
ZESZYTY NAUKOWE WYŻSZEJ SZKOŁY PEDAGOGICZNEJ W BYDGOSZCZY
Studia Pedagogiczne 1981 z. 8

JOZEF SŁUGOCKI
WSP Bydgoszcz

ROLA WIEDZY Z PRAKSEOLOGII ORAZ Z TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W ROZWIĄZYWANIU PROBLEMÓW PEDAGOGIKI PRACY

Nazwa "organizacja i zarządzanie" może być używana w co najmniej dwóch znaczeniach - jako:

- 1/ dziedzina praktycznego ludzkiego działania,
- 2/ wyodrębniona dziedzina badań naukowych¹.

Oba znaczenia pozostają w ścisłym związku. Wystarczy uświadomić sobie, że potrzeby praktycznego działania ludzi były podstawą, na której powstały i rozwijały się badania naukowe w dziedzinie organizacji i zarządzania.

Wyjaśnienia natomiast wymaga połączenie dwóch słów: "organizacja i zarządzanie". Nazwa "organizacja i zarządzanie" wskazuje na dwuczłonowość problematyki badawczej. Przedmiotem zainteresowań są nie tylko sprawy organizacji, ale również zarządzania. Zarządzanie, oprócz czynności kierowniczych, może też obejmować czynności innego typu, niekiedy także wykonawczego. I tak np. W. Kieżun stwierdza: "Wychodząc ze źródeł władzy organizacyjnej definiujemy zarządzanie jako taki rodzaj kierownictwa, w którym źródłem władzy organizacyjnej jest własność środków produkcji bądź osobista, bądź delegacja właściciela środków produkcji"².

Między pojęciem "zarządzanie" i "kierowanie" występują bliskie związki, często używa się ich zamiennie, a czasem każde z nich w różnych opracowaniach oznacza co innego.

Różnicę między kierowaniem i zarządzaniem można sprowadzić do stwierdzenia, że każde zarządzanie jest szczególnym przypadkiem kierowania, ale nie każde kierowanie jest zarządzaniem³.

Kierowanie oznacza powodowanie, aby ktoś zachował się według woli tego, kto kieruje. Zarządzanie jest szczególnym przypadkiem kierowania, takiego mianowicie, w którym źródłem wła-

dzy organizacyjnej jest prawo własności środków rzeczowych, używanych w działaniu i wynikająca z tego prawa, formalna hierarchia organizacyjna.

Podstawy teoretyczne organizacji i zarządzania stworzyli: Amerykanin Fryderyk W. Taylor /1856-1915/, Karol Adamiecki /1866-1935/, działający najpierw w Rosji, a następnie w odrodzonej Polsce, oraz Francuz Henry Fayol /1841-1925/. Do podstawowych prac F. W. Taylora zalicza się "Zarządzanie warsztatem wytwórczym" wydane w 1903 roku, a przede wszystkim "Zasady naukowego zarządzania", które opublikował w 1911 roku.

Koncepcje F. W. Taylora miały duże znaczenie dla zarządzania na najniższym szczeblu organizacji przedsiębiorstwa. Przywiązywał szczególną wagę do zwiększenia wydajności pracy robotników. Dzięki zastosowanej metodzie podziału pracy robotnika na części elementarne, ich pomiaru oraz analizy czasu pracy za pomocą chronometrażu doszedł do wniosku, że niektóre czynności w pracy robotnika są zbędne lub prowadzą do marnotrawstwa czasu, że większą wydajność pracy może osiągnąć dzięki standaryzacji narzędzi i posługiwaniu się odpowiednimi materiałami.

Procesem pracy człowieka przy zastosowaniu ścisłych metod badawczych jako pierwszy zajął się F. W. Taylor. Wyniki badań pomogły mu opracować zasady zmierzające do ulepszenia organizacji pracy.

Henry Fayol zajął się pracą o charakterze administracyjnym. Osiągnięciem H. Fayola było wypracowanie na podstawie wieloletnich badań zasad organizacji pracy administracji. Do najważniejszych zasad można zaliczyć: zasadę podziału pracy i rozgraniczenia kompetencji, zasadę hierarchii i drogi służbowej, zasadę autorytetu urzędowego i osobistego kierownika. Według H. Fayola administrować lub kierować znaczyło: przewidywać, organizować, rozkazywać, koordynować i kontrolować. Zwrócił uwagę na psychiczną stronę człowieka w produkcji oraz jego uzdolnienia i predyspozycje.

