

## 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

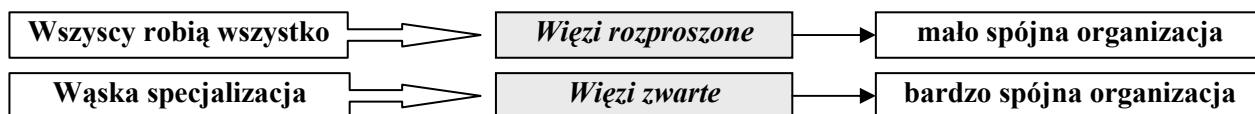
Posiadanie rezerw może mieć decydujący wpływ na sprawność działania. Ta prakseologiczna dyrektywa znajduje swoje potwierdzenie w gospodarce zapasami surowców i materiałów, w sytuacjach nagłego wzrostu produkcji, czy konieczności zmiany asortymentu. Z drugiej strony wykorzystanie rezerw niejednokrotnie 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 monotonności 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].

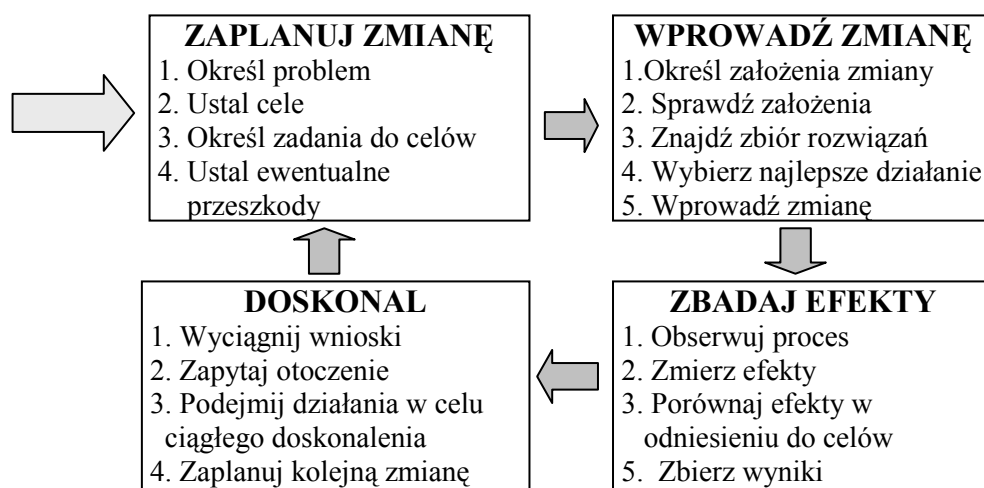
Cykl ten, ze względu na swoją praktyczność i uniwersalność zastosowania w każdej sytuacji, nazwa się „filozofią sprawnego działania”, lub „abecadłem praktyczności” [63]:

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 oddziaływanie 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 osiągnięcia 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]