

**PODSTAWY
SPRAWNEGO
DZIAŁANIA**

Bronisław Słowiński

**PODSTAWY
SPRAWNEGO
DZIAŁANIA**

Koszalin 2008

ISBN 978-83-7365-156-2

Przewodniczący Uczelnianej Rady Wydawniczej
Bronisław Słowiński

Recenzja
Andrzej Gołabczak

Redakcja
Alina Leszczyńska

© Copyright by Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej
Koszalin 2008

WYDAWNICTWO UCZELNIANE POLITECHNIKI KOSZALIŃSKIEJ
75-620 Koszalin, ul. Raclawicka 15-17

Koszalin 2008, wyd. I, ark. wyd. 9,05

Spis treści skryptu

Wstęp	9
Część I Podstawy prakseologii	
1. Wprowadzenie do prakseologii	11
1.1. Prakseologia jako nauka o sprawności	
1.2. Miejsce prakseologii wśród innych nauk	
1.3. Potrzeba wiedzy prakseologicznej	
2. Działanie ludzkie	14
2.1. Istota działania	
2.2. Warunki ludzkiego działania	
2.3. Przyczynowość jako implikacja działania	
3. Z elementarza prakseologii	18
3.1. Dyrektywy praktyczne	
3.2. Elementarne pojęcia prakseologii	
3.3. Prakseologia w twórczości ludowej	
4. Z dziejów myśli prakseologicznej	21
4.1. Ojcowie prakseologii	
4.2. Myśli prakseologiczne wielkich ludzi	
5. Prakseologiczne warunki działania	24
5.1. Elementarne związki działania	
5.2. Zewnętrzne warunki działania	
5.3. Wewnętrzne czynniki działania	
6. Sprawność i jej miary	27
6.1. Sprawność jako element działania	
6.2. Miary sprawności	
6.3. Sprawność w prakseologii i ekonomii	
6.4. Sprawność w technice	
7. Skuteczność i jej uwarunkowania	31
7.1. Stopniowalność skuteczności	
7.2. Osobowościowe determinanty skuteczności	
7.3. Skuteczność a kompetencje	
7.4. Zasady skutecznego działania	
8. Tworzenie celów	35
8.1. Hierarchia celów	
8.2. Potrzeba celów	
8.3. Uszczegółowianie celów	
8.4. Zarządzanie przez cele	
9. Racjonalność działania	39
9.1. Pojęcie racjonalności	
9.2. Model racjonalności działania	
9.3. Dlaczego postępujemy irracjonalnie?	
10. Prakseologiczne pojęcie dobra	42
10.1. Racja i dobro	
10.2. Rodzaje i typy sądów wartościujących	
10.3. Podwójne wartościowanie dobra	
11. Prakseologia a praca umysłowa	45
11.1. Robić „rzeczy” właściwie	
11.2. Robić „rzeczy” właściwie	
11.3. Mnemotechnika i mapy skojarzeń	
11.4. Zasady pracy umysłowej	
12. Postulaty i reguły prakseologiczne	49
12.1. Postulat działania metodycznego	

12.2. Postulat działania systemowego	
12.3. Postulat działania roztropnego	
12.4. Reguły prakseologiczne	
13. Kodyfikacja w prakseologii	53
13.1. Podstawowe prawa prakseologiczne	
13.2. Normy prawne i prakseologiczne	
13.3. Tolerancja społeczna	
14. Bariery i uwarunkowania skuteczności	56
14.1. Bariery skuteczności	
14.2. Personalne uwarunkowania skuteczności	
14.3. Organizacyjne uwarunkowania skuteczności	

Część II Prakseologia gospodarcza

15. Organizacja jako byt społeczny	60
15.1. O potrzebie organizacji	
15.2. Istota organizacji społecznej	
15.3. Organizacja w różnych ujęciach	
15.4. Prakseologiczne podejście do organizacji	
15.5. Cykl życia organizacji	
16. Modele organizacji	65
16.1. Typologia organizacji	
16.2. Klasyczne modele organizacji	
16.3. Model organizacji hierarchicznej	
16.4. Model organizacji sieciowej	
17. Sprawność organizacji przemysłowych	69
17.1. Czynniki określające sprawność przedsiębiorstwa	
17.2. Postęp technologiczny jako czynnik sprawności	
17.3. Postęp organizacyjny jako czynnik sprawności	
17.4. Logistyka jako integrator działań organizacyjnych	
18. Człowiek w organizacji	73
18.1. Siła jednostki	
18.2. Zachowanie człowieka w organizacji	
18.3. Wpływ motywacji na sprawność	
18.4. Kategorie zachowań ludzkich	
18.5. Konflikty interesów	
19. Praca w ujęciu prakseologicznym	78
19.1. Pojęcie pracy	
19.2. Klasyfikacja wiedzy o prac	
19.3. Typy pracy	
19.4. Wartościowanie pracy	
19.5. Podział pracy	
20. Zarządzanie czasem pracy	83
20.1. Istota czasu	
20.2. Model ujmowania czasu	
20.3. Czy można zarządzać czasem?	
20.4. Zarządzanie własnym czasem	
21. Badanie i mierzenie pracy	87
21.1. Istota badania pracy	
21.2. Mierzenie pracy	
21.3. Metody badania pracy	
21.4. Struktura technicznej normy czasu pracy	
22. Planowanie działań	91
22.1. Przygotowanie działania	
22.2. Cechy dobrego planu	
22.3. Metody i technika planowania	
22.4. Prakseologiczne zasady budowy planów	

23. Prakseologia a operatywność	95
23.1. Pojęcie operatywności	
23.2. Zapotrzebowanie na operatywność	
23.3. Operatywność jako miernik sprawności organizacji	
23.4. Operatywność a cykl organizacyjny działania	
24. Podstawy prakseologii przemysłowej	98
24.1. Przemysłowe procesy realizacji	
24.2. Narodziny nauki organizacji i kierowania	
24.3. Myśl prakseologiczna w nauce organizacji i kierowania	
25. Skuteczne podejmowanie decyzji	102
25.1. Decyzja jako element działań kierowniczych	
25.2. Proces decyzyjny	
25.3. Model decyzyjny	
25.4. Prakseologiczne reguły decyzyjne	
26. Czynniki sukcesu organizacji gospodarczej	106
26.1. Zasoby strategiczne	
26.2. Reputacja	
26.3. Architektura	
26.4. Innowacje	
27. Wytyczne sprawnego działania	110
27.1. Rodzaje wytycznych sprawnego działania	
27.2. Specjalizacja i jej bariery	
27.3. Cykl działania zorganizowanego	
27.4. Wytyczne prakseologiczne do działań operacyjnych	
Bibliografia	114
Pytania sprawdzające	118

WSTĘP

Dlaczego warto zapoznać się z nauką o sprawnym działaniu?

We wszelkich ludzkich poczynaniach, zmierzających do zapewnienia sobie pomyślności, człowiek napotyka na opór materii przyrodniczej i społecznej, który stara się pokonać poprzez coraz to doskonalszą technikę. Historyk techniki, Lewis Mumford, w swojej pracy „Technika i cywilizacja” pisze, że „wszystkie wielkie wynalazki ostatnich 150 lat były owocem nie tylko długotrwałego rozwoju techniki, lecz również radykalnej zmiany sposobów myślenia”. Na pytanie o cechę techniki czyniącą ją tak wysoce dla człowieka użyteczną, należy odpowiedzieć, iż jest nią immanentna technice wysoka sprawność. Dzięki tej wartości, traktuje się technikę jako bardzo użyteczny środek w relacji człowieka ze środowiskiem.

Sprawność – jako stała wartość techniki – zawarta jest w każdym narzędziu i w każdej maszynie. Coraz to nowocześniejsze maszyny przetwarzające energię, są urządzeniami o wysokiej sprawności wewnętrznej. Jako takie zyskały uznanie i stały się podstawą istnienia wielu gałęzi gospodarki. Aż do połowy XX w. kontynuowany był czysty kult sprawności, wyrażający się konstruowaniem maszyn zastępujących pracę fizyczną człowieka. Zwolna odchodząca do lamusa cywilizacja techniczna, oparta na maszynach energetycznych, dawała możliwość usprawnienia pracy fizycznej. Nowa cywilizacja, oparta na elektronice, usprawnia nie tyle ludzką pracę fizyczną, co bardziej ulotną i trudniejszą do zmiany – ludzką psychę.

Sprawność bowiem to również jeden z istotnych wskaźników charakteryzujących myślenie człowieka, świadczący o jego dobrej „robocie” umysłowej. Sprawny człowiek to taki, który osiąga wyniki, współmierne do nakładów: pracy, materiałów, czasu czy też kapitału. Jest to zatem umiejętność właściwego działania, czyli skutecznego, prawidłowego, oszczędnego.

W ogólnym ujęciu sprawność działań sprowadza się do robienia rzeczy we właściwy sposób. O pełnej sprawności można mówić tylko w kategoriach ideału, który jest praktycznie nieosiągalny. Warto jednak stale do niego dążyć, bo sprawność to podstawa sukcesu nie tylko zawodowego, ale i prywatnego. Nie dość, że przełożony jest zadowolony z twoich wyników, to jeszcze nie trzeba harować po godzinach i ma się czas na życie towarzyskie! Zatem: sprawność to nie wszystko, co potrzebne do życia, ale wszystko to, co potrzebne do życia wynika ze sprawności (ludzi i maszyn).

Nie ma jednej metody na osiągnięcie perfekcji w osobistej sprawności. To jasne, że nikt nie może działać bez przerwy w sposób sprawny we wszystkim, czym się zajmuje. Od czasu do czasu trzeba się zatrzymać, by móc rozkoszować się np. zapachem róż. Są jednak sposoby, które pozwalają podnieść naszą sprawność. O tym właśnie traktuje prakseologia, czyli nauka o sprawnym działaniu. Te sposoby na osobistą skuteczność, przedstawiane są w ramach kursu „**Podstawy sprawnego działania**”. Skrypt zawiera materiały związane z tym kursem, i obejmuje odrębne, chociaż bardzo ze sobą zintegrowane, dwa działy:

- **podstawy prakseologii** – jako wprowadzenie do nauki o sprawności (rozd. 1 – 14),
- **prakseologia gospodarcza** – jako nauka o współdziałaniu ludzi w organizacjach społecznych (rozd. 15 – 27).

Skrypt „Podstawy sprawnego działania” przygotowany jest jako e-book (wydawnictwo elektroniczne do czytania na monitorze). Stanowi uzupełniające kompendium wiedzy, wzbogacające kształcenia techniczne o humanistyczne treści, i przeznaczony jest dla studentów rozpoczynających studia politechniczne. Wybrane wątki to w istocie rzeczy ogólne rozważania, będące komentarzem do większego dzieła, jakim jest prakseologia, przedstawiona dogłębnie przez jej twórcę, Tadeusza Kotarbińskiego, w jego fundamentalnym dziele: „Traktat o dobrej robocie”.

**Prakseologia to synergiczna mądrość dobrej (sprawnej) „roboty”,
wynikająca z jednoczącego dialogu pomiędzy filozofią, ekonomią i techniką.
I o taki jednoczący dialog tu chodzi.**

Część I PODSTAWY PRAKSEOLOGII

1. WPROWADZENIE DO PRAKSEOLOGII

1.1. Prakseologia jako nauka o sprawności

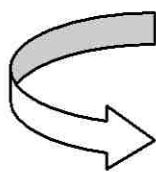
Sprawność działań, w ogólnym ujęciu, sprowadza się do robienia rzeczy we właściwy sposób i łączy trzy obszary (dziedziny) wiedzy:



prakseologia gr: *práksis, prákseos* (praktyka, czynność) + *lógos* (nauka) [59].

Według encyklopedii PWN, **prakseologia to nauka o sprawności działań**, która:

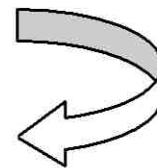
- ustala, z punktu widzenia sprawności najszersze uogólnienia, odnoszące się wszelkich form świadomego i celowego działania,
- konstruuje i uzasadnia wskazówki i postulaty dotyczące wzrostu sprawności,
- bada uwarunkowania sprawności działań z punktu widzenia skuteczności.



Po co studiować prakseologię?

aby:

- rozumieć to, co się wydarza,
- kształtować to, co się ma wydarzyć.



Podstawowy problem prakseologii

dotyczy zagadnienia:

Jak należy działać, by działać najsprawniej?

Jej zadaniem jest zdobywanie i uzasadnianie wskazań dotyczących tego: **Co trzeba czynić?, Co dobrze jest czynić? lub Co wystarczy czynić?**, aby w określonych okolicznościach skutecznie osiągnąć zamierzone wyniki [62].

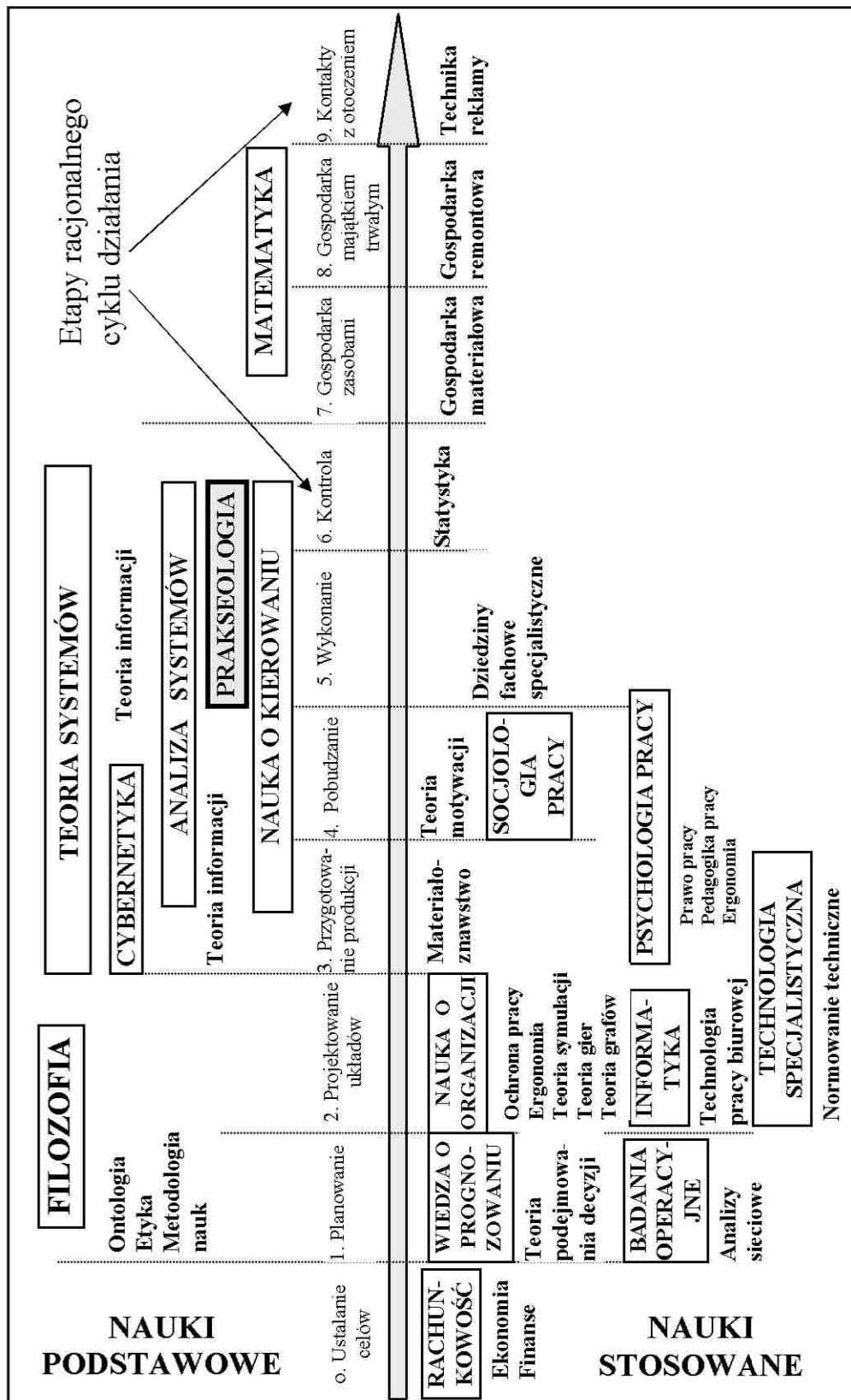


Prakseologia jest nauką, ponieważ kieruje się zasadami tworzącymi system. Jest też sztuką – dlatego, że trzeba je dobrze połączyć. Jest także umiejętnością, ponieważ nie jest czymś mechanicznym.

Prakseologia to nauka o „sztuce życia i działania” [109].

1.2. Miejsce prakseologii wśród innych nauk

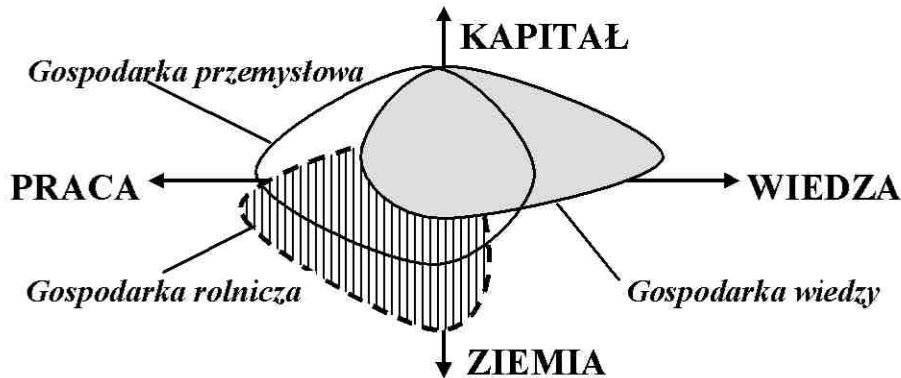
Prakseologia znajduje swoje miejsce wśród nauk podstawowych, jako dyscyplina pośrednia pomiędzy analizą systemów i nauką o kierowaniu – tab.1 [78].



Tab.1. Miejsce prakseologii wśród innych nauk dotyczących procesów działania [78]

1.3. Potrzeba wiedzy prakseologicznej

Jednym z aspektów przemiany we współczesnych społeczeństwach jest istotna ewolucja roli wiedzy i procesów uczenia się w działaniach gospodarczych – rys. 1 [22].



Rys. 1. Wzrost znaczenia wiedzy we współczesnej gospodarce [22]

„Wiedza to potęga” – stwierdził angielski filozof Francis Bacon, podkreślając praktyczne korzyści płynące z wiedzy. Aż 400 lat zajęło ludzkości odkrycie tego, co chciał przekazać, i zrozumienie rzeczywistego znaczenia tych słów! Prawdopodobnie główną przyczyną była duża przestrzeń dzieląca nauki filozoficzne od problemów gospodarczych i funkcjonowania przedsiębiorstw.

Ogólnie rzecz biorąc wiedzę można identyfikować jako [116]:

- **wiedzę o rzeczach lub obiektach** (faktach), która jest domeną filozofii,
- **wiedzę o tym, jak wykorzystać rzeczy** (procesy), która jest domeną technologii,
- **wiedzę o działaniu ludzi i rzeczy**, stanowiącą obszar zainteresowania prakseologii.

U podłoża prakseologii leży termin *praxis*, który odnosi się wyłącznie do czynności praktycznej człowieka. Już w starożytnej filozofii znane były trzy zasadnicze typy wiedzy człowieka, wyrażane greckimi terminami: *empeiria* (doświadczenie), *thēoria* (teoria) i *prāxis* (praktyka). Pojęcie *praxis* wyraża więc właściwy tylko istocie ludzkiej sposób poznania (episteme) i działania (praktyki) [63].

W praktycznym procesie działania (pracy) biorą udział trzy podstawowe grupy czynników [109]:

- *człowiek*,
- *narzędzia pracy*,
- *przedmioty pracy*.

Sprawność człowieka, a w szczególności prawidłowość i tempo odbioru informacji, trudność i szybkość decyzji oraz dokładność wykonywania zadań, wpływa na efekt działań gospodarczych. Warunkiem sprawności i wysokiej efektywności tego procesu jest możliwie najlepsze dostosowanie pracy i jej warunków do człowieka. Każdy człowiek ma inne zdolności – wyznaczone przez cechy anatomiczne, oraz umiejętności – zależne w dużej mierze od posiadanej wiedzy [11].

Wiedza sama w sobie to nie wszystko. Znane są organizacje, których pojedynczy członkowie to niesamowicie mądrzy i inteligentni ludzie, ale firma, w której pracują, nie zarabia. Jako przykład niech posłuży np. uniwersytet i firma Mac Donald. Uniwersytet zatrudnia wielu mądrych ludzi i każdy z nich przewyższa wiedzą pracowników firmy Mac Donald, jednak to właśnie ta druga firma odnosi sukces rynkowy m.in. dzięki swej wiedzy upraktycznionej. W pierwszym przypadku jest to bowiem wiedza teoretyczna, poszukująca odpowiedzi na pytania „co to jest”? i „dlaczego tak jest”? , a w drugim przypadku jest to wiedza proceduralna, dająca odpowiedź na pytanie: „jak to zrobić”? Wiedza ta jest podstawą fachowości i szansą na lepsze życie człowieka, bo:

„Jak człowiek ma fach w rękach, to nie pęka o swój los”

(J. Kofta, S. Fridman)

2. DZIAŁANIE LUDZKIE



2.1. Istota działania

Przedmiotem prakseologii jest ludzkie działanie. Z punktu widzenia wieczności i nieskończoności wszechświata człowiek jest nieskończenie małą drobiną. Jednakże dla samego człowieka jego działanie i zmiany, jakie ono spowodowało, są czymś bardzo istotnym. Działanie należy do istoty jego natury i egzystencji, jest środkiem umożliwiającym przeżycie i wzniesienie się ponad poziom świata zwierząt i roślin. W zakresie badania istoty działania ludzkiego duże zasługi położył **Ludwig von Mises** swym fundamentalnym dziełem „**Ludzkie działanie**” [85].

1. Działanie ludzkie oznacza: „świadome zachowanie się zmierzające do określonego celu”. W związku z tak zdefiniowanym pojęciem działania, działającym może być tylko człowiek, a nie maszyny (maszyny nie działają, lecz realizują określoną funkcję!). Wszystkie pojęcia i zasady prakseologii zawierają się w kategorii tego opisu. Najpierw trzeba ten opis wydobyć, a potem zdefiniować warunki, które należy spełnić, aby działanie było skuteczne. Ocena musi być siłą rzeczy subiektywna, bo działanie jest zawsze czymś działaniem, a jego efekty – efektami dla kogoś. Każde działanie oznacza wybór, a każdy wybór – sprecyzowaną preferencję [64].

2. Wiedza na temat działania jest wynikiem projekcji umysłu na zewnętrzny świat: stanów i zmian. Wszystkie twierdzenia prakseologii dotyczą wyłącznie tych kategorii działania i są ważne tylko w granicach, w których one obowiązują. Jednakże z pojęcia działania nie wynika, że działanie opiera się na poprawnej teorii i technologii, zapewniającej powodzenie, oraz że musi prowadzić do realizacji celu. Wynika z niego tylko to, że osoba podejmująca działanie jest przekonana, iż zastosowane środki doprowadzą do pożądanego rezultatu i nie jest to syzyfowa praca – rys. 2.



Rys. 2. Syzyfowa praca, czyli trud ciężki, bezcelowy i nie mający końca

3. Dziedziczenie i środowisko warunkują działanie człowieka. Podsuwają mu cele i środki. Człowiek żyje i rozwija się więc w kontakcie ze swoim otoczeniem, zarówno społecznym, jak i przyrodniczym; znany jest np. wpływ przeobrażeń industrialno–ekologicznych na zdrowie somato-psychiczne człowieka. Siła tych związków znalazła odbicie m.in. w chorobach cywilizacyjnych, spowodowanych tempem i zakresem zmian środowiska.

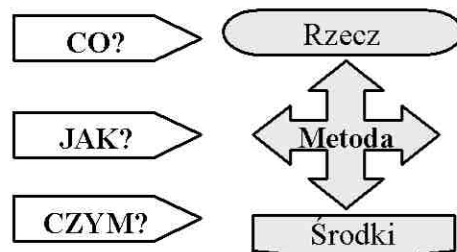
4. Człowiek jest także istotą społeczną – żyje i przejawia życiową aktywność wśród innych ludzi. Współdziałanie ludzi (jednostek) dla osiągnięcia wspólnych celów doprowadziło do powstania organizacji społecznych. Każde wspólne działanie winno być zorganizowane zgodnie z potrzebami człowieka i wymogami społecznymi, dlatego też wiele dyscyplin naukowych (psychologia, socjologia pracy, prakseologia, organizacja pracy) bada zależności i wzajemne uwarunkowania różnych zjawisk zachodzących w procesie pracy. Decydujący wpływ na efektywność działania wspólnego ma system organizacji pracy, oparty na czterech prakseologicznych zasadach [56]:

- 1) podziału pracy,
- 2) harmonizacji pracy,
- 3) maksymalizacji efektów,
- 4) ekonomizacji działania.

2.2. Warunki ludzkiego działania

5. Działanie to zastosowanie środków potrzebnych do osiągnięcia celu. Jednym z takich środków jest zazwyczaj praca działającego człowieka. Zdarza się jednak, że w szczególnych okolicznościach do osiągnięcia celu wystarczy wypowiedzenie jakiegoś słowa. Ktoś wydający np. rozkazy nie musi wykonywać żadnej pracy. Mówienie, milczenie, uśmiechanie się lub zachowywanie powagi może być działaniem. Działaniem jest więc zarówno konsumowanie oraz używanie rzeczy, jak też powstrzymywanie się od konsumpcji oraz korzystania z przedmiotów.

6. Celem działania jest stan jakichś *rzeczy*, który będąc pod jakimś względem cennym (pożądanym) dla działającego, wyznacza kierunek i *metodę* jego działania. Działanie zmierza do uzyskania lub utrzymania tego stanu rzeczy za pomocą określonych *środków*. Pytania prakseologiczne: „CO?”, „JAK?”, „CZYM?” mają służyć skutecznemu osiąganiu tego stanu – rys. 3 [104].



Rys. 3. *Prakseologiczne pytania skutecznego działania* [104]

7. Motywacją skłaniającą do działania jest zawsze pewien rodzaj dyskomfortu. Działanie można przypisać jedynie istocie, która odczuwa niezadowolenie, dyskomfort. Człowiek całkowicie zadowolony ze swojego położenia nie miałby motywacji do zmiany istniejącego stanu rzeczy. Nie miałby życzeń ani pragnień; byłby całkowicie szczęśliwy. Nie podejmowałby żadnego działania; po prostu żyłby bez trosk. Jednakże do podjęcia działania nie wystarczy samo uczucie dyskomfortu i wyobrażenie bardziej zadowolającego stanu rzeczy. Konieczne jest przekonanie, że celowe zachowanie może doprowadzić do usunięcia lub przynajmniej zmniejszenia dyskomfortu. Bez spełnienia tego warunku żadne działanie nie jest możliwe [4].

8. Istnieje oczywiście pewien obszar, w którym zachowanie celowe może być zakłócone wpływem wielu czynników. **Działający człowiek musi brać pod uwagę wszystko**, co dzieje się wewnątrz jego ciała, i inne dane, np. pogodę, poglądy swoich sąsiadów i inne. Czasami człowiek jest np. w stanie przewyciężyć siłą woli chorobę, skompensować wrodzone lub nabyte ułomności fizyczne. Należy pamiętać zatem, że każde działanie opiera się na przyjętych założeniach dotyczących tych elementów, na które nie mamy bezpośredniego wpływu, a które mogą wpływać na dany wynik.

9. Działanie nie polega na samym wyrażaniu upodobań. Człowiek okazuje swoje upodobania w sytuacjach, w których rzeczy i zdarzenia są nieuniknione lub takie się wydają. Ktoś woli słońce od deszczu; może chcieć, żeby słońce wyszło zza chmur. Jednak ten, kto tylko wyraża życzenia i nadzieje, nie oddziałuje na przebieg zdarzeń i nie wpływa na własny los.

10. Działanie polega zawsze na przyjęciu czegoś i rezygnacji z czegoś innego. To człowiek określa cel, i próbuje go realizować. Z dwóch rzeczy, których nie może zrealizować jednocześnie, wybiera jedną, a odrzuca drugą. Życie – to dla człowieka konsekwencja wyboru, wynik sądu wartościującego. Sądy te są często jednak zakłócone przez emocje. Działanie pod wpływem emocji różni się od innych rodzajów działania oceną nakładów i rezultatów. Emocje zakłócają ocenę. Człowiekowi, który kieruje się namietnościami, a nie chłodną rozważą, cele wydają się bardziej pożądane, a związane z nimi nakłady mniejsze (stąd np. powiedzenie „założył różowe okulary”).

11. Sprawne działanie jest wynikiem zastosowania **właściwych środków** do osiągnięcia danego celu. Jednym z takich środków jest praca samego człowieka. Prakseologia nie dzieli ludzi na „aktywnych” i pełnych energii oraz „pasywnych” i bezwolnych. Człowiek energiczny, pracowicie dążący do poprawy swojego losu, działa w nie mniejszym i nie większym stopniu niż osoba ospała, która przyjmuje zdarzenia z obojętnością. **Nierobienie niczego i pozostawanie beczynnym jest również działaniem, ponieważ nie wpływa na przebieg zdarzeń** [109].

2.3. Przyczynowość jako implikacja działania

12. Kategoria *środków i celów* zakłada istnienie kategorii *przyczyny i skutku* (środek – przyczyna, cel – skutek). Z pewników logiki wynika, że zawsze prawdziwa jest implikacja (skutek = > była przyczyna tego skutku). Pewnik (skutek = > przyczyna skutku) określa też fizykalną zależność między skutkiem a przyczyną. W świecie, w którym nie istniałaby przyczynowość ani powtarzalność zjawisk, nie byłoby miejsca dla ludzkiego rozumowania i działania. Taki świat byłby istnym chaosem, w którym człowiek nie miałby żadnych punktów orientacyjnych ani wskazówek. Można więc twierdzić, że każde dowolne działanie implikowane jest określoną przyczyną. Człowiek jest w stanie działać skutecznie, ponieważ ma zdolność odkrywania związków przyczynowych, którym podlegają zmiany stanów [71].

13. Nawet jeśli człowiek wie o związkach przyczynowych łączących określone zjawiska, nie może działać, o ile nie jest w stanie wpływać na przyczynę tych zjawisk. Wzorcem badania przyczynowości było postawienie sobie pytania: w którym miejscu i w jaki sposób mam zadziałać, żeby zmienić bieg zdarzeń i sprawić, by wypadki potoczyły się inaczej, niż gdybym nie podjął działania, by zmierzały w pożądanym przeze mnie kierunku?

14. Człowiek stawia więc sobie pytanie: kto lub co ma zasadniczy wpływ na bieg rzeczy? Poszukuje powtarzalności i „praw”, ponieważ chce interweniować. Przyczyny niektórych zjawisk są – przynajmniej do tej pory – nieznane. Czasami udaje się uzyskać tylko częściową wiedzę na temat jakiegoś zjawiska i wówczas zmuszeni jesteśmy zadowolić się tak zwanym prawem statystycznym. To jednak nie dotyczy prakseologicznego znaczenia przyczynowości [62].

15. Całkowita lub częściowa niewiedza w niektórych dziedzinach nie podważa zasady przyczynowości. Filozoficzne, epistemologiczne i metafizyczne zagadnienia dotyczące przyczynowości i niepełnej indukcji wykraczają poza zakres prakseologii. Musimy po prostu przyjąć, że jeśli człowiek ma działać, to musi znać związki przyczynowe łączące poszczególne zdarzenia, procesy lub stany rzeczy. Człowiek osiąga zamierzone cele tylko dzięki działaniu opartemu na znajomości tych związków. Jedynym dowodem, że prawidłowo odczytaliśmy związki przyczynowe, jest to, że działanie zakończyło się pozytywnym wynikiem.

16. Człowiek może badać rzeczywistość tylko na jeden z dwóch sposobów – w kategoriach przyczyn lub skutków. Istnieją takie rodzaje zachowań, które można interpretować za pomocą metod przyczynowych stosowanych w naukach przyrodniczych, choć nie da się ich uznać za celowe. Jednak w tych zachowaniach nie wykrywa się żadnych oznak świadomości, przyjmuje się, że istotną rolę odgrywa tu jakiś nieznany czynnik – nazywany instynktem.

17. Życie i doskonałość nie dają się pogodzić. Gdyby ludzie byli „doskonaleni”, nie byłoby potrzeby stosowania przymusu **Ten, kto żyje, jest niedoskonały, ponieważ podlega zmianom.** Nie ma doskonałej radości, doskonałych ludzi, wiecznej szczęśliwości. Każda próba opisu krainy obfitości lub życia aniołów prowadzi do paradoksów. Tam, gdzie panują jakieś warunki, muszą też istnieć pewne ograniczenia, a więc nie ma tam doskonałości; pojawia się dążenie do pokonania trudności, pojawia się zawód, niezadowolenie. To nie jest jednak domena prakseologii. Jej przedmiotem rozważań są środki, a nie cele [63].

18. Osiąganie znaczących rezultatów pracy i działalności zależy od **motywacji działania**. Chcąc uzyskać wymienny efekt działań gospodarczych należy wzbudzić u pracownika wolę pracy i odpowiednią motywację do jej wykonywania. W wielu działaniach gospodarczych udział woli człowieka jest nieunikniony, szczególnie wtedy, gdy ma on realizować pracę, podnosić jej efekty. Proces motywowania zaczyna się zawsze od **potrzeby**, albo odczucia pewnego braku, niedostatku.

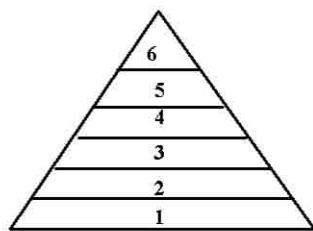
19. Podstawowymi źródłami potrzeb są [3]:

- organizm człowieka, fizyczne i duchowe wymagania ludzkiego organizmu,
- życie społeczno-gospodarcze,
- środowisko przyrodnicze, warunki klimatyczne.

„Potrzeba jest to stan uświadomienia sobie braku czegoś. Wywołuje stan napięcia człowieka wymagający rozładowania. Potrzeby są czynnikami dynamizującymi ludzkie działanie, pobudzają ludzki organizm do działania, mając na celu ich zaspokojenie” [53].

20. W życiu człowieka potrzeby odgrywają ogromną rolę – są czynnikami dynamizującymi ludzkie działanie. Potrzeba pobudza ludzki organizm do działania, mającego na celu jej zaspokojenie. Najogólniej można stwierdzić, że potrzeba jest to właściwość organizmu ludzkiego sprawiająca, że człowiek nie może normalnie rozwijać się bez określonych warunków realizacji potrzeb. Obiektywne potrzeby są wspólne wszystkim ludziom, niezależnie od czasu i przestrzeni, i w zasadzie są jednakowe pod względem ilościowym i jakościowym. Przyczyną tego jest natura ludzka, wspólna wszystkim ludziom, niezależnie od epoki i terytorium [138].

21. Możliwe są różne klasyfikacje potrzeb, np.: fizyczne, psychiczne, materialne, kulturalne, itp. Amerykański psycholog Abraham H. Maslow nie wyodrębnia poszczególnych potrzeb, twierdząc, że brak jest kryteriów podziału, a wyliczanie potrzeb cząstkowych jest bezcelowe z racji ich ogromnej liczby, ustala natomiast hierarchię (piramidę) 6 grup potrzeb, a mianowicie – rys. 4 [138].



6. **Potrzeba samorealizacji** (rozwój zainteresowań, zdolności).
5. **Potrzeba wiedzy i rozumienia** (kształcenia);
4. **Potrzeba uznania i szacunku** (pragnienie akceptacji, niezależności);
3. **Potrzeba przynależności** (do grupy, rodziny);
2. **Potrzeba bezpieczeństwa** (ochrona dla zdrowia);
1. **Potrzeba fizjologiczna** (zaspokojenie głodu, snu, itp.);

Rys. 4. Hierarchia (piramida) potrzeb wg A. Maslowa [138]

Pierwsze trzy są tak zwanymi potrzebami wynikającymi z niedostatku. Kiedy nie są zaspokajane, potrzeby z niższego piętra, wypierają inne na dalszy plan, podporządkowując sobie całe zachowanie człowieka. Zaspokojenie ich nie przynosi satysfakcji, lecz tylko usuwa nieprzyjemne napięcie. Satysfakcję daje człowiekowi zaspokojenie ostatnich grup potrzeb.

22. W zależności od warunków środowiskowych i własnych cech osobowości, człowiek zaspokaja w sposób indywidualny swoje potrzeby. Kiedy potrzeba nie zostaje zaspokojona, pojawia się stan napięcia wymagający rozładowania. **Każda potrzeba jest w pewnym okresie czasu nasycona**, tj. zmienia się siła odczuwania jej przez człowieka zależnie od wielkości jej zaspokojenia. Wyznacznikiem skali potrzeb jest poziom cywilizacyjny społeczeństwa: im jest on wyższy, tym zakres ich jest większy. Natomiast kolejność ich zaspokajania określa **prawo nasycalności Gossena** (I prawo Gossena). Zgodnie z nim potrzeby ludzkie zaspokajane są w kolejności swej wielkości, tzn. od najważniejszych do najmniej ważnych. Zjawisko to występuje w bardzo różny sposób u różnych ludzi, jest więc bardzo subiektywne, jednak ów spadek intensywności potrzeb w pewnym okresie w miarę ich zaspokajania zawsze występuje [61].

23. Kontynuacją koncepcji Maslowa jest **teoria dwuczynnikowa F. Herzberga**. Herzberg twierdził, że u ludzi dominują dwie grupy potrzeb [138]:

- *czynniki higieny* – odnoszące się do potrzeb biologicznych, bezpieczeństwa i społecznych. można je określić jako minimum niezbędne do podjęcia zadań w ogóle;
- *motywatory* – zawarte są w treści i łączą się z zawodowymi możliwościami pracownika, odpowiadają one potrzebom uznania, osiągnięć oraz oddziałują na motywację i powodują wykonywanie zadań na wyższym poziomie.

3. Z ELEMENTARZA PRAKSEOLOGII



3.1. Dyrektywy praktyczne

Prakseologia łączy nauki filozoficzne (stąd racjonalność zasad) i techniczne (wzorce działania). **Zasady prakseologiczne** są postulatami ukrytymi pod postacią zadań warunkowych („*kuj żelazo, póki ...*”). Nie są to zdania kategoryczne, a hipotetyczne i obowiązują pod pewnymi warunkami (*jeżeli kujesz*). W języku logiki są to zdania warunkowe i mają postać: „**czyń q, jeśli chcesz p**” [71].

CZŁOWIEK MOŻE WIELE ULEPSZYĆ, ALE PANUJĄCYCH PRAW NIE ZMIENI.

Poznając prawa (mechanizmy) rządzące światem, staje się jego władcą. Gdy ich nie zna i nie pojmuje, może się najwyżej buntować i męczyć, próbując płynąć pod prąd, i udowadniać, jaki jest wolny. Na nauce ciąży obowiązek badania tych mechanizmów i opisanie ich w postaci praw naukowych. Z wielu praw wynika, że skuteczne działania pod pewnymi względami powtarzają się, dają się więc w pewien sposób pogrupować i przyjąć jako zasady do stosowania praktycznego.

Kiedy szykujemy się do jakiegoś działania, pragniemy oprzeć się nie tyle na prawach naukowych – co na **dyrektywach praktycznych**. Dyrektywy praktyczne mówią: co i jak należy robić, aby najsprawniej wykonać zadanie. Z tego względu muszą się opierać na rozpoznaniu rzeczywistości oraz ustaleniu zależności przyczynowych, a także wskazywać niezbędne przygotowanie elementów działania: materiału, narzędzia i człowieka jako podmiotu działania [104].

Dyrektywy praktyczne powstają na tle twierdzeń o zależnościach przyczynowych. Najczęściej spotykamy się z ich postacią skrótową, np.: „siadaj”, „uważaj”, „zatrzymaj się”, itp. Dla sprawnego działania pożądane jest jednak, aby dyrektywa praktyczna sformułowana była w sposób pełny, a nie skrócony, i zawierała trzy elementy: wskazanie celu, opis działania i odniesienie się do warunków, np.: „*jeżeli (chcesz odpocząć) jadąc samochodem, warto zrobić to na parkingu, na który będzie można zjechać za 0,5 km*”. Takie zalecenia praktyczne każdy z nas wielokrotnie sam formułował i uzyskiwał od innych, nie wiedząc nawet, że są to prakseologiczne dyrektywy praktyczne. Stąd też:

„Warto uświadomić sobie, że każdy z nas jest prakseologiem, że nim był od dawna i musi być nim nadal; może być tylko prakseologiem bardziej lub mniej umiejętnym, bardziej lub mniej świadomym” [62].

Dyrektywa praktyczna może też czegoś zabraniać, np.: „*w tych warunkach lepiej nie rób tego a tego*”. Pozytywne dyrektywy nazywamy nakazami i zaleceniami. Dyrektywy negatywne – zakazami i przestrogi. Nakazy i zalecenia łączy ze sobą forma twierdząca wyrażenia: „*zrób to a to*”, zakazy i przestrogi łączy forma przecząca: „*nie rób tego a tego*” [109].

Prakseologiczne dyrektywy praktyczne wskazują na pewien sposób postępowania, zalecany ze względu na pożądane lub niepożądane skutki danego działania lub zachowania. Prakseologia jako nauka praktyczna troszczy się więc o to, by zwyczajny człowiek, posługując się własnym rozumem, umiał inteligentnie działać i osiągać zamierzone cele, czyli – rys. 5:



Rys. 5. Dyrektywy praktyczne jako element procesu sprawnego działania

3.2. Elementarne pojęcia prakseologii

1. Prakseologia jest nauką teoretyczną i uniwersalną. Dziedziną jej badań jest ludzkie działanie w ujęciu sprawnościowym. Poznanie prakseologiczne ma charakter ogólny, nie dotyczy treści ani specyfiki pojedynczego działania [63].

2. Zadaniem prakseologii jest m.in. naukowe badanie warunków sprawności działań. W związku z tym, zajmuje się ona typologią działań, połączoną z dociekaniami przyczyn powodzeń i niepowodzeń w tym zakresie. Poszukuje więc najszerzych uogólnień, odnoszących się do wszelkich form świadomego i celowego działania, rozpatrywanego ze względu na sprawność; konstruuje i uzasadnia dyrektywy praktyczne, tj. nakazy i zakazy oraz zalecenia i przestrogi dotyczące wzmagania sprawności i unikania niesprawności w działaniu [62].

3. Prakseologia dąży do poznania ważnego we wszystkich tych przypadkach, w których warunki odpowiadają dokładnie warunkom podanym w jej założeniach i wnioskowaniach. Jej twierdzenia i ustalenia nie wynikają z doświadczenia. Podobnie jak twierdzenia logiczne i matematyczne, są one zdaniem apriorycznymi. Nie podlegają weryfikacji ani falsyfikacji na gruncie doświadczenia i faktów, bowiem podstawowych relacji logicznych nie da się udowodnić ani obalić. Są to twierdzenia pierwotne, które poprzedzają wszelkie formalne definicje. Poznanie prakseologiczne jest poznaniem pojęciowym. Dotyczy tego, co konieczne w ludzkim działaniu [63].

4. Zasadniczy przedmiot prakseologii – sprawność działania – bierze swój początek z tego samego źródła co rozumowanie. Nauki aprioryczne (logika, matematyka, prakseologia) dążą bowiem do wiedzy bezwarunkowo poprawnej dla wszystkich istot obdarzonych logiczną strukturą, jaką jest ludzki umysł. Jednorodność ludzkiej logiki i doznań zmysłowych nadaje tym gałęziom wiedzy charakter poznania powszechnie uznawanego za poprawne. Ludzkie działanie i rozum są pokrewne; można je nawet nazwać dwoma różnymi aspektami tej samej rzeczy [104].

5. Domeną zainteresowania prakseologii jest ludzkie działanie, a nie np. zdarzenia psychologiczne, które prowadzą do działania. Na tym właśnie polega różnica między prakseologią, jako teorią ludzkiego działania – a psychologią. Przedmiotem prakseologii jest działanie jako takie. Przedmiotem psychologii są wewnętrzne procesy, które powodują lub mogą powodować określone działanie. Do udowodnienia twierdzeń prakseologicznych wystarczy jedynie znajomość istoty ludzkiego działania. Taką wiedzę ma każdy z nas, ponieważ wszyscy jesteśmy ludźmi [85].

6. Metodologia prakseologiczna umożliwia naukowe rozwiązywanie problemów praktycznych, gdyż uwzględnia zintegrowane działania obejmujące racjonalne metodologicznie wyznaczanie celów i kryteriów działania oraz dobór środków i warunków działania.

Zmieniające się w czasie zależności pomiędzy celami, kryteriami, środkami działania i warunkami wyznaczają konieczność systemowego badania tych zależności, np. doboru celów i kryteriów ze względu na posiadane środki i warunki, lub poszukiwania warunków dla realizacji celów ze względu na posiadane środki [78].

7. Człowiek jest także istotą społeczną, żyje i przejawia swoje działanie w organizacji. Jego skuteczne działanie w tym zakresie, jest podstawą sprawnie działających systemów gospodarczych i społecznych. Żyjemy w społeczeństwie, a w nim większość zadań ma charakter zespołowy i zorganizowany, co jednak nie jest sprzeczne z samodzielnością. Nawet jeżeli jednostka działa w pojedynkę, jest włączona we współzależną sieć powiązań i połączeń z innymi ludźmi. Analiza tych działań tworzy nowy dział prakseologii – **prakseologię gospodarczą**. Jest ona rozumiana jako dziedzina wiedzy o racjonalnym działaniu w sferze organizacji. Zajmuje się między innymi badaniem działania zespołowego, czyli współdziałania [56].

3.3. Prakseologia w twórczości ludowej

Myśli o dobrej robocie, nie są tylko domeną wielkich myślicieli ludzkości, ale „sieją” je też w przysłowia, bajkach i maksymach ludowych ludzie bezimienni. Są siewcami – bo sieją „dobre” ziarna, z których wiele wykiełkowało w postaci przestroż i zaleceń [62].

W bajkach, przysłowia i maksymach zamknięte są zdobyte doświadczenia, wyniki obserwacji i logika zdrowego rozsądku [109].

Przysłowia i bajki zalecają przede wszystkim człowiekowi aktywność. Pierwszym bowiem nieodzownym warunkiem osiągnięcia celu jest podjęcie działania: „*Pieczone gołąbki nie lecą same do gąbki*”, lub „*Jak sobie pościelesz – tak się wyśpisz*”. Dotykają też kolejności czynu, np.: „*Kto powiedział A – musi powiedzieć B*”. Oznacza to, że są jakieś czyny początkowe (A) i jakieś następne (B) oraz, że nie można przerywać pracy w połowie, jeżeli działanie ma być skuteczne.

Działalność wiodąca do sukcesu to działalność, w której człowiek na ogół zdaje sobie sprawę z celu swojego wysiłku. Jeżeli cel jest daleki, nie zawsze da się go osiągnąć drogą bezpośrednią i czasem uciekamy się do skrótów. Stosowne przysłowie w tej sprawie przestrzega jednak, np.: „*Kto drogi prostuje – w domu nie nocuje*”.

Ważną sprawą jest namysł przed wykonaniem działania i mamy też np. powiedzenie: „*Długo się namyślaj i spieszno wykonaj*”. Namysł bowiem zastępuje niepotrzebny wysiłek fizyczny i zapobiega mu. Inaczej bowiem: „*Kto nie ma w głowie, musi mieć w nogach*”.

Uprzedni namysł i planowanie pozwalają na działanie dalekowzroczone. Nie wystarczy jednak samo tylko namyślanie się (planowanie). Jeżeli po nim nie następuje realizacja, to same chęci nie nie znaczą. Bowiem: „*Dobrymi chęciami nawet piekło brukowane*”.

Cel w pewien sposób określa środki. Sposób działania jest ważnym elementem w działaniu skutecznym. Nie ma potrzeby używać np. spychacza do przekopania ogródka – wystarczy do tego szpadel. Współcześnie mówimy o tym, że odpowiednia technologia pozwala zrobić coś lepiej i taniej. Co na to mądrość ludowa? – „*Kto się wielu dróg chwytą, nie idzie, lecz błądzi*”, albo: „*Lepszy jeden sposób pewny, od stu nieskutecznych*”.

Skutkiem działania jest osiągnięcie zamierzonego celu, ale jest też zwykle tak, że obok niego wystąpić mogą niezamierzone skutki uboczne, np.: aby wyprać sweter – włożyłem go do pralki. Wyprał się, ale przy okazji sfilcował się. W efekcie – kupiłem sobie nowy. I co na to mędrzy ludowi? – „*Nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło*”, czyli niezamierzone skutki działania mają często wpływ dobroczynny. Często jednak nie jest tak dobrze i ..?

„*Każda rzecz ma dwie strony*”. Jeżeli zatem nie przewidzimy wszystkiego, to może być tak, że to niezamierzone przeważy to zamierzone. Jest na ten aspekt głęboka myśl zawarta w przysłowiu „*Nie buduj zamków na lodzie*”. Brak dobrej podstawy – wszystko runie!!! dlatego właśnie zajmujemy się podstawami (sprawnego działania).

Mając dobre podstawy (w znaczeniu prakseologii – metodę postępowania) też nie ma pewności, że wszystko nam wyjdzie. Pociesza nas wtedy przysłowie: „*kiedyś robił jak przystało, nie płacz, że się nie udało*”. Marna to pociecha dla osoby działającej, ale może bardziej ważna jest ukryta w tym myśl, że metoda może była dobra, ale to się zrobić nie mogło, bo nie miało z czego. Bowiem: „*Z próżnego to i Salomon nie naleje*”.

Kiedy ktoś dobrze pracuje, to robota mu się w rękach pali i rośnie. Ale nie widać po nim, by się jakoś miotał i spieszył – zalecenie: „*Spiesz się powoli*”. Mistrz (majster) bowiem to ten, który wyćwiczył się już w danej pracy i robi ją sprawnie. O jego umiejętności świadczy nie tylko sam wynik, ale także sposób postępowania. Zatem:

POZNAĆ MISTRZA PO DZIAŁANIU.

4. Z DZIEJÓW MYŚLI PRAKSEOLOGICZNEJ



4.1. „Ojcowie” prakseologii

Słowa prakseologia (od greckiego *praxi* – *działanie, działalność*) na określenie nauki o sprawności działania, jako pierwszy użył **Louis Bourdeau** w 1882 r., autor wydanej w Paryżu książki pt. „*Theorie des Science*”, gdzie słowem „prakseologia” określa: „*naukę o funkcjach*”, przy czym pojęcie „funkcja” oznacza u niego coś znacznie szerszego niż tylko powiązania różnych rzeczy ze sobą. Być może z tym dziełem zapoznał się **Alfred Espinas** (honorowy „ojciec” prakseologii), który jako pierwszy, w 1890 r., w jednym ze swoich artykułów posłużył się terminem prakseologia i podał, że:

**„Prakseologia to nauka o postępach wszelkich kunsztów,
a przede wszystkim kunsztów użytecznych” [62].**

Przez prawie 30 lat słowo prakseologia poszło jakby w zapomnienie, dopiero bowiem w 1926 r. Polak **Eugeniusz Ślucki** w swojej pracy (wydanej w Kijowie) posłużył się prakseologią – **jako nauką o umiejętnym działaniu**, wyznaczając jej przy tym miejsce pośrednie pomiędzy ogólniejszą od niej teorią systemów, a bardziej szczegółową od niej ekonomiką. Po nim Austriak **Ludwig von Mises** (ur. 1881 r., zm. 1973 r.) w swojej pracy „*Human Action*” (*Ludzkie działanie*) opisywał prakseologię jako „... *podstawę działań wszelakich, a zwłaszcza o charakterze ekonomicznym*” [63].

Współcześnie, a zwłaszcza w Polsce, za ojca prakseologii uznaje się **T. Kotarbińskiego** – rys. 6.



Rys. 6. *Tadeusz Kotarbiński*

Tadeusz Kotarbiński ur. 31.03.1886 r. zm. 3.10.1981 r. Studiował filozofię na Uniwersytecie we Lwowie. Profesor Uniwersytetu Warszawskiego, rektor Uniwersytetu Łódzkiego (1945-1949), prezes PAN w latach 1957-1962, członek wielu towarzystw naukowych, polskich i zagranicznych. Międzynarodową pozycję zawdzięcza swoim oryginalnym koncepcjom: systemowi filozoficznemu zwanemu konkretyzmem oraz prakseologii. Był filozofem na starożytną modłę, z jednej strony tworzył i propagował teorie filozoficzne, z drugiej był przykładem godziwego życia.

Kotarbiński był jednym z największych nauczycieli w historii oświaty polskiej. Do jego uczniów i propagatorów idei prakseologicznych należeli m.in.: Wojciech Gasparski (1936-), Eugeniusz Geblewicz (1904-1974), Andrzej Grzegorzczak (1922-), Henryk Hiż (1922), Witold Kieżun (1922-), Jerzy Kurnal (1901-1997), Zdzisław Libera (1913-1998), Maria Ossowska (1896-1974), Klemens Szaniawski (1925-1990), Jan Zieleniewski (1901-1973), Tadeusz Pszczołowski (1922-1999) i inni.

Swoje dzieło: „**Traktat o dobrej robocie**” [62] opublikował, po raz pierwszy w 1955 r. Zebrał w nim wszystkie informacje dotyczące prakseologii i od tego dzieła pojęcie to weszło do szerokiego obiegu naukowego. Książka ta miała już kilkanaście wydań i tłumaczeń na różne języki. Już w trzy lata po opublikowaniu „Traktatu”, z Jego inicjatywy w Polskiej Akademii Nauk powstała Pracownia Ogólnych Problemów Organizacji Pracy, przekształcona później w Zakład Prakseologii, kierowany kolejno przez J. Zieleniewskiego, W. Kieżuna, W. Gasparskiego, T. Pszczołowskiego. Zakład ten miał za zadanie rozwijanie teoretycznej myśli prakseologicznej oraz ukształtowanie jej pragmatycznego charakteru w formie dyscypliny na niższym poziomie uogólnienia jako teorii organizacji i zarządzania o wyrażnie praktycznym, normatywnym charakterze.

Na bliższą uwagę zasługuje działalność Tadeusza Pszczołowskiego, który jest m.in. autorem książki „**Zasady sprawnego działania**” [109]. Książka ta, świadcząca o wielkiej erudycji autora, z równą łatwością cytującego zarówno autorów starożytnych, jak i współczesnych, jest swoistym fenomenem w bogactwie historycznego przeglądu zasad sprawnego działania. Autor ten wydał też „**Małą Encyklopedię Prakseologii i Teorii Organizacji**” (1978 r.). Jest to światowy ewenement – opracowanie przez jednego autora fachowej encyklopedii, dotyczącej określonej dyscypliny naukowej. Książki te należą do kanonów wiedzy prakseologicznej i warto się z nimi zapoznać.

4.2. Myśli prakseologiczne wielkich ludzi

Zagadnienie sprawnego działania, tak istotne w dzisiejszych czasach, ma swoje korzenie w rozważaniach wielu myślicieli i uczonych, poczynając już od starożytności. U Platona (428-347 p.n.e.) w „Dialogach” odnajdujemy np. rozważania tego typu [109]:

„...Nie można bawić się w drobiazgi z każdym z osobna i zalecać każdemu z osobna tego, co odpowiada jego ciału. Trzeba rzeczy brać z grubsza i na ogół dostosować do większości porządek ćwiczeń pożytecznych dla ciała”.

Na inne zagadnienie prakseologiczne zwracał uwagę największy myśliciel Starożytności Arystoteles ze Stagiry (348-322 p.n.e.). W „Etyce nikomachejskiej” [5] pisze np:

„...Wszelka sztuka i wszelkie badanie, a podobnie też wszelkie zarówno działanie, jak i postanowienie, zdają się zdążać do jakiegoś dobra i dlatego trafnie określono dobro jako cel wszelkiego dążenia”.

Arystoteles szczególny nacisk przykładal też do namysłu poprzedzającego działanie, pisząc dalej:

„...Skoro zjawia się cel, zostają dobrane środki prowadzące do niego i następuje odpowiedni ruch, np. ręki. Jeżeli do celu nie można dojść szybką drogą, realizację musi poprzedzać rozważanie, polegające na doborze odpowiednich środków. Rozważania będą się oczywiście zmieniały zależnie od tego, czy będziemy dobierali środki właściwe sztuce lekarskiej czy sztuce żeglarskiej. Im bardziej dana sztuka jest określona, im bardziej sprecyzowany przepis, jak postępować, tym krótsze będzie rozważanie i pewniejsze osiągnięcie celu”.

Przechodząc do bliższych czasów, wg angielskiego filozofa **Thomasa Hobbes'a** (1558-1679):

„...Najczęstsza przyczyna, dla której ludzie pragną sobie wzajemnie szkodzić, powstaje stąd, że wielu naraz dąży do tej samej rzeczy, z której tymczasem nie mogą korzystać ani też jej podzielić”

(można to tłumaczyć na język dzisiejszy jako walka z konkurencją). I dalej:

„...Racjonalnie jest przewidywać przyszłość i działać opierając się na doświadczeniu zdobytym w przeszłości. I to właśnie doświadczenie stanowi niezwykley skarb człowieka, z którego on nie zawsze zdaje sobie sprawę. Żadne zdolności, bystrość umysłu, naturalna zdolność orientacyjna położona na jednej skali nie przeważa drugiej, na której jest doświadczenie”.

W projektach pedagogicznych **Jana Amosa Komeńskiego** (1592-1670), można przeczytać:

„...Działania trzeba uczyć przez działanie. Sztuki i umiejętności wymagają trzech rzeczy: wzoru czyli idei, to jest zewnętrznego jakiegoś kształtu, aby patrząc nań artysta starał się utworzyć kształt podobny, materiału, to jest tego właśnie, czemu ma się nadać ów nowy kształt, narzędzi, przy pomocy których można to zrobić”.

Gdy będziemy mieli te trzy ważne elementy działania i zobaczymy jak się coś robi, dopiero wtedy możemy próbować robić to sami. Gdybyśmy natomiast otrzymali tylko same reguły, instrukcje, opisy pracy, to nie w każdym przypadku udałoby się nam osiągnąć zamierzone rezultaty. I dalej:

„...Człowiek w swej działalności zmierza do ulepszeń. Szuka wciąż nowych pomysłów, nowych wzorów. Najpewniejszą podniętą do tego rodzaju twórczości jest analiza cudzych wynalazków” (można powiedzieć, że Japończycy przyjęli te uwagi w 100%).

