa, s. 18-22.

- monitorowanie wdrażania projektu i dokonywanie stosownych korekt;
- kompetencje osób kierujących wdrażaniem zmian – ich zdolności do twórczego, holistycznego myślenia oraz umiejętności organizacyjnych i planistycznych.

W etapie tym projektanci zmiany powinni opracować program wdrożenia zmian, dokonać przygotowań do wdrożenia zmian i wreszcie zrealizować zaplanowane zmiany.

### **1. Opracowanie programu wdrożenia zmian**

Pożądanym jest sporządzanie harmonogramu wdrożenia, programu przygotowania infrastruktury i środków pracy, programu przeszkolenia kadry oraz programu przeciwdziałania barierom zmian.

Na przykład program przygotowania infrastruktury i środków (narzędzi) pracy powinien uwzględniać ewentualną rozbudowę, przebudowę, adaptację bądź budowę nowego obiektu. Należy uwzględnić wyposażenie stanowisk pracy w określone w projekcie zmiany środki informatyki, środki łączności (maszyny i inne urządzenia) i inne wyposażenie zapewniające nie tylko wykonywanie zadań, ale i warunki socjalne kadrze. Z zakupem środków technicznych wiążą się zakupy materiałów eksploatacyjnych.

Ustalając szczegółowo niezbędne środki finansowe należy wziąć pod uwagę, między innymi, następujące koszty:

- doboru kadry zawodowej i cywilnej na nowe stanowiska (przeniesienia, zakwaterowania w internacie, zapewnienia kwatery służbowej),
- zwolnienia lub przesunięcia kadry na inne stanowiska,
- przeszkolenia kadry do nowych wymagań,
- utrzymania kadry,
- zakupu nowych środków technicznych i biurowych,
- adaptacji lub budowy infrastruktury,
- utrzymania infrastruktury,

- tzw. ukryte, związane z obniżeniem jakości pracy czy nieobecności z powodu przeszkalania,

- konsultacji, ekspertyz i korekt projektów.

**2. Przygotowanie wdrożenia zmian.** Działania grupy inicjującej zmianę skupiają się na pozyskiwaniu niezbędnych zasobów oraz realizacji działań przewyżających opór wobec zmian.

J. A. F. Stoner i Ch. Wankel wymieniają trzy podstawowe psychospołeczne bariery zmian: niepewność co do przyczyny i skutków zmiany; niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów oraz świadomość słabych stron proponowanych zmian<sup>64</sup>. Opór pojawia się wtedy, gdy żołnierze zawodowi (ale i żołnierze służby zasadniczej) nie rozumieją zmiany, informacje na jej temat są niepełne i niejasne, a opinie sprzeczne. W efekcie kadra zawodowa zaczyna reagować na zmianę według następującego cyklu: odrzucenie zmian, obrona stanowisk i obowiązków, uświadamianie potrzeby zmiany, adaptacja do zmian, akceptacja zmian i podniesienie motywacji do pracy<sup>65</sup>.

Problem barier zmian i wynikającego stąd oporu wobec zmian występuje niezależnie od podejścia, obszaru i głębokości zmian, gdyż współzależność elementów organizacji powoduje, że zawsze dotyczą one ludzi<sup>66</sup>. Stąd też od zachowań kadry zawodowej zależy sprawne, przynoszące pożądane efekty, wdrożenie zmian. Zmiany te wiążą się również z likwidacją stanowisk, obniżaniem grupy uposażenia czy zmianą specjalności, stąd też opór wobec zmian jest zjawiskiem zrozumiałym, ale wymagającym przewyciężania. W związku z tym pożądane są działania, mające na celu uzyskanie akceptacji zmian większości kadry danej organizacji oraz kształtowanie pozytywnego klimatu wobec zmian, ułatwiając przeprowadzanie przyszłych usprawnień i reorganizacji.

---

<sup>64</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 310.

<sup>65</sup> E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, s. 73-74.

<sup>66</sup> Zob. E. McKenna, N. Beech, op. cit., s. 71-72; J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 311; W. Kieżun, op. cit., s. 385-386.

Ze względu na ważność i złożoność tej problematyki, psychospołecznym barierom zmian poświęcono czwarty rozdział.

**3. Realizacja zmian.** Polega na realizacji zaplanowanych działań – przeprowadzaniu rozmów kadrowych, przemieszczaniu osób, likwidacji bądź tworzenia nowych stanowisk, łączeniu lub rozdzielaniu komórek organizacyjnych, zmianie procedur i przepisów formalizujących funkcjonowanie organizacji, itp. Wymaga bieżącej kontroli – zbierania informacji o postępach wdrażania, porównywania z planem działania (oraz innymi wzorcami) i dokonywania bieżących korekt.

Istnieje kilka strategii wprowadzania zmian, ściśle związanych ze sposobem kierowania ludźmi w tym procesie<sup>67</sup>.

**Strategia radykalna.** Stosowana jest w sytuacjach wymagających osiągnięcia szybkich rezultatów, najczęściej z wykorzystaniem „kija i marchewki”. Zmiany wprowadzane są odgórnie przez osoby z kierownictwa cieszące się największym autorytetem. Ci, których te zmiany dotyczą, nie mają prawie żadnego wpływu na ich kształt. Często stosuje się skrócony odstęp czasowy między decyzją o zmianie a jej wdrożeniem. Jakikolwiek opór przezwyciężany jest siłą.

**Strategia negocjacyjna.** Wprowadza zmiany powoli, na zasadach negocjacji z zainteresowanymi. Wspólnie określa się kroki wprowadzania zmian i ustanawia zespół pilnujący, aby przyjęte reguły były przestrzegane.

**Strategia normatywno-edukacyjna.** Przygotowana jest przy udziale i zaangażowaniu osób, których dotyczą zmiany. W strategii tej dużą rolę odgrywa znajomość procesu i efektów wynikających ze zmian. Dlatego też zanim rozpocznie się wprowadzanie zmian, przygotowuje się system komunikatów i szkoleń, wyjaśniających istotę, cele i skutki działania kierownictwa firmy.

Natomist H. Mreła<sup>68</sup> wyróżnia cztery metody wdrażania projektu zmian:

---

<sup>67</sup> Zob. E. Długosz-Truszkowska, op. cit., s. 48-49.

<sup>68</sup> H. Mreła, *Technika organizowania pracy*, Warszawa, s. 321-322.

1. Odcinkowo-stopniową – etapami, po kolei w każdej komórce organizacyjnej.

2. Odcinkowo-uderzeniową – jednorazowo w kolejnych komórkach organizacyjnych.

3. Kompleksowo-stopniową – etapami w całej instytucji jednocześnie.

4. Kompleksowo-uderzeniową – jednorazowo w całej organizacji.

Okres wdrażania zmian nieuchronnie powoduje obniżenie się poziomu sprawności funkcjonowania każdej organizacji, w tym również organizacji wojskowych (rys. 13). Przyczyny obniżenia sprawności mogą być następujące<sup>69</sup>:

- obniżenie wydajności, jakości, terminowości pracy w związku z zaabsorbowaniem zmianą;

- zerwanie dotychczasowych więzi kooperacyjnych, konieczność budowania nowych;

- opory ludzi przeciwko zmianom;

- konieczność „docierania się” nowego technicznego oprzyrządowania;

- uleganie niekorzystnym naciskom wewnętrznym i zewnętrznym.

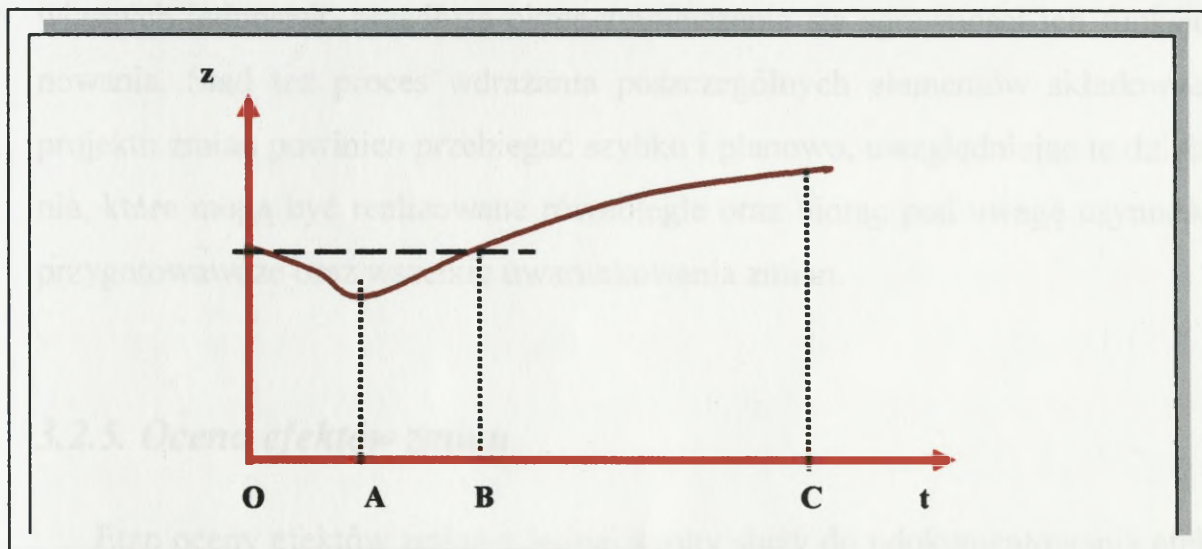
W przypadku struktury zorganizowanej przedmiotowo, o małej kooperacji wewnętrznej, można wdrażać zmianę stopniowo. Stopniowe wdrażanie zmian daje również lepsze rezultaty tam, gdzie od dłuższego czasu nie podejmowano reorganizacji i w związku z tym organizacja nieformalna jest mocno utrwalona w psychice pracowników<sup>70</sup>. Również pożądane jest stopniowe wprowadzanie zmian tam, gdzie są one na tyle duże, że problemy szkolenia, zmiany postaw i koordynacji są ważniejsze od problematyki technicznej.

