

Dr Anna Mazurkiewicz

Zakład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego
Uniwersytet Rzeszowski

Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia

WPROWADZENIE

Podstawy teoretyczne sprawnego działania odnoszą się przede wszystkim do bezpośredniego sprawcy. Jednak spostrzeżenia poczynione w ramach mikroprakseologii wykorzystać można również na poziomie organizacji. Działania indywidualnych jednostek nie są wprawdzie tożsame z zagadnieniami związanymi z działalnością organizacji, lecz uwzględniając założenie T. Kotarbińskiego, że „uczestnicy walki podobnie postępują w walce mikro-, jeden na jednego, i na wysokim szczeblu dowodzenia, w walce makro-, armia z armią”, uzasadnione jest stosowanie tych rozważań w odniesieniu do organizacji [Pszczółowski, 1982a, s. 11].

Wykorzystanie dorobku prakseologii w nauce organizacji i zarządzania wynika z faktu, że obie te dziedziny dotyczą działań ludzkich, przy czym prakseologia jest nauką bardziej ogólną i wskazuje na sposoby ulepszania wszelkich działań, w tym także gospodarczych [Kotarbiński, 1973, s. 352]. Stąd niewątpliwie interesującym zagadnieniem jest zastosowanie ocen i zaleceń prakseologicznych w ocenie organizacji. Sprawność jest bowiem zagadnieniem istotnym także dla jej funkcjonowania. Współczesne organizacje, aby osiągać sukcesy w zmiennym i złożonym otoczeniu, powinny cechować się wysoką sprawnością. Ich działalność nie może być analizowana przy uwzględnieniu wyłącznie przychodów i kosztów. Stopień realizacji ich celów stanowi rezultat działań kierownictwa w zakresie wykorzystania posiadanych zasobów, przestrzegania obowiązujących procedur, kształtowania zależności zarówno pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji, jak również między organizacją a uczestnikami otoczenia. Działalnością organizacji i osiąganymi przez nią wynikami zainteresowani są bowiem nie tylko właściciele czy udziałowcy lub akcjonariusze, lecz również ich uczestnicy oraz uczestnicy otoczenia tak bliższego (klienci, konkurenci, dostawcy), jak i dalszego (m.in. społeczność lokalna, władze samorządowe i in.).

Sprawność działania w XXI wieku oznacza korzystanie z pojawiających się w otoczeniu szans. Oznacza zatem zdolność radzenia sobie z ciągłymi zmianami, zamiast dążenia do utrzymania stabilności, tworzenie relacji z partnerami

zewnątrznymi, zamiast koncentrowania się na samowystarczalności, uwzględnianie indywidualnych potrzeb klienta. Tworzenie takiego nastawienia wymaga kształtowania nowych rodzajów związków między poszczególnymi uczestnikami – zarówno organizacji, jak i otoczenia.

Spostrzeżenia te ukazują, że sprawność działania jest zagadnieniem o złożonym charakterze. Stanowi ona przedmiot badań wielu dyscyplin nauki, jak i praktyków zarządzania. W praktyce trudno jest jednak korzystać z zaleceń prakseologicznych, ze względu na ich „wysoce syntetyczny charakter”. Analiza sprawności wymaga zastosowania zróżnicowanych i użytecznych kryteriów oraz miar umożliwiających całościową ocenę. „Ich wybór jest zawsze sprawą decydenta. Ważne jest jednak, aby ocena sprawności dokonywana była na podstawie zestawu kryteriów i to takiego zestawu, który skojarzy całość efektów funkcjonowania instytucji” [Czerska, 1996, s. 19–20].

PODSTAWOWE POSTACIE SPRAWNEGO DZIAŁANIA

Sprawność działania jest podstawowym pojęciem w prakseologii. W nauce o organizacji i zarządzaniu wykorzystywane jest powszechnie pojęcie efektywności, któremu nadawane bywa znaczenie prakseologicznej sprawności [Lalwless, 1972; Neghandi, 1971; Price, 1968; Jashapara, 2006; Szczepański, 1972; Skrzypek, 2000; Frąckiewicz, 1973; Zoll, 1973; Rummler, Brache, 2000]. Uwzględniane są wówczas skutki zamierzone i akcentowana jest realizacja ustalonych celów lub maksymalizacja uzyskiwanych efektów przy minimalizowaniu nakładów. Zgodnie z interpretacją prakseologiczną pierwszy z wymienionych przypadków stanowi o skuteczności działań, drugi natomiast o ich ekonomiczności. Oba zaś oddziałują na sprawność działań.