Temat poruszony przez Komeńskiego podjął wielki angielski filozof **John Locke** (1632 -1704). W „Rozważaniach dotyczących rozumu ludzkiego” pisał między innymi:

„...Działanie jest to w gruncie rzeczy albo ruch ciała, albo myślenie. Podobnie jak z ciałem rzecz ma się z umysłem: praktyka czyni go tym, czym jest. I nawet większość doskonałości, jakie się uważa za uzdolnienia przyrodzone, są rezultatami powtarzanego ćwiczenia”. I dalej:

„...Do trudnych i zawitych dziedzin wiedzy, wymagających natężenia myśli i skupienia, należy prowadzić umysł nieznacznie i stopniowo; przy takim stopniowym posuwaniu się naprzód rzecz nie jest dlań zbyt trudna”.

Następca J. Locka w zakresie badań rozumu ludzkiego, **Dawid Hume** (1711-1776), podaje, że:

„...Oszczędność, przedsiębiorczość, zręczność oraz aktywność, staranność i czujność – to zalety ludzi skutecznego czynu (a ponadto) wykonanie wielkich czynów musi odbywać się pod kierownictwem rządzących”.

Zdaje on sobie też sprawę z problemów organizacyjnych i wie, że niedopełnienie planu w jakiejś jednej części wiąże się z niewykonaniem całości. I jeszcze jedno zagadnienie: wiadomo, że każdy przedmiot będący dziełem rąk ludzkich po pewnym czasie ulega zmianom. Można więc zapytać: kiedy krzesło przestanie być krzesłem, a ubranie – ubranie? Hume odpowiada na to, że:

„...Dopóki przedmiot służy pewnemu określone celowi, dopóki poszczególne części są ze względu na ten cel w taki samym stosunku, w jakim były na początku, mamy do czynienia z tym samym przedmiotem. Dlatego właśnie skłonni jesteśmy uważać hodowaną roślinę, czy znajomego człowieka, za tych samych, mimo że w miarę upływu czasu zmieniają się”.

Filozof angielski **Herbert Spencer** (1820-1903) rozważając zagadnienia dobra podaje:

„...Właściwości rzeczy lub czynów nie są z nimi nierozłączne, gdyż poza obrębem potrzeb ludzkich nie posiadają one ani wad ani przymiotów. Nazywamy je dobrymi lub złymi o tyle, o ile mniej lub więcej odpowiadają swemu przeznaczeniu: dobry nóż – to taki, który kraje, dobra strzelba – to ta, która trafia celnie i daleko”.

Zatem uogólniając jego myśl możemy powiedzieć, że:

Dobry przedmiot – to zdalny do wykonywania celów, czyny zaś człowieka (obojętne pod względem moralnym) uważamy za dobre lub złe, stosownie do ich powodzenia lub niepowodzenia.

W Polsce o pracy, i to nie tylko „pracy u podstaw”, pisał jeden z największych pisarzy okresu pozytywizmu, **Bolesław Prus** (1845-1912). W jego książkach, np. „O ideale doskonałości” znajdujemy także rozważania prakseologiczne:

„...Praca jest to związek człowieka ze światem i człowiek robi w przedmiotach zmiany najkorzystniejsze dla siebie (pośrednio lub bezpośrednio). Do pracy staje z całym zapasem rzeczy, sił i przymiotów, które je wzmacniają lub osłabiają, a więc umiejętnością i dokładnością obserwacji, zapasem wiedzy umysłowej, potrzebami i nalogami swoimi, pewnym stopniem wprawy, siły i wytrwałości w działaniu, czyli pewną ilością i stanem sił, które na daną pracę wyrzucić może. Pomocą w pracy są narzędzia, które zupełnie zastępują nasze siły zmieniając je w rozmaity sposób, umniejszając ich używanie lub ułatwiając ich rozwój”. I dalej „nie wyobrażaj sobie, że jakąś poważniejszą pracę ukończysz jednym tchem, musisz ją przerwać”.

My tutaj też przerywamy, ale – z tego pobieżnego, „laserowego błysku światła” na myśli wielkich ludzi wynika, że:

1. Praca jest to związek człowieka ze światem i człowiek wykonuje ją poprzez działanie.
2. Działanie jest to ruch ciała albo myślenie, które zmierza do ulepszeń.
3. Akt wyboru ruchu ciała powinien być poprzedzony myśleniem.
4. Działanie jest zróżnicowane ze względu na różną sprawność ludzi.
5. Podstawowym miernikiem sprawnego działania jest skuteczność.
6. Skuteczności można się nauczyć poprzez doświadczenie swoje lub innych.

5. PRAKSEOLOGICZNE WARUNKI DZIAŁANIA



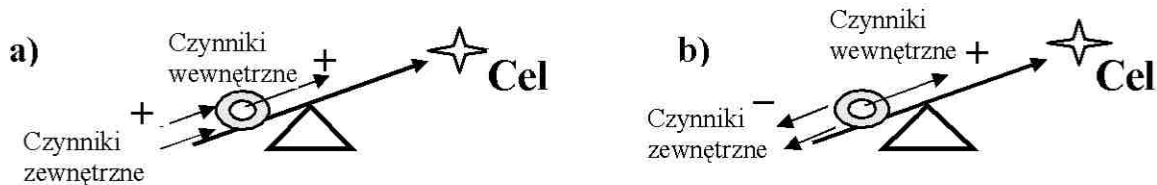
5.1. Elementarne związki działania

Aby zaistniało działanie nie wystarczy, by człowiek miał cele, które chciałby zrealizować. Musi również spodziewać się, że pewne formy zachowania pozwolą mu owe cele osiągnąć. Człowiek może pragnąć lecieć na Księżyc, ale jeśli zda sobie sprawę, że nie może tego pragnienia spełnić, nie podejmie działań. Musi mieć więc pewne przekonanie, iż jest w stanie w jakiś sposób doprowadzić do zaistnienia pożądanego skutku. Stąd też:

„Warunkiem działania jest wyobrażenie sobie pożądanego skutku i dysponowanie technologicznymi możliwościami oraz planami doprowadzenia do niego” [85].

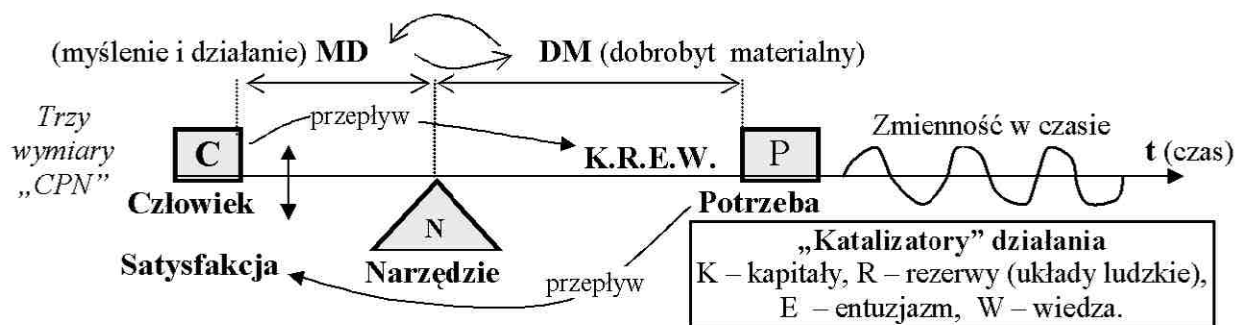
Ludzie znajdują się w pewnym środowisku lub sytuacji. To właśnie tę sytuację człowiek decyduje się w jakiś sposób zmienić, aby osiągnąć swój cel. W odniesieniu do środowiska danej osoby, można je podzielić na takie, które w przekonaniu tej osoby znajduje się poza jej kontrolą i musi pozostać niezmienione oraz takie, które może ona zmienić (a przynajmniej tak uważa).

Działanie sprawne jest w znacznej mierze wyrazem zdolności do wykorzystywania sprzyjających sił (warunków) zewnętrznych i wewnętrznych [79]. Ogólnie można wyróżnić dwa skrajne położenia podmiotu działającego względem warunków zewnętrznych i wewnętrznych: pozycję dodatnią (rys. 7a) i pozycję ujemną (rys. 7 b).



Rys. 7. Współdziałanie zewnętrznych i wewnętrznych czynników działania: a) zgodność, b) niezgodność

W praktycznym działaniu znajdujemy się zwykle w sytuacji pośredniej pomiędzy a) i b), gdy znaczna część zdarzeń przebiega niejako samoczynnie (samonapędzanie się), co ma miejsce wtedy, gdy wykorzystujemy nadarzające się sytuacje i tylko je dopełniamy – ukierunkowując rozwój zdarzeń. Przypadkiem szczególnym pozycji ujemnej będzie „**równia pochyla**” (kiedy cel jest niepożądany). To jest sytuacja bez nadziei, w której dalsze zapobieganie coraz bardziej niekorzystnemu przebiegowi wydarzeń staje się praktycznie niemożliwe – „wszystko się wali”. W takiej sytuacji każdy ruch okazuje się zły – i tak nastąpi krach. Stan **równowagi homeostatycznej**, opisujący bardziej szczegółowo elementarny układ działania, pokazano na rys. 8.



Rys. 8. Elementarny układ działania

W każdym racjonalnym postępowaniu człowieka występuje zagadnienie: jak myślenie i działanie zamienić na dobrobyt materialny?, czyli MD na DM. Muszą być ku temu czynniki psycho-fizyczne ożywiające działanie (katalizatory K.R.E.W.) i podtrzymujące jego ruch w czasie (cykl zmian). Dźwignia waha się – brak ruchu to zatarcie się (zator-choroba). Medycyna mówi, że powodem zatoru jest: brak ruchu, zła dieta i czynniki genetyczne – podobnie w każdym innym działaniu.

5.2. Zewnętrzne warunki działania

Działający człowiek znajduje się w jakimś środowisku, w którym chciałby coś zmienić. Aby przystąpić do działania, musi mieć koncepcję wykorzystania elementów tego środowiska – jako środków (narzędzi) do osiągnięcia celu. **Warunki zewnętrzne** dotyczą środowiska, w którym działanie przebiega, lub przedmiotu, na który jest ono skierowane. Nie mogą być one przedmiotem ludzkiego działania; można co najwyżej lepiej lub gorzej je spożytkować. Często też działanie nie ma wpływu na zaistnienie warunków. Wtedy zamiast o prawdopodobieństwie skuteczności działania można mówić jedynie o prawdopodobieństwie odpowiedniego warunku [80].

Podejmując jakiegokolwiek działanie mamy do czynienia z dwoma **warunkami zewnętrznymi**; są to:

- **czas** – gospodarowanie (zarządzanie) czasem jest zbiorem umiejętności w skutecznym kierowaniu zdarzeniami (o tym będzie szerzej w dalszych wykładach),
- **zasoby** – nauka klasyfikuje zasoby procesu w tzw. podejściu 5M, według którego wyróżnia się: ludzi (ang. *Man*) maszyny (*Machine*), metody (*Method*), materiał (*Material*), zarządzanie (*Management*). Dobrobyt materialny człowieka nie zależy jednak od samych zasobów, ale od ich odpowiedniej transformacji poprzez zastosowaną technologię. Ten związek ujmuje się zależnością [103]:

$$DM = ZT^n,$$

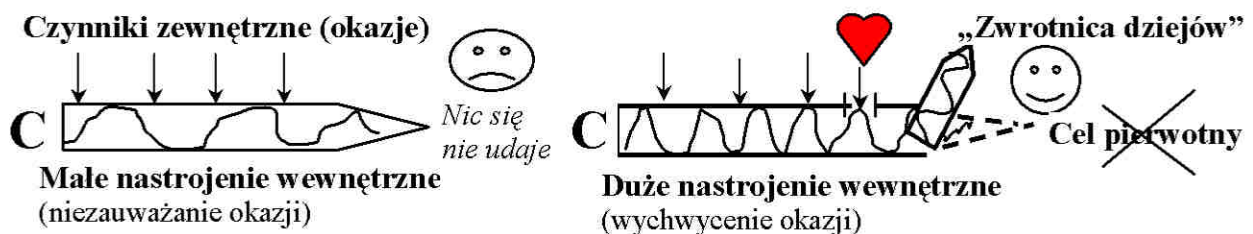
czyli: dobrobyt materialny (DM) jest funkcją posiadanych zasobów (Z), stosowanej technologii (T), która jest modyfikowana wskaźnikiem (n) postępu technicznego.

Technologia – umożliwiając wydajne zużycie zasobów – pozwala określić ich prawdziwą wartość i przydatność do danego działania. Jak widać (ze wzoru), technologia wywiera sama na siebie efekt zwielokrotnienia, ponieważ wynalazek techniczny staje się podstawą do kolejnej innowacji.

Innowacje techniczne, powstające co pewien czas, są siłą napędową cyklicznie następujących po sobie okresów wzrostu gospodarczego i recesji. Tempo postępu technicznego w określonym społeczeństwie zależy od poziomu jego zdolności do przetwarzania informacji. Właściwą informację (znak) trzeba umieć wyszukać wśród milionów bitów informacyjnych. Informacja właściwa dla danego działania przyczynia się do wykorzystania sytuacji, którą nazywamy **okazją**.

Okazja – jest to zdarzenie niekontrolowane przez człowieka, powodowane przypadkiem.

Okazja jest zdarzeniem sprzyjającym nam, w którym możemy uzyskać „coś” mniejszym wysiłkiem lub za mniejsze pieniądze w stosunku do tego, co musielibyśmy włożyć później. Okazja jest tym zdarzeniem pozytywnym „języczkiem u wagi”, który przechyla naszą wolę (wyrażaną słowem „chcę”) w kierunku podjęcia działania. Sztuka wykorzystywania okazji wymaga najwyższego stopnia **elastyczności**, co jest możliwe tylko przy rozwiniętej koncentracji wewnętrznej, nastrojeniu się, na jakiś cel – rys. 9.



Rys. 9. Wpływ przygotowania wewnętrznego człowieka na wychwycenia okazji

Oprócz niekontrolowanych zdarzeń pozytywnych, okazji, działanie uwikłane jest w szereg zdarzeń negatywnych, np. trąby powietrzne, pogoda, wyniki giełdy papierów wartościowych, „zły” kierownik, itp. Dajmy sobie z tym spokój. Rozsądną reakcją jest bowiem przystosowanie się do nich – pogodzenie się. Nie ma sensu przejmować się sprawami, na które nie mamy wpływu.

5.3. Wewnętrzne czynniki działania

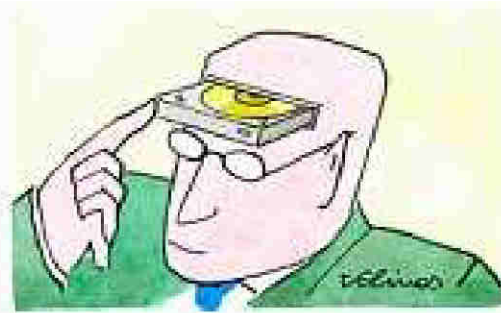
Warunki wewnętrzne dotyczą podmiotu działającego i obejmującego zarówno aktualny stan jego organizmu, jak i cechy wyznaczone przez wiedzę i doświadczenie. Wiele osób dochodzi do momentu w życiu, w którym chce coś zmienić. Ale, niestety, sama chęć zmiany nie wystarcza, choć jest to ogromnie ważny pierwszy krok. Pojawia się wtedy pytanie: „Co mam zrobić by to zmienić”? Najważniejsza sprawa to oczywiście **intencje i przekonania**. Nie widzimy świata takim, jakim on jest, ponieważ wydarzenia w nim zachodzące zależą od naszych przekonań (słusznych, bądź nie) [135]. Minione przeżycia nadają obecnie odbieranemu sygnałowi treść i decydują, czy wzbudza on w człowieku lęk lub pragnienie czynu („nie udało mi się wcześniej, nie będę więc tego robił”). Można postawić pytanie: Co jest przyczyną określonego sygnału? Są tu głównie dwa czynniki [4]:

- obrazy wewnętrzne w naszym mózgu (*prawdziwe i pozorne*).
- nasza kondycja fizyczna (*siły witalne, sposób oddychania, dieta, postawa ciała*).

To, co odczuwamy wobec jakiejś sytuacji, i to, co w życiu robimy, zależy jednak w dużej mierze od naszych przekonań, wynikających z „treści” ogólnych doświadczeń, zakodowanych w mózgu. Znacznie dłużej i na trwale osadzają się w nim doświadczenia negatywne, i w tym jest kłopot!

Jeśli więc chcemy kontrolować swoje zachowania, musimy **świadomie panować nad stanem emocjonalnym poprzez fizjologię i obrazy tworzone w mózgu** [81]. Warunkiem wstępnym do opanowania umiejętności zmiany układu odniesienia, w stosunku do samego siebie, jest nabranie dystansu do doświadczenia i obejrzenie go z innej perspektywy. Wtedy można zmienić wewnętrzny obraz przeżycia i fizjologię. Jedynym sposobem takiej zmiany jest nadanie przeżyciu czy zachowaniu innego mentalnego znaczenia. Stąd postulat: zmień stan – zmienisz życie [110].

Dziesięć emocjonalnych sygnałów, które tworzą siłę i wezwanie do działania to (rys. 10):



1. Dyskomfort,
2. Strach,
3. Ból,
4. Złość,
5. Frustracja,
6. Rozczarowanie,
7. Wina,
8. Niska samoocena,
9. Przeciążenie,
10. Samotność.

Rys. 10. *Emocjonalne oprogramowanie człowieka* [36]

Jak pisze Anthony Robbins: [110] „zmiana układu odniesienia w swej najprostszej postaci polega na przekształceniu negatywnej opinii w pozytywną przez zastąpienie dawnego schematu postrzegania innym. Można to zrobić dwojako: zmienić kontekst lub zmienić treść”. Opowiadanie żartów, to typowa zmiana układu odniesienia, przez zmianę kontekstu). W obu przypadkach, dzięki temu, że znika wewnętrzny ból lub konflikt, następuje przebudowa obrazów mentalnych, i co za tym idzie, człowiek osiąga bogatszy stan emocjonalny. Mimo, że pragnienia oraz lęki pobudzają człowieka do działania, to jednak do rzeczywistego podjęcia działania (oprócz przyzwolenia rozumu) potrzebna jest jeszcze jedna siła – jest nią nadzieja [58].

Nadzieja, według definicji encyklopedycznej, to: uczuciowa wiara w pozytywny rezultat wydarzeń i okoliczności związanych z czymś życiem. Nadzieja może nawet występować wbrew prawdopodobieństwu i dowodom na to, że oczekiwany wynik będzie odmienny od korzystnego. Bez, choćby najmniejszej, nadziei na osiągnięcie celu człowiek nie miałby siły na podjęcie działania, bowiem: „Nadzieja uczy czekać” – jak nazwał swój tomik poezji ks. J. Twardowski. Są też dowody na to, że „tam gdzie kończy się nadzieja zaczyna się śmierć” [38]. Gdy ufność i nadzieja zostaną poparte czynem, następuje nasze zbliżenie się do rozwiązania problemu. Jest tak, bo: „nadzieja jest tą mocą, która budzi w człowieku olbrzyma” [111]. Zatem:

Obudź w sobie olbrzyma.

6. SPRAWNOŚĆ I JEJ MIARY

6.1. Sprawność jako element działania



W każdym działaniu człowieka możemy wyróżnić trzy zasadnicze elementy [63]:

- kierunek,
- dynamikę,
- sprawność działania.

Kierunek zostaje wskazany przez cel, do którego zmierzamy, a cel wynika najczęściej z naszego systemu wartości (+). Dlatego właśnie różni ludzie stawiają sobie różne cele, a różnorodność naszych osobowości powoduje, iż każdy z nas posiada indywidualny i niepowtarzalny system wartości i sposób działania. Posiadanie jasno określonego kierunku działania, celu, do którego się zmierza, jest zatem podstawowym czynnikiem skutecznego działania. Działanie może być bowiem [109]:

- celowe – *jest praktyczne, ma jakiś sens – człowiek stara się go wykonywać skutecznie,*
- bez celu – *np. całowanie dziewczyny przez szybę, dmuchanie pod wiatr, wylewanie dziecka z kąpielą.*

Każde działanie jest też procesem o pewnej intensywności (**dynamice**). Jeżeli myślimy o dynamice, to chodzi o siłę trendu zmian. Dynamikę rozwoju sprawności można ocenić na podstawie porównania wyników takich samych testów prowadzonych co jakiś czas (periodycznie).

Sprawność działania w znaczeniu ogólnym – to pozytywnie oceniana cecha działania, charakteryzującego się jednym lub wieloma walorami praktycznymi, takimi jak: skuteczność, ekonomiczność, korzystność, energiczność, dokładność, prostota, śmiałość, ostrożność, czystość. W tym znaczeniu sprawność działania stwierdzić można w każdym przypadku, w którym charakteryzuje się ono choć jedną z wymienionych sprawności [63].

Wyznacznikiem osiągnięcia sprawności jest powtarzalność.

Jest ona wynikiem doskonalenia się człowieka na trzech poziomach [116]:

- **praktyk** – *tego, co się w istocie robi,*
- **zasad** – *przewodnych idei i poglądów,*
- **istoty** – *stanu osiąganego przez tych, których nazywamy mistrzami w danej sprawie.*

Praktyki są najbardziej oczywistym aspektem każdego zagadnienia, które chcemy poznać. Są to działania, na których większość ludzi skupia swój czas i energię. Od początkujących praktyki wymagają dyscypliny oraz świadomego i wytrwałego wysiłku. W miarę upływu czasu staje się on nawykiem, pozwalającym działać niejako automatycznie (ekonomia wysiłku). Praktyka jest tym, co należy zrobić, zastosowaniem zasad w konkretnym działaniu.

Zasady skutecznego działania są oczywistymi, samopotwierdzającymi się naturalnymi prawami. Zasady leżą u podstaw każdej dyscypliny. Właściwe zasady są jak kompas – zawsze wskazują drogę. Jeżeli wiemy, jak je interpretować, nie zgubimy się, np. znając zasady gry w piłkę nożną zachowujemy się właściwie na boisku). Objawiają się w formie wartości, idei, norm i procedur. Nigdy się nie zmieniają. Odnoszą się do każdego czasu i miejsca. Zasady określają, dlaczego należy coś zrobić – są filarami, na których opiera się praktyka. Reprezentują one teorie prowadzące do praktyki danych dyscyplin. Zrozumienie zasad pozwala uogólniać poznane praktyki.

Zasady, na których opiera się dana dyscyplina, są ważne tak samo dla początkującego, jak i dla mistrza. Początkującemu pomagają w zrozumieniu sensu praktyk. Dla mistrza są punktem odniesienia, do którego się odwołuje, w ciągłym doskonaleniu praktyki i wyjaśnianiu jej innym. Ważne jest, aby dostrzec, że doskonalenie każdego działania wymaga wysiłku na obydwu poziomach, zarówno zrozumienia zasad, jak i wykonywania praktyk.

Ucząc praktyki, przekazujemy technikę postępowania w konkretnych sytuacjach (np. smażenie jajecznic). Jeżeli jednak ucząc praktyki – nie podamy zasad (np. zasad smażenia), sprawiamy, że ludzie stają się zdezorientowani, gdy sytuacja się zmienia, a poznane praktyki są odrzucane jako nieprzydatne. Cała „para zamiast w motor idzie więc w gwizdek” – szkoda tego wysiłku!

6.2. Miary sprawności

Sprawność to cecha dobrze wykonanego zadania przez człowieka lub urządzenie. Bowiem [62]:

Sprawność działania – to umiejętność robienia rzeczy we właściwy sposób.

Jest to więc umiejętność właściwego działania, to pewien ideał łączący w sobie cechy dobrej roboty i najbardziej zręczne, najbardziej skuteczne, najbardziej prawidłowe, najbardziej oszczędne (itp.) działanie określonego podmiotu lub systemu. Sprawny człowiek to taki, który osiąga wyniki, czyli efekty, współmierne do nakładów (pracy, materiałów, czasu, itd.) zużytych na ich realizację. Sprawność działania daje obraz umiejętności wykonywania tych wszystkich ruchów, które wynikają z przyjętej metody działania. Sprawność działania jest stopniowalna, a jako taka – może być doskonałona [109]. O pełnej sprawności można mówić jednak tylko w kategoriach ideału, do którego można się mniej lub bardziej zbliżać, ale który jest praktycznie nieosiągalny.

Patrząc z pozycji sprawności; działanie może być dwojakiego rodzaju:

- **naiwne** – np. zniszczymy PGR -y, to wtedy ludzie na wsi będą mieli lepiej,
- **realne** – liczenie się z zyskami i stratami (rachunek – co się bardziej opłaca).

Dla oceny samego działania (przede wszystkim ludzi) donioślejsze jest to drugie [62].

Sprawność wyraża stosunek wyników uzyskanych rzeczywiście do wyników uznanych jako najbardziej korzystne (optymalne), jakie można było uzyskać w danych warunkach.

Wskaźnik sprawności wyraża pożądane cechy pracy (lub działania) ze względu dane kryterium.

$$S_o = \frac{W_r}{W_w}, \quad \frac{L_u}{L_c};$$

gdzie:

- S_o – wskaźnik sprawności,
- W_r – wynik rzeczywisty (L_u – praca użyteczna),
- W_w – wynik wzorcowy (L_c – praca włożona).

Według powyższego wskaźnika można rozróżnić dwa warianty sprawności [63]:

- **sprawność bezwzględna**, tj. stosunek wyników uzyskanych rzeczywiście do wyników założonych przed rozpoczęciem działania jako osiągalne wzorcowe,
- **sprawność względna**, czyli stosunek wyników uzyskanych rzeczywiście do wyników wzorcowych, osiągalnych w okolicznościach jakie faktycznie miały miejsce.

Nie ma praktycznie możliwości bezpośredniego zdefiniowania sprawności w sensie ogólnym, ale powstaje, jeśli oprzemy się chociaż na jednej z jej miar szczegółowych – rys. 11.



Rys. 11. *Miary (kryteria) sprawności* [63]

Tak rozumiana sprawność wskazuje na dominację jednej z wielu postaci sprawności w rozumieniu uniwersalnym – tj. ekonomiczności. Działanie, które może być uznane za sprawne w znaczeniu ogólnym, musi być jednak choć w minimalnym stopniu skuteczne. Bez tego inne walory nie odgrywają żadnej roli. Cóż bowiem z tego, że działanie nasze będzie bardzo tanie, jeżeli nie uzyskamy zamierzonego celu. Nie robiąc nic, działamy najbardziej ekonomicznie – ale czy o to chodzi? **Nam chodzi o to: Jak robić, aby zrobić i się mniej narobić, a nie jak nie robić wcale!**

6.3. Sprawność w prakseologii i ekonomii

Pojęcie sprawności jest pojęciem integrującym technikę, ekonomię i prakseologię.

W prakseologii podstawową postacią (walorem) sprawności jest skuteczność [63].

Skutecznymi nazywa się takie działania, które w jakimś stopniu prowadzą do skutku zamierzonego jako cel. Na skuteczność S , będącą stosunkiem W/P , składają się zatem dwie wielkości:

- W – wynik działania,
- P – plan, cele postawione przed działaniem (cel główny bądź cele pośrednie).

Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu (osiągnięcia, umożliwienia lub ułatwienia osiągnięcia celu, czyli $W = P$). Przy ocenie skuteczności nie bierze się więc pod uwagę kosztu, a spośród składników wyniku użytecznego tylko zasoby, np. pracę, kapitały, energię, itp.

W ekonomii podstawowymi postaciami sprawności działania są: korzystność i ekonomiczność.

Inne mierniki, takie jak np. produktywność, rentowność, mają znaczenie dodatkowe [104].

Ekonomiczność. jest głównym miernikiem oceny sprawności działania w gospodarce rynkowej. Ocena oparta jedynie na tym kryterium obciążona jest dużym ryzykiem (nie wszystko, co ekonomiczne, jest właściwe i przynosi korzyści finansowe w dłuższym okresie czasu). Ekonomiczność to miara stosunku wyniku użytecznego (W) do kosztu (K), poniesionego dla osiągnięcia efektów. Podnoszenie ekonomiczności to ekonomizacja. Można tego dokonywać w dwojaki sposób: maksymalizując efekty dla danego poziomu kosztów (wzrost wydajności) bądź minimalizując koszty działania dla danego poziomu wyników (wzrost oszczędności). Stąd:

Maksymalizacja wyniku $\Delta W < \Delta K$	Minimalizacja kosztów $\Delta W > \Delta K$
--	--

Korzystność. Działanie korzystne to takie, przy którym wynik użyteczny W będzie większy od poniesionych kosztów działania K . Wobec tego możemy mieć następujące sytuacje:

Działanie korzystne $W/K > 1$	Działanie obojętne $W/K = 1$	Działanie niekorzystne $W/K < 1$
----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------

Pomiędzy skutecznością, jako prakseologiczną postacią sprawności, a korzystnością, jako ekonomiczną postacią sprawności, możemy wyodrębnić cztery związki, tj. [62]:

1. **Działanie skuteczne, ale niekorzystne** – założony cel został uzyskany, ale działanie spowodowało niezamierzone skutki ocenione negatywnie.
2. **Działanie nieskuteczne, ale korzystne** – założony cel nie został uzyskany, ale skutki podjętego działania okazały się korzystne, mimo nieskuteczności.
3. **Działanie skuteczne i korzystne**, które jest w pełni przykładem działania sprawnego, bowiem: „zrobił i się nie narobił”.
4. **Działanie nieskuteczne i niekorzystne**, a więc w pełni niesprawne, bowiem: „robił, narobił się, a nic z tego nie wyszło”.

Przykładem działania skutecznego, ale niekorzystnego, jest np. budowa fabryki, która osiąga zysk w wysokości 100 jednostek rocznie, a niezamierzone skutki w postaci zanieczyszczenia wody i całego środowiska biologicznego powodują straty w skali 200 jednostek rocznie. Cel – zbudowanie fabryki został osiągnięty, ale działanie było niekorzystne.

Przykładem działania nieskutecznego ale korzystnego, jest przypadek, kiedy cel nie został osiągnięty, ale skutki niezamierzone pozytywnie oceniane przekraczają wartość celu nieosiągniętego, np. sytuacja w której student uczył się do egzaminu w bibliotece, egzaminu nie zdał, ale przy okazji przygotowania się w bibliotece poznał dziewczynę, z którą się ożenił. Skutki niezamierzonego celowego działania okazały się korzystne, mimo nieskuteczności.

Analizując bliżej pojęcia ekonomiczności i korzystności musimy stwierdzić, że w praktyce nie zawsze zmiana korzystności jest proporcjonalna do zmiany ekonomiczności, a zatem nie zawsze najkorzystniejszy wariant jest zarazem najbardziej ekonomiczny. W związku z tym kryteria korzystności i ekonomiczności, jako kryteria wyboru wariantów działania, występują oddzielnie.

6.4. Sprawność w technice

Ogólnie biorąc technika posługuje się pojęciem sprawności w dwóch znaczeniach [60]:

- pojęcie charakteryzujące stan urządzenia w sensie jego przydatności (zdatny - niezdatny),
- parametr charakterystyczny systemu eksploatacyjnego – relacja s_i przyporządkowania wartości e_i charakteryzującej wyjście z systemu, wartościom n_i , charakteryzującym wejście do tego systemu. Relacje te mogą dotyczyć: energii, materiałów, pracy ludzi bądź maszyn. Relacje te opisywane są współczynnikiem sprawności mechanicznej i oznaczane η .

Od maszyn roboczych oraz pojazdów (jako systemów eksploatacyjnych) oczekujemy dobrych własności użytkowych. Własności te oceniamy przede wszystkim na podstawie uzyskiwanej z jednostki napędowej mocy, mając także na uwadze **sprawność mechaniczną η** , wyrażaną stosunkiem mocy użytecznej N_u uzyskanej z maszyny, do mocy całkowitej N_c :

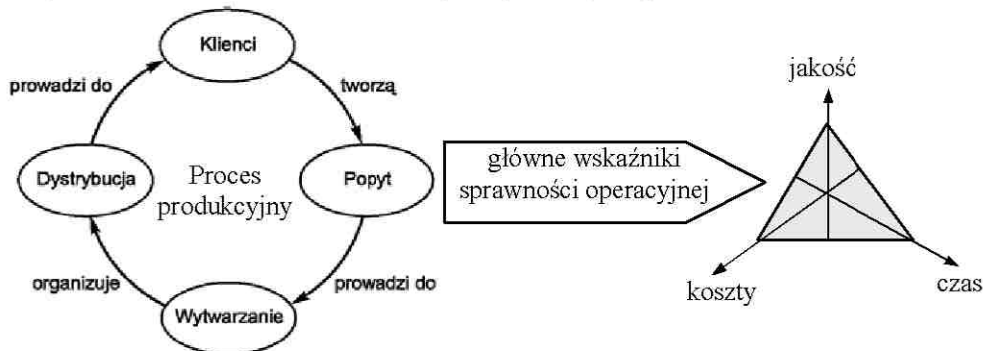
$$\eta = \frac{N_u}{N_c}, \text{ przy czym: } \eta = 1 - \varphi,$$

gdzie: φ – oznacza współczynnik strat, wynikających ze stosunku różnicy mocy całkowitej i mocy zużywanej na pokonanie oporów mechanicznych. Sprawność mechaniczna η , wynosząca np. dla maszyny od 0,8 do 0,95 oznacza, że 5 – 20% mocy zużyte jest na pokonanie oporów własnych.

Zatem sprawność mechaniczna to charakterystyka liczbowo-liczbowa, która ujmowana jest jako skalarna wielkość fizyczna η , określająca zdolność procesu, urządzenia, maszyny, silnika, do przetworzenia jednego rodzaju (nośnika) w inny rodzaj (nośnik) energii. Nigdy nie przekracza 100%, ponieważ z urządzenia nie wydobędziemy większej ilości energii, niż dostarczyliśmy, bowiem byłoby to wówczas tzw. perpetuum mobile.

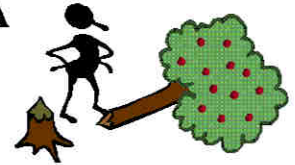
Podobnie też **sprawność operacyjną** systemów wytwórczych (procesów produkcji) określić można przez stosunek uzyskanych wyników finansowych (zysk, rentowność) do optymalnych, czyli uznanych za wzorcowe. Bezpośrednim celem doskonalenia systemów zarządzania jest podniesienie sprawności operacyjnej przedsiębiorstwa. Sprawność ta w istocie rzeczy zależy od zarządzania operacyjnego. Postępowanie w tym względzie podawane jest w odpowiednich podręcznikach, np.: [40, 90, 131].

Właściwa organizacja procesu produkcyjnego pozwala osiągnąć wysoką sprawność operacyjną przedsiębiorstwa, oraz duże oszczędności finansowe i czasowe. Sprawne działania procesowe ukierunkowane są na stabilizację i powtarzalność. Sprawność operacyjna w niektórych dziedzinach ma jednak znikomy wpływ na sukces rynkowy. Na przykład firma może mieć doskonały system zarządzania personelem albo udoskonalić do niebotycznego poziomu systemy zarządzania środkami trwałymi i nic z tego nie wyniknie dla jej pozycji rynkowej. Podnoszenie sprawności operacyjnej ma natomiast olbrzymie znaczenie biznesowe, gdy prowadzi do poprawy w dziedzinach będących czynnikami konkurencyjności. W ujęciu klasycznym będzie to poprawa (optymalizacja) jakości produktu, obniżka kosztu cyklu życia produktu dla użytkownika oraz poprawa szybkości i terminowości dostawy – rys. 12 [131].



Rys. 12. Cykl operacyjny oraz klasyczne mierniki sprawności procesów produkcji [131]

7. SKUTECZNOŚĆ I JEJ UWARUNKOWANIA



7.1. Stopniowalność skuteczności

Według Encyklopedii Organizacji i Zarządzania **skuteczność** – to „...jedna z miar sprawności działania ocenianego pod względem zbliżenia się do celu, jaki został zamierzony i stanowi podstawę tej oceny”. W sensie terminologicznym jest pochodną przymiotnika skuteczny, określającego zjawiska, które dają oczekiwane wyniki, są efektywne. Skuteczność to podstawowy wymóg i walor wszelkiego działania świadomego. W normalnych warunkach nie podejmuje się działań, o których z góry wiadomo z całą pewnością, że będą to działania nieskuteczne. Wskaźnik skuteczności S można obliczyć, gdy ma się dane o wykonaniu W i planie P [63]

$$S = \frac{W}{P} .$$

W świetle tej zależności, pojęcie skuteczności może mieć różne stadia (stopnie) nasilenia, gdyż działanie może być całkowicie skuteczne, jeśli cel został w pełni osiągnięty, lub częściowo skuteczne, jeśli skutek osiągnięto tylko w pewnym stopniu. **Skuteczność rozumieć więc należy jako miarę stopnia zbliżenia się do zamierzonego celu**, co przedstawiono w tabl. 2 [125]:

Tab. 2. *Stopień realizacji celu a pojęcie skuteczności* [125]

Osiągnięty wynik	Skuteczność	Stosowane nazwy
$W < 0$	$S < 1$	Przeciwskuteczność
$W = 0$	$S = 0$	Nieskuteczność
$W < P$.	$0 < S < 1$	Podskuteczność
$W = P$.	$S = 1$	Skuteczność
$W > P$.	$S > 1$	Nadskuteczność

Z założeń odnośnie wskaźnika skuteczności S wynika, że plan P stanowi bazę odniesienia i zgodnie z regułami matematyki nie może być równy 0. Próbuując więc określać ten wskaźnik musimy znać (wiedzieć), jaki był założony plan. Jeżeli takowego planu nie było, to nie należy określać, czy działanie było skuteczne, czy też nie. Działanie jest skuteczne, jeśli konkretny cel został osiągnięty. Kiedy np. na wycieczce zwiedziliśmy wszystkie zabytki, jakie zamierzaliśmy zwiedzić, wówczas można mówić o pełnej skuteczności działania, jeśli zaś niektórych z nich nie zwiedziliśmy, wtedy działanie było częściowo skuteczne. Działanie jest nieskuteczne, jeżeli cel nie został wcale osiągnięty, np. zamierzona wycieczka się nie odbyła. Działaniami przeciwskutecznymi są działania oparte na złych sposobach, nieodpowiednich środkach lub wadliwie zorganizowane, np. będzie to sytuacja, w której pomylę wyjazd z Koszalina i będę jechał np. do Gdańska w stronę Szczecina.

„Działanie jest skuteczne, jeśli podmiot osiągnął cel w pełni, lub w jakimś stopniu, lub chociaż umożliwił sobie jego osiągnięcie w przyszłości” [62].

W pewnych przypadkach cel można osiągnąć tylko w całości – wtedy skuteczność jest niestopniowalna (np. nie można mówić o urodzeniu dziecka w części). Gdy cel daje się podzielić na elementy, wtedy skuteczność jest stopniowalna. O stopniowalnej lub niestopniowalnej skuteczności decyduje więc sformułowanie celu. Oceniając skuteczność należy zauważyć, iż potencjalne odchylenia wartości S mogą być spowodowane dwiema nieprawidłowościami [56]:

- błędnym ustaleniem celu (zaniżanie oczekiwań lub zawyżanie celów),
- niską efektywnością działania.

Sytuacje nieskuteczności, a przeciwskuteczności tym bardziej, wskazują na niesprawność działania i najczęściej wymagana jest dogłębna analiza sytuacji i wyciągnięcie wniosków. Z kolei, najlepsza sytuacja występuje wtedy, gdy rzeczywiście osiągnięte efekty zbliżone są do zaplanowanych. Oznacza to, iż zarówno planista, jak i wykonawcy, działają w sposób racjonalny – zbliżają się do ideału sprawności. Dla pewności należy sprawdzić jednak, czy planista nie zaniża celów, a wykonawcy nie dostosowują się do zaniżonych oczekiwań.

7.2. Osobowościowe determinanty skuteczności

Determinanty osobowościowe są to charakterystyki jednostki, stanowiące pewien potencjał, który dzięki adekwatnym w danej sytuacji czynnikom, ma szansę ujawnić się pod postacią kompetencji [118]. Trzy główne determinanty skuteczności człowieka to: **wiara, wola i wiedza** – rys. 13.



Rys. 13. Osobowościowe determinanty skuteczności człowieka

Wiara niesie ze sobą nadzieję. Jak pisze Napoleon Hill w swojej książce „Myśl i bogać się”, książce, która stała się klasycznym dziełem literatury motywującej ludzkie działania, „...miliony ludzi uważają się za skazanych na ubóstwo i klęskę życiową z wyroku jakiejś tajemniczej siły, nad którą (jak sądzą) brak im kontroli. Ludzie ci są twórcami swych nieszczęść zawinionych przez ich niewiarę, zaszczerpioną w ich podświadomym myśleniu i przetwarzającą się w swój fizyczny ekwiwalent” [48]. Nigdy jednak człowiek nie miał i zapewne nigdy mieć nie będzie komfortu pełnej kontroli nad zdarzeniami. Z tego faktu wyłania się zawsze pewna doza lęku, strachu, czyli lękowej czujności. Wtedy lęk, wręcz strach, który „ma wielkie oczy”, dyktuje obraz – wizję świata i sposób komunikowania się z nim. Potrzebna jest więc wiara niosąca nadzieję na lepszą przyszłość. Wiara jest najsilniejszą chemią umysłu ludzkiego [38]. Wiara rodzi się i rozwija według instrukcji, które człowiek wydaje swojej podświadomości. Wiara walczy o wszechpotęgę nadziei, tam, gdzie nie ma żadnej możliwości, zatem jak napisał Jerzy Sławomir Lec w jednej ze swoich fraszek:

„Nie traćcie, nie odwracajcie głowy. Życie chce was po niej pogłaskać” .

Wola jest podstawą wytrwałości działania. Wyraz „wytrwałość” nie ma tu konotacji heroicznych, ale odnosi się do ludzi, których wola jest nieugięta (jak stal). Brak wytrwałości jest jedną z głównych przyczyn życiowych niepowodzeń. Wytrwałość jest pewnym nastawieniem umysłowym, stąd może być rozwijana. Potencjał umysłowy jednostki i skuteczność działania to dwie różne rzeczy – potencjał musi być zmobilizowany przez wiarę i wykorzystany przez wytrwałość. Obie razem tworzą podstawę motywacji do działania [50].

Człowiek działa tylko z dwóch motywów: z inspiracji albo z desperacji. U człowieka, który nie uświadomił sobie potrzeby, lub nie ma zadania do wykonania, czy też nie widzi wartości celu, który ocenia szansę powodzenia jako małą albo żadną – nie wzbudza się motywacją. Pobudzenie do wykonania zadania jest tym silniejsze, im silniejsza jest potrzeba, bądź ciekawsze zadanie. Dostrzeganie potrzeb, ocena wartości celu oraz szans powodzenia są subiektywne i pozostają w ścisłym związku z wiedzą jako rozumieniem [80].

„Posiadanie wiedzy i działanie oparte na wiedzy to dwa odrębne zagadnienia” [73].

Wiedza stanowi podstawowe narzędzie rozumienia rzeczywistości, planowania i działania. Wiedzę zdobywa się systematycznie poprzez opanowywanie pojęć ogólnych i rozumienie występujących między nimi związków. Do umiejętnego działania potrzebna jest jednak nie tyle wiedza ogólna, ale szczególna „*know-how*”. Według słownika wyrazów obcych *know-how* to praktyczna umiejętność dokonania (wykonania) czegoś gładko i sprawnie; biegłość, kompetencja, nabyte przez (długą) praktykę. *Know-how* – to „...pakiet nieopatentowanych informacji praktycznych, wynikających z doświadczenia i badań”, które są:

- **niejawne**, czyli nie są powszechnie znane lub łatwo dostępne,
- **istotne**, czyli ważne i użyteczne z punktu widzenia wytwarzania produktów.

Korzyść z posiadania wiedzy typu „*know-how*” jest taka, że jest to główny warunek umiejętności. W prawie europejskim pojęcie „*know-how*” określa całokształt fachowej wiedzy oraz doświadczeń składających się na kompetencje człowieka [118].

7.3. Skuteczność a kompetencje

Kompetencja (łac. *competentia* = odpowiedniość, zgodność; uprawnienia do działania) zakres pełnomocnictw i uprawnień; ... zakres czyjejś wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności [59].

Kompetencje są więc *zdatnością*. Zdatnością wystarczającą do czegoś, co jest potrzebne. Ktoś, kto jest kompetentny, może czynić coś w sposób efektywny i efektowny, gdyż posiada *odpowiednie kwalifikacje* (wiedzę, umiejętności, doświadczenie, odpowiedzialność). Kompetencje nie polegają jednak na odtwarzaniu wiedzy, lecz na jej umiejętnym stosowaniu. Samo posiadanie wiedzy nie oznacza bycia kompetentnym. Wiedza jest jednak niezbędna, na niej bowiem opierają się inne ważne składniki kompetencji, takie jak umiejętności, rozumienie, doświadczenie, inteligencja i kreatywność. **Kluczowym aspektem kompetencji jest zastosowanie wiedzy** [54]. Do wykonania zadania zwykle potrzebna jest i wiedza, i rozumienie. Bez połączenia tych dwóch składników niemożliwy jest transfer kompetencji do nowej sytuacji, szczególnie wtedy, gdy praca wymaga rozumienia całości obszaru (procesu, zagadnienia), wydania osądu czy podjęcia inicjatywy. Kompetencja przejawia się tylko i wyłącznie w działaniu, czyli zachowaniu ukierunkowanym na cel. Takim celem może być np. funkcjonowanie w danej roli zawodowej lub na danym stanowisku.

Kompetencja przejawia się w skutecznym działaniu, zaś skuteczność działania można ocenić tylko poprzez odniesienie jego wyników i jakości do ściśle zdefiniowanych kryteriów oceny.

Co oznacza bycie skutecznym (kompetentnym) w danej roli, na danym stanowisku lub podczas realizacji określonego zadania?

Umiejętność odpowiedniego działania, zachowania, jest sumą wielu składowych. Kompetencje zależą od naszych umiejętności i dotychczasowego doświadczenia, wiedzy technicznej, jaką posiadamy, naszej roli, jaką przyjęliśmy w społeczeństwie i organizacji, osobowości, samooceny oraz motywacji wewnętrznej. Wyróżnia się kompetencje twarde i miękkie [118].

1. **Kompetencje twarde** to najczęściej wcześniejsze doświadczenie na podobnym stanowisku, odpowiedni staż pracy, właściwy kierunek wykształcenia, znajomość języka obcego, obsługa komputera lub specjalne uprawnienia. Dotyczą więc wiedzy specjalistycznej i umiejętności zawodowych. Są one niezbędne do tego, aby pełnić daną rolę zawodową.
2. **Kompetencje miękkie** to np.: komunikatywność, elastyczność, zaangażowanie, ale również poczucie humoru, na miękkie kompetencje składają się więc kompetencje osobiste. To właśnie osoby o takich kompetencjach zwyciężają na rynku pracy, często pokonując nawet tych konkurentów, którzy mogą się pochwalić większą wiedzą i doświadczeniem.

O kompetencji można wnioskować tylko na podstawie skuteczności podjętego przez daną osobę działania. Pojęcie kompetencji jako skuteczności działania wymaga więc jasnego zdefiniowania kryteriów oceny sprawności funkcjonowania człowieka w danym kontekście. Oznacza to, że musimy posiadać ściśle zdefiniowane kryteria oceny skuteczności – będą to kryteria oceny kompetencji danej osoby. Kryteria te mogą mieć charakter poziomu oczekiwanych wyników, jak i sposobu (jakości) ich uzyskiwania. Możemy powiedzieć, że dany człowiek jest kompetentny, jeśli spełnia te kryteria efektywnościowe i/lub jakościowe, czyli właściwie realizuje powierzone mu zadania zarówno w aspekcie wyników, jak i sposobu ich osiągnięcia. Ponadto, aby nazwać daną osobę kompetentną, musi ona spełniać założone kryteria w sposób powtarzalny. Osoba kompetentna regularnie osiąga założone standardy wyniku w sposób pożądaný i jakościowo poprawny. W tym kontekście zarządzanie kompetencjami, to przede wszystkim ocena szeroko rozumianej efektywności człowieka i poszukiwanie zasad jego skuteczności [61].

W szkole nie można nauczyć kompetencji zawodowych; można co najwyżej wykształcić podstawowe *sprawności* (umiejętności, zdatności, biegłości) sprzyjające ich szybkiemu i skutecznemu nabywaniu; dopiero bowiem powiązanie (dopasowanie) tych sprawności z obszarem praktyki zawodowej stworzy kompetencje zawodowe [54]. Wniosek:

Kompetencje zawodowe nie są właściwością absolwenta szkoły; są *relacją* między absolwentem a obszarem zawodowym (tym, co będzie robił).

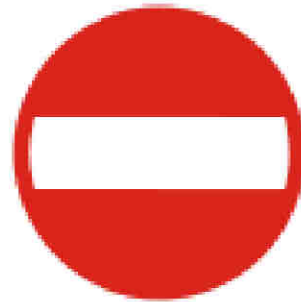
7.4. Zasady skutecznego działania

Trzeba stwierdzić, że w realnym życiu musimy czasem działać bez wystarczającej wiedzy, opierając się tylko na naszych założeniach i spekulacjach. Co wtedy?

Mądrość osób, które osiągnęły w swoim życiu zawodowym ponadprzeciętne rezultaty, często podsumowana w napisanych przezeń książkach, jednoznacznie nam uzmysławia, że pomimo całej wyjątkowości charakteru każdego z nas oraz splotów rozmaitych sytuacji, jakie są naszym udziałem, warto stosować pewne zasady, które pozwalają ukierunkować nas na właściwą, skuteczną drogę. Andrzej Machnik w swojej książce „**Jak działać sprawnie i skutecznie**”[80] twierdzi, że wówczas do dyspozycji są zasady szczegółowe. Książkę tę warto przeczytać, ponieważ jest ona praktycznym kursem prakseologii. Autor omawia 62 zalecenia dotyczące sprawnego i skutecznego działania. Zasady te mogą być użyteczne dla każdego. Oto niektóre z nich (w ujęciu własnym):

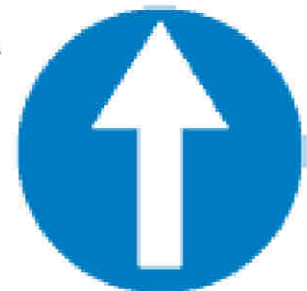
„Znaki zakazu”!

- Nie przesądź niczego zawczasu.
- Nie daj się zalewać drobiazgami.
- Nie czyni nieuzasadnionych założeń.
- Nie nadużywaj „sztucznych ułatwień”.
- Nie ograniczaj z góry swoich możliwości.
- Nie trzymaj się zbyt sztywno wstępnych ustaleń.
- Nie idź bez potrzeby na całość - nie działaj bez rezerw.
- Nie prowadź "walki" na wszystkich frontach jednocześnie.
- Nie zostawiaj niedoróbek - to, co masz zrobić, staraj się zrobić dobrze.
- Nie myśl kategoriami pobożnych życzeń.
- Nie popadaj w zbytnią pewność siebie.
- Nie gromadź rezerw nadmiernych.
- Nie bój się popełniania błędów.
- Nie popadaj w skrajności.
- Nie osiadaj na laurach.
- Nie bądź zachłanny.
- Nie uzależniaj się.



„Znaki nakazu”!

- Dowiedz się, o co ci w życiu chodzi, i znajdź swoją własną drogę.
- Dbaj o własną sprawność i wszechstronny rozwój.
- Docenij znaczenie przerw odpoczynkowych.
- Naucz się choć jedną rzecz robić dobrze.
- Naucz się właściwie stawiać i rozwiązywać problemy.
- Przede wszystkim prostota.
- Posuwaj się do przodu, ale nie naciskaj za bardzo.
- Stwarzaj fakty dokonane tam, gdzie się tylko da i opłaca.
- Stosuj racjonalną zmienność działań - nie uprawiaj monokultury.
- Staraj się przewidzieć, co się może zdarzyć.
- Staraj się osiągnąć swoje cele minimalnym wydatkiem energii.
- Staraj się osiągnąć jak najwięcej celów za jednym zamachem.
- Wytwórz w sobie właściwe odruchy.
- Wyznacz sobie konkretne i jak najdalsze cele.
- Wykorzystuj warunki naturalne.
- Wykorzystuj okazje.
- Unikaj zbyt wąskiej specjalizacji.
- Uwierz w to, że możesz zwyciężyć.



8. TWORZENIE CELÓW



8.1. Hierarchia celów

Cel – to stan rzeczy, którego projekt tworzy się w umyśle człowieka i uzyskuje zdolność do sterowania jego czynnościami. Realizacja celu wymaga odpowiedniego zorganizowania czynności i skupienia energii, a to jest główną funkcją procesu motywacyjnego. Prakseologia wskazuje, jak dobrać środki do celów, jak precyzyjnie i skutecznie realizować je (stąd powstało pojęcie skuteczności jako stopień zgodności wyniku z celem). **Cel definiuje się więc jako wyobrażony stan rzeczy, mogący być skutkiem naszego działania w określonym czasie.** Działanie zmierza do uzyskania lub utrzymania tego stanu rzeczy, a sam cel wyznacza kierunek i strukturę jego działania. Działać celowo może: człowiek, organizacja społeczeństwo i robot [77].

W zależności od rodzaju celu, występują przypadki działań, które rozpatruje się jako [104] :

- skuteczne albo nieskuteczne – *skuteczność niestopniowalna*,
- mniej lub bardziej skuteczne – *skuteczność stopniowalna*.

Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę ubytków (np.: wydatku energetycznego, zużytego czasu), lecz tylko osiągi (skutki określane jako cele). Bywa jednak często tak, że cele sformułowane są w postaci działania, np.: „kształtowanie”, „rozwijanie”, „rozwój moralny” itp., co jest sprzeczne z samą definicją celu (**cel to przyszły efekt podjętego działania!!**). Tego nie możemy zmierzyć. Nie mogąc zmierzyć (czy też ocenić stopnia osiągnięcia celu), nie możemy stwierdzić, czy podjęliśmy właściwe sposoby działania. Nie dowiemy się także, jakie są skutki naszego działania. Poza tym, sformułowanie celów łączy się z ustaleniem zadań, sposobów realizacji, różnego rodzaju terminami, czy też wskazaniem osób odpowiedzialnych za ich realizację.

„Drogę trzeba zobaczyć nim się na nią wstąpi”. (Prysłowie chińskie)

Najważniejszą charakterystyką celu jest to, że wymaga podjęcia działania i posiada jakąś subiektywnie oczekiwaną użyteczność. Ścisłe określenie tej użyteczności jest bardzo pożyteczne, ale nie zawsze w pełni możliwe. Wynika to z istnienia trojkiego rodzaju **hierarchii celów** [62]:

- czasowej,
- przestrzennej, zależnej od zakresu, w jakim rozpatrujemy działanie,
- doniosłości, cenneści dla jednostki działającej.

Ad 1) Układ czasowy hierarchii celów powstaje zawsze wtedy, gdy dla zrealizowania jakiegoś celu dalszego musimy najpierw zrealizować szereg *celów bliższych*. Powstaje w ten sposób tzw. łańcuch celów, składający się z hierarchii czasowej *celów pośrednich*. Chcąc osiągnąć cel końcowy C_k , należy konsekwentnie realizować kolejno cele pośrednie C_1, C_2, C_3, \dots itd.

Ad 2) Uporządkowanie celów w zależności od zakresu, w jakim rozpatrujemy działanie, jest ich drugim kryterium hierarchii. Możemy więc mówić o: *celach całej organizacji, celach poszczególnych zespołów, celach indywidualnych*. Pojęcie celu organizacji, czy też zespołu jest pewnym uproszczeniem. Cele mogą mieć bowiem tylko ludzie. Celem organizacji nazywa się cel zaakceptowany przez większość lub wszystkich jej członków, przy czym motywy akceptacji mogą być różne, cele poszczególnych zespołów mogą być środkami do realizacji celów całej organizacji i odwrotnie; cele organizacji mogą być uważane przez członków zespołu za środek do realizacji własnych celów. Niezgodność celów indywidualnych (albo poszczególnych zespołów) z celami organizacji prowadzi do konfliktów wewnątrz organizacji.

Ad 3) Doniosłość celów – to trzeci rodzaj hierarchii celów. Bardzo często działanie ma kilka celów równorzędnych, które są traktowane jako końcowe. Mogą one być: zgodne lub niezgodne, tzn. wykluczające się czy też realizowane są w różnych stopniach (im jeden cel w większym stopniu, tym drugi w mniejszym). Należy podkreślić, że występuje określona hierarchia celów w zależności od ich cenneści dla działającego. **Cel główny** to taki cel, który stał się istotnym powodem podjęcia działania. Pozostałe **cele** mają charakter **uboczny**. Cel główny jest precyzowany przez cele szczegółowe i operacyjne. Cele mogą być też jakościowe i ilościowe.

8.2. Potrzeba celów

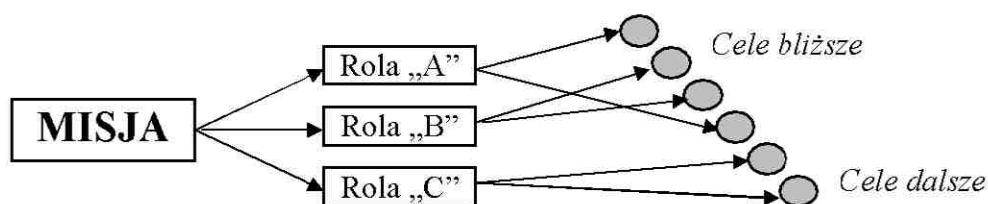
„Osiągnięcie miejsca przeznaczenia, które nie jest znane, jest równie trudne, jak powrót z miejsca, w którym się nigdy nie było” – pisze Zig Ziglar „Do zobaczenia na szczycie” [137]. Człowiek nie mający celów jest jak okręt bez steru, zamiast płynąć do przodu ciągle dryfuje itd. Skoro cele są tak ważne, dlaczego (wg jego ustaleń) **tylko około 3% ludzi uważa za stosowne spisać je na papierze?** Badacze wskazują w tym względzie na cztery przyczyny [70]:

1. Ludzie słyszeli wiele mądrych rzeczy o potrzebie celów, lecz tak naprawdę tego nie uznali za istotne i nie przekształcili w program działania.
2. Nie wiedzą jak to zrobić.
3. Boją się ośmieszenia, jakie ich może spotkać, gdy założonych celów nie osiągną.
4. Cierpią na kompleks niższości związany ze słabym wizerunkiem własnym („nigdy mi się nie udawało”). Są przekonani, iż nie zasługują na dobre rzeczy, które życie może im zaoferować, więc nie ma sensu spisywać swoich pragnień.

Praktyka jednak wskazuje, że niezależnie jaką masz „łódź” (kim jesteś), jeśli znasz swój port, to prędzej czy później do niego dopłyniesz.

„Jeżeli nie wiesz dokąd jedziesz, nie pytaj się jak tam łatwiej dojechać” [58].