Natomiast w przypadku struktury zorganizowanej technologicznie, z głębokim podziałem pracy i dużym zakresem kooperacji wewnętrznej, większość

---

<sup>69</sup> M. Czerska, op. cit., s. 461

<sup>70</sup> M. Czerska, op. cit., s. 475.



**Legenda:**

- z – sprawność, t – czas,
- O-A – zmniejszenie sprawności po wprowadzeniu zmiany,
- A-B – stopniowy wzrost sprawności,
- B-C – dynamiczny wzrost sprawności,
- C- wyczerpanie się możliwości wzrostu sprawności działania.

**Rys. 13. Wahania poziomu sprawności organizacji w okresie wdrażania zmiany organizacyjnej**

Źródło: Cz. Sikorski, *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*,

Warszawa 1988, s. 213

rozwiązań należałoby wdrożyć w całej instytucji równocześnie, aby unikać dysfunkcji znaczącej części instytucji i związanych z tym kosztów.

Także w przypadku organizacji wojskowych, a zwłaszcza jednostek liniowych, okres zmniejszenia sprawności (O-A) powinien trwać jak najkrócej. Tak więc pożądane jest dynamiczne (kompleksowo-uderzeniowe) wdrażanie zmian projektu struktury. Wymagają tego złożone procedury działania dowództw – dokonanie zmian tylko w jednej komórce dowództwa może utrudnić synchronizację i koordynację działań z innymi komórkami organizacyjnymi. Ponadto wy-

nika to z tego, że permanentne wprowadzanie głębokich zmian w organizacjach wojskowych, czy nawet samo oczekiwanie kadry wojskowej na restrukturyzację własnych jednostek, przedłuża okres zmniejszenia się sprawności ich funkcjonowania. Stąd też proces wdrażania poszczególnych elementów składowych projektu zmian powinien przebiegać szybko i planowo, uwzględniając te działania, które mogą być realizowane równoległe oraz biorąc pod uwagę czynności przygotowawcze oraz wszelkie uwarunkowania zmian.

### **3.2.5. Ocena efektów zmian**

Etap oceny efektów zmian z jednej strony służy do udokumentowania efektywności zmiany, a z drugiej do ustalenia korekt, jakich jeszcze należy dokonać w organizacji. O powodzeniu zmian świadczy to, czy organizacja po zmianie sprawniej i skuteczniej wykonuje przewidziane zadania, a koszt zmian jest mniejszy od uzyskanych efektów. Ponadto, jak wskazuje W. Kieżun, miarą sprawności działania organizacji jest szybkość reakcji na drodze: niesprawność-informacja-usprawnienie<sup>71</sup>.

Etap ten jest często niedoceniany i w praktyce pomijany<sup>72</sup> pomimo, iż należy do cyklu racjonalnego działania. Wynika to z ogromnych trudności obiektywnego pomiaru efektów zmian, wartościowania efektów jakościowych i ilościowych oraz faktu, iż większość efektów wdrażania zmian w organizacji jest ze sobą powiązana i trudno jest precyzyjnie ustalić skutki zmian. Stąd też problematyka ta, jak wskazuje Z. Mikołajczyk<sup>73</sup>, jest w niewielkim zakresie zbadana i opracowana metodologicznie. Również w siłach zbrojnych istnieje potrzeba opracowania metodyki pomiaru efektywności funkcjonowania systemów dowodzenia, systemów szkolenia i kształcenia czy kompleksowego pomiaru efektyw-

---

<sup>71</sup> W. Kieżun, op. cit., s. 386.

<sup>72</sup> Z. Mikołajczyk, op. cit., s. 306–312.

<sup>73</sup> Ibidem.

ności działania całych jednostek i instytucji.

W przypadku instytucji wojskowych obniżenie się sprawności jest znacznie trudniejsze do stwierdzenia, niż w przypadku organizacji gospodarczych, których efekty można określić miernikami ilościowymi. Wynika to stąd, że sprawność i skuteczność instytucji wojskowych oraz pracy kadry na wielu stanowiskach opisywane są głównie kryteriami jakościowymi, trudnymi do mierzenia i monitorowania. Do takich stanowisk można zaliczyć większość stanowisk dowódczych, stanowisk specjalistycznych oraz stanowisk dydaktycznych i naukowo-dydaktycznych. Może to rodzić przekonanie u kadry dowódczej wdrażającej zmiany o braku związku między zmianą a sprawnością funkcjonowania, a tym samym niedocenienie problemu barier zmian organizacyjnych. Być może przekonanie to oraz świadomość u tej kadry dowódczej nieuchronności zmian (szczególnie redukcji stanowisk pracy) wpływa negatywnie na prowadzenie działań eliminujących lęki i obawy kadry, która jest podmiotem zmian. Jednak to stwierdzenie ma charakter hipotetyczny, a zarysowana problematyka wymaga szerszych badań empirycznych.

Analizę efektów zmian w organizacji można przeprowadzić poprzez:

1. Sprawdzenie stopnia realizacji celu ogólnego i celów szczegółowych zmian,
2. Sprawdzenie efektów ekonomicznych,
3. Sprawdzenie efektów pozaekonomicznych – ilościowych i jakościowych, czyli tych, które są w organizacji wojskowej (powinny być) ważniejsze od efektów ekonomicznych.

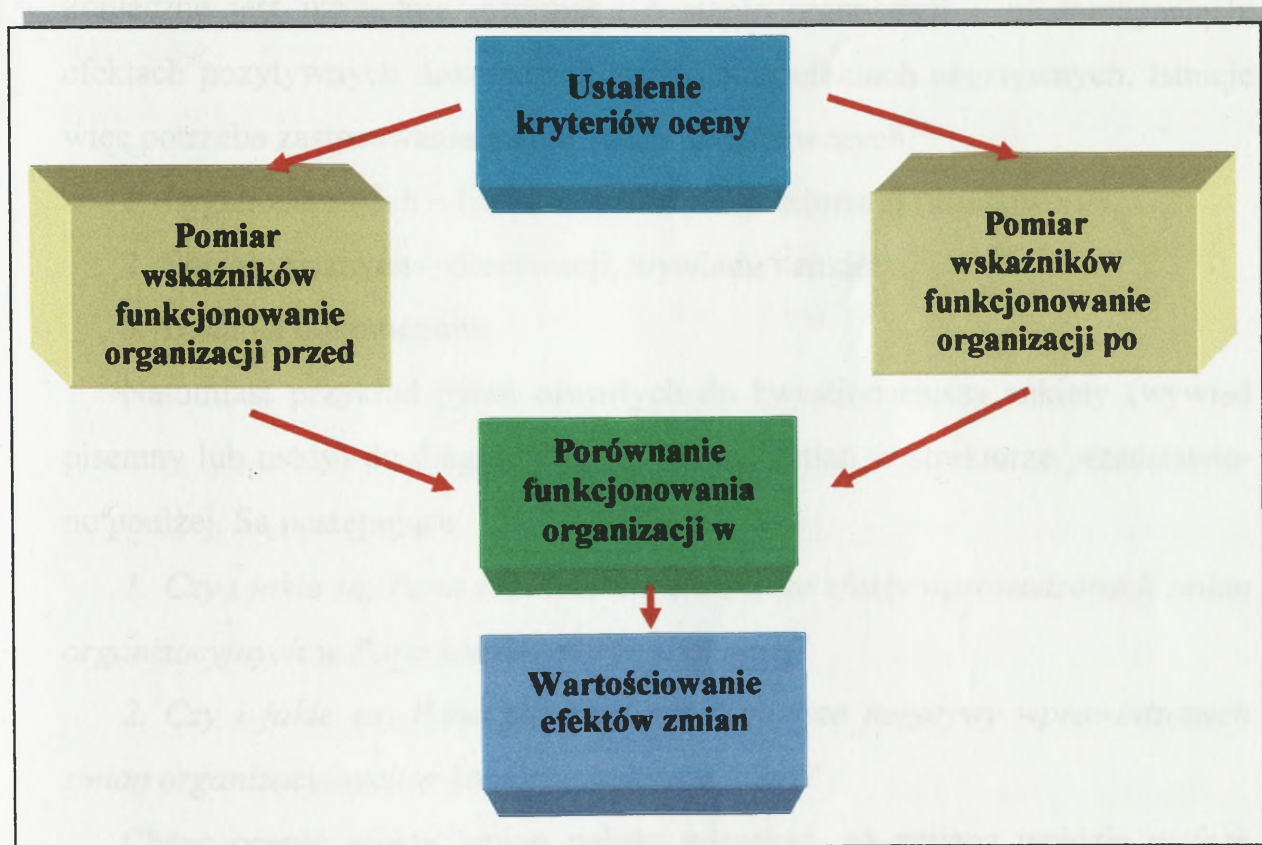
Ocena efektywności zmian dokonywana jest poprzez identyfikację i wartościowanie skutków zmian. Istotny wpływ mają tu:

- ograniczoność stanu wiedzy na temat mechanizmu i zasięgu oddziaływania przedsięwzięć,
- niesprawność systemu informacji,
- skłonność do dostrzegania tylko skutków mieszczących się w dotychczas-

sowej wiedzy i doświadczeniach oceniającego,

- świadoma tendencyjność oceniania,
- niedoskonałość narzędzi identyfikacji skutków itp.

