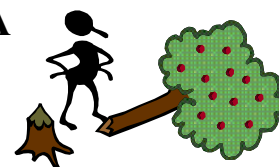


## 7. SKUTECZNOŚĆ I JEJ UWARUNKOWANIA



### 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, zaszczipioną 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. Dostrzeżenie 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 czyjejs wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności [59].

Kompetencje są więc *zdatnościami*. 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).**

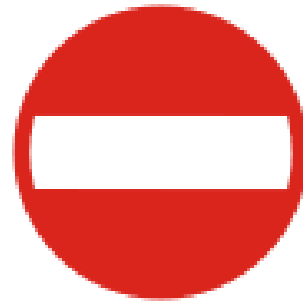
## 7.4. Zasady skutecznego działania

*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 osiągać 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.