Swą teorię ogłosił w dziele naukowym, wydanym w 1916 roku pt. "Administracja przemysłowa i ogólna".

Karol Adamiecki zajął się zespołową pracą produkcyjną. Na

podstawie przeprowadzonych badań sformułował cztery zasady:

- a/ zasada harmonii - dotycząca koordynacji pracy zespołowej,
- b/ zasada podziału pracy,
- c/ zasada koncentracji,
- d/ zasada optymalnej produkcji.

W każdej działalności wytwórczej nie należy przekraczać pewnego optymalnego punktu. Przekroczenie go mimo nakładów nie przyniesie wzrostu efektów ekonomicznych. Z zakresu psychologii pracy Karol Adamiński sformułował zasadę inercji przyzwyczajenia i zasadę przekory u ludzi. Wynika z nich, że w przypadku wprowadzenia usprawnień organizacyjnych zarówno w pracy fizycznej, jak i umysłowej należy się liczyć z oporami pracowników, których pracą będzie się usprawniać. Wszelkie usprawnienia powinno się wprowadzać stopniowo, gdyż mogą wystąpić straty z powodu pokonywania oporów ludzi, których one dotyczą.

Najważniejsze postulaty K. Adamińskiego w zakresie organizacji pracy można krótko ująć w sposób następujący:

- a/ należy postawić sobie jasno cel, czyli skutek użyteczny, który chcemy osiągnąć,
- b/ za pomocą metody naukowej trzeba odkryć wszystkie przyczyny mające wpływ na osiągnięcie celu i odkrycie prawa zależności przyczynowej,
- c/ trzeba ułożyć plan działania i wytyczyć najdoskonalsze drogi postępowania,
- d/ po spełnieniu tych warunków można przystąpić do wykonania planu, a w toku realizacji należy nieustannie sprowadzać rzeczywisty stan z przyjętym planem⁴.

Nauką ogólniejszą od teorii organizacji i zarządzania jest prakseologia inaczej zwana nauką o sprawnym działaniu. Prakseologia jest nauką zajmującą się wszelkim działaniem ze względu na cechy sprawności w znaczeniu uniwersalnym. Prakseologia nie zajmuje się formami organizacyjnymi działań. Wykrywa ona cechy sprawności wspólne dla wszystkich działań, niezależnie od ich form zorganizowania. Organizowanie jako kategoria prakseologiczna pojmowane jest jako pewne scalenie składników działania w jedną całość, które ze względu na dany wy-

różniony cel - dopomaga w realizacji podjętego zamierzenia. "Organizacja bowiem - pisze T. Kotarbiński - to nic innego, jak tylko scalenie składników w jedną całość dla wyróżnionego celu i tym lepiej prowadzimy działalność złożoną /.../ im bardziej jej czynności składowe wzajem sobie dopomagają w dziele realizacji zamierzonego przedsięwzięcia⁵. Zasady prakseologii znajdują szerokie zastosowanie w teorii organizacji i zarządzania.

Rozwój prakseologii w głównej mierze zawdzięczamy polskiemu uczonemu, prof. Tadeuszowi Kotarbińskiemu. Jego prace z tego zakresu sięgają już pierwszych dziesiątek lat naszego stulecia. W 1913 roku wydał pracę pt. "Szkice praktyczne". Systematyczny wykład prakseologii będący dziełem tego wybitnego uczonego został upowszechniony dopiero w latach pięćdziesiątych w "Traktacie o dobrej robocie".

Zasadnicza różnica pomiędzy prakseologią, a teorią organizacji i zarządzania polega na innym stopniu ogólności badań. Teoria organizacji i zarządzania odznacza się większym stopniem konkretyzacji badań niż prakseologia. Prakseologia interesuje się tym, jak i dlaczego w ten właśnie sposób postępuje człowiek, rozpatruje jego działania pod względem sprawności. Od tego bowiem, jaka jest jego działalność zależą w dużym stopniu wyniki.