Samo pojęcie celu zakłada, że mamy pewien wpływ na to, co robimy, lub przynajmniej jesteśmy w rękach kogoś, kto taki wpływ ma. Działać z własnego punktu widzenia może tylko ktoś, kto ma realny wpływ na swoje ruchy, kiedy to, co robi, jest kwestią jego własnego wyboru. Wówczas tylko zaczyna myśleć, jak to zrobić lepiej (skuteczniej), nie może bowiem zastosować myślenia grupowego, w którym zrzuca się niepowodzenie na innych („sukces ma wielu ojców, a porażka jest sierotą”). Dostaje za to doświadczenie i naukę na przyszłość. Jakie więc cele warto osiągać? Te, które nazywa się „zorientowanymi na misję”. Cele zorientowane na misję osiąga się, podejmując działanie zgodne z różnymi rolami, które z niej wynikają – rys. 14 [102].



Rys. 14. Współzależność misji, ról i celów działania [102]

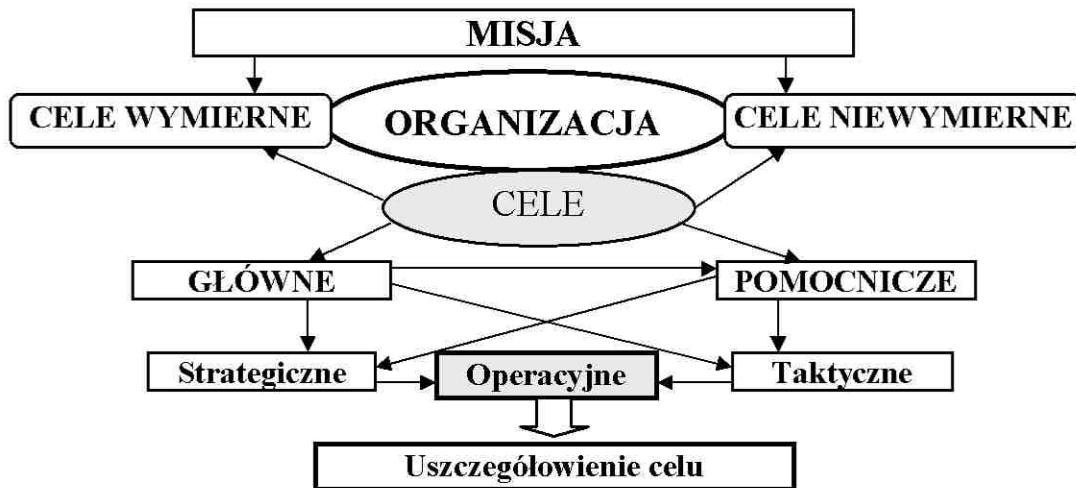
Typowe dla człowieka mającego swoją misję jest potężne **marzenie, stanowiące motyw działania**. Kiedy zaczyna żyć swoją misją, na ogół wzrasta jego poczucie wartości i zawodowa tożsamość. A właśnie doświadczenie – wynikające z procesu uczenia się – zmiana sposobu myślenia, zachowania się, porozumiewania się pomaga spełnić swoją misję. Dla przypomnienia – misja nie jest czymś, co można sobie narzucić, ani co wynika z bieżących zmartwień. Jest czymś większym i głębszym. Jest czymś, co w sobie odkrywasz, do czego jesteś przeznaczony. Odkrywając własną misję, można się upewnić, że cele, do których się dąży, są trwałymi celami, wynikającymi z pełnionych ról. Misja jest bowiem raczej odkryciem, niż wykonywaniem [84].

Posiadanie misji zamienia ludzkie „muszę” w „chcę” (to robić).

Odkrycie misji oznacza odnalezienie celu w życiu. Nic nie jest bardziej warte poświęcenia czasu. Misja wyznacza rolę, a każdej roli przypisany jest zbiór określonych celów. A myślenie o każdej roli decyduje o sposobie jej odgrywania. Można wyróżnić cztery podstawowe **typy ról**: indywidualne, zawodowe, osobiste i rodzinne. Każda rola życiowa stanowi obszar, w którym osiągane są określone cele. Celami tymi są działania, które wywołują zmiany w świecie. Są sposobami wyrażania wartości (co się dla kogoś liczy). Spełnienie misji polega na realizacji celów charakterystycznych dla każdej z pełnionych ról. Każda z ról określa ciąg zdarzeń, wiodących do celu głównego. Ten ciąg zdarzeń wyznacza nam drogę do celu, a wyznaczenie sposobu docierania do celu danego typu, równoznaczne jest z ustaleniem skutecznej metody postępowania [112].

8.3. Uszczegółowianie celów

W nauce stosuje się metody ilościowe, które wymagają sprowadzenia badanych obiektów do postaci policzalnej. Gdy chcemy coś obserwować, mierzyć i przedstawić ostatecznie za pomocą liczb, to musimy to sprowadzić do tego, co obserwowalne i mierzalne. Procedury tego typu nazywa się **operacjonalizacją**. Badacze zjawisk społecznych wciąż dokonują ich uszczegółowiania dla potrzeb badawczych. Operacjonalizacja obok definiowania jest bowiem jedną z najważniejszych czynnością logicznych, wykonywanych na pojęciach [128]. Informacja ilościowa może posłużyć do konkretyzowania celów. **Jeżeli cele nie zostały uszczegółowione do postaci, która umożliwia przedstawienie informacji ilościowej o nich, to nie można też mierzyć ich realizacji.** Strukturę działań związanych z uszczegółowianiem celów pokazano na rys. 15 [127].



Rys. 15. *Struktura działań związanych z uszczegółowianiem celów* [127]

Konstruując cel operacyjny należy uwzględnić jego trzy elementy [83]:

- zachowanie osoby lub organizacji opisane za pomocą czasowników operacyjnych,
- określenie warunków, w jakich to działanie będzie występować i jego ograniczenia,
- kryterium osiągnięcia celu (ilościowe lub jakościowe).

Operacjonalizacja celu jest zamianą celu ogólnego, na jeden lub więcej celów operacyjnych. W procesie tym cele ogólne ulegają sprecyzowaniu, uszczegółowieniu i konkretyzacji. Cel operacyjny powinien być więc: jednoznaczny, wykonalny, obserwowalny, mierzalny, określony czasem oraz komunikatywny – rys. 16 [131].



Rys. 16. *Przykład uszczegółowiania celów w przedsiębiorstwie* [131]

Zamianę celów ogólnych na konkretne należy robić z dużym wyczuciem, mając na uwadze, żeby pogoń za liczbami nie przesłoniła istoty rzeczy, bowiem w aspekcie prawa Goodharta [127]:

„Kiedy miernik staje się celem, przestaje być dobrym miernikiem”.

8.4. Zarządzanie przez cele

Skuteczna organizacja zawsze zaczyna się od możliwie optymalnego zdefiniowania celów, a w konsekwencji, opracowania planu działania zorientowanego na oczekiwane wyniki. **Bez celów nie ma zarządzania.** Dobre cele, to prawie połowa sukcesu. Zarządzanie zaczyna się od wyznaczenia wartościowych celów, a kończy na ich osiągnięciu w możliwie dobrym stylu [98].

Cele wyznaczają kierunek działania, pozwalają na określenie priorytetów, ułatwiają motywację. Trudno jest przecenić ich znaczenie. O ten obszar należy dbać bardzo starannie. Podstawą definiowania celów jest dobra analiza potrzeb i możliwości. Istotne są dwa kryteria dobrze formułowanych celów [67] :

- **organizacyjne** – cele winny być:
 - spójne,
 - stymulujące,
 - osiągalne,
 - akceptowalne.
- **poprawności technicznej** – cele winny być:
 - pozytywne,
 - prosto sformułowane,
 - konkretne,
 - bezpośrednio zależne od wykonawcy.

Cele, jako narzędzia podnoszące sprawność zarządzania, mają swoje dwa wymiary:

- organizacyjny – zadania w procesie zarządzania,
- indywidualny – osobiste cele pracownika i cele jego kariery zawodowej.

Chęć powiązania celów organizacyjnych z indywidualnymi, doprowadziła teorię zarządzania organizacją społeczną do filozofii, którą nazwano **zarządzanie przez cele (ZPC)**. Idea przewodnia ZPC skoncentrowana jest na wspólnym (przełożeni i podwładni) określeniu i negocjowaniu celów, wspólnym ustalaniu mierników pożądanych wyników końcowych oraz na wspólnych okresowych przeglądach i ocenie uzyskanych rezultatów [133].

Atrakcyjność techniki ZPC jest niewątpliwie wynikiem występującego w niej dążenia do maksymalnego zespolenia wysiłków indywidualnych, w wysiłek wspólny, zapewniający pomyślność całej organizacji. Każdy zatem ma wnieść wyraźnie określony wkład w efektywność swojej jednostki organizacyjnej. Jeśli wszyscy osiągną własne cele, tym samym będą zrealizowane cele poszczególnych jednostek, a nadrzędne cele organizacji staną się rzeczywistością. Zarządzanie przez cele jest techniką kompleksową, zorientowaną na wynik, możliwą do stosowania nie tylko w przemyśle, ale także w szkołach i innych organizacjach publicznych.

Główną korzyścią ZPC jest lepsza motywacja pracowników, wynikająca z dopuszczenia ich do współkształtowania celów i zadań oraz wynikająca ze współdziałania lepsza komunikacja. Ułatwiona jest także kontrola. Okresowe ustalanie celów sprzyja utrzymaniu postępu organizacji w kierunku realizacji jej celów strategicznych, uodparnia organizację na liczne i niespodziewane zmiany w jej otoczeniu oraz powoduje wyzwianie wśród pracowników innowacyjności [90].

Z drugiej strony jednak, zastosowanie techniki zarządzania przez cele może zakończyć się fiaskiem, jeśli zabraknie poparcia naczelnego kierownictwa, a wdrożenie techniki oddelegowane zostanie do niższego szczebla zarządzania. Inną wadą tej metody postępowania jest przesadne skupianie się głównie na celach ilościowych, co pociąga za sobą pewną biurokrację i sprawozdawczość.

ZPC nie jest dawką lekarstw zażywana przez chore przedsiębiorstwo dla wyzdrowienia, ani prostą techniką, którą można zastosować w ciągu trzech godzin. Wyeksponowane powyżej zalety zarządzania przez cele (których jest znacznie więcej niż wad) powodowały jednak, iż ZPC była w latach 70. i 80. dominującą techniką stosowaną przez większość firm amerykańskich i europejskich. Współcześnie znalazła swoje miejsce także i w polskich przedsiębiorstwach [66].

9. RACJONALNOŚĆ DZIAŁANIA



9.1. Pojęcie racjonalności

Racjonalizm – (łac. rationalis), rozsądny, rozumny oraz odnoszący się do rachunku, wyliczenia. Racjo – rozum, racjonalizować – iść po rozum do głowy.

Ludzkie działanie jest przede wszystkim działaniem rozumnym. Pionierem w badaniach racjonalności działań był niemiecki socjolog M. Weber [132]. Według niego możemy zidentyfikować kilka rodzajów racjonalności, np. wyróżnia: psychologiczną, teoriopoznawczą (epistemologiczną), metodologiczną, aksjologiczną i prakseologiczną. Z racji naszych rozważań, skupimy się na racjonalności prakseologicznej, która łączy w sobie cechy przypisywane racjonalności – z jednej strony zorientowanej psychologicznie, a z drugiej metodologicznie.

Racjonalne myślenie prowadzi do wniosków, które są na ogół prawidłowe, wzięwszy pod uwagę posiadaną wiedzę.

Racjonalność wynika z dwóch form logiki:

- a) **zdroworozsądkowej**, tj. takiego postrzegania rzeczywistości, w którym człowiek potrafi dostrzegać rzeczywiste związki przyczynowo-skutkowe i właściwie na nie reagować,
- b) **uzyskanej w procesie internalizacji (nauczania od autorytetów)**. Prawa i sankcje zewnętrznego autorytetu (rodziców, nauczycieli, Kościoła, władzy) stają się jak gdyby częścią danej osoby, która podejmuje sądy wartościujące opierając się na tej wyuczonej wiedzy.

Weber uważał również za istotne odróżnienie zachowań od działań [132]:

- **zachowania** mają charakter bezrefleksyjny, odbywają się bez zasadniczego udziału świadomości subiektywnej (są mechaniczne). Poznawczo zajmuje się ich charakterystyką przede wszystkim biologia, w mniejszym stopniu psychologia i psychiatria,
- **działania**, w przeciwieństwie do zachowań, nie są w sposób jednoznaczny uwarunkowane przyczynowo, są bowiem modyfikowane pod wpływem szeregu celów i sensów (motywów działań), w których zasadniczą rolę odgrywa subiektywna chęć osiągnięcia celu.

O racjonalnym działaniu mówimy wtedy, kiedy jest podjęte rozmyślnie.

Człowiek jest poddany w swoim życiu nieustannemu wyzwaniu z siebie działania. Należy jednak odróżnić normalne działanie biologiczne, które się dzieje w człowieku, jak krążenie krwi, oddychanie, od działania specyficznie ludzkiego, które jest: rozumne, wolne, odpowiedzialne i właśnie celowe. Tam, gdzie mowa o racjonalności działania występują więc co najmniej [78]:

- określone procesy myślowe (*sądy wartościujące pewne zdarzenia lub ich związki*),
- procesy woli (*jednostka jest wolna i ma chęć dla ulepszenia działania*),
- czynniki zewnętrzne (*niezależne, lub w małym stopniu, od realizującego, np. podatki*).

Działania pod względem natężenia racjonalności dzielą się na:

- **tradycyjne** – ich orientację wyznaczają dwie cechy: motywacja emocjonalna oraz mało refleksyjne odniesienie do wartości wspólnotowych,
- **emocjonalne** (afektualne) – ich istotą jest ekspresja indywidualnych przeżyć, wyrażanie spontaniczne takich potrzeb, jak: głód, seks, pragnienie, gniew,
- **wartościowo-racjonalne** – typ działań najbardziej świadomych; są one nastawione na realizowanie wartości. Najlepsze sposoby realizacji działań wskazuje przyrodzony rozum;
- **celowo-racjonalne** – w tym rodzaju działań cechą charakterystyczną jest to, że podejmując je jednostka uwzględnia ich możliwe konsekwencje. Poprzez działania celowo-racjonalne jednostki realizują swoje indywidualne cele (interesy) w sposób najbardziej optymalny.

9.2. Model racjonalności działania

Życie człowieka musi być kierowane rozumem, jeśli bowiem jest stałym procesem doskonalenia siebie jako osoby, nie może być ślepym trafem czy dziełem przypadku. Termin „*racjonalny*”, służący w prakseologii do opisu środków wybranych do realizacji celów, wyraża ocenę przydatności i trafności wyboru określonej metody [62]. Osoba oceniająca czyjeś postępowanie uznaje metodę za właściwą lub niewłaściwą w zależności od tego, czy dobrze się ona nadaje do osiągnięcia zamierzonego celu. Człowiek działający racjonalnie (a więc maksymalnie efektywnie ze względu na posiadaną wiedzę i przyjęte cele, jest „*nosicielem*” metodologicznych wzorców różnego rodzaju działań, stąd prakseologia opowiada się za racjonalnością, ponieważ:

„Im bardziej racjonalne jest określone działanie, tym łatwiej możemy ustalić jego przyczyny i przewidzieć skutki” [63].

Człowiek nie jest nieomylny, bardzo często popełnia błędy przy wyborze i zastosowaniu metod. Działanie niedostosowane do zamierzonego celu nie doprowadzi do jego realizacji. Jest niezgodne z celem, ale racjonalne, to znaczy stanowi wynik rozumnego – choć obciążonego błędem – namysłu i próby – wprawdzie nieudanej – osiągnięcia założonego celu, np. *lekarze, którzy sto lat temu stosowali zarzucone obecnie metody leczenia raka, mieli – z punktu widzenia współczesnej patologii – za mało wiedzy i dlatego ich metody były nieskuteczne. Nie postępowali jednak nieracjonalnie, lecz robili, co było w ich mocy. Prawdopodobnie za sto lat lekarze będą dysponowali znacznie skuteczniejszymi metodami leczenia raka niż dziś. Będą działali skuteczniej, ale nie będą bardziej racjonalni niż dzisiejsi.*

„Ten jest racjonalny, kto skutecznie działa”. (Max Weber [132])

Algorytm modelu racjonalności działań

Człowiek racjonalnie działający [78]:

1. Przystwaja (w pakiecie edukacyjnym) niezbędny zasób wiedzy intersubiektywnie komunikowalnej i sprawdzalnej;
2. Na podstawie tej wiedzy rozpoznaje aktualną dla niego sytuację w otoczeniu. W ten sposób wiedza jest wykorzystywana na sposób poznawczy;
3. Dzięki właściwemu rozpoznaniu dokonuje wyboru tych pożądaných stanów rzeczy (wartości), które są realizowalne w aktualnej sytuacji, następnie dokonuje hierarchizacji realizowalnych stanów ze względu na maksymalną dla niego użyteczność (ważność);
4. Opierając się o przyswojoną wiedzę, dokonuje realizacji maksymalnie użytecznych wartości. W ten sposób wiedza wykorzystywana jest na sposób technologiczny;
5. Przejawia konsekwencję w swoim postępowaniu (zgodnie z p.1-4), tj.: przyswajanie wiedzy, rozpoznanie oparte na dostępną wiedzę aktualnej sytuacji, wybór realizowalnych wartości, a następnie ich realizacja przy wykorzystaniu dostępnej wiedzy.

Wdrażanie w działania o charakterze racjonalnym prowadzi więc (z czasem) do schematyzacji tychże działań (do powstawania skutecznych nawyków w działaniach). Przekłada się to na [85]:

1. Ugruntowanie wiedzy;
2. Automatyzm w rozpoznawaniu ważących elementów aktualnej sytuacji;
3. Stałe preferencje wyboru określonych wartości;
4. Utrwalenie właściwego sposobu postępowania.

Stuart Sutherland w swojej książce [129] daje wiele przykładów na to, że człowiek nie zawsze w swych działaniach postępuje racjonalnie. Stawia hipotezę, że „ludzie z pewnością jedynie sporadycznie, jeśli w ogóle, zachowują się i myślą racjonalnie”. I jeden z jego wielu dowodów na to: palenie zwiększa dziesięciokrotnie ryzyko zachorowania na raka płuc, a ludzie wiedząc o tym, nie przestają palić! Można więc powiedzieć, że ich zachowanie nie jest rozumne (racjonalne).

9.3. Dlaczego postępujemy irracjonalnie?

Przeciwieństwem działania racjonalnego jest zachowanie irracjonalne. Jego istotę stanowi to, że odrzuca rozum w myśleniu, co prowadzi do tego, że człowiekiem kieruje inna władza – wola bądź zmysły, czy też jakieś inna dyspozycja (uczucie, intuicja czy akt wiary, itp.).

Irracjonalność – to wyciąganie wniosków nie mających rozumowego uzasadnienia przy aktualnym zasobie czyjeś wiedzy.

O irracjonalnym działaniu mówimy wtedy, gdy jest podjęte rozmyślnie. Nieumyślny błąd nie jest irracjonalny, choć jest błędem. Istnieje zatem **irracjonalność w podwójnym sensie** [62]:

- **rzeczowym** – *niewłaściwe (błędne) postępowanie na skutek braku wiedzy,*
- **metodologicznym** – *niewłaściwe postępowanie ze względu na złe wartościowanie informacji.*

Jedno i drugie postępowanie jest racjonalnym błędem praktycznym, na którego popełnianie jesteśmy skazani ze względu na trudność rozumienia wszystkiego w drobnych szczegółach.

Określenia „racjonalny” i „irracjonalny” w odniesieniu do celów ludzkiego działania są jednak nieodpowiednie i pozbawione treści. Ostatecznym celem działania jest zawsze zaspokojenie jakiejś potrzeby działającego (to palenie papierosów też). Ze względu na to, że nie da się zastosować własnych sądów wartościujących wobec działań podejmowanych przez innego człowieka, nie ma sensu wydawać sądów na temat celów i aktów woli innych osób. Nikt nie jest zdolny wskazać, co mogłoby uczynić innego człowieka bardziej szczęśliwym lub mniej niezadowolonym. Jeśli ktoś krytykuje nasze postępowanie, to albo mówi, do czego by dążył, gdyby był na naszym miejscu, albo, nie licząc się z naszą wolą i aspiracjami, oświadcza, że mamy postępować tak, jak jemu się podoba.

Podstawowe przyczyny działań irracjonalnych [129]:

1. **Brak czasu** – zwykle nie mamy czasu na przemyślenie sprawy i działamy wg „widzi mi się”.
2. **Stres, silne emocje i perspektywa nagrody lub kary.** W warunkach stresu lub pośpiechu ludzie działają według utartych wzorów.
3. **Pomijanie faktów** – ludzie kierują się tym, co czyni na nich największe wrażenie, albo co pierwsze przychodzi im na myśl. Postępowanie to wynika z:
 - *błędu dostępności* – oceny na podstawie niewielkiej liczby przypadków
 - *błędu pierwszeństwa* – interpretacja materiału poznawanego później jest zabarwiona przez wrażenie, jakie wywarł materiał pierwszy,
 - *efektu aureoli* – jeśli ktoś ma jedną dobrą cechę, łatwo rzucającą się w oczy, to jego inne cechy będą oceniane bardziej przychylnie niż na to zasługują,
 - *efekt diabła* – jedna wyraźna zła cecha może obniżyć ocenę wszystkich innych cech.
4. **Nieznajomość statystyki** – opieranie sądów na zbyt małej lub niereprezentatywnej próbce.
5. **Przeinaczanie faktów** – próbując określić, co się dzieje, prawie zawsze czegoś się spodziewamy, a to wypacza interpretację obserwowanej rzeczywistości.
6. **Przeladowanie informacją** – zbyt dużo informacji zaciemnia obraz.
7. **Nadmierna pewność siebie** – ludzie nie próbują zapoznawać się z dowodami podważającymi ich wiarę we własne sądy – nikt nie lubi się mylić.
8. **Mylenie skutków z przyczynami** – zwykle wybieramy czynnik najbardziej rzucający się w oczy; ponadto, myśl ludzka biegnie raczej od przyczyny do skutku niż od skutku do przyczyny.
9. **Przymus działania** – gdy robisz coś pod przymusem – nie musisz szukać uzasadnień działania.
10. **Błąd wsiąkniętych kosztów** – niechętnie wstrzymujemy realizację działania, w które już wiele zainwestowaliśmy. Jest to czasem bezsensowna (irracjonalna) konsekwencja.
11. **Konformizm** – czyli ludzka skłonność do dostosowywania się do innych ludzi. Motywem pójścia za większością (tłumem) jest strach przed odrzuceniem. Stąd też powiedzenie, że:

„Tłum ma wiele głów, ale nie ma rozumu” [2].

10. PRAKSEOLOGICZNE POJĘCIE DOBRA

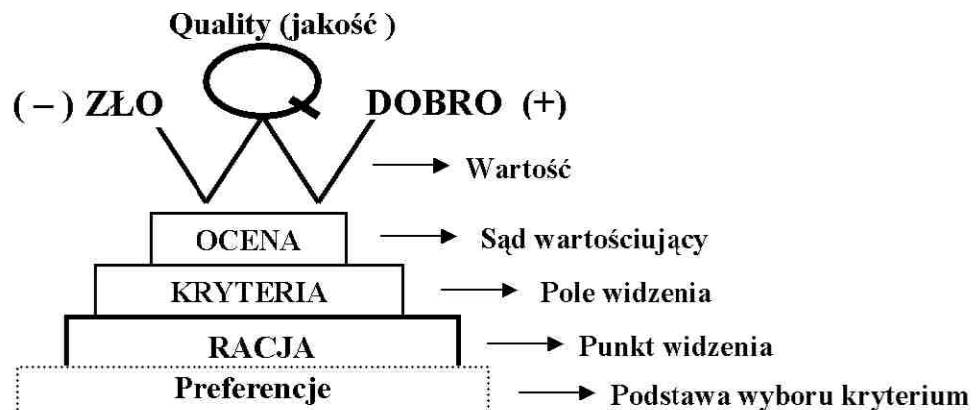
10.1. Racja i dobro

*"Wszystko co było – robiono dla dobra.
Wszystko co jest – jest dla dobra.
Wszystko co będzie – będzie dla dobra"*
(Abdul Kalman)



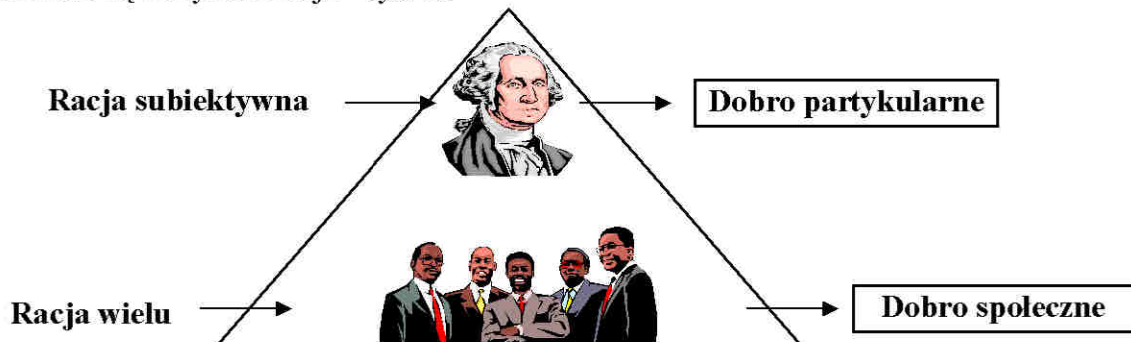
U podłoża każdej celowej (racjonalnej) działalności ludzkiej leży jakaś racja. Nic nie robimy bez powodu, czyli bez dania racji. W każdym rozumowaniu odnaleźć można bowiem następujące elementy [71]: racja i następstwo, przesłanka i konkluzja (wniosek).

Racja jest to słuszność pewnego poglądu, głoszonego z określonego punktu widzenia (z uwzględnieniem preferencji oceniającego). Po przyjęciu kryteriów (racjonalności osądu) powstaje pole widzenia, będące podstawą oceny wartościującej: czy to jest dobre, czy złe? Zatem dobro w istotny sposób związane z jest z racją, jako punktem widzenia – rys. 17.



Rys. 17. *Prakseologiczny model związków racji i dobra*

Każdy racjonalnie myślący człowiek robiąc „coś”, dąży do tego, aby to „coś” miało jakąś wartość, czyli było dobre. Coś jakościowo „dobre” opiera się na więc na wartości. Wartość zaś wynika z oceny. Podstawą właściwej oceny są przyjęte kryteria, a podłożem kryteriów są właśnie racje. Racje są jednak różne i ich praktyczna interpretacja może prowadzić do ujawniania wąsko pojmowanych interesów. Umiejętność kierowania się racjami polega na dążeniu do jedności układu kryteriów (stąd potrzeba ich precyzyjnego wyznaczenia), a jedność ta wystąpi wtedy, gdy reprezentowane są wszystkie racje – rys. 18.



Rys. 18. *Dobro społeczne jako suma nateżenia różnych racji*

Patrząc z każdego tego punktu można widzieć inaczej (subiektywnie) i dopiero złożenie tych racji w jedno daje pole widzenia, które pozwala widzieć całościowo i dokonywać właściwej oceny dobra. Przy składaniu tych racji może i bywa najczęściej tak, jak pisze U. Gros [41], „*Wszyscy mówią. Każdy mówi inaczej. Przestaje chodzić o rację. Rację ma każdy i tym samym nie ma jej już nikt*”. Racja to za mało, trzeba ją umieć przekazać, a ponadto:

Nieistotne jest: „kto ma rację”, ważne jest „jaka to racja”.

10.2. Rodzaje i typy sądów wartościujących

Wartości, przyjmowane przez ludzi, dotyczą różnych przekrojów życia społecznego. Wyróżnia się cztery podstawowe przestrzenie (wymiar) sądów wartościujących, czyli ocen [74]:

1. **Poznawcza** (Epistemologiczna) – odwołuje się do sensu; coś jest prawdziwe lub nie;
2. **Etyczna** – odwołuje się do zasady, normy; coś jest moralne lub nie (dobro – zło);
3. **Estetyczna** – odwołuje się do wzorca, stanu; coś jest piękne lub nie (piękno – brzydota);
4. **Utylitarna** – odwołuje się do sposobu, celu; coś jest użyteczne lub nie (dobro – zło).

Pierwsze trzy są wymiarami kultury. Trudno je poza nią odnaleźć. Są przez nią wygenerowane i stanowią jej sedno. Wymiar utylitarny jawi się natomiast jako kryterium ocen, z którego korzysta ewolucja. Wynika on bowiem z uczenia się – z dopasowania do okoliczności. „Dobór naturalny”, „walka o byt” (gdziekolwiek by się on nie odbywał) – to realizacja tego wymiaru. Gdy wymiar utylitarny odniesiemy do działań uprzedmiotowionych, to określane są jako prakseologiczne. W sądach prakseologicznych nie chodzi już o to, co jest dobre i przydatniejsze w ogóle, lecz co jest lepsze, potrzebniejsze, korzystniejsze w danej sytuacji, dla danej osoby [104].

W obrębie każdej z tych czterech przestrzeni występują określone (szczegółowe) kryteria ocen:

1. Poznawcze:

- prawdziwość (prawda – fałsz) – **główne kryterium;**
- poznawalność (poznawalny – niepoznawalny),
- ciekawość (znany – nieznan),
- odczuwalność (odczuwalny – nieodczuwalny),
- zrozumiałość (zrozumiały – niezrozumiały),
- sensowność (sensowny – bezsensowny),
- naukowość (racjonalny – nieracjonalny).

2. Etyczne:

- moralność (dobry – zły) – **główne kryterium;**
- uczciwość (uczciwy – nieuczciwy),
- sprawiedliwość (sprawiedliwy – niesprawiedliwy),
- wolność (wolny – zniewolony),
- bezpieczeństwo (bezpieczny – niebezpieczny),
- honor (honorowy – bez honoru),
- altruizm (dobroczynny – egoistyczny),
- miłość (miłujący – niemiłujący),
- miłosierdzie (wybaczący – mściwy).

3. Estetyczne:

- piękno (ładny – brzydki) – **główne kryterium;**
- harmonia (porządek – chaos),
- kompozycja (pasowanie – niepasowanie),
- kontrastowość (podobieństwo – różnica),
- rytm (powtarzalność – niepowtarzalność),
- moda (modne – niemodne),
- radość (wesołość – smutek).

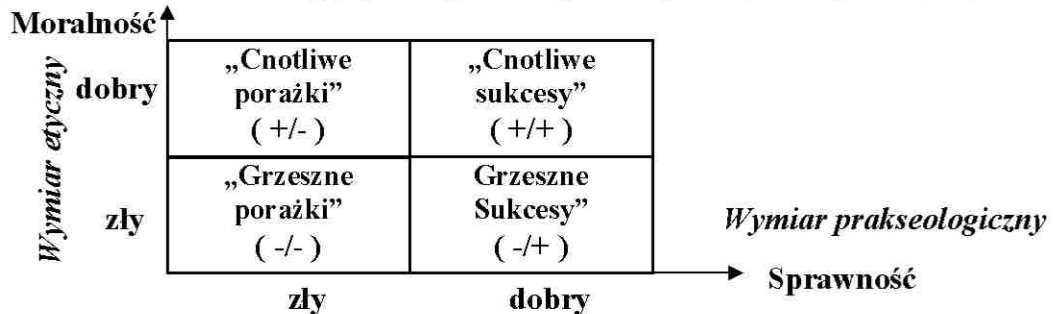
4. Utylitarne (prakseologiczne):

- użyteczność (przydatny – nieprzydatny) – **główne kryterium;**
- sprawność (działający – nie działający),
- skuteczność (skuteczny – nieskuteczny),
- funkcjonalność (dostosowany – niedostosowany),
- organizacja (zorganizowany – przypadkowy),
- cena (wartościowy – bezwartościowy),
- wykonalność (realizowalny – nierealizowalny),
- dostępność (dostępny – niedostępny).

10.3. Podwójne wartościowanie dobra

DOBRO – jako wynik sądu wartościującego (dobry/zły) może być interpretowane jako kategoria moralna – czym zajmuje się etyka, i sprawnościowa – czym zajmuje się prakseologia.

Moralność celu i sprawność, z jaką człowiek do niego dąży, są niezależnymi cechami działania, tzn. moralne jak i niemoralne cele mogą być osiągnięte w sposób sprawny i niesprawny – rys. 19.



Rys. 19. Podwójne wartościowanie dobra

Każdy czyn może być poddany interpretacji zarówno moralnej, jak i sprawnościowej, i tak:

- **cnotliwe sukcesy** – moralnie dobry cel zostaje osiągnięty (*np. zaliczyłem, bo się nauczyłem*),
- **cnotliwe porażki** – moralnie dobry cel nie zostaje osiągnięty (*nie zaliczyłem, bo się nie nauczyłem*),
- **grzeszny sukces** – moralnie naganny cel zostaje osiągnięty (*np. ściąganie i niezłapanany sprawca*),
- **grzeszna porażka** – moralnie naganny cel nie zostaje osiągnięty (*sprawca ściągania przyłapano*).

Ludzie zwykle poprzestają na jednej z tych interpretacji i opierają na niej swoje sądy i oceny, ale:

- **kategorie moralne częściej stosujemy do interpretacji działań innych** (zaliczył, ale ściągał!),
- **kategorie sprawnościowe częściej stosujemy do interpretacji działań własnych** (ściągałem, ale tylko troszeczkę). Wynika to z różnicy celów poznawczych, jakie chcemy osiągnąć, tzn.:

- jako aktorzy (**JA**) dążymy do określonego stanu rzeczy i dlatego koncentrujemy się na sprawności własnego działania,
- jako obserwatorzy (**ON**) obserwujemy jego cele i chcemy je zinterpretować, jakie są jego intencje, dał ściągnąć, czy nie? (dał – dobry, nie dał – zły).

**Informacja o moralności człowieka decyduje o tym, jak bardzo go lubimy.
Informacja o sprawności człowieka wpływa na to, jak bardzo go cenimy.**

Sprawność innych ma dla nas znaczenie o tyle, o ile niesie nam dobro (+) lub zło (-). Sprawność własna jest dla nas bezwarunkowo ważna; zawsze jest lepiej, gdy robimy coś sprawnie. Interpretacja dobra w kategorii sprawności wymaga oceny skuteczności – uzyskania celu.

Moralna interpretacja dobra opiera się przede wszystkim na intencji – chwalebny lub naganny cel.

Pierwsza zasada prakseologii określa cel wszelkiego działania ludzkiego – dobre życie.

Jeżeli potrafisz (masz talent) – to rób tak, abyś miał dobre życie; jedną z nauk z przypowieści o talentach jest to, że odnoszenie korzyści z naszych zasobów, rozumu i pracy nie jest niemoralne! Co więcej, w przeciwieństwie do osiągania zysków – ponoszenie strat, czyli marnotrawstwo bogactwa, szczególnie z powodu braku iniejiatywy (gnuśności), jest złem. Przypowieść o talentach bardzo wyraźnie mówi, że bogactwo jako takie nie jest niesprawiedliwe: przecież pan obdarzył jednego sługę większym bogactwem niż pozostałych. Zatem: gdy celem przedsiębiorczości jest osiągnięcie zysku, to nie jest to przejaw chciwości, lecz właściwe użycie otrzymanych talentów [114].

Najbardziej znanym objawem konfliktu pomiędzy etyką a prakseologią jest to pytanie: **czy cel uświęca środki???** Etyk mówi „nie”, a racjonalista mówi „tak” – ale z ograniczeniami! Doszukiwanie się wartości moralnych nie jest wprawdzie zadaniem prakseologii, zwraca jednak ona uwagę na to, że nie można zbudować szczęścia, siejąc wokół siebie zamęt i zniszczenie. Rozumny, oznacza bowiem również to, że „żaden cel nie może uświęcać środków”. Stąd też:

„Sumienie powinno być ważniejsze niż ślepe posłuszeństwo” T. Kotarbiński [62].

11. PRAKSEOLOGIA A PRACA UMYSŁOWA



11.1. Robić „rzeczy właściwe”

We współczesnym świecie informatyki, automatyki, coraz doskonalszych technologii i postępu technicznego, tak naprawdę **jedynym źródłem przewagi człowieka nad maszyną jest praca umysłowa**. Praca umysłowa jest to korzystanie z takiego narzędzia, jakim jest ludzki mózg. Praca umysłowa u swych podstaw zasadza się na czynnościach *analizowania* i *syntetyzowania* pewnych treści (najczęściej abstrakcyjnych). Następnie zachodzi formułowanie pewnych *przesłanek* i wyciąganie z nich logicznych *wniosków*. Cała reszta działań ludzkich jest tego konsekwencją [26].

Nasz mózg, gdy korzystamy z niego w życiu codziennym, pracuje zwykle na *jałowym biegu*. Nie wyczerpamy go w ciągu dnia *intelektualnie*, bo po co? (chyba, że musimy przygotowywać się do jakiegoś egzaminu). Natomiast w trakcie pracy umysłowej, np. uczenia się, musimy *wrzucić bieg* (jeden, drugi, trzeci – rzadko czwarty) i *podkręcić obroty*, by mózg pracował właściwie. Trzeba to umieć robić. Pamiętamy, że sukces w każdym działaniu uwarunkowany jest dwoma czynnościami:

1. Robić „rzeczy właściwe”;
2. Robić „rzeczy właściwie”.

Ta pierwsza oznacza wybierania rzeczy istotnych i wynika z poszukiwania odpowiedzi na pytanie: *dlaczego właśnie to?* Nie wszystko bowiem jest równie ważne. Zgodnie z prawem Pareto, 20% całości daje aż 80% korzyści, a pozostałe 80% tej całości tylko 20% korzyści. Droga rozumnego człowieka jest tylko odnaleźć te 20% (cokolwiek by nie podłożyć pod tę nazwę „całość”) [57].

**„Chcesz być sprawniejszy niż inni – ucz się jak się uczyć,
nie ograniczaj się do poznawania faktów”. (G. Dryden, J. Vos [34])**

Głównym zadaniem dobrej szkoły w dzisiejszych czasach nie jest bycie źródłem wiedzy, bo tę znacznie lepiej i atrakcyjniej można zdobywać bez wychodzenia z domu poprzez wykorzystanie technologii informacyjnej (komputerów, Internetu, poczty elektronicznej) czy też podróży zagranicznych lub dorywczej pracy albo hobby. Priorytetem takiej szkoły musi być chęć profesjonalnej pomocy młodemu człowiekowi, aby lepiej żył po jej opuszczeniu).

Nie potrzeba więc uczyć się wszystkich dziedzin życia – bo i po co? Trzeba jednak być „wiecznym” uczniem, który uczy się trudnej sztuki życia – jeśli chce się mieć szczęśliwe życie. Ono zaś pojawia się zwykle „nie wtedy, kiedy nie ma żadnej trudności, ale wtedy, kiedy mamy satysfakcję z tego, że pokonałiśmy jakąś trudność. Jednak w imię czego, w jakim celu działa człowiek mądry? Jeśli to pytanie zadamy zwykłym, rozumnym ludziom, odpowiedź będzie chyba zawsze jednakowa: mądry człowiek działa tak, aby zapewnić sobie długie i dobre życie. Zasada ta wg Józefa M. Bocheńskiego [12] jest pierwszym i najważniejszym przykazaniem mądrości. Jest aksjomatem, z którego, wywodzą się wszystkie inne jej nakazy.

Dla każdego racjonalnie myślącego człowieka **podstawą „rzeczy właściwej” jest więc:**

1. Ochrona siebie, zapobieżenie dezintegracji ciała i jego trwanie. Alfredowi Whiteheadowi, wielkiemu filozofowi angielskiemu, przypisuje się powiedzenie, że „być racjonalnym (to jest mądrym) znaczy; 1) żyć, 2) żyć dobrze, 3) żyć jeszcze lepiej”(wg Wikipedii);
2. Kiedy bezpieczeństwo fizyczne jest zagwarantowane, można rozszerzyć poszukiwanie „rzeczy właściwej” na wartości społeczne – rodzinę, sąsiedztwo, grupę religijną. Krok ten nadaje większą złożoność naszej tożsamości, aczkolwiek związany z nim jest pewien poziom konformizmu, wynikający z dostosowania się do powszechnie obowiązujących zasad i norm.
3. Kolejny etap rozwoju jednostki to twórczy indywidualizm (*niewielu ludzi dociera do tego etapu, zwykle większość tkwi w wygodnej niszy drugiego etapu*). Człowiek zwraca się do wewnątrz siebie poszukując nowych wartości. Nie ulega już ślepo tendencjom, lecz rozwija twórcze myślenie. Jak to robić? – o tym traktują techniki twórczego myślenia [92].

„Prawdziwym sprawdzianem zdobytej wiedzy nie są egzaminy ani testy, lecz rzeczywiste sytuacje życiowe, w których musimy ją zastosować”. (G. Dryden, J. Vos [34])

11.2. Robić „rzeczy” właściwie

„Każdy, będąc w dowolnym wieku, może nauczyć się niemal wszystkiego znacznie szybciej – często od pięciu do dwudziestu razy szybciej – i zazwyczaj od dziesięciu do stu razy efektywniej” [34].

Metody takiej nauki są proste, łatwe do przyswojenia, oparte na zdrowym rozsądku i powielają się. Nowe techniki noszą rozmaite nazwy: programowanie neurolingwistyczne, przyspieszone nauczanie, sugestopedia. Nazwa nie ma tu większego znaczenia. Istotne jest bowiem to, że pozwalają szybko przyswajać wiedzę, dostarczają dobrej zabawy i dają dużo satysfakcji” [13].

Sugestopedia znana na Zachodzie pod nazwą supernauczania (**superlearning**) jest holistyczną metodą nauczania, opartą na zasadzie harmonii między ciałem a umysłem. Twórca tej metody prof. Lozanow wyszedł z założenia, że człowiek wykorzystuje tylko 10 do 15% swoich intelektualnych możliwości. Dlatego też doprowadzając się do głębokiego stanu odprężenia ciała i umysłu w połączeniu z rytmicznym oddychaniem, odpowiednią muzyką i sugestiami, można bez trudu przyswoić znaczną ilość wiedzy. Korzyści, jakie wypływają dla człowieka z wykorzystania nowych technik pracy umysłowej to: podniesienie skuteczności przyswajania nowych informacji poprzez stosowanie technik pamięciowych, szybka i efektywna nauka języków obcych, przyspieszenie procesu czytania, przy jednoczesnym podniesieniu stopnia zrozumienia nawet najbardziej zagmatwanych tekstów.

Według Lozanowa **w nauce przeszkadzają nam trzy główne bariery** [34]:

- *krytyczno-logiczna* („szkoła jest trudna, to jak nauka ma być zabawna i łatwa”),
- *intuicyjno-emocjonalna* („jestem głupi, nie będę więc umiał tego zrobić”),
- *krytyczno-moralna* („nauka to ciężka praca, lepiej się nie wychylać”).

Na naukę wpływają dwa podstawowe czynniki: stan i strategia pokonania tych barier. Niewątpliwie trzeba do tego dodać trzeci, którym jest treść zajęć. Stan oznacza stworzenie nastroju do zaangażowania się w naukę (zapał), strategia – to sposób podejścia do pokonywania rzeczywistych lub urojonych barier, a treść – może być mniej lub bardziej interesująca i angażująca emocjonalnie.



„APEL OLIMPIJCZYKA” [34]

„Jeśli masz wizję i zapał, lecz nie działasz – to fantazjujesz.
Jeśli masz wizję i działasz, lecz nie powoduje tobą zapał – będziesz miernotą.
Jeśli masz zapał i działasz, lecz nie masz wizji – to osiągniesz to, co chciałeś, ale stwierdzisz, że to niewłaściwy cel”.

Najcenniejsze w uczeniu się jest pozytywne nastawienie (zapał). W „apelu olimpijczyka” wskazuje się, że jest on silnie powiązany z wizją (dokąd zmierzamy) oraz wolą działań w tym zakresie. Warto więc te powiązania wziąć pod uwagę w swojej pracy z książką (i nie tylko).

Założenia sugestopedii, tzn. podstawa uczenia się zdecydowanie sprawniej! [93]:

- **zabawa i brak snu** (stan skoncentrowanej relaksacji),
- wydobywanie pełnego potencjału uczącego się poprzez **pozytywne sugestie**,
- uczenie się na poziomie **świadomym i podświadomym**.

Najważniejsze jednak dla procesów przyspieszających uczenie się jest - jak twierdzi Lozanow - dostosowanie rytmu oddychania do rytmu prezentowanego materiału (psycholodzy nazywają takie działanie wejściem mózgu w stan alfa). Zsynchronizowanie różnych elementów (oddech - umysł - koncentracja - rytm czytania tekstu i muzyka) stwarza optymalną gotowość do przyswajania wiedzy.

Pamiętajmy: supernauczanie polega na kompleksowym działaniu różnych czynników – żaden nie jest tym istotnym, zaś pozostałe nie są tylko dodatkami!

11.3. Mnemotechnika i mapy skojarzeń

Praca umysłowa ma na celu ciągłe kształcenie władz intelektu. Decyduje o zdolności do właściwego rozumowania, do myślenia abstrakcyjnego, dokonywania analogii. Kiedy władze te nie są używane, zapominamy tego, czego uczyliśmy się wcześniej i następuje nie tylko zatrzymanie, ale i regres intelektualny, stopniowe *otępienie*. Główną przyczyną tego stanu jest lenistwo, z którym przez całe życie musimy walczyć posługując się cnotą roztropności [36].

Wszelkie zmiany w życiu zaczynają się od zmian osobowości, a te od zmiany przekonań. Stopień ważności zmiany w człowieku mierzymy ilością wysiłku, cierpienia i czasu, które zostały w nią włożone. Jeżeli czujesz ból, że ci coś nie wychodzi w uczeniu się – czas na zmiany. Ból dowodzi naszego niewłaściwego podejścia. Sygnalizuje, że czas zrobić coś inaczej. Cierpienie jest najlepszym świadectwem tego, że tak dalej postępować nie można. Robienie tych samych „rzeczy” i według tych samych sposobów – da efekty takie jak dotychczas i taki sam ból. Przekonania kształtują się wtedy, gdy zaczynamy brać pod uwagę większą liczbę odniesień, zwłaszcza odniesień, do których mamy silny stosunek emocjonalny. Zatem [111]:

„Jeśli pragniemy zmienić rezultaty, musimy zmienić myśli, działania i uczucia, które je produkują”

Jeśli czujesz się dobrze, ale chcesz poprawić sylwetkę, sprawność, kondycję – idziesz do sali gimnastycznej lub do siłowni. To samo sprawdza się w odniesieniu do mózgu i umysłu. Nie wydobyjemy z naszego mózgu tego, co nie trafiło tam w procesie uczenia się, prowadzonego świadomie i z zachowaniem pewnych reguł. Do takich ważnych reguł, usprawniających zapamiętywanie, należy technika angażowania zmysłów. To, o czym się uczymy, starajmy się w wyobraźni zobaczyć, a nawet uruchomić wyobraźnię w obrębie innych zmysłów – słuchu, węchu. Jest to przykład jednego z rodzajów strategii zapamiętywania, tak zwanej **mnemotechniki** [44].

Stosowanie takich procedur w uczeniu się i zapamiętywaniu okazuje się bardzo skuteczne, a są to:

- tworzenie wyobrażeń dynamicznych, czyli wprowadzanie ruchu do zapamiętywanych treści,
- wprowadzanie kolorów, zwłaszcza jaskrawych czy nietypowych,
- zastosowanie humoru – wydarzenia śmieszne zapamiętywane są niejako automatycznie,
- powiększanie w wyobraźni obiektów, które mamy zapamiętać,
- numerowanie – ponieważ liczby dobrze się utrwalają w świadomości,
- zastosowanie symboli, których bliskie skojarzenie z przedmiotem uczenia się sprzyja zapamiętywaniu i przypominaniu,
- używanie emocji pozytywnych – to co się wiąże z przeżyciem jest lepiej zapamiętywane.

Do skuteczniejszego zapamiętywania służą tzw. mapy skojarzeń (*mind mapy*) – rys. 20.



Rys. 20. Przykład mapy skojarzeń

Technika map skojarzeń polega na następujących czynnościach [13]:

- pobieżnie przejrzyj tekst w poszukiwaniu najważniejszych punktów (tematów),
- przygotuj duży szkielec mapy – główny temat zapisz w środku kartki,
- każde zagadnienie łączące się z tematem rysuj jako odnogi (gałęzie),
- umieszczaj pokrewne zagadnienia na tej samej gałęzi jako poszczególne odrośty,
- każdą informację określaj jednym słowem, w miarę możliwości uzupełniaj je rysunkami.

11.4. Zasady pracy umysłowej

Na rynku wydawniczym pojawiło się w ostatnich latach wiele wydawnictw na temat zwiększenia efektywniejszych metod uczenia się i rozwijania zdolności umysłowych [13, 140]. Każdy w tym zakresie może znaleźć coś właściwego dla siebie. Podawane tam wskazania na temat racjonalnej pracy umysłowej często podzielają los wielu przepisów: istnieją, aby je ignorować. Jak każdy przepis, wynikają jednak z jakiejś zasady, mającej u swego podłoża jakąś prawidłowość. Po wielu latach uczenia się każdy ma jakieś swoje wypracowane sposoby skutecznego uczenia się, tym niemniej istnieją ogólne zasady odnoszące się do wszystkich osób i warto je poznać.

Zasady efektywnego zapamiętywania [34]:

- A) Najlepsze efekty w uczeniu uzyskujemy, jeśli uczymy się odprężeni, tzn. nasz mózg pracuje na poziomie alfa (7-13 Hz). Do osiągnięcia tego stanu pomaga łagodna muzyka (barok).
- B) Informację odbieramy przez zmysły. Każdy człowiek ma własny styl uczenia się i każdy ma swoje mocne strony. Styl ten jest równie osobisty i charakterystyczny jak podpis danego człowieka. Zwykle dominuje jeden ze sposobów percepcji informacji: wzrokowy, słuchowy lub kinestyczny. Ważne jest, aby dopasować odbiór informacji do dominującego dla siebie stylu. Aby coś dłużej zapamiętać – trzeba to widzieć, słyszeć i czuć.
- C) Każdy człowiek ma ukryte predyspozycje do czegoś – (talent, inteligencja). Są różne rodzaje inteligencji, np. logiczna, językowa, wizualno-przestrzenna, muzyczna, motoryczna. Należy tak kierować swoim działaniem, aby wykorzystywać najlepiej swoją inteligencję.

„Matką wiedzy jest pamięć, matką pamięci – metoda”. (Ajschylos) [14]

Zasady efektywnego powtarzania materiału [13]:

Warunkiem efektywnej pracy umysłowej jest zaplanowanie wielokrotnych powtórek. Powtórki powinny być jak najbardziej aktywne i przebiegać zgodnie z zasadami:

- powtarzać bez zaglądania do tekstu,
- przypominać sobie treść własnymi słowami, co umożliwia lepsze zrozumienie, a więc i trwalsze zapamiętywanie,
- używać wyobraźni, plastycznie przedstawiać sobie to, co powtarzamy,
- starać się powiązać nowe treści z wiedzą przyswojoną wcześniej, łączyć dziedziny, koncentrować się na elementach najważniejszych, eliminując treści zbędne i mniej istotne.

Powtórzenia są odpowiedzialne za utrwalenie zdobytych informacji, pozwalają też przyswoić materiał, który nie jest możliwy do zapamiętania w całości. Na podstawie przeprowadzonych badań psychologicznych i eksperymentów ustalono, że początkowo, im więcej powtórzeń, tym szybsze uczenie się. Największy efekt jest przy drugim powtórzeniu, przy następnych maleje w sposób znaczny. Mogą pojawić się nawet negatywne wpływy na przykład powielanie błędów.

Następna zasada, jaką należy pamiętać, to ta, że im obszerniejszy jest materiał do nauczania, tym więcej musi być powtórzeń. Dobrze jest też wiedzieć, że w pierwszej kolejności zapamiętywane są informacje zawarte na początku całego materiału, następnie te z końca, a dopiero potem zapamiętywany jest środek. Prawo świeżości mówi, że istnieje większa szansa na zapamiętanie tego, co działo się później, czyli jest świeższe w pamięci, ale efekt ten zanika przy wydłużaniu czasu, jaki upływa od zapamiętania do wykorzystania danego materiału.

Czas trwania sesji uczenia się powinien być dostosowany do możliwości umysłu. Dla dorosłego człowieka intensywna koncentracja jest możliwa do ok. 30 minut, a około 40. minuty pojawia się najlepsze zrozumienie, „wejście w temat”. Przyjmuje się, że należy intensywnie pracować umysłowo przez 45 minut, potem korzystać z pięciu minut przerwy. Po jednej i pół – dwóch godzinach pracy konieczne jest 20 minut przerwy, a po trzech godzinach – cała godzina odpoczynku. Jest to konieczne dla biologicznej regeneracji, bowiem w przeciwnym razie percepcja i zapamiętywanie zmniejszą się drastycznie i nastąpi gwałtowny spadek efektywności (znany stan u tzw. kujonów). Osiągniemy zatem stan, że „**więcej znaczy mniej**” – szkoda na to wysiłku!

12. POSTULATY I REGUŁY PRAKSEOLOGICZNE

(Postulat – żądanie, życzenie, domaganie się, dezyderat)



12.1. Postulat działania metodycznego

Prakseologia mieści się na samym szczycie nauki o metodach, bowiem istotą jej zainteresowań są sposoby wszelkiego rodzaju działań skutecznych, za nią idą metodologie szczegółowe (technologie). Opisuje ona działanie, czyli: podaje kolejność poszczególnych czynności, określa, jakie jest potrzebne tworzywo, narzędzie i (co najważniejsze) twierdzi, że w podobnych okolicznościach można działać równie skutecznie – jeżeli będziemy postępować wg określonego, powtarzalnego sposobu (metody). Pierwszym i naczelnym postulatem prakseologii jest więc **postępowanie metodyczne** [62].

Metody działania ogólnie biorąc można podzielić na dwie grupy [78]:

- 1) **tradycyjne** – ich stosowanie daje niezbyt rewelacyjne wyniki, ale za to osiąga się je przy stosunkowo małym nakładzie. Często określa się je jako: „metoda prób i błędów”, lub „improvizacja”. Zalicza się do nich studia literatury, analizę podobnych rozwiązań, itp.
- 2) **nowo powstałe (naukowe)**, wśród których wyróżnia się dwie odmiany:
 - *syntetyczne*, nawiązują do metody heurystycznej (technik twórczego myślenia),
 - *analityczne*, stosuje się zwykle do uzyskania rozwiązania problemów cząstkowych.

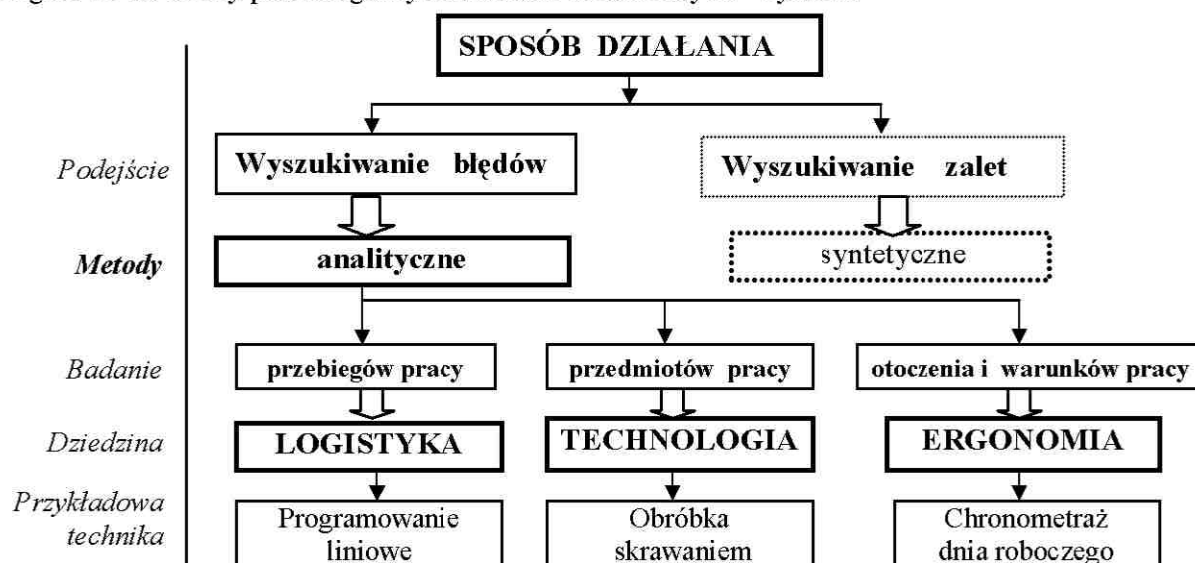
Metody nowo powstałe uznane są za naukowe, ponieważ mają odpowiednią podbudowę:

- teoretyczną (są ugruntowane w ogólnej metodologii nauk – zalecenia Kartezjusza),
- praktyczną (zostały wypróbowane w wielu tysiącach przypadków).

METODYCZNE ZALECENIA KARTEZJUSZA [26]:

1. Nic nie należy przyjmować za prawdę, co nie zostało uznane za całkowicie pewne i jasne;
2. Każdy problem podzielić na tyle elementów, aby możliwe było łatwo znaleźć rozwiązanie;
3. Porządek w myśleniu zaczynać od rzeczy prostych i dopiero stopniowo dochodzić do poznawania rzeczy trudnych;
4. Badając istotę sprawy w rozważaniu wszystkich trudności należy sporządzić pełny ich wykaz i wyczerpujący pogląd tak, aby upewnić się, że nic nie zostało pominięte.

W działalności produkcyjnej (wytwórczej) metody analityczne są wykorzystywane przez różne nauki szczegółowe do oceny poszczególnych dziedzin technicznych – rys. 21.



Rys. 21. Zastosowanie metod analitycznych w technice

12.2. Postulat działania systemowego

Stan początkowy znamionuje chaos. Pierwszym paradygmatem metodologicznym porządkującym ten chaos w czasach nowożytnych był kartezjański i mechanistyczny sposób myślenia, wyrażający się w metodologii atomistycznej – rozkładanie całości na drobne części („od szczegółu do ogółu”). Współcześnie silnego znaczenia nabiera podejście systemowe. Przez podejście systemowe rozumie się traktowanie przedmiotu rozważań jako całości, uwzględniając wzajemne oddziaływania pomiędzy elementami tego systemu i otoczeniem – patrzenie z góry („od ogółu do szczegółu”). Podejście systemowe jest niezwykle korzystne, ponieważ [66]:

- usuwa nawyki,
- uwidacznia zadania,
- ułatwia decyzje.