Ustalając efekty zmian należy określić punkt odniesienia oceny tych efektów, a takim jest funkcjonowanie organizacji przed zmianą – ustalone w wyniku przeprowadzenia diagnozy organizacji. Na rysunku 14 przedstawiono ideę oceny efektów zmian.



*Rys. 14. Idea oceny efektów zmian organizacyjnych*

Podstawowymi kryteriami oceny efektywności zmian w organizacji mogą być:

1. **Kryteria organizacyjne**, odnoszące się do struktur organizacyjnych, (opisu i liczby stanowisk pracy, podziału pracy, więzi hierarchicznych, informacyjnych, funkcjonalnych i technicznych), terminowości, liczby zadań jakości ich

wykonania.

2. **Kryteria społeczne**, opisujące kwalifikacje i kompetencje zawodowe żołnierzy oraz satysfakcję z pracy.

3. **Kryteria ekonomiczne**, określające efektywność zmian w wartościach wymiernych – finansowych.

Inną propozycję 6 grup kryteriów przedstawiono w załączniku 3.

W celu porównania funkcjonowania organizacji przed i po reorganizacji, konieczne jest uzyskanie informacji o stanie organizacji – niedomaganiach, efektach pozytywnych dokonanych zmian oraz efektach negatywnych. Istnieje więc potrzeba zastosowania metod i technik badawczych:

1. Organizatorskich – badania metod pracy biurowej (sztabowej)<sup>74</sup>.
2. Socjologicznych – obserwacji, wywiadu i ankiety.
3. Badania dokumentów.

Natomiast przykład pytań otwartych do kwestionariusza ankiety (wywiad pisemny lub ustny) do diagnozy efektywności zmian w strukturze przedstawiono poniżej. Są następujące:

1. *Czy i jakie są, Pana zdaniem najważniejsze efekty wprowadzonych zmian organizacyjnych w Pana komórce organizacyjnej?*

2. *Czy i jakie są, Pana zdaniem najważniejsze negatywy wprowadzonych zmian organizacyjnych w komórce organizacyjnej?*

Chcąc ocenić efekty zmian należy odczekać, aż zmiana wejdzie w fazę eksploatacji. Ocena dokonywana w okresie spadku sprawności przyniesie bowiem mylące wyniki i może skłonić do zbyt pośpiesznego podjęcia następnej zmiany<sup>75</sup>. Stąd też oceny efektów zmian należy dokonywać nie wcześniej niż po półrocznym okresie od wprowadzenia zmian w organizacji, co ułatwi rzeczywiste ustalenie faktycznego stanu rzeczy<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup> Zob. Z. Mikołajczyk, op. cit., s. 236.

<sup>75</sup> M. Czerska, op. cit., s. 461.

<sup>76</sup> Zob. Z. Mikołajczyk, op. cit., s. 129–130.

### **3.2.6. Monitorowanie zmian**

Jak już wskazywano, M. Czerska słusznie stwierdziła, że przeprowadzenie racjonalnej zmiany, ze względu na dynamiczny charakter czynników strukturotwórczych, musi podlegać ciągłemu monitorowaniu. Stąd w etapie oceny zmian autorzy pracy również proponują systematyczne śledzenie otoczenia i środowiska organizacji w celu podejmowania bieżących działań korygujących lub usprawniających funkcjonowanie organizacji. W rzeczywistości organizacyjnej dowództwa różnego szczebla podejmują pewne działania w tym zakresie, jednak można przypuszczać, że nie są to czynności regularne i oparte na miarodajnych pomiarach wskaźników stanu funkcjonowania organizacji.

### **3.3. Reguły i zasady przeprowadzania zmian**

Zmiana nie jest zabiegiem jednorazowym, lecz ciągłym, wpisanym na stałe w zakres strategicznych działań organizacji. Stąd też pożądanym jest z jednej strony stwarzanie przez kierownictwo pozytywnego klimatu dla zmian, traktując go jako składnik kultury organizacyjnej, a z drugiej – podejmowanie działań, które pozwolą zaakceptować konkretne, bezpośrednio dotyczące pracowników zmiany. Konieczne więc jest skuteczne zarządzanie zmianami. Podstawą strategii zarządzania zmianami powinny być, zdaniem E. Długosz-Truskowskiej, następujące reguły<sup>77</sup>:

- upowszechnienie opinii o niezbedności dokonania zmian w organizacji, podanie powodów wprowadzania zmian i przekonanie pracowników, że utrzymanie istniejącego stanu rzeczy oznacza zagrożenie dla pozycji i kondycji ekonomicznej organizacji, gdyż utrudnia ono efektywną realizację zadań, poprawę motywacji i dostosowanie się do wymagań rynku;
- stworzenie i rozpatrywanie wizji przyszłego rozwoju organizacji, zapre-

---

<sup>77</sup> E. Długosz-Truskowska, op. cit., s. 46-47.

zentowanie możliwych rozwiązań, np. organizacyjnych, oraz określenie pożądanego w przyszłości kształtu organizacji, a więc dostosowanie zmian do obranej przez nią strategii;

- pokazanie realnych korzyści dla instytucji i pracowników, wynikających z zamierzonego wprowadzenia zmiany, podanie przykładów innych firm, które wprowadziły u siebie podobne zmiany, ukazanie pracownikom przewagi „nowego” nad „starym” i przekonanie ich, że ewentualne trudności będą miały charakter przejściowy, wynikający z „docierania się” zmiany i systemu, i że oni są głównym czynnikiem procesu zmian;

- dokładne przygotowanie założeń i etapów realizacji zmiany oraz zadań uznanych za najważniejsze, włączenie pracowników w proces tworzenia projektu, aby mogli we właściwym czasie zgłosić swoje zastrzeżenia i obawy oraz przedstawić własne propozycje;

- włączenie do propagowania zmiany pracowników cieszących się autorytetem i zaufaniem, gdyż ludzie łatwiej akceptują zmiany i chętniej je popierają, a nawet pracują na rzecz ich wprowadzenia, jeśli są one propagowane przez osoby darzone szacunkiem, mające poczucie własnej wartości i odpowiedzialności za swe słowa i czyny;

- stworzenie atmosfery pracy sprzyjającej kontaktom interpersonalnym, otwartości i wzajemnemu zaufaniu oraz wymianie informacji, a także pobudzenie pracowników do współdziałania w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, aby wszelkie wątpliwości i obawy mogły być wspólnie z menedżerami analizowane i przezwyciężane;

- delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, gdyż to uaktywnia możliwości kreatywne i chęci pracowników, dzięki większej swobodzie decydowania oraz rozbudzeniu wiary we własne kompetencje i zdolności, a także oferowanie im programów uczących opanowania nowych umiejętności, gdyż to eliminuje poczucie zagrożenia i niepewności jutra;

- stworzenie systemu motywacyjnego, zachęcającego do wprowadzenia

zmian i premiującego osoby przyczyniające się do ich powodzenia, gdyż to przynosi satysfakcję osobistą i sprzyja angażowaniu się pracowników w proces wdrażania i utrwalania zmiany;

- demonstrowanie przez kierownictwo poparcia dla zmiany i koncentrowanie wysiłków na jej wdrażaniu, unikanie wprowadzania zmian, które wskazywałyby na ich niekompetencję, a także nadmiaru zmian w jednym czasie, gdyż to może wywołać niepotrzebny stres i obniżyć skuteczność praktycznej ich realizacji;

- unikanie wprowadzania zmian w taki sposób, by pracownicy nie odbierali ich jako ujemnej oceny tych, którzy pracowali w dotychczasowych warunkach, lecz by byli przeświadczeni, że zmiana wynika z konieczności poprawy efektywności przedsiębiorstwa i lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia.

Przedstawione reguły można uzupełnić niektórymi zasadami opracowanymi przez B. Grouarda i F. Mestona<sup>78</sup>, które autorzy ci nazwali elementami przygotowania i przeprowadzania zmian:

1. Określanie wizji zmian: ustalenie celów zmian i głównych sposobów ich realizacji.

2. Pobudzanie do zmian: tworzenie dynamiki zmian wśród pracowników, legalizacja wizji zmian i określanie kierunków doskonalenia.

3. Przyspieszanie procesu zmian: określanie struktury projektów i sposobów funkcjonowania zdolnych wspierać, ułatwiać i przyspieszać zmiany.

4. Pilotowanie zmian: określanie i kierowanie działaniami zapewniającymi najlepszy przebieg procesu zmian.

5. Realizowanie zmian: urzeczywistnianie zmian, to znaczy realizowanie wizji zmian (struktur, sposobów działania, postaw, kultury) oraz generowanie zamierzonych wyników ekonomicznych i jakościowych.