Punktem wyjścia badań prakseologicznych jest analiza podmiotu działania - człowieka, a ich podstawą - pojęcie czynu prostego. Wszelka działalność człowieka, składa się z czynów prostych, łączenie zaś czynów prostych daje formy działania złożonego.

Prakseologia zajmuje się warunkami działania. Innymi słowy zmierza do wykrycia zależności zachodzących między elementami sytuacji, w których ludzie działają, sposobami działania i zdarzeniami stanowiącymi skutki działania. Prakseolog podejmuje przy tym badania nie tylko dla rozszerzenia granic wiedzy, lecz po to, aby się przyczynić do wzrostu sprawności działań w praktyce, w konkretnej działalności zakładu pracy.

Działanie - to dowolne i celowe zachowanie się istot obdarzonych świadomością. Działanie ludzkie jest więc w istocie zawsze działaniem poszczególnych ludzi. W praktyce gospodarczej

pracownicy nie działają jednak w odosobnieniu. Jeżeli działanie wielu zmierza do wspólnego celu, mówimy o działaniu zespołowym." Działanie w znaczeniu prakseologicznym możemy więc określić jako zachowanie się umyślne zmierzające do celu".

Każde działanie jest oddziaływaniem na coś, ale tylko oddziaływanie umyślne i celowe jest działaniem. Do podstawowych postaci sprawności działania za J. Zieleniewskim w "uniwersalnym" znaczeniu zaliczamy: skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

Rozpatrując warunki sprawności działania zespołowego trzeba brać zawsze pod uwagę skład, strukturę i funkcjonowanie nie tylko zespołu pracowników, ale także wszelkich zasobów, które są używane w działaniu. Zespół pracowników zmierzających do wspólnych celów wraz z szeroko pojętymi zasobami nazywanymi zakładem pracy.

Stopień osiągnięcia celu nazywamy skutecznością działania. Ocena skuteczności uwzględnia tylko te skutki działania, które podmiot przewidywał i ocenia pozytywnie, czyli które chciałby osiągnąć w stopniu możliwie jak największym. Działanie skuteczne ze względu na jakiś określony cel może być ze względu na jakiś inny cel skuteczne lub nieskuteczne.

Sprawnymi w sensie ogólnym nazwiemy tylko takie działania, które uznamy za - przynajmniej w minimalnym stopniu - skuteczne, a zarazem korzystne lub ekonomiczne. Sprawność działania zależy nie tylko od struktury zakładu pracy i jego dostosowania do celów i warunków działania, lecz oczywiście w nie mniejszym stopniu także od struktury procesów działania pracowników i procesów funkcjonowania zakładu pracy jako całości. Strukturę procesu, czyli sposób działania określają dobór i kolejność środków do celów oraz dóbr używanych zasobów.

Struktury zakładów pracy i procesy ich funkcjonowania uważamy za zorganizowane w stopniu tym wyższym, im bardziej części zakładu i poszczególne zdarzenia składające się na procesy ich funkcjonowania współprzyczyniają się do powodzenia całości. Istotnym warunkiem sprawności działania jest stopień zorganizowania, zakładu, w ramach którego odbywa się działanie.

Prakseologia ogólna jako system twierdzeń naukowych jest podporządkowana ogólnej teorii zdarzeń, która w swej istocie nie jest niczym innym niż ogólną teorią układów. Prakseologia

ogólna ogranicza się celowo do twierdzeń na tyle uogólnionych, by mogły być stosowane do wszelkich dziedzin działania.

Można stwierdzić, że prakseologia jest dla pedagogiki pracy nauką pomocniczą, podobnie jak i dla teorii organizacji i zarządzania. Przedmiotem badań pedagogiki pracy "... są problemy wychowania przez pracę, kształcenia politechnicznego, orientacji zawodowej, kształcenia i wychowania zawodowego, doskonalenia ogólnego i zawodowego pracowników oraz problemy wychowawcze i oświatowe zakładu pracy⁷. Natomiast prakseologia jest nauką zajmującą się wszelkim działaniem ze względu na cechy sprawności w znaczeniu uniwersalnym. Dla prakseologa - dopóki oczywiście chce on pozostawać tylko na gruncie prakseologii - obojętny jest rodzaj działania ze względu na jego formę organizacyjną.