Pojęcie: sprawność jest powszechnie wykorzystywane w naukach technicznych, w których oznacza cechę funkcjonowania rzeczy. Określane jest wówczas jako relacja pracy wykonanej przez maszynę do pracy, jaka mogłaby być wykonana przy wykorzystaniu całej energii do tej maszyny doprowadzonej [Doroszewski, 1963, t. 8, s. 628]. Przedstawić ją można w postaci ilorazu:

$$\text{sprawność} = \frac{Q_1}{Q_2},$$

gdzie:

Q_1 – energia dostarczana,

Q_2 – energia użytecznie wydana.

Jest to cecha charakterystyczna dla maszyn, lecz zależność ta jest nieadekwatna, jeżeli odnieść ją do działania ludzkiego, w którego analizie ilość wydatkowanej energii w znaczeniu fizycznym nie jest jedynym kryterium oceny.

Uwzględniana jest także energia pochodząca z przyrody. Wartość sprawności ocenianej w naukach technicznych nie może ponadto przekroczyć jedności (nie można uzyskać z urządzenia więcej energii niż do niego doprowadzono). Zasada ta nie dotyczy działania ludzkiego – w wyniku współpracy ludzi występuje efekt synergii. Poza tym, nawet nieznaczne ilości energii niezbędnej do uruchomienia procesów psychicznych człowieka skutkujące określonym rozwiązaniem, zamiarem czy decyzją, postrzegane są jako bardziej znaczące niż energia niezbędna do wyzwolenia impulsu fizycznego, który uruchomi proces funkcjonowania organizacji [Zieleniewski, 1982, s. 299–300]. Niejednokrotnie bowiem nawet niewielka ilość energii w działaniu ludzkim umożliwia osiąganie wysokich rezultatów.

Sprawność odniesiona do działania człowieka [Hendzel, 1998, s. 85; Cabała, 2007a, s. 9; Cabała, 2007b, s. 32–56; Szafranski, 2003, s. 23] określana jest jako „zdolność do wykonywania określonych czynności” [Doroszewski, 1963, t. 8, s. 628] i dotyczy tak ciała, jak i umysłu. Sprawność dotyczy każdego ludzkiego działania, bez względu na jego przyczyny i cel [Machnik, 2002; Łasiński, 2003; Panfil, 2006; Tryśła, 1997]. Jest ona kategorią złożoną, ocenia się ją stosując różne kryteria, a przede wszystkim: skuteczność, korzystność, ekonomiczność.

Podstawową postacią sprawnego działania jest skuteczność. Sprawność jest bowiem podstawowym warunkiem skuteczności, która oznacza umiejętność wyboru właściwych celów. Działanie skuteczne polega na wykonywaniu czynności umożliwiających osiąganie ustalonych celów. W wyniku działania skutecznego nie musi zostać zrealizowany cel główny, lecz wystarczające jest, że osiągnięte zostaną cele pośrednie, umożliwiające lub ułatwiające jego realizację, czyli przybliżające do skutku zamierzonego jako cel [Bieniok, 2003, s. 82]. Skuteczność działania można więc mierzyć stopniem osiągnięcia celów bądź też zbliżania się do ich osiągnięcia. Skuteczność jest zatem tożsama z celowością działań [Zieleniewski, 1974, s. 20].

Jeżeli cel nie został osiągnięty, działanie jest wówczas nieskuteczne. Jeżeli jednak w wyniku określonego działania otrzymywane są rezultaty cenne, chociaż niezamierzone, działanie takie jest efektywne (efektem jest wynik pozytywny, niekoniecznie związany z celem) [Pszczółowski, 1982a, s. 159; Pszczółowski, 1982b, s. 249]. Działanie nieskuteczne może być więc efektywne, jeżeli związane są z nim wyniki pozytywne. Stąd każde działanie skuteczne jest efektywne, efektywne natomiast nie musi być skuteczne.