System – to specyficzny (myślowy) instrument organizacji elementów, który ma doprowadzić do optymalnego osiągnięcia wyznaczonego celu. W świecie realnym systemy nie występują, zatem na jednym obiekcie można zbudować ich wiele [116]. Istotą systemu jest racjonalne powiązanie elementów z punktu widzenia procesu działania. Podstawowymi składnikami systemowego modelowania działania są odpowiednie relacje [30]:

- **przetwarzania** (przekształceń), dotyczące jednego obiektu (wejście – transformacja – wyjście),
- **przemieszczania** (sprzężeń), dotyczące sąsiednich obiektów (obiekt – łącznik – obiekt).

Przy problemach mało rozpoznanych dopuszcza się rezygnację ze ścisłego modelu matematycznego i stosowanie opisów graficznych (tzw. miękka technika systemowa). Odwzorowuje się wówczas strukturę systemu za pomocą sieci powiązań przyczynowo-skutkowych odwzorowanych strzałkami.

Aby opanować podejście systemowe jako narzędzie, musimy pokonać dwa stadia:

- 1) zrozumieć je,
- 2) nauczyć się je stosować, czyli wprowadzić do swoich rutyn umysłowych.

O ile pierwsze jest stosunkowo proste, drugie wymaga przekształcenia archetypu struktury myślowej –

„Myśleć systemowo, to uwzględniać kontekst, zakładając przy tym, że jest on zmienny, złożony i uporządkowany (czyli systemowy) i tak naprawdę nie wiadomo, gdzie się zaczyna i gdzie się kończy” [89].

Technika systemowa opiera się na pewnych założeniach, wśród których wyróżnia się:

- **założenia ogólne** – wymagają odpowiedniej hierarchizacji elementów w strukturze systemu i podejścia na zasadzie „czarnej skrzynki”,
- **założenia szczegółowe** – wymagają wyraźnego zdefiniowania celów systemu, opisywania zależności za pomocą reguł matematycznych oraz takiego podziału systemu na podsystemy, aby je można było analizować za pomocą określonych modeli.

Prawa systemowe (które można traktować jako ogólne wskazania prakseologiczne) [116]:

1. Dzisiejsze problemy wynikają z wczorajszych „rozwiązań”.
2. Im mocniej naciskasz, tym silniejszy jest opór systemu.
3. Sprawy idą lepiej, zanim zaczną iść gorzej.
4. Proste wyjście z sytuacji prowadzi zwykle tam, skąd właśnie chcemy wyjść.
5. Kuracja może być gorsza niż choroba.
6. Szybciej znaczy wolniej.
7. Przyczyna i skutek są rozdzielone w czasie i przestrzeni.
8. Niewielkie zmiany mogą powodować znaczące rezultaty, ale sposoby uzyskania największego wzmocnienia są zwykle najmniej oczywiste.
9. Możesz zjeść ciastko i mieć je – ale nie w tym samym momencie.
10. Podzielenie „słonia” na pół nie daje dwóch małych „słoni”.

12.3. Postulat działania roztropnego

Roztropność to sztuka podejmowania dobrych wyborów, odkrywania tego, co w danej sytuacji jest najlepsze, umiejętność praktycznego przejścia od ogólnych zasad do roztropnego czynu. Roztropność odpowiada za rozumne kierowanie własnym działaniem i rozumne wyzwalanie z siebie działania.

**Roztropność to naczelną sprawność umysłu,
bywa określana jako „owoc rozumności i wolności człowieka” [61].**

Samo słowo **pochodzi** od czasownika „roz-tropić” (analogicznie jak „roz-sądzić” czy „roz-ważyc”), co znaczy: „odkryć, wysledzić, rozpoznać pośród wielu ten jeden właściwy trop, wejść na właściwą ścieżkę, omijając manowce, konsekwentnie iść po wytropionych śladach do celu, nie dać się zwieść tropom fałszywym”. Roztropność jest więc praktyczną umiejętnością podejmowania decyzji i działania zgodnego z tą decyzją. Chodzi o postępowanie mądre, skuteczne [64].

Roztropność określa się jako cnotę, która uzdalnia rozum praktyczny do rozeznawania w każdej okoliczności naszego prawdziwego dobra i do wyboru właściwych środków do jego pełnienia. Dzięki roztropności człowiek może rozpoznawać rzeczywistość swojej osoby i otaczającego świata; potrafi ocenić i rozeznąć daną sytuację i dokonać właściwego wyboru. Wybiera konkretną drogę prowadzącą do zamierzonego celu. Nic dziwnego, że przez całe wieki uważano roztropność za kierowniczkę innych cnót. Starożytni mawiali, że cnota jest w środku – ona bowiem wprowadza złoty umiar w każdą cnotę, wybiera najlepsze środki do osiągnięcia celu i jest obrazem mądrości człowieka.

Roztropność można porównać do posługiwania się narzędziem zwanym poziomą. To proste urządzenie, wykorzystując prawa fizyki, pokazuje idealnie pion lub poziom. Dzięki poziomicy można prosto zbudować ścianę, ustawić meble itd. Problemy zaczynają się tam, gdzie człowiek traci pion (zasady), kiedy zaczyna budować swoje życie, ustawiać w nim „meble” na oko, na wycucie. Roztropność to właściwa miara przyłożona do konkretnej sytuacji.

*„Roztropność jest cnotą, której trudno oczekiwać od dziecka,
a której brak u dojrzałego człowieka jest niedopuszczalny” [64].*

Jak konkretnie działa roztropność?

Roztropność nie pochodzi z wiedzy teoretycznej, nie można jej się tak nauczyć, jak uczymy się rzemiosła czy sztuki budowy mostów. Jej źródłem jest wiedza praktyczna, a wiedzę praktyczną zdobywamy dzięki doświadczeniu, tradycji, praktyce, a także intuicji i...prakseologii. Cnota roztropności wymaga zatem obserwacji świata, rozeznania w tym, jak i dlaczego ludzie postępują, dobrej informacji na temat ludzkiej mądrości i ludzkiej głupoty.

Co oznacza działanie w sposób roztropny?

– Św. Tomasz z Akwinu, który uwielbiał rozkładać wszystko na czynniki pierwsze, wyliczył kilka składników roztropności. Są to [19]:

- 1) **pamięć** – czyli wyciąganie wniosków z przeszłości, „historia jest nauczycielką życia”,
- 2) **zdrowy ogląd rzeczywistości** – nieraz widzimy to, co chcielibyśmy widzieć, albo ze strachu lub ze wstydu nie dostrzegamy tego, czego nie chcemy widzieć,
- 3) **otwartość na pouczenia innych** – chodzi o to, aby „dać sobie powiedzieć”,
- 4) **zdrowy osąd** – niezbędne jest logiczne myślenie,
- 5) **przewidywanie** – chodzi o wyobrażenie sobie skutków podejmowanych czynów,
- 6) **ogłębność** – to jest pewna elastyczność, uwzględniająca nieprzewidywalność zdarzeń,
- 7) **zapobiegliwość** – to jest pewna forma ostrożności, liczenie się z ewentualnymi trudnościami.

Roztropność jest potrzebna po to, abyśmy byli: „mędrole” a nie „głuptaki”.

12.4. Reguły prakseologiczne

Reguła – ogólnie – to pewna zasada określająca sposób postępowania. Przewodnia myśl wszystkich reguł prakseologicznych, dotyczących sprawności, opiera się na zasadach: **racjonalizacji, ekonomiczności w działaniu, optymalizacji rozwiązań oraz harmonizacji** [29]:

- **zasada racjonalizacji** działania wynika z trzech aspektów:
 - prawdziwej informacji, opieranie się na informacji pochodzącej z badań i doświadczeń;
 - normowanie pracy, ułożenie stałych schematów (dróg, struktury) postępowania;
 - kontroli czynu, badanie odchylenia od wzorców – co stwarza przesłanki do poprawy czynu.
- **zasada ekonomiczności** sugeruje, że należy dążyć do wykrywania i usuwania źródeł różnego rodzaju strat (czasu, energii, itp.). Osiąga się to przez usprawnienia w systemie działania każdego stanowiska pracy. Wzrost skuteczności działania prowadzi zawsze do wzrostu jego ekonomiczności. Zwiększenie skuteczności np. dzięki zainstalowaniu niezawodnego urządzenia może zmniejszyć ekonomiczność wskutek wzrostu kosztów produkcji. Tak więc, działania o jednakowej skuteczności nie muszą być jednakowe ekonomicznie, jak też działania o tej samej ekonomiczności nie muszą być jednakowo skuteczne.
- **zasada optymalnego (najkorzystniejszego) wyniku** – mówi, że we wszelkiej działalności zwiększając w określonych warunkach zużycie środków lub wysiłek ludzki, osiąga się w pewnym punkcie optymalny wynik użyteczny – najkorzystniejszy z uwagi na określone kryteria. Po przekroczeniu tego punktu, pomimo dalszego zwiększania nakładów i środków, otrzymany wynik użyteczny nie będzie już tak korzystny.
- **zasada harmonizacji (harmonii w działaniu)** – nadrzędny nad wszystkimi – głosi, że wyniki każdego działania będą tym lepsze, im lepiej będą ze sobą skoordynowane (zestrojone) uczestniczące elementy (ludzkie, techniczne) oraz okresy przebiegu związanych ze sobą czynności. Ogólny wynik użyteczny uzależniony jest od tego organu, który ma najmniejszą wydajność („wąskie gardło”), czyli daje najmniejszy przepływ przy danych środkach. Zapobieganie brakowi harmonii może być dokonane przez posiadanie odpowiednich rezerw: ludzkich, materiałowych, urządzeń, czasu pracy, itp.

Szczegółowe reguły prakseologii [79]:

(wspólne dla wszystkich faz racjonalnego działania i dla wszelkich rodzajów działań)

1. **Reguła elastyczności** – dopasowywanie środków do zmieniających się warunków;
2. **Reguła rytmiczności** – najbardziej wydajny jest rytmiczny nieprzerwany przebieg działania;
3. **Reguła czujności** – przewidywanie różnych możliwych odchyłeń i trudności;
4. **Reguła intensyfikacji (zagęszczania) pracy** – należy dążyć do zwiększania wyników, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, przypadających na jednego pracownika lub jednostkę nakładów;
5. **Reguła oszczędności wysiłku ludzkiego** – należy wykorzystywać wszelkie możliwości zastępowania interwencji ludzkiej samoczynnym rozwojem zdarzeń, np. przez przerzucanie czynności własnych na maszyny i urządzenia;
6. **Reguła ład materialnego** – spełnianie postulatów: „każda rzecz na swoim miejscu”;
7. **Reguła zapobiegania** – czynności konserwatorskie i zapobiegawcze na ogół mniej nas kosztują niż naprawianie szkody powstałej wskutek ich zaniechania;
8. **Reguła stosowania rezerw** – konieczność przewidywania i utrzymania odpowiednich rezerw czasowych, ludzkich i materiałowych ze względu na nieokreśloność procesu zdarzeń;
9. **Reguła wydajności (indywidualnej i zbiorowej)** – wydajność indywidualna jest tym większa, im praca lepiej odpowiada przyrodzonym zdolnościom i nabytym umiejętnościom. Wydajność grupy (zespołu) jest tym większa, im mniejsze są różnice pomiędzy członkami grupy w przydatności do danego zadania.

13. KODYFIKACJA W PRAKSEOLOGII



Kodyfikacja – zebranie, usystematyzowanie, ujęcie czegoś w system pewnych norm.

Prawo – sformalizowany zapis jakiejś prawidłowości: społecznej, technicznej lub przyrodniczej.

Sens prawa leży zarówno w porządku powinności, jak i w porządku bytu.

Prawa prakseologiczne nie stanowią nakazów – są postulatami (przesłankami sprawności), nie istnieją zatem żadne restrykcje prawne z tytułu nieprzestrzegania ich. Nie respektując ich, mamy co najwyżej mniejsze szanse na to, aby: „zrobić coś, a się mniej narobić”. Prawa prakseologii są jakościowe, a nie ilościowe, a więc działający nie wie, o ile wzrośnie jego sprawność po ich zastosowaniu, wszystko jest determinowane eksperymentalnie. Jak pisze jednak A. Machnik, z którego pracy [79] zacytowano poniższe prawa, są one magiczne. Można zastosować je do wszelkich dziedzin życia. Do bólu proste i do bólu skuteczne, tylko trzeba ich używać świadomie.

13.1. Podstawowe prawa prakseologiczne

1. Prawo nacisków (skupienia energii)

Konkretny, pożądany efekt osiągniemy tylko wtedy, kiedy wywrzemy właściwy nacisk, czyli wtedy, gdy użyjemy dokładnie takiej ilości energii i w takiej formie, która jest potrzebna. Jeżeli użyjemy jej za mało (*niewystarczający nacisk*), nie osiągniemy pożądanego efektu wskutek niewystarczającego przekształcenia warunków i okoliczności. Jeśli użyjemy jej za dużo (*nadmierny nacisk*), wtedy wywołamy zaburzenia, czyli skutki uboczne sprzeciwiające się danemu celowi. W miarę zwiększania nacisku ponad ten właściwy, nie tylko tracimy możliwość osiągnięcia celu, ale doprowadzamy wręcz do rezultatu odwrotnego, czyli osiągamy dokładnie to, czego nie chcieliśmy osiągnąć. Rezultaty niedostatecznych i nadmiernych nacisków są więc tak samo negatywne, chociaż przejawia się to w różny sposób.

2. Prawo wyjątkowości

Wynika z niego, że każdy człowiek jest istotą wyjątkową, dysponującą pewnym szczególnym zestawem talentów, zdolności i wad. Predysponuje go to do osiągania pewnych szczególnych celów, a zatem istnieje zarazem tylko jedna właściwa dla niego (optymalna) droga rozwoju.

3. Prawo przejrzystej wizji

By skutecznie osiągnąć cele, trzeba je wcześniej jasno i wyraźnie deklarować.

4. Prawo koncentracji

Mówi ono, że działanie jest najbardziej efektywne przy koncentracji optymalnej.

5. Prawo ekonomii sił

To działanie z optymalną koncentracją energii prowadzi do tego, że jej zużycie dla danego celu jest najmniejsze.

6. Prawo elastyczności

Elastyczność w działaniu zapewnia maksymalną zdolność reakcji na zmiany warunków i okoliczności. Elastyczność obniżają zarówno nadmierne, jak i niewystarczające rezerwy.

7. Prawo szybkości

Im dłuższy jest pokonywany dystans, tym bardziej możliwa do osiągnięcia na tym odcinku średnia szybkość zbliża się do prędkości ekonomicznej (optymalnej).

8. Prawo rozwoju

Najszybszy i najbardziej wszechstronny rozwój osiągamy na drodze, którą jesteśmy w stanie pokonywać z koncentracją optymalną. Dla każdego człowieka jest ona inna, z czego wynika stwierdzenie, że właściwe drogi rozwojowe poszczególnych ludzi nie są ze sobą sprzeczne.

9. Prawo przyjemności

Działanie przy koncentracji optymalnej jest najprzyjemniejsze.

10. Prawo korzyści

Dobro jednego człowieka jest dobrem dla wszystkich i odwrotnie. Nie może być też właściwych efektów, które są jednocześnie dobre dla jednych i złe dla drugich.

13.2. Normy prawne i prakseologiczne

Życie zamyka się określonymi granicami: czasu, państwa, zakładu, rodziny itp. Granice te normują pewne zachowania, stanowiąc porządek. Fakty, stanowiąc porządek powinności w tym zakresie, zawarte są w normach (prawnych) określających za pośrednictwem nakazów, zakazów, jak i uprawnień, dany wzorzec zachowań mających zagwarantować ład życia społecznego. Od ludzi żyjących w zorganizowanych społecznościach oczekuje się określonych postaw – liczy się bowiem byt społeczny, a nie byt indywidualny. Prawdziwe dobro społeczne polega na spowodowaniu współistnienia różnych wartości stosowanych w sposób umiarkowany. Stąd potrzeba norm regulujących ten byt.

Porządek kreowany jest przez decyzje podejmowane na co dzień w zakresie stosowania prawa. Prawo jest więc funkcją celu, którego sens znajdujemy w faktach życia społecznego, formalnie obrazowanych za pośrednictwem języka znaków. To one stwarzają fakty naszej rzeczywistości, niwelując lub wzmagając konflikty interesów [20]. Skuteczność norm prawnych zależy więc od podstawowej wartości, jaką jest rozumienie znaków. Dotyczy to zarówno poziomu ich rozumienia, jak i stosowania w postaci norm.

Norma to „ustalona, ogólnie przyjęta zasada, reguła, przepis, dyrektywa, wyznaczająca sposób określonego zachowania się w danej sytuacji” [38].

Normą jest więc: „...wszelka wypowiedź dotycząca tego: co?, lub jak? powinno być”. Tak rozumiana norma ma charakter postulatyno-aprioryczny, czyli jako wzorzec powinna być ustalona i znana z wyprzedzeniem. Wykładnia prawa to refleksja zmierzająca do ustalenia sensu funkcji, struktury i zakresu pojęciowego norm prawnych.

Norma prawna to wynikająca z przepisów prawa reguła postępowania, wydana przez państwo i zagwarantowana przymusem państwowym. Każda norma prawna składa się z trzech części:

1. **Hipoteza** – założenie, określające regulowaną przez normę sytuację (jak ma być?),
2. **Dyspozycja** – powinność, określa zachowanie się, stanowiące zakaz lub nakaz normy.
3. **Sankcja** – następstwo, konsekwencje jakie ustanowione są za naruszenie powinności z normy.

Norma prawna, obok charakteru dyrektywnego (powinność), zawiera także funkcję deskryptywną, zawartą w hipotezie. W tym znaczeniu każda norma odnosi się do określonej logiki sytuacyjnej – struktury faktów tworzących określone zjawiska, w której działa adresat normy:

- w pierwszym sensie norma prawna obrazuje tzw. kontekst, tj. logikę sytuacyjną, w której adresat ma nakaz, zakaz lub przyzwolenie (prawo) do określonego zachowania (czynnego działania lub biernego zaniechania).
- w drugim sensie norma określa treść takiego zachowania, a także treść sankcji, jaka grozi za przekroczenie uprawnień lub niedopełnienie obowiązku.

Jak jasno wykazał Mises [85], **prawo** ma bardziej **prakseologiczną** aniżeli psychologiczną naturę i nie ma nic wspólnego z treścią czyichś potrzeb (społecznych lub indywidualnych). Mises wszystkie takie prawa nazywa „*prawami rzeczywistości*,” które umysł wychwytuje przez badanie i identyfikowanie faktów z realnego świata. W prakseologii „normą” nie nazywa się wytycznych dotyczących praw fizycznych i technicznych, lecz są to jedynie zalecenia dotyczące określonego (racjonalnego) zachowania się. Prawa prakseologiczne są więc normami, ale pozaprawnymi. Nie są tak precyzyjnie formułowane jak normy prawne [104].

Zauważmy, że prakseologia nie bierze na siebie oceny, czy osobiste wybory wartości i celów są mądre i właściwe lub czy wybrano technologicznie właściwą metodę osiągnięcia ich. Wszystkim, co twierdzi prakseologia, jest to, że indywidualny człowiek dobiera sobie cele i wierzy, błędnie lub nie, że może je osiągnąć przez użycie określonych środków. Ponadto ma wiarę w to, że działanie przyniesie zmianę; innymi słowy, że będzie wolał stan rzeczy będący rezultatem działania niż ten, który nastąpiłby, gdyby nie podjął się działania. Określone normy (prawa prakseologiczne) są jedynie po to, aby podejmując dane działanie wykonał je w sposób jak najbardziej sprawny [63].

13.3. Tolerancja społeczna

Prakseologia opiera się na metodologicznym indywidualizmie, na założeniu, że tylko jednostka czuje, wartościuje, myśli i działa.. Prakseologiczne *prawo wyjątkowości* zakłada, że jest jedno właściwe postępowanie prowadzące do osiągnięcia celu. Jest jednak dopuszczalne inne zachowanie, które wynika z **tolerancji**. Słowo to należy do współczesnych słów-zakłęb, którymi próbuje się uregulować nie tylko stosunki społeczne, ale i techniczne. Co to jest tolerancja?, to każdy przecież wie (albo myśli, że wie).

Tolerancja (z łac. *tolerare* – znosić, cierpieć) postawa społeczna i osobista odznaczająca się poszanowaniem poglądów, zachowań i cech innych ludzi, a także ich samych [59].

Tolerancja jest swego rodzaju symbolem nowoczesności, otwartości. Chociaż samo słowo obecne było już w starożytnej łacinie, to sam problem tolerancji stał się społecznym dopiero w dobie reformacji, w wyniku podziałów i walk religijnych. Zauważono, że tolerancja wyrasta ze sprawiedliwości i wspaniałomyślności, współczucia i łagodności, dobrego wychowania, wiedzy i ciekawości świata, hipokryzji i innych wad, które bywają publicznymi cnotami. Bez tych pojęć oraz zjawisk byłaby ona pusta i pozbawiona znaczenia, a nawet szkodliwa [21].

Człowiek tolerancyjny będzie zatem kimś, kto potrafi żyć pokojowo z ludźmi o innych poglądach religijnych, filozoficznych i obyczajowych. Jeśli głosimy zasadę tolerancji, to – o ile nie chcemy, by stanowiło to jedynie deklarację bezmyślności w kontakcie z obcymi ideami i postawami – zawsze czynimy mniej lub bardziej świadome dodatkowe założenia dotyczące: nas samych, innych ludzi, natury człowieka, porządku rzeczywistości, poznawalności świata i rozmaitych innych fundamentalnych kwestii. Dopiero w połączeniu z owymi założeniami i po ich weryfikacji, tolerancja jawić się może jako krok rozumny, pożyteczny i moralnie słuszny – pisze w swojej książce znawca tej problematyki R. Legutko [75].

W tolerancji należy więc wyróżnić jej przedmiot bezpośredni i pośredni. Tym pierwszym staje się osoba, drugim – jej poglądy, wierzenia i zachowania. Tolerancja nie oznacza akceptacji czyjś zachowania czy poglądów. Wręcz przeciwnie: tolerancja to akceptacja stylów życia innych osób, o ile oczywiście są zgodne z prawem, mimo że nam się one nie podobają. Prawdziwy dialog możliwy jest wtedy, gdy potraktuję się Innego jako kogoś, kto odkrył czy rozwinął w sobie coś, czego ja w sobie nie odkryłem; kiedy dostrzegę w nim coś, czego w sobie nie dostrzegam. Tak rozumiany dialog może inspirować nasz osobowy rozwój, może też stanowić wyraz tolerancji [14].

Do tego, by być tolerancyjnym, konieczne jest odpowiednie podejście do sprawy i właściwy system wartości. Tolerancja to nie pobłażliwość i zbytnia, przesadna wyrozumiałość. To akceptacja inności bez szkody dla siebie; to kompromis, ale nie uległość i podatność na obce wpływy; to aktywne wyrażanie swoje zdania, a nie bierne przyjmowanie cudzych poglądów. To z jednej strony przyjęcie, ale z drugiej stanie na straży swoich wartości, a nie rezygnacja w imię błędnych pojęć ze szkodą dla siebie. Dobrze rozumiana tolerancja proponuje, a nie narzuca. Szanuje ten bardzo ważny przymiot każdego człowieka, jakim jest wolność. Na szczycie hierarchii wartości społeczeństwa obywatelskiego znajduje się więc **tolerancja społeczna**. Jest to pojęcie najszerze i obejmuje tolerancję: religijną, światopoglądową, intelektualną, moralną, a także gospodarczą, polityczną w wymiarach społecznych [75].

Tolerancja społeczna to zdolność akceptacji przez nasz umysł odmienności innych ludzi.

„On jest czarny”, „to za małe”, „tu prawda”, „nie baw się z nią” – to przykłady nietolerancji społecznej. Człowiek ma prawo mieć własne poglądy, ma prawo zachowywać się w sposób odmienny od innych, ma prawo przekonywać ich do swoich racji. Ale **nie ma prawa nadużywać środków**. W tym przypadku jest tak samo jak z obroną konieczną. Jeśli ktoś nas opluł, to możemy protestować, domagać się przeprosin i zadośćuczynienia, a nawet w odwecie opluć go także. Ale nie możemy go za to np. zastrzelić. Możemy natomiast zastrzelić tego, który do nas strzela – najlepiej wtedy, kiedy kilka razy trafił, bo wtedy będziemy mieli mniej problemów przed sądem!

14. BARIERY I UWARUNKOWANIA SKUTECZNOŚCI

14.1. Bariery skuteczności

Autor książki „Jak zostać człowiekiem sukcesu” pisze, że „...przejście w świat skuteczności można porównać do skoku z jednego trapezu na drugi. Gdy bujasz wysoko, trzymając się krótkiego drążka, twoje bezpieczeństwo zależy od tego niewielkiego kawałka drewna czy metalu. Aby skoczyć na drugi drążek (przejść w świat sukcesu), musisz odrzucić wszystko to, czego cię nauczono. Przez chwilę zawisniesz w powietrzu, bez żadnego punktu zaczepienia. Ale kiedy już z drugiego drążka spojrzysz do tyłu, zdziwisz się, jak bezpodstawny był twój lęk” [70]. Aby znaleźć się na tym drugim drążku potrzebna była trafna decyzja – „skacze”. Właśnie:



istotą skuteczności jest trafna decyzja.

Nasze życie prywatne i zawodowe zależy w dużym stopniu od trafności naszych decyzji. Właściwe decyzje prowadzą ludzi na sam szczyt, a błędne mogą przyczynić się do załamania ich kariery [45]. Podejmowanie decyzji jest trudną sztuką, której trzeba się uczyć, zdobywając odpowiednią wiedzę i doświadczenie. Każdy decydent powinien opracować sobie *własną taktykę decydowania*, wykorzystując do tego celu zdobytą wiedzę z zakresu podejmowania decyzji, doświadczenie życiowe i własną intuicję.

Decyzje są trafne pod względem formalnym, jeśli decydent w toku swego myślenia spełnił następujące warunki [51]:

- stworzył pełny opis sytuacji decyzyjnej,
- określił zbiór wariantów i sprawdził go pod względem kompletności i niesprzeczności,
- sformułował kryteria oceny wariantów działania.

Podejmowanie trafnych decyzji zawsze jednak napotyka na swoiste bariery. **Barierą jest każdy czynnik, który ma (lub może potencjalnie mieć) negatywny wpływ na możliwość właściwego działania, czyli zakłóca lub wręcz uniemożliwia skuteczne podejmowanie decyzji;** Bariery te mogą mieć charakter: zewnętrzny, bądź wewnętrzny [76].

- **Bariery zewnętrzne** (prawne, finansowe, techniczne, ekologiczne itp.) tworzą tzw. warunki ramowe działania, których nie można dowolnie zmieniać i trzeba przyjąć jako stałe.
- **Bariery wewnętrzne** – wynikają z cech osobowości. Są to zwłaszcza:
 - **odprężone unikanie.** Decydent postanawia, że nie będzie decydować lub działać, gdy zauważy, że konsekwencje braku działania nie będą poważne;
 - **odprężona zmiana.** Decydent zamiast zanalizować sytuację dokładnie, wybiera pierwszą pojawiającą się możliwość, wykazującą pozornie mały stopień ryzyka;
 - **stosowanie reguły dominacji.** Decydent preferuje wcześniej już wybraną alternatywę, która wydaje mu się najkorzystniejsza, przypisuje tej alternatywie jedynie cechy pozytywne, przemilczając bądź pomniejszając jej cechy negatywne;
 - **defensywne unikanie.** Decydent, nie mogąc dobrze rozwiązać problemu odkłada jego rozwiązanie na przyszłość, lub wybiera rozwiązanie możliwie najbardziej oczywiste;
 - **panika.** Decydent obawia się narażenia na krytykę bądź konsekwencje. Pod wpływem paniki nie potrafi realistycznie ocenić sytuacji, ani przyjąć pomocy od innych osób;
 - **dodatni obraz samego siebie.** Wielu ludzi (także na stanowiskach kierowniczych) ma często poczucie niskiej wartości własnej i mało wiary we własne siły. Preferują znane sobie i sprawdzone rozwiązania skuteczne w przeszłości, przenosząc je w czasie. Tworzą „przerysowany”, korzystny obraz własnych możliwości i utrwalają władzę, gdyż ona daje im poczucie siły i pewności;
 - **ograniczona racjonalność.** Ludzie, w tym także na stanowiskach kierowniczych, dążą nie tyle do rozwiązań optymalnych, co do satysfakcjonujących, tj. takich, które zaspokajają ich poziom aspiracji, który nie zawsze jest wysoki.

14.2. Personalne uwarunkowania skuteczności

Likwidacji barier wewnętrznych można się nauczyć, trzeba tylko umieć odpowiedzieć na pytania:

- co się na nie składa?
- czego się trzeba nauczyć?
- jakiego rodzaju będzie to nauka?
- czy będzie to wiedza?
- czy będzie to biegłość (możliwa do uzyskania poprzez ćwiczenia)?
- czy będzie to praktyka (wielokrotne powtarzanie tych samych elementów)?

„Przełamałem swoje wewnętrzne bariery i skuteczność też przyszła” [18].

Jak zidentyfikować te bariery, jeśli nigdzie ich nie widać? Jak je likwidować?

Większości barier wewnętrznych możemy sobie w ogóle nie uświadamiać. Nie uświadamiamy sobie również ich ogromnej destrukcyjności, bowiem dla wielu ludzi są one dosyć wygodne. To, co widzimy, zawsze jest interpretacją umysłu. Filtrujemy informację za pomocą naszych zmysłów. W rezultacie często patrzymy na różne rzeczy właściwie ich nie widząc. Doznajemy jedynie wrażeń zmysłowych, a nie potrafimy zobaczyć rzeczywistości takiej, jaką ona jest. Trzeba więc się nauczyć innego widzenia (mentalnego), bowiem:

„Większość sukcesów i ograniczeń ma swój początek w umyśle człowieka” [15].

Umysłowe widzenie świata, podobnie jak wzrok, może ulec zaburzeniom. Kiedy tak się dzieje, człowiek błądzi lub idzie wolno, bez możliwości przyspieszenia. Najczęściej spotykane choroby oczu to krótkowzroczność i dalekowzroczność. Podobnie też jest z widzeniem mentalnym, czyli:

- **mentalna krótkowzroczność** – człowiek tego typu często nie dostrzega możliwości, które są odległe. Zwraca uwagę jedynie na problemy bezpośrednie (dnia codziennego). Jest ślepy na wszystko to, co wymaga od niego planowania i myślenia o przyszłości (*prakseologiczny defekt dotyczący celu działania*),
- **mentalna dalekowzroczność** – człowiek o tym pokroju często nie widzi nadarzających się możliwości (okazji), które niesie mu teraźniejszość. A przecież: „...nasze dzisiejsze problemy są skutkiem naszych wczorajszych decyzji, a nasze dzisiejsze decyzje warunkują jutrzejsze sukcesy”. Taki człowiek nie potrafi dochodzić do celu krok po kroku. Zaczyna od góry i nie zdaje sobie sprawy, że jedyną czynnością, zaczynającą się od góry, jest spadanie.

Widzenia umysłowego uczymy się dzięki skojarzeniom.

Ilekoć stajesz wobec czegoś, czego nie rozumiesz, zadaj sobie pytanie: „dlaczego tak”? Patrz uważnie. Może zobaczysz coś wielkiego. Pewien młody Anglik spędzał wakacje na farmie u swojej matki. Leżał pod jabłonią i rozmyślał. Nagle spadło jabłko – dlaczego tak? Postrzegać coś – używając do tego umysłu – to myśleć. Anglik ten wykorzystał potęgę, jaką jest myślenie, i stał się sławny. Głębsze spojrzenie pozwala dostrzec znacznie więcej niż powierzchowny rzut oka. Edukacja polega na „wyciąganiu” lub „odslanianiu” czegoś. Nie jest ważne jednak, co literalnie zostanie odsłonięte przez nauczycieli, ale to, jakie wyzwała to myśli – skojarzenia.

Wiedza sama z siebie nie przyciąga pieniędzy (cel działań większości ludzi). Trzeba ją dopiero odpowiednio zorganizować i właściwie ukierunkować (poprzez plany) na określony cel, aby pomogła w ich zdobyciu. Wiedza specjalistyczna należy do najliczniejszych i najtańszych usług, jakie są potrzebne w działaniu ludzkim. Pieniądze biorą się z syntezy wiedzy, a nie z jej rozdrabniania. Wątpiący w to, mogą sobie zajrzeć w listy płac jakiegokolwiek uniwersytetu. Większość profesorów zarabia mało. Specjalizują się oni w nauczaniu wiedzy, ale nie zajmują się organizowaniem sposobów jej zastosowania. Ci, którzy przegrywają w życiu, zazwyczaj popełniają błąd polegający na uznaniu, że wiedza „szkolna” jest wystarczająca do posiadania patentu na sukces życiowy. Niestety, prawda jest inna, bowiem:

Wyedukowany jest ten, kto potrafi zsyntezować poznaną wiedzę i wprząć ją do działania.

Wiedza wyściela drogi do skuteczności – pod warunkiem, że wiesz, na jaką drogę wkroczyć. Pewien mądry człowiek powiedział, że „...w rodzinie Sukcesu Wysilek jest ojcem, a Konsekwencja matką”. Jeśli człowiek daje sobie radę z tymi „rodzicami”, nie będzie miał kłopotu z resztą rodziny.

„Skuteczność działania przejawia się w działaniu, a nie w myśleniu o działaniu” [77].

Współczesna psychologia rozwoju człowieka wyodrębnia w biegu ludzkiego życia trzy kolejne etapy, przyjmując jako kryterium podziału rodzaj dominującej aktywności. Stanowią je [138]:

- dzieciństwo – z niepohamowanym działaniem,
- młodość – z wszechwładną kontestacją,
- dorosłość – charakteryzująca się rozważą w działaniu.

Inny wiek inne nawyki. Jednakże są takie nawyki, które niezależnie od wieku, trzeba stopniowo eliminować. większość sukcesów ma swój początek w umyśle człowieka?

Ludzka skuteczność opiera się na pewnych niezmiennych archetypach (regułach, prawach). Reguły te zakodowane są w postaci zasad i stanowią fundament relacji między ludźmi. Właściwe zasady są jak kompas – zawsze wskazują drogę. Jeżeli wiemy, jakie są zasady gry, potrafimy w nią grać.

Jak zatem postępować, aby nasze działanie było skuteczne, czyli kończyło się na (+)?

1. Odkryć najpierw, co to jest (–).
2. Zmienić postępowanie dokładnie na odwrotne.

Odkryjmy zatem, co może być tym (–)?

W tym względzie bardzo rozpowszechnione są postulaty Stephena R. Coveya, autora książki: „Zasady działania skutecznego przywódcy” [19], w której podaje 7 takich nawyków ludzi działających na (–) czyli nieskutecznych. Są to:

- wątpienie w swoje możliwości, obarczanie winą innych,
- praca bez jasno sformułowanego celu,
- wykonywanie najpierw rzeczy pilnych,
- myślenie w kategoriach „wygrana – przegrana” (jeden zyska, to ktoś inny musi stracić),
- stawianie na pierwszym miejscu potrzeby bycia rozumianym przez innych,
- szukanie kompromisu w przypadku braku możliwości zwycięstwa,
- lęk przed zmianami i odkładanie na bok doskonalenia się (uczenia się).

Jeżeli już wiemy „co”, to teraz kolej na: „jak” można pozbyć się tych negatywnych przyzwyczajień?

Koncentracja na zasadach daje poczucie bezpieczeństwa, wystarczające do tego, żebyśmy się nie bali zmian, porównań, krytyki; pozwala odkryć nasze powołanie, określić rolę i cel. Daje również mądrość, pozwalającą wyciągać wnioski z błędów i iść drogą rozwoju, a także siłę umożliwiającą porozumiewanie się i współpracę w warunkach zmęczenia i stresu. Pytanie jednak: jeżeli wszyscy wiedzą, że skuteczność powstaje z przestrzegania zasad – to dlaczego nie wszyscy są skuteczni?

„Brak skuteczności ma swoje źródło w braku spójności pomiędzy zasadami głoszonymi a praktykowanymi” [111].

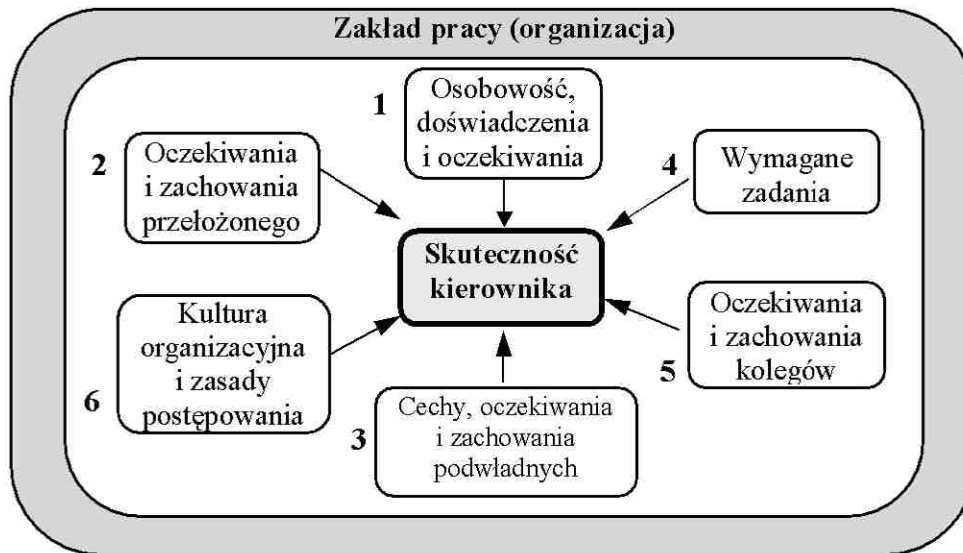
Głoszone zasady wynikają z naszych wartości, przekonań, obyczajów, tradycji itp. Praktykowane zasady wynikają z kompromisu, oszczędzania własnej energii, lenistwa itp. Skuteczne działanie oznacza dokonywanie ciągłych wyborów pomiędzy nimi na gruncie posiadanych wartości.

Wartości to fundament ważnych dla człowieka spraw. Wiążą się z wszystkim, co cenimy i czemu nadajemy określone znaczenie. Wynikają z pragnień, intencji i upodobań. Dlatego też te najbardziej istotne i podstawowe wartości przenikają większość tego, co robimy. Poprzez ich poznanie możemy zrozumieć motywy naszego działania. Wartości tworzą podstawę tożsamości człowieka. Nadają kierunek i znaczenie naszym działaniom. Jeśli zatem coś nam ciągle nie wychodzi, to najprawdopodobniej nasze działanie jest niespójne z innymi cennymi dla nas wartościami.

Zasady są jak kompas; zawsze wskazują właściwą drogę.

14.3. Organizacyjne uwarunkowania skuteczności

Kiedy mówimy o organizacyjnych uwarunkowaniach skuteczności, mamy na myśli kompetencje jednostki w danej roli zawodowej, na danym stanowisku lub podczas realizacji określonego zadania (projektu). Identyfikacja ograniczeń i odnajdywanie sposobów na podnoszenie indywidualnej skuteczności są konieczne, ale niewystarczające dla zespołu (w organizacjach normy i wartości mają najczęściej charakter sformalizowany). Skuteczność działania kierownika zespołu (wyrażona przez kompetencje) zależy więc także od innych czynników niż właściwości samej jednostki, w tym m.in. od tego, co się dzieje wokół niej, w zakładzie pracy (organizacji) – rys. 22 [128].



Rys. 22. Czynniki wpływające na skuteczność kierownika w organizacji [128]

1. **Osobowość, doświadczenia i oczekiwania.** Kierownik dobiera i stosuje taki styl kierowania, jaki odpowiada jego własnym cechom osobowym (w którym czuje się najwygodniej).
2. **Oczekiwania i zachowania przełożonych.** Styl kierowania, jaki preferują przełożeni, ma duże znaczenie przy wyborze orientacji kształtującej jego własny styl. Przełożeni mogą bowiem skłaniać, czy wręcz narzucać określone podejście do problemu kierowania. W takiej sytuacji kierownik niższego szczebla zmuszony jest na dostosowanie się do tego odgórnie narzuconego stylu. Ponadto, często też wybór stylu wiąże się z naturalną skłonnością kierowników niższego szczebla do wzorowania się na swych przełożonych.
3. **Cechy, oczekiwania i zachowania podwładnych.** Podwładni odgrywają główną rolę w kształtowaniu stylu postępowania kierownika. W końcu to na nich ten styl ma oddziaływać, i od tego, jak oni będą się zachowywać, zależy skuteczność kierownika. Cechy podwładnych wpływają w różny sposób na wybór stylu przez kierownika. Wysokie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe wymagają mniej dyrektywnego podejścia, i odwrotnie.
4. **Wymagane zadania.** Rodzaj zadań również wpływa na skłonność przełożonego do określonych zachowań z punktu widzenia ich skuteczności. Zadania wymagające stosowania ścisłych procedur, niższych kwalifikacji i łatwych do przewidzenia czynności, wymagają orientacji na zadania. W przypadku zadań wymagających niekonwencjonalnych rozwiązań i wysokich kwalifikacji, skuteczniejsza jest orientacja na ludzi.
5. **Oczekiwania i zachowania kolegów.** Kierownicy nawiązują przyjaźnie z kolegami w organizacji, a opinia tych kolegów jest dla nich ważna. Niezależnie od własnych upodobań, kierownicy w pewnym stopniu są skłonni naśladować styl kierowania swoich kolegów.
6. **Kultura i zasady postępowania organizacji.** Kultura organizacji kształtuje zarówno zachowanie przywódcy, jak i oczekiwania podwładnych. Ich wysoka spójność (koherencja) zwiększa prawdopodobieństwo dużej skuteczności działania, która jest tym większa, im wyższa jest zgodność norm i wartości uznawanych przez kierującego i podwładnych.

Część II

PRAKSEOLOGIA GOSPODARCZA

15. ORGANIZACJA JAKO BYT SPOŁECZNY



15.1. O potrzebie organizacji

Od zarania dziejów człowiekowi towarzyszy instynkt kooperacji i potrzeba organizacji działań zespołowych. Procesy te uległy szczególnemu nasileniu w ciągu ostatnich dziesięcioleci. Można wręcz zaryzykować twierdzenie, że **świat współczesny stał się „światem organizacji”** [86]. Składa się na to cały szereg czynników obiektywnych, będących wynikiem zmian demograficznych, technologicznych, ekonomicznych i kulturowych. Poczucie ładu i porządku, dążenie do współpracy i współdziałania przy racjonalnym rozplanowaniu pracy – to wszystko są cechy ludzkie, które mogą dojść do głosu jedynie za pośrednictwem organizacji. Dlatego organizacja jest podstawą realizacji współdziałania ludzi ze sobą. Najogólniej możemy stwierdzić, że organizacja stwarza przesłanki dla uporządkowanego współdziałania kierownictwa i zespołów pracowniczych, pracy koncepcyjnej i wykonawczej, tworzy podstawę do dobrych stosunków międzyludzkich [65]. Jeśli zasady organizacyjne są naruszone, wtedy racjonalna praca, wolna od uciążliwych tarć, nie jest możliwa.

„Wielkość pracy zawodowej polega na tym, że łączy ludzi”. (Antoine de Saint-Exupery)

Dobra organizacja musi przecierać i torować drogę inicjatywie i przedsiębiorczości. Różnorodność wykonywanych prac oraz różnorodność stosunków międzyludzkich podczas realizacji zadań nie pozostaje bez wpływu na wydajność i jakość działania. W całokształcie badań organizacji człowiek odgrywa decydującą rolę i jest czynnikiem szczególnym – bo istotą żywą, posiadającą specyficzne cechy fizyczne i psychiczne. Od niego zależy ilość i jakość produkcji, oszczędność materiału i energii, wykorzystanie i stan narzędzi. Od zaangażowania i aktywności człowieka zależą w znacznej mierze wyniki ekonomiczne jednostki gospodarczej. Właściwa lub niewłaściwa organizacja pracy człowieka może przynieść duże korzyści bądź poważne straty [119].

Człowiek jest układem biologicznym i psychologicznym bardzo złożonym, niekiedy trudnym do rozpoznania, a jeśli przyjmiemy, że każdy człowiek jest inny, ma inne cechy, to organizowanie zespołu ludzkiego w procesie pracy jest także zagadnieniem bardzo złożonym. Jedynie przez dobrą organizację i przez stosowanie się do zasad organizacyjnych, możemy uniknąć niezliczonych powodów do nieporozumień, osobistych tarć, zbędnej dwutorowości i pracy nieefektywnej [39].

Należy również podkreślić, że zła organizacja wyrządzić może niepowetowane straty, np. pracownicy nie są w stanie wykazać i rozwinąć swoich atutów, takich jak: inicjatywa, koleżeństwo, itp. Jednostka organizacyjna może być pod względem organizacyjnym zbyt słabo rozwinięta lub rozwinięta nadmiernie. Jeden i drugi stan jest jednakowo zły. Pierwszy prowadzi do chaosu, rozpadania się i braku decyzji w kierownictwie – drugi do skostnienia i biurokracji. Odpowiednia dla danej jednostki organizacja dostarcza jedynie przepisów ramowych i układu współpracę, stwarza reguły gry, które w interesie wszystkich powinny obowiązywać w czasie pracy instytucji, oraz umożliwia osiągnięcie założonej efektywności poprzez ład i porządek [9].

Tempo zmian i żądania dotyczące nowej gospodarki gwałtownie wzrosły. Szybkie zmiany technologiczne zwiększyły również potrzebę poznania lepszych sposobów wykonywania prac przez jednostki i organizacje tak, by nadały im one za ciągłym postępem. Każdy, kto podejmuje wysiłek zmierzania się z różnorodnymi uwarunkowaniami i przejawami zachowań ludzi w organizacjach i organizacji względem siebie, stoi przed koniecznością przekraczania granic wyznaczonych przez jedną konkretną dziedzinę czy dyscyplinę naukową [128].

15.2. Istota organizacji społecznej

Pojęcie „organizacja” wywodzi się od terminów: łacińskiego *organisatio* – system, greckich *organikos* – wytworzony za pomocą narzędzia, i *organon* – narzędzie, instrument, przyrząd [88]. Potocznie pod pojęciem „organizacja” rozumie się: ład, porządek, logikę w jakiegokolwiek dziedzinie działalności lub w zbiorach przedmiotów czy pojęć [59].

Organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele sposobów [86]. Współcześnie nazwa „organizacja” obejmuje: „...każdy przedmiot złożony z co najmniej dwóch elementów, pomiędzy którymi dokonana się specjalizacja w procesie realizacji jakichś pożądanых działań” [29]. Jest to rozumienie niezwykle szerokie, obejmuje bowiem nie tylko zespół ludzi, ale nawet Układ Słoneczny, czy całe galaktyki gwiazdne. Oczywiście, nie wszystkie te organizacje będą przedmiotem naszych zainteresowań. Z uwagi na zachowania ludzkie interesują nas **organizacje społeczne**, w tym zwłaszcza gospodarcze. Organizacją społeczną jest też „instytucja”. Pojęcie to również odnosi się do zachowań ludzkich i ich regulacji, lecz kładzie nacisk na zupełnie inny aspekt zagadnienia. Aktywność tych organizacji jest bowiem najwyraźniejsza w dziedzinie ochrony zdrowia, szeroko rozumianej pomocy społecznej, akcji charytatywnych i edukacji, czyli krótko mówiąc: *działaniu dla dobra publicznego*.

Istotę organizacji społecznych, według K. Krzakiewicza [68], opisują następujące cechy:

- organizacje są systemami otwartymi, co oznacza, że stale prowadzą z otoczeniem wymianę,
- organizacje są systemami społeczno-technicznymi i mają określone uporządkowanie (strukturę),
- organizacje są systemami celowo tworzonymi przez ludzi do realizacji określonych funkcji,
- organizacje charakteryzują się budową hierarchiczną (nadsystem, system i podsystemy),
- organizacje mają zdolność do doskonalenia się, podnoszenia swej sprawności i stopnia zorganizowania,
- organizacje zdolne są dopasowywać się do zmian w otoczeniu,
- organizacje charakteryzują się ekwifinalnością, co oznacza, że podobne efekty mogą być osiągnięte w różnych typach struktur organizacyjnych,
- funkcje kierownicze znajdują wyraz w procesach, określanym mianem sterowania i regulacji.

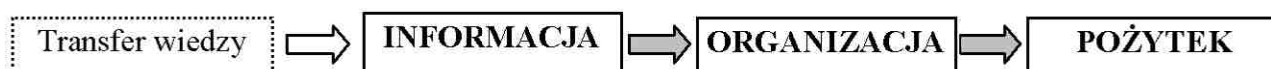
Aby realizować swoje cele, organizacje społeczne muszą (ponadto) wypełnić dwa dodatkowe zadania [56]:

- 1) podtrzymywać własny system wewnętrzny i koordynować „czynnik ludzki”,
- 2) przystosowywać się do środowiska zewnętrznego i kształtować to środowisko.

Syntezyząc więc tę konstrukcję organizacji z punktu naszych zainteresowań, można powiedzieć, że:

„Organizacja społeczna – to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany aby osiągnąć pewien zestaw celów” [86].

Istnienie organizacji społecznej ma więc wtedy sens, jeśli ona działa (funkcjonuje), jeśli jest sprawna i osiąga efekty w realizacji swych celów i zadań. Cele mogą obejmować takie rzeczy, jak: zysk (firma), nauka (szkoła), zadowolenie (kino), bezpieczeństwo (dom) – ogólnie rzecz biorąc jakiś pożytek. Aby organizacja mogła „tworzyć” swój pożytek, musi dopływać do niej określona informacja. Tworzy się więc pewna triada, prowadząca do skutecznego działania – rys. 23.



Rys. 23. Organizacja jako element triady skutecznego działania

Najważniejszym **celem organizacji gospodarczej** jest przetrwanie, a następnie wypracowanie nadwyżki, która umożliwi pokrycie zużycia zasobów oraz uzyskanie premii z aktywność (nazywanej potocznie zyskiem). Chcąc więc mieć pożytek (zysk) z organizacji, najpierw trzeba ją zbudować, a do tego niezbędna jest właściwa informacja, wynikająca z transferu wiedzy.

15.3. Organizacja w różnych ujęciach

Najczęściej spotyka się trzy ujęcia organizacji: klasyczne, socjologiczne i systemowe [68].

Ujęcie klasyczne. Na to ujęcie składają się teorie z dwóch wyodrębnionych gałęzi: naukowego zarządzania i zarządzania administracyjnego (osiągnięcia Taylora i Fayola). Według teorii klasycznej organizacja składa się z czterech podstawowych elementów: ludzi, zadań, które wyznaczają ludzie, technologii oraz struktury (model organizacji wg H. Leavitta). Elementy te są ze sobą wzajemnie powiązane. Ludzie oraz zadania tworzą element społeczny, technologia i struktura tworzą element techniczny. Podstawowym zadaniem struktury organizacyjnej jest wyznaczanie ram działania organizacji oraz stwarzanie warunków działania poprzez ciągłe doskonalenie sprawności funkcjonowania organizacji. Istotne cechy klasycznej struktury organizacyjnej to: hierarchia, specjalizacja, centralizacja, formalizacja i stopień ograniczenia dowolności podejmowania działań przez przepisy [56].

Podstawowym elementem struktury organizacyjnej jest stanowisko pracy obejmujące niezbędne zasoby w wyodrębnionej przestrzeni, przeznaczone do wykonania konkretnego zadania. Stanowisko organizacyjne jest to formalnie określony zbiór obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności oraz więzi organizacyjnych, łączących to stanowisko z innymi.

Zbiór stanowisk podlegający wspólnemu kierownictwu tworzy komórkę organizacyjną, czyli najmniejszą zespołową jednostkę organizacyjną. W jednostce tej występują więzi [128]:

- *sztabowe* – łączące kierowników z ich podwładnymi,
- *techniczne* (technologiczne) – łączące poszczególne stanowiska pracy (urządzenia),
- *funkcjonalne* – pomiędzy stanowiskami lub grupami stanowisk realizującymi różne funkcje,
- *informacyjne* – zachodzące na tle wymiany informacji (pionowo bądź poziomo).

Ujęcie socjologiczne mieści się w podejściu klasycznym. Nurt ten reprezentują ci socjologowie, którzy wskazują na społeczne uwarunkowania jednostki manipulującej informacją, gdy jej treść wpływa na losy grupy, z którą się ona identyfikuje. Wprawdzie działają oni na gruncie nauki administracji, jednak ma ona ścisły związek z teorią organizacji i zarządzania, z tym, że koncentruje swoje zainteresowania nie na przedsiębiorstwie, lecz głównie na innych „zespołach zorganizowanych” (organach państwowych, urzędach itp.).

W celu wzmocnienia działań integracyjnych w układzie społecznym organizacji stosuje się uzgadnianie przez programy zrutyinizowane i celowe [40]:

- *program zrutyinizowany* jest wzorcem postępowania, który określa z góry sposób reakcji pracowników na określone bodźce płynące z otoczenia,
- *program celowy* określa pożądaný stan rzeczy, nie określa jednak środków ani momentu działania; to osoba realizująca cel ma pewną swobodę dokonania wyboru środków działania.

Ujęcie systemowe zakłada, że organizacja jest całością, na której sprawne działanie składają się zarówno czynniki techniczne, jak i ekonomiczne, socjologiczne, a także psychologiczne. Autorzy stosujący podejście systemowe rozpatrują organizację jako system, czyli uporządkowany zbiór elementów pozostających we wzajemnych relacjach, utrzymanie równowagi w funkcjonowaniu organizacji wymaga bowiem wielostronności widzenia każdego problemu, wieloaspektowej preparacji każdej decyzji [67].

W systemowym ujęciu poszczególne komórki organizacyjne uznane są za odrębne układy wzajemnie ze sobą powiązane. Ponadto, organizacja jako szczególny przypadek systemu, znajduje się w określonym otoczeniu. Każda organizacja jest strukturalnie wyodrębniona z otoczenia, ale nie odizolowana od niego.

Systemowo patrząc, w organizacji występują trzy główne podsystemy:

- *władzy*, oznaczający wzajemne podporządkowanie i więź hierarchiczną,
- *techniczny*, przetwarzanie zasobów przy użyciu środków technicznych,
- *społeczny*, najbardziej złożony, gdyż występuje tu splot powiązań między ludźmi.

15.4. Prakseologiczne podejście do organizacji

Najpełniejszą prakseologiczną definicję sformułował T. Kotarbiński [63], według której „...organizacja jest pewnym rodzajem całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, a mianowicie taką całością, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. W świetle późniejszych teorii uzasadnione jest również określenie odwrotne, tzn. organizacja to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części. Jedynie te dwa określenia łącznie trafnie oddają warunek konieczny i wystarczający istnienia organizacji.

W świetle tej definicji, organizację można rozpatrywać w trzech przekrojach (ujęciach):

- atrybutowym,
- rzeczowym,
- czynnościowym.

Ujęcie atrybutowe. Organizacja rozumiana w sensie atrybutowym – to układ współzależności i współdziałania; bowiem jest to „...pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i złożonych z nich całości” [40]. Synonimem organizacji w znaczeniu atrybutowym jest struktura organizacyjna. W tym znaczeniu pojęcie „organizacja” jest cechą (atrybutem) pewnej całości, której elementy współprzyczyniają się do jej powodzenia. Naczelnym zadaniem jest tutaj uzyskanie (osiągnięcie) celu. A zatem, jeśli mówimy: „tam to jest organizacja!”, to z zazdrością stwierdzamy, że wszystkie części danej całości przyczyniają się we właściwy sposób do osiągnięcia jej celu. J. Zieleniewski stwierdza, że „...już zbliżenie się do celu jest osiągnięciem bardzo ważnym w znaczeniu atrybutowym” [56]. Istotnym elementem podejścia do organizacji w znaczeniu atrybutowym jest więc uświadomienie i wyznaczenie celu (misji), w jakim organizacja została powołana. Sformułowanie misji pozwala opracować zestaw celów, które organizacja powinna realizować na różnych szczeblach oraz w różnych obszarach swej działalności [33].

Ujęcie rzeczowe. Cechą charakterystyczną tego ujęcia jest uwypuklenie struktury rzeczowej i ukazanie rzeczy, którym przypisana jest cecha „zorganizowania”. Odnosi się ona do określonego zorganizowanego obiektu, np. szkoły. Mówiąc np. że „szkoła wyższa jest organizacją” używamy pojęcia „organizacja” w sensie rzeczowym, charakteryzując w ten sposób pewną wyodrębnioną całość (w tym przypadku również w sensie formalnoprawnym), mającą określone cele. Jest rzeczą oczywistą, że to rzeczowe znaczenie pojęcia organizacji jest bliskie znaczeniu atrybutowemu, Można bowiem powiedzieć np.: „w tej szkole (organizacja w sensie rzeczowym) jest słaba organizacja” (w sensie atrybutowym).

Wynika stąd, że cecha (atrybut) organizacji ma charakter stopniowalny, części mogą bardziej lub mniej przyczyniać się do powodzenia całości. Możemy zatem mówić o procesach usprawnienia organizacji, doskonalenia jej struktur i części. Cechy organizacji w ujęciu rzeczowym [56]:

- wyodrębniony element społeczeństwa,
- posiada swoje cele,
- ma ograniczoną autonomię,
- jest porządkowana wewnątrznie,
- działania członków w organizacji są bezosobowe,
- istnieje trwałość i ciągłość funkcjonowania.

Ujęcie czynnościowe. Ten punkt widzenia akcentuje przede wszystkim samą czynność (działanie) i poszukuje tych czynników, które mogą powodować przyczynianie się części do powodzenia całości, a więc wybór określonych cech – to podejście w powiązaniu z podmiotem – określamy podejściem czynnościowym. Mówiąc: „trzeba zapewnić organizację zebrania”, rozumiemy, że trzeba ustalić, co będzie jego tematem, kto weźmie udział, gdzie i kiedy się odbędzie itd. Można więc mówić o podejściu czynnościowym do organizacji. Polega ono na położeniu głównego akcentu na istnienie zbioru ludzi, których zachowanie nabiera w określonych warunkach cech działania zorganizowanego, a w konsekwencji sam zbiór staje się organizacją [2].

15.5. Cykl życia organizacji

Z przytoczonych rozważań wynika, że organizacja jest systemem koherentnym (spójnym), tzn. takim, w którym zmiana jakiegokolwiek elementu pociąga za sobą zmiany pozostałych. Brak koherentności, określony mianem addytywności (niezależności), to sytuacja, w której brakuje powiązań pomiędzy elementami.

Organizacja przechodząc od koherentności do addytywności, ztraca cechy sprawnościowe w wyniku tzw. jej starzenia się bądź odradzania się. Starzenie się organizacji jest procesem nieuchronnym i nieodwracalnym, a rozrastanie się polega na zmniejszeniu się koherentności systemu przez usamodzielnienie się poszczególnych elementów i wyodrębnienie się ich z całości organizacji. Koncepcja cyklu życia organizacji opiera się na założeniu, że organizacje, podobnie jak organizmy żywe, rozwijają się fazowo – rys. 24 [41].