---

<sup>78</sup> B. Grouard, F. Meston, op. cit., s. 8-9.

6. Kształtowanie współuczestnictwa w procesie zmian: zapewnianie uczestnictwa w procesie zmian wszystkich pracowników, których on dotyczy, jednocześnie w celu wzbogacenia wizji zmian oraz ułatwienia jej realizacji.

7. Kierowanie aspektami emocjonalnymi zmian: pokonywanie oporów i blokad spowodowanych zmianami w celu ich konkretyzacji.

8. Kierowanie zmianami w podziale i sposobach sprawowania władzy: reorientacja stosunków w procesie sprawowania władzy w celu zapewnienia jej spójności z wizją zmian i uczestnictwa w procesie zmian.

9. Kształtowanie nowych kompetencji i postaw pracowników.

10. Intensywne komunikowanie się: tworzenie szerokiego i zorganizowanego systemu wzajemnego porozumiewania się, który ułatwia uczestnictwo wszystkich zainteresowanych, a więc sprzyja także wprowadzaniu zmian.

## R o z d z i a ł 4

# PSYCHOSPOŁECZNE BARIERY ZMIAN W STRUKTURACH ORGANIZACJI WOJSKOWYCH

---

**Z**miana w organizacji wymaga zarówno trafnego projektu, jak i właściwego wdrażania, wymagającego, między innymi, pokonywania ekonomicznych, biurokratycznych i psychospołecznych barier zmian<sup>79</sup> – czynników decydujących o sprawności i kosztach zmian. Teoretycy i praktycy podkreślają zwłaszcza rolę oporu personelu organizacji przed zmianami, gdyż często postrzegane są one jako zagrożenie. Niezależnie bowiem od celu, rodzaju i obszaru, zmiany dotyczą zawsze ludzi – jak określił to Z. Ścibiorek – „... motorem zmian jest niezadowolenie ze stanu obecnego, a hamulcami – strach przed nieznanym i przyszłością”<sup>80</sup>. Stąd też przed przeprowadzeniem zmian należy rozważyć ich wpływ na zmianę zachowań personelu organizacji. Z. Ścibiorek stwierdza: „Im silniejsze będą związki między określona postawą a jej pozytywnymi skutkami, tym bardziej prawdopodobne będzie przyjęcie takiej postawy przez personel. Z kolei im bardziej pozytywne rezultaty mogą być następstwem przyjęcia danej postawy, tym większe prawdopodobieństwo zaakceptowania zachowania, które warunkuje te korzystne dla nas wyniki”<sup>81</sup>.

Często lekceważonymi barierami są bariery psychospołeczne, określane jako obawy i lęki pracowników, których zmiana ta dotyczy. Bariery te są źródłem oporu pracowników wobec zmian.

---

<sup>79</sup> Zob. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 278.

<sup>80</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 93.

<sup>81</sup> Ibidem, s. 90.

Wyróżnia się dwa poziomy reakcji ludzi na zmiany, tj. **nastawienia**, obejmujące emocjonalny, wewnętrzny stosunek człowieka do zmiany oraz **zachowania**, przejawiające się w określonych działaniach. Pokazują w ten sposób całą skalę różnorodnych zachowań ludzi w obliczu zmian<sup>82</sup>. Ich graficzną prezentację zawiera rysunek 14.



**Rys. 15. Reakcje ludzi na zmiany**

Źródło: M. Czerska, *Klasyfikacja zmian*, w: *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 515

Za J. C. Maxwellem można, ze względu na postawę wobec zmian, wyróżnić następujące grupy pracowników<sup>83</sup>:

1. **Innowatorzy**, czyli wizjonerzy, od których pochodzą nowe idee, zazwyczaj nie będący decydentami (stanowią oni 2% populacji);
2. **Przyjmujący dobre pomysły natychmiast** po zapoznaniu się z nimi

<sup>82</sup> M. Czerska, op. cit., s. 515.

<sup>83</sup> E. Długosz-Truszkowska, op. cit., s. 42-43.

i starający się przekonać innych do akceptacji nowych rozwiązań (stanowią oni 10 % populacji);

3. **Przyjmujący zmiany po pewnym czasie** to ci, którzy reagują racjonalnie na opinie innych i mają tendencje do zachowania stanu aktualnego (stanowią oni większość – 60 % populacji);

4. **Przyjmujący zmiany po dłuższym czasie** to ostatnia grupa pracowników, którą da się jeszcze przekonać; często wypowiadają się przeciwko proponowanym zmianom, chociaż zazwyczaj akceptują zmiany, jeśli większość je poprze;

5. **Konserwatyści**, którzy są zawsze przeciwni wszelkim zmianom organizacyjnym.

Problem barier zmian i wynikającego stąd oporu wobec zmian występuje niezależnie od podejścia, obszaru i głębokości zmian, gdyż współzależność elementów organizacji powoduje, że zawsze dotyczą one ludzi, a ponadto są przez nich realizowane. Stąd też od zachowań pracowników zależy to, czy zmiana zostanie wdrożona sprawnie i przyniesie pożądane efekty. Jednak często zdarza się, że zmiany w organizacjach postrzegane są przez jej pracowników nie jako warunek sprawnego funkcjonowania organizacji, ale jako źródło zagrożeń mające negatywny wpływ na zaspokajanie ich potrzeb – w szczególności bezpieczeństwa, społecznych i uznania. Zagrożenia te, realne lub wyimaginowane, jak podkreślają autorzy literatury przedmiotu, wpływają negatywnie na jakość i ilość wykonywanej pracy, utrudniają bądź uniemożliwiają przeprowadzenie zmiany. Jak wynika z badań sondażowych<sup>84</sup>, problem ten może dotyczyć również kadry oficerskiej (tabela 1).

---

<sup>84</sup> Badania były przeprowadzone w 2001 roku na próbie 167 oficerów wojsk lądowych posiadających wykształcenie drugiego stopnia.

Tabela 1.

*Kierunek zmian organizacyjnych – pozytywny, negatywny – w odczuciu oficerów*

Lp.	Kierunek zmian	Liczebność	%
1.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to będą one miały dla mnie pozytywny charakter	33	19,8
2.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to nie wpłyną one na moją pracę	45	26,9
3.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to będą one miały dla mnie negatywny charakter	89	53,3
<b>RAZEM</b>		<b>167</b>	<b>100,0</b>

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Motywacja absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2001, s. 77

W badanej próbie 26,9% osób uważało, iż zmiany nie wpłyną na ich pracę. Tylko 19,8% badanych oficerów uznało, że zmiana, jeśli nastąpi w ich instytucji, będzie miała dla nich pozytywny charakter. Aż 53,3% oficerów było przeciwnego zdania, co potwierdza występowanie obaw i lęków w środowisku oficerów. Nie wiadomo, czy obawy te są rzeczywiście źródłem oporu wobec zmian, jednak można z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że w pewnym stopniu wpływają negatywnie na postawy kadry wobec wykonywanej pracy, co może rzutować na jej wyniki. Dane te wskazują również na ważność tej problematyki w instytucjach wojskowych oraz potrzebę podejmowania stosownych działań przez kadrę dowódczą – diagnozowania barier zmian i przeciwdziałania im. Zmiany organizacyjne, jakim aktualnie podlegają nasze siły zbrojne, wiążą się niestety również z likwidacją stanowisk, obniżaniem grupy uposażenia czy zmianą specjalności, stąd też przedstawione przekonanie kadry jest zjawiskiem zrozumiałym – utrata pracy lub jej zmiana należą do grupy najbardziej stresogennych czynników w życiu każdego człowieka.

Liczba i poziom psychospołecznych barier zmian jest zróżnicowana ze względu na indywidualne postrzeganie przez pracowników zasięgu i głębokości zmian. A. F. Stoner i Ch. Wankel wymieniają trzy podstawowe bariery zmian:

niepewność co do przyczyny i skutków zmiany; niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów oraz świadomość słabych stron proponowanych zmian<sup>85</sup>. Podobnie uważa M. Armstrong<sup>86</sup>, podając następujące możliwe bariery:

1. Szok spowodowany nowością – ludzie zwykle obawiają się tych zmian, które mogą naruszyć ustalone warunki zatrudnienia, metody pracy, procedury postępowania. Powoduje to utratę lub zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa. Podwładni mogą nie wierzyć kierownictwu, iż zmiany będą korzystne zarówno dla nich, jak i dla organizacji.

2. Obawy ekonomiczne – utrata dochodów, zagrożenie dla stabilności zatrudnienia.

3. Niewygoda – zmiany utrudnią życie.

4. Niepewność – zmiana może budzić niepokój związany z jej niepewnymi skutkami.

5. Lęki symboliczne – zmiana może wpływać na cenioną, symboliczną wartość.

6. Zagrożenie dla relacji interpersonalnych – zmiana może zakłócić zwyczajowe relacje społeczne i standardy grupy.

7. Zagrożenie dla pozycji jednostki – zmiana może spowodować utratę intratnego stanowiska kierowniczego czy eksperckiego.

8. Zagrożenie dla posiadanych kompetencji – zmiana może pozbawić pracownika możliwości wykorzystywania, często z trudem nabytych, umiejętności i doświadczeń.

9. Obawy przed nowymi wymaganiami – zmiana może wymusić nabywanie nowych kompetencji zawodowych, być może trudnych do opanowania.

