

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ INDYWIDUALNYCH W UJĘCIU PRAKSEOLOGICZNYM

Streszczenie: Artykuł jest próbą wstępnego usystematyzowania wiedzy i założeń dotyczących efektywności zachowań indywidualnych. Częścią zasadniczą artykułu jest próba zbudowania prakseologicznego modelu indywidualnych zachowań pracowniczych, identyfikującego zachowania błędne, niepożądane, poprawne i konstruktywne. Opracowany model posłuży w przyszłości jako wykładnik w prowadzeniu badań empirycznych w organizacjach różnego typu, o zróżnicowanej kulturze i profilu działalności. Artykuł zawiera zarys metodologicznych podstaw opisu zachowań w organizacji oraz wykładnię efektywnościową tychże zachowań w ujęciu prakseologicznym.

Słowa kluczowe: prakseologia, efektywność działań, działania indywidualne, klasyfikacja zachowań.

1. Wstęp

Problematyka efektywności jest z jednej strony ciekawa i zasadnicza dla każdej organizacji, z drugiej zaś niezwykle złożona. Samo pojęcie „efektywność” (*efficacy*, *efficiency*; też ang. *performance*) nie jest jednoznacznie definiowane we współczesnej światowej literaturze przedmiotowej. W odpowiedzi na pytanie, czym jest efektywność, warto sięgnąć do wykładni prakseologicznej. Efektywność jest więc wartością cechy systemowej określonej w przestrzeni celów, rezultatów i użytego potencjału (nakładów), która będzie zawsze relacją pomiędzy wynikami a możliwością systemu [Pszczółowski 1978]. Paradygmat prakseologiczny zakłada systemowe pojmowanie zjawisk [Łasiński 2003, s. 27]. Tak więc organizację, również w ramach tego opracowania, traktować należy jako zróżnicowany, nieciągły system. Ze względu na systemowy charakter organizacji identyfikowane oceny efektywnościowe powinny uwzględniać zarówno indywidualne, jak i zespołowe zachowania. W ramach artykułu dokonana zostanie klasyfikacja efektywnościowa wyłącznie zachowań indywidualnych. Artykuł ma bowiem charakter wprowadzający do problematyki efektywności zachowań w ramach prakseologicznego nurtu naukowego.

Badając aspekt efektywności zachowań, należy zauważyć, że sprawą zasadniczą jest określenie kryteriów oraz miar ocen. Oceniane efekty zachowań ze względu na społeczny charakter organizacji wykraczać powinny dalece poza np. ekonomiczny

wymiar. Wskazują na to m.in. Kaplan i Norton. Autorzy podkreślają, że ocenianie firmy wyłącznie na podstawie wyników finansowych jest błędne [Skrzypek 2002, s. 198]. W artykule nie rozpatrywano kontekstu psychologicznego i socjologicznego, takie bowiem ujęcie wykracza poza przyjęty paradygmat.

2. Wymiary efektywności organizacji

Problematyka efektywności organizacji nieodłącznie połączona jest z budowaniem synergii przez działania zorganizowane i indywidualne poszczególnych pracowników. Spośród obszernej literatury poświęconej problematyce efektywności organizacji warto zwrócić uwagę na model Rummlera i Branche'a. Autorzy ci zaproponowali odniesienie efektywności do trzech poziomów: poziomu organizacji, poziomu procesu oraz poziomu stanowiska pracy [Rummler, Brache 2000, s. 54]. Stwierdzili również, że skuteczne zarządzanie efektywnością wymaga odpowiedniego sformułowania celów, zaprojektowania każdego z tych trzech poziomów oraz zarządzania nimi. W zakresie poszczególnych poziomów zgodnie z tą koncepcją można wskazać na różne czynniki wpływające na efektywność całej organizacji. W ramach tych poziomów przeanalizowana zostanie efektywność zachowań indywidualnych.