Rys. 24. Cykl życia organizacji [41]

Pierwszym etapem cyklu jest **powstanie organizacji**. W fazie tej głównym jej celem jest zgromadzenie takich zasobów materialnych (kapitał rzeczowy, ludzie) i symbolicznych (reguły funkcjonowania, struktura wewnętrzna, wiedza itp.), które pozwolą na jej narodziny, przetrwanie i utrzymanie się na rynku. Zwykle firmy nowo tworzone są małe i z samej definicji ich organizacja jest zorientowana na założyciela, który sam formułuje wizję działania firmy, a jego styl kierowania odgrywa decydującą rolę. Fazę tę charakteryzuje przedsiębiorczość, zdeterminowana postawą założyciela i wyrażająca się w twórczym i aktywnym zachowaniu wobec otaczającej rzeczywistości oraz dążeniu do pozyskania niezbędnych zasobów. Firma w tym czasie nastawia się na szybkie i skuteczne wykorzystanie pojawiających się szans.

Wykorzystanie przez firmę istniejących szans warunkuje jej **wzrost**, co pozwala wejść w etap dynamicznej młodości, cechującej się ekspansją wszystkich zasobów organizacji. W tym czasie firma określa swoją pozycję rynkową, identyfikując misję i stosunek do innych firm występujących na danym rynku. Jest to okres stopniowego rozwoju, który w końcu doprowadza do stagnacji.

Stagnacja początkowo jest oznaką zakończenia etapu rozszerzania wielkości firmy, jej zasobów i możliwości wytwórczych, z drugiej strony natomiast firma broni swojej pozycji rynkowej, ograniczając możliwości jej redukcji przez inne firmy. Ten etap z punktu widzenia funkcjonowania firmy charakteryzuje się **równowagą**, która nie oznacza jeszcze pojawienia się symptomów stagnacji. Innymi słowy, organizacja posiada zdolność absorpcji zasilania zewnętrznego i względnie sprawnego dostosowywania się do bardziej znaczących bodźców rynkowych. W swojej bardziej dojrzałej postaci etap równowagi prowadzi jednak do stabilizacji o charakterze **stagnacyjnym**. Stagnacja oznaczać będzie malejącą zdolność organizacji do wchłaniania zasilania zewnętrznego i osłabienie zdolności organizacji do właściwego reagowania na bodźce rynkowe.

Naturalnym etapem, który następuje w końcowym okresie stagnacji, jest **schylek**, wyrażający się w regresywnym zaniku struktur i zdolności funkcjonalnej organizacji. W tym okresie przedsiębiorstwo przegrywa konkurencję z innymi firmami działającymi na rynku, nie jest w stanie poprawnie reagować na sygnały i bodźce rynkowe, wykazując przy tym wyraźną tendencję do redukcji swoich zasobów ludzkich i rzeczowo-finansowych lub ich „degradacji” moralnej, co z reguły kończy się kłopotami finansowo-ekonomicznymi. Tego typu regresja w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia musi doprowadzić do **zaniku organizacji** [47].

16. MODELE ORGANIZACJI



16.1. Typologia organizacji

Aby zbudować dobry model organizacji, trzeba podzielić je na określone typy, czyli dokonać zabiegu typologii. Według Wikipedii **typologia** (gr. *týpos* – uderzenie, odbicie, obraz, posąg, forma, model;) to nauka o typach oraz zabieg systematyzujący, polegający na:

- wyróżnianiu w obrębie danego zbioru przedmiotów jednego lub więcej typów,
- porównywaniu poszczególnych przedmiotów z przedmiotem obranym jako typ,
- porządkowaniu, grupowaniu, i podziale tychże przedmiotów według ustalonych typów .

Celem typologii jest opis szeregujący rozpatrywanego zbioru przedmiotów oraz wypracowanie, usystematyzowanie i sprecyzowanie aparatury pojęciowej w danym zakresie charakterystycznej dla konkretnej nauki. Typologii nie należy utożsamiać z klasyfikacją, bowiem typologia (w odróżnieniu od klasyfikacji) nie musi być wyczerpująca, czy też rozłączna. Często wyróżnienie tylko jednego typu jest wystarczające i przydatne jako narzędzie typologiczne.

Typologii organizacji można dokonać biorąc pod uwagę różne jej aspekty. Ze względu na funkcję genotypową, to jest rolę, jaką organizacja pełni wobec społeczeństwa, wyróżnia się [86]:

- organizacje gospodarcze (przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, bądź usługowe),
- organizacje zaspokajające niematerialne potrzeby społeczeństwa (np. rząd, gmina),
- społeczne i polityczne (np. związki zawodowe),
- religijne.

Przykłady podziału organizacji według rodzaju działalności [68]:

- **typologia wg Katza:**
 - organizacje produkcyjne,
 - organizacje scalające (szkoły, kościoły),
 - organizacje polityczne;
- **typologia wg Etizoniego:**
 - organizacje utylitarne (zakład pracy)
 - organizacje przymusowe (więzienia, obozy pracy, wojsko),
 - organizacje normatywne (kierujące i stojące na straży norm, np. kościół);
- **typologia wg Bielskiego:**
 - organizacje gospodarcze, działalność oparta na zasadzie ekonomiczności,
 - organizacje niekomercyjne, służące zaspokajaniu niematerialnych potrzeb ludzkich,
 - organizacje administracyjne ogólnopństwowe i lokalne, militarne i policyjne,
 - organizacje społeczne, tj. partie polityczne, stowarzyszenia związku zawodowe,
 - organizacje religijne.

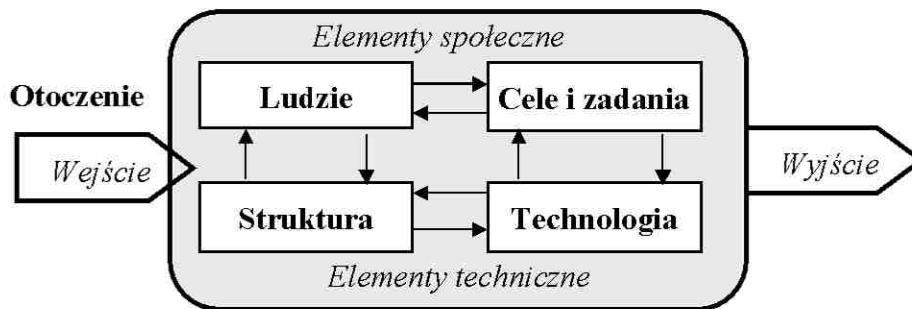
Dalej zajmiemy się szerzej przedsiębiorstwem, jako organizacją gospodarczą. **Przedsiębiorstwo** jest organizacją rzeczowo ludzką, skupiającą w swym wnętrzu kapitał produkcyjny i ludzi. Różni się od innych organizacji systemem celów i sposobami działania. Celem działania przedsiębiorstwa jest znalezienie klientów na swój produkt, a pochodną tego jest wartość dodana, nazywana zyskiem. Najbardziej znaną jest typologia przedsiębiorstw pod względem wielkości na małe, średnie i duże.

Według standardów Unii Europejskiej [88]:

- **mikroprzedsiębiorstwo** – to firma zatrudniająca mniej niż 10 osób,
- **małe przedsiębiorstwo** – zatrudnionych od 10 do 50 pracowników, przychód roczny netto wynosi poniżej 7 mln Euro, bądź całkowity bilans roczny nie przekracza 5 mln Euro,
- **średnie przedsiębiorstwo** – zatrudnionych więcej niż 50 a mniej niż 250 osób. Przychód roczny netto nie może przekraczać 40 mln Euro lub całkowity bilans roczny nie może być wyższy niż 27 mln Euro, a przedsiębiorstwo musi spełniać kryterium niezależności,
- **duże przedsiębiorstwo** – to firma zatrudniająca powyżej 250 osób.

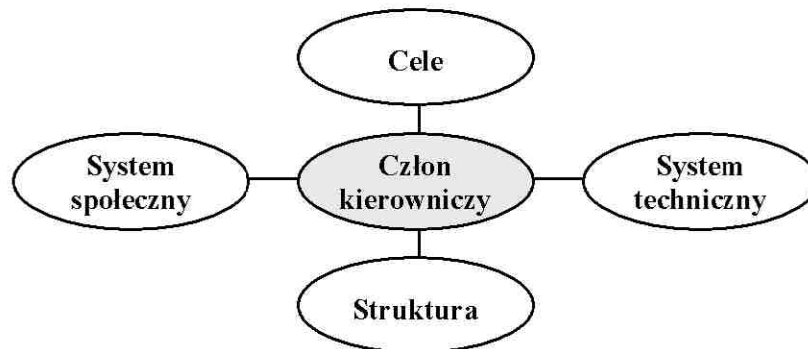
16.2. Klasyczne modele organizacji

Nadmieniono wcześniej, że spośród różnych prób schematycznego przedstawienia organizacji najbardziej znany jest **model organizacji zaproponowany przez H. J. Leavitta**. Według niego każdą organizację można ukazać jako układ czterech podstawowych elementów – rys. 25 [68].



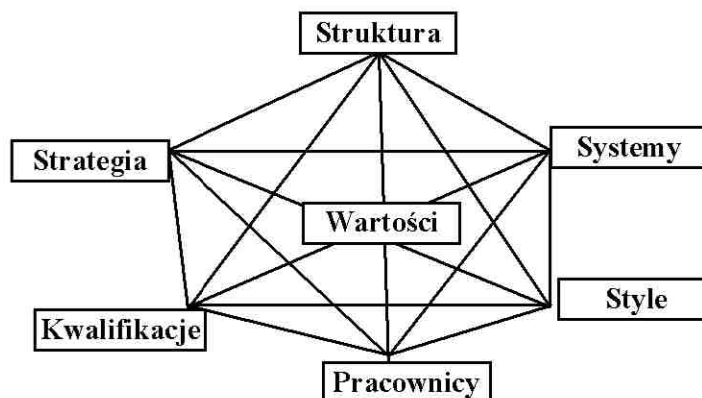
Rys. 25. *Klasyczny model organizacji* [68]

Inny model organizacji zaproponował L. Krzyżanowski. Według niego sednem organizacji jest członek kierowniczy jako układ sterujący – rys. 26 [69].



Rys. 26. *Model organizacji według L. Krzyżanowskiego* [69]

Firma doradcza Mc Kinsey and Company w latach osiemdziesiątych XX w. zaproponowała opis funkcjonowania organizacji za pomocą 7 elementów zarządzania, tzw. **model 7S**. Model ten w centrum organizacji umieszcza ideały i normy jako wartości – rys. 27 [139].



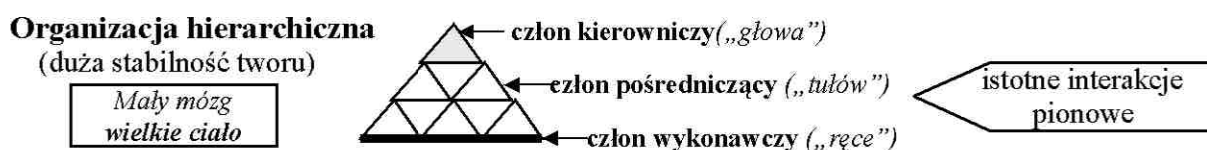
Rys. 27. *Model organizacji według firmy doradczej Mc Kinsey* [139]

Ramy „siedmiu S” tego modelu opisują organizacje odnoszące sukcesy pod nagłówkami: strategia, struktura, systemy, styl, wartości, pracownicy i umiejętności, podkreślając, że zmienne te składają się na współzależny i wzajemnie wymuszający się system. Uzyskanie sukcesu rynkowego jest łatwiejsze dzięki rozpoznaniu blokad i przeszkód, na które można natrafić w tych dziedzinach, oraz dzięki zastanowieniu się, jak ich uniknąć.

16.3. Model organizacji hierarchicznej

Hierarchia (*uszeregowanie*) występuje wszędzie: w szkole, kościele, domu, pracy, itp. Hierarchiczność pozwala bowiem zmniejszyć chaos i wprowadza określony porządek. Dążenie do porządku jest dla większości ludzi potrzebą podstawową. Hierarchia powstaje z nadania, wyboru, godności lub starszeństwa. Jej głębokość zależy od stopnia uporządkowania i skomplikowania układu działania, a na uszeregowanie wpływają relacje: treściowe, strukturalne i funkcjonalne [47].

Hierarchia – obok centralizacji, specjalizacji i formalizacji – jest jednym z wyznaczników struktury organizacyjnej. Zhierarchizowany system może posiadać proporcjonalnie zwiększającą się „ilość” siły w stosunku do systemu rozproszonego. Definiuje się ją jako układ wielu szczebli w strukturze organizacyjnej, na którego szczycie znajduje się najwyższy rangą kierownik (decydent), odpowiedzialny za działalność operacyjną organizacji jako całości, na kolejnych szczeblach znajdują się kierownicy niższych stopni. Siłą takiej organizacji są określone struktury – rys. 28 [86].



Rys. 28. Model organizacji hierarchicznej [86]

Istotnym elementem w procesie ustalania struktury hierarchicznej w organizacji jest ustanowienie standardów i linii podporządkowania, tj. takich powiązań, które określają: „Co kto ma robić, i kto komu podlega”? Tego typu więzi są elementem szerszego pojęcia, a mianowicie więzi organizacyjnych, tzn. relacji współzależności zachodzącymi pomiędzy elementami danej struktury. W tym kontekście o więzach hierarchicznych mówi się często jako więziach służbowych. Istotą tego typu więzi są uprawnienia przełożonego do wyznaczania zadań podwładnym. Chodzi tu o powiązania stanowisk wykonawczych i kierowniczych w silne więzi pionowe [77].

Ustalenie powyższych relacji stanowi podstawę konstrukcji organizacji jako instytucji, czego praktycznym wyrazem jest dokumentacja organizacyjna, obejmująca m.in. schemat organizacyjny przedstawiający (w formie graficznej) hierarchiczne zależności występujące między głównymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Z powyższym pojęciem ściśle wiążą się dwie reguły prakseologiczne, dotyczące zasady budowy struktur organizacyjnych, a mianowicie [56]:

- **zasada jednoosobowego kierownictwa**, w procesie konstruowania struktury organizacyjnej dążyć należy do hierarchicznego podporządkowania każdego stanowiska pracy tylko jednemu stanowisku kierownicemu. W tej sytuacji pracownik otrzymuje polecenia tylko od jednego przełożonego, co zapobiega sytuacji, w której otrzymałby on sprzeczne polecenia,
- **zasada ustalania racjonalnych granic nadzoru** – odnosi się do przestrzegania racjonalnej wielkości grupy pracowników podwładnych wobec jednego kierownika w sposób umożliwiający mu sprawne kierowanie tym zespołem. Ogólnie stwierdza się, że kierownikom należy przypisywać właściwą rozpiętość kierowania. Teoretyczne dowody skłaniają do ustalania jej na poziomie około 7. Właściwą jej wielkość ustala się w zależności od wielu czynników, specyficznych dla danej organizacji i jej pracowników.

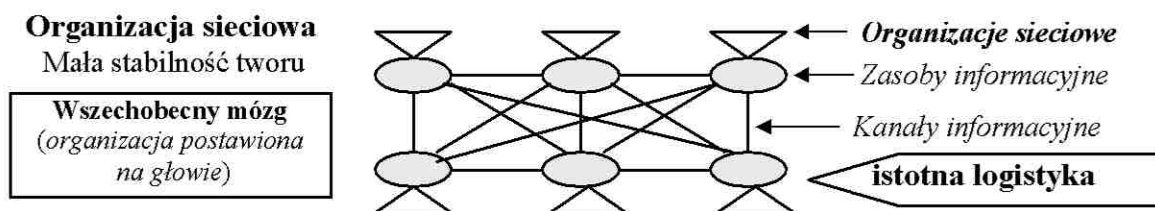
Większość ludzi w strukturze hierarchicznej swoje miejsce określa przez odniesienie do miejsc zajmowanych przez swoich najbliższych współpracowników. Dopiero gdy bez żadnych wątpliwości wiadomo, kto jest szefem, kto szefem szefa, kto jest równorzędnym partnerem, kto niezależnym współpracownikiem, a także kto jest podwładnym – pracownik jest w stanie ustalić sobie strategię przetrwania i rozwoju na swoim stanowisku i zająć się swoją pracą zamiast czujnym rozpoznawaniem, kto jest kto i jak się ma wobec niego zachować. To zachowanie obejmuje tysiące czynności: od kolejności witania się poprzez możliwość zabrania głosu na zebraniu, aż po siłę przetargową podczas budowania budżetu [8].

16.4. Model organizacji sieciowej

Główną determinantą zmian organizacji zawsze był jest i dostęp do informacji. Współcześnie rozwój technologii informacyjnych, umożliwia nie tylko nieograniczony dostęp do informacji i wiedzy oraz możliwość nieograniczonej wymiany za pośrednictwem platformy internetowej, ale niweluje także w większości obszarów działalności gospodarczej bariery wejścia na rynek [22].

„Technika informacyjna zmienia z dnia na dzień, z godziny na godzinę obraz organizacji” [9].

Czynniki, które przesądzały dotychczas o konkurencyjności firmy, takie jak: lokalizacja blisko rynków zbytu, czy źródeł zaopatrzenia, wielkoseryjność produkcji, wąska specjalizacja, stabilność struktur, wynikająca z hierarchizacji itp., traci na znaczeniu w porównaniu z wiedzą. Jednostki i organizacje zaczęły swój pęd ku nowoczesności. Wejście na rynek lub nowe rynki przestają być wyłącznie funkcją zaangażowanego kapitału, a stają się przede wszystkim funkcją dostępu do wiedzy, dostępu do informacji w sieci internetowej [123]. Można powiedzieć, że **„wszystko staje na głowie”**. Tak też jest ze strukturami organizacyjnymi. Współcześnie coraz intensywniej następuje bowiem rozproszenie organizacji i powstają tzw. „struktury sieciowe” – rys. 29 [100].



Rys. 28. Model organizacji wirtualnej [100]

Jest to organizacja istniejąca na pograniczu świata rzeczywistego i wirtualnego (sieci). Sieć jest efektem najczęściej masowego usamodzielniania się lub współpracy małych organizacji, których skala działań ograniczałaby rozwój oraz dostęp do innych rynków. W momencie, gdy usamodzielnieniu podlegają wszystkie elementy sieci, organizacje sieciowe stają się wirtualnymi [42]. Obywają się one bez rozbudowanej administracji i komórek sztabowych. Jej siłą są pracownicy, którzy są „dobrzy” w zbieraniu i selekcji informacji oraz wykorzystywaniu jej do celów zawodowych. Organizacje sieciowe poprzez efekt sieci zmieniają więc tradycyjne oblicze działalności gospodarczej. Następuje w nich zniesienie tradycyjnych barier hierarchicznych i przestrzenno-czasowych oraz ograniczeń wynikających z położenia geograficznego [96].

Organizacje sieciowe wyróżnia to, że [42]:

- najistotniejszym zasobem staje się wiedza uczestników sieci,
- nie działa prawo malejących zysków; odwrotnie, wraz ze wzrostem sieci zyski rosną,
- w tradycyjnych związkach gospodarczych wartościowe są dobra rzadkie: surowce, kapitał; w organizacji sieciowej odwrotnie – wartościowe jest dobro powszechne (wiedza),
- w związkach gospodarczych tradycyjnie podaż produktu będzie rosła, jeśli będzie rosła cena; w organizacji sieciowej podaż rośnie a ceny maleją,
- dostęp nowych uczestników do organizacji sieciowej jest nieporównywalnie łatwiejszy niż do tradycyjnych związków gospodarczych,
- lokalizacja poszczególnych elementów organizacji sieciowej jest mało istotna; istotne stają się rozmiary sieci i znaczenie poszczególnych elementów.

Organizacje sieciowe koncentrują się na takim typie strukturyzacji działań w sieci, która bazuje na przepływie alokacji zadań i maksymalizacji efektów między rozproszonymi elementami sieci. W zdecydowanej mierze silniejsze są powiązania poziome niż pionowe pomiędzy pracownikami. W rezultacie tych działań następuje rezygnacja z kierowników średniego szczebla, a ich funkcje przejmują kierownicy i pracownicy zespołów zadaniowych, bowiem:

„Struktury sieciowe to podstawowe kanały komunikowania się ludzi zorientowanych na realizację zadań, a nie na władzę” [139].

17. SPRAWNOŚĆ ORGANIZACJI PRZEMYSŁOWYCH



17.1. Czynniki określające sprawność przedsiębiorstwa

Przemysł jest zespołem konkurencyjnym rywalizujących ze sobą organizacji przemysłowych, których celem jest sprzedaż nabywcom swoich produktów, względnie usług [88]. **Organizacja przemysłowa (gospodarcza, lub krócej – przedsiębiorstwo)** winna więc mieć stosunek wyniku do nakładu, czyli współczynnik sprawności, większy od jedności. Istotą takich organizacji jest bowiem wytwarzanie wartości dodanej nazywanej zyskiem. Osiąga to, jeżeli jest sprawna w zakresie przetwarzania swych zasobów. Praktycznym tego wyrazem jest jej zdolność wykorzystywania talentów i umiejętności ludzi oraz możliwości technicznych zainstalowanych maszyn i urządzeń produkcyjnych.

Wyróżnia się następujące podstawowe **cechy współczesnego przedsiębiorstwa** wolnorynkowego [56]:

- podleganie stałej presji konkurencji,
- istnienie kierownictwa,
- istnienie sformalizowanego mechanizmu oddziaływania i kontroli,
- niezbędność wewnętrznej harmonii i społecznego współdziałania,
- utrzymanie choćby minimum sprawności umożliwiającej przeżycie przedsiębiorstwa.

Według B. M. Grossa **wskaźnikami sprawności przedsiębiorstwa**, są [41]:

- zaspokojenie ważnych potrzeb ludzi z danego przedsiębiorstwa,
- wytwarzanie przez przedsiębiorstwo różnych wartości poszukiwanych i cenionych przez ludzi,
- wytwarzanie przez przedsiębiorstwo społecznie istotnych produktów bądź usług,
- inwestowanie w dobra materialne, ludzi i samo przedsiębiorstwo,
- racjonalne wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo posiadanych przez nie dóbr materialnych,
- umiejętne pozyskiwanie przez przedsiębiorstwo zasobów materialnych i ludzkich,
- harmonijne współdziałanie wszystkich elementów przedsiębiorstwa.

Wszystkie te działania zapewniają korzystny rozwój przedsiębiorstwu jako organizacji gospodarczej oraz służą umacnianiu wewnętrznemu i wypracowaniu silnej pozycji na zewnątrz. Permanentna gra producenta z całością otoczenia zewnętrznego wyraża się poprzez zjawisko określane jako kultura przedsiębiorstwa. Kultura jest produktem współdziałania ludzi, a zarazem bazą, na której to współdziałanie ma miejsce [47].

Kultura przedsiębiorstwa jest w zasadzie rzeczą niewymierną, a jednocześnie odczuwalną na każdym poziomie organizacji. Nie jest nauczana świadomie, ale przekazywana w procesie społecznym; tkwi przede wszystkim w osobowości pracowników, profilu zawodowym pracowników, wyposażeniu stanowisk pracy, procesie pracy, stylu zarządzania firmą i pracownikami, wizji, celach strategicznych i operacyjnych przyjętych do realizacji [51].

Tradycyjna kultura rolnicza wykształciła stabilny i mało podatny na innowację system, kształtujący spokojny rytm indywidualnej pracy, nienastawionej na maksymalizację zysku i wydajności.

Kultura przemysłowa doprowadziła do daleko posuniętej racjonalizacji pracy zespołowej i struktur biurokratycznych. Wykształciła też syndrom wydajności i zysku, nastawiając się na precyzyjne planowanie i innowacyjność [131]. Szybki rozwój techniki doprowadził do automatyzacji i robotyzacji. Jednocześnie wykształciły się wydajne sposoby organizacji produkcji, którym początek dał H. Ford. W klasycznej teorii sprawnego działania organizacji przemysłowej zwraca się uwagę na ważną rolę strategii przedsiębiorstwa, która oddziałuje (na zasadzie sprzężenia zwrotnego) na strukturę rynku, np. poprzez innowacyjną produkcję lub obniżoną cenę produktu. Strategia przedsiębiorstwa jest w dużej mierze zdeterminowana przez strukturę produkcji, np. jednostkowa, seryjna, masowa [40].

17.2. Postęp technologiczny jako czynnik sprawności

Sprawność – to robienie rzeczy we właściwy sposób. Ten „właściwy sposób” – to *techné*, czyli „*wiem jak*”. Na niższym poziomie uogólnienia (konkretnej „rzeczy”), to „*wiem jak*” jest niczym innym, jak technologią, np.: budowy maszyn, pieczenia chleba, czy odsalania wody. W zakresie przemysłu wytwórczego technologia zaszyta jest w odpowiedniej organizacji procesu produkcyjnego. Inna jest np. organizacja dla produkcji jednostkowej, inna dla seryjnej i jeszcze inna dla masowej [33].

W ujęciu klasycznym jako podstawowe przyczyny niskiej sprawności organizacji wymienia się wadliwą organizację pracy oraz niedostateczne umotywowanie pracowników w kierunku pożądanym dla organizacji. Oba te problemy łączą się ściśle ze sobą [1]. Na te dwa problemy, które w istocie rzeczy związane są z czynnikiem ludzkim, nakłada się trzeci, jakim jest infrastruktura techniczna (maszyny, urządzenia, itp.). W sensie technicznym jest ona coraz doskonalsza ze względu na nieustanny postęp techniczny, który dzieli się na: technologiczny i organizacyjny [90].

Postęp technologiczny występuje w obrębie produktów i procesów – to coraz lepsza technika, mająca zastosowanie w coraz doskonalszych maszynach, sposobach pracy, lepszych i nowszych materiałach. Jeśli chcemy właściwie ocenić wpływ postępu technologicznego na współczesną organizację przemysłową, zdominowaną przez maszyny, to trzeba zrozumieć, czym naprawdę jest maszyna.

„Maszyny to szczególne twory człowieka, które charakteryzują się pewnymi uniwersalnymi własnościami oraz ograniczeniami, wyznaczonymi przez ich tworzywo i prawa fizyczne, jak również życie społeczne” (M. Hetmański [46])

Maszyny tym się różnią od narzędzi, że przetwarzają energię inną niż pochodząca z mięśni człowieka. Są przeznaczone do wykonywania takich czynności, do których człowiek z racji swych ograniczonych zdolności praktyczno-poznawczych nigdy nie byłby zdolny. Nie tyle „przedłużają” nasze organy, co potrafią narzędzia, ile je zastępują albo przekraczają (oczywiście nie w sensie dosłownym czy absolutnym). Maszyny nie mogą wykroczyć poza ludzkie zdolności, chociaż niektóre nasze działania wykonują lepiej. Współcześnie w epoce elektroniki niewątpliwie następuje istotna zmiana jakościowa, gdy energia sterowania po jej oddzieleniu od energii napędowej zmienia działanie maszyny w kierunku większej stabilności i sterowalności. Wymusza to także zmianę ludzi, bowiem:

„Elektryczność i elektronika uczyniły z maszyn twory szczególne, w zastanawiający sposób upodobnione do człowieka – ożywiają je bowiem elektryczne impulsy” [46].

O współczesnych maszynach nie możemy mówić, że wszystkie są „maszynami informacyjnymi”, tj. informacja jest podstawą ich działania (tak jak to ma się w komputerach). Jest ona jednak swoistym „duchem” wielu maszyn, który je ożywia i wprawia w działanie. Już nie siła mięśni, nie energia pochodząca z pary czy innych naturalnych surowców zasila maszyny – robi to prawie bezpostaciowy ruch elektronów w krzemowych układach scalonych. Istota automatyzmu maszyny polega na tym, że zarządzając swoją energią sterującą (wewnętrzną informacją), przejmuje od człowieka coraz więcej kompetencji i uprawnień. Nie jest to jednak jakiś jednorazowy akt kreacji wyposażenia maszyn w moce, który zrównałby je z ludźmi – to wciąż trwający proces rozwoju techniki [46].

„W erze globalizacji fabryki stają się skoncentrowane – jeśli chodzi o produkt, zrobotyzowane – w sensie technologii i zdyweryfikowane – odnośnie obsługiwanych rynków” (P. Beamish [9]).

Postęp technologiczny stawia jednak przed ludźmi dodatkowe wymagania dotyczące postawy sprzyjającej pracy rytmicznej i ciągłej. Nowoczesne metody produkcyjne, oparte na posuniętej mechanizacji i standaryzacji, wymagają takiego samego rytmu i ładu od człowieka, jak od maszyny. Nie wszyscy potrafią się do tego dostosować, stąd tak bardzo istotny staje się problem doboru „właściwych” ludzi na właściwe stanowisko oraz właściwej organizacji ich pracy [1].

17.3. Postęp organizacyjny jako czynnik sprawności

Sprawność operacyjna (wynikająca z technologii), określająca efektywność, jest niezbędna, ale podstawowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa ma postęp organizacyjny, bo określa skuteczność [131]. **Postęp organizacyjny** to coraz lepsza organizacja i współdziałanie pracowników, podejmowanie trafnych decyzji oraz lepsza struktura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Wszelka praca zbiorowa, zwłaszcza gdy ma związek z nowoczesną techniką, wymaga sprawnej organizacji. Wykazał to już H. Ford w 1913 r., w swoich zakładach w Detroit. Całkowicie zmechanizowano i przeorganizowano tradycyjny proces montażu Forda T – ze znacznym wzrostem sprawności produkcji. Utworzono tam metodą indukcyjno-dedukcyjną system, który pretendując do miana „naukowej organizacji i kierowania (NOiK)” wywarł kolosalny wpływ na style zarządzania w działalności gospodarczej. Zastosowano tam zasadę organizacyjną: *„jeden ruch na jedno stanowisko pracy”* [33]. W wyniku realizacji tej zasady samochody schodziły z linii montażu w tempie jednego pojazdu na 30 s., a wydajność pracowników wzrosła o 3500%! Ten właśnie system stał się podstawą gospodarczej potęgi USA na początku XX w. Wiele elementów tego systemu można spotkać i dzisiaj w systemach zarządzania dynamicznie rozwijających się gospodarstwach, tzw. tygrysów azjatyckich: Tajwanu, Korei Południowej, Hong-Kongu, Tajlandii, Singapuru, nie mówiąc już o Chinach [56].

System ten przez swoją rygorystyczność jest niezwykle skuteczny, a zarazem bardzo nieludzki. U Forda była tworzona np. specyficzna atmosfera strachu, poczucia zagrożenia, kształtowana przez wewnętrzny Wydział Bezpieczeństwa. Atmosferę zastraszania potęgował ostry regulamin porządkowy, w myśl którego rozmowy i jakiegokolwiek kontakty osobiste między robotnikami podczas przerw na posiłki były u Forda zakazane. Surowo zakazane było również prowadzenie rozmów w czasie pracy, a nawet uśmiechanie się, jako „objaw bumelanctwa i niesubordynacji” (w 1940 r. robotnik fordowski, John Gallo, został oskarżony o „uśmiechanie się”, w wyniku czego nastąpiło opóźnienie ruchu taśmy o pół minuty! Gallo został zwolniony z pracy, jednak wygrał proces w sądzie, nie udało się bowiem ustalić związku przyczynowego pomiędzy uśmiechaniem się a wydajnością pracy) [56].

Niezwykle precyzyjnie opracowany algorytm pracy fizycznej wg NiOK zastosował po raz pierwszy Taylor w eksperymencie w zakładach hutniczych przy ładowaniu na wagony kolejowe surówki żelaza. Robotnik, według określonych sprawdzianów psychofizycznych, został wytrenowany w precyzyjnej realizacji algorytmu działania, z jednoczesnym stosowaniem narzędzi pracy odpowiednio do charakterystyki fizjologicznej i typu pracy. Taylor ustalił dokładnie m.in. takie cechy narzędzi pracy, jak kształt szufli, jej ciężar, długość członka, sposób ujęcia szufli, kąt wychylenia przy nabieraniu surówki na szufłę, kąt przy wyrzuceniu surówki z szufli, kąt rozstawienia nóg robotnika, pozycję nóg, tempo wykonywania czynności przez określenie średniego czasu każdego elementu pracy [33].

Eksperyment udał się; zamiast średniej 12,5 ton dziennie robotnik załadował 47,5 ton, a następnie pracował przez trzy lata stale z tą samą wydajnością, w wyniku czego otrzymał zapłatę o 60% wyższą niż poprzednio. Później przeszkolono w ten sposób innych robotników, ale tylko jeden na ośmiu był zdolny do wysiłku załadowania 47,5 ton dziennie [56]. Dziś odchodzi się (po części) od takiej organizacji pracy, bowiem wiemy, że *„z człowieka nie można zrobić automatu”* [16]. Ilekroć bowiem można użyć skutecznie zasady *„jeden ruch na jedno stanowisko”*, mamy po prostu do czynienia z operacją, którą można i należy zautomatyzować. Przy takich operacjach koncepcja tradycyjnej linii montażowej może być rzeczywiście najskuteczniejszą zasadą dla pracy ludzkiej, ale za to praca ludzka w takich operacjach jest sama przez się niedoskonałością. Bo właściwiej byłoby zaprojektować ją jako pracę maszyn, a nie pracę ludzi. Dla każdej innej pracy – a to oznacza większość prac ludzkich w przemyśle i nie tylko – zasadą jest taka organizacja stanowiska pracy, która integruje pewną liczbę ruchów lub operacji jako całość. Stąd też, wg P. Druckera, istnieć muszą dwie zasady a nie jedna [33]:

„Dla pracy mechanicznej właściwą zasadą jest mechanizacja, dla pracy ludzkiej – integracja”.

17.4. Logistyka jako integrator działań organizacyjnych

Łączenie sprawności operacyjnej (technologicznej) ze sprawnością strategiczną (organizacyjną) wymaga zaprojektowania odpowiedniego systemu logistycznego w przedsiębiorstwie. Niezależnie bowiem od formy zorganizowania produkcji, elementy produkcyjne muszą być dostarczone są na poszczególne stanowiska w wymaganej kolejności i ilości. Ktoś nad tym wszystkim musi panować (zarządzać) – i tu jest właśnie miejsce dla działalności określanej jako logistyka. Logistyka, obok takich pojęć jak biznes, marketing, czy menadżer, jest symbolem głębokich zmian społeczno-gospodarczych, jakie od II połowy XX wieku stymulują burzliwy rozwój gospodarki rynkowej. Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie konkurować i przetrwać na rynkach, konieczne jest jego przekształcenie w organizację zorientowaną na logistykę [23].

Zadaniem logistyki w przedsiębiorstwie jest optymalne kształtowanie strumienia przepływających przez przedsiębiorstwo materiałów, informacji i produktów. Szacuje się, że średnio 20-40% kosztów w przedsiębiorstwach krajów wysokorozwiniętych przypada na koszty logistyczne, z czego 40 do 50% stanowią koszty przepływów fizycznych, 30 do 40% – koszty zapasów, a 15 do 20% – koszty procesów informacyjnych. Istotą zarządzania logistycznego jest więc zasada prakseologiczna „właściwy produkt we właściwe miejsce po najniższych kosztach” [120].

Logistyka staje się tą dziedziną wiedzy, która na bazie systemów informatycznych, prowadzi do integracji organizacji, by zapewnić optymalne funkcjonowanie łańcuchów zaopatrzeniowych od momentu pozyskania surowców, przez ich przetwarzanie, dystrybucję, aż do dostarczenia finalnemu odbiorcy. **Nadrzędnym zadaniem systemu logistycznego** jest usprawnienie zarządzania procesami przepływu wszelkich zasobów (materiałów, wyrobów gotowych, środków finansowych, informacji, maszyn, pracowników itp.) w celu zaspokojenia potrzeb wszystkich uczestników procesów logistycznych i klientów [10].

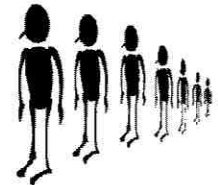
Działania w sferze logistyki podporządkowane są strategii logistycznej, która jest jedną ze strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Im jest wyższy poziom i szerszy zakres stosowania logistyki w przedsiębiorstwie, tym większe są możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Na najniższym szczeblu możliwe jest zasadniczo tylko usprawnienie przepływów surowców, materiałów i produktów oraz wynikająca stąd obniżka kosztów, pozwalająca na nieco większą elastyczność konkurowania firmy za pomocą ceny. Natomiast największy zakres stosowania logistyki umożliwia bardzo szerokie spectrum działań przedsiębiorstwa pozwalające dzięki różnym strategiom oddziaływać w różnorodny sposób na własną pozycję rynkową [17].

Obserwacja stosowanych w praktyce strategii logistycznych pozwala na odczytanie ich generalnej idei prakseologicznej. **Prakseologia w logistyce to – racjonalność działań przedsiębiorstwa w obszarze zintegrowanych przepływów towarów i informacji**, w której podstawową rolę odgrywa odpowiedni poziom i jakość świadczonych usług w ramach tych przepływów. To dostosowywanie i tworzenie pożądanych związków i uwarunkowań pomiędzy czynnościami logistycznymi (nakłady), a osiąganymi celami (efekty). Na ten proces składają się działania synchronizujące i harmonizujące ze sobą poszczególne czynności logistyczne (planowanie, dostarczanie, sterowanie) [122].

Produktywnym wykorzystaniem wszystkich zasobów zajmuje się ekonomia, która stara się zapanować nad „*złożonością szczegółów*”. **Logistyka zaś zajmuje się racjonalnością przepływu strumieni materiałów i informacji**. Stara się więc zapanować nad „*złożonością dynamiczną*”. Logistyka – to warunkowanie dostarczania produktu. Warunkowanie – to nic innego jak prakseologiczne dyrektywy oparte na słówku „jeżeli”. Zarządzanie może dotyczyć tego, co już jest (ustalone) i dąży, aby w stworzonych przez logistykę uwarunkowaniach doprowadzić do powstania określonych dóbr. Stąd:

Logistyka – bliski związek z prakseologią, zarządzanie – bliski związek z ekonomią [122].

18. CZŁOWIEK W ORGANIZACJI



18.1. Siła jednostki

„Jednostka zerem, jednostka niczym – sama nie udźwignie pięciocalowej kłody”? jak pisał W. Majakowski. Daleko wcześniej przed nim Platon, w swojej rozprawie o Państwie, też pisał: „O tym co dobre dla człowieka rozstrzyga idealne państwo” (czyli organizacja). Czy tak jest rzeczywiście?

Polacy to jakoby indywidualiści. Nie lubią władzy, ograniczeń, współpracy, organizacji. Większość naszych codziennych czynności to zajęcia rutynowe. Robimy różne rzeczy, ponieważ kiedyś nauczono nas tak je robić, ponieważ tak samo robią inni ludzie, bądź w środowisku (otoczeniu) panują takie, a nie inne zwyczaje. Człowiek jest bowiem istotą społeczną, nie żyje *in abstracto*, jako Robinson Crusoe na samotnej wyspie, lecz jako dziecko swojej rodziny, rasy, narodu, epoki itp. Jest obywatelem swojego kraju, członkiem określonej grupy społecznej i zawodowej; wyznaje określone poglądy. Od narodzin do śmierci życie człowieka to wprowadzanie go w kolejne organizacje: narodziny (szpital), edukacja (szkoła), praca (zakład pracy), rozrywka (np. kino), życie codzienne (dostawa prądu, ciepła), itd. Stąd można powiedzieć, że:

życie człowieka to życie w organizacji.

Przeciętnego człowieka nie zajmują rozważania tego typu zagadnień. W tych sprawach polega on zwykle na autorytecie innych. Postępuje tak „jak każdy porządny człowiek powinien postępować”, żyje niczym owca w stadzie. Właśnie ze względu na ten intelektualny bezwład nazywamy go przeciętnym. Jednak przeciętny człowiek też wybiera, gdy tylko uzna, że będzie to lepiej służyło jego interesom. Treść ludzkiego działania, to znaczy jego cele i środki wybrane i zastosowane do ich realizacji, zależy od indywidualnych cech. Będąc jednak członkiem określonej organizacji, działania swe podporządkowuje określonym normom i tradycji. Zatem można się zgodzić, że stwierdzeniem, że:

**„Siła jednostki w dużej mierze zależy od tego, co ją tworzy,
a więc od kondycji grup, których jest ona członkiem”. [31]**

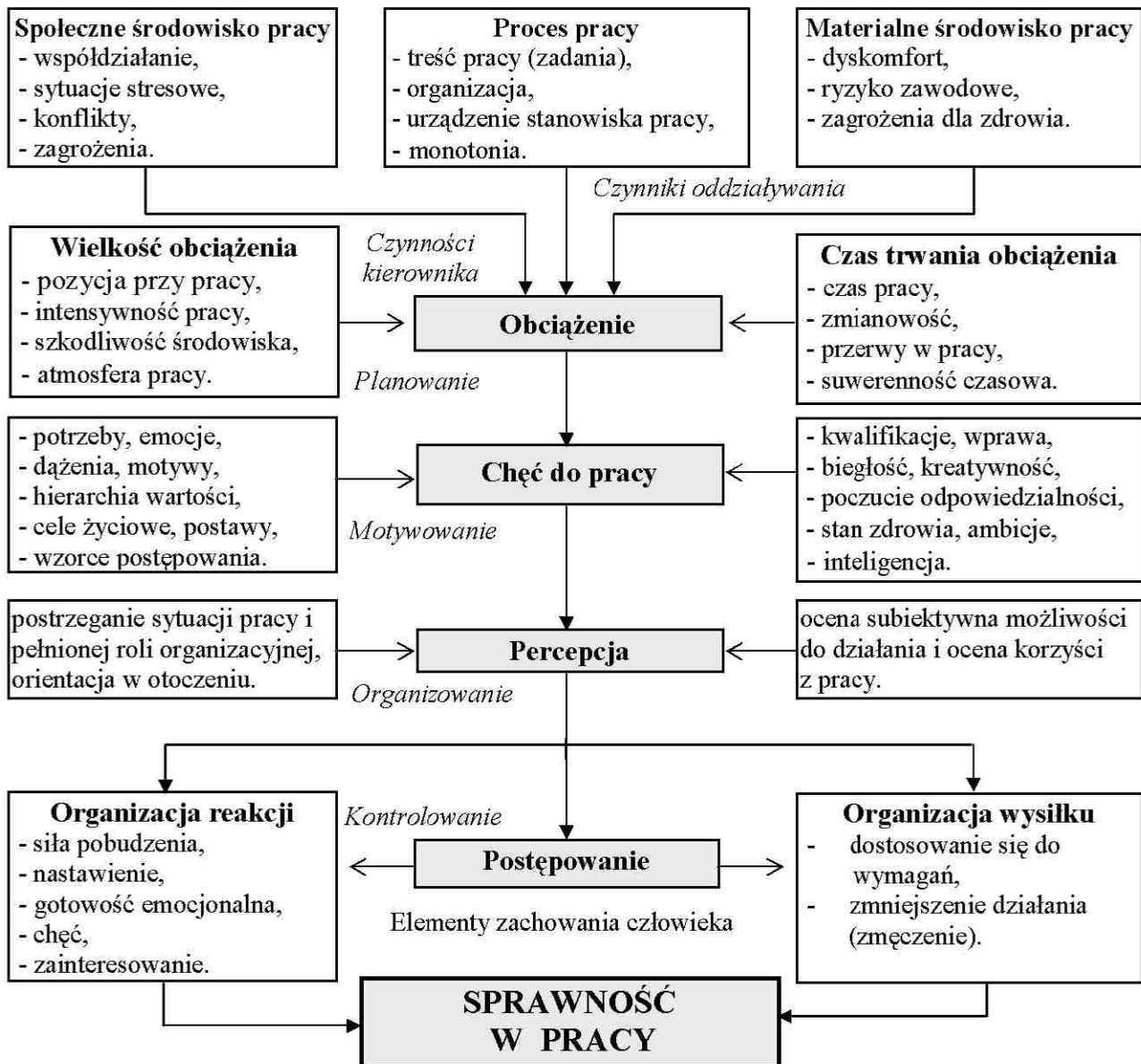
Gdy poddamy analizie znaczenie różnych działań podejmowanych przez jednostki, to możemy się dowiedzieć także wiele na temat działań wspólnotowych. Życie wspólnoty wyraża się w działaniach jej członków. Kolektywny byt społeczny (organizacja) nie istnieje realnie poza działaniami należących do niej jednostek. Realność takiego organizmu społecznego polega na kierowaniu działaniami jednostek i powodowaniu, że wykonują one określone zadania. Żyjąc w społeczeństwie pozostajemy w nieustannej interakcji, świadomej i nieświadomej, z innymi. Tak więc wpływamy na świat dookoła nas *sobą*, naszym **zachowaniem**, wręcz całym naszym **życiem**.

Każdy nasz wybór może być obserwowany, każdy nasz wybór może wpłynąć na osoby z naszego otoczenia - i na nam znane i na te nieznane. Analizując wady i zalety jakiejś organizacji, to tak naprawdę odnosimy tę analizę do ludzi, gdyż wszystkie czynniki znajdujące się na drugim planie i wpływające na jej kształt ostatecznie opierają się na wartościach, motywacjach i sposobie postrzegania otoczenia przez ludzi. Wiele rzeczy robimy nie tylko dla siebie, lecz też (czy chcemy czy nie) niejako dla innych; „dzieci biorą przykład z dorosłych fani naśladują swoich idoli, aktywiści słuchają swych przywódców, ludzie obserwują ludzi. Wszyscy jakoś ustosunkowujemy się do tego, co robią inni. Może nas mobilizują, może zniechęcają, może inspirują. Obojętność też może być skutkiem wpływu. Poznanie jest zawsze wynikiem zrozumienia znaczenia, które działające jednostki przejawiają w swym zachowaniu”. Organizacja może wydawać się czymś konkretnym, gdyż potrafimy pokazać ją na wykresach, zmierzyć, wyliczyć jej osiągnięcia, niemniej jednak wykresy, opisy obowiązków i osiągnięcia są jedynie wynikiem zachowania ludzi. Stąd wynika, że:

„Droga do poznania zorganizowanych całości wiedzie przez analizę działań jednostek”. [91]

18.2. Zachowanie człowieka w organizacji

Człowiek jest jednym z najbardziej złożonych, wysoce zmiennych i trudnych do przewidzenia elementów organizacji. Szczególnie jego zachowania są funkcją wielu czynników (wewnętrznych i zewnętrznych). Ogólny model w tym zakresie prezentuje rys. 29 [65].



Rys. 29. Model zachowania się człowieka w organizacji [65]

Pracownik przynależy do organizacji poprzez mikrostruktury (komórki organizacyjne). Poszukuje akceptacji i identyfikacji z daną grupą ludzi, z którymi przyszło mu pracować. Dzięki temu, tworzy swój własny system wartości i norm. Bezpośrednie kontakty interpersonalne oparte na współdziałaniu przyczyniają się do integracji i zacieśniania więzi z daną komórką, choć nie zawsze z daną organizacją. Istnieje bowiem powiedzenie, że: „*jak organizacja ma się dobrze, to człowiek ma się źle i odwrotnie*”. Wymieniony na rys. 25 zbiór właściwości świadczy o niepowtarzalności każdej jednostki, a zatem wymusza na kierownikach zmianę sposobu myślenia z przedmiotowego na podmiotowy. Człowiek w systemie pracy działa bowiem racjonalnie. Będzie dobrze pracował, jeśli realizacja celów przedsiębiorstwa umożliwi mu realizację własnych potrzeb, bowiem [41]:

**„W dzisiejszych czasach nie zatrudnia się już samych rąk do pracy,
razem z nimi przychodzi OSOBA”.**

18.3. Wpływ motywacji na sprawność

Jednym z czterech podstawowych zadań kierownika w organizacji (rys. 29) jest motywowanie podległych mu pracowników do pracy. Skuteczność działania ludzkiego zależy bowiem nie tylko od określonych umiejętności, ale także od pobudzenia (motywacji). Istotne jest więc to, aby kierownik rozumiał i potrafił wykorzystać wiedzę o motywacjach jego podwładnych, bowiem [50]:

„Motywacje to uwalnianie ludzkiej produktywności” .

Motywacja jest pierwszym elementem postępowania ludzkiego. Wytwarza u człowieka wolę (chęć) do działania i trwa aż do wygaszenia tej chęci. Motywem określa się więc coś, co jest przyczyną podjęcia lub zaniechania działania. Motywem jest nie to, co robimy, ale dlaczego to robimy [116].

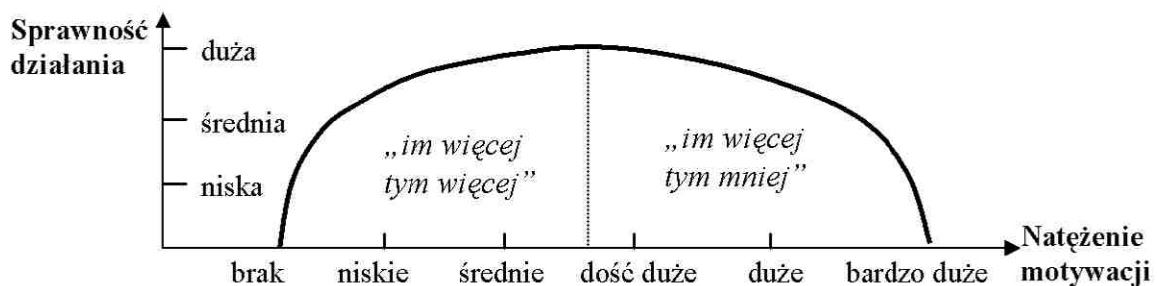
Napięcie motywacyjne jest wywoływane przez bardzo różne czynniki. Z punktu widzenia zachowania się człowieka pracującego, najważniejsze jest dążenie do zaspokojenia potrzeb. W psychologii potrzebę najczęściej określa się jako stan wywołany pewnym brakiem, który powoduje zachwianie wewnętrznej równowagi organizmu i zakłócenie procesu życia i rozwoju. Napięcie motywacyjne będzie zależało od subiektywnej oceny własnego położenia, a jego siłę określa miejsce, do którego człowiek aspiruje [138].

Motywacja do pracy jest więc funkcją oczekiwań i pojawia się, kiedy pracownik jest przekonany o związku pomiędzy wysiłkiem a jakąś gratyfikacją za działanie. Taką gratyfikacją może być też m.in. nabycie umiejętności sprawniejszego wykonania pracy [11].

Badania nad wpływem motywacji na sprawność prowadzili R. M. Yerks i M. D. Dodson. Badacze ci ustalili dwie zależności, które od ich nazwisk określane są I i II prawem Yerksa-Dodsona [135].

Pierwsze prawo Yerksa-Dodsona:

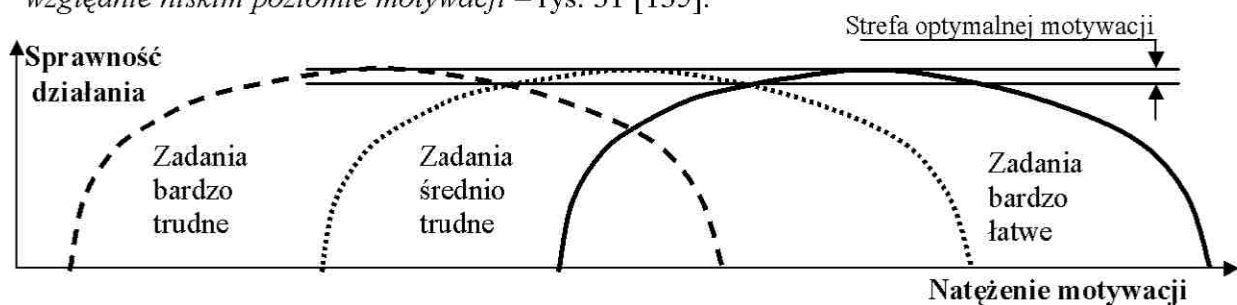
W miarę wzrostu natężenia motywacji sprawność działania rośnie do pewnego poziomu. Przy dalszym wzroście sprawność zaczyna spadać i osiąga poziom zerowy – rys. 30 [135].



Rys. 30. Graficzny obraz I prawa Yerksa-Dodsona [135]

Drugie prawo Yerksa-Dodsona:

W rozwiązywaniu łatwych zadań największą sprawność osiąga się przy stosunkowo wysokim natężeniu motywacji. Przy zadaniach trudnych największą sprawność osiąga się przy względnie niskim poziomie motywacji – rys. 31 [135].



Rys. 31. Graficzny obraz II prawa Yerksa-Dodsona [135]

Z praw tych wynika, że sprawność działania zależy nie tylko od racjonalnych wyborów, ale także od optymalnego poziomu pobudzenia i motywacji, dostosowanych do danej dziedziny działalności.

18.4. Kategorie zachowań ludzkich

Badania dobitnie wykazują, że to, czego oczekuje się od ludzi, w fundamentalny sposób wpływa na to, co oni z siebie dają [112]. Zjawisko to, zwane **efektem oczekiwań interpersonalnych**, powszechnie towarzyszy relacjom międzyludzkim, choć najczęściej nie zdajemy sobie z tego sprawy. Najogólniej rzecz ujmując, jego istotą jest związek przyczynowo-skutkowy między naszą postawą wobec kogoś, a jego zachowaniem [95]. Punktem wyjścia do takich rozważań jest zasadnicza przeciwstawność podstawowych ról człowieka – sytuujących go jako indywiduum i zarazem jednostkę społeczną – w opozycji wobec organizacji. Za podstawę rozważań przyjęto model zachowań człowieka w organizacji, znany jako **teoria Mc Gregora, zwana też teorią X-Y** [82]. Model ten obrazuje wewnętrzne nastawienie kierownika w stosunku do „natury” podwładnych i wynikające stąd jego reakcje. Kierownik może skłonić podwładnych do działania, zgodnego z jego zamierzeniami, na dwa sposoby: drogą przymusu lub drogą perswazji („metoda kija lub marchewki”). Który zastosuje – zależy od tego, jak myśli o swoim podwładnym (jako X lub Y).

Kategoria „X” natury człowieka

Teoria X przedstawia człowieka jako kogoś niechętnego do pracy, z natury leniwego, którego można motywować jedynie płacą. Zakłada się, że ludzie pracują głównie dla pieniędzy, a już na pewno nie robią niczego dla idei. Takie nastawienie najlepiej oddają twierdzenia [97]:

1. *Człowiek generalnie unika pracy;*
2. *Ludzi trzeba zmuszać do pracy i stale kontrolować;*
3. *Ludzie nie chcą przyjmować ani odpowiedzialności ani angażować się;*
4. *Błędem jest nadmierna demokratyzacja w zakładzie pracy, a w szczególności dostęp do informacji oraz autonomia pracowników;*
5. *Większość ludzi chce otrzymywać jasno sformułowane cele, aby nie musieli o nich myśleć. Stąd funkcją kierownika jest wymuszać i kontrolować.*

Kategoria „Y” natury człowieka

Teoria Y dotyczy osób, które uważają, że inni pracują głównie po to, żeby wspólnie z nimi budować nową, ciekawszą, bardziej atrakcyjną jakość organizacji oraz efektów jej działania. Stąd tak ważne, żeby pracownicy widzieli sens swojej pracy, znali cele swojej aktywności między innymi dzięki wspólnemu ich ustanawianiu, cieszyli się dużym zaufaniem u kierownictwa, związanym między innymi z bezpośrednim dostępem do informacji oraz prawem do podejmowania autonomicznych decyzji. Takie nastawienie opisują twierdzenia [91]:

1. *Praca winna przynosić radość, tę zaś należy starannie kultywować;*
2. *Ludzie chętnie przyjmują odpowiedzialność i angażują się, gdy są pożądanymi i popieranymi;*
3. *Większość ludzi ufa sobie wzajemnie;*
4. *Większość pracowników jest daleko bardziej twórcza niż nam się wydaje, tylko owa kreatywność ma miejsce przy pewnych formach stosunków i jest nietrwała;*
5. *Właściwym zadaniem kierownika jest inspiracja podwładnych do wykonywania zadań.*

Uwagi do teorii: podejście typu X stwarza nieprzyjemną atmosferę w pracy, która sprzyja obniżeniu wydajności pracy, pracownik czuje się pod dużą presją przełożonego, nadmierne stosowanie kar powoduje niechęć pracownika do dalszego starania się. Podejście typu Y natomiast w dużej mierze jest oderwane od rzeczywistości, gdyż w praktyce natura ludzka nie jest aż tak pozytywna, bowiem:

„W teorii nie ma różnicy między teorią i praktyką. W praktyce różnica istnieje” [41].

William Ouchi zaproponował więc trzeci model natury człowieka, określany jako „Z” [40]:

Teoria Z zakłada, że człowiek jest istotą myślącą, otwartą i kierującą się intelektem. Nie jest ani tak dobry, jak nam się wydaje, ani tak zły, jak o nim myślimy, ale gotowy na jedno i drugie. Jego naturalnym stanem jest niezależność. Takie nastawienie najlepiej oddają następujące twierdzenia:

1. *Najlepszy sposób na zrozumienie człowieka, to spojrzenie na człowieka jako na istotę myślącą;*
2. *Dokładne wyjaśnienie „po co to się robi?” zwykle prowadzi do lepszej współpracy.*

18.5. Konflikty interesów

Przyjęcie przez kierownika określonego założenia wobec swoich podwładnych pociąga za sobą nie tylko różne formy interwencjonizmu i sposoby motywowania pracowników, ale także konflikty. W organizacjach, zwłaszcza gospodarczych, działania wykonywane są nie po to, by było przyjemnie przynależnym do niej ludziom, ale po to, by zrealizować określone cele (interesy). Zorganizowana działalność gospodarcza opiera się bowiem zasadniczo na dwóch procesach [131]:

- **wymianie**, *cele jednego podmiotu działającego osiągane są dzięki środkom uzyskiwanym od innego podmiotu działającego i vice versa*,
- **współdziałaniu**, czyli kooperacji, która może być dwojakiego rodzaju:
 - *partycypacją* – kooperacja pozytywna,
 - *konkurencją* – kooperacja negatywna.

Obie formy są niezbędne do działania gospodarczego w aspekcie pierwszych dwóch „E” biznesu (efektywność, ekonomiczność), natomiast trzecie „E” (etyka) rodzi konflikty interesów [96].

„Konflikty interesów stanowią jedną z podstawowych zagadnień etyki biznesu, która wskazuje na sytuacje powodujące konflikty oraz na sposoby ich przewyżnienia” (W. Gasparski).