Również J. Penc wskazuje wyżej wymieniane bariery zmian oraz uzupełnia tę listę o czynniki: nadmiar jednoczesnych zmian oraz zbyt duża częstość

---

<sup>85</sup> A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 310.

<sup>86</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2001, s. 204.

zmian<sup>87</sup>. Autor ten wskazuje również, że barierami zmian mogą być zachowania samych kierowników – tych, którym brakuje zdolności do twórczego myślenia oraz odpowiednich umiejętności organizacyjnych i planistycznych<sup>88</sup>. Nieelastyczne struktury organizacji, niewłaściwe zarządzanie organizacją, negatywne czynniki motywacyjne i niedostateczne kwalifikacje kierowników potęgują bariery zmian.

Znajomość występujących w danej instytucji barier pozwala ukierunkować kadrze dowódczej działania ograniczające opór wobec zmian. Stąd też pożądane jest, aby w czasie przygotowywania wdrażania zmian, poznać te czynniki drogą badań sondażowych. Zwłaszcza, że za przewyciężanie oporu wobec zmian i szerzej – za sprawność zmian – odpowiada kadra dowódcza, która projektuje zmiany oraz kadra, która wdraża zmiany w podległych instytucjach (związkach taktycznych, oddziałach, uczelniach, itp.), a nie bliżej nieokreśleni oficerowie.

Typowe reakcje na zmianę to<sup>89</sup>:

- bezruch, brak zainteresowania, sceptycyzm, wynikające z braku motywacji bądź poczucia bezradności;
- zaprzeczenie, znajdujące wyraz w odmowie, negacji potrzeby dokonania zmiany;
- gniew, mający swe odzwierciedlenie w przeciwdziałaniu zmianie, w zachowaniach obronnych;
- dobijanie targu, przejawiające się w wykazywaniu słabych stron przyjętych rozwiązań po to, aby zmiana organizacyjna przyjęła formułę najkorzystniejszą dla danego pracownika czy grupy pracowników;
- frustracja, wynikająca z formalnego przymusu zmiany;
- sprawdzanie, oznaczające pierwsze próby działania według nowych zało-

---

<sup>87</sup> J. Penc, op. cit., s. 278-279.

<sup>88</sup> Ibidem, s. 280.

<sup>89</sup> E. Długosz-Truszkowska, op. cit., s. 43-44.

żeń, oparte na rzeczywistym i dogłębnym zapoznaniu się z istotą wprowadzanej zmiany (pracownicy zaczynają rozumieć i dostrzegać korzyści płynące z proponowanych zmian, zmniejsza się liczba błędów i niezręczności; rodzi się świadomość osiągnięć; punkt ciężkości zaczyna przesuwać się ze sfery oporu do sfery poparcia);

- akceptacja z charakterystyczną analizą trudności napotykanym przy pierwszych próbach wdrożenia zmiany i nabywaniem wprawy w odniesieniu do nowych warunków działania (pozytywne rezultaty stwarzają poczucie zaufania i wolę podejmowania ryzyka; chęć uczestnictwa w przemianach narasta, pojawia się pragnienie przyspieszenia i intensyfikacji działań doskonalących).

Wspomniane bariery rodzą czynny lub bierny opór wobec zmian, wyrażający pewien stan psychiczny pracowników, który na zewnątrz może objawiać się niskim zaangażowaniem w wykonywaną pracę, świadomym lub nieświadomym obniżeniem jakości wykonywanych zadań czy nawet podejmowaniem działań opóźniających wprowadzanie zmian. Jak wskazuje E. Długosz-Truszkowska nie należy dążyć do unikania oporu<sup>90</sup>. Bardziej efektywne postępowanie polega na przeprowadzeniu zmiany w sposób zachęcający do otwartego – a nie ukrytego – oporu pracowników. Opór wobec zmian musi zawsze wystąpić i rzecz w tym, aby go szybko ujawnić i przezwyciężyć.

Stąd też niezmiernie istotne jest pozyskanie kadry dla idei zmian organizacyjnych przed przystąpieniem do etapu – wdrażania zmian. Jak wskazuje W. Kieżun, zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian wiąże się przede wszystkim z „długofalowym oddziaływaniem na wyrobienie postawy innowacyjnej, polegającej na instytucjonalnej akceptacji postępu i świadomości, że wąski zakres specjalizacyjny nie może odznaczać się stabilnością w okresie szybkiego rozwoju wiedzy i techniki”<sup>91</sup>. Stąd też w czasie realizacji IV etapu –

---

<sup>90</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>91</sup> W. Kieżun, op. cit., s. 385.

wdrażania zmian kadra kierownicza powinna podjąć działania przewyższające bariery zmian. W literaturze przedmiotu można spotkać szereg propozycji działań czy metod postępowania ograniczających opór wobec zmian – od działań informujących, negocjacji po działania wymuszające<sup>92</sup>. W warunkach organizacji wojskowej pożądanymi działaniami będą:

1. Przedstawienie kadrze celów, metod i terminów zmian w organizacji. Błędem jest blokowanie tych informacji bądź ich selekcionowanie. Zmiana nie powinna być zaskoczeniem dla kadry, nie powinna się o niej dowiadywać drogą komunikacji nieformalnej.

2. Przedstawienie oczekiwanych, wymiernych rezultatów zmian – zarówno dla danej instytucji, jak i dla danego pracownika (pozytywnych i negatywnych).

3. Informowanie kadry o bieżących pracach nad programem zmian, pokazywanie, ze względów psychologicznych, planów zmian, wskazywanie problemów. Pozwoli to ugruntować u kadry przekonanie, że zmiany są przedmiotem refleksji, a decyzje podejmowane są z rozwagą.

4. Włączanie kadry, w miarę możliwości, do projektowania zmian, a przynajmniej zbieranie i analizowanie ich opinii o przedmiocie zmian.

5. Dążenie do utrzymania grup uposażenia i stopni etatowych poszczególnych żołnierzy zawodowych w celu zachowania dotychczasowego ich prestiżu i statusu materialnego.

6. Unikanie wszelkich form nacisku oraz faworyzowania wybranych grup żołnierzy zawodowych.

W wielu dobrze funkcjonujących organizacjach podkreśla się, iż osiągnięto sukces dzięki temu, iż przykładano dużą wagę do informowania pracowników o kierunkach działania, metodach i stanie organizacji. Cecha ta sprzyja utożsamianiu się pracowników z organizacją, zwiększa poczucie odpowiedzialności za

---

<sup>92</sup> Zob. W. Kieżun, op. cit., s. 385, 386; A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 311, K. Pasternak, B. Grzybowska, op. cit., s. 97-99.

los firmy, skłania, jeśli istnieje taka potrzeba, do intensywniejszego wysiłku i wreszcie – ogranicza kształtowanie się postaw roszczeniowych wobec kierownictwa.

Rola informacji wzrasta w sytuacji reorganizacji naszych sił zbrojnych, co wiąże się również ze zmianą stanowisk, zmianą miejsca zamieszkania i zmianą oczekiwań kadry zawodowej. Brak informacji o planowanych zmianach, jej niepełność sprzyjają szerzeniu się plotek, powstawaniu przekłamaniom, uczuciu niepewności wobec przebiegu służby i kariery. Umiejętność zmiany emocji negatywnych na pozytywne stanowi dla menedżera źródło sukcesu.

W okresie wdrażania projektu uwidoczniają się braki w kompetencjach zawodowych kadry (wiedzy i umiejętnościach). Jak wspomniano sprzyja to oporowi wobec dokonywanych zmian. Stąd też działania przełożonych w zakresie rozwoju kompetencji podwładnych powinny zmierzać do tego, aby podwładny wiedział, jakich oczekuje się od niego kompetencji po wprowadzeniu zmian oraz chciał nabywać te kompetencje. Oczywiście, działania przełożonych powinny równoległe przebiegać z działaniami podwładnych – samokontrolą własnych umiejętności i zachowań.

Niezależnie od przedstawionych działań, kadra dowódcza wszystkich, a zwłaszcza wyższych szczebli, powinna mieć świadomość potrzeby stałego i długofalowego kształtowania pozytywnych postaw wobec zmian – zwłaszcza usprawnień organizacyjnych. Takie działania, jak wspomaganie autorów bieżących zmian, eliminacja barier skutecznego komunikowania w organizacji, kształtowanie klimatu zmian ograniczą przyszły opór wobec zmian i w efekcie ułatwią akceptację zmian przez kadrę zawodową oraz pracowników cywilnych wojska.

Innymi słowy potrzebne jest kształtowanie takiej kultury organizacyjnej, która będzie sprzyjała zmianom. Jak bowiem zauważają E. McKenna i N. Be-

ech<sup>93</sup>, zmianę wspomagają określone profile kultury, np. takich organizacji, w których wszyscy pracownicy doskonalą się (kultura uczenia się) oraz takich, w których przełożeni wspomagają proces zmian i kształtują pozytywne postawy wobec zmian.

## ZAKOŃCZENIE

Sprawność funkcjonowanie każdej organizacji wymaga przystosowywania jej do zmieniającego otoczenia. Świadczymy o tym także dowody z historii organizacji wojskowych. Skuteczność dostosowania się do warunków wojennego pola walki, wypełnianie wyzwań w NATO czy organizacje humanitarne determinują potrzebę restrukturyzacji sił zbrojnych. Wynika to również z obserwacji cykl życia organizacji, z jej tendencji do umiarkowania i skomplikowania procedur i struktur.