Poziom organizacji – do czynników wpływających na efektywność organizacji na tym poziomie należą: strategia, cele ogólnoorganizacyjne (strategiczne) i metody ich pomiaru, struktura organizacyjna oraz sposób wykorzystania zasobów [Rummler, Brache 2000, s. 43]. W ramach poziomu organizacji należy wskazać na znaczenie kontekstu kulturowego. Wielu autorów, m.in. Cameron, Quinn, Yuchtman, Seashore i inni, wskazuje na kulturę organizacji i jej znaczenie przy ocenie efektywności organizacji. Cameron i Quinn zbudowali „model wartości konkurujących” wskazujący na specyficzne i preferowane standardy zachowań organizacyjnych, do których powinno odnosić się przy określaniu pożądanych efektów zachowań i formułowanych celach [Cameron, Quinn 2003, s. 50]. Z pewnością przejawy zachowań w ramach organizacji należy odnieść do poziomu najwyższego i kontekstu kultury, jaką dana organizacja reprezentuje.

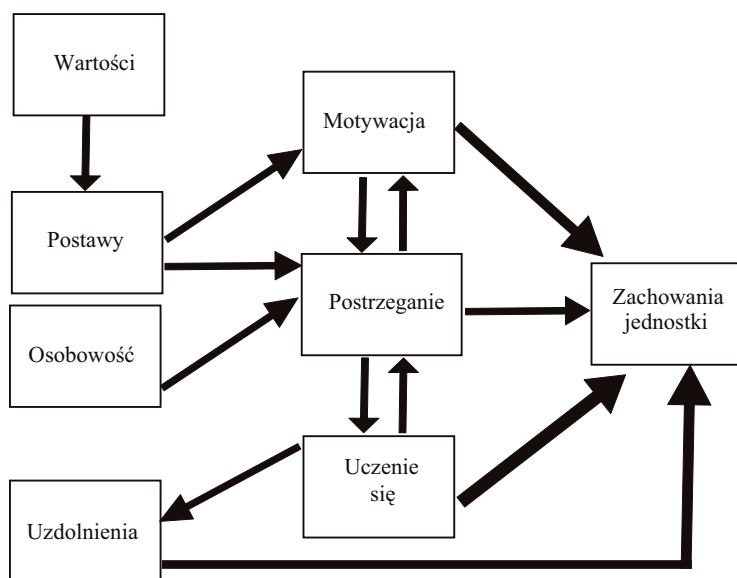
Poziom procesu – na tym poziomie można wskazać na następujące czynniki wpływające na efektywność: opracowanie nowych produktów (innowacja), proces zaopatrzenia, proces produkcji, proces sprzedaży, proces dystrybucji i inne [Rummler, Brache 2000, s. 43]. Dodatkowym wymiarem w zakresie szeroko pojętej innowacji, jak również optymalizacji może być „praca grupowa” [Łasiński 2007, s. 53]. Coraz częściej wykorzystywaną w nowoczesnych organizacjach pracę grupową uzasadnia się możliwością wykorzystywania synergii opartą na efekcie organizacyjnym i facylitacyjnym (asystencji i przyglądu). Na możliwość zaistnienia synergii w pracy grupowej wskazywali liczni autorzy [Oyster 2002, s. 193; Robbins 2004, s. 389; Pszczołowski 1978; Łasiński 2003, s. 82; Panfil 2006, s. 127].

Poziom stanowiska pracy – do zmiennych wpływających na efektywność na poziomie stanowiska pracy należą m.in.: standardy pracy, przekazywane informacje zwrotne, nagrody, szkolenia [Rummler, Brache 2000, s. 44]. W ramach tego

indywidualnego poziomu należałoby również zwrócić uwagę na istnienie wielu specyficznych, psychologicznych uwarunkowań mających niewątpliwie wpływ na efektywność (postawy, preferencje, cechy). Ze względu jednak na przyjętą orientację prakseologiczną kontekst ten nie będzie szerzej opisywany. Poziom stanowiska pracy wyznacza niestety najczęściej całkowitą przestrzeń oceny zachowań efektywnościowych we współczesnych organizacjach. Nie jest to spójne z rzeczywistą statyczną i dynamiczną strukturą organizacji i modelem opisanym przez Rummlera i Branche'a. W związku z tym należy podjąć próbę dokonania kompleksowej oceny pracowników (odniesionej także do poziomu procesu i całej organizacji).