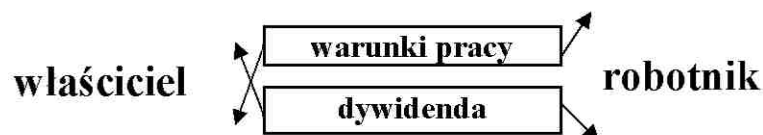
Konflikty interesów są szczególnym przypadkiem konfliktów wartości, te zaś wywołują konflikty moralne, sytuując człowieka wobec konieczności dokonania wyboru i podjęcia działania w sytuacji, którą można później oceniać w zależności od tego, jakie kryteria moralne weźmie się pod uwagę. Ogólnie rzecz biorąc, konflikty interesów mogą być [2] :

- **dobre**, np. przy grze fair play służą osiągnięciu lepszych wyników (jak choćby w sporcie),
- **złe**, np. w przedsiębiorstwie narażają działalność na niezrealizowanie założonych celów.

Przyczyny konfliktów [101]:

- sprzeczność w systemie etycznym,
- sprzeczność pomiędzy wartościami cenionymi przez jednostkę i grupę,
- trudności wyrażania i uporządkowania wartości,
- sprzeczności pomiędzy postulatami wynikającymi z pełnionych jednocześnie funkcji.

W przedsiębiorstwie rynkowym konflikt między pracownikami a kierownictwem (reprezentującym interesy właściciela) jest nieunikniony; – ilustruje to rys. 32 .



Rys. 32. Różnice w myśleniu podmiotów współdziałających w przedsiębiorstwie

Typowe źródła konfliktu to albo domaganie się lepszych warunków pracy przez podwładnych, albo chęć wprowadzenia racjonalizacji przez właściciela (kierownictwo). Zmiany te mogą zniszczyć różne formy powiązań nieformalnych, stąd też i częste przeciwstawianie się im poprzez bierny opór, faktyczne nierealizowanie zmian, pozorowaną ich realizację, bunt lub rezygnację z pracy [56].

Sposoby zapobiegania konfliktom w przedsiębiorstwie [128]:

1. Jawność decyzji;
2. Rozumienie „interesu” firmy („padnie firma – padnę i ja”);
3. Rozpatrywanie możliwości (alternatyw) zgodnie z ustalonymi normami postępowania;
4. Możliwości pociągania do odpowiedzialności za podejmowane decyzje;
5. Wysoka kultura otoczenia firmy.

Należy jednak mieć na uwadze myśl, którą wypowiedział J. M. Bocheński:

„Kto marzy o pracy w organizacji bez napięć i konfliktów, ten właśnie marzy; czegoś takiego nie ma” [12].

19. PRACA W UJĘCIU PRAKSEOLOGICZNYM



19.1. Pojęcie pracy

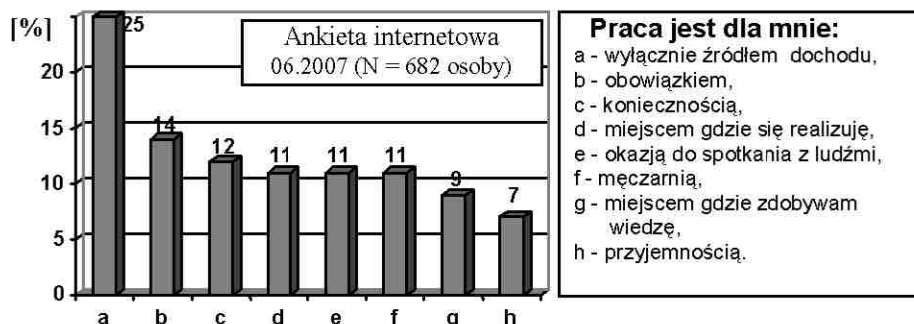
W Nowym Testamencie jednym z najczęściej wymienianych pojęć jest „*ergon*”, które na język polski przekładane jako „praca” [38]. Praca obok nauki i zabawy jest bowiem jedną z podstawowych działalności człowieka. Wypełnia człowiekowi ponad połowę życia; jest źródłem jego egzystencji, zapewnia materialne warunki realizacji i decyduje o jego rozwoju. W starożytnym języku greckim słowo *praca* oznaczało przede wszystkim zdolność do działania. Było też używane do oznaczenia wszelkiej czynności człowieka; do określenia pracy na roli, działalności rzemieślniczej, handlowej, do żegluga i rybołówstwa oraz tworzenia dzieł sztuki [3]. Zatem:

„Praca jest to czynność świadomie wkładanego wysiłku człowieka, polegającego na wiedzy, doświadczeniu jak i swej intuicji, w celu osiągnięcia założonego przez niego celu” [85].

Skoro praca jest działalnością, czyli splotem świadomych ciągów czynności, musi mieć jasno określony cel. **Celowość pracy wynika z jej istoty** – praca jest dobrem związanym z rozumną naturą człowieka. Człowiek dzięki swemu rozumowi, staje się twórcą pracy i jej panem, praca zaś staje się sposobem panowania nad sobą i światem. Pracujący człowiek wyrabia swoją siłę woli, uczy się panować nad instynktami, staje się systematyczny. Rozum wskazuje człowiekowi, że praca jest jedynym, naturalnym i koniecznym środkiem zarówno utrzymania się przy życiu, jak i rozwoju osobowego. Stąd, rodzi się *poczucie obowiązku pracy* jako powinności wobec siebie i innych, ale także odpowiedzialności za wyniki pracy. Powinność pracy ma charakter moralny. Ujawnia się w cechach pracującego człowieka, takich np. jak: pracowitość, dokładność i odpowiedzialność itp.

„Praca to miara wysiłku włożonego przez człowieka w wytworzenia danego dobra” [64].

W sensie prakseologicznym powinność jest rozumiana jako ostateczna racja jakiegoś działania. Logiczność i konieczność pracy są ściśle powiązane. Pojmowanie pracy jako działalności związanej z dostosowaniem się do środowiska oraz z uzyskaniem dóbr materialnych prowadzi do uprzedmiotowienia pracy. Uprzedmiotowienie pracy w sposób nieunikniony prowadzi również do uprzedmiotowienia człowieka. Pojmowanie pracy jako działalności, której celem jest realizacja potrzeb, prowadzi do pragnienia, aby uwzględnić możliwie wszystkie potrzeby. Skutkiem tego – jest nieskończone mnożenie obowiązków i zadań do wykonania, i w rezultacie stan, który można określić jako stan „zapracowania”. Stan taki – to właściwie znak poddania się człowieka pracy. Praca dla sporej części ludzi staje się więc obowiązkiem, który ich pożera – rys. 33 .



Rys. 33. Czym jest praca dla człowieka (wyniki ankiety internetowej z 06.2007)

Jak pokazuje wykres, praca jest związana z obowiązkiem. Nie dowiadujemy się jednak o tym w sposób bezpośredni. Nie istnieje zjawisko, które samo przez się byłoby przykrością pracy. Istnieje jedynie doświadczenie, które tak interpretujemy. Interpretacja zaś prowadzi do wniosku, że stan, w którym praca nie występuje, czyli wypoczynek, jest uznawany przez człowieka za bardziej pożądany niż podejmowanie wysiłku, stąd wniosek, że:

„Wypoczynek oceniamy jako dobro, a pracę postrzegamy jako ciężar”. [18]

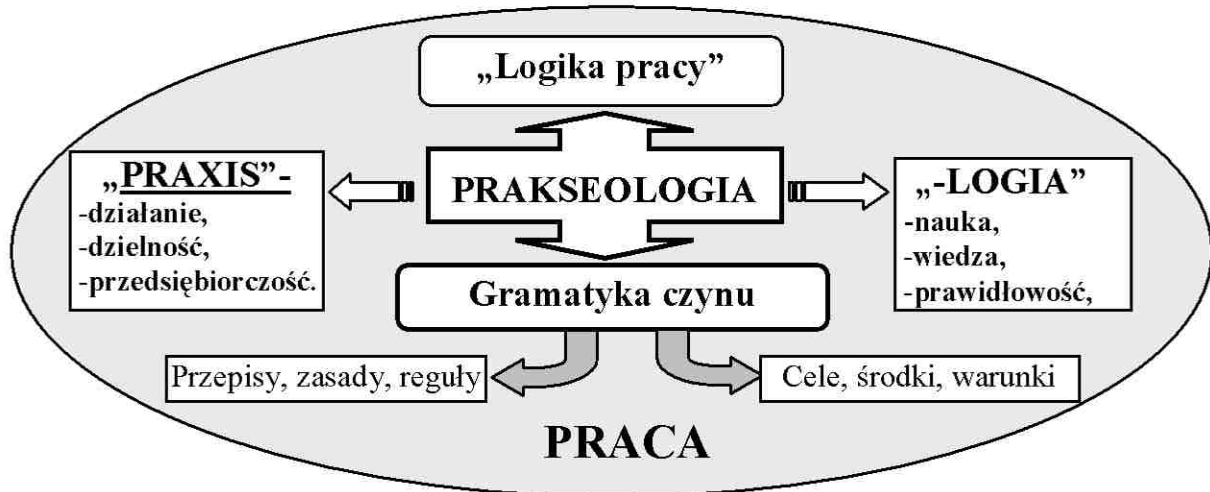
19.2. Klasyfikacja wiedzy o pracy

Ogólnie biorąc, prakseologia stara się rozpracować **dwie logiczne zasady dotyczące pracy** [63]:

Zasada pierwsza – **odkryć istotę rzeczy** (*stąd bowiem wynika sprawność i efektywność*);

Zasada druga – **znaleźć metodę oddzielenia tego, co jest jej i nie jej**.

Działanie to zastosowanie środków potrzebnych do osiągnięcia celu. Jednym z takich środków jest zazwyczaj praca człowieka, a jej „logika” – to nic innego jak prakseologia (rys. 34).



Rys. 34. *Prakseologia jako logika pracy*

Typologia wiedzy o pracy [109]:

- | | | |
|-----------------------------------|---|---|
| <i>W zakresie sprawności</i> | ⇒ | SOCJOTECHNIKA – teoria sprawnego działania grup społecznych; |
| | ⇒ | PRAKSEOLOGIA – teoria sprawnego działania indywidualnego; |
| <i>W zakresie stosunków pracy</i> | ⇒ | PSYCHOLOGIA PRACY – przydatność człowieka do danej pracy; |
| | ⇒ | SOCJOLOGIA PRACY – stosunki pomiędzy pracownikami; |
| | ⇒ | FIZJOLOGIA PRACY – przygotowanie organizmu do pracy; |
| | ⇒ | PEDAGOGIKA – dydaktyka nauczania zasad pracy. |

Starodawna zasada sprawnego działania

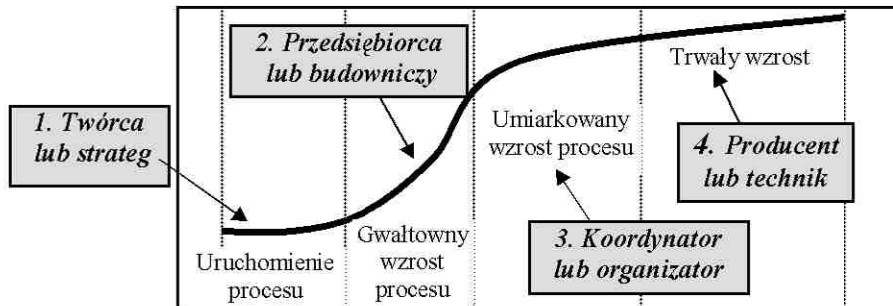
*„Gdy masz co czynić, długo się rozmyślaj,
Prędko rozprawuj, końca na wszem patrzaj.
Kto nie rozmyśla, co ma przypaść z czego,
początku nigdy nie ma gruntownego”.*

Mikołaj Rej (1505-1569)

Chociaż człowiek od wieków czyta te słowa, ich głębsze znaczenie dla wielu jest poza zasięgiem. Zadawalają się bowiem dosłownym (literalnym) zrozumieniem tekstu. W prakseologii literalne rozumienie – „deklamowanie” poznanych zasad – nie jest jednak tak istotne. Zdecydowanie większą uwagę przykłada się bowiem nie do słów, ale do idei zawartej w danej myśli.

19.3. Typy pracy

Pracę ludzką ogólnie można podzielić na **cztery odrębne fundamentalnie typy**. Te cztery typy reprezentują wyraźny przebieg działań na klasycznej fali cyklu życiowego dowolnego wytworu: od studium pomysłów, do uruchomienia procesu realizacji, następnie przesunięcie do fazy kierowanego wzrostu i ostateczne przejście w tryb podtrzymania – rys. 35 [1].



Rys. 35. Typy pracy na tle cyklu działania zorganizowanego [1]

1. TWÓRCA LUB STRATEG

Cała praca zaczyna się od ludzi z pomysłami, czyli twórcy lub stratega. Takie osoby mają wizję przyszłości i patrzą daleko przed siebie. Działają w świecie koncepcji i przyszłych planów. Takich ludzi nazywamy wizjonerami, konsultantami, strategami lub twórcami. Ich praca może się różnić w szczegółach, ale wszyscy widzą nowe możliwości, zanim spostrzeże je ktoś inny.

2. PRZEDSIĘBIORCA LUB BUDOWNICZY

Pomysł wprowadzany jest w życie dzięki umiejętnościom i wiedzy ludzi, których można określić jako przedsiębiorcy lub budowniczy. To oni lubią świat nagłych zmian i biorą na siebie ryzyko, podejmując się realizacji określonego działania. Mają skłonność do dominacji i indywidualizmu. Wspaniale przekonują innych i skłaniają ich do pokonywania trudności w przedsięwzięciach.

3. KOORDYNATOR LUB ORGANIZATOR

Ten typ człowieka realizuje się w codziennych działaniach zarządczych. Działa w sferze taktyk, planów i wdrażania. To kierownicy, menedżerowie, organizatorzy usprawnień, logistycy. Ich praca skupia się na udoskonalaniu procesów i podnoszeniu kwalifikacji ludzi dostarczających produkty firmy. Zmiany na tym polu są stopniowe, ale zakres działania bardzo szeroki; dotyczy systemów, ludzi zasobów itp.

4. PRODUCENT LUB TECHNIK

Ten typ człowieka wykonuje pracę będącą podstawą działalności firmy. Skupia się na poziomie procesu, procedury, transakcji. Kluczem jest zastosowanie właściwych umiejętności lub biegłości technicznej w wytwarzaniu produktu lub usługi. Pracą tych ludzi rządzi: kontrola procesu, jakość, kompetencje techniczne i szczegóły. Obsługują oni urządzenia, projektują produkty, administrują procesami i analizują wyniki. W szerokim znaczeniu przyklejamy im metkę producentów, techników lub analityków.

19.4. Wartościowanie pracy

„*W pocie czoła pracował będziesz*” – każdego z ludzi dotyka to „Adamowe znamię” i ludzie pracują długo i ciężko po to, aby zrealizować pierwszą przyczynę pracy.

Pierwsza przyczyna pracy – PODNIEŚĆ JAKOŚĆ SWEGO ŻYCIA.

Dla większości ludzi oznacza to osiągnięcie materialnego dobrobytu. Na materialny dobrobyt (*MD*) człowieka składają się trzy czynniki, ujęte poniższą zależnością [28]:

$$MD = (ZN + PW) AW,$$

gdzie: *ZN* – zasoby naturalne,

PW – praca własna,

AW – aktywne współdziałanie innych ludzi.

Wielu przyszłych pracodawców (właścicieli firmy o nazwie „JA”) na początku swego działania nie rozporządza naturalnymi zasobami (pieniądze, ziemia, budynki, maszyny, itp.). Mają jednak coś, co jest niekwestionowanym dobrem – SIEBIE SAMYCH – swoją pracę.

*„Ludzie odkrywają złoto na polach, w złotych żyłach,
w kopalniach, w piasku rzecznych i w kieszeniach innych ludzi.
Gdziekolwiek by je nie znajdowali – wymaga to pracy”. (Art. Linier)*

Lepiej zamiatać ulice, ale mieć poczucie sensu, że robi się coś pożytecznego, aniżeli wysilać się nad pomysłami, które nie wiadomo, czy komukolwiek do czegoś służą, bowiem:

„Praca – aby była sensowna musi mieć jakąś wartość”. [61]

W znaczeniu wartościującym wiąże się to z naganami lub pochwałami, w zależności od ich odniesienia do systemu norm, wyznaczonych za podstawę wartościowania. Wartościowanie pracy, czyli jej ocena, wiąże się zawsze z wynagradzaniem. Systemy wynagradzania w organizacji tworzą formalne i nieformalne mechanizmy, za pomocą których wynagradza się i ocenia pracowników. Proces ten pozwala określić wymagania stawiane przez stanowisko pracy.

Istotą wartościowania zawodowego pracy jest określenie relatywnej wartości stanowisk pracy, z uwzględnieniem specyficznej dla danego przedsiębiorstwa struktury stanowisk, oczekiwań i celów kadry zarządzającej oraz sytuacji rynkowej, w jakiej dane przedsiębiorstwo się znajduje.

Funkcje wartościowania pracy [65]:

- **motywacyjna** – tworząc kryteria wartościowania pracy buduje się system motywacyjny do zdobywania określonych kwalifikacji i podejmowania zgodnych z nimi prac, za które przysługuje odpowiednie wynagrodzenie,
- **personalna** – związana z planowaniem zatrudnienia, doborem, selekcją, awansowaniem, transferem, oceną i doskonaleniem pracowników,
- **organizacyjna** – związana z analizą, która może sygnalizować o nieprawidłowościach w organizacji pracy na danym stanowisku,
- **psychospoleczna** – związana z kształtowaniem postaw pracowniczych, poczuciem sprawiedliwości oraz zmniejszeniem dyskryminacji płci.

Wszystkie te oceny w jakimś sensie zawsze dotyczą człowieka pracującego, który jest nosicielem wartości. Poznajemy je poprzez doświadczenia przeżywane w procesach pracy, które przebiegają w różny sposób zależnie od poziomu rozwoju psychicznego i duchowego, wrażliwości moralnej i doświadczeń życiowych człowieka. Świat wartości człowieka rozwija się wraz z nim i w nim samym i podejmowanej przez niego działalności. Przez pracę człowiek nie tylko wytwarza dobra materialne, ale także dokonuje świadomych i wartościowych zmian w swoim środowisku (*wartości materialne*), tworzy wspólnotę pracujących ludzi (*wartości społeczne*), dzieli się swoimi możliwościami z innymi (*wartości moralne*) oraz rozwija swoją psychikę (*wartości duchowe*) [37].

19.5. Podział pracy

Chęć podniesienia sprawności organizacji skłania prawie zawsze jej kierownictwo do zastosowania dwóch innowacji występujących zazwyczaj razem: podziału pracy i wprowadzenia maszyn. Obie innowacje zmierzają do redukcji kosztów własnych produkcji i w konsekwencji do wzrostu zbytu.

Podział pracy – rozkładanie założonego zadania na części, w wyniku czego poszczególne osoby ponoszą odpowiedzialność za ograniczony zbiór czynności, a nie za całość zadania. Konsekwencją podziału pracy w odniesieniu do procesów produkcyjnych jest techniczny podział pracy [131].

Techniczny podział pracy, to sposób organizacji procesów produkcyjnych w społeczeństwie, polegający na wyodrębnieniu się grup ludzi zajmujących się wytwarzaniem określonych produktów (społeczny podział pracy), lub wykonujących określone czynności przy wytwarzaniu tego samego produktu. Z koncepcji technicznego podziału pracy wyrosła specjalizacja stanowisk pracy.

Specjalizacja stanowisk pracy – to zakres, w jakim ogólne zadania organizacji zostają podzielone na mniejsze części składowe. Korzyści ze specjalizacji stanowisk pracy to [119]:

- pracownik wykonuje wąskie, proste zadania, więc osiąga w tym dużą wprawę,
- łatwiej opracować instrukcje pracy oraz dobrać potrzebny sprzęt do pracy,
- stosunkowo niewielkim kosztem można przyuczyć nowego pracownika do danego zadania.

Ujemne skutki specjalizacji:

- praca staje się bardzo monotonna i nużąca,
- w dłuższym okresie czasu może nie przynosić zamierzonych korzyści.

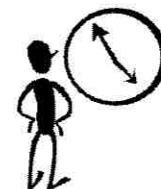
„Podział pracy nie był dziełem mądrości ludzkiej, ale jest koniecznym, powolnym i stopniowym następstwem skłonności człowieka do wymiany, handlu i zamiany jednej rzeczy na drugą. Skłonność ta jest wspólna wszystkim ludziom i tylko ludziom. Gdy zwierzę chce coś uzyskać od kogoś, to musi zaskarbić sobie jego życzliwość. Człowiek stosuje tą metodę tylko wtedy gdy nie ma innego sposobu”. Tak pisał, w 1776 r. A. Smith w swojej książce „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów” [124]. Dzieło uważane jest za pierwszą próbę naukowej analizy zjawisk ekonomicznych, a data jego wydania jest umownie przyjmowana za datę narodzin współczesnej ekonomii. Książka jest pierwszym uporządkowanym zbiorem argumentów na rzecz wolnego rynku. Poglądy w niej zaprezentowane stworzyły fundamenty liberalizmu gospodarczego i stanowią do dziś ważny punkt odniesienia współczesnych teorii ekonomicznych.

W rozdz. II (o źródle podziału pracy) pisał dalej: *„Człowiek prawie ciągle potrzebuje pomocy swych bliźnich i na próżno szukałby jej jedynie w ich życzliwości. W cywilizowanym społeczeństwie potrzebuje on nieustannie współdziałania i pomocy wielkiej liczby ludzi. Dlatego też jest bardziej prawdopodobne, że nakłoni ich do pomocy, gdy potrafi przemówić do ich egoizmu i pokazać im, że jest dla nich samych korzystne, by zrobili to, czego od nich żąda. Każdy, kto proponuje drugiemu jakiś interes, postępuje w ten sposób. Daj mi to, czego ja chcę, a otrzymasz to, czego ty chcesz – to jest znaczenie takiej propozycji i sposób, w jaki otrzymujemy od siebie największą ilość usług, które potrzebujemy. Ta skłonność do umowy, wymiany i kupna jest źródłem podziału pracy”.*

Dzięki podziałowi pracy społeczeństwo zyskało powszechną zamożność sięgającą nawet do najuboższych warstw społeczeństwa [2]. Wzrastający podział pracy jest najważniejszą przyczyną wzrostu wydajności produkcji. Każdy robi lepiej to, co robi wyłącznie; i gdy wreszcie cała jego praca zostaje sprowadzona do najprostszej czynności, dochodzi do takiej wprawy i szybkości, że nie nadąży się za nią śledzić i z trudem można pojąć, jak ręka ludzka może osiągnąć taki stopień zręczności i prędkości. Podział pracy często też pozwala spostrzec, że robotnik zamienia się w „maszynę”, toteż rzeczywiście maszyna może go zastąpić. Wiele doniosłych wynalazków w mechanice (stosowanej do przemysłu) było wynikiem takiego właśnie spostrzeżenia.

„Pewność, że można nadwyżkę swej pracy wymienić na potrzebne dobra, zachęca każdego człowieka do oddania się jakiemuś specjalnemu zajęciu i doskonalenia swych umiejętności w tej dziedzinie”. A. Smith [124]

20. ZARZĄDZANIE CZASEM PRACY



20.1. Istota czasu

Każdy człowiek, obojętne biedny czy bogaty, ma tylko jedną rzecz na własność – **czas**. Pozostałych rzeczy jest tylko użytkownikiem. Jedni go mają za mało, inni za dużo i robią coś „*dla zabicia czasu*” – przestępcy i zbrodniarze zbrodni doskonale, bo zbrodnia dokonana, a trupa nie ma (wszystko ma jednak swój zapis w „kronikach Akaszy” i każdy kiedyś będzie musiał wyjaśniać, co zrobił z tym swoim jedynym dobrem). Może go marnować, może go sprzedawać, może go też inwestować. To ostatnie jest godne polecenia i to zauważa już większość młodzieży, inwestując swój czas w naukę. Przed nimi jest bowiem życie. A co to jest życie? Życie to ruch, to zmiany.

Ludzie od dawna starają się określić istotę tego, **czym jest czas?** Czas w dzisiejszej wąsko specjalizowanej nauce i rozdrobnionej na aspekty i dyscypliny filozofii wydaje się mieć ogromną liczbę postaci, z których każda ujawnia relatywny charakter tej kategorii; w fizyce mówi się o czasie fizycznym, w astronomii o astronomicznym, w historii – historycznym, w biologii – biologicznym, w psychologii – psychologicznym, itd. [121]. Pytanie o istotę czasu jest jednym z najważniejszych pytań filozofii, dlatego próby uzyskania odpowiedzi mają ogromne implikacje nie tylko w sferze nauk filozoficznych, przyrodniczych, ale również dotyczą prakseologii. U jej podłoża leży bowiem cel i działanie, które jest wynikiem określonego procesu. L. von Mises powiedział: „*Pojęcia zmiany i czasu są nieodłącznie powiązane z sobą. Działalność jest zawsze ukierunkowana na zmianę, dlatego znajduje się w strumieniu czasu*” [15]. Natura czasu była przedmiotem wielu refleksji filozoficznych [52, 56, 120, 121]. Jak wiadomo z filozofii, czas – to pojęcie praktycznie niedefiniowalne. Warto przypomnieć tu więc słynne zdanie św. Augustyna, który twierdził, że „*wie, czym jest czas tylko wtedy, gdy o nim nie myśli*” [52].

Nasza rzeczywistość zawarta jest w czterowymiarowej czasoprzestrzeni. Pojęcie przestrzeni ujmuje się poprzez wzajemną relację co najmniej dwu substancji, a pojęcie czasu – poprzez relację pomiędzy co najmniej dwoma procesami. Relacje te mogą być jakościowe bądź też ilościowe. Jakościowa relacja pomiędzy substancjami może być nazwana właściwością, a ilościowa – przestrzenią. Z kolei relacje jakościowe pomiędzy procesami rodzą funkcje: **przyczyny, celu, skutku i warunku**. Natomiast ilościowe uzależnienie wzajemne dwóch procesów daje funkcję **czasu**. Wszystkie inne ilościowe cechy procesu, takie jak: **szybkość, rytm, intensywność, tempo, dynamizm, trwałość**, są pochodnymi pojęcia czasu [52]. A zatem czas i przestrzeń jako pojęcia obrazu świata, są po prostu ilościowymi relacjami pomiędzy procesami lub pomiędzy substancjami.

Jeśli istnieją jakieś odniesienia, które człowiek łączy z czasem, to dotyczą one zwykle nie samego czasu jako realności fizycznej, lecz tylko cykliczności i kolejności wydarzeń (*zmiany pór roku, dnia i nocy*), rozwoju organizmu (*dojrzewania, starzenia się i umierania*), kolejności wrażeń – (*wcześniej, później, teraz*), oczekiwania (*proces możliwości powstania czegośkolwiek*). Pomimo to, **mierzymy czas** – chociaż nie możemy mierzyć ani tego, czego jeszcze nie ma, ani tego, czego już nie ma, ani tego, co nie ma żadnej rozciągłości, ani też tego, co jest bez początku i kresu [120].

Potrzeba ta wynika z działania, a działając ciągle tego czasu nam brakuje. Idee tę sugestywnie przedstawił M. Proust w swej słynnej powieści: „*W poszukiwaniu straconego czasu*”. Mimo wielu tomów tej powieści, nadal dla wielu aktualne jest pytanie: jak nadgonić stracony czas? Czy człowiek jest skazany na swoją ograniczoność, kruchość i przemijalność, czy też jest w stanie nad czasem zapanować? W tym aspekcie najbardziej bliska jest nam chyba koncepcja Plotyna **czasu jako ruchu**, którego istota polega na „*dążeniu bytu do doskonalenia się, do tego, by zrodziło się inne, lepsze*”. Właśnie dzięki następstwu dni, lat, działań, myśli, jesteśmy w stanie zmieniać i udoskonalać nie tylko naszą rzeczywistość, ale także siebie samych. Zatem: **czas nie jest czymś zewnętrznym w stosunku do nas**, stanowi raczej niezbędny element świata stworzonego przez ludzi i należy do każdego z nich [56].

20.2. Model ujmowania czasu

W konstrukcji matematycznej przyjmuje się czas jako uporządkowany ciąg chwil: $t_1, t_2, t_3 \dots$, przy czym: zachodzi **relacja** $t_1 < t_2 < t_3 \dots$. Jeżeli przyjmiemy, że chwila t_2 oznacza chwilę obecną, czyli terażniejszość, to relacja taka oznacza, iż chwila t_1 już przeszła, czyli jest przeszłością, a chwila t_3 dopiero nadejdzie, czyli jest przyszłością. Przeszłość jest znana, ale nad nią nie mamy już wpływu, przyszłość jest natomiast nieznaną – ale możemy ją planować. Tajemnicą jest tutaj chwila t_1 , która rozdziela przeszłość od przyszłości. Chwila ta wymyka się wszelkiemu opisowi. **Czym jest chwila?** Parafrazując św. Augustyna możemy powiedzieć, że „*wiem czym jest chwila, gdy o niej nie myślę*”. Chwila to podstawa czasu – tylko ona jest istotna, bowiem

„Gdy wspaniałego dokonać chcesz dzieła, bacz, by stosowna chwila nie minęła”.

(Aliszer Nawoi Nizmaddin [23])

Ujmując zatem „chwile” w pojęcie matematyczne, możemy mieć: $t = 0$ lub $t > 0$. Stąd, można rozpatrywać dwa modele rzeczywistości, umownie nazwane jako: **relacyjny i algorytmiczny** [120].

Model relacyjny (chronologiczny), charakterystyczny dla klasycznej matematyki, jest niewrażliwy na zjawisko czasu ($t = 0$). Jest opisem struktur i relacji istniejących, w których czas nie płynie, a których świat materialny jest tylko odbiciem. Bezczasowy i zastygły, przypomina platoński świat idei. Każda struktura, która z definicji jest czymś *trwającym* w czasie, może być opisana w nim językiem statyki. W takim modelu nie sposób zrozumieć, dlaczego świat w ogóle istnieje w czasie, a nie zastygł w przestrzeni idealnych relacji i wzorów. Dlaczego nie jest nieruchomą konstrukcją trwającą w wieczności. Ostrożność nakazywałaby traktować taki opis zjawisk jako dotyczący wyłącznie zjawisk należących do przeszłości. Natomiast przyszłość wymyka się temu opisowi.

Model algorytmiczny – uwzględnia czynnik czasu w ten sposób, że staje się on warunkiem jego istnienia ($t > 0$). Teorie algorytmiczne uwzględniają czynnik czasu nie w taki sposób, by stanowić miał on treść jakichś formuł, ale w taki sposób, że się nim posługują. Algorytmy są bowiem procesami zachodzącymi w czasie, a nie zbiorem statycznych relacji. W przeciwieństwie do strukturalnej wizji świata, która *trwa* niejako w historii, algorytm sam jest czymś, co się *staje historią*. W prostej algorytmicznej formule $x = x + t$, oczywistej dla każdego technika (ma na uwadze zmienność cech!), a nonsensownej z punktu widzenia języka relacji, zawiera się opis procesu, w wyniku którego pewna wartość zmienia się w coś innego.

Różnica pomiędzy algorytmem i relacją jest taka, że algorytm jest opisem *czynności*, natomiast relacja jest opisem *cech*. Być może właśnie dlatego świat istnieje, że nie jest stworzony na wzór i podobieństwo idei, lecz ma naturę algorytmu. Nie jest odbłaskiem jakiejś idealnej harmonii, która istniała od zawsze, ale procesem z istoty swojej zachodzącym w czasie [56]. Może nawet musiał zaistnieć w czasie, aby zmanifestować swoją możliwość. Może wszystko, co oglądamy zmysłami, w rzeczywistości jest tylko fragmentem realizacji jakiegoś algorytmu????

Argumentem przemawiającym za algorytmiczną naturą świata jest także to, że świat rozwija się dzięki ograniczeniu prawa symetrii [121]. W modelach matematycznych nie ma różnicy pomiędzy „lewą” i „prawą” stroną, możliwy jest obrót w dowolną stronę, a przestrzenie relacyjne są na ogół konstruowane tak, by dla podstawowych operacji istniały w nich operacje odwrotne. Tymczasem, świat organiczny dostarcza przykładów na to, że symetria w przyrodzie nie jest prawidłowością, że na przykład istnieje zasadnicza różnica pomiędzy strukturami lewoskrętnymi i prawoskrętnymi, np. lewą półkulą mózgu a prawą. Wobec tego, rozpatrując jakiegoś zdarzenia tworzące proces działania, należy mieć świadomość tego, że nie są one jednakowe i przeszłość nie równa się przyszłości!

Idąc takim tropem myślenia musimy wziąć też pod uwagę fakt, że nawet dobry algorytm rzadko kiedy zawiera w sobie analizę wszystkich przypadków. Istota jego polega na tym, że minimalizuje on rozpatrywanie przypadków niepotrzebnych i mało istotnych (poprzez uproszczenia). Stąd często jego nieodgadniony charakter. Mając zatem dany jakiś algorytm działania ludzkiego (w formie symbolicznego zapisu) często nie sposób stwierdzić, co on faktycznie opisuje i do czego służy. Nie ma innego sposobu, aby się o tym przekonać, jak uruchomić go i spowodować zaistnienie w czasie.

20.3. Czy można zarządzać czasem?

„Czas to pieniądź” – niestety jednak (nawet przy dobrym zainwestowaniu) nie da się go pomnażać, pożycząć, czy odkładać. To zasób, który wyczerpuje się bezpowrotnie. Płynie obiektywnie z taką samą prędkością – dla wszystkich wynosi ona 60 sek. na minutę. Czy w takim razie idea „zarządzania czasem jest tylko mrzonką i skazaną na porażkę próbą kontrolowania czegoś, co w gruncie rzeczy jest abstrakcyjne i nieuchwytnie? **Czy można zarządzać czasem? – niestety NIE.**

Nie można kontrolować czasu, ale można kontrolować jego efekty.

Czasem można zarządzać – i to wielu próbuje robić – ale zarządzać czasem nie. Nie istnieje więc umiejętność zarządzania czasem, ponieważ nie ma możliwości zarządzania nim. Trafniejsze jest nazwanie tej koncepcji zarządzaniem sobą w czasie, czy zarządzaniem własną energią poświęcaną na wykonanie zadań. Zarządzać, znaczy „móc coś kazać, znaczy posiadać władzę nad czymś”. Nikt z nas nie może nic kazać czasowi! Nie możemy kazać mu się zatrzymać, ani zacząć biec szybciej, ani płynąć w odwrotnym kierunku. Twierdzenie: „nie mam czasu” traci więc sens. Jest co najwyżej sygnałem o kłopotach z wykorzystaniem czasu. Każdy ma bowiem go tyle samo, może jedynie niektórzy umieją go lepiej wykorzystać. Czasem (jako pojęciem fizycznym) nie da się zarządzać, można go jedynie nie tracić. „Zarządzanie czasem” opisywane w różnych pracach, np.: [8, 115, 118, 119,120] jest więc skrótem myślowym do lepszej organizacji pracy własnej lub innych.

Terminu „zarządzanie czasem” najczęściej używa się w kontekście pracy i kariery, choć odnosić się może do wszystkich sfer życia. Organizacja pracy i zarządzanie czasem mają z sobą wiele wspólnego. Dobra organizacja pracy stwarza warunki do efektywnego wykorzystania czasu. Zła organizacja pracy działa podstępnie. Każda czynność zabiera odrobinę więcej czasu niż powinna, a że dzieje się tak dzień za dniem, nieuchronnie obniża się efektywność. Nawet drobne błędy w organizacji pracy mogą mieć istotny wpływ na zmniejszenie efektywności, ponieważ powtarzają się przy wielu czynnościach. Także w usprawnianiu własnej organizacji czasu nie wszystko polega na dodaniu dodatkowych „dopalaczy”. Wiele miejsca i czasu (sic!) zajmuje raczej wyeliminowanie elementów powstrzymujących nas od wykorzystania w pełni swych możliwości [62].

Optymalna organizacja czasu pracy nie zakłada, że będziemy pracować ciężiej, ale mądrzej!

Sposób postrzegania czasu i jego wykorzystania jest intymną i trudno poddającą się zmianie częścią funkcjonowania każdego człowieka. Z punktu widzenia psychologii, tryb organizacji czasu i realizacji zadań wynika z cech osobowości, temperamentu oraz wyznawanych wartości. Trudno jest zatem zmienić osobisty stosunek do czasu. Inną natomiast kwestią jest terminowość. Pomocny w tej mierze może okazać się udział w szkoleniu, zakupienie dobrego kalendarza czy palmtopa z funkcjami do „zarządzania czasem”. Tego typu „zabawki” mogą pomóc, jednak nie załatwią problemu za nas. **Poprawa własnej sprawności – to praca nad sobą**, zazwyczaj trudna i czasochłonna. Przy tym nie istnieje jeden, standardowy model działania w kontekście zarządzania sobą w czasie. To w gruncie rzeczy indywidualna kwestia. Niektórzy ludzie posiadają chaotyczną naturę, co nie przeszkadza im w osiąganiu sukcesów. Są nieuporządkowani, jednak widzą w tym swoją siłę. Często osoby o usposobieniu twórczym i kreatywnym nie znoszą wprost ładu i zorganizowania. Próba usystematyzowania „na siłę” ich pracy może okazać się zabójcza dla tego, za co ich najbardziej cenimy – należy więc znaleźć swój własny styl organizowania pracy [42].

Zanim jednak człowiek zacznie organizować swój czas, powinien zastanowić się, co chce osiągać; „...czy drabina, po której będzie się wspinał – jak pisze Covey [97] – jest przystawiona do właściwej ściany”? Dobre programy doskonalenia sprawności osobistej i zarządzania sobą w czasie można poznać między innymi po tym, że zawierają element refleksji nad tym, co konkretnie powinno być realizowane. Nie ma większego sensu uczenie się technik planowania czasu, jeśli nie jest jasne, dokąd dokładnie zmierzamy. Głównym założeniem zarządzania czasem jest to, że dobrze wykorzystując czas, można więcej zrobić – zatem do dzieła. Pamiętajmy jednak, że [48]:

„Jeżeli strunę się zbyt mocno napnie – pęknie, jeżeli jednak za słabo – nie zadźwięczy”!

20.4. Zarządzanie własnym czasem

Podstawowym elementem czasu jest zdarzenie. Wszystko jest zdarzeniem: wstawanie z łóżka, jedzenie obiadu, szukanie książki, czy słuchanie wykładu. Nie zwracamy uwagi na to, jak często sprawy dla nas ważne są wypierane na dalszy plan przez inne, bardziej błahe. Zdarzenia, których w ogóle nie braliśmy pod uwagę, zaskakują nas i odwracają naszą uwagę od spraw dla nas istotnych. Poniżej omówiono ogólne zasady zarządzania własnym czasem. Mogą one skutecznie zwiększać sprawność człowieka, pod warunkiem ich zastosowania w praktyce [26].

1. Podział zadań – najpierw sprawy najważniejsze

Jedną z technik organizacji czasu jest podział wszystkich wykonywanych czynności według dwóch kryteriów: pilności i ważności. Dzięki temu powstaje macierz podziału czynności na kategorie [9]:

A) ważne i pilne; B) ważne i niepilne; C) nieważne i pilne; D) nieważne i niepilne.

Wiele ludzi przyznaje, że znaczna część spraw, jakie załatwia, należy do kategorii A. Są to najczęściej sytuacje trudne i palące. Niezałatwienie ich ma poważne konsekwencje – często wiąże się to ze stresem i napięciem (rozładowywanym poprzez uprawianie sportów ekstremalnych, udział w bujnym życiu towarzyskim itp., czyli spędzaniem pozostałej części własnego czasu wśród spraw nieważnych i niepilnych). W pierwszej kolejności należy zająć się oczywiście rzeczami ważnymi i pilnymi, w drugiej jednak kolejności czas należy poświęcić, wbrew intuicji, na rzeczy ważne choć mniej pilne. Według Coveya [58] **sercem sprawności jest organizowanie sobie życia wokół spraw ważnych, choć niepilnych (B)**. Pozwala to na dokładniejsze ich wykonanie, bo (choćby w przypadku niepowodzenia) jest jeszcze czas na dokonanie poprawek. Jest to stan idealny i w wielu sytuacjach nieosiągalny. Zasadniczą jego zaletą jednak jest to, że życiem nie kieruje już zegarek i priorytet pilności, ale waga podejmowanych zadań.

2. Plan dnia – każdy człowiek o różnej porze dnia ma różny stopień wydajności

Planując dzień, należy uwzględnić osobiste predyspozycje i działać według ustalonego harmonogramu. Pamiętajmy jednak, że stopień wydajności to nie poziom chęci do pracy. Większość ludzi najefektywniej pracuje przed południem, w godzinach rannych do godziny ~10. Później (do godziny ~15) można zauważyć spadek skuteczności. Warto wówczas popracować nad rzeczami mniej istotnymi. Od ~15 do ~20 krzywa wydajności znów idzie w górę, ale takiego poziomu jak rano nie osiąga [42]. Warto zaznaczyć, iż za wykonywaniem ważnych zadań w godzinach rannych stoi jeszcze jeden argument. Zrobienie, ukończenie czegoś ważnego daje poczucie satysfakcji i zadowolenia. To motywujące i pozwala optymistycznie patrzeć w kalendarz, gdzie jest jeszcze dużo pozycji do odhaczenia.

3. Cykle dobowe

Ludzie często pytają: *Jak planować własny czas? Na jakim poziomie szczegółowości? Czy zadania twórcze także trzeba zaplanować?* Naczelną zasadą gospodarowania czasem jest zdrowy rozsądek. Koncepcja ta nie proponuje wyłączenia myślenia i mechanicznego zdania się na techniki planowania. Wręcz przeciwnie. Zarządzanie sobą w czasie to powtarzalny cykl: planowanie – realizacja – analiza. Istnieje przy tym kilka uniwersalnych porad, które to ułatwiają. Jedną z nich jest zachęta do badania własnego cyklu dobowego. Nie bez przyczyny o jednych mówi się „nocne marki”, a o innych „ranne ptaszki”. Owa nomenklatura ludowa odzwierciedla pewną prawidłowość fizjologiczną. Energia i koncentracja człowieka w ciągu doby ulega określonym spadkom oraz wzrostom [52]. Statystyczna większość ludzi swój szczyt efektywności przeżywa między dziewiątą rano, a dwunastą w południe. Wtedy działanie i myślenie przynosi najlepsze wyniki. Są jednak wyjątki, ludzie, którzy najlepiej pracują wieczorami lub o świcie – warto znać swój cykl dobowy.

Czy warto jest poświęcać czas na naukę zarządzania sobą w czasie? Odpowiedzią niech będą dwie anegdoty. Pierwsza z nich mówi o człowieku, który nie miał czasu naostrzyć piły, ponieważ był bardzo zajęty piłowaniem drzewa. Druga wspomina robotnika, który na wieść o kontroli efektywności pracy tak szybko jeździł po budowie z taczkami, że nie miał kiedy załadować na nie cegiel. Może czasami warto załadować tę „taczkę”?**Czas to pieniądz!!!**

21. BADANIE I MIERZENIE PRACY



21.1. Istota badania pracy

Niepisana historia badania pracy ludzkiej jest zapewne tak długa, jak egzystencja człowieka. Pominawszy wyspecjalizowane fizyczne pojęcie pracy jako pokonywanie oporu wzdłuż pewnej drogi ruchu, czyli jako iloczynu siły przez drogę.

„Na gruncie prakseologicznym możemy rozważyć zagadnienie badania pracy, jako swoistą formę oceny organizacji wysiłku człowieka” [63].

Badanie pracy stanowi punkt wyjścia dla:

- doskonalenia technologii i organizacji procesów produkcyjnych i pomocniczych;
- projektowania nowych procesów, oddziałów, zakładów;
- doskonalenia organizacji zarządzania;
- doskonalenia organizacji i techniki pracy biurowej;
- ustalenia prawidłowych technicznych norm pracy.

Na badanie pracy składają się dwa odrębne działy [126]:

- badanie metod pracy (BM),
- mierzenie pracy (MP).

Naszym zainteresowaniem obecnie jest dział MP, czyli związany z mierzeniem pracy.

Próby usprawnienia pracy ludzkiej, mające na celu zmniejszenie nakładów na jednostkę produktu lub usługi (podstawowy cel prakseologii gospodarczej), wiążą się zawsze z koniecznością jej badania, które obejmuje wiele aspektów już wykonywanej albo projektowanej pracy. Człowiek zawsze dążył do minimalizacji nakładów na pracę, stąd najpierw stworzył sobie odpowiednie do niej warunki, zabiegał o poprawę technicznej strony pracy. Później, w miarę rozwoju mechanizacji i automatyzacji, wraz z postępującym podziałem pracy i czynienia jej procesem bardziej złożonym, pojawiła się potrzeba organizowania, planowania, motywowania i kontroli pracy, czyli mierzenia. W literaturze wyróżnia się trzy różniące się obszary badania i mierzenia pracy – rys. 36.



Rys. 36. *Obszary badania pracy*

Wartościowanie pracy jest dziedziną badania pracy. Jest procesem systematycznej analizy i oceny obiektywnej trudności konkretnych prac dla ustalenia ich hierarchii. Należy dodać, że w założeniu, hierarchia ta jest podstawą relatywizowania płac zasadniczych. Wartościowanie pracy wymaga właściwego normowania pracy.

Mierzenie i normowanie czasu pracy jest rozumiane jako systematyczne ustalanie aktualnego czasu wykonywania ruchów roboczych, czynności, operacji i realizacji określonych procedur administracyjno-biurowych oraz wyznaczanie struktury zużycia czasu pracy stanowiska przy wykorzystaniu technik mierzenia czasu pracy. Za pionierów tej dziedziny uważa się F. W. Taylora oraz F. B. Gilbertha [83].

21.3. Mierzenie pracy

Podstawą w procesie planowania i rozliczania pracy jest czas, pozwalający umieścić odpowiednio każdą czynność w stosunku do ją poprzedzających i po niej następujących. Aby usytuowanie to było możliwie precyzyjne, konieczne jest ustalenie z góry czasu trwania ujmowanych w planie czynności. Stąd właśnie wynika jeden z głównych celów stosowania mierników pracy [126].

„Miernikami pracy określa się techniki zaprojektowane do ustalania czasu, jaki zajmie wykwalifikowanemu pracownikowi wykonanie specyficznej pracy przy zdefiniowanym poziomie jej jakości wykonania”. [131]

Definicja mierzenia pracy dotyczy więc „specyficznej pracy”, czyli konkretnie określonej i „wykwalifikowanego pracownika”, czyli osobę przygotowaną do tej pracy. Ponadto, wymaga ustalenia standardowej normy pracy. Porównanie czasu wykonania pracy z normą nazywa się klasyfikacją. W praktyce klasyfikacja ta opiera się na szacowaniu przez kierownika [77].

Stosowany w literaturze podział na metody sumaryczne i analityczne (rysunek 36) oparty jest na kryterium scalenia elementów podlegających pomiarowi w jednym akcie pomiaru [87]:

- **metody sumaryczne** – ich cechą charakterystyczną jest to, że normę czasu na wykonanie danej pracy ustala się bez rozdzielenia jej na elementy składowe,
- **metody analityczne** tym się różnią od metod sumarycznych, że planowaną do ich wykonania pracę rozkłada się na elementy składowe, nieraz aż do poziomu ruchów elementarnych, i dopiero wtedy określa się czas trwania tych elementów. Aby otrzymać czas wykonania w konkretnych warunkach (czyli normę), czasy te podlegają sumowaniu.

W tym zakresie wyróżnia się trzy rodzaje norm [134]:

- **norma obliczeniowa**, wiąże się z wykorzystaniem wcześniej opracowanych już normatywów, z których następuje jakby złożenie, poskładanie elementów normy,
- **norma badawcza** – mamy z nią do czynienia wtedy, gdy nie dysponujemy żadnymi normatywami (praca specyficzna). Wówczas jedyną drogą i podstawą jej ustalenia, jest przeprowadzenie niezbędnych pomiarów czasu, głównie metodą chronometrażu,
- **norma uproszczona** – wiąże się z wyłącznym posługiwaniem się tzw. scalonymi normatywami czasu, opracowanymi dla typowych zabiegów i operacji technologicznych.

Efektom normowania są normy pracy, które powinny stanowić zasadniczą informację o pracochłonności realizowanych zadań w organizacji i, jako takie, być szeroko wykorzystywane w procesie wykrywania istniejących rezerw produkcyjnych [121].

Funkcje norm pracy [77]:

- **techniczna** – dyscyplinująca pracę przez ciągłe konfrontowanie założonych parametrów technicznych i organizacyjnych z warunkami, w jakich przebiega normowany proces;
- **organizatorska** – rozumiana jako wykorzystywanie norm w organizacji produkcji;
- **placowa** – dotycząca wynagradzania pracowników za wykonywaną pracę oraz stymulowania wydajności pracy, dzięki bodźcowemu oddziaływaniu norm;
- **kosztowa** – gdzie normy pracy są jednym z elementów pozwalających na ustalenie kosztów normatywnych oraz kontrolę kosztów robocizny i kosztów wyrobów,
- **zatrudnienia** – tzn. zapotrzebowania na pracowników z punktu widzenia zarówno ich zawodów i specjalności, jak i potrzeb poszczególnych komórek organizacyjnych;
- **oceny** – dotyczącej rozwoju technicznego oraz postępu organizacyjnego i ekonomicznego;
- **ustalania potrzeb** – w zakresie środków pracy (maszyn, urządzeń, innych pomocy).

Wspólnym mianownikiem realizacji części zagadnień każdej z wymienionych funkcji norm jest znajomość pracochłonności robót przy wykonywaniu różnych wyrobów. Warunki, w jakich oblicza się normę, powinny być w miarę możliwości zoptymalizowane, czyli takie, kiedy ludzie pracują z normalnym wysiłkiem, stosując najbardziej optymalne metody pracy i wykorzystując w sposób racjonalny środki produkcji. W ten sposób ustalona norma nosi miano **technicznej normy pracy**.

20.4. Metody badania pracy

Techniczne normy czasu pracy, oparte na obliczeniach, są ważnym czynnikiem mobilizującym wykonawców do racjonalizacji pracy, co pozwala najlepszym pracownikom na przekraczanie norm.

Współczesna teoria i praktyka normowania pracy zna liczne metody badania zużycia czasu roboczego. Do najpopularniejszych należą jednak **trzy podstawowe metodologie** [77]:

1. **Normy czasu określone z góry.** Normy te powstają z badania ruchu kończyn i oczu i składają się z elementów trwających ułamek sekundy. Z tych elementów buduje się, jak z cegiełek, ciągi czynności – operacje. Jest to norma analityczna, bardzo pracochłonna. Metodologia ma ograniczone zastosowanie (w procesach wysoce powtarzalnych).
2. **Chronometraż,** czyli monitorowanie pracy w sposób ciągły. Monitorowaniu podlega zazwyczaj operator oraz obsługiwane przez niego urządzenie. Wyniki chronometrażu przedstawia się w postaci tabelarycznej, bądź w postaci karty człowiek-maszyna. Chronometraż stosuje się najczęściej przy wyznaczaniu i wyrównywaniu cyklu pracy powtarzalnej oraz (rzadziej) przy równoważeniu pracy. Metoda z trudem akceptowana przez osoby badane!
3. **Obserwacja migawkowa,** czyli wrywkowe badanie czasu, przez jaki ludzie (i związane z nimi maszyny) pozostają w określonym stanie aktywności. Próbkowanie jest tanie i łatwe, mogą przeprowadzać je pracownicy nadzoru bezpośredniego, a nawet sami badani. Liczba pomiarów jest zależna od liczby serii. Sam pomiar może być dokonywany metodą ciągłą i wrywkową. Praktyka pokazuje poważną zaletę metody – już od początku badania ludzie uczą się postrzegać pracę w kategoriach obiektywnych i niemal natychmiast dostrzegają okazje do usprawnień organizacji pracy.

Metoda obserwacji migawkowych należy do metod statystycznych. Istota jej polega na rejestrowaniu rodzaju obserwacji stanowisk roboczych, przeprowadzanych, w przypadkowych momentach, i na tej podstawie określeniu proporcji czasu przerw w stosunku do czasu pracy. Aby zapewnić reprezentatywność badań należy pamiętać, że ilość obserwacji jest funkcją pożądanej dokładności wyników. Na podstawie przeprowadzonych badań określa się, jaki procent czasu badane stanowiska poświęcały na pracę, a jaki procent obserwacji stanowiły straty czasu, z uwzględnieniem ich przyczyn.

Chronometraż polega na określeniu czasu potrzebnego na wykonanie danej operacji (czynności). W tym celu, posługując się stoperem i rejestrując wyniki pomiarów na specjalnych formularzach, przeprowadza się określoną liczbę pomiarów tak, by uzyskane wyniki były jak najdokładniejsze. O ile przedmiotem obserwacji przy chronometrażu jest czas pracy, to przedmiotem fotografii dnia roboczego jest obserwacja wszystkich zjawisk występujących w ciągu całego badania, a więc zarówno czas pracy, jak i przerw.

Fotografia dnia roboczego, aczkolwiek bardzo pracochłonna, stanowi cenne źródło informacji, nie tylko o pracochłonności obserwowanych operacji, ale i o poziomie organizacji pracy. Celem fotografii dnia roboczego jest uchwycenie wszystkich strat czasu i określenie stosunku między czasem pracy a czasem przerw. Z uwagi na przedmiot badań wyróżnia się:

- fotografię indywidualną, w której przedmiotem obserwacji jest jeden robotnik;
- fotografię grupową, w której obserwacji podlega paru robotników współpracujących ze sobą;
- fotografię trasową, gdzie przedmiot obserwacji porusza się po określonej trasie.

Technika analityczno-szacunkowa stosowana jest zazwyczaj w warunkach występowania niekompletnych danych syntetycznych. Czas konieczny na wykonanie zadania składa się, gdziekolwiek to możliwe, z danych syntetycznych. Tam, gdzie takie dane są niedostępne dla poszczególnych elementów pracy, uzupełnia się je o szacunki oparte na najlepszej dostępnej wiedzy i doświadczeniu. Oszacowania te zwykle wykonywane są przez kogoś, kto posiada gruntowną znajomość analizowanego produktu, na przykład przez organizatora produkcji.

21.5. Struktura technicznej normy czasu pracy

Norma czasu pracy to technicznie uzasadniona ilość czasu dla wykonania określonego zakresu pracy, w danych warunkach techniczno-organizacyjnych zakładu, przez określoną liczbę wykonawców, o określonych kwalifikacjach. Norma czasu pracy t dotyczy najczęściej operacji. **Normę czasu pracy (technicznie uzasadnioną)** można wyrazić wzorem [134]:

$$t = \frac{t_{pz}}{n} + t_j,$$

gdzie:

- t_{pz} – czas przygotowawczo-zakończeniowy,
- n – liczba przedmiotów w serii, wykonywanych przy jednym nastawieniu obrabiarki,
- t_j – czas jednostkowy wykonania.

Czas przygotowawczo-zakończeniowy t_{pz} jest związany z przygotowaniem do wykonania operacji i z jej zakończeniem. Występuje jeden raz na serię obrabianych przedmiotów. W jego zakres wchodzi czynności: zapoznanie się z rysunkami i dokumentacją technologiczną niezbędną do wykonania danej operacji, pobranie oprzyrządowania normalnego i specjalnego, uzbrojenie obrabiarki, a po wykonaniu serii wyrobów: rozbrojenie obrabiarki, zdanie oprzyrządowania, zdanie obrobionych przedmiotów. Czas przygotowawczo-zakończeniowy t_{pz} dzieli się przez liczbę n przedmiotów wykonywanych w danej serii, im jest ona większa, tym mniejszą rolę odgrywa on w normie czasu. Czas ten dla produkcji masowej jest pomijany.

Czas jednostkowy t_j , niezbędny do wykonania jednej sztuki wyrobu, stanowi sumę czasu wykonania t_w i czasu uzupełniającego t_u :

$$t_j = t_w + t_u,$$

Czas wykonania t_w jest to czas niezbędny do jednorazowego wykonania czynności bezpośrednio związanych z daną operacją; jest sumą czasu głównego t_g i pomocniczego t_p :

$$t_w = t_g + t_p,$$

Czas główny t_g stanowi czas, w którym zależnie od rodzaju operacji następuje zmiana kształtu i wymiaru, właściwości przedmiotu, a dla montażu czas wzajemnego położenia i zamocowania części.

Czas pomocniczy t_p jest niezbędny do wykonywania czynności umożliwiających wykonanie pracy głównej, stanowiącej cel operacji. Jest związany z każdym przedmiotem danej serii. Czynności wchodzące w jego zakres to: zamocowanie i odmocowanie przedmiotu obrabianego, włączenie i wyłączenie obrabiarki, itp.

Czas uzupełniający t_u jest sumą czasu t_o potrzebnego na obsługę stanowiska roboczego i czasu t_f na potrzeby fizjologiczne pracownika, czyli:

$$t_u = t_o + t_f.$$

Czas obsługi t_o jest przeznaczony na czynności związane z organizacją i utrzymaniem zdolności stanowiska roboczego do ciągłej pracy. Obejmuje on czas obsługi technicznej t_{ot} i obsługi organizacyjnej t_{oo} , czyli:

$$t_o = t_{ot} + t_{oo}.$$

Czas obsługi technicznej t_{ot} jest przeznaczony na czynności techniczne związane z utrzymaniem sprawności wyposażenia technologicznego. Należą do nich np.: wymiana narzędzia, usuwanie wiórów, itp.

Czas obsługi organizacyjnej t_{oo} przeznaczony jest na czynności związane z organizacją pracy na stanowisku, utrzymaniem czystości i trwałej zdolności roboczej stanowiska. Wykorzystuje się go na początku i na końcu zmiany roboczej.

Czas na potrzeby fizjologiczne składa się z czasu odpoczynku t_{fo} i czasu na potrzeby naturalne t_{fu} :

$$t_f = t_{fo} + t_{fu}.$$

Norma czasu t jest więc normą analityczną. Obejmuje czas główny obliczony analitycznie (na podstawie drogi narzędzia oraz inne czasy określone na podstawie doświadczenia i warunków organizacyjnych zakładu). Analityczną normę czasu stosuje się w produkcji seryjnej, a w produkcji wielkoseryjnej i masowej znajduje zastosowanie metoda analityczno-doświadczalna, bazująca na chronometrażu i obserwacji dnia roboczego. W produkcji jednostkowej i bardzo małych seriach określenie czasu trwania operacji odbywa się szacunkowo [77].

22. PLANOWANIE DZIAŁAŃ



22.1. Przygotowanie działania

Obserwacja działań wielu ludzi oraz rezultatów ich pracy wskazuje na znaczne różnice indywidualne, wyrażające się w sposobie zorganizowania pracy, jak i efektach końcowych. **Tajemnica sukcesów jednych oraz niepowodzeń drugich tkwi głównie w sposobie działania.**

Ludzie sukcesu pracują „zmyślnie”, czyli zmierzają do założonych celów w sposób [130]:

- przemyślany,
- planowy,
- konsekwentny.