Jednak dokonywanie zmian w strukturach wojskowych jest działaniem niezmiernie złożonym, wymagającym od projektantów wykorzystania z metody przygotowania i przeprowadzania zmian – wykonywania określonych procesów zmian: czynności, przeszerzeganie czasu oraz ograniczenia pojawiających się barier zmian. Stąd też celami tej pracy było: nawiązanie teoretycznej uzasadnionej metodyki przeprowadzania zmian, które dotyczy projektowania wiedzy o tym skomplikowanym zadaniu.

Zgodnie z założeniami w pracy problematycznie szczegółowo, szczegółowo przeanalizowano zmiany (pkt 1.1; 1.2), wyodrębniła najczęstsze klasyfikacje zmian (pkt 1.3) oraz wskazano spotykane w literaturze przedmiotu przepisy procesy zmian organizacyjnych (pkt 3.1). Na tej podstawie opracowano proces przeprowadzania zmian w strukturach wojskowych, prezentując jego etapy (pkt 1.2) oraz opisując elementy projektowania struktur (pkt 2). Wyodrębniono również reguły i zasady, których przestrzeganie ułatwi przeprowadzanie zmian.

Zaproponowany proces zmian składa się z następujących etapów:

1. Analiza sytuacji i identyfikacja potrzeb zmian w strukturze organizacyjnej.

<sup>93</sup> E. McKenna, N. Beech, op. cit., s. 76.

## ZAKOŃCZENIE

---

**S**prawne funkcjonowanie każdej organizacji wymaga przystosowywania jej do zmiennego otoczenia. Stwierdzenie to dotyczy również organizacji wojskowych. Konieczność dostosowania się do warunków współczesnego pola walki, wypełnianie wymogów sił NATO czy ograniczenia budżetowe determinują potrzebę restrukturyzacji sił zbrojnych. Wynika to również, jak uwidacznia cykl życia organizacji, z jej tendencji do usztywnienia i skomplikowania procedur i struktur.

Jednak dokonywanie zmian w strukturach wojskowych jest działaniem niezmiernie złożonym, wymagającym od projektantów korzystania z metodyki przygotowania i przeprowadzanie zmian – wykonywania określonych procesem zmian czynności, przestrzegania zasad oraz ograniczania pojawiających się barier zmian. Stąd też celem tej pracy było opracowanie teoretycznie uzasadnionej metodyki przeprowadzania zmian, która dostarczy projektantom wiedzy o tym skomplikowanym zadaniu.

Zgodnie z założonymi w pracy problemami szczegółowymi, określono przyczyny zmian (pkt 1.1; 1.2), wyróżniono najczęściej spotykane klasyfikacje zmian (pkt 1.3) oraz wskazano spotykane w literaturze przedmiotu propozycje procesu zmian organizacyjnych (pkt. 3.1). Na tej podstawie opracowano proces przeprowadzania zmian w strukturach wojskowych, prezentując jego etapy (pkt 3.2) oraz opisując elementy projektowania struktur (pkt. 2). Wyodrębniono również reguły i zasady, których przestrzeganie ułatwi przeprowadzanie zmian.

Zaproponowany proces zmian składa się z następujących etapów:

Etap I. Identyfikacja potrzeby zmian w strukturze organizacyjnej.

Etap II. Określenie możliwości przeprowadzenia zmian.

Etap III. Projektowanie zmian.

Etap IV. Opracowanie założeń wdrożeniowych zmiany.

Etap V. Ocena efektów zmian.

Etap VI. Monitorowanie zmian.

Stwierdzono też, że przeprowadzając zmiany, konieczne jest stosowanie takich podstawowych reguł, jak:

1. Wyjaśnianie kadrze zawodowej potrzeby dokonywania zmian jako determinantu poprawy sprawności i skuteczności funkcjonowania organizacji (komórek i jednostek organizacyjnych).

2. Przedstawienie kadrze zawodowej celów, metod i terminów zmian w organizacji.

3. Przedstawienie kadrze oczekiwanych, wymiernych rezultatów zmian – zarówno dla danej instytucji, jak i dla danej osoby (pozytywnych i negatywnych).

4. Informowanie kadry o bieżących pracach nad programem zmian, pokazywanie, ze względów psychologicznych, planów zmian, wskazywanie problemów.

5. Włączanie kadry, w miarę możliwości, do projektowania zmian, a przynajmniej zbieranie i analizowanie ich opinii o przedmiocie zmian.

6. Dążenie do utrzymania grup uposażenia i stopni etatowych poszczególnych żołnierzy zawodowych w celu zachowania dotychczasowego ich prestiżu i statusu materialnego.

7. Unikanie wszelkich form nacisku oraz faworyzowania wybranych grup żołnierzy zawodowych.

Stosowanie tych reguł ułatwi przeprowadzani zmian – ograniczy opór kadry wobec zmian oraz ułatwi im akceptację wypełniania nowych ról zawodowych w zmienionej organizacji.

Wdrażanie zmian wymaga rozwiązywania wielu trudnych problemów praktycznych. Do nich należą: jak racjonalnie, w procesie wdrażania, wykorzystać posiadane zasoby? Jakie przyjmować kryteria oceny efektywności zmian? Jak mierzyć jakościowe efekty zmian? Czy występuje zjawisko oporu wobec zmian? Jaki jest jego poziom? Jak przeciwdziałać oporowi wobec zmian? Jak kształtować pozytywne postawy wobec zmian?

W toku opracowywania prac sformułowano również problemy utylitarne, które nie są pełni rozwiązane, a które determinują jakość procesu zmian. Do nich należą: jaką przyjąć metodykę diagnozy organizacji wojskowych? Jakie wskaźniki powinny być uwzględniane przy pomiarze efektywności zmian struktur różnych organizacji wojskowych?

Na podjęcie nadal oczekują następujące problemy badawcze: jakie są efekty restrukturyzacji sił zbrojnych, rozpoczętej po 1989 roku? Jakie postawy wobec zmian wykazuje kadra dowódcza? Czy pełnienie funkcji zawodowej różnicuje kadre pod względem stosunku wobec zmian organizacyjnych? Czy kultury organizacyjne, jakimi charakteryzują się organizacje wojskowe, sprzyjają zmianom organizacyjnym?

Weryfikacji oczekują również hipotezy:

- cykl życia organizacji wojskowych nie różni się od cyklu życia organizacji niemilitarnych,
- organizacje wojskowe, ze względu na swą specyfikę, są mniej podatne na wewnętrzne siły zmian.

Zmiana organizacyjna (a zwłaszcza reorganizacja) wymaga dużych nakładów materialnych oraz wysiłku wielu żołnierzy zawodowych i pracowników cywilnych. Powoduje przejściowe obniżenie sprawności funkcjonowania organizacji. Wiąże się ze zmianą stanowisk kadry, zmianą miejsca zamieszkania i zmianą oczekiwań kadry zawodowej. Stąd też wymaga od projektantów zmian organizacyjnych odpowiedniej wiedzy, umiejętności, doświadczenia i zaangażowania.

Istotne jest, aby wszelkie działania prowadzone były z rozmysłem, w oparciu o uzasadnioną metodykę przeprowadzania zmian. Wszelkie bowiem zaniebdania obniżają efektywność funkcjonowania organizacji i narażają ją na dodatkowe koszty kolejnych reorganizacji.

<i>Rys. 1. Grupy czynników kształtujących organizację</i> .....	14
<i>Rys. 2. Cel, treść i skutki jako klasyfikatory zmian</i> .....	16
<i>Rys. 3. Obszary zmian</i> .....	17
<i>Rys. 4. Rodzaje zmian organizacyjnych</i> .....	19
<i>Rys. 5. Model strukturalny organizacji</i> .....	22
<i>Rys. 6. Idea diagnostycznego projektowania zmian</i> .....	26
<i>Rys. 7. Idea programowego projektowania zmian</i> .....	27
<i>Rys. 8. Kolejne etapy kompleksowego podjęcia do zmian</i> .....	34
<i>Rys. 9. Etapy procesu zmian w strukturach organizacji wielokrotnej</i> .....	40
<i>Rys. 10. Inwestycjonowanie wdrażania projektu zmian w organizacji wielokrotnej</i> .....	45
<i>Rys. 11. Metoda diagnostyczna z modelem prognozowania w projektowaniu organizacji</i> .....	49
<i>Rys. 12. Idea kształtowania struktury organizacyjnej</i> .....	51
<i>Rys. 13. Wykwalifikowanie pracowników organizacji w okresie wdrażania zmiany organizacyjnej</i> .....	60
<i>Rys. 14. Idea oceny efektywności zmian organizacyjnych</i> .....	63
<i>Rys. 15. Rodzaje ludzi na zmiany</i> .....	70