3. Zachowania w organizacji

Istotne w zrozumieniu specyfiki zachowań w organizacji jest wskazanie na różnice i zależności pomiędzy zachowaniami a postawami. Postawy według Robbinsa są to oceny – pozytywne albo negatywne – przedmiotów, ludzi bądź zdarzeń. Odzwierciedlają one uczucia danej osoby na określony temat. Przedmiot zachowań w organizacji skupia jednak uwagę na bardzo ograniczonej liczbie postaw dotyczących pracy. Należą do nich: zadowolenie z pracy, zaangażowanie w pracę (stopień, w jakim człowiek identyfikuje się ze swoją pracą i aktywnie w niej uczestniczy) i zaangażowanie w organizację (stopień identyfikowania się z organizacją i lojalność wobec niej) [Robbins 2004, s. 50].



Rys. 1. Podstawowe czynniki wpływające na zachowania jednostki

Źródło: [Robbins 2004, s. 63].

Zachowania w organizacji przejawiają się w czynnej bądź biernej aktywności psychofizycznej wobec różnych sytuacji zadaniowych i problemowych. Stanowią one egzemplifikację różnych składowych określanych jako wartości, postawy, cechy osobowości, a także właściwości osobnicze (postrzeganie, uczenie, współdziałanie, współpraca, umiejętność komunikowania się itd.). Model ukazujący podstawowe czynniki wpływające na zachowanie jednostki opisuje Robbins (rys. 1).

Jak wynika z powyższego modelu, na ostateczne zachowanie jednostki w organizacji wpływa wiele czynników (wewnętrznych i zewnętrznych).

Przy ocenie efektywności zachowań indywidualnych należy oczywiście również uwzględnić funkcję czasu. Ze względu na wymiar czasu można dokonać oceny bieżącej (cząstkowej) bądź procesowej (obserwować poziom przyrostu sprawności). Ocena efektywności zachowań powinna odbywać się przez bieżącą, długotrwałą obserwację, wnioski do oceny zachowań powinny również wypływać z rozmów, dyskusji i dialogu prowadzonego z pracownikami.

3.1. Zachowania indywidualne w organizacji w ujęciu prakseologicznym

Mając na uwadze założenia dotyczące poziomów efektywności organizacji oraz kontekst komunikacyjny, można podjąć próbę określenia wariantów zachowań. Autorzy proponują następującą klasyfikację zachowań w kontekście efektywnościowym:

- A. Zachowania błędne.
- B. Zachowania niepożądane – bierne.
- C. Zachowania poprawne.
- D. Zachowania konstruktywne (wyższego stopnia).

Wymiary te zostały określone przez wskazanie na faktor osiągnięcia celów oraz poziom komunikacji.

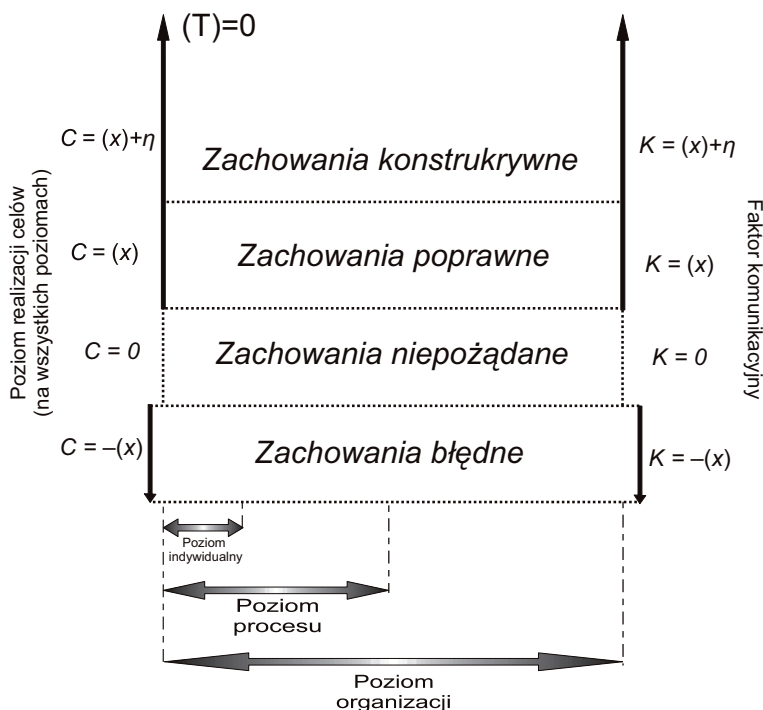
Zachowania błędne – to takie, które są przeciwskuteczne do celów na wszystkich poziomach organizacji. W ramach zachowań niewłaściwych możemy wyróżnić wszystkie zachowania oceniane jako destrukcyjne oraz takie, które jednoznacznie prowadzą do pogorszenia relacji pomiędzy członkami organizacji. Komunikacja interpersonalna w zachowaniach niewłaściwych jest sprzeczna (dezinformacja, szum informacyjny, błędy komunikacyjne – świadome bądź nieświadome).