Interpretacja skuteczności i efektywności nie uwzględnia kosztów osiągnięcia celu, które stanowią istotne zagadnienie ekonomiczności, będącej drugą podstawową postacią sprawnego działania. Miarą ekonomiczności jest relacja wyników użytecznych do kosztów. W przypadku, gdy relacja ta jest większa od jedności, działanie jest ekonomiczne, gdy jest ona mniejsza – działanie jest nieekonomiczne, jeżeli natomiast otrzymana wartość równa się jedności – działanie jest obojętne ze względu na ekonomiczność. Im korzystniejsza jest relacja, tym bardziej ekonomiczne jest działanie.

Ekonomiczność występuje w postaci wydajności lub oszczędności. Wydajność oznacza osiąganie najlepszego efektu przy określonych nakładach, natomiast oszczędność to osiąganie zamierzonego efektu przy wykorzystaniu najniższych nakładów. Wydajność jest to zatem ekonomiczność rozpatrywana ze względu na uzyskane wyniki, natomiast oszczędność – ekonomiczność rozpatrywana jest ze względu na koszty¹. Istotne jest, aby wartość uzyskiwanych efektów i ponoszonych nakładów ustalać według określonego kryterium. Oba pojęcia można więc rozpatrywać w wąskim aspekcie, gdy tak nakłady, jak i efekty podlegają pomiarowi przy wykorzystaniu środków finansowych, lub szerzej – przez pryzmat wszelkich zasobów i osiągnięć, czyli także takich, których nie można wyrazić w postaci pieniężnej (uwzględniających np. czas, energię, technologię, wartość osobistą i in.). Wzrost ekonomiczności można więc osiągnąć w dwojaki sposób: albo w wyniku zmniejszenia kosztów (oszczędność), albo też poprzez zwiększenie wyników (wydajność), czyli w wyniku ekonomizacji działań.

W przypadku takiego samego wzrostu zarówno wyników oraz kosztów ekonomizacja nie występuje, lecz osiągnane są lepsze efekty. Ekonomiczność pozostaje więc na niezmiennym poziomie, lecz zmianie ulega różnica między wynikami i kosztami, która określana jest mianem korzystności – trzeciej postaci sprawnego działania. Działanie korzystne to takie, dla którego cenność wyników użytecznych jest większa niż cenność kosztów. W przypadku działania niekorzystnego relacja ta jest odwrotna. Natomiast, gdy cenność wyników użytecznych jest równa cenności kosztów, działanie jest obojętne ze względu na korzystność². Miarą korzystności jest „różnica między cennością wszystkich zamierzonych i nie zamierzonych, lecz pozytywnie ocenianych skutków działania, a cennością wszystkich negatywnie ocenianych jego skutków” [Zieleniewski, 1974, s. 20]. Korzystność stanowi zatem o większej sprawności w przypadku działań charakteryzujących się taką samą ekonomicznością. Wprawdzie każde działanie korzystne jest równocześnie ekonomiczne i odwrotnie, działanie obojętne ze względu na korzyść – także obojętne ekonomicznie, a niekorzystne jest nieekonomiczne, to obie oceny nie są jednoznaczne. Zmiany ekonomiczności na skutek zmian cenności wyników użytecznych i kosztów przebiegają bowiem inaczej niż zmiany korzystności. W związku z tym najbardziej ekonomiczny wariant postępowania wcale nie musi być najbardziej korzystny i odwrotnie [Zieleniewski, 1979, s. 226–227].

¹ Ekonomiczność przedstawić można w postaci relacji: W/K , gdzie W to wynik, a K – koszty (rozumiane w szerokim kontekście). Działanie ekonomiczne cechuje zatem nierówność: $W/K > 1$, zaś w przypadku działania nieekonomicznego przyjmuje ona postać: $W/K < 1$. Wydajność natomiast przedstawić można jako relację: $W \rightarrow \max / K = \text{const.}$, zaś oszczędność: $W = \text{const.} / K \rightarrow \min$. Działanie nieoszczędne cechuje więc przewaga kosztów nad osiągniętymi korzyściami.