Osiągnięcie celu /uruchomienie produkcji itp./ składa się z pięciu etapów działania; każdy etap obejmuje określonego rodzaju czynności, których wykonanie prowadzi do charakterystycznego dla tego etapu wyniku. Etapy występują w pewnej kolejności i przez to łączą się w przedziale czasowym w zamknięty cykl działania.

W literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania wspomniany schemat jest określany "cyklem działania zorganizowanego". Wyraża on ogólną prawidłowość, występującą we wszystkich działaniach ludzi, którzy zmierzają do realizacji własnych celów lub celów przed nimi postawionych.

Twórcą cyklu organizacyjnego jest Henry Le Chatelier. Jedną z koncepcji współczesnych, znanych zwłaszcza w Polsce, jest schemat cyklu organizacyjnego sformułowany przez J. Zieleniewskiego. Według jego poglądu "działanie zorganizowane" - składa się z następujących etapów:

- 1/ stwierdzenie celu,
- 2/ planowanie /organizowanie toku działania/,
- 3/ pozyskanie zasobów i organizowanie struktur podejmowanych statycznie,
- 4/ realizacja,
- 5/ kontrola.

Opracowanie J. Zieleniewskiego nawiązuje do ogólnej teorii

sprawnego działania czyli prakseologii. Pedagogiczne aspekty działania zgodnie z cyklem organizacyjnym wynikają z postaci zorganizowanej, to znaczy jeśli da się w niej wyróżnić poszczególne etapy logicznie z sobą powiązane.

Ogólniejszy punkt widzenia w koncepcji cyklu organizacyjnego przyjął J. Kurnal, który wyodrębnił trzy fazy: przygotowawczą, realizacyjną i kontroli⁸. Czynności formułowania celu, planowania i pozyskania zasobów zakwalifikował do fazy przygotowawczej. Podkreślił iż ludzie swoje działania najpierw przygotowują i następnie przystępują do realizacji celu, po osiągnięciu celu kontrolują i oceniają uzyskane w działaniu wyniki.

Według generalnej zasady jaką postulował H. Le Chatelier, cel powinien być "jedyny", "ściśły", "ograniczony" i "użyteczny". Podporządkując się zasadzie "jedności" celu, człowiek musi dokonać wyboru jednej spośród wielu rzeczy, które pragnie osiągnąć⁹. Zasada ścisłości celu nakazuje, aby człowiek włożył niezbędny wysiłek myślowy w ustaleniu celu i zdawał sobie konkretnie sprawę z tego, "do czego dąży". "Ograniczoność" celu oznacza to, że zakres zamierzonych skutków, powinien być dostosowany do "rozporządzalnych środków". Cel użyteczny to taki, który ma zaspokoić określoną potrzebę.

Zasadą budowy planu jest podział całego procesu urzeczywistnienia celu na węższe jego odcinki - według obranego sposobu realizacji celu - zaś tych odcinków na jeszcze węższe. W przypadku działań wielopodmiotowych, podział ma być posunięty tak dalece, jak to jest konieczne dla wyodrębnienia celów, które mogą być realizowane - ze względu na ich stosunkowo wąski zakres - siłami jednego człowieka przy założonych jego kwalifikacjach i udostępnionych mu środkach rzeczowych zgodnie z przyjętymi założeniami.

Następna zasada, zaleca łączenie wyodrębnionych czynności w jedno działanie wspólne dla wszystkich wykonawców. Oprócz omówionych zasad planowania, teoretyczna podstawa czynności projektujących obejmuje również pewne wskazówki dotyczące "właściwości dobrego planu". Plan powinien być¹⁰: celowy, wykonalny, zgodny wewnętrznie, operatywny, elastyczny, należycie ograniczony pod względem swej szczegółowości, długodystansowy, ter-

minowy, kompletny, racjonalny.

Omawiając zasadę pozyskania środków i warunków J. Zieleniewski wymienił szereg czynności mających charakter wyraźnie czynności organizatorskich pisząc, iż "... Chodzi tu o pozyskanie /.../ wszelkich rzeczy potrzebnych do wykonania planu, a gdyby ich pozyskanie /wbrew planowi/ okazało się niemożliwe - działania uboczne, zmierzające do takiego przekształcenia wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania głównego, aby cele mogły być osiągnięte za pomocą zasobów będących do dyspozycji"¹¹.