Ludzie słabo zorganizowani, a przez to mało sprawni, improwizują, postępując bez głębszego zastanowienia i przygotowania. Można więc się zgodzić ze stwierdzeniem, że:

„Wysoka sprawność, a zwłaszcza zdumiewające efekty pracy dobrze zorganizowanej wymagają nie tyle nadludzkiej pracowitości, co pewnego wysiłku umysłowego, związanego z obmyśleniem planu”. (T. Kotarbiński [62])

Planowanie jako wstępne przygotowanie każdego działania zajmuje ważne miejsce w realizacji wszelkich zamierzeń. *„Dwa razy pomyśl, a raz zrób”* – sens tego powiedzonka sprowadza się do tezy, że warunkiem możliwości dokonania czegoś bez doraźnego przygotowania jest przygotowanie uprzednie, czyli planowanie. Zanim kierownicy przystąpią do organizowania, przewodzenia i kontroli, muszą wykorzystać tę pierwszą swoją funkcję, jaką jest planowanie, ustalając: *co* trzeba zrobić, *kiedy* i *jak* należy to zrobić oraz *kto* to ma zrobić [77].

Planowanie polega więc nie tylko na usunięciu przeszkód, ale jest to także wstępne ukształtowanie materiału, przygotowanie instrumentarium, przysposobienie sprawcy oraz opracowanie planu. Ponadto może polegać na przeprowadzeniu prób i eksperymentów laboratoryjnych oraz przygotowaniu procesu technologicznego. Planowe działania, jako świadome i celowe poczynania wstępne, są niezbędne do sprawnej realizacji działań podstawowych. Potrzeba planowania występuje na wszystkich szczeblach organizacji i w istocie narasta na wyższych szczeblach, gdzie są największe możliwości wywarcia wpływu na powodzenie organizacji. Kierownicy najwyższych szczebli na ogół poświęcają większość czasu na planowanie (opracowanie strategii) dalszej jej przyszłości [128]

Do elementów przygotowawczych działania należy zebranie odpowiednich informacji i wszelkich innych czynników (głównych i pomocniczych), które mogą przyczynić się do sprawności realizacji zadania. Pozwoli to na mniej lub bardziej świadomą ocenę, czy istnieją warunki do tego, żeby zamierzone działanie mogło się powieść. Istnienie takich warunków nazywa się możliwością działania, czyli wykonalnością zamiaru. Stwierdzenie istnienia takich warunków jest pewną pracą myślową (wyprzedzeniem myślowym).

Wyprzedzenie myślowe jest to metodologiczny środek uzasadniający i organizujący działanie w fazie przygotowawczej [63]. W działaniach z organizacją pierwszym punktem w tym zakresie jest rozpracowanie systemu kierowniczego, tj. wyspecyfikowanie funkcji i zadań kierowniczych. Obejmuje to także związki występujące między tymi funkcjami, procesami i czynnikami działań, w tym i takimi realnymi, jak: personel, wyposażenie, metody i technika [78]

Wstępna analiza metod działania może doprowadzić do zastosowania uproszczeń i ulepszeń działań, przez zespalanie czynności lub ich zawężenie. Do tych zabiegów upraszczających i usprawniających działanie należy zaliczyć upośrednienie akcji.

Upośrednienie akcji jest to tego rodzaju układ czynności w znaczeniu czasowym, przestrzennym i pośredniczącym, który umożliwia harmonijne powiązanie ze sobą różnych elementów działania [104]. Stosuje się go w tych przypadkach, gdy pewne dalsze cele można osiągnąć przez osiągnięcie celów bliższych, pomocnych w realizacji wyników końcowych, np. zaliczanie kolejnych lat studiów jest stopniem pośrednim w uzyskaniu wykształcenia wyższego.

22.2. Cechy dobrego planu

Praca może odbywać się w sposób zorganizowany lub niezorganizowany. Praca zorganizowania została wcześniej obmyślana i przygotowana. Występuje więc w niej racjonalne zespolenie czynników pracy oraz ukształtowanie się właściwych stosunków pomiędzy uczestnikami działania. Praca niezorganizowana jest przeciwieństwem pracy zorganizowanej i wskutek braku planowości i określonych metod w działaniu, zastąpionych często wycuciem, powoduje niezrealizowanie zamierzonego celu lub tylko częściowe jego osiągnięcie, nierzadko w późniejszym terminie [53].

Plan jest logiczną konstrukcją, opartą na sieci wynikających kolejno z siebie decyzji [76].

Po zdefiniowaniu roli planu, warto mieć na uwadze wymogi, jakim powinien odpowiadać i sprostać plan, aby dobrze spełniał swe zadanie. T. Kotarbiński [62] wyróżnił aż jedenaście takich cech dobrego planu. Inni autorzy, np. [68, 83, 109] uzupełniają tę listę jeszcze większą liczbą cech.

Dobry plan cechuje [62]:

1. **Celowość.** Należy, mieć na względzie końcowy wynik, rezultat swoich zamierzeń, gdyż on głównej mierze wyznaczać powinien zarówno kierunek, jak i samą strukturę działania;
2. **Wykonalność.** Oznacza to, że plan musi posiadać możliwie duże prawdopodobieństwo osiągnięcia celu działań, przy uwzględnieniu wszystkich warunków. Przede wszystkim należy więc opierać się na działaniach już sprawdzonych, wypróbowanych, bądź też zdobywać doświadczenia przez jego wykonaniem. Jest to głównie rola nauki i prób (generalnych). Z próbami tego typu spotykamy się szczególnie tam, gdzie chodzi o dobre zgranie wszystkich elementów procesu realizacyjnego, np. osób w teatrze, lub maszyn w produkcji [104];
3. **Zgodność wewnętrzna.** Cechę tę określa się też konsekwencją planu. Chodzi tu o to, aby w planie nie było wewnętrznych sprzeczności, tzn. istnienia w nim jednocześnie koncepcji umożliwiających i uniemożliwiających założone działania. Poszczególne elementy planu winny się z sobą zazębiać, uzupełniać wzajemnie, a nie przeszkadzać sobie lub wręcz się wykluczać.
4. **Operatywność.** Plan, który także stanowi pewnego rodzaju narzędzie do wykonywania zamierzonych działań musi być łatwy do zastosowania w konkretnym działaniu. Operatywnym będzie więc plan, w którym łatwo przechodzi się od jego uświadomienia do realizacji (co warunkuje jego prostota, przejrzystość budowy, zrozumiałość i precyzja);
5. **Elastyczność.** Cechę tę formułuje się też jako giętkość, plastyczność, zwrotność, a więc przeciwstawienie sztywności planu. Postuluje się tutaj, aby plan dawał się łatwo modyfikować z uzasadnionej konieczności wynikłej w trakcie jego realizacji;
6. **Właściwa szczegółowość.** Należy podkreślić, że do dobrego planu nie wymaga się dopracowania do najdrobniejszych szczegółów, gdyż to krępuje swobodę działania i kłóci się z innymi cechami (np. operatywnością). Nie wolno również planować w sposób zbyt ogólnikowy, bo i to nie służy właściwej realizacji celów. Musi się, więc wyważyć i wypośrodkować te dwa skrajnie różne podejścia, uszczegółowiając zamierzenia we właściwych proporcjach;
7. **Długodystansowość.** Ta cecha dobrego planu zmusza planującego do właściwego przewidywania przyszłych zdarzeń. Jest to zależne głównie od zasięgu i sensu przewidywania warunków działań;
8. **Terminowość.** Plan terminowy to taki, który zawiera określony termin realizacji, jak również (w miarę możliwości) posiada określone terminy poszczególnych części składowych.
9. **Kompletność (zupełność).** Cecha ta predysponuje do zawarcia w planie wszystkich istotnych czynników dotyczących działania;
10. **Racjonalność.** Dobry plan winien być oparty na rozumnych podstawach i uwzględniać wszystkie związki przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy jego częściami;
11. **Sprawność.** Chodzi tu o operatywność planu, ale w sensie praktycznej możliwości.

Tę listę cech uzupełnia jeszcze jedna istotna, cecha, a mianowicie [91]:

12. **Komunikatywność.** Oznacza ona, że plan powinien być zrozumiały dla osób, do których jest adresowany (czyli wykonawców), a nie tylko przez samego planującego.

22.3. Metody i technika planowania

Planując działanie można się posługiwać (podobnie jak przy ustalaniu zadań i celów) **metodą kolejnych przybliżeń**. Polega ona na systematycznej kolejnej analizie zadań i celów, wychodząc od określonych uprzednio celów ogólnych, jakie mają być osiągnięte. Rozpatrując je dąży się do wykrycia zadań i środków, które są niezbędne do danej realizacji [78].

Opracowanie planu za pomocą metody kolejnych przybliżeń wymaga spełnienia dwóch warunków:

- na każdym etapie tego procesu powinna być dokonana analiza wykonalności,
- powinna być zanalizowana efektywność dalszych kroków (wariantów).

Racjonalne postępowanie w tej metodzie wymaga posługiwania się modelami uproszczonymi, odzwierciedlającymi tylko główne cechy programu (strategiczne), bez wdawania się w szczegóły. Opracowując bardziej złożone przedsięwzięcia celowe jest skorzystanie z **metod badań operacyjnych**, w tym zwłaszcza z techniki sieciowej. Polega ona na graficznym i tabelarycznym przedstawieniu powiązań i zależności czasowych pomiędzy czynnościami oraz określeniu optymalnego rozłożenia ich w czasie – metoda ścieżki krytycznej (CPM) lub PERT [131].

PERT i CPM są powszechnie stosowane i wywierają znaczny wpływ na planowanie oraz kontrolę projektów i programów. CPM jest odpowiedniejsza do powtarzalnych procesów, w których zadania mają stały czas trwania i znane terminy realizacji, PERT natomiast nadaje się zwłaszcza do procesów niepowtarzalnych, w których można jedynie w przybliżeniu oszacować okres realizacji i terminy zakończenia zadań. Pierwotnie PERT i CPM było tak pracochłonne i kosztowne, że używano je jedynie od najbardziej złożonych projektów, w których czas odgrywał rolę krytyczną, jak np. budowa autostrad, statków czy wprowadzanie wielkich systemów przetwarzania danych.

Obecnie do opracowywania planów działań w większości zakładów wykorzystuje się komputery. Programy analizy sieci do komputerów osobistych udostępniły metody PERT i CPM kierownikom, którzy poprzednio nie mieli niezbędnej wiedzy ani środków potrzebnych do ich stosowania. Takie oprogramowanie pomaga pozwala im na zastosowanie tych metod do znacznie mniejszych zamierzeń. Istnieją całe skomputeryzowane systemy planowania ogólnozakładowego i operatywnego produkcji (np. MRP), pozwalające na bieżąco wprowadzać korekty i codziennie aktualizować plany [17]. Kierownicy mogą teraz bardzo szybko opracować i aktualizować programy oraz sprawdzać na nich wpływ jakichś hipotetycznych czynników na postępy realizacji projektu, np. możliwych opóźnień dostawy ważnego elementu przez podwykonawcę, itp. Programy te szczegółowo omawiane są na kursie kształcenia „Logistyka w przedsiębiorstwie” i nie będą tu szczegółowo rozwijane. Ogólnie należy jednak zgodzić się z poglądem, że:

„Bez procesu planowania – w sensie określania celów i sposobów ich osiągnięcia – nie można skutecznie organizować, kierować ludźmi i oceniać działania”. [128]

Racjonalnie opracowany plan winien uwzględniać [40]:

1. Podział na zadania cząstkowe lub etapy, które łącznie złożą się na osiągnięcie celu;
2. Podział zadań złożonych na proste, zgrupowane według kolejności ich wykonania oraz wykonawców (wydziałów, sekcji, stanowisk pracy), z określeniem osoby odpowiedzialnej za terminową i prawidłową realizację planu jako całości oraz jego poszczególnych odcinków;
3. Dokładne określenie dla każdego działania:
 - celu tego działania,
 - miejsca wykonania,
 - środków pracy niezbędnych do jego spełnienia (urządzeń, narzędzi),
 - potrzebnych przedmiotów pracy (materiałów) wraz z ewentualnym uwzględnieniem ilości oraz podaniem sposobu dostarczania na miejsce pracy,
 - przebiegu działań oraz ich terminów rozpoczęcia i zakończenia lub czasu wykonania (najlepiej jeżeli są one przedstawione w postaci tzw. wykresu Gantta).
4. Ustalenie osób kierujących (odpowiedzialnych) oraz wykonujących i kontrolujących.

22.4. Prakseologiczne zasady budowy planów

Zasady ogólne [63]

1. Zasada prostoty, jasności i przejrzystości

Na jasność i przejrzystość składa się wyraźne określenie etapów, kroków, dokładne rozgraniczenie zakresów czynności osób lub odpowiednich komórek. To także logicznie i starannie obmyślana symbolika zapisu graficznego w dokumentacji.

2. Zasada kierowania się jednością organizacji i zadań

Wszelkie problemy organizacyjne, szczególnie podział zakresów działania oraz dobór do nich podmiotów i środków (ludzi, pomieszczeń i maszyn), powinny być rozpatrywane w aspekcie zasadniczych celów działania (rentowności).

3. Zasada starannego zabezpieczenia toku działania przed zakłóceniami

Rozwiązaniami takimi mogą być odpowiednie kontrole zapobiegawcze i bieżące: przebiegu pracy, braków, zapasów, odpowiedzi na korespondencję, terminów zadań odcinkowych, stanu maszyn, itp. Tak jak nie można oczekiwać nieprzerwanej prawidłowej pracy maszyny, tak nie można zakładać, że da się zrealizować w 100 procentach nawet najlepiej zaplanowanego działania.

4. Zasada zwracania szczególnej uwagi na najsłabsze ogniwa („wąskie gardła”)

Najczęstszą przyczyną słabych punktów są niedostateczne kwalifikacje pracowników lub nieodpowiednia organizacja pracy. Jeśli ich nie można zmienić, należy roztoczyć nad nimi szczególną opiekę.

Zasady szczegółowe [109]

• zasady organizacyjno-kinetyczne:

1. *Zasada ustabilizowanych przebiegów działania* – ustabilizowanie procesu sprzyja wydajności;
2. *Zasada synchronizacji przebiegów* – właściwe rozłożenie przebiegów działania w czasie;
3. *Zasada ustalania terminów wszystkich zadań* – rezerwy czasowe między zadaniami;
4. *Zasada pełnego informowania uczestników działania* – dokładna informacja sprzyja wykonaniu;
5. *Zasada dokładnego ustalenia dróg komunikacji* – dróg przekazywania informacji;
6. *Zasada wyraźnego określenia odpowiedzialności*;
7. *Zasada samoczynności kontroli* – przebiegi działania winny mieć określone miejsca kontrolne.

• zasady organizacyjno-statyczne:

1. *Zasada podziału pracy*

Podzielenie czynności na mniejsze jednostki podnosi wydajność pracy. Regułę tę stosuje się praktycznie w ten sposób, że poddaje się analizie wszystkie składowe czynności danego działania. Badanie te przeprowadza się pod kątem wyodrębnienia powtarzających się czynności i przydzielenia każdemu pracownikowi ograniczonego zakresu działania. Dotyczy to zarówno działań kierowniczych, jak i wykonawczych: tak fizycznych, jak umysłowych. Jak wąski może być ten zakres, to zależy od kwalifikacji pracownika, jego zdolności umysłowych oraz innych predyspozycji. Z regułą podziału czynności wiążą się reguły pomocnicze, np.:

- a) reguła wyraźnej hierarchii i jedności kierownictwa,
- b) reguła oddzielenia czynności kierowniczych od wykonawczych,
- c) reguła zgodności pomiędzy uprawnieniami a odpowiedzialnością.

2. *Zasada koncentracji czynności*

Przez skupienie czynności o podobnym charakterze w jednym miejscu osiąga się oszczędność wysiłku i zastosowanych środków działania, a tym samym lepszy wynik ekonomiczny.

3. *Zasada uregulowania powiązań*

Podkreśla konieczność należytego zespolenia podzielonych i skoncentrowanych czynności. Z nowszych rozwiązań w tym zakresie można tu wymienić tzw. organizację macierzową (koordynację funkcji odnoszących się do określonych przedmiotów działania np. wyrobów), organizację branżową (podział zakładów wg grup wyrobów) i sterowanie przedsięwzięciami.

23. PRAKSEOLOGIA A OPERATYWNOŚĆ

23.1. Pojęcie operatywności

Człowiek wybił się na pierwszoplanowe miejsce tego świata dzięki dwóm swym cechom:

- umiejętności budowy narzędzi,
- umiejętności przewidywania.

Sukcesywne ulepszanie narzędzi przyczyniało się do coraz to większej operatywności.

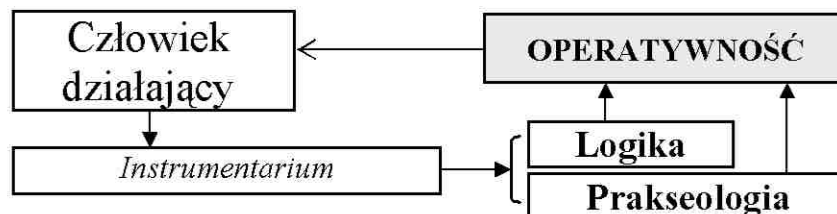


„Operatywność – to cenny walor przedmiotu użytkowego. Wyrabia się je bowiem po to, by służyły komuś do czegoś. Tym lepiej zaś służą celom, do których są przeznaczone, im łatwiej przychodzi użytkownikowi posługiwać się nimi” (T. Kotarbiński [62]).

Słownikowo: **operatywny** (*od ang. operative i od łac. operari „pracować nad czym”, „wykonywać coś”*) – sprawny, działający energicznie i skutecznie, efektywny [59]. Operatywność pojmowana jest więc jako umiejętność działania i skutecznego doprowadzania podejmowanych przedsięwzięć do końca. **Celem prakseologii jest właśnie uczenie operatywności**, bowiem:

- **operatywność** – to sprawność działania połączona z inicjatywą,
- **operatywny człowiek** – to człowiek energiczny, rzutki, inicjatywny, przedsiębiorczy,
- **operatywna organizacja** – to organizacja, charakteryzująca się takimi cechami, które w sytuacji kryzysowej pozwalają szybko dopasować ją do zmienionych wymogów rynku.

Rozważania dotyczące „dobrej roboty” nie mogą więc dotyczyć wyłącznie operatywności urządzeń technicznych, wspomagających człowieka w jego pracy, lecz muszą także uwzględnić tę cechę w odniesieniu do samego człowieka – jako podmiotu działającego. „Dzielnie się spisał” – czyli wykonał coś dobrze, energicznie, tak jak należy – wykazał się więc operatywnością. I odwrotnie, „ślamazara” – to nikt inny, jak człowiek pozbawiony cech operatywności – nieskuteczny [62]. W tym kontekście prakseologia, obok logiki, wydaje się być głównym instrumentarium operatywności każdego człowieka – rys. 37.



Rys. 37. *Prakseologia jako instrumentarium operatywności*

Cywilizacja, w której przyszło kształcić się i dojrzewać młodemu pokoleniu, uwypukla więc słowo „operatywność”. Dlatego mnożą się kursy, przeszkolenia, warsztaty, a wszystko po to, aby wiedzieć, jak coś wykonać najbardziej właściwie. Na witrynach księgarni coraz więcej książek o znamienitych tytułach: jak umeblować mieszkanie?, jak urządzić ogród?, czy też „jak skutecznie sprzedawać siebie”??? [39]. Chodzi o to, aby człowiek współczesnych czasów był skuteczny – po prostu potrafił coś zrobić. Sugeruje to, że najważniejszą rzeczą dla przyszłych pokoleń nie tyle będzie ważne wiedzieć: „dlaczego coś robisz”, ale to, żeby wiedzieć „jak to zrobić” lepiej.

Uczenie operatywności to nie tylko sprawa prakseologii, ale w istocie rzeczy całej edukacji szkolnej [37]. Według M. Rosińskiej „Współczesna dydaktyka wymaga, aby proces nauczania – uczenia się zapewniał uczniom umiejętność planowego i świadomego posługiwania się wiedzą w sensie operatywnym, zarówno w pracy szkolnej, jak i pozaszkolnej. Może to być możliwe, jeśli celem szkoły jest kształcenie inicjatywy i pomysłowości uczniów w posługiwaniu się zdobytą wiedzą w sytuacjach nowych całkiem innych niż te, w których ją dotychczas używali” [113]. Zatem:

Kształcenie operatywności staje się podstawową potrzebą współczesnej edukacji.

23.2. Zapotrzebowanie na operatywność

Z poprzedniego podrozdziału wynika, że operatywność wiedzy jest tak ważna w wykształceniu człowieka, że zabiegi dydaktyczne, jakie podejmowane są przez nauczycieli, muszą zapewnić ją uczniom na każdym stopniu kształcenia (od przedszkola po studia). **Operatywność**, podobnie jak „przedsiębiorczość”, „kreatywność”, „elastyczność” i „zdolność do zmian” – **wyduje się być wpisana w mentalność współczesnego społeczeństwa** [34].

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej tworzy nową jakość i wyższy poziom konkurencji. Będzie ono wymuszało od absolwentów szkół i pracowników wykształcenia nowych umiejętności. Jedną z nich jest właśnie operatywność. Badania przeprowadzone przez Uniwersytet Wrocławski i Politechnikę Wrocławską (Świątek, Witkowski), dotyczące oczekiwań pracodawców i studentów w zakresie rozwijania przez uczelnie zdolności przydatnych w karierze zawodowej, dały następujące wyniki – tabl. 3 [54].

Tab. 3. Zdolności przydatne w karierze zawodowej [54]

Lp	Kolejność wg studentów	Kolejność wg pracodawców
1	myślenie strategiczne	systematyczność
2	umiejętność rozwiązywania problemów	umiejętność rozwiązywania problemów
3	kreatywność	łatwość przystosowania do nowych sytuacji
4	umiejętność negocjacji	opanowanie w sytuacjach stresowych
5	umiejętność wykorzystania teorii w praktyce	operatywność
6	łatwość przystosowania do nowych sytuacji	umiejętność pracy w zespole
7	operatywność	realizacja złożonych celów
8	umiejętność pracy w zespole	umiejętność wykorzystania teorii w praktyce
9	realizacja złożonych celów	zorientowanie na wyniki i jakość
10	opanowanie w sytuacjach stresowych	myślenie strategiczne
11	niezależność działania	zdolności analityczne
12	zdolności analityczne	kreatywność
13	zorientowanie na wyniki i jakość	umiejętność negocjacji
14	myślenie w kategoriach globalnych	niezależność działania
15	zdolność do podejmowania ryzyka	umiejętność samooceny
16	umiejętność samooceny	zdolność do podejmowania ryzyka
17	systematyczność	umiejętność przekazywania wiedzy
18	asertywność	zaufanie we własne osady
19	przemawianie publiczne	asertywność
20	zaufanie we własne osady	myślenie w kategoriach globalnych
21	zdolności przywódcze	zdolności przywódcze
22	umiejętność przekazywania wiedzy	przemawianie publiczne

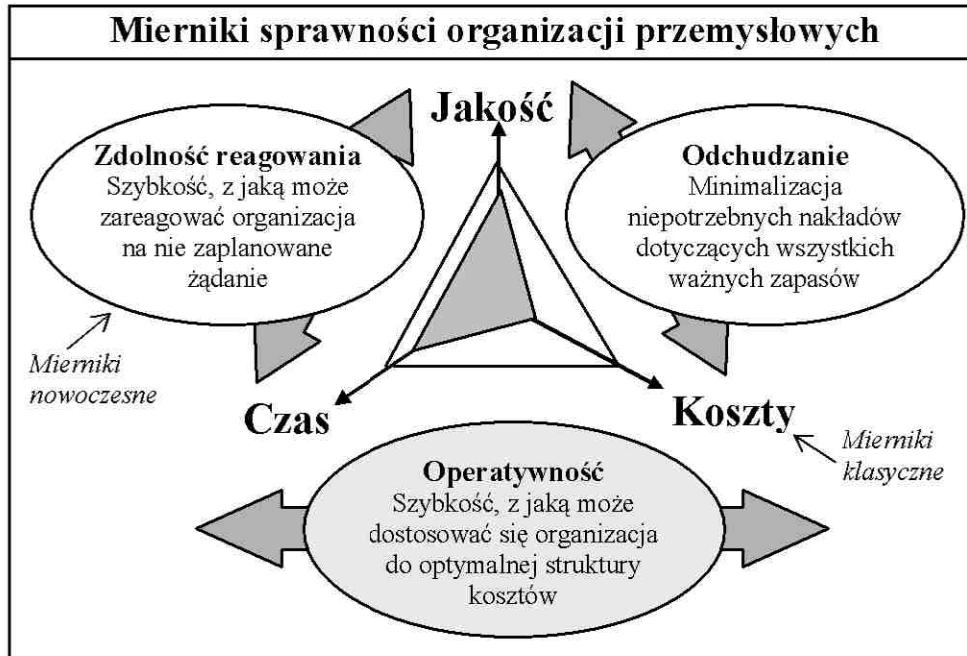
Spośród badanych umiejętności i cech osobowościowych, operatywność znalazła się więc wśród jednych z najważniejszych cech zarówno dla pracodawców (5), jak i studentów (7), bowiem [104]:

„Sprawność maszyn ocenia się przez ich wydajność, sprawność ludzi przez operatywność”.

W zakresie pracy człowieka ze współczesnymi maszynami i urządzeniami technicznymi występuje **specyficzna forma operatywności**, którą określamy często słowem „operator”. Powstał nowy rodzaj działalności zawodowej, polegający na współdziałaniu człowieka z maszyną, czyli stanowisko operatora [52]. Pojęcie „operator” w aspekcie prakseologicznym nie łączy się jednak z określonym stanowiskiem pracy. Jest to raczej określenie, które dotyczy człowieka jako członka kierującego i sterującego dowolnym obiektem. Coraz bardziej staje się zrozumiałe, że organizacja procesu produkcyjnego, a w istocie rzeczy każdego procesu działania, np. uruchomienia „komórki” czy samochodu, nie może uwzględniać wyłącznie jakości maszyn, surowców, czy stosowanej technologii itp., lecz musi spojrzeć na człowieka jako tego, który w procesie jest ogniwem decydującym o funkcjonowaniu całego układu. Ogólnie biorąc, podstawowymi czynnościami człowieka, jako operatora systemu, są procesy orientacji, podejmowania decyzji i wykonawcze [2].

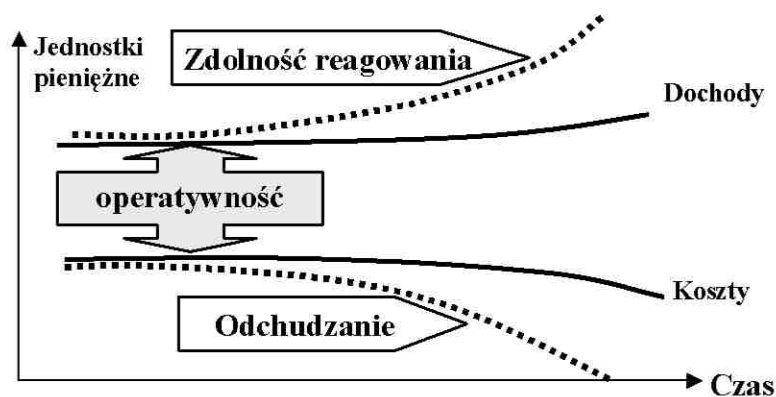
23.3. Operatywność jako miernik sprawności organizacji

Klasyczne mierniki do oceny skuteczności działania przedsiębiorstwa to: jakość, koszty i czas. Okazuje się, że współcześnie są to mierniki niewystarczające do właściwej oceny funkcjonowania i wiodące przedsiębiorstwa przyjęły (przez dynamizowanie kryteriów klasycznych) trzy nowe kryteria. Są to: **operatywność**, zdolność reagowania i „odchudzenie” – rys. 38 [100].



Rys. 38. Klasyczne i nowoczesne kryteria oceny sprawności organizacji gospodarczej [100]

Operatywność – to umiejętność „balansowania” przedsiębiorstwa pomiędzy niezbędnymi kosztami a uzyskiwanymi dochodami. Wynika z tego, że **operatywność jest cechą stopniowalną i można dążyć do jej wzrostu**. Z badań tych wynika również, że istnieje wyraźna korelacja pomiędzy tymi trzema nowymi kryteriami celu działania przedsiębiorstwa. Szybkie procesy i zapasy mają bezpośredni wpływ na koszty – obniżają je. Zdolność reagowania w sensie szybkiego i łatwego realizowania krótkoterminowych i pilnych zleceń, podniesie krzywą dochodów, ponieważ zdolność wyprodukowania staje się coraz bardziej czynnikiem decydującym o kupnie – rys. 39 [100]



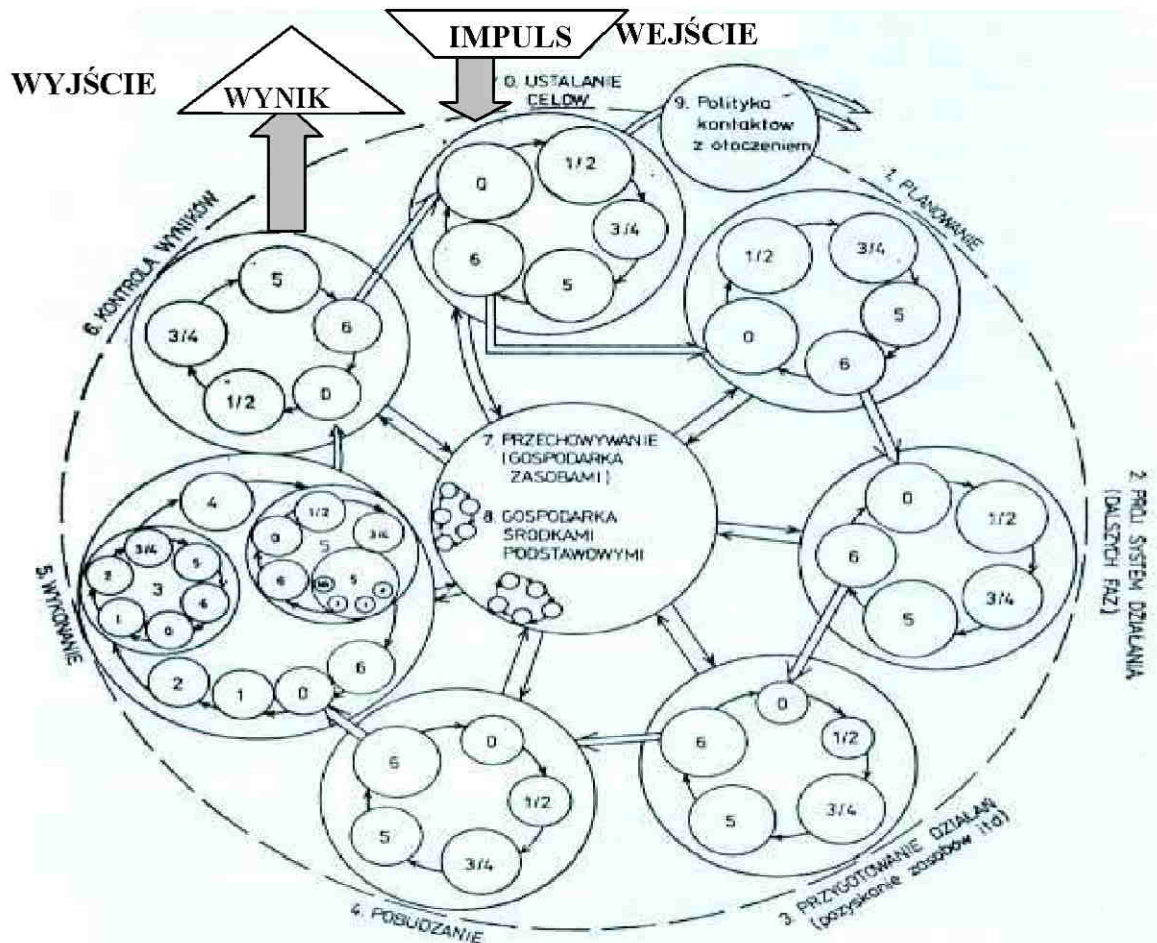
Rys. 39. Wpływ kryteriów celu na sukces przedsiębiorstwa [100]

Operatywność w sytuacji kryzysowej pozwala przebudować szybko całą organizację i dopasować ją do zmienionych wymogów rynku. Pierwszym polem działania, w celu poprawienia operatywności, jest *eliminacja kosztów stałych*, np. przez *outsourcing*, czyli przekazanie części zadań (mniej istotnych) do innych przedsiębiorstw. Drugim polem działania, podnoszącym operatywność, jest „*częstotliwość dostosowań*”, czyli stałego dostosowywania standardów jakości, procesów i struktur do zmieniających się warunków i przepisów gospodarowania [25].

23.4. Operatywność a cykl organizacyjny działania

Osnową realizowania operatywnych systemów działania jest cykl działania zorganizowanego, oparty na tzw. cyklu organizacyjnym H.Le Chateliera (ustalanie celu, planowanie, przygotowanie, wykonanie i kontrola wyniku). Podział taki nie jest jednak pełny, ale do celów analitycznych wystarczający. Wiadomo bowiem, że sprawna realizacja każdego z tych etapów wymaga z kolei takiego samego przebiegu (cyklu). Ten sam układ powtarza się więc wewnątrz każdego z etapów (faz) działania cząstkowego. **Fazy pełnego cyklu organizacji działań** to – rys. 40 [78]:

1. Precyzowanie celów;
2. Planowanie;
3. Projektowanie systemów działania, w tym organizacji;
4. Przygotowanie działań (pozyskiwanie zasobów);
5. Pobudzanie do działania;
6. Działania podstawowe wraz z nadzorem nad ich przebiegiem;
7. Kontrola wyników;
8. Przechowywanie i gospodarka zasobami;
9. Konserwacja i gospodarka środkami trwałymi;
10. Kontakty z otoczeniem.



Rys. 40. Cykl zorganizowanego działania z naniesionymi fazami [78]

Jakkolwiek sprawą istotną jest właściwa kolejność postępowania i w miarę pełne ujęcie elementów działania, to jednak główny ciężar zagadnienia racjonalizacji systemu działania spoczywa na stosowaniu zasad, reguł i prakseologicznych (wcześniej omówionych), które w danych warunkach pozwolą na osiągnięcie maksymalnej operatywności, bowiem:

„W każdym działaniu jest tylko jedna racjonalna droga prowadząca do celu i jest to droga optymalna. Prakseologia jest po to, by zbliżyć się do niej”. [81]

24. PODSTAWY PRAKSEOLOGII PRZEMYSŁOWEJ



24.1. Przemysłowe procesy realizacji

Jedni z najwybitniejszych badaczy w zakresie zarządzania, Peter Drucker, stwierdził, że:

„Chcąc skutecznie zarządzać należy wziąć pod uwagę specyfikę organizacji. Dopiero na tej podstawie można zrozumieć swoisty dla niej system sformalizowanych zasad, który staje się sposobem na sprawne funkcjonowanie. Techniki, narzędzia i przyrządy dostosowuje się do konkretnego zadania, które określa, czego potrzeba. Automatyzacja nie ma charakteru technicznego. Jak każda technologia, jest przede wszystkim systemem koncepcji, a jej aspekty techniczne są raczej skutkiem, niż przyczyną. Dopiero potem, gdy się już przemysłili te koncepcje, można owocnie wykorzystać maszyny i przyrządy, bowiem:

*„Produkcja nie polega na zastosowaniu narzędzi do obróbki materiałów.
Polega na zastosowaniu logiki do procesu pracy” (P. Drucker [33]).*

Procesem realizacji nazywamy spłot działań, których celem jest zaspokojenie czyichś potrzeb. Biorąc pod uwagę formę kontaktów pomiędzy producentem a klientem rozróżnia się [22]:

Procesy typu R (<i>rzemieślnicze</i>)	Procesy typu P (<i>przemysłowe</i>)	Procesy typu Z (<i>wirtualne</i>)
- oryginalność,	- masowość,	- oryginalność, masowość,
- indywidualne dopasowanie,	- powtarzalność,	- powtarzalność, indywidualność,
- bezpośredni kontakt stron.	- pośrednik.	- kontakt przez sieć internetową.

Proces, w czasie którego wytwarza się przemysłowo jakieś wyroby, służące do zaspokojenia potrzeb indywidualnych lub zbiorowych, nazywa się **przemysłowym procesem realizacji**. Tradycyjny przemysłowy proces realizacji to dodawanie wartości, poprzez przechodzenie przez kolejne działy funkcyjne: marketing, przygotowanie produkcji, produkcję, dystrybucję, sprzedaż.

„Celem przemysłowych procesów realizacji jest sprzedaż”. [88].

Sprzedaż – to skuteczne zakończenie przemysłowego procesu realizacji, a premią za skuteczność jest zysk. Co robić, aby zarobić (mieć zysk)?

1. Rozpoznać to, co jest potrzebą —> MARKETING
2. Dać to, co jest potrzebne —> INNOWACJA
3. Wytworzyć to najtaniej —> SYSTEM PRODUKCJI

PODSTAWOWE ZASADY PRAKSEOLOGII PRZEMYSŁOWEJ [33]

1. Systemy produkcyjne reprezentują różny stopień zaawansowania organizacji produkcji: produkcja jednostkowa – najniższy, produkcja seryjna – pośredni, produkcja masowa – najwyższy. Każdy system produkcji ma swoje specyficzne zastosowania, wymagania i ograniczenia. Posuwamy się naprzód na tyle, na ile potrafimy zorganizować poszczególne elementy procesu na zasadach najbardziej zaawansowanego systemu.
2. Im logiczniej i gruntowniej stosuje się zasady odnoszące się do użytkowanego systemu, tym skuteczniej i szybciej udaje się pokonać ograniczenia produkcji.
3. Systemy różnią się między sobą nie tylko wydajnością i stopniem trudności swoich wymagań, ale również różnorodnością potrzebnych kompetencji. Kierownictwo przechodząc od jednego systemu do drugiego musi raczej nauczyć się robić rzeczy nowe, niż uczyć się lepiej robić stare.
4. Każdy system wymaga innej organizacji i innych umiejętności kierowniczych: produkcja jednostkowa – kwalifikacji technicznych, produkcja seryjna – myślenia analitycznego, harmonogramowania i planowania, a masowa – systemowego widzenia całości.

„Sprawność produkcji jest kwestią zasad, a nie maszyn czy gadżetów”. (P. Drucker [90])

24.2. Narodziny nauki organizacji i kierowania

W prakseologii wyróżnia się dwa kierunki [69]:

- **teoretyczny**, który ma tradycje w ekonomii (główny przedstawiciel L. von Mises),
- **empiryczny**, który bierze swoje początki z nauki organizacji i kierowania (NOiK).

Największym wydarzeniem, które skierowało myśl prakseologiczną na nowe tory, było uruchomienie, w 1913 r., pierwszej linii montażu samochodów w zakładach H. Forda w Detroit. Otworzyła ona drogę nie tylko powszechnej motoryzacji, ale także nowej formie podejścia do organizacji działań – **naucze organizacji i kierowania**. Henry Ford, mimo tego, że był samoukiem, miał nie tylko doskonale pomysły (jako konstruktor) i umiał dobierać sobie ludzi, lecz był także finansistą i sprzedawcą, a więc posiadał wszystkie kwalifikacje, by być przemysłowcem, a nie tylko producentem. Postępując według zasad, które dyktował mu zdrowy rozsądek i długoletnie doświadczenie, stworzył podwaliny pod współczesną produkcję przemysłową. Opracował bowiem i rozwinął **system produkcji potokowej**, przyczyniając się tym do wielokrotnego zwiększenia wydajności oraz obniżenia kosztów produkcji. Metody te stosowane są do dzisiaj i nie sposób sobie wyobrazić współczesnego przemysłu bez tej formy organizacji pracy.

**„Rewolucję przemysłową wywołały: wynalazki,
rozwoj przedsiębiorstw, koncentracja kapitału”. [130]**

Za czasów Forda (początek XX w.) gospodarka się rozwijała, kapitał był łatwo dostępny, ale jednocześnie panował niedobór specjalistów (rzemieślników). Dlatego menedżerowie zaczęli poszukiwać metod bardziej efektywnego wykorzystywania siły roboczej. Reagując na potrzeby praktyki, eksperci zaczęli koncentrować się na sposobach poprawy wyników osiąganych przez niewykwalifikowanych pracowników, wykonujących proste czynności [33].

Ludzie pracowali od tysięcy lat. I od tysięcy lat „mędrkowali” nad ulepszeniem swej pracy. Ale mało kto przyglądał się jej kiedykolwiek tak systematycznie, jak robił to **Fryderyk Winslow Taylor** (1856-1915). Taylor, prowadząc badania i pomiary pracy przy liniach produkcyjnych (pracował w Filadelfii, w zakładach stalowych) w sposób naukowy określał normy pracy. Podejście naukowe dotyczyło również organizacji dodatkowych szkoleń i doboru pracowników na podstawie ich umiejętności. W efekcie można było skrócić czas pracy i zredukować personel. Jego osiągnięciem jest też akordowy system wynagrodzeń. Zamiast płacić tę samą płacę wszystkim pracownikom, zaczął powiększać płacę tych, którzy wykonali i przekroczyli docelowy poziom produkcji wyznaczony dla ich stanowiska. Wprowadził więc normy pracy i jej wartościowanie [69].

Taylor znalazł wielu naśladowców swego postępowania i wykształcił się pewien system postępowania zmierzającego do zwiększenia wydajności pracownika – zwany „**tayloryzmem**”. To jedyna amerykańska koncepcja, która opanowała cały świat. Jej podstawowa zasada to [33]:

„Każdą pracę rozłożyć na najmniejsze elementy, przez co można dostrzec, które są zbędne, a niezbędnym nadać najbardziej celową formę i wyznaczyć czas jej trwania”.

Swoje badania Taylor rozpoczął od wyznaczenia stanowisk pracy oraz obserwacji jej przebiegu, sposobów wykonywania ruchów i ich kolejności. Miał przy tym na celu jedynie wykorzystanie całego czasu na pracę i podniesienie jej wydajności. Chodziło mu o właściwą organizację najprostszych prac wykonywanych fizycznie, a mówiąc dosadniej, o jak najpełniejsze wyzyskanie sił pracownika. Taylor zapoczątkował w nauce organizacji technokratyczny menedżeryzm, który próbował traktować człowieka jak maszynę [128]. Stąd też takie ostre stwierdzenie, że:

„Wiek XIX pozostawił nam w wianie jedną z najtragiczniejszych pomyłek technicznych i gospodarczych – taśmę produkcyjną Taylora i całą pseudointelektualną otoczkę (NOiK), stworzoną celem uzasadnienia słuszności tego paradygmatu organizacji produkcji”.

prof. Łukasz A. Turski (Gazeta Wyborcza 27.12.2002 r.)

24.3. Myśl prakseologiczna w nauce organizacji i kierowania

Podstawowe zasady (prakseologiczne), którymi kierował się Ford w swoich poczynaniach, to kto produkuje masowo, ten:

- ma mniejszy koszt wyprodukowanej jednostki,
- sprzedaje po niższej cenie,
- może zadowolić się małym zyskiem z produktu,
- może dostawać rabaty i upusty od dostawców,
- może zatrudniać pracowników o niższych kwalifikacjach,
- może pozwolić sobie na zakup najnowocześniejszych maszyn bez względu na cenę,
- może sprzedawać swój produkt przez wielu agentów, a nie przez jednego, i decydować za ile może go sprzedać.

Szkoła Taylora była zjawiskiem nowym, rozszerzającym zainteresowania producentów poza sprawy techniczne. Przywiązywała również duże znaczenie do organizacji pracy. Nowe podejście było wynikiem rozwoju technicznego i nowych form produkcji zapoczątkowanych przez H. Forda. Wprowadzając nowoczesne formy organizacji produkcji Ford uważał swój system za niezależny od Taylora, lecz w praktyce stosował wiele jego zaleceń, mimo krytycznego doń stosunku [19]. Tayloryzm był bowiem próbą naukowego opisu wzrostu wydajności pracy, który to jest celem każdego właściciela środków produkcji. Opis ten rozwinięty został później w pewien system organizacji pracy, nazwany „nauką organizacji i kierowania” (NOiK).

Główne założenia NOiK [67]:

- należy określić ilość czynności koniecznych do wykonania zadania,
- należy umieścić je w czasie,
- należy sprowadzić je do najprostszych czynności (standaryzacja).

„Istotnym osiągnięciem prakseologicznym NOiK jest to, że w miejsce metody opisowej zastosowano metodę doświadczalną” [63].

Nauka organizacji i kierowania interesuje się warunkami maksymalnej produktywności pojedynczych ludzi. Aby osiągnąć ten cel, usiłuje oprzeć projekty i realizację polepszenia warunków pracy na znajomości obiektywnych prawidłowości, którym ta praca podlega.

Reguły prakseologiczne według NOiK dotyczące organizacji pracy [109]:

1. Należy oddzielić przygotowanie pracy od wykonawstwa;
2. Należy dokładnie ustalić sposoby wykonywania działań;
3. Należy wszystkie fazy pracy kontrolować.

Klasyczne naukowe podejście do zarządzania składa się z dwóch wyodrębnionych gałęzi:

- **naukowego kierowania** – odnoszącego się do poszczególnego pracownika (Taylor),
- **zarządzania administracyjnego** – koncentrującego się na całej organizacji (Fayol).

Naukowa organizacja pracy, chociaż za swego „ojca” przyjmuje F. W. Taylora, ma także innych sławnych badaczy, inspiratorów i propagatorów. Na uwagę zasługują myśli prakseologiczne, sformułowane przez H. Fayola, Le Chateliera, F. B. Gilbertha, K. Adameckiego i innych. U podstaw tej nauki odnajdujemy też myśli i ustalenia innych osób, w tym zwłaszcza: prawidła Kartezjusza („Rozprawa o metodzie”), zalecenia Clauda Bernarda (cykl badań eksperymentalnych), czy też prawo podziału pracy A. Smitha [63].

Najwybitniejszym rzecznikiem nurtu administracyjnego w naukowej organizacji pracy był francuski badacz **Henri Fayol** (1841-1925). W jego zaleceniach, które ujął w 14 zasad kierowania, znajdujemy wiele prakseologicznych uwag dotyczących administracji przemysłowej. Do dziś w praktyce przemysłowej stosowane są wykresy Gantta, współpracownika Taylora, stanowiące próbę przedstawienia ciągu działań produkcyjnych (harmonogramowanie produkcji). Najnowsze rozwinięcie systemu harmonogramów znane jest obecnie pod nazwą systemu PERT, umożliwiającego wyznaczenie tzw. ścieżki krytycznej zadania.

25. SKUTECZNE PODEJMOWANIE DECYZYJI



25.1. Decyzja jako element działań kierowniczych

Życie każdego człowieka jest sumą decyzji, które podejmuje. Jeżeli podjęte decyzje są dobre, to człowiekowi lepiej się wiedzie. Nauką prakseologiczną, która zajmuje się procesem podejmowania decyzji, jest teoria decyzji. Decyzja to aktywność naszego umysłu, kiedy się „bijemy z myślami: co dalej”? **Decyzja jest dla działania tym, czym oddech dla człowieka – daje życie.** Dlatego w dyskusji na temat działania, podejmowanie decyzji wymaga szczególnego potraktowania. Na jej temat napisano wiele książek, biorąc pod uwagę różne aspekty i różne potrzeby czytelników. **Podjęcie decyzji** jest bowiem zadaniem szczególnym, zwłaszcza w przypadku kierowników w organizacji – decydowanie stanowi o istocie pracy kierownika [77].

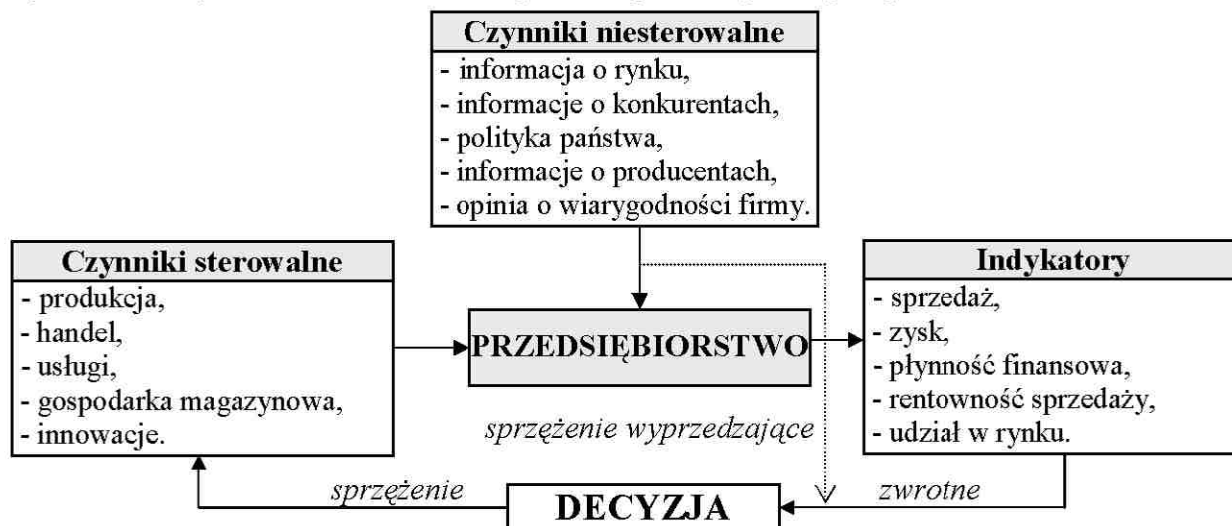
„Podjęcie decyzji to wybór jednej z co najmniej dwu możliwości, dwu rozwiązań (wariantów, dróg, czy kierunków postępowania, pożądanym z punktu widzenia interesu (potrzeb) systemu, w ramach którego wybór ten jest dokonywany.” [133]

Pod wieloma względami biznes to zestaw decyzji powiązanych ze sobą, wprowadzaniem ich w życie oraz innymi działaniami. Decyzje nadają rytm i kierunek; reszta to tylko nadażanie [99]. Decyzje podejmuje ten, który ma władzę podejmowania decyzji, czyli czymś kieruje, niezależnie od tego, jak go się nazywa: decydent, kierownik, menedżer, szef. Władza ta wynika z przyznanych uprawnień. Kierownik ma uprawnienia formalne, wynikające z zajmowanego stanowiska i dające mu prawo do wydawania, kontrolowania i egzekwowania poleceń. Oprócz nich, do podjęcia decyzji potrzebne są informacje oraz chęci – rys. 41 [32]



Rys. 41. Elementy konieczne do podejmowania decyzji kierowniczych [32]

Decyzja jest przeróbką informacji uzyskanych w wyniku analizy i syntezy określonych danych. W przedsiębiorstwie decyzja kierownicza jest zwykle efektem podejmowania działań korekcyjnych (naprawa) lub zapobiegawczych (profilaktyka) w procesie działania, po przeanalizowaniu indykatorów, czyli wskaźników wczesnego ostrzegania – rys. 42 [139].



Rys. 42. Model zarządzania przedsiębiorstwem [139]

25.2. Proces decyzyjny

Proces decyzyjny lub podejmowanie decyzji, to pojęcie występujące we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej. Jego podstawowe składowe to kryteria wyboru i alternatywy. Decyzja stanowi wybór między różnymi alternatywami. Socjolog organizacji J. D. Thompson zaproponował następującą typologię organizacyjnych decyzji – strategii podejmowania decyzji [82]:

1. **Wybór przez obliczenia** – w tym przypadku mamy do czynienia z podwójną pewnością (odnośnie do związku przyczynowo-skutkowego i preferencji dotyczących wyników), dzięki czemu decyzja jest oczywista i nie rodzi żadnych konfliktów;
2. **Wybór przez osąd** – tutaj preferencje są jasne, ale związek przyczynowo-skutkowy jest niepewny i zachodzi potrzeba dokonania oceny tej niepewności,
3. **Wybór przez kompromis** – w tym przypadku związek przyczynowo-skutkowy jest pewny, ale brakuje jasności czy zgody odnośnie do preferencji
4. **Wybór przez inspirację** – mamy tu do czynienia z podwójną niepewnością (odnośnie do związku przyczynowo-skutkowego i odnośnie do preferencji dotyczących wyników), wymagającą inspiracji i odwagi

Zanim stwierdzi się, że trzeba podjąć decyzje, musi zaistnieć **problem decyzyjny**, a w nim [82]:

- muszą istnieć co najmniej dwa rozwiązania (alternatywy), inaczej nie ma wyboru,
- rozwiązania te są z jakiegoś powodu ważne (decyzja rozstrzyga: „to” lub „to”),
- rozwiązania różnią się efektywnością – stopniem zaspokojenia naszych potrzeb.

Decyzje powinny być więc rezultatem racjonalnego rozwiązania problemu, oceny sytuacji będącej pochodną zebranych informacji, wiedzy człowieka oraz jego doświadczenia, wyobraźni i intuicji. Najpierw określamy sytuację i jej ograniczenia, następnie analizujemy ją i doszukujemy się jej przyczyn. W ten sposób możemy ustalić rozwiązania, z których ostatecznie wybierzemy jedno.

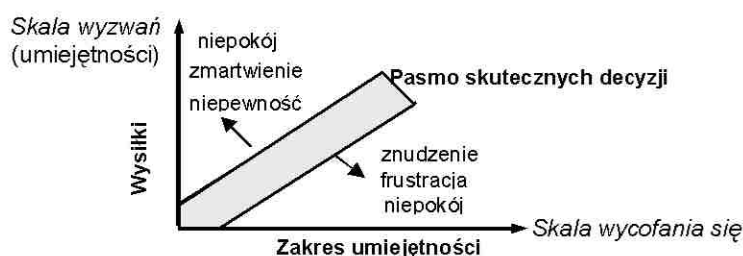
W procesie decyzyjnym możemy zatem wyróżnić umownie kilka kolejnych faz (kroków) [98]:

1. Identyfikacja sytuacji decyzyjnej (analiza problemu);
2. Sformułowanie zadania decyzyjnego (opis słowny);
3. Zbudowanie modelu decyzyjnego (opis liczbowy);
4. Wyznaczenie decyzji dopuszczalnych (optymalnych);
5. Podjęcie decyzji ostatecznej (realizacja decyzji).

Rutynowe decyzje w znacznej mierze zostały współcześnie sędowane na komputery. Trzeba tylko im podać kryterium decyzyjne. Przeciwnieństwem decyzji rutynowych są **decyzje niezaprogramowane**. Są to decyzje nieprzewidywalne, dotyczące nowatorskich zadań i bez określonej struktury. Zależą w znacznej mierze od intuicji – „wycucia” sytuacji, w której nie ma jasno określonego modelu decyzyjnego. Zwykle w takich sytuacjach jesteśmy przeciążeni poznawczo i najczęściej podejmujemy decyzję, bo „*chcemy mieć to z głowy*”, dlatego, że:

„Przedmiotem optymalizacji w procesie decyzyjnym jest użyteczność psychologiczna, a nie jakaś inna”. [51]

Aby decyzja była skuteczna, musi być w zakresie umiejętności i wyzwań decydenta – rys. 43 [76].



Rys. 43. Uwarunkowania procesu decyzyjnego [76]

25.3. Model decyzyjny

Kwestie decyzyjne zawsze zawierają dwie główne płaszczyzny [73] :

- 1) przekonania decydenta nt. związków przyczynowo-skutkowych w danym problemie;
- 2) jego preferencji w odniesieniu do możliwych wyników.

Są to **podstawowe zmienne decyzyjne**. Różne strategie podejmowania decyzji są odpowiednie po wzięciu pod uwagę stanu tych dwóch zmiennych. Sformułowanie problemu decyzyjnego to pierwszy krok do zbudowania modelu decyzyjnego, czyli teoretycznego odwzorowania wycinka rzeczywistości, które w sposób syntetyczny wiąże zmienne decyzyjne. Model taki powinien umożliwiać określenie zbioru decyzji optymalnych [51]. Zbudowanie takiego modelu, dobrze reprezentującego sytuację rzeczywistą, to zadanie wymagające dużej wiedzy, pracy i sporych umiejętności. Choć nie wszystkie modele decyzyjne są skomplikowane, to jednak wszystkie wymagają matematycznych zdolności [76].

Ze względu na posiadane informacje, możemy podzielić problemy decyzyjne na trzy grupy [45]:

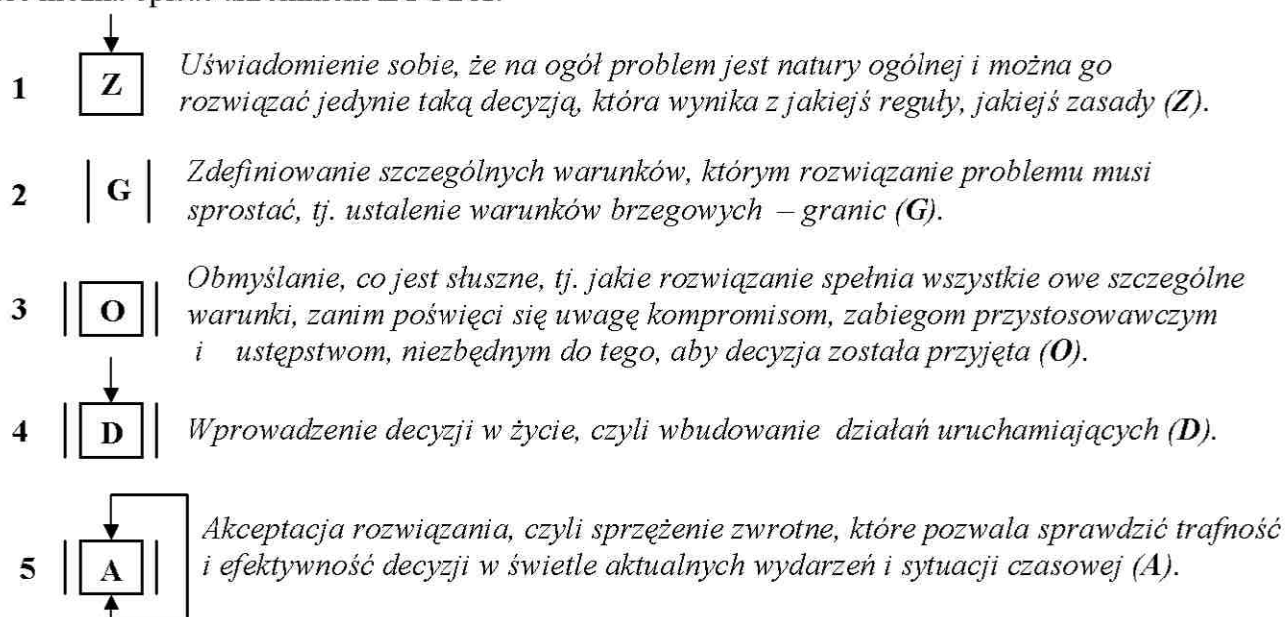
1. **Decyzja podejmowana w warunkach pewności** – każda decyzja pociąga za sobą określone, znane konsekwencje;
2. **Decyzja podejmowana w warunkach ryzyka** – każda decyzja pociąga za sobą więcej niż jedną konsekwencję, ale znamy ich zbiór oraz prawdopodobieństwa wystąpienia;
3. **Decyzja podejmowana w warunkach niepewności** – nie znamy prawdopodobieństw wystąpienia konsekwencji danej decyzji.