² Dla działania korzystnego: $W-K > 0$, działanie niekorzystne to takie, dla którego $W-K < 0$, natomiast w przypadku działania obojętne ze względu na korzystność $W-K = 0$, gdzie W to wynik, a K – koszty.

Oprócz scharakteryzowanych postaci sprawność działania obejmuje ponadto inne walory, a mianowicie: wydajność pracy żywej, dokładność, udatność, czystość, prostotę pewność, racjonalność, energiczność, solidność oraz twórczość [Kotarbiński, 1973; Pszczołowski, 1982a; Zieleniewski, 1979; Zieleniewski, 1982].

Scharakteryzowane kryteria wykorzystywane są do oceny działania w określonych sytuacjach. Wówczas, gdy o postępowaniu decydują przesłanki racjonalne, a zasoby są ograniczone bądź też mogą być wykorzystane do realizacji różnych celów lub zużywane są sukcesywnie, stosowane jest kryterium korzyści lub ekonomiczności. Pierwsze z nich jest kluczowe, gdy dane działanie jest oderwane w czasie i przestrzeni od pozostałych działań albo brak jest świadomości istnienia takiego powiązania. Jeżeli natomiast istnieje powiązanie, a konkretnie – świadomość jego występowania, w ocenie działania stosowane jest kryterium ekonomiczności [Zieleniewski, 1979, s. 228–229]. W przypadku ekonomiczności z kolei, w warunkach dostatku lub nadmiaru zasobów istotna jest wydajność, natomiast wówczas, gdy zasoby te są ograniczone, adekwatną do oceny staje się oszczędność [Pszczołowski, 1982, s. 181].

Jeżeli natomiast wybór sposobu działania dokonywany jest pod wpływem emocji lub gdy działający posiada w nadmiarze niezbędne do realizacji celu zasoby bądź zasoby te mogą być wykorzystane wyłącznie w danym działaniu, wybór dokonywany jest przede wszystkim przy uwzględnieniu skuteczności, w którym koszty nie odgrywają znaczącej roli.

ASPEKTY SPRAWNOŚCI DZIAŁANIA

Pojęcie sprawności działania rozpatrywane jest w trzech aspektach [Kotarbiński, 1973, s. 373–374]:

- uniwersalnym, które stanowi nazwę ogólną wszystkich walorów działania i które zawiera w sobie wszystkie ich oceny, gdyż każda zmiana na lepsze jest postacią usprawnienia. W tym znaczeniu sprawność działania stwierdzić można w każdym przypadku, w którym w danym działaniu występuje nawet jedna z postaci sprawności;
- syntetycznym, stanowiącym ogół wszystkich walorów rozpatrywanych łącznie. W tym sensie działa się tym sprawniej, im działanie posiada więcej walorów sprawności, a poszczególne z nich występują w najwyższym wymiarze;
- manipulacyjnym, który tożsamy jest ze zręcznością, zwinnością.

Zdaniem J. Zieleniewskiego powyższe znaczenia sprawności nie są jednak wystarczające, aby wyjaśnić zagadnienie sprawnego działania. Uwzględniając bowiem sprawność w ujęciu syntetycznym trudno dokonać oceny, które z działań cechuje się większą sprawnością: to, które posiada więcej walorów praktycznego działania, lecz w niższym stopniu, czy takie, które posiada mniejszą

ich ilość, ale w stopniu wyższym. Ponadto brak wspólnej miary dla różnych walorów praktycznych, która umożliwiłaby ich porównywanie, doprowadziły do zaproponowania interpretacji sprawności w sensie ogólnym. Działanie sprawne w sensie ogólnym to takie, które spełnia wymóg minimalnej skuteczności i, jeżeli o wyborze wariantu zdecydowała cenność skutku, jest to działanie najbardziej korzystne lub ekonomiczne spośród skutecznych, jeżeli natomiast o wyborze wariantu zdecydowała korzystność lub ekonomiczność, najbardziej sprawny jest wariant [...], który jest najskuteczniejszy spośród najbardziej korzystnych lub najbardziej ekonomicznych [Zieleniewski, 1979, s. 235]. Żadne działanie nie jest jednak sprawne w sensie ogólnym, jeżeli nie zapewnia przynajmniej minimalnej skuteczności³. Na wstępie należy więc wyeliminować te możliwości rozwiązań, które nie spełniają wymogu skuteczności minimalnej, pozostałe zaś uporządkować według kryterium stanowiącego podstawę wyboru, czyli w określonych okolicznościach – skuteczności, ekonomiczności lub korzystności działania.