Oprócz czynności organizatorskich, polegających na pozyskaniu zasobów, muszą być wykonywane w tym etapie także czynności poznawcze. Mają one doprowadzić niejako do weryfikacji założeń dotyczących realizacji /dostępności/ celu, a ponadto warunków, środków rzeczowych i kwalifikacji wykonawców, które zostały przy wyborze realizacji sposobu celu i stanowiły podstawę zbudowanego planu.

Kształcenie i doskonalenie ludzkich umiejętności organizatorskich jest niemożliwe bez wyprzedzającego rozwoju badań naukowych i kształtowania się teorii organizacji i zarządzania.

Obszar badań teorii organizacji i zarządzania ukształtował się na styku rozmaitych istniejących już dyscyplin naukowych i dlatego stała się ona dyscypliną integrującą dorobek badawczy różnych kierunków badań, a w tym i pedagogiki pracy.

Badania problemów pedagogiki pracy pozwalają wysnuć optymistyczny wniosek odnośnie celowości wykorzystania teorii organizacji i zarządzania. Potrzeby szerszego rozpatrzenia problemów pedagogiki pracy z punktu widzenia teorii organizacji i kierowania dowodzą również zawarte w różnych artykułach oraz pracach przyczynkarskich próby nawiązania problematyki pedagogiki pracy do zagadnień zbliżonych do teorii organizacji i zarządzania. Przykładowo można tu wymienić pracę J. Poplucza pt. "Wychowawcza rola przedsiębiorstwa", oraz W. Rachalskiej i Z. Wiątrowskiego: "Pedagogika pracy".

Nadmienić trzeba także, że w praktyce dydaktycznej spotyka się coraz częściej różne zmiany organizacyjne procesu nauczania oraz struktury instytucji szkolnej lub też eksperymenty

w tym zakresie, idące w kierunku poszukiwania dróg zwiększenia efektywności nauczania. Potwierdza to potrzebę poszukiwania czynników organizacyjnych wpływających na usprawnienie procesu nauczania.

Intencją niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi studentów pedagogiki pracy, na teorię organizacji i zarządzania jako naukę szczególnie bliską pedagogice pracy. Niektóre ustalenia: J. W. Taylora, H. Fayola czy Adamieckiego, o których była mowa w artykule oraz takie problemy jak sprawność działania, optymalny tok postępowania, o których również była mowa - zdaniem autora - mogą być przydatne praktykom w dziedzinie oświatowo-wychowawczej jak i pracownikom dydaktycznym uczelni. Cytowani w tym artykule autorzy podają w swych pracach rozległą bibliografię, która może służyć czytelnikowi za przewodnik w poznaniu twórców i problemów teorii organizacji i zarządzania.

PRZYPISY:

- 1 Praca zbiorowa, red. J. Kurnal: Teoria organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1979, s. 11
- 2 Teoria organizacji i kierowania red. B. Ostapczuk; Warszawa PWN, 1979, s. 17
- 3 J. Kurnal, Zarys teorii organizacji i zarządzania, Warszawa PWE, 1970, s. 366
- 4 K. Piłejko, Prakseologia - nauka o sprawnym działaniu, Warszawa, PWN, 1976, s. 46
- 5 E. Mazurkiewicz, Prakseologia a pedagogika. Pedagogika pod red. M. Godlewskiego, T. Wujka, S. Krawcewicz, Warszawa, PWN, 1974, s. 20
- 6 J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, Warszawa PWN, 1972, s. 183
- 7 Z. Wiatrowski, Pedagogika pracy w zarysie, Bydgoszcz WSP, 1980, s. 11
- 8 J. Kurnal, Zarys teorii organizacji i zarządzania, Warszawa PWE, 1970, s. 196
- 9 H. Le Chatelier, Filozofia systemu Taylora, Warszawa INO,

1926, s. 12-69

10 T. Kotarbiński, Sprawność i błąd, Warszawa PZWS, 1970, s.
103-127

11 J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, Warszawa PWN,
1969, s. 216