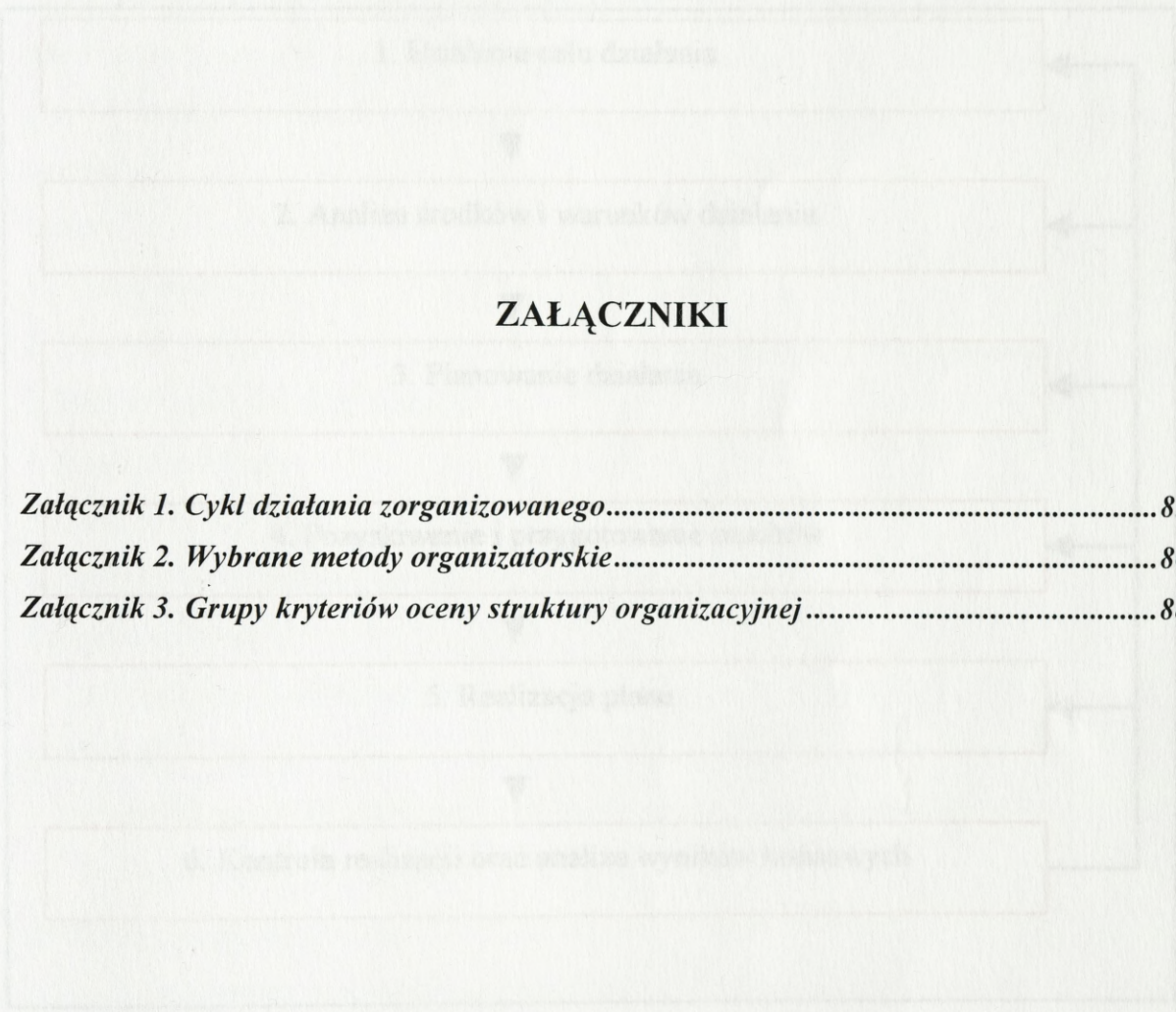
## WYKAZ RYSUNKÓW

---

<i>Rys. 1. Grupy czynników kształtujących organizacje .....</i>	<i>14</i>
<i>Rys. 2. Cel, treść i skutki jako klasyfikatory zmian .....</i>	<i>16</i>
<i>Rys. 3. Obszary zmian .....</i>	<i>17</i>
<i>Rys. 4. Rodzaje zmian organizacyjnych .....</i>	<i>19</i>
<i>Rys. 5. Model strukturalny organizacji.....</i>	<i>22</i>
<i>Rys. 6. Idea diagnostycznego projektowania zmian .....</i>	<i>26</i>
<i>Rys. 7. Idea prognostycznego projektowania zmian.....</i>	<i>27</i>
<i>Rys. 8. Kolejne kroki kompleksowego podejścia do zmian.....</i>	<i>34</i>
<i>Rys. 9. Etapy procesu zmian w strukturach organizacji wojskowych.....</i>	<i>40</i>
<i>Rys. 10. Uwarunkowania wdrażania projektu zmian w organizacji wojskowej.....</i>	<i>45</i>
<i>Rys. 11. Metoda diagnostyczna a metoda prognostyczna w projektowaniu organizacji.....</i>	<i>49</i>
<i>Rys. 12. Idea kształtowania struktury organizacyjnej .....</i>	<i>51</i>
<i>Rys. 13. Wahania poziomu sprawności organizacji w okresie wdrażania zmiany organizacyjnej.....</i>	<i>60</i>
<i>Rys. 14. Idea oceny efektów zmian organizacyjnych.....</i>	<i>63</i>
<i>Rys. 15. Reakcje ludzi na zmiany .....</i>	<i>70</i>

CYKL DZIAŁANIA ZORGANIZOWANEGO

Źródło: H. Biernik, Cykl organizacyjny jako mechanizm dyktujący wprowadzenie zmian, w: *Metody zarządzania organizacją*, H. Biernik i in., Warszawa 1997, s. 39.



**ZAŁĄCZNIKI**

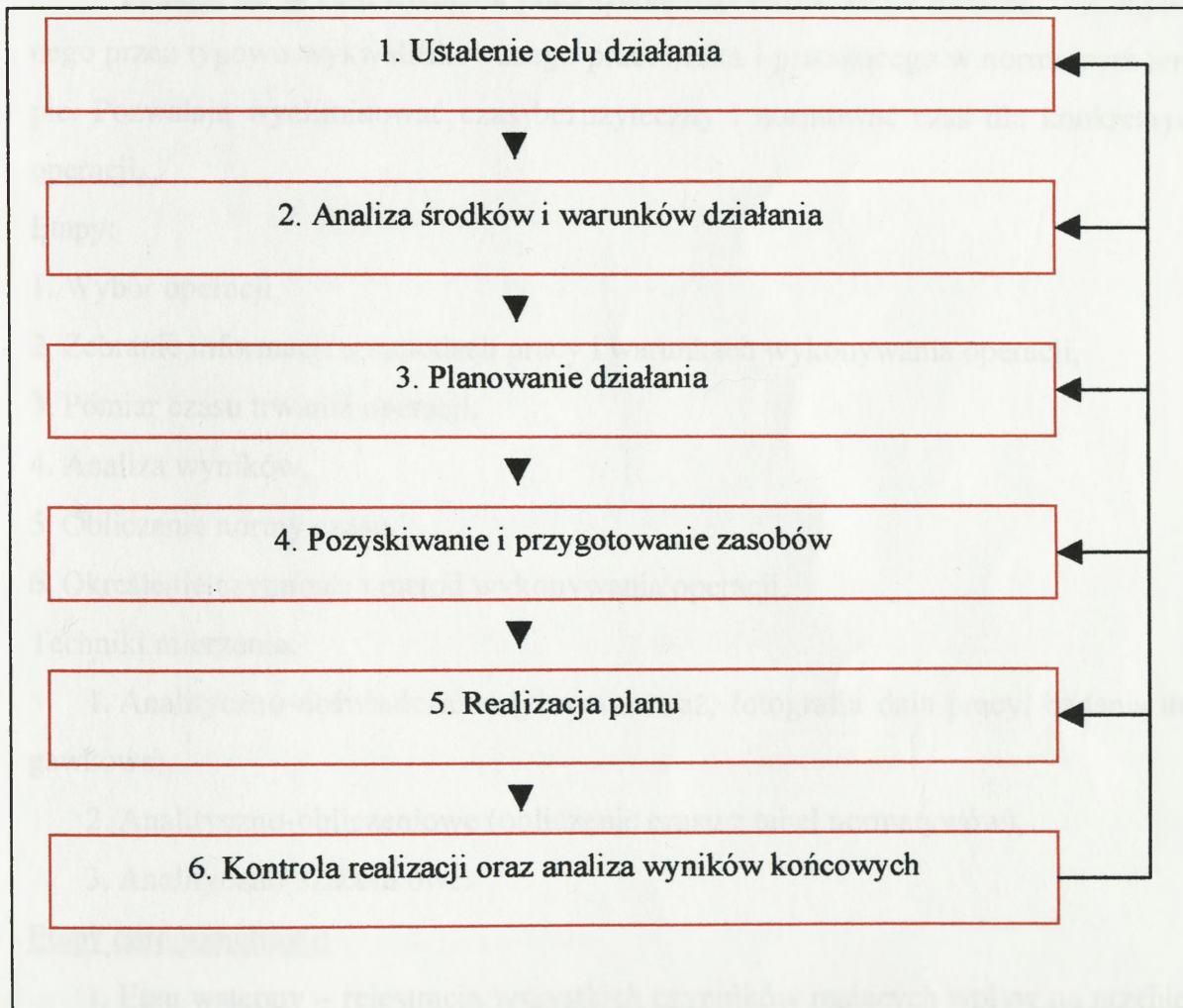
**Załącznik 1. Cykl działania zorganizowanego..... 85**  
**Załącznik 2. Wybrane metody organizatorskie..... 86**  
**Załącznik 3. Grupy kryteriów oceny struktury organizacyjnej..... 88**

Etapy tego cyklu można sprowadzić kolejno do faz:

- diagnozy, zaplanowania i przygotowania się, czyli do fazy preparacji (etapy 1-3)
- realizacji planu (etap 4)
- kontroli wyników (etap 5)

## CYKL DZIAŁANIA ZORGANIZOWANEGO

Źródło: H. Bieniok, *Cykl organizacyjny jako uniwersalna dyrektywa organizowania działań*, w: *Metody sprawnego zarządzania*, H. Bieniok i zespół, Warszawa 1997, s. 59.