Uwzględniając dotychczasowe rozważania, jak również przyjmując, że człowiek: ma świadomość istotnych celów swojego działania, posiada wiedzę na temat kryterium oceny działania w danych okolicznościach, czyli dokonuje prawidłowego wyboru podstawowej postaci sprawności, jak również szereguje wszystkie przewidywane, a ostatecznie i rzeczywiste skutki swojego działania według ich cenności, wynika z tego, że dokonuje on wyboru przedsięwzięć mających na celu usprawnienie jego działania. Ponieważ usprawnieniem jest każda zmiana na lepsze, sprawne działanie prowadzi więc do osiągnięcia lepszych wyników. Działanie jest więc tym bardziej sprawne, im posiada mniej cech negatywnych, a więcej pozytywnych i to w najwyższym stopniu, gdyż pozbawiona jakichkolwiek właściwości negatywnych może być tylko bezczynność, brak jakiegokolwiek działania.

DYREKTYWY SPRAWNEGO DZIAŁANIA

Dyrektywy sprawnego działania są wytycznymi mającymi na celu usprawnienie tego działania. Najważniejszą z nich jest organizacja działania. Wynik działania jest bowiem różny „w zależności od tego, w jakiej kolejności, za pomocą jakich środków, jakimi metodami i w jakich warunkach dane działanie się wykonuje” [Leon, Frackiewicz, 2001, s. 46]. Stąd uwzględnienie określonych

³ M.J. Kostecki stwierdza: „potraktowanie »minimalnej skuteczności« jako warunku niezbędnego sprawnego działania wydaje się być o tyle sensowne, że wyklucza się z rozważań działania, które są cenne z innych punktów widzenia, ale zarazem nie przyczyniają się do zrealizowania zamierzonego celu. Klaruje to zdecydowanie koncepcję sprawności. Zarazem jednak ogranicza nasze możliwości oceny organizacyjnych osiągnięć jedynie do działań, które były – przed ich podjęciem – w jakimś stopniu przewidywane i intencjonalnie zamierzone”.

reguł, czyli przestrzeganie zasad działania zorganizowanego, jak również pozostałych wytycznych, które przedstawiane są w przeciwstawnych parach, przyczynia się do sprawności działania.

W literaturze przedmiotu wymieniane są różne etapy działania zorganizowanego [Piłejko, 1976, s. 284–290; Zieleniewski, 1982, s. 330–332; Pszczołowski, 1982, s. 112–116], a w szczególności istotne są fazy sprecyzowane przez J. Zieleniewskiego [Zieleniewski, 1982, s. 307–330; Zieleniewski, 1979, s. 202–222]:

- stwierdzenie celu, które jest warunkiem koniecznym sprawności działania. Cel musi być ściśle sprecyzowany, wewnętrznie niesprzeczny i osiągalny. Musi być również zakomunikowany wykonawcom. Istotne jest ponadto ustalenie priorytetu potrzeb, których zaspokojeniu służyć ma dane działanie,
- planowanie, czyli analiza warunków działania oraz poszukiwanie środków i sposobów działania adekwatnych zarówno do celów, jak i warunków, „namysł nad zamierzonym działaniem i jego warunkami” [Kotarbiński, 1973, s. 446]. W procesie planowania uwzględniane są zarówno warunki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, czyli elementy otoczenia oraz przewidywane działania uczestników tego otoczenia, które mogą ułatwiać lub utrudniać osiągnięcie ustalonych celów. Wynikiem planowania jest ustalenie planu, który powinien być [Kotarbiński, 1973, s. 163–169]: celowy, wykonalny, możliwie najbardziej ekonomiczny, przejrzysty i czytelny, konsekwentny, dokładny, elastyczny i długodystansowy⁴,
- pozyskiwanie zasobów niezbędnych do realizacji planu, a jeżeli jest to niemożliwe, wówczas podejmowanie działań, które umożliwią zmianę warunków tak, aby osiągnąć cele przy wykorzystaniu posiadanych zasobów. Jest to więc etap polegający na takim doborze i dostosowaniu poszczególnych elementów (zarówno uczestników, jak i aparatury) oraz utrzymywaniu ich w gotowości do funkcjonowania, „aby w sposób najlepszy współprzyczyniały się do powodzenia całości” [Zieleniewski, 1982, s. 323],
- realizowanie planu, czyli stosowanie w określonej kolejności środków działania w sposób przewidziany w planie,
- kontrolowanie, polegające na sprawdzaniu, czy podejmowane działania są zgodne z założeniami. Umożliwia ono wczesne ujawnienie rozbieżności pomiędzy rezultatami zaplanowanymi a uzyskanymi, ułatwia ich usuwanie oraz stwarza podstawy, aby im zapobiegać w przyszłości. Na skutek przeprowadzania kontroli zwiększa się prawdopodobieństwo otrzymania pożądaných rezultatów [Leon, Frackiewicz, 2001, s. 81].

T. Kotarbiński [Kotarbiński, 1973, s. 158] pierwsze trzy z wymienionych etapów określa mianem preparacji, czyli przygotowania działań. Czynności przygotowawcze umożliwiają lub ułatwiają wykonanie danej czynności bądź jej lepsze wy-

⁴ Plan jest wprawdzie warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym efektywności działań. Stanowi także punkt odniesienia w procesie kontroli.

konanie⁵. Należą do nich: usunięcie przeszkód, wstępne ukształtowanie tworzywa i aparatury, przysposobienie sprawcy i opracowanie planu. Pierwsze dwie grupy dotyczą przede wszystkim preparacji w obszarze materialnym, dwie kolejne odnoszą się natomiast do sprawcy – polegają na przygotowaniu go do realizacji zadań.

Organizacja działania stanowi pierwszą i równocześnie najbardziej istotną dyrektywę sprawnego działania. Pozostałe wytyczne można zestawić parami, gdyż sprawne działanie przejawia się w znalezieniu rozwiązania optymalnego, czyli najlepszego w danej sytuacji. W określonych warunkach należy więc umiejętnie „kojarzyć” przeciwstawne zasady, gdyż wobec każdej z wytycznych można dobrać sprzeczną z nią, „równie jak ona godną pochwały i zastosowania” [Zieleniewski, 1982, s. 332].

Pierwszą parę tworzą: specjalizacja i rozszerzenie pracy. W tym obszarze przedmiotem zainteresowania jest stopień podziału pracy i wynikająca z niego specjalizacja oraz kumulacja działań. Specjalizacja, czyli zakres, w jakim zadanie zostaje podzielone na mniejsze części składowe, polega na wykonywaniu przez daną osobę stale określonej czynności. Prowadzi do wzrostu sprawności w wyniku koncentrowania się na tej czynności i nabywania wprawy w jej wykonywaniu. Umożliwia ponadto skrócenie czasu przejścia do kolejnego zadania, ogranicza wydatkowaną w tym celu energię. Związana jest także ze stosunkowo niewielkim kosztem przyuczenia nowego uczestnika do wykonywania zadań. Dążenie do nadmiernej specjalizacji związane jest jednak z realizacją czynności prostych, monottonnych, które w przypadku osób o wysokich kompetencjach nie motywują do zwiększonego wysiłku, powodują znużenie i spadek zadowolenia z wykonywanej pracy. Nadmierna specjalizacja ogranicza ponadto sprawne działanie w sytuacjach nagłych, nieprzewidzianych. Niezbędne jest zatem znalezienie „optymalnego połączenia specjalizacji z urozmaiceniem, skojarzenia zalet wyrobionych wdwożeń, a więc pewnych automatyzmów, z możliwościami rozwijania inwencji twórczej” [Kotarbiński, 1973, s. 306]. Konieczne jest wprowadzenie zmiany, która stanowi źródło usprawnień. Wykorzystanie powyższych wytycznych sprzyja zarówno skuteczności, jak i korzyści oraz ekonomiczności działania.