Jeśli decyzja jest podejmowana w warunkach pewności, mówimy o deterministycznych metodach **teorii decyzji**, natomiast niepewnością i ryzykiem zajmują się metody probabilistyczne.

Niezależnie jednak od bardzo dużej liczby przypadków zróżnicowanych problemów decyzyjnych, można poprawić swoje umiejętności poprzez poznanie i stosowanie ogólnego modelu decyzyjnego, bowiem: **ogólnego rozwiązania wymagają wszystkie problemy poza wyjątkowymi** [72].

Trzeba więc poznać powtarzające się zasady postępowania – jakąś regułę, strategię, metodę, czyli to, co jest istotą prakseologii. Gdy tylko znajdzie się właściwą zasadę (do wszystkich objawów tej samej sytuacji ogólnej) możemy podchodzić do problemu pragmatycznie, tj. dostosować regułę do konkretnych okoliczności. Jednakże przypadki wyjątkowe trzeba traktować indywidualnie. Nie da się tworzyć reguł dla wyjątków – te jednak (na szczęście) zdarzają się stosunkowo rzadko.

Decyzje, czegokolwiek one nie dotyczą, łączą więc pewne sposoby prowadzące do skuteczności. Racjonalność przy podejmowaniu decyzji polega na wyodrębnieniu informacji istotnych dla decyzji i na ustaleniu, jak je połączyć, aby dojść do właściwej konkluzji [98]. Opierając się na wskazaniach P. Druckera [32], model **skutecznego procesu podejmowania decyzji** obejmuje 5 elementów, które można opisać akronimem **ZGODA**:



25.4. Prakseologiczne reguły decyzyjne

W przypadku, gdy znamy wszystkie możliwe konsekwencje wariantów decyzyjnych, wybór wariantu optymalnego sprowadza się do wyboru decyzji przynoszącej największe korzyści. W prostych przypadkach wybór wariantu jest trywialny, jeśli problem decyzyjny przyjmuje bardziej skomplikowaną postać, wykorzystuje się dział matematyki zwany badaniami operacyjnymi [45].

Typy sytuacji, w których decyzje wymagają zastosowania odmiennych strategii [72]:

1. W przypadku, gdy istnieje pewność zarówno co do przyczyn jak i preferencji wyników, należy zastosować strategię obliczeniową. Jej wynikiem jest decyzja zaprogramowana;
2. W przypadku, gdy preferencje wyników są wyraźne, ale związki przyczynowo-skutkowe są niepewne, należy posłużyć się strategią rozsądkową. Jej wynikiem jest decyzja zaplanowana – uwzględniająca nieprzewidziane wypadki,
3. W przypadku, gdy istnieje pewność co do związku przyczynowo-skutkowego, ale brak jasności w odniesieniu do preferencji wyników, sytuacja wymaga strategii kompromisowej, jej wynikiem jest decyzja kompromisowa,
4. W przypadku, gdy istnieje niepewność zarówno co do związków przyczynowo-skutkowych, jak i preferencji wyników, sytuacja wymaga skupienia się na wyższym poziomie wartości i wizji (inspiracji) oraz dokonania porównania z zewnętrznymi punktami odniesienia (innymi osobami, które kiedyś były w podobnym położeniu). Jej wynikiem jest dynamiczna decyzja powstała dzięki wzajemnemu dopasowaniu.

Model matematyczny rozwiązuje problem wyboru jednej z alternatyw. W tych przypadkach, kiedy nie ma takiego modelu, można i celowe jest posługiwać się **ogólnymi regułami**, które zaleca prakseologia – jako najbardziej właściwe postępowanie przy dążeniu do skutecznego podejmowania decyzji. Są to reguły podane w tabelicy 2 [139]:

Tabl.2. Prakseologiczne reguły podejmowania decyzji kierowniczych [139]

Reguła pierwsza	Dostosuj swe działania do złożoności sytuacji problemowej
Reguła druga	Skieruj swoje działania na wielkości aktywne i krytyczne
Reguła trzecia	Unikaj niekontrolowanego wzrostu
Reguła czwarta	Wykorzystuj własną dynamikę w celu osiągnięcia efektu synergicznego
Reguła piąta	Szukaj harmonijnej równowagi między stabilizacją a zmianą
Reguła szósta	Popieraj autonomię mniejszych części
Reguła siódma	Rozwiązując każdy problem, zwiększaj zdolność do uczenia się i rozwoju.

Powyższe reguły mają znaczenie przy próbach intelektualnego (racjonalnego) „opanowania” problemu decyzyjnego, przy poszukiwaniu sposobów wkroczenia w sytuację problemową. Zatem:

1. **Należy starać się wybierać najlepszą możliwość**; a nie np. którąkolwiek, jakąś przypadkową.
2. **Dążyć trzeba do celów właściwych (istotnych), a nie do „zastępczych”**. Wobec powyższego, powinno się najpierw wybierać cel (oczekiwany wynik), i dopiero wtedy metodę dążenia do niego oraz cele pośrednie, a nie np. zastępować właściwy cel przez metodę dążenia do tego celu („*robię tak – bo łatwiej*”), lub przez cele pośrednie („*później będę się o to martwił*”).
3. **Trzeba wybierać najlepszą z wielu możliwości**; etapy jej szukania polegają na tym, że: należy znaleźć różne możliwości („*wszystkie sensowne*”), które są możliwe do wybrania, obiektywnie je ocenić, a następnie wybrać najlepszą z nich.
4. **Przy wybieraniu jednej z wielu możliwości (np. działań):**
 - b) Jeśli wiadomo, która z możliwości jest najlepsza (można dokładnie przewidzieć skutki każdej z nich), to powinna zostać wybrana możliwość z najlepszym wynikiem.
 - c) Jeśli nie wiadomo, która możliwość jest najlepsza, to należy użyć metody selekcji i zasady roztropności, która mówi, że [12]:

„Wybieraj zawsze to, co ci podpowiada twój umysł”.

26. CZYNNIKI SUKCESU ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ



26.1. Zasoby strategiczne

Celowe działanie jest zawsze nastawione na rezultaty. Jeżeli przy tym zaczniemy szacować ekonomiczność działania, to staje się to już biznesem. **Biznes więc jest to – co się oplaca** („jeśli robisz już biznes, to rób też i pieniądze” – jak śpiewa M. Rodowicz). Podłożem skutecznej działalności firmy jest więc zasada: „włóż mniej, a wyciągaj więcej”. Pochodną tego jest zysk.

W działalności gospodarczej korzyści można osiągnąć wyłącznie (pomijając spekulacje naruszające prawo i dobre obyczaje), zapewniając korzyści innym, sprzedając swoją produkcję, usługi, lub idee. Tam, gdzie wielu dąży do sukcesów, a tak się dzieje na wolnym rynku, powstaje konkurencja i wytwarza się rywalizacja między firmami, stąd stwierdzenie: „rynek aż kipi konkurencją” [105].

Konkurencja, to inne firmy tej samej branży, współzawodniczące na tym samym rynku [106].

Konkurencja (z łaciny *concurrentia* – współzawodnictwo) proces, w którym uczestnicy rynku dążą do realizacji swoich interesów poprzez przedstawienie jak najkorzystniejszej oferty, w skład której wchodzi nie tylko cena, ale także np. jakość wyrobu, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny. Kupujący konkurują, chcąc zdobyć ograniczoną ilość dóbr na rynku, natomiast sprzedający walczą o pieniądze kupujących. Warunki konkurencyjności, to: samodzielne przedsiębiorstwo, prywatna własność środków produkcji oraz gospodarka wolnorynkowa [66]. Konkurencja jest więc jądrem gospodarki wolnorynkowej. Wymusza dobre gospodarowanie, tj. oszczędne użycie surowców, maszyn i pracy, oraz stosowanie nowych, bardziej wydajnych metod produkcji. Ekonomiści sądzą, że jest ona głównym, a może jedynym, sposobem motywującym ludzi do pracy i wprowadzania innowacji [106]. Mechanizmy ekonomiczne zakreślają granice tego co nazywa się regułami gry rynkowej. Kierownictwo organizacji wykrywa te reguły i próbuje wpasować się w nie swym działaniem. Jednak, jak pisze J. Kay „...należy zdać sobie sprawę, że nie ma żadnych recept czy podstawowych rodzajów strategii, automatycznie zapewniających powodzenie przedsiębiorstwu. Nie może ich być, bo gdyby były, to powszechne ich stosowanie wyeliminowałoby wszelkie ewentualnie wynikające z nich przewagi konkurencyjne. Podstawy powodzenia danej firmy są właściwe tylko dla niej. Ta wyjątkowość jest wynikiem kontraktów i stosunków nawiązywanych przez daną firmę, którą należy traktować jako zbiór stosunków między różnymi zainteresowanymi w niej stronami – pracownikami, klientami, inwestorami, akcjonariuszami” [55].

W gospodarce rynkowej celem i zarazem miernikiem jakości zarządzania przedsiębiorstwem jest odniesienie sukcesu na rynku. Jedni menedżerowie uważają, że sukces przyniesie zaoferowanie klientom tańszych produktów; inni natomiast twierdzą, że konkurować można nie tylko ceną, ale przede wszystkim jakością produktu, a nawet sposobem jego dostarczania. Oba te stanowiska dotyczą jednak tylko części możliwych źródeł przewagi konkurencyjnej. Niektóre firmy może wcale nie są lepsze od innych, ale uzyskują przewagę konkurencyjną, dzięki posiadaniu tzw. zasobów strategicznych. Zasoby te definiowane są jako zestaw trudnych do zbycia i imitacji, rzadkich, odpowiednich i wyspecjalizowanych zasobów i zdolności, które dają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną [55].

Według J. Kaya zasoby strategiczne dzieli się je na trzy główne kategorie:

- **naturalny monopol:**
 - wynikający z ekonomii skali oraz wąskich rynków,
 - wynikający ze standardów zgodności wśród klientów,
- **struktura kosztów nieodwracalnych:**
 - wynikające z inwestycji kapitałowych.,
 - wynikające z reputacji, reklamy oraz znajomości rynku,
- **licencja, lub inne prawne ograniczenia:**
 - wynikająca z koncesjonowania i reputacji,
 - wynikająca z działań strategicznych.

26.2. Reputacja

Zwykle zasoby strategiczne szybko się wyczerpują. Bez posiadania nich, firma też może osiągać skuteczną przewagę nad konkurencją poprzez takie czynniki jak: reputacja, architektura i innowacje. **Reputacja** to najważniejszy instrument handlowy przekazywania informacji klientom; inaczej mówiąc: reputacja to marka firmy. Firmy informują klientów o swoich wyrobach za pomocą reklamy oraz marek firmowych. Reputacja jest sposobem rozwiązania problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą łatwo sprawdzić. Chodzi tu szczególnie o jakość wyrobu [55].

Reputacja związana jest więc głównie z jakością produkowanych przez firmę wyrobów. Klienci dowiadują się w różny sposób o cechach i jakości wyrobów danej firmy [6]. **Znaczenie reputacji** dostrzec można na tych rynkach – od wynajmu samochodów do usług księgowych, gdzie jakość wyrobu jest ważna, ale można ją poznać jedynie w wyniku długotrwałego doświadczenia. Wszystkie strony są zainteresowane w wykazaniu, że biorą udział w grze wielokrotnie powtarzanej. Jeżeli gra jest jednorazowa, to zawsze właściwą strategią działania nie jest stawianie na jakość, ale na szybkość znikania z rynku. Na takich rynkach zdobycie reputacji jest procesem długotrwałym. Jeżeli jednak już się ją uzyska, to dzięki niej można osiągnąć znaczną przewagę cenową [123]. Na sprawnym rynku nie ma bowiem wielu okazji do zawierania dobrych kontraktów. Sprawny rynek to po prostu taki, na którym nie trafiają się wyjątkowe okazje, bo to, czego można się dowiedzieć o przedmiocie sprzedaży, jest już zawarte w jego cenie. Skłonność klientów do płacenia „honorarium” za reputację staje się więc w istocie miarą jakości wyrobu. Według E. Deminga [73]:

„Jakość jest wtedy, gdy do firmy wraca klient, a nie produkt”.

Firma dostarczająca produkty wyższej jakości może **odzyskać wyższe koszty tej jakości** jedynie wtedy, kiedy klienci znają jej poziom. Jeżeli klienci nie wiedzą nic o firmie, to ponosząc większe koszty, nie uzyska wyższej ceny za jakość. Na rynku, na którym klienci łatwo mogą ustalić cechy kupowanych przez siebie produktów, nie ma żadnego powodu, by w długim okresie cena jakiegokolwiek cechy (w tym i jakości) była wyższa od kosztu jej uzyskania. Jeżeli jednak nie da się łatwo określić jakości wyrobu, to firma, która zapewnia swoim klientom nie tylko wyższą jakość, lecz także gwarantuje ją przez swoją markę (np. jeżeli telewizory – to tylko ..., jeżeli perfumy, to tylko ...), może uzyskać wyższą cenę, znacznie przekraczającą koszty. Należy jednak pamiętać, że:

„Reputację zdobywa się na konkretnych rynkach. Z konieczności wiąże się ona z określonym wyrobem lub grupą wyrobów. Ma też określone granice geograficzne” [55].

Reputacja wiąże się z wizerunkiem (*image*) firmy. Image jest to czynnik wszechobecny, dotyczy bowiem nie tylko firm produkujących dobra rynkowe, ale także banków, szkół, polityków, a nawet każdego człowieka. Każda firma stara się zatem wyróżnić spośród innych, poprzez swoje logo lub nazwę. Wielką sztuką działalności menedżerskiej jest osiągnięcie określonego wizerunku firmy. Wizerunek firmy jest bowiem jednym z najistotniejszych czynników przewagi konkurencyjnej.

W gospodarce nic się nie dzieje bez reklamy swego image. Firmy wykupują całe strony w gazetach by podać tam tylko swoją nazwę (zapamiętałem, że *telefon komórkowy – to „.....”*). Firma osiągnęła swój cel – zapaść w pamięci. Image bowiem, to subiektywny obraz (w pamięci), który posiadamy o jakiejś firmie, sprawie, człowieku lub przedmiocie. Budując wizerunek firmy należy brać pod uwagę, że nie będzie on od razu perfekcyjny i właściwie dopasowany oraz będzie wymagał ciąglego wygładzania, ale uzyskane efekty czynią ten wysiłek opłacalnym.

Firma chcąc polepszyć w tym zakresie swój wizerunek stosuje zwykle dwa czynniki [88]:

- **rozszerzoną gwarancję” na swój produkt**, np. oferuje zwrot pieniędzy za częściowo nawet zużyty produkt, bezpłatny okres próbnego użytkowania, itp.
- **intensywną reklamę i promocje**, świadczące o jej dużym zaangażowaniu w rynek.

Dla małej firmy, a szczególnie dla takiej, która działa stosunkowo od niedawna, podstawowym sposobem stworzenia określonego wyrazistego obrazu, który przez pozytywne skojarzenia w głowach klientów stworzy markę firmy, a z nią jej reputację, jest wybór nazwy. Powinna ona dokładnie odzwierciedlać ów pożądaną obraz. Nazwa musi być kluczem do świadomości nabywcy.

26.3. Architektura

Firmę określają jej kontrakty i stosunki. Dodana wartość (czyli zysk) powstaje dzięki umiejętności odpowiedniego zestawienia tych kontraktów i stosunków w jednolitą i niepowtarzalną całość. To właśnie układy stosunków stanowią wyróżniającą zdolność, którą John Kay nazywa architekturą. „*Architektura umożliwia danej organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji. Wszystko to może być zasobem firmy – wiedza organizacyjna, więcej warta niż suma wiedzy poszczególnych osób, elastyczność i możliwość reagowania zarówno całej instytucji, jak i poszczególnych jej członków*” [55]. Dlatego też (dalej) twierdzi, że:

„Architektura nie tworzy wyjątkowych organizacji przez dobieranie wyjątkowych ludzi. Czyni to, umożliwiając bardzo przeciętnym ludziom osiągnięcie nadzwyczajnych wyników”.[55]

Doskonałość jest bowiem wynikiem uzdolnień poszczególnych ludzi, podczas gdy architektura stanowi osiągnięcie organizacji. Jest to tak zwana „wiedza organizacyjna” i stanowi coś więcej niż tylko sumę umiejętności poszczególnych ludzi, ale sposób ich działania dla wspólnego dobra.

Kay wyróżnia **trzy rodzaje architektury**:

- **wewnętrzna** – między pracownikami firmy,
- **zewnętrzna** – między firmą a dostawcami lub klientami,
- **sieci** – między grupą współpracujących firm.

Architekturę stanowi więc sieć relatywnych kontaktów (stosunków) z pracownikami firmy oraz z jej dostawcami lub klientami. Architektura firmy (jej relacje) są wynikiem silnego oddziaływania twórcy (architekta) tej firmy, który stworzył jej zasadnicze zręby i zwykle powołał do życia (np. SONY, Mac Donald itp.). Architektura firmy służy do synchronizacji celów, struktur i procesów firmy z otoczeniem rynkowym, a także zastosowań technologii, zwłaszcza informatycznych, z potrzebami rozwoju. Architektura umożliwia danej organizacji ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Jest to zdolność, którą najtrudniej podrobić, ponieważ powstaje ona dzięki takim, a nie innym ludziom. Każda z firm ustaliła swoją strukturę, styl i określone postępowanie wynikające z dopasowania się do otoczenia.

Źródła architektury

- „duch zespołu” z warunków powtarzalności i wzajemności kontraktów,
- porządek i docenianie wkładu pracy,
- dostrzeganie indywidualności,
- istnienie stosunków nieformalnych w firmie.

W świecie umów jednorazowych i kontraktów klasycznych nie ma miejsca dla „*ducha zespołu*”. Pluralizm interesów użytkowników i niechęć do wzorców, są głównymi przeszkodami w opracowaniu i wdrożeniu architektury firmy, w konsekwentnym używaniu i tworzeniu standardowych dokumentów oraz modeli. Z etyki współdziałania lub wiedzy i specjalizacji innych można korzystać jedynie w warunkach powtarzalności i wzajemności.

Architektura zwiększa wartość indywidualnych zdolności przez [55]:

- tworzenie wiedzy organizacyjnej,
- budowanie etyki współdziałania,
- wdrażanie rutyny organizacyjnej.

To właśnie te układy stosunków stanowią wyróżniającą zdolność firmy, zwaną wiedzą organizacyjną. Firmie łatwiej jest zdobyć tę wiedzę, gdy stanowi ona wynik konkretnego zastosowania ogólnie dostępnej techniki (np. większa część technologii wytwarzania samochodu, związana jest z danym typem i nie można jej w sposób bezpośredni przenieść na inny typ).

Wiedza organizacyjna może też przybierać postać np. systemów organizacji i rutyny postępowania. W znacznym stopniu wpływa to na efektywność w handlu detalicznym. Skuteczność rutyny umożliwia np. przekształcenie młodych sprzedawców w dobrych menedżerów handlu [123].

26.4. Innowacje

Swoisty wyścig po sukces, w jakim biorą udział współczesne organizacje, doprowadził do sytuacji, w której przedsiębiorcy, dla uzyskania skutecznej przewagi konkurencyjnej, starają się wyprzedzać innych w szukaniu wszystkiego tego, co nowatorskie i trudne do skopiowania. Innowacja jest trzecią z wyróżniających zdolności, pozwalających pokonać konkurencję. W sensie rynkowym innowacją określa się: „...*pierwsze handlowe wprowadzenie na danym rynku lub w danej firmie nowego lub istotnie ulepszanego produktu, usługi, systemu, urządzenia albo procesu organizacyjnego*” [99]. **Istotą innowacji jest więc sukces komercyjny nowego pomysłu**, będący wynikiem szeregu działań, głównie o charakterze naukowym i technicznym. Wyróżnia się innowacje organizacyjne oraz innowacje technologiczne (w obrębie produktów i procesów) [55]:

- **innowacje organizacyjne** – obejmują wprowadzanie zmian w strukturach organizacyjnych, wdrożenie zaawansowanych technik zarządzania, wdrożenie nowych strategii,
- **innowacje produktowe** – wszelkie zmiany polegające na udoskonaleniu wyrobu już wytwarzanego przez przedsiębiorstwo, bądź na rozszerzeniu struktury asortymentowej o nowy produkt z cechami różniącymi się znacząco od uprzednio wytwarzanych,
- **innowacje procesowe** – wszelkie zmiany polegające na wprowadzeniu nowych i znacząco udoskonalonych metod wytwarzania, w tym też logistyki.

Główną **słabością innowacji**, jako wyróżniającej się zdolności, jest to, że można ją łatwo naśladować – w efekcie innowator naraża się na koszty badań i ryzyko prac rozwojowych. Konkurencja znając to, zwykle robi krok dalej i innowator zostaje na pozycji przegranego. O ile innowacja w sferze produktu i produkcji może też dawać nowe miejsca pracy, to innowacje i usprawnienia organizacyjne przynoszą zazwyczaj efekt odwrotny – wnosząc postęp techniczny i wzrost efektywności drogą substytucji pracy człowieka pracą maszyny (automatu lub komputera).

Trudności w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej z innowacji dzielą się na trzy główne kategorie:

1. Innowacja z samej swej istoty jest kosztowna i niepewna. Z tego wynika, że nawet innowacja techniczna pewna być nie może;
2. Trudno jest kierować procesem tworzenia innowacji. Zarządzanie firmą wymaga szeregu specyficznych umiejętności w tym zakresie;
3. Trudno zachować na wyłączną własność korzyści płynące z innowacji (podróby!). Trzeba ich mocno bronić przed konkurencją, dostawcami, a nawet pracownikami w firmie.

Innowacje odnoszące się do konkretnej firmy, zazwyczaj polegają na miejscowym wdrożeniu ogólnie znanej techniki lub wiedzy stosowanej w innych firmach. Rzadko kiedy wyłączną własność stanowią innowacje w przemyśle szybko zmieniających się wyrobów konsumpcyjnych.

Innowację otacza się **patentami** w nadziei, że koszty prawne odstraszą potencjalnych naśladowców. Prawo patentowe nie nadaża za złożonymi innowacjami, pojawiającymi się w wielu dziedzinach.

Jeżeli innowacji nie da się zapewnić ochrony prawnej, niekiedy można polegać na przestrzeganiu tajemnicy handlowej. Prawie nigdy nie odnosi się to do innowacji dotyczącej wyrobu. Jednakże i w tym przypadku „inżynieria wsteczna” daje naśladowcy dużą szansę [33].

Proces innowacji często wiąże się z wzajemnym **oddziaływaniem między firmami**. Dwoma często występującymi problemami w tym zakresie są [130]:

- a) sytuacje, w których innowator może zabrać całą pulę (tzw. „wyścigi patentowe”),
- b) sytuacje, w których powodzenie wszystkich zainteresowanych zależy od ustanowienia wspólnych standardów (tzw. „bitwa o standardy”).

Jeżeli firma ma dużą przewagę na rynku i wprowadza swoją innowację, to może zdominować rynek poprzez narzucenie swego standardu dla innych (np. czarne obudowy telewizorów firmy SONY).

Z punktu widzenia prakseologii **skuteczna działalność innowacyjna** może być dwutorowa:

- być na topie w swej dziedzinie i kreować nowe trendy (*moda*),
- umieć powielać innowacje innych (*przykład działania Japończyków*).

27. WYTYCZNE SPRAWNEGO DZIAŁANIA



27.1. Rodzaje wytycznych sprawnego działania

Obok wymienionych wcześniej postaci sprawności działania, których określenie służy ocenie projektowanego i zrealizowanego działania, a więc stanowi tzw. prakseologiczny system ocen, istnieje szereg wytycznych sprawnego działania. Wytyczne te stanowią normatywną część prakseologii adaptowaną przez nauki organizacji i zarządzania. Mają one charakter zaleceń ogólnych i uniwersalnych, np. takie: wypowiedziane przez H. Forda (wg Wikipedii),

„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania jej kogoś, kto robi to lepiej niż my”.

W literaturze dotyczącej sprawnego działania wyróżnia się **dwa rodzaje wytycznych** [56]:

- **antynomiczne (przeciwstawne),**
- **cykl działania zorganizowanego.**

Dyrektywy antynomiczne – to przeciwstawne względem siebie pary wytycznych, między którymi trzeba znaleźć „złoty środek” w każdym konkretnym przypadku; wśród nich wyodrębniono pary:

A. Specjalizacja – kumulacja

Zarówno specjalizacja, jak i kumulacja, usprawniają działanie w czasie i przestrzeni. W pewnych przypadkach specjalizowanie ludzi, np. według zasady podziału pracy, usprawnia działanie, w innych zaś usprawnia działanie kumulowanie w czasie (tzw. zagęszczenie w czasie) na mniejszej przestrzeni i rozszerzenie specjalizacji. Nadmierna specjalizacja może (poprzez powtarzalność) powodować uczucie monotonii obniżające sprawność działania [108].

B. Aktywizacja działania – minimalizacja interwencji

Aktywizacja działania polega na jak najbardziej czynnym zachowaniu się przy wykorzystaniu całej swojej energii. Przeciwstawieniem jest ograniczenie działań, przy czym występować mogą następujące formy minimalizacji interwencji, czyli ograniczania działania [107]:

- **potencjalizacja**, polega na zastąpieniu samego działania przez ujawnienie możliwości działania, np. zamiast działać zbrojnie demonstruje się swoją siłę,
- **machinalizacja**, polega na zastępowaniu wszędzie tam, gdzie to jest możliwe, działań świadomych – działaniami zrutynizowanymi, a więc niejako machinalnymi,
- **instrumentalizacja**, polega na wykorzystaniu do działania technicznych środków (maszyn) i w ten sposób poprzez automatyzację powoduje się zmniejszenia wysiłku ludzkiego,
- **inwigilacja** – jest skrajną formą minimalizacji interwencji, a więc sytuacji, w której zostawimy sprawy własnemu biegowi, zajmując pozycję obserwatora.

C. Oczekiwanie właściwej chwili, czyli kunktacja – antycypacja

Kunktacja polega na zwlekaniu z załatwieniem czegoś, przeciąganiu działania w czasie w oczekiwaniu na właściwą chwilę do działania. Antycypacja jest odwrotnością tej formy. Polega ona na uprzedzaniu okoliczności, które mogłyby spowodować zmniejszenie sprawności w przyszłości. Jest to prakseologiczna zasada, która w teorii gier nosi nazwę zaskoczenia gracza.

D. Właściwy poziom zasobów – pełne wykorzystanie zasobów

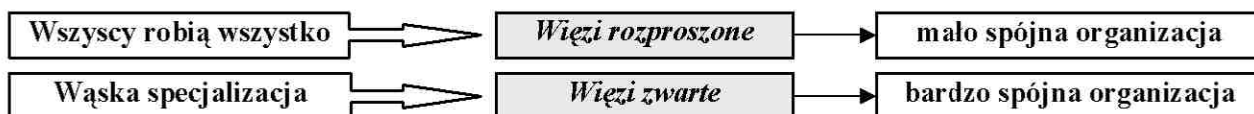
Posiadanie rezerw może mieć decydujący wpływ na sprawność działania. Ta prakseologiczna dyrektywa znajduje swoje potwierdzenie w gospodarce zapasami surowców i materiałów, w sytuacjach nagłego wzrostu produkcji, czy konieczności zmiany asortymentu. Z drugiej strony wykorzystanie rezerw niejednokrotnie może zapewnić przyspieszoną skuteczność. Z obu wytycznych wynika dyrektywa „złotego środka” – utrzymanie „miary” w zasobach.

E. Koncentracja sił – zabezpieczenie wszystkich kierunków działania

Koncentracja zakłada oddziaływanie na jeden, lub małą liczbę elementów, wybranie pola działania i skoncentrowanie na nim całej uwagi i zasobów. Przeciwstawieniem tej wytycznej jest działanie „szerokim frontem” – nierezygnowanie z różnych kierunków działania.

27.2. Specjalizacja i jej bariery

Cały wiek XIX i początek XX to stopniowe, ale ciągłe dzielenie pracy na coraz drobniejsze elementy i specjalizowanie ludzi w ich wykonywaniu. W miarę podziału pracy (i będącej jej skutkiem specjalizacji) nasilają się więzi kooperacyjne między stanowiskami – rys. 44.



Rys. 44. Wpływ podziału pracy na spójność organizacji

Istotnym elementem w zakresie specjalizacji jest kryterium podziału pracy. Występuje tu [94]:

- **podział pionowy (ilościowy)**, wynikający z liczby produktów do wykonania – mała specjalizacja. Tu wykształcili się tzw. „przodownicy pracy”,
- **podział poziomy (jakościowy)** – duża specjalizacja – na skutek podziału procesu działania na powtarzalne cząstkowe zadania i wynikające z niej oddalenie pracownika od produktu końcowego. Specjalizacja tego rodzaju napotyka jednak na trzy swoiste bariery: ograniczające jej wzrost: ekonomiczną, społeczną i adaptacyjną.

1. Bariera ekonomiczna – wskazuje na wyczerpywanie się możliwości ekonomicznych, jakie stwarza podział pracy. Związana jest z aspektem techniczno-organizacyjnym firmy i pojawia się dopiero przy znacznym podziale pracy. Dalsze jego pogłębianie, w danych warunkach, prowadzi do wzrostu kosztów i obniżania wydajności pracy wskutek trudności w synchronizacji czasów trwania operacji, wzrostu kosztów transportu międzyoperacyjnego oraz potrzeby koordynacji tych operacji.

„Nie jest rzeczą prostą nawlec igłę, kiedy jedna osoba trzyma igłę, a druga nitkę” [131].

2. Bariera społeczna – związana jest ze wzrostem jednostronności i monotoności pracy wraz z jej podziałem. Z dużego rozczłonkowania zadań wynikają: przyspieszone zmęczenie fizyczne i psychiczne, mniejsze zainteresowanie pracą, zwiększona liczba błędów, mniejsze zaangażowanie. Techniki pokonania tej bariery to: zmniejszenie stopnia specjalizacji lub rotacja pracowników, jednak one tylko łagodzą nieco warunki pracy, ale ich nie zmieniają. Badania wskazują także na niechętny na ogół stosunek pracowników do rotacji i dodawania nowych zadań. Jeśli zwiększona praca nie przynosi wymiernych korzyści finansowych, to ludzi wolą wykonywać wąski zakres prac.

3. Bariera adaptacyjna – wynika z trudności przystosowywania się człowieka do nowych warunków. Im wyższy jest stopień specjalizacji, tym mniejsza jest zdolność całej organizacji przystosowania się do zmian zachodzących w jej otoczeniu. Daleko posunięty podział pracy wymaga więc stabilizacji organizacyjnej, bowiem pracownicy wąsko wyspecjalizowani nie są w stanie szybko reagować nawet na drobne zmiany w organizacji [86].

Obecne czasy, charakteryzujące się dużą ilością różnych zmian w otoczeniu, zahamowały więc wzrost specjalizacji i pojawiła się tendencja do synchronizacji pracy poprzez działania logistyczne. W dzisiejszych czasach od pracowników nie wymaga się bowiem biegłości w wykonywaniu zadania, ale kreatywności (wyobraźni, pomysłowości, zdolności inicjowania nowych poczynań).

„Postęp w mechanizacji i automatyzacji stwarza zapotrzebowanie na pracowników, którzy potrafią myśleć w kategoriach całej organizacji, natomiast eliminuje specjalistów od jednej (maszyn) zadania”. (P. Drucker [33])

Imperatyw zmian prowadzi do zupełnie innego sposobu pojmowania **fachowości pracowników!!!** Decydującą staje się umiejętność dostrzegania związków między różnymi aspektami pracy oraz kreatywność [94]. Miejsce rzetelnego rzemieślnika zajmie więc poszukiwacz – artysta, którego praca bardziej bawi niż męczy. W nowych warunkach organizacyjnych przedmiotem społecznego uznania staną się więc ludzie z pomysłami w głowie, a nie z odciskami na rękach i potem na czole.

27.3. Cykl działania zorganizowanego

Obserwacja działań wielu ludzi oraz rezultatów ich pracy wskazuje na znaczne różnice, wyrażające się zarówno w sposobie zorganizowania pracy, jak i efektach końcowych. Tajemnica sukcesów jednych oraz niepowodzeń drugich tkwi głównie w sposobie działania. Ludzie sukcesu pracują w sposób zorganizowany, czyli przemyślany. Ludzie słabo zorganizowani, a przez to mało sprawni, improwizują, postępując bez głębszego zastanowienia i przygotowania oraz należytej motywacji.

Można w związku z tym wysunąć wniosek, że: wysoka sprawność, a zwłaszcza zdumiewające efekty pracy dobrze zorganizowanej, wymagają nie tyle nadludzkiej pracowitości, co pewnego wysiłku umysłowego, a więc obmyślenia i odpowiedniego przygotowania całego działania [78].

Dobrze zorganizowane i zaplanowane działanie człowieka powinno odbywać się według pewnego, jednolitego schematu, zwanego **cyklem działania zorganizowanego** [95].

Cykl ten, ze względu na swoją praktyczność i uniwersalność zastosowania w każdej sytuacji, nazwa się „filozofią sprawnego działania”, lub „abecadłem praktyczności” [63]:

Całą **filozofię sprawnego działania zamkniętą w tym cyklu można** sprowadzić kolejno do faz:

- obmyślenia, zaplanowania i przygotowania się,
- realizacji planu działania (wykonawstwa),
- kontroli wyników (sprawdzania).

Obserwując poszczególne procesy w praktyce można zauważyć, że dwa z nich są kluczowe dla sprawnego kierowania: planowanie oraz doskonalenie procesów. Dlaczego? Ponieważ pierwszy rozpoczyna cykl działań zarządczych, drugi natomiast kończy i zarazem inicjuje ciąg tych działań po wprowadzeniu zmian doskonalących na wszystkich poziomach procesu kierowniczego. W cyklu organizacyjnym kładzie się więc główny nacisk na fazę planowania, ponieważ dobre obmyślenie i przygotowanie działania jest połową sukcesu. Mówią o tym liczne przysłowia ludowe („*bez przygotowania nie ma kazania*”) oraz obserwacje dobrze zorganizowanych i sprawnie realizowanych przedsięwzięć [109].

Nowoczesne podejście do działania zorganizowanego opiera się na tzw. **cyklu Deminga**. Cykl ten to regularne powtarzanie elementów działania: zaplanuj, wykonaj, zbadaj, doskonal – rys. 45 [73].



Rys. 148. Rozwinięty cykl organizacyjny Deminga [73]

W ten sposób uzyskuje się efekt spirali. Każde kolejne działanie jest lepsze od poprzedniego. Następuje ciągły wzrost i doskonalenie wyników pracy.

Takie podejście do kierowania implikowane jest przez założenie, że o jakości działania decyduje pojedyncza operacja. Należy zatem zwrócić uwagę i przeanalizować każde działanie operacyjne, które doprowadziło nas do otrzymanego wyniku, a nie jedynie sprawdzać końcowy wynik [78].

27.4. Wytyczne prakseologiczne do działań operacyjnych

Działalność operacyjna – to jedna z trzech podstawowych rodzajów działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo (pozostałe to: działalność inwestycyjna i finansowa). W jej ramach zachodzą procesy, których rezultatem jest sprzedaż wyrobów lub usług. Ich efektywność oznacza, że uzyskane środki pieniężne ze sprzedaży, wyrobów są wyższe od wydatków na zakup materiałów. W sensie ekonomicznym, **zarządzanie działalnością operacyjną dostarcza produktów** [131]:

- **użyteczności formy** (*produkcja, np. telewizorów, samochodów, butów itp.*),
- **użyteczności czasu i miejsca** (*usługi, np. przewóz pasażerów, naprawa samochodu itp.*).

Poprawa działalności operacyjnej to w istocie cel działalności kierownika organizacji [128].

Można to zrobić poprzez oddziaływania w trzech kierunkach [40]:

1. **Na drodze oddziaływań technicznych** (wymagane są duże umiejętności techniczne):
 - zwiększenie nakładów na prace rozwojowe (nowy produkt, nowa metody wytwarzania itp.),
 - modernizacja obiektów, w których dokonuje się produkcja, np. dodatkowe stanowiska.
2. **Na drodze oddziaływań na ludzi** (wymagane są duże umiejętności interpersonalne):
 - modernizacja systemu motywacyjnego,
 - szkolenia lub wymiana pracowników.
3. **Na drodze organizacyjnej** (wymagane są duże umiejętności konceptualne – twórcze):
 - równomierność,
 - ciągłość.

Istotą równomiernego przebiegu produkcyjnego jest też jego rytmiczność. Pojęcie rytmiczności pochodzi od rytmu, oznaczającego regularne powtarzanie tych samych czynności (wyników) w jednakowych odstępach czasu. Im bardziej dany proces jest rytmiczny, zharmonizowany, tym jest doskonalszy. Harmonizacją nazywa się proces wyrównywania czasów trwania operacji lub osiągania równomierności uzyskiwanych wyników. Zwiększa ona wydajność procesu, stąd:

„Celem działania kierownika dążącego do skuteczności jest harmonizacja procesu”. [125]

Zasada w tym względzie jest prosta (stosowana przez doświadczonych kierowników):

„trzeba wiedzieć kiedy przycisnąć, a kiedy popuścić”.

Ciągłość (działanie bez przerw) jest jednym z najważniejszych czynników sprawności każdego urządzenia, procesu i całej firmy. Najważniejsze **sposoby utrzymywania ciągłości** to [69] :

- Harmonizacja procesu przez minimalizację przerw (*niezawodność – prawo iloczynu*).
- Zabezpieczenia ciągłej pracy przez układy zapasowe (*niezawodność – prawo rezerwy*).

Innym interesującym kierownika produkcji zagadnieniem jest też tempo. Tempo – to czas niezbędny organizacji do wykonania jej czynności obejmujących: przygotowanie, wytwarzanie oraz dystrybucję produktów i usług. Rzeczywistość ostatnich lat wykazała, że tempo jest podstawowym zadaniem operacyjnym, przed którym stają kierownicy współczesnych organizacji [60].

Wytyczne prakseologiczne działań operacyjnych [32]:

1. Zaczynać od początku (jest to łatwiejsze niż próby zmiany tego co firma robi od dawna);
2. Minimalizować liczbę akceptacji niezbędnych do wykonania jakichkolwiek działań;
3. Wykorzystywać zespoły robocze jako podstawę organizacji (efekt synergiczny).
4. Opracować harmonogram i trzymać się jego (wytyczona droga znacznie przyspiesza pracę);
5. Nie ignorować dystrybucji (wykonanie czegoś szybciej jest tylko namnożeniem produktu);
6. Integrować tempo z kulturą organizacji (ludzie, którzy rozumieją: co i dlaczego się robi tak, a nie inaczej – robią to znacznie szybciej i dokładniej).

Wykorzystując te wytyczne można mieć nadzieję na sprawność w działaniu operacyjnym. Jest to tym pewniejsze, jeżeli się weźmie pod uwagę jeszcze jedną zasadę prakseologiczną:

„Nic nie jest szczególnie trudne do zrobienia, jeśli tylko rozłożyć to na etapy”. [63]

Bibliografia

1. Adler L.: *Zatrudnij z głową. Racjonalny sposób na zbudowanie świetnego zespołu*. Wyd. One Press, Warszawa 2007.
2. Argyle M.: *Psychologia stosunków międzyludzkich*. PWN, Warszawa 1991.
3. Aronson E.: *Człowiek istota społeczna*. PWN, Warszawa 1997.
4. Aronson, Wilson T., Akert R.: *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Wyd. Zysk i S-ka Warszawa 1997.
5. Arystoteles.: *Etyka nikomachejska*, przeł. D. Gromska, w: *Dzieła wszystkie*, t. 5, PWN, Warszawa 1996.
6. Bank J.: *Zarządzanie przez jakość*. Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
7. Bańka W.: *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002.
8. Berne E.: *W co grają ludzie*. PWN, Warszawa, 1999.
9. *Biznes Zarządzanie firmą cz.2 (praca zbiorowa): t. II.* PWN, Warszawa 2007.
10. Blaik P.: *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*. PWN. Warszawa. 1996.
11. Bobryk J.: *Twardowski. Teoria działania*. Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2001.
12. Bocheński J.M.: *Podręcznik mądrości tego świata*. Wyd. Philed, Kraków 1992.
13. Brzeškiewicz Z. W.: *Superpamięć*. Wyd. Comes, Warszawa 1995.
14. Buber M.: *Ja i Ty: wybór pism filozoficznych*. Wyd. PAX, Warszawa 1992.
15. Carnegie D.: *I ty możesz być liderem*. Wyd. EMKA, Warszawa 1995.
16. Ciadini R.: *Wywieranie wpływu na ludzi*. Wyd. GWP, Gdańsk 1994.
17. Ciesielski M.: (praca zbiorowa): *Podstawy wiedzy o logistyce*. Wyd. AE Poznań 2004.
18. Csikszentmihalyi M.: *Przepływ. Jak poprawić jakość życia*. Wyd. Studio EMKA, Warszawa 1996.
19. Covey S.R.: *Zasady działania skutecznego przywódcy*. Wyd. Medium, Warszawa 1997.
20. Czajka D.: *Teoria sądenia. Część II – Logiczno-funkcjonalna wykładnia prawa*. Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 2006.
21. Czastka P.: *Historia tolerancji*. Czasopismo społeczno-kulturalne młodych. PATOS, nr 4(20) 2005.
22. Czerska M.: *Zmiana kulturowa w organizacji*. Wyd. Delfin, Warszawa 2003.
23. Christopher M.: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*. Wyd. PSB, Kraków 1998.
24. Davidson J.: *Zarządzanie czasem*. Wyd. Liber, Warszawa 2002.
25. Dahlgard J.J., Kristensen K., Kanji G.K.: *Podstawy zarządzania jakością*. PWN, Warszawa 2001.
26. Descartes R.: *Rozprawa o metodzie*. przeł. W. Wojciechowska, PWN, Warszawa 1981.
27. Derber Ch.: *Zaistnieć w społeczeństwie. O potrzebie zwracania na siebie uwagi*. Wyd. GWP Gdańsk 2002.
28. Devos R.: *Przyjazny kapitalizm*. Wyd. Medium, Warszawa 1993.
29. Dębski S., Dębski D.: *Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw*. Wyd. WSPiP, Warszawa 1994.
30. Dietrych J.: *System i konstrukcja*. Wyd. WNT, Warszawa 1978.
31. Dolega J. M.: *Człowiek w zagrożonym środowisku*, Wyd. ATK, Warszawa 1998.
32. Drucker P.: *Menedżer skuteczny*. Wyd. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
33. Drucker P.F.: *Praktyka zarządzania*. Czytelnik, Nowoczesność, AE, Kraków 1994.
34. Dryden G., Vos J.: *Rewolucja w uczeniu*. Wyd. Moderski i Ska, Poznań 2000.
35. Francoeur R.T.: *Horyzonty ewolucji*. przeł. H. Bednarek, Inst. Wyd. PAX, Warszawa 2000.
36. Gapik L.: *Moc jest w tobie*. Wyd. TROJA, Toruń 1993.
37. Gogacz M.: *Osoba zagadnieniem pedagogiki. Wykłady bydgoskie*. Wyd. B.R.J. NAVO, Warszawa 1997.
38. Grabowski M.: *Na obrzeżach sacrum*. Wyd. W drodze, Poznań, 1995.

39. Girard J.: *Jak skutecznie sprzedawać siebie*. Wyd. Studio EMKA, Warszawa 1995.
40. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1997.
41. Gros U.: *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.
42. Grudzewski W.M., Hejduk I. K.: *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Wyd. Difin, Warszawa 2002.
43. Handy Ch.: *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przeszłości*. Wyd. ABC Warszawa, 1996.
44. Hannaford C.: *Zmysłne ruchy, które doskonalą umysł*. Oficyna Wydawnicza Medyk, Warszawa 1995.
45. Harvard Business Review (praca zbiorowa). *Podjęcie właściwych decyzji*. Wyd. One Press, Gliwice 2008.
46. Hetmański M.: *Rzeczywista autonomia maszyny*. Computerworld nr 13/ 2003.
47. Hofstede G.: *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa 2000.
48. Hill N.: *Myśl i bogactwo*. Wyd. EMKA, Warszawa 1995.
49. Heidegger M.: *Bycie i czas*, tł. B. Baran, PWN, Warszawa 1996.
50. Jasiński Z.: *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*. Wyd. Placet, Warszawa 1998.
51. Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J.M.: *Menedżer-przywódca w organizacji gospodarczej*. Wyd. AE Wrocław, 2007.
52. Jethon Z.: *Działalność operatorowa – nowa postać pracy człowieka*. PWN, Warszawa 1976.
53. Kalin K., Muri P.: *Kierować sobą i innymi*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
54. Karwowski L.: *Oczekiwania pracodawców w zakresie kompetencji absolwentów*. <http://zpds.com.pl/artukul>
55. Kay J.: *Podstawy sukcesu firmy*. PWE, Warszawa 1996.
56. Kieżun W.: *Sprawne zarządzanie organizacją*. Wyd. SGH, Warszawa 1997.
57. Koch R.: *Zasada 80/20. Lepsze efekty mniejszym nakładem sił*. Wyd. Medium, Konstancin-Jeziorna 2003.
58. Kopmeyer M.R.: *Praktyczne metody osiągania sukcesów*. Wyd. Bellona, Warszawa 1990.
59. Kopaliński W.: *Słownik wyrazów obcych*. Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.
60. Kosieradzka A., Lis S.: *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2000.
61. Koziński J.: *Człowiek wielowymiarowy*. Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2003.
62. Kotarbiński T.: *Traktat o dobrej robocie*. Wyd. Ossolineum 1975.
63. Kotarbiński T.: *Dzieła wszystkie. Prakseologia 2*. Wyd. Ossolineum 2003.
64. Kotarbiński T.: *Medytacje o życiu godziwym*. PWN, Warszawa 1966.
65. Kożusznik B.: *Zachowanie człowieka w organizacji*. PWE, Warszawa 2006.
66. Koźmiński A.K.: *Analiza systemowa organizacji*. PWE, Warszawa 1979.
67. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1997.
68. Krzakiewicz K.: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wyd. AE, Poznań 1994.
69. Krzyżanowski L.: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa 1994.
70. Kwiatkowski C.: *Jak zostać człowiekiem sukcesu*. Wyd. Medium, Warszawa 1993
71. Kwiatkowski T.: *Wykłady i szkice z logiki ogólnej*. Wyd. UMCS, Lublin 2004.
72. Kwiatkowski L. (praca zbiorowa): *Podjęcie decyzji. Pięć kroków do lepszych wyników*. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.
73. Latzko W.J., Saunders D.M.: *Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*. WNT, Warszawa 1998.
74. Latała A.: *Archetypiczne sposoby oceny a rodzaje wartości.....* (www.nlp.com.pl/latala.htm)
75. Legutko R.: *Rzecz o surowym państwie, prawie natury, miłości i sumieniu*. Wyd. Znak Warszawa, 1997.
76. Leigh A.: *Doskonałe podejmowanie decyzji*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999.

77. Lenon J., Frąckiewicz J.: *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*. Wyd. Antyk Marcin Dybowski, Warszawa 2000.
78. Lenon J., Frąckiewicz J.: *Systemy sprawnego działania. Teoria i praktyka*. Wyd. Antyk Marcin Dybowski, Warszawa 2000.
79. Machnik A.: *Sekrety sprawnego działania*. Wyd. EMKA, Warszawa 2002.
80. Machnik A.: *Jak działać sprawniej i skutecznie*. Wyd. One Press, Warszawa 2002.
81. Maciuszek J.: *Sztuka udanego życia*. Wyd. WPSB, Kraków 1996.
82. Macrae C.N., Stagor Ch., Hewstone M.: *Stereotypy i uprzedzenia*. Wyd. GWP, Gdańsk 1999.
83. Martyniak Z.: *Metody organizowania procesów pracy*. PWE, Warszawa 1996.
84. Maxwell J.: *Być liderem*. Wyd. Medium, Warszawa 1993.
85. Mises L.: *Ludzkie działanie – traktat o ekonomii*. Wyd. Fundacja Instytutu von Misesa, Warszawa 2007.
86. Morgan G.: *Obrazy organizacji*. PWN, Warszawa 1997.
87. Mreła H.: *Metody badania pracy*. PWE, Warszawa, 1973.
88. Moszkowicz M.: *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. PWE, Warszawa 2000.
89. Mudyń K.: *Zdarza się, że myślimy*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
90. Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G.: *Zarządzanie. Produkcja i usługi*. PWN, Warszawa 1995.
91. Nęcki Z.: *Komunikowanie interpersonalne*. Wyd. Ossolineum, Wrocław 1992.
92. Nęcka E.: *Psychologia twórczości*. Wyd. GWP, Gdańsk 2003.
93. NLP (praca zbiorowa): *Programowanie neurolingwistyczne. Nowa technologia osiągania sukcesów*. Wyd. Medium, Warszawa 1996.
94. Niemierko B.: *Między oceną szkolną a dydaktyką*. Wyd. WSiP, Warszawa 1997.
95. Nosal C. S.: *Psychologiczne modele umysłu*. PWN, Warszawa 1990.
96. Perechuda K.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*. Wyd. Placet, Warszawa 2000.
97. Penc J.: *Kreatywne kierowanie*. Wyd. Placet, Warszawa 2000.
98. Penc J.: *Decyzje w zarządzaniu*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1996.
99. Penc J.: *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
100. Pfohl H.Ch., Mayer S., Kearney A.T.: *Trendy i strategie w logistyce europejskiej*. www.czasopismologistyka.pl/
101. Pietrzak H.: *Agresja, konflikt, społeczeństwo*. Wyd. WSSG, Tyczyn 2000.
102. Pietrzak H., Hałaj B.: *Psychologia społeczna*. Wyd. WSP, Rzeszów 2000.
103. Pilzer P. Z.: *Nasz dobrobyt bez granic*. Wyd. Medium, Warszawa 1995.
104. Piłajko K.: *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*. Wyd. PWN 1976.
105. Prahalad C.K., Ramaswamy V.: *Przyszłość konkurencji*. PWE, Warszawa 2005.
106. Porter M.E.: *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa 2001.
107. Popper K., R.: *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*. PWN, Warszawa 1992.
108. Popper K. R.: *Spółeczeństwo otwarte i jego wrogowie*. PWN, Warszawa 1993.
109. Pszczołowski T.: *Zasady sprawnego działania*. Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
110. Robbins A.: *Nasza moc bez granic*. Wyd. Medium, Warszawa 1996.
111. Robbins A.: *Obudź w sobie olbrzyma*. Wyd. Studio EMKA, Warszawa 1995.
112. Robbins S. P.: *Zasady zachowania w organizacji*. Wyd. Zysk i sk, Poznań 2001.
113. Rosińska M.: *Dydaktyczne uwarunkowania operatywności wiedzy uczniów*. www.archiwum.literka.pl
114. Schwartz D.: *Magia myślenia kategoriami sukcesu*. Wyd. Medium, Warszawa 1994.
115. Seiwert L. J.: *Zarządzanie czasem*. Wyd. Placet, Warszawa 1998.

116. Senge P.: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998.
117. Smółka P.: *Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera*. Wyd. Onepress, Gliwice 2007.
118. Smółka P.: *Pojęcie kompetencji na miarę współczesnych wyzwań*. Informator Menedżera Nr 93 (2679) 2.04.2008. <http://www.informator.org.pl>
119. Sikorski C.: *Zachowania ludzi w organizacji*. PWN, Warszawa 2001.
120. Skowronek Cz. Saryusz-Wolski Z.: *Logistyka w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 2003.
121. Skowron-Mielnik B.: *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*. Wyd. AE. Poznań 2001.
122. Słowiński B.: *Wprowadzenie do logistyki*. Wyd. Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
123. Slywotzky A., Morrison D., Andelman B.: *Strefa zysku*. PWE, Warszawa 2000.
124. Smith A.: *Badania nad naturą i przyczynami bogactw narodów*. PWN, Warszawa 2007.
125. Sobolewski K.: *O pojęciu skuteczności i pojęciach związanych*. Wyd. Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1998.
126. Sobolewski K., Broda A.: *Metody mierzenia pracy*. Wyd. Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997.
127. Szarfenberg R.: *Wskaźniki i operacjonalizacja*. /www.ips.uw.edu.pl/
128. Stoner I.A., Wankel Ch.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1999.
129. Sutherland S.: *Rozum na manowcach*. Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1996.
130. Waitley D., Tucker R.B.: *Gra o sukces*. Oficyna Wydawnicza LOGOS, Warszawa 1996.
131. Waters D.: *Zarządzanie operacyjne*. PWN, Warszawa 2001.
132. Weber M.: *Racjonalność, władza, odczarowanie*. Wyd. Poznańska Biblioteka Niemiecka, 2004.
133. Webber A.: *Zasady zarządzania organizacjami*. PWE, Warszawa 2000.
134. Wołk R.: *Podstawy normowania czasu w przemyśle maszynowym*. WNT, Warszawa 1966.
135. Węgrzecka M.: *Zarys psychologii*. Wyd. AE, Kraków, 1991.
136. Tatariewicz W.: *Dzieje sześciu pojęć*. PWN, Warszawa 2006.
137. Ziglar Z.: *Do zobaczenia na szczycie*. Wyd. Medium, Warszawa 1995.
138. Zimbardo Ph.: Ruch F.: *Psychologia i życie*. PWN, Warszawa 1999.
139. Zimmiewicz K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2003.
140. Żurakowski F.: *Jak się uczyć szybko i skutecznie*. Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2000.

PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

Część I Podstawy prakseologii

- Scharakteryzuj prakseologię jako naukę o sprawności
- Określ miejsce prakseologii wśród innych nauk
- Wyjaśnij potrzebę wiedzy prakseologicznej
- Określ istotę działania
- Określ wstępne warunki ludzkiego działania
- Wyjaśnij przyczynowość jako warunek działania
- Scharakteryzuj potrzeby ludzkie jako przyczynę działania
- Wyjaśnij pojęcie „prakseologia nauczycielką życia”
- Podaj przykłady elementarnych pojęć prakseologii
- Omów występowanie idei prakseologicznej w twórczości ludowej
- Scharakteryzuj twórców („ojców”) prakseologii
- Podaj przykłady myśli prakseologicznej wielkich ludzi
- Opisz elementarne związki działania
- Opisz zewnętrzne warunki działania
- Opisz wewnętrzne czynniki działania
- Opisz pojęcie „sprawstwo działania”
- Wyjaśnij pojęcie sprawności
- Opisz ujęcie sprawności w prakseologii i ekonomii
- Opisz ujęcie sprawności w technice
- Scharakteryzuj rodzaje skuteczności
- Scharakteryzuj osobowościowe determinanty skuteczności
- Opisz związek pomiędzy skutecznością a kompetencjami
- Opisz zasady skutecznego działania
- Opisz hierarchię celów
- Opisz potrzebę celów
- Opisz, na czym polega uszczegółowianie celów
- Opisz ideę „zarządzania przez cele”
- Omów pojęcie racjonalności
- Opisz model racjonalności działania
- Wyjaśnij, dlaczego postępujemy irracjonalnie?

- Opisz związek racji i dobra
- Opisz rodzaje i typy sądów wartościujących
- Wyjaśnij różnice „dobra” w etyce i prakseologii
- Wyjaśnij pojęcie: „Robić rzeczy właściwie”?
- Wyjaśnij pojęcie: „Robić rzeczy właściwie”?
- Wyjaśnij pojęcie mnemotechniki i map skojarzeń
- Omów zasady pracy umysłowej prowadzące do skuteczności
- Opisz postulat metodycznego działania w prakseologii
- Opisz postulat systemowego działania w prakseologii
- Opisz postulat roztropnego działania w prakseologii
- Omów podstawowe prawa prakseologiczne
- Wyjaśnij pojęcie norm
- Wyjaśnij różnicę pomiędzy normami prawnymi a prakseologicznymi
- Opisz pojęcie tolerancji społecznej
- Omów pojęcie barier skuteczności
- Omów personalne uwarunkowania skuteczności
- Omów organizacyjne uwarunkowania skuteczności

Część II Podstawy prakseologii

- Opisz potrzebę istnienia organizacji
- Opisz istotę organizacji społecznej
- Omów organizację w różnych ujęciach
- Opisz prakseologiczne podejście do organizacji
- Omów cykl życia organizacji
- Opisz typologię organizacji
- Opisz klasyczne modele organizacji
- Opisz model organizacji hierarchicznej
- Opisz model organizacji sieciowej
- Wyjaśnij związek logistyki z prakseologią
- Scharakteryzuj czynniki wpływające na sprawność przedsiębiorstwa
- Opisz wpływ postępu technologicznego na sprawność przedsiębiorstwa
- Opisz wpływ postępu organizacyjnego na sprawność przedsiębiorstwa
- Opisz czynniki wpływające na zachowania człowieka w organizacji
- Opisz wpływ motywacji na sprawnością
- Opisz kategorie zachowań ludzkich (określane jako X,Y,Z)

Wyjaśnij przyczyny konfliktów w przedsiębiorstwie

Omów klasyfikację wiedzy o pracy

Omów pojęcie pracy

Scharakteryzuj typy pracy

Opisz wartościowanie pracy

Opisz istotę podziału pracy

Opisz istotę badania pracy

Opisz istotę mierzenia pracy

Opisz struktura technicznej normy czasu pracy

Opisz metody badania pracy

Opisz model ujmowania czasu

Wyjaśnij jak można zarządzać czasem?

Podaj zalecenia prakseologiczne dotyczące zarządzania własnym czasem

Opisz na czym polega przygotowanie do działania (preparacja)

Opisz cechy dobrego planu

Opisz metody i techniki planowania

Scharakteryzuj postulaty prakseologiczne do budowy planów

Wyjaśnij pojęcie operatywności

Opisz operatywność jako miernik sprawności organizacji

Wyjaśnij związek operatywności i cykl organizacyjnego działania

Omów istotę przemysłowych procesy realizacji

Mów narodziny idei nazywanej naukową organizacją pracy

Omów myśl prakseologiczną w naukowej organizacji pracy

Opisz decyzję jako element procesu myślowego

Opisz istotę procesu decyzyjnego

Opisz model decyzyjny

Omów prakseologiczne zasady decyzyjne

Omów zasoby strategiczne jako czynnik przewagi konkurencyjnej

Scharakteryzuj reputację firmy jako czynnik przewagi konkurencyjnej

Scharakteryzuj architekturę firmy jako czynnik przewagi konkurencyjnej

Scharakteryzuj innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjnej

Omów rodzaje wytycznych sprawnego działania

Omów zagadnienie barier specjalizacji

Omów cykl działania zorganizowanego

Omów wytyczne prakseologiczne do działań operacyjnych