Etapy tego cyklu można sprowadzić kolejno do faz:

- obmyślenia, zaplanowania i przygotowania się, czyli do fazy preparacji (etapy 1–4),
- realizacji planu (etap 5-ty),
- kontroli wyników (etap 6-ty).

## WYBRANE METODY ORGANIZATORSKIE

Źródło: na podstawie opisu M. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa 1994, rozdział VIII, IX.

### 1. Techniki mierzenia czasu pracy i normowania

Stosuje się w celu ustalenia pracochłonności określonego zadania, wykonywanego przez typowo wykwalifikowanego pracownika i pracującego w normalnym tempie. Pozwalają wyeliminować czas bezużyteczny i normować czas dla konkretnych operacji.

Etapy:

1. Wybór operacji,
2. Zebranie informacji o metodach pracy i warunkach wykonywania operacji,
3. Pomiar czasu trwania operacji,
4. Analiza wyników,
5. Obliczenie normy czasu,
6. Określenie czynności i metod wykonywania operacji.

Techniki mierzenia:

1. Analityczno-doświadczalne (chronometraż, fotografia dnia pracy, badania migawkowe),
2. Analityczno-obliczeniowe (obliczenie czasu z tabel normatywów),
3. Analityczno-szacunkowe.

Etapy chronometrażu:

1. Etap wstępny – rejestracja wszystkich czynników mających wpływ na przebieg pracy oraz wyodrębnienie elementów składowych operacji,
2. Etap pomiaru,
3. Opracowanie wyników.

Etapy obserwacji migawkowej:

1. Obliczenie reprezentatywnej liczebności próby, która będzie poddana obserwacji.
2. Kilkakrotny obchód stanowisk pracy w celu zaznaczenia ruchu lub bezruchu maszyny,
3. Obliczenie i ocena wyników.

## 2. Techniki badania i organizowania pracy administracyjno-biurowej

Praca biurowa – ogół czynności polegający na odbieraniu z zewnątrz , przekazywaniu na zewnątrz informacji oraz zapewnieniu ich obiegu wewnątrz zakładu, jak również opracowywanie, przetwarzanie i przechowywanie informacji. *Cel badań:* zwiększenie efektywności pracy (zmniejszenie liczby stanowisk, optymalizacja pracy).

### Etapy:

#### 1. Ustalenie problemu

Techniki:

- analiza dokumentacji (ustalenie stanu formalnego),
- ankiety, obserwacje migawkowe, ciągłe, wywiad (ustalenie stanu rzeczywistego),.

#### 2. Rejestracja stanu organizacji

Techniki:

- analiza dokumentacji (aktualność, kompletność),
- ankiety, obserwacje migawkowe, ciągłe, wywiad.

Badania dotyczą optymalizacji obiegu informacji, w kontekście:

- oceny funkcjonowania informacji: ilość, jakość, droga, informacje zbędne, ważne, kto przygotowuje, czas, punkty docelowe, punkty zatrzymań,
- w tym ocena obiegu dokumentacji (karta przepływu dokumentacji, karta wykorzystania dokumentacji);
- rozmieszczenia stanowisk pracy biura,
- metod pracy,
- technicznych środków przekazywania informacji.

## GRUPY KRYTERIÓW OCENY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Źródło: B. Nogalski, *Metodyka projektowania zmian*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 488 – 489.

### 1. Efektywność prakseologiczna:

#### 1.1. Efektywność rzeczowa:

- realizacja planu produkcji,
- poziom wydajności globalnej i na 1 zatrudnionego,
- poziom jakości produkcji,
- stopień unowocześnienia technologii,
- poziom wykorzystania potencjału technicznego i kadrowego,
- wielkość sprzedaży.

#### 1.2. Efektywność kosztowa:

- wielkość i struktura kosztów w układzie rodzajowym i przedmiotowym,
- poziom i struktura cen,
- koszty jednostkowe,
- zdolność do analizy i obniżki kosztów,
- udział kredytów w finansowaniu działalności i koszt tych kredytów,
- wielkość wierzytelności i własnych zobowiązań.

#### 1.3. Efektywność ekonomiczna:

- wielkość deficytu i dotacji,
- kwota lub stopa zysku,
- wskaźnik produktywności zasobów,
- poziom funduszy własnych,
- wskaźnik płynności finansowej,
- produkcja dodana.

### 2. Efektywność ergonomiczna:

- poziom wydatku energetycznego,
- czas realizacji działania,
- uciążliwość materialnego środowiska pracy,

- czas przebywania w warunkach szkodliwych dla zdrowia,

### **3. Efektywność psychologiczna:**

- poziom znużenia i monotonii,
- poziom akceptacji rozwiązania przez załogę,
- zgodność pracy z kwalifikacjami,
- zgodność rozwiązania organizacyjnego z kulturą i normami przyjętymi w firmie,
- stopień zróżnicowania zadań i atrakcyjność samej pracy,
- poziom morale (np. swobodne lub wymuszone tempo),
- fluktuacja i absencja.

### **4. Efektywność społeczna:**

- sprawność łączności pracownika z grupą,
- potencjalne zagrożenie konfliktami,
- warunki tworzenia się więzi społecznych w grupie i powstawanie zespołów,
- warunki powstawania norm postępowania korzystnych dla firmy.

### **5. Efektywność organizacyjna:**

- kompletność i niezbędność zadań w strukturze,
- jasność, równomierność i ostrość podziału zadań,
- głębokość podziału pracy i poziom specjalizacji,
- rozpiętość i spiętrzenie kierowania,
- poziom zgodności zadań, uprawnień i odpowiedzialności,
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w strukturze,
- poziom formalizacji struktury,
- rozmieszczenie w strukturze ośrodków władzy.

### **6. Efektywność systemowa:**

- ilość wdrożeń nowych wyrobów czy usług rocznie,
- wielkość środków na badania i rozwój,
- ilość racjonalizatorskich projektów,
- wartość inwestycji,
- rozwój kadry,
- pozycja na rynku, marka.

## WYKAZ LITERATURY

---

- Armstrong M.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001.
- Bieniok H.**, *Cykl organizacyjny jako uniwersalna dyrektywa organizowania działań*, w: *Metody sprawnego zarządzania*, **H. Bieniok** i zespół, Warszawa 1997.
- Bieniok H., Rokita J.**, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J.**, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R.**, *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1993.
- Doskonalenie struktury organizacyjnej*, pod red. **A. Stabryły**, Warszawa 1991.
- Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. **L. Zbiegień-Maciąg**, Kraków 2002.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1992.
- Griffin R. W.**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
- Grouard B., Meston F.**, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Warszawa 1997.
- Kieżun W.**, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
- Koźmiński A. K., Oblój K.**, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa 1989.
- Krzyżanowski L.**, *Podstawy nauki o zarządzaniu*, Warszawa 1985.
- Machaczka J.**, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Warszawa 1998.
- Majewski T.**, *Elementy teorii projektowania struktur organizacyjnych*, w: *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowodzenia i stanowisk dowodzenia*, pod kier. **J. Wolejszo**, cz. 1, Warszawa 2000.
- Majewski T.**, *Wdrażanie projektu struktury organizacyjnej*, w: *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowodzenia i stanowisk dowodzenia*, pod kier. **J. Wolejszo**, cz. 2, Warszawa 2001.
- Masłyk-Musiał E.**, *Spółczeństwo i organizacje*, Lublin 1999.
- McKenna E., Beech N.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997.
- Mikołajczyk Z.**, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa 1994,
- Mreła H.**, *Technika organizowania pracy*, Warszawa, 1965.
- Pasternak K., Grzybowska B.**, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Olsztyn 2002.
- Penc J.**, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998,
- Perechuda K.**, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998.
- Projektowanie organizacji instytucji*, pod red. **J. Skalika**, Wrocław 1992.
- Sienkiewicz P.**, *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988.
- Sikorski Cz.**, *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, Warszawa, 1988.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch.**, *Kierowanie*, Warszawa, 1997.
- Strategie rozwoju organizacji*, praca zbiorowa, Kraków 2002.
- Strategor**, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1995.
- Suszyński C.**, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Warszawa 1999.
- Szczupaczyński J.**, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998.

**Szulc B., Mazurek Z., Majewski T.,** *Motywacja absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, Warszawa 2001.

**Ścibiorek Z.,** *Podjęmowanie decyzji*, Warszawa 2003.

**Ścibiorek Z.,** *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001.

**Trzcieniecki J.,** *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 1979.

**Webber R. A.,** *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990.

*Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. **A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego**, Warszawa 1999.

**Zimmiewicz K.,** *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa-Poznań 1984.