Drugą parą przeciwstawnych dyrektyw jest aktywizacja działania i minimalizacja interwencji. Pierwsze z zaleceń wskazuje na konieczność aktywnej postawy jednostki, czyli dążenie i gotowość do wywierania wpływu na dziejącą się rzeczywistość oraz rozwijanie całej energii potrzebnej do zrealizowania powierzonych zadań, a także podejmowanie działań dobrowolnie. Zalecenie aktywnej postawy wynika ze spostrzeżenia, że „wzrost skuteczności działania (po przekroczeniu dolnego progu skuteczności) jest w przybliżeniu wprost proporcjonalny do utrzymującego się w rozsądnych granicach wzrostu aktywności podmiotu działającego” [Zieleniewski, 1982, s. 343]. Działanie związane z wysiłkiem poniżej tego progu jest niekorzystne

⁵ Zasięg i nasilenie preparacji wzrastają wraz ze stopniem złożoności działań. Działania proste mogą być bowiem wykonywane automatycznie, często nie wymagają przygotowania.

i nieekonomiczne, podobnie jak działanie podejmowane nadmiernym wysiłkiem. Spostrzeżenia te dotyczą również drugiej z zasad, jaką jest minimalizacja interwencji, polegająca na ograniczaniu własnej interwencji w tok wydarzeń i osiągnięciu zamierzonych celów możliwie najmniejszym wysiłkiem, a w najbardziej korzystnym przypadku – wręcz bez własnej interwencji. Jest to związane z największym wykorzystaniem okoliczności i procesów przebiegających samorzutnie lub możliwych do uruchomienia przy najmniejszym wydatku energii [Machnik, 2002, s. 121]. Nie jest to, podobnie, jak i poprzednia, wytyczna bezwarunkowa. Celowa w określonych okolicznościach może okazać się szkodliwa w innych.

Trzecią parą przeciwstawnych wytycznych jest zalecenie zachowania swobody manewru oraz unikanie zwłoki w działaniu, czyli kunktacja i antycypacja. Dyrektywy te zalecają wyczekiwanie na wybór właściwego momentu podjęcia działania. W określonych sytuacjach, zwłaszcza przymusowych, korzystne jest bowiem zwlekanie z podjęciem działania, które pozbawia swobody manewru. Spóźnienie z podjęciem decyzji o działaniu może jednak doprowadzić do powstania szkód. Jeżeli natomiast przyszłe okoliczności mogą utrudnić lub unieвозмоwić dane działanie, wówczas oczekiwane jest wyprzedzenie tych okoliczności określonym działaniem, czyli antycypacja.

Kolejne zestawienie obejmuje zasady dotyczące odpowiedniego poziomu rezerw posiadanych zasobów. Z jednej strony niezbędne jest utrzymywanie tych rezerw ze względu na nieprzewidziane okoliczności lub upływ czasu. Nadmierne rezerwy wymagają ponoszenia kosztów niezbędnych na ich utrzymanie, czyli zmniejszają ekonomiczność (dotyczy to zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych, np. informacji). Skutki negatywne wywołuje również nadmierne ograniczenie zapasów, stąd niezbędne jest osiągnięcie stanu optymalnego, co oddziałuje na skuteczność, korzystność i ekonomiczność działania.

Ostatnimi z przeciwstawnych dyrektyw są: koncentracja sił, oznaczająca kumulację działań w odniesieniu do wspólnego celu, i wszechstronność działania. Skoncentrowanie wysiłku na podstawowym obszarze danej sytuacji stanowi o skuteczności działania. Równocześnie nie można zaniedbywać pozostałych obszarów, gdyż działanie takie związane jest zazwyczaj z negatywnymi skutkami. Jest więc nieskuteczne.

Wytyczną, która stanowi syntetyczne ujęcie scharakteryzowanych dyrektyw i której nie można, podobnie jak działania w sposób zorganizowany wyrazić alternatywnie, jest integracja działań. Polega ona na scalaniu czynności składowych w całość, będącą najbardziej przydatną do realizacji ustalonego celu i na utrzymaniu tej całości.