Zachowania niepożądane – można je określić jako nieskuteczne (nieefektywne, niesprawne). Jest to taki zespół zachowań, które nie prowadzą do osiągnięcia celów i nie pozwalają na osiągnięcie innych, niezamierzonych efektów (pozytywnych wyników). W ramach zachowań niepożądanych stwierdza się występowanie słabych, sekwencyjnych procesów komunikacyjnych (komunikacja jednostronna) ze słabo lub wcale niewystępującym sprzężeniem zwrotnym.

Zachowania poprawne – działania takie będą rozumiane jako skuteczne i efektywne, celowo zorientowane zachowania. Zachowania te jednak nie charakteryzują się tworzeniem trwałych więzi w ramach organizacji (w ramach zachowań zespołowych) oraz nie wpływają na generowanie nowych celów i wiedzy (w znaczeniu *wie-*

dzy jawnej) w organizacji. Analizując procesy komunikacyjne w przypadku zachowań określanych jako poprawne, można przyjąć, że dominująca jest sprawna (dwustronna) komunikacja. Zachowania poprawne w głównej mierze dotyczą **dostosowania się** jednostki do zmieniających się warunków (w organizacji i otoczeniu).

Zachowania konstruktywne – są to szczególne zachowania celowo zorientowane, o wysokim poziomie efektywności i strategicznym (dalekosiędnym) wpływie na budowanie i rozwijanie procesów w ramach organizacji. Działania (zachowania) takie mogą dotyczyć np. tworzenia trwałych więzi, pozyskiwania zasobów i budowania kapitału intelektualnego organizacji czy też współpracy w zachowaniach zespołowych. Dominuje komunikacja interpersonalna, oparta poza autoekspresją rzeczową na silnie zaznaczonej autoekspresji emocjonalnej (przekazywanie uczuć, pragnień, preferencji). Atrybutem zachowań konstruktywnych (w odniesieniu do zachowań zespołowych) jest silnie zaznaczony **efekt synergiczny**. Zachowania takie umożliwiają tworzenie wiedzy i formułowanie celów (na wszystkich poziomach zarządzania). Do zachowań konstruktywnych zaliczyć należy spektrum ról kierowniczych, a wśród nich role: informacyjne, interpersonalne i decyzyjne [Listwan 2007, s. 108].



Rys. 2. Zachowania w organizacji (kontekst efektywnościowy)

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej zamieszczono model zachowań w organizacji ukazujący klasyfikację efektywnościową (rys. 2). Ten teoretyczny model zakładający klasyfikację zachowań w danym momencie może być podstawą do budowania bardziej szczegółowych charakterystyk w odniesieniu do zachowań zarówno indywidualnych, jak i grupowych.

Powyższy model teoretyczny ukazuje identyfikowane zachowania w statyce – w danym momencie (brak zmienności funkcji czasu; $(T) = 0$). Należy oczywiście przyjąć, iż w ramach zmiany funkcji czasu zmiany ulegają również zachowania na wszystkich poziomach organizacyjnych. Dopiero na podstawie względnie trwałych tendencji można dokonywać oceny efektywności. Oczywiście należy przyjąć, że wynik może być uznany za cenny, nawet jeśli cel (z różnych powodów) nie był znany. Można pokusić się o hipotezę, że istnieje silna korelacja pomiędzy procesami komunikacyjnymi a osiąganiem celów. Przyjęcie powyższych założeń związanych z zachowaniami organizacyjnymi w kontekście efektywnościowym może być traktowane uniwersalnie. Poszczególne przejawy zachowań mogą być odnoszone do wszystkich szczebli hierarchii organizacji, podmiotów indywidualnych, grup formalnych, jak również grup nieformalnych w ramach organizacji.

3.2. Przykładowe przejawy zachowań indywidualnych w aspekcie efektywnościowym

Zachowania indywidualne w odniesieniu do poziomów efektywności Rummlera i Branche'a to *Poziom stanowiska pracy*. Można wskazać na następujące przejawy zachowań indywidualnych:

- a) **destrukcja** – przejawy zachowań błędnych,
- b) **bierność** – przejawy zachowań niepożądanych,
- c) **reagowanie** – przejawy zachowań poprawnych,
- d) **dostosowanie i antycypowanie** – przejawy zachowań konstruktywnych.

Podejmując próbę identyfikacji przejawów zachowań, można wskazać na następującą ich charakterystykę:

a) destrukcja (zachowania błędne), komunikacja = $-(x)$, cel = $-(x)$

Przykładowe przejawy zachowań związane z procesem komunikacyjnym:

- komunikacja przeciwskuteczna (dezinformacja),
- błędy argumentacyjne (sofizmaty),
- konfabulacja,
- agresja.

Przykładowe przejawy zachowań związane z wymiarem osiągania celów:

- sabotowanie zadań i poleceń,
- utrudnianie pracy,
- popełnianie intencjonalnych błędów i zaniedbań;

b) bierność (zachowania niepożądane), komunikacja = 0, cel = 0

Przykładowe przejawy zachowań związane z procesem komunikacyjnym:

- blokada informacyjna.

Przykładowe przejawy zachowań związane z wymiarem osiągania celów:

- blokada zadaniowa (pracownik nie wykonuje zadań i poleceń),
- kunktacja (bierność);

c) reagowanie (zachowania poprawne), komunikacja = (x), cel = (x)

Przykładowe przejawy zachowań związane z procesem komunikacyjnym:

- informowanie (komunikacja jednostronna).

Przykładowe przejawy zachowań związane z wymiarem osiągania celów:

- wykonywanie zleconych zadań (poleceń),
- analizowanie sytuacji,
- uczenie się nowych czynności.

d) dostosowanie i antycypowanie (zachowania konstruktywne), komunikacja

$= (x) + \eta$, cel $= (x) + \eta$

Przykładowe przejawy zachowań związane z procesem komunikacyjnym:

- komunikacja otwarta (dwustronna, oparta na sprzężeniu zwrotnym),
- argumentowanie,
- zachowania asertywne,
- „generowanie entuzjazmu”.

Przykładowe przejawy zachowań związane z wymiarem osiągania celów:

- osiąganie celów (operacyjnych, taktycznych, strategicznych),
- formułowanie celów – współdziałanie w definiowaniu celów,
- podejmowanie trafnych decyzji,
- pozyskiwanie zasobów (materialnych i niematerialnych),
- rozwiązywanie problemów,
- planowanie działań,
- generowanie wiedzy,
- eliminowanie zbędnych zadań,
- działania motywujące,
- inicjowanie zmian.

4. Podsumowanie

Przedstawiony model oraz charakterystyka elementów stanowią podstawę do dalszych prac. Identyfikacja zachowań pracowniczych w kontekście efektywnościowym powinna być podstawą budowania systemu ocen pracowniczych, koncepcji audytów oraz budowania kultury organizacyjnej. Skuteczny system ocen pracowniczych jest jednym z podstawowych elementów współczesnej organizacji i w istotny sposób przyczynia się do jej efektywności [Blanchard 2007, s.101]. W opracowaniu

nie uwzględniono kontekstu psychologicznego – uwarunkowań osobowościowych, nie wskazano również na zachowania grupowe i międzygrupowe. Nurty te powinny być przedmiotem dalszych badań.

Literatura

- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami* (wydanie trzecie), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Wydawnictwo AWF, Wrocław 2003.
- Oyster C.K., *Grupy*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- Panfil R., *Prakseologia gier sportowych*, Wydawnictwo Monografie AWF, Wrocław 2006.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Skrzypek E., *Jakość a efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.

EFFECTIVENESS OF INDIVIDUAL ACTIONS FROM A PRAXEOLOGICAL PERSPECTIVE

Summary: The article is an attempt at preliminary systematizing knowledge and assumptions concerning the effectiveness of individual behaviours. An attempt to build praxeological model of individual workers' behaviours is a fundamental part of the article, identifying incorrect, undesirable, appropriate and constructive behaviours. The model worked out will serve in the future as an exponent in conducting empirical examinations in organizations of different type, diversified culture and the profile of activity. The article contains the outline of methodological bases of the description of behaviours in the organization and interpretation of these behaviours from the praxeological perspective.