Powyższe zalecenia nie wyczerpują wszystkich możliwych sposobów osiągnięcia sprawności działania. Oprócz nich wskazuje się m.in. na następujące: kumulację działań wokół danego środka, prostotę działań, zużytkowanie odpadków, immanentyzację. Ich uwzględnienie istotnie kształtuje osiągane przez te organizacje wyniki.

PODSUMOWANIE

Z przeprowadzonych dociekań wynika, że pojęcie sprawność działania ma charakter złożony. Aby stwierdzić, czy dane działanie cechuje się sprawnością, niezbędne jest dokonanie jego oceny ze względu na przyjęte kryteria. Sprawność polega bowiem na korzystaniu z wszystkiego, co jest niezbędne do realizacji przyjętego celu i równocześnie na korzystaniu tylko z tych zasobów, których zużycie jest konieczne, aby cel ten został osiągnięty. Niezbędne jest zatem przestrzeganie określonych reguł – wytycznych sprawnego działania, co znacząco przyczynia się do osiąganych wyników.

LITERATURA

- Bieniok H. (red.), 2003, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Cabała P., 2007a, *Prakseologiczna analiza działania*, „Prakseologia”, nr 147.
- Cabała P., 2007b, *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Czerska M., 1996, *Organizacja przedsiębiorstw*, część II: *Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Doroszewski W. (red.), 1963, *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.
- Frąckiewicz A., 1973, *Nowoczesne metody kierowania przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.
- Hendzel D., 1998, *Działanie w teorii zarządzania [w:] Człowiek w procesie gospodarowania*, red. K. Jaremczuk, Poligrafia Wyższego Seminarium Duchownego w Rzeszowie, Rzeszów 1998.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Kostecki M.J., 1982, *Efektywność organizacyjna. Przegląd koncepcji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1–2.
- Kotarbiński T., 1973, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.
- Lawless D.J., 1972, *Effective Management. Social Psychological Approach*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Leon J., Frąckiewicz J., 2001, *Systemy sprawnego działania. Teoria i praktyka*, Fundacja pomocy Antyk, Wydawnictwo Antyk Marcin Dybowski, Komarów.
- Łasiński G., 2003, *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Machnik A., 2002, *Sekrety sprawnego działania*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Neghandi A., Prasad S.B., 1971, *Comparative Management*, Appleton-Century-Crofts, New York.
- Panfil R., 2006, *Prakseologia gier sportowych*, Studia i Monografie Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, nr 82, Wrocław.
- Pilejko K., 1976, *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*, PWN, Warszawa.

- Price J.L., 1968, *Organizational Effectiveness. An inventory of Propositions*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Rummler G.A., Brache A.P., 2000, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- Pszczółowski T., 1982a, *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Pszczółowski T., 1982b, *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Skrzypek E., 2000, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Szafański M., 2003, *Skuteczność działania*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- Szczepański J. 1972, *Przedmowa do: Społeczne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa.
- Tryśła P., 1997, *Skuteczne działanie wypraw himalajskich. Analiza prakseologiczna*, „Prakseologia”, nr 1–4.
- Zieleniewski J., 1979, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Zieleniewski J., 1982, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.
- Zieleniewski J., 1974, *Prakseologia a teoria organizacji*, „Prakseologia”, nr 2.
- Zoll F. 1973, *Kierowanie załogą*, PWE, Warszawa.

Streszczenie

Sprawność działania stanowi współcześnie przedmiot dociekań przedstawicieli wielu dziedzin naukowych, jak również przedmiot zainteresowania praktyków. Pojęcie sprawności nie jest jednak często precyzowane. Bywa ono stosowane zamiennie z innymi, których znaczenie nie jest tożsame.

W artykule podjęto próbę jego interpretacji oraz pojęć jemu pokrewnych. Skorzystano w tym celu z dorobku prakseologii oraz nauk o organizacji i zarządzaniu.

Operation efficiency – theoretical interpretation of the concept

Summary

Operation efficiency is continuously dealt with nowadays, but there is no precise definition of that concept. It is often used interchangeably with others. This article is focused on the explanation of the concept of operation efficiency and the other related ones. For this purpose scientific achievements of praxeology, organisation and management